

Sambandet mellan organisationsstruktur och förbättringskultur

- En enkätundersökning om kvalitetsledning
via sociala medier

Alina Puur och Yvonne Bengtsson

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2022

Handledare: Anna Mårtensson

Examinator: Kristen Snyder

Förord

Detta examensarbete är genomfört inom magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling under vårterminen 2022. Det har varit väldigt intressant och inspirerande att fördjupa oss inom ämnet kvalitetsledning. Det har även varit innovativt att genomföra studien helt på distans.

Vi vill tacka samtliga respondenter som har möjliggjort denna studie. Vi vill även rikta ett stort tack till de personer som stöttat oss med delning av inlägg på sociala medier, genomläsning av examensarbetet, varit respondent i pilotstudien samt gett oss goda råd.

Vi vill framförallt tacka vår handledare Anna Mårtensson på Mittuniversitetet för god vägledning genom hela processen.

Borlänge och Malmö den 22 maj 2022

Alina Puur och Yvonne Bengtsson

Sammanfattning

I dagens samhälle sker det snabba förändringar som ställer krav på att förbättringsarbetet drivs framåt. Organisationer med en stark organisationsstruktur har goda värderingar med en tydlig kommunikation där kvalitetsledning tillämpas. Organisationer som arbetar framgångsrikt med kvalitet, verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar har vanligtvis en stark förbättringskultur. För en lyckad förbättringskultur är det viktigt med ett gott ledarskap och ett gott medarbetarskap. Det förekommer ytterst lite forskning gällande sambandet mellan sociala medier och kvalitetsledning. Eftersom sociala medier som forskningsmetod är användbart inom flertal ämnesområden utforskar studien om det kan appliceras inom kvalitetsledning. Syftet med studien är att belysa upplevelsen av hur organisationsstruktur påverkar förbättringskultur ur ett ledarskap och medarbetarskap perspektiv via sociala medier. En kvalitativ enkätundersökning genomfördes via sociala medier med en kvalitativ innehållsanalys av data. Resultatet visade på temat förutsättningar för kvalitetsutveckling, vilket innefattar kategorierna förbättringskultur och organisationsstruktur. Studien visade att ett samband mellan organisationsstruktur och förbättringskultur kunde påvisas genom att belysa respondenternas upplevelser via sociala medier. Studien visade även att organisationsstruktur och förbättringskultur är två aspekter som påverkar och är beroende av varandra för att kunna skapa förutsättningar för kvalitetsutveckling.

Nyckelord: Förbättringskultur, organisationsstruktur, offensiv kvalitetsutveckling, kvalitetsledning

Abstract

In today's society fast changes demand adequate quality improvement. A good organizational structure facilitates good values, clear communication as well as apply quality management. Organizations that work successfully with quality improvement, organization development and continuous improvement tend to have a strong improvement culture. Good leadership and employeeship is required for a successful improvement culture. Social media is used as a research method in several fields. However, there is limited research regarding the connection between social media and quality management. The study explores whether it can be applied in quality management. The purpose of the study is to illuminate the experience of how organizational structure affects improvement culture from a leader and employee perspective through social media. A qualitative survey was conducted through social media followed by a qualitative content analysis. The study resulted in the theme considerations for quality development, which included the two categories improvement culture and organizational structure. The study showed a connection between organizational structure and improvement culture, which was illuminated through the respondents' experiences via social media. The study also showed that organizational structure and improvement culture are two aspects that influence and are interdependent of one another to facilitate quality development.

Keywords: Improvement culture, organizational structure, total quality management, quality management

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	7
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställningar	8
1.4 Begreppsdefinition	9
1.4.1 Organisationskultur	9
1.4.2 Ledare	10
1.4.3 Sociala medier	10
1.5 Avgränsning	10
2 Teoretisk referensram	11
2.1 Förbättringskultur	11
2.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling	11
2.1.2 Ständiga förbättringar	12
2.1.3 Framgångsfaktorer	13
2.1.4 Engagerat ledarskap	13
2.1.5 Medarbetarskap	14
2.2 Organisationsstruktur	15
2.2.1 Struktur	16
2.2.2 Policy/ Strategiarbete	16
2.2.3 Kvalitetsledning	17
3 Metod	18
3.1 Vetenskapligt perspektiv	18
3.2 Val av metod	19
3.3 Förförståelse	19
3.4 Litteraturöversikt	20
3.5 Enkätundersökning	21
3.5.1 Kvalitativa webbaserade enkätundersökningar	21
3.5.2 Enkätundersökningar via sociala medier	21
3.5.3 Utformning av kvalitativa enkäter	22
3.5.4 Enkäten	22
3.6 Sociala medier som undersökningsplattform	23
3.6.1 Grupper	24
3.7 Urval	24
3.8 Pilotstudie	25
3.9 Datainsamling	25

3.9.1 Svarefrekvens	26
3.10 Dataanalys	27
3.10.1 Kvalitativ innehållsanalys	27
3.10.2 Genomförandet av en kvalitativ innehållsanalys	28
3.11 Reliabilitet och validitet	28
3.12 Etiska aspekter	29
4 Resultat	30
4.1 Förbättringskultur	33
4.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling	33
4.1.2 Ständiga förbättringar	34
4.1.3 Framgångsfaktorer	36
4.1.4 Engagerat ledarskap och medarbetarskap	37
4.2 Organisationsstruktur	39
4.2.1 Kvalitetsledning	39
5 Analys	40
5.1 Ledarna och medarbetarnas upplevelser av förbättringskultur	40
5.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling	40
5.1.2 Ständiga förbättringar	42
5.1.3 Framgångsfaktorer	43
5.1.4 Engagerat ledarskap och medarbetarskap	44
5.2 Ledarna och medarbetarnas upplevelser av organisationsstruktur	45
5.3 Skillnader mellan ledar- och medarbetarperspektivet	46
6 Slutsats	48
7 Diskussion	48
7.1 Metoddiskussion	48
7.2 Resultatdiskussion	53
7.3 Förslag till fortsatt forskning	56
Referenslista	57
Bilagor	63
Bilaga 1. Enkäten	63
Bilaga 2. Inlägg på sociala medier	67
Bilaga 3. Översikt av temat förutsättningar för kvalitetsutveckling	68
Publiceringsvillkor	70

1 Inledning

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till problemet och motivet till ämnesval. En redogörelse av syfte och frågeställning samt avgränsningar inom ämnet förklaras. Kapitlet avslutas med en begreppsredogörelse för att säkerställa att förståelsen för definitionerna stämmer överens med läsaren.

Dagens samhälle genomgår ständigt snabba förändringar som ställer krav på att förbättringsarbetet drivs framåt (Sörqvist, 2004). Delvis för att tillfredsställa de behov som finns idag internt och externt men även de behov som kommer i framtiden (Sörqvist, 2004). Organisationer ser behovet av förbättringsarbete bland annat vid misslyckad användning av offensiv kvalitetsutveckling eller när ingen uppenbar förbättring framkommer (Bergman & Klefsjö, 2012). Trots ledningens engagemang, utvecklingen av kvalitetsfrågor inom organisationer samt undersökningar bland medarbetare där kvalitetsfrågor prioriterats leder kvalitetsarbetet inte till framgång. Brist på motivation och ledningens engagemang kan vara en förklarande faktor såväl som okunskap (Sörqvist, 2004). Det har påvisats att det finns ett samband mellan medarbetarnas delaktighet och organisationers prestationer (Galeazzo et al., 2021). Det tyder på att om inte organisationen har utvecklat ett arbetssätt för ständiga förbättringar minskar medarbetarnas behov av delaktighet. Medarbetarnas delaktighet blir därmed viktigare desto mer ständiga förbättringar implementeras i organisationen (Galeazzo et al., 2021).

I dagsläget har Sociala medier en stor påverkan på individen såväl som på organisationen (Lagrosen, 2021). Trots denna kunskap förekommer det ytterst lite forskning gällande sambandet mellan sociala medier och kvalitetsledning. Således finns det ett tydligt behov för vidare forskning av kopplingen mellan sociala medier och kvalitetsledning (Lagrosen, 2021). Det är påvisat att sociala medier är en användbar metod för att bedriva forskning (Ali & Skärsäter, 2022; Brickman-Bhutta, 2012; Creswell & Creswell, 2018; Denscombe, 2019; Wilson et al., 2012; Yin, 2018). Enligt Denscombe (2019) kan det finnas ovillighet till att svara ärligt på frågor som kan vara av känslig karaktär. Denna ovilja kan förekomma på arbetsplatser vid oro för konsekvenser och repressalier om arbetsgivaren får kännedom om uttryckta åsikter (Denscombe, 2019). Men kan det även

finnas en förklarande faktor till att ledare och medarbetare anger en uppfattning när de svarar sin arbetsgivare och en annan när de definierar via ett friare alternativ som sociala medier? Som forskningsmetod är sociala medier användbart inom flertal ämnesområden. Således är det intressant att utforska om det även kan appliceras inom kvalitetsledning. Hur upplevs egentligen organisationsstruktur och förbättringskultur när sociala medier används som undersökningsplattform?

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Offensiv kvalitetsutveckling har blivit ett starkt återkommande begrepp inom organisationer, varav Bergman och Klefsjö (2012) menar att kvalitetsarbetet behöver vara en del av hela organisationen för att det ska leda till framgång. Idag är kvalitetsutveckling ofta en viktig del av en organisation och ledningssystem utvecklas som tillgång för alla anställda. Inte allt för sällan tar det stopp där, eftersom det inte införs bestående förändringar eller metoder som är starkt befästa i organisationen (Palmberg, 2009). Det finns engagemang för stunden och närliggande framtid, men ingen driver projekten långsiktigt eller fortsätter driva när projektet är slut. Palmberg (2009) menar att vikten inom offensiv kvalitetsutveckling ska läggas på ledningens engagemang, kunden ska sättas i centrum, basera beslut på fakta, ständiga förbättringar, delaktighet och att arbeta med processer. Men är det verkligen detta som upplevs som förutsättningar för att driva kvalitetsarbete som leder till en kultur med fokus på förbättringar?

Sörqvist (2004) menar att mycket tyder på att genom att anpassa kvalitetsarbetet utifrån organisationen leder det till lönsamhet, hållbarhet och kundnöjdhet. Det är därför organisationsstrukturen är en viktig del i kvalitetsarbetet. Framgång kommer inte självmant utan det krävs engagemang från såväl högsta ledningen som medarbetarna. Sörqvist (2004) påtalar att även om det finns uttalade strukturer behöver ledningen aktivt driva förbättringsarbetet och visa på dess betydelse. Men är en stark struktur verkligen en förutsättning för en stark förbättringskultur? Sörqvist (2004) uttrycker att ett bristande engagemang såväl som bristande information är bland de vanligaste orsakerna till att förbättringar misslyckas. Men vad är den bakomliggande orsaken till att det blir ett

misslyckande istället för att det skapas förutsättningar? Enligt Sörqvist (2004) kan misslyckande uppkomma från okunskap eller otillräcklig erfarenhet med att arbeta med förbättringar både från ledar- och medarbetarperspektivet. Även Ljungblom (2012) menar att en stark struktur med starka ledare som är väl medvetna om sitt beteende och vad de ger för förutsättningar till medarbetarna skapar framgång. Är det detta i organisationsstrukturen som ger förutsättningar för att skapa en förbättringskultur?

Kvalitetsarbetet återkommer hela tiden till sin grund i medarbetarna och ledarna och möjligheterna att skapa engagemang (Ljungberg & Larsson, 2012). Att detta fungerar kräver en stark förbättringskultur med ett ramverk som uttrycker de visioner som organisationsstrukturen med sitt ledningssystem ska leda till (Bergman & Klefsjö, 2012). Ledningen i organisationer hoppas på engagerade medarbetare som agerar i enlighet med organisationens mål men uppenbart är detta ingen självklarhet (Berglund, 2010). Det går att ställa sig frågan om det finns olika bilder ur ett ledar- och medarbetarperspektiv. Berglund (2010) påtalar vikten av att ledningen uttrycker sina intentioner och skapar engagemang med hjälp av delar som behöver samspela för att ge resultat. Några av delarna är: vision och strategi, aktiv medverkan, lärande, utmaning, ansvar och befogenhet samt möjlighet att påverka (Berglund, 2010).

1.2 Syfte

Syftet är att belysa upplevelsen av hur organisationsstruktur påverkar förbättringskultur ur ett ledarskap och medarbetarskap perspektiv via sociala medier.

1.3 Frågeställningar

Hur upplevs förbättringskultur av ledare och medarbetare?

Hur upplevs organisationsstrukturen av ledare och medarbetare?

Skiljer sig upplevelsen mellan ledar- och medarbetarperspektivet?

1.4 Begreppsdefinition

1.4.1 Organisationskultur

Organisationskultur är ett brett begrepp med flera definitioner (Ljungberg & Larsson, 2012). Organisationskultur kan definieras som *“ett perspektiv som intresserar sig särskilt för kulturella och symboliska fenomen i organisationer”* (Alvesson et al., 2021, s. 15). Organisationskulturen finns på ett socialt plan med både uttalade och outtalade meningar. Det kan uttryckas genom språk, beteende och interaktioner på exempelvis möten eller andra sociala sammanhang inom organisationen. Organisationskulturen kan även beskriva hur viktigt det är för individen med symbolik, ritualer, tolkningar av händelser samt hur idéer och erfarenheter påverkas av tillhörande grupp (Alvesson et al., 2021). Företagskultur är ett annat begrepp som benämns i litteraturen. Företagskultur definieras som *“de regler, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta”* (Nationalencyklopedin, 2022).

Kultur är ytterligare ett begrepp som omnämns. Benämningen kultur omfattar även tro, värderingar och normer om den sociala verkligheten (Alvesson et al., 2021). Framgångsrika företag sägs ofta ha en stark kultur (Ljungberg & Larsson, 2012). En stark kultur kan vara mer betydande för organisationen än faktorer såsom organisationsstruktur, strategier, styrsystem och ledarskap. Organisationskultur är därför ett viktigt verktyg för att företaget ska nå framgång (Ljungberg & Larsson, 2012). En stark företagskultur kan stärka en organisation, men kan även försvåra implementering av förändringar eftersom ledning och medarbetare kan ha svårt för att frånga normer och värderingar (Nationalencyklopedin, 2022).

Begreppet organisationskultur kan användas synonymt till benämningen företagskultur (Proetica, 2022). Organisationskultur används vid icke vinstdrivande organisationer i offentlig sektor, medan företagskultur används i vinstdrivande organisationer. Således anses benämningen organisationskultur och företagskultur vara likställda (Proetica, 2022). Föreliggande studie fokuserar på organisationer inom både privat och offentlig sektor. För att förtydliga att studien inte fokuserar på en specifik

sektor används benämningen organisationskultur. Inga mer specifika avgränsningar för området tillämpas.

1.4.2 Ledare

Skillnaden mellan chef och ledare är omtalad. Positionen som chef ges genom utnämning och legitimitet kommer uppifrån en ledning (Bergman & Klefsjö, 2012). Däremot innebär rollen som ledare och dess legitimitet att ledaren får legitimiteten från medarbetarna. Det innebär att en chef inte behöver vara en ledare och en ledare behöver inte vara chef (Bergman & Klefsjö, 2012). I denna studie ses ledare ur ett processorienterat perspektiv där ledaren kan vara såväl ledare som chef. Ledaren behöver vara bra på att samarbeta, förhandla och uppnå målen genom att ha ett gott inflytande istället för auktoritet (Ljungberg & Larsson, 2012). Ledaren kan ha men behöver inte ha ett personalansvar.

1.4.3 Sociala medier

Forskning via sociala medier är en ny metod som snabbt kan få fram empirisk data (Brickman-Bhutta, 2012). Sociala medier definieras som *“Samlingsnamn på kommunikationskanaler som tillåter användare att kommunicera direkt med varandra genom exempelvis text, bild eller ljud”* (Nationalencyklopedin, 2022). I denna studie genomförs enkätundersökningen om kvalitetsledning via sociala medier.

1.5 Avgränsning

Eftersom undersökningen utförs via sociala medier ges en generell bild av slutsatsen. Syftet är att få fram upplevelsen och därmed bidra med intresse, nya synvinklar och fördjupad kunskap till vidare forskning inom det valda ämnet kvalitetsledning.

2 Teoretisk referensram

I teoridelen redovisas grundläggande teori och den litteratur som använts. Kapitlet börjar med att beskriva förbättringskultur och fortsätter med organisationsstruktur.

2.1 Förbättringskultur

Förbättringskultur handlar om attityder och beteenden hos individer som arbetar i en organisation (Sörqvist, 2018). Organisationer som arbetar framgångsrikt med kvalitet, verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar har vanligtvis en stark förbättringskultur. Vid implementering av en förbättringskultur är det viktigt med ett gott ledarskap som fokuserar på kunden, kvalitet och ständiga förbättringar. För en lyckad förbättringskultur är det lika viktigt med ett gott ledarskap och ett gott medarbetarskap (Sörqvist, 2018). En implementerad förbättringskultur kan bidra med positiva effekter för både ledare och medarbetare (Stentoft & Freytag, 2020). En gemensam positiv effekt för både ledare och medarbetare är en ökad förståelse för processer. Ur ett ledarskapsperspektiv kan förbättringskulturen medföra positiva effekter på kulturen och bidra till systematisk processledning, kunskapsdelning samt ökad delaktighet bland medarbetarna. Förbättringskulturen kan ur ett medarbetarperspektiv resultera i struktur, förståelse för processer samt ökad kunskapsdelning (Stentoft & Freytag, 2020).

2.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling handlar om värderingar, verktyg och arbetssätt för att uppnå extern och intern tillfredsställelse (Foss et al., 2011). Det behövs en kultur som stödjer sig på ständiga förbättringar där det finns en tydlig samverkan mellan kvalitet, utbildning och effektiva arbetsmetoder. Foss et al. (2011) menar också att effektiva arbetsmetoder exempelvis kan vara Lean. Således ska Lean ligga till grund för att bygga upp en offensiv kvalitetsutveckling. Enligt Bergman och Klefsjö (2012) innebär offensiv kvalitetsutveckling att ständigt sträva efter att uppfylla kundens behov och förväntningar genom kontinuerlig förbättring. Fokus ska vara på organisationens processer för att uppnå lägst kostnad. Sörqvist (2004) menar att processer är det naturliga flödet som förekommer i en

organisation. Det kan definieras som en mängd aktiviteter som tillsammans skapar ett syfte. Därmed kan de flesta flödena ses som processer i en organisation. Ett annat sätt att beskriva en process är att det är vägen från kundbehov till slutlig nöjd kund. Bergman och Klefsjö (2012) beskriver att offensiv kvalitetsutveckling har en ständig strävan att uppfylla kundbehovet.

Arbetsätt som används för kvalitetsutveckling kan vara kundcentrerad planering, självvärdering eller processledning och verktyg som processkartor eller släktskapsdiagram (Bergman & Klefsjö, 2012). För att illustrera och visa på de värderingar som offensiv kvalitetsutveckling bygger på är hörnstensmodellen ett tydligt exempel. Hörnstenarna är till för att hjälpa till att skapa en stark organisationskultur. Hörnstensmodellen bygger på: utveckla ett engagerat ledarskap, sätt kunderna i centrum, basera beslut på fakta, arbeta med processer, arbeta ständigt med förbättringar och skapa förutsättning för delaktighet (Bergman & Klefsjö, 2012).

2.1.2 Ständiga förbättringar

Lärande har en stark koppling till ständiga förbättringar. Delvis för att om ständiga förbättringar ska bli en del av organisationen behövs det en lärande organisation. Vad som menas med en lärande organisation är att den behöver anpassa sig till omgivningen såväl som omgivningen behöver anpassa sig efter organisationen på ett fördelaktigt vis. Det vill säga att organisationen kommer utvecklas framåt i takt med att medarbetarna utvecklas (Bergman & Klefsjö, 2012). Örtenblad (2018) menar att den lärande organisationen kan uppdelas i flera versioner och former av organisatoriska aspekter. Därmed är inte ständiga förbättringar en likhet med lärande organisationer om de inte aktivt arbetar med alla delar inom ständiga förbättringar för att bygga upp den lärande organisationen som ständigt utvecklas.

Palmberg (2009) menar att det organisatoriskt lärande går hand i hand med systematiska processer som ekonomistyrning och sägs vara olika sidor av samma mynt. Men för att skapa ett organisations lärande tillsammans med en metod behövs det ske bestående förändringar som kräver tydlig

struktur med ledningsmässiga värderingar, goda beteenden, uppföljning och goda attityder samt rätt färdigheter för att kunna utveckla och utföra förändring (Palmberg, 2009). Enligt Sörqvist (2019) anses det vara svårare att genomföra förändringar och att arbeta med ständiga förbättringar inom den offentliga sektorn jämfört med den privata sektorn. Uppdraget inom den offentliga sektorn handlar om att ge mesta möjliga värde för skattemedel, varav fokus på kvalitetsarbetet. Däremot kan förbättringsarbete vara sekundärt till ekonomiska vinster inom privata verksamheter. Sörqvist (2019) hävdar att denna allmänna uppfattning om att kvalitét- och förbättringsarbete inom offentliga organisationer inte fungerar lika väl som i den privata sektorn inte stämmer med verkligheten.

2.1.3 Framgångsfaktorer

I ständiga förbättringar gäller det även att ta hänsyn till framgångsfaktorer (Sörqvist, 2004). Framgångsfaktorer sammanfattas i tio faktorer: rätt personer för att stödja, styra och driva förbättringsarbete, stödjande infrastruktur, ledning/medarbetares genuina engagemang, kunskap och utbildning, verkningsfulla metoder och faktabaserad problemlösning, identifiering av lämpliga projekt, kund och resultatfokus, uppföljning och återkoppling, anpassning till organisationens kultur, integrering med befintlig struktur och process (Sörqvist, 2004). Även Lagrosen (2003) styrker vikten av att anpassa organisationen utifrån kulturen och värderingarna. Om organisationskulturen skiljer sig från kulturella faktorer i omgivningen kommer det bli svårt att utvecklas (Sörqvist, 2004). Organisationskultur kan ses som en nyckelfaktor för en hållbar organisation med strävan mot förbättring (Gaby et al., 2013).

2.1.4 Engagerat ledarskap

Ett engagerat ledarskap är en viktig del av förbättringskulturen (Ljungblom, 2012; Sörqvist, 2018). Ljungblom (2012) uttrycker ledarskap som att motivera och coacha för att bygga förtroende. Men benämningen ledarskap har flera olika betydelser och är därmed ett mångtydigt begrepp där många forskare definierar begreppet utifrån sitt individuella perspektiv. Vidare menar Ljungblom (2012) att ledarskap kan tolkas alltifrån att det är en process vilken ger ett syfte åt en arbetsinsats till att det är ett beteende hos en individ som leder aktiviteter mot ett gemensamt mål. Det kan även vara

en individs förmåga att påverka, motivera och möjliggöra för andra. I och med denna mångtydighet av begreppet är fokus på engagerat ledarskap.

Bergman och Klefsjö (2012) menar att ett engagerat ledarskap är en grund i offensiv kvalitetsutveckling. Ledarskapet behöver skapa förutsättningar, men också vara tydligt och synligt i organisationen. Det behöver finnas en transparens hos ledningen där information når samtliga i organisationen, och ledningen bjuder in till delaktighet och öppen kommunikation (Bergman & Klefsjö, 2012). Framgångsrika organisationer har chefer som aktivt arbetar med kvalitets- och utvecklingsfrågor som även lyckas förmå medarbetarna till att aktivt delta i kvalitetsarbetet genom att känna medverkan, stolthet och trygghet i sitt arbete (Bergman & Klefsjö, 2012). Även tydliga värderingar som lägger grunden för gemensamma normer är av vikt, vilket är lika betydelsefullt som gemensamma processer, regler och arbetsrutiner (Sörqvist, 2018). Framförallt behövs en positiv människosyn med ledare som skapar förtroende och tillit (Sörqvist, 2018).

2.1.5 Medarbetarskap

Medarbetarskap precis som ledarskap är en central del i offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2012). Medarbetarskap kan kännetecknas som viljan att ta ansvar som medarbetare, samt att utvecklas och effektivisera sitt eget arbete. Enligt Sörqvist (2018) innebär ett gott medarbetarskap att ta ansvar, men även att vara engagerad i att bidra till organisationens framgång. Således att ansvara för kvalitén i det egna arbetet (Sörqvist, 2018). Men för att kunna skapa ett medarbetarskap behövs förutsättningar som delaktighet, kommunikation, ett engagerat eller coachande ledarskap, ansvarstagande och även en stark organisationskultur (Bergman & Klefsjö, 2012).

En modell som beskriver vikten av medarbetarskap är Salanciks modell (Bergman & Klefsjö, 2012). Denna modell framlägger att faktorer som tydlighet, offentlighet, slutgiltighet och självvald påverkar om medarbetaren väljer ansvarstagande och delaktighet vid handlingar. Andra faktorer som förklarar hur en situation påverkar människans känsla av engagemang och ansvar är sammanhang, psykologiskt tillstånd och slutresultatet. Med detta menas att sammanhang ska innehålla likartat

Salanciks modell: tydlighet, offentlig, slutgiltig och självvald. Det psykologiska tillståndet ska vara känsla av ansvar och delaktighet med en tydlig fördelning av vad som ska hända. Slutresultatet är kvalitet i handlingen. Bergman och Klefsjö (2012) menar att medskapande medarbetarskap inte är en självklarhet och det krävs mer än delaktighet för att nå framgång. Varje medarbetare behöver ta ansvar för initiativ och utvecklingsinsatser. Med det menas att medarbetaren behöver ta ansvar för sin egen kompetensutveckling (Bergman & Klefsjö, 2012). Således måste varje individ ansvara för det egna lärandet (Sörqvist, 2018). Detta återspeglas även i kvalitetsledningen som eftersträvar medarbetarnas engagemang (Bergman & Klefsjö, 2012).

En annan viktig aspekt för ett gott medarbetarskap är samarbetet på den egna arbetsplatsen (Sörqvist, 2018). Även samarbetet tvärfunktionellt mellan organisatoriska enheter är av betydelse. Att arbeta med gemensamma problemlösningar och processutvecklingsarbete skapar samhörighet. Det kan bidra till engagemang, stolthet och glädje. Även lojalitet är av vikt för ett gott medarbetarskap. Sörqvist (2018) menar att individer som mår bra bidrar till fler förbättringsidéer, vilket även kan leda till ökad kundtillfredsställelse och effektivare processer.

2.2 Organisationsstruktur

Organisationer med en stark organisationsstruktur arbetar med tillämpbara verktyg. De har goda värderingar som genomsyrar organisationen och en tydlig kommunikation där kvalitetsledning tillämpas för en positiv utveckling (Bergman & Klefsjö, 2012). Organisationsstrukturen bör innefatta ett effektivt arbete med att utveckla standardiserade ledningssystem för kvalitetsledning (Ljungberg & Larsson, 2012). Ett väl integrerat ledningssystem blir därmed en stor del av organisationens processtruktur (Ljungberg & Larsson, 2012). En väl förankrad policy och struktur illustrerar organisationens värderingar och ger goda förutsättningar till en stark organisationsstruktur (Bergman & Klefsjö, 2012). En god policy ska illustrera värderingar och arbetssätt mot såväl medarbetare, ägare och samhället (Bergman & Klefsjö, 2012).

2.2.1 Struktur

Organisationsstruktur kan sägas vara utformningen eller koordination av organisationen och dess avdelningar, samt hur de samarbetar för att driva organisationen. Kännetecken för struktur är skrivna regler, avtal och kontrakt, organisationsscheman samt andra instruktioner (Bergman & Klefsjö, 2012). Men även direkt styrning, värderingar inom organisationen, effektivitet och en bra arbetsmiljö kan tolkas in i struktur. Det innefattar därmed både beslutsregler, avdelningar och befattningar inom organisationen samt informella och formella strukturer. De formella avser tydliga ramar som organisationens verksamhet bygger på och den informella mer organisationskulturen. Bergman och Klefsjö (2012) menar att strukturen i en organisation är nödvändig för att säkerställa att företagets riktlinjer och policy följs.

2.2.2 Policy/ Strategiarbete

Policyn är i samråd med strategiarbetet en illustration av organisationens värderingar och arbetssätt i kvalitets- och utvecklingsfrågor. I det stora hela kan det ses som hur organisationen ska arbeta för att uppnå sin verksamhetsidé. Organisationen ska svara på *vad*, visionen ska svara på *vart* och policyn *hur*. Det innebär att policyn behöver vara förankrad i strategin (Bergman & Klefsjö, 2012). Strategiarbetet handlar om att medvetet välja en kurs inom organisationen, göra den känd och få den accepterad. Det är det gemensamma målet, riktlinjer och andra aktiviteter som skapas för att uppnå framgång. Samtidigt menar Ljungberg och Larsson (2012) att det behövs förutsättningar till att göra korrigeringar för att kunna fokusera och följa strategiarbetet. Ett misstag som ofta begås är att strategin finns, men är inte nedbruten i operationella handlingsplaner och mål för alla organisationens enheter och processer. Om inte denna nedbrytning finns är det praktiskt taget omöjligt att följa en gemensam strategi för att uppnå målen (Ljungberg & Larsson, 2012).

Ljungberg och Larsson (2012) menar även att strategin ska vara en övergripande plan för alla i organisationen för att nå målen och visionen. Hallin et al. (2019) förtydligar att det strategiska arbetet syftar till att förstå organisationen, hantera den situation organisationen befinner sig i samt formulera en vision. Att organisationen har en vision visar på vart

organisationen vill vara i framtiden (Ljungberg & Larsson, 2012). Med andra ord vägen till målet. För att sedan underlätta vägen till målet går det att använda systematiska processer som är en del av strategiarbetet. Det används för att definiera och arbeta med avvikelser eller säkerställa att resurser används effektivt. Dahlgaard et al. (2019) menar att en sådan process kan vara ekonomistyrning, arbeta aktivt med kvalitetsledning eller modeller som TQM eller liknande.

2.2.3 Kvalitetsledning

Ett sätt att arbeta med kvalitet och kvalitetsutveckling är att ta hjälp av ledningssystemstandarder och standardiserade arbetsätt för att konkretisera samt att använda relevanta metoder. Ledningssystemet kan ses som ett ramverk för att hantera policys, processer samt rutiner. Ledningssystem är ett stöd i förbättringsarbetet och ett strategiskt verktyg som finns för att stötta dagliga arbetet och ge en helhetsbild av hela organisationen (Bergman & Klefsjö, 2012). För att förbättra kvaliteten behövs en delad värdegrund som genomsyrar organisationen och en effektivitet att tillämpa kvalitetsledning med metoder eller standarder (Cronemyr et al., 2017). Värdegrund kan vara ett sätt för organisationen att styra efter önskvärda ideal (Alvesson et al., 2021). Det kan även vara en metod för ledningen att kommunicera internt och extern genom att försöka skapa mervärde. Arbetet med värdegrunden kan även få motsatt effekt, där det inte fungerar i organisationen. Istället kan värdeorden anses sakna mening. Värdegrunden kan vara en bidragande faktor till organisationers framgång eller överlevnad, varav arbetet med värdegrunden förekommer både inom offentlig och privat sektor (Alvesson et al., 2021).

En grund för ledningssystem är standarder och metoder. Tillsammans ger det en god grund för kontinuerlig förbättring (Bergman & Klefsjö, 2012). En standard är ISO 9000, vilket definierar kvalitetsledning som samordnande aktiviteter för att kunna styra och leda en organisation med avseende på kvaliteten. Det innefattar både kvalitetsstyrning, kvalitetssäkring, planering av ledningssystem och kvalitetsförbättring. Standarden berör större delar av organisationen och bygger på 7 grundläggande principer vilka är: kundfokus, ledarskap, processinriktning, förbättring, medarbetarnas engagemang, relationshantering och faktabaserade beslut. Principerna för

standarden behöver genomsyra hela organisationen, men det finns även likheter med hörnstensmodellen som utvecklar ett engagerat ledarskap och ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2012).

Ett annat begrepp är TQM (Total quality management) som handlar om verksamhetsutveckling och att kontinuerligt förbättra kvaliteten för att möta omgivningens förväntningar (Baird et al., 2011). Vikten ligger på kvalitetsarbete, stark kundorientering och välutvecklad processororientering tillsammans med ständiga förbättringarna som ska innefatta hela organisationen. Men begreppet har en varierande innebörd och det läggs olika betydelse i definitionen. Ledningsrollen är central i TQM och kvalitetsarbetet är en strategisk ledningsfråga (Sörqvist, 2004). Baird et al. (2011) menar också att TQM och operativa resultat är beroende av organisationskulturen. Det innebär att en TQM kultur ska använda deltagande team samt främja stolthet och ledarskap. Även Dahlgaard et al. (2019) visar på vikten av att ha strategiska metoder och verktyg för att kunna utveckla och implementera organisatorisk lärande tillsammans med en fungerande metod, exempelvis TQM. Ljungberg och Larsson (2012) beskriver att TQM grundar sig på tre övergripande principer vilka är allas delaktighet, processförbättring och kundfokus. Processer ses därför som ett centralt begrepp inom TQM.

3 Metod

I metoddelen redovisas tillvägagångssättet för insamling av det empiriska materialet som använts i studien. Kapitlet börjar med metod och upplägget för studien som sedan avslutas i reliabilitet, validitet och etik.

3.1 Vetenskapligt perspektiv

I föreliggande studie har en kvalitativ metod använts för att belysa hur organisationsstruktur påverkar förbättringskultur ur ett ledarskap och medarbetarskap perspektiv via sociala medier. Kvalitativ forskning innebär att ord och händelser används för att beskriva och tolka upplevelser för att erhålla en djupare förståelse (Denscombe, 2019). Vid kvantitativ forskning kvantifieras data där siffror används som analysenhet. Skillnaden mellan forskningsmetoderna är att kvalitativ forskning associeras med småskaliga studier med fokus på detaljer, medan kvantitativ forskning fokuserar på

större studier där högre kvantitet innebär ökad generaliserbarhet (Denscombe, 2019).

Inom kvalitativ forskning anses forskaren vara en del av forskningen genom både datainsamling samt tolkning av data (Creswell & Creswell, 2018). Reflexivitet är en viktig aspekt som kan påverka forskningen. Det innebär att forskarens bakgrund såsom kön, socioekonomiska status, personliga värderingar samt andra erfarenheter och upplevelser kan inverka på forskningen riktning och dess slutliga resultat. Vid kvalitativ forskning kan protokoll eller andra hjälpmedel tas fram för datainsamling, men kännetecknas av att instrument eller enkäter som är framtagna av andra inte används i den egna forskningen. Det som karakteriserar kvalitativ forskning oavsett metod för datainsamling är öppna frågeställningar där svaren inte begränsas av skalor eller andra mätinstrument. Därmed kan data analyseras och organiseras genom användning av koder och teman (Creswell & Creswell, 2018).

Den metodologiska ansatsen kan vara induktiv, deduktiv eller abduktiv (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). En induktiv ansats innebär att söka efter mönster och analysera texter om exempelvis upplevelser. Ur data bildas en teoretisk förståelse. En deduktiv ansats utgår från en redan angiven teori eller genom analys av en i förväg utarbetat kodningsschema. En abduktiv ansats rör sig mellan den induktiva och deduktiva ansatsen (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017).

3.2 Val av metod

I denna studie valdes en kvalitativ metod med en induktiv ansats eftersom fokus var på att belysa och få en djupare förståelse för respondenternas upplevelser. Datainsamlingen utfördes genom en enkätundersökning via sociala medier. En kvalitativ innehållsanalys inom det hermeneutiska paradigmet genomfördes med beskrivning och tolkning av respondenternas upplevelser.

3.3 Förförståelse

Författarna är två studenter på Mittuniversitetets magisterutbildning inom kvalitets- och ledarskapsutveckling. Författarnas förförståelse av ämnet

framkommer genom att ha arbetat med ledarskap inom roller som ledare, ledare med personalansvar och medarbetare. Författarna är själva användare av sociala medier och har även tidigare utfört flertalet enkätundersökningar på kandidatnivå inom andra ämnen via sociala medier. En av författarna har även varit delvis ansvarig för ett företagskonto på Instagram.

3.4 Litteraturoversikt

En litteraturoversikt är en viktig del i forskningsprocessen där avsikten är att få överblick över befintlig forskning samt identifiera vad som behöver utforskas (Denscombe, 2019). För att fördjupa sig i studiens forskningsämne genomfördes litteraturoversikten genom inläsning av relevant kurslitteratur samt sökning av vetenskapliga artiklar. De databaser som användes var: *Emerald Insight*, *Scopus*, *ScienceDirect*, *ProQuest Social Science* och *Business Source Complete* med åtkomst via Mittuniversitetets bibliotek i Moodle. *Google Scholar* och *ResearchGate* användes även för sökning av vetenskapliga artiklar.

Eftersom ämnet är väldigt brett användes flertal sökord för att finna relevant material. Sökning gjordes med både svenska och engelska sökord, varav engelska sökord gav störst resultat. De engelska sökorden var: *quality management*, *total quality management*, *TQM*, *continuous improvement*, *leadership*, *management*, *organizational management*, *organizational culture*, *improvement culture* och *social media*. Svenska sökord som användes var: *kvalitetsledning*, *offensiv kvalitetsutveckling*, *ständiga förbättringar*, *ledarskap*, *medarbetarskap*, *organisationsstruktur*, *förbättringskultur*, *processer* och *processledning*. Sökorden kombinerades med *and* eller *or*. För att få fram den senaste forskningen avgränsas årtalen från år 2018 till 2022. Sökresultaten varierade beroende på kombination av sökord samt språk. Vid svenska sökord framkom flertal examensarbeten från svenska högskolor och universitet. En vetenskaplig artikel som användes var inte tillgänglig via universitetsbibliotekets databaser. För att få åtkomst till artikeln kontakta författarna forskaren via ResearchGate. Vetenskapliga artiklar hittades även genom sekundärkällor.

3.5 Enkätundersökning

3.5.1 Kvalitativa webbaserade enkätundersökningar

Metoden som används är en kvalitativ webbaserad enkätundersökning där datainsamling genomförs via sociala medier. Enkätundersökningar är en vanligt förekommande forskningsmetod som används oftast inom kvantitativ eller mixed-method studier (Braun et al., 2021). Metoden kan användas för att framställa data inom både kvantitativ och kvalitativ forskning (Brickman-Bhutta, 2012; Denscombe, 2019). Kvalitativa enkätundersökningar är inte lika vanligt förekommande, men är fördelaktigt för att utforska och få en djupare förståelse (Braun et al., 2021). Kvalitativa enkätundersökningar innehåller öppna frågor som besvaras på egen hand, där frågorna presenteras på samma vis till samtliga respondenter. Frågeställningarna besvaras med egna ord istället för genomförda svarsalternativ, vilket kan bidra till grundligare svar. Enkätundersökningar är en passande metod inom kvalitativ forskning eftersom det kan bidra till djupare data när det betraktas i sin helhet, även om enskilda svar kan vara korta (Braun et al., 2021).

Fördelen med webbaserade enkätundersökningar är att det finns användbara funktioner som inte går att applicera vid enbart pappersformulär (Denscombe, 2019). Designelement såsom bilder eller bakgrund kan göra det visuellt tilltalande, samt finns det ett stort utbud av färdiga enkätmallar. Den vanligaste metoden för distribution av kvalitativa enkätundersökningar är att det sker online (Braun et al., 2021). Det är ett ekonomiskt och okomplicerat tillvägagångssätt som möjliggör en större bredd för datainsamling. Det är framförallt användbart när urvalet är stort, varierat eller okänt, samt när olika perspektiv eftersöks. Det möjliggör även kontakt med geografiskt utspridda respondenter som kan leda till ett större och mer varierat urval, vilket inom kvalitativ forskning kan bidra till insikt och förståelse inom ämnet (Braun et al., 2021).

3.5.2 Enkätundersökningar via sociala medier

Enkätundersökningar via sociala medier är en alternativ metod för att genomföra webbaserade enkätundersökningar (Denscombe, 2019). Sociala medier möjliggör kontakt till potentiella respondenter med liknande

intressen eller gemensam identitet via nätverk baserade på vänner, grupper eller följare. Sociala medier kan medföra kontakt med respondenter som vanligtvis hade varit svåra att identifiera (Denscombe, 2019). I denna studie eftersöktes förståelse för upplevelsen av både ledar- och medarbetarperspektivet. Eftersom flera synvinklar eftersökets var det lämpligt att genomföra en enkätundersökning via sociala medier, jämfört med att fokusera på ett specifikt företag.

3.5.3 Utformning av kvalitativa enkäter

En kvalitativ enkätundersökning är en passande metod för att få en djupare förståelse av respondenternas upplevelser (Braun et al., 2021). *Respondent burden* innebär påfrestningar för respondenten och bör övervägas vid utformning av enkätfrågor (Bradburn, 1978). Längden på enkätfrågorna, respondenternas ansträngningar, frågornas innebörd och påverkan samt hur ofta frågorna ska besvaras bör tas i beaktande (Bradburn, 1978). Det är även viktigt att överväga antal enkätfrågor eftersom det kan förekomma trötthet i samband med att enkäten besvaras (Braun et al., 2021). Studier som eftersöker svar på upplevelser kan innehålla flertal kortare frågor, men kan innebära avsaknad av detaljer jämfört med enkäter som innehåller färre frågor. Det är även viktigt hur frågorna formuleras eftersom det inte går att ställa följdfrågor på samma vis som vid en kvalitativ intervjustudie. Enkätfrågorna måste vara väldigt tydligt utformade, vilket kan leda till mer stängda frågor. I sådana fall kan en följdfråga såsom vänligen förklara ställas. Det är även av vikt att ställa en avslutande fråga om eventuella tillägg till studien för att lyfta aspekter som inte diskuteras i enkäten, vilket kan vara av betydelse för studien (Braun et al., 2021).

3.5.4 Enkäten

Vid utformning av enkäten inspirerades författarna av Braun et al. (2021) metodiska tillvägagångssätt vid kvalitativa webbaserade enkätundersökningar. Frågorna i enkäten var av öppen karaktär, men eftersom det inte förekom någon interaktion mellan forskare och respondent var frågorna i enkäten mer styrda jämförelsevis med öppna frågor i en intervjustudie. Enkäten (Bilaga 1) innehöll en fråga om samtycke till deltagandet, fem bakgrundsfrågor, 18 huvudfrågor inom två områden; *organisationsstruktur* och *förbättringskultur* samt två avslutande frågor. Som

avslutande frågor ställdes frågorna: *om detta var en anonym enkät på arbetsplatsen, hade du svarat likadant samt har du något du vill tillägga.* Respondenterna uppmanades även till att beskriva och utveckla det svar som bäst motsvarade den egna upplevelsen. För att frågorna inte enbart skulle besvaras med JA eller NEJ ställdes följdfrågor i anslutning till varje fråga för att uppmuntra till öppna svar. De följdfrågor som ställdes var: *vänligen utveckla ditt svar och ge exempel, vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur samt vänligen utveckla ditt svar.* Ord och benämningar som kunde vara svåra att förstå definierades för att respondenterna skulle kunna svara utan att tveka på dess innebörd.

3.6 Sociala medier som undersökningsplattform

Sociala medier som *Facebook, Instagram* och *LinkedIn* möjliggör alternativa tillvägagångssätt för att genomföra enkätundersökningar (Wilson et al., 2012). *Social media fatigue* är ett nytt fenomen som innebär att användaren blir överväldigad och trött på användandet av sociala medier. Det kan uppstå vid överdriven användning av sociala medier eller vid mottagandet av stort informationsflöde på Internet. Studien av Zheng och Ling (2021) visar att konstant uppkoppling på sociala medier kan medföra en känsla av överbelastning. Social media fatigue bör tas i beaktande vid genomförande av studier via sociala medier.

Facebook är den plattform som är mest lämpad för forskning på sociala medier eftersom det är ett växande nätverk med användare från hela världen (Brickman-Bhutta, 2012). Under åren 2018 och 2019 var Facebook och Instagram de två främsta plattformar inom sociala medier (Hruska & Maresova, 2020). I januari 2022 hade Facebook 2,91 miljarder aktiva användare, vilket medför att Facebook är den ledande sociala plattformen med flest aktiva användare i världen (Statista, 2022). På Facebook är varje användare direkt länkad till sina vänner (Brickman-Bhutta, 2012). Enligt Facebook (2022) är målsättningen att användarna ska komma i kontakt med personer med liknande intressen genom Facebookgrupper. Instagram profilerar sig på liknande vis med att bygga på gemenskap och gemensamma intressen (Instagram, 2022). Instagram hade i januari 2022 1,478 miljarder användare globalt (Statista, 2022). LinkedIn är världens största professionella nätverk (LinkedIn, 2022; Statista, 2022). LinkedIn är

den ledande plattformen för tjänste- och arbetsförmedling samt riktar sig till både privatpersoner och företag (Statista, 2022). I januari 2022 hade LinkedIn 645 miljoner användare. I Sverige var YouTube, Facebook och Instagram de mest använda sociala medier under 2021 (Internetstiftelsen, 2021). Dessutom hade 95 % av samtliga internetanvändare i Sverige använt sociala medier, varav mer än hälften av alla svenska tjänstemän hade använt LinkedIn (Internetstiftelsen, 2021). Därmed var Facebook, Instagram och LinkedIn lämpliga undersökningsplattformar för denna studie.

3.6.1 Grupper

Forskning via sociala medier kan bedrivas i Facebookgrupper som är virtuella samhällen där användare med gemensamma intressen interagerar (Brickman-Bhutta, 2012). Således kan forskare komma i kontakt med respondenter genom att ansluta till existerande Facebookgrupper eller skapa nya grupper (Brickman-Bhutta, 2012). Efter medlemskap i vald Facebookgrupp kan gruppens administratör tillfrågas för godkännande av rekrytering av studiedeltagare (Ali & Skärsäter, 2022). Ett av LinkedIns specifika funktionerna är även grupper (LinkedIn, 2022).

Denna studie har inspirerats av Brickman-Bhutta (2012) metodik för att bedriva forskning via Facebook. Sökning efter relevanta grupper genomfördes på Facebook och LinkedIn. De sökord som användes var: *koalitionsledning, kvalitetsteknik, ledarskap, ledare, medarbetarskap, förbättringskultur, företagskultur, företagsstruktur, organisation, organisationskultur, organisationsstruktur, verksamhet, verksamhetsutveckling, företag, processledning* samt *ständiga förbättringar*.

3.7 Urval

Snöbollsurval innebär att respondenter hänvisar till andra potentiella deltagare (Denscombe, 2019). Urvalet omfattar till en början ett fåtal individer, men genom att ta del av personliga nätverk kan enskilda personer förmedla kontakt till tänkbara respondenter och på så vis växer urvalet som en snöboll (Denscombe, 2019). Enligt Brickman-Bhutta (2012) kan snöbollsurvalet användas i Facebook genom Facebookgrupper samt spridning av information via användarnas flöden.

I föreliggande studie kontaktades inte respondenterna direkt eftersom studien är anonym. Däremot uppmanades respondenter samt övriga inom det sociala nätverket till att dela inlägget om studien via sociala medier för att sprida till flertal tänkbara respondenter. Uppmaningen till att dela förmedlades skriftligt i inlägg på Facebook, LinkedIn och Instagram samt stories på Facebook och Instagram, men även i informationsmaterial gällande studien. Studiens inklusionskriterier var en pågående anställning som ledare med eller utan personalansvar, samt medarbetare. En annan inklusionskriterie var läs- och skrivkunnsighet i svenska språket eftersom enkäten enbart utformades på svenska.

3.8 Pilotstudie

Denscombe (2019) understryker att det är fördelaktigt om metoden kan testas på förhand för att granska hur väl det fungerar i praktiken. Genom en pilotstudie kan eventuella åtgärder och förbättringar göras innan den riktiga datainsamlingen (Denscombe, 2019).

Den ursprungliga enkäten togs fram i Google Forms och skickades till utvald respondent inom det sociala nätverket för bedömning och granskning innan slutgiltigt utskick via sociala medier. I pilotstudien framkom det förslag på korrigeringar som genomfördes innan utskick. Det framkom även att Google Forms inte var det rätta datainsamlingsverktyg eftersom det förekom en funktion i enkäten som markerades som obligatorisk. Denna funktion gick inte att ta bort vilket medförde att enkäten uppfattades som något otydlig. Slutligen användes Microsoft Forms istället för Google Forms för att göra enkäten mer användarvänlig. Samma respondent som granskade enkäten i Google Forms genomgick även enkäten i Microsoft Forms. I pilotstudien framkom det även att enkäten var lång och att någon fråga var otydlig. Efter slutlig korrigering skickades enkäten ut via utvalda sociala medier. Svar från pilotstudien inkluderades i resultatet.

3.9 Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes genom delning av inlägg på sociala medier (Bilaga 2). Eftersom spridning av enkäten förekom i första hand inom det sociala nätverket skrevs ett personligt inlägg i samband med delning av

enkäten. I inlägget framkom det att studien var en enkätundersökning inom kvalitetsledning och en länk till enkäten bifogades. Inlägget delades i flödet på Facebook, Instagram samt LinkedIn. Det uppmanades till att besvara enkäten genom att klicka på länken samt att dela inlägget för ökad spridning. Det uppmanades även till att svara och sprida enkäten genom stories på Facebook och Instagram. Inlägg och stories delades varannan dag på författarnas flöden för ett kontinuerligt informationsflöde. Innehåll i inlägg och stories ändrades under förloppet. Inlägget delades även inom offentliga och privata grupper på Facebook och LinkedIn. Inom de privata grupperna behövdes ansökan om medlemskap godkännas för åtkomst till grupperna. Efter godkänt medlemskap kunde inlägget delas i gruppen. I vissa privata grupper på Facebook och LinkedIn behövdes även inlägget godkännas av administratör innan det delades.

3.9.1 Svarsfrekvens

Att uppnå en tillräcklig svarsfrekvens kan vara en utmaning vid enkätundersökningar, framförallt när det inte förekommer en personlig kontakt med respondenterna (Denscombe, 2019). Motivation är även en påverkande faktor till svarsfrekvensen (Karlberg, 2015). Intresse för ämnet samt en pågående relation mellan forskare och respondent är aspekter som kan öka motivationen. Däremot kan mottagande av flertal enkätundersökningar leda till *survey fatigue* vilket kan medföra olust över att delta i enkätundersökningar (Karlberg, 2015). Enligt Braun et al. (2021) är 20–64 respondenter den svarsfrekvens som bör eftersträvas för mindre kvalitativa enkätundersökningar.

I denna studie eftersträvades en svarsfrekvens på minst 20 respondenter totalt. Det var önskvärt med ett minimum på 20 svar från samtliga, vilket innebar grupperingar såsom ledare med personalansvar, ledare utan personalansvar samt medarbetare. Det var även önskvärt att så många som möjligt svarade på enkäten för att få en större bredd på svaren. Studien var tillgänglig på sociala medier i 10 dagar under tidsperioden 28 mars 2022 till och med 6 april 2022. Om eftersträvd svarsfrekvens inte uppnåddes planerades enkäten att förlängas i ytterligare en vecka. Studien resulterade i svar från 22 respondenter. Eftersom eftersträvd lägsta svarsfrekvens uppnåddes och det fanns tillräckligt med underlag för analysen förlängdes

inte tiden. Pilotstudien inkluderades i resultatet, vilket resulterade i sammanlagt 23 svar. Författarna kunde inte urskilja vilka svar som var från pilotstudien.

3.10 Dataanalys

3.10.1 Kvalitativ innehållsanalys

Empirisk data har analyserats genom en kvalitativ innehållsanalys inspirerad av Graneheim och Lundman (2004) samt Lundman och Hällgren Graneheim (2017). Innehållsanalys kan användas för analys av både kvantitativa och kvalitativa data (Graneheim & Lundman, 2004; Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Innehållsanalysen utvecklades för att hantera stora mängder data och tillämpades inledningsvis inom kvantitativ forskning (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Kvalitativ innehållsanalys kan appliceras vid tolkning av olika slags texter, varav tolkning av data kan ske på olika nivåer. Kvalitativ innehållsanalys tillhör det hermeneutiska paradigmet, vilket innebär ett förhållningssätt som baseras på erfarenhetskunskap som uttrycks i beskrivningar samt tolkningar på olika abstraktions- och tolkningsnivåer. Vid tillämpning av kvalitativ innehållsanalys bör hela textens kontext beaktas. Enligt Krippendorff (2013) (refererad i Lundman & Hällgren Graneheim, 2017) får en text dess mening genom läsaren. Texten har därför inte en förutbestämmd mening. Det innebär att flera tolkningar är möjliga och kan vara gångbar även om det skiljer sig åt (Krippendorff, 2013, refererad i Lundman & Hällgren Graneheim, 2017).

Enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2017) innehåller varje text ett manifest innehåll, men kan även bestå av ett latent innehåll. Manifest innehåll innebär vad som beskrivs i texten (Graneheim & Lundman, 2004; Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Latent innehåll innebär tolkningar av underliggande meningar i texten. Både manifest och latent innehåll kräver en tolkning, men tolkningens djup varierar beroende på hur texten analyseras (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017). Lundman och Hällgren Graneheim (2017) definierar följande begrepp i analysprocessen: *domän, meningsenhet, kondensering, abstraktion, kod, kategori, tolkning* samt *tema*. Domän är en del av texten som handlar om ett specifikt område som

motsvarar frågeställningarna. En meningsenhet är en meningsbärande del av texten som utgörs av meningar vars innebörd hör samman. Grunden för analysen görs genom att identifiera meningsenheter. Vidare i analysprocessen kondenseras och abstraheras utvalda meningsenheter. Texten förkortas genom kondensering utan att textens innebörd tas bort. Den kondenserade texten abstraheras genom kodning som därefter bildar kategorier och teman på olika abstraktionsnivåer. Genom att abstrahera lyfts textens innebörd till en högre logisk nivå. En kod innebär en kort beskrivning av meningsenhetens innehåll. En kategori består av flertal koder med likartad mening. Slutligen skapas ett tema genom att sammanfoga det latenta innehållet utifrån kategorierna (Lundman & Hällgren Graneheim, 2017).

3.10.2 Genomförandet av en kvalitativ innehållsanalys

För att få en helhetsbild lästes texterna igenom separat vid flertal tillfällen. Därefter reflekterades och diskuterades författarna gemensamt över innehållet i texten. Inför analysen gjordes en tabell i Excel inspirerad av Graneheim och Lundman (2004) samt Lundman och Hällgren Graneheim (2017) för inmatning av data (Bilaga 3). Tabellen delades i Google Drive för gemensam åtkomst. Efter gemensam diskussion av innehåll lästes texterna åter igenom enskilt och meningsenheter identifierades, abstraherades, kondenserades och kodades. Därefter sammanfördes likartade koder för att skapa underkategorier. Utefter dessa resultat bildades kategorier och slutligen ett tema. Studiens fynd diskuterades avslutningsvis i en gemensam workshop. I denna studie har både en manifest och en latent kvalitativ innehållsanalys utförts eftersom data har beskrivits och tolkats under analysens gång.

3.11 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet handlar om hur tillförlitlig datan är och om en undersökning eller observation ska ge samma resultat vid en upprepning (Johannessen et al., 2020). Framkommer samma resultat sägs det vara en hög reliabilitet (Johannessen et al., 2020). Eftersom denna studie är kvalitativ dokumenterades respondenternas upplevelser under en viss tidpunkt vilket kan ändras i efterhand. Undersökningen gjordes via sociala medier

för att nå en bredare målgrupp, vilket kan medföra ökad generaliserbarhet och reliabilitet.

Validitet handlar om giltighet, det vill säga om man undersöker det man avser undersöka (Johannessen et al., 2020). Det finns även olika former av validitet exempelvis intern validitet, yttre validitet eller begreppsvaliditet (Johannessen et al., 2020). Svaren från enkätens validitet bygger på den information som respondenterna vill dela med sig av (Denscombe, 2019). Det kan finnas information som respondenterna upplever tveksamhet till att avslöja, vilket kan påverka svarens validitet. Det är viktigt att beakta att även enkätfrågornas utformning kan påverka svarens uppriktighet och ärlighet. Ytterligare faktorer som kan påverka svarens validitet är: *ämnets känslighet, frågornas relevans samt forskningskontexten*. Ämnet känslighet kan få respondenterna till att känna sig besvärade, vilket kan påverka svarens uppriktighet samt svarsfrekvens. Även frågornas relevans kan påverka svarens validitet. Det kan medföra att respondenterna inte vill besvara frågorna, men kan även påverkas av att respondenterna inte kan besvara frågorna på grund av brist på information, kunskap eller erfarenhet. Vidare poängterar Denscombe (2019) att respondenternas benägenhet till att dela med sig av information påverkas av tilltron till att insamlad data inte överlämnas till en tredje part.

Enkäten i studien innehåller en del frågor som kan anses vara av känslig karaktär eftersom det gäller den egna arbetsplatsen. Studiens validitet stärks genom att undersökningen bedrivs via sociala medier där en viss uppriktighet i svaren kan antas eftersom frågorna om arbetsplatsen inte ställs av arbetsgivaren.

3.12 Etiska aspekter

Av moraliska skäl förväntas forskaren vara ärlig och hantera sin forskning på ett etiskt sätt (Denscombe, 2018). Dessa förväntningar bygger på övertygelsen att skydda offentligheten från forskare som kan använda oetiska medel för att öka kunskapen inom ett visst ämne. Denscombe (2018) menar också att forskaren har ett ansvar att visa ett korrekt resultat utan försköning, inte dölja information eller stjäla andras resultat. Etiska riktlinjer som gäller för forskning gäller även för studier som genomförs på

internet (Ali & Skärsäter, 2022). Vid digital datainsamling ska informerat samtycke och data konfidentialitet säkerställas, varav ingen obehörig tar del av materialet. Det kan vara svårt att garantera anonymitet samt säkerställa att information inte går att härleda till respondenten, eftersom regeringar och underrättelsetjänster har makt samt åtkomst till att spåra digital kommunikation (Denscombe, 2019). Det är viktigt att alla försiktighetsåtgärder vidtas för att inte avslöja respondenternas identiteter (Denscombe, 2019). Informationskravet och samtyckeskravet innebär att forskaren ska informera samtliga respondenter om studiens innehåll samt rätten att avbryta sin medverkan (Ali & Skärsäter, 2022). Vid digitala studier kan en kryssruta användas istället för skriftlig signatur för att bekräfta frivilligt deltagande (Denscombe, 2019).

I denna studie framhävs etiken i förtexten till enkäten genom tydlig information om enkäten och undersökningens intentioner samt deltagarens rätt till att avbryta (Bilaga 1). Genom att använda kryssruta för samtycke säkerställdes frivilligheten hos deltagaren och intygande att deltagaren tagit till sig informationen. I och med detta har respondenternas deltagande varit frivilligt, varav samtycke och deltagarnas intressen har skyddats.

4 Resultat

I resultatdelen redovisas det empiriska materialet från enkäten. Resultatet redovisas genom en tabell för bakgrundsfrågor samt en figur över resultatets teman.

Enkäten besvarades av 23 respondenter varav 18 kvinnor och 5 män (tabell 1). Ingen ickebinär förekom. Åldersspannet sträckte sig från födelseår 1958 till 1995. Det var 16 medarbetare, 2 ledare samt 6 ledare med personalansvar. En respondent var både ledare och ledare med personalansvar, varav hen inkluderades i båda alternativen. Vilket verksamhetsområde respondenterna arbetade inom var jämt fördelad med 12 inom offentlig verksamhet och 11 inom privat verksamhet. 13 respondenter uppgav att de hade arbetat 0–3 år inom nuvarande tjänst, 3 respondenter uppgav 4–6 år, 2 respondenter hade tjänstgjort 7–9 år, medan 5 respondenter hade arbetat 10 år eller längre.

Tabell 1

Bakgrundsdata av totalt 23 respondenter.

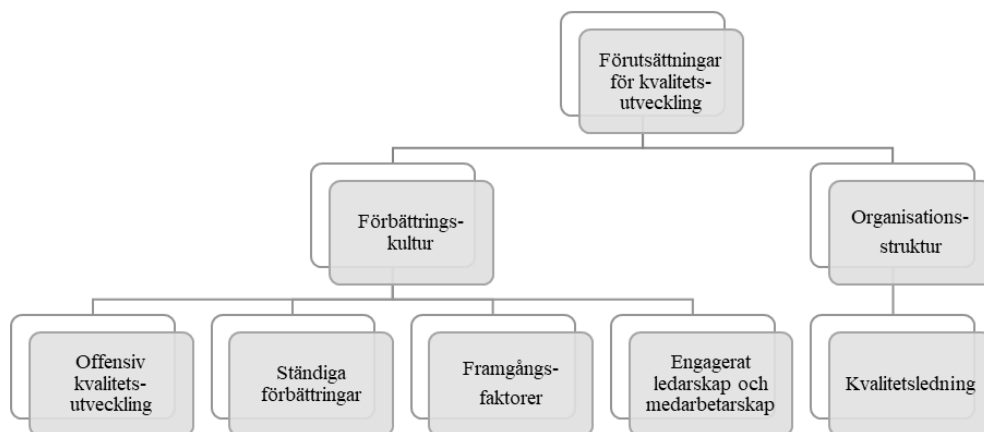
Bakgrundsdata	Antal respondenter
Kön	
Man	5
Kvinna	18
Ickebinär	0
Totalt	23
Ålder	
20–29 år	2
30–39 år	7
40–49 år	4
50–59 år	8
≥ 60 år	2
Totalt	23
Roll	
Medarbetare	16
Ledare	2
Ledare med personalansvar	6
Totalt	23
Erfarenhet inom nuvarande tjänst	
0–3 år	13
4–6 år	3
7–9 år	2
≥ 10 år	5
Totalt	23
Område	
Offentlig verksamhet	12
Privat verksamhet	11
Totalt	23

Notering. En av respondenterna benämns som både ledare och ledare med personalansvar.

I det summerade resultatet från enkäten framkom flertalet koder som skapade underkategorier och därefter kategorier. Resultatet visade på temat *förutsättningar för kvalitetsutveckling*. Temat innefattar två kategorier: *förbättringskultur* och *organisationsstruktur*. Kategorin *förbättringskultur* omfattade följande fyra underkategorier: *offensiv kvalitetsutveckling*, *ständiga förbättringar*, *framgångsfaktorer* samt *engagerat ledarskap och medarbetarskap*. Kategorin *organisationsstruktur* innefattar *kvalitetsledning* som underkategori.

Figur 1

Temat förutsättningar för kvalitetsutveckling.



Notering. Översiktlig figur över sambandet mellan resultatets tema, kategorier och underkategorier.

4.1 Förbättringskultur

Kategorin förbättringskultur har underkategorierna: *offensiv kvalitetsutveckling, ständiga förbättringar, framgångsfaktorer samt engagerat ledarskap och medarbetarskap.*

4.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Koder till offensiv kvalitetsutveckling är: *standardiserat arbetssätt, rutiner, förutsättningar, kultur och processer.*

Resultatet visade att arbeta med ständiga förbättringar är en viktig faktor för att optimera och uppnå en förbättringskultur. I enkäten framkom att respondenterna hade olika erfarenhet av strategiska verktyg och strukturerat förbättringsarbete. Respondenterna påpekade också att lednings- och kvalitetssystem behövs för ständigt utvecklingsarbete, rutiner och löpande uppföljning. En kommentar var *“Det finns rutiner men de följs inte alltid”*. Ett annat svar var *“De brister i praktiken”*. Det framkom att även om utvecklingsarbetet ligger i verksamhetsplanen behöver implementering vara en given del i arbetsprocessen. Verksamhetsplaner ska mätas, analyseras och följas upp för att fastställa mål och delmål. Vikten av att arbeta *“målstyrt både utifrån egna och politiska mål”* framkom inom både privat och offentlig verksamhet.

Uppföljning ansågs av respondenterna vara en viktig del genom att *“Ledningen följer upp genom enkät och ärendehanteringssystem”*. Månadsavstämningar, veckoavstämning där vad som gjorts och vad som kan göras bättre tas upp ansågs vara en positiv rutin. Vid brist på uppföljning saknades struktur och delaktighet i processer vilket även ledde till att återkoppling nedprioriterades. *“Att följa upp är inte bara att bekräfta att något utförs utan det är även att undersöka resultatet”* antyder vikten av att arbeta med uppföljning och förbättringsarbetet. Det framkom att utvecklingsarbetet löpande behöver följas upp för att skapa tydliga riktlinjer och *“implementering är en given del i arbetsprocesser”*.

I studien belystes att för att lyckas med utvecklingsarbetet behövs en god ledare som är lyhörd och har kunskap. Av enstaka respondenter framkom en annan framställning av ledaren, där nya chefer saknade erfarenhet och känsla för kulturen. De saknade ledarskap och lyssnade inte på personalen

vilket ledde till att ingen feedback gavs. Cheferna tog inte heller tillvara på erfarenhet och kompetens. Avsaknad av lyhördhet kunde medföra att tidigare genomförda förbättringsarbete kunde upprepas vilket ledde till ineffektivitet. Upplevelsen av avsaknad av feedback och delaktighet från cheferna kunde leda till minskat förtroende. Resultat visade att både ledare med personalansvar samt medarbetare delade denna upplevelse. *“Man tar dåligt tillvara på erfarenhet kompetenser och kunskap. Det medför att verksamheter ofta börjar en ny resa med en ny chef och chefens kompetenser avgör vilken nivå man börjar bygga ifrån”*.

För att kunna arbeta med förbättringsarbete och driva verksamheten framåt krävdes det att det skapades förutsättningar. Flertal respondenter uppgav att deras närmsta chef möjliggjorde och skapade förutsättningar för att genomföra förbättringsarbete. En del ledare var själva med i förbättringsarbeten, medan andra hade förtroende för att medarbetarna drev det på egen hand. Oavsett om ledaren var med i processen var en förutsättning för att lyckas med förbättringsarbete ett engagerat ledarskap. Ett ledarskap som var mån om både organisationens riktning och medarbetarnas kompetensutveckling. Dock var det inte enbart ledarens ansvar utan det var viktigt att medarbetarna själva tog tillvara på möjligheter och var delaktig med att driva förbättringsarbete. *“Cheferna ger oss förutsättning sen om vi tar förutsättningen är inte självklart”*.

Däremot var det respondenter som uppgav att det inte fanns eller skapades förutsättningar för förbättringsarbete. Det kunde bero på avsaknad av struktur, planering, tid, men även ledarskapet. En respondent som själv arbetade som ledare fick skapa sina egna förutsättningar, medan en annan respondent upplevde att det fanns förutsättningar men att det bidrog till för mycket förändringar. *“Ibland lägger vi nästan för stort fokus på förbättring och förädling, och inte på förvaltning”*.

4.1.2 Ständiga förbättringar

Koder till ständiga förbättringar är: *förbättringsarbete, rollfördelning, avvikelser, lärande organisation, ledarskap, strategiska verktyg och kultur*.

Det framkom att det fanns en upplevelse av en öppen kultur och lyhördhet. När en ledare är lyhörd för sina medarbetare och kulturen är stark vågar

medarbetarna arbeta med förbättringar och vara delaktig i en lärande organisation *“Att göra misstag som kan leda till avvikelser är ett lärande”*. Respondenterna uppgav att de uppskattade ett lärande förhållningssätt. Flertal respondenter beskrev att de upplevde att avvikelser ansågs vara ett lärotillfälle samt en möjlighet till ständiga förbättringar. Genom att betrakta avvikelser som förbättringsmöjligheter istället för felaktigheter kunde det gynna en kultur som bidrog till en lärande organisation. *“Avvikelser dokumenteras och synas vilket skapar förståelse och förbättring. Så avvikelser är verkligen förbättringsmöjligheter”*. Respondenterna uttryckte även vikten av att förbättringsmöjligheter synliggjordes och implementerades av ledarna. Det var även viktigt att medarbetarna blev informerade och fick vara delaktiga i processen. *“Målet är att alla ska vara informerade och känna att de är med och har chansen att påverka. Genom det ser jag dessa avvikelser som försök att förbättra”*.

Tydlig rollfördelning och gränsöverskridande arbete användes genom *“metoder som grupparbete för att förbättra rutin”* eller att *“det finns arbetsgrupper som är effektiva och väldefinierade”*. En otydlig rollfördelning förekom också genom *“nej, alla gör som de vill göra, de tycker det är rätt”*. Det framkom även att respondenter kunde uppleva en kultur som inte främjade tydliga roller och ett lärande förhållningssätt vid avvikelshantering. Med detta synsätt betraktas avvikelser inte som en möjlighet till lärande och ständiga förbättringar. Tvärtemot fanns det en kultur som uppmuntra till ett skuldbeläggande synsätt. Det framkom även att istället för att hitta felaktigheter i processen eftersöktes det vem som hade förorsakat felet. *“Avvikelser ses ofta som avvikelser. Dvs något som skiljer sig från normalläget. Detta ses inte som något positivt och oftast blir det att hitta syndabockar”*.

Resultatet visade att medarbetarna upplevde bristande förtroende för ledningens hantering av avvikelser. Det framkom att det fanns skriftliga rutiner och processer samt IT-system för avvikelshantering, men som inte fungerade optimalt i praktiken. Bristande information och kommunikation bidrog även till otydligheter och avsaknad av struktur. *“De förs inte en tydlig dialog i personalen och alla i personalen gör lite olika. Därav blir det inte heller ett arbete mot förbättring”*.

Det uttrycktes en oro över att inte få stöttning från ledningen när behovet förekom i samband med avvikelser. Således framkom det att det fanns brist på förtroende för cheferna. En sådan kultur medförde ett synsätt som inte uppmuntrade till lärande och förbättringsarbete. *“Det uttrycks så i alla fall när man pratar om avvikelser men det är ofta ej sanningen. Man lämnar dessutom personal som varit inblandade utan stöd”*. I studiens resultat framkom det ingen tydlig skillnad inom upplevelsen av avvikelshantering inom den offentliga och privata sektorn.

Respondenterna uppgav att strategiska verktyg finns tillgängliga genom att det *“finns arbetssätt som är standardiserade”* och att kunskapen finns om hur man arbetar med strategiska verktyg. Verktygen finns tillgängliga via arbetsrutiner, processbeskrivningar och intranät. Men det framkom också en avsaknad av strategiska verktyg där *“de brister i praktiken”* och *“finns men de följs inte alltid”*. Erfarenhet framkom som en faktor som gör att man avvek från standarder och strategiska verktyg *“man ser bättre vägar med erfarenhet än de strategiska verktygen”*.

4.1.3 Framgångsfaktorer

Koder till framgångsfaktorer är: *rollfördelning och kultur*.

En framgångsfaktor för att möjliggöra en förbättringskultur var en tydlig rollfördelning. Respondenterna underströk vikten av tydliga roller för att få en strukturerad och välfungerande organisation. Inom vissa organisationer fanns det en tydlig och implementerad rollfördelning. Det kunde antingen vara utformat hierarkiskt eller som i en platt organisation beroende på arbetsplatsen. Det upplevdes att en hierarkisk struktur medförde svårigheter med att arbeta över gränserna. Däremot på mindre organisationer kunde samma medarbetare inneha flera roller och där krävdes en större flexibilitet och förståelse. *“Vi är ett ganska litet företag. Processägare är dessutom en del av ledningsgruppen”*.

Respondenterna upplevde även att rollfördelningen kunde vara otydlig. Det fanns framtagna rollbeskrivningar som var kända i organisationen, men som inte fungerade praktiskt. Det framkom även att oklara roller kunde leda till avsaknad av ägarskap och ansvarstagande. Det kunde även vara svårt att tyda vad som förväntas samt vilket mandat rollen medförde.

“Rollerna är ofta oklara, särskilt var gränssnittet mot andra roller går. Dvs oklart vem som faktiskt ska göra vad”. Flertal respondenter uppgav att det saknades en tydlig rollfördelning utöver chef och medarbetare. Det framkom att avsaknad av en strukturerad och implementerad rollfördelning kunde medföra informella ledare bland medarbetarna. *“Nej - inte mer än chef. Sen finns det självutnämnd minichef som egentligen bara fått teamledarroll av chefen men själv tar mer och mer plats och utser sig själv till lite viktigare”*. Enstaka likheter och skillnader framkom på ledarnas och medarbetare upplevelser av rollfördelningen. En likhet var att rollerna kunde upplevas vara diffusa och att det fanns en önskan av förtydligande. En skillnad var att flertal medarbetare uppgav att de upplevde rollerna som otydliga, medan majoriteten av ledarna upplevde en tydlighet i rollfördelningen.

Kultur är en del av framgångsfaktorer och respondenterna uppgav att kulturen är *“olika känd från olika håll i organisationen”* och *“de gör lite olika och hittar sitt eget sätt”*. Delaktighet, gränsöverskridande arbete, högt i tak, engagerade ledare är några benämningar respondenterna angav. Respondenterna antydde att kulturen spelar roll och behövs för att *“bygga upp och skapa trygghet”* lika som att medarbetaren *“vet vad man arbetar efter”*. Att förmedla kulturen ansågs vara viktigt både bland ledare och medarbetare.

4.1.4 Engagerat ledarskap och medarbetarskap

Koder till underkategori engagerat ledarskap är: *delaktighet, ledarskap och lärande organisation*. Koder till underkategorin medarbetarskap är: *roller, kultur och delaktighet*.

Resultatet visade att ledaren motiverar och skapar förutsättningar för medarbetarna. En engagerad ledare är delaktig *“cheferna är delaktiga, det är en del av deras arbetsuppgifter”* och finns *“tillgänglig”* i organisationen. Det framkom att avsaknaden av en engagerad ledare leder till otydlighet och avsaknaden av stöd till medarbetare. När en ledare *“ger stort förtroende till sina medarbetare”* möjliggör hen att leda mot det gemensamma målet. Svaren tyder på att ledaren har ett ansvar för att vara delaktig och involvera medarbetaren för att skapa tilltro och trygghet. *“I dagens informationssamhälle är det a och o att alla medarbetare får information om vad*

som händer delvis för att skapa viljan till att vara delaktig men också för att skapa förtroende och trygghet". En engagerad ledare med tilltro stöttar till en lärande organisation "vi är en lärande organisation (uttalas ofta), min chef säger ofta "testa" till nya idéer". Även involvering och anpassning framkom av respondenterna som en del av engagerat ledarskap och som en del av ständiga förbättringar.

Ur ett medarbetarperspektiv framkom det att medarbetaren behövde ta ansvar för sig själv och sin utveckling. Det är hens eget ansvar att vara delaktig i sin utveckling och även i organisationens utveckling vilket framkommer av "säger till vad jag vill utvecklas inom, känns som eget ansvar". Den egna utvecklingen kan även vara en del av ledningssystemet filosofi och ske genom "interna obligatoriska och icke obligatoriska utbildningar". Rollfördelningen varierade bland respondenterna, men avsaknad av tydliga roller och dess fördelning ger "otydliga riktlinjer". Det framkom att rollfördelningen varierade beroende på verksamhetsinriktning och titlarna inom organisationerna gav inte en tydlig aspekt på vilken roll medarbetaren faktiskt hade. Andra respondenterna såg en tydlig rollfördelning inom sin egen organisation "genom tydliga processer". En stark kultur med medarbetarskap behöver "byggas upp och det skapar trygghet" samtidigt framkom det att det är "allas ansvar att nå målen". För att lyckas med medarbetarskap behövs det finnas förutsättningar, ledarskap och kommunikation. "Oftast ibland ges dock inte rätt förutsättningar" och "jag får ingen tid avsatt för kompetensutveckling" visar på vikten av rätt förutsättningar samt tid för att kunna vara delaktig i sin utveckling.

Trots uppföljningar och medarbetarundersökningar kunde det råda en tystnadskultur. Arbetsplatsen kunde framstå som öppen, men organisationskulturen uppfordra inte till öppenhet. Det var tillåtet att framföra åsikter och förbättringsförslag, men uppskattades enbart om man hade rätt roll inom organisationen. "Folk säger det som förväntas det den lokala kulturen accepterar och den är grundare o bräckligare än vi tror". Flertal respondenter uppgav att de hade svarat lika uppriktigt eller rentav utvecklat svaren ännu mer om deras upplevelser hade efterfrågats av arbetsgivaren. Det ansågs vara en möjlighet till att vara delaktig och kunna förändra, förbättra och utveckla arbetsplatsen. "Om man vill ha ändring så får

man svara ärligt". Däremot kunde avsaknad av förtroende för ledningen samt oro över att inte förbli anonym bidra till mindre uppriktiga svar. *"Det syntes att det var 1 person i gruppen som svarat väldigt avvikande jämfört med resten"*.

4.2 Organisationsstruktur

Den andra kategorin organisationsstruktur har underkategori *kvalitetsledning*. Koder till kvalitetsledning är: *policy, struktur, ledningsverktyg, strategiska verktyg och ledarskap*.

4.2.1 Kvalitetsledning

I resultatet framkom det att Policyn ska vara tillgänglig och förståelig. Respondenterna menade att den ska vara känd och kommuniceras i organisationen *"Förmedlar via intranät och fysiskt i verksamheten som plakat, tv, apparater"*. Det framkom att det är allas ansvar att efterleva en policy och arbeta för att utveckla den *"Ja vi har en väldigt inarbetad värdegrund"*. Uttryck som; det är viktigt att förmedla, behöver byggas upp, skapar trygghet förekom bland svaren och visar att policyn och målbilden *"hjälper i det dagliga arbetet"*.

Det framkom av svaren att strukturen i organisationen är samarbetet mellan avdelningar och områden. *"Ja för ledningen på min enhet men inte lika mkt i organisationen som helhet"* antyder att strukturen är tydlig och gränsöverskridande på avdelningsnivå men inte genomsyrar hela organisationen. Svaren visade dock att strukturen finns genom tillgång till organisationens strategiska mål, bibliotek med arbetssätt, beskrivna processer och möjligheten till gränsöverskridande arbete. Det framkom att det gränsöverskridande arbetet kräver resurser och kompetens för att lyckas.

Enligt respondenterna ska ledningsverktyg och strategiska verktyg vara tillgängliga och vara ett stöd i det dagliga arbetet. *"Man arbetar aktivt med systematiska verktyg för förbättringar"*. Men kunskapen om hur man arbetade med verktygen var begränsad. *"Det finns strategiska verktyg för hur förbättringsarbetet ska gå till. Om de sen utnyttjas är en annan fråga"*. Begränsningen framkom även genom att *"det finns kunskap, dock är den*

begränsad” eller “det förs inte en tydlig dialog med personalen och alla i personalen gör lite olika”.

Ett fungerande ledarskap angavs vara en förutsättning för en fungerande struktur och att strategiska verktyg kom till användning. Det framkom även en motsatt uppfattning där respondenter uppgav att *“man lyssnar på medarbetarnas förslag sen händer inget”* och *“kommunikationen upplevs inte öppen snarare envägs”*. Respondenterna kunde uppleva en avsaknad av öppen kommunikation och transparens i ledarskapet. Ledningen kunde styra genom värdegrunden, men vars värdeord inte motsvarade handlingen. *“Transparens är ett ord som finns med överallt men som saknas i den verkligheten som är fylld av dolda agendor, vänskapskorruption och fina ord”*. På motsatt vis framkom det att det fanns en kultur som förmedlade öppenhet och där ledarskapet präglas av en stark värdegrund. Det ansågs vara viktigt att ledarna både förmedlade och arbetade efter värdeorden. En öppen och känd värdegrund kunde leda till en trygghet inom organisationen. *“Det skapar en trygghet att veta vad man arbetar efter”*. Respondenterna uppgav att om ledarskapet ges förutsättningar skapas det engagerade chefer som kan skapa delaktighet och *“pusha genom uppföljning”*.

5 Analys

I analysdelen analyseras och jämförs materialet från resultatet med data från den teoretiska referensramen.

5.1 Ledarna och medarbetarnas upplevelser av förbättringskultur

5.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Förbättringskultur uppnås genom att arbeta med ständiga förbättringar. Arbetet med ständig utveckling upplevs ske genom strategiska verktyg som lednings- eller kvalitetssystem. Standardiserade arbetssätt behöver implementeras och det framkommer att mätning, analyser och uppföljning är viktiga delar i arbetsprocessen för att arbeta mot organisationens mål. Att arbeta med standardiserade arbetssätt och strategiska verktyg är i enlighet med Foss et. al (2011) som menar att det behövs en samverkan

mellan kvalitet och effektiva arbetsmetoder för att kunna arbeta mot organisationens mål. För att lyckas med detta anses det vara viktigt med tydliga rutiner, uppföljning, struktur och delaktighet vilket också är en del av offensiv kvalitetsutveckling. Detta stämmer överens med Bergman och Klefsjö (2012) som menar att fokus ska vara på organisationens processer och därmed även rutiner. En avsaknad av rutiner skulle medföra att den ständiga strävan att uppfylla kundens behov och ständigt utvecklas som är en central del i offensiv kvalitetsutveckling uteblir.

Men även om rutinerna finns framkommer vikten av att ha förutsättningar till att arbeta med rutinerna. Vilket även Bergman och Klefsjö (2012) menar med att ständigt arbeta med förbättringar för att skapa förutsättningar för delaktighet. Förutsättningar är en del av framgångsfaktorerna lika som att ha rätt person på rätt plats, en stödjande infrastruktur och genuint ledar- och medarbetarskap. Det framkommer även att det behövs förutsättningar som kunskap, utbildning och även uppföljning och återkoppling. Detta är i linje med Sörqvist (2004) som menar att detta är en del av framgångsfaktorerna som behövs för att arbeta med ständiga förbättringar.

En annan viktig aspekt i förbättringsarbetet är kultur och hur en öppen och stark kultur ger medarbetaren möjlighet att vara delaktig i förbättringsarbetet. När ledaren är lyhörd för medarbetaren ger det en vilja och medarbetaren vågar arbeta med förbättringar och mot en lärande organisation. Skiljer sig organisationskulturen från de kulturella faktorer som finns i omgivningen blir det svårt att utveckla organisationen vilket stämmer överens med Lagrosen (2003).

Att utvecklingsarbetet sedan verkligen implementeras och arbetet fortsätter ske målstyrt anses vara en del av arbetsprocessen. Enkäter, ärendehanteringssystem, månads-, vecko- och dagsavstämningar tillhör arbetsprocesserna och återigen när det finns en avsaknad av struktur och delaktighet i processerna blir det även sämre återkoppling. Sörqvist (2004) uttrycker att för att undvika detta behövs verkningsfulla metoder och problemlösning baserad på fakta.

5.1.2 Ständiga förbättringar

Gränsöverskridande arbete och en tydlig rollfördelning är en del av framgångsfaktorerna. Rätt person behövs för att driva och styra förbättringsarbete, men det behöver också finnas en stödjande infrastruktur med tydliga roller och tydliga verktyg för att driva förbättringsarbete. Kulturen spelar även en stor roll med fokus på ett lärande förhållningssätt. Likheter finns med Lagrosen (2003) som visar på vikten att anpassa organisationen utifrån värderingar och kultur. Att ständigt arbeta med förbättringar för att uppnå en hållbar organisation med tydliga rollfördelningar och en stark kultur kan även dras likheter till Gambi et. al (2013) som menar att organisationskultur är nyckeltal för en hållbar organisation. Rollfördelning och gränsöverskridande arbete är en del av faktorerna för att uppnå en hållbar organisation. Det behövs även strategiska verktyg och standardiserade arbetssätt för att kunna arbeta mot en hållbar och lärande organisation. Arbetsrutiner och processbeskrivningar är en del som gör det tydligare i vardagen. Men precis som Sörqvist (2004) menar behövs det kunskap och utbildning. Samt att verkningsfulla metoder ska vara en del av förbättringsarbetet.

Ett lärande förhållningssätt där avvikelser är en del av lärandet visar på att medarbetarna arbetar och är delaktiga i förbättringar. En kultur där avvikelser ses som ett lärotillfälle för ständiga förbättringar bidrar till en lärande organisation. Palmberg (2009) menar att ett organisatoriskt lärande tillsammans med en metod skapar bestående förändringar. Det behövs då struktur, värderingar, beteende och färdigheter för att lyckas. Bergman och Klefsjö (2012) framlägger att lärande hänger ihop med ständiga förbättringar och behövs för att utveckla organisationen framåt. Även Örtenblad (2018) visar på att ett aktivt arbete med ständiga förbättringar utvecklar en lärande organisation. Likheter med Bergman och Klefsjö (2012) samt Örtenblad (2018) framkommer hos respondenterna där öppen kultur och lyhördhet är viktigt. Ett lärande förhållningssätt ger möjlighet att även se avvikelser som ett lärotillfälle för ständiga förbättringar. Genom att betrakta och hitta förbättringsmöjligheter gynnar det kulturen och därmed en lärande organisation.

Ledarens roll för att synliggöra och implementera förbättringar som leder till en lärande organisation framkommer genom delaktighet. Ett bristande förtroende för ledningen och brist på struktur ger otydliga ramar. En ledare och en kultur som inte främjar ett lärande förhållningssätt skapar inte en skuldfri miljö. Detta är i likhet med Palmberg (2009) som menar på att en bestående förändring med goda värderingar, tydlig struktur och ledningsmässiga värderingar behövs för att skapa ett organisatoriskt lärande. Även strategiska verktyg och standardiserade arbetsätt är en del av kvalitetsledningen och ses som hjälpmedel eller stöd i förbättringsarbetet. Det finns tillgängliga via ledningsverktyg och intranät, processbeskrivningar eller arbetsrutiner. Strategiska verktyg och metoder för att utveckla organisationen ses enligt Dahlgaard et. al (2019) som viktiga delar för att arbeta mot ett organisatoriskt lärande. Men även fast strategiska verktyg finns brister de i praktiken och resultatet av verktygen följs inte upp. Erfarenhet och en stark kultur som antyder att de med erfarenhet avviker från standarder enbart gör detta för att de har erfarenhet skapar inte en lärande organisation.

Ett öppet klimat med engagerade ledare och delaktiga medarbetare kan bidra till en kultur som är öppen för förbättringsarbete. En öppen kultur där medarbetarna vågar vara delaktiga i organisationen, men framförallt vågar prova och vågar göra fel kan bidra till en större motivation för ständiga förbättringar. Det kan dras paralleller till Galeazzo et al. (2021) som understryker att medarbetarnas delaktighet blir allt viktigare i takt med att ständiga förbättringar implementeras och blir en del av kulturen. Således blir delaktighet och engagemang kärnan i en framgångsrik förbättringskultur där ständiga förbättringar är ett accepterat och implementerat förhållningssätt.

5.1.3 Framgångsfaktorer

Rollfördelningen är viktig för en välfungerande organisation men det framkom att det skilde sig något mellan större och mindre organisationer. Medarbetarna på mindre organisationer kunde ha flera roller för att få en välfungerande organisation. Att ha en välfungerande och koordinerad rollfördelning mellan avdelningarna är i likhet med Bergman och Klefsjö (2012) som menar att när avdelningarna samarbetar utvecklas

organisationen framåt. Men problemet verkar uppstå när rollfördelningen finns men inte är tillräckligt tydlig. Först då uppkommer praktiska problem. Ägarskapet blir oklart och ansvarstagandet saknas. Att stödja infrastrukturen och ha rätt person för att styra och driva är en del i ständiga förbättringar och Sörqvist (2004) menar att det är framgångsfaktorer att arbeta med. En avsaknad av rollfördelning och ägarskap samt rätt person på rätt plats kan ses som en avsaknad av infrastruktur i en organisation. Flertalet medarbetare uppgav att de upplevde otydliga roller medan ledarna upplever en tydlig rollfördelning. En orsak till skillnaden mellan ledare och medarbetaren kan finnas i den offensiva kvalitetsutvecklingen då avsaknaden av en tydlig rollfördelning kan göra att informella ledare tar initiativ. Bergman och Klefsjö (2012) menar att medarbetarskapet som är en del av den offensiva kvalitetsutvecklingen även avser viljan att ta ansvar som medarbetare, vilja utvecklas och effektivisera sitt eget arbete. Återigen understryker Bergman och Klefsjö (2012) att förutsättningar och delaktighet är viktiga faktorer. När dessa inte finns tillgängliga uppkommer brister i rollfördelning.

5.1.4 Engagerat ledarskap och medarbetarskap

I enlighet med resultatet ska en engagerad ledare vara delaktig och skapa förutsättningar för sina medarbetare. När ledaren ger förutsättningar för medarbetaren ges även förutsättningar till förbättringskultur. Att den engagerade ledaren motiverar och skapar förtroende stämmer med Ljungblom (2012) som menar att engagerat ledarskap handlar om att motivera och coacha sina medarbetare för att bygga förtroende. När det finns en avsaknad av en engagerad ledare framkommer en otydlighet som inte ger medarbetaren trygghet till att utvecklas och ingen tilltro till att arbeta mot en lärande organisation. Vilket leder till en organisation utan förutsättningar till förbättringskultur. Även Bergman och Klefsjö (2012) menar att framgångsrika organisationer arbetar aktivt med att etablera medverkan och trygghet hos medarbetaren. Samtidigt som medarbetaren ska känna en stolthet att vilja arbeta med en förbättringskultur i organisationen. Det är därmed inte enbart ett engagerat ledarskap som leder till förbättringskultur utan även ett engagerat medarbetarskap spelar roll. Det framkom även att medarbetarskapet bygger på att ta ansvar både för sitt arbete och sin egen utveckling. Men saknas viljan och coachingen

till att ta ansvar sker ingen utveckling eller effektivisering. Det är återigen ledaren som ger de förutsättningar som behövs för att möjliggöra delaktighet och utvecklande. Detta stämmer med Bergman och Klefsjö (2012) som menar att medarbetarnas engagemang återfinns i kvalitetsledningen och det är varje medarbetares ansvar att ta hand om sin kompetens för att nå framgång. Resultatet stämmer även överens med Sörqvist (2018) som lyfter att medarbetarna har ett eget ansvar för kompetensutveckling samt för kvalitén i det egna arbetet.

Det framkom även att förtroendet mellan ledare och medarbetare är av stor betydelse för en öppen förbättringskultur. Framförallt var det av vikt för att förhindra en tystnadskultur. Avsaknad av förtroende kan leda till minskat engagemang och uppriktighet. Således kan det medföra att organisationen går miste om värdefulla insikter och förbättringsmöjligheter. Däremot är det tydligt att när det finns ett förtroende mellan ledare och medarbetare blir kulturen mer öppen och ärlig. Medarbetarna vill vara delaktiga och vågar yttra sina åsikter till arbetsgivaren, vilket kan skapa delaktighet och främja en förbättringskultur. Det stämmer överens med Sörqvist (2018) som menar att ett gott medarbetarskap innebär att vara engagerad i organisationens framgång. Resultatet visar att det är det lika viktigt med ett engagerat ledarskap som ett engagerat medarbetarskap. Det stämmer överens med Sörqvist (2018) som uppger att det krävs både ett gott ledarskap och ett gott medarbetarskap för att skapa en förbättringskultur där ständiga förbättringar är implementerad.

5.2 Ledarna och medarbetarnas upplevelser av organisationsstruktur

Resultatet från studien visar på att organisationens policy ska vara känd och tillgänglig. Det stämmer överens med Bergman och Klefsjö (2012) som antyder att policy och strategiarbete tillsammans ska visa på organisationens värderingar. Det är det gemensamma målet och värderingarna inom organisationen som behöver göras känd och accepterad vilket även Ljungberg och Larsson (2012) anser. Även om policyn finns tillgänglig behöver organisationens medarbetare vara delaktiga i policyn för att skapa framgång. Det är ett samarbete och en acceptans som behöver byggas upp där policyn blir en hjälp i vardagen för

att tydliggöra strukturen. Att strukturen är en viktig del i organisationen och håller ihop avdelningar gör att det skapar ett gränsöverskridande samarbete. Detta överensstämmer med Bergman och Klefsjö (2012) som menar att samarbetet är en del av att driva organisationen. Strukturen ses även som en del i ledningsverktyg och strategiska verktyg där det skapar förutsättningar till att arbeta aktivt med verktyg. Bergman och Klefsjö (2012) menar att både ledningsverktyg och strategiska verktyg är till för att konkretisera och ska vara ett stöd i arbetet. Det stämmer med det resultat som framkommit som menar att det är något att luta sig tillbaka på och ta stöd från i vardagen. Men även om de finns tillgängligt är det ingen garanti på att de används. Upplevs inte policyn och de strategiska verktygen som ändamålsenliga minskar anledningen att använda dem. De är till för att användas på bästa sätt för att utveckla men finns oförmågan och kompetensbristen blir de ineffektiva i arbetet. Detta överensstämmer med god kvalitet och kontinuerlig förbättring vilket även behöver ett fungerande ledarskap. Det framkommer att även ledarskapet inom organisationsstruktur eftersträvar delaktighet och förtroende. Att kommunicera och faktiskt få en respons på det som framförs är viktigt för att skapa förutsättningar i alla led. Detta är återkommande hos både Ljungblom (2012) samt Bergman och Klefsjö (2012) som framför att ledarskapet är en grund i offensiv kvalitetsutveckling, samt att ledarskapet ska vara synlig och motiverande för att skapa förutsättningar, vilket också är återkommande i förbättringskultur.

5.3 Skillnader mellan ledar- och medarbetarperspektivet

Ledar- och medarbetarperspektivet skilde sig något åt när det gäller upplevelsen av rollfördelningen. Skillnaden var inte markant men medarbetarna upplevde otydliga roller och majoriteten av ledarna upplevde tydliga roller. Skillnaden mellan medarbetare och ledare kan bero på många anledningar. En anledning kan vara avsaknaden av engagerat och coachande ledarskap i organisationen där delaktighet och kommunikation är viktiga delar. Detta är i likhet med Bergman och Klefsjö (2012) som menar på att det behövs förutsättningar för medarbetarna och

även ledarna. Avsaknaden av förutsättningar och tydlighet i en mer sluten organisation skapar inte en tydlig rollfördelning.

Medarbetarna upplevde även ett bristande förtroende för ledningens hantering av avvikelser och att inte få stöttning av ledningen när det fanns ett behov av stöttning i samband med avvikelser, vilket inte ledarna upplevde. Någon större skillnad mellan offentlig och privat sektor framkom inte. Avsaknaden av struktur och tydlighet genom bristfällig kommunikation och information var de framträdande upplevelserna. Vad som ska kommuniceras och hur det ska kommuniceras är en del av organisationsstrukturen där såväl värderingar, styrning, regler och avtalska finnas. Utifrån dessa utformningar är det sedan ledningens ansvar att kommunicera ut dem till medarbetarna vilket även Bergman och Klefsjö (2012) menar är en del av direkt styrning. Upplevelsen av bristande förtroende i avvikelshantering kan både handla om organisationsstruktur och ledarskap.

Rollfördelning, ledarskap, förtroende etcetera återfinns i kulturen. Både medarbetare och ledare ansåg att det var viktigt att förmedla kulturen. Det behövs delvis för att uppnå verksamhetsidén men också för att arbeta med den kultur som organisationen står för. Sen behöver kulturen vara känd och även accepterad för att kunna uppnå gemensamma mål och arbeta med de aktiviteter som finns i organisationen för att uppnå mål och framgång. Liknelser kan dras till Bergman och Klefsjö (2012) om att policyn och strategiarbetet illustrerat organisationens värderingar och arbetsätt och är därmed en stor del av kulturen. Att skapa en kultur som stödjer ständiga förbättringar och förmedla ut kulturen kommer leda till en kontinuerlig förbättring. Sen är det delvis ledningens ansvar att kulturen inte bara blir ord på papper utan anammas i hela organisationen samtidigt som medarbetaren har ett ansvar att arbeta med kulturen. Även här går det att dra liknelser till Bergman och Klefsjö (2013) om att medarbetaren bär ett ansvar för initiativ och utveckling samtidigt som det krävs mer än delaktighet för att skapa framgång och en stark etablerad kultur. Det kan även dras paralleller till Alvesson et. al (2021) som påtalar vikten av värdegrunden, men framförallt vikten av att det värdeordens betydelse överensstämmer med organisationens verklighet.

6 Slutsats

Utifrån analysen som gjorts av studiens resultat har slutsatser dragits. Studiens slutsatser redovisas i denna del.

Studien belyser att ledare och medarbetare upplevde att engagemang, delaktighet, tydlig rollfördelning, förtroende och ett öppet klimat var viktiga aspekter inom förbättringskultur. Framförallt var det viktigt med förutsättningar och tid till att driva förbättringsarbete för att främja en förbättringskultur. Studiens fynd visar att ledare och medarbetare upplever att en känd och tillgänglig policy samt en tydlig struktur är av vikt för organisationsstrukturen och för att främja gränsöverskridande samarbete. Framförallt är det viktigt att veta varför strategier eller policys används för att göra det värdefullt och användbart. Studien visade även på likheter och skillnader mellan ledarnas och medarbetarnas perspektiv. En likhet var vikten av att främja en god kultur med öppenhet, förtroende och tydlig rollfördelning. En skillnad var hur ledarna och medarbetarna upplevde tydligheten i rollfördelningen.

Studios främsta fynd var att ett samband mellan organisationsstruktur och förbättringskultur kunde påvisas genom att belysa respondenternas upplevelser via sociala medier. Studien visar att organisationsstruktur och förbättringskultur är två aspekter som påverkar och är beroende av varandra för att kunna skapa *förutsättningar för kvalitetsutveckling*. Studien visar även att det går att fördjupa sig i kvalitetsledning via sociala medier på liknande vis som det tidigare gjorts inom andra ämnesområden.

7 Diskussion

I denna del diskuteras metoden och studiens resultat. Avslutningsvis redogörs förslag för fortsatt forskning.

7.1 Metoddiskussion

Metoden som användes var en kvalitativ metod eftersom det var djupet av respondenternas upplevelser av kvalitetsledning som eftersöktes. Studien hade även kunnat utföras genom en kvantitativ enkätundersökning. Dock hade det varit fokus på generaliserbarhet istället för djupet (Denscombe, 2019). Det var totalt 23 respondenter som besvarade enkäten, vilket är

tillräckligt för att genomföra en kvalitativ undersökning. Vid en kvantitativ studie hade antalet varit en begränsning eftersom det är allt för få respondenter för att generalisera resultatet. Däremot hade en enkät med en kvantitativ utformning inte varit lika tidskrävande för respondenterna och eventuellt medfört fler svar. Dataanalys utfördes genom en kvalitativ innehållsanalys inspirerad av Graneheim och Lundman (2004) samt Lundman och Hällgren Graneheim (2017). Författarnas förförståelse och tidigare erfarenheter kan ha påverkat analysen och studiens fynd eftersom koder, underkategorier och teman benämndes efter frågorna i enkäten. Creswell och Creswell (2018) menar att det är viktigt att reflektera över ens egna roll och hur det påverkar forskningen. Författarnas egna förförståelse kan ha medfört allt för subjektiva tolkningar som kan ha påverkat studiens resultat eller bidragit till att andra fynd kan ha förbisetts.

Enkätens utformning är av vikt framförallt eftersom dagens informationssamhälle kan medföra ständiga förfrågningar över att delta i enkätundersökningar. Exempelvis kan det vara enkätutskick från företag gällande genomförda köpupplevelse eller liknande. Enligt Karlberg (2015) kan det konstanta flödet av enkäter leda till survey fatigue, således trötthet och minskad motivation till att besvara enkäter på grund av konstant exponering. Vidare belyser Karlberg (2015) att motivation är en viktig faktor för att respondenten ska svara. En svaghet i studien är att på grund av enkätens utformning med utdragna frågor kan författarna ha misslyckats med att skapa motivation och kan istället ha bidragit till survey fatigue.

En återkommande kommentar i enkäten var att den totala längden på enkäten var för lång. Det tog för lång tid att svara på frågorna vilket kan ha lett till att respondenter valde att inte delta. Enkäten innehöll 26 frågor inklusive samtycke till studiedeltagande, bakgrundsfrågor och avslutande frågor. Enligt Braun et al. (2021) kan antal frågor påverka viljan till att delta. Eftersom det var möjligt att överskåda samtliga frågor kan antalet ha påverkat svarsfrekvensen genom att respondenter med tidsbrist eller minskad lust kan ha avbrutit sitt deltagande. Hade frågorna preciserats mera och eventuellt haft en striktare avgränsning hade frågorna kunnat få en annan kortare form eller minska i antal. Det stämmer överens med

Bradburn (1978) som belyser vikten av frågornas längd. Respondenter kan känna respondent burden, det vill säga en börda över att svara och frågornas utformning är av vikt för att motverka denna upplevelse (Bradburn, 1978). Därmed skulle en kortare formulering av frågorna kunna ge en högre respons av att vilja svara utan att tröttna eller tappa fokus.

I efterhand har det framkommit att frågorna inte enbart var för långa, utan även för slutna. De gav inte tillräckligt med utrymme för respondenten att utveckla sina svar vilket framkom i utformningen av vissa svar. För att ge möjligheten till mer utvecklande svar hade frågorna kunnat utformats kortare och mer öppet för att inbjuda till skrivande. Frågorna hade kunnat varieras i sin utformning för att inte bli enformiga eller genom varierade svarsalternativ. Författarna strävade efter en djupare förståelse för respondenternas upplevelser och valde därmed öppna svar istället för givna svarsalternativ. Dock kunde svarsalternativ som exempelvis skattningsskalor medfört fler respondenter eftersom det inte är lika krävande jämfört med skriftliga svar. En respondent uppgav även att det var svårt att formulera allt på skrift och att intervjuer vore en mer passande metod. Återkoppling gällande frågornas utformning framkom i de avslutande frågorna vilket inspirerades av Braun et al. (2021) design av kvalitativa enkätundersökningar. Genom respondenternas återkoppling har författarna erhållit viktiga lärdomar som kan tas i beaktande vid framtida studier.

I resultatet från enkäten framkom även en stor tidsskillnad mellan kortaste och längsta svarstid bland deltagarna. Den kortaste tiden 03:48 minuter innehöll till viss del utförliga svar, men det går att ifrågasätta hur mycket eftertanke som är nedlagd på varje svar. Den längsta tiden 50:17 minuter innehöll mycket utförliga svar som innehöll tänkvärda fakta. Frågan är varför tidsskillnaden blev så stor mellan individer? En förklaring kan vara att enkäten var lång vilket författarna var medvetna om och frågorna som användes bad om utförliga svar. Avsikten var att uppmäna till eftertanke hos respondenten. En styrka i studien är att utifrån svaren verkade en del respondenter ha varit intresserade av ämnet trots enkätfrågornas suboptimala utformning, vilket kan ha bidragit till uttömmande svar. Det

överensstämmer med Karlberg (2015) som menar att motivation såsom intresse för ämnet kan medföra vilja till att respondera.

Resultatet från enkäten visar också på en snedfördelning bland könen med 18 kvinnor och 5 män. I och med detta uteslöts kön från att vara relevant att jämföra resultatet mot. Inga slutsatser kunde därmed dras med avseende på kön. Ett alternativ för att få fler män att delta i enkäten vore att rikta sig mot specifika grupper där majoriteten är manliga medlemmar via Facebook och LinkedIn. En nackdel med det tillvägagångssättet är att det finns en risk för att utesluta individer.

Det framkom även att enstaka deltagare inte slutfört att svara på alla frågor i enkäten. Eftersom resterande frågor var besvarade är en teori att respondenten missat frågorna eller inte anser sig ha ett svar att ge. För att undvika att frågor missas skulle frågorna kunnat göras obligatoriska. Ett till alternativ hade varit en funktion som ser om en respondent påbörjar enkäten, men väljer att avbryta. Vid ett avbrytande hade det varit relevant med en fråga kring varför deltagaren valt att avbryta. Med en sådant fråga hade viktig information kunnat samlas in för att analysera enkätens brister och utveckla den.

Vid utförandet av enkäten fanns inklusionskriterie att vara läs- och skrivkundig i svenska språket, eftersom enkäten enbart formulerats på svenska. Genom att enbart använda svenska som språk begränsades enkäten vilket uteslöt många grupper på sociala medier. Flertalet grupper finns inom kvalitetsledning men ännu flera inom quality management. Enkäten hade kunnat formuleras flerspråkig, men enkäten hade då behövts vara utformad för att inrikta sig mot en flerspråkig målgrupp. En annan begränsning gällande språket är att författarna har kontakter på Facebook, Instagram och LinkedIn som inte är svensktalande, vilket kan vara en bidragande faktor till en minskad delning av inlägget och en lägre svarsfrekvens på enkäten.

En pilotstudie genomfördes vilket resulterade i val av formulär samt frågornas utformning. En styrka i studien är att pilotstudien möjliggjorde testning och modifiering av enkäten. Dock var det en svaghet att endast en respondent deltog i pilotstudien. Fler respondenter hade kunnat medföra

fler förbättringar innan utskick. Trots pilotstudien och flertal granskningar upptäcktes det att benämningen *chef* använts i några frågor istället för den valda benämningen *ledare*. Det framkom efter att enkäten hade avslutats. Eftersom svaren inte verkade ha påverkats av den skiftande benämningen ansågs svaren till frågorna vara relevanta att använda.

I denna studie användes Microsoft Forms vilket var mer anpassat för en kvantitativ metod. Det framkom eftersom vissa svar delades automatiskt in i cirkeldiagram och procent. Skriftliga svar kunde extraheras i Excel, men det underlättade inte genomläsningen. Ett annat alternativ som testades var Google Forms. Enligt Denscombe (2019) kan designaspekter göra enkäten mer lockande. Varken Microsoft Forms eller Google Forms hade inbjudande design funktioner. Författarna fick istället göra inlägg och stories på sociala medier mer tilltalande genom text, bild, emojis och musik. Ett alternativ vore att använda en annan enkätmall än Microsoft Forms eller Google Forms.

Enkäten delades i offentliga samt privata grupper på Facebook och LinkedIn. Medlemskap krävdes för åtkomst till privata grupper, vilket medförde en fördröjning eftersom ansökan om medlemskap först behövde göras. Vid godkänt medlemskap kunde inlägget delas inom gruppen. En annan fördröjning var att i vissa grupper behövde inlägget godkännas av administratör. Ett bortfall i studien var att vissa medlemsansökningar först godkändes efter att enkäten var avslutad, vilket medförde att inlägget inte delades i gruppen. Ett annat bortfall var att medlemsansökningar i privata grupper inte godkändes, vilket resulterade i avsaknad av åtkomst till gruppen och potentiella respondenter.

En svaghet i studien är att trots flertal inlägg och stories var det endast fåtal delningar av inläggen. En bidragande faktor kan vara social media fatigue. Zheng och Ling (2021) menar att det stora informationsflödet kan medföra en trötthet av att ta del av sociala medier. Inlägget delades i författarnas flöden och stories under perioden för datainsamling. Inlägg och stories modifierades under tiden för att anpassa till det snabba informationsflödet. Det första inlägget innehöll mycket text och ändrades efteråt. Textmassan kan ha bidragit till minskad respons samt delning av inlägget och således

medverkat till social media fatigue bland författarnas kontakter. Studien genomfördes via Facebook, LinkedIn och Instagram eftersom de är ledande inom sociala medier. Författarna var även användare sen tidigare och därmed bekanta med samtliga tre.

För att utöka räckvidden hade ett alternativ varit att använda sig av andra källor såsom *Twitter*, *Snapchat*, *TikTok*, *YouTube* eller andra forum på Internet. På sociala medier som YouTube och TikTok hade videoinspelningar kunnat delas för att göra studien mer attraktiv. Videos kan även delas på övriga sociala medier, men författarna använde sig inte av det alternativet. Karlberg (2015) uppger att respondenternas vilja till att svara förstärks vid en relation mellan sändare och mottagare. Genom videos hade inlägg eller stories kunnat göras mer personliga och förstärka den befintliga relationen och därmed motivera till fler svar. Det var flera inom det sociala nätverket som gillade inlägget, men som inte delade det. Ett antagande är att orsaken är social media fatigue och det stora informationsflödet. Genom att endast gilla inlägget behöver mottagaren inte engagera sig i delad information, men påvisar att det finns en relation med sändaren. På så vis behöver relationen i verkliga livet inte påverkas genom att gilla inlägget och stötta med minimal ansträngning. En fördel med att studien genomfördes via sociala medier är att det kan förekomma en viss öppenhet. Det framkom i flertal svar som framförallt riktades mot ledningen. Enligt Denscombe (2019) kan respondenternas svar påverkas vid oro för repressalier. Eftersom frågorna handlade om arbetsplatsen kan svarens öppenhet styrka studiens validitet.

7.2 Resultatdiskussion

Utifrån svaren framkom två kategorier, förbättringskultur och organisationsstruktur och med temat förutsättningar för kvalitetsutveckling. Valet att använda förbättringskultur och organisationsstruktur som kategorier är framtaget utifrån svaren för att besvara syftet. Studiens syfte var att belysa upplevelsen av hur organisationsstruktur påverkar förbättringskultur ur ett ledarskap och medarbetarskap perspektiv via sociala medier. Därför ansågs förbättringskultur och organisationsstruktur som självklara kategorier. Givetvis går det att diskutera ifall andra kategorier passat bättre för att

sammanfatta underkategorierna men författarna utgick från studiens syfte, samt vad som passade bäst för att summera underkategorierna.

En annan intressant reflektion är hur underkategorierna hör ihop och att koderna återkommer i flera underkategorier. Finns det ett mönster som visar på att koderna är beroende av varandra för att få en underkategori att fungera och leda till framgång? Skulle det gå att hitta detta förhållande mellan koderna och underkategori för att komma fram till vilka faktorer som är beroende av varandra? Det hade också varit intressant att undersöka vidare i vilken utsträckning koder som exempelvis ledarskap behöver tillämpas för att uppnå framgång. I dagens samhälle sker snabba förändringar och organisationerna behöver anpassa sig till nutid och arbeta för en framtid. Behovet av förbättringsarbete finns och skiljer sig åt vilket framkommer i denna undersökning. Att som ledare och medarbetare kunna arbeta med förändringar och ständigt utveckla sig för att följa med förändringstakten är fortsatt viktigt.

Det framkom i svaren att ledar- och medarbetarperspektivet skiljde sig något åt angående rollfördelning samt förtroende kring avvikelshantering. I frågor om förmedlingen av kulturen inom organisationen var ledare och medarbetare eniga i sin upplevelse. Med avseende på skillnaden är det intressant att diskutera varför det finns en skillnad mellan ledar- och medarbetarperspektivet inom just rollfördelning och avvikelshantering. I detta fall var det ett fåtal personer som svaren baseras på. Vid en större undersökning hade ett annat resultat kunnat framkomma. Även fast varje fråga definierades för att förtydliga innebörden går det också att fundera om det kan finnas en diskrepans mellan hur ledare och medarbetare uppfattar rollfördelning och avvikelshantering. Olika kunskap om begreppen kan vara en orsak bakom olika svar. Exempelvis kan det vara ledaren i första linjen som ansvarar för avvikelshandlingen. Det kan medföra att den avvikelse ansvariga ledaren anser sig vara stöttande i sitt ledarskap, medan medarbetaren har en annan upplevelse. Det är svårt att dra en slutsats gällande varför det skiljer sig åt i upplevelsen av förtroende vid avvikelser eftersom frågan är väldigt subjektiv.

Studiens resultat visade inga anmärkningsvärda skillnader mellan privat och offentlig sektor. Ett allmänt antagande är att det är svårare att bedriva förbättringsarbete i den offentliga sektorn jämfört med inom privata organisationer (Sörqvist, 2019). Dock påtalar Sörqvist (2019) att detta antagande inte stämmer, utan hävdar att det istället kan vara det motsatta. En del svar som framkom var kritiska mot den egna organisationen. Dock förekom det inga större skillnader på hur respondenterna svarat beroende på om de arbetar inom privat eller offentlig sektor. En intresseväckande diskussion är om det förekommer skillnader i avvikelshantering inom privata och offentliga organisationer. Dock hade det krävt en mer utförlig studie som genomförts över en längre tid för att besvara denna frågeställning.

En styrka i studien är att den inkluderar både medarbetarnas och ledarnas perspektiv. Sörqvist (2018) menar att det är lika viktigt med ledarna och medarbetarnas engagemang för en framgångsrik förbättringskultur. Därför är det intressant att belysa om det förekommer några likheter eller skillnader. Det finns likheter med föreliggande studie och studien av Stentoft och Freytag (2020) som undersöker ledar- och medarbetarperspektivet vid förbättringskultur inom offentlig verksamhet. En styrka i studien av Stentoft och Freytag (2020) är just att båda perspektiven undersöks, vilket visar att förbättringskultur är till fördel för båda grupperna. Det har framkommit på liknande vis i denna studies resultat som visar att förtroende och delaktighet från båda respondent grupper är av vikt för en fungerande förbättringskultur.

I studien framkom det att förtroendet mellan ledare och medarbetare är av stor betydelse för förbättringskulturen. Respondenterna fick svara på frågan - *Om detta var en anonym enkät på arbetsplatsen, hade du svarat likadant?* Flertal respondenter uppgav att de hade svarat arbetsgivaren på samma vis som via sociala medier. En förutsättning för detta är att det finns ett förtroende. Däremot framkom det även att det fanns en tystnadskultur, avsaknad av förtroende för ledningen samt oro över att åsikter inte förblir anonyma. På grund av dessa faktorer fanns det en osäkerhet som medförde att vissa respondenter uppgav att de inte hade varit lika kritiska eller ärliga i sina svar. Det är ett viktigt fynd som visar att avsaknad av förtroende kan

leda till minskat engagemang och delaktighet, vilket kan påverka förbättringskulturen och slutligen organisationens framgång. Således har studien påvisat att det kan förekomma en öppenhet och ärlighet på sociala medier jämfört med mot arbetsgivaren. En aspekt är det inte är forumet som är den största faktorn till ärligheten. Den främsta påverkande faktorn är förtroendet mellan ledare och medarbetare. Således är det uppenbart att ledarskap och medarbetarskap påverkar varandra parallellt. Däremot är det inte garanterat att den ärlighet som framkommer via sociala medier överensstämmer med verkligheten.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Efter att enkäten i denna studie skickats ut framkom det att enbart ett språk skapade en stor avgränsning till vilka som kunde delta i undersökningen. Flertalet grupper på sociala medier är engelskspråkig och en teori är att det går att få fram ytterligare och eventuellt annorlunda aspekter utifrån flerspråkiga grupper. Att skapa en enkät som är flerspråkig skulle ge en bredare analysgrupp och stärka resultatet och deltagandet i ytterligare undersökningar. Det hade även varit intressant att via sociala medier utforska om det förekommer kulturella skillnader gällande kvalitetsledning och hur det påverkar förutsättningar för kvalitetsutveckling. En annan aspekt som är av relevans är om det går att genomföra en enkätstudie via sociala medier som belyser positiva och negativa upplevelser. För framtida forskning hade det även varit intressant att utforska kvalitetsledning inom grupperna på Facebook och LinkedIn. Vad är det som diskuteras om kvalitetsledning i dessa forum och hur väl stämmer det överens med forskningen? Är det "*Learning by doing*" eller vetenskapliga teorier som diskuteras i grupperna? Därmed vore det intressant att genomföra en dokumentanalys av kvalitetsledning på sociala medier.

Referenslista

- Ali, L., & Skärsäter, I. (2022). Att använda internet vid datainsamling. I M, Henricson (Red.), *Vetenskaplig teori och metod. Från idé till examination inom omvårdnad*. (2 uppl., s. 217–232). Studentlitteratur.
- Alvesson, M., Jansson, A., & Blom, M. (2021). *Värdet av värdegrund*. Fri Tanke.
- Baird, K., Jia Hu, K., & Reeve, R. (2011). The relationship between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7):789-814.
<https://doi.org/10.1108/01443571111144850>
- Berglund, R. (2010). *Engagemang efterfrågas: Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean*. [Avhandling, Göteborgs Universitet.] Gothenburg University Publications Electronic Archive.
<http://hdl.handle.net/2077/22303>
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur.
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, C., & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(6): 641-654.
<https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1805550>
- Bradburn, N.M. (1978). Respondent Burden. *Proceedings of the Survey Research Methods Section of the American Statistical Association*, 1978: 35-40.
- Brickman-Bhutta, C. (2012). Not by the book: Facebook as a sample frame. *Sociological Methods and Research*, 41(1): 57-88.
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2018). *Research design. Qualitative, quantitative & mixed methods approaches*. 5th edition. SAGE.

- Cronemyr, P., Bäckström, I., & Rönnbäck, Å. (2017), "Quality culture deployment – using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4): 498-518.
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0008>
- Dahlgaard, J.J., Reyes, L., Chen, C.K., & Dahlgaard-Park, S.M. (2019). Evolution and future of total quality management: management control and organisational learning. Total quality management and business excellence (*Online*).
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665776>
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2019). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.
- Facebook. (22 mars 2022). *About Facebook*.
<https://about.facebook.com/technologies/facebook-app/>
- Foss, M. L., Stubbs, J.R., & Jones, G. (2011). Integrating Quality, Education, Lean, and Performance Management into a culture of continuous improvement, *Transfusion journal*, 51(7 pt2):1598-1603.
<https://doi.org/10.1111/j.1537-2995.2011.03219.x>
- Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (2021). The role of employees' participation and managers' authority on continuous improvement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13): 34-64.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0482>
- Gambi, L. D. N., Gerolamo, M.C. Carpinetti, L.C.R.(2013). A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques. *Procedia - Social and behavioral sciences*, 81: 334-339.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.438>

- Graneheim, U.H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 2004(24): 105-112.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Hallin, A., Olsson, A., & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Studentlitteratur.
- Hruska, J., & Maresova, P. (2020). Use of Social Media Platforms among Adults in the United States—Behavior on Social Media. *Societies* 2020, 10(27): 1-14.
<https://doi.org/10.3390/soc10010027>
- Ingelsson, P. (2013). *Creating a quality management culture. Focusing on values and leadership*. [Doctoral Thesis, Mid Sweden University]. DiVA.
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:592550/FULLTEXT02.pdf>
- Instagram. (22 mars 2022). *About Instagram*.
<https://about.instagram.com/>
- Internetstiftelsen. (26 oktober 2021). *Svenskarna och internet 2021*.
internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2021.pdf
(svenskarnaochinternet.se)
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2020). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber.
- Karlberg, C. (2015). *The survey fatigue challenge: understanding young people's motivation to participate in survey research studies*. [Master thesis, Lund University]. LUP Student Papers.
<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=7792773&fileOid=7793183>
- Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management. *International Journal of quality & reliability management*, 20(4): 473-487.
<https://doi.org/10.1108/02656710310468632>

- Lagrosen, S. (2021). Social Media and Quality Management: Exploring the Connections. I Dahlgaard-Park, S.M & Dahlgaard, J.J. (Ed.), *Key Challenges and Opportunities for Quality, Sustainability and Innovation in the Fourth Industrial Revolution. Quality and Service Management in the Fourth Industrial Revolution - Sustainability and Value Co-creation*. (s. 117-128). World Scientific Publishing Company.
<https://doi.org/10.1142/12101>
- LinkedIn. (22 mars, 2022). *About LinkedIn*.
<https://www.linkedin.com/company/linkedin/?src=direct%2Fnone&veh=direct%2Fnone>
- Ljungberg, A., & Larsson., E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling. Varför-Vad-Hur?* Studentlitteratur.
- Ljungblom, M. (2012). A comparative study between developmental leadership and lean leadership - Similarities and differences. *Management and production engineering review*, 3(4): 54-68.
<http://dx.doi.org/10.2478/v10270-012-0034-9>
- Lundman, B., & Hällgren Graneheim, U. (2017). Kvalitativ innehållsanalys. I B, Höglund Nielsen & M, Granskär (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. (3 uppl., s. 219–234). Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin. (10 maj 2022). *Företagskultur*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/företagskultur>
- Nationalencyklopedin. (20 april 2022). *Sociala medier*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sociala-medier>
- Palmberg, K. (2009). *Beyond process management. Exploring organizational applications and complex adaptive systems*. [Doctoral Thesis, Luleå University of Technology]. DiVA.
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:990992/FULLTEXT01.pdf>

- Proetica. (10 maj 2022). *Företagskultur och organisationskultur*.
<https://www.proetica.se/faretag-och-organisationskultur>
- Statista. (20 april 2022). *LinkedIn - Statistics & Facts*.
https://www.statista.com/topics/951/linkedin/#topicHeader_wrapper
- Statista. (20 april 2022). *Most popular social networks worldwide as of January 2022, ranked by number of active users*.
<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Stentoft, J., & Freytag, P.V. (2020). Improvement culture in the public mental healthcare sector: evaluation of implementation efforts. *Production Planning and Control*, 31(7): 540-556.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1657978>
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar* (1 uppl.). Studentlitteratur.
- Sörqvist, L. (14 mars 2018). Förbättringskultur kräver ett gott medarbetarskap. *Kvalitetsmagasinet*.
<https://kvalitetsmagasinet.se/forbattningkultur-kraver-ett-gott-medarbetarskap/>
- Sörqvist, L. (2019). *Ständiga förbättringar* (1 uppl.). Studentlitteratur.
- Wilson, E.W., Gosling, S.D., & Graham, L.T. (2012). A review of Facebook Research in Social Sciences. *Perspectives on Psychological Sciences*, 7(3): 209-220.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications. Design and Methods*. SAGE Publications.
- Zheng, H., & Ling, R. (2021). Drivers of social media fatigue: A systematic review. *Telematics and Informatics*, 64(2021): 1-14.
<https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1016/j.tele.2021.101696>

Örtenblad, A. (2018), What does “learning organization” mean?
The Learning Organization, 25(3): 150-158.
<https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

Bilagor

Bilaga 1. Enkäten

Upplever du att organisationsstrukturen påverkar förbättringskulturen?

Denna enkät handlar om kvalitetsledning och riktar sig till dig som har en pågående anställning och är ledare eller medarbetare. Syftet med enkäten är att belysa upplevelsen hur organisationsstruktur påverkar förbättringskultur ur ett ledarskap och medarbetarskaps perspektiv.

Enkäten består av 18 huvudfrågor inom 2 områden; *förbättringskultur* och *organisationsstruktur*. Beskriv och utveckla det svar som bäst motsvarar din upplevelse. Enkäten finns tillgänglig på sociala medier.

Medverkan är frivillig och du kan när som helst avbryta. Dina svar är anonyma och behandlas konfidentiellt. Resultatet från enkäten sammanställs i ett examensarbete som är en del av Magisterprogrammet kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund.

Har du frågor angående enkäten, vänligen kontakta:
alinapuur@gmail.com eller yvonne.bengtsson85@gmail.com

Svar önskas senast 6/4. Tack för din medverkan!

* Obligatoriskt

1. Jag har tagit del av ovanstående information och accepterar att delta i undersökningen *

Ja

2. Vilket område arbetar du inom? *

Offentlig verksamhet

Privat verksamhet

3. Vilken roll har du i organisationen? *

Medarbetare

Ledare

Ledare med personalansvar

4. Hur länge har du arbetat i din nuvarande tjänst? *

0 - 3 år

4 - 6 år

7 - 9 år

10 år eller längre

4. Hur länge har du arbetat i din nuvarande tjänst? *

- 0 - 3 år
- 4 - 6 år
- 7 - 9 år
- 10 år eller längre

5. Vilket kön har du? *

- Man
- Kvinna
- Ickebinär
- Vill ej svara

6. Vilket årtal är du född? *

Del 1. Handlar om Förbättringskultur.

Svara genom att beskriva din upplevelse.

7. Upplever du att det finns strategiska verktyg för förbättringsarbete på din arbetsplats?

Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.

Strategiska verktyg definieras som metoder, processer och rutiner.

8. Upplever du att det finns kunskap om hur man arbetar med strategiska verktyg för förbättringsarbete på din arbetsplats?

Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.

9. Upplever du att ledningen följer upp förbättringsarbetet på din arbetsplats?

Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.

10. Upplever du att din arbetsplats har processer som är tydligt integrerade i verksamheten?

Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.

Processer definieras som ett antal upprepbara aktiviteter med en början och ett slut som skapar värde åt kunden.

11. Upplever du att avvikelser i processerna ses som förbättringsmöjligheter på din arbetsplats?
Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.

Ange ditt svar

12. Upplever du att alla ges möjlighet till att vara delaktiga i förbättringsarbetet?
Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.

Ange ditt svar

13. Upplever du att din närmaste chef skapar förutsättningar för att arbeta med förbättringsarbete?
Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.

Ange ditt svar

14. Upplever du att din närmaste chef är delaktig och närvarande i förbättringsarbetet?
Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.

Ange ditt svar

15. Upplever du att det förekommer transparens från ledningen ut i organisationen?
Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.
Definitionen av transparens är att bjuda in till delaktighet och öppen kommunikation.

Ange ditt svar

16. Upplever du att rollfördelningen är tydlig på din arbetsplats?
Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.

Ange ditt svar

17. Upplever du att du får förutsättningar för att utföra det som krävs i ditt arbete?
Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.

Ange ditt svar

18. Upplever du att du har möjligheten till kompetensutveckling?
Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.

Ange ditt svar

Del 2. Handlar om Företagsstruktur.

Svara genom att beskriva din upplevelse.

19. Upplever du att organisationens Policy/strategi arbete är känd och accepterad?
Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.
Definitionen av policy/strategiarbete är en illustration av organisationens värderingar och arbetssätt.

Ange ditt svar

20. Upplever du att mål, vision och värdeord förmedlas på din arbetsplats?
Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.

Ange ditt svar

21. Upplever du att det finns ett gemensamt ansvar för att uppnå organisationens mål?
Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.

Ange ditt svar

22. Upplever du att det finns standardiserade arbetssätt för kvalitetsutveckling?
Vänligen utveckla ditt svar och ge exempel.

Ange ditt svar

23. Upplever du att man praktiskt arbetar med de standardiserade arbetssätten?
Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.

Ange ditt svar

24. Upplever du att de standardiserade arbetssätten hjälper dig i ditt dagliga arbete?
Vänligen utveckla ditt svar och beskriv hur.

Ange ditt svar

Avslutande frågor

Svara genom att beskriva din upplevelse.

25. Om detta var en anonym enkät på arbetsplatsen, hade du svarat likadant?
Vänligen utveckla ditt svar.

Ange ditt svar

26. Har du något du vill tillägga?

Ange ditt svar

Bilaga 2. Inlägg på sociala medier



Hej,

Du får gärna dela detta inlägg 🙏

Vi behöver din hjälp med att besvara vår enkät som handlar om kvalitetsledning och riktar sig till dig som har en pågående anställning och är ledare eller medarbetare. Syftet med enkäten är att belysa upplevelsen av hur organisationsstruktur påverkar förbättringskultur ur ett ledarskap och medarbetarskap perspektiv. Dina svar är anonyma.

Delta genom att klicka på länken nedan:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=euU0gtfwfU66xY8aLFZec9FJ_moyZH5Akz6yrF4vnItUMzdKSUVOSUMxMkFOV0QxSTFNTE8yMVPYQS4u

Tack för din hjälp och dela gärna! 😊

Vänliga hälsningar,

Alina Puur och Yvonne Bengtsson

Studenter

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling

Mittuniversitetet Östersund

Notering. Exempel på ett av inläggen som delades på sociala medier.

Bilaga 3. Översikt av temat förutsättningar för kvalitetsutveckling

Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Kategori	Tema
Nja, beror på vilka sorts förbättringar. Hen är bara delaktig i det som kräver större organisatoriska förändringar eller förändrad budget. <i>Ledare med personalansvar</i>	Hen är bara delaktig i det som kräver större organisatoriska förändringar eller förändrad budget.	Kultur Lärande organisation Förbättringsarbete Rollfördelning Avvikelse Ledarskap Strategiska verktyg	Ständiga förbättringar	Förbättringskultur	Förutsättningar för kvalitetsutveckling
Både ja och nej, för mer strukturerat förbättringsarbete utifrån avvikelser och politiska beslut finns ett system. För förbättringsarbete som initieras på enheten är det inte lika självklart. <i>Ledare med personalansvar</i>	Förbättringsarbete som initieras på enheten är det inte lika självklart.	Kultur Rutiner Processer Förutsättningar Standardiserat arbetssätt	Offensiv kvalitetsutveckling	Förbättringskultur	
Jo kunskapen finns, men strukturen att ta till sig kunskapen samt dela med sig av kunskapen till andra funktioner i verksamheten är låg. <i>Medarbetare</i>	...strukturen att ta till sig kunskapen samt dela med sig av kunskapen till andra funktioner i verksamheten är låg.	Delaktighet Ledarskap Lärande organisation Rollfördelning Kultur	Engagerat ledarskap och medarbetarskap	Förbättringskultur	
Delvis. Om första förslaget kommit från ledningen så är det positivt om någon tar stafettpippen annars inte. Skulle ngn som är lite obekvämt föreslå ngt ratas det. <i>Medarbetare</i>	Om första förslaget kommit från ledningen så är det positivt om någon tar stafettpippen annars inte.	Policy Struktur Ledningsverktyg Strategiska verktyg Ledarskap	Kvalitetsledning	Organisationsstruktur	

Notering. Exempel på data som analyserats genom en kvalitativ innehållsanalys inspirerad av Graneheim och Lundman (2004) samt Lundman och Hällgren Graneheim (2017). Samtlig data redovisas inte i studien på grund av för stor mängd data.

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.

- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Borlänge och Malmö 2022-05-22

Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp / KA005A

Program/Kurs

Alina Puur och Yvonne Bengtsson

Namn

1991 och 1985

Födelseår

Publiceringsvillkor

1. Mittuniversitetet är anslutet till DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet).

DiVA är ett digitalt repository för registrering och lagring av forskningspublikationer och självständiga arbeten, med möjlighet att göra handlingarna publika.

2. Genom att författarens verk laddas upp och publiceras i DiVA görs det tillgängligt för allmänheten.

Uttrycket "tillgängligt för allmänheten" betyder att i princip alla och envar har möjlighet att ta del av verket. Forskarsamhället räknas i den meningen till "allmänheten". Författaren behåller sin upphovsrätt, och allmänhetens nyttjande av informationen i DiVA regleras av Upphovsrättslagen. (Se även Pkt 9)

3. Författaren svarar själv för att han/hon innehar erforderlig upphovsrätt för att publicera verket i DiVA.

Eftersom författaren inte överlåter någon del av upphovsrätten, står Lärosätet/DiVA utan ansvar för eventuella brott mot upphovsrättsliga regler avseende författarens verk. Lärosätet tillhandahåller enbart en plattform, vilket innebär att författaren är "den som publicerar" i DiVA.

4. Examinator ansvarar för att det examinerade verket i fulltext skickas till berörd fakultetshandläggare.

Författaren ansvarar sedan själv för att verket har godkänts för publicering; avhandlingar, examensarbeten och liknande måste vara godkända för publicering innan de får läggas ut i DiVA. Fakultetshandläggare ansvarar för att ladda upp och publicera godkänd fulltext i DiVA.

5. Publiceringen i DiVA vilar på icke-kommersiella grunder.

Lärosätet debiterar ej författaren några avgifter för publiceringen i DiVA. Författaren har inte rätt till ekonomisk ersättning från Lärosätet för publiceringen i DiVA. Lärosätet har inte rätt att ta ut avgifter för allmänhetens användning av författarens verk i DiVA.

6. Lärosätet har rätt att ta bort författarens verk från DiVA om författaren bryter mot Publiceringsvillkoren.

Enligt Lärosätets anvisningar för publicering i DiVA är författaren skyldig att ta del av och godkänna Publiceringsvillkoren. Detta bekräftas genom knapptryckning i DiVA:s registreringsmodul, vid uppladdning av fulltextfil.

7. Den som lägger upp fulltext i DiVA svarar för att samtliga författare till verket informerats om och godkänt Publiceringsvillkoren.

Denna punkt reglerar ansvarsförhållandena vid flerförfattarverk samt sådana fall där någon annan än författaren, på dennes uppdrag, lägger in verket i DiVA.

8. Författaren har möjlighet att avstå från delar av sin förfoganderätt till verket.

Genom att förse verket med särskild licens, till exempel av typen Creative Commons, kan författaren ge användarna rättighet att använda verket inom vidare ramar än vad som gäller enligt Upphovsrättslagen.

9. Publiceringsvillkoren gäller i tillämpliga avseenden även om Lärosätet övergår till annan systemlösning än DiVA.

Metadata och uppladdade filer överförs i sådana fall till det nya systemet.