UPPSALA UNIVERSITET

SAMINT-LKF 22 015

Examensarbete 15 hp

Juni 2022

# Tillsammans för ett hållbart arbetsliv

## Ett förslag på en utvärderingsmodell som mäter individens utveckling mot ett hållbart arbetsliv

## - En studie av iManagements arbete

Ximena Samuelsson-Allendes och Charlott Lundberg

Kandidatprogrammet i ledarskap - kvalitet - förbättring

UPPSALA UNIVERSITET

# Together for a sustainable work life
# A proposal for an evaluation model that measures the individual's development towards a sustainable work life - A study of iManagements work

Ximena Samuelsson-Allendes and Charlott Lundberg


## Abstract

The purpose of the study is to present a proposal of an evaluation model that can be used by organizations to measure individuals' development towards a *sustainable working life*. The study is supported by studies of the organization iManagement, which trains individuals in self-leadership on behalf of both national and international organizations. Those who are trained by iManagement are knowledge workers who, according to the organization, are expected to perform tasks at the right time and to the right quality.

Data is collected through the DiVa database, interviews, observations and during participation in iManagement's training iWorkflow during the spring of 2022. Total Quality Management, the process-based system model and the improvement cycle *PDSA* are used to analyze data.

The study shows that the improvement cycle *PDSA* and the self-evaluation tool *Språngbrädan* can be followed step by step, dimension by dimension. This contributes to a systematic improvement work with a clear focus on evaluation and improvement.

A proposal of the evaluation model *XC* is presented, a model that can be used to measure the effect of implementing new working methods based on the aim of achieving a *sustainable working life* for the individuals in an organization which requires seeing the individual from a holistic perspective. The model *The Sustainable Cornerstone* is developed and shows how sustainability permeates the work with quality. The model is proposed to be tested in future studies.


Keywords: effectiveness, sustainable working life, total quality management, Språngbrädan

**Teknisk-naturvetenskapliga fakulteten**

**Uppsala universitet, Utgivningsort Uppsala/Visby**

Handledare: Magnus Bornäs  Ämnesgranskare: Annika Henningsson

Examinator: Maria Fredriksson

**SAMMANFATTNING**

Studien presenterar ett förslag på en utvärderingsmodell som kan användas av organisationer för att mäta individers utveckling mot ett *hållbart arbetsliv*. Organisationen iManagement utbildar kunskapsarbetare (tjänstemän) i självledarskap på uppdrag av både nationella och internationella organisationer vars medarbetare förväntas utföra arbetsuppgifter i rätt tid och till rätt kvalitet.

Data samlas in genom databasen DiVa, intervjuer, observationer samt under deltagande i iManagements utbildning iWorkflow under våren 2022. Offensiv kvalitetsutveckling, den processbaserade systemmodellen samt förbättringscykeln *PDSA* används för att analysera data.

Studien visar att förbättringscykeln *PDSA* och självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* kan följas steg för steg, dimension för dimension. Detta bidrar till ett systematiskt förbättringsarbete med ett tydligt fokus på utvärdering och förbättring.

Ett förslag på en ny utvärderingsmodell, *XC*, presenteras. Den kan användas för att mäta effekten av implementation av nya arbetssätt utifrån syftet att uppnå ett *hållbart arbetsliv* för individer i en organisation.

Studien visar att begreppet *hållbart arbetsliv* kan definieras som individens självledarskap och goda självkänsla, att ha avsatt tid för reflektion och eftertanke samt att inte ha utsatts för ohälsosam stress. Detta innebär att organisationen ser individen utifrån en helhetssyn där denna är i behov av fysiska, sociala, existentiella och psykiska förutsättningar för att kunna uppnå ett *hållbart arbetsliv*.

Slutligen visar studien på likheter mellan modellen *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling och neurovetenskapliga perspektiv inom ledarskap och förändringsledning. Modellen *Den Hållbara Hörnstensmodellen* arbetas fram och denna visar hur hållbarhet genomsyrar arbetet med kvalitet. Modellen föreslås att prövas i kommande studier.

*Nyckelord:* effektivitet, hållbart arbetsliv, offensiv kvalitetsutveckling, Språngbrädan

## FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Magnus Bornäs, en av grundarna av iManagement. Bornäs har genom sin positivitet och sitt engagemang sett till att vi har fått möjligheten att presentera ett förbättringsförslag som kan göra skillnad hos organisationer. De erfarenheter, insikter och åsikter vi fått ta del av är något som vi kan använda i fortsatta studier och arbetsmöjligheter. I gengäld hoppas vi att studiens resultat kan inspirera och stimulera organisationens utveckling inom förändringsledning och mätning av effekter.

Vi vill även tacka vår ämnesgranskare Annika Henningsson för den tid och energi som hon har investerat i oss. Henningsson har på ett inspirerande sätt uppmuntrat till utveckling av våra resonemang och kunskaper inom offensiv kvalitetsutveckling. Hennes optimism i kombination med relevant akademisk bakgrund och arbetslivserfarenhet har gett oss en unik infallsvinkel i vårt arbete.

Vidare vill vi tacka våra nära och kära som har uppmuntrat oss under arbetets gång. De har gett oss det stöd som behövts och varit väl medvetna om det fokus som krävs för att nå vårt mål.

Studien är resultatet av ett tätt samarbete mellan två studenter lokaliserade i Stockholm respektive Köpenhamn. Vi är ytterst tacksamma att vi fann varandra och tog vara på möjligheten att samarbeta. Det har gett oss många insikter kring verksamhetsutveckling, personliga utvecklingsmöjligheter och idéer kring vidareutveckling i koppling till våra intressen för entreprenörskap.

Vi vet att de kommande åren kommer att ge oss fler erfarenheter inom kvalitetsarbete. Studien är den första av många givande samarbeten med syftet att uppmuntra förändringar genom att förbättra processer och stärka både organisationer, grupper och individer.

Stockholm, juni 2022

*Ximena Samuelsson-Allendes*

Köpenhamn, juni 2022

*Charlott Lundberg*

**INNEHÅLLSFÖRTECKNING**

1. INTRODUKTION ..... 1
1.1 INLEDNING ..... 1
1.2 PROBLEMBESKRIVNING ..... 2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR ..... 2
2. TEORI ..... 3
2.1 ARBETA MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR ..... 3
2.1.1 Planera “Plan” enligt förbättringscykeln PDSA ..... 4
2.1.2 Gör “Do” enligt förbättringscykeln PDSA ..... 4
2.1.3 Studera “Study” enligt förbättringscykeln PDSA ..... 4
2.1.4 Agera ”Act” enligt förbättringscykeln PDSA ..... 5
2.2 ARBETA MED PROCESSER ..... 5
2.2.1 Organisera för förbättring i process ..... 5
2.2.2 Förstå process ..... 6
2.2.3 Observera process ..... 9
2.2.4 Förbättra process ..... 10
2.3 BASERA BESLUT PÅ FAKTA ..... 10
2.3.1 Balanserade styrkort ..... 11
2.4 SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ALLAS DELAKTIGHET ..... 11
2.4.1 Hållbar arbetsmiljö ..... 11
2.5 UTVECKLA ETT ENGAGERAT LEDARSKAP ..... 12
2.6 SÄTTA KUNDEN I CENTRUM ..... 12
2.7 HÅLLBARHET ..... 12
2.7.1 Ekologisk hållbarhet ..... 13
2.7.2 Social Hållbarhet ..... 13
2.7.3 Ekonomisk hållbarhet ..... 13
3. METOD ..... 14
3.1 DESIGN AV STUDIEN ..... 14
3.2 DATAINSAMLINGSMETOD ..... 15
3.2.1 Intervju ..... 15
3.2.2 Observation ..... 15
3.2.3 Litteratur ..... 16
3.3 DATAANALYS ..... 16
3.3.1 Miniriskanalys ..... 16
3.3.2 Självutvärderingsverktyget Språngbrädan ..... 18
3.3.3 PESTEL ..... 18
3.4 VALIDITET, RELIABILITET OCH GENEREALISERBARHET ..... 18

3.4.1 Validitet ..... 18
3.4.2 Reliabilitet ..... 18
3.5 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN ..... 19
3.5.1 Informationskravet ..... 19
3.5.2 Samtyckeskravet ..... 19
3.5.3 Konfidentialitetskravet ..... 19
3.5.4 Nyttjandekravet ..... 19
4. EMPIRI ..... 20
4.1 ARBETA MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR ..... 20
4.1.1 Utvärdering ..... 21
4.2 ARBETA MED PROCESSER ..... 23
4.2.1 Organisera för förbättringar i process ..... 23
4.2.2 Förstå process ..... 24
4.2.3 Observera process ..... 29
4.2.4 Förbättra process ..... 29
4.3 BASERA BESLUT PÅ FAKTA ..... 31
4.3.1 Balanserade styrkort ..... 31
4.4 SKAPA FÖRUTSSÄTTNINGAR FÖR ALLAS DELAKTIGHET ..... 31
4.4.1 Hållbar arbetsmiljö ..... 31
4.5 UTVECKLA ETT ENGAGERAT LEDARSKAP ..... 32
4.5.1 Organisera och planera för förändring ..... 32
4.5.2 Skapa medvetenhet och förstärka engagemang för förändring ..... 33
4.5.4 Utbilda, utvärdera, befästa och överlämna ..... 36
4.6 SÄTTA KUNDEN I CENTRUM ..... 37
4.7 HÅLLBARHET ..... 37
4.7.1 Ekologisk hållbarhet ..... 37
4.7.2 Social Hållbarhet ..... 38
4.7.3 Ekonomisk hållbarhet ..... 38
5. ANALYS ..... 39
5.1 ARBETA MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR ..... 39
5.1.1 Självutvärderingsverktyget Språngbrädan och förbättringshjulet PDSA ..... 39
5.1.2 Modellen KAMP-index ..... 41
5.1.3 Modellen KAMP-index och självutvärderingsverktyget Språngbrädan ..... 41
5.1.4 Utvärderingsmodellen XC ..... 42
5.2 ARBETA MED PROCESSER ..... 43
5.3 BASERA BESLUT PÅ FAKTA ..... 43
5.3.1 Balanserade styrkort ..... 44
5.4 ATT SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ALLAS DELAKTIGHET ..... 45

5.4.1 Begreppet *Hållbart arbetsliv* ..... 45
5.5 UTVECKLA ETT ENGAGERAT LEDARSKAP ..... 45
5.6 SÄTTA KUNDEN I CENTRUM ..... 47
5.7 HÅLLBARHET ..... 47
5.8 SAMMANFATTNING ..... 48
5.8.1 Arbeta med ständiga förändringar ..... 48
5.8.2 Arbeta med processer ..... 48
5.8.3 Basera beslut på fakta ..... 48
5.8.4 Att skapa förutsättningar för allas delaktighet ..... 49
5.8.5 Utveckla ett engagerat ledarskap ..... 49
5.8.6 Sätta kunden i centrum ..... 49
5.8.7 Hållbarhet ..... 49
6. SLUTSATSER ..... 50
6.1 HUR KAN BEGREPPET *HÅLLBART ARBETSLIV* DEFINIERAS? ..... 50
6.2 HUR KAN EN UTVÄRDERINGSMODELL MED SYFTE ATT UPPNÅ ETT *HÅLLBART ARBETSLIV* UTFORMAS? ..... 50
6.3 HUR KAN OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING ANVÄNDAS FÖR ATT UPPNÅ ETT *HÅLLBART ARBETSLIV*? ..... 50
6.4 IMPLEMENTERINGSFÖRSLAG ..... 51
6.4.1 Begreppet hållbart arbetsliv ..... 51
6.4.2 Användning av utvärderingsmodellen XC ..... 52
6.5 SAMMANFATTNING ..... 52
7. DISKUSSION ..... 53
7.1 REFLEKTION ..... 53
7.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT UNDERSÖKNING ..... 53
7.2.1 Utvärderingsmodellen XC ..... 54
7.2.2 Modellen Den Hållbara Hörnstensmodellen ..... 54
7.3 METODDISKUSSION ..... 54
REFERENSER ..... 55
APPENDEIX ..... 59
BILAGA 1 ..... 59
iManagements frågor och svarsalternativ ..... 59
BILAGA 2: ..... 62
iManagements utvärdering för utbildning iWorkflow ..... 62

**TABELLFÖRTECKNING**

Tabell 1: *Frågor till respondent*. ..... 15
Tabell 2: *Miniriskmetod* ..... 17
Tabell 3: *Självutvärderingsverktyget Språngbrädan* ..... 22
Tabell 4: *Självutvärderingsverktyget Språngbrädan och modellen KAMP-index* ..... 41
Tabell 5: *Utvärderingsmodellen XC* ..... 42
Tabell 6: *Utvärderingsmodell XC som ett balanserat styrkort* ..... 44

**FIGURFÖRTECKNING**

*Figur 1:* Modellen Hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling. ..... 3
*Figur 2:* Förbättringscykeln PDSA..... 4
*Figur 3:* Den processbaserade systemmodellen. ..... 7
*Figur 4:* Huvudprocess.. ..... 8
*Figur 5:* Huvudprocess med tillhörande delprocess. ..... 8
*Figur 6:* Hållbarhetsdimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet i relation till varandra..... 13
*Figur 7:* En processbaserad systemmodell för organisationen iManagement. ..... 24
*Figur 8:* PESTEL-analys för organisationen iManagement. ..... 25
*Figur 9:* iManagements huvudprocess för utbildning.. ..... 27
*Figur 10:* iManagements huvudprocess med tillhörande delprocess utbildning iWorkflow. . 27
*Figur11:* iManagements delprocess B utbildning iWorkflow. ..... 30
*Figur 12:* Modellen Hörnstensmodellen för Ledares Arbete med Förändringsledning. ..... 34
*Figur 13:* Förbättringscykeln PDSA och Språngbrädan..... 40
*Figur 14:* Förbättringscykeln PDSA:s och självutvärderingsverktyget Språngbrädans dimensioner tillsammans i en och samma cykel. ..... 40
*Figur 15:* Modellen Hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling. Modellen Hörnstensmodellen för Ledares Arbete med Förändringsledning ..... 46
*Figur 16:* Hörnstensmodellen för ledares arbete med förändringsledning.. ..... 47
*Figur 17:* Modellen Den hållbara Hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling och ledares arbete med förändringsledning.. ..... 51

# 1. INTRODUKTION

*Introduktionen redogör för studiens bakgrund, problembeskrivning, syfte och fråge-ställningar.*

## 1.1 INLEDNING

iManagement är ett nationellt och internationellt verksamt företag som grundades år 2012 efter att grundarna upptäckt ämnet "time management". Grundarna fann att bättre tidsstyrning, hårdare kämparanda och styrning av medarbetares omgivning inte var den långsiktiga lösningen. Svaret var i stället självledarskap (iManagement, 2022c).

Organisationen erbjuder i nuläget rådgivning, digitala utbildningar och coachning som fokuserar på att utveckla människors medfödda förmågor inom ledarskap och att organisera sig själva. iManagement anser att dessa förmågor är grundläggande för att uppnå en hållbar och effektiv organisation. Metodiken som organisationen använder är inriktad på självledarskap (iManagement, 2022c).

Utveckling och tillvaratagande av hälsosam beredskap för förändring påverkar både individ och organisation (Mueller, Jenny och Bauer, 2012, s.221). Arbetsmiljö och dess negativa eller positiva påverkan på medarbetares resultat har varit i fokus (Brewer, Anderson och Watson, 2020, ss.85–86). Brewer, Anderson och Watson (2020, s.85) menar att utbrändhet och dess effekter av har varit populära ämnen de senaste åren. Petroy-Kelly et al. (2019, s.3) menar att ett hållbart förändringsarbete sker genom ständiga samtal, självutvärdering och reflektion.

2016 kom Arbetsmiljöverkets AFS 2015:4 föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö vars syfte är att ingen ska behöva bli sjuk av ohälsosam arbetsbelastning eller kränkande särbehandling (Vision, 2022). En frisk arbetsplats förebygger arbetsrelaterad stress menar arbetsmiljöverket (2022).

Oxenswärdh (2021b) menar att en organisation är dynamisk och därmed ständigt finner sig i förändring, vilket ställer krav på både regelbunden och snabb anpassning, C.T. och Parul (2018, s.42) menar att genom perspektiv och en förståelse för neurovetenskap blir ledare mer effektiva på arbetsplatsen.

iManagement vill bidra till att fler företag blir hållbart effektiva. En hållbar effektiv organisation består av människor som vill gå till jobbet, bidra till gemensamma mål, lösa problem, utvecklas och anpassa sig till omvärlden genom medvetenhet och långsiktighet. Det kräver att individen tar ansvar, väljer ett passande arbetssätt, använder sig av rätt verktyg och presterar efter bästa förmåga (iManagement, 2022c). Implementering av iManagements metoder skapar möjlighet för en organisation att uppnå social hållbarhet (Bornäs, 2022b).

Studien undersöker iManagements mätning av effekten på effektivitet utifrån ett hållbarhetsperspektiv hos organisationens kunder efter att de genomgått utbildning iWorkflow. Organisationen använder sig i nuläget av den egna framtagna modellen *KAMP-index* som är baserad på Kirkpatrick (Kirkpatrickpartners, 2022) och Philips (Roiinstitutecanada, 2022) modeller för mätning av kunskapsinsatser. iManagement har

använt modellen *KAMP-index* i samband med utbildning iWorkflow som en pulsmätning och delvis som ett återkommande mätverktyg.

## 1.2 PROBLEMBESKRIVNING

En av iManagements grundare Bornäs (2022g) menar att mätning av effekter av förändringsarbete i nuläget kan mätas genom exempelvis tidsstudier eller beräkningar av antal möten. Mjukare värden såsom deras egenskapade begrepp *hållbar effektivitet* kan vara svårare att mäta. Bornäs (2022f) uttrycker att iManagement är i behov av en utvärderingsmodell som presenterar förbättringar som uppstår utifrån *hållbar effektivitet* efter att en kund implementerat den kunskap de fått i utbildningen iWorkflow. En utvärderingsmodell kan användas för att utveckla tjänster enligt en organisations kort- och långsiktiga mål samt leda till en konkurrensfördel.

## 1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Studiens syfte är att presentera ett förslag på en utvärderingsmodell som kan användas av en organisation för att mäta individers utveckling mot *hållbart arbetsliv*.
Studien besvarar följande frågeställningar:

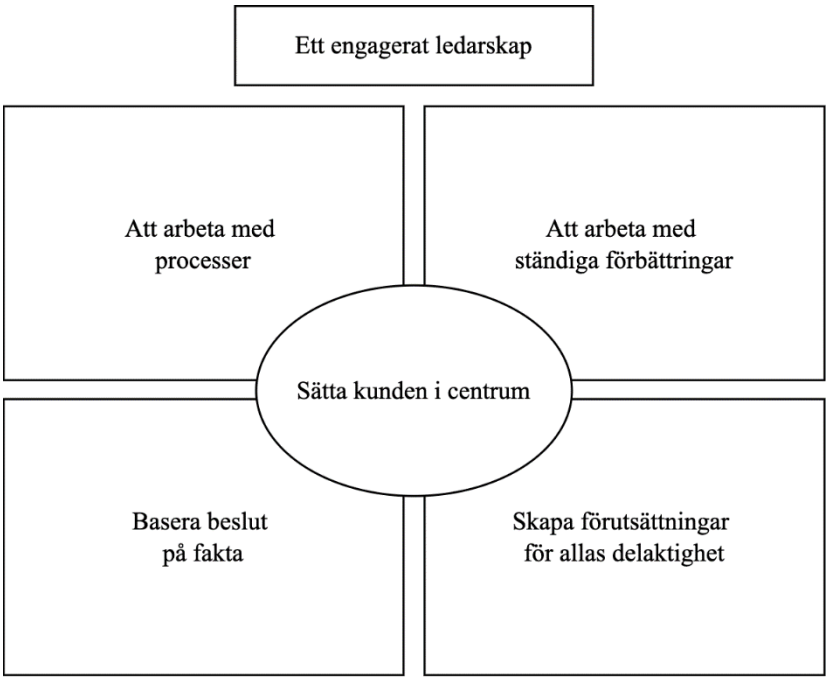
1. Hur kan begreppet *hållbart arbetsliv* definieras?
2. Hur kan en utvärderingsmodell med syfte att uppnå ett *hållbart arbetsliv* utformas?
3. Hur kan offensiv kvalitetsutveckling användas för att uppnå ett *hållbart arbetsliv*?

## 2. TEORI

*Avsnittet presenterar relevanta teorier, modeller och verktyg som används för att analysera empiriska data med målet att uppnå studiens syfte. Samtliga rubriker innefattas under ledningssystemet offensiv kvalitetsutveckling.*

Enligt Bergman och Klefsjö (2020, ss.47–48, s.481) använder en organisation offensiv kvalitetsutveckling för att sträva efter att uppfylla eller överträffa kundens specifika förväntningar och behov med lägsta möjliga kostnad. Det kan möjliggöras med hjälp av en engagerad ledning, engagerade medarbetare, ett fokus på organisationens processer och ett kontinuerligt förbättringsarbete. Offensiv kvalitetsutveckling kan betraktas som ett ledningssystem. Systemet består tillsammans med *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling av värderingar, arbetssätt och verktyg och kallas *Principer-Arbetssätt-Verktyg* (PAV). Målet är att öka extern kundtillfredsställelse med lägre resursåtgång.

Bergman och Klefsjö (2020, s.49) anser att modellen *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling är en central del i offensiv kvalitetsutveckling. Syftet med modellen är att öka förståelsen för offensiv kvalitetsutveckling och att presentera de värderingar som bör prioriteras under kvalitetsarbete. Modellen består av sex delar. Se figur 1.

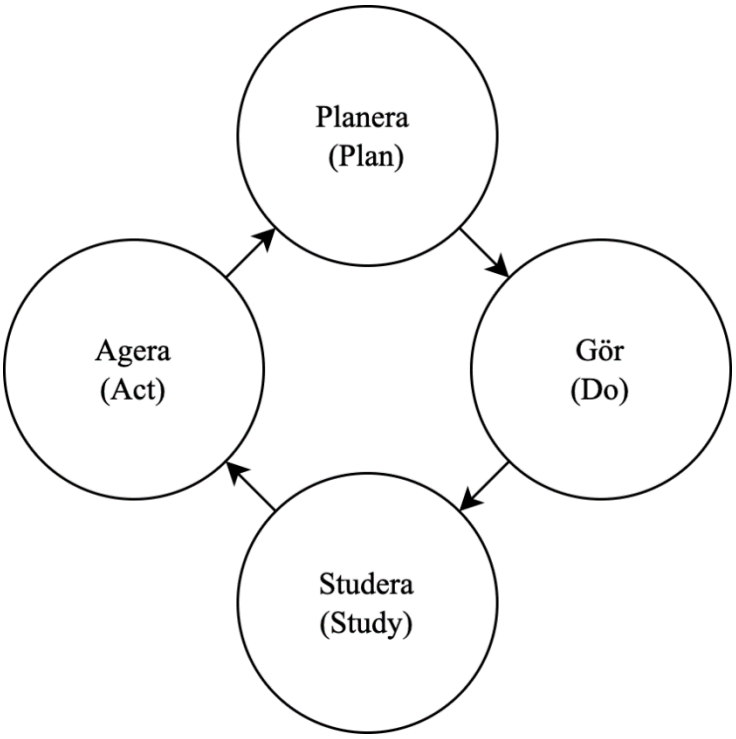



*Figur 1:* Modellen Hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling.
Baserad på Bergman och Klefsjö (2020, s.49). Egen illustration.

### 2.1 ARBETA MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

Bergman och Klefsjö (2020, s.54) menar att arbeta med ständiga förbättringar innebär att en organisation ständigt har som ambition att förbättra sina processers kvalitet samt de produkter som verksamheten erbjuder. Förbättringscykeln *PDSA* är en metod som kan användas för att

utföra ett kontinuerligt förbättringsarbete. Den kan hjälpa organisationen att på ett systematiskt sätt analysera och bearbeta de problem som uppkommer (Bergman & Klefsjö, 2020, s.196). Se figur 2.




*Figur 1:* Förbättringscykeln PDSA.
Baserad på Bergman och Klefsjö (2020, s.196). Egen illustration.

### 2.1.1 *Planera "Plan"* enligt förbättringscykeln *PDSA*

Det första steget i förbättringscykeln *PDSA* består av att planera. En organisation granskar den rådande situationen och ett potentiellt förbättringsförslag identifieras. Organisationen sätter upp mål och skapar en handlingsplan (Bergman & Klefsjö, 2020, s.196).

### 2.1.2 *Gör "Do"* enligt förbättringscykeln *PDSA*

Det andra steget i förbättringscykeln *PDSA* består av att göra. De åtgärder som presenteras i handlingsplanen implementeras i organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020, ss.196–197).

### 2.1.3 *Studera "Study"* enligt förbättringscykeln *PDSA*

Det tredje steget i förbättringscykeln *PDSA* består av att studera genomförandet. De implementerade åtgärderna kontrolleras för att undersöka om handlingarna har bidragit till en eller flera förbättringar i organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020, s.197).

#### *Utvärdering*

Hellsten och Klefsjö (2001a) menar att det inom både privat och offentlig verksamhet är vanligt förekommande med arbete med självutvärdering. Swedish Institute for Quality (SIQ) som arbetar med utmärkelsen Svensk Kvalitet har till stor del bidragit till det kvalitetsarbete

som utförts i Sverige. Författarna menar att en organisation ofta påbörjar arbetet med självutvärdering utan att ha tydliggjort varför och vad organisationen gör. Självutvärdering innebär att en organisation, med utgångspunkt i offensiv kvalitetsutveckling, systematiskt utvärderar sina aktiviteter och resultat.

### 2.1.4 *Agera "Act"* enligt förbättringscykeln *PDSA*

Det fjärde steget i förbättringscykeln *PDSA* består av att agera. Organisationen kan ta lärdom av arbetet och förbättra processen utefter prioriterade åtgärdsförslag (Bergman & Klefsjö, 2020, s.197).

## 2.2 ARBETA MED PROCESSER

Bergman och Klefsjö (2020, ss.53–54) förespråkar sammanhängande aktiviteter som utförs återkommande. Genom att betrakta organisationens olika delar som processer kan en organisation betraktas som ett systematiskt uppbyggt system. Systemtänket gör det möjligt för en organisation att i större utsträckning fokusera på att tillfredsställa kunder med verksamhetens produkt samtidigt som så få resurser som möjligt används.

Processledning är ett arbetssätt som finns till för att ständigt förbättra en organisations processer. Processledning kan sammanfattas i fyra steg som är att organisera för förbättringar, att förstå processen, att observera processen samt att förbättra processen kontinuerligt (Bergman och Klefsjö, 2020, ss.463–464).

### 2.2.1 Organisera för förbättring i process

En organisations ledning behöver dela ut roller och ansvar för processer. Processägare, processledare och kompetensförsörjare är tre viktiga roller som en person kan ha inom processledning för en specifik process (Bergman och Klefsjö, 2020 s.386).

***Processägare***

Processägare har det strategiska ansvaret för att processen förbättras. De strategiska beslut som processägaren behöver ta kan innefatta omfattning, dimensionering och infrastruktur. Processägare har även ansvar för alla resurser som processen kräver. Om processägarskapet inte tydliggörs kan det leda till en intern maktkamp inom organisationen (Bergman och Klefsjö, 2020, s.387).

***Processledare***

Processledare har ansvar för operativ styrning av en process och kan därför också kallas för operativ samordnare. Processledare behöver se till att processen når uppsatta mål och kontinuerligt förbättras. Processledare är därför även ansvarig för den grupp av människor som förbättrar processen (Bergman och Klefsjö, 2020, s.387).

***Kompetensförsörjare***

Kompetensförsörjare har ansvar för att människor med rätt kompetens arbetar med processen och organisationens olika funktioner. Rollen innebär även viss coaching eftersom

kompetensförsörjare delvis även fungerar som mentor för att se till att medarbetare utvecklas och får återkoppling på sina prestationer (Bergman och Klefsjö, 2012, s.388).

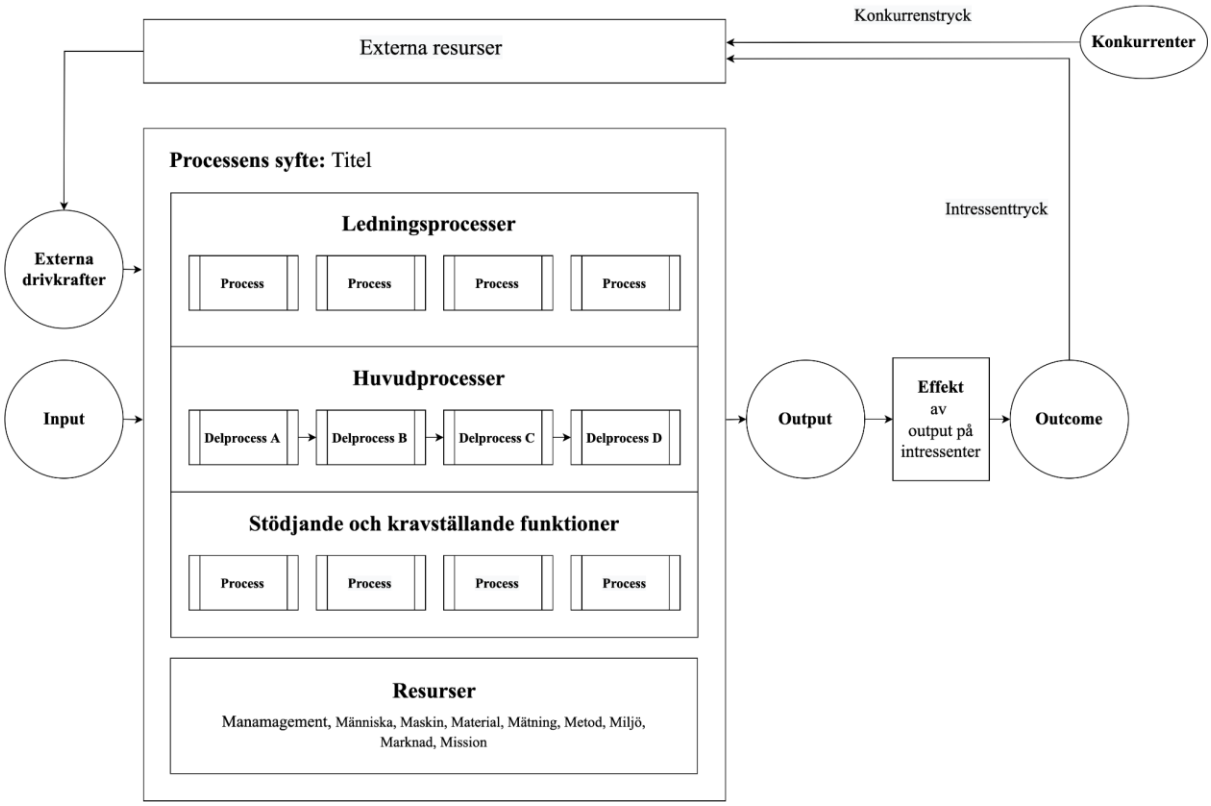
### 2.2.2 Förstå process

Bergman och Klefsjö (2020, s.374) menar att ”en process är en uppsättning sinsemellan relaterade aktiviteter som upprepas i tiden och som transformerar någon typ av resurs till resultat med syfte att bidra med värde åt någon extern eller intern kund”. Isaksson (2006, s.634) definition ”Ett nätverk av aktiviteter som återkommande, med hjälp av resurser, omvandlar input till output för intressenter” används som utgångspunkt för modeller.

Fastställande av vilka processer som bör prioriteras i en organisation och skapande av riktlinjer för processerna är en del av det som krävs för ett processfokuserat arbetssätt (Bergman och Klefsjö, 2020, s.377). Isaksson (2021, s.18) menar att en bild av hur organisationens processer ser ut krävs för att hävda att en organisation har en processyn. Det är en av anledningarna till att en processkartläggning kan behöva genomföras i en organisation. Några av fördelarna med processkartläggning är att kartläggningen:

- skapar en gemensam bild av organisationen.
- skapar en övergripande helhetssyn på verksamheten som bedrivs.
- tydliggör det interna förhållandet mellan kunder och leveranser.
- skapar ett fokus på förbättring av helhet, inte endast en viss delprocess.
- bidrar till att ett fel ses som en avvikelse, inte fel som en enskild person ensam orsakat eller bär ansvar för.
- skapar samarbeten.
- skapar ett fokus på organisationens externa kund.

Isaksson (2021, s.17) menar att processer kan struktureras efter gränssnitt eller efter funktion och menar att strukturering av processer efter funktion innebär indelning efter processens uppgift. Isaksson (2006, s.635, 638) påpekar även att en processbaserad systemmodell assisterar med förståelse för en organisations sammanhang. Se figur 3.




*Figur 2:* Den processbaserade systemmodellen.
Baserad på Isaksson (2006 s.635). Egen illustration.

### *Externa drivkrafter*

Externa drivkrafter kan ses som en funktion av det tryck som en process konkurrenter och intressenter utsätter processen eller organisationen för (Isaksson, 2021, s.60). Isaksson (2021, s.41) menar att exempel på drivkrafter kan vara krav på bättre arbetsförhållanden eller stark miljöopinion.

### *Input*

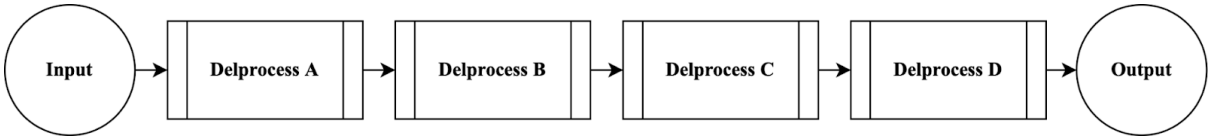
Input består exempelvis av det material som behövs för en process. Input kan också bestå av information om vad det är som kunden önskar, exempelvis i form av en kundorder (Isaksson, 2021, s.60).

### *Ledningsprocesser*

Ledningsprocesser används för att skapa en organisations strategier och mål samt förbättra övriga processer (Bergman och Klefsjö, 2020, s.376).

### *Huvudprocesser*

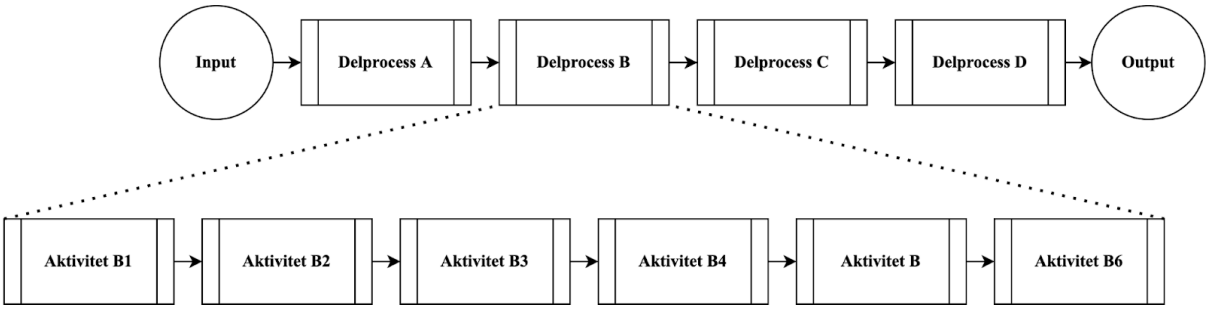
Huvudprocesser skapar värde för en organisations externa kunder och fyller deras behov (Bergman och Klefsjö (2020, s.376). Isaksson (2021, s.18) menar att en huvudprocess kan delas upp i delprocesser. Se figur 4.




*Figur 4:* Huvudprocess.
Modellen är Baserad på Isaksson (2021, s.36). Egen illustration.

### *Delprocesser*

Enligt Isaksson (2021, s.33) kan en huvudprocess delas in i delprocesser. En delprocess kan även vara en del i en annan delprocess. Isaksson (2021, s.18) menar att respektive delprocess dock ofta delas upp i aktiviteter och arbetsmoment. Se figur 5.




*Figur 5:* Huvudprocess med tillhörande delprocess.
Modellen är Baserad på Isaksson (2021, s.36). Egen illustration.

### *Stödjande och kravställande funktioner*

Stödprocesser innefattar en organisations interna kunder och skapar värde åt organisationens huvudprocesser (Isaksson, 2021, s.17). Isaksson (2021, s.36) menar att exempel på stödprocesser är inköp, underhåll och service.

### *Output*

Organisatorisk processprestanda kan bedömas utifrån resultat av en process output men kan också baseras på processens prestandanivå. Processmätningar kan klassificeras i ekonomiska, miljömässiga och sociala dimensioner enligt “Tripple Bottom Line” (Isaksson, 2021, s.11–12).

Målvärden för processens prestanda kan fastställas genom att ta reda på vad processens eller organisationens intressenter förväntar sig. Genom att undersöka input, drivkrafter och

resurser kan en organisation få reda på orsaker till en viss prestandanivå. Output kan mätas vid ett processgränssnitt och ge organisationen en uppfattning av processens outcome (Isaksson, 2021, s.60).

***Intressenttillfredsställelse (Outcome)***

Den tillfredsställelse som kund eller annan intressent upplever presenteras som outcome (Isaksson, 2021, s.60). Isaksson (2021, s.126) påpekar att inte bara kunderna utan också intressenterna påverkas av en process. Intressenter kan exempelvis inkludera kunder, ägare, medarbetare, leverantörer, finansiärer och andra i samhället. Isaksson (2021, s.41) poängterar att en produkt exempelvis kan levereras i tid (inneha tillfredsställande servicekvalitet), vara felfri (inneha tillfredsställande teknisk kvalitet) men fortfarande leverera låg kundtillfredsställelse. Kundtillfredsställelse inkluderas därför inte i output utan som en effekt av processen för output.

*Intressenttryck*

Isaksson (2021, s.41) menar att drivkrafter för processens förändring är starka då det finns ett starkt kundtryck för bättre produkter. Det kallas i sin tur för intressenttryck.

***Konkurrenter***

*Konkurrenttryck*

Om en organisation har ett starkt kundtryck exempelvis på bättre produkter och samtidigt omges av starka konkurrenter ökar drivkraften för förändring (Isaksson, 2021, s. 41).

***Externa resurser***

Genom rätt resurser kan en organisation se till att en värdeskapande process fungerar. Externa resurser är resurser som finns i det samhälle som omger en organisation (Isaksson, 2021, s.60). Exempel på resurser är medarbetare, kapital och utrustning. Rätt resurser kräver fungerande system för inköp, arbetsrutiner och kommunikation samt en arbetskultur som har ett kundfokus (Isaksson, 2021, s.67). Isaksson (2021, ss.34–35 beskriver resurser i form av de 10M:en som står för Management, Människa, Maskin, Material, Medel, Mätning, Metod, Miljö, Marknad, Mission.

### 2.2.3 Observera process

Kunskap om hur processer har betett sig tidigare utgör grunden för förbättringar (Bergman och Klefsjö, 2020, s.386). Processresultat bör därför mätas utifrån olika parametrar. Användningen av balanserade styrkort eller måldelning hos en organisation ger betydelsefulla mätvariabler för framtida framgångar.

***Balanserade styrkort***

Bergman och Klefsjö (2020, s.513) menar att balanserade styrkort kan användas för att visualisera och följa upp nyckeltal när organisationen vill dela processen med målarbetet. Det har varit vanligt förekommande att ekonomiska nyckeltal endast har använts för styrning,

vilket inte kan fånga hela det spektrum som kvalitetsutveckling innefattar. Balanserade styrkort kan hjälpa organisationens styrning inom de områden som påverkar organisationens utveckling. Områdena kan vara både interna och externa och bestå av exempelvis nöjdhet hos externa kunder, medarbetare (interna kunder), finansiella perspektivoch processers förmågor (effektivitetsmått). Bergman och Klefsjö (2020, s.514) rekommenderar användning av max sex perspektiv och menar att även färre kan användas. Medan balanserade styrkort ses som ett verktyg för offensiv kvalitetsutveckling kan balanserad styrning liknas vid det arbetssätt som orienterar en organisation.

Ett balanserat styrkort kan bidra till att lyfta en organisations vision, strategi och konsensus kring de mål som leder till organisationens vision (Bergman och Klefsjö, 2020, s.515). Det kan leda till förbättrad dialog mellan organisationsnivåer samtidigt som chefer får återkoppling angående om önskat resultat uppnås genom vald strategi (Bergman och Klefsjö, 2020, s. 515).

### 2.2.4 Förbättra process

Förbättring av en process anpassningsförmåga innefattar hur väl processen kan anpassas till förändringar och förutsättningar som organisation och process har (Bergman och Klefsjö, 2020, s.386). Det innebär förbättring av processens kvalitet, effektivitet och anpassningsförmåga och processens förmåga att tillfredsställa kunders förväntningar och behov. Förbättring av processens effektivitet innefattar hur väl processen använder sig av de resurser som organisationen tillhandahåller processen för att producera processens resultat. Jacobsen och Thorsvik (2019, s.43) förklarar effektivitet som måluppfyllelse i relation till resursanvändning.  Gemensamt för organisationer är att de för att nå sitt mål är beroende av arbetskraft och kapital utifrån begränsade resurser. Utifrån detta mäts effektivitet. Produktivitet mäts utifrån vilka resurser som krävs per producerad enhet. Produktiva organisationer behöver inte vara synonymt med effektiva.

Bergman & Klefsjö (2020) beskriver kvalitetsbristkostnader som de kostnader som skulle försvinna om en organisations processer och produkter var perfekta. Kvalitetsbristkostnader kan delas in i två delar. Den första är kostnaden för produkter som inte är perfekta och den andra är kostnaden för processer som inte är perfekta. Det är användbart för processanalys och ger även en indikation på storleksordning för förbättringspotential. Isaksson (2021, s.65) menar att brister i kvalitet samt produktivitet påverkar det resultat som en organisations kund får. En kvalitetsbristkostnad består både av skillnaden mellan “benchmarking” av produktkvalitet och “benchmarking” av processkvalitet. Skillnaden mellan CPPQ och CPPP kan ses som skillnaden mellan det bästa möjliga.

## 2.3 BASERA BESLUT PÅ FAKTA

För att säkerställa att väl underbyggda beslut fattas inom en organisation behöver beslut baseras på fakta. Det kräver en förståelse av variation och orsaker och innefattar analys av information efter att denna samlats in och struktureras upp. Det motverkar att slumpfaktorer får avgörande betydelse vid beslutsfattande vilket hjälper organisationen att uppfylla kundens

behov och förväntningar (Bergman och Klefsjö, 2020, s.52). De sju förbättringsverktygen pareto-, orsak-verkan-, histogram-, sambands-, styrdiagram, uppdelning och datainsamling används som dataunderlag för arbetet med kvalitetsförbättringar (Bergman och Klefsjö, 2020, s.216). De sju ledningsverktygen släktskaps-, träd-, matris-, relations-, pil-, processbeslutsdiagram, samt matrisdataanalys används istället för att strukturera verbala data (Bergman och Klefsjö, 2020, s.234).

### 2.3.1 Balanserade styrkort

Ett verktyg för att styra en organisation mot sitt mål att basera beslut på fakta är balanserade styrkort. Balanserade styrkort kan enligt Gibbon och Kaplan (2015, s.447) användas även för mer informellt ledarskap exempelvis för adaption, påverkan, ledarskap, koordinering och andra informella ledarskapsfrågor. Gibbon och Kaplan (2015, s.449) menar att en diskussion bör föras kring varför vissa bör mått används och väljas ut samt hur de kan användas i arbetet med balanserade styrkort.

## 2.4 SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ALLAS DELAKTIGHET

Bergman och Klefsjö (2020, s.148) menar att engagerade medarbetare förbättrar en organisations utveckling. Genom att underlätta för medarbetare att engagera sig, påverka, komma med förslag och delta i det förbättringsarbete som utförs skapas förutsättningar för allas delaktighet.

### 2.4.1 Hållbar arbetsmiljö

Arbetsmiljöverket (2016, s.10) menar att organisatorisk arbetsmiljö handlar om hur arbete styrs, ordnas, kommuniceras, organiseras och hur beslutsfattande ser ut. Social arbetsmiljö består av samspel mellan de människor som finns på en arbetsplats och digitala forum som exempelvis chatt, mejl och sms. Den fysiska miljön kan vara rummet där arbetet utförs där det finns ljud, ljus, maskiner och utrustning (Arbetsmiljöverket, 2016, s.10). Den fysiska miljön bildar tillsammans med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön de anställdas arbetsmiljö.

Brister i arbetsmiljö kan leda till ohälsa hos individen samtidigt som det är kostsamt för företag och samhället (Arbetsmiljöverket, 2016, s.13). Individer påverkas olika av brister i arbetsmiljön oavsett om det är den sociala, organisatoriska eller fysiska arbetsmiljön som inte fungerar.

AFS 2015:4 ställer krav på arbetsgivare på en god organisatorisk och social arbetsmiljö gällande de arbetsuppgifter som kräver upprepade ansträngningar oavsett om de är av kognitiv, emotionell eller fysisk natur. De kan omfatta svårighetsgrad, arbetsmängd, fysiska och sociala förhållanden samt tidsgräns (Arbetsmiljöverket, 2015, s.6). Syftet med AFS 2015:4 är att genom ett systematiskt arbetssätt med de organisatoriska och sociala förhållandena i arbetsmiljön:

- främja en god arbetsmiljö
- förebygga ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2015, s.5).

## 2.5 UTVECKLA ETT ENGAGERAT LEDARSKAP

Ett engagerat ledarskap är grundläggande för att skapa en organisationskultur som innefattar offensiv kvalitetsutveckling. Ledarskap bör fokusera på att offensiv kvalitetsutveckling är avgörande för en organisations förbättringsarbete (Bergman och Klefsjö, 2020, s.59). Rajashekara et al. (2020, s.1201) påpekar att ett starkt ledarskap är en viktig faktor för att lyckas med initiativ inom kvalitet som genererar och upprätthåller förbättringar hos kund.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s.388) råder det en "stor gemensam enighet om att ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande". Jacobsen och Thorsvik (2014, s.388) menar att definitionen av ledarskap innefattar tre aspekter. Den första aspekten fokuserar på att ledarskap ses som en rad av handlingar. Handlingarna kan genomföras av en eller flera personer och även personer som inte formellt betecknas som ledare. Den andra aspekten fokuserar på att ledarskap har för avsikt att få andra människor att genomföra en viss handling, alltså ett önskat beteende hos medarbetare. Den tredje aspekten fokuserar på att ledarskap ska bidra till att mål nås.

Hallin, Olsson och Widström (2019, s.15) använder sig av ACMP:s definition av förändringsledning som innebär att arbetet är genomtänkt, strukturerat och planerat och att människor i en organisation får det stöd som behövs för att uppnå önskat affärsmässigt resultat genom förändringen. Hallin, Olsson och Widström (2019) presenterar fyra steg för förändringsledning som är att organisera och planera för förändring, att skapa medvetenhet, att förstärka engagemang samt att utbilda, utvärdera, befästa och överlämna.

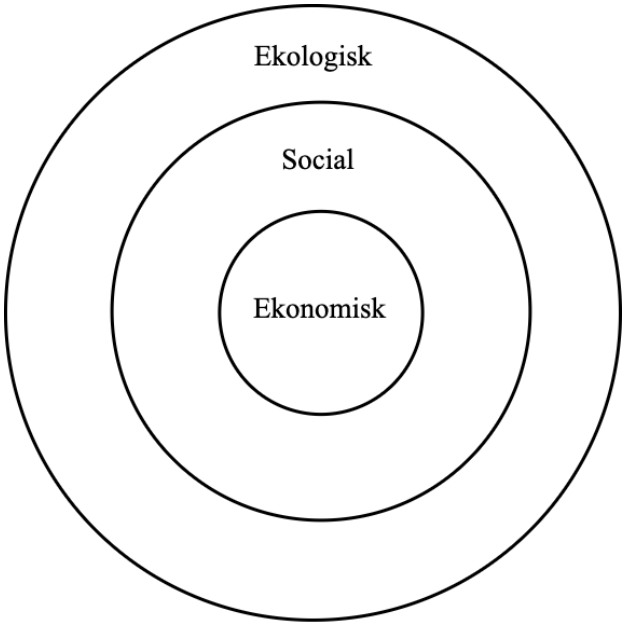
## 2.6 SÄTTA KUNDEN I CENTRUM

Olika kunder har olika behov och förväntningar på en organisation och dess produkter. Genom att identifiera kunders behov och förväntningar kan förutsättningar skapas för en organisation att uppfylla kundkrav (Bergman och Klefsjö, 2020, ss.49–50).

## 2.7 HÅLLBARHET

Bergman och Klefsjö (2020, ss.630, 644) menar att hållbarhet är viktigt för hela vårt världssamfund, hela samhället och alla företag. Ett hållbart företagande innebär att utnyttja resurser, värna om arbetsmiljön hos företag och dess leverantörer samt att värna om miljön utifrån kommande generationers perspektiv tillsammans med kundnytta.

Hållbarhet kan delas upp i tre dimensioner: ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Dimensionerna är användbara för att på ett systematiskt sätt möjliggöra analysering av hållbarhetsaspekter eller problem från olika perspektiv. För att en lösning på ett problem ska anses som hållbar behöver lösningen vara hållbar i alla tre dimensioner (Borglund et al., 2017, s.17). Se figur 6.




*Figur 6:* Hållbarhetsdimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet i relation till varandra. Baserad på Dahlin et al. (2016, s.18). Egen illustration.

### 2.7.1 Ekologisk hållbarhet

Ekologisk hållbarhet är en planetär dimension som inkluderar det planetära system som är livsuppehållande och en förutsättning för liv (Borglund et al., 2017, s.18).

### 2.7.2 Social Hållbarhet

Sociala hållbarhet är ett ramverk som innefattar hur samhället kan och ska vara utformat. Beroende på politiska uppfattningar kan ramverket se annorlunda ut. Vanligt förekommande för ramverket är ett fokus på mänskliga rättigheter, tillgång till utbildning, frihet gällande fattigdom och förtryck, sjukvård samt sysselsättningar som anses vara meningsfulla (Borglund et al., 2017, s.18).

### 2.7.3 Ekonomisk hållbarhet

Ekonomisk hållbarhet innefattar samhällets ekonomiska system. Syftet med det ekonomiska systemet är att ge förutsättningar för upprätthållande av de ekologiska och sociala systemen. I det ekonomiska systemet får inte en systematisk avledning av resurser och tillgångar förekomma (Borglund et al., 2017, s.19).

# 3. METOD

*Avsnittet presenterar studiens metod och inkluderar design av studien, datainsamlingsmetod och dataanalys.*

## 3.1 DESIGN AV STUDIEN

Forskningen som utförs för att uppnå studiens syfte klassificeras som deskriptiv. Collins och Hussey (2014) beskriver att deskriptiv forskning har syftet att hitta samband mellan olika aspekter med hjälp av redan existerande teorier inom ett område (Patel och Davidsson, 2019, s.75).

Studiens syfte är att presentera ett förslag på en utvärderingsmodell som kan användas av en organisation för att mäta individers utveckling mot *hållbart arbetsliv*. Modellen utvecklas utifrån det befintliga självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* och organisationen iManagements modell *KAMP-index* som används för mätning av *hållbar effektivitet*. Användning av en kvantitativ metod anses mindre lämplig eftersom den kvantitativa information som samlas in från organisationens givna material och respondenter är begränsad.

Standardiserade frågor med begränsade valmöjligheter i form av exempelvis skattning enligt given skala begränsar studiens möjlighet att samla in information om kompletterande och unika aspekter som respondenterna annars hade presenterat. Standardiserade frågor med begränsade valmöjligheter kan även innebära en risk gällande felaktig information eftersom intervjuare inte tillåts ställa följdfrågor eller bekräfta respondenternas svar. Larsen (2009, s.27) påpekar att det råder en större chans att respondenter investerar tid i sina svar då de medverkar i en intervju som utförs personligen. Den kvalitativa metoden kräver mer tid och resurser för bearbetning av data. Däremot resulterar metoden i en mer tillförlitlig studie som främjar förståelse och ger möjlighet att tolka aktuella mönster. Patel och Davidson (2019, s. 150) förespråkar det som en av flera fördelar med användning av en kvalitativ metod.

Studiens design utgår från ett abduktivt arbetssätt. Enligt Patel och Davidson (2019, ss.28–29) är ett abduktivt arbetssätt en kombination av ett induktivt och ett deduktivt arbetssätt. Studien inleds med insamling av relevant data som används för att skapa en överblick över nuvarande situation med hjälp av utvalda teorier som kan användas för att skapa ett förbättringsförslag.

Den hermeneutiska ansatsen som används i studien ger möjlighet till en större öppenhet samt en mer subjektiv och fördjupad förståelse av den data som intervjuer och observationer har resulterat i (Patel och Davidsson, 2019, s.33). Det har gjort det möjligt för författarna att närma sig studien utifrån den grundläggande förståelsen för verksamhetsutveckling som utbildningen Ledarskap-kvalitet-förbättring har gett författarna.

## 3.2 DATAINSAMLINGSMETOD

Datainsamlingsmetoden är kvalitativ och består av ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer, observationer i form av aktivt och passivt deltagande samt granskning av dokument och litteratur.

### 3.2.1 Intervju

Intervju genomförs under två tillfällen kring organisationens arbete, processer och uppföljningsrutiner. Respondent är en av organisationens grundare Magnus Bornäs.

***Ostrukturerad intervju***

Den öppna ostrukturerade intervjun som genomförs med respondent fokuserar på problemområdet. Författarna undersöker om studien bör fokuseras på framtagande av en lämplig utvärderingsmodell för att mäta *hållbar effektivitet.*

***Semistrukturerad intervju***

Den semistrukturerade intervjun fokuserar på *hållbar effektivitet*, mätning och uppföljning av effekter. Respondenten ombeds att svara på fem frågor. Intervjun är utformad efter respondentens svar på respektive frågor med hjälp av följdfrågor som ställs i samband med diskussion inom respektive ämne. Se tabell 1. Insamlad data från de två intervjuerna sammanställs och en processkarta skapas tillsammans med en tillhörande processbeskrivning. Se figur 7.

**Tabell 1:**
Frågor till respondent.

| **Nummer** | **Fråga** |
|---|---|
| 1 | Hur definierar iManagement *hållbar effektivitet*? |
| 2 | Var är definitionerna av *hållbar effektivitet* som iManagement använder hämtade ifrån? |
| 3 | Hur mäter iManagement *hållbar effektivitet*? |
| 4 | Hur använder iManagement resultaten av de mätningar som genomförts? |
| 5 | Hur definierar iManagement mjuka respektive hårda värden? |

*Not*. Huvudfrågor som ställdes till respondent. Frågorna åtföljdes av delfrågor i syfte att precisera svar.

### 3.2.2 Observation

***Aktivt och passivt deltagande***

Grundläggande information är insamlad under deltagande iManagements utbildning iWorkflow under februari 2022. Utbildningsmaterial samt samtal mellan utbildningsdeltagare ger en överblick över deltagarnas behov och nuvarande arbetssituation. Deltagandet i

utbildningen är av aktiv och passiv karaktär eftersom författarna deltar under flera diskussioner och får möjlighet att ta del av det uppföljande utvärderingsmaterial som skickas ut till alla deltagare efter utbildningens slut.

***Dokumentgranskning***
Granskning genomförs av iManagements hemsida. Granskning har även genomförts av de skriftliga dokumenten som respondent Bornäs delat med sig av gällande organisationens egenutvecklade modell *KAMP-index*. Informationen delas via en digital plattform i form av mail med diverse bilagor bifogade.

### 3.2.3 Litteratur

Datainsamling sker genom sökningar i den vetenskapliga databasen DiVa med följande ord: ”change management”, ”measure change management”, ”leadership”, ”evaluate improvement”, ”measure change leadership”, ”neuro”. Avgränsningar har gjorts i sökresultatet då artiklar som handlar om utvärdering och ledarskap har valts ut. Sju vetenskapliga artiklar har valts ut som utgångspunkt för den teoretiska bakgrunden samt studiens empiri. Samtliga sju vetenskapliga artiklar är “peer reviewed”.

Artiklar som har självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* som ämne används i studien. De har publicerats i Kvalitetsmagasinet och är skrivna av Klefsjö och Hellsten. Vidare används litteratur om offensiv kvalitetsutveckling skriven av Bergman och Klefsjö (2020). Isakssons publiceringar om processer används.

## 3.3 DATAANALYS

Analys av data görs enligt Patel och Davidsson (2019, s.57) på ett induktivt sätt med fokus på att skapa en struktur och helhetsbild utifrån sammanhanget genom tolkning av den vetenskapliga litteraturen kopplad till en förståelse för det insamlade materialet från intervjuerna, observationerna och skriftlig information. De vetenskapliga artiklarna och intervjuerna analyseras därefter var för sig innan de sammanställs i studien. Artiklarna kategoriseras utifrån om de behandlar offensiv kvalitetsutveckling, *hållbar effektivitet*, utvärderingsmodeller eller förändringsledning och presenteras utifrån de olika temana i studien. Analysen av den inkomna datan om iManagements utvärderingsmodeller genomförs enligt självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*. Studien genomförs under vårterminen 2022 och intervjumaterial samlas in i anslutning till Uppsala universitets, kurs *1TG277 Examensarbete i Industriell teknik.*

Struktur av inkomna data skapas genom att organisationens huvudprocess, drivkrafter, input och output sammanställs i en PBSM. iManagements utbildning iWorkflow presenteras med hjälp av en övergripande processkarta som inkluderar individens och organisationens process.

### 3.3.1 Miniriskanalys

Tonnquist (2018) beskriver miniriskmetoden som en miniriskanalys som hjälper till att hitta och identifiera de risker som finns med ett visst projekt. Olika risker utvärderas enligt de två parametrarna *sannolikhet* och *konsekvens*. Först utvärderas den uppskattade sannolikheten för

själva riskhändelsen. Därefter händelsens konsekvens. Utfallet av denna händelse görs på en skala från 1 till 5 (Tonnquist, 2018, s.234).

För att få fram riskens värde, multipliceras konsekvensen med sannolikheten. Ett annat sätt att uttrycka projektrisk är att lägga in dessa risker som en matris där två axlar är märkta med sannolikhet och konsekvens och de olika siffrorna anger värdena för risken. De resultat man får bedöms av projektledare som utvärderar. För vilken omfattning anses riskvärdet bra? Och vilken omfattning innebär att riskhändelsen behöver åtgärdas? Riskåtgärder tas sedan fram (Tonnquist, 2018, s.234).

Minriskanalysen har använts för att identifiera risker med olika förbättringsområden som fanns under studiens gång. I första steget har sannolikheten för att risken kommer att uppstå värderats följt av konsekvensen den risken kan få på förbättringsområdet. Därefter har dessa bidragit till ett riskvärde där en hög siffra kan indikera behov av riskhantering. Se tabell 2.

**Tabell 2:**
Miniriskmetod

| | **Risk** | **Sann-olikhet 1–5** | **Kon-sekvens 1–5** | **Risk-värde SxK** | **Riskåtgärd** |
|---|---|---|---|---|---|
| A | Insatsernas effekt av det som iManagament utför i externa organisationer mäts inte strukturerat och systematiskt | 4 | 3 | 12 | Utforska vad forskningen säger om mätning av effekt av förändringsarbete i en organisation |
| B | Utebliven mätning av effekten enl. punkt A leder till utebliven möjlighet till benchmarking mot konkurrenter | 5 | 3 | 15 | För att kunna benchmarka behöver ett strukturerat mätverktyg tas fram |
| C | Standardiserat arbetssätt saknas för processen rekrytering till “on boarding” | 3 | 3 | 9 | Arbeta fram ett förslag på standardiserat rekryteringsförfarande/ onboarding. |
| D | Inaktuell information på hemsidan kan vilseleda kunder | 2 | 1 | 2 | Hemsidan uppdateras utifrån input från intressenter |
| E | Informationen lagras på olika platser och leder därför till frustration hos de anställda | 3 | 2 | 6 | Se över var informationen samlas och använda ett fåtal arkivsystem |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| F | Tillfällig underbemanning i organisationen leder till stress hos medarbetarna | 4 | 4 | 16 | Anställa flera medarbetare, prioritera vad som är väsentligt. |

*Not*. De olika förbättringsområden har analyserats utifrån miniriskmetoden.

Miniriskmetoden visar på att risk A och B är de risker som kan och bör hanteras av studien trots att de har ett lägre riskvärde än risk F. Detta beror på att risk A och B uppfyller såväl de akademiska kraven på studien som organisationens önskemål om utveckling. Risk F är kopplad till organisationen och har i nuvarande inventering inte kopplats till det akademiska forskningsarbetet.

### 3.3.2 Självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*

iManagements modell *KAMP-index* har analyserats utifrån självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*s fyra dimensioner (se avsnitt 2.2.1). De fyra dimensionerna för utvärdering är: angreppssätt, tillämpning, resultat samt utvärdering och förbättring (Hellsten och Klefsjö. 2001a).

### 3.3.3 PESTEL

iManagements externa drivkrafter har analyserats utifrån den strategiska utvärderingsmodellen PESTEL som har identifierat de faktorer som påverkar organisationen på makro-, meso-, och mikronivå (Rosvall, 2022).

## 3.4 VALIDITET, RELIABILITET OCH GENEREALISERBARHET

### 3.4.1 Validitet

Studiens innehållsvaliditet kan säkerställas genom en röd tråd i teori och empiri samt en god samtidigt validitet då *Språngbrädan* analyseras mot *PDSA* och KAMP-modellen (Patel och Davidsson, 2019, ss. 129–130, 134). Det är vanligt förekommande att i en kvalitativ forskningsprocess ha fasta regler eller en exakt procedur som säkerställer validiteten i en unik process.

### 3.4.2 Reliabilitet

Den insamlade datans reliabilitet anses vara hög eftersom svaren inkom vid två tillfällen då den svarande intervjuades. Respondenten valde att inte spontant höra av sig för att komplettera eller revidera sina svar. Resultatet från intervjuerna analyserades av två personer. Under det sista styrgruppsmötet valde respondent att ge feedback på studien genom att presentera en förtydligad information kring mål, strategi och handlingsplaner. Därmed har avsnitt 4.1 reviderats och förtydligats för att bättre återge det som organisationen menar.

Utförda intervjuer bestod av öppna frågor som inte innehöll påverkan eller värdering från frågeställarna och kan användas som forskningsinstrument vid ett flertal andra tillfällen (Oxenswärdh, 2021a). Studiens forskningsfynd kan generaliseras och appliceras på en annan organisation med liknande förutsättningar vid framtida arbete (Oxenswärdh, 2021a) även om det är egna individuella svar med subjektiva utsagor som ligger till grund för studien.

## 3.5 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN

### 3.5.1 Informationskravet

Informationskravet uppfylldes då handledaren på iManagement informerades muntligen om studiens tillvägagångssätt, planerade intervjutillfällen och möjligheten att återkoppla på den informationen som återges i studien (Oxenswärdh, 2021a). Utöver detta har information överförts digitalt via e-post och studien har löpande presenterats med möjlighet till revision under styrgruppsmöten.

### 3.5.2 Samtyckeskravet

Respondenten har gett sitt muntliga samtycke till att medverka i samband med att Bornäs har svarat på intervjufrågor samt när samarbetsavtalet tecknades (Oxenswärdh, 2021a).

### 3.5.3 Konfidentialitetskravet

Hantering av inkomna data har skett med beaktande av konfidentialitetskravet. (Oxenswärdh, 2021a). Deltagare i utbildning iWorkflow innefattas inte i studien. En av iManagements grundare Bornäs har gett sitt samtycke för att nämnas vid namn i studien.

### 3.5.4 Nyttjandekravet

Samtliga medverkande har muntligen godkänt att deras utsagor får användas i detta examensarbete (Oxenswärdh, 2021a). Grundare av iManagement har löpande fått ta del av resultatet från förstudien och denna studie samt fått möjligheten att inkomma med eventuella synpunkter.

# 4. EMPIRI

*Avsnittet presenterar resultatet från den datainsamling som har beskrivits i metodavsnittet. Detta inkluderar insamlade data från organisationen iManagement samt information från valda artiklar.*

## 4.1 ARBETA MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

iManagement arbetar med ständiga förbättringar genom kort- och långsiktiga mål som delas upp i handlingsplaner. Organisationens mål och handlingsplaner har formulerats utifrån intervjuer med en av iManagements grundare Bornäs samt insamlad information från granskning av organisationens hemsida. Bornäs har valt att komplettera med skriftlig information för att förtydliga detta avsnitt. Organisationens vision är att "vara den självklara partnern för organisationer som vill säkra hållbart effektiva arbetssätt" (Bornäs, 2022j). För att nå visionen har de skapat en 10-årig plan som är indelad i fyra steg:

1. Stabilitet och arbetsro
2. "Define proof of concept"
3. "Scale and integrate"
4. "Going global"

iManagement strävar efter att bedriva en så global verksamhet som möjligt och har därför valt att använda sig av allt fler engelska begrepp.

Organisationens kortsiktiga mål är:

1. att ha ett NPS-snitt (Net Promoter Score) på 70% "promoters" på utbildningar
2. att lansera en ny lärportal
3. att ta fram en manual för en ny kurs
4. att ta fram en engelsk digital version av iWorkflow

Organisationens långsiktiga mål är:

1. att integrera leveranser i förändringsprocessen
2. att mäta effekt av insatser
3. att återrapportera insatsernas resultat till kunder med förslag på nästa steg inkluderade
4. att bygga en lärplattform för integrerat lärande mellan workshops och eget lärande

(Bornäs, 2022j).

iManagements leveransprocess grundar sig på olika teoretiska bakgrund menar Bornäs (2022f). Dessa är ADKAR-modellen för förändringsledning, AGES modell för inlärning och Kolbs lärande och lärstilar (Bornäs, 2022j).

*Modellen ADKAR för förändringsledning* är en akronym för de fem engelska orden "awareness", "desire", "knowledge", "ability" och "reinforcement" som anses vara nödvändiga för att få till ett lyckat förändringsarbete menar Hallin, Olsson och Widström, (2019, ss.68–69). Prosci som uppfann *ADKAR* menar att önskad förändring och dess effekter uppnås först när alla individer gått igenom sin förändringsresa. Enlig modellen ADKAR är det nödvändigt att kartlägga och följa upp så att aktiviteter är inplanerade vid rätt tillfälle utifrån individens förändringsmognad och egna förändringsresa.

*AGES modell för lärande* utgår ifrån en förståelse av vad som underlättar lagring av inlärning i hippocampus. Davis, Balda, Rock, McGinniss och Davchi (2014, s.2) har presenterat tre viktiga faktorer mellan inlärning, uppmärksamhet och lagring av kunskap:

1) En individs uppmärksamhet varar i ungefär 20 minuter.
2) En individs inlärning motarbetas av "multitasking".
3) En individs uppmärksamhet är särskilt mottaglig för störning vid användning av samma modalitet (exempelvis att höra ett språk och läsa samma).

*Kolbs lärande och lärstilar* innebär att lärandet är en process i två dimensioner med vardera två delmoment:

1) Konkret-abstrakt dimension som innebär att tolkningen antingen sker med stöd av abstrakta begrepp eller genom konkreta erfarenheter av direkta upplevelser
2) Aktiv-reflektiv dimension där kunskapen transformeras på två motsatta sätt:
    - observation och reflektion
    - aktivt experimenterande

Inlärningsteorin mynnade enligt Kolb ut i fyra olika lärstilar som baseras på dimensionerna ett och två och kan beskrivas som divergerande, assimilerande, konvergerande och ackommoderande (McLeod, 2017).

### 4.1.1 Utvärdering

Arbetssättet självutvärdering syftar till att mäta hur väl värderingar som offensiv kvalitetsutveckling bygger på har bidragit till att skapa organisationskultur (Bergman och Klefsjö, 2020, s.572). Parallellt mäts systematik i en organisations aktiviteter och arbetets omfattning (Bergman och Klefsjö, 2020, s.572).

#### *Självutvärderingsverktyget Språngbrädan*

Hellsten och Klefsjö (2001b) menar att Självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* är väl anpassat för mindre organisationer som vill arbeta systematiskt med kvalitetsutveckling utifrån sex värderingar i offensiv kvalitetsutveckling utan att behöva arbeta lika omfattande som under utvärdering med hjälp av SIQ-modellen skapad av Swedish Institute for Quality (SIQ). Enkelheten i strukturen och språket gör att många mindre organisationer har tagit emot *Språngbrädan* på ett positivt sätt menar Bergman, Klefsjö, Edgeman och Dahlgaard (1999, s.470).

*Språngbrädan* identifierar en organisations styrkor och förbättringsområden som bidrar till organisationens arbete med ständiga förbättringar, kundnöjdhet och stärkande av sin konkurrenskraft (Hellsten, 1999). Verktyget har fyra utvärderingsdimensioner som är angreppssätt, tillämpning, resultat samt utvärdering och förbättring. Se tabell 3.

**Tabell 3:**
Självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*

| **Dimension** | **Fråga** |
|---|---|
| Angreppssätt | Hur gör vi för att..? |
| Tillämpning | I vilken omfattning gör vi..? |
| Resultat | Vilka resultat har vi uppnått? |
| Utvärdering och förbättring | Hur utvärderar vi våra angreppssätt?<br>Vilka förbättringar har detta lett till? |

*Not*. Självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*s fyra utvärderingsdimensioner med respektive frågor som en organisation kan använda i sin självutvärdering.

*Språngbrädan* har sin grund i de sex principerna för offensiv kvalitetsutveckling då dessa ses som viktiga för en framgångsrik kvalitetsstrategi (Bergman et al. 1999, s. 470). *Språngbrädan* följer PDSA-cykelns fyra dimensioner där *utvärdering och förbättring* är en del av fas nummer två, göra (Hellsten, 1997, s. 185). Ständig förbättring uppnås genom att organisationer undersöker sina styrkor och behov av förändring menar Hellsten.

- Dimensionen *Angreppssätt* ställer frågan *Hur gör vi för att..?* (Hellsten och Klefsjö, 2021a).
- Dimensionen *Tillämpning* ställer frågan *I vilken omfattning gör vi..?* (Hellsten och Klefsjö, 2021a).
- Dimensionen *Resultat* ställer frågan *Vilka resultat har vi uppnått?* Dimensionen fokuserar på vad arbetet med förändringsledning har uppnått (Hellsten och Klefsjö, 2021a).
- Dimensionen *Utvärdering och förbättring* ställer frågorna *Hur utvärderar vi våra angreppssätt?* samt *Vilka förbättringar har detta lett till?* Dimensionen syftar till att utvärdera angreppssätt samt analysera vilka förbättringar som genomförts (Hellsten och Klefsjö, 2021a).

När en förändring genomförs analyseras resultatet utifrån de mått som satts upp för förändringen. Analysen möjliggör identifiering av hinder mot effektmål samt att planen för förändring kan revideras om förändringen inte sker med önskad hastighet eller kvalitet. De analyser som genomförts innan förändringen påbörjades kan användas som stöd. Genom att mäta och utvärdera systematiskt kan förändringsinsatserna förändras utifrån skiftande förutsättningar. Det faktum att aktiviteter genomförs är ingen garanti för att önskat resultat uppnås (Hallin, Olsson, Widström, 2019, s.208).

***Modellen KAMP-index***

Bornäs (2022b) och hans kollegor utgick från tankar om iManagements egna definition av begreppet *hållbar effektivitet* när modellen *KAMP-index* arbetades fram. Målet var att landa i en formulering som tog läsaren från ett nuvarande läge till ett önskat läge. Förkortningen KAMP i modellen *KAMP-index* är en akronym av orden kreativitet, adaptivitet, motivation och produktivitet (Bornäs, 2022b).

*Kreativitet*
Bornäs (2022b) definierar problemlösningsförmåga som kreativitet. I nuläget använder iManagement sig av en utvärdering genom frågor som skickas ut till kursdeltagarna via mail istället för modellen *KAMP-index*.

*Adaptivitet*
Bornäs (2022b) definierar adaptivitet som att på ett synkroniserat sätt kunna anpassa sig till omvärldens förändring.

*Motivation*
Bornäs (2022b) anser att motivation innebär att man med bibehållet engagemang och energi genomför handlingar som leder mot ett önskat mål. Jacobsen och Thorsvik (2019, s.244) menar att senare forskning har visat att motivationsfaktorerna snarare är knutna till hur arbetet är utformat än till lön eller karriär.

*Produktivitet*
Bornäs (2022b) menar att produktivitet är förmågan att uppnå resultat med begränsade resurser. Jacobsen och Thorsvik (2019, s.43) menar att begreppet produktivitet beskriver den kostnad eller resurs som krävs för att producera en viss enhet.

## 4.2 ARBETA MED PROCESSER

iManagement menar att de levererar transformationsprocesser och att de mäter och rapporterar tillbaka effekten av dessa till kund (Bornäs, 2022j). Mätningen av effekter har skett på olika sätt genom åren beroende på kundsamarbete. Huvudprocessen kallas för *kundprocessen* och är konfidentiell i sina detaljer.

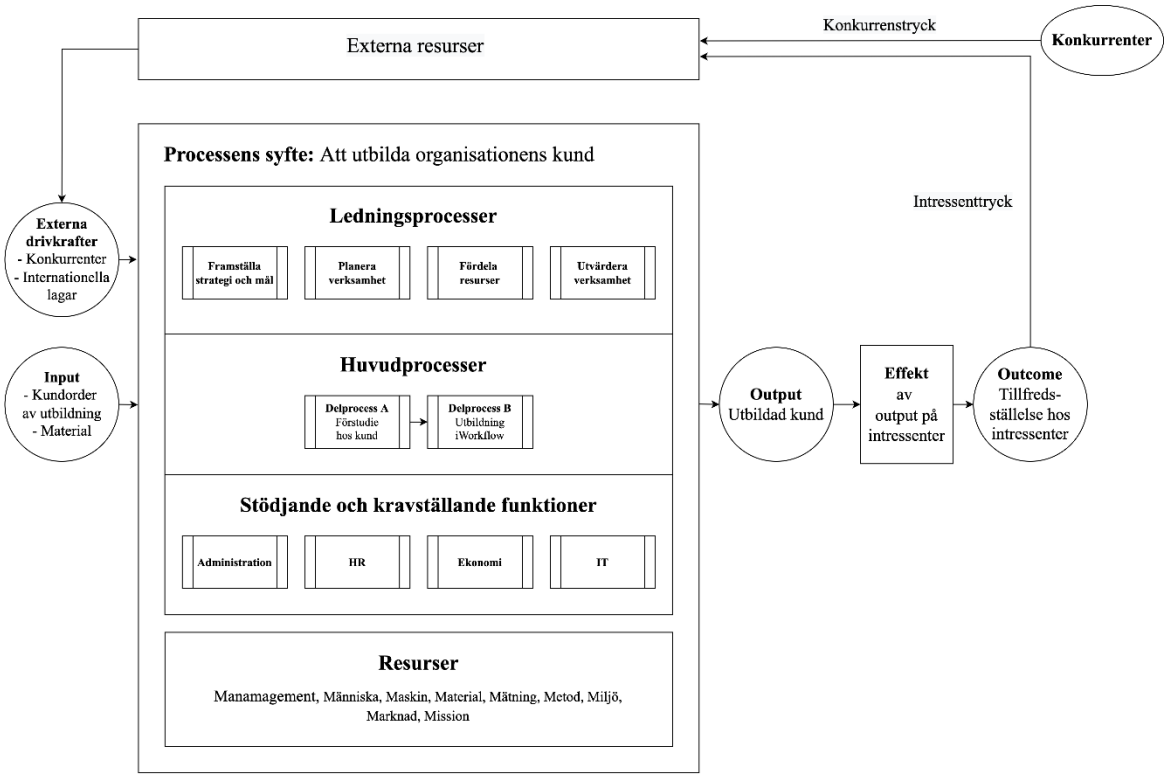
### 4.2.1 Organisera för förbättringar i process

Organisationen har inte presenterat data i form av dokument eller intranät med deras teoretiska och visuella beskrivningar av iManagements processer eller processkategorier. Därmed har kategorisering efter gränssnitt eller funktion inte kunnat styrkas. Detaljerna i deras huvudprocess kundprocess är konfidentiell. Bornäs (2022j) menar att iManagements huvudsakliga handlingsplan har skapats för att utveckla sin kundprocess som de definierar som sin huvudprocess. Handlingsplanen baseras på att utveckla deras huvudprocess genom:

1. Spridning och konvertering
2. Slimmad köpprocess
3. Ha en leverans i världsklass

### 4.2.2 Förstå process

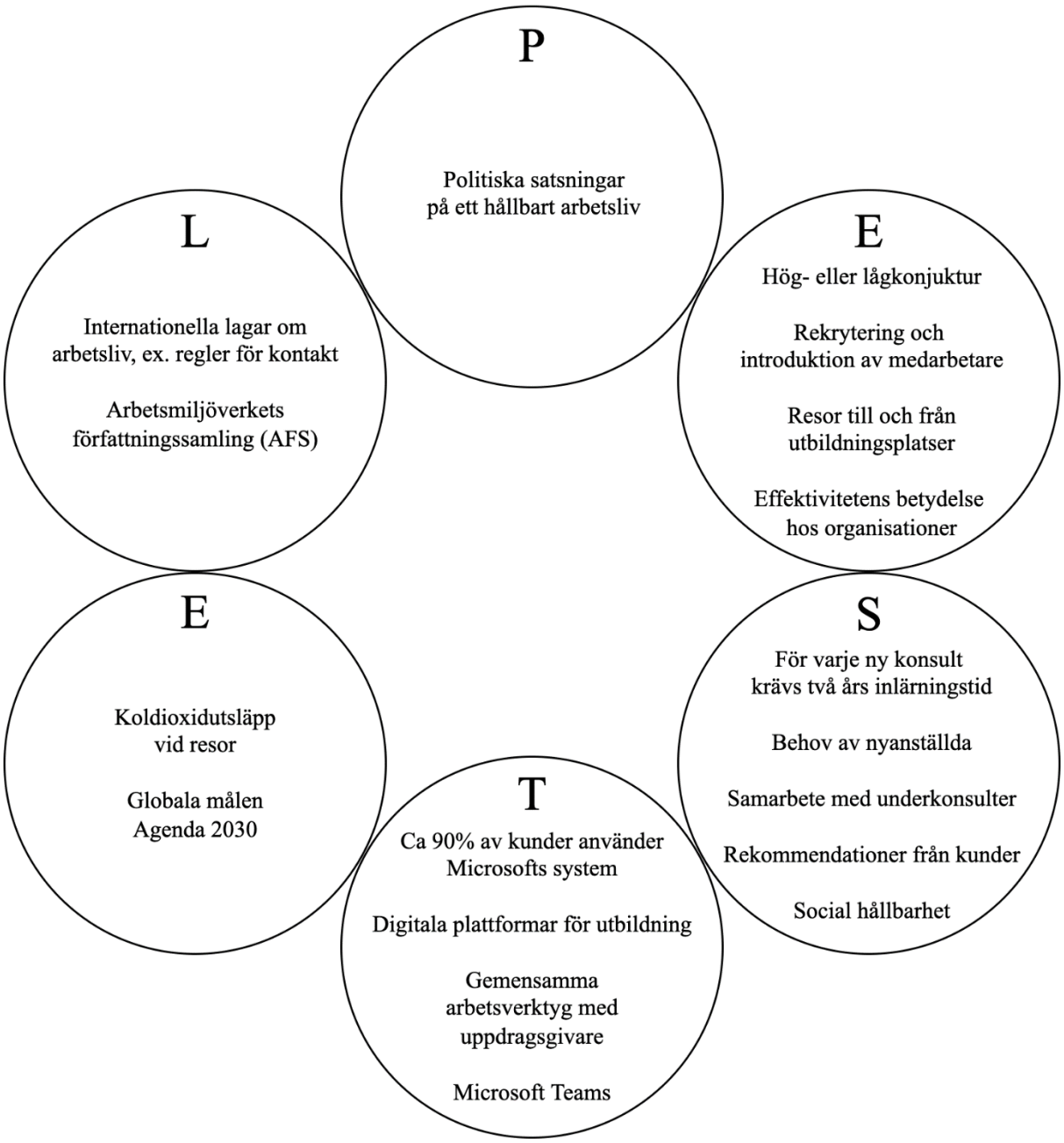
En processkarta har skapats med hjälp av data insamlad i samband med intervju med en av iManagements grundare Bornäs samt under deltagande i organisationens utbildning iWorkflow. Se figur 7.




*Figur 7:* En processbaserad systemmodell för organisationen iManagement. Baserad på Isaksson (2021, s.36). Egen illustration.

#### *Externa drivkrafter*

Externa drivkrafter som kan påverka iManagements arbete är exempelvis andra organisationer som erbjuder tjänster med liknande värde och kvalitet. Organisationen påverkas även av internationella lagar eftersom de arbetar med internationella kunder.




*Figur 8:* PESTEL-analys för organisationen iManagement.
Egen illustration.

En PESTEL-analys visar att iManagement har ett flertal olika påverkansfaktorer. Förändringsinitiativ kan behöva initieras även om faktorerna är externa (Hallin, Olsson, Widström, 2019, s.78). Se figur 8. Exempel på förändringsfaktorer är;

- Ekonomiska: Lågkonjunktur ökar efterfrågan på utbildningar i effektivitet, det vill säga iManagements tjänster.
- Sociologiska: Det tar ungefär två år för en nyanställd konsult att uppnå önskad kunskaps- och erfarenhetsnivå.
- Teknologiska: 90% av iManagements kunder använder sig av Microsofts applikationer.

- Ekologiska/Miljömässiga: Koldioxidutsläpp vid resor har minskat under covid19-pandemin eftersom fler utbildningar har genomförts digitalt.
- Lagmässiga: iManagement erbjuder sina tjänster både nationellt och internationellt vilket bidrar till att organisationens verksamhet kan påverkas av nationella och internationella lagar.
- Politiska: Politiska satsningar och utspel kan påverka organisationens arbete.

  (Bornäs, 2022f; 2022g).

***Input***

Processens input består av en eller flera kundbeställningar. För delprocessen utbildning iWorkflow består input av beställning av utbildning. Exempel på annan input är coachning av chefer, genomförande av nulägesanalys eller utbildning i digitala hjälpmedel så som Microsoft.

***Ledningsprocesser***

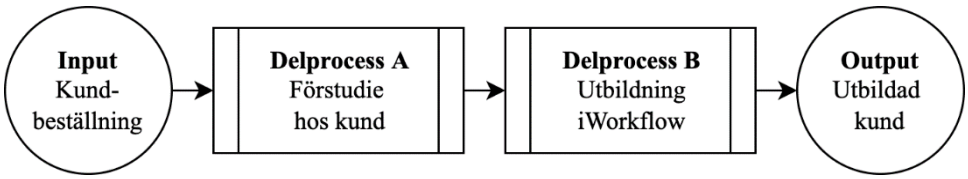
iManagements ledningsprocesser består i att framställa organisationens strategi och mål, att planera verksamheten, att fördela resurser samt att utvärdera verksamheten. Informationen har sammanställts utifrån intervjuer med Bornäs (2022f, g).

*Övergripande strategi*
iManagements övergripande strategi är att hjälpa andra organisationer att uppnå en hållbar arbetsmiljö (Bornäs, 2022c).

*iManagements kort- och långsiktiga mål*
Ett långsiktigt mål som organisationen har är att utveckla processen för uppföljning av åstadkommen effekt av organisationens utbildning iWorkflow som utförs hos kund. Ett annat långsiktigt mål är att förbättra processen för presentation av åstadkommen effekt för nuvarande och potentiella kunder. I syfte att arbeta för spridning och konvertering hålls webinarier på måndagar och material produceras på LinkedIn. På fredagar håller organisationen veckorevideringar som ett sätt att arbeta mot en “leverans i världsklass”. De tar även del av aktuell forskning för att arbeta med ständig utveckling (Bornäs, 2022j). Ett kortsiktigt mål som organisationen har är att möjliggöra mätning av den effekt organisationens insatser har hos kund (Bornäs, 2022j).

***Huvudprocess***

iManagement har en teoretisk beskrivning av organisationens processtruktur för huvudprocess *kundprocessen* vars detaljer är konfidentiella. Processen visualiseras med hjälp av data insamlad i samband med Bornäs (Bornäs 2022i). Organisationens huvudprocess består av två delprocesser. Se figur 9.




*Figur 9:* iManagements huvudprocess för utbildning.
Egen illustration.

*Input*

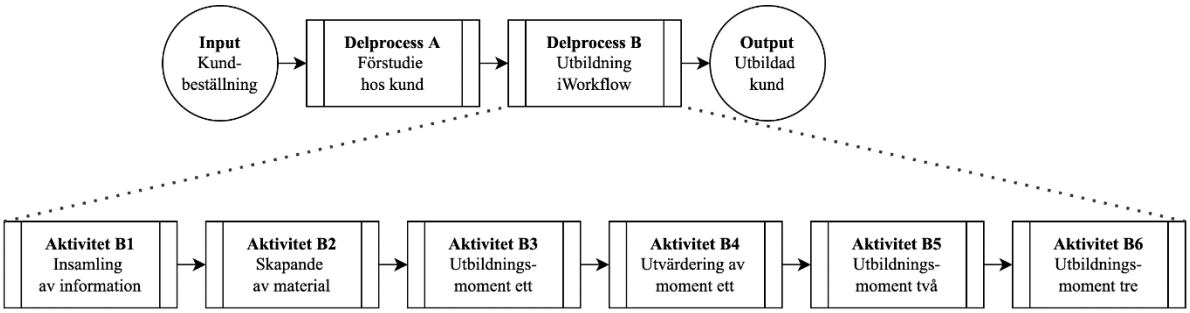
Input utgörs av en beställning från kund.

*Delprocess A: Nulägesanalys hos kund*

Under delprocess A genomförs en analys av kundens nuläge och de arbetssätt som inte anses vara hållbara eller effektiva identifieras. iManagement använder olika verktyg beroende på vem som är uppdragsgivare och på tillgängliga resurser. iManagement undersöker även hur kund vill utveckla sitt arbetssätt, exempelvis att utveckla sin kommunikation eller skapa spelregler för e-mail eller möten (Bornäs, 2022d).

*Delprocess B: Utbildning iManagement*

Under delprocess B genomförs utbildning av kund. iManagement har ingen utvecklad beskrivning av organisationens processtruktur för delprocessen. Processen visualiseras med hjälp av data insamlad under intervju med Bornäs, granskning av dokument samt medverkan under utbildning iWorkflow (Bornäs, 2022). Delprocess B består av sex aktiviteter, B1-B6. Dessa aktiviteters arbetsmoment specificeras inte i denna studie. Se figur 10.




*Figur 10:* iManagements huvudprocess med tillhörande delprocess utbildning iWorkflow.
Modellen är Baserad på Isaksson (2021, s.36). Egen illustration.

– *Aktivitet B1: Insamling av information*
  Aktivitet B1 innefattar insamling av rätt information. Innan kund låter sina medarbetare medverka på utbildning iWorkflow genomför iManagement en studie av

nuläget och kund får ta del av en sammanställning av resultatet (Bornäs, 2022,). De frågor och svarsalternativ som används under aktivitet B1 presenteras i bilaga 1.

- *Aktivitet B2: Skapande av material*
  Aktivitet B2 innefattar skapande av material. Majoriteten av det material som används under utbildning iWorkflow har skapats och använts under tidigare utbildningstillfällen (Bornäs, 2022j).

- *Aktivitet B3: Utbildningsmoment ett*

  Aktivitet B3 innefattar utbildningsmoment ett. Utbildningsmomentet består av en tre timmar lång workshop. Syftet är att utbilda deltagarna om hjärnans funktioner och hur individer kan arbeta fram ett arbetssätt som tillåter individer att fokusera bättre genom användande av olika tekniker och på så sätt nå ett djupare fokus under arbetsdagen. Deltagarna uppmanas att testa de olika teknikerna och reflektera över utbildningens olika moment (iManagement, 2022d).

- *Aktivitet B4 Utvärdering av utbildningsmoment ett*
  Aktivitet B4 innefattar en utvärdering av utbildning iWorkflow. Se bilaga 1. Utvärderingens frågor besvaras av deltagare utifrån flervalsalternativ respektive fri text kring deltagarnas upplevelser gällande utbildningen (Bornäs, 2022d).

- *Aktivitet B5: Utbildningsmoment två*

  Aktivitet B5 innefattar utbildningsmoment två. Utbildningsmoment två består av en tre timmar lång workshop. Syftet är att utbilda deltagarna i hantering av inkommande information genom att använda sig av olika tekniker och minimera antalet störningsmoment och nå ett djupare fokus under arbetsdagen. Deltagarna uppmanas att testa de olika teknikerna och reflektera över utbildningens olika moment avseende att nå ett djupare fokus under arbetsdagen (iManagement, 2022e).

- *Aktivitet B6 Utbildningsmoment tre*

  Aktivitet B6 innefattar utbildningsmoment tre. Utbildningsmoment tre består av en tre timmar lång workshop. Syftet är att repetera och utvärdera kunskap och verktyg från utbildningsmoment ett och två samt att skapa en effektiv kommunikation inom deltagarnas respektive organisationer (iManagement, 2022f).

*Output*

Output utgörs av iManagement utbildad kund som har genomgått utbildningsmoment ett, två och tre.

***Stödjande och kravställande funktioner***

iManagements stödjande och kravställande funktioner består av administration, HR, ekonomi och IT (Bornäs, 2022j).

***Intressenttillfredsställelse (Outcome)***

Organisationen samlar in data kring effekter av utbildning iWorkflow från diverse utvärderingar. Fördelar med korrekt mätning av långsiktiga effekter av utförd delprocess B utbildning iWorkflow kan generera marknadsfördelar för organisationen och möjlighet till benchmarking (Bornäs, 2022a; 2022d; 2022j).

iManagement använder sig av begreppet kunskapsmedarbetare när de definierar vilka de arbetar med. I definitionen ingår enligt organisationen att kunskapsmedarbetare avses utföra rätt arbetsuppgifter i rätt tid och till rätt kvalitet menar Bornäs (2022j). Jacobsen och Thorsvik (2020, s.143) menar att kunskapsmedarbetare är den största yrkesgruppen idag och att den dominerande arbetsformen är teamarbete.

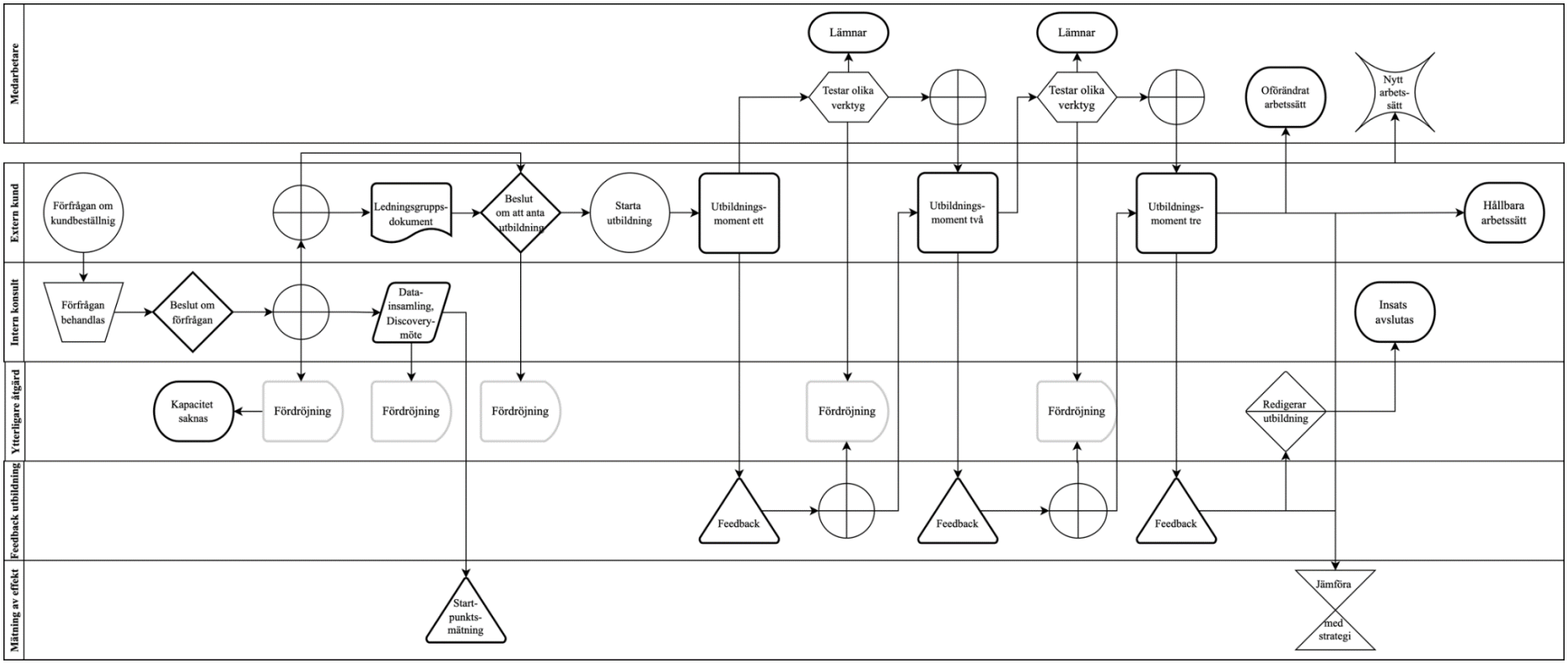
### 4.2.3 Observera process

iManagement har genom åren använt sig av olika mätverktyg för att utvärdera effekten av sitt arbete. Två av dessa verktyg är modellen *KAMP-index* samt utskick av frågeformulär (Bornäs, 2022b; 2022e).

### 4.2.4 Förbättra process

iManagement strävar efter att förbättra sin huvudprocess utefter samhällets förändringar samt efter kundens behov och efterfrågan (Bornäs, 2022e; 2022j). Den nedersta simbanan i figur 11 visar ett förslag på när mätning av effekter skulle kunna ske i processen. Mätning av långsiktiga effekter kan på sikt leda till att fler insatser och beslutspunkter behövs i processen. Om en utbildning inte uppnått önskad effekt behöver en mer detaljerad analys utföras samt en eventuell omformning av utbildningens innehåll.

Mueller, Jenny och Bauer (2012, s.223) menar att individen och organisationen är olika förändringsagenter. Eftersom förändringsprocessen även sker hos de enskilda individerna i den externa organisationen löper processerna parallellt. Figur 11 inkluderar parallella processer hos den enskilde användaren, den externa kunden och den egna organisationen. Mätning av långsiktig effekt saknas och därför har ett förslag på mätning av långsiktig effekt inkluderats i den nedersta simbanan. Figur 11 visar att det finns ett antal faktorer som kan orsaka förseningar i processen. Förseningarna kan leda till stopp i processen, kräva extra resurser eller leda till förbättringar av den interna processen eller effekten hos slutanvändaren (iManagement, 2022d; 2022e; 2022f).




*Figur 11:* iManagements delprocess B utbildning iWorkflow.
Egen illustration.

## 4.3 BASERA BESLUT PÅ FAKTA

### 4.3.1 Balanserade styrkort

Bornäs (2021) menar att iManagement inte använder sig av balanserade styrkort för att mäta leveranser eller processer. De har istället implementerat ett snarlikt arbetssätt med vissa mätetal som följs upp och åtgärdas utifrån vissa förutbestämda mål (Bornäs, 2022a).

De fyra huvudområden som iManagement har satt upp mål kring och följer upp veckovis är:

- Spridning och konvertering: Området innefattar marknadsaktiviteter och omvandling av dessa till nya affärer. Det som mäts är antalet inlägg på sociala medier, antal inläggsinteraktioner, antal visningar, läsning och klick på utskickade nyhetsbrev, antal bokningar av det kostnadsfria webbinariet iWorkflow Live, antal besökare på organisationens hemsida och "transformations leads" (Bornäs, 2022j).

- Leverans i världsklass: NPS på organisationens utbildningar utifrån målvärdet 70% rekommendationer mäts (Bornäs, 2022j).

- Lätt att köpa: Antalet affärsmöjligheter (köp per vecka) och antal rekommendationsinköp ("transformation deals") mäts (Bornäs, 2022j).

- iTeam: Begreppet iTeam definieras som engagemang hos en organisations medarbetare. iManagement använder sig av organisationens egenutvecklade modell *KAMP-index* som har en oklar effekt eftersom processen har avstannat (Bornäs, 2022j).

## 4.4 SKAPA FÖRUTSSÄTTNINGAR FÖR ALLAS DELAKTIGHET

iManagement (2022) menar att tempot och konkurrensen ökar och en organisation som inte anpassar sig till detta konkurreras ut ur marknaden. Samtidigt är världen gränslös med närmast oändliga möjligheter. iManagement använder sig av sitt egenutvecklade begrepp *hållbar effektivitet* som de delar upp i produktivitet, motivation, kreativitet och adaptivitet.

Avgörande i iManagements interna arbete är de konsulter som befinner sig i organisationens arbetsklimat och kultur och påverkar organisationen. Förutsättningar för framgång är att iManagements medarbetare tillåts vara engagerade och tillåtande. Arbetsmiljön är fokuserad på kreativitet, innovation, frihet och ansvar vilket också bidrar till rätt förutsättningar för ett lyckat arbete med organisationens mål, handlingsplan och strategi (iManagement, 2022c). Bornäs (2022j) menar att individens självledarskap är förutsättningen för att organisationen ska uppnå en *hållbar effektivitet*.

### 4.4.1 Hållbar arbetsmiljö

Bornäs (2022b) menar att *hållbar effektivitet* är det mest effektiva och humana sättet att skapa resultat genom att tjänster produceras med bibehållna resurser. Utan att äventyra morgondagens möjligheter tillgodoses de behov som finns i nuläget genom att resurser omvandlas till produkter och tjänster, vilket är iManagements definition av *hållbar*

*effektivitet* (Bornäs, 2022b). Det innebär att tjänstemän eller kunskapsarbetare som Bornäs (2022b) uttrycker det:

- Hushåller med sin och andras tid, kunskap och energi (resurser).
- Tillgodoser gruppens behov samt det individuella mänskliga behovet.
- Anpassar sig på ett långsiktigt sätt till omgivningen/miljön.

Carlson och Nilsson (2012, ss.53–64) menar att leva i balans handlar om att ha en god självkänsla, att undvika stress och att ha avsatt tid för reflektion och eftertanke. Hanson (2010, s.44) menar att människans hälsa även på arbetsplatser behöver beaktas utifrån en helhet och att denna har fysiska, sociala, existentiella och psykiska förutsättningar.

## 4.5 UTVECKLA ETT ENGAGERAT LEDARSKAP

En hälsofrämjande arbetsplats uppnås genom arbete med förändring av organisationsstruktur, strategi och kultur utifrån en ständig optimeringsprocess. Då uppnås inte enbart välmående och hälsa utan även ett ökat engagemang för arbetsplatsen samt minskad olovlig frånvaro, utbrändhet och sjuknärvaro (Mueller, Jenny och Bauer, 2012, s.221).

Mueller, Jenny och Bauer (2012, s.223) menar att individen och organisationen på olika sätt bidrar till förändring. En förståelse för det är betydelsefull att ha inför analys av påverkande faktorer för förändring. Följande faktorer är viktiga inför förändring:

1. Individens hälsosamma vanor.
2. Organisationens hälsofrämjande arbetsmiljö

(Mueller, Jenny och Bauer, 2012, s.223).

### 4.5.1 Organisera och planera för förändring

Hallin, Olsson och Widström (2019, s.103) menar att det finns två sätt att organisera förändringsarbete. Förändringsarbetet befinner sig inom ramen för någon eller några av en organisations avdelningar och kan skapas i linje med arbetet eller som ett projekt. Förändringar som är kostsamma, brådskande, särskilt betydelsefulla eller har en påverkan på många människor rekommenderas att organiseras i projekt. Hallin, Olsson, Widström (2019, s.109) påpekar att genomförande av förändringar i projektform kan ses som tungrodda, tröga eller kräva en större projektmognad hos en organisation och det kan då vara lämpligt att istället organisera arbetet i linjeform.

Hallin, Olsson, Widström (2019, s.127) menar att förväntade effekter av en förändring är en naturlig utgångspunkt i fasen. Underlaget kan bestå av ett strategiskt analysarbete som lett fram till en verksamhetsplan eller av ett projektdirektiv eller “business case” där en beskrivning har skapats. Beskrivningen innefattar förväntade effekter, vad som händer om inte förändringen genomförs eller villkor för förändringsarbetet.

Ett tydliggörande av effektmål ökar känslan av meningsfullhet hos en organisations medlemmar. Det skapar i sin tur den motivation och det engagemang som behövs för att genomföra arbetet som krävs för att åstadkomma önskad förändring (Hallin, Olsson, Widström, 2019, s.128).

***Institutionellt stöd***

Peteroy-Kelly et al. (2019, s.10) menar att institutionellt stöd kan sammankopplas med förändring. Stödet kräver en viss typ av kultur som uppmärksammar vissa tillvägagångssätt, metoder och verktyg. Peteroy-Kelly et al. (2019, ss.10–11) beskriver institutionellt stöd som en betydande beståndsdel i uppmuntran till förändring. Det institutionella stödet behöver inkludera:

- resurser
- starka stöttande medarbetare
- infrastruktur
- avdelningsaktiviteter som förespråkar undervisning
- avdelningsaktiviteter som förespråkar inlärningsexpertis

Peteroy-Kelly et al. (2019, ss.12–13) menar att det institutionella stödet kräver en kultur som uppmärksammar anställningsmetoder, kommunikation, undervisningsuppdrag och möjligheter till att undervisa samt kunskapen om professionell utveckling. Ett antagande av bästa tillvägagångssätt är en betydande beståndsdel i att uppmuntra till förändring. Aktivt lärande, forskningsmöjligheter, mångfaldighet, delaktighet, unikt innehåll och typ av bedömningsmetoder utgör betydande delar i tillvägagångssättet.

### 4.5.2 Skapa medvetenhet och förstärka engagemang för förändring

Hallin, Olsson, Widström (2019, s.168) menar att medvetenhet om förändring skapas genom tre aktiviteter:

1) De som ska arbeta med förändringen behöver samlas.
2) Förändringsteamet etableras och sponsorer (chefer) förbereds.
3) Förändringen kommuniceras till medarbetarna.

Hallin, Olsson, Widström (2019, s.179) påpekar att den person som är huvudansvarig för förändringen (huvudsponsorn) behöver stöd genom coachning, träning av kommunikationsförmåga och stöttning i att minimera och bemöta motstånd. Det räcker inte med att enbart skapa medvetenhet om att förändring behövs.

***Fokusområden för förändringsledning***

Nguyen-Phuong-Mai (2021, s.13) har i sin studie funnit att ett holistiskt angreppssätt där utgångspunkten kommer från en kombination av belöning, strategiskt ledarskap, social neurovetenskap, förändringar i beteende gällande hälsa och kognitiv beteendeterapi kan:

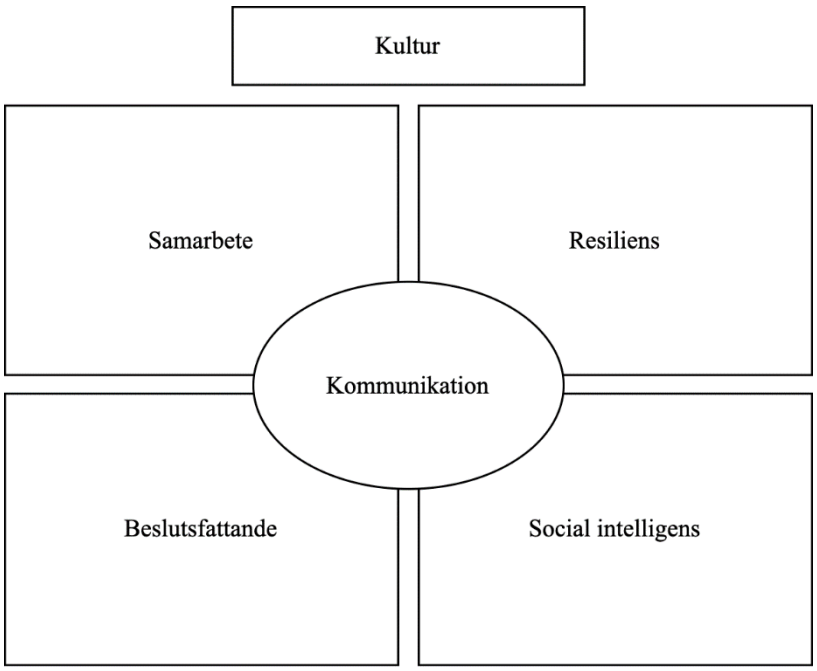
1) Bemöta förutfattade meningar och bidra till bättre insikt
2) Bemöta den sociala miljön och på så sätt eliminera de villkor som möjliggör att förutfattade meningar gror

Nguyen-Phuong-Mai, (2021, s.13) menar att framtida studier bör fokusera på människor som är förändringsagenter i en organisation och att dessa bör stärkas då de bidrar till ett proaktivt arbete som reglerar den miljö som annars låter fördomar och förutfattade meningar frodas.

### *Neurovetenskapliga perspektiv inom ledarskap och förändringsledning*

Människans hjärna är bland annat designad för att upptäcka och reagera på hot i den externa miljön. C. S. och Tripathi (2018) beskriver det som en kamp- och flyktrespons. Dagens konkurrenskraftiga miljö som innehåller befordringar och belöningar tillsammans med sociala indikatorer på vad som definieras som framgång eller misslyckande leder till ett kontinuerligt tillstånd av stress vilket bidrar till högre kortisolnivåer i människors kroppar. Organisationsförändringar som innebär många osäkerheter och oklarheter leder till ökad stress (C. S. och Tripathi, 2018, s.45). Stressen överbelastar de kognitiva förmågorna och skapar en arbetsmiljö som kan begränsa och till och med försämra medarbetares prestationsförmåga och deras engagemang för arbetet och organisationen (C. S. och Tripathi, 2018, s.44).

C. S. och Tripathi (2018, s.43) menar att social neurovetenskap är studier av vad som händer i människors hjärnor när de interagerar. Studierna har resulterat i bevis för vad som kännetecknar och skapar en framgångsrik ledare. Det finns många aspekter involverade i förändringsledning och neurovetenskapen är närvarande i majoriteten av dem. C. S. och Tripathi (2018. ss.46–47) menar att en förståelse för den biologiska grunden för beteende hjälper till att minska det gap som finns mellan den verkliga världen och den alternativa verkligheten. Förståelsen kan därför förbättra ledares effektivitet och hjälpa ledare i sin utveckling inom ledarskap. De neurovetenskapliga aspekterna inom ledarskap och förändringsledning kan kategoriseras under kultur, samarbete, resiliens, beslutsfattande, social intelligens och kommunikation. Se figur 12.




*Figur 12:* Modellen Hörnstensmodellen för Ledares Arbete med Förändringsledning.
Egen illustration.

*Kultur*

En organisation har en befintlig vision och befintliga mål och i kombination med detta en organisationskultur. Kulturen formas av ledare inom organisationen. Medarbetarna har format nervbanor i hjärnan som återspeglar de beteenden som de lär sig. Ju längre beteendet pågår, desto djupare lärande, starkare synapser och därmed djupare kulturöverföring skapas. Ett stort hinder med förändringar som sker är den acceptans av de föreslagna ändringarna som krävs av teamet. Problemet kan ses som dubbelsidigt: att förändra medarbetares befintliga kopplingar till kulturen och samtidigt förändra ledningsstrategin som på ett korrekt sätt ska införa en ny kultur och anpassa medarbetare till den. En tydlig och uppriktig kommunikation leder till ytterligare skapande av en organisationskultur som är öppen och baserad på tillit (C. S. och Tripathi, 2018, s.44).

iManagement prioriterar att människor som arbetar inom organisationens lever som de lär, att de utmanar och ger. Organisationen förespråkar oräddhet, social förmåga och människor som är beredda att genomföra det som krävs för att lyckas med diverse uppdrag. Avgörande för det interna arbetet inom organisationen är de konsulter som påverkar och befinner sig i organisationens arbetsklimat och kultur. Förutsättningar för framgång är att medarbetare både tillåts vara och är engagerade och delaktiga. Arbetsmiljön är fokuserad kring kreativitet, innovation och frihet (iManagement, 2022c).

*Samarbete*

När förtroende har etablerats genom en transparent, tydlig och öppen kommunikation och människor är beredda att vara ärliga och öppna i sin interaktion med varandra bidrar det till samarbetsanda. Om belöningarna inom en organisation endast är individuella kan det dämpa och ibland kväva de samarbetsinsatser som krävs under förändringsledning. Det finns därför ett behov av lämpliga belöningar som hela gruppen får ta del av för att betona samarbetets betydelse. När det finns en teambelöning finns det mer motivation hos medarbetarna att agera mer synkroniserat, uppleva resonans med varandra och samarbeta för att uppnå önskat resultat (C. S. och Tripathi, 2018, s.45).

*Resiliens*

C. S. och Tripathi (2018, s.45) uttrycker att de mest resilienta, alltså motståndskraftiga ledarna är de som stått inför svåra utmaningar och många misslyckanden. Svårigheterna hjälper ledarna att utveckla de färdigheter som krävs för att vara motståndskraftiga. När en förändring sker behöver både ledare och team vara motståndskraftiga och inte ge upp utan kunna använda förnyade krafter för att hålla igång processen.

*Beslutsfattande*

Enligt C. S. och Tripathi (2018, s.48) är beslutsfattande en nyckelfärdighet för ledare. De mest grundläggande aspekterna av ledarskap handlar om att ta vara på och använda möjligheter samt att ta beslut och att göra det i rätt tid. Att tänka och resonera logiskt är två av de mest energikrävande processerna hos en människa och är betydelsefulla förutsättningar

för beslutsfattande. Under förändringar som sker i en organisation finns det behov av att utveckla tankeprocesser och etablerade beteenden.

*Social intelligens*

Samhällsvetare Ross Honey (hänvisning saknas?)definierar social intelligens som ett samlat mått på självmedvetenhet, social medvetenhet, utvecklade sociala övertygelser, attityder samt förmåga och vilja att hantera komplexa sociala förändringar. En framträdande upptäckt är fenomenet resonans. Resonans innebär att ledare och följare anpassar sig till varandras tankemönster och dynamik istället för att agera självständigt. Det sker genom en kombination av tre typer av neuroner: spegelneuroner, spindelceller och oscillatorer (C. S. och Tripathi, 2018, s.43).

*Kommunikation*

C. S. och Tripathi (2018, ss.44–45) menar att kommunikationsflödet vid arbetet med förändringsledning bör ske uppifrån och ned ("top-to-bottom"). Strategin säkerställer att ledare förmedlar och förespråkar förändringar som aktiverar medarbetares neurala kretsar i hjärnan vilket i sin tur leder till ett förbättrat ägandeskap av processer på alla nivåer. En transparent, tydlig och öppen kommunikation ökar medarbetarens förtroende för ledare och processer eftersom kommunikation om förändringar och förväntningar minskar hjärnans respons på hot. När dessutom möjlighet till återkoppling och uppföljning ges bidrar det till att medarbetare känner auktoritet i form av möjlighet till påverkan och uttryckande av åsikter vilket ytterligare ökar medarbetarnas förtroende för ledare och organisationens processer.

### 4.5.4 Utbilda, utvärdera, befästa och överlämna

Hallin, Olsson, Widström (2019, s.209) menar att hela organisationen behöver anpassa sig till en förändring för att den ska befästas. Det nya systemet behöver stödjas av organisationens styrsystem för att bli en del av den vardag som råder i organisationen. Det bör säkras i fasen för planering men utvärderingen bör först genomföras när organisationen har påbörjat sin utveckling och hunnit utvecklas. Först då kan organisationen se hur väl strukturen stödjer det nya arbetet.

Förändringsledning handlar om beteendeförändring hos individer och det är därför viktigt att medvetandegöra hur ett nytt beteende förväntas uppenbara sig och hur medarbetare ska tillgodogöra sig beteendet. Nya beteenden behöver befästas genom att uppmärksammas och firas (Hallin, Olsson, Widström, 2019, ss.208–209).

Förändringsarbete pågår tills effektmål uppnåtts. Projektet som infört själva lösningen avslutas oftast tidigare. När ett beslut har fattats om att avsluta planeringen och förändringsarbetet bör följande aktiviteter utföras:

- Utvärdera förändringsarbetet
- Reflektera kring lärdomar som kan vara till nytta för kommande förändringsprocesser
- Överlämna ansvar utifrån det som återstår i förändringsprocessen

(Hallin, Olsson, Widström, 2019, ss.213)

iManagement arbetar med att hjälpa chefer att utveckla ett engagerat ledarskap. Organisationen driver flertalet projekt som har syftet att förbättra vissa av organisationens funktioner och tekniska lösningar. Tidigare har organisationen lagt ut material i sin blogg i syfte att uppnå detta, något som de inte längre gör eftersom de arbetar med utvecklingen av en ny plattform. Inläggen i bloggen kan sorteras utifrån ett visst antal givna sökord och ämnet presenteras på en allmän nivå. I slutet av varje blogginlägg presenteras specifika frågor, tips och råd som ledarna kan använda sig av för att utveckla sig och sin arbetsgrupp vidare (iManagement, 2022c). Petroy-Kelly et al. (2019, s.2) menar att en kombination av att organisationen arbetar nerifrån och upp och vice versa har större framgång i förändringsarbete eftersom stöd kan existera både från organisationens infrastruktur och från dess resurser.

Självutvärdering exempelvis genom *PULSE Rubrics* möjliggör för en organisation att identifiera styrkor och svagheter. Dessa utgör ett betudande steg i skapandet av en strategisk plan där fokus är nödvändigt (Petroy-Kelly, 2019, s.3). Ett hållbart förändringsarbete sker genom ständiga samtal, självutvärdering och reflektion (Petroy-Kelly, 2019, s.3). Petroy-Kelly (2019) menar att behovet av stöd från en person som har nått en högre nivå i sitt förändringsarbete och sin kunskap om förändring inte kan underskattas (2019, s.20). Dessa personer kan verka som förändringsagenter. Förändringsagenterna har som syfte att uppmuntra individer och grupper till reflektion kring deras praktiska arbete i relation till instruktioner. De kan också skapa en känsla av en gemensam upplevelse och identifikation samtidigt som ny kunskap utvecklas (Petroy-Kelly, 2019, s.20).

## 4.6 SÄTTA KUNDEN I CENTRUM

iManagement anpassar sitt arbete för att möta organisationens kund där kunden befinner sig i sin utveckling. Det görs genom att iManagement kostnadsfritt erbjuder webbinarium för befintliga och potentiella kunder som följer iManagements närvaro i sociala medier. Organisationen erbjuder stöd till förändring, digitala intensivkurser och mer omfattande program som är skräddarsydda för kundens behov (iManagement, 2022b).

## 4.7 HÅLLBARHET

Borglund, De Geer och Sweet för (2017, s.79) definierar hållbar utveckling enligt The Western Cape Education Department (WCED) som en utveckling som möjliggör att nuvarande behov möts utan att äventyra behov hos framtida generationer.

### 4.7.1 Ekologisk hållbarhet

Bornäs (2022f) menar att pandemin Covid19 har påskyndat omställningen till digitala arbetssätt och att ekologisk hållbarhet kan uppnås genom de nya arbetssätt som skapats. Färre resor, större möjlighet till att arbeta hemifrån samt utbildningar på distans har belastat det ekologiska systemet mindre än tidigare. Det är inte längre nödvändigt att genomföra utbildningar på plats hos en organisation utan utbildningar kan genomföras på distans med hjälp av tekniska verktyg.

### 4.7.2 Social Hållbarhet

Världen är komplex och det är lätt att påverkas av omgivningens slöseri eller sitt eget slöseri. Genom rätt förutsättningar, verktyg och träning skapas goda resultat. Organisationen erbjuder utbildning i iWorkflow för att sprida kunskap om hur redan befintliga digitala verktyg och den mänskliga hjärnan kan användas på ett mer produktivt sätt. Det leder till ett effektivare arbete som bidrar till minskad stress samtidigt som fler arbetsuppgifter blir gjorda. Medarbetare som ser mål och mening med sin insats får en ökad motivation som leder till att slöseri av individens tid och energi minskar (iManagement, 2022c).

### 4.7.3 Ekonomisk hållbarhet

En organisation som inte anpassar sig till samhällets tempo elimineras snabbare eftersom konkurrensen hårdnar. Alltmer kraft krävs från individ och organisation för att uppnå önskat resultat. En genomtänkt struktur för arbetsmetodik ger kontroll över medarbetares arbetsdagar. Det leder till minskat slöseri, mer tid och kraft samtidigt som önskat resultat kan uppnås med hjälp av färre resurser och mindre tidsåtgång. Den avgörande skillnaden mellan framgång eller eliminering av en organisation och dess verksamhet kan vara förmågan att hantera situationer på ett kreativt och konstruktivt sätt (Bornäs, 2022j).

# 5. ANALYS

*Avsnittet presenterar en analys av data och litteratur gentemot det som presenteras i teorin.*

## 5.1 ARBETA MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

C. S. och Tripathi (2018, s.45) uttrycker att de mest motståndskraftiga ledarna är de som stått inför svåra utmaningar och många misslyckanden. Svårigheterna hjälper ledarna att utveckla de färdigheter som krävs för att vara motståndskraftiga. När en förändring sker behöver både ledare och team vara motståndskraftiga och inte ge upp utan kunna använda förnyade krafter för att hålla igång processen.

### 5.1.1 Självutvärderingsverktyget Språngbrädan och förbättringshjulet PDSA

Självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* och dess fyra dimensioner för utvärdering har flera likheter med förbättringshjulet *PDSA* och dess fyra faser. Studien ger stöd för Hellstens (1997, s.185) analys om hur förbättringshjulet och självutvärderingsverktyget följer varandra. Se figur 13.

***Planera "Plan" och Angreppssätt***

Förbättringscykeln *PDSA*:s fas *Planera* kan motsvaras av *Språngbrädan*s dimension Angreppssätt. Under fasen *Planera* fastställs problem och lösningar planeras (Bergman och Klefsjö, 2020, s.196). *Språngbrädan*s dimension *Angreppssätt* har ett liknande syfte med sin presentation av frågan *Hur gör vi…?* (Hellsten och Klefsjö, 2021a). Begriplighet kan därav skapas samt eventuella problem utkristalliseras och konkretiseras. Se tabell 3.

***Gör "Do" och Tillämpning***

Förbättringscykeln *PDSA*:s fas *Gör* kan motsvaras av *Språngbrädan*s dimension *Tillämpning*. Under fasen *Gör* ska arbetsgruppen sättas samman och handlingen genomföras (Bergman och Klefsjö, 2020, ss.196–197). På liknande sätt undersöker *Språngbrädan*s dimension *Tillämpning* planering med hjälp av frågan *I vilken omfattning gör vi …?* (Hellsten och Klefsjö, 2021a). Se tabell 3.

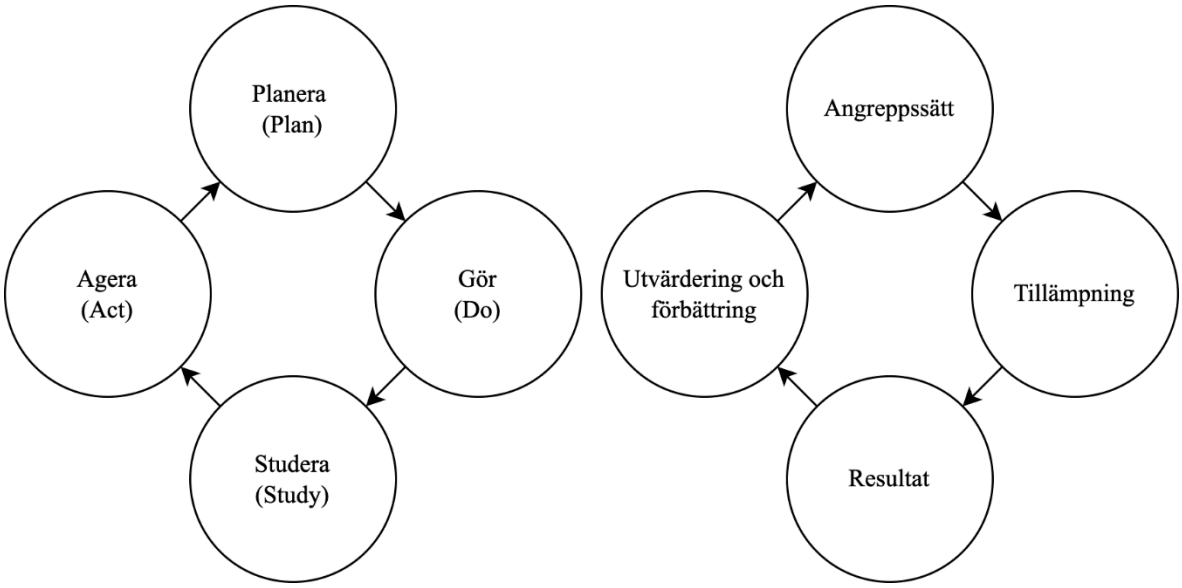
***Studera "Study" och Resultat***

*PDSA*:s fas *Studera* kan motsvaras av *Språngbrädan*s dimension *Resultat.* Under fasen *Studera* studeras effekten av det som genomförts under föregående fas *Gör* för att undersöka om implementeringen uppnått önskad effekt (Bergman och Klefsjö, 2020, ss.196–197). På liknande sätt undersöker *Språngbrädan*s dimension *Resultat* det uppnådda resultatet med hjälp av frågan *Vilka resultat har vi uppnått?* (Hellsten och Klefsjö, 2021a). Se tabell 3.

***Agera "Act" samt Utvärdering och förbättring***

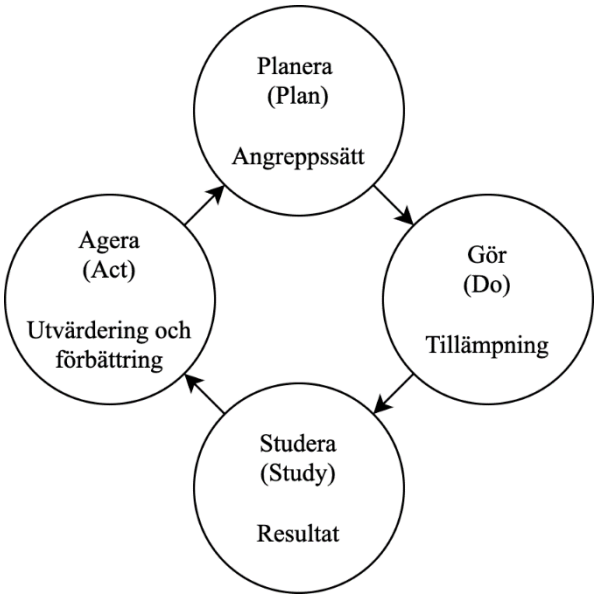
Förbättringscykeln *PDSA*:s fas *Agera* kan motsvaras av *Språngbrädan*s dimension *Utvärdering och förbättring*. Under fasen *Agera* lär sig organisationen av arbetet som utförts och goda resultat permanentas och sprids medan misslyckanden undersöks innan ett nytt förbättrat angreppssätt väljs och en ny cykel påbörjas (Bergman och Klefsjö, 2020, s.196). På liknande sätt undersöker *Språngbrädan*s dimension *Utvärdering och förbättring* utfört arbete

med hjälp av frågorna *Hur utvärderar vi våra angreppssätt?* och *Vilka förbättringar har detta lett till?* Frågorna leder till utvärdering av angreppssätt och tillämpningar genom en analys av åstadkomna förbättringar (Bergman och Klefsjö, 2020, s.196). Se tabell 3.




*Figur 13:* Förbättringscykeln PDSA och dess fyra faser till vänster.
*Språngbrädan* och dess fyra dimensioner till höger. Egen illustration.

*PDSA*:s fyra faser samt *Språngbrädan*s fyra dimensioner kan sammanställas och resultera i att respektive fas och dimension presenteras i en och samma cykel. Se figur 14.




*Figur 14:* Förbättringscykeln *PDSA*:s fyra faser och självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*s dimensioner visualiserade tillsammans i en och samma cykel. Egen illustration.

### 5.1.2 Modellen *KAMP-index*

iManagement har tidigare använt sig av modellen *KAMP-index* för utvärdering. Mailutskick med frågor skickas ut till kursdeltagare för återkoppling. Resultatet visar inga direkta likheter med förbättringscykeln *PDSA*. De frågor som iManagement inkluderar i sina utvärderingar (se bilaga 1 och 2) har en tydligare koppling till kursdeltagares upplevda arbetsdag och det som organisationen uttrycker som *hållbar effektivitet* snarare än efterföljning av förbättringverktyget *PDSA*:s olika faser.

Analysen av modellen *KAMP-index* samt de frågor som organisationen ställer till kursdeltagare visar på vissa brister i struktur utifrån offensiv kvalitetsutveckling. Möjligtvis skulle en utvecklad mätning kunna leda till möjlighet för uppföljning och förbättring av utbildning iWorkflows effekter om tillvägagångssättet följde ett strukturerat verktyg som exempelvis självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*.

Organisationen har valt att inspireras av modellen ADKAR i arbetet med sin leveransprocess. Den styrker behovet av att arbeta individfokuserat under en förändringsresa (Hallin, Olsson och Widström, 2019, s.68). Frågorna som ställs idag (se bilaga 1 och 2) utgår ifrån individen. De olika delarna av modellen *KAMP-index* kan placeras inom självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*s dimensioner och därmed inneha en bättre systematik än den utvärdering och de frågor som presenteras i bilaga 1. Se tabell 4.

### 5.1.3 Modellen *KAMP-index* och självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*

Modellen *KAMP-index* och självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* har flera likheter. Båda har som syfte att mäta förändringar. Modellen *KAMP-index* fyra fokusområden för *hållbar effektivitet* presenteras utifrån *Språngbrädan*s fyra utvärderingsdimensioner. Se tabell 4.

**Tabell 4:**
Självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* och modellen *KAMP-index*

| **Självutvärderings-verktyget *Språngbrädan*** | **Självutvärderings-verktyget *Språngbrädan*** | **Modellen *KAMP-index*** |
|---|---|---|
| Dimension | Fråga | Fråga |
| Angreppssätt | Hur tar vi reda på krav, förväntningar och nuvarande behov hos våra _____? | Hur gör vi för att vara kreativa, adaptiva, motiverade och produktiva? |
| Tillämpning | Hur sprider vi information till alla våra medarbetare kring _____ krav, förväntningar och behov? | I vilken omfattning är vi kreativa, adaptiva, motiverade och produktiva? |
| Resultat | Vilka resultat har vi uppnått | Vilka resultat har vi uppnått |

| | | |
|---|---|---|
| | avseende _____? | avseende kreativitet, adaptivitet, motivation och produktivitet? |
| Utvärdering och förbättring | Hur utvärderar vi våra angreppssätt och tillämpningar avseende _____ .<br><br>Vilka förbättringar har det lett till? | Hur utvärderar vi våra angreppssätt gällande kreativitet, adaptivitet, motivation och produktivitet?<br><br>Vilka förbättringar har detta lett till avseende kreativitet, adaptivitet, motivation och produktivitet? |

*Not*. Modellen *KAMP-index* fyra fokusområden för *hållbar effektivitet* analyserade utifrån *Språngbrädan*s fyra utvärderingsdimensioner.

### 5.1.4 Utvärderingsmodellen *XC*

Analysen visar att självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* kan utvecklas ytterligare. Två kategorier, *individ* och *organisation*, bör adderas med syfte att ta tillvara på förändringsagenter, individers och en organisations olika behov samt förutsättningar och krav som är närvarande under utvecklingsarbete. Dessutom kan den förändring som sker hos individer påverka en organisation och tvärtom: den förändring som sker hos en organisation kan påverka individer. Detta styrks av Petroy-Kelly (2019, ss.10–11) som menar att ett institutionellt stöd är nödvändigt.

Perspektiven *individ* och *organisation* kan bidra till en större förståelse för kvalitetsutveckling under arbete med *Språngbrädan*. Den nya Utvärderingsmodellen *XC* som arbetas fram i denna studie är inspirerad av både självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* och modellen *KAMP-index.* Utöver det har de två kategorierna *individ* och *organisation* adderats. Se tabell 5.

**Tabell 5:**
Utvärderingsmodellen *XC*

| **Dimension** | **Fråga** | **Individ** | **Organisation** |
|---|---|---|---|
| Angreppssätt | Hur gör vi för att vara kreativa, adaptiva, motiverade och produktiva? | | |
| Tillämpning | I vilken omfattning är vi kreativa, adaptiva, | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | motiverade och produktiva? | | |
| Resultat | Vilka resultat har vi uppnått avseende kreativitet, adaptivitet, motivation och produktivitet? | | |
| Utvärdering och förbättring | Hur utvärderar vi våra angreppssätt gällande kreativitet, adaptivitet, motivation och produktivitet ?<br><br>Vilka förbättringar har detta lett till avseende kreativitet, adaptivitet, motivation och produktivitet? | | |

*Not*. Utvärderingsmodellen *XC* består av *Språngbrädan* i kombination med *KAMP-index* samt de adderade kategorierna *individ* och *organisation.*

## 5.2 ARBETA MED PROCESSER

Bergman och Klefsjö (2020, ss.53–54) förespråkar sammanhängande aktiviteter som utförs återkommande. Genom att se på organisationens olika delar som processer kan en organisation betraktas som ett system som är systematiskt uppbyggt. Systemtänket bidrar till att en organisation i större utsträckning kan fokusera på att tillfredsställa sina kunder med sin produkt samtidigt som organisationen använder sig av så få resurser som möjligt.

iManagements huvudprocess kallas för “kundprocessen” och är konfidentiell i sina detaljer. Organisationens systemtänk har därför inte kunnat undersökas. Systemtänket leder till att organisationen nyttjar minsta möjliga resursförbrukning menar Bergman och Klefsjö (2020, ss.53–54). iManagement (2022) talar om *hållbar effektivitet* som ett sätt för organisationer att få rätt saker gjorda, i rätt tid till rätt kvalitet vilket leder organisationer till produktivitet, flexibilitet och kreativitet samt bidrar till att medarbetarna har kraft kvar efter arbetet.

## 5.3 BASERA BESLUT PÅ FAKTA

Enligt C. S. och Tripathi (2018, s.48) är beslutsfattande en nyckelfärdighet hos ledare. De mest grundläggande aspekterna av ledarskap handlar om att ta vara på och göra det bästa av

möjligheter, ta beslut och göra det i rätt tid. Ett utvecklat logiskt tänkande är viktigt för ledare. Författarnas påpekande om vikten av ett utvecklat logiskt tänkande stöds av Bergman och Klefsjö (2020). I ett logiskt tänkande ingår, som en av hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling, att basera beslut på fakta. Detta motverkar att avgörande beslut fattas baserade på slumpmässiga faktorer.

### 5.3.1 Balanserade styrkort

Enligt Bornäs (2022a; 2022j) använder sig inte iManagement av balanserade styrkort. Bergman och Klefsjö (2022, ss.513–514) menar att *balanserade styrkort* utgår ifrån en idé om att en organisation genom mått från olika områden kan styra organisationens utveckling medan *balanserad styrning* kan jämföras med orientering efter kompass. Utifrån beskrivning av Bergman och Klefsjö (2020) samt Bornäs (2022a; 2022j) verkar iManagement använda sig av balanserad styrning men saknar i nuläget kompassen som det balanserade styrkortet utgör.

iManagement har en önskan om möjliggörande av mätning av effekten av de utbildningar de genomför hos kund. Organisationen vill visa på den förändring som åstadkommes efter utbildning iWorkflow i form av nya kunskaper hos medarbetarna kring arbetssätt, lämpliga verktyg och hjärnans funktioner och system. Utvärderingsmodellen *XC* som har växt fram under analysen i 5.1.1 och 5.1.2 kan generera en siffra mellan 0 och 5 i varje dimension under kategorierna individ och organisation. Det kan göra det möjligt att använda sig av resultatet från utvärderingsmodellen i organisationers balanserade styrkort. Se tabell 6. Svarens siffror i utvärderingsmodellen *XC* kan värderas som:

0 = ingen

1= obetydlig

2 = liten

3 = någon

4 = stor

5 = mycket stor

**Tabell 6:**

Utvärderingsmodellen *XC* som balanserat styrkort

| **Dimension** | **Fråga** | **Individ** | **Organisation** | **Summa** |
|---|---|---|---|---|
| Angreppssätt | | 0–5 | 0–5 | 0–10 |
| Tillämpning | | 0–5 | 0–5 | 0–10 |
| Resultat | | 0–5 | 0–5 | 0–10 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Utvärdering och förbättring | | 0–5 | 0–5 | 0–10 |
| Summa | | 0–20 | 0–20 | 0–40 |

*Not*. Summa presenterar en individs/organisations utveckling av hållbart effektivt arbetssätt som på sikt leder till ett *hållbart arbetsliv*. Modellen bygger på en vidareutveckling av *Språngbrädan*s fyra dimensioner och inkluderar individ- och organisationsperspektivet.

## 5.4 ATT SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ALLAS DELAKTIGHET

Genom att underlätta för medarbetare att engagera sig, påverka, komma med förslag och delta i det förbättringsarbete som utförs skapas förutsättningar för allas delaktighet inom en organisation. Det förbättrar på sikt organisationens interna och externa arbete (Bergman och Klefsjö, 2020, ss.147–148). På samma sätt anser iManagement (2022) att förutsättningar för framgång är att medarbetare både tillåts vara och är engagerade och tillåtande.

Resonans innebär att ledare och följare anpassar sig till varandras tankemönster och dynamik istället för att agera självständigt (C. S. och Tripathi, 2018). Genom att kombinera denna insikt från neurovetenskapen med Bergman och Klefsjös (2020) tankar om vikten av att skapa förutsättningar för allas delaktighet kan offensiv kvalitetsutveckling nås på en djupare nivå i organisationen.

### 5.4.1 Begreppet Hållbart arbetsliv

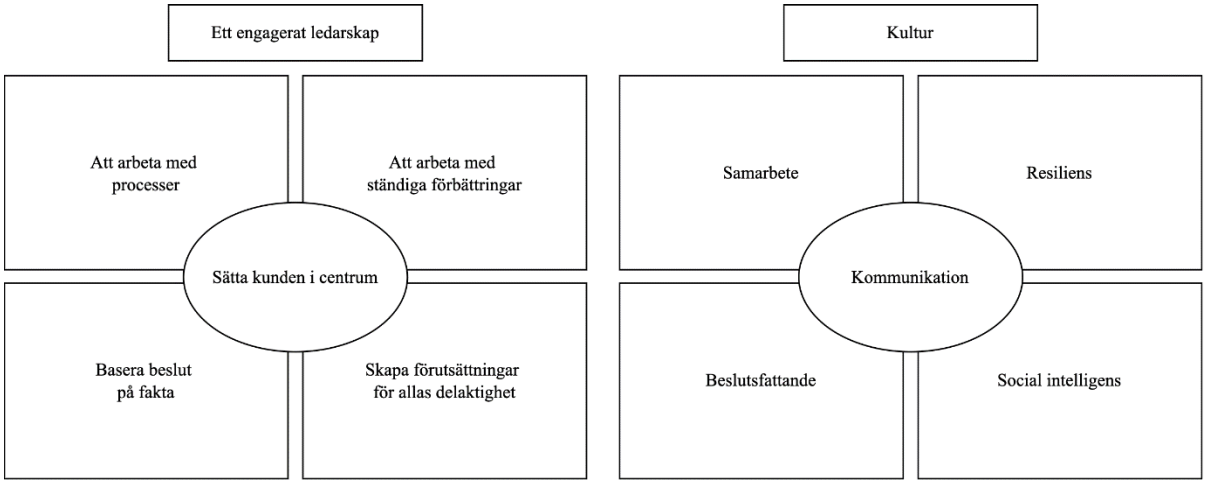
Organisationen iManagements övergripande strategi handlar om att hjälpa organisationer att uppnå *hållbar effektivitet.* De menar att självledarskap hos individen är nyckeln till organisationens förmåga att uppnå *hållbar effektivitet* (Bornäs, 2022j). Arbetsmiljöverket (2016, s.13) menar att brister i arbetsmiljön kan leda till ohälsa hos individen samtidigt som bristerna är kostsamma för företag och samhället i stort. Individer påverkas olika av brister i arbetsmiljön oavsett om det är den sociala, organisatoriska eller fysiska arbetsmiljön som brister.

iManagements övergripande strategi verkar i samsyn med AFS 2015:4 vars syfte är att främja en hälsosam arbetsmiljö och minska risken för ohälsa. Faktorerna att ha en god självkänsla, att undvika stress och att ha avsatt tid för reflektion som Carlson och Nilsson (2012, ss.53–64) anser främjar ett liv i balans kan tillsammans med Hansons (2010, s.44) helhetssyn på människans hälsa (fysiska, sociala, existentiella och psykiska förutsättningar) bidra till en hälsosam arbetsmiljö och på sikt även ett *hållbart arbetsliv*.

## 5.5 UTVECKLA ETT ENGAGERAT LEDARSKAP

Bergman och Klefsjö (2020, s.59–60) samt C. S. och Tripathi (2018, s.44) har liknande tankar om ledarens betydelse för kulturen i en organisation. Bergman och Klefsjö (2020, ss.59–60) menar att ett engagerat ledarskap behövs för att skapa en organisationskultur som innefattar offensiv kvalitetsutveckling. Bergman och Klefsjö använder engagerat ledarskap som en övergripande del av offensiv kvalitetsutveckling.

C.S och Tripathi (2018) menar att medarbetarna återspeglar sina ledare. Respektive hörnsten i *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling kan sammankopplas med motsvarande hörnsten i *Hörnstensmodellen för Ledares Arbete med Förändringsledning*, alltså det resultat som presenteras i avsnitt 4.5 gällande krav på ledare sett utifrån förändringsledning. Kraven på ledaren sett utifrån förändringsledning har placerats i separat figur för att visa på likheterna med *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling. Se figur 15.

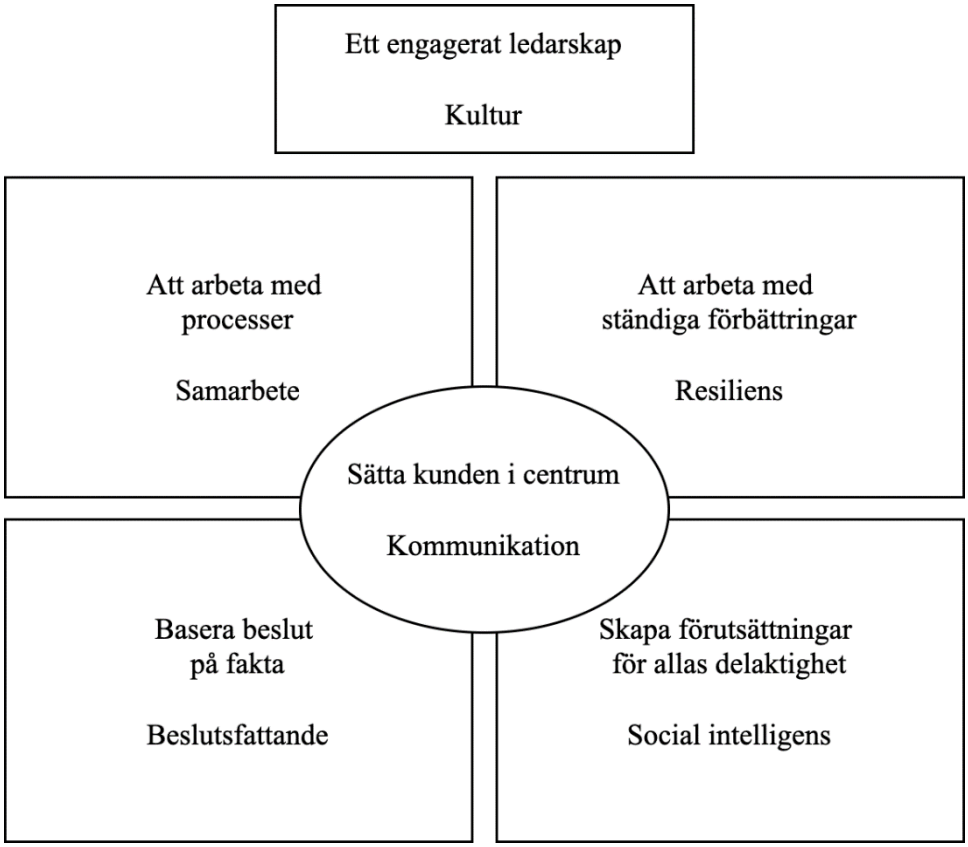



*Figur 15:* Modellen Hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling till vänster. Modellen Hörnstensmodellen för Ledares Arbete med Förändringsledning till höger.
Egen illustration.

De sammanslagna hörnstenarna i *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling och *Ledares Arbete med Förändringsledning* kan beskrivas enligt följande:

- Att arbeta med processer kräver en förmåga att samarbeta.
- Att arbeta med ständiga förbättringar ställer krav på resiliens.
- Utan social intelligens kan förutsättningar för allas delaktighet inte skapas.
- Att kunna basera beslut på fakta innebär beslutsfattande och det underlättas av fakta.
- Kommunikation behövs för att möjliggöra ett kundfokus som genomsyrar hela verksamheten.
- Kultur skapas av ledare. Ett engagerat ledarskap bidrar till offensiv kvalitetsutveckling och möjliggör en kultur som tillåter ett ständigt förbättringsarbete.

Analys av likheter visar att hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling och de väsentliga neurovetenskapliga perspektiven inom ledarskap och förändringsledning tillsammans kan bilda en kombinerad hörnstensmodell. Modellen har namnet *Hörnstensmodellen för ledares arbete med förändringsledning.* Analysen visar att likheterna stärker varje del av hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling samt viktiga hörnstenar för ledarskap och förändringsledarskap. Likheterna och hur dessa stärker varandra konkretiseras ytterligare i figur 16.




*Figur 16:* Hörnstensmodellen för ledares arbete med förändringsledning.
Egen illustration.

## 5.6 SÄTTA KUNDEN I CENTRUM

Bergman och Klefsjö (2020) menar att en kunds behov och förväntningar på en organisation och dess produkter ser olika ut och att identifiering av dessa kan uppfylla kundkrav. Genom att iManagement (2022) anpassar sig med en variation av produkter och presenterar dessa på olika plattformar utifrån kundernas behov kan organisationen möta förväntningar och uppfylla kundkrav.

## 5.7 HÅLLBARHET

Borglund, De Geer och Sweet (2017, s.79) och Bergman och Klefsjö (2020, ss. 644, 630) definierar hållbar utveckling som en utveckling som möjliggör att nuvarande behov möts utan att äventyra behov hos framtida generationer. De hållbarhetsdimensioner som iManagement använder sig av kan placeras under kategorierna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Organisationens egna begrepp *hållbar effektivitet* kan klargöras med hjälp av AFS 2015:4 *Organisatorisk och social arbetsmiljö* som kan bilda ytterligare en dimension: *hållbart arbetsliv*. Även om AFS 2015:4 delvis kan placeras under social och ekonomisk hållbarhet hör den hemma i en separat kategori med titeln *hållbart arbetsliv*.

iManagement presenterar inte sitt hållbarhetsarbete utifrån de klassiska begreppen ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet utan använder sig av *hållbar effektivitet* som de delar upp i produktivitet, motivation, kreativitet och adaptivitet (iManagement, 2022).

## 5.8 SAMMANFATTNING

Analysen visar att förändringsarbete kräver motståndskraft hos både ledare och grupp.

### 5.8.1 Arbeta med ständiga förändringar

- Förbättringscykeln *PDSA* och självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*s dimensioner följs åt och kan kombineras i en gemensam cykel. Se figur 14.
- Självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* kan utvecklas genom att kategorierna *individ* och *organisation* adderas. Se tabell 5.
- Kategorierna *individ* och *organisation* bidrar till att de förändringsagenter som är nödvändiga för att åstadkomma förändring blir tydliga för alla som arbetar med utvärderingsmodellen *XC*.
- iManagement har inspirerats av modellen *ADKAR* i arbetet med sin leveransprocess.
- Modellen *ADKAR* lyfter vikten av ett fokus på individ vid förändringsarbete eftersom önskad effekt uppnås när alla individer genomgått en egen förändringsresa.
- Vissa brister finns i strukturen av iManagements modell *KAMP*-index utifrån offensiv kvalitetsutveckling.
- Modellen *KAMP-index* kan genom att placeras och följas upp inom varje dimension av *Språngbrädan* få en bättre systematik.

### 5.8.2 Arbeta med processer

- Ett systemtänk leder organisationer mot ett fokus på att tillfredsställa sina kunder med sin produkt samtidigt som så få resurser som möjligt används.
- Organisationen iManagements systemtänk bygger på begreppet *hållbar effektivitet* som ett sätt för organisationer att få rätt saker gjorda, i rätt tid till rätt kvalitet. Det leder organisationer till produktivitet, flexibilitet och kreativitet samt till att medarbetarna har kraft kvar efter arbetet.

### 5.8.3 Basera beslut på fakta

- Beslutsfattande och logiskt tänkande är nyckelfärdigheter som krävs av ledaren i förändringsledning och offensiv kvalitetsutveckling.
- iManagement arbetar med balanserad styrning men verkar sakna kompassen som balanserade styrkort utgör.
- Utvärderingsmodellen *XC* (se avsnitt 5.1) kan genom poängsättning utifrån dimension och kategori skapa ett balanserat styrkort
- Utvärderingsmodellen *XC* som styrkort kan hjälpa en organisation med balanserad styrning under arbetet med förändringsledning.

### 5.8.4 Att skapa förutsättningar för allas delaktighet

- Förutsättningar för allas delaktighet skapas genom att underlätta engagemang, möjlighet till påverkan och möjlighet att föreslå förändringar.
- iManagement anser att engagemang och en tillåtande miljö är förutsättningar för framgång.
- Resonans hos ledare i kombination med kunskap om vikten av att skapa förutsättningar för allas delaktighet leder till en högre nivå i arbetet med offensiv kvalitetsutveckling.

***Hållbart arbetsliv***

- Enligt iManagement är självledarskap nyckeln till *hållbar effektivitet* hos en organisation.
- Brister i arbetsmiljö kan leda till ohälsa hos individen. Det orsakar en kostnad för samhället och företagen.
- Faktorerna en god självkänsla, undvikande av stress, avsatt tid för reflektion och eftertanke leder till ett liv i balans.
- Människan bör beaktas utifrån en helhet bestående av fysiska, sociala, existentiella och psykiska förutsättningar för hälsa.
- Faktorerna för ett liv i balans och helhetssynen på människan bidrar till en hälsosam arbetsmiljö och på sikt ett *hållbart arbetsliv*.

### 5.8.5 Utveckla ett engagerat ledarskap

- Likheterna mellan *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling och de neurovetenskapliga perspektiven av ledarskap visar att dessa stärker varandra i arbetet med förändringsledning.
- Modellen *Hörnstensmodellen för ledarens arbete med förändringsledning* visar likheterna på ett tydligt sätt. Se figur 16.

### 5.8.6 Sätta kunden i centrum

- Kundkrav uppfylls genom identifiering av kunders olika behov och förväntningar.
- Organisationen iManagement genomför identifieringen genom att presentera sina produkter på olika plattformar.

### 5.8.7 Hållbarhet

- Organisationen iManagements begrepp *hållbar effektivitet* består av produktivitet, motivation, kreativitet och adaptivitet och kan med hjälp av AFS 2015:4 bilda dimensionen ett *hållbart arbetsliv*.

# 6. SLUTSATSER

*Avsnittet presenterar slutsatser av de analyser som gjorts av data från teori och empiri.*

## 6.1 HUR KAN BEGREPPET *HÅLLBART ARBETSLIV DEFINIERAS*?

Ett *hållbart arbetsliv* för individen innebär att hen kan leva ett liv som innefattar en balans mellan arbets- och privatliv. Balansen åstadkommes genom en organisations helhetssyn på individen och hens behov samt individens förmåga till självledarskap och att vara en förändringsagent.

## 6.2 HUR KAN EN UTVÄRDERINGSMODELL MED SYFTE ATT UPPNÅ ETT *HÅLLBART ARBETSLIV* UTFORMAS?

Utvärderingsmodellen *Språngbrädan* kan inte mäta effekten av förändringsledning på ett tydligt sätt om inte de två förändringsagenterna *individ* och *organisation* följs upp parallellt eftersom förändringsledning sker i ett samspel mellan individ och organisation. Se tabell 5. Utvärderingsmodellen *XC* ger möjligheten att mäta effekten av arbete med förändringsledning för att uppnå ett *hållbart arbetsliv* för individer i organisationen.

Genom att placera modellen *KAMP-index* i respektive dimension av utvärderingsmodellen *XC* kan en organisation använda sig av en välbekant modell på ett systematiskt sätt. Utvärderingsmodellen *XC* kan underlätta mätning av effekten av förändringsledning för att uppnå ett *hållbart arbetsliv* för organisationer som arbetar med balanserade styrkort och balanserad styrning. Se tabell 6.

## 6.3 HUR KAN OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING ANVÄNDAS FÖR ATT UPPNÅ ETT *HÅLLBART ARBETSLIV*?

Hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling har många likheter med de neurovetenskapliga perspektiven som är viktiga inom ledarskap och arbete med förändringsledning. Se figur 16. Studien visar att:

- arbete med processer kräver en förmåga att samarbeta.
- arbete med ständiga förbättringar ställer krav på resiliens.
- utan social intelligens kan förutsättningar för allas delaktighet inte skapas.
- att basera beslut på fakta innebär beslutsfattande och det underlättas av fakta.
- kommunikation behövs för att möjliggöra ett kundfokus som genomsyrar hela verksamheten.
- kultur skapas av ledare. Ett engagerat ledarskap bidrar till offensiv kvalitetsutveckling och möjliggör en kultur som tillåter ett ständigt förbättringsarbete.

En hållbar utveckling definieras som att nuvarande behov möts utan att framtida generationers behov äventyras. Moderna organisationer bör låta hållbarhet integreras i både offensiv kvalitetsutveckling samt förändringsledning och genomsyra hela organisationens arbete. Från dessa slutsatser skapas modellen den *Hållbara Hörnstensmodellen*. Se figur 17.

*Figur 17:* Modellen *Den Hållbara Hörnstensmodellen*.
Egen illustration.

## 6.4 IMPLEMENTERINGSFÖRSLAG

### 6.4.1 Begreppet hållbart arbetsliv

Utifrån genomförd studies resultat rekommenderas att en organisation använder sig av begreppet *hållbart arbetsliv*. Begreppet innefattar en helhet och har innebörden att leda individer på ett effektivt sätt med bibehållen balans i livet. Effektivitet och balans kan leva i samklang med varandra. Organisationen iManagement föreslås byta ut begreppet *hållbar effektivitet* till *hållbart arbetsliv*. Studien presenterar stöd för begreppets definiering och innebörd. Ett *hållbart arbetsliv* hos en medarbetare kan definieras som att individen innehar en god självkänsla, inte utsätts för ohälsosam stress samt har avsatt tid för planering,

reflektion och eftertanke. Organisationen ser individen utifrån en helhetssyn där individen är i behov av fysiska, sociala, existentiella och psykiska förutsättningar för att uppnå ett *hållbart arbetsliv*. Definitionen är i samklang med AFS 2015:4 vars syfte är att förebygga ohälsa eftersom fokus för detta begrepp är hälsa.

### 6.4.2 Användning av utvärderingsmodellen *XC*

Utifrån genomförd studies resultat rekommenderas användning av den framarbetade utvärderingsmodellen *XC*. Modellen *XC* kombinerar självutvärderingsverktyget *Språngbrädan*s dimensioner med värdeorden i modellen *KAMP-index*. Den föreslagna modellen ger en organisation en överblick och möjlighet till mätning av effekten utifrån ett individ- och organisationsperspektiv. Modellen prioriterar inkludering av både individ- och organisationsperspektiv under utvärdering och förbättringsarbete eftersom båda är förändringsagenter. Utvärderingsmodellen *XC* kan ge insikter och perspektiv som självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* och organisationer saknar.

## 6.5 SAMMANFATTNING

- Förbättringscykeln *PDSA* och självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* följs åt i varje fas/dimension. Båda ger struktur och stöd för ett systematiskt arbete med förändringsledning.
- Modellen *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling och neurovetenskapliga perspektiv inom ledarskap och förändringsledning har flera likheter.
- Modellen *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling och neurovetenskapliga perspektiv inom ledarskap och förändringsledning bildar den kombinerade modellen *Hörnstensmodellen för Ledares Arbete med Förändringsledning*.
- Hållbarhetsdimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet utgör basen för den utvecklade modellen *Den Hållbara Hörnstensmodellen.*
- *Hållbart arbetsliv* är ett begrepp som definieras i studien, stöds av forskning samt av AFS 2015:4.
- Utvärderingsmodellen *XC* har arbetats fram och presenterats. Modellen möjliggör förståelse, utvärdering och förbättring av väsentligt arbete med syftet att uppnå ett *hållbart arbetsliv* på individ- och organisationsnivå.

# 7. DISKUSSION

*Avsnittet presenterar en avslutande reflektion, förslag på fortsatt undersökning och metoddiskussion.*

## 7.1 REFLEKTION

Studiens syfte är att presentera ett förslag på en utvärderingsmodell som kan mäta den positiva effekten av utvecklingen gällande ett *hållbart arbetsliv* vid implementering av ny kunskap i en organisation. Utvärderingsmodellen ska på lång sikt ge konkurrensfördelar och vara användbar för benchmarking och utvecklande av tjänster utifrån en organisations kort- och långsiktiga mål genom att visa på åstadkomna effekter.

Studien undersöker likheter mellan Förbättringscykeln *PDSA*:s och självutvärderingsverktyget *Språngbrädan* och redovisar en sammanhängande teori och empiri som tydliggör sambandet mellan de två verktygen. Likheterna kan väcka intresse för hur dimensionerna ytterligare kan utvecklas och eventuellt byggas på med element från andra modeller.

Studiens syfte är i huvudsak att framställa ett förslag på en utvärderingsmodell. Studien redovisar ett behov av att förtydliga *Språngbrädan* genom att lyfta fram både ett individperspektiv och ett organisationsperspektiv. Individ- och organisationsperspektiven resulterar i utvärderingsmodellen *XC*. Tanken är att modellen kan användas i både mindre och större organisationer som erbjuder olika typer av tjänster inom förändringsledning. Utvärderingsmodellen *XC* skapar en röd tråd mellan studiens teori och empiri och resulterar i ett praktiskt användbart instrument.

Begreppet *hållbar effektivitet* undersöks. Begreppets innebörd definierats utifrån data insamlad från litteratur och organisationen iManagements egenutvecklade definition. Författarna drog slutsatser om att begreppets innebörd var komplext och initierade en undersökning kring hur begreppet kunde tydliggöras och definieras. Studien resulterade i att begreppet kan omformuleras till *hållbart arbetsli*v som på ett mer rättfärdigt sätt beskriver begreppets innebörd.

Studien presenterar den kombinerade modellen *Hörnstensmodellen för Ledares Arbete med Förändringsledning.* Modellen innefattar offensiv kvalitetsutveckling och krav på förmågor hos ledare i arbetet med förändringsledning. Hållberhetsdimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet har därför inkluderats som en sjunde rubriknivå i studiens teori och empiri.

Underlag som pekar på hållbarhetens betydelse i arbete med kvalitetsutveckling, ledarskap och förändringsledning har sammanställts. Hållbarhetsdimensionerna bör genomsyra en modern organisations arbete och dimensionerna har av denna anledning adderats som grundläggande nivåer i modellen *Den Hållbara Hörnstensmodellen.* Se figur 17.

## 7.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT UNDERSÖKNING

Slutligen presenteras förslag som kan utvecklas vidare genom fortsatt undersökning.

### 7.2.1 Utvärderingsmodellen *XC*

Ett förslag på fortsatt undersökning är hur skalan kan utvecklas för att uppfylla syftet. Ett annat förslag är att utveckla en möjlighet att vikta resultaten som framkommer genom utvärderingen. Är vissa dimensioner viktigare och kan vissa uppnå ett högre värde? Utvärderingsmodellen kan utvecklas ytterligare utifrån den framtagna definitionen av begreppet ett *hållbart arbetsliv*.

### 7.2.2 Modellen Den Hållbara Hörnstensmodellen

Studien redovisar att modellen *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling kräver insikt om de krav som ställs på ledare under arbete med förändringsledning och hållbarhetsdimensioner. Litteratur inom området kan anses sakna en tydlig koppling mellan offensiv kvalitetsutveckling och hållbarhet. Hållbarhet bör därför omfatta hela arbetet med offensiv kvalitetsutveckling snarare än att vara en del av denna. Studien har funnit likheter mellan modellen *Hörnstensmodellen* för offensiv kvalitetsutveckling och neurovetenskapliga perspektiv för ledarskap och förändringsledning. Likheterna mellan dessa har lett till skapandet av modellen *Den Hållbara Hörnstensmodellen* som kan bidra med ytterligare insikter i ämnet offensiv kvalitetsutveckling. Den framtagna modellen bör prövas i framtida forskning och dess utveckling bör följas med spänning.

## 7.3 METODDISKUSSION

Initialt avsåg studien att undersöka begreppet *hållbar effektivitet* utöver framtagandet av en utvärderingsmodell. Under arbetets gång upptäcktes ett lämpligare begrepp för *hållbar effektivite*t enligt studiens syfte och begreppet omformulerades därav till *hållbart arbetsliv*. Det ledde till upptäckten av passande data i AFS 2015:4 samt litteratur som på ett tydligare sätt kunde beskriva vad organisationen iManagement strävat efter att definiera med begreppet *hållbar effektivitet*.

Studien hade kunnat gynnas av prioritering av intervjuer av kursdeltagare i utbildning iWorkflow och organisationer om deras utvärderings- och förbättringsarbete samt användning av utvärderingsmodeller. Studien hade också gynnats av framtagande, implementering, prövning och utvärdering av den kombinerade modellen *Den Hållbara Hörnstensmodellen* i en eller flera organisationer av olika storlek och med olika erbjudna tjänster.

Den valda metoden lämpade sig väl för studien. En kvantitativ ansats hade med största sannolikhet inte fångat de nyanser som studien visat på och som därmed resulterat i nya kreativa infallsvinklar. Möjligheten att delta som åskådare och deltagare i iManagements utbildning iWorkflow under studien har gett fördjupad förståelse för komplexiteten i ämnet och för behovet av att definiera hållbarhet utifrån individen i en organisation.

## REFERENSER


Arbetsmiljöverket., 2015. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Elanders Sverige AB.

Arbetsmiljöverket., 2016. *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö.* Stockholm: Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket., 2022. *Organisatorisk och social arbetsmiljö.* [online] Tillgänglig: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/> [Hämtad: 2022-05-09]

B. Brewer, B., Anderson, J., Watson, J., 2020. Evaluating Changes in Caring Behaviors of Caritas Coaches Pre and Post the Caritas Coach Education Program. *The Journal of Nursing Administration.* [e-journal] 50(2), ss.85-89. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000846.

Bergman, B., Klefsjö, B., Edgeman, R., Dahlgaard, J. 1999. *The development of quality management in Sweden.* Quality Engineering. 11:3, 463–474. https://doi.org/10.1080/08982119908919263

Bergman, B., Klefsjö, B., 2020. *Kvalitet från behov till användning.* 6. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Borglund, T., De Geer, H., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Sweet, S., Windell, K., 2016. *CSR och Hållbart Företagande.* Uppl. 2. Sanoma utbildning, Stockholm.

Bornäs, M., 2022a. *#MÄTA LEVERANS - Översikt.* [Hämtad: 2022-03-01]

Bornäs, M., 2022b. *Definition Hållbar effektivitet.* [Hämtad: 2022-04-07]

Bornäs, M., 2022c. *Frågor.* [Hämtad: 2022-05-05]

Bornäs, M., 2022d. *Förstudie + 2 utvärderingar workflow.* [Hämtad: 2022-03-29]

Bornäs, M., 2022e. *Länk till exempel på pulsfrågor vi testat i Menti.* [Hämtad: 2022-03-29]

Bornäs, M. 2022f. *Möte kring detaljer*. [2022-02-04]

Bornäs, M. 2022g. *Möte kring övergripande*. [2022-01-27]

Bornäs, M., 2022h. *Utvärdering frågor KAMP från 2017.* [Hämtad: 2022-03-29]

Bornäs, M., 2022i. *Utvärdering workflow - strategi.* [Hämtad: 2022-03-01]

Bornäs, M., 2022j. *MB kommentar.* [Hämtad: 2022-05-12]

Collis, J., Hussey, R., 2014. *Business research: A practical guide for undergraduate & postgraduate students*. 4: e uppl. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

C. S, K., Tripathi, P., 2018. Leadership Development Through Change Management: A Neuroscience Perspective. *NHRD Network Journal.* [e-journal] 11(4), ss.42–48. https://doi-org.ezproxy.its.uu.se/10.1177%2F2631454118800850.

Cöster, M., Dahlin, G., Isaksson, R., 2020. *Are They Reporting the Right Thing and Are They Doing It Right? —A Measurement Maturity Grid for Evaluation of Sustainability Reports.* [pdf] 12, 10393. https://doi.org/10.3390/su122410393

Davis, J., Balda, M., Rock, D., McGinniss, P., Davchi, L. 2014. The Science of Making Learning Stick: An Update to the AGES Model. *NeuroLeadershipJournal*. Vol. 5; ss. 1-15.

Gibbons, R., S. Kaplan, R., 2015. Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture? *The American Economic Review.* [e-journal] 105(5), ss.447–451. http://dx.doi.org/10.%201257/aer.p201%2051073.

Hallin, A., Olsson, A., och Widström, M., 2019. *Förändringsledning.* Lund: Studentlitteratur AB

Hellsten, U., 1999. The Springboard – A TQM-based Tool for Self- Assessment. Luleå tekniska universitet, Luleå.

Hellsten, U., Klefsjö, B., 2001a. *Självutvärdering - några verktyg och råd för arbetet.* [online] Kvalitetsmagasinet Tillgänglig: <https://kvalitetsmagasinet.se/sjalvutvardering-nagra-verktyg-och-rad-for-arbetet/> [Hämtad: 2022-04-11]

Hellsten, U., Klefsjö, B., 2001b. *Självutvärdering - vad är det och hur gör man?* [online] Kvalitetsmagasinet Tillgänglig: <https://kvalitetsmagasinet.se/sjalvutvardering-vad-ar-det-och-hur-gor-man/> [Hämtad: 2022-04-1]

iManagement., 2022a. *Att arbeta i det nya normala - den hybrida lösningen.* [online] Tillgänglig:

<https://content.imanagement.se/blog/att-arbeta-i-det-nya-normala-den-hybrida-losningen> [Hämtad: 2022-04-11]

iManagement., 2022b. *Erbjudande.* [online] Tillgänglig: <https://content.imanagement.se/erbjudande> [Hämtad: 2022-04-11]

iManagement., 2022c. *Varför.* [online] Tillgänglig: <https://imanagement.se/site/#varfor> [Hämtad: 2022-04-11]

iManagement., 2022d. *iWorkflow; Utbildningsmoment 1.* iManagement. [Hämtad: 2022-02-01]

iManagement., 2022e. *iWorkflow; Utbildningsmoment 2.* iManagement. [Hämtad: 2022-02-03]

iManagement., 2022f. *iWorkflow; Utbildningsmoment 3.* iManagement. [Hämtad: 2022-02-24]

Isaksson, R., 2006. Business Process Management Journal. Total quality management for sustainable development. Process based system models. 1463–7154. https://doi.org/10.1108/14637150610691046. Vol. 12 No. 5. ss.632–645.

Isaksson, R., 2021. *Att arbeta med processer.* Version 2021-01-18. [pdf] Uppsala: Institutionen för samhällsbyggnad och industriell teknik, avdelning kvalitetsteknik, Uppsala Universitet.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., 2014. *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kirkpatrick Partners, LLC., 2022. *The Kirkpatrick Model.* [online] Tillgänglig: <https://kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/> [Hämtad: 2022-04-22]

McLeod, S. A., 2017. *Kolb - learning styles*. [online] Tillgänglig: <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html> [Hämtad 2022-05-14]

Mueller, F., J. Jenny, G., F. Bauer, g., 2012. Individual and organizational health-oriented readiness for change: Conceptualization and validation of a measure within a large-scale comprehensive stress management intervention. *International Journal of Workplace Health Management.* [e-journal] 5(3), ss.220–236. https://doi.org/10.1108/17538351211268872.

Nguyen-Phuong-Mai, M., 2021. What Bias Management Can Learn From Change Management?: Utilizing Change Framework to Review and Explore Bias Strategies. *Frontiers in Psychology.* [e-journal] 12, ss.1–17. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.644145.

Oxenswärdh, A., 2021a. Att analysera. Gotland: Uppsala universitet.

Oxenswärdh, A., 2021b. Förändringsledarskap. Gotland: Uppsala universitet.

Patel, R., Davidson, B., 2011. Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 4 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Patel, R., Davidson, B., 2019. Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 5 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Peteroy-Kelly M., Brancaccio-Taras, L., Awong-Taylor, J., Balser T., Jack, T., Lindsay S., Marley, K., Romano, S., Uzman, J. A., Pape-Lindstrom, P., 2019. A qualitative analysis to identify the elements that support department level change in the life sciences: The PULSE Vision & Change Recognition Program. *PLoS ONE.* [e-journal] 14(5), ss.1–26. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0217088.

Rajashekara, S., D. Naik, A., M. Campbell, C., E. Gregory, M., Rosen, T., Engebretson, A., M. Godwin, K., 2020. *Academic Medicine.* Using a Logic Model to Design and Evaluate a Quality Improvement Leadership Course. [e-journal]

ROI Institute Canada., 2022. *ROI Methodology.* [online] Tillgänglig: <https://roiinstitutecanada.com/roi-methodology/> [Hämtad: 2022-04-22]

Rosvall, M., 2022. *PESTLE MR.* [online] Uppsala universitet. Campus Gotland. Tillgänglig: <https://uppsala.instructure.com/courses/58368/pages/hv3-program-campus?module_item_id=445658> [Hämtad: 2022-01-27]

Vision., 2022. *Organisatorisk och social arbetsmiljö.* [online] Tillgänglig: https://vision.se/din-trygghet/arbetsmiljo/organisatorisk--social-arbetsmiljo/ [Hämtad: 2022-05-09]

## APPENDEIX

### BILAGA 1
### iManagements frågor och svarsalternativ

1. Vilken roll har du?
    - Chef som leder chef
    - Chef som leder medarbetare
    - Medarbetare/specialist

2. Beskriv, kortfattat, dina huvudsakliga arbetsuppgifter.

3. Vilka tidstjuvar upplever du hindrar din effektivitet?
    - För många möten
    - Ineffektiva möten
    - Onödiga kommunikation (t ex mail eller chattar som inte skapar värde)
    - Bristfällig kommunikation (t ex otydliga mail, chattar/orimligt lång svarstid eller inte svar alls)
    - Externa avbrot (t ex mail, chatt, tfn, frågor från kollegor, störande ljud)
    - Bristfällig struktur struktur (t ex ineffektivt letande, dubbelarbete)

4. Har du några arbetsuppgifter som ofta trängs undan/inte hinns med?
    - Förbereda och/eller följa upp möten
    - Hantera inkommande information (e-post, chatt, sms, frågor från kollegor)
    - Utföra uppgifter/to-do's
    - Prioritera/planera mitt arbete
    - Utvecklings-/förbättringsarbete
    - Spontana samtal/avstämningar med kollegor
    - Kompetensutveckling/lärande
    - Stötta min personal (om personalansvarig)

5. Vilka är dina största stressfaktorer idag?
    - Att inte hinna med att hantera min e-post
    - Att ständigt behöva vara tillgänglig för snabba frågor via tfn/chatt/sms/e-post
    - Många chattmeddelanden (t ex via Teams, Slack, SMS etc.)
    - Lång svarstid eller bristfällig återkoppling på frågor jag behöver svar på
    - För många/långa möten eller möten av låg kvalitet
    - Bristande fysisk arbetsmiljö
    - Strul med IT
    - Jag har ansvarsområden där jag upplever att jag inte kan påverka resultatet
    - Känslan av att jag inte får arbete och privatliv att gå ihop
    - Ständiga avbrott och omstarter gör att jag känner att jag inte kommer framåt

6. Vilka av dina beteenden hindrar din effektivitet?

- Jag fastnar lätt i informationsbruset
- Jag har svårt för att prioritera
- Jag har svårt att sätta igång och fastnar lätt i skjut-upp-beteende
- Jag gör det enkla/roliga först
- Jag planerar otillräckligt/är tidsoptimist
- Jag glömmer bort/tappar saker mellan stolarna
- Jag har svårt att avsluta och/eller överarbetar ofta
- Jag väljer fel "arbetsplats" för uppgiften
- Jag har svårt att behålla fokus
- Jag hoppar mellan uppgifter/gör flera saker samtidigt
- Jag kommunicerar otydligt med dålig framförhållning vilket skapar missförstånd/reaktivitet

7. Vilka styrkor bidrar mest till din effektivitet?

8. Vilka rutiner har du för planering idag?
    - Daglig planering/prioritering
    - Veckoplanering inför kommande vecka/veckor
    - Taktisk planering av mina projekt/mål (månad/kvartal)
    - Långsiktig planering av mina roller/ansvar/utvecklingsområden
    - Planerar inte/bristfällig planering

9. Vilka hjälpmedel/verktyg använder du som "Att Göra-lista"?
    - Digital "Att Göra-lista" (förtydliga gärna vilket verktyg i kommentarsfältet)
    - Analog "Att Göra-lista"/anteckningsblock/post-its
    - Kalendern - lägger till mina "Att Göra" i kalendern
    - Markerar/flaggar/sorterar e-post som kräver åtgärd (förtydliga gärna hur i kommentarsfältet)
    - Gemensam "Att Göra-lista" (förtydliga gärna vilken/vilka i kommentarsfältet)

10. Har du en arbetsplats där du kan arbeta fokuserat?
    - Ja, det finns möjlighet för mig arbeta fokuserat med få/inga avbrott
    - Ja, men bara när jag arbetar hemifrån/på annan plats
    - Ibland, men för vissa arbetsuppgifter saknas en plats för fokuserat arbete (förtydliga gärna i kommentarer nedan)
    - Nej, men det är inte ett problem
    - Nej, jag saknar dessvärre möjlighet till fokuserat arbete

11. Början av meningen saknas i materialet faller mellan stolarna? Markera nedan inom vilka områden din struktur har brister.
    - Inkorg
    - Mailarkiv
    - Att Göra-struktur
    - Väntar svar/Follow-ups
    - Projektöversikt

- Bra idéer
- Anteckningar
- Dokument

12. Upplever du att du kan prioritera ditt arbete så att rätt saker blir gjorda?
    - Ja, jag kan prioritera presten av meningen saknas i materialet
    - Ja, på kort sikt men jag tappar ofta det som inte är akut för stunden
    - Ibland, men jag kan tappa överblicken under längre perioder
    - Sällan
    - Aldrig, jag upplever inte att jag kan påverka mina prioriteringar själv

13. Till vilken grad reflekterar du över om ditt dagliga arbete tar dig mot dina uppsatta mål?
    - Dagligen
    - Någon gång per vecka
    - Någon gång per månad
    - Sällan
    - Aldrig
    - Jag har inga tydliga mål

14. Vad vill du konkret uppnå genom träningen i Workflow?

**BILAGA 2:**
**iManagements utvärdering för utbildning iWorkflow**

1. Hur relevant upplever du innehållet kopplat till din arbetssituation?

2. Vilken roll har du?

3. Hur uppfattar du upplägg och pedagogik?

4. Hur upplevde du kursledaren?

5. Vilken är den viktigaste lärdomen du tar med dig?

6. Vad skulle i första hand gjort kursdagen bättre?

7. Hur troligt är det att du rekommenderar Workflow till en vän eller kollega?

8. Vill du rekommendera någon redan nu? Fyll i personens kontaktuppgifter (eller dina egna) nedan så tar vi kontakt.

En sammanställning av svaren görs och skickas till (?) innan workflowutbildningen påbörjas (är det så?)

Ytterligare en utvärdering görs av iManagement under Workflowutbildningens gång efter utbildningsdag ____. Utvärdering 2 Workflow består även den av frågor med flervalsalternativ och fri text.

---

1. Vilken roll har du?

2. Till vilken grad har utbildningen hjälpt dig att bli mer medveten om hur du kan nyttja din hjärnas styrkor och undvika dess fallgropar i arbetsvardagen?

3. Till vilken grad har har du ökat ditt fokus genom att:

- skriva ned viktiga uppgifter och idéer (töm huvudet)
- arbeta mer medvetet med en sak i taget (pomodoro)
- undvika externa avbrott mer aktivt (färre notifikationer, ljudlös telefon etc.)

4. Till vilken grad hanterar du information effektivare efter utbildningen?

- jag är mindre reaktiv genom att ha skapat goda rutiner för hur ofta jag hanterar inkommande information
- jag fattar beslut på inkommande information med hjälp av beslutsregeln; kasta, göra, spara

5. Till vilken grad har du idag en bättre överblick av ditt arbete genom att använda en enkel och tydlig struktur? (papperskorg, uppgift, följ upp, projekt, framtid, arkiv, kalender)

6. Till vilken grad prioriterar du dina aktiviteter mer medvetet efter utbildningen?

- via tydlig prioritering av uppgifter/tasks
- via 80/20-regeln
- via Viktigt/Bråttom-matrisen

7. Har du efter utbildningen ett bättre arbetsflöde genom effektivare planering?

- via en bättre dagsplanering
- via en bättre veckorevidering
- via en bättre kontextplanering
- via en bättre tidsplanering
- via en bättre energiplanering

8. På vilket sätt har du effektiviserat ditt eget sätt att kommunicera efter utbildningen?

- jag väljer mer aktivt kommunikationskanal
- jag kommunicerar tydligare
- jag kommunicerar tidigare
- jag kommunicerar trevligare

9. Har utbildningen effektiviserat ert gemensamma sätt att kommunicera eller samarbeta?

- via tydliga riktlinjer för kommunikation (e-post, sms, telefon etc)
- vi har tydliga riktlinjer för möten
- vi har tydliga riktlinjer i kontorsmiljön

10. Har utbildningen gett dig nya kunskaper i Outlook som gör att du kan arbeta effektivare?

11. Har du använt CoDriver som stöd efter utbildningen?

12. Har du efter utbildningen, sett i ett helhetsperspektiv, kunnat effektivisera ditt sätt att arbeta?

13. Vilka är de tre viktigaste effekterna du upplever efter utbildningen?

14. Grundkursen i Workflow är ett första viktigt steg på vägen mot ett hållbart och effektivt arbetssätt. Vad i ditt arbetssätt skulle du vilja jobba vidare med?

- Personlig coaching för skräddarsydd implementering av individanpassat arbetsflöde (Coaching)
- Kontinuerlig förstärkning/fördjupning av Workflow (Reinforcement)
- Bredda Workflow-metodiken med en vass anteckningsstruktur i OneNote (OneNote)
- Möteseffektivitet (Team Workflow)
- Teamsamarbete i Office 365 (Team Workflow O365)
- Just nu är mitt fokus på att implementera Workflow-metodiken (denna fråga ligger på framtidslistan!)