



**Mittuniversitetet**  
MID SWEDEN UNIVERSITY

# **"Lönsamt ledarskap"**

*Sambandet mellan ledarskap, TQM, effektivitet  
och lönsamhet*

Suzanna Prekopic

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15 poäng

Termin/år: Vårterminen 2018

Handledare: Ingela Bäckström

Examinator: Håkan Wiklund

Kurskod: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

## **Förord**

När jag började mina studier vid Mittuniversitetet arbetade jag som redovisningschef på ett logistikföretag. Då jag hade personalansvar hade jag ett stort behov av att lära mig mer om ledarskap för att själv bli en bättre ledare. Därmed väcktes mitt stora intresse för ledarskap och dess betydelse både för den individuella arbetstagaren samt för organisationen i sin helhet. Eftersom jag är utbildad ekonom ville jag med denna uppsats skriva en studie om lönsamt ledarskap samt undersöka hur ledarskap kan utövas för att uppnå TQM, effektivitet och lönsamhet.

Detta examensarbete i Lönsamt ledarskap är den avslutande delen av min Magisterutbildning i Kvalitet- och Ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund.

Ett stort tack till företaget Skanska och speciellt de gruppchefer och medarbetare som tagit sig tid att delta i min studie av det lönsamma ledarskapet.

Tack till Mittuniversitetet i Östersund och särskilt tack till Ingela Bäckström för ett utvecklande samarbete och handledning

Stockholm, juni 2018  
Suzanna Prekopic

## **Sammanfattning**

Idag står organisationer inför ständiga utmaningar att förändra och effektivisera sin verksamhet, vilket kan förklaras med det ökade krav på ökad lönsamhet och kostnadsnedskärningar. Detta har bidragit till att företagsledningarna oftast löser dessa ökade krav genom kostnadsrationaliseringar. Dock har det visat sig vara mindre framgångsrikt. Ambitionen med examensarbetet har varit att undersöka hur ledarskap kan utövas för att uppnå TQM, effektivitet och lönsamhet.

Det svenska byggföretaget Skanska har varit föremål för denna fallstudie. Fallstudien har genomförts genom strukturerade djupintervjuer med tre gruppchefer samt enkätfrågor till medarbetare.

Studiens resultat visar att det är flera faktorer som bidrar till det lönsamma ledarskapet. Resultatet visar att hörnstenarna i hörnstensmodellen är en stor bidragande faktor till det lönsamma ledarskapet. Emellertid har studiens resultat kommit fram till att den sjätte hörnstenen "engagerat ledarskap" är mycket viktig för organisationens framgångssaga vad gäller lönsamhet, kortsiktigt som långsiktigt.

Nyckelord: Kvalitet, Offensiv kvalitetsutveckling, processer, effektivitet, lönsamhet, ledarskap, ledaregenskaper och ledarskapsbeteende

## Summary

Organizations today face ongoing challenges to change and streamline their operations, which may be due to the increased demands for increased profitability and cost savings. This has helped managers to solve these increased demands through cost rationalization. However, it has proven to be less successful. The ambition of this master thesis has been to investigate how leadership can be exercised to achieve TQM, efficiency and profitability.

The Swedish construction company Skanska has been the subject of this case study. The case study has been conducted through structured deep interviews with three group leaders and questionnaires to employees.

The results of the study have, based on my findings, shown that there are several factors contributing to profitable leadership. The result has shown that the cornerstones of the cornerstone model are a major contributing factor to profitable leadership. However, the study's findings have revealed that the sixth cornerstone "committed leadership" is extremely important for the organisation's success in terms of profitability in the short term as well as the long term.

Keywords: Quality, Total Quality Management, processes, efficiency, profitability, leadership, leadership skills and leadership behaviour.

## ***Innehållsförteckning***

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte och frågeställningar	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Kvalitet	9
2.2 Offensiv kvalitetsutveckling	10
2.3 Effektivitet	15
2.4 Lönsamhet	16
2.5 Ledarskap	17
2.5.1 Det effektiva ledarskapet	18
2.5.2 Forskning inom ledaregenskaper	20
2.5.3 Forskning inom ledarskapsbeteende	21
2.5.4 Karismatiskt och transformerande ledarskap	21
2.6 Ledarskap i förhållande till kvalitet	22
2.7 Ledarskap i förhållande till effektivitet	24
2.8 Ledarskap i förhållande till lönsamhet	25
3. Metod	27
3.1 Inledning	27
3.2 Vetenskapsideal	29
3.3 Förförståelse	30
3.4 Vetenskaplig metod	30
3.4.1 Deduktiva och induktiva metoden	30
3.5 Undersökningsmetod	31
3.5.1 Kvantitativ och kvalitativ metod	31
3.6 Primär- och sekundärdata	33
3.7 Datainsamling	33
3.7.1 Litteraturstudier	33
3.7.2 Enkät - design och urval av respondenter	34
3.7.3 Intervjuer	35
3.8 Dataanalysmetod	35
3.9 Reliabilitet och validitet	36
3.10 Reproducerbarhet	37
3.11 Etiska ställningstaganden	38
4. Empiri	39
4.1 Kvalitet	39
4.2 Offensiv kvalitetsutveckling	39
4.3 Effektivitet	42
4.4 Lönsamhet	44
4.5 Ledarskap	44
5. Analys	48
5.1 Kvalitet	48
5.2 Offensiv kvalitetsutveckling	49
5.3 Effektivitet	50
5.4 Lönsamhet	51
5.5 Ledarskap	52
6. Slutsatser	55
7. Diskussion	56
7.1 Metoddiskussion	56

7.2 Resultatdiskussion	57
7.3 Avslutande tankar	57
7.4 Förslag till fortsatt forskning	58
8. Litteraturlista	59
Bilaga A	67
Bilaga B	68

# 1. Inledning

*Detta kapitel beskriver projektets bakgrund och problembeskrivning. Därefter definieras syftet med projektet samt tillhörande frågeställningar samt de avgränsningar som gjorts.*

## 1.1 Bakgrund

För hundra år sedan handlade ledarskap om makt. Synen på människan var att medarbetaren inte hade mycket att säga till om, utan skulle jobba som ledningen befallde. Under industrialismen betraktades monotonin och ackordssystemet som en normal styrning (Abrahamsson, 2000). Taylor förespråkade redan på sin tid ett samspel och samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare, ett ledarskap som handlar om initiativ och engagemang (Mabon, 1973).

Kotter (1986) och Sandberg & Targama (2013) säger att ledarskapets utveckling efter första världskriget och de närmaste 40 åren förändrades i takt med att organisationer växte och blev mer komplexa. För att kunna leda sådana stora komplexa företag har ledarskapet anpassats och därmed förändrats. Under 1970-talet observerade John Kotter 15 höga chefer i syfte att försöka identifiera de beteenden som ledde till effektivitet (Kotter, 1986). Det som framgick i studien var att samtliga chefer hade gemensamma personliga drag som bidrog till deras framgång och effektivitet. De framgångsrika cheferna la även mer tid och engagemang på att utveckla goda relationer till människor både i och utanför organisationen. Dessutom visade studien att cheferna hade utvecklat ett strategiskt tänkande och att samtliga chefer hade tydliga mål och en plan på kort såväl som lång sikt (ibid).

Enligt Drucker (2006) och Yukl (1999) växte det fram ett nytt ledarskapsfokus under 1980-talet med inriktning mot frågor som motivation, kultur och vision. Mallon (2017) menar att ledarskapsutvecklingen är ett viktigt steg för att öka såväl engagemanget som produktiviteten hos medarbetarna. Drucker (2006) anser att relationen mellan chef och medarbetare började bli alltmer betydelsefull för organisationens lönsamhet och framgång. Vidare säger Drucker (2006) att lönsamhet inte är en orsak, utan ett resultat av prestanda inom organisationen utifrån ett marknadsföringsperspektiv, innovationsperspektiv och produktivitetperspektiv. Lönsamhet har en sekundär funktion som anses vara minst lika viktig. Lönsamhet fokuserar på framtiden och det enda som kan tänkas sägas om framtiden är dess osäkerhet och risker. En

organisation har enbart en plikt, vilken är att överleva. Den vägledande principen för företagsekonomi är inte en maximering av vinster, utan att undvika förlust (ibid).

Dessutom säger Drucker (2006) att chefer är de dyraste resurserna inom en organisation och det kan ta flera år att bygga upp en effektiv ledningsgrupp. Hur bra en ledningsgrupp gör ett bra jobb är direkt avgörande för om målen kommer att uppnås eller inte. En effektiv ledningsgrupp bör vidareförmedla visionen och de ansträngningar som bör göras inom en organisation för att nå visionen till alla chefer i nedstigande led i syfte att uppnå målen (ibid).

## 1.2 Problemformulering

I dagens moderna samhälle har utbredningen av komplexa organisationer gjort att all mänsklig verksamhet blivit kollektiv, menar Bolman & Deal (2001). Det har visat sig att organisationer idag ständigt strävar efter att förbättra lönsamheten, men vägen dit har varit svårare än man trott anser Bolman & Deal (2001). Mängder av chefer går till jobbet varje dag i förhoppningen att få organisationerna att fungera bättre. En av de mest grundläggande strategierna går ut på att förbättra och effektivisera ledningen och ledarskapet enligt Bolman & Deal (2001). Sosik & Dionne (1997) menar att ledarskap spelar en central roll i hanteringen av organisationsförändringar. Dock menar Zairi (1994) att ledarskapsproblem ofta nämns som roten till alla organisatoriska problem. Dessutom säger Zairi (1994) att ledarskapsproblem även uppkommer när ledare vägleder organisationer genom sunda strategier för att upprätthålla konkurrenskraften och öka organisationens lönsamhet långsiktigt. Organisationer skulle enligt Bolman & Deal (2001) kunna utvinna fantastiska resultat om bara organisationen styrs på ett korrekt sätt. Bolman & Deal (2001) menar att alla höga chefer förmodas sitta inne med helheten och dessutom ta ansvar för organisationens välbefinnande och produktivitet. För att få organisationen att fungera bättre samt förbättra lönsamheten ser oftast företagsledningen omstrukturering, sammanslagningar och informationsteknologi som en problemlösning (ibid).

Sandberg & Targama (2013) menar att organisationer idag står inför ständiga utmaningar att förändra och effektivisera sin verksamhet. En av orsakerna till ständiga förändringar är en hårdare konkurrens på en alltmer global marknad, där konkurrenterna erbjuder nya produkter eller tjänster. Den tuffa konkurrensen bidrar till att organisationer ska visa allt bättre resultat samtidigt som verksamheten använder sig av allt mindre resurser. Ljungberg & Larsson (2001) menar att för alla chefer innebär detta att de ska skapa och arbeta i nya strukturer i sin organisation samtidigt som de måste utveckla och dra nytta av den kompetens som finns. Chefer och ledare har haft svårt att se hur de på ett framgångsrikt sätt ska kunna klara av



dagens och framtidens stora krav på till exempel kundanpassning, kostnadsreduktion, effektivitet och transparens utan processorientering (Ljungberg & Larsson, 2001). Enligt Sörqvist (2004) har företag alltmer ställts inför större krav på ökad lönsamhet och kostnadsnedskärningar. Detta har bidragit till att företagsledningar oftast löser dessa ökade krav genom kostnadsrationaliseringar, vilket Sörqvist (2004) menar har varit mindre framgångsrikt. Därmed kan dessa problem och utmaningar tyckas vara intressanta att undersöka.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är att undersöka ledarskapets betydelse på lönsamhet, TQM och effektivitet.

För att ytterligare konkretisera syftet är följande frågeställning formulerad: Hur kan ledarskap utövas för att uppnå TQM, effektivitet och lönsamhet?

## 2. Teoretisk referensram

*Detta kapitel beskriver den relevanta teori och de modeller som är kopplade till syftet och frågeställningen i denna studie.*

### 2.1 Kvalitet

Edvardsson & Thomasson (1993) menar att ordet kvalitet vanligtvis förknippas positivt då inga organisationer har som mål att ha låg eller dålig kvalitet i sin verksamhet eller på sina produkter och tjänster. En bedömning av vad som anses vara kvalitet kan vara individuell eller subjektiv. Kvalitetsbegreppet kan enligt Strannegård et al (2013), Sandholm (2001) och Sörqvist (1998) tolkas på många olika sätt, vilket i sin tur inte bidrar till ökad klarhet utan kan ställa till med olikartade problem. Av den anledningen är det av största vikt att klargöra vad kvalitet står för i den aktuella organisationen, att ha en gemensam definition av kvalitet och att på olika sätt se till att kvalitetstänkandet når ut till alla medarbetare. Hela organisationen måste genomsyras av kvalitetstänkandet, alltifrån interna processer och resultatet av dessa, vilka tjänster och produkter som erbjuds och tillhandahålls kunderna på marknaden. Alla medarbetare i organisationen måste därmed vara inriktade på att omsätta det gemensamma kvalitetsbegreppet i praktisk handling (Sörqvist, 1998).

Det finns åtskilliga definitioner på kvalitet. Enligt Bergman och Klefsjö (2007) har Joseph Juran formulerat en mer kundnära definition på kvalitet som lyder ”lämplighet för sitt syfte”. Edward Deming vidareutvecklade kundfokuseringen och påpekade därmed vikten av att tänka på morgondagens kunder och identifiera deras behov och förväntningar. Enligt Bergman & Klefsjö (2007); Sörqvist (1998, 2004); och Sandholm (2001) har total kvalitet samma innebörd som verksamhetsutveckling. Syftet med verksamhetsutveckling är att uppnå största möjliga kundvärde i alla led till lägsta möjliga kostnad. Likväl har vissa organisationer skapat egna tolkningar på kvalitet med en kundorienterad grundton. Enligt dessa tolkningar betonas det att kunderna inte bara bedömer den enskilda produkten utan även gör en helhetsbedömning av erfarenheterna med det företag som säljer eller tillverkar produkten (Bergman & Klefsjö, 2007).

Edvardsson & Thomasson (1993) menar att kvaliteten i företag kan påverkas på olika sätt, det talas om goda och onda cirklar. En ond cirkel uppstår när företagsledningen försöker skära ner kostnaderna genom att dra ned på produktkvaliteten eller servicen. Strategin innebär enligt

Edwardsson & Thomasson (1993) att effekten av besparingarna blir marginella och kunderna uppmärksammar en försämring i produkten eller tjänsten. Därmed upplever kunderna att produkten/tjänsten får en sämre kvalitet, trots att kunderna betalar samma pris som tidigare. Följden av detta är att kunderna känner sig mindre nöjda och på längre sikt kan kunderna söka sig till andra leverantörer. Konsekvensen blir att företagets ekonomi blir sämre och resulterar i nya nedskärningar som för med sig att servicen ytterligare försämras, vilket leder till att ännu fler kunder blir missnöjda och lämnar företaget. Ett företag som hamnar i en ond cirkel med ekonomiska problem kan slutligen hamna i konkurs. När ett företag däremot hamnar i en god cirkel har företaget oftast gjort en liten förbättring av produktkvaliteten eller tjänsten till en mycket liten kostnad, vilket kan resultera i positiva upplevelser hos kunden. Detta i sin tur påverkar medarbetarna inom företaget då de oftast känner sig uppskattade och anstränger sig ännu mer för att vidhålla denna goda produktkvalitet. Effekten av den goda cirkeln påverkar företagets lönsamhet och medarbetarnas trivsel i arbetet, enligt Edwardsson & Thomasson (1993). Likaså styrker He et al (2007) samt Westlund & Löthgren (2001) detta resonemang att det finns ett tydligt samband mellan hög produktkvalitet, högre kundnöjdhet och ökad lönsamhet. Bergman & Klefsjö (2007) däremot har en annan uppfattning om uppkomsten av goda och onda cirklar och att dessa inte har någon koppling till produktkvalitet. Författarna menar istället att effekten av goda cirklar uppstår när företagsledningen skapar delaktighet och engagemang hos medarbetarna genom delegation av ansvar och befogenheter.

## **2.2 Offensiv kvalitetsutveckling**

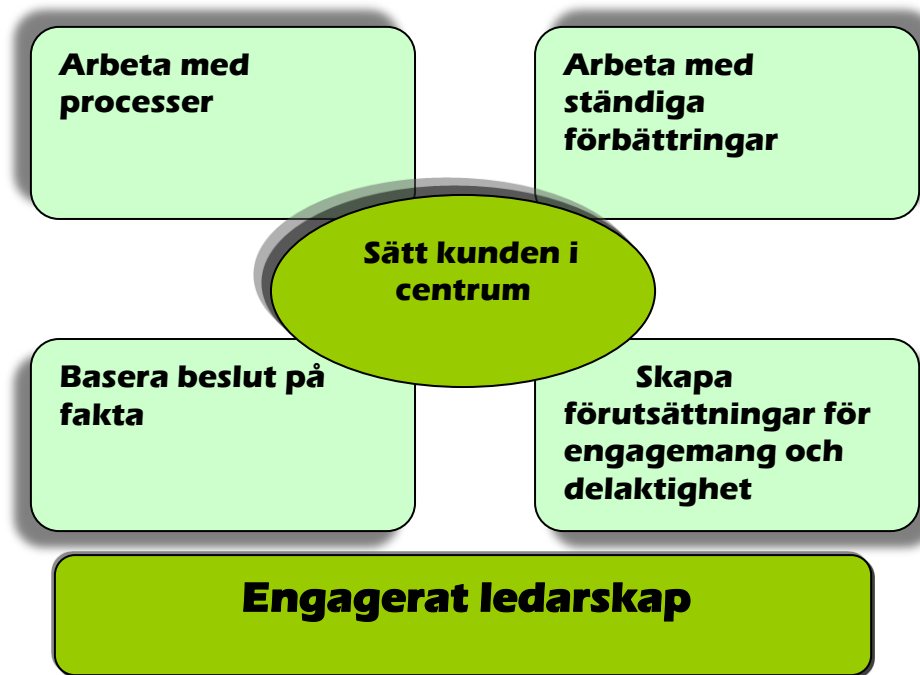
Offensiv kvalitetsutveckling, eller Total Quality Management (TQM), brukar benämnas som ständig kvalitetsförbättring, enligt French & Bell (1999); Strannegård et al (2013); Sörqvist (1998, 2004); Sandholm (2001); Hansson & Eriksson (2002); Hirtz, Murray & Riordan (2007); Wu & Wiebe (1997), Klefsjö et al (1999) och Hellsten & Klefsjö (2000).

Författarna menar att TQM omfattar hela verksamheten och all personal. Detta innebär att de processer och mätmetoder som används leder till att säkerställa kvalitetsnivån på företagets verksamhet och att förbättra produktiviteten. French & Bell (1999) säger att TQM kan definieras som en kombination av ett antal förbättringsverktyg i en organisation och tillvägagångssätt av användandet av kvalitetscirklar, statistisk kvalitetskontroll, statistisk processkontroll, självstyrande grupper och en omfattande medverkan från de anställda. Enligt French & Bell (1999) existerar det olika särdrag ("features") som karakteriserar TQM. Dessa särdrag har primär fokus på kunder, daglig operationell kontakt med interna kunder, fokus på

mätningar av både statistisk kvalitetskontroll och avvikelseanalys av producerande produkter, konkurrenskraftig benchmarking, kaizentänkande, helhetssyn av förvaltningen, fokus på team och teamwork, fokus på ständig vidareutbildning och att den högsta ledningen ger sin support till resten av organisationen (French & Bell, 1999).

Enligt French & Bell (1999), Sörqvist (1998), Hansson & Eriksson (2002), Klefsjö et al (1999) och Ellström et al (2016) är störst fokus i TQM vikten på kundfokuseringen. Om ett företag ska kunna överleva på dagens marknad krävs det att företaget behåller konkurrenskraften på marknaden. För att ha en chans inom en så hård marknad är det viktigt att företaget fokuserar på vad kunderna vill ha, menar French & Bell (1999). För att kunna överleva den konkurrensutsatta marknaden måste företaget se över hela verksamheten genom att ständigt förbättra sig med medarbetarnas delaktighet. Fördelarna med dessa särdrag är att företaget förbättrar relationerna, skapar en högre kundnöjdhet internt och i efterhand när de interna kunderna är nöjda med sin arbetstillvaro kommer de i sin tur att ge bättre service till de externa kunderna. Detta skapar bättre extern kundnöjdhet som i sin tur resulterar i bättre lönsamhet, enligt French & Bell (1999).

Enligt Bergman & Klefsjö (2007), Klefsjö et al (1999) och Hellsten & Klefsjö (2000) handlar offensiv kvalitetsutveckling om att ständigt arbeta för att uppfylla kunders behov och helst överträffa deras önsknings till en lägsta kostnad. Detta uppnås genom att arbeta med ständiga förbättringar, allas engagemang och med fokus på processer. Med ordet offensiv vill Bergman & Klefsjö (2007) tydliggöra att arbetet bygger på aktiva handlingar för att förebygga, förändra och förbättra en verksamhet. Med ordet utveckling menas att arbetet är ett ständigt pågående arbete. Bergman och Klefsjö (2007) beskriver offensiv kvalitetsutveckling ur ett helhetsperspektiv där värderingar, arbetssätt och verktyg måste samverka för att kundtillfredsställelsen ska kunna uppnås med mindre resursåtgång. Vidare hävdar Bergman & Klefsjö (2007) att för en organisation som genomgår en kvalitetsutveckling är det av största vikt att ledningen visar sitt ständiga engagemang. De viktigaste kriterierna som utgör basen för offensiv kvalitetsutveckling, kallas hörnstenar enligt Bergman & Klefsjö (2007). Bergman och Klefsjö (2007) har sammanfogat dessa hörnstenar i en modell som sammanfattar och ger en helhetsbild av vad framgångsrikt utvecklingsarbete bör byggas på. Även Hellsten & Klefsjö (2000), Kanji et al (1992), Lagrosen & Lagrosen (2003) och Dahlgard-Park (2011) benämner TQM som en slags ledningsfilosofi vilken baseras på ett antal kärnvärderingar, dimensioner eller hörnstenar.



Figur. 2.1 Hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling. Från Bergman & Klefsjö, 2007

Med basen i ett engagerat ledarskap, innehåller modellen nedanstående grundläggande värderingar:

*Sätt kunden i centrum:* Den centrala synen i denna hörnsten, enligt Bergman & Klefsjö (2007) och Klefsjö (2011), är att aktivt söka information beträffande kundens behov och förväntningar för utveckling och produktion. Att sätta kunden i centrum avser inte enbart organisationens externa kunder, utan i lika hög grad de interna kunderna, medarbetarna (Bergman & Klefsjö, 2007; Klefsjö, 2011). Att sätta kunden i fokus innebär enligt Isberg (2006) och Söderlund (1997) att det blir möjligt för organisationen att förstå hur den ska agera utifrån analyser av kundernas behov och önskemål. Genom att verka för kundens bästa och skapa kundlojalitet har visat sig ha stora finansiella fördelar (Söderlund, 1997).

*Baserat beslut på fakta:* Denna hörnsten anses vara av vikt, enligt Bergman & Klefsjö (2007), Klefsjö (2011) och Tort-Martorell (2011) då beslut inom offensiv kvalitetsutveckling bör baseras på fakta. Genom att insamla, strukturera och analysera information når organisationen framgång med att anpassa processer och produkter (Bergman & Klefsjö, 2007). Klefsjö et al (1999) säger att fakta oftast kan vara både numerisk som verbal information. De sju förbättringsverktygen och de sju ledningsverktygen kan användas för datainsamling i syfte att basera beslut på fakta.

*Arbeta med processer:* Denna hörnsten syftar till att den organiserade verksamheten kan betraktas som en process, menar Bergman & Klefsjö (2007) och Klefsjö (2011). Målet med denna hörnsten är att resultatet, med minsta möjliga resursförbrukning, ska tillfredsställa eller överträffa kundens behov och förväntningar. Ahrenfelt (2001) definierar processer som en interaktion i det definierade systemet och de konsekvenser denna interaktion får. Bergman och Klefsjö (2007); Sörqvist (2004); Klefsjö (2011); Sandholm (2001); Ljungberg och Larsson (2012) beskriver processer som ett nätverk av sammanhängande aktiviteter som upprepas under tid, med det yttersta målet att tillfredsställa kundernas behov. Slutresultatet ska hålla den kvalitet som kunderna förväntar sig och samtidigt ha använt så lite resurser som möjligt.

*Arbeta ständigt med förbättringar:* Bergman & Klefsjö (2007) och Klefsjö (2011) säger att då vi lever i en föränderlig värld så ökar de externa kundkraven hela tiden, vilket medför att organisationer ständigt måste försöka förbättra kvaliteten på produkterna och på den egna verksamheten med dess processer. Klefsjö et al (1999) och Bergman & Klefsjö (2007) menar att vid arbetet med förbättring av verksamheten är det av vikt att problem angrips systematiskt och noggrant. Tillvägagångssättet för att åstadkomma detta är att arbeta enligt Edward Demings problemlösningscykel som även kallas för förbättringscykeln. Förbättringscykeln består av fyra faser: Planera- Gör- Studera- Lär. Mallick et al (2013) har i sin studie kommit fram till att genom att arbeta med produkters ständiga förbättringar visar ett samband mellan konkurrensfördelar och företagets lönsamhet.

*Skapa förutsättningar för delaktighet:* Då en organisation arbetar med kvalitetsutveckling och för att den ska bli framgångsrik fordras det att företaget skapar förutsättningar för delaktighet i arbetet med att tillfredsställa kunden med en ständigt förbättrad kvalitet, säger Bergman & Klefsjö (2007). Författarna menar att det har visat sig att företag som förstår innebörden av delaktighet och medarbetarskap ökade tillväxten med 20 procent per år samtidigt som frisknärvaron ökade 98 procent och produktiviteten med 50 procent (ibid). Bergman & Klefsjö (2007); Klefsjö (2011); Hällstén & Tengblad (2006) och Sörqvist (2004) gör gällande att utifall ledningen skapar förutsättningar för delaktighet och engagemang bland medarbetare genom delegering av ansvar och befogenheter resulterar det i motiverade medarbetare. Detta i sin tur innebär att organisationen uppnår förbättrade resultat (Bergman & Klefsjö, 2007).

*Engagerat ledarskap:* För att kvalitetsarbetet ska bli framgångsrikt måste de fem ovanstående hörnstenarna som utgör basen för offensiv kvalitetsutveckling samverka, enligt Bergman & Klefsjö (2007); Klefsjö (2011), Hirtz, Murray & Riordan (2007). Dock måste det förtydligas att den viktigaste hörnstenen i offensiv kvalitetsutveckling är engagerat ledarskap. Utan ett starkt och engagerat ledarskap fallerar den offensiva kvalitetsutvecklingen. Hörnstenen syftar till att integritet, tydlighet och kommunikation från ledarna är av väsentlig betydelse för medarbetarnas delaktighet och engagemang i kvalitetsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2007).

De olika värderingarna enligt hörnstensmodellen påverkar varandra enligt Bergman & Klefsjö (2007), Klefsjö (2011), Fotopulos & Psomas (2009), Lagrosen & Lagrosen (2003) och det är viktigt att ha förståelse för sambanden, vilket innebär att ha en helhetssyn på arbetet för att nå framgång i offensiv kvalitetsutveckling. Undersökningar visar att organisationer som framgångsrikt arbetar med offensiv kvalitetsutveckling har bättre ekonomisk utveckling än motsvarande genomsnittsföretag, menar Bergman & Klefsjö (2007) och Klefsjö (2011). Enligt Taylor & Wright (2003) och Eskildson (1995) har forskningen kommit fram till att det finns flera orsaker till att TQM blir en framgång. Taylor & Wright (2003) menar att de faktorer som ligger bakom framgången är att företagsledningen måste förstå syftet och innebörden med TQM, dess förhållande till ISO9000 och därmed dess potential och fördelar som kan uppstå från dess genomförande.

Klefsjö (2011), Sörqvist (2004) samt Lagrosen & Lagrosen (2003) hävdar att företag som lyckas i sitt systematiska arbete med offensiv kvalitetsutveckling och därmed erhåller en kvalitetsutmärkelse når goda finansiella resultat. Dock menar Klefsjö (2011) och Dahlgaard-Park (2011) att inte alla företag blir lika framgångsrika eller till och med kan misslyckas i sitt arbete. Detta beror på att företagsledningen underskattar den arbetsinsats som krävs och likaså den resursåtgång som behövs, menar Klefsjö (2011). En annan orsak till misslyckandet är att ledningen inte förstår att det i många fall handlar om att ändra en organisationskultur och därmed påverka gemensamma värderingar. Att förändra ett företags värderingar är tidskrävande, vilket innebär ett arbete som kräver systematik och uthållighet. Dessutom menar Klefsjö (2011) att företagsledningen missbedömer vikten av att ständigt kommunicera på olika sätt vart företaget är på väg, varför detta görs och hur resan går. Utöver detta inser ledningen oftast inte vikten av att hela tiden vara ett föredöme och själv motivera varför arbetet behövs och vart det ska leda. Detta innebär att företagsledningen behöver visa trovärdighet genom att utveckla sitt eget ledarskap (Klefsjö, 2011).

## 2.3 Effektivitet

Effektivitet är i denna magisteruppsats benämningen på processbaserad verksamhetsutveckling då den förbättrar organisationens effektivitet. Processarbetet kan delas in i huvudprocesser, stödprocesser samt ledningsprocesser. Till dessa kopplas både externa och interna kunders behov. Såväl interna och externa behov är viktiga i processorientering (Sörqvist, 2004).

Ljungberg och Larsson (2001; 2012) menar att det är viktigt att organisationen har en insikt om att organisationer är sociala system mer än tekniska system. Förmågan att se helheten i värderingar är grunden för processorientering, som snarare är ett systemtänkande i jämförelse med det traditionella funktionsorienterade synsättet. Ostadi et al (2011) och Klefsjö (2011) menar att processerna utgör basen för hur organisationen ser på, utformar, leder, bedriver och utvecklar sin verksamhet. Det är viktigt att det finns en förståelse för vilka processer som finns i företaget samt hur de är länkade mellan varandra, alla dessa processer måste dokumenteras och beskrivas (ibid). Ur ett konceptuellt perspektiv är det enligt Ljungberg och Larsson (2001) fem faktorer som är särskilt viktiga i en processorienterad organisation: synen på verksamheten, utformningen av verksamheten, verksamhetens ledning, verksamhetens bedrivande och utveckling av verksamheten.

Ljungberg & Larsson (2001; 2012) och Sandholm (2001) framhåller en rad fördelar med processbaserad verksamhetsutveckling, framförallt kan en organisation förbättra sin effektivitet och öka sin lönsamhet. Bergman och Klefsjö (2007) menar att det finns tydliga kopplingar mellan den interna och den externa kundtillfredsställelsen. Medarbetare som är nöjda med sitt arbete, sina arbetsuppgifter, sin arbetsmiljö och sina möjligheter till utveckling visar på bättre resultat och det skapar nöjda externa kunder. Motivation, delaktighet, utrymme för egna initiativ, medskapande och medarbetarskap är framgångsfaktorer för den interna kundtillfredsställelsen. Vidare menar Wennberg (2007) att genom att distribuera ansvar till medarbetarna ges både nödvändiga förutsättningar och handlingsfrihet för att organisationer ska kunna hävda sig i konkurrensen och anpassa sig till sin omvärld. Dock menar Sörqvist (2004) samt Ljungberg och Larsson (2012) att trots att många verksamheter avsätter mycket tid för att definiera verksamhetens processer, kartlägga dessa i detalj, införa mätning, uppföljning och utse processägare, investeras lite tid på att systematiskt lyfta fram processernas brister och därmed kunskap för att lösa dessa för att erhålla bättre resultat. Därmed uteblir effekten av processarbetet och dess framgångar. Genom att istället inleda



processarbetet med starkt fokus på att genomföra förbättringar och uppnå goda resultat, skulle det resultera i ett framgångsrikt processarbete (ibid).

## 2.4 Lönsamhet

Thomasson (2011) säger att i den allmänna samhällsdebatten brukar vanligtvis de två begreppen vinst och lönsamhet missförstås och sammanblandas trots att innebörden inte är densamma. Ett företag som redovisar ett större resultat än ett annat företag behöver nödvändigtvis inte vara mer lönsamt, menar Thomasson (2011). Johansson & Runsten (2005) anser att detta innebär att den absoluta vinsten inte är ett meningsfullt lönsamhetsmått, utan det är först när vinsten sätts i relation till något annat som det blir intressant. Lönsamhet anses vara en nödvändig förutsättning för att en verksamhet ska överleva på längre sikt. Vid en bedömning av ett företags lönsamhet studeras dess räntabilitet, vilket innebär hur väl företaget lyckats förränta disponerat kapital (ibid).

För att företag i dagens samhälle ska kunna bygga upp en långsiktig konkurrensförmåga har det visat sig att det inte är tillräckligt med de finansiella styrtalen för att mäta lönsamheten, menar Sörqvist (2004). Detta beror på att företag i stor utsträckning fattar beslut baserat på ekonomiska nyckeltal, vilka bygger på gamla och i viss utsträckning föråldrade redovisningsprinciper. Detta innebär att många viktiga värden inte beaktas vid beslut och uppföljning. För att företag ska kunna överleva på marknaden i dagens samhälle måste dessa skapa mervärde via investeringar i kunder, leverantörer, medarbetare, processer, teknologi och innovation (ibid). Enligt Catusús et al (2008) påbörjades sökandet efter resultatdrivande nyckeltal och med hänsyn till detta skapades det under 1990-talet en ny syntes; Balanced Scorecard (BSC). Kaplan & Norton (1999); Johansson & Skoog (2000); Klefsjö (2011); Thylefors (2007); Ellström et al (2016); Bergman & Klefsjö (2007); Johansson et al (2006) menar att syftet med det balanserade styrkortet är att ange målsättningar för affärsenheterna som sträcker sig längre än till de otillräckliga finansiella styrtalen. Grundtanken enligt Kaplan & Norton (1999) var att använda flera områden, även kallade perspektiv, för styrningen. Tanken med det balanserade styrkortet är att organisationen styr med mål inom de fyra perspektiven: kundperspektiv, finansiellt perspektiv, medarbetarperspektiv och processperspektiv. Catusús et al (2008) säger att med hjälp av detta verktyg kan företagsledare mäta hur väl deras affärsenheter skapar mervärde för befintliga och framtida kunder och hur de måste stärka sina interna färdigheter och investeringar i medarbetare, system och rutiner för att förbättra den framtida lönsamheten. Styrkortet visar därmed enligt Catusús et al (2008)

nödvändigheten att hitta en balans mellan det traditionella finansiella perspektivet och tre icke-finansiella perspektiv.

Enligt Johansson et al (2006) har såväl privata som offentliga företag som implementerat BSC deltagit i flertal studier där det visade sig att resultatet huruvida det blev en framgång eller misslyckande varit olika. Studien visade dock att för att lyckas med BSC så måste både högsta ledningen såväl som mellancheferna vara engagerade. Dessutom visade studien hur viktigt det är att de anställda är delaktiga i användandet i BSC för att det ska vara en framgång. Vidare menar Johansson et al (2006) att det är viktigt att skapa en företagskultur med framgångsprestanda, utbilda personalen samt att se till att det är lätt att använda BSC. Johansson et al (2006) hänvisar till en studie gjord av revisionsbolaget KPMG att mer än 70 procent av alla företag som implementerar det balanserade styrkortet misslyckats. Den största anledningen till misslyckanden, enligt Johansson et al (2006), kan bero på brist på högutvecklade informationssystem, brist på ledningens engagemang samt alltför stort fokus på att öka lönsamheten kortsiktigt.

## **2.5 Ledarskap**

Det finns olika definitioner på ledarskap. Mabon (1988) definierar ledarskap som förmågan att påverka människor att bidra till uppnåelsen av ett fastställt mål. Wilson (2017) däremot definierar ledarskap som ett mentalt arbete som utförs av människor i en organisation. De flesta definitioner, enligt Yukl (2010), antyder att det är en process där ett flertal influenser utövas över flera olika människor genom guidning, struktur och en förenkling av aktiviteterna samt relationerna i en grupp eller en organisation.

Enligt Yukl (2010), Hirtz, Murray & Riordan (2007) framhäver de flesta definitioner av ledarskap som rationella och kognitiva processer. Under ett flertal år var det vanligt att betrakta ledarskap som en process där ledaren påverkar följarna/medarbetarna att tro att det ligger i deras bästa intresse att samarbeta för att uppnå den delade uppgiftens mål (Yukl, 2010). Forsyth (1983) däremot definierar ledarskap som en ömsesidig process där en individ har tillåtelse att påverka och motivera andra samt att ömsesidigt tillfredsställa såväl gruppens som den individuella individens mål. Kotter (2012) anser att ledarskap är en uppsättning processer som skapar organisationer i första hand eller tillgodoser de för väsentligt förändrade omständigheter. Ledarskap definierar hur framtiden ska se ut, anpassar människor med den visionen och inspirerar dem att få det att hända, trots hinder (ibid). Thylefors (2007) menar att

ledarskap handlar om socialt inflytande och att ledarskap är en arbetsuppgift för en chef. Emellertid anser Sandberg & Targama (2013) att ledarskapets uppgift är att bryta upp stela strukturer, att skapa delaktighet och lokal handlingsfrihet samt att minska detaljkontroll och regelstyrning.

Enligt Bergman & Klefsjö (2007) ansåg Edward Deming att företagsledningen har en viktig roll för kvalitetsutvecklingen. Deming ansåg att när företagsledningen engagerar sig helhjärtat för kvalitetsfrågor, och enbart då, kan ett varaktigt förbättringsarbete erhållas. Denna filosofi finns i koncentrerad form i hans berömda formulerade syn på ledarskap i en 14-punktslista (ibid). Edward Deming (2000) anser att chefer måste ha förbättringskunskap, systemtänkande, kunskap om variation, kunskap om hur kunskap skapas och kunskap om psykologi för att erhålla ett varaktigt förbättringsarbete.

### **2.5.1 Det effektiva ledarskapet**

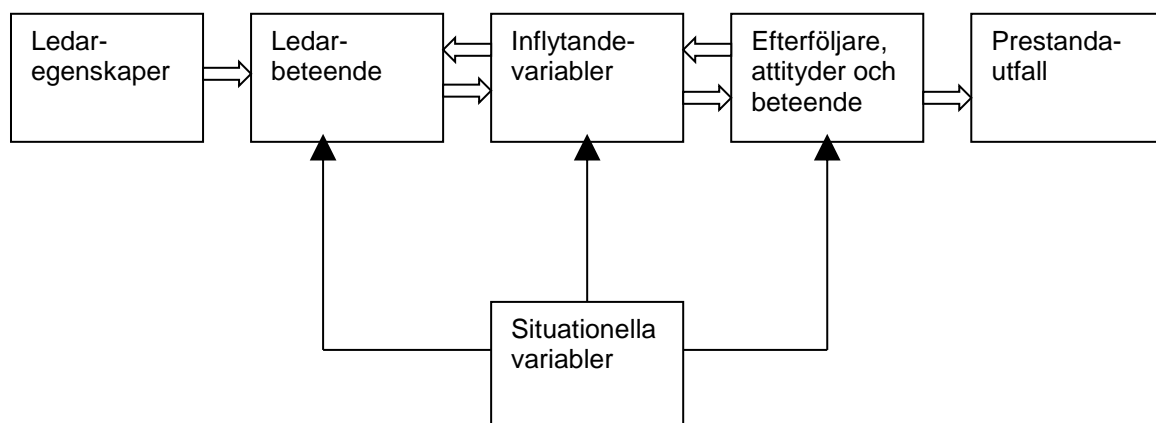
Det effektiva ledarskapet kan enligt Yukl (2010) och Grimm (2010) studeras från ett antal olika perspektiv. När organisationer försöker förstå ledarskapseffektivitet enligt Yukl (2010) kan företaget använda sig av en klassificeringsmetod för att kunna särskilja ledare, följare och situationsanpassat ledarskap. Under det senare seklet har de flesta teorier betonat olika typer av ledaregenskaper. Dessa olika egenskaper kan härledas utifrån en ledares karaktärsdrag, beteende eller makt. Forskningen inom ledarskap kan enligt Yukl (2010) klassificeras inom fem olika tillvägagångssätt; karaktärsbaserat ledarskap, beteendebaserat ledarskap, maktinfluerat ledarskap, situationsanpassat ledarskap och integrativt ledarskap (ibid). Grimm (2010) säger att inom akutsjukvården betraktas de två stilarna situations-och transformationsledarskap som nödvändiga för det effektiva ledarskapet. Enligt Hui et al (2007) däremot kan forskningen endast klassificera tre olika egenskaper i syfte att uppnå det effektiva ledarskapet. Inom tjänstesektorn innebär det effektiva ledarskapet att ledaren bemyndigar, inspirerar och belönar sina medarbetare så att de förstår hur de på bästa sätt kan leverera den bästa servicen (ibid).

Enligt Yukl (2010) och Delmatoff & Lazarus (2014) betonar karaktärsbaserat ledarskap en ledares attribut som personlighet, motiv, värderingar och kompetens. Den underliggande egenskapen enligt Yukl (2010) innebär detta ledarskap att vissa människor anses vara naturliga ledare, begåvade med specifika egenskaper, och att dessa ledare inte påverkas av andra människor. Däremot baseras beteendeleddarskap på vad ledare gör på arbetet. Det finns

två huvudgrenar inom detta tillvägagångssätt. Den ena undersöker hur ledare spenderar sin tid och deras typiska mönster vid olika aktiviteter, ansvar och funktion vid olika ledarskapsaktiviteter. Den andra fokuserar på att identifiera olika beteenden vid effektivt ledarskap (ibid).

Vidare menar Yukl (2010) att maktinfluerat ledarskap undersöker influenserna mellan ledare och övriga medarbetare. Detta inflytande försöker förklara ledarskapseffektiviteten vad gäller vilken makt som innehas av ledaren samt hur makten utövas. Situationsbaserat ledarskap däremot, menar Yukl (2010), betonar vikten av olika faktorer som påverkar ledarskapsprocessen. Viktiga situationsvariabler inkluderar egenskaperna hos anhängarna, arten av det arbete som utförs av ledarenheten, typen av organisationer och typen av den yttre miljön. Forskningen hänvisar till att detta tillvägagångssätt anses ha två olika underkategorier. En del av forskningen är att upptäcka till vilken grad en ledarskapsprocess är densamma eller huruvida den anses vara unik över olika typer av organisationer, ledningsnivåer och kulturer (ibid).

Likaså säger Yukl (2010) att integrativt tillvägagångssätt innebär att man inom forskningen tar hänsyn till mer än en typ av variabel; karaktärsvariabel, beteendevariabel, maktvariabel och situationsvariabel. Ett exempel enligt Yukl (2010) av det integrativa tillvägagångssättet är självkonceptsteorin om karismatiskt ledarskap som försöker förklara varför följare av vissa ledare är villiga att anstränga sig och göra personliga uppoffringar för att uppnå gruppens mål eller uppdrag (ibid)



Figur 2.2 beskriver orsakssambandet mellan de primära typerna av ledarskapsprocesser. Figuren sammanfattar Yukls beskrivning av samspelet mellan en chef och faktorer som är viktiga för ett effektivt ledarskap (Yukl, 2010).

## 2.5.2 Forskning inom ledaregenskaper

Enligt Wolvén (2000) och Wilson (2017) har ämnet ledarskap fascinerat människan sedan antikens Grekland och därmed har det forskats mycket i ämnet. Det som det bland annat forskats om är huruvida ledare besitter speciella personlighetsegenskaper och forskarna har kommit fram till att fysiska egenskaper som längd, vikt, styrka och utseende har visat sig sakna betydelse. Däremot är framgångsrika ledare mer begåvade än genomsnittet i organisationen, har bättre självförtroende, är mer beslutsamma, har större integritet, besitter social kompetens, är mer empatiska samt har större ansvarskänsla. Forskningen har även kommit fram till att "karisma" anses vara en typisk ledaregenskap. Egenskaper som anses vara negativa är att ledare har benägenhet att vara mer dominerande samt har en starkare strävan efter makt och prestige (Wolvén, 2000). Däremot påvisar Collins & Hansen (2011) att framgångsrika ledare besitter tre nyckelgenskaper; de är mer disciplinerade, mer empiriska och mer paranoida. Studierna visar även att de bästa ledarna inte tar fler risker, inte är mer visionära eller kreativa än genomsnittet.

Emellertid säger Wilson (2017) att en människa inte blir en ledare på grund av att hon/han har en kombination av olika egenskaper. Författaren menar att det är de olika mönster av personliga egenskaper som ledaren har och som därmed på något sätt måste stämma överens tillsammans med de aktiviteter och mål som ledaren sätter upp. Dessutom anser Wilson (2017) att dessa faktorer ständigt förändras och därför är det inte särskilt svårt att hitta ledare. Däremot kan det vara svårt att hitta personer som kan leda i olika situationer.

Icke desto mindre menar Forsyth (1983) att en ledares personlighetsegenskaper har relativt liten påverkan på ledarskapet, dock finns det en variabel som anses vara relaterad till ledarskapet. Denna variabel är en ledares medverkan i gruppdiskussioner. Forskningen har kommit fram till att korrelationen mellan ledarskapsutveckling och andra personliga beteendegenskaper är låg, dvs. 0,20. Däremot har det visat sig att korrelationen mellan deltagande och ledarskap är något högre, 0,65. Det som framgick var att kvaliteten på det som sägs inte anses vara så viktigt så länge som kvaliteten är tillfredsställande.

Gruppmedlemmarna uppfattar hög ledarkvalitet som en indikator på motivation, engagemang och vilja att arbeta för gruppen. Högt ledardeltagande tolkas som att ledaren är intresserad av gruppen och därmed har rätt att påverka andra. Lågt ledardeltagande tolkas som att ledaren har lite intresse för gruppen och låg vilja att hjälpa gruppen med problem (Forsyth, 1983).

Mabon (1988) och Forsyth (1983) menar att ledarskapsforskningen som gjorts i form av empiriska studier, visat att inte en enda personlighetsegenskap kan skilja en ledare och en icke-ledare åt. Forskningen har däremot kommit fram till att ledarskap är en dynamisk process som är en följd av samspelet mellan individen och olika situationer. Med detta menas att en ledare som anses vara bra i en viss situation tillsammans med andra medlemmar inte nödvändigtvis är den som har förutsättningar för ledarskap i andra situationer (Mabon, 1988).

### **2.5.3 Forskning inom ledarskapsbeteende**

Enligt Wolvén (2000) påbörjades ledarskapsforskningen vid Ohio State University år 1945 som främst bedrevs av psykologer där de kom fram till att det finns grundläggande drag eller mönster i ledarbeteenden som anses vara mest lämpliga för ledare att besitta. Utifrån omfattande mängder data kunde forskarna dra slutsatser om att ledarstilarna kunde fångas i två dimensioner. Den ena dimensionen benämnde forskarna som strukturering, där inriktningen var att söka strukturera och definiera både ledares och medarbetares roller. En ledare med denna inriktning ägnar sig åt att vara aktiv i planering, att kommunicera information, schemalägga aktiviteter och pröva nya idéer. Den andra dimensionen kallas för konsideration, vilken handlar om att ledaren bryr sig om sina medarbetares känslor, respekterar deras idéer, arbetar i ömsesidigt förtroende samt stimulerar tvåvägskommunikation. Wolvén (2000) beskriver att dessa två dimensioner kompletterar varandra i ett väl fungerande ledarskap. Ohio-forskarnas mål var främst att hitta objektiva dimensioner för att beskriva ledares beteende men de var desto mindre intresserade av att relatera beteendet till olika former av effektivitet (ibid).

Vidare säger Wolvén (2000) att ledarforskningen från 1945 återupptogs år 1947 vid Ohio University, där avsikten var att analysera förhållandet mellan ledarbeteendet och effektivitet. Effektivitetskriterierna som användes var medarbetarnas arbetsmoral, motivation, frånvaro, tillfredsställelse och produktivitet. Forskningens viktigaste slutsats var att effektiviteten ökade ju mer medarbetarcentrerade ledarna var (ibid).

### **2.5.4 Karismatiskt och transformerande ledarskap**

Under 1980-talet började ledarskapsforskare enligt Yukl (2010) att bli intresserade av den emotionella såväl som den symboliska aspekten av ledarskap. Forskningen bidrog till att det lättare går att förstå vilken influens en ledare har på sina följare. Huruvida en ledare kan påverka sina följare att göra självuppoffringar samt åsidosätta sina egna behov framför

organisationens behov, beror enligt forskningen på vilken typ av ledarskap ledaren besitter. Den tidiga forskningen enligt Yukl (2010) som gjordes under 1980-talet visar att det existerar två typer av ledarskap, karismatiskt och transformerande ledarskap. Dessa två olika typer fungerar ännu idag som vägledning för ledare (ibid).

Enligt Kaufman & Kaufman (2010), Yukl (2010), Wilson (2017), Müllern & Elofsson (2006), Waldman & Yammarino (1999) och Sy et al (2017) ökade intresset för det karismatiska ledarskapet där det framkom att karismatiska ledare lägger ned ett stort arbete på att formulera verksamhetens syfte. Detta arbete måste således göras på ett sådant sätt att anhängarna och medarbetarna på bästa sätt klarar att identifiera sig med själva grundidéerna för handlingsplanerna, vilket i sin tur leder till att de känner sig inspirerade av den uppgift de är involverade i. Forskningen kom likaså fram till att karismatiska ledare har ett starkt behov av makt, högt självförtroende och en stark övertygelse om sina egna föreställningar och ideal. Karismatiska ledare är enligt Kaufman & Kaufman (2010) dessutom mer benägna att ta stora risker och att använda sig av okonventionella medel för att nå målen. Andra egenskaper som karismatiska ledare besitter är att de är väldigt skickliga på att kommunicera på ett slagkraftigt sätt, har hög social intelligens och förstår andra människors reaktioner. Vidare bekräftade forskningen efter flertal studier att karismatisk ledning har mycket starka effekter då den ökar såväl arbetstillfredsställelsen som arbetsprestationerna i avsevärd grad. Den entusiasm ledaren sprider till människor sprider sig även på själva arbetet och resulterar i ökad motivation, tillfredsställelse och prestation (Kaufman & Kaufman, 2010).

Yukl (2010), Wilson (2010), Ellström et al (2016), Hirtz, Murray & Riordan (2007), Sosik & Dionne (1997) menar att transformerande ledarskap innebär att medarbetarna känner tilltro, beundran, lojalitet och respekt inför ledaren. Detta ledarskap medför att följarna känner sig motiverade att utföra mer än vad de förväntas göra. Ledaren transformerar och motiverar sina medarbetare genom att göra dem medvetna om vikten av arbetets utgång. Ledaren framkallar även följarnas intresse att se till gruppen och organisationens bästa. Transformerande ledarskap leder till att medarbetarnas motivation och prestanda ökar (Yukl, 2010).

## **2.6 Ledarskap i förhållande till kvalitet**

Edvardsson & Thomasson (1993) menar att inom vissa företagsledningarna existerar det en allmän och utbredd uppfattning att kvalitet kostar pengar. Enligt detta synsätt medför det kostnader för företaget att höja kvaliteten i produkter eller tjänster. Tvärtom har det visat sig

att upp till 20 procent av resurserna i industriföretag och 35 procent i tjänsteföretag, går åt till att rätta till gamla fel. Detta innebär att det finns en stor kostnadsbesparing i att koncentrera resurserna på att göra rätt från början. Utöver lägre kostnader medför kvalitetshöjande åtgärder att intäkterna och lönsamheten ökar. Med bättre kvalitet är kunderna villiga att betala mer för att erhålla kvalitetsprodukter. Det har även visat sig att företag som har fått ett rykte om sig att hålla god kvalitet inte blir så känsliga för priskonkurrens. Inom näringslivet är det vanligt att företag idag satsar på kvalitetsutveckling för att höja lönsamheten enligt Edvardsson & Thomasson (1993). Ett exempel är SAS som satsade på att marknads- och kundorientera verksamheten och följderna blev goda cirklar med ökad lönsamhet (ibid).

Enligt Sörqvist (1998, 2004), Bergman & Klefsjö (2007), Hansson & Eriksson (2002) visar forskningen att kvaliteten har en stor betydelse ekonomiskt. Det har visat sig att det existerar tydliga samband mellan företags lönsamhet och uppnådd kvalitetsnivå. Att inte arbeta med kvalitetsutveckling kan leda till stora kostnader för företag då kvalitetsbrister oftast är enorma. Forskningen visar att kvaliteten påverkar en verksamhets ekonomiska situation på flera olika sätt. Sörqvist (1998) och Bergman & Klefsjö (2007) hänvisar till ett flertal undersökningar som gjorts som visar att kvalitetsbristkostnader uppkommer i storleksordningen 10 och 30 procent av verksamhetens omsättning. En minskning av dessa kostnader genom förbättrad kvalitet leder till en förbättring av resultatet. Dessutom påpekar Sörqvist (1998); Nicolau & Sellers (2010) att kostnaden för en kvalitetsförbättring vanligen är en engångsinvestering. Sörqvist (2004) menar att kostnaderna för både de produkter som produceras och för driften av verksamhetens processer påverkas. Kvalitetsnivån ökar därmed möjligheterna till goda och ökande intäkter.

Enligt Hendricks & Singhal (1997), Hansson & Eriksson (2002), Nicolau & Sellers (2010), Bu & Tang (2010), Eriksson (2003) har studier visat att företag som vunnit kvalitetsutmärkelser i genomsnitt har högre lönsamhet än företag som inte vunnit kvalitetsutmärkelser. Likaså hänvisar Przasnyski & Tai (1999), Hendricks & Singhal (1996), Prybutok et al (2011), Rust et al (2002) samt Klefsjö & Eriksson (2004) till studier där det framgår att det finns ett samband mellan företag som vunnit kvalitetsutmärkelsen The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) i USA med aktieutvecklingen för samtliga företag. Vidare menar Przasnyski & Tai (1999) att studien påvisar att aktieprestationen för samtliga MBNQA-vinnare har en genomsnittlig avkastning på 99 procent. Dessutom framgår det att mellan år 1988–1995 överträffade samtliga MBNQA-



vinnare Standard and Poor's (S&P) 500 Index i genomsnitt med att överträffa 324,9 procent avkastning i jämförelse med 111,8 procent med företag som inte hade vunnit MBNQA-utmärkelsen (ibid).

Likaså har Eriksson (2003) samt Eriksson et al (2003) studerat svenska företag som vunnit kvalitetsutmärkelser där det framgår att sambandet mellan TQM och lönsamhet har förbättrats betydligt. Dock menar författarna att den största effekten för företag som deltagit i TQM program är den ökade kundnöjdheten. Däremot menar Corredor & Goñi (2011) att företag som implementerat TQM presterat bättre även innan implementeringen av TQM än företag som inte anammat TQM-program. Dock menar Klefsjö & Eriksson (2004) att en nackdel med kvalitetsutmärkelser är att företag oftast enbart fokuserar på att vinna utmärkelsen istället för att jobba med ständiga förbättringar. Icke desto mindre har Adams et al (1999) i sin studie kommit fram till att det inte finns något samband mellan företag som vunnit MBNQA och en ökning av aktieutvecklingen. Författarna menar att MBNQA har en begränsad påverkan på aktieutvecklingen då det inte innebär några konsekvenser på framtida kassaflöden eller för riskjusterade diskonteringsräntor och följaktligen inte kan relateras till aktiekursen.

## **2.7 Ledarskap i förhållande till effektivitet**

Enligt Sörqvist (2004) och Sandholm (2001) finns det flera verktyg för utvärdering av organisationers processorientering, en känd sådan är SIQ:s modell (SIQ, 2012) för kundorienterad verksamhetsutveckling, som med sin helhetssyn tar ett helhetsgrepp på organisationen. Modellen fokuserar på ledarskapets avgörande roll och på vikten av alla medarbetares medverkan. Den bygger på de tre hörnpelarna: systematik, struktur och kultur. En del av systematiken är att ställa frågor som leder till kunskap och insikt om hur den egna verksamheten fungerar. De fyra kärnfrågor som skapar systematiken i SIQ-modellen (SIQ, 2012) är: Hur gör vi för att...? I vilken omfattning tillämpas de valda arbetssätten? Vilket resultat leder det till? Hur gör vi för att utvärdera och förbättra det vi gör? Medvetenheten kring organisationens processer, aktiviteter som skapar värde för kunderna, kunskaper om hur man i verksamheten gör någonting resulterar i förbättrad verksamhet (SIQ, 2012).

Utmärkande drag för framgångsrika organisationer är företag som skrivit ner sina värderingar, enligt SIQ (2012). Bergman och Klefsjö (2007) menar att en organisations framgång hänger samman med hur väl organisationen kan kundorientera sig och i arbetet med det har det blivit allt viktigare att ringa in organisationens värderingar. Rok Skrinjar et al (2007) har undersökt

om en processororienterad organisation uppnår ett finansiellt och icke finansiellt resultat, samt om det icke finansiella resultatet har positiv inverkan på det finansiella resultatet. De kom fram till att organisationen uppnår högre finansiellt resultat när organisationen satsar på den interna kundens tillfredsställelse och utbildning. När det icke finansiella resultatet ökar, ökar även det finansiella resultatet (ibid).

## **2.8 Ledarskap i förhållande till lönsamhet**

Enligt forskningen finns det olika indikatorer på lönsamhet och de vanligt förekommande är produktivitet, effektivitet och prestation, menar Tangen (2005) och Levine (2004).

Spiegelman (2006); Ekvall & Ryhammar (1998); Koys (2001); Waldman & Yammarino (1999); Subramony et al (2017); Larsson & Vinberg (2010) säger att ledarskap är ytterligare en indikator för lönsamhet. Med detta menas att det uppstår ett cirkelskeende när ledaren uppmuntrar personalen, som i sin tur bidrar till nöjda interna kunder. Personalen i sin tur vidarebefordrar känslan till sina kunder som då resulterar i lojala och nöjda externa kunder. Detta cirkelskeende bidrar därmed till ett större flöde av affärstransaktioner och bidrar till vinst för företaget och därmed ökar lönsamheten under förutsättning att allt annat är lika. Koys (2001); Silvestro (2002); och Whitley (2006) menar att de interna kundernas arbetstillfredsställelse likaså bidrar till en ökad kundnöjdhet, vilket kan påverka lönsamheten positivt. Levine (2004) menar att i ett produktionsföretag skulle detta medföra att den positiva känsla som ledaren ger den anställde bidrar till att arbetsglädjen ökar. Den ökade arbetsglädjen skulle i sin tur medföra ökade prestationer bland de anställda. Levine (2004) menar att det är vanligt att använda sig av denna coachingmetod där målet är att öka företagets lönsamhet. Delar av coachingmetoden handlar om att öka anställdas delaktighet, förbättra kommunikationen och ge positiv feedback för väl utfört arbete. Likaledes menar Tannenbaum & Schmidt (1958) att ledares beteende påverkar organisationens effektivitet, medarbetarnas personliga tillväxt samt företagets lönsamhet. Även Arvonen & Pettersson (2002) har studerat företag och sammanfattningen av studien är att en ledares beteende är relaterat till specifika organisatoriska resultat.

Likaså menar Spiegelman (2006) att kommunikation och delaktighet är tätt sammanlänkade till lönsamhet och ledarskapsstilen kan påverka dessa faktorer. Schuler (1979) betraktar också kommunikationens positiva betydelse i en organisation. Den öppna kommunikationen främjar arbetstillfredsställelsen och likaså de anställdas prestation, menar Schuler (1979). Även George & Jones (1996) har konstaterat att det finns ett samband mellan arbetstagarnas

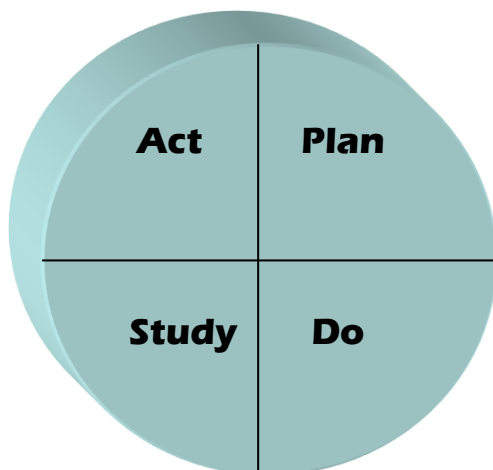
arbetsnöjdhet och lönsamhet. Crook et al (2011) poängterar att under de senaste 15 åren har forskare som arbetat för att utveckla en resursbaserad teori om konkurrensfördelar betonat rollen som humankapital har i en organisation. Humankapitalet anses vara en viktig faktor för att förklara varför vissa företag överträffar andra företag med lönsamheten (ibid).

## 3. Metod

*Detta kapitel inleds med en övergripande beskrivning av hur metod delen är uppbyggd samt hur undersökningen, vilken ligger till grund för empirin, har genomförts. Därefter beskriver jag mina metodval och argumenterar för dessa. Kapitlet avslutas slutligen med en diskussion om validitet och reliabilitet.*

### 3.1 Inledning

Under detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet av denna studie, vilken är tänkt som en introduktion och summering av metodkapitlet. Jag beskriver min metod val i detta kapitel och argumenterar för dessa. Då basen i kvalitetsutveckling likväl i denna uppsats är ”ständiga förbättringar” har jag valt att använda mig av Demings PDSA-cykel (Plan-Do-Study-Act). Jag betraktar uppsatsen som en ständig förbättring där jag förbättrar och bearbetar om och om igen till dess slutförande enligt nedan modell:



*Figur 3.1 Förbättringsnykelm Planera-Gör Studera-Lär (Bergman & Klefsjö, 2007)*

#### 3.1.1 Planera

Efter att studiens problemformulering, syfte och frågeställning formulerats, genomfördes en litteratursökning med fokus på teorier där vikten legat på kvalitet, TQM, effektivitet, lönsamhet och ledarskap. Vidare fördes en diskussion med handledare rörande valt ämne till examensarbetet samt vilken datainsamlingsmetodik som skulle användas vid genomförandet av denna studie.

I detta examensarbete har en fallstudie genomförts för att erhålla empiri rörande huruvida ledarskap kan utövas för att uppnå kvalitet, effektivitet och lönsamhet. Då det är svårt att

svara på frågan utan att ha en insyn hur ledarskap kan utövas inom en organisation beslutades att en fallstudie var lämplig att genomföra. Två perspektiv valdes för att besvara frågeställningen; ledningens och medarbetarnas. Svaren var därmed tänkta att ge underlag till att besvara syftet och frågeställningen. För att få medarbetarnas perspektiv valdes metoden enkät. Jag kommer att beskriva mina val och argumenterar för de längre fram, se avsnitt 3.7.2. För att få ledningens perspektiv valdes strukturerade intervjuer med de tre cheferna för medarbetarna som deltog i enkäten, vilket motiveras i avsnitt 3.7.3.

### **3.1.2 Genomföra**

Enkätfrågorna och intervjufrågorna formulerades och omarbetades ett flertal gånger. Frågorna styrdes av studiens syfte samt av studiens frågeställning. För att säkerställa att medarbetarna samt cheferna skulle förstå frågorna skickades både enkäten och intervjufrågorna för granskning till utomstående personer som återkopplade vad som var oklart. Frågorna omarbetades till dess slutliga form.

Enkätformuläret skickades i ett första skede till en av cheferna på företaget för att få ett godkännande innan enkätundersökningen kunde äga rum. Därefter genomfördes enkätundersökningen med en av företagets avdelningar där 50 medarbetare ingick. De strukturerade intervjuerna genomfördes vid olika tillfällen. Inför varje intervju skickades intervjufrågorna till chefen så att denne kunde förbereda sig inför intervjun. Dessutom sågs det som en fördel att skicka ut frågorna i förväg så att intervjutillfället skulle bli så effektivt som möjligt.

### **3.1.3 Studera**

Efter enkätundersökningen sammanställdes all numerisk data i det valda förbättringsverktyget histogram. Eftersom histogram ger en överskådlig bild av medarbetarnas syn på ledarskap så kunde jag sammanställa resultatet. Detta gjordes efter en analys utifrån samtliga histogram då dessa indikerar hur många medarbetare som tycker likadant i samma fråga. Efter att ha analyserat samtliga histogram kunde jag därmed komma fram till medarbetarnas totala syn på ledarskap.

Efter intervjuerna sammanställdes den verbala informationen i ledningsverktyget trädidiagram. Jag kommer att beskriva mina val och argumenterar för de längre fram, se avsnitt 3.8. Verktyget var ett medel för att identifiera och skapa en gemensam bild av verksamheten och

hur den skulle kunna jobba ännu mer med ständiga förbättringar. En av anledningarna till att trädigram valdes för att kunna hantera den verbala informationen är att verktyget kan användas som ett första steg i förbättringsarbetet.

### **3.1.4 Lär**

Utifrån teorikapitlet och analysen från den empiriska undersökningen drogs vissa slutsatser rörande huruvida ledarskap kan utövas för att uppnå TQM, effektivitet och lönsamhet. Dessa slutsatser låg sedan till grund för det lönsamma ledarskap som diskuteras och förklaras i diskussionskapitlet.

## **3.2 Vetenskapsideal**

Enligt Wedin & Sandell (2004) existerar det olika förhållningssätt gällande vad vetenskap är och hur den ska bedrivas. De vanligaste vetenskapsidealerna är positivismen och det hermeneutiska idealet (ibid). Enligt Wedin & Sandell (2004); Hartman (2001); Bryman (1997); Alvesson & Sköldbberg (2017) grundar sig positivismen på att teorier bygger på faktiska iakttagelser av verkligheten. Teorin prövas genom att forskaren gör förutsägelser om händelser i verkligheten. Forskaren ska därmed eftersträva objektivitet i studien och bör vidare inta en iakttagande roll och slutsatsen är oberoende av personen som gör dem (ibid). Den hermeneutiska läran kan utgöras av beskrivande satser, men den domän den beskriver antas inte vara omöjlig att mäta, enligt Wedin & Sandell (2004); Hartman (2001). Forskaren studerar verkligheten från människans insida, det vill säga människors föreställningar om verkligheten (Wedin & Sandell, 2004).

I det här examensarbetet har både det positivistiska samt det hermeneutiska synsättet varit min utgångspunkt då jag dragit slutsatser utifrån teoretiska grunder samt empiriska observationer för att mäta kvalitet, effektivitet och lönsamhet. I denna studie har det positivistiska synsättet varit ett angreppssätt då arbetsgången varit en logisk process där teorin sammankopplats med empirin för att kunna dra slutsatser huruvida ledarskap kan utövas för att uppnå kvalitet, effektivitet och lönsamhet. För att få utökad och fördjupad kunskap inom ämnet har jag därmed haft ett behov av att studera verkligheten ur ett organisatoriskt- samt ett medarbetarperspektiv. Detta innebär att jag har gått från det positivistiska synsättet till det hermeneutiska synsättet i syfte att kunna besvara frågeställningen av denna studie.

### **3.3 Förförståelse**

Med olika vetenskapsideal följer olika mål och kunskapsformer, vilket sammanhänger med valet av strategi och metod i en undersökning, menar Wedin & Sandell (2004); Dalén (2015); Bryman & Bell (2017). Därmed kan sägas att målet för en undersökning kan vara att förklara eller att förstå. Detta innebär att analys och värdering av information påverkas av förförståelsen hos den individ som utför analysen. Förförståelsen påverkas även av faktorer som individuell erfarenhet av ett visst område (Wedin & Sandell, 2004).

En del av min förförståelse har sin grund utifrån min utbildningsbakgrund då jag har en magisterexamen i företagsekonomi och har arbetat inom olika organisationer i elva år. Under mina år som ekonom har jag bland annat arbetat som redovisningschef, tillförordnad ekonomichef, financial controller och konsult. Jag har själv haft personalansvar alltifrån tre till åtta medarbetare och har ofta ställts inför flera utmaningar med mitt ledarskap. Jag har likaså under åren kunnat betrakta organisationens ledarskap inom den organisation jag arbetat i och därmed har jag kunnat dra paralleller till teorin under tiden jag läste magisterutbildningen i Kvalitet-och ledarskapsutveckling. Min bakgrund och erfarenhet som ledare och ekonom influerade mig till valet av denna studie om lönsamt ledarskap och har delvis påverkat mig i denna studie. Dock kommer jag i denna studie enligt det positivistiska synsättet att eftersträva objektivitet genom att inta en iakttagande roll för att slutsatsen ska vara oberoende av personen som gör studien.

### **3.4 Vetenskaplig metod**

Wedin & Sandell (2004) menar att utifrån de två vetenskapsidealerna positivism och hermeneutik vilka bygger på olika metoder kan forskaren verifiera olika teorier om verkligheten. Här skiljer forskningen bland annat på den deduktiva och den induktiva metoden (ibid).

#### **3.4.1 Deduktiva och induktiva metoden**

Den deduktiva metoden har som grundsten att vetenskapliga teorier huvudsakligen består av hypoteser som anger mätbara samband mellan företeelser i världen enligt Hartman (2001) och Bryman & Bell (2017). Enligt den deduktiva metoden börjar forskaren med att formulera sina hypoteser för att sedan kontrollera hypoteserna mot sina observationer. Om hypoteserna stämmer med observationerna anses hypotesen bekräftad (Hartman, 2001).

Den induktiva metoden innebär enligt Hartman (2001); Bryman & Bell (2017) att forskaren börjar med att samla in datamaterial utan att ha någon hypotes. Datainsamlingen styrs enbart utifrån forskarens frågeställningar. När datainsamlingen väl är klar analyseras materialet och forskarens uppgift är därmed att finna samband mellan olika egenskaper (Hartman, 2001).

I det här examensarbetet har både den deduktiva och den induktiva metoden använts. Ett antal frågeställningar rörande lönsamt ledarskap formulerades efter en analys av litteraturen om TQM, kvalitet, ledarskap, effektivitet och lönsamhet. Att därefter formulera forskningsfrågorna till enkla begrepp var inte så enkelt och därmed har jag under senare delen av undersökningen gått över till ett mer induktivt angreppssätt. Övergången från den deduktiva metoden till den induktiva metoden innebär att datainsamlingen enbart styrdes utifrån frågeställningarna. Efter att ha hämtat all datainsamling påbörjades arbetet med att analysera materialet samt att försöka hitta den gemensamma faktorn, vilken är lönsamt ledarskap. Övergången resulterade i att undersökningen övergick till en fallstudie för att få en bild av frågeställningens relevans och för att se om det finns ett samband mellan ledarskap, effektivitet och lönsamhet i en organisation.

## **3.5 Undersökningsmetod**

I ett vetenskapligt arbete beskriver metoden det övergripande tillvägagångssättet för undersökningen. Det finns två olika metoder för detta tillvägagångssätt, den kvantitativa eller den kvalitativa metoden (Wedin & Sandell, 2004; Bryman & Bell, 2017).

### **3.5.1 Kvantitativ och kvalitativ metod**

Wedin & Sandell (2004); Bryman (1997); Bryman & Bell (2017) menar att enligt den kvantitativa metoden anses grunden för all empirisk kunskap vara någon form av observation. Den vanliga uppfattningen av vad kvalitativ metod innebär, är valet av metoder och tekniker, vilka måste medföras av den specifika frågan som forskaren vill att undersökningen ska svara på, enligt Wedin & Sandell (2004); Bryman (1997); Dalén (2015); Bryman & Bell (2017). Den mest kända kvalitativa metoden är deltagande observation där forskaren ägnar sig åt undersökningspersonerna i syfte att få en heltäckande och djupgående bild av organisationen, gruppen eller institutionen (Wedin & Sandell, 2004).



### ***Fallstudie***

Fallstudie är en forskningsmetod där forskaren väljer att studera en individ, en grupp eller en organisation i dess miljö, menar Halvorsen (1992); Merriam (1994); Bryman (1997); Bryman & Bell (2017). Urvalet som görs sker inte med tanke på att forskaren ska göra generaliseringar utan att urvalet ska göras utifrån analytiska syften. Denna sorts studier innebär att forskaren är intresserad av processer. Det vanligaste enligt denna studie är att forskaren använder sig av kvalitativa metoder som deltagande observation. Denna typ av forskning gör det möjligt att samla in data om många variabler, exempelvis observationer, mätningar, intervjuer och studier av dokumentation. Syftet enligt denna metod är därmed att ge en intensiv beskrivning samt att utveckla en helhetsförståelse (Halvorsen, 1992).

Det finns olika kvalitativa metoder, bland annat den fenomenologiska ansatsen, den hermeneutiska ansatsen, Grounded–Theory och fallstudie. För den här studien valde jag att genomföra en fallstudie där jag studerar företaget Skanska. Anledningen till att studien görs på Skanska beror delvis på att det är ett svenskt företag. Under mina år som ekonom har jag främst arbetat inom utländska koncerner och jag tycker att det är intressant att studera ett svenskt företag för att få en helhetsbild av hur det svenska ledarskapet fungerar. En annan anledning att jag valde att göra en fallstudie på Skanska är att jag jobbar där som ekonomikonstult och ur ett tidsperspektiv var Skanska det mest logiska valet för att kunna slutföra denna studie.

#### Beskrivning av företaget:

Skanska koncernen är ett av världens ledande bygg- och projektutvecklingsföretag och är verksamma i tio länder i Europa och i USA. Skanska grundades år 1887 i Malmö när Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet bildades. År 1965 listades företaget på Stockholmbörsens A-lista och år 1984 blev koncernens officiella namn Skanska. Skanskas kärnverksamhet i Sverige består av att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljö som vi lever i. Verksamheten är uppdelad i fyra grenar: Bygg- och anläggningsverksamhet, bostadsutveckling, kommersiell fastighetsutveckling och infrastrukturutveckling. Företaget har totalt cirka 9 000 medarbetare i Sverige och globalt cirka 40 000 medarbetare ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)).

Tillvägagångssättet i denna fallstudie har varit att samla in data om många variabler genom att både utföra enkäter och intervjuer för att få ett medarbetarperspektiv samt ett

ledarskapsperspektiv, för att kunna uppfylla syftet på bästa tänkbara sätt. Utgångspunkten i denna studie har varit att studera lönsamt ledarskap och dess samband mellan ledarskap, TQM, effektivitet och lönsamhet samt för att utveckla en helhetsförståelse för ämnet. Jag vill därför med denna studie få en helhetsförståelse för hur organisationer kan förbättra lönsamheten långsiktigt genom att utöva TQM, effektivitet och bra ledarskap.

### **3.6 Primär– och sekundärdata**

Halvorsen (1992) menar att primärdata är den nya datan som samlas in av forskaren genom att använda sig av en eller flera datainsamlingsmetoder. Sekundärdata kan till skillnad från primärdata vara både verbal och icke-verbal. Dessutom kan sekundärdata vara mer eller mindre bearbetade och analyserade. Efter att forskaren utformat sin problemställning blir uppgiften att ta reda på vad som finns tillgängligt i form av information som kan belysa problemställningen. Vidare måste forskaren ta reda på huruvida sekundärdatan är relevant för problemställningen och hur pålitlig den är (ibid).

I det här examensarbetet representerar enkätsvaren och intervjuerna primärdatan som använts. Sekundärdatan, som använts indirekt, återfinns i litteraturen samt i några forskningsartiklar som ligger till grund för teorikapitlet. Företaget Skanska, som här analyseras, har bistått med interna dokument samt har material hämtats från deras hemsida. Detta material har också använts som sekundärdata och därmed har triangulering kunnat ske. Både den primära och den sekundära datan baseras därmed på fallstudien.

### **3.7 Datainsamling**

Forskaren ställs inför ett fundamentalt val för vilken metod som är lämplig för det forskaren vill undersöka och som därmed styr datainsamlingen, menar Halvorsen (1992). Vid användning av en viss metod får forskaren en typ av data och genom att använda en annan metod får forskaren en annan typ av data. De vanligaste alternativen är kvantitativ och kvalitativ data som forskaren kan använda sig av (ibid).

#### **3.7.1 Litteraturstudier**

Under hela forskningsprocessen har litteratursökningarna utförts kontinuerligt för att upprätthålla en bred teoretisk referensram. Strategin har således varit att genomföra litteratursökningarna genom olika databaser. När sökningen gjorts i de olika sökvägarna har söktermerna främst varit ledarskap, ledarskapsbeteende, ledarbeteende, kvalitet, TQM,

lönsamhet, processorientering, effektivitet och metod. Litteratursökningarna som gjorts har därefter resulterat i kapitel 2, som är basen för den teoretiska referensramen av examensarbetet. Litteraturstudierna har förutom teorikapitlet använts för att analysera resultat i analysdelen, i kapitel 5.

Övrigt datamaterial som använts i studien har varit publicerat material och dokument som jag har erhållit av det företag som studerats. Det erhållna materialet har jag främst använt i syfte för att få en större förståelse för det studerade företaget.

### **3.7.2 Enkät - design och urval av respondenter**

Halvorsen (1992); Bryman & Bell (2017) säger att en av de vanligaste frågetekniker inom den kvantitativa metoden är frågeformulär, så kallad enkät. Fördelen med en enkät är att de är självadministrerade, det vill säga respondenten läser själv igenom frågorna och skriver ner sina svar på frågeformuläret (ibid). Frågorna kan antingen vara systematiskt eller osystematiskt presenterade, menar Halvorsen (1992). När frågorna presenteras systematiskt innebär det att ordalydelsen och ordningsföljden redan är bestämd. Däremot när frågorna presenteras osystematiskt är det upp till intervjuaren själv att variera sättet att ställa frågorna på, liksom ordningsföljden. Metoden tvärsnittsdesign och surveyundersökning används enligt Bryman & Bell (2017) som synonymer. Surveyundersökning likställs ofta med enkäter och strukturerade intervjuer och därmed anser Bryman & Bell (2017) att den mer generella termen tvärsnittsdesign är att föredra.

I denna undersökning har en enkät utformats för att erhålla medarbetarnas perspektiv på ledarskap. Enkäten har utformats utifrån teorikapitlet och frågeställningen. Syftet med enkäten har varit att besvara frågeställningen i denna undersökning. När enkäten var klar testades denna med hjälp av riktiga respondenter. Därefter skickades enkäten till en av företagets chefer för godkännande innan utskicket (inga synpunkter inkom). Enkäten distribuerades därefter i ett mail till medarbetarna inom avdelningen som tillsammans omfattade 50 respondenter. Mailet innehöll en förklaring av syftet med enkäten och vad den skulle användas till. Den slutliga enkäten som använts i denna studie återfinns i Bilaga A. Utskicket av enkäten var till totalt 50 medarbetare och endast 16 medarbetare, dvs. 32 % svarade på enkäten. Dessutom kan tilläggas att på frågan *Jag är nöjd med min arbetsplats* valde en av medarbetarna att inte svara på frågan.

### **3.7.3 Intervjuer**

Kvale & Brinkman (2009) samt Dalén (2015) menar att intervjuer används som en strategi för att samla in datamaterial eftersom syftet med kvalitativa forskningsintervjuer är att förstå ämnen från den levda vardagsvärlden ur den intervjuades eget perspektiv. En stor fördel med intervjuer jämfört med enkäter är den personliga närvaron, menar Halvorsen (1992) och Dalén (2015). Fördelen är att forskaren kan underlätta förståelsen av vissa frågor samt att forskaren kan reda ut missförstånd och att svaren kan fördjupas. Nackdelen med intervjuer är att intervjuarens personlighet och arbetssätt kan komma att påverka intervjuresultatet. Med detta menas att respondenterna svarar på ett visst sätt för att göra ett gott intryck. Respondenterna svarar det som de tror att intervjuaren vill höra. Om frågorna skulle vara av privat karaktär kommer svarsprocenten att bli högre och svaren kommer att bli ärligare med enkäter än vid en personlig intervju (Halvorsen, 1992).

I det här examensarbetet har jag använt mig av en tvärsnittsdesign då informationen samlats in med hjälp av enkäter och strukturerade intervjuer. Det insamlade kvantifierbara materialet har därefter analyserats i syfte att hitta ett samband mellan ledarskap, effektivitet och lönsamhet. I denna undersökning har intervjufrågor utformats för att erhålla ledarnas perspektiv på ledarskap, TQM och effektivitet. Intervjufrågorna har liksom enkäten utformats utifrån teorikapitlet och frågeställningen. Syftet med intervjufrågorna har varit att besvara frågeställningen i denna undersökning. När intervjufrågorna var klara testades även dessa med hjälp av riktiga respondenter. Därefter skickades intervjuformuläret till en av företagets chefer för godkännande och som vidarebefordrade intervjufrågorna till de tre chefer som intervjuades. Chefen som granskade både enkäten och intervjufrågorna är chef över dessa tre chefer som intervjuades. Därefter bokades möten med respektive chef. Vid genomförandet av intervjun användes det förutbestämda formuläret, vilken återfinns i Bilaga B.

### **3.8 Dataanalysmetod**

Då datainsamlingen i denna studie består av både enkäter och intervjuer har två olika dataanalysmetoder använts. Enkäterna gav en överblick över hur en stor grupp medarbetare har svarat på respektive fråga. För att kunna strukturera och analysera den numeriska informationen utifrån enkäterna valdes verktyget histogram som är ett av de sju förbättringsverktygen enligt Klefsjö et al (1999). Enligt Sörqvist (2004) anses histogram vara en sorts stapeldiagram som indikerar hur många medarbetare som tycker likadant i samma

egenskapsintervall. Orsaken till att histogrammet valdes är att verktyget ger en överskådlig bild av enkätundersökningens fördelning, spridning och läge. En annan anledning till att histogram valdes är att det är enkelt att ta fram och att analysera medarbetarnas syn på ledarskap, effektivitet och TQM.

För att kunna hantera, strukturera och analysera den erhållna verbala informationen från intervjuerna valdes verktyget trädidiagram. Verktyget anses identifiera och skapa en gemensam bild av verksamhetens problem, utveckla lösningsförslag och hela tiden förbättra verksamheten, enligt Klefsjö et al (1999).

Orsaken till att verktyget trädidiagram valdes i denna studie var att det med fördel kan användas för att bryta ned ett övergripande problem och mål för att komma fram till konkreta åtgärder. En annan anledning till att verktyget valdes är att trädidiagram kan användas som ett första steg i förbättringsarbetet. Verktyget trädidiagram som användes i denna studie baseras på den förutbestämda frågestrukturen, vilken var uppdelad i olika kategorier utifrån studiens uppbyggnad. Först ställdes de generella inledande frågorna för att erhålla en bättre bakgrundsbild av cheferna. Därefter var frågeformuläret kategoriserat enligt; ledarskap, kvalitet och effektivitet, se bilaga B. För att säkerställa renskrivningen av intervjuerna spelades dessa in med respondenternas samtycke. Varje intervju pågick under cirka en timma per chef. Under intervjun fördes anteckningar över vad som diskuterades på varje fråga. Därefter sammanställdes och transkriberades intervjuerna utifrån anteckningarna och inspelningen.

Vid skapandet av trädidiagrammet friställdes en stor yta och för varje ställd fråga antecknades respektive chefs svar på en post-it lapp. Denna arbetsmetod genomfördes för samtliga frågor. Post – it lapparna placerades därefter i en A, B och C hög. Där A representerar en chef, B representerar en annan chef och C den tredje chefen. Post-it lapparna placerades horisontellt under den första lappen med målet att bryta ner problemet. Denna metod genomfördes i syfte att belysa problemet till en tillräcklig nedbruten nivå. Metoden innebär dessutom att det blev tydligare hur samtliga chefer arbetar utifrån kategorierna; ledarskap, kvalitet och effektivitet.

### **3.9 Reliabilitet och validitet**

Wedin & Sandell (2004); Bryman & Bell (2017) menar att forskaren säkerställer reliabilitet och validitet i undersökningen genom att vara tydlig och noggrann i sin beskrivning av hur

forskaren gått tillväga. Forskaren säkerställer reliabilitet och validitet även genom att se till att undersökningen skapar nya frågor och ger upphov till ytterligare undersökningar (Wedin & Sandell, 2004).

I denna undersökning har en hög reliabilitet säkerställts då tillvägagångssättet beskrivits i steg, se figur 3.1. Detta innebär att det underlättar för läsaren att avgöra om något kan ha påverkat arbetet negativt och därmed också försämra reliabiliteten. För att öka både reliabiliteten och validiteten i undersökningen kommer även andra bedömare att användas i analysen av enkätsvaren. Genom att både samla in datamaterial med enkätsvar samt insamling av material från intervjuer kommer validiteten att öka då en bekräftelse på tolkningen kan ske. Dock är jag medveten om att om en annan person skulle intervjua cheferna skulle eventuellt ett annat resultat uppnås.

### **3.10 Reproducerbarhet**

Reproducerbarhet innebär enligt Wedin & Sandell (2004); Bryman & Bell (2017) möjligheten att kontrollera olika undersökningar genom att upprepa dessa samt att koppla sina egna undersökningar till undersökningar som avhandlar samma ämne. Ifall forskaren upprepar sin undersökning precis som den gjorts tidigare men inte erhåller samma resultat blir förtroendet för den första undersökningen mindre. Detta innebär att det egna resultatets trovärdighet sjunker. Anledningen till att det skulle uppstå skillnader i resultatet beror delvis på att undersökningarna skiljer sig åt i detaljer då dessa inte har preciserats och av den orsaken inte har kunnat replikeras identiskt. Kontentan av detta är att det är metodiken som ska vara reproducerbar för att forskaren ska kunna se om resultatet av en föregående studie var en tillfällighet eller ej (Wedin & Sandell, 2004).

Utöver dokumentationen av metoden i detta kapitel samt datamaterialet från enkäterna och intervjuerna och resultatet av dessa har jag sammanställt allt i bilagorna A och B. Jag anser därmed att jag har försökt ge metodiken god reproducerbarhet. Jag är dock medveten om att det inte blir det trots att jag har varit transparent och tydlig. Med detta menas att då jag har tolkat resultatet utifrån vad cheferna sade, trädidiagrammets sammanfattning, när analysen genomfördes hade en annan person tolkat på ett annat sätt.

### 3.11 Etiska ställningstaganden

Patel och Davidson (2011) anger att det inom samhällsvetenskaplig forskning finns fyra forskningsetiska huvudprinciper, vilka är 1) *informationskravet*, 2) *samtyckeskravet*, 3) *konfidentialitetskravet* och 4) *nyttjandekravet*. I denna studie har jag förhållit mig till dessa principer enligt följande: Jag har bött de berörda respondenternas chef om tillstånd att utföra intervjuer och enkätundersökningen, eftersom det är i deras roll som medarbetare och chefer jag velat insamla material. Vidare, enligt informationskravet (1) har respondenterna (både de intervjuade och de som fyllt i enkät) informerats om uppsatsens syfte, de har informerats om att deltagandet är frivilligt och att ingen information har samlats in utan deras samtycke (2). Information om och från respondenterna har hanterats konfidentiellt och anonymiserats (3). Inga namn förekommer i uppsatsen och det förekommer ingen information om vilken avdelning respondenterna arbetar på. Inte heller är någon transkriberad intervju bifogad, med tanke på konfidentialitetskravet. Det insamlade materialet har inte och kommer inte att användas (4) i annat syfte än för denna uppsats och efter att studien är genomförd och godkänd kommer det insamlade materialet att förstöras.

De tre intervjuade cheferna informerades i förväg att deras ledningsgrupp bött om att få ta del av uppsatsen efter publicering, vilket de och jag ställde oss positiva till.

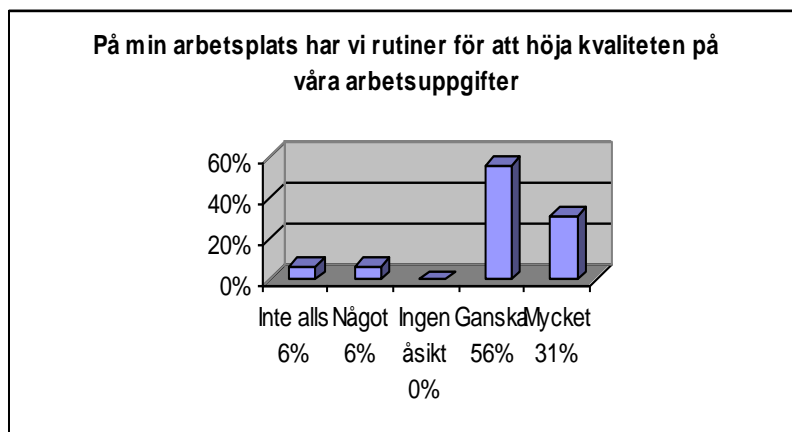
## 4. Empiri

Detta kapitel beskriver resultatet utifrån syftet med denna studie. Den empiriska undersökningen beskriver respektive område: kvalitet, TQM, effektivitet, lönsamhet och ledarskap. Respektive områden har kategoriserats enligt hörnstensmodellen utifrån det publicerade materialet, resultatet av enkäten och intervjufrågorna.

### 4.1 Kvalitet

Enligt sin hemsida strävar Skanska hela tiden att bli bättre på det de gör enligt kvalitetskriterierna då bolaget anser sig vara en lärande organisation. Företaget bygger team tillsammans med kunder, samarbetspartners och de samhällen de verkar i. Bolaget har under lång tid arbetat aktivt med att säkerställa att leverantörerna uppfyller de kvalitetskrav och riktlinjer som de själva har ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)).

Frågan avseende hur cheferna arbetar för att förbättra kvaliteten av de utförda tjänsterna så svarade en chef att de har ett forum med kundmöten och att de i gruppen jobbar aktivt med värdeskapande tjänster. En annan chef berättade att de i gruppen jobbar med ständiga förbättringar, KPI, nyckeltal samt att en av medarbetarna i gruppen har en roll som processspecialist som säkerställer kvaliteten i gruppen.



Figur 4.1 På min arbetsplats har vi rutiner för att höja kvaliteten på våra arbetsuppgifter: Medarbetarnas svar på frågan: 6 % Inte alls, 6 % Något, 0 % Ingen åsikt, 56 % Ganska & 31 % Mycket.

### 4.2 Offensiv kvalitetsutveckling

Arbeta ständigt med förbättringar:



Enligt sin hemsida jobbar Skanska med ständiga förbättringar då bolaget kontinuerligt jobbar med att utveckla och implementera arbetsätt och verktyg som skapar effektiva arbetsplatser med fokus på kostnadseffektiv materialförsörjning ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)).

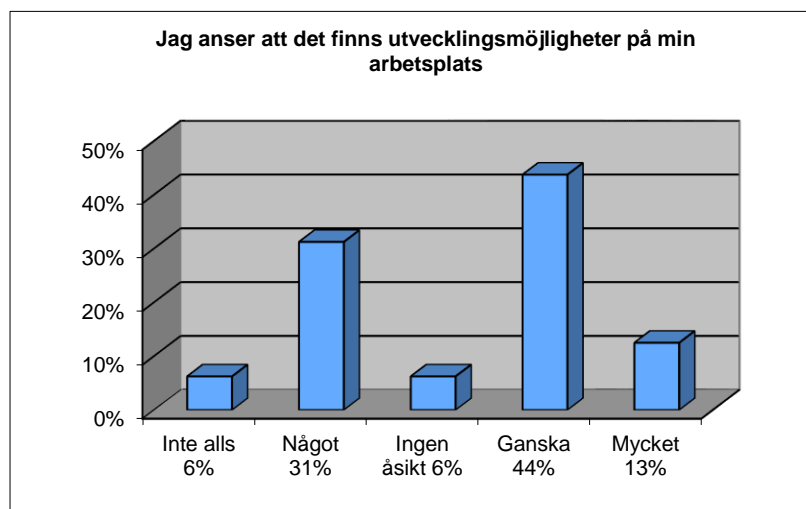
Två av cheferna berättade att de båda jobbar aktivt med ständiga förbättringar. Den tredje chefen anser att det är väldigt mycket fokus på kvalitet och effektivitet då de i gruppen jobbar konkret med risker. Gruppen jobbar dessutom med PFM (Processförbättringsmetoden), vilket innebär att de arbetar i team där medarbetarna får ta fram förslag på förbättringar. Chefen anser därmed att de jobbar väldigt mycket med förbättringar.

#### *Skapa förutsättningar för delaktighet:*

Enligt årsredovisningen 2017 erbjuder Skanska sina medarbetare aktiesparprogrammet Seop, vilket innebär att medarbetarna blir delägare i Skanska. Företaget menar att genom att delta i programmet skapar det delaktiga och engagerade medarbetare. Med tanke på hur många medarbetare som deltar i Seop menar Skanska att det visar hur motiverade och engagerade medarbetarna är och detta anses vara ett medel för att driva fram ständiga förbättringar (<https://group.skanska.com/494284/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2017/arsredovisning-2017.pdf>).

För att skapa delaktighet bland medarbetarna svarade en chef att det finns en tydlig målbild för gruppen och individen. Dessutom finns det möjligheter att delta i olika projekt för att medarbetarna ska känna delaktighet i vad som händer i projekten. En annan chef säger att information är väldigt viktigt och därav att gruppen har månatliga gruppmöten. En chef försöker att informera så mycket som möjligt, men upplever att det stundtals är svårt att skapa delaktighet. Huruvida cheferna arbetar för att bygga relationer mellan medarbetarna, svarade en chef att det är svårt. Samtliga chefer säger att de har mycket teambuilding i olika former. En chef säger att genom att visa tillit och förståelse och stå för det som chefen säger skapas ett förtroende. Avseende att bygga relationer mellan avdelningar, säger två av cheferna att det inte finns något strukturerat sätt för att bygga relationer mellan avdelningarna. En chef menar att det tyvärr inte finns utrymme att jobba med andra för att skapa relationer. För att skapa tillit mellan sig själv och medarbetaren säger en chef att denne försöker att vara närvarande och vara behjälplig vid behov. Däremot säger en annan chef att tillit skapas genom information och kommunikation genom individuella avstämningar. Den tredje chefen säger

att det är ett i ett sammanhang där frågan vad vi gör som måste ställas. Samtliga chefer tycker att det är bra med delegering av arbetsuppgifter och ansvar.

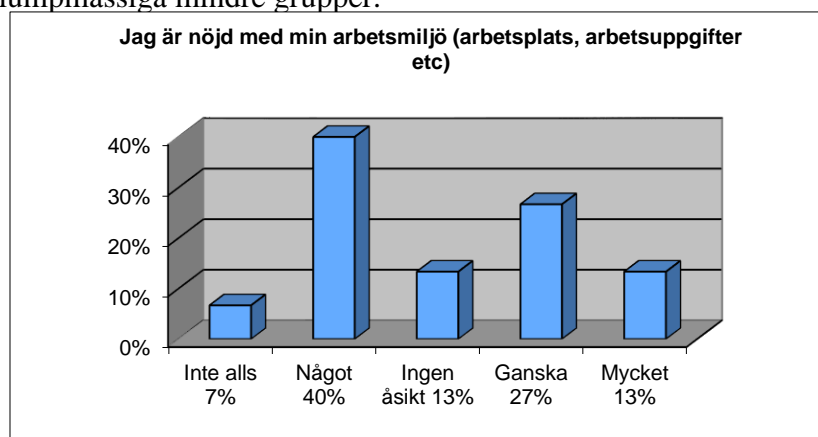


Figur 4.5.6 Jag anser att det finns utvecklingsmöjligheter på min arbetsplats. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Skapa förutsättningar för delaktighet: 6 % Inte alls, 31 % Något, 6 % Ingen åsikt, 44 % Ganska & 13 % Mycket.

#### *Sätt kunden i centrum:*

Enligt sin hemsida anser sig Skanska vara väldigt kundcentrerade då de hjälper sina kunder att nå framgång genom att förstå behoven hos kunderna och deras kunder ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)).

Den interna kundtillfredsställelsen mäts kvartalsvis, enligt samtliga chefer. Mätningen utförs genom så kallade temperaturmätningar i respektive grupp. Utöver denna mätning sker även den årliga medarbetarundersökningen. Vidare berättade samtliga chefer att de kvartalsvis har ett forum, ett så kallat reflektionssamtal. Syftet med reflektionssamtalet är att medarbetarna får en möjlighet att prata ut om allt. Om de anser att det finns något som de vill förbättra tas detta upp i den öppna diskussionen. Detta görs genom att den stora avdelningen delas in i slumpmässiga mindre grupper.



*Figur 4.2 Jag är nöjd med min arbetsmiljö (arbetsplats, arbetsuppgifter etc). Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Sätt kunden i centrum var enligt följande: 7 % Inte alls, 40 % Något, 13 % Ingen åsikt, 27 % Ganska & 13 % Mycket.*

Den fjärde hörnstensmodellen Arbeta med processer tas upp i avsnitt 4.3 Effektivitet, den femte hörnstensmodellen Basera beslut på fakta beskrivs i avsnitt 4.4 Lönsamhet och den sjätte och viktigaste hörnstensmodellen Engagerat ledarskap återfinns i avsnitt 4.5 Ledarskap.

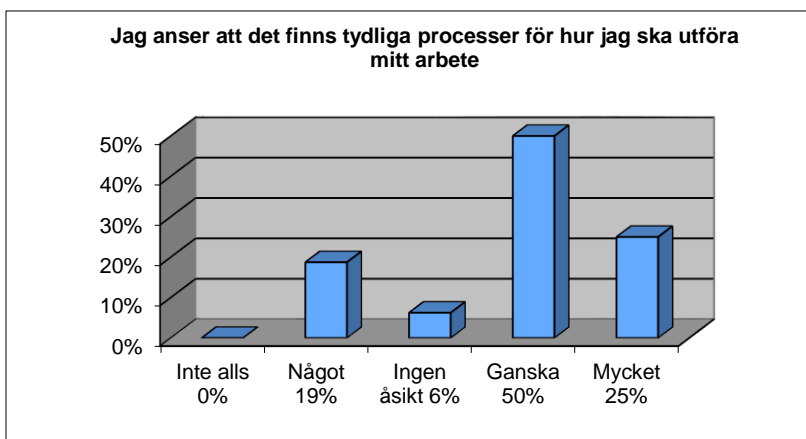
## **4.3 Effektivitet**

*Arbeta med processer:*

Skanska har enligt sin hemsida under lång tid arbetat med effektivitet och processer då bolaget anses vara ett av de första byggföretagen i Sverige som började jobba med miljöledningssystem och miljöcertifieringssystem. En av företagets framgångsfaktorer är företagets ledningssystem "Vårt sätt att arbeta" (VSAA) som integrerar kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Skanska är certifierade enligt ISO 14001 (miljö), ISO 9001 (kvalitet) och OHSAS 18001:2007 (arbetsmiljö). Skanska säkerställer att alla regler och krav efterföljs genom omfattande rutiner för hur kraven mäts ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)).

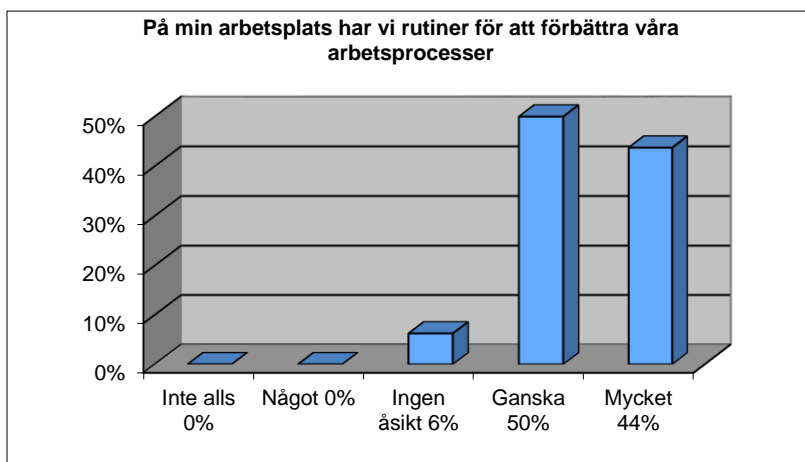
Enligt årsredovisningen 2017 fokuserar Skanska på att kontinuerligt förbättra samtliga delar av verksamheten. Detta innebär att företaget arbetar med effektivitet genom att se till att använda rätt system, effektiva processer och relevanta resurser vilket företaget menar bidrar till mer nöjda kunder (<https://group.skanska.com/494284/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2017/arsredovisning-2017.pdf>).

Huruvida cheferna säkerställer att de arbetar utifrån processer så svarade en chef att de utmanar processerna genom att lägga till och ta bort. En annan chef säger att de gjort omfattande processkartläggningar med tillhörande dokumentation. I gruppen hade de som mål att skriva manualer över deras arbetsuppgifter. Den tredje chefen däremot säger att han inte säkerställt att de arbetar utifrån processer utan har mera utgått från att det finns befintliga processer. Chefen säger att det är väldigt processtyrkt, men att det finns mera att jobba på för att förbättra processerna.



Figur 4.3 Jag anser att det finns tydliga processer för hur jag ska utföra mitt arbete. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Arbeta med processer var enligt följande; 0 % Inte alls, 19 % Något, 6 % Ingen åsikt, 50 % Ganska & 25 % Mycket.

En chef menar att de jobbar strukturerat för att säkerställa att processerna fungerar då de jobbar aktivt med processförbättringsmetoden. Den andra chefen säger att för att finna brister i processerna så jobbar gruppen med riskanalys. Den tredje chefen säger däremot att processen är som den är och jobbar därför inte aktivt för att finna brister. Vidare säger chefen att processspecialisten i gruppen jobbar mer med processer och återkopplar därutöver till chefen om vilka brister som finns.



Figur 4.3.1 På min arbetsplats har vi rutiner för att förbättra våra arbetsprocesser. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Arbeta med processer var enligt följande: 0 % Inte alls, 0 % Något, 6 % Ingen åsikt, 50 % Ganska & 44 % Mycket.

När det gäller att utarbeta rutiner för att förbättra processerna och arbetssätten svarade cheferna att de mäter mycket av det som görs genom statistik, KPI, PFM, riskanalys, processkartläggningar och leanverktyg.

## 4.4 Lönsamhet

*Basera beslut på fakta:*

Den empiriska undersökningen vad gäller lönsamhet är enbart baserad på det publicerade materialet eftersom inga ställda frågor avseende lönsamhet var riktade till medarbetarna eller gruppcheferna.

För att förbättra lönsamheten i hela koncernen kommer Skanska att under 2018 dra ned på verksamheten i affärsenheter med kontinuerlig låg lönsamhet eller som inte längre anses vara strategiskt viktiga, enligt årsredovisningen 2017. Detta innebär att Skanska ökar deras fokus på kostnadskontroll och riskhantering

(<https://group.skanska.com/494284/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2017/arsredovisning-2017.pdf>).

Enligt årsredovisningen 2017 anses nyckeltalen bäst och mest korrekt kunna bedöma Skanskas verksamhet, vilken återspeglas i dess affärsmodell och strategi. De nyckeltal som företaget använder för att mäta lönsamhet är bland annat avkastning på eget kapital, avkastning på sysselsatt kapital i de olika segmenten samt bruttomarginal

(<https://group.skanska.com/494284/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2017/arsredovisning-2017.pdf>).

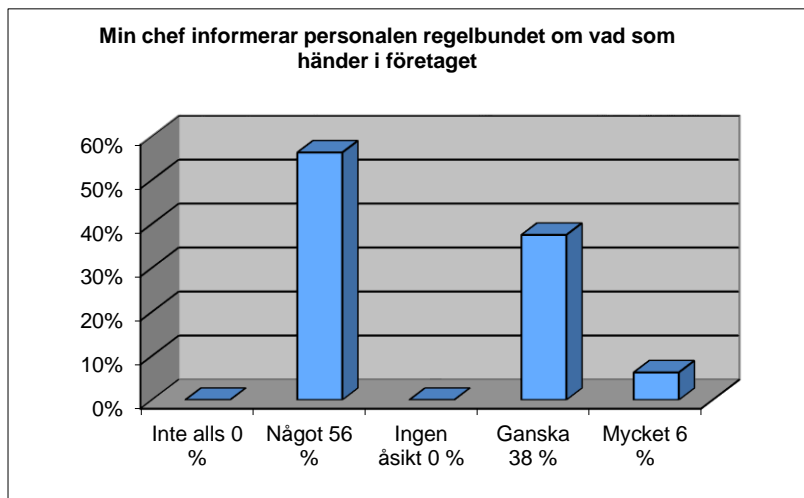
## 4.5 Ledarskap

*Engagerat ledarskap:*

Enligt hemsidan säger Skanska att det är chefens jobb att ge alla rätt förutsättningar för att lyckas och därför erbjuder bolaget ett brett utbud av ledarskapsutbildningar på olika nivåer ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)).

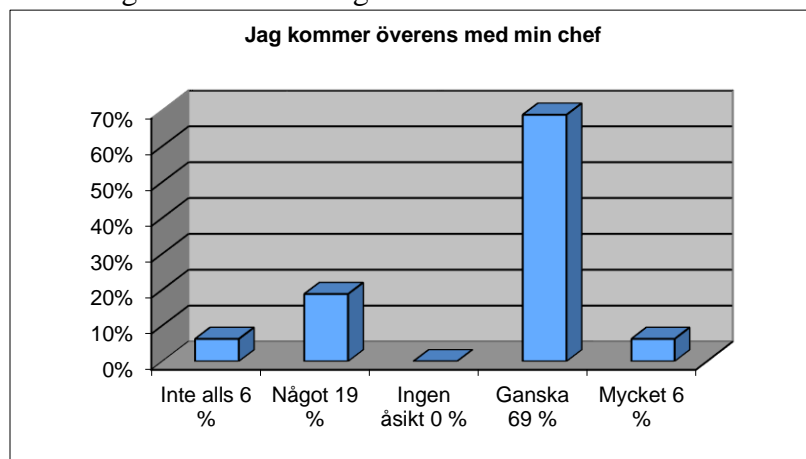
Angående frågan om cheferna har gått någon ledarskapsutbildning svarade en chef att denne har gått en kort internutbildning på cirka två dagar på Skanska. Dock uttryckte sig chefen att det skulle vara intressant att gå en mer omfattande utbildning framöver. En annan chef har gått flera kortare interna utbildningar på två dagar. Den tredje chefen däremot har inte gått någon ledarskapsutbildning under sin anställning på Skanska utan den senaste utbildningen var hos en tidigare arbetsgivare år 2002. Två av cheferna anser att deras chef hjälper dem väldigt mycket med ledarskapet. Den tredje chefen uttryckte att denne mest haft avstämningar

och feedback med chefen och har därmed inte fått så mycket hjälp med ledarskapet. Han säger även att i vissa situationer skulle det ha behövts mer stöd av chefen.

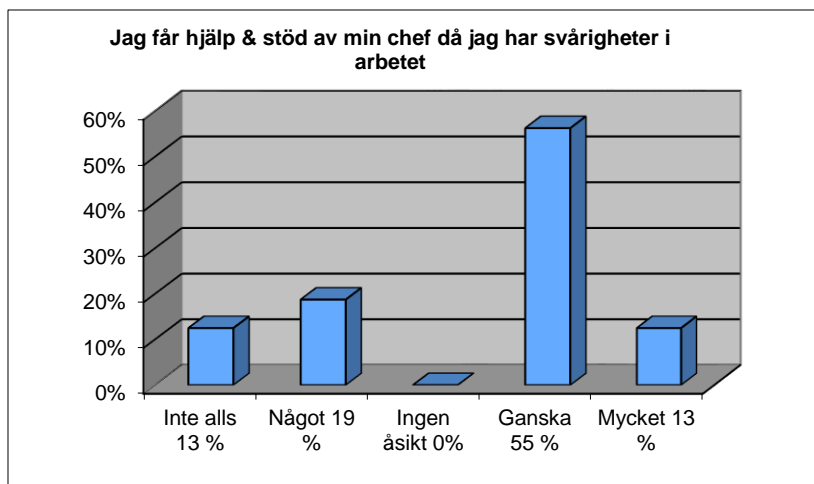


Figur 4.5 Min chef informerar personalen regelbundet om vad som händer i företaget. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Engagerat ledarskap var enligt följande: 0 % Inte alls, 56 % Något, 0 % Ingen åsikt, 38 % Ganska & 6 % Mycket.

När det gäller att beskriva ledarstilen så en chef att denne är engagerad, positiv och ger både positiv och negativ feedback samt är prestigelös. Den andra chefen beskriver ledarstilen som tydlig, resultatorienterad, ger frihet under ansvar, delegerar ansvar, vill se andra utvecklas, och brinner för ledarskap. Den tredje chefen däremot anser sig ha ett coachande ledarskap, där chefen ser sig som den som vägleder och coachar i sin stil och är öppen i sin ledarstil.

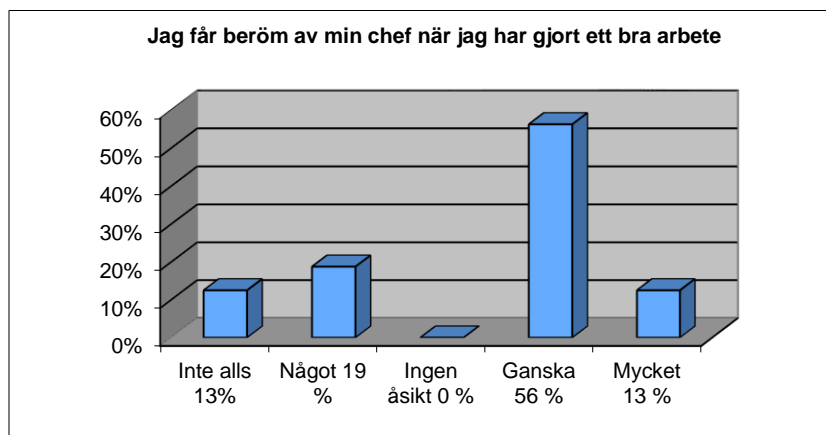


Figur 4.5.1 Jag kommer överens med min chef: Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Engagerat ledarskap var enligt följande: 6 % Inte alls, 19 % Något, 0 % Ingen åsikt, 69 % Ganska & 6 % Mycket.

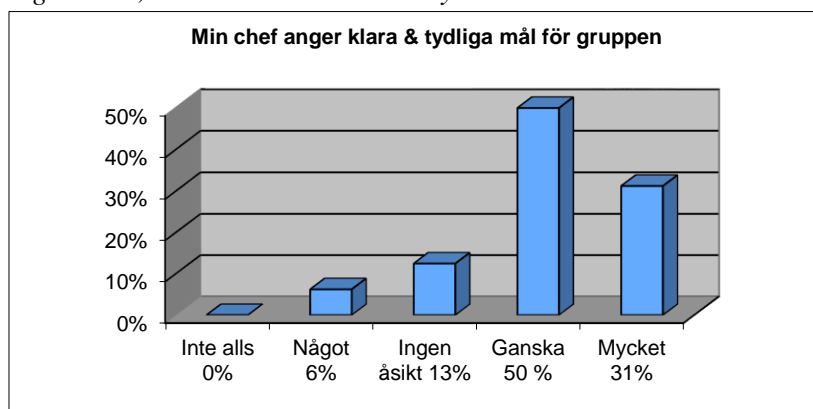


Figur 4.5.2 Jag får hjälp och stöd av min chef då jag har svårigheter i arbetet. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Engagerat ledarskap var enligt följande: 13 % Inte alls, 19 % Något, 0 % Ingen åsikt, 56 % Ganska & 13 % Mycket.

Samtliga chefer anser sig vara engagerade. En chef berättar att detta är hans första chefsbefattning, men säger sig vara väldigt intresserad av gruppen och försöker att förmedla att saker är roligt till gruppen. En annan chef uttrycker sig att denne vill se människor utvecklas eftersom chefen brinner för ledarskap. Den tredje chefen uttrycker sig att han vill göra ett bra jobb men är mer intresserad av att gruppen gör ett bra jobb.

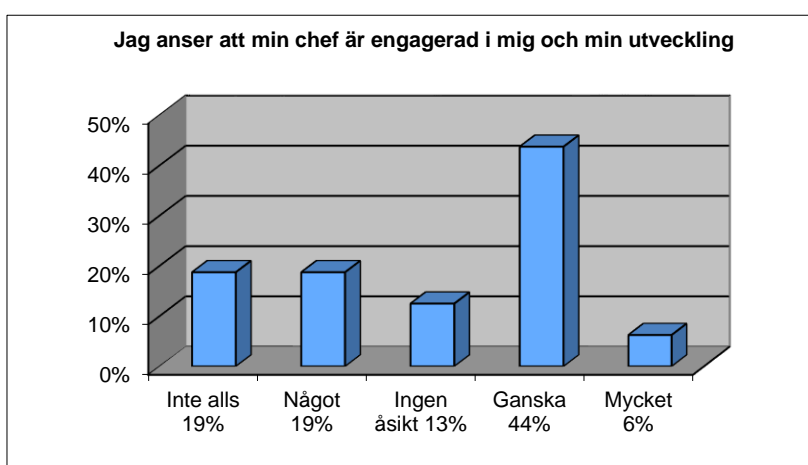


Figur 4.5.3 Jag får beröm av min chef när jag har gjort ett bra arbete. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Engagerat ledarskap var enligt följande: 13 % Inte alls, 19 % Något, 0 % Ingen åsikt, 56 % Ganska & 13 % Mycket.

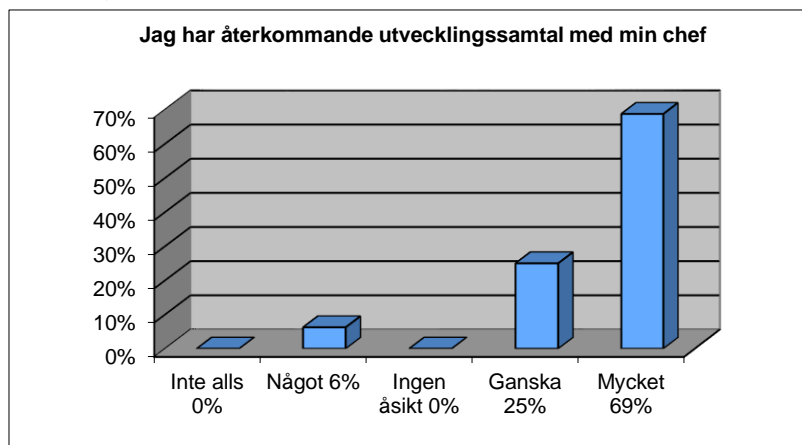


Figur 4.5.4 Min chef anger klara & tydliga mål för gruppen. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Engagerat ledarskap var enligt följande: 0 % Inte alls, 6 % Något, 13 % Ingen åsikt, 50 % Ganska & 31 % Mycket.

Angående vilka ledaregenskaper som chefen tror är viktigast för att skapa engagemang hos medarbetarna svarade två av cheferna att de ger ansvar till sina medarbetare, ger feedback, visar omtanke samt att de inre som yttre motivationfaktorerna skapar engagemang hos medarbetarna. Den tredje chefen tillägger även genom att ha kontinuerliga möten skapas engagemang hos medarbetarna. Under dessa möten går gruppen igenom målen och vad gruppen behöver göra för att uppnå målen.



Figur 4.5.5 Jag anser att min chef är engagerad i mig och min utveckling. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Engagerat ledarskap var enligt följande: 19 % Inte alls, 19 % Något, 13 % Ingen åsikt, 44 % Ganska & 6 % Mycket.



Figur 4.5.7 Jag har återkommande utvecklingssamtal med min chef. Medarbetarnas svar på frågan utifrån hörnstensmodellen Engagerat ledarskap var enligt följande: 0 % Inte alls, 6 % Något, 0 % Ingen åsikt, 25 % Ganska & 69 % Mycket, En medarbetare hade fyllt i kategorin Mycket men hade lagt till ”Hör bara kritik”.



## 5. Analys

*I detta kapitel diskuteras empirin där teorin från teorikapitel 2 nyttjas som grund. Resultatet analyseras utifrån studiens syfte och frågeställning.*

### 5.1 Kvalitet

Skanska har enligt hemsidan klargjort vad kvalitet står för i organisationen då bolaget arbetar med att ständigt förbättra deras arbete enligt de kvalitetskriterier de har inom bolaget. Skanskas definition av kvalitet är att bolaget anser sig vara en ”lärande” organisation, vilket tyder på att bolaget ständigt vill förbättra de kvalitetskrav de har internt samt mot leverantörerna. Denna definition av en lärande organisation kan likaså bekräftas av samtliga chefer som menar att grupperna arbetar kontinuerligt med att förbättra kvaliteten av de utförda tjänsterna. Förbättringsarbetet enligt cheferna genomförs med kundmöten för att säkerställa att medarbetarna arbetar med värdeskapande tjänster. Kvalitetsarbetet mäts dessutom med KPI, nyckeltal och riskanalys.

Även om Skanska enligt hemsidan har en egen definition av kvalitet och har klargjort vad kvalitet står för i organisationen samt att cheferna anser att de arbetar enligt kvalitetskraven visar det sig att bolaget inte sett till att kvalitetstänkandet nått ut till hela organisationen. Detta kan verifieras i figur 4.1 där det framgår att endast lite mer än hälften av medarbetarna (56 procent) anser att det finns rutiner för att förbättra kvaliteten. Det finns enligt medarbetarna brister i bolagets sätt att arbeta med kvalitetsförbättringar och det borde satsas mer på att göra rätt från början avseende kvalitetsarbetet. Forskningen menar att istället för att rätta till gamla fel borde företaget se till att göra rätt från början. Figur 4.1 visar att gruppcheferna borde se till att kvalitetstänkandet når ut till alla medarbetarna så att de gör rätt från början istället för att rätta till gamla fel. Gruppcheferna menar dessutom att förbättringsarbetet genomförs med externa kundmöten för att säkerställa att medarbetarna arbetar med värdeskapande tjänster. Dock menar forskningen inom TQM att störst fokus är kundfokuseringen, vilket innebär att gruppcheferna behöver förbättra sig med medarbetarnas delaktighet, vilket skapar en högre intern kundnöjdhet. Ifall gruppcheferna arbetar mer med de interna kundernas kundnöjdhet kommer medarbetarna att vara mer nöjda med sin arbetstillvaro. Gruppcheferna får då mer nöjda medarbetare och de kommer i sin tur att ge bättre service till de externa kunderna (jmf Strannegård et al, 2013; Sandholm, 2001; Sörqvist, 1998; Edvardsson & Thomasson, 1993; French & Bell, 1999; Hansson & Eriksson, 2002; Klefsjö et al, 1999; Ellström et al, 2016).

## 5.2 Offensiv kvalitetsutveckling

### *Arbeta ständigt med förbättringar*

Skanska arbetar med ständiga förbättringar enligt hemsidan genom att kontinuerligt utveckla och implementera arbetssätt samt verktyg i syfte att förbättra kvaliteten på produkterna och tjänsterna. Samtliga chefer intygar att de arbetar med förbättringar genom att låta medarbetarna ta fram förslag på förbättringar. Med tanke på att det är medarbetarna som tar fram förslag på ständiga förbättringar så är ju frågan huruvida detta förbättringsarbete angrips systematiskt och noggrant som forskningen menar är viktigt vid ett förbättringsarbete. Enligt cheferna arbetar avdelningen med verktyget processförbättringsmetoden och frågan är ifall det är det verktyg som på bästa sätt kan bidra till bolagets ständiga förbättringsarbete. Innebär detta verktyg att medarbetarna får dra lärdom och lära sig ständig förbättring där de förbättrar och bearbetar om och om igen som Demings förbättringscykel gör. Gruppcheferna bör börja med att se till att arbeta med produkternas/tjänsternas ständiga förbättringar enligt förbättringscykeln då det enligt forskningen finns ett samband mellan konkurrensfördelar och företagets lönsamhet (jmf French & Bell, 1999; Strannegård et al, 2013; Sörqvist, 1998, 2004; Sandholm, 2001; Hansson & Eriksson, 2002; Hirtz, Murray & Riordan, 2007; Wu & Wiebe, 1997; Klefsjö et al, 1999; Mallick et al 2013).

### *Skapa förutsättningar för delaktighet*

Enligt hemsidan anser Skanska att de arbetar med att skapa förutsättningar för medarbetarnas delaktighet och engagemang genom att låta medarbetarna delta i aktiesparprogrammet Seop. För att bli en framgångsrik organisation utifrån kvalitetsutveckling bör företag skapa förutsättningar för delaktighet med att tillfredsställa de interna kunderna. Genom att erbjuda medarbetarna aktiesparprogram skapas inte delaktighet och engagemang som bolaget anser enligt hemsidan. Skanska borde se bortom aktiesparprogrammet och istället förstå innebörden av delaktighet och medarbetarskap då detta ökar tillväxten, samt att frisknärvaron och produktiviteten ökar. Figur 4.5.6 indikerar att de interna kunderna, medarbetarna, inte är tillfredsställda då endast 44 procent anser att det finns utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Samtliga chefer arbetar med delegering av arbetsuppgifter och ansvar vilket forskningen menar är ett sätt att skapa delaktighet och engagemang. Trots att cheferna delegerar ansvar och befogenheter verkar inte cheferna ha förstått vikten av att skapa delaktighet då de anser att det är svårt att bygga relationer mellan medarbetarna samt att det inte finns utrymme för det. För övrigt anser en chef att det inte är chefens arbete att skapa

förutsättningar för delaktighet utan att det är mer kopplat till individen att se till att bygga relationer om det behövs. Företagsledningen behöver inse att det är chefernas och inte medarbetarnas ansvar att skapa förutsättningar för delaktighet. Därmed bör samtliga chefer se till att skapa bättre förutsättningar för delaktighet och engagemang då det kommer att resultera i mer motiverade medarbetare (jmf French & Bell, 1999; Sörqvist, 1998; Hansson & Eriksson, 2002; Hällsten & Tengblad, 2006; Klefsjö et al, 1999; Ellström et al, 2016; Spiegelman, 2006; Klefsjö, 2011; Bergman & Klefsjö, 2007).

### *Sätt kunden i centrum*

Skanska anser sig vara väldigt kundcentrerade enligt hemsidan då de hjälper sina kunder att nå framgång genom att förstå behoven hos kunderna och deras kunder. Likaså anser cheferna att de sätter den interna kunden i centrum genom att kvartalsvis mäta kundtillfredsställelsen. Trots att bolaget utför olika medarbetarundersökningar är inte poängen hur många mindre och större undersökningar som genomförs under året, utan det viktigaste är att företaget tar sig tid att analysera medarbetarnas behov och önskemål för att kunna förstå hur företaget ska kunna agera därefter. Enbart då, sätter företaget verkligen kunden i centrum då organisationen verkar för kundens bästa och skapar kundlojalitet. Företag behöver därmed utföra färre medarbetarundersökningar och mer analys av vad de interna kunderna verkligen behöver och därmed agera efter dessa behov och önskemål. Figur 4.2 bekräftar att företaget och gruppcheferna behöver arbeta mer med kunden i centrum då endast 40 procent av medarbetarna är något nöjda med arbetsmiljön, arbetsplats och arbetsuppgifter. Resultatet enligt figur 4.2 bekräftar att bolaget behöver ägna sig mer åt analys av vad kunderna behöver istället för att endast utföra mätningar. Genom att gruppcheferna tar sig mer tid att analysera vad medarbetarna behöver och agerar därefter kommer svarsfrekvensen förmodligen att bli något högre enligt figur 4.2. I slutändan kommer medarbetarna att vara mer nöjda och kundlojaliteten ökas, vilket kommer att skapa finansiella fördelar för hela organisationen (jmf Bergman & Klefsjö, 2007; Klefsjö, 2011; Isberg 2006; Söderlund, 1997).

## **5.3 Effektivitet**

### *Arbeta med processer*

Skanska anser att bolaget arbetar med processer då företagets ledningssystem ”Vårt sätt att arbeta” (VSAA) integrerar kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Likaså menar cheferna att de utmanar processerna genom omfattande processkartläggningar med tillhörande dokument. Företag behöver inse att målet med denna hörnsten är att resultatet ska tillfredsställa eller

överträffa kundens behov och förväntningar och detta ska ske med minsta möjliga resursförbrukning. Frågan är huruvida bolagets ledningssystem ”Vårt sätt att arbeta” tillfredsställer medarbetarnas behov och förväntningar att arbeta enligt tydliga processer. Detta med tanke på att resultatet i figur 4.3 visar att endast 50 procent av medarbetarna anser att det finns ganska tydliga processer för hur de ska utföra sitt arbete. Med hänsyn till att slutresultatet av medarbetarnas arbete ska hålla den kvalitet som de förväntar sig och samtidigt ha använt så lite resurser som möjligt bör gruppcheferna arbeta mer aktivt med att säkerställa att det finns tydliga processer. Medarbetarnas svar enligt figur 4.3 indikerar att bolaget behöver tydliggöra processerna genom att se över ledningssystemet VSAA för hur medarbetarna ska utföra sitt arbete. Figur 4.3.1 däremot visar att det finns ganska många rutiner för att förbättra arbetsprocesserna. Dock verkar det som att bolaget fokuserar mer på att förbättra processer istället för att säkerställa att det finns tydliga processer. Genom att cheferna i första hand ser till att det finns aktuella processer och därefter arbetar med att förbättra dessa så kommer cheferna att underlätta medarbetarnas arbetsuppgifter vilket i sin tur kommer att skapa tillfredsställda interna kunder (jmf Bergman och Klefsjö, 2007; Sörqvist, 2004; Klefsjö, 2011; Sandholm 2001; Ljungberg och Larsson, 2012; Ostadi et al, 2011; Rok Skrinjar et al, 2007; Ahrenfelt, 2001).

## **5. 4 Lönsamhet**

### *Basera beslut på fakta*

Företag kan inom offensiv kvalitetsutveckling fatta beslut baserat på fakta som kan vara både numerisk och verbal information. Skanska har enligt nyckeltalen i årsredovisningen baserat beslut på numerisk information. Företagsledningen har beslutat utifrån nyckeltalen att lönsamheten inte är tillräcklig och för att förbättra denna kommer bolaget under 2018 att lösa lönsamhetsproblemet. Strategin för detta är att genomföra en omstrukturering. Dock är frågan om företagsledningen är medveten om att forskningen visat att kostnadsrationaliseringar, som Skanska planerar att genomföra under 2018, varit mindre framgångsrikt. Hade företagsledningen kommit fram till att en omstrukturering är den bästa lösningen för att lösa lönsamhetsproblemet ifall de hade haft tillräckligt med information? Genom att insamla, strukturera och analysera lönsamheten utifrån både det finansiella som icke finansiella perspektivet är ju frågan om företagsledningen hade kommit fram till samma strategi. Skanska bör därmed utöka nyckeltalen vid beslutsfattande genom att komplettera med de icke finansiella perspektiven som återfinns i det balanserade styrkortet. Ifall Skanska implementerar det balanserade styrkortet för att fatta beslut baserade på fakta måste såväl

företagsledningen, mellancheferna och medarbetarna vara engagerade och delaktiga för att det ska bli en framgång (jmf Bergman & Klefsjö, 2007; Klefsjö et al, 1999; Bolman & Deal, 2001; Sörqvist, 2004; Catasús et al, 2008; Johansson et al, 2006).

## 5.5 Ledarskap

### *Engagerat ledarskap*

Den viktigaste hörnstenen i offensiv kvalitetsutveckling är engagerat ledarskap. Utan ett starkt och engagerat ledarskap fallerar den offensiva kvalitetsutvecklingen. Ett starkt och engagerat ledarskap innebär att företag ständigt behöver kommunicera vart företaget är på väg, varför detta görs och hur resan går. Företagsledningen behöver därmed visa trovärdighet genom att utveckla sitt eget ledarskap, vilket Skanska anser att de gör enligt hemsidan då bolaget erbjuder flera ledarskapsutbildningar på olika nivåer. Dessvärre verkar det inte som att företagets ledarskapspolicy riktigt slagit igenom i organisationen med tanke på att en av chefernas senaste ledarskapsutbildning var under 2002. Detta indikerar att Skanska inte utvecklar sitt ledarskap som hemsidan säger. Med tanke på att ledarskapets uppgift är att bryta upp stela strukturer, skapa delaktighet samt minska detaljkontroll och regelstyrning behöver gruppcheferna en utbildning i det engagerade ledarskapet för att utöva deras arbetsuppgifter (jmf Klefsjö, 2011; Bergman & Klefsjö, 2007; Sandberg & Targama, 2013).

Enligt hörnstenen engagerat ledarskap så behöver bolag hjälpa och stötta sina chefer i ledarskap för att cheferna ska kunna bli bättre ledare och chefer. Vikten av hörnstenen engagerat ledarskap verkar inte ha slagit igenom hos bolaget då en av cheferna saknat stöd av sin chef för att kunna leda i svåra situationer. Genom att endast ha avstämning och feedback anses inte som ett tillräckligt stöd för att det ska anses vara engagerat ledarskap. Detta innebär därmed att bolaget behöver utveckla sitt engagerade ledarskap fullt ut i hela organisationen (jmf Wilson, 2017; Mabon, 1988; Forsyth, 1983; Bergman & Klefsjö, 2007; Klefsjö, 2011; Hirtz, Murray & Riordan, 2007).

Forskningen har konstaterat att företag som vill arbeta utifrån det effektiva ledarskapet enligt Yukl (2010) behöver se över ledares personliga egenskaper genom att klassificera fem olika tillvägagångssätt för att uppnå ett effektivt ledarskap. Samtliga gruppchefer behöver arbeta mer med effektivt ledarskap då cheferna anser att det är tillräckligt med kontinuerliga möten för att skapa engagemang hos medarbetarna. En annan indikation på att cheferna behöver arbeta mer med det effektiva ledarskapet för att skapa engagemang hos medarbetarna är för

att såväl som en av cheferna anser att det är de yttre som inre motivationsfaktorerna hos medarbetarnas prestandautfall som skapar engagemang och inte dennes ledaregenskaper och ledarstil. Forskningen har sammanfattat ett orsakssamband mellan de primära typerna av ledarskapsprocesser, vilka beskriver samspelet mellan en chef och faktorer som är viktiga för ett effektivt ledarskap, se figur 2.2. Med detta i backspegeln innebär det att en ledares egenskaper och ledarstil är enormt viktiga för medarbetarnas prestandautfall. Figur 4.5 visar att chefernas ledarbeteende och ledarstil avseende kommunikation behöver förbättras med tanke på att endast 56 procent av medarbetarna anser att chefen informerar personalen om vad som händer i företaget. Likaså bekräftar figur 4.5.1 att gruppcheferna behöver förbättra ledarbeteendet med tanke på att 19 procent av medarbetarna anser att de någorlunda kommer överens med chefen. Genom att cheferna arbetar mer med ledarbeteendet kommer medarbetarnas prestandautfall att bli bättre, enligt figur 2.2 (Yukl, 2010).

En annan analys utifrån empirin är att gruppcheferna behöver se över sitt engagerade ledarskap med hänsyn till resultatet i figur 4.5.2 (Bergman & Klefsjö, 2007). Cheferna själva anser att de är engagerade i medarbetarna. Dock visar figuren att cheferna behöver bli bättre på att hjälpa och stötta medarbetarna då de har svårigheter i arbetet. Resultatet enligt figuren visar att cheferna inte är så medarbetarcentrerade som de borde vara för att öka effektiviteten. Svarefrekvensen enligt figuren visar att lite mer än hälften, 56 procent anser att det får hjälp och stöd av chefen. Med tanke på att den viktigaste hörnstenen i offensiv kvalitetsutveckling är engagerat ledarskap behöver samtliga gruppchefer bli bättre på att engagera sig i sina medarbetare.

Enligt det engagerade ledarskapet anses tillit mellan chefen och medarbetaren vara väldigt viktigt. Cheferna anser att de skapar tillit genom att vara närvarande och genom att kommunicera men trots det verkar det inte som att medarbetarna håller med cheferna. Trots att cheferna anser sig kommunicera med gruppen verkar det som att cheferna behöver arbeta mer med kommunikation med tanke på resultatet enligt figur 4.5.3. Resultatet enligt figur 4.5.3 visar att gruppcheferna behöver arbeta mer med ledarskapsbeteendet enligt orsakssambandet i figur 2.2 då drygt hälften, 56 procent av medarbetarna anser att de får någorlunda beröm av chefen när de gjort ett bra arbete. Figur 4.5.5 bekräftar ytterligare att gruppcheferna behöver arbeta mer med det engagerade ledarskapet då endast 44 procent anser att chefen är ganska engagerad i medarbetaren och dennes utveckling. Samtliga utfall enligt ovan resultat innebär att gruppcheferna behöver utveckla ledarskapet främst genom att

förbättra kommunikationen. Gruppcheferna skulle kunna utveckla ledarskapet utifrån forskningens syn på att det existerar två olika typer av ledarskap, karismatiskt och transformerande ledarskap. Ifall gruppcheferna utvecklar det transformerande ledarskapet kommer medarbetarna att känna tilltro, beundran, lojalitet och respekt inför ledaren. Dessutom kommer medarbetarna att känna sig motiverade att utföra mer än vad de förväntas göra (jmf Forsyth, 1983; Yukl, 2010; Bergman & Klefsjö, 2007; Klefsjö, 2011; Hirtz, Murray & Riordan, 2007; Wilson, 2010; Ellström et al, 2016; Hirtz, Murray & Riordan, 2007; Sosik & Dionne, 1997; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Arvonen & Pettersson, 2002; Levine, 2004; Spiegelman, 2006; Schuler, 1979; Sosik & Dionne, 1997; Wolvén, 2000).

Genom att ha utvecklingssamtal med medarbetaren visar chefen att de är engagerade i medarbetaren och dennes utveckling. Resultatet enligt figur 4.5.7 visar ett högt resultat med tanke på att 69 procent av medarbetarna har återkommande utvecklingssamtal med sin chef. Trots att cheferna har kontinuerliga utvecklingssamtal med medarbetarna är frågan huruvida cheferna är engagerade i sina medarbetare. Speciellt med tanke på att en av medarbetarna hade lagt till ”hör bara kritik” (jmf George & Jones, 1996; Schuler, 1979).

## 6. Slutsatser

*I detta kapitel redovisas slutsatser baserat på empiri, analys och tolkning mot teorin i kapitel 2.*

Syftet med denna studie var att undersöka ledarskapets betydelse på lönsamhet, TQM och effektivitet. Frågeställningen i denna studie var: Hur kan ledarskap utövas för att uppnå TQM, effektivitet och lönsamhet?

Studiens resultat har utifrån vad jag kommit fram till visat att det är flera faktorer som bidrar till det lönsamma ledarskapet:

- Se till att klargöra vad kvalitet står för i den aktuella organisationen.
- Se till ha en egen definition av kvalitet i organisationen.
- Se till att kvalitetstänkandet når ut till hela organisationen.
- Se till att göra rätt från början avseende kvalitetsarbetet, istället för att rätta till gamla fel.
- Se till att arbeta med ständiga förbättringar enligt hörnstensmodellen.
- Skapa förutsättningar för delaktighet genom hela verksamheten inklusive medarbetarnas delaktighet enligt hörnstensmodellen.
- Se till att förbättra kommunikation och delaktighet i hela verksamheten.
- Öka det medarbetarcentrerade ledarskapet genom att sätta de interna kunderna i centrum, dvs. medarbetarna.
- Satsa mer på utbildning och att vidareutveckla medarbetarna, dvs. sätt kunden i centrum enligt hörnstensmodellen.
- Arbeta mer med processer enligt hörnstensmodellen och inte bara genom att definiera och kartlägga processerna utan genom att lyfta fram processernas brister och därmed se till att förbättra dessa.
- Basera beslut på fakta enligt hörnstensmodellen genom att både tillämpa nyckeltal som det balanserade styrkortet för att mäta verksamhetens lönsamhet.
- Utveckla trovärdigheten i organisationen genom att utveckla det egna ledarskapet genom ledarskapsutbildning.
- Utöka fokus av den viktigaste hörnstenen engagerat ledarskap eftersom utan ett engagerat ledarskap misslyckas arbetet med offensiv kvalitetsutveckling.



## 7. Diskussion

*I detta kapitel reflekteras och diskuteras de använda metoderna. Undersökningens validitet och reliabilitet kommenteras. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning inom området.*

### 7.1 Metoddiskussion

Om jag i denna studie hade haft en annan metod, exempelvis enbart intervjuat cheferna, hade det förmodligen blivit ett annat resultat. Metoden att använda både enkäter och intervjuer i denna studie har fungerat bra då jag har erhållit såväl medarbetarnas som chefernas syn på ledarskap. Trots att en påminnelse skickades ut till medarbetarna att svara på enkäten innan utsatt datum blev svarsfrekvensen låg och därmed icke tillfredsställande. En mer tillfredsställande svarsfrekvens skulle vara åtminstone 50 procent istället för de 32 procent det blev. Trots den låga svarsfrekvensen går det att se en tendens att Skanska behöver utveckla det offensiva kvalitetsarbetet enligt hörnstensmodellen. En högre svarsfrekvens hade höjt medarbetarnas genomslagskraft i studien om det lönsamma ledarskapet. En högre svarsfrekvens hade dessutom bevisat att bolaget behöver arbeta mycket mer med samtliga hörnstenar för att uppnå ett lönsamt ledarskap.

Som angivits i metodbeskrivningen har en del av författarens förförståelse säkerligen påverkat resultatet av denna studie. Författaren är därmed medveten om att det är en process hur vi frågar de intervjuade personerna och vad vi frågar som kan komma att påverka resultatet. Undersökningens reliabilitet har säkerställts då tillvägagångssättet beskrivits steg för steg enligt PDSA-cykeln i figur 3.1. Genom att både samla in datamaterial från intervjuer och enkäter har validiteten i denna studie ökat. Emellertid är jag medveten om en annan person med en annan bakgrund skulle intervju cheferna skulle eventuellt ett annat resultat uppnås.

I och med resultatet kan frågan ställas huruvida jag har tagit hänsyn till alla hörnstenar enligt hörnstensmodellen. Jag hade förmodligen fått ett annat resultat ifall jag hade undersökt kundnöjdheten i syfte att ta reda på kvaliteten på de utförda tjänsterna. En annan reflektion är varför exempelvis hörnstenen ”Basera beslut på fakta” utslöts då den empiriska undersökningen endast baseras på det publicerade materialet. Ifall hänsyn till denna hörnsten hade tagits med i undersökningen genom intervjufrågor till företagsledningen som fattar beslut hade studiens omfattning blivit alldeles för stor för detta examensarbete.

## 7.2 Resultatdiskussion

I dagens samhälle har det visat sig att organisationer ständigt strävar efter att förbättra lönsamheten och en av de mest grundläggande strategierna går ut på att förbättra och effektivisera ledningen och ledarskapet. För att få organisationer att fungera bättre samt förbättra lönsamheten ser oftast företagsledningen omstrukturering, sammanslagningar och informationsteknologi som en problemlösning. Likaså har studien bekräftat att omstrukturering är ett sätt att förbättra lönsamheten. Resultatet av studien intygar det som Sandberg & Targama (2013) menar att organisationer idag står inför; ständiga utmaningar att förändra och effektivisera sin verksamhet. Ökat krav på lönsamhet och kostnadsnedskärningar har bidragit till att företagsledningar väljer att lösa dessa ökade krav genom kostnadsrationaliseringar, vilket Sörqvist (2004) menar har varit mindre framgångsrikt. Studiens resultat har visat att för att öka lönsamheten både kortsiktigt såväl som långsiktigt borde företag utöka arbetet enligt hörnstensmodellen och då speciellt fokusera på att sätta kunden i centrum samt att förbättra det engagerade ledarskapet.

Det huvudsakliga resultatet från den här uppsatsen är begreppet *lönsamt ledarskap*. Det är genererat ur det analyserade materialet. Lönsamt ledarskap innebär att organisationer ständigt utvecklar det engagerade ledarskapet samtidigt som företaget sätter kunden i centrum, interna som externa. Organisationer som arbetar med verksamhetsutveckling behöver se till att hörnstenarna enligt hörnstensmodellen samverkar för att kvalitetsarbetet ska bli framgångsrikt. Studiens resultat har visat att samtliga hörnstenar bidrar till ökad lönsamhet för organisationer. Jag vill argumentera för att begreppet lönsamt ledarskap innebär att framgångsrika företag arbetar med offensiv kvalitetsutveckling under förutsättning att det finns ett starkt och engagerat ledarskap. Utan ett starkt och engagerat ledarskap fallerar den offensiva kvalitetsutvecklingen och därmed uteblir den ökade lönsamheten. Det engagerade ledarskapet innebär att integritet, tydlighet och kommunikation från ledarna är av väsentlig betydelse för medarbetarnas delaktighet och engagemang i kvalitetsarbetet. Lönsamt ledarskap kompletterar det engagerade ledarskapet eftersom samtliga hörnstenar enligt hörnstensmodellen bidrar till ökad lönsamhet.

## 7.3 Avslutande tankar

Då strategin i denna studie var att utgå ifrån både medarbetarnas och chefernas perspektiv på ledarskap blev resultatet att företag idag arbetar med såväl kvalitet, offensiv

kvalitetsutveckling, effektivitet och till viss del lönsamhet. Dock har det visat sig att bolag behöver arbeta mer utifrån hela hörnstensmodellen och dess allra viktigast hörnsten, vilken är ”Engagerat ledarskap”. Utan det engagerade ledarskapet innebär det att bolagets arbete med ständiga förbättringar leder till att verksamhetsutvecklingen misslyckas. Skulle företag arbeta mer med balanserade styrkort samt arbeta mer med hörnstensmodellen och då främst stärka det engagerade ledarskapet kommer det att leda till förbättrad lönsamhet kortsiktigt som långsiktigt.

## **7.4 Förslag till fortsatt forskning**

I denna studie studerades hur ledarskap kan utövas för att uppnå kvalitet, effektivitet och lönsamhet. I studien valdes ett exempel genom att studera företaget Skanska. Det skulle vara intressant att studera ett flertal liknande företag för att komma fram till hur ledarskap kan utövas för att uppnå kvalitetsutveckling, effektivitet och lönsamhet.

## 8. Litteraturförteckning

- Abrahamsson, B. (2000). *Organisationsteori: Moderna och Klassiska perspektiv*. Studentlitteratur. Lund.
- Adams, G; McQueen, G; Seawright, K. (1999). *Revisiting the stock price impact of quality awards*. The International Journal of Management Science, pp 595-604
- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Studentlitteratur. Lund
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur. Lund
- Arvonen, J. & Pettersson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness, *Scandinavian Journal of Management*, vol.18, pp.101-112.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund.
- Bolman, L & Deal, T. (2001). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber. Upplaga 3. Malmö.
- Bu, X & Tang, J. (2010). *Quality Awards and the Market Value of the Firm-Based on the data from Chinese stock market*. *Journal of Applied Business and Economics*
- Collins, J, & Hansen, M. (2011). *Great by Choice*. BookHouse Editions. Harper Collins Publishers Inc. US Edition.
- Catasús, B, Gröjer, J, Högberg, O, Johrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal*. Liber. Malmö
- Corredor, P & Goñi, S. (2011). *TQM and performance: Is the relationship so obvious?* *Journal of Business Research* 64, pp 830-838
- Crook, R et al (2011). *Does Human Capital Matter? A Meta Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 96. No.3, 443-456.
- Dahlgaard-Park, S. (2011). *The Quality Movement: Where are you going?*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:5, pp 493-516
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Gleerups Förlag, Malmö

- Delmatoff, J & Lazarus, I. (2014). *The most effective leadership style for the new landscape of healthcare*. Journal of Healthcare management/American College of healthcare Executives, Vol 59 (4), pp 245-249
- Deming, E. (2000). *Out of the crisis*. MIT Pres. Cambridge
- Drucker, P. (2006). *The Practice of Management*. Harper Collins Publishers.
- Edvardsson, B. & Thomasson, B. (1993). *Kvalitetsutveckling i privata och offentliga tjänsteföretag*. Faktorstjänst AB. Malmö.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1998). Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and innovation management*, 7, 126-130.
- Ellström et al (2016). *Mot ett förändrat ledarskap*. Studentlitteratur. Lund
- Eriksson, H., Johansson, F., Wiklund, H. (2003). *Effects of in-company quality awards on organizational performance*. Total Quality Management, Vol. 14, No 2, pp 235-242
- Eriksson, H (2003). *Organisational Value of Participating in Quality Award Processes*. Doctoral Thesis No 8, 2003:42, Lulea University of Technology
- Eskildson, L. (1995). *TQM's role in corporate success and analyzing the evidence*. National Productivity Review, Vol 14 (4), pp 25-38
- Forsyth, D.R (1983). *An Introduction to Group Dynamics*. Brook/Cole Publishing Company.
- French, W. & Bell, C. (1999). *Organization Development*. Prentice Hall. New Jersey.
- Fotopuolos, C & Psomas, E. (2009). *The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results*. The international Journal of Quality & Reliability Management, Vol.26 Issue:2, pp 150-163
- George, J & Jones, G. (1996). *The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood*. Journal of Applied Psychology. Vol 81. No 3, pp 318-325
- Grimm, J. (2010). *Effective leadership: Making the difference*. Journal of emergency nursing, vol 3, issue 1, pp 74-77
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Hansson, J. & Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance, *Measuring Business Excellence*, vol.6, n.4, pp.44-54.
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori: Teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur, Lund.

- He, Y-Q., Chan, L-K & Wu, M-L (2007). *Balancing productivity and consumer satisfaction for profitability: Statistical and fuzzy regression analysis*, European Journal of Operational Research 176, pp 252-263
- Hellsten, U & Klefsjö, B. (2000). *TQM as a Management system consisting of values, techniques and tools*. The TQM Magazine, Vol 12, Issue 4, pp 238-244
- Hendricks, K.B. & Singhal, V.R. (1996). Quality awards and the market value of the firms: an empirical investigation, *Management Science*, vol.42, n.3, pp.415-436.
- Hendricks, K.B. & Singhal, V.R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operation performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards, *Management Science*, vol.43, n.9, pp.1258-1274.
- Hirtz, P.D., Murray, S.L. & Riordan, C.A. (2007). The Effects of Leadership on Quality, *Engineering Management Journal*, vol. 19, n 1, pp 22-27
- Hui, H, Chiu, W, Yu, P, Cheng, K & Tse, H. (2007). *The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp 151-172
- Hällstén, F & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.
- Isberg, S. (2006). *Den mångfacetterade marknadsorienteringsprocessen*. Doctoral Thesis Print & Media, 2006:2002237, Umeå University
- Johansson, U., & Skoog, M., (2000). *Att mäta och styra verksamheten*. Uppsala; Uppsala Publishing House AB.
- Johansson, U., Skoog, M., Backlund, A., Almqvist, R. (2006). *Balancing dilemmas of the balanced scorecard*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol 19, No 6, pp 842-857
- Johansson, S., & Runsten, M. (2005). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: Mål, samband och mätmetoder*. Lund: Studentlitteratur
- Kanji, G-K, Kristensen, K & Dahlgaard, J. (1992). *Total quality management as a strategic variable*. *Total Quality Management*, Vol 3, No 1, pp 3-8
- Kaplan, R, & Norton, D. (1999). *Från strategi till handling; the Balanced Scorecard*. ISL Förlag, Oskarshamn
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010) *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur, Lund.

- Klefsjö, B; Eliasson, H; Kennerfalk, L; Lundbäck, A; Sandström, M (1999). *De sju ledningsverktygen: För effektivare planering av förbättringsarbetet*. Studentlitteratur, Lund
- Klefsjö, B & Eriksson, H. (2004). *What is the value of participating in a quality award process?* Division of Quality & Environmental Management. Vol 12, pp 701-718
- Klefsjö, B. (2011). *Kvalitet från A till Ö*. Studentlitteratur, Lund.
- Kotter, John P. (1986). *The General Managers* (Illustrated Ed). The Free Press.
- Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology, 1*, 101-114.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lagrosen, S & Lagrosen, Y. (2003). *Management of service quality-differences in values, practices and outcomes*. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol 13 Issue 5, pp 370-381
- Lakshman, C. (2006). A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory, *Total Quality Management*, vol.17, n.1, pp.41-60.
- Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organizations - Universal or situation-dependent? Forthcoming in *Total Quality Management & Business Excellence*, vol.21, n.3 pp 317-334.
- Levine, T. (2004). Why managers can't increase Productivity with Current Methods And what So Do about It. *The Secured Lender, 4*, 50-51.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.
- Ljungberg, A & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: Varför-Vad-Hur*. Studentlitteratur, Lund.
- Mabon, H (1973). *Organisationslärans utveckling*. M & B fackboksförlaget AB, Stockholm
- Mabon, H. (1988). *Organisationsläran: Struktur och Beteende*. Decathlon Publishing, Mabon Enterprises AB. Täby, Sverige

- Mallick, D, Ritzman L & Sinha, K. (2013). *Evaluating Product-Centric Continuous Improvements: Impact on Competitive Capabilities and Business Performance*. *Prod Innov Manag* 2013:30 (S1), pp 188-202
- Mallon, M. (2017). *Leadership Development*. *Public Services Quarterly*, Vol 13, pp 90-97
- Merriam, S, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Müllern, P & Elofsson, A. (2006). *Den karismatiska chefen*. Studentlitteratur. Danmark.
- Nicolau, J-L & Sellers, R. (2010). *The quality of quality awards: Diminishing information asymmetries in a hotel chain*. *Journal of Business Research* 63, pp 832-839
- Ostadi et al. (2011). "An examination of the influences of desired organizational capabilities in the preparation stage of business process re-engineering projects", *International Journal of Production Research*. Volume 49, Issue 17, 2011
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Prybutok, V., Zhang, X., Peak, D. (2011). *Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government*. *Socio-Economic Planning Sciences* 45, pp 118-129
- Przasnyski, Z.H. & Tai, L.S. (1999). Stock market reaction to Malcolm Baldrige National Quality Award announcements: Does quality pay?, *Total Quality Management*, vol.10, n.3, pp.391-400
- Rust, T., Moorman, C., Dickson, P. (2002). *Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both ?*. *Journal of Marketing*, Vol 66, No 4, pp 7-24
- SIQ-modellen, Institutet för kvalitetsutveckling:  
[http://www.siq.se/res/Utvarderingsmodeller/SIQ\\_Modellen\\_2012\\_webb.pdf](http://www.siq.se/res/Utvarderingsmodeller/SIQ_Modellen_2012_webb.pdf)
- Škrinjar et al. (2007). The Impact of Business Process Orientation on Organizational Performance - <http://proceedings.informingscience.org/InSITE2007/InSITE07p171-185Skri357.pdf>
- Sandberg, J & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse: En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Studentlitteratur. Lund
- Sandholm, L. (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*. Studentlitteratur. Lund
- Schuler, R.S. (1979). A Role Perception Transactional Process Model for Organizational Communication-Outcome Relationships. *Organizational behavior and human performance*, 23, 268-291.
- Silvestro, R. (2002). Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 30-



49.

Sosik, J & Dionne, S. (1997). *Leadership styles and Deming's behaviour factors*. Journal of Business and Psychology, Vol 11, No 4, pp 447-462

Spiegelman, P. (2006). Circle of Growth: Culture produces growth. *Leadership excellence*, 11, 15.

Strannegård, L, et al (2013). *Den omätbara kvaliteten*. Studentlitteratur. Lund

Subramony, M; Segers, J; Chadwick, C; Shyamsunder, A. (2017). *Leadership development practise bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital*. Journal of Business Research 83, pp 120-129

Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden*. Liber Ekonomi. Malmö

Sörqvist, L. (1998). *Kvalitetsbristkostnader*. Studentlitteratur. Lund

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Studentlitteratur. Lund

Sy, T., Horton, C., Riggio, R. (2017). *Charismatic leadership: Eliciting and channelling follower emotions*. The Leadership Quarterly, pp 1-12

Thomasson, J. (2011). *Extern redovisning och finansiell analys* (13:e uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, n.36, pp.95-101.

Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 34-46.

Taylor, W. & Wright, G. (2003). *A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure*. School of Management, Liverpool Business School, Omega 31, pp 97-111

Tort-Martorell, X, Grima, P & Marco, L. (2011). *Management by facts: The common ground between total quality management and evidence-based management*. Total Quality Management & Business Excellence, 22:6, pp 599-618

Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i Human Service Organisationer*. Bokförlaget Natur & Kultur. Stockholm

Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels of management and levels of analysis effects, *Academy of Management Review*, vol.2, pp.266-285.

Wedin, L & Sandel, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder*. Studentlitteratur. Lund

Wennberg, B-Å. (2007). *Utvecklingslinjer i modern processtyrning*.

Samarbetsdynamik <http://www.samarbetsdynamik.se/artman/uploads/humproc.pdf>

Westlund, A. & Löthgren, M (2001). *The Interactions between quality, productivity and economic performance: The case of Swedish pharmacies*. Total Quality Management, 12:3, pp 385-396

Whitley, S. (2006). Profitability is in the people: How engaged employees can drive customer satisfaction. Black Enterprise, 36, 63.

Wilson, F. (2017). *Organisation, arbete och ledning*. Liber. Stockholm

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*.

Studentlitteratur. Lund

Wu, H.-Y., Wiebe, H.A. & Politi, J. (1997). Self-Assessment of Total Quality Management Programs, *Engineering Management Journal*, vol.9, n.1, pp.25–31.

Yukl, G. (1999). *An Evaluation Essay on Current Conceptions of an Effective Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8:1, 33-48

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zairi, M. (1994). *Leadership in TQM Implementation: Some Case Examples*. The TQM Magazine, Vol. 6 Issue 6, pp 9-16

Elektroniska källor:

<https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/historia/> Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/verksamheten-i-sverige/>  
Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/kort-om-skanska/> Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/inkop/> Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/for-leverantorer/vara-krav-pa-dig-som-leverantor/> Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/hallbarhet/sakerhet/> Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/hallbarhet/gront-byggande/miljocertifieringar/> Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/vara-varderingar/> Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/jobba-hos-oss/karriar-och-utveckling/anna-forsberg-om-ledarskapsutbildning/> Hämtad 1 april, 2018

<https://www.skanska.se/om-skanska/jobba-hos-oss/skanskas-internationella-ledarprogram-ilp/> Hämtad 1 april, 2018

Skanskas Årsredovisning 2017:

(<https://group.skanska.com/494284/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2017/arsredovisning-2017.pdf>). Hämtad 1 april, 2018

# Bilaga A

## Enkät om ledarskap ur ett medarbetarperspektiv

Ålder:
Kön:

För varje påstående nedan sätter du ett X för det alternativ som stämmer bäst överens med din åsikt.

Påstående	Prioritetsskala				
	Inte alls	Något	Ingen åsikt	Ganska	Mycket
Jag kommer överens med min chef					
Jag får hjälp och stöd av min chef då jag har svårigheter i arbetet					
Jag får beröm av min chef när jag har gjort ett bra arbete					
Min chef anger klara och tydliga mål för gruppen					
Min chef informerar personalen regelbundet om vad som händer i företaget					
Jag är nöjd med min arbetsmiljö (arbetsplats, arbetsuppgifter etc)					
Jag anser att min chef är engagerad i mig och min utveckling					
Jag anser att det finns utvecklingsmöjligheter på min arbetsplats					
Jag har återkommande utvecklingssamtal med min chef					
På min arbetsplats har vi rutiner för att höja kvaliteten på våra arbetsuppgifter					
Jag anser att det finns tydliga processer för hur jag ska utföra mitt arbete					
På min arbetsplats har vi rutiner för att förbättra våra arbetsprocesser					

# Bilaga B

## Intervjufrågor till chefer

### *Bakgrund och utveckling:*

1. Beskriv din nuvarande befattning och din roll inom företaget
2. Hur länge har du arbetet som chef?
3. Hjälper din chef dig att utveckla ditt ledarskap?
4. Har du under de senaste åren deltagit i någon ledarskapsutbildning?

### *Ledarskap:*

1. Kan du beskriva ditt ledarskap, din ledarstil
2. Anser du att du är en engagerad chef?

Motivera ditt svar:

3. Vilka ledaregenskaper tror du är viktigast för att:
  - Skapa största möjliga engagemang hos dina medarbetare?
  - Skapa största möjliga delaktighet bland dina medarbetare?
4. Hur vill du beskriva ditt sätt att skapa förtroende och tillit mellan dig som chef och dina medarbetare?
5. Hur vill du beskriva ditt sätt att arbeta för att bygga relationer:
  - Mellan medarbetarna?
  - Mellan de olika avdelningarna?
6. Vad anser du om att delegera ansvar, arbetsuppgifter och befogenheter till dina medarbetare?

### *Kvalitet:*

1. Beskriv hur du som chef mäter den interna kundtillfredsställelsen (medarbetarnas)
2. Beskriv hur du arbetar för att förbättra den interna kundtillfredsställelsen utifrån den genomförda mätningen?
3. Beskriv hur du arbetar för att förbättra kvaliteten av era utförda tjänster?
4. Beskriv om och hur ni jobbar med ständiga förbättringar?

### *Effektivitet:*

1. Har du som chef säkerställt att ni arbetar utifrån processer och processbeskrivningar?
2. Har du arbetat för att finna brister i processerna och därmed hittat sätt att lösa dessa brister på?
3. Har du utarbetat rutiner för att förbättra era processer och arbetssätt?