



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Kvalitetsarbete i organisationer

Faktorer som påverkar chefers arbete med kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Jakob Ekwall
Albin Mellnert

Handledare: Magnus Wärja

Examinatorer: Björn Svensson
Umberto Fiaccadori

Kvalitetsarbete i organisationer: Faktorer som påverkar chefers arbete med kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser

FÖRFATTARE: Jakob Ekwall och Albin Mellnert

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

FRAMLAGD: maj, 2018

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 87

NYCKELORD: Kvalitetssäkring, Processororienterat, Ledningsperspektiv, Ledningsprocesser, Förbättringsarbete, Kvalitetsarbete, Ständiga förbättringar, Ledningssystem, ISO 9001

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Syftet med denna undersökning är att identifiera faktorer som påverkar chefers möjligheter att bidra till ett välfungerande kvalitetsarbete i organisationer. Bristande engagemang och okunskap hos chefer har enligt forskning visat sig vara en av de största anledningarna till att kvalitetsarbete misslyckas. Chefer är viktiga i arbete med kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser i organisationer. På grund av att ISO 9001 inte lägger stort fokus på chefers roller finns det lite empirisk forskning av hur chefer arbetar vid kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser. Undersökningen utgår ifrån en tolkande kvalitativ ansats. Inom den kvalitativa metoden använder vi oss av abduktion vilket innebär en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion. Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer där totalt fem intervjuer har genomförts hos tre olika ISO 9001 certifierade organisationer. Vi valde medvetet endast intervjupersoner som var verksamma på en chefsnivå med en lång erfarenhet av kvalitetssäkring. Vidare ville vi intervjua informanter på olika chefspositioner för att få in de olika rollernas perspektiv i syfte att få en bättre helhetsbild. Det empiriska materialet analyserades sedan utifrån de olika ämnesområdena som finns i litteraturgenomgången vilka är: Utbildning, chefs- och medarbetarengagemang, styrning och uppföljning, roll- och ansvarsfördelning, och mätning och mognadsnivå. Genom att ställa empirin mot teorin har vi diskuterat kring diverse likheter och skillnader i hur de olika cheferna arbetar med kvalitetssäkring. Utifrån diskussionen har vi sedan lyckats identifiera tre olika faktorer som påverkar chefers kvalitetsarbete vilka är incitament, logisk utgångspunkt och mognad.

Förord

Vi vill varmt tacka alla som har bidragit till vår kandidatuppsats. Allra först vill vi tacka respondenterna i de organisationer som har tagit sig tid och ställt upp på intervjuer. Stort tack för att ni har medverkat! Ett särskilt stort tack till vår handledare Magnus Wärja som har givit oss värdefullt stöd under arbetets gång. Vidare hoppas vi att du som läsare finner denna uppsats intressant. Trevlig läsning!

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemområde.....	2
1.3	Undersökningen syfte och forskningsfråga	3
1.3.1	Avgränsning	4
1.4	Uppsatsens disposition	4
2	Litteraturgenomgång	5
2.1	Kvalitetssäkring	5
2.2	Utbildning.....	6
2.3	Chef- och medarbetarengagemang	7
2.4	Styrning och uppföljning	8
2.5	Roll och ansvarsfördelning.....	9
2.6	Mätning och mognadsnivå.....	10
2.7	Sammanfattning	11
3	Metod	14
3.1	Forskningsstrategi.....	14
3.2	Val av ansats	14
3.3	Val av studieobjekt	15
3.3.1	Vårdorganisationen	16
3.3.2	Utbildningsorganisationen	16
3.3.3	IT organisationen.....	16
3.4	Insamling av empiriskt material	16
3.4.1	Respondenter	16
3.4.2	Intervjumetod	17
3.4.3	Transkribering	19
3.4.4	Bearbetning av empiri	19
3.4.5	Validitet och pålitlighet av empiri.....	20
3.4.6	Möjlighet att stryka och konfirmera	20
3.4.7	Etik	20
3.5	Val av litteratur	21
4	Resultat av empiriskt material.....	23
4.1	Centrala områden.....	23
4.1.1	Utbildning.....	23
4.1.2	Chef- och medarbetarengagemang	24

4.1.3	Styrning och uppföljning.....	25
4.1.4	Roll och ansvarsfördelning.....	26
4.1.5	Mätning och mognadsnivå.....	26
5	Analys och diskussion.....	28
5.1	Utbildning och engagemang.....	28
5.2	Styrning och uppföljning.....	30
5.3	Roll- och ansvarsfördelning.....	32
5.4	Mätning och mognadsnivå.....	33
6	Slutsats.....	35
6.1	Faktorer.....	35
6.2	Studiens begränsningar och vidare forskning.....	35
7	Bilaga.....	37
7.1	Bilaga 1: Intervjuguide.....	37
7.1.1	Formalia.....	37
7.1.2	Inledningsfas.....	37
7.1.3	Huvudfas - Intervjufrågor.....	37
7.1.4	Avslutningsfas.....	38
7.2	Bilaga 2: Intervjuprotokoll.....	38
7.2.1	Intervjuprotokoll 1.....	38
7.2.2	Intervjuprotokoll 2.....	46
7.2.3	Intervjuprotokoll 3.....	54
7.2.4	Intervjuprotokoll 4.....	63
7.2.5	Intervjuprotokoll 5.....	69
	Referenser.....	77

Figurer

Figur 1: Litteraturgenomgångens delar och helhet.....	13
---	----

Tabeller

Tabell 1: Sammanställning av undersökningens respondenter	17
Tabell 2: Intervjufrågor och centrala områden	18

1 Inledning

Kommande kapitel kommer inledas med en generell beskrivning av undersökningsområdet kvalitetssäkring, kvalitetsarbete, ledningssystem standarder och dess bakgrund. Sedan kommer uppsatsens problemområde följt av syfte och forskningsfråga formuleras inom det givna ämnesområdet.

1.1 Bakgrund

Framfarten av 1800-talets industrialisering och utvecklingen av produkter och tjänster har kontinuerligt drivit på en ökande efterfrågan av planering och kvalitetsarbete i organisationer för att uppnå effektivitet (Sörqvist, 2004). Vid industrialiseringens tidiga skede bestod kvalitetssäkring framförallt av kontroll inom tillverkning av produkter som resulterade i systematisk utrensning av brister och fel men kontrollarbetet var resurskrävande och kostsamt (Sörqvist, 2004). Henry Ford är ett exempel på en pionjär som under 1910-talet skapade en mer kvalitetssäkrad produktion genom att utforma en ny effektiv organisering i produktionslinjen vid tillverkning av bilar (Zarbo & Copeland, 2017).

Insikter kring kvalitet och kvalitetsarbete kom sedan naturligt att utvidgas till andra typer av områden som innefattar en mer preventiv inställning med avsikt att förhindra felmöjligheter vid produktion (Sörqvist, 2004). De flesta metoder och verktyg för kvalitetssäkring kom till i USA i början av 1900-talet fram till mitten av 1950-talet och fick sedan stor betydelse och spridning främst till Japan (Sörqvist, 2004).

I början av 1920-talet tog standardiseringen sin form, och likt kvalitetssäkring var den inriktad på framställningen av produkter och komponenter (Heras-Saizarbitoria, 2018). Ett exempel på framfarten av standardiseringar under 1900-talets första hälft, var grundandet av den internationella standardiseringsorganisationen ISO (ISO Central Secretariat, 1997). Syftet med ISO standarder var att deras rekommendationer skulle påverka redan existerande nationella standarder och förbättra dessa (ISO Central Secretariat, 1997). Först på 1960-talet kom ISO att expandera i en snabb takt och över 100 rekommendationer och 1400 dokument för standardisering hade realiserats (ISO Central Secretariat, 1997).

På 1980-talet kom arbete med kvalitetssatsningar att bli allt vanligare i USA och blev en del av verksamhetsutvecklingen hos organisationer (Harmon, 2012; Sörqvist, 2004). När verksamheternas sammanlagda komponenter började tas med i beaktning, blev fokuset istället på total kvalitet (Sörqvist, 2004). Den japanska kvalitetsgurun Kaoru Ishikawa som menade att fokuset inte endast borde omfatta kvaliteten hos verksamhetens produkter, utan även kvaliteten av ledning och aktiv involvering av medarbetare vilket påverkade starkt synen på kvalitetsarbetet (Beckford, 1999). I samband med detta uppvaknandet fick standardisering av verksamhetsprocesser allt mer uppmärksamhet och på slutet av 1980-talet släpptes ISO 9000-serien (Heras-Saizarbitoria, 2018).

Inte sällan har nya idéer kring förbättringsarbete och verksamhetsprocesser uppkommit i takt med att tekniken utvecklas (Beckford, 1999). Mjukvara har haft en stor inverkan på organisationer och deras verksamhetsprocesser då det har bidragit till att ta fram ett mer systemorienterat tänk inom organisationer och idén kring en värdekedja (Harmon, 2012). Under 80-talet började även ett mer systeminriktat tänk kring kvalitetssäkring av ledningssystem växa fram (Beckford, 1999). Standardisering som fokuserar på styrning av organisationer och inte endast produktion kallas för ledningssystemstandarder (Harmon, 2012). Utvecklingen av kvalitetssäkring för ledningssystem har inte bara drivits på av den tekniska framfarten utan även av den allt mer globaliserade och konkurrensutsatta ekonomin (Harmon, 2012). Effekten av en mer konkurrensutsatt ekonomi har därmed skapat behovet av standardisering och konceptet av att hävda och mäta sig med internationella nivåer (Harmon, 2012).

ISO 9001 har blivit den mest inflytelserika standardiseringen av ledningssystem som finns i dag (Heras-Saizarbitoria, 2018). Den kvalitetssäkringsinriktade ISO 9001 standarden har blivit väl adopterat av organisationer över hela världen (Heras-Saizarbitoria, 2018). Idag är arbete med kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser av hög relevans och eftersträvsamt för organisationer på både den nationella och internationella arenan (Baskarada, S. 2008).

ISO 9001 är en certifierbar ledningssystemstandard som syftar till att systematisera och formalisera en organisations verksamhetsprocesser och att dokumentera implementationen av dessa (Heras-Sarizarbitoria, 2018). Med hjälp av en framtagen standard enligt ISO 9001 kan organisationer certifiera sitt ledningssystem vilket innefattar kvalitetssäkring av sina verksamhetsprocesser och dess dokumentation (Heras-Sarizarbitoria, 2018). ISO 9001 är därav ett ledningsverktyg baserat på en systematisering och formalisering av det operativa arbetet för att säkra kvalitet genom att förhindra avvikelser i produktionen och slutprodukten (Heras-Sarizarbitoria, 2018). I och med att ISO 9001 är ett ledningsverktyg är det därmed kvalitetsarbetet styrt från chefsnivå. Chefer har i uppgift att få saker att hända, att verkställa och komma till beslut och ta ansvar genom att leda, styra och organisera (se tex Jönsson och Strannegård, 2009; Mintzberg, 1989). Kvalitetsarbete är därmed numera en viktig del i chefers uppgift.

1.2 Problemområde

Chefer i olika nivåer spelar en viktig roll för kvalitetssäkringsarbetet (Oliver, 2009). Enligt Ingason (2014) är frånvaro av engagemang från ledning en anledning till varför ISO 9001 implementationer har svårt att lyckas. Exempelvis visar slutsatsen från Ingasons (2014) forskning, att några av de viktigaste framgångsfaktorerna i implementationen av ISO 9001 är stöd och direkt deltagande från chefer. Utöver detta skriver Oliver (2009) om att låga nivåer av engagemang från chefer är en av de största orsakerna till varför initiativ för kvalitetssäkring misslyckas i organisationer. De identifierade orsakerna för varför chefer inte skapar tillräckliga förutsättningar är splittrade enligt författarna (Iden, 2012). Exempelvis refererar Iden (2012) till en studie som påvisar att chefer innehar en bristande konceptuell förståelse för vad en introduktion av styrning av verksamhetsprocesser innebär. En konsekvens av detta menar Fotopoulos och Psomas (2008) är okunskap hos chefer och att detta är en av huvudanledningarna till varför kvalitetsverktyg inte blir anammande i organisationers kvalitetsarbete.

I en undersökning av Oliver (2009) indikeras det att chefer inte bidrar med ett fullt engagemang. I denna undersökning visas det att endast 45 procent av dem tillfrågade cheferna ansåg att

processer är mer viktigt än direkta vinster och 35 procent var osäkra (Oliver, 2009). Vidare skriver Oliver (2009) att mellan 60 till 90 procent av försök till implementation av kvalitets-säkringsprojekt inte lyckas nå de uppsatta målen. Rogala (2014) skriver att endast 26 procent av de organisationer som innehar en ISO certifiering möter standarden effektivt. Idens (2012) undersökning visar på att chefer och ledning upplever det implementerade kvalitetssystem som om att det har blivit påtvingat på dem.

I Rogalas (2014) undersökning presenteras bland annat fem olika hypotetiska problem hos chefer som inkluderar lite eller ingen kunskap kring organisationens svagheter, brist på medvetenhet kring de underliggande orsakerna till svagheter, otillräckligt stöd från högsta ledning och otillräckligt delaktighet från mellersta ledning samt brist på kunskap kring effektiva metoder för att eliminera organisationens svagheter. Alla ovanstående problem visade sig existera i de 97 organisationer som undersöktes, emellertid ansåg organisationernas chefer att detta var av medelmåttig eller låg betydelse (Rogala, 2014). Trots detta menar Rogala (2014) undersökning på att chefer tror sig förstå organisationens svagheter och problem. Vidare menar Rogala (2014) även att resultatet kan tolkas som om chefer lägger för lite uppmärksamhet för att förbättra sitt kvalitetsledningssystem, vilket innefattar kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser. I och med att ISO 9001 lägger låg fokus på chefer och ledningens roller och kompetenser menar Rogala (2014) resulterat i att det finns endast lite empirisk forskning av hur chefer arbetar vid kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser.

Ovanstående redogörelse av forskning visar på betydelsen av chefers arbete vid kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser samt hur chefer själva ser på deras kvalitetsarbete och implementering av kvalitetssystem i organisationer. Vi uppfattar att omfattningen av forskning kring hur chefer arbetar med kvalitetssäkring och vilka faktorer som påverkar dem i kvalitetsarbetet i organisationer är begränsad. Vi menar därför att det behövs därför fler empirisk grundade undersökningar för att identifiera faktorer som påverkar chefers kvalitetsarbete för att uppnå en välfungerande kvalitetssäkring i organisationer.

1.3 Undersökningen syfte och forskningsfråga

Syftet med denna undersökning är att identifiera faktorer som påverkar chefers möjligheter att bidra till ett välfungerande kvalitetsarbete i organisationer. En sådan kunskap om faktorer kan skapa möjligheter för chefer att genomföra ständiga förbättringar av verksamhetsprocesser för att i sin tur tillfredsställa organisationens interna och externa kunder. Den forskningsfråga som ska besvaras i vår undersökning är följande:

Vilka faktorer påverkar chefers kvalitetsarbete och hur skapar faktorerna förutsättningar för välfungerande kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser?

I studien har vi valt att undersöka i tre organisationer; en utbildningsorganisation, en IT organisation och en vårdorganisation. Samtliga av dessa tre organisationer är ISO certifierade enligt ISO 9001.

1.3.1 Avgränsning

Den här studien har avgränsat sig till området kvalitetssäkring och går därför inte in på andra centrala delar av ett ledningssystem såsom stöttande informationssystem, kulturella faktorer eller specifika processer. Vidare är undersökningen gjord utifrån ett chefsperspektiv vilket innebär att det endast är individer i organisationens ledningsposition som vi har valt att intervjua. Detta grundas i att det främst är ledningen som arbetar med kvalitetssäkring och har en överblick över hur situationen ser ut inom verksamheten. En undersökning som hade täckt fler perspektiv hade varit för tidskonsumerande då undersökningen hade omfattat alla verksamhetsnivåer och processteg som ingår i kvalitetssäkringsarbetet.

1.4 Uppsatsens disposition

I kapitel två ges en beskrivning av den teori som utgör studiens litteraturgenomgång. Här presenterar vi teorier och begrepp om kvalitetssäkring och väsentliga delar i arbetet med kvalitetssäkring. I kapitel tre gör vi en redovisning av metoden för vår undersökning och beskriver hur vi har gått tillväga gällande val av ansats, val av studieobjekt och respondenter, insamling av empiriskt material och val av litteratur. Därefter redogörs det för hur vi i praktiken har bearbetat det empiriska materialet följt av en utvärdering kring studiens pålitlighet, möjligheten att styrka och konfirmera samt etiska aspekter. I kapitel fyra presenteras resultatet av det insamlade empiriska materialet utifrån varje delområde. I kapitel fem analyseras de empiriska resultaten och i kapitel sex redovisar vi våra slutsatser från undersökningen. Kapitel sex innehåller även en reflektion kring studiens begränsningar samt förslag på framtida forskning.

2 Litteraturgenomgång

I detta kapitel ska undersökningens teoretiska utgångspunkter som avser kvalitetssäkring redovisas. Det är kvalitetssäkring och väsentliga delar i kvalitetsarbetet som behandlas. Kapitlet utgör sammantaget vår litteraturgenomgång som vi använder för att förstå och förklara samt dra slutsatser om vårt insamlade empiriska material om chefers kvalitetsarbete i tre organisationer. Inledningsvis i kapitlet presenterar vi begreppet kvalitetssäkring på en mer övergripande nivå. Därefter lyfter vi fram och förklarar väsentliga delar i ett välfungerande kvalitetsarbete enligt litteratur. Följande delar kommer att lyftas fram: utbildning, styrning och uppföljning, roll- och ansvarsfördelning, mätning och mognadsnivå, chefs och medarbetarengagemang. På grund av att alla identifierade delområden inom kvalitetssäkring är starkt förknippade med varandra så har de också en stark påverkan på varandra. Detta medför att de diverse teoridelar går in på varandra då de har ett gemensamt huvudområde.

2.1 Kvalitetssäkring

Enligt Bergman och Kelfsjö (2002) finns det en internationell definition av kvalitet som är följande; "till vilken grad som en uppsättning av inneboende egenskaper uppfyller kraven". I dagens affärslandskap finns det dock ingen ensamt accepterad definition av vad kvalitet är (Dale, 2003). Det som anses vara kvalitet för en organisation eller en viss person kan vara definierat som något helt annat hos en annan (Oliver, 2009). Ett vanligt sätt att se på kvalitetssäkring är att specialisera sig på att hitta defekter genom att inspektera resultatet av en process (Harmon, 2012). Ett annat sätt att definiera kvalitet är att det handlar om att tillfredsställa förväntningar och behov av interna och externa slutkunder (Dhanasekharan, 2017). Definitionerna är ofta olika breda men i stora drag handlar det om att antingen tillfredsställa kunder eller möta uppsatta krav (Dale, 2003).

För att undvika subjektiva uppfattningar finns det inget som kan definieras som hög eller låg kvalitet eller någon positiv känsla (Dale, 2003). Därav kan kvalitet endast ses som ett attribut som vid jämförelse med standarder eller någon annan referenspunkt antingen uppfylla kraven eller inte (Dale, 2003). Vidare nämner Paraschivescu (2017) definitioner av begreppet kvalitet och beskriver bland annat qualité som en filosofi vilket inkluderar ett djupt kulturellt utbyte som kräver delaktighet från av alla, även när det kommer till implementationen av ett ledningssystem som sätter kunden först.

Utgångspunkten för begreppen kvalitetssäkring och kvalitetsarbete är i denna undersökning antydelse på uppföljning och ständig förbättring av processer för att uppnå operationell effektivitet i en organisation för att tillfredsställa dess interna och externa kunder. Givetvis går det att applicera dessa begrepp på andra fenomen eller områden på grund av att begreppen historiskt sätt förändrats och innehaft olika betydelse beroende på omvärldens utveckling (Sörqvist, 2004).

System för att förbättra och hantera kvalitet har utvecklats i hög takt under de senaste decennierna (Dale, 2003). Enkla inspektionsaktiviteter har bytts ut mot kvalitetskontroll och kvalitetssäkring i strävan mot att uppnå *Total Quality Management (TQM)* (Dale, 2003). TQM kan karaktäriseras av tre huvudprinciper; ständiga förbättringar, kundfokus och

medarbetarinvolvering (Oliver, 2009). Det finns fyra hierarkiska steg för att uppnå TQM vilka är; inspektion, kvalitetskontroll, kvalitetssäkring och total kvalitetshantering (Beckford, 1999). Det bör tas i beaktning att dessa termer indikerar på vilken progressionsnivå ett företag befinner sig inom gällande deras kvalitetshantering (Dale, 2003).

Det tredje steget, som är kvalitetssäkring, handlar kortfattat om att skifta fokus från övervakning till förebyggande av avvikelser (Dale, 2003). Kvalitetssäkring handlar om att utgå från en förebyggande princip för att förbättra service, produkt och produktionens kvalite samt öka produktivitet genom att placera större vikt på den grundläggande designen av en process (Dale, 2003). Detta innebär även att uträta en avancerad planering, utbildning, kritisk problemlösning, förbättrad kontroll över processer och ökad involvering och motivering av anställda (Bakotic & Rogosic, 2017). Det är således ett proaktivt tillvägagångssätt som ser till att kvaliteten redan finns med i grundpelarna av en process, det vill säga design och planeringsfasen (Dale, 2003).

På detta vis kan man lättare förhindra problem då de kan identifieras tidigt i processerna (Dale, 2003). Vidare handlar kvalitetssäkringen om att anställda och arbetslag inser att det ingår i deras dagliga arbete att kontinuerligt förbättras och anpassa arbetsuppgifterna för att stötta processer (Berger, 1999). Insikten av ansvar för kvalitetsarbetet blir dessutom klarare och starkare hos de involverade samt reducerar icke-värdeskapande aktiviteter (Dale 2003).

Att applicera kvalitetssäkring handlar således inte endast om att börja använda en ny uppsättning av verktyg utan även att tillämpa en ny operationell filosofi (Oliver, 2009). Inom detta menar Iden (2012) att tillvägagångssätt ställer krav på nya styrningssätt hos chefer.

Följaktligen behövs det i större utsträckning ett helhetstänk där arbetet måste korsa avdelningsgränser för att kunna hitta grundproblem i processer och finna lösningar på dessa (Dale, 2003). En premis för att en proaktiv kvalitetssäkring skall kunna ske är att högsta ledning ändrar organisatorisk policy och mål som ligger i linje med kvalitetsarbetet (Rogala, 2014).

2.2 Utbildning

Utbildning spelar en central roll i implementation av kvalitetssäkring och kvalitetsarbete i organisationer (Bakotic & Rogosic, 2017). Det kan definieras som en systematisk process för att fostra tillsättningen av färdigheter, regler, attityder som resulterar i en förbättrad kongruens mellan anställdas färdigheter och arbetskrav (Bakotic & Rogosic, 2017).

Kunskapsnivån påverkar chefer och medarbetares förmåga att implementera den standard som ska uppnås och påverkar även chefer och medarbetares attityder till förändring och deras nivå av förändringsmotstånd (Sörqvist, 2004). Ljungberg (2000) beskriver att ledning och handledare bör inneha fingertoppskänsla för hur de ska hantera arbetet med förändring av attityder. Bakotic och Rogosic (2017) beskriver att medarbetarengagemang existerar när anställda innehar makten att agera, ta beslut samt ha nog med kunskap för att använda makten effektivt och får belöning därefter.

Sörqvist (2004) beskriver okunskap som den främsta anledningen till varför ledningar inte är tillräckligt engagerade i förbättringsarbetet och att överskridande baskunskaper kring förbättringsarbete långt ifrån är tillräckligt för att kvalitetssäkra verksamhetsprocesserna. Chefer har i sin tur större påverkan på verksamhetens medarbetare än vad man kan tro och bär

huvudansvaret för att kunskapen leds nedåt nedåt i organisationen (Sörqvist, 2004). Vidare skriver Paulova (2017) att det är av stort intresse för en organisation att avgöra vilka chefskunskaper som behövs för att kunskapen hos dem anställda kontinuerligt ska utvecklas och nås ut. Emellertid finns det problematik med att tillföra ökad kunskap till lednings- och chefsnivåer i en organisation då tids- och resursbrist kan vara relevanta faktorer som kan förhindra möjligheter (Rogala, 2014). Sörqvist (2004) menar därmed att det är av stor vikt att organisationer tillsätter nödvändiga resurser för utbildning av ledning och chefer. Vidare beskriver Ljungberg (2000) att lärande är en process som ständigt pågår och möjliggör effektivt handlande i situationer.

Alla verksamhetsdelar i organisationen bör genomgå utbildning och träning för att säkerställa kunskapen och medvetenheten kring kvalitetsarbete, kvalitetsstyrning och attityder i en organisation (Dale, 2003). Den typen av utbildning och träning kommer därav att främja en inställning hos samtliga anställda i en organisation att förstå värdet av en arbetsfilosofi som förespråkar ständiga förbättringar (Dale, 2003). Emellertid så är det högsta lednings som måste verka för förändring då ingen förändring kan ske utan dem (Logothetis, 1992). En undersökning gjort av Sany et al. (2013) betonar vikten av utbildning för chefer på högre nivåer där författarna konstaterar att utbildning och träning var avgörande för att få ledarskapet med sig och driva deras avdelning för att uppnå en ISO 9000 certifiering. Chefer borde sedan kommunicera ut kunskap och vikten av kvalitetsarbete på organisatoriska möten (Sany, et al. 2013). Bakotic och Rogosic (2017) skriver också att utbildning bör inkludera en kontinuerlig inläring av hela arbetssystemet och deras insats i att arbeta mot företagets övergripande kvalitetsmål.

Precis som Sörqvist (2004) menar Dale (2003) på att utbildning leder till attitydförändringar i organisationer och att beroende på olika utbildningsbakgrund i en verksamhet bör utbildningen vara anpassad för detta. Detta är relevant på grund av att olika målgrupper har olika syften och anledningar för att bli motiverade (Berger, 1999). Utbildning av medarbetare bör också variera också beroende på målgruppens studievänor och erfarenheter (Sörqvist, 2004). Dale (2003) skriver även att utbildning och träning av kvalitetsstyrning för både chefer och medarbetare är viktigt på grund av att utan en kvalitetsorienterad arbetskraft blir implementerade förbättringar ofta kortsiktiga. Kortare utbildningar används för att träffa de stora antalet medarbetare som har en variation i studievänor och erfarenhet (Sörqvist, 2004). Exempelvis vis kan studiematerialet innehålla utbildning av akronymen DMAIC som är direkt relevant för förbättringsarbete i praktiken (Sörqvist, 2004).

2.3 Chef- och medarbetarengagemang

Chefers engagemang i ett kvalitetsarbete är av yttersta vikt för att det ska bli framgångsrikt (Berger, 1999). Kvalitetsutveckling är enligt Edvardsson och Thomasson (1989) total och måste börja från toppen av en verksamhet. Utan lednings och chefers engagemang för att påvisa vikten av förbättringsarbetet för medarbetare och använda engagemanget som en pådrivande kraft, blir det svårt att nå framgång (Sörqvist, 2004). Harmon (2012) menar på att endast de duktiga cheferna börjar med att först förstå sig på processen i fråga och sedan kommer till underfund med de underliggande problemen innan dennes uppmärksamhet riktas till aktivitetens utövare. Detta utövande tar bort skuldbeläggning av ledningen och istället för över fokuset på de aktiviteter som faktiskt är problematiska inom verksamhetsprocessen (Harmon, 2012). Enligt Ljungberg och Larsson är ett medarbetarfokus viktigt för att ta tillvara på medarbetarnas kompetens och initiativförmåga, där det är vanligt i organisationer att dessa individer inte heller får möjligheten att förstå helheten.

Operationella chefer är framförallt ansvariga för fyra saker enligt Harmon (2012); 1. Identifiering av mål som kan uppnås, 2. Organisering av aktiviteter för att uppnå målen, 3. Övervaka resultaten av aktiviteter och säkerställa att de uppnår målen, 4. Diagnostisera problem och fixa dem när resultatet inte är tillräckliga.

På ett liknande vis beskriver Ljungberg och Larsson (2012) att chefers huvuduppgifter generellt kan delas in i fyra olika områden: 1. Fastställa väg och riktning för utvecklingen av organisationen, 2. Visa vägen genom att motivera vägvalet via kommunikation och målnedbrytning, 3. Skapa förutsättningar inom finansiella, strukturella och resursmässiga områden för organisationen och 4. Följa upp och korrigera verksamhetens utveckling och korrigera när det finns avvikelser (Ljungberg & Larsson, 2012). Bergman och Klefsjö (2012) menar även att det även är chefers uppgift att fördriva bort rädslan för förändring genom att skapa delaktighet hos de anställda.

Heras-Saizarbitoria (2018) beskriver i sin undersökning att det kan finnas symboliska incitament för organisationer att införa certifierade kvalitetssystem standarder för att exempelvis signalera kvalitet eller anpassa sig till institutionella påtryckningar från marknaden och därav öka eller bibehålla sin konkurrenskraft. Risken med denna typ av incitament är att själva implementeringen av ledningssystemet blir opportunistiskt och inte genomförs på ett genuint sätt (Heras-Saizarbitoria, 2018). Gunnlaugsdottir (2012) redogör i sin undersökning innehållande 48 isländska företag vars resultat visade att 24.25 procent hade krav från kunder som incitament för implementeringen av ISO 9000.

2.4 Styrning och uppföljning

En filosofi och metodologi som innefattar uppföljning och ständiga förbättringar är konceptet "Lean Production" (Shah & Ward, 2007). Ur ett filosofiskt perspektiv är lean production byggt på idén kring "Continuous improvement", det vill säga ständiga förbättringar (Shah & Ward, 2007). Ständiga förbättringen är också en av tre principer som filosofin total kvalitet utgår ifrån, vilket är en uppsättning av tekniker, teknologier, styrningsprinciper och metodologier strukturerade för att dra nytta till slutkunden (Fotopoulos & Psomas, 2008). Att använda ständiga förbättringar som utgångspunkt för uppföljning och kvalitetssäkring är en evig process som kräver starkt engagemang från chefer i alla verksamhetsnivåer i en organisation (Chiarini et al., 2016).

Fotopoulos & Psomas (2008) skriver att kvalitetssäkring inte kan säkerställas utan tillämpningen av lämpliga verktyg och tekniker. Ett välkänt verktyg är DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) i Sex Sigma, som är ett exempel på en metodologi som syftar till att driva förbättringsarbete med strukturerad uppföljning (ASQ, 2018). DMAIC är ett verktyg och en metodologi som är ett generellt tillvägagångssätt för hur ett förbättringsarbete och problemlösning kan bedrivas i verksamheter, och delar ungefärligen samma grunder som PDCA (Sörqvist, 2004). Vidare är PDCA (Plan, Do, Check, Act) en arbetsmodell som syftar till hitta lösningar av problem i syfte att driva ett förbättringsarbete i organisationen (Ellström & Kock, 1999). Fortsatt betonar Sörqvist (2004) för att valet av modell är mindre viktig än principen än att använda en arbetsmodell. Strukturen som en arbetsmodell består av är planera, styra och följa upp förbättringsprojekt vilket utgör grunden för både DMAIC och PDCA (Sörqvist, 2004).

Liknande struktur styrks även av Harmon (2012) som antyder att styrningsprocessen består av fyra steg; Planera arbete, organisera arbete, kommunicera och kontrollera arbete.

Det finns två typer av styrning som kan ske i en verksamhet; den första innefattar mätning av mätetal och processmått och den andra innefattar revision och granskning (Sörqvist, 2004). Den förstnämnda styrningstypen kallas för kvantitativ styrning och innebär att man identifierar viktiga mätetal för processer (Sörqvist, 2004). Dessa processer övervakas sedan kontinuerligt och jämförs gentemot artikulerade krav (Sörqvist, 2004). Den andra styrningstypen kallas för kvalitativ styrning vilket innebär uppföljning med hjälp av systematiska revisioner och granskningar (Sörqvist, 2004). Ljungström & Larsson (2012) förklarar detta som att mätning kan ske utefter mjuka faktorer som är av en mer subjektiv karaktär, eller utefter hårda faktorer som baseras på kvantitativa värden. Fortsättningsvis är det viktigt att förstå att de mjuka faktorerna kan vara minst lika betydelsefulla som de hårda, vilket endast kan bestämmas utifrån omständigheter (Ljungström & Larsson, 2012). Ifall det exempelvis handlar om en fråga kring kundtillfredsställelse, passar kvalitativa angreppssätten bättre (Ljungström & Larsson, 2012). I dessa fall kan intervjuer användas för att kontrollera huruvida rutiner och processer efterföljs i en organisation (Sörqvist, 2004).

För att säkerställa uppföljning och kontroll av processarbete behöver verksamheter genomföra systematiska revisioner (Sörqvist, 2004). Processrevisioner handlar om att man följer verksamhetens process och granskar dessa för att avgöra huruvida verksamheten bedrivs i enlighet med de standarder och föreskrifter som finns (Sörqvist, 2004). Det är enligt Ljungström & Larsson (2012) viktigt att komma ihåg att all mätning ska göras i syfte att ge underlag för någon typ av handling. Sedermera ska även revisionsarbete ses som en möjlighet att identifiera förbättringsarbete och inte uteslutande identifiera avvikelser (Sörqvist, 2004).

Ett populärt styrnings- och mätningssverktyg är "Balanced Scorecard" (Balanserat styrkort) vars syfte är att definiera en organisations strategi, chefsansvar och sammanställa mål och mätetal för att utvärdera chefs prestation (Harmon, 2012). Ljungström & Larsson (2012) anser att traditionella mått är för finansiellt fokuserade och för historiskt inriktade. Det balanserade styrkortets grundläggande idé är att göra mätningen hos organisationer mer utbredd och täcka fler områden än bara det finansiella och därför inkludera områden som; interna organisationen, innovation och lärande och kunder (Harmon, 2012). Detta exemplifierar den kvantitativa styrningen där man med hjälp av viktiga mätetal utvärderar intressanta områden i en organisation.

2.5 Roll och ansvarsfördelning

En processägare i en organisation är enligt Ljungberg och Larsson (2012) en roll som ett har särskilt ansvar över en viss verksamhetsprocess. Ansvarsområdet för en processägare innehåller planering, modellering, mätning och förbättring (Harmon, 2012). Iden (2012) belyser att en processägare ska vara ansvarig för hela värdekedjan från början till slut vilket inkluderar; aktiviteterna, rollerna, resurserna och tillförseln till flera andra funktionella enheter. Inte sällan arbetar processägaren tillsammans med ett arbetslag för att säkerställa att mätning, förbättring och modellering för processen i fråga (Harmon, 2012). Det är därav viktigt att processägaren har insyn och är bekant med den process som processägaren ska ansvara för (Harmon, 2012).

För att en processägare verkligen ska förmå förutsättningarna för att lyckas måste denne tilldelas beslutsfattande auktoritet över utformningen av processen (Harmon, 2012). Till skillnad från funktionella chefer inkluderar processägarens ansvarsområde inte styrning av den operativa personalen tillhörande processen, utan endast själva utformningen av processen i (Hammer & Stanton, 1999). Processägaren ska fortsatt inte liknas vid en projektledare där engagemanget primärt existerar vid utformning och implementering av en ny process (Harmon, 2012). En studie gjord av Iden (2012) visar på att även fast många företag har utsagda processägare existerar rollen inte alltid i praktiken.

Processägaren är ansvarig för att uppnå de mål som processen har och att målen matchar med verksamhetens mål (Becker et al, 2003). Uppgiften för en processägare således permanent (Harmon, 2012). Detta är essentiellt för att en process ska kunna vara dynamisk och anpassas gentemot förändrande affärskrav som ställs på verksamheten (Harmon, 2012). För att en process inte ska återgå till tidigare stadium är det av vikt att en processägare kontinuerligt har översikt och kontrollerar processens utveckling (Harmon, 2012). Emellertid menar Bergman och Klefsjö (2012) att för mycket kontroll kan leda till kvalitetsproblem då man förväntar sig att fel ska inträffa samt att det kan ta ifrån fokus från själva förbättringsprocessen.

Enligt Oliver (2009) så är en av dem primära anledningar till varför kvalitetssäkringsinitiativ misslyckas en brist på engagemang från chefer. Den högsta ledningen har det yttersta ansvaret för att säkerställa ett fungerande förbättringsarbete som kräver styrning, ledarskap och hantering av övergripande beslut (Sörqvist, 2004).

Vad angår mellanchefer, kan de enligt Dale (2003) endast vara effektiva i arbetet för total kvalitet om de är familjära och engagerade med konceptet. Rollen som mellanchefer innehåller exempelvis arbete med förbättringar, säkerställa processernas förhållande till de övergripande målen, kommunikation med operativ personal inom avdelningen och förse ledning med åsikter gällande hur ständiga förbättringar kan implementeras (Dale, 2003).

2.6 Mätning och mognadsnivå

För att säkerställa att ens organisations processer uppnår konkurrenskraftiga nivåer både internt och externt är det relevant att använda sig av jämförelser (Harmon, 2012). Med begreppet "benchmarking" menas med att ett företag jämför sina komponenter med antingen interna eller externa motsvarigheter (Harmon, 2012). En direkt förutsättning för benchmarking är att ta fram relevanta nyckeltal för verksamhetsprocesser där konkurrenter kan ta fördel och lära sig av varandras svagheter (Ljungberg & Larsson, 2012). Det finns tre typer av benchmarking; intern benchmarking, konkurrenskraftig benchmarking och funktionell/generisk benchmarking (Dale, 2003). Intern benchmarking innebär jämförelser mellan funktioner som är inom samma företag (Dale, 2003). På detta vis delas de bästa interna arbetsmetoderna och initiativ som innehåller högst kvalitet inom verksamheten (Dale, 2003).

Konkurrenskraftig benchmarking inkluderar en direkt jämförelse med verksamhetens konkurrenter där produkter, tjänster eller processer jämförs (Oliver, 2009). Konkurrenskraftig benchmarking när det kommer till kundnöjdhet, är en fortlöpande aktivitet vars information används vid strategi och målsättning för processer (Oliver, 2009). Funktionell/generisk benchmarking hanterar jämförelser av de bästa processerna för närvarande inom olika industrier (Dale, 2003). Utmättningsbara mål tillsammans med benchmarking av processer är positivt för att ge tydliga

indikationer hur nära man är målet (Oliver, 2009). Ljungberg & Larsson (2012) skriver också att mätning är nödvändigt för ständiga förbättringar i och med att vikten av att lösa ett visst problem, bestäms till stor del utifrån den frekvens som problemet visar.

Mätning av verksamhetsprocesser är enligt Oliver (2009) en viktig faktor för att införa en arbetsfilosofi som innehåller ständiga förbättringar och därav bidrar till förutsättningarna för en välfungerande kvalitetssäkring. Olika typer av mätningssätt är bra att använda enligt Oliver (2009), vilket bland annat innefattar; benchmarking av processer, insamling av data och analyser av interna processer, benchmarking av konkurrenter samt användningen av mål och prioriteringar. Genom att effektivt mäta verksamhetens prestationer stödjer styrningen av verksamhetsprocesser, långsiktig framgång och anställdas motivation samt bättre kommunikation (Garza-Reyes, 2017). Detta är även viktigt för chefer och ledningens beslutfattande för att kunna effektivt förbättra verksamheten (Garza-Reyes, 2017). Mätning möjliggör insikter för hur väl chefer möter sina mål vilket därefter kan ge grund för beslutfattande av verksamhetsprocesser (Garza-Reyes, 2017). På grund av att mätning ger konkret underlag för uppföljning kan chefers delegering underlättas, vilket är en viktig motor för ständiga förbättringar (Ljungberg & Larsson, 2012).

Vidare menar Oliver (2009) att en organisations förmåga att förändra sig kan hämmas av ett dåligt framtaget system för att mäta prestationer. Risker enligt Oliver (2009) med organisationer inte använder sig av mätetal är att de förlorar möjligheten att veta vilka kostnader en bristande kvalitetssäkring kan medföra och kunna motivera användandet av resurser. Vidare blir det svårt att kontrollera huruvida kundkrav har mötts eller inte samt att cheferna får det svårt att bedöma sina egna prestationsnivåer (Oliver, 2009)

Vad beträffar mognad är "Capability Maturity Model" (CMM) en välkänd metodologi som verkar för att utveckla och förfinas framtagningsprocessen av mjukvara i en organisation genom att framställa ett ramverk för att ständiga förbättringar (Baskarada, 2008). CMM består av fem stycken mognadssteg som är; initiering, upprepbar, definierad, förvaltd och optimerad (Baskarada, 2008). En uppföljning av CMM är "Capability Maturity Model Integration" (CMMI) som fokuserar på att utvärdera och förbättra företags verksamhetsprocesser (Baskarada, 2008; Harmon, 2012). Enligt Garza-Reyes (2017) är CMMI framförallt till för att förbättra kontroll av verksamhetsprocesser. CMMI har två tillämpningsområden där den första handlar om att analysera den samlade förmågan hos en given avdelning eller grupp processutförare och den andra handlar om att analysera organisationen som en helhet (De Bruin & Rosemann, 2005).

Vid fokus på förbättring av en organisation fungerar CMMI också som en förbättringsметод för verksamhetsprocesser, som tillger träningskurser för processchefer (Harmon, 2012). För förbättring av avdelningar eller specifika grupper tillger CMMI ett antal kriterier som kan användas för att utvärdera hur pass sofistikerade processcheferna är i sitt styrningssätt. Fortsatt kan CMMI användas för att identifiera vilka styrningsprocesser som måste förbättras för att processen i fråga ska bli hanterad mer effektivt (Harmon, 2012).

2.7 Sammanfattning

I den ovan beskrivna litteraturgenomgång har vi behandlat väsentliga delar inom kvalitetssäkring för ett välfungerande kvalitetsarbete i en organisation. Av denna anledning anser vi att området är betydelsefullt att undersöka utifrån den givna forskningsfrågan.

Inom utbildningsaspekten har vi i litteraturgenomgången lyft fram vikten av utbildning i ett kvalitetsarbete där vi gjort teoribaserade beskrivningar som redogör för varför det är betydande. Som presenterat i litteraturgenomgången spelar utbildning en central roll i implementationen av kvalitetssäkring i organisationer. Ur ett chefsperspektiv är det viktigt att belysa att okunskap är en primär orsak till varför chefer inte aktivt driver ett förbättringsarbete. Av denna anledning anser vi att det är relevant att undersöka hur utbildning påverkar chefers förutsättningar för ett välfungerande kvalitetsarbete.

Chef och medarbetarengagemang är en mycket viktig aspekt för att uppnå en välfungerande kvalitetssäkring. Det är ledningens engagemang som påvisar vikten av ett förbättringsarbete för medarbetare. Av denna anledning ansåg vi det vara väsentligt att ta fram en teoribas inom området. Vidare är det chefs perspektiv som vi förhåller oss till i undersökningen, vilket gör det intressant att förklara hur cheferna jobbar med engagemang med hjälp av teorin.

För att styrning och uppföljning ska innehålla ständiga förbättringar som utgångspunkt, krävs det ett starkt engagemang från alla chefsnivåer. På grund av att kvalitetsarbete innefattar ständiga förbättringar anser vi att det är relevant och nödvändigt att ta fram litteratur som redogör för vad som påverkar organisationers arbete med styrning och uppföljning.

Redogörelsen för roll- och ansvarsfördelningen i litteraturgenomgången handlar om hur olika typer av chefspositioner har olika ansvar och vad dessa ansvarsområden innefattar. Det finns exempelvis grundliga skillnader i en processägarens uppgift jämförelse med en funktionell chef eller projektledare. För en framgångsrik kvalitetssäkring bör rätt roll ha korrekt ansvarsfördelning inom ledningsstrukturen.

Mätning och mognadsnivå är relevant för vår forskningsfråga då det krävs mätning för att kunna veta hur arbetet med kvalitetssäkring ligger till i förhållande till förväntade resultat. Därefter kan bättre beslut tas för att förbättra verksamhetsprocesser. Utöver detta är mätning ett sätt att underlätta delegering för chefer då behovet av översiktlig kännedom minskar. På grund av detta blir området relevant att undersöka då det är chefernas perspektiv som undersökningen grundar sig på. Mätning är nödvändigt för ständiga förbättringar i och med att vikten av att lösa ett visst problem bestäms till stor del utifrån den frekvens som problemet visar.

Med denna litteraturgenomgång om kvalitetsarbete blir det möjligt att undersöka hur chefer arbetar och vad som påverkar chefers förutsättningar för ett välfungerande kvalitetsarbete i organisationer. Nedanstående figur (figur 1) illustrerar de centrala områdenas relation till ämnesområdet kvalitetssäkring. Fortsatt visar modellen att de centrala områdena även har en stark korrelation sinsemellan samt gemensamt påverkar kvalitetssäkring. Detta har speglats i litteraturgenomgången och analysen där områdena gemensamt används som modell för vår undersökning och analys.



Figur 1: Litteraturgenomgångens delar och helhet

3 Metod

I detta kapitlet redogör vi för vår forskningsstrategi, val av vetenskapliga ansatser, val av metod, val av studieobjekt samt vårt tillvägagångssätt för att samla in vårt empiriska material och litteratur. I kapitlet presenteras våra utvalda organisationer och de individer som har intervjuats. Slutligen reflekteras det över hur det empiriska metodvalet har påverkat studiens pålitlighet och giltighet, möjligheten att styrka och konfirmera samt etik.

3.1 Forskningsstrategi

Det var under vår praktik som tog plats på ett stort forskningsföretag som vi fick upp ögonen för ämnesområdet kvalitetssäkring. Uppgiften handlade om att vi skulle utreda hur organisationens ledningssystem tedde sig samt hitta förbättringsmöjligheter. Vid samtal med diverse chefer förstod vi utmaningar med att arbeta mot ett horisontellt kommunikationsflöde och ett mer processororienterat arbetssätt. Fortsatt visade sig utmaningarna härstamma ifrån en bristande kvalitetssäkring. Dokumentation av processer var i många fall bristfällig och många dokumenterade processer stämde inte överens med hur arbetet gick till i praktiken. Utifrån denna bakgrund började vi undra huruvida det problem som vårt praktikföretag hade erfarit är ett generellt problem eller om de endast är ett undantagsfall.

Med detta som bakgrund började vi efterforska och sätta oss in teorin kring kvalitetssäkring innehållande dess begrepp, dess komponenter och diverse fördelar och utmaningar det kan ha på organisationer. Sedan insåg vi att ISO 9000 standarder är något som används väldigt utbrett i en rad olika branscher ett bevis för att man arbetar med kvalitetssäkring. Rogala (2014) belyser att ISO 9001 är den mest utbrett använda ledningssystem standarden. Det är av denna anledning som vi eftersträvade att hitta företag som arbetar har en ISO certifiering då det visar på att organisationerna har ambitioner inom kvalitetssäkring.

Vi har valt att genomföra undersökningen i tre organisationer inom olika branscher: Utbildningsorganisationer, IT organisation och vårdorganisation. Genom att välja organisationer i olika branscher får vi en bredare bild om kvalitetsarbete i organisationer. Vi bestämde oss för att det är chefer i organisationer som vi behöver intervjua för att få material angående hur man arbetar utifrån ett ledningsperspektiv.

3.2 Val av ansats

Vi har valt att tillämpa en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativ forskning är tolkande forskning (Alvehus, 2013). Detta understryker även Reinecker och Jorgensen (2002) som skriver att kvalitativa svar kräver uttolkande metoder. Centralt inom detta är att förstå att poängen med tolkande forskning inte handlar om att författarna själva måste bilda en ny egen kunskap, utan snarare att bidra till en mer allmän förståelse av ett fenomen (Alvehus, 2013). En viktig poäng med att studera enskilda objekt är att kunna se till dess unicitet och specifika förutsättningar (Alvehus, 2013). Detta gjorde vi genom fem olika intervjuer på tre olika organisationer.

Inom den kvalitativa metoden använder vi oss av abduktion vilket innebär en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion (Alvehus, 2013). Det innebär att man arbetar med teorin och återanvänder till empirin och funderar på vad den kan betyda i ljuset av teorin (Alvehus, 2013). Vi har således en teoretisk grund som vi jämför med empirin för att förklara den och för att sedan komma med egna tolkningar. En kvalitativ metod passar väl ihop med tolkning då en kvalitativ metod intresserar sig för innebörder snarare än statistiska samband (Alvehus, 2013). Fortsatt skriver Ryen (2004) att en utav de största fördelar med en kvalitativ metod är möjligheten att gå in på djupet av ett visst fenomen.

För att kunna förstå intervjupersonernas har vi tolkat deras svar. Detta kan liknas vid den hermeneutisk epistemologi. Hermeneutik är studien av vad förståelse är och hur man uppnår en förståelse (Bryman, 2011). En epistemologi är den metodiska aspekten av den hermeneutiska - den tolkande – läran (Bryman, 2011). Denna hermeneutiska epistemologi fokuserar på att förstå hur individer bygger och förstår sin egen verklighet (Bryman, 2011). I vår studie beskriver cheferna som är aktiva inom kvalitetssäkring sin egna verklighet vilket är hur de rent praktiskt arbetar och de synsätt de innehar, vilket gör den hermeneutiska hållningen synlig. Gällande vårt intervjumaterial är den mänskliga tolkningen mycket central för den analys och de slutsatser som kommer kunna dras. Av den anledningen anser vi att en kvalitativ metod är det angreppssätt som vi behöver ta för att kunna besvara vår forskningsfråga. Likt hermeneutiken anser Ryen (2004) att empiri som kommer ifrån en kvalitativ metod speglar respondenternas egna synsätt. Den kvalitativa studiens karaktär gynnade den mer djupa förståelse som vi eftersträvade.

Vid ett tolkande angreppssätt kan intervjuer skapa denna typ av nyans och tolkningsutrymme skapas (Alvehus, 2013). Detta beror på att angreppssättet är subjektivt och syftar till att förstå vad som influerar verkligheten (Bryman, 2011). Kort sagt handlar tolkande forskning om att utveckla sättet att betrakta omvärlden och bidra med en mer nyanserad förståelse av den enligt Alvehus (2013), vilket är det vi ska försöka åstadkomma när det kommer till den valda forskningsfrågan. Hur vi kom till beslut gällande urval av organisationer beskriver vi i kommande kapitel.

3.3 Val av studieobjekt

När vi valde intervjuobjekt var huvudkriteriet att bilda en stark kongruens mellan urvalen och uppsatsens forskningsfråga. Forskningsfrågan kan endast bli besvarade av organisationer som erhållit en ISO 9001 certifiering. Bakotic och Rogosic (2017) skriver att ISO 9000 serien är beaktad som ett universellt och signifikant fenomen och det första steget mot TQM och verksamhetsexcellens. Dessutom har enligt Bakotic och Rogosic (2017) ISO 9000/2015 flyttat sig närmare total kvalitetssäkring, i och med att principerna är mycket mer synkade med varandra än tidigare iterationer. Det innebär att dessa har organisationen haft ett tydligt fokus på kvalitetssäkring och uppvisat en viss kvalitetsnivå inom arbetsområdet, vilket är nödvändigt för att besvara frågeställningar inom området.

Omfånget av tre stycken intervjuobjekt grundades i vår insikt om att undersökningen behövde ha en sådan urvalsstorlek för att kunna hitta korrelationer. Enligt den internationella standardiseringsorganisationen är deras standarder lika applicerbara på både små och stora företag (International Organization for Standardization, hämtad 2018-05-09). Diskrepansen mellan verksamheterna är således ganska markanta då storleken inte ska spela någon roll enligt ISO organisationen, där den största organisationen har 17 000 anställda, näst största 500 och den minsta

ungefär 100. Detta har vi gjort av anledningen att en storleksskillnad skulle kunna minimera risken att de faktorer som identifieras blir direkt kopplade till organisationens storlek och att chefers kvalitetsarbete förbises.

3.3.1 Vårdorganisationen

Vårdorganisationen är ett företag som erbjuder specialistvård för patienter. Företaget finns i Lund, Helsingborg och Malmö och startades år 2014. Det kontoret som vi valde att undersöka är beläget i Lund. Kontoret har cirka 15 anställda med över 70 läkarkonsulter som arbetar inom organisationen.

3.3.2 Utbildningsorganisationen

Utbildningsorganisationen är ett svenskt studieförbund som bedriver folkbildning och vuxenutbildning på ett 100-tals orter i Sverige. Organisationen består av fem olika stiftelser med säte i Stockholm, Göteborg, Uppsala, Lund och Umeå. Den organisation som vi intervjuade var region syd. Utbildningsorganisationen är också icke vinstdrivande och drivs i stiftelseform.

3.3.3 IT organisationen

IT organisationen är marknadsledande inom IT infrastruktur och systemintegration för privat och offentlig sektor i Norden. I Sverige har organisationen 2200 medarbetare på ett trettiotal orter varav 1000 är konsulter. Organisationen finns i totalt sju länder och är den näst största IT infrastrukturleverantören i Europa.

3.4 Insamling av empiriskt material

3.4.1 Respondenter

Vi valde medvetet endast intervjupersoner som var verksamma på en chefsnivå med en lång erfarenhet av kvalitetssäkring. Detta berodde på att det behövs en viss erfarenhetsnivå och kompetens för att kunna ge en nyanserad och insiktsfull bild kring både verksamheten i sig och kvalitetsarbetet. De individer som valts ut har dessutom haft huvudkravet på sig att vara insatta i företagets situation gällande arbetet med ISO 9001.

Vidare ville vi intervjua informanter på olika chefspositioner för att få in de olika rollernas perspektiv i syfte att få en bättre helhetsbild. Med detta menar vi att en processägares syn på verksamhetens kvalitetssäkring kan vara annorlunda än en distriktschefs.

Totalt intervjuades fem personer varav tre var från utbildningsorganisationen och de resterande två från en privat vårdorganisation och ett IT bolag, se nedan tabell 1.

Tabell 1: Sammanställning av undersökningens respondenter

Respondenter	Arbetsroll	Verksamhet
P1, Man	Distriktschef	Utbildningsorganisation
P2, Kvinna	VD	Utbildningsorganisation
P3, Kvinna	Processägare	IT organisation
P4, Man	Ekonomichef	Utbildningsorganisation
P5, Kvinna	Biträdande verksamhetschef	Vårdorganisation

Angående antalet ansåg vi att fem intervjuer gav tillräckligt med empiriskt material. Argumentationen stämmer bra överens med Ryens (2004) förklaring av att det som är relevant vid kvalitativa intervjuer är informationens kvalitet och tillräcklighet och inte antalet intervjuer.

3.4.2 Intervjumetod

Intervjutillfällena tog plats på respektive chefs kontorsplats, som alla ligger inom Skåne-regionen, förutom en av intervjuerna som genomfördes på distans genom ett telefonsamtal (processägaren på IT organisationen).

De kvalitativa intervjuerna var av semistrukturerad karaktär där vi hade tolv redan fastställda intervjufrågor som beroende på situation och svar kunde ändras eller delas upp i mindre mer specifika delfrågor. För att stödja intervjuerna med cheferna hade vi med oss en intervjuguide som innefattar en uppsättning av intervjufrågor uppdelat i de kronologiska faserna av en intervju (se bilaga 10). De fastställda frågeformuläret bör i en semistrukturerad intervju bestå av endast ett fåtal öppna frågor med breda teman som samtalen fokuserar på (Alvehus, 2013).

Fördelen med en semistrukturerad intervju är att det skapar en större anpassningsbarhet inom den struktur som har satts upp (Alvehus, 2013). Detta underlättade intervjutillfällena där vi kunde justera frågor samt ställa följdfrågor vid behov. Ibland var det exempelvis relevant att ställa frågor som specifikt handlar om organisationernas specifika förutsättningar. Alvehus (2013) belyser att denna intervjuform kräver att intervjuaren lyssnar aktivt och arbetar flitigt med följdfrågor. Risken som vi tidigare kunde se med detta tillvägagångssätt var att det kunde skapa inkonsekventa intervjuresultat som blir svåra att sammanställa och koordinera. Inom detta tjänade intervjuguiden sitt syfte att hålla oss till specifika teman vilket hindrade oss att hamna i dessa fallgropar.

Enligt Ryen (2004) råder det även en risk att intervjupersonen avviker från ämnet vid för flexibla intervjumetoder. Denna problematik löste vi genom att hela tiden försöka styra intervjuerna mot de områden vi har inom ämnet kvalitetssäkring, det vill säga; utbildning, chefs och medarbetarengagemang, styrning och uppföljning, roll- och ansvarsfördelning och mätning och mognadsnivå. Vi kopplar till ISO 9001 i våra frågeställningar då många av dessa företaget är helt beroende av ISO 9001 i sitt kvalitetssäkringsarbete. Genom att binda in ISO 9001 i vissa frågor, kan vi komma åt hur de arbetar med kvalitetssäkring och göra frågorna mer relevanta och förståeliga för de vi intervjuar. Den absoluta majoriteten av de artiklar som vi refererar till (Gunnlaugsdottir, 2012; Oliver, 2009; Fotopoulos & Psomas, 2008; Bakotic & Rogosic, 2017; Ingason, 2014; Garza-Reyes, 2018; Rogala, 2014, Sany et al., 2013) förhåller sig också till ISO 9001 certifierade företag vilket insinuerar att undersökningar gällande området kvalitetssäkring lämpar sig bäst på denna typ av organisationer.

3.4.2.1 Motivering av intervjuguide

Den framtagna intervjuguiden är bottnad i litteraturgenomgången som framtagits och beskrivits i kapitel två. Samtliga frågor är konstruerade i syfte att beröra varje centralt område av det teoretiska underlaget. Nedanstående tabell visar på korrelationen mellan intervjufrågor och det centrala ämnesområde de tillhör.

Tabell 2: Intervjufrågor och tillhörande centrala områden

Intervjufråga	Centrala områden
Fråga 1: Hur arbetar ni med utbildning kring processororientering och förbättringsverktyg för ledning och chefer?	Utbildning
Fråga 2: Hur arbetar ledning och chefer med styrning och kontroll av de operativa processerna?	Styrning och uppföljning
Fråga 3: Hur arbetar ledning med att påverka attityder kring förbättringar och förändring hos anställda?	Chefs och medarbetarengagemang
Fråga 4: Hur dokumenteras befintliga processer och hur kontrolleras dess aktualitet?	Styrning och uppföljning
Fråga 5: Hur fördelar ni ansvar för en process när det kommer till kvalitet och förbättringsarbete?	Roll- och ansvarsfördelning
Fråga 6: När det kommer till rollfördelning av processägare, hur utser ni processägare och vad innebär en processägare hos er?	Roll- och ansvarsfördelning
Fråga 7: Vilka riktlinjer och jämförelsematerial har ni vid utvärdering av ert kvalitetssäkringsarbete?	Mätning och mognadsnivå
Fråga 8: På vilket sätt bestäms och mäts mognadsnivån av processer?	Mätning och mognadsnivå
Fråga 9: Hur arbetar ni med att följa upp om en befintlig process efterföljs utifrån den dokumentation som finns kring processer?	Styrning och uppföljning

Fråga 10: På vilket vis arbetar ni med standarder och “best practices” vid utformning och utrullning av processer(hur kommuniceras dem ut)?	Styrning och uppföljning
Fråga 11: Anser ni att er ISO-9001 certifiering har hjälpt eller begränsat ert arbete med kvalitetssäkring?	Mätning och mognadsnivå
Fråga 12: Hur delaktiga och insatta är ni ur ett ledningsperspektiv i att de befintliga processerna ska efterföljas och kvalitetssäkras?	Chefs- och medarbetarengagemang

Som tabellen ovan visar förhåller sig samtliga frågor till de centrala områden inom ämnesområdet kvalitetssäkring. Frågorna är medvetet utformade för att framkalla svar som är kopplade till de centrala områdena. Detta hjälper oss även att tolka och förstå de svar som cheferna ger då frågorna är specifikt riktade till ett område. I sin tur blir det även lättare och tidsbesparande att granska transkriberingarna då vi direkt kan selektera de frågor som behandlar ett visst område och sedan hitta tillhörande svar. På grund av att frågorna är utformade efter dem olika områdena som har en relation till chefers arbete med kvalitetssäkring kan vi utforma en helhetsbild för att identifiera genomgående faktorer.

3.4.3 Transkribering

Samtliga intervjuer spelades in genom våra mobiltelefoner vilket medförde att vi inte behövde anteckna något under intervjun. I stället kunde vi rikta allt fokus på respondenternas förklaringar och resonemang. Alvehus (2013) belyser att det kan vara en trygghet för den intervjuade att det spelas in då vederbörande vet att det som sägs kommer att tolkas ord för ord. Transkriptionen är ett första steg i analysen enligt Alvehus (2013), och var för oss en tidsödande process i sig där varje intervju tog ungefär två timmar att transkribera. Det var dock en helt nödvändig process som hjälpte oss att dels repetera intervjuinnehållet och dels bearbeta en stor mängd information. Genom att ordagrant veta vad respondenterna har sagt kunde vi lättare komma ihåg intervjun och lära känna innehållet och därefter genomföra ett så gott analysarbete som möjligt.

3.4.4 Bearbetning av empiri

Efter att all empiri blivit insamlad lästes denna igenom av oss först enskilt för att sedan diskutera tolkningar av materialet tillsammans. Vi markerade de resonemang och uttryck som var särskilt intressanta. Sedan letade vi efter och sammanställde tendenser och mönster mellan de olika empiriavsnitten som kunde tänkas stötta oss i vårt analysarbete. Sammanställningen medför att sammanhanget av den insamlade empirin belyses (Ryen, 2014). Vid de tillfällen då vi inte tolkade informationen likadant, fördes en diskussion tills vi blivit ense om informationens innebörd. Efter att det viktigaste i det empiriska materialet blivit belyst inleddes arbetet med att sälla ut vad som kan kopplas till teorin. Med detta som grund kunde en struktur för diskussionen konstrueras upp.

Det empiriska materialet analyserades utifrån de olika ämnesområdena som finns i litteraturgenomgången. I och med att vi använt oss av en semistrukturerad intervjuform har empirin hjälpt oss att utöka vår kunskap om ämnesområdena. I syfte att få läsaren att förstå respondenternas

olika tankegångar har resonemang placerats in i diskussionen. Resultaten av analysen har sedan konkluderats i ett antal slutsatser.

3.4.5 *Validitet och pålitlighet av empiri*

För att stärka studiens trovärdighet ställde vi följdfrågor på de svar kring den information som var svår att tolka, i syfte att få förtydligande svar. Under intervjun förklarade vi kontinuerligt våra tolkningar och tillfrågade intervjupersonerna om dessa var korrekta. Fortsatt har vi tillfrågat respondenterna om de vill ta del av transkripten i efterhand för att kontrollera att ingen information har misstolkats, men det var ingen som ville det.

Det skall klargöras att studien inte gör anspråk till att vara generaliserbara utanför de organisationer som är ISO 9001 certifierade. Dessutom var tanken med studieresultatet att endast indikera på och inte säkerställa ett större fenomen.

3.4.6 *Möjlighet att stryka och konfirmera*

Kriteriet möjligheten att styrka och konfirmera handlar om huruvida författaren har eller inte har blivit influerad av den teoretiska inriktningen eller sina personliga värderingar (Bryman, 2011). Det kvalitativa angreppssättet bygger till stor del på en tolkningsprocess där författarens egna synsätt och övertygelser påverkar resultat och analys (Ryen, 2004). Det kan anses vara en mycket subjektiv grund att utgå ifrån och därav är det inte osannolikt att vår studie har styrts av vad vi som författare tycker är viktigt att ta upp.

Alvehus (2013) menar dock att tolkningar av ett fenomen blir direkt knuten till teori och val av problem. Detta innebär i sin tur att tolkningarna alltid kommer kunna förhålla sig till och utvärderas mot något (Alvehus, 2013). Vårt val av teori och vilka delar av det empiriska materialet vi valt att lyfta fram och hur materialet har analyserats, har troligen påverkats av våra tidigare kunskaper. Det finns därmed en risk att material kan ha förbisetts tillsammans med vissa analytiska synsätt. Alvehus (2013) belyser emellertid att det som präglar kvalitativ forskning är vad man vill ha sagt och vilken typ av forskning man vill bidra med. Således kan våra förkunskaper och tidigare erfarenheter även ha varit mycket betydelsefullt när det kommer till att hitta materialets kärnpunkter.

3.4.7 *Etik*

Innan varje intervju hade vi som standard att i förväg e-maila informanten de ungefärliga frågor vi tänkt ställa samt beskriva vår forskningsfråga och ämnesområde. Detta gjordes i syfte av att låta informanterna ha tid att förbereda sig innan intervjun. Fortsatt ville vi undvika att intervjupersonen blir förvånad eller i värsta fall kränkta över frågeställningar som anses känsliga.

Vid starten av varje intervju presenterade vi oss själva gällande vår studieinriktning, våra namn och vårt forskningsämne samt hur intresset uppstod för ämnesområdet. Sedan informerade vi respondenterna att vi har som praxis att anonymisera intervjuobjekten om de så vill, samt att uppsatsen kommer bli till offentlig handling. Bryman (2011) anser att informanternas rätt till anonymitet ska lydast och därmed bör deras svar behandlas på ett konfidentiellt sätt. Motivet var även att försöka få så pass sanningsenliga och utförliga svar som möjligt och undvika att

respondenterna harmoniserar svar i syfte för att inte kasta dåligt ljus på organisationen i fråga. Därefter bad vi om deras tillåtelse att låta oss spela in samtalet vilket alla intervjupersoner accepterade utan några tvivelaktigheter. Sedermera förklarade vi att de kunde få ta del av materialet när uppsatsen blivit färdig. Tillvägagångssättet av att informera om vad deras medverkan innefattar kallas enligt Bryman (2011) för ett samtyckesdokument.

3.5 Val av litteratur

Det är val av teori och problemområde som sätter ramar inom vad analysen kommer att röra sig inom och detta medför att tolkningens substans kommer kunna utvärderas mot något (Alvehus, 2013). Detta är väl överensstämmande med det syfte som vi formulerat. Där klargörs det att vi inte ämnar att förstå hur allting fungerar, utan att endast bidra med nya perspektiv till forskningsområdet genom att tolka intervjumaterialet inom de teoretiska ramar vi satt upp.

Litteraturen som valts ut hjälper till att förstå att det som lyfts fram är viktigt för att uppnå en välfungerande kvalitetssäkring enligt forskning. Detta används sedan som understöd till analys av materialet för att kunna besvara forskningsfrågan.

Vidare hanterar den litteratur som presenteras i litteraturgenomgången de ämnesområdena som är relevanta inom processororientering och kvalitetssäkring. Anledningen för denna utgångspunkt motiveras utifrån forskningsfrågan och att ISO 9001 handlar om kvalitetssäkring och verksamhetsprocesser (Swedish Standards Institute, hämtad 2018-05-09).

Fokusområdet på processororientering kommer emellertid inte handla om innehåll eller utformning av verksamhetsprocesser utan snarare kvalitetssäkringen av de processer som existerar. På grund av att begreppen kvalitet och kvalitetssäkring inte har en objektiv definition och är applicerbara i flera olika sammanhang, (Dale, 2003) har vi valt att förtydliga dess innebörd och dess utgångspunkt ur processororientering. Som tidigare nämnt omfattar kvalitetssäkring historiskt sätt mätning av färdigställda produkter och tjänster (Heras-Saizarbitoria, 2018). Den typen av kvalitetssäkring har vi valt att inte inkludera i undersökningens teori.

Uppsatsens utvalda ämnesområden är delvis baserade på "The eight quality management principles" som definieras i ISO 9000/2015 (International Organization for Standardization, hämtad 2018-05-09). Dessa är: Kundfokus, ledarskap, involvering av människor, processmetod, systematisk metod för ledning, ständiga förbättringar och metodiskt tillvägagångssätt för beslutsfattande. Av den anledningen att vår undersökning har fokus på ett chefsperspektiv valde vi ut de principer som stod närmast med detta perspektiv.

De ämnesområdena som författarna valt ut för denna undersökning är kvalitetssäkring, utbildning, chefs- och medarbetarengagemang, styrning och uppföljning, roll- och ansvarsfördelning och mätning och mognadsnivå. Med hjälp av litteratur, teori och empiri är det möjligt att få en insyn i hur en organisation och i synnerhet hur chefer arbetar med kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser och förstå orsakerna och konsekvenserna av deras kvalitetsarbete.

De utvalda ämnesområdena som genomförts har etablerade författare och en litterär grund vars innehåll tillägnas processororientering och kvalitetsarbete. De mest centrala författare inom ämnesområdena som vi har hittat är Sörqvist (2004), Dale (2012) och Harmon (2012). Emellertid har teorin för denna undersökning inte uteslutande hanterat en handfull författare utan även vävt

in utomstående litteratur och utsägelser för att skapa trovärdighet och relevans för de olika ämnesområdena och dess innehåll.

4 Resultat av empiriskt material

Kapitlet innehåller en presentation av resultaten från de intervjuer som har genomförts med de olika intervjuobjekten och respondenterna. Svaren behandlar hur de mest centrala områdena av vårt forskningsområde ter sig i praktiken. I presentationen anger vi var i intervjuprotokollen som informantens svar är hämtat.

4.1 Centrala områden

4.1.1 Utbildning

Samtliga chefer svarade på frågan gällande på vilket sätt de arbetar med utbildning inom processorientering och förbättringsverktyg riktat till både chefer och medarbetare. Distriktschefen (P1) och ekonomichefen (P4) (P1, rad 2; P4, rad 2) i utbildningsorganisationen sade att de har omfattande utbildningspass för chefer. Fortsatt menar utbildningsorganisationens VD (P2, rad 2) att de även har kontinuerliga utbildningsinsatser vid internrevisioner i form att hålla sig uppdaterad i ISO 9001 förändringar.

Högsta ledningen har enligt VD:n och ekonomichefen (P2, rad 2; P4, rad 2) genomgångar där de ägnar en heldag till att gå igenom och analysera de processer som existerar. Kvalitetssamordnare i utbildningsorganisationen har frekventa kompetensutvecklande utbildningar, dels på grund av att standarden kräver det och dels för att det samstämmer med individernas ambitioner (P2, rad 3). Sedermera har utbildningsorganisationen systematisk utbildning för processägare inom processtyrning och därefter kommuniceras processen ut vidare till dem som arbetar i processer (P4, rad 2; P2, rad 3). Vidare anser utbildningsorganisationens VD (P2) och distriktschef (P1) att inläring och utbildning kommer naturligt för dem, med tanke på att de är en utbildningsorganisation (P2, rad 3; P1, rad 16).

IT organisationen har enligt processägaren (P3, rad 4) ett liknande fokus på att rikta utbildningar till processägare som i sin tur kan förmedla detta vidare till sina respektive processer. Dessa utbildningar utges utefter behov hos den specifika processägaren och processen (P3, rad 4). Tillvägagångssättet för att kommunicera ut information gällande processtänk och den strategiska planen till processägare går via direktkommunikation, annars får de inte reda på informationen (P3, rad 17).

Vårdorganisationen har enligt den biträdande verksamhetschefen (P5) i samband med införandet av en standard, en successiv utbildning utförd av det konsultföretag som de anlitar (P5, rad 2). Dock har varken den biträdande- eller verksamhetschefen inte haft någon officiell utbildning i ISO 9001 (P5, rad 2). Inte heller har de någon fast utbildningsinsats överlag (P5, rad 4). Sedan sker en viss löpande utbildning i samband med de interna och externa revisionerna (P5, rad 4), där de lär sig om tanken bakom processer och dess uppbyggnad.

I utbildningsorganisationen sker utbildning av kvalitetssystem till deras medarbetare, i synnerhet de nyligen inkomna, sker via handböcker/manualer innehållande bland annat checklistor för anställda, som de ombeds läsa (P1, rad 2; P2, rad 36). Vårdorganisationens kvalitetssäkring

bygger mycket på förutsättningen att legitimerade läkare eller sjuksköterskor har gått utbildningar som lär dem arbeta för att skapa kvalitet (P5, rad 10). IT organisationen kommunicerar ut en del förändringar via deras brevsystem och deras portal som de hänvisar folk till att läsa (P3, rad 39).

4.1.2 Chef- och medarbetarengagemang

Utbildningsorganisationens VD (P2) menar på att det tog en ganska lång tid för att få medarbetare att tycka att förändringen mot att driva ett kvalitetsarbete var något positivt (P2, rad 34). Ledningen är involverad i att granska, ge åsikter och dra slutsatser framåt gällande kvalitetsmål (P4, rad 25). Enligt utbildningsorganisationens ekonomichef (P4) kan ledning alltid motiveras av förändringsarbete, då det ingår i deras vardagliga arbetsuppgift och som de får betalt för därefter (P4, rad 29). Det var fortsatt lättare att få med anställda och chefer i och med att de införde en miljöcertifiering i samma vända som de implementerade ISO 9001/2015 (P4, rad 29; P2, rad 16). I och med att även dessa ISO certifieringar bygger på likartad systematik kan kvalitetsaspekter också dras med i denna simultana förändring (P4, rad 29). Det beror enligt ekonomichefen (P4) på att en miljöcertifiering är något som är mer konkret och lättare att förstå sig på. På samma sätt ökade lusten för förändringen när de märkte att formalian minskade (P4, rad 29; P2, rad 16).

Handböcker och manualer har använts som verktyg för att inviga nyanställda i verksamheten, vilket har givit en god respons där medarbetarna tycker att de förstår verksamheten bättre efter genomläsningen (P1, rad 12). VD:n (P2) beskriver att när den gamla standarden försvann, som var mycket dokument- och byråkratitung, övergick de till ett mer processinriktat tänk vilket medförde att kvalitetsarbetet kom närmare de dagliga arbetsuppgifterna (P2, rad 16). Distriktschefen (P1) lyfte fram att i takt med att det blev ett allt mer spritt ägarskap, skedde en automatisk ökning i chefsengagemang då de stod till svars tillsammans för resultaten (P1, rad 6).

Under förändringsfasen upplevde distriktschefen (P4) inget särskilt stort motstånd då man gick från förvirring till klarhet (P1, rad 12). Fortsatt menar distriktschefen (P1) att de behöver lägga mycket tid och engagemang på att kvalitetsarbetet och för att hålla tänket vid liv (P1, rad 37). Ledningens engagemang yttrar sig i arbetet med utvärdering och godkännande av processer och mål med kvalitetsarbetet (P1, rad 10).

Enligt processägaren (P3) på IT organisationen jobbar de mycket med attitydförändringar genom att få chefer och anställda att förstå vilket värde och finansiell inkomst (P3, rad 17) processer i ledningssystemet tillför till slutkunderna (P3, rad 49). Ifall processer blir sedda som något detaljerat och fyrkantigt kan det ge konsekvensen av att de känner sig begränsade (P3, rad 49). Vidare fortsätter hon (P3) att beskriva hur vissa förstår det nya kvalitetssystemet medan andra är fast i den gamla synen av att allt ska dokumenteras och man ska göra som det står (P3, rad 15). Processägaren (P3) hänvisar sina medarbetare att dokumentera utifrån risker och behov (P3, rad 53). Angående ledningens engagemang har de blivit bättre på att centralisera de viktiga sakerna som de har med sig i sitt lokala arbete vilket visat på en mognad enligt processägaren (P3, rad 45). Hon (P3) menar dock att de borde vara tydligare med konsekvenser när folk avviker från uppsatta krav (P3, rad 45).

Den biträdande verksamhetschefen i vårdorganisationen menar att hon är fullständigt insatt i allt arbete i organisationen förutom läkarnas praktiska arbete (P5, 30). Hon menar fortsatt att det är en självklarhet att personalen måste ha sin utbildning (P5, rad 10). Vårdorganisationen

förlitar sig mycket på att läkare och annan personal har genomgått en utbildning i kvalitetsarbete på grund av att de är legitimerade (P5, rad 10). Därav vill de inte detaljstyra arbetet för mycket (P5, rad 10). De ställer dock krav på hur läkare ska skriva sina journaler och precis som ledning se saker i sin helhet (P5, rad 10). Som chef tittar hon inte till den individuella personen utan tittar på hela arbetsgruppen (P5, rad 10). Det finns ingen rutin för kvalitetssäkringen av exempelvis vad som är en högprioriterad utskrift eller vilka dokument som inte får lämnas liggande (P5, rad 10).

4.1.3 Styrning och uppföljning

Samtliga av alla chefer blev tillfrågade hur dem arbetar med styrning och uppföljning av verksamhetsprocesserna. Distriktschefen (P1), VD:n (P2) och ekonomichefen (P4) för utbildningsorganisationen samt biträdande verksamhetschefen (P5) för vårdorganisationen nämner att dem har systematiska revisioner av sitt kvalitetsarbete (P1, rad 22; P2, rad 8; P4, rad 9; P5, rad 4). Frånskilt från detta påpekar processägaren (P3) hos IT organisationen att uppföljning kring verksamhetsprocesser sker delvis vid externa och interna revisionerna som är stickprovs baserade (P3, rad 31). VD:n (P2) för utbildningsorganisationen nämner också att de förhåller sig till PDCA (Plan Do Check Act) (P2, rad 34).

Processägaren (P3) berättar att deras organisation inte är direkt uppbyggda utefter verksamhetens processer utan är mer regionalt utformade där processägaren står för uppföljningen av de processer som är tvärfunktionella (P3, rad 10). Processägaren (P3) betonar dock att man fokuserar på att utvärdera regioner och kontor och inte bara processer. För att i sin tur styra och följa upp processägare, använder sig processägaren (P3) organisation av ett ramverk med tydliga kriterier som resulterar i en processgenomlysning från högre chefer ifall de inte är tillfredsställande (P3, rad 12). Vidare säger processägaren (P3) att de bakar in förbättringsverktyg i processer så att processägare kan förhålla sig till dem (P3, rad 2). På grund av att IT organisationens processer förhåller sig till ett system menar processägaren (P3) att man inte behöver gå in och titta på processer systematiskt, utan bara följa ramverket (P3, rad 51).

Distriktschefen (P1) nämner att de använder underprocesser för uppföljning och kontrollera för att berörande anställda har förstått konceptet (P1, rad 4). Distriktschefen (P1), VD:n (P2) och ekonomichefen (P4) pratar även om årliga ledningsgenomgångar för att följa upp och kontrollera de processer som finns under året, processägaren (P3) talar om stickprovs baserade genomgångar av processer (P1, rad 10; P2, rad 8; P4 rad 9; P3, rad 35). Biträdande verksamhetschefen (P5) likt cheferna i utbildningsorganisationen betonar också en mer rutinbaserad återkoppling till processer där hon säger att anställda måste uppdatera sina arbetsuppgifter på årlig basis samt att beroende på ens arbetsområde är man ansvarig att uppdatera förändringar av rutiner (P5, rad 14). Det finns ingen tredje part som är ansvarig för att dokumentation uppfylls enligt biträdande verksamhetschefen (P5) utan det är helt baserat på ansvar i vårdorganisationen (P5, rad 14). Distriktschefen (P1), VD:n (P2) och ekonomichefen (P4) beskriver styrningen och uppföljningen som dels närvarande på verksamhetsnivå där chefer utvärderar och påverkar verksamhetsprocesser men som senare revideras genom processanalyser av högre ledning (P1, rad 8; P2, rad 8; P4, rad 9).

4.1.4 Roll och ansvarsfördelning

Distriktschefen (P1) som är i samma utbildningsorganisation som VD:n (P2) och ekonomichefen (P4) beskriver ett roterande processägarskap där verksamhetschefer av tre turas om att var tredje år ta ann processägarrollen (P1, rad 16). Både VD:n (P2) och ekonomichefen (P4) beskriver att rollfördelning av processägarskapet ligger på verksamhetsnivå (P2, rad 8; P4, rad 17). Till skillnad från vad distriktschefen (P1), VD:n (P2) och ekonomichefen beskriver på utbildningsorganisationen redogör processägaren (P3) på IT organisationen för att deras processägarroll innefattar ansvar för att upprätthålla, förbättra, hantera, förvalta och utveckla verksamhetsprocessen (P3, rad 10 och rad 33).

Biträdande verksamhetschefen (P5) hos vårdorganisationen uttalar sig till skillnad från samtliga intervjupersoner att de inte har en utdefinierad processägare, det vill säga att de inte har någon uttalad roll som är ansvarig för flöden i organisationen (P5, rad 14 och 20). Innebörden av en processägare hos utbildningsorganisationen beskrivs av distriktschefen (P1) som ansvarig för den gemensamma kvalitetssäkringen för alla tre verksamhetschefer och att involvera de andra verksamhetscheferna (P1, rad 16). Utöver processägare är det enhetscheferna, VD:n (P2), ledningsgruppen och distriktschefer som ansvarar för kvalitet i utbildningsorganisationen (P1, rad 16).

Kvalitetsarbetet på IT organisationen sträcker sig utöver processägare till stickprov där ledning genomför processgenomlysningar på verksamhetsprocessen enligt processägaren (P3) (P3, rad 21 och 27). Sättet som förändringar kommuniceras ut i IT organisationen hanteras genom att processägare själva informerar folk om förändringen och hur denna förändring påverkar andra (P3, 41). Vidare beskriver VD:n (P2) för utbildningsorganisationen att processägare som är chefer ska representera ledningens förlängda arm och lägga förbättringsförslag för att driva förbättringsarbete inom ramen för sin verksamhet (P2, rad 8 och 18). Ledning tar ett aktivt ansvar vid utformningen av kommande kvalitetsår där ledningsgenomgång och internrevisioner schemaläggs enligt VD:n (P2) (P2, rad 8).

4.1.5 Mätning och mognadsnivå

Samtliga av alla frågade intervjupersoner anger att de arbetar med någon form av mätning av sina verksamhetsprocesser. Biträdande verksamhetschefen (P5) för vårdorganisationen säger att de använder sig av ett avvikelssystem, dock beskriver biträdande verksamhetschefen att brist på dokumentation påverkar förmågan att följa upp på problem är bristande (P5, rad 25). Utöver detta beskriver biträdande verksamhetschefen (P5) att de använder sig av kvalitetsmål enligt ISO 9001 samt mätning vid feedback från patienter (P5, rad 31 och 26). Till skillnad från vårdorganisationen arbetar IT organisationen med att mäta sig gentemot andra verksamheter genom en modell som organisationen har anammat enligt processägaren (P3) (P3, rad 33). Utifrån de direktiven som den anammade modellen tar upp sätter IT organisationen betyg på sina verksamhetsprocesser för att mäta hur mogen processen är (P3, rad 33). Processägaren (P3) på IT organisationen beskriver vidare att de arbetar mycket med mätetal och att deras mätetal består utav insamlat underlag, till exempel att en tjänsteorder är inkorrekt (P3, rad 37).

För utbildningsorganisationen beskriver VD:n (P2) att deras sätt att mäta är baserat på kvalitativ mätning i form av interna och externa revisioner samt ledningsgenomgångar som resulterar i process genomlysningar (P2, rad 26). Ekonomichefen (P4) nämner att

utbildningsorganisationen även tittar på andra interna verksamheter i andra delar av Sverige inom samma företag och jämför vart man befinner sig enligt deras kvalitetsmål (P4, rad 19).

Både utbildningsorganisationen och IT organisationen betonar att de har mognat i sitt kvalitets-säkringsarbete, från ISO 9001/2008 till ISO 9001/2015 (P3, rad 51 och 53; P2, rad 34 och rad 14; P1, rad 33). Biträdande verksamhetschefen(P5) beskriver liknande att lärandet är succesivt och att man lär sig under tiden man jobbar med ISO 9001 (P5, rad 4). Dock formulerar den biträdande verksamhetschefen bekymmer med dokumentationen där frågor som ”vad är detta bra för?”, ”varför måste jag göra detta?” kan artikuleras (P5, rad 8). Distriktschefen (P1) för utbildningsorganisationen beskriver en mognad i deras kvalitetsarbetet där organisationen nu sitter samman med deras systematik som utformats med ISO 9001, det gjorde det inte vid första implementeringen av ISO 9001 (P1, rad 31 och 33).

Anledningen för detta menar distriktschefen (P1) och VD:n (P2) vara att utbildningsorganisationen har mognat och att det har tagit en tid för att få människor positivt inställda till de nya arbetssätten och att de ser ett värde med kvalitetsarbete (P1, rad 33; P2, rad 34). Processägaren (P3) beskriver också en förändring av deras kvalitetsarbete där det förut fanns ett annat tankesätt som lade större fokus på dokumentering vilket hon antyder ha varit en begränsning (P3, rad 53). Jämförelsevis med det föregångna systemet menar processägaren (P3) att man nu jobbar med det som är väsentligt för deras omvärld, där de jobbar riskorienterat och att dem har mognat och växt i sitt kvalitetsarbete (P3, rad 53 och 51).

5 Analys och diskussion

I kommande kapitel kommer den utvalda litteraturen i litteraturgenomgången bindas ihop med den insamlade empirin för att först tolka och förstå hur chefer arbetar med kvalitetssäkring. Denna första del är uppdelad enligt fem olika områden som finns i litteraturgenomgången: Utbildning, styrning och uppföljning, roll- och ansvarsfördelning, mätning och mognadsnivå samt chefs- och medarbetarengagemang. Något värt att notera är att vi har sammanslagit utbildning och engagemang då det ansågs vara gynnsamt ur analysynpunkt. Den empirin som vi har tolkat och förklarat ligger sedan som grund för en analys som ämnar till att identifiera faktorer som påverkar chefernas kvalitetsarbete och hur dessa faktorer skapar förutsättningar för en välfungerande kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser.

5.1 Utbildning och engagemang

Utifrån resultatet gällande frågan huruvida organisationen hade utbildningsinsatser inom kvalitetssäkring för chefer, kan det utläsas att cheferna belyste olika aspekter inom detta. Det visade sig finnas skillnader mellan de olika organisationernas anammande av chefsutbildning inom kvalitetssäkring. Dale (2003) menar att alla verksamhetsdelar i organisationen bör genomgå utbildning och träning för att säkerställa kunskapen och medvetenheten kring kvalitetsarbete, kvalitetsstyrning och attityder i en organisation. Cheferna i utbildningsorganisationen har systematiska och kontinuerliga utbildningsinsatser gällande kvalitetsarbetet för både chefer i ledningsgruppen och för processägare. Det faktum att de även utbildar ledningsgruppen inom detta är mycket nyttigt, vilket Sany et al. (2013) undersökning visade där utbildning och träning av högsta ledning var avgörande för att få med sig ledarskapet i att driva ett förändringsarbete mot en välfungerande kvalitetssäkring. Utbildning av medarbetare i kvalitetssäkringssystemet görs genom handböcker samt via processägarens vidareutbildning av medarbetare aktiva i deras processer.

Utifrån beskrivningarna av processägaren i IT organisationen, har de inte ett systematiskt tillvägagångssätt för utbildning utan utgår istället från att kommunicera ut kunskap gällande kvalitetsarbete och processer vid behov. Till skillnad från de andra två organisationerna, förklarade vårdbolagets biträdande verksamhetschef att de inte har någon utbildningsinsats, förutom enstaka samtal med konsulter. Fortsatt har varken den biträdande eller verksamhetschefen gått någon utbildning i ISO 9001 hos vårdorganisationen.

Fortsatt finns det även splittringar i vilket tillvägagångssätt de olika cheferna ansåg vara vägen för att uppnå chefs och medarbetarengagemang. Ljungberg och Larsson (2012) beskriver motivering och vägvisning via kommunikation och målnedbrytning som en av en chefs fyra huvuduppgifter. Utbildningsorganisationens distriktschef och VD anser att de hade upplevt ett relativt litet motstånd, under det senaste förändringsarbetet från ISO 9001/2008 till ISO 9001/2015. VD:n anser åt andra sidan att det tog en ganska lång tid att få medarbetare att tycka att förändringen mot att driva ett kvalitetsarbete utefter ett styrningssystem var något positivt. Fortsatt menar distriktschefen att de har behövt lägga mycket tid och resurser på att engagemanget för kvalitetsarbetet hålls vid liv.

Cheferna i utbildningsorganisationen menar att utbildning av förändringsarbete har fallit naturligt för dem just på grund av att det överensstämmer med deras basala filosofi att alltid sträva efter utbildning och mot långsiktig utveckling. Detta kan förstås med Dales (2003) beskrivning av att utbildning främjar anställdas förmåga att förstå värdet av en ny kvalitetsinriktad arbetsfilosofi. Processägaren i IT organisationen förklarade att de använde sig av argumentation för att få processägare att inse att kvalitetssäkringssystemet genererar pengar och skapar kundnöjdhet. Det var även samma incitament - pengar och kundnöjdhet - som användes för att utvärdera om förbättring systemet fungerar. Denna typ av motivering kan förklaras med vad Berger (1999) skriver att det är relevant att ta verksamhetsnivå och målgruppens unika incitament och syften tas i beaktning när man vill motivera chefer. Både utbildningsorganisationen och vårdorganisationen beskriver att deras incitament för att implementera ISO 9001 har varit på grund av krav från kunder, i form av upphandlingar. Till skillnad från de två andra organisationerna, nämner utbildningsorganisationen att deras incitamentet för kvalitetsarbete har förändrats med tiden. Det har handlat om att lägga större fokus på värdeskapande i form av en systematik att förhålla sig till, vilket grundar sig i och visar på deras successiva mognad som organisation.

Processägaren antyder att många, i synnerhet äldre medarbetare, inte har förstått värdet med att driva ett kvalitetsarbete och är fast i formalia från förra ISO 2008 iterationen. Faktumet att vissa chefer har svårt att förändra sitt tankesätt till att bli mer processorienterat menar vi kan höra samman med att det finns i en brist på systematisk utbildning av chefer. Det är således upp till processägare i IT organisationen själva att be om utbildningsstöd vid behov. Vidare sker utbildning vid revisionstillfällen som antingen är stickprovsbaserade eller om prestandan avviker mot uppsatta mål. Söderqvist (2004) motsätter sig till detta där han menar att ett revisionsarbete ska ses som en möjlighet att identifiera förbättringsarbete och inte enbart hitta avvikelser.

Både Dale (2003) och Sörqvist (2004) menar att utbildning leder till attitydförändringar av förbättringsarbete och att verksamheten bör anpassa utbildningen efter olika utbildningsbakgrund och vanor samt erfarenhet. Fortsatt menar Dale (2003) att mellanchefer så som processägare endast kan vara effektiva i arbetet med total kvalitet om de är insatta och engagerade med konceptet. Sörqvist (2004) menar att ett sätt att motivera utbildning till chefer kan vara att ha utbildningsmaterial exempelvis DMAIC som är direkt relevant för kvalitetsarbetet i praktiken. Detta var också något som processägaren nämnde att de försöker i spontana samtal försöker förklara för processägaren vilket värde som kvalitetsarbetet medför för deras process och slutligen för kunden.

Utifrån den ovanstående redogörelsen anser vi att en grundförutsättning för en systematisk utbildning av kvalitetssäkring är incitamentbild hos en organisation. Enligt Heras-Saizarbitoria (2018) är anledningar till varför man väljer att implementera ett kvalitetssystem tenderar att påverka hur väl kvalitetssäkringen senare fungerar. Chefer vars incitamentbild för deras kvalitetsarbete bottnar i finansiella och utomstående påtryckning i form av kundkrav anser vi påverkar förutsättningen för ett välfungerande kvalitetssäkring. Det är precis detta som Harmon (2012) menar att balanserat styrkort grundläggande idé bottnar i att kontroll måste breddas ut och täcka in fler områden än bara det finansiella och inkludera delar som lärande, innovation, kunder och den interna organisationen.

Som Heras-Saizarbitoria (2018) tar upp finns det symboliska incitament för organisationer att införa certifierade kvalitetssystemstandarder för att exempelvis signalera kvalitet eller anpassa sig till institutionella påtryckningar till marknaden, och därav öka eller bibehålla sin konkurrenskraft. Risken med denna typ av incitament är att själva implementeringen av

ledningssystemet blir opportunistiskt och inte genomförs på ett genuint sätt (Heras-Saizarbitoria, 2018). Det är chefer som sitter på flest beslutfattande poster i en organisation och därav är det deras incitament som styr varför en organisation vill anamma ett kvalitetssystem och arbeta med kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser (Jönsson och Strannegård, 2009).

I utbildningsorganisationen där det grundläggande incitamentet är att ständigt sträva efter förbättringar gällande kvalitetsarbetet, kom utbildningen och kunskapen naturligt. Det är korrelerat med det som förklaras ovan, vilket är att utbildning är en av förutsättningarna för en välfungerande kvalitetssäkring. Förklaringen till detta börjas vid att nivån av utbildning har en direkt inverkan på kunskapen hos chefer och i sin tur medarbetarna. Lednings och chefer bär huvudansvaret för att kunskap leds nedåt i organisationen och når medarbetarna enligt Sörqvist (2004). I sin tur har kunskapen en påverkan på chefernas förmåga att se värdet med att driva ett kvalitetsarbete (Sörqvist, 2004). Detta understryks av Dale (2003) som skriver att utbildning påverkar attityderna för förbättringsarbete där mellanchefer och processägare endast kan vara effektiva med att uppnå total kvalitet, vilket innehåller ständiga förbättringar, om de är familjära med konceptet.

Detta kunde tydligt tydas i chefernas redogörelser i utbildningsorganisationens vars utbildning är systematisk och innefattade mindre problematik kring engagemang och kunskap. Detta blev ytterligare bekräftat vid anblick mot IT organisationen där cheferna beskrev utmaningar gällande engagemang och attitydförändringar hos både chefer och medarbetare. Vårdorganisationen som inte hade någon utbildningsinsats, hade inte anammat ett omfattande kvalitetssäkringsarbete där de varken hade utsagda processägare eller förbättringsverktyg. Därav kan vi konstatera att incitament är en primär faktor som påverkar chefernas arbete med kvalitetssäkring.

5.2 Styrning och uppföljning

Det framkommer i resultatet att både utbildningsorganisationen och vårdorganisationen arbetar systematiskt med interna och externa revisioner i enlighet med deras ISO 9001 certifiering. Detta beskriver Sörqvist (2004) som en nödvändig del för att säkerställa uppföljning och kontroll av processarbete. Emellertid använder sig IT organisationen och dess chefer sig av behovs- och stickprovsbaserade revisioner, det vill säga att deras uppföljning inte är systematisk. Det här går i strid med vad Sörqvist (2004) anser vara viktigt eftersom han betonar vikten av systematiska revisioner. Utbildningsorganisationen likaså IT organisationen specificerar att revisioner kan bestå i processgenomgångar och analyser. Enligt Sörqvist (2004) innehåller en processrevision att man följer processen ifråga för att avgöra huruvida processen möter de standarder och föreskrifter som existerar.

På samma sätt arbetar chefer i utbildningsorganisationen och IT organisationen med att följa upp de verksamhetsprocesser som finns och alternativt korrigerar dem för att styra och påverka sin verksamhet. Däremot beskriver biträdande verksamhetschefen i vårdorganisationen att deras revisioner inte är processorienterade utan snarare relaterade till specifika arbetsuppgifter. Detta bryter mönstret gentemot hur de andra cheferna i de två andra undersökta organisationerna utför revisioner.

VD:n i utbildningsorganisationen nämner även akronymen PDCA som tillvägagångssätt vid styrning av deras kvalitetsarbete. Detta styrningsverktyg är till för att bedriva förbättringsarbete

i en organisationen och innehåller faserna: planera, definiera, kontrollera och agera (Harmon, 2004). Processägaren för IT organisationen berättar också att de väver in förbättringsverktyg i processer som processägare kan förhålla sig till. Det är viktigt enligt Fotopoulos och Psomas (2008) som menar på att kvalitetssäkring inte kan säkerställas utan tillämpning av lämpliga verktyg. Sörqvist (2004) betonar också vikten av verktyg där han nämner att val av verktyg som PDCA och DMAIC är mindre viktigt än principen att införa ett slags stödjande redskap. Verktyg som PDCA och DMAIC nämner biträdande verksamhetschefen vid vårdorganisationen ingenting om, utan endast betonar att de inte använder sig av verktyg eller best practices vilket enligt teorin har betydelse för en välfungerande kvalitetssäkring.

Cheferna i utbildningsorganisationen och biträdande verksamhetschefen i vårdorganisationen beskriver att de använder ett styrningssätt som är baserat på lyhördhet och kommunikation. I kontrast med detta beskriver processägaren i IT organisationen ett styrningssätt som är baserat på mätetal och betygsättning av processer. Vid jämförelse med Sörqvist (2004) redogörelse, är detta en beskrivning av två olika typer av styrning där utbildningsorganisationen och vårdorganisationen använder sig av kvalitativ styrning medan IT organisationen använder sig av kvalitativ styrning. Kvalitativ styrning innebär att man med hjälp av systematiska revisioner och granskning som till exempel intervjuer för att kontrollera verksamhetsprocesserna (Sörqvist, 2004). Här är det mer subjektivt och tolkningsbaserat där det är mjuka faktorer som utvärderas för att kontrollera nivån på verksamhetsprocesserna, till skillnad från den kvantitativa mätningen (Ljungberg & Larsson, 2012). Detta visar på två olika tillvägagångssätt mellan chefer i de olika organisationerna som båda har en tydlig relevans då de återkommande behandlas i litteratur inom kvalitetssäkringsområdet.

Det kan konstateras att samtliga organisationer förhåller sig till någon form av logisk utgångspunkt. Denna logiska utgångspunkt grundar sig i två läger; den kvantitativa och den kvalitativa. Enligt vår uppfattning är den kvalitativa utgångspunkten baserad på mänsklig kommunikation och är således mer präglad av den mänskliga faktorn. Den kvantitativa utgångspunkten bygger i princip enbart på mätetal som framtagits med hjälp av bland annat benchmarking. Att styra med hjälp av mätning går till på så vis att arbetsuppgifterna blir aktuella när de väl mäts (Ljungberg & Larsson, 2012). Sedermera skriver Oliver (2009) att ägarskapet av ett mätningssystem är viktigt för att sätta igång beteenden som främjar förbättring samt att de som är direkt involverade i förbättringsprocessen bör vara insatta i mätningsoperationerna.

Utan mätning blir det även svårt att avgöra var förbättringsfokuset bör riktas (Oliver, 2009). Vidare blir det svårare att veta om resultatet av förbättringsarbetet överträffar kostnaderna (Oliver, 2009). Ett kvalitativ styrningssätt kan dock medföra positiva resultat i form av ett ökat engagemang på grund av den systematiska närvaron från chefer (Dale, 2003). Detta samstämmer med utbildningsorganisationen där de förklarade att deras processägare representerar ledningens förlängda arm, vilket skiljer sig markant från IT organisationen som förhåller sig till ett ramverk.

Fortsatt syns denna logik i det förhållningssätt som organisationerna har till revisioner. Med detta syftar vi till differensen av att den mätningsofokuserade IT organisationen riktar mindre fokus på systematisk uppföljning av processerna, medan utbildningsorganisationen som inte brukar mätning träffar chefer och medarbetarna systematiskt för att styra och kontrollera kvalitet. Den ena logiska utgångspunkten förhåller sig till människans uppfattning medan den andra förhåller sig till statistiska analyser. Gällande vilken logisk premis som är mest gynnsam är svårt att bedöma enligt vårt resultat, men man kan konstatera att båda har sina respektive för

och nackdelar. Det som dock kan konstateras är att chefernas logiska utgångspunkt vad beträffar styrning, antingen utgår ifrån människors uppfattningar eller statistiska mätetal, och att detta sedan har en klar påverkan på förutsättningarna för ett välfungerande kvalitetssäkringssystem.

5.3 Roll- och ansvarsfördelning

Det kan fastställas att samtliga av alla organisationer hanterar roll- och ansvarsfördelning på olika sätt. Utbildningsorganisationen använder processägare på verksamhetsnivå, det vill säga att det är verksamhetschefer som tacklar processägarrollen. Denna roll roteras vart andre år mellan totalt tre stycken verksamhetschefer per region. Processägaren är då ansvarig för den gemensamma kvaliteten för alla tre verksamhetschefer. I IT organisationen existerar det fasta processägare som ansvarar för att hantera, förvalta och utveckla verksamhetsprocessen. Hos vårdorganisationen existerar det ingen uttalad processägare vilket är en skillnad jämfört med resterande organisationer då de inte har någon ansvarig för processer i organisationen. Enligt Iden (2012) ska en processägare vara ansvarig för hela värdekedjan vilket inkluderar aktiviteterna, roller, resurser och tillförseln till andra funktionella enheter. Detta stämmer delvis överens med uttalandena från cheferna i utbildningsorganisationen och processägaren på IT organisationen som beskriver deras processägare som ansvariga för kvaliteten och skötsel av verksamhetsprocessen.

Vidare ligger detta i linje med Harmons (2012) åsikter, där han anser att en processägare måste få beslutsfattande auktoritet för att förmå förutsättningar för att lyckas. I och med att vårdorganisationen inte har någon uttalad processägare kan detta därför påverka kvalitetssäkringen negativt. En skillnad i hur processägare driver sitt arbete i utbildningsorganisationen och IT organisationen är att ledning är mer närvarande i utbildningsorganisationen där VD:n menar att processägare ska representera ledningens förlängda arm och ge förbättringsförslag. I IT organisationen är processägaren mer självständig och ledningen mycket mer resultatbaserade där processägaren uttrycker att högre chefer först engagerar sig när kriterier inte blir uppfyllda enligt deras ramverk.

Fortsatt beskriver Oliver (2009) att en av de primära anledningarna till att kvalitetssäkringsinitiativ misslyckas är en brist på engagemang från chefer, vilket är mer närvarande hos IT organisationen än hos utbildningsorganisationen. Vidare nämner Sörqvist(2004) att högsta ledning har det yttersta ansvaret för ett förbättringsarbete. Båda organisationerna har i viss mån en närvarande ledning och detta påverkar deras förutsättningar positivt för att uppnå en välfungerande kvalitetssäkring. Emellertid har utbildningsorganisationen ett mer konsekvent och närvarande engagemang. Distriktschefen i utbildningsorganisationen förklarade att detta till stor del beror på att i takt med att det blev ett allt mer spritt ägarskap, skedde en automatisk ökning i ledningsengagemang då de tillsammans stod till svars för resultaten. Ekonomichefen inom samma organisation, fortsatte med att beskriva att ledningens engagemang till stor del är baserat på utvärdering och godkännande av processer och mål med kvalitetsarbetet.

Utbildningsorganisationen som inkluderar högsta ledning på ett effektivt sätt, visar enligt oss på en hög mognadsnivå. Utöver detta anser vi att organisationer så som utbildningsorganisationen och IT organisationen som har ett spritt ägandeskap av kvalitetsstyrning även visar på en mognad, då de förstått att det leder till ett ökat engagemang hos mellanchefer och ledning. Åt andra sidan har vårdorganisationen inte en uppdelad ansvarsfördelning, vilket antyder på ett icke-mognat kvalitetsarbete. Detta stämmer väl med vad Baktotic och Rogosic (2017) beskriver

att engagemang finns när anställda själva har makten att fatta beslut. Vidare är det ett gott mognadstecken i de fall där ledning, som har förstått det långsiktiga syftet med kvalitetssäkring, även är aktiva i arbetet med att godkänna och sätta upp mål inom kvalitetsarbetet. Därefter kan dessa mål säkerställa att insikten om ett ständigt förbättringsarbete leds nedåt i organisationen. Detta bekräftar Sörqvist (2004) där han anser att baskunskaper långt ifrån tillräckliga för att säkerställa en välfungerande kvalitetssäkring och att chefer bär huvudansvaret för att kunskap led nedåt i organisationen.

Det vi menar med mognad är att organisationers chefer har en samlad förmåga att ta till sig förbättringsarbete och se värdet med det. Utifrån analysen ovan anser vi att det finns en tydlig koppling mellan roll- och ansvarsfördelning, engagemang och slutligen mognad, vilket enligt oss är en väsentlig faktor som påverkar förutsättningarna för ett framgångsrikt kvalitetsarbete.

5.4 Mätning och mognadsnivå

Som tidigare nämnts använder sig organisationernas chefer av olika typer av mätning för att utvärdera deras kvalitetsarbete och verksamhetsprocesser. IT organisationens mätning är av kvantitativ karaktär där processägaren förklarar att de främst arbetar med kriterier och betyg för att mäta mognadsnivåer på deras verksamhetsprocesser. För utbildningsorganisationen och vårdorganisationens handlar det snarare om kvalitativ styrning där mätning och utvärdering baseras på lyhördhet och intervjuer. Oliver (2009) menar på att mätning av verksamhetsprocesser är en bidragande faktor i strävan mot att uppnå en välfungerande kvalitetssäkring. Vidare menar Garza-Reyes (2017) att mätning möjliggör insikter för chefer och därefter kunna ta beslut för att förbättra verksamhetsprocesserna. Det vill säga att samtliga organisationers sätt att hantera mätning påverkar förutsättningarna för en välfungerande kvalitetssäkring. Garza-Reyes (2018) förklarar detta där han skriver att det påverkar den långsiktiga framgången, styrningen av verksamhetsprocesserna, anställdas motivation och bidrar till en bättre kommunikation.

Till skillnad från vårdorganisationen och utbildningsorganisationen använder sig IT organisationen av ett mätningssverktyg som möjliggör en jämförelse med ledande företag och deras verksamhetsprocesser. Fenomenet kallas för konkurrenskraftig benchmarking vilket innebär att man genomför direkta jämförelse med andra verksamheter (Oliver, 2009). Utbildningsorganisationen använder sig istället av intern benchmarking då de jämför processer internt mellan regionerna. Intern benchmarking menas med att man utför jämförelser mellan diverse funktioner eller grupper och därefter förmedlas de internt bästa arbetsmetoderna ut i verksamheten (Dale, 2003). Det kan således vara problematiskt för utbildningsorganisationen och vårdorganisationen då de inte använder sig av mätning i form av kvantitativa nyckeltal som Harmon (2012) menar på är en grundförutsättning för att kunna jämföra. Inom den målsättning som mätningen utgår ifrån, är det viktigt enligt Oliver (2009) att de primära faktorerna som driver verksamheterna framåt framhävs och att vikten av kvalitetsaspekten av verksamhetsprocesserna inte undermineras.

Utbildningsorganisationen och IT organisationen beskriver att deras kvalitetsarbete har genomgått en mognad med tiden efter skiftet från ISO 9001/2008 till ISO 9001/2015. Det här kan liknas med "Capability Maturity Model Intergrated" (CMMI) som innebär att man antingen analyserar den samlade förmågan hos en avdelning och grupp, eller utvärderar organisationen som en helhet utifrån olika mognadsnivåer där slutmålet är optimering av verksamhetsprocesser

(Baskarada, 2008). Det kan antydast att utbildningsorganisationen då har innehaft en ökad mognadsnivå enligt CMMI då organisationen säger att de går mot en mer optimerad organisation.

Med tiden anser de båda organisationerna att chefer har tagit åt sig av ett nytt tänk och börjat resonera annorlunda kring kvalitetssäkring och ISO standarder, vilket både VD:n och processägaren anser vara positivt. Distriktschefen i utbildningsorganisationen beskriver skillnaden mellan nu och då genom att betona att i den gamla ISO standarden, det vill säga kvalitetsledningssystemet, var deras organisation två helt skilda system som inte var integrerade med varandra. Nu är däremot organisationen och kvalitetssystemet interagerade och chefer har förstått värdet av att arbeta med kvalitetssäkring.

Liknande nämner processägaren för IT organisationen att deras dåtida kvalitetsarbete inte var anpassat till deras omvärld och var mycket mer dokumentorienterat, vilket antydast vara negativt. Dock säger processägaren i IT organisationen att det fortfarande är många som är kvar i det gamla synsättet kring deras ledningssystem, vilket chefer arbetar med kontinuerligt för att förbättra. Den biträdande verksamhetschefen i vårdorganisationen beskriver också problem kring hanteringen av dokumentationen där frågor som; ”varför måste jag göra det här?”, ”varför måste jag göra det?” kan artikuleras från anställda. Vidare nämner den biträdande verksamhetschefen att ISO standarder generellt sett bidrar med fördelar men att nackdelar finns gällande exempelvis hanteringen av avvikelser, och att det inte finns krav på vad som ska kvalitetssäkras. På grund av att kvalitetssäkring syftar till att optimera ständiga förbättringar, kan man likt CMMI antyda på att de olika organisationerna befinner sig inom olika mognadsnivåer.

Risken enligt Oliver (2009) med organisationer inte använder sig av mätetal är att de förlorar möjligheten att veta vilka kostnader en bristande kvalitetssäkring kan medföra och kunna motivera användandet av resurser. Vidare blir det svårt att kontrollera huruvida kundkrav har mötts eller inte samt att cheferna får det svårt att bedöma sina egna prestationsnivåer (Oliver, 2009). Med mätning kan chefer ta bättre och mer grundade beslut för att förbättra verksamhetsprocesser (Gara-Reyes, 2018). Därav är mätning en förutsättning för att ha nog med underlag och kunskap för att fatta välgrundade beslut. Fortsatt kan därmed en brist på mätning reducera möjligheten för en verksamhet att komma upp i högre mognadsnivåer.

Vid jämförelse med CMMI kan det antydast att mätning är en förutsättning för att en organisation ska gå mot hög nivå av kvalitetssäkring enligt Harmon (2012). Vidare påpekar Harmon (2012) att CMMI modellen visar att träning och en proaktiv styrning är viktiga bitar för att kunna klassificeras som ett välfungerande kvalitetsarbete.

Det vi menar med mognad är organisationens och dess chefers samlade förmåga att ta till sig förbättringsarbete och se värdet med ett kvalitetsarbete. Mognad påverkar kvalitetsarbete på grund av att det medför en djupare och bättre förståelse, vilket är ett resultat av träning och mätning, som sedan kan resultera i att chefer kan se värdet och förbättringsmöjligheter i kvalitetsarbetet. Denna typ av kunskap som kommer i takt med mognad, vilket sedan påverkar chefers och medarbetares engagemang vilket i sin tur påverkar förutsättningarna för en välfungerande kvalitetssäkring.

6 Slutsats

I detta kapitel presenterar vi slutsatser utifrån analysen och sedan identifierar vi vilka faktorer som påverkar chefers kvalitetsarbete och hur dessa faktorer skapar förutsättningarna för att uppnå en välfungerande kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser. Sedan reflekterar vi kring till vilka intressenter som potentiellt kan finna denna undersökning intressant. Slutligen diskuterar vi möjligen intressanta forskningsområden som hade kompletterat denna undersökningen.

6.1 Faktorer

Utifrån diskussionen ovan har vi genom att diskutera likheter och olikheter i hur de olika cheferna utför sitt kvalitetsarbete lyckats identifiera tre olika faktorer som påverkar chefers kvalitetsarbete. De identifierade faktorerna som påverkar chefers kvalitetsarbete är incitament, logisk utgångspunkt och mognad. Vi har kommit fram till att incitament har en direkt påverkan på chefers kvalitetsarbete vad beträffar prioriteringar av centrala områdena lärande och utbildning. Chefers logiska utgångspunkt påverkar olika tillvägagångssätt inom styrning vilket i sin tur påverkar de centrala områdena utbildning och mätning. Mognad påverkar chefers samlade förmåga att se värdet med och ta till sig ett förbättringsarbete samt inneha en mer heltäckande förståelse av kvalitetssäkring. I sin tur påverkar mognaden det centrala området chefs- och medarbetarengagemang i kvalitetsarbetet. Samtliga nämnda faktorer har enligt vår studie en påverkan på chefers förutsättningar att uppnå en välfungerande kvalitetssäkring av verksamhetsprocesser i organisationer. Kunskapen om de framtagna faktorerna kan öka chefers möjligheter att påverka kvalitetssäkringen i en organisation positivt samt att undersökningen kan ligga som grund för framtida forskning och teori om kvalitetssäkring.

6.2 Studiens begränsningar och vidare forskning

Denna undersökning har grundat sig på beskrivningar från tre olika organisationer och totalt fem intervjupersoner. Resultaten av vår empiri har enbart behandlat och utvärderat chefernas perspektiv på området kvalitetssäkring, vilket också är det mest relevanta synsättet för det valda forskningsområdet då det är primärt chefer som jobbar med kvalitetssäkring och innehar erfarenhet inom området.

För att få en heltäckande bild av hur ett kvalitetsarbete påverkar en organisation, hade det varit intressant att ta in ett kundperspektiv samt ett medarbetarperspektiv. Kunderna hade kunnat ge insikter gällande kravutformning på organisationers kvalitetssäkring. Där hade de kunnat specificera vilka krav som de har på externa processer riktade till slutkunder. Medarbetarnas perspektiv hade varit intressant då de hade kunnat ge insikter kring hur kvalitetssäkring påverkar deras vardagliga uppgifter. Hade en jämförelse förts som bundit ihop dessa aspekter hade det givit en mer komplett bild av vilka faktorer som påverkar hur chefer arbetar med kvalitetssäkring. Vid åtanke kring att fler perspektiv hade minimerat risken av harmonisering och felaktiga förklaringar kring den egna verksamheten blir detta ännu mer sant. Sedermera hade det behövts ett större antal studieobjekt och informanter för att kunna se mönster och göra mer generaliserbara slutsatser.

Ett annat förslag till framtida forskning är att inte enbart använda intervjuer som empiriskt underlag. Det kvalitativa angreppssättet hade kunnat applicera observationer som ett redskap för att kontrollera hur arbetet går till i praktiken och ifall chefernas beskrivningar stämmer överens med verkligheten. Ytterligare hade vi kunnat binda in fler källor kring relaterade forskningsområden som hade kunnat bidra med en högre grad av nyans till studien.

Vidare är de identifierade faktorerna i vår slutsats väldigt nära relaterade till och bygger på fenomen som existerar i tidigare forskning och teori. Emellertid kan man notera att de identifierade faktorerna inte endast redogör för att de påverkar utan även förklarar varför ur ett chefsperspektiv. Som tidigare nämnt har slutsatserna en begränsad empirisk grund vilket även reducerar förmågan att fastställa att de kan vara generella fenomen.

Resultatet av denna studie är dock sannolikt intressant för alla organisationer som vill bilda sig bättre förståelse över hur chefer arbetar med kvalitetssäkring och vilka förutsättningar som har inverkan på deras arbete. Genom att få ta del av konkreta exempel gällande beskrivningar av chefers hur chefers kvalitetssäkringsarbete kan se ut, kan en bättre insikt skapas kring vilka faktorer som påverkar chefers förutsättningar för detta arbete. Fortsatt kan det skapa idéer hos läsaren kring vilka utvecklingsmöjligheter som kan finnas tillgängliga för att skapa goda förutsättningar för ett förbättringsarbete.

Fortsatt kan uppsatsens kontenta ligga i linje med andra forskares arbete inom ämnesområdet som vill få en inblick i hur chefer arbetar med kvalitetssäkring. Dessutom kan det förmodas att individer som arbetar med certifieringar av organisationer inom området kvalitetssäkring kan ha finna innehållet intressant. Om än i en relativt liten omfattning, bidrar vår studie med kunskap om faktorer som kan skapa möjligheter för chefer att genomföra ständiga förbättringar av verksamhetsprocesser för att i sin tur tillfredsställa organisationens interna och externa kunder. som påverkar förutsättningar för kvalitetsarbetet som finns i chefers arbete med kvalitetssäkring samt vilka faktorer som påverkar kvalitetsarbetet.

7 Bilaga

7.1 Bilaga 1: Intervjuguide

7.1.1 *Formalia*

Vi är två studenter från Lunds Universitet där vi nu arbetar med att skriva vår kandidatuppsats. Syftet med studien är att redogöra för hur chefer arbetar med kvalitetssäkring, vilka fallgropar som finns och utreda vilka möjligheter som finns med att förbättra kvalitetsarbetet i organisationen.

- Visa uppskattning för att vi får göra intervjun
- Bestämma ungefärlig intervjutid
- Förklara vad intervjumaterialet kommer användas till (examensuppsats), att det blir offentlig handling.
- Den sekretess som finns kring intervjun (behandling av materialet, praxis med anonymitet)
- Förklara att det är en semi-strukturerad intervju som kommer hållas flexibel och tillåta diskussion och följdfrågor i förtydligande syfte

7.1.2 *Inledningsfas*

- Vilken titel och arbetsroll har du inom organisationen?
- Hur länge har du varit verksam inom organisationen?
- Förklara gärna lite om organisationens historia, antalet anställda, struktur

7.1.3 *Huvudfas - Intervjufrågor*

1. Hur arbetar ni med utbildning kring processorientering och förbättringsverktyg för ledning och chefer?
2. Hur arbetar ledning och chefer med styrning och kontroll av de operativa processerna?
3. Hur arbetar ledning med att påverka attityder kring förbättringar och förändring hos anställda?
4. Hur dokumenteras befintliga processer och hur kontrolleras dess aktualitet?
5. Hur fördelar ni ansvar för en process när det kommer till kvalitet och förbättringsarbete?
6. När det kommer till rollfördelning av processägare, hur utser ni processägare och vad innebär en processägare hos er?
7. Vilka riktlinjer och jämförelsematerial har ni vid utvärdering av ert kvalitetssäkringsarbete?
8. På vilket sätt bestäms och mäts mognadsnivån av processer?
9. Hur arbetar ni med att följa upp om en befintlig process efterföljs utifrån den dokumentation som finns kring processer?
10. På vilket vis arbetar ni med standarder och "best practices" vid utformning och utrullning av processer (hur kommuniceras dem ut)?

11. Anser ni att er ISO-9001 certifiering har hjälpt eller begränsat ert arbete med kvalitets-säkring?
12. Hur delaktiga och insatta är ni ur ett ledningsperspektiv i att de befintliga processerna ska efterföljas och kvalitetssäkras?

7.1.4 Avslutningsfas

- Är det något som du vill ta upp?
- Får vi återkomma med frågor om det är något som vi inte förstår?

7.2 Bilaga 2: Intervjuprotokoll

Medverkande personer:

Jakob Ekwall (JE)

Albin Mellnert (AM)

Distriktschefen (P1)

VD:n (P2)

Processägaren (P3)

Ekonomichefen (P4)

Biträdande verksamhetschefen (P5)

7.2.1 Intervjuprotokoll 1

Distriktschefen (P1) på utbildningsorganisationen

Nr	Tema	Per-son	Svar
1		JE	Vilken arbetsroll har du här på utbildningsorganisationen?
2		P1	Utbildningsorganisationen har fem fristående stiftelser var alla är knutna till universiteten. I vår region har vi tre distrikt och jag ansvarar för det som sträcker sig från Landskrona till Rackarberg.
3	Utbildning	AM	Hur arbetar ni med utbildning kring processorientering och förbättringsverktyg för ledning?

4		P1	<p>Bra fråga och det här kommer bli ett jättelångt svar. Vi är ju inne på vår andra ISO-certifiering(2008) och inför den första hade vi en extremt omfattande utbildningsprocess. Den ligger långt tillbaka i tiden. Den gav oss en märklig bild av kvalitetssäkring enligt ISO standarden. Vi gjorde om den förra året, som också med en omfattande utbildningsinsats men på ett helt annat sätt. På ett sätt som tog oss hur vi arbetar som utgångspunkt. Nu ska man veta att hela ISO processen byggdes om inför det här. Den tidigare ISO processen som jag uppfattade den handlade mycket mer om varuproducerande företag. Och det krävdes att slå om den till ett tjänsteproducerande företag. Det var mycket som var främmande för oss och synsättet för att hantera kvalitet och verksamhet var också lite främmande för oss. Det gick hjälpligt men under dem åren då vi hade den första ISO certifieringen så var det ett system och vår verksamhet var ett annat system. Och med jämna år i dessa cyklarna som finns förra året å så, så plockade vi ur verksamheten, hämtade vi det som hade hemma i ISO systemet för att säkra upp det. Nu handlar det mycket mer om vi arbetar, vi har byggt om själva processerna så att de stöttar verksamheten på ett bra sätt. Vi har precis byggt ut en sharepoint-plattform som tar sin utgångspunkt i våra processer. När man öppnar den sidan finns det två huvudrubriker. Den ena är verksamhetsmanualen som vi har behållit upplägget på för där ligger bara information som bara är. Det är ju policys, föreskrifter regelverk osv och det är väldigt få som har tillgång till att ändra på och ändra på innehållet där. Vi hämtar ju bara. Vi har ett internkommunikationssystem som gör det enklare att hitta i det. Men parallellt med det finns då en SharePoints ryggrad som ser ut såhär där vi nu under året ska flytta in alla dokument som delas av minst två. Hela strukturen här följer processerna. Vi har certifierat all verksamhet utom skolverksamhet. Detta av den anledning att dom är så pass förordningsstyrda kring hur de ska kvalitetssäkra sin verksamhet så det kan bli jobbigt att ha två olika system att förhålla oss till. Vi har då skapat ett system för de andra två andra delar av vår verksamhet vilket är folkbildningsverksamheten såklart som har sin process och sina underprocesser och likadant med uppdragsverksamheten. Sen har vi ledningsprocessen som hanteras i fyra olika grupper det är vår ledningsgrupp och distriktets olika ledningsgrupper, ekonomi, HR, kommunikation, lokal och service. Sen lägger vi IT utanför för att det outsourcas till FSAB som levererar tjänster till oss. Dock kan IT teknikerna här dela sina dokument i vår SharePoint-struktur men de är inte med i våra processer. Underprocesserna handlar om att följa upp, se till att det är aktuellt, att folk är med osv. Under hela förra året</p>
---	--	----	---

			hade vi utbildningspass. Produkten här som återspeglar vårt kvalitetssäkringssystem är resultatet av hur vi tänkte tillsammans. Det betyder att denna gången är alla ägare. Så var det liksom inte förra gången, då kom ISO experter in och sa åt oss vad vi borde göra. Den här gången har vi varit med hela vägen på ett väldigt bra sätt.
5		JE	Du nämnde att ni har en certifiering och eftersträvade en nyare certifiering. Hur kommer det sig?
6		P1	Det finns ju en varaktighet i certifieringar, ett antal år. I den certifieringen som kom 2015 hade systematiken byggts om. Det innebär ett mycket mer spritt ägarskap vilket innebär att engagemanget hos oss ledare per automatik blir högre för att vi står till svars tillsammans för våra resultat.
7		AM	Det initiativet som handlade om att splittra ner ägandeskapet, var det ett initiativ som ISO hjälpte er mer eller något som ni själva förstod?
8	Mer anpassningsbart till verksamheten vid andra certifieringen	P1	Ja det var det. Vi köpte in certifiering från ett helt annat håll där de hade en helt annan approach och en annan upppackning. Det var ju förut väldigt mycket med styrande dokument och sånt här som ingen människa tog hänsyn till utan det skulle bara vara. Det vi fick lära oss den här gången var att vi skulle ha det vi tyckte att vi hade nytta av. I och med att vi fick bygga det utefter hur vi funkar som organisation och vad vi har behov utav så skapades det ett ägandeskap. Dessutom var det så här att vi satte nya delprocesser i huvudprocesserna. Jag fastnade för det direkt för att jag ser så här, jag är inte ensam om det men jag har drivit frågan det är därför jag säger jag. Att det här sättet att lägga upp våra delprocesser är ju då ide och utveckling, planering, marknadsföring, försäljning, genomförande, avslut och utvärdering. Här har vi en kvalitetscykel i de fem delarna. När vi börjar på det här sättet, vilket vi nyligen gjort, tror jag att det kan leda till att vi börjar tänka mer processororienterat. Och jag tror att det kommer gynna arbetssättet. Det innebär ju att människor idag jobbar över hela fältet blir lite mer specialiserade. Jag tror att det är oerhört gynnsamt när man får gå in och jobba med det man är bäst på och brinner mest för. Kan vi lyckas med det tror jag att vi kan åstadkomma bättre huvudprocesser än tidigare. Då såg man inte riktigt när den andra delprocessen tog vid och det gick inte att lämna över mellan processerna. Det kan vi nu på ett snyggt och prydligt sätt. Så vi har skapat bättre förutsättning och de

			i sin tur har skapat ett högre delägarskap. När man ser att man har nytta och att det inte bara är tvång.
9	Chefs och medarbetarengagemang	AM	Intressant. Nästa fråga har du definitivt redan pratat om alltså hur ledning och chefer arbetar med styrning och kontroll av de operativa processerna.
10		P1	Ja där har du ju cykeln också, ledningens genomgång. Man kan säga så här, verksamheten sätter ju mål, alla processer gör ju det och de godkänns sedan av ledningsgruppen. Och så jobbar dem då under året med att följa upp sen kommer ledningens genomgång när det ska utvärderas. Och mellan det har vi ju extern revision och intern revision. Så ser ju hela hjulet ut.
11	Medarbetarengagemang	AM	Okej nästa fråga då, hur arbetar ni med förbättring av attityder hos ledning och chefer? Ni har ju hållit på med detta ett tag men om man tänker då att man måste berätta för en arbetare att jobba på ett annat sätt medan de kanske tycker att deras gamla sätt var bättre osv och få med hela organisationen i en sån här förändring.
12		P1	Det jobbet gjordes ju i den första revideringen. Ni ska få två svar. Men dels hade vi ledarskap alla vi skulle uppfinna hjulet, så alla skapade sina egna blanketter som de tyckte var bäst. Sen hade man medarbetarsamtal så tyckte inte man att organisationen visste sitt bästa så försökte man twistade till det så man fick sin egen. Så det fanns liksom 50 000 blanketter om samma sak. Allt det rensade ut redan vid den första certifieringen. Vilket var oerhört bra. Det mötte inte på något motstånd då det gjorde det enklare då det fanns ett ställe att hitta exempelvis underlaget för en ekonomisk rapport. Så den systematiseringen har gjort en otrolig nytta. Vi har till och med testat att inviga nya medarbetare i den här genom att säga så här; du får två dagar på dig att läsa igenom vår manual. Responsen bland de som har gjort det här har varit helt fantastisk, "nu fattar jag hur företaget hänger ihop". Därmed måste jag faktiskt säga att det mötte faktiskt inget särskilt stort motstånd. Man gick ju från förvirring till klarhet och man hade alltid det senaste anställningsavtalet som lagrades framför. De kunde lita på att det dem hittade var det senast aktuella. Det blir aldrig det här med att man gör någonting, skickar ned till den enhet där det ska vara så får man tillbaka "du ska ha det senaste rapporten". Så det sparade mycket arbetskraft.

13		AM	Alltså har kunskap varit ett vapen för att få med sig alla medarbetare i att detta är något bra?
14			Sen tror jag nånstans så här, vilket är det andra svaret ni ska få. Förnyelse är ju faktiskt ett av våra ledord som organisation och det är egentligen vår uppgift att alltid ifrågasätta "status quo" och se om man kan lösa saker bättre. Jag tycker på något sätt att det är inbyggt i vår organisation att det är inga problem att lämna ifrån sig den vana man har utan att göra något nytt. Sen finns det ju undantag och enstaka individer som tycker att det är jobbigt men generellt är vi väldigt öppna.
15	Roll och ansvarsfördelning	AM	Aktualitet av processerna gick vi ju igenom, att det kontrollerades upp. Hur fördelar ni ansvar för en process, när det kommer till kvalitet och förbättringsarbete?
16			Det är en person. Här har vi en problematik för det här stämmer inte hur egentligen ISO vill ha det. En processägare borde vara en som äger verksamheten, så ser det inte ut. Vi har tre verksamhetschef för folkbildning och tre för uppdrag i varje distrikt. Och det stämmer liksom inte därför att processägaren blir ju också den som borde vara verksamhetschef som äger ansvaret. Så vi har ett rullande schema så att en av de tre verksamhetschefer har ett nätverk så uppdrag har ett nätverk med tre verksamhetschefer som träffas kontinuerligt och stämmer av. En av de är processansvarig på samma sätt ser det ut på uppdrag, sen roterar det varje två år. Den personen är också ordförande i gruppen och ansvarar för gruppens gemensamma kvalitetssäkring men ser ju till att involvera de andra medlemmarna. I övrigt är det då enhetscheferna och så är det då Annika för ledningsgruppen och vi respektive distriktschefer för våra styrgrupper.
17		JE	Var ni nöjda med det systemet?
18		P1	Jo det var vi men det rimmar inte till hundra procent med hur det borde se ut enligt ISO. Enligt ISO hade det ultimata varit att vi hade en regional uppdragschef som också var processägare. Det funkar men det är inte helt klockrent med modellen.
19		JE	Kan ISO certifiering utgivarna klagat på detta?

20		P1	Nej de har inte ifrågasatt det. Det blir inga problem enligt deras syn. Det är bara det att det inte optimala sättet
21		AM	Intressant. Vilka riktlinjer och jämförelsematerial har ni när ni utvärderar ett processarbete?
22		P1	Jo jag tror att vi har en del brister där vi har ju två av våra fem stiftelser är certifierade men vi är certifierade på lite olika sätt. Göteborgsstiftelsen är certifierade utifrån vad Göteborgs stad har tagit fram för sina utbildningsverksamheter och det är inte ISO certifierat så vi kan inte "benchmarka" mellan regionerna vilket hade varit väldigt bra. Om vi hade suttit på exakt samma systematik så hade man kunnat göra det men vi gör inte det. Utan vi kan bara jämföra med oss själva och tidigare resultat och jämföra med att våra internrevisorer gör uppföljningar och vi kan jämföra genom att ta in externa revisorer. Men vi har inte någon benchmarking.
23		P1	Vi har faktiskt ett gemensamt avvikelssystem för hela landet och där kan vi benchmarka mot varandra. Vi har ett problem vilket är att vi har alldeles för få avvikelser och vi är alla övertygade om att det är för dålig disciplin i att rapportera. Alltså vi lagrar men vi rapporterar inte. Får vi en kund som klagat till exempel så löser vi det direkt för det är så vi är vana vid att det funkar att våra kunder ska vara nöjda. Har vi gjort ett misstag det självklart att vi ska reparera det men sen kommer verkligheten på tänker man inte på att man skulle rapportera in det också. Vi ligger väldigt lågt i frekvensen på avvikelse och det är ett fel i sig. Hade vi konsekvent rapporterat in hade vi kunnat mäta. Vilka typ av problem är mest frekventa osv, hur har vi lyckats hantera dem, har vi lyckats få dem att funka. Men där är vi inte riktigt.
24	Styrning och uppföljning	AM	Hur ni arbetar med att kolla upp en befintlig process så att den efterföljs utifrån den dokumentationen som finns?
25		P1	Ja det är delprocesserna sen är det cyklarna.
26	Utbildning, styrning	AM	Exakt. Arbetar ni på något sätt med olika standarder och best practices som finns när ni utformar och utrullar processerna, det vill säga när de kommuniceras ut ex. en ny huvudprocess som ska implementeras i verksamheten?

27		P1	Om vi tittar på uppdrag som är det mest disparata verksamheten, de täcker kommunala uppdrag, allt ifrån enstaka individer och en praktik till ett ja som nu riksuppfattande uppdrag som introduktion till arbete, en upphandling som precis kommit till skott. Skulle vi fått den skulle den hade det påverkat hela landet, den måste sättas i ny praxis kring. Uppdrag har alla som jobbar med uppdrag i hela landet och gått igenom en "Shirley" utbildning. Den har blivit en kvalitetsystematik som vi har lyft in i. Sen finns det delprocesserna då och när vi har fått ett uppdrag i hand så är det första som görs en handbok för det uppdraget. Så uppdrag jobbar väldigt mycket med handbok. Vi har stöd och matchning här i huset, där alla som är berörda sätter sig ned och skriver handböcker tillsammans och så presenterar en handbok som matchas ut på alla verksamheter och all personal som knyts till det uppdraget ska kunna den här handboken från första till sista sida. Så handböcker är det vanligaste att vi använder oss av.
28	Styrning och uppföljning	AM	Nästa fråga har vi också gått in på, du hade ett väldigt bra svar där i början. Hur insatta är organisationen ur ett chefsperspektiv i att de befintliga processerna ska efterföljas och kvalitetssäkras?
29		P1	Det är en väldigt stor förändring från den första certifieringen till den andra.
30	Mätning och mognadsnivå	AM	Vad tror du att den förändringen beror på?
31		P1	Vi har ju mognat såklart det gör man ju och det kanske inte är så mätbart men det blir mer uppenbart man gör det på nytt. Sen tror jag också att förändringarna ligger i själva systematiken. Dem är till det bättre för oss. Det är inte skruvar och muttrar som ska räknas längre. Det är mycket mer flexibla.
32	Kvalitetssäkring	AM	Tror du att incitament-bilden har förändrats sen första gången ni drog in första ISO 9000 för vi har läst lite om det att olika incitament påverkar hur väl man implementerar ISO kvalitetssäkring? Om man gör det först bara för att signalera kvalitet till marknaden eller att det är krav för upphandlingar eller om det används för att verkligen effektivisera sin verksamhet?

33		P1	<p>Det är precis så. Incitamentet för att vi gjorde det initialt var att det fanns ett hot om att om man inte är kvalitetscertifierad på ett eller annat sätt kan man inte delta i offentlig upphandling. Jag var inte involverad i den processen men vår ledning då började kika på det här och fick kontakt med ett företag som gjorde ISO certifieringar och tyckte att det passade bra. Då tyckte man också att om vi ska certifiera uppdragsverksamheten kan man lika gärna certifiera den dagliga organisationen. Annars har vi liksom två olika organisationer i en och samma organisation. Det var ett yttre tvång och det har ju bidragit till att det inte blir lika högt delägarskap och det blir en systematik som lever sin egen värld medan verksamheten lever sin egen värld och någonstans möttes dem på vägen. Men dem satt inte ihop. Det gör dem nu. Incitamentet för det kan vara en mögnad hos oss då, det var att det här yttre tvånget inte realiserades men vi såg ett värde utav detta. Det bidrog mer än det skadade. Det tar helt enkelt tid och kostar pengar men medförde mycket nytta och skapade trygghet och inte minst vi har ju upplevt en mycket högre personalomsättning eftersom det händer så mycket på uppdragssidan framförallt. Detta är mitt fyrtionde år i organisationen. Det som kännetecknade den gamla organisationen var att vi stannade längre, det gör vi fortfarande många utav oss. Men antalet nya som kom in i organisationen var så liten i relation till dem som redan fanns och satt med mycket erfarenhet. Så att det blev en sån här präglings ympningsprocess. Du behövde liksom inte genomgå ett program hur man blev en del av vår organisation utan det skedde per automatik. Nu får vi komvuxuppdrag och så ska vi ha tjugo nya lärare som kommer utifrån. Det funkar inte på samma sätt. Då blir oerhört nyttigt med den nya systematiken. Vi hade inte klarat oss utan det i dagsläget i vilket fall som helst. Någon form av systematik hade varit uppenbart att vi skulle ha.</p>
34		JE	<p>Så du tror inte att ni hade kunnat genomföra liknande förändringar utan ISO?</p>
35		P1	<p>Jag tror inte det och det behöver inte vara ISO men någon form av systematik som vi bottenar i, det är jag helt övertygad om.</p>
36	Chefs och medarbetarengagemang	AM	<p>Nu mynnar vi ut lite i sista frågan här om ISO 9001. Om utöver det positiva du pratade om, finns det några begränsningar med en sådan certifiering?</p>

37		P1	Nej. Det kan jag inte säga. Den enda begränsningar är väl i så fall att det blir ett förskjutet fokus lite grann. Många utav oss som jobbar här brinner för det vi gör för att vi är så oerhört intresserade av verksamheten. Det innebär då att det läggs mycket tid och engagemang på att det här hålls vid liv också. Men med undantag av det tycker jag inte att det begränsar någonting. I den första systematiken var det mer en belastning än till nytta. I den systematiken vi sitter i nu som vi är inne på vårt första hela år så är det mycket mer positivt än en belastning.
38	Mognadsnivå och lednings och ledningsengagemang	AM	Om inte den här omställningen hade hänt, att ni mognat till och sett det som ni gjort det 2008. Det var hur ni förändrat er inställning till certifieringen?
39		P1	Ja. Så mycket kan helt klart säga att det är vi gamla rävar som har varit dem största motståndarna. Nya människor som kommer in i organisationen dem uppskattar det här jättemycket. Dem ser att det finns en struktur och en tanke förstå hela organisationen i det här. För mig är det i det långa loppet så himla uppenbart att saker och ting förändras så oerhört fort. Och då måste man ha rörlighet och en sån här systematik medför en rörlighet som samtidigt upprätthåller en tydlighet för alla.
40			

7.2.2 Intervjuprotokoll 2

VD:n på utbildningsorganisationen

Nr	Tema	Person	Svar
1	Utbildning	JE	Hur arbetar ni med utbildning kring processorientering och förbättringsverktyg för ledning och chefer?
2		P2	I och med att vi är ISO certifierade så har vi kontinuerliga utbildningsinsatser, dels har vi för dem som är internrevisorer som går kontinuerligt för att fräscha upp sig i det som är standarden. Sen har vi med jämna mellanrum utbildning för chefer som är processägare och då har vi haft utbildningar i processstyrning. Sedan kan man se att vi också gör något typ av "utbildning" i ledningens genomgång där vi ägnar en hel dag för att gå igenom dem processer som vi har och gör en analys, hur processerna ser ut, vad behöver vi skriva osv. I det samtalet som är i seminarium form, leds utav mig så blir det också en typ av utbildningsinsats, vi tycker att vi tar steg för steg varje dag för att bli bättre och sen naturligtvis revisions tillfällena i sig är rena utbildningstillfällen, jag anser att det sker kontinuerligt utbildning hela tiden.
3	Utbildning	JE	Är det någonting som ISO har antytt att ni borde göra eller är något som ni själva har tagit initiativ till?
4		P2	Det finns ju vissa delar, att vi har revisioner , interna revisioner, ledningsgenomgång ligger ju i standarder och det måste vi ju ha. Sen hur vi utformar dem är vårt eget, nu är ju vi en utbildningsorganisation så därför kommer det ganska naturligt för oss att vi lägger hela tiden lärande element i diskussionen, att det inte bara är en redovisning vad som har skett och hur blev det utan att vi också diskuterar detta. Sen de övriga bitarna när vi hyr in konsulter som till exempel så handlar det om att vi sett ett specifikt behov av att ni måste vi titta på processägare, nu kommer det en ny roll för processägare och hur gör vi det. Dem som är kvalitetssamordnare dem har mer frekventa utbildningar för dem känner själva att dem måste kompetensutveckla sig så det är en kombination av vad standarden kräver och de ambitioner vi själva har som organisation.
5	Utbildning	JE	Det var inte möjligt i den förra iteration av ISO standarden som var 2008? hade ni ungefär liknande?
6		P2	Jo det var det. Det man kan säga är att denna standarden har ökat betoning på process ägarrollen och där har vi blivit tvungna att göra en uppfattning om vad det innebär att vara processägare, vilket ansvar och så

7	Styrning och uppföljning	JE	Hur arbetar ledning och chefer med styrning och kontroll av de operativa processerna?
8		P2	Dels är de det som ligger i standarden sen hela det är med process som har med ledningsgenomgång och man följer upp och gör processanalys och internrevisioner. Det är på direktivet av ledningen. Vi lägger varje år ett schema så att säga, hur kommer det här kvalitets året att se ut? Nu är det kvalitet vi pratar om och då vet vi varje år att där kommer internrevision och där kommer ledningens genomgång osv. så löper det hjulet på. Att vi lägger det innebär att ledningen tar ett aktivt ansvar, sen träffar vi dem som är processägare för dem ligger på verksamhetsnivå hos oss. Och dem träffar ledningsgruppen vid bestämda tillfällen för att diskutera verksamhetsområdet i stort och där finns alltid kvalitetsfrågor med och det finns i vår arbetsordning man kan säga att det löper på, vi har ett väldigt standardiserat sätt att arbeta med vårt kvalitetsarbete. Om man säger att ledningen är ledningsgruppen så har vi chefer som också är processägare och dem representerar ledningens förlängda arm så driver dem ett förbättringsområde inom ramen för sin verksamhet när det gäller kvalitet.
9	Roll och ansvarsfördelning	JE	Kan det vara så att nu förra året så blev det ett mer uppdelat ansvar, det vill säga fler processägare. Och det var väl något som ISO tog initiativ på i det nya?
10		P2	Antalet processägare blev inte fler, vi införde en process till och därför fick vi en processägare mer. Om man titta på den gamla standarden så var processägaren definierad men inte så tydligt som det är i den nya standardiseringen. Då har vi ett roterande processägarskap och man tog ett kollektivt ansvar och det kan vi inte med den nya standarden. I den gamla standarden kunde man ha ledningsrepresentant och det var jag. Då kunde ledningsgruppen säga att " det tar Annika hand om för hon är vår VD". Det går inte heller i den nya standarden, utan nu måste hela ledningen ta ett ansvar för upprätthållandet och utvecklingen av kvalitetsledningssystemet. Det är en jätte stor skillnad som sänder helt ut andra styrsignaler ut i systemet. På det viset blir det mer förankrat, det vill säga att styrkedjan blir mycket tätare i den nya än den gamla?
11	Styrning och uppföljning	JE	Den skapar mer kontroll?
12		P2	Skulle snarare säga att den skapar engagemang och ett intresse för. Nu är inte vi en organisation där vi sticker ut pekpinnar utan vi är en organisation som bygger på att var och en tar ansvar var för sig. Ledningen har inte så stort behov av kontroll

			men vi har ett stort behov av varje process ägares totala engagemang.
13	Lednings och medarbetaren-gagemang	JE	Hur arbetar ni med att påverka attityder kring förbättring och förändring hos medarbetare och chefer? typ med den här nya ISO standarden osv eller något generell förändring.
14		P2	Jag tycker det är en jättebra fråga och det kan man säga är hela utmaningen att hela tiden hålla engagemanget uppe. Dels handlar det om att vi från ledningen måste tydligt visa att det här är viktigt och att vi bryr oss om kvalitet och att detta inte endast är en term i en hylla som vi frontar med utan det är något som stöttar oss i vårt sätt att bedriva verksamhet. Förr så var ISO mer skilt från oss som verksamhet men det hör jag inte idag utan idag är det något vi pratar om som ett kvalitetsledningssystem och det är såhär vi valt att göra det. Sen har vi valt att certifiera oss men vi hade ändå behövt jobba med dem här frågorna. vi har liksom nött ut människor genom att prata om det här på ett engagerat sätt för att hela tiden rätta till vad ISO är. Vi använder ett vokabulär som gör att människor känner sig hemma i det här. Sen har det enormt stor betydelse, ledningens och process ägarnas engagemang. Så är det som en annan typ av ledning. Sen försöker vi lägga ut nyheter i vårt intranät som är positiva och nu uppmärksammas saker som är bra. Det vi ser är att där vi behöver öka ett engagemang är att hur vi hanterar avvikelser, där har vi ett annat engagemang.
15	Chefs och medarbetaren-gagemang	JE	Har det varit något slags motstånd mot det nya tänket och så vidare?
16		P2	Nej, tvärtom skulle jag vilja säga. Det har välkomnats i att det den gamla standarden var väldigt fokuserad på dokument, alltså hur ser dokumenten ut och hur förvaras och hanteras dem. Den delen är borta, nu är det inriktat på processer så känns det mycket närmare verksamheten och det man gör varje dag. Så tvärtom har det varit mycket positivt och att vi samtidigt engagerat oss i en miljöcertifiering.
17	Styrning och uppföljning	JE	Hur dokumenteras befintliga processer och kontrolleras dess aktualitet?
18		P2	Dem dokumenteras så till vida att vi har en verksamhets manual där du kan gå där det ligger liksom upp sorterat alla processer. Verksamhets Manualen ligger i SharePoint och det är själva plattformen. Sen finns det ju en del av dem dokumentet som ligger där ligger ju sedan utlunkat på vårt intranät där det kanske är sorterat på ett annat sätt än i processerna. Men det finns en verksamhetsmanual och där finns alla processer dokumenterade.

			Kontrollen av aktualitet sköts av respektive processägare, dels så kan det ju vara att någon lägger ett förbättringsförslag det vill säga att någon menar på att sättet att göra på måste ändras. När man ändrar så går man inte och ändrar i processen och sen kommunicerar man ut det att det är ändrat, sen medlar man två kvalitetssamordnare som sköter verksamhetsmanualen och det är processägaren som måste göra det och godkänna dem, alltså ta bort det gamla o lägga in det nya.
19		JE	Underlättar kvalitetsägarna för kontrollen av processägarna?
20		P2	Egentligen är det så att kvalitetssamordnare kommunicerar bara , dem lägger sig egentligen inte i hur ändringen ser ut i processen utan det sker i processen själv och så till vida har vi ett långtgående delegerat ansvar. Det är inte så att om någon ändra processer så måste det studsa via ledningsgruppen utan dem äger sin process och måste svara upp på det vid ledningens genomgång och revisioner. Under ett löpande verksamhetsår så sköter dem det själva.
21		JE	Hur arbetar ni med rollfördelning av processägare och vad innebär det att vara processägare hos er?
22		P2	Det har vi svarat på i princip så den kan vi nog hoppa.
23	Styrning och uppföljning	JE	Vilka riktlinjer och jämförelsematerial har ni vi utvärdering av ert processarbete och kvalitetssäkring?
24		P2	Riktlinjen är standarden och den ligger där. Sen kan man ju säga att min uppfattning är att dem externa revisionerna sätter ju också riktlinjer, man går ju på deras rekommendationer. När dem har gjort sina revisioner så får vi x antal förbättringsförslag så utgör hela det dokumentet som är deras revision utgör någon form av riktlinjer för oss som vi måste förhålla oss till. Så det är dem två bitarna som vi förhåller oss till.
25	Mätning och mognadsnivå	JE	Hur bestäms och mäts mognadsnivå av processer och ert kvalitetsarbete?
26		P2	En jättebra fråga. Jag skulle säga att återigen som görs det i de interna och externa revisionerna och i ledningens genomgång där man kan se att det finns en större medvetenhet och processanalyserna blir bättre och bättre. Jag tycker att vi för varje ledningsgenomgång tar ett steg till. Det är där vi mäter skulle jag vilja säga. Vi gör inte kvantitativ bedömning utan den är helt kvalitativ.
27	Styrning och uppföljning	JE	

			Hur arbetar ni med att följa upp huruvida en befintligt process efterföljs utifrån den dokumentation som finns?
28		P2	Det är dem revisionen och processanalyser som finns. Och även avvikelshanteringssystemet. Vi har duktiga medarbetare och jobbar man inte på det sättet som dem har läst in sig på att man ska jobbar då skriver dem det i avvikelshanteringssystemet.
29		JE	Vad är problemet med hantering av avvikelser enligt dig?
30		P2	Utmaningen är egentligen att få människor att skriva in det och inte bara gå till sin chef och fråga utan så det finns dokumenterar. Så man gör det men man dokumenterar inte det. Då är det svårt att följa och se om det har skett en utveckling och vad skulle den bero på? Vi försöker driva människor in i avvikelshanteringssystemet för att kunna få någon form av känsla om vi har fler eller färre avvikelser och på vilka områden är det som vi måste fokusera på, handlar det om lokaler eller utförandet av tjänst? Vi måste försöka kvantifiera det och det kan vi bara göra vi avvikelshanteringssystemet. Folk glömmer nämligen.
31	Mätning och mognadsnivå	JE	Vilka andra stora utmaningar tycker du har funnit med det här eller är det bara avvikelserna?
32		P2	ISO generellt?
33		JE	Ja precis.
34		P2	Den stora biten tyckte jag i början var att rensa och få med människor på att säga "nu ska vi jobba standardiserat" att gå från en organisation där var och en jobbar olika beroende på person. Till att säga "Nä, jag vet att du älskar den blanketten men nu måste du göra såhär" och det tog ganska lång tid för att få människor att tycka det är bra. Nu är det inte en fråga längre utan nu gör vi på det här sättet och det människor om. Engagemangssidan har varit svårt där man måste få människor tycka det är spännande att jobba med kvalitetsfrågor på det här viset och att den största utmaningen ligger i om man har det här "Plan Do Check Acta" så "Plan" funkar helt okej , "DO" Helt okej och "Check" är liksom att göra en utvärdering men sen finns det ju en del som handlar om att göra en analys som kanske inte riktigt finns i den modellen men som måste in. och

			där orkar man inte riktigt, man agerar istället på det man har sett. Just det här med att göra en analys är den största utmaningen. Det handlar om ett förhållningssätt som ligger snarare i hur du bedriver ditt arbete, det ligger i hela sättet att bedriva en verksamhet. Hur mycket möjlighet har personalen för reflektion, hur går det till när chefer pratar med sin personal kring och reflekterar över saker, hur drar vi slutsatser av det vi har gjort och så. Det här ligger i hela häradet att leda och styra en verksamhet.
35	Utbildning, uppföljning	JE	På vilket sätt arbetar ni med standarder och best practices vid utformning och utrullning av processer, hur kommunicerar processerna ut?
36		P2	Processerna kommuniceras vid respektive process. Processen kommuniceras ut först till cheferna och sen cheferna ut till sina linjer. Sen är det när du introduceras som ny till utbildningsorganisationen så ingår det i din introduktion att du ska få en genomgång utav verksamhetsmanualen. Hur allting är uppbyggt hur man hittar dokument och vart man ska vända sig och så. I vår introduktion av ny personal så måste man checka i att chefen har gjort det.
37	Styrning och uppföljning	JE	Hur delaktiga och insatta är ni ur ett lednings och chefsperspektiv i hur dem befintliga processerna ska efterföljas och kvalitetssäkras?
38		P2	Vi har börjat gör det mer och mer nu så det har jag svarat på.
39	Kvalitetssäkring	JE	Skulle du kunna tänka dig att ni hade kunnat göra dessa förändringar utan ISO?
40		P2	Jättebra fråga. Vi hade inte kunnat göra detta utan ISO. Rent teoretisk hade vi kunnat göra det men det hade inte varit värt dem resurserna det hade kostat att göra det. Vi har kunnat bedriva det här utvecklingsarbetet för att vi haft en standard att luta oss mot som gett en struktur och ett sätt att tänka att definiera varje process och så. Det har varit mycket klargörande och den stora biten i det är att man får ett gemensamt språk att prata kvalitet kring , sättet hur processer ser ut. Det gör att vi kan diskutera på samma spelplan och det hade vi inte kunnat om vi hade gjort detta själva.
41	Kvalitetssäkring	JE	Hur mycket har flexibilitet har ni själva haft att göra som ni vill?
42		P2	Det är ganska avhängt beroende på vilken revisor man har. Nu har vi har tre olika stycken från två olika bolag. Dem har sina små "darlings" som styr ganska hårt som man anpassar sig till. Jag tycker samtidigt att vi har valt ett förhållningssätt till oss

			där vi har valt att göra det på vårt sätt där vi förenklat processer och tagit bort dokument, renodlat och gjort det till vårt eget. Där tycker jag att det flexibiliteten finns i system då det inte är så pass styrande.
43	Styrning och uppföljning	JE	Var det strängare vid den första certifieringen?
44		P2	Dels har vi blivit mer varma i kläderna och i början tyckte man allt vara så stort som vi kunnat rationalisera i efterhand. I och med att den förra standarden var dokument tung så satt vi och så stort fokus på dokument så satt vi och producerade dokument som vi egentligen aldrig använde utan gjorde det var vi var tvungna. Nu är det dock borta så det fungerar mycket bättre. Revisorerna är mer inriktade att titta på resultat än att man har det just på ett visst sätt, och det är den stora fördelen med den nya standarden där man fokuserar mer på utfallet.
45	Utbildning	JE	Dem resurser som ni hade behövt lägga ner själva för att tänka ut den här strukturen har ni känt in med ISO?
46		P2	Ja det kan man väl säga. Man skulle kunna roa sig mig att räkna på detta för det är klart det kostar att certifiera och göra utbildningsinsatser. Skulle vi satt och ner och göra detta själva skulle jag behöva en anställd som är ansvarig för det här. Då hade det kostat mycket mer så jag tror vi fått igen pengarna.
47		JE	Skulle du säga samma sak även om det endast hade varit förra ISO?
48		P2	Ja det tror jag faktiskt för det har att göra med ledning och styrning med företaget i sig. Vi hade haft en situation där vi haft en situation där vi haft många som har känt sig som ägare och känt sig som uttolkare om vad är organisationen och var är kvalitet och den uppfattningen har man spridit i sitt eget kärl. Riktigt så funkar det inte i 2018 års företags kontext för att kunden som finns där borta har svårt att tolka organisationens budskap. Vi måste anpassa oss till den verklighet som finns utanför. I och med att vi har standardiserat våra processer och standardiserat vad som är kvalitet så kan vi driva det på ett annat sätt och det blir tydligare för mottagaren.
49	Lednings och medarbetarengagemang	JE	Ni är en utbildningsorganisation, så det kommer kanske mer naturligt för er med processtänk? Tror du att andra företag kan ha större problem med detta och ISO certifieringar även beroende på storlek och så vidare?

50		P2	Vi har fått slita otroligt mycket med att anpassa ISO till för att vi är ett tjänsteföretag. Förra standarden framförallt handlade framförallt kring tillverkningsindustrin. När vi bad konsultera för exempel på tjänsteverksamhet så var det svårt att få fram den informationen. I det avseendet har vi verkligen tvingat in systemet in i vår verksamhet och det tror jag är den stora akilleshälen för ISO för att dem är lite för mycket produktionsföretag där det är mer produktorienterat. Man har inte riktigt lärt sig prata om det på det viset och det gör att resan värde för en mindre organisation än vår. Man måste upp till en viss storlek för att det ska vara en fördel utav det.

7.2.3 Intervjuprotokoll 3

Processägaren (P3) på IT organisationen

Nr	Tema	Person	Svar
1	Utbildning	AM	Första frågan: Hur arbetar ni med utbildning kring processorientering och förbättringsverktyg för ledning och chefer?

2		P3	Först och främst så pratar vi inte så mycket kring att "nu har vi en utbildning" osv. Oftast handlar det om att vi bakar in de i dem processerna vi jobbar i. Vi har ganska mycket fokus på när kunden blir service till exempel. Då utbildar vi förbättringsverktyg som dem kan använda för den. Vi bakar in verktygen i den processen som de jobbar i. Så att det är det som de har att förhålla sig till.
3	Utbildning	AM	Okej så menar att kommer mer löpande då?
4		P3	Ja precis. Nej så vi har ett utökat fokus nu på IT organisationen. Vi kommer skjutsa upp våra processägare lite mer så att vi kommer rikta in oss på att rikta utbildningar till dem som dem kan bära med sig till sina processer. Det är ännu bättre om dem skjutsar in processerna om man säger så.
5	Utbildning	AM	Okej, så det är lite mer task orienterat nu då, att det kommer vid behov?
6		P3	Ja precis, vi ser ett behov att utöka processägarna till exempel så att dem kan lyfta upp det ännu mer. Det är mycket för att IT organisationen har i stort sett alltid varit ett framgångsrikt bolag, vi tjänar mycket pengar. Det är fokus alltså på processägare sen bakar vi den i den mån det går.
7	Utbildning	AM	Okej, men jag tänker just att ni är ISO 9001 certifierade vilket är då ett ledningssystem. Har ni hanterat utbildning från det på något specifikt sätt i form av att ni kanske haft, större utbildningskrav eller nya människor som kom till bolaget?
8		P3	Det var ju väldigt många år sedan vi införde ISO 9001 så jag var inte ens här då. Men det står inte "det här är vårt ledningssystem" utan det är mer att "så här jobbar vi på IT organisationen". När man gör förändringar i systemet går processägare igenom det, så att det ligger där och har alltid legat där. Det är ingen ISO 9001 ledningssystem utan vi bakar in det vi redan gör.
9	Styrning och uppföljning	AM	I verksamheten då, intressant. Hur ledning och chef med styrning och kontroll av verksamhetsprocesserna som finns i organisationen?
10		P3	Ja grejen är att vi har ju....om man ska förklara IT organisationen, vi är inte uppbyggda organisatoriskt direkt efter våra processer utan vi är uppdelade regioner sen har vi processer som går tvärs igenom allting. Och om man säger, processägarna är dem som hanterar, förvaltar och utvecklar processen sen har vi alla regioner som ska följa dem här processerna.

			Mycket ligger liksom i...vi mäter ju en hel del och många mäter ju också väldigt regionalt eller lokalt men det är fortfarande kopplat till våra processer. Vi mäter båda våra processer men vi mäter också "hur går det här kontoret i Borlänge". Det är på flera ledder vi mäter.
11		AM	Skulle du säga primärt då att det är processägarna som gör den typen av kontroll eller finns det även chefer bakom processägaren som kontrollerar att hen gör sitt jobb på rätt sätt som ni vill ha det. Även kanske en högsta ledning som sen då följer upp och kollar upp att dem i sin tur jobbar bra. Leds det hela vägen ned?
12		P3	Ja vi gör så här, vi har något som heter IT organisationens projektmodell. Där finns det X antal kriterier jag skulle kunna skicka dem till dig, som handlar om hur vi mäter vår processmognad, då är egentligen det som styr vår processägare i hur dem jobbar. Det blir ett ramverk för dem, där de styrs utifrån det och det handlar mycket om att den är dokumenterad, fördelad, destinerad och att den är tydlig och det handlar också om att det finns arbetssätt att utvärdera processerna, risker, processägare. De har ju det ramverket att förhålla sig till, på det sättet kan varje process få en processmognadspoäng så dem vet att "nu ligger vi lite under vad vi borde göra, det här måste vi ta tag i". Ibland kan det handla om att det kan vara lokala variationer i efterlevnadsprocessen det kan vara ett dilemma när vissa har kört sina egna race medan andra följer mer. Men då blir det ju det ett sätt för dem förhålla sig till och förbättra sig utifrån ett processperspektiv.
13		AM	Om jag har förstått det rätt så styrs det ganska mycket regionalt men sen så är det ett ramverk där som ger stöd för en central enhet?
14	Chefs och medarbetaren-gagemang	AM	Ja då förstår jag, då kommer tredje frågan här; hur arbetar ni med att påverka attityder kring förbättring och förändring. Då menar jag då hur ni som chefer påverkar medarbetare och andra chefer typ mellanchefer?
15		P3	Det är många som har ett gammalt begrepp av vad processledningssystem är. Den har varit missstolkad i flera år man tror att skriv vad vi ska göra och gör som det står men det är inte det handlar om. Det är någonting som vi märker i alla branscher att denna principen finns kvar, att processer bara säger åt en vad man inte ska göra. Det blir sett som något fyrkantigt medan vi hela tiden jobbar med att säga processer är till för att skapa värde för kunden. Vi utgår från lagkrav, kunden och kanske andra intressen och ägare eller lagkrav. Det är det vi ska

			fokusera på att ni får mer tid och vara lite mer lokala. Det håller vi på att jobba med väldigt hårt med just nu. Vissa fattar ju det här men vissa har den gamla synen som har jobbat på bolag sedan 1989. De har massa dokument som ingen orkar läsa. Det är inte det som det handlar om utan vi ska styra det som är viktigt och där vi har fria veckor. Den attityden jobbar vi med från alla håll kan jag säga.
16	Ledning och medarbetaren-gagemang	AM	Okej hur skulle du säga att ni approacher det speciella problemet då, är det riktlinjer eller att kompetenta människor som berättar fördelar med detta?
17		P3	Vi försöker gå mycket via våra processägare, så att dem får den retoriken. Man ska ju börja med att någonstans att säga hur vi definierat våra processer kanske inte är utifrån ett kundperspektiv även om det tillför värde. Vi tjänar pengar och vi har nöjda kunder så någonting gör det ju. Sen att man ska få folk som kanske tycker att processer är väldigt torra saker, att de får göra lite saker annorlunda och då pratar vi mycket kring kan att vi kan vi sätta upp en kundresa. Att man gör en process utifrån kundens perspektiv. Sen jobbar vi mycket genom processägarna. Vi "kuttar" ju in allt det här i vår kommunikation. För att folk inte vet om det. Det är allt ifrån hur vi jobbar med vår strategiska plan, nu är jag med i ett team som går igenom vår nya strategiska plan för ISO 9000. Då jag pratar jag mycket om processerna och kopplar an till det, hur genomför vi detta i praktiken, har vi processer som stoppar den så att man hela tiden kommer in från alla håll. Då nu är vår plan att ducka för att det kommer från många olika håll. Så vi är inne i helt rätt tid nu för att kommunicera kring det här och det är mycket för att vi har ett stort kundfokus på IT organisationen just nu, hur kan vi höja vår kundnöjdhet och då blir det mycket enklare. Så länge kunden har bestämt sig för att hänga på liksom.
18	Styrning och uppföljning	AM	Precis. Intressant, fråga fyra: Du var inne på det här med dokument som kanske inte alla titta på. Men hur dokumenterar ni de befintliga processerna som finns och hur kontrollerar ni deras aktualitet?
19		P3	Våra processägare är ansvariga för att hålla de aktuella. Sen har vi alltid en utmaning i att kommunicera och dokumentera så att det passar målgruppen. Det gamla har varit att vi ska dokumentera för att göra en yttre revision. Nu har man liksom börjat vända det tänket. Nu exempelvis är vår säljprocess väldigt dokumenterad utifrån säljarens perspektiv så den processen är ju till för säljaren. De är olika dokumenterade och det tycker vi är helt okej för det är olika målgrupper beroende på vilken process du jobbar i. Sen har vi ett ramverk kring det här också, att det finns saker som måste finnas med. Den stora

			utmaningen består i att man dokumenterar för mycket. Att man måste få bort dessa "hålla sig för ryggen" dokumenten som ändå ingen orkar läsa. Man har en gammal vana att man måste skriva ner allting du gör. Det vi menar är att man ska skriva ner det som är viktigt och som skapar värde och det är något vi jobbar hårt med. Vissa har kommit längre och vissa har väldigt mycket text som ingen orkar läsa. Det är för att man tror att det ska vara så.
20	Styrning och uppföljning	AM	Ser du själv fördelar med exempelvis med att ha en löpande dokumentation vars aktualitet kontrolleras, inom det området som du sa. Du kan se värdet kring dokumentation av processer?
21		P3	Ja. Och det är processägarens ansvar att hålla den aktuell. Sen har vi särskilda revisioner. Stickprover på organisationer och det revisionen är mycket för att se till att inget saknas för den som jobbar i processen eller finns det till och med för mycket information, vad är det dem använder? Men det är processägarens ansvar i första hand att göra den analysen och klura ut vad man behöver.
22	Roll och ansvarsfördelning	AM	Har ni något sett att kontrollera så att processägaren tar an sig den arbetsuppgiften? Och som säger att dokumentationen ska vara "up to date" och det ska vara stöttande?
23		P3	Ja och det gör vi då genom det här ramverket vi har tagit fram och då kan man göra en processgenomlysning mot de här kriterierna. Då kan man märka att man inte följt destinationskriteriet. Sen gör man en uppföljning. Det är utifrån tydliga kriterier som säger vilken ambition man får lägga sig på när det gäller dokumentation.
24	Styrning och uppföljning	AM	Den här processgenomlysningen, hur ofta gör ni det?
25		P3	Vi har precis börjat med det så kanske ett halvår sedan. Men tanken är att vi följer upp det lösa med att de sätter en plan och beroende på planen följer de upp. Sen blir säkert att göra några överblickande per år över stamprocesserna i alla fall kanske varandras men att vi gör en överklyvning. Sen träffas processägarna regelbunden tillsammans och går igenom de här sakerna.
26	Roll och ansvarsfördelning	AM	Fråga nr 5: Hur fördelar ni ansvaret för en process när det kommer till kvalitetsarbete?

27		P3	Processägarna ansvarar för att ta in dem i deras arbets sätt så att det finns en grundstruktur att man mäter och följer upp så det är den personens ansvar. Sen har vi en process att följa dem, och om de tycker att det inte funkar måste de säga till. De kan inte sitta i det tysta. Där har vi utmaningar sett till storleken men de flesta tycker att det funkar jättebra. Sen blir det lite olika nivåer. Det blir lätt hänt sen när vi har 35 klasskontor och tycker ett kontor att processerna inte fungerar så bra är det lätt hänt att de följer sin egen. Men det här fungerar faktiskt bättre och bättre nu när det finns en punkt där man kan tycka till.
28	Roll och ansvarsfördelning	AM	Nästa fråga är inne lite på samma område och jag tänker om du ville utveckla den lite för att det var intressant. När ni arbetar med rollfördelning av processägare är det så att varje given process har en systematik där det alltid finns en processägare?
29		P3	Absolut. Sen är det klart att det kan finnas liksom brister och vissa som inte riktigt har tid eller att det inte prioriteras. Men vi har definierade processägare.
30	Roll och ansvarsfördelning	AM	För att förtydliga, vad innebär exakt en processägare hos er om man bara tar några punkter?
31		P3	Det är dem som ska upprätthålla processen så att den först och främst är ändamålsenlig dvs att den tillför det den ska finnas till för. Men också att den är effektiv rimligt mån såklart, hur mycket får effektivitet kosta. Men också att den kan mätas, utvärderas och förbättras. De skapa förutsättning för hela grundstrukturen med att leda och instruera i hela processen.
32	Mätning och mognadsnivå	AM	Okej så det är en kombination av ansvarsområden och sen även personliga egenskaper. Ja, vilka riktlinjer och jämförelsematerial har ni när ni utvärderar era verksamhetsprocesser och ert kvalitetsarbete.?
33		P3	När vi tar fram de här kriterierna för den här processmodellen så utgick vi ifrån, har du hört talas om EQ, FCQ modellen? När man tar fram de modellen har vi tittat på hur jobbar duktiga bolag och dem har ju tittat på alla duktiga bolag i hela världen. De som har hög kundnöjdhet, tjäna mycket pengar, hög medarbetarnöjdhet, hur jobbar dem? De vi har gjort är att vi har tagit ut dem sakerna som just berör processer. Det är från det som vår processmodell utgår ifrån. Det man gör då när man utför en sådan genom rutin, då får ju ett betyg på din process. Och då kan man säga då är du top notch eller inte bland bolag? Just nu får man en siffra på sin processmognadsnivå - hur pass mogen är den exakt?

34	Styrning och uppföljning	AM	Hur arbetar ni med att följa upp om en befintlig verksamhetsprocess efterföljs utifrån den dokumentationen som finns kring på processen? Alltså att man tittar på processen och jämför med verkligheten, stämmer det överens?
35		P3	Det kan vara på olika sätt beroende på vilka förutsättningar man tar upp. Först och främst går man alltid igenom efterlevnaden i genomlysningen och ibland kan det vara svårt att veta om processen duger. Där vi använder mätetal, där kan du alltid se efterlevnaden, sen exempelvis säljprocessen, den ligger inne i vårt CRM system. Där kan man också följa efterlevnaden. Det är väldigt olika beroende på vilka förutsättningar processen har. Sen har vi revisioner men det är mer stickprovsbaserat. Men det blir mycket genom mätetalen. Får vi bra mätetal vet vi att vi har ett fungerande angreppssätt.
36	Mätning och mognadsnivå	AM	De här mätetalen. Hur går ni tillväga för att få in dem, är det så att ni frågar olika individer som berörs av processen hur dem tycker att de interagerar med den?
37		P3	Nej, mätetal kan vara till exempel när vi säljer kontorstjänster, får man alltid skicka in en tjänsteorder när du gör beställningarna. Om tjänsteordern är inkorrekt, att det finns för lite underlag när du sätter in den här konsulten. Är det dåliga underlag in så blir konsekvensen att vi inte konsulterar varandra. Får vi tillräckliga underlag in, så tycker de till om det. Det är väldigt beroende på vart vi har de stora riskerna, ju större risker desto mer mäter dem. Är det stor risk att det fel kund gör vi en check. Det är väldigt olika. Mycket utgår från risk.
38	Styrning och utrullning	AM	Så för att sammanfatta kommer det upp ett eller annat sätt beroende på vilken distans det är på, att man kollar huruvida en process funkar eller inte. Vad bra. Fråga 10: På vilket sätt arbetar ni med standarder och best practises vid både utformning och även utrullning av verksamhetsprocesserna? Om det är en ny verksamhetsprocess som ni tagit in, hur kommuniceras det sedan ut till alla berörda?
39		P3	Vi har våra processer sedan ganska länge. Nu gjorde vi om säljprocessen till exempel. Då var det några säljgrupperingar som tog till kurslitteraturen. De uppdaterad dessutom ett nytt CRM system ur de uppdaterade processerna. Då hade man även en testgrupp först innan man lanserade den. Det är mycket för att man kanske vet att processen är rätt men har du då dessutom folk som testar den och blir involverade är det lättare att implementera den sen. Sen kommunicerar vi allting genom vårt brevsystem eller hänvisar folk till Ateas portal - hur vi jobbar här som.

40	Styrning och uppföljning, utbildning	AM	Om det skulle handla om en rent administrativ process och det kanske är någon från inköp som interagerar med någon från en annan avdelning. Men även den slutpersonen då som informerar hur det funkar på ett nytt sätt. Hur nås informationen till de personerna?
41		P3	Det är processägarnas ansvar. Gör de någon förändring som påverkar någon annan, måste den informationen gå till dem. Sen är det ingen annan som går och följer upp om de har gjort det. Men samtidigt får de ganska mycket mothugg om de gör en förändring och den inte blivit kommunicerad. Det är ett självändamål att man informerar folk om vilken förändring man gör och hur det kan påverka andra. Där kan det självklart vara en utmaning att förstå hur förändringen kan påverka andra. Om man har gått på den visan en gång går man inte på det igen, förhoppningsvis.
42	Styrning och utrustning	AM	Skulle du säga att kulturen spelar någon roll i hur ni hanterar den här typen av problem både när det kommer till utrustning, kommunikation eller utvärdera sitt eget arbete och kvalitetsarbete överlag?
43		P3	Jag skulle säga att förankringar är en nyckel generellt för det här bolaget. Jag har inte sett att det är ett problem. Man får gärna skryta lite om vad man gör också så det går inte att ducka de förändringar som sker.
44	Chefs och medarbetaren-gagemang	AM	Intressant. Hur delaktiga skulle du säga att du som ansvarig och chef samt ledning är i verksamhetsprocesserna som finns i organisationen och hur de efterföljs? Skulle du säga att det finns ganska bra koll och kunskap kring hur det fungerar även på lägre nivå?
45		P3	Absolut tror jag att det finns. Det är nog mer av en känsla jag har att förut så var det mycket mer lokalt bundet. Men nu har man börjat förstå att centralisera de viktiga sakerna så att de har med sig detta i sitt lokala arbete. Man har mognad att se generellt och förstå vinningen med det. Där tycker jag att de är duktiga cheferna. Sen tror jag att man borde vara lite mer tydlig med konsekvenserna när folk avviker. Det är inte okej att göra avvikelser, varför gjorde du det? Så tror jag att det är på alla bolag att det inte blivit någon konsekvens av avvikelser utan att man försökt jobba lite extra hårt och löst problemet. Men nu har man börjat ändra det tänket och ifrågasätta.
46	Chefs och medarbetaren-gagemang	AM	Är det något krav i från chefernas håll i regel att ha en viss typ av insikt?

47		P3	Det är kanske inte ett uttalat krav men det finns där ändå. Sen vissa avvikelser kan ju ibland utveckla också. Att man inte bara göra sig bakom utan att man försöker utveckla och utmana det vilket jag tycker att de är duktiga på.
48	Chefs och medarbetaren-gagemang, styrning och uppföljning	AM	Nu har vi kommit till den sista frågan här. Då undrar jag kring det här med ert ledningssystem som innefattar ISO och dokumentation osv. Hur skulle du säga att du upplever hur ni som chefer arbetar i organisationen - att ha ett sådant ledningssystem? Finns det delar av det som är mer begränsande eller hur skulle du säga att det påverkar ert sätt att arbeta?
49		P3	Om man har definierat tydliga processer i ledningssystemet och vad de tillför för värde speciellt för kund så använder folk de gärna. Blir det för detaljerat och för torrt kommer folk känna sig väldigt begränsade. Det är nästan för alla bolag så att man skriver massa "hålla sig för ryggen" dokument. Det är helt omöjligt att läsa, ungefär som att läsa en "kinesisk instruktion för lego". Om man bara förklarar kundvärdet är vad som är viktigt och vad det tillför till verksamheten går det väldigt bra och folk tar tag i saker. Så är det här med men det är mer väl destinerat och tydligt och då använder folk det.
50	Mognadsnivå och mätning	AM	Skulle du säga att ni på den fronten att ni har mognat och växt där det inte alltid varit så bra som det är nu?
51		P3	Absolut så är det. Sen kan det vara att bara för att den är snyggt destinerad kan vara folk vara så vana att jobba enligt den principen så att det funkar jättebra ändå. Det handlar inte bara om det, utan att den är väl etablerad och folk vet hur man ska jobba. Vårt system följer processen och då blir den ännu enklare då behöver man inte ens gå in och titta utan det är bara att följa systemet. Då blir det rätt då det blir svårt att avvika, utan de måste gå vissa steg för att komma vidare. Det är det optimala. Det hade inte varit det snyggaste sättet för intranätet, det är inte det som det handlar om. Det ska funka för dem i vardagen på att de har något som stödjer.
52	Mognadsnivå och styrning	AM	För att göra en lite tillbakablick, hur problembild(om den finns) har förändrats kontra förr i tiden med tanke på er mognadsutveckling i synen på processer?
53		P3	Förut var det ju mycket kring att man skulle dokumentera vad vi ska göra och gör som det står. Det vara bara långa instruktioner, man pratat runt saker. Nu börjar man satsa mer att ett ledningssystem är till för att jobba med det som är väsentligt för vår omvärld. Det kan vara våra kunder, det kan vara lagkrav och våra risker, var har vi störst risker? Det är där vi ska

			<p>styra mest, har vi inga risker kanske det inte krävs så mycket. Då kanske det kan vara lite okontrollerat det spelar ingen roll så länge det funkar. Tidigare var det väsentligt med inre effektivitet men det kanske inte hjälper kunden. Nu börjar man liksom vända tänket lite kring vad är viktigt för våra kunder? Det är dessa tre saker; då kanske man kan ta bort de två som inte är viktiga för kunden. Det som inte ger något värde det är det som vi ska försöka ta bort. Det har liksom vänt och det är på väg att vända och jag vet ju också att när man ändrade den nya standarden lite och att förtydliga just det här. Det är egentligen ingen skillnad mot tidigare standard det handlar om att förtydliga. Så att folk inte dokumenterar ihjäl sig för det tillför ingenting. Folk brukar fråga mig; hur mycket ska vi dokumentera? Det beror på vilka risker ni har eller vilket behov det har, det är ingen som bestämmer det utan det bestämmer vi, vad som är viktigt.</p>
54		AM	Ja, då är jag färdig med intervjun. Det var jätteintressant att du ville ställa upp, det kommer hjälpa oss mycket, tack och hej!
55		P3	Tack och lycka till!

7.2.4 Intervjuprotokoll 4

Ekonomichefen (P4) på utbildningsorganisationen

Nr	Tema	Person	Svar
1	Utbildning	AM	Då är den första: hur arbetar ni med utbildning kring processororientering och förbättringsverktyg för chefer och ledning?

2		P4	Mitt svar kommer avse på det ISO 9000 och 14 000. Det vi gör, det senast vi gjort är att vi skulle gå med i mer i form av certifiering 1400. Så hade vi en uppdaterad utbildning ett para dagar för alla chefer kring den aktuella nya systemet 1405. Där hade vi en konsult till hjälp att trimma hur vi resonerar och tänker och hur vi ser på processer, det var en ganska massiv utbildningsinsats. Sen har vi kvalitetscertifierat för 8 år sedan men då var jag inte med så jag har ingen aning om hur det gick till. Vi gör ganska massiva utbildningsinsatser framförallt utbildning för chefer.
3	Utbildning	AM	Jag tänker att med 9001 till exempel att det kommer blir såna här revisioner, både interna och externa som kanske uppdaterar kraven för 9001 och sedan kommunicerar ut dem osv?
4		P4	Ja det gjorde vi nyligen.
5	Utbildning	AM	Okej, finns det någon löpande utbildningsinsats ex när en ny chef blir anställd?
6		P4	Nej vi är en ganska liten organisation ungefär 400 anställda så att en ny chef kanske kommer in 1 gång per år. Det finns ingen sådan löpande utan då fångas detta för den personen. Men det finns inget system för det "att vi 1 gång om året har en sådan utbildning" utan det är mer behovsbaserat. Och det stora nu var ju att vi skulle ha miljöcertifiering också så gjordes en mer massiv insats. Det blev en utbildning som avsåg båda systemen, de är ju faktiskt samkörda. Vissa saker har jag koll på medan andra har jag mindre koll på.
7	Styrning och uppföljning	AM	Okej, hur arbetar ledning och chefer med styrning och kontroll av de operativa processerna som finns?
8		P4	Nu tänker du inte enbart ISO utan generellt också? Ja jag tänker generellt och att ISO är till för att man ska hantera det här men så jobbar människor på sitt sätt ofta.
9		P4	Ja för det finns en viss formalia dimension. Men bortsett från formalia är nog resonemangen, det sättet att tänka i form av processer och med rimliga alarm följa upp vart kunder sitter och så. Den typen av arbetsmetod är nog ganska implementerad och jag skulle tro att det är mer implementerat för att vi tvingas tänka på det här sättet. Jag tror inte att det var lika starkt innan ISO infördes men själva stamdelen bygger på att vi försöker jobba som en ganska decentraliserad organisation, vi har ett antal nivåer som i alla organisationer men ansvar för "produktion". Men det är ganska decentraliserad ansvar befogenhet så den närmaste verksamhetschefen är den som ska ha ett bevakningsansvar över kvalitetsprocesser. Men sen så kanske en gång om året eller liknande så samlas detta ihop till nästa chefsepok för att se olika mönster och slutsatser. Det finns en löpande ansvar där om någon har ett klagomål så finns det

			<p>en procedur för vad som ska hända och inom en viss rimlig tid. Och man ska ställa sig frågan är det en engångshändelse eller är det något möte som kan föranleda att vi ser över någonting. Sen när det abstraheras en gång om året inför processanalyser över sitt verksamhetsfält, då tittar man på vad man har sett för saker under året för att undersöka om det finns några större förändringar som behöver göras. Angående den högre nivån, så är jag en del av något som heter ledningsgruppen och det har ju ansvar för helheten. Där har vi en gång om året ledningsgenomgång som följer de precisa ISO procedurer man ska ha just där. Där tittar vi på de olika chefernas verksamhetsanalyser, det blir inte så många men över sin process var ser vi där? Ser vi något som föranleder att vi tycker att någonstans bör åtgärder ske. Man kan säga att på den lägsta nivån bedrivs smått och allt möjligt och sen abstraheras det uppåt för att se mönster och i samband med så är det ledningsgruppens ansvar att försöka dra några slutsatser av det vi ser, tycker vi at det är tillräckligt bra eller vad tycker vi?</p>
10	Styrning och uppföljning	AM	Du pratade lite om formalia innan med ISO 9001, är den typen av arbetssätt ni har är det något som ISO kräver er att göra eller är det separat att göra?
11		P4	Just det jag beskrev var det mycket ISO formalia men min tolkning är väl egentligen den att den typen av formaliakrav av det systemet gör att vi tvingas fånga frågorna på ett strukturellt sätt. Jag är inte säker på att det skulle fångas lika tydligt om vi inte hade haft det kravet systemmässigt på oss. Slutsatsen så här långt är att ISO har någon slags inverkan på organisationen.
12	Chefs och medarbetarengagemang	AM	Absolut. Nu som du berättade har du haft ISO ett tag. Men hur arbetar ni med att påverka attityder kring förändringar och förbättringar för medarbetare och ledning?
13		P4	Alltså ledning är jag och några till och vi jobbar inte med att försöka påverka oss själva direkt. Men det finns alltid en avvägning så, formaliakrav kontra reell effekt som man vill uppnå, man får balansera det på något sätt för man kan fastna i en byråkrativäng så blir det ingenting gjort utan det blir bara papper och så blir ISO glad för att "han" försökte använda det kravet till att åstadkomma förändring. Det finns i den mänskliga naturen alltid ett motstånd till förändringar, det finns det ju. Min bedömning är att på något sätt har gjort att en del problem blir blottlagda och gör att det blir svårare att stå emot vissa förändringskrav. På något sätt fungerar det som ett verktyg som "bänder" upp och blottlägger. Rent konkret är det är ju att vi försöker på att titta på avvikelser och bedömer var man befinner så, då försöker vi hålla oss till sakfrågan kring har vi en för svag produktion eller vad har vi. Vi försöker

			alltid strunta i frågan "vem har gjort något tokigt" för att inte stressa den typen av motreaktion, det är ett aktivt val vi gör. Vi tittar på saker men ska det vara så att i 10 % av fallen så är folk missnöjda med att lärande inte kommer till - ska det verkligen vara så? Det handlar inte om att lärare A har...det är en annan fråga.
14	Styrning och uppföljning	AM	Okej, intressant. ISO vill att man ska dokumentera sina processer och procedurer. Hur dokumenteras dessa och hur kontrollerar ni dess aktualitet så att de inte dokumenterar processer för en viss ordning sen lever processen i verkligheten ett eget liv?
15		P4	Vi har ett samlat system i en SharePoint-lösning och i det systemet finns allting. Vi har det inte på olika ställen utan ett ställe så att man ska kunna ha koll på det och det finns ingen begränsning i access där allting är öppet för anställda. Det finns en automatik i detta att inför processanalysningar 1 gång om året ska de som är processägare(verksamhetschef) titta igenom allting som finns där. Det kanske inte alltid är så mycket som finns men det som finns där granskas för att se om det är relevant inför processanalyserna. Sen sker det löpande förändringar. När vi får in nya verksamheter av någon annan karaktär, i samband i det gör man vissa checklistor som finns där som stöd för enskilda anställda.
16	Roll och ansvarsfördelning	P4	Hur arbetar ni med rollfördelning av processägare och vad innebär det att vara processägare hos er?
17		AM	Ja alltså all vår verksamhet är inte ISO certifierad, vi har exempelvis gymnasieverksamheter för det styrs av andra kvalitetslogiker så det finns ingen anledning att ha dubbla logiker. Men de andra verksamheterna har två huvudprocesser som heter uppdragsutbildning på olika sätt, det kan vara extern företagskund som köper tjänster och vi har en folkbildningsverksamhet för privatpersoner som är med i olika typer av utbildning. De två huvudprocesserna har vi och i respektive process finns det tre stycket verksamhetschefer och de är verksamhetschefer exempelvis för uppdrag för varsitt distrikt där det finns tre distrikt. Det finns 3 st. i uppdrag och 1 av de är utsedd till att vara processägare som ska hålla ihop alla tre. Där finns ett antal stödprocesser där det finns ekonomi som är mitt område, HR, kommunikation. Där är det den som är stabschef för den verksamheten som är processägare. Sen finns det en ledningsprocess som är övergripande och där är det en processägare som är högsta chef. Alltså finns det alltid en person som är ansvarig för att tillse att man en gång om året gör den här översynen, drar sina slutsatser och initierar förändringar om man ser ett mönster i någon slags klagomål.

18	Mätning och mognadsnivå	AM	Finns det på något sätt ni mäter mognadsnivåer av processer eller att ni utför jämförelser med best practices?
19		P4	Det som görs är att försöka ta ställning till processens funktionalitet. Alltså om den når de mål som är satta för processen. På det sättet men vår organisation i södra Sverige och vi har liknande verksamheter i andra delar av Sverige. Där görs ibland jämförelser i vad man befinner sig prestationsmässigt inom kvalitetsmål. Det primära är att det är bedömningar i relation till processens mål som vi satt upp själva. Sen som en sekundär sak ser vi på vårt uppdrag och hur det ser ut i vår egen koncern hur ser det ut där. Det görs vid behov. Det finns ingen fast systematik i detta.
20	Styrning och uppföljning	AM	Vad är er eller din syn på vad 9001 tillför till er organisation?
21		P4	Jag ska sammanfatta väldigt kort. Det tvingar oss till en ökad struktur än vad jag tror att vi annars hade haft. Jag tror att det tvingar oss att då och då tänka efter kring vad som är bra.
22	Styrning och uppföljning	AM	Om jag vänder frågan, finns det några begränsningar ni kan se med att använda ISO 9001 exempelvis formalia som tvingar er att göra ett visst arbete eller som endast fungerar som signalement?
23		P4	Eftersom vi gick i ISO 9001/2015, i detta har denna standards krävt mycket mindre byråkrati än den förra. Den förra var ganska byråkratitung, det kunde vara viktigt vad det stod för teckensnitt på dokument. Då tycker jag att man missat någonting. I det gamla systemet kunde man nästan tro att man gjorde ett bra jobb om man följde formalia. Sen att kunde liksom inte finns längre, det är ingen som har tänkt på. Men i det nya är det mindre tungt på formalia utan mer sådant att skriver hur ni gör och säkerställer att ni följer det ni sagt att ni gör. Det är mindre tryck på att det ska vara vissa ord eller andra byråkratiska dimensioner. Jag tycker att hindrens är mindre, relativt begränsat sånt som måste göra formellt men det försöker vi göra för att göra helt enkelt. Alltså inte lägga så mycket kraft utan bara göra det så begränsningarna är inte så många.
24	Chefs och medarbetarengagemang	AM	Hur delaktiga och insatta är ledningen, högsta ledningen framförallt, i process och kvalitetsarbetet? Hur stort är deras engagemang och insyn hur det fungerar?
25		P4	Jag kan inte kvantifiera det. Egentligen ligger det mer på verksamhetschefer som är processägare som håller det hårdare i sin hand. De flesta är inte processägare, jag är processägare för att jag är chef sen finns det andra stabschefer. Men de som är distriktschefer

			för produktion är inte processägare, utan de ingår i ledning. Så deras involvering är i första hand utifrån ledningsperspektiv, ledningens genomgång och dra slutsatser framåt och kanske också granska och ge åsikter kring kvalitetsmål. Det finns en involvering men inte löpande för att ansvaret ligger närmare den riktiga verksamheten.
26	Chefs och medarbetarengagemang	AM	Det jag tänker är att exempel om en processägare, oftast så kan man driva ett förändringsarbetet i form av utvärdering av kvalitet. Ledningens engagemang i form av att dem förstår behoven och kanske skjuter till resurser eller är ni separerade från resterande verksamhet?
27		P4	Alltså vår verksamhet bygger på intäkter alltså om man som verksamhetschef inte driver några intäkter kan man hålla på med utveckling hur mycket man vill men man har inte pengar. Ledningen har inga egna pengar. Vi är någonstans mellan ideell sektor och ett vanligt företag. Vi är helt beroende av intäkter och intäkterna skapas i grundverksamheten, jag skapar inga intäkter.
28		AM	Jag förstår. Det var allt faktiskt. Är det något du vill lägga till?
29		P4	En sak till angående personers vilja att jobba kvalitetsmässigt, systematiskt. Vårt engagemang fick ett visst uppsving förra året under våren/hösten när vi skulle göra en miljöcertifiering också. Kvalitetscertifiering och miljöcertifiering, egentligen är det samma system. Det är liknande procedur och man ska ha samma metod. Och eftersom man gav sig in i miljö också är det numera bland någorlunda färdigutbildade människor är det någonting som triggar de flesta privatpersoner också. När det drog igång fick det mer bränsle på ISO 9000. Det var väldigt lätt att få med anställda och chefer och så i miljöcertifieringsrundan och samtidigt som vi gjorde det byggde vi standarder för kvalitet enligt 2015 9001 certifiering. Och där formalia minskade mycket. Det tror jag var någonting som lösgjorde och skapade en viss lust. Det kan vara en slutsats efter det här, hur man trigga enskilda anställda. Ledning kan alltid triggas, det får han betalt för. Om man ska engagera enskilda anställda och få kraft i en sådan förändring, så om det finns någonting de kan se personligen, då tror jag att om man ger sig in i en annan dimension exempelvis miljö parallellt. Det är samma modeller egentligen så det är ett sätt att få in systematiken finns kvalitet väldigt nära. Det kan vara en tanke, att den anställdes motivation kan triggas av något konkret, som de kan se. Det kan vara en engagemangsfaktor.
30		AM	Tack för intervjun!
31		P4	Tack själv!

7.2.5 Intervjuprotokoll 5

Biträdande verksamhetschefen (P5) på vårdorganisationen.

Nr	Tema	Per- son	Svar
----	------	-------------	------

1	Utbildning	AM	Hur arbetar ni med utbildning kring processororientering och förbättringsverktyg för chefer?
2		P5	Vi arbetar inte med det, vi startade vårt företag 2014. Det blev en upphandling som vi har vunnit av region Skåne. och då vart det krav på att vi skulle ha både 9001 och 14 000 så annars hade vi nog inte haft om det inte var ett bindande krav på oss att vi måste ha det. I och med införandet i det hela så blir det etablerat succesiv utbildning i det från det företag vi anlitar för att hjälpa oss. Men någon ISO kurs har jag inte gått och inte verksamhetschefen heller.
3	Utbildning	AM	Under en längre tidsperiod så kommer den typen av kunskap?
4		P5	Ja det blir ju alltid en löpande utbildning i samband med revisionerna. Du har man extern revisioner och intern revisioner. Där lär man sig väldigt mycket i dem mötena och man lär sig succesivt under tiden man jobbar med ISO överlag. Vad tanken är med hela processen och varför det är uppbyggt på ett visst vis. Vad är fördelar och vad är nackdelar med det? Men svar på frågan så Nej.
5	Styrning och uppföljning	AM	Hur arbetar ni med styrning och kontroll för dokumenterade processer?
6		P5	Vi har ett IT baserat system, det är ett företag som heter "" som vi köper in tjänsten från vilket gör att där har man dokumenterat alla processer som vi har och där har man allt som ligger. Det enda jag har i pappersform för ISO är rena kontroller som görs varje dag som behöver min signatur på. Alla måndags, halvårs och årskontroller har jag på nätet och det kommer jag ifrån vad som helst i världen. Alla processer är digitalt dokumenterade.
7	Styrning och uppföljning	AM	Hur arbetar ni med uppföljning för att kontrollera dem dokumenterade processernas aktualitet? Dvs att man kontrollerar hur de arbetar. Så dokumenterade processer inte lever sitt eget liv.
8		P5	Om jag ska ha ett verktyg som ska vara som hjälp till mig i min organisation så måste jag uppdatera dokumentet. Uppdaterar jag inte den och inte använder den så är det ett bevis på att den inte är rätt utformad. Jag har jobbat på företag där jag tidigare jobbat med ISO och då har jag fått fyra pärmar där dem sagt " varsågoda" . Det är såklart vissa processer som man ska göra i en standardisering som man kan känna " vad är detta bra för? varför ska jag behöva ha detta dokumenterat på det här viset? varför måste jag göra detta?". Men det är ofta en tanke bakom det och det upplever jag att man ser när man jobbat med det. Liksom vad helheten är och i

			med att vi är certifierade för både kvalitet och miljö så vävs det ihop och det blir en helhet av det.
9	Ledning och medarbetarengagemang	AM	Hur arbetar ni med att påverka attityder för lednings och chefer för förändring och kvalitetsarbete?
10		P5	Dels är det självklart att personalen måste ha sin utbildning. Det är en självklarhet. Men så är det också att man som sköterska eller läkare måste kunna få jobba på sitt sätt och på det sätt som man är bekväm där man kan visa sin kompetens. Men det görs ju inom vissa ramar. Vi tycker inte att vilket beteende som helst är okej till exempel. Vi har skrivit ner för hur doktorer ska dikterat när dem skriver reflekterande journal och det är dels för att dem inte ska missa någonting men också för det ska vara enklare för sekreteraren att skriva ut diktaten. Vi har i det hänseendet också sagt hur man ska prioritera ett diktat och i vår organisation har vi cirka 50 doktorer som jobbar och det är klart att ingen jobbar likadant som det andra gör. Den ena doktorn tycker att deras diktat är mycket viktigare än alla andras. Fast dem man ju också som ledning se att det är helheten som det gäller. Ena doktorn skulle sagt att om den upptäckt cancer på en patient en låg prioritering för dem är vana vid att diktaten skrivs ut omgående. Men man kanske borde ha en grundläggande rutin som säger att detta är en högprioriterad utskrift och det är en kvalitetssäkring i sig för att det inte ska bli något liggandes till exempel. Säg att man har personal som är sjukt eller liknande och sen så prioriterar doktorn inte det som man ska då kan man ligga två till tre veckor bak med diktat utskriften och då försvinner hela den medicinska säkerheten. Så ja det är jätteviktigt men sen så går inte vi in o detaljstyr doktors arbetssätt i sig. Om man lyftet instrumentet si eller så. Det handlar om att sjuksköterska eller läkare är legitimerade och har en legitimation för att dem har fått lära sig och fått en utbildning på ett visst sätt att jobba för att skapa kvalitet. Att gå in och säga att " du ska jobba på detta viset" är samma sak att säga "du duger inte som du är ". Personalen som inte fungerar hos oss dem avslutar vi anställningen med. All personal har en provanställning på 6 månader och det är inte roliga beslut och ta när man säger upp en anställning. Jag som i ledning kan inte bara titta till den individuella personen utan jag måste titta till gruppen, annars så funkar det inte. Då står jag kanske med en person istället för tio.
11		AM	När du prata innan att ha en grund för prioritering och så vidare. Har ni den typen av ramverk för det?
12		P5	Ja

13	Roll och ansvarsfördelning	AM	Hur arbetar ni med ansvar och rollfördelning för processarbete. Vilket ingår att kontrollera aktualiteten i dokument och så vidare. Har ni specifik ansvarsfördelning för olika typer av processer?
14		P5	Nej. Vi jobbar med flera specialiteter hos oss vilket gör att man ofta har doktorer som mest kan ett område. Men det är också så att man har sköterskor som är knuta till dem olika teamen som har mer erfarenhet inom vissa områden än andra. Ska du jobba här som personal så kan man kunna jobba inom andra områden. Och det är just för att vi är en så liten organisation vilket gör att det blir sårbart om bara en person kan ett område. För annars om någon är sjuk kanske man ställa in hela mottagningen. Men man har sina specialområden vilket gör att personalen har sina olika ansvarsområden. Vi har våra arbetsbeskrivningar och vi ligger team som vårt arbetsredskap heter inom ISO. Där står liksom att man ska uppdatera arbetsbeskrivningar en gång om året. Vi har personal som är ansvariga för läkemedelsbeställningar eller narkotikaräkningar och allt detta finns dokumenterat och sen går dem in och bokar av att det är gjort. Och att dem uppdaterar rutiner och dokument för att det är trots allt så att verksamheten förändras väldigt mycket. Vi är en extremt flexibel organisation anser vi och tittar man på när vi starta för fyra år sedan jämfört med nu så har vi ändrat hela vår organisation säker tre till fyra gånger beroende på vad behöver är för patienterna hade vi varit stelbenta i vår organisation och sagt "vi ska bara hålla på med det här" så hade vi inte kunnat göra det. Då hade man från regionen upphandlat ett avtal för flera miljoner för vård och där finns enorma köer men då säger vi nej detta vill inte vi jobba med, det funkar liksom inte. det måste vara flexibelt och det göra också att man måste ha en rutin för att utvärdera.
15	Styrning och uppföljning	AM	Hur ser ni på er certifiering ISO 9000, tycker ni den hjälper er med kvalitetsarbeten med att förbättra eller känns det begränsade i vissa fall för att uppnå vissa krav att man måste ha en viss certifiering.
16		P5	Framförallt är den en väldigt stor fördel. Jag är själv sjuksköterska i botten och där har jag fått till viss del en ledarskapsutbildning och jag kan känna att ISO är något som utvecklat mig som chef väldigt mycket och hjälpt mig väldigt mycket , men det handlar också om att vara ödmjuk och läsa på och förstå samt sätta sig in i detta och diskutera. I arbetsgruppen kring det hela och med min chef och med både certifierings förband och dem som har utbildat oss i att få ett sådant certifikat.

17	Roll och ansvarsfördelning	AM	Hur arbetar ni med rollfördelning. Har ni utsagda processägare till exempel?
18		P5	Jag tänker lite kring det att vi arbetar utefter våra yrken och för att hela vår organisation som jag ser som en hel cirkel och de olika rollerna blir väldigt knuta till vilket yrke man har. Men sen så ser jag hela vår organisation som en cirkel och i cirkeln så är det massa cirklar som går ihop för att vi ska få en hel cirkel. Så som svar på din fråga om roller i processer så skulle jag säga att dem är väldigt mycket knutna till yrkena som vi har i våran organisation. Som sköterska sitter inte jag och skriver diktat utan det är doktorer som är ansvariga för det . och likadant som att en doktor inte tar prover utan att det gör en sjuksköterska och så. Så att ja, rollerna är knutna till yrket.
19	Roll och ansvarsfördelning	AM	Jag tänker, både dem administrativa och andra uppgifter som är lite mer tvärfunktionella där flödet går via olika typer av personer. Finns det någon speciell person där som är ansvarig för att hela detta flödet ska gå ihop. Eller är det att ni litar på den kompetens som varje individ har att det går vidare?
20		P5	Jag alltså har man inte den kompetensen själv så går man vidare med ärendet. Om man titta på en doktor till exempel som är en öra näsa hals patient och att vi har en specialist för öron näsa hals och när vi startade detta så trodde jag bara att man var öron näsa hals doktor och att man inte hade någon subspecialitet. Vilket det gör. Det gör att jag har specialister som bara är specialiserad på näsan och en annan som är specialiserad på sömn och en annan so är specialiserad på yrsel och öron och en annan som är specialiserad på heshet. Vilket gör att jag kanske har en patient som har problem med öron näsa hals och har besvär med sin yrsel men även med sin heshet. För vår det så innebär det att det måste vara två duktiga doktorer som bedömer för att patienten ska få den bästa kompetensen hos doktorn. Doktor som bara hanterar heshet och inte tittat på öron på kanske tjugo till tjugofem år. Men det är för vi hos oss så är doktorerna väldigt specialiserade och det blir det att man säger "okej jag är jättebra på detta och jag fixar detta till dig sen ber jag min kollega fixa resten". Det är rätt så normalt beteende inom vården. Att man säger " jag kan detta men det där är inte min kompetens visst jag kan det men du får inte tillräckligt bra vård från det".

21	Roll och ansvarsfördelning	AM	Finns det sätt så ni ser till att dem olika doktorerna pratar samma språk för samma bedömning. För jag kan tänka mig att det är en viss typ av information som flyttas till människa A till människa B. Finns det något standardiserat rätt just transaktionen av information där emellan. Kan dem prata med varandra?
22		P5	Man dokumenterar det i journalen i skrift. Någonstans så lär man sig med yrket att det kan stå någonting på ett papper men man läser mycket mellan raderna. Tyvärr får man säga att dagens väldigt öppna samhälle där patienten har rätt att läsa allting i journalen och allting ska finnas med i journalen. Patienten har rätt att göra förändringar i journalens text. och det är klart är det fel så är det fel men det är klart att man som sjukvårdspersonal inte vågar skriva allt. Tidigare gjorde man det på mycket tydligare sett där en doktor kunde svara att " detta och detta är nu gjort men man kanske borde tänka i dem här banorna också" men det vågar man inte prata om idag. Sen är det alltid olika hur man dokumenterar där ena doktorn dokumenterar annorlunda än den andra. Så är det allting med kommunikation människor emellan. Det är ett lagkrav som säger att i ett läkarbesök så ska vissa saker tas upp och det ska alltid dokumenteras och det ska dokumenteras på ett visst sätt och sen skickas det över. Det finns en hel del juridik i vården som man inte pratar om.
23	Styrning och uppföljning	AM	Det finns alltså inte någon tredjepart som är ansvarig för dokumentationen?
24		P5	Nej
25	Mätning och mognadsnivå	AM	Hur arbetar ni med jämförelsematerial eller mätning eller mognadsnivå av de processer ni har? Ni pratar innan om att ni ständigt utvärderar organisationen för att ständigt bli bättre och att kvalitetssäkring är all dem områdena. Är det något ni förhåller er till när det kommer till att mäta mognad i form av processer?
26		P5	En mätning är att vi frågar patienter hur dem upplever det. Man frågar även personalen hur dem trivs. Vi är väldigt lyhörda del från patienter dels om dem kommer med klagomål eller förbättringsförslag så försöker vi se vad vi tycker är relevant som synpunkt eller klagomål. Är det vi som gjort fel eller är det dem som uppfattar det fel? Jag tycker nog att vi har det. Vi använder oss av ett avvikelssystem. Avvikelse generellt inom vården är generellt negativt ton

			<p>då det är många gånger handlar om att sätta dit någon där vi försöker att mer jobba med att om patienten kommer med förbättringsförslag från allt till inget och nästa säger att tänkt på att det kanske hade varit enklare om man hade gjort på detta viset. Men när man får det ner dokumenterat så blir det ofta mer tyngd i det än om man bara pratar såhär. Och det är väldigt lätt att när man bara pratar sinns emellan att det faller mellan stolarna. Vilket gör att enormt mycket förändring i vår organisation som kan vara bättre glöms bort för att man inte dokumenterar mera. Och där kan jag tycka att ISO är en nackdel för att skriva en avvikelse är ganska bökitigt. Då vill man skriva ett förbättringsförslag istället för att behöva varje liten del och sen får jag det på mitt bord för det ska jag ha. " Okej är det något man ska gå igenom och fundera över, ska man förändra i organisationen" och jag tror också att det gör att våra kunder, alltså dem som reviderar till oss är också en leverantör. Man blir så långt ifrån varandra på något visst för att det blir så omständligt. Där vi beställer produkter ifrån fick jag ringa dem fem sex gånger för jag ville ha en samlingsfaktura på alla våra tre enheter innan dem hade bytt sitt ekonomisystem. Det tycker inte att jag skulle behöva göra som kund jag ska ge det här förslaget sen skulle jag sätta ett önskemål "okej vi har en plan för att byta ekonomi system och vi skriver ner det här , återkommer till er när vi har gjort det". Det är ju mitt intresse vilket är deras intresse ännu mer. I deras fall handlar det om hur mycket ska vi behöva lägga ner hur mycket papper ska vi behöva skriva ut hur många kurvar ska vi behöva skicka och hur många frimärken ska vi behöva köpa? Men det handlar om att se en helhet och inte bara se det man gör just nu.</p>
27	Styrning och uppföljning	AM	Arbetar ni med någon typ av best practices när ni utformar en process? Till exempel så finns det teorier för hur man utforma en process, det vill säga vad en process borde innehålla?
28		P5	Nej
29	Chefs och medarbetarengagemang	AM	Hur insatta och engagerade är chefer i de olika processerna som är utformade? Finns det ett engagemang att man försöker se till att dem efterföljs och kvalitetssäkras och man ser om dem är bra eller inte
30		P5	Om man säger att jag som chef, förutom då läkarnas arbete rent praktiskt och förutom utprovningars papper vilket är en utrustning som man använder när patienten har sömnproblem så kan jag göra allt arbete i hela organisationen. Så jag tycker nog att jag är

			fullständigt insatt. Personalen kan aldrig komma säga till mig att jag inte vet vad jag är chef över.
31	Mätning och mognadsnivå	AM	Hur ni några andra interna mål med ert processarbete?
32		P5	Ja vi har våra kvalitetsmål. Vi började att bli certifierade för den gamla standarden och nu har jag intern revision i maj för den nya standarden vilket gör att det förändras lite gran. Men ja kvalitetsmålen har vi absolut . Där kan jag tycka att det är roligt men också lite skrämmande att där finns det inget krav på vad man ska kvalitetssäkra i en standard. Vilket är väldigt förvånande för mig. Det är ju såklart kvalitetsstandard men jag kan säga att jag vill kvalitetssäkra vilka papper jag köper in. Det är helt irrelevant för det syftet jag har med min verksamhet och det förvånar mig att man inte ställt krav på vad man ska kvalitetssäkra.
33	Mätning och mognadsnivå	AM	Separat från ISO 9000, arbetar ni då med krav för era processer som är rent interna
34		P5	För kvalitén?
35		AM	Ja precis.
36		P5	Jag har satt som mål att jag vill max ha fem externa avvikelser per år. För att de interna avvikelserna är så breda där kan man inte säga att man endast ska ha tio eller fem, vilket snarare visar att vi inte använder oss av avvikelser systemet. Utifrån då visar vi att dem andra tycker att vi gör fel och det vill inte jag ha för då gör vi en massa fel. Och det kan jag tycka är ett jätte tydligt signalement och signal på vad vi gör fel för tyvärr får man inte reda på i vården vad man gör bra , utan man få bara reda på vad man gör fel , så jag det har jag.

Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*, Stockholm: Liber AB
- Bakotic, D., & Rogosic, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality practices. *Total Quality Management and Business Excellence*. [e-journal] Vol. 28, Issue 11-12, pp. 1209-1226. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-12]
- Baskarada, S. (2008). Information Quality Management Capability Maturity Model, first edition. [e-book] Weisbaden: Vieweg+Teubner, Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-01]
- Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (2003). *Process Management; A Guide for the Design of Business Processes*. Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg.
- Beckford, J. (1999). *Quality - A critical introduction*. London & New York: Routledge.
- Berger, A. (1999). Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet, in T. Nilsson (eds), *Ständig förbättring*, Helsingborg: AB Boktryck.
- Bergman, B., Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Polen: Studentlitteratur.
- Bergman, B., Klefsjö, B. (2002). *Kvalitet i alla led*. Malmö: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber.
- Chiarini, A., Found, P., & Rich, N. (2016). *Understanding the Lean Enterprise; Strategies, Methodologies, and Principles of a More Responsive Organization*. [e-book] Cham: Springer International Publishing AG. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-01]
- Dale, B (2003). *Managing Quality*, fourth edition, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- De Bruin & Rosemann (2005). Towards a business process management model. *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*, [Available online: https://eprints.qut.edu.au/25194/1/25194_rosemann_2006001488.pdf [Accessed 2018-04-26]
- Edvardsson, B., & Thomasson, B. (1989). *Kvalitetsutveckling i privata och offentliga tjänsteföretag*. deBesche Offsettryck.
- Ellström, P.E., & Kock, H. (1999). Ständiga Förbättringar som lärandeprocess, in T. Nilsson (eds), *Ständig förbättring*, Helsingborg: AB Boktryck.
- Fotopoulos, C., & Psomas, E. (2008). *The use of quality management tools and techniques in ISO 9001:2000 certified companies: the Greek case*. Emerald Group Publishing

- Limited. [e-journal] Vol 58. pp 564-578 Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-02]
- Garza-Reyes., & Jose, A. (2017). A systematic approach to diagnose the current status of quality management systems and business processes. *Business Process Management Journal*. [e-journal] Vol 24, Issue 1, pp. 216-233. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-04]
- Gunnlaugsdottir, J. (2012). Information and records management, A precondition for a well functioning quality management system. *Records Management Journal*. [e-journal] Vol. 22, Issue 3, pp. 170-185. Emerald Group Publishing Limited. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-09]
- Hammer, M & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*. [e-journal] Vol. 77, Issue 6, pp. 108-118. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-06]
- Harmon, P. (2012). *Business Process Change: A business process management guide for managers and process professionals*. Waltham: Elsevier Inc.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2018). *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*. [e-book] Springer eBooks. Cham: Springer International Publishing AG. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-06]
- Iden, J. (2012). Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal*. [e-journal] Vol 18, Issue 1, pp. 104-121. Emerald Group Publishing Limited. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-02]
- Ingason, H. (2015). Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier. Vol 194. pp 192-200. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-02]
- ISO Central Secretariat. (1997). *Friendship Among Equals*, Genève.
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*, Malmö: Liber.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Ljungberg, Ö. (2000). *TPM; vägen till ständiga förbättringar*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Logothetis, N. (1992). *Managing for Total Quality; From Deming to Taguchi and SPC*. Prentice Hall International Ltd.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, New York och London: Free Press/Collier Macmillan.

- Natarajan, D. (2017). ISO 9001 Quality Management Systems, [e-book] Cham: Springer International Publishing AG. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-02]
- Oliver, J. (2009). Continuous improvement: role of organizational learning mechanisms. *International Journal of Quality & Reliability Management*. [e-journal] Vol. 26, Issue 6, pp. 546- 563. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-12]
- Paulova, I., Vanova, J., Rusko, M., Hekelova, E., & Kralikova, R. (2017). Knowledge Managements for Improvement the Competitiveness of Organization, *Proceedings of the 28th DAAAM International Symposium*, Vol. 28, pp.1221-1226, Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-05]
- Paraschivescu, O. (2017). Particularities of Management and Quality Assurance in Education. George Bacovia University. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. [e-journal] Vol. 20 Issue 2, pp. 12-18. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-21]
- Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [e-journal] Vol 58, pp 1466-1475. University of Latvia. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-14]
- Rienecker, L., Jørgensen, P. (2002). Att skriva en bra uppsats. Malmö: Liber AB.
- Rogala, P. (2014). Identification of barriers to improving quality management systems, The management representatives' perspective. *The TQM journal*. [e-journal] Vol 28, Issue 1. pp 89-88. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-21]
- Ryen, A. (2004). Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier, Malmö: Liber.
- Sany, S., Nur, A., Nordin, K. & Mohd, I. (2013). Sustaining a quality management system: process, issues and challenges, *Business Strategy Series*, [e-journal] Vol. 14 Issue: 4, pp.123-130. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-21]
- Shah, R. & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production, *Journal of Operation Management* Vol 25, Issue 4, pp.785-805. Elsevier B.V. Available Through: LUSEM Library Website <https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-19]
- Sörqvist, L. (2004). Ständiga förbättringar. Lund: Studentlitteratur AB.
- Zarbo, R. & Copeland, J. (2017). Deviation Management: Key Management Subsystem Driver of Knowledge-Based Continuous Improvement in the Henry Ford Production

System [e-journal] vol 148, no. 4, Available Through: LUSEM Library Website
<https://www.lusem.lu.se/library> [Accessed 2018-05-21]

Webb:

International Organization for Standardization (2018). ISO 9000 family - Quality Management. Available online: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. [Accessed 2018-05-10]

Swedish Standards Institute (2018). Detta är ISO 9001. Available online:
www.sis.se/iso9001/dettariso9001. [Accessed 2018-05-11]

The American Society for Quality (2018). The Define Measure Analyze Improve Control (DMAIC) Process. Available Online: <http://asq.org/learn-about-quality/six-sigma/overview/dmaic.html>. [Accessed 2018-05-09]