

Processororienterad kultur

-Mätmetod över beteenden som driver resultat i en processororienterad kultur

Författare Johan Celinder
Anders Klang

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15 hp

Termin/år: Vårterminen 2019.

Handledare: Åsa Rönnbäck

Examinator: Håkan Wiklund

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Sammanfattning

Iden till arbetet fick författarna från en föreläsning om kultur (SIQ & SKI, 2018) och hur enligt Drucker kulturen i en organisation slår strategi utan problem. Syftet var att undersöka vilka beteenden som driver resultat i en processororienterad kultur, samt att utveckla en modell för att mäta detta.

Målet var att mäta beteende i organisationen för att hjälpa dem skapa en konkurrenskraftigare kultur och snabbare uppnå processororientering med en enkät i en kvantitativ pilotstudie. Trots att alla svarade var populationen för liten för att ge signifikanta resultat. Studien bygger på teorin om kluster av fyra tillämpningar “fumlare”, “kartläggare”, “pratare” och “organiserare” från Hellström & Eriksson (2013) och resultaten redovisas i diagram och IPA-matris.

Slutasatsen är att organisationen lutar åt funktionsorientering, men strävar i riktning mot processororientering. Den sammanlagda bilden är att de tillhör klustret “pratare” med knapp marginal. De är dock på väg i riktningen att börja sin resa mot processororientering via fokus på kommunikation. Mätmodellen som används är i linje med forskning och ger svar på vilka hindrande och stödjande beteenden som finns i en organisation för en processororienterad kultur. Mätmodellen har även svagheter att den inte ger svar på andra frågor än för hörnstenen “att arbeta med processer” och att processororientering endast utgör en del av det som är en kvalitetskultur.

Abstract

The authors of this thesis got the idea to this projekt from a lecture and from Drucker’s quote “Culture eats strategy for breakfast”. The purpose was to investigate what behaviours that drives results in a process oriented culture, and to develop a model for measuring these behaviours.

The goal was to measure the behaviours in the organisation and to help them obtain a culture that exceed the culture of their competitors, and reaching process orientation using a quantitative survey in a pilot study. Even though we got answers from all participants in the survey, the population was too small to generate statistically significant results. The study is based on the theory of four clusters; “fumlars”, “talkers”, “organisers”, and “mappers” by Eriksson and Hellström (2013) and the results are displayed in diagrams and an IPA-matrix.

The conclusion is that the organisation leans towards function orientation, but they are striving towards becoming process orientated. The total picture the authors got is they belong to the cluster “talkers” with a slight margin. They are heading in the direction of becoming process orientated by focusing on their communication though. The model was designed using research about what behaviours have a positive or a negative effect on the processororientated culture of the organisation. The weakness of the model is that it only takes the cornerstone “working with processes” into account and does not measure the other perspectives of quality culture.

:

Keywords:

Process orientation, method of measuring, quality culture, behaviours

Nyckelord:

Processorientering, Mätmetod, Kvalitetskultur, Beteenden

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Abstract	1
Nyckelord:	2
Innehållsförteckning	3
1 Introduktion	5
1.1 Syfte och forskningsfrågor	7
1.2 Avgränsning	7
2 Teori	7
2.1 Kvalitets- och verksamhetsutveckling	7
2.2 Hörnstensmodellen	8
2.2.1 Sätta Kunderna i Centrum	8
2.2.2 Basera Beslut på Fakta	8
2.2.3 Arbeta med Processer	9
2.2.4 Arbeta med Ständiga Förbättringar	9
2.2.5 Skapa förutsättning för delaktighet	9
2.2.6 Utveckla ett Engagerat Ledarskap	9
2.3 Process- kontra funktionsorienterad organisation	9
2.4 Processorientering	10
2.5 Process Mognadsmodell	11
2.6 Fyra tillämpningar/kluster av processorientering	11
2.7 Organisationskultur och kvalitetskultur	12
3 Metod	13
3.1 Vetenskaplig grund	13
3.2 Studieobjektet Lycksele Bostäder AB	14
3.3 Datainsamling och studieform	15
3.4 Enkätens uppbyggnad	15
3.5 Etiska Riktlinjer och val av organisation	16
3.6 T-test och visualisering av data	16
3.7 Skalor och urvalsmetod	17
3.8 IPA-Modellen och matris	17
3.9 Bortfall	18
3.10 Validitet och Reliabilitet	18
4 Resultat	18
4.1 Kontrollfrågor	19
4.2 Resultat upplevda respektive önskvärda beteenden	19

4.3 Flervalsfrågorna och fritextfrågor	22
4.4 Resultat mätmodell	22
5 Analys	22
5.1 Analys upplevda och önskvärda beteenden	22
5.2 Analys fritext svaren	27
5.3 Analys flervalsfrågorna	28
5.4 Analys T-test	29
5.5 Analys IPA-Modellen	29
5.6 Analys mätmodellen	30
6 Slutsats	31
7 Diskussion	31
7.1 Metoddiskussion	31
7.2 Resultat och analys diskussion	32
7.3 Avslutande tankar och teorigenomgång	33
7.4 Förslag på vidare forskning	33
Referenser:	35
Bilaga 1 Enkätfrågor	38
Kontroll frågor (del 1)	38
Upplevda beteenden (del 2)	38
Önskvärda beteenden (del 3)	40
Övriga frågor (Flervals del 4)	41
Bilaga 2 Fritextsvar	43
Bilaga 3 Diagram Flervalsfrågor	45

1 Introduktion

I introduktionen beskrivs en inledning till området som sedan bryts ned till studiens problemformulering.

Organisationer kämpar idag med att förutsättningarna ständigt förändras i omvärlden, till följd av den snabba teknikutveckling vilket ställer stora krav på deras anpassningsförmåga. Att kunna anpassa sig till rådande omständigheter handlar i många fall för exempelvis privata företag om att vinna eller försvinna.

I strävan efter en bra anpassningsförmåga anpassar och strukturerar sig ofta organisationer som flexibla enheter d.v.s att de ständigt formar sig efter omvärldens nya krav (Lantz m fl, 2018). Men det är inte endast organisatoriska strukturer som påverkar förändringsförmågan, utan även organisationskulturen påverkar en organisations förmåga att anpassa sig. Yukl, (2012) menar att större organisationsförändringar ofta även kräver förändringar i kulturen.

Enligt Schein (1996) studerar man i väldigt liten utsträckning kultur i organisatoriska studier, vilket kan tolkas som att vi ännu inte till fullo har förstått kulturens effekt på organisationen. Det faktum att vi inte tar allvarligt nog på kulturen menar han vidare beror på att våra forskningsmetoder helt enkelt inte är tillräckligt anpassade för att avtäcka kulturella faktorer. Ett sätt som är vanligt att undersöka kulturen på, är att utreda om det kan finnas ett samband mellan sättet att organisera sig och karaktäristiska drag i kulturen.

En förhållandevis ny organisationsform som framkommit under nittioalet (Hammer, 1997) är processorganisationen. Organisationsformen är skapad för att uppfylla framtidens krav och möjligheter, där konkurrensen hårdnar och utvecklingstakten skenar iväg allt snabbare (Ljungberg & Larsson, 2012). Genomslagskraften för processsynsättet har varit relativt stor under en tid och processororientering framstod på nittioalet som den dominerande managementmetoden både i litteratur och hos normgivande organisationer (Nilsson, 2003). Organisationsformen och effekterna av synsättet har dock inte blivit helt i enlighet med förväntningarna och därför har intresset för processorganisationer och så kallad processororientering minskat (Ljungberg & Larsson, 2012).

En huvudorsak till det minskade intresset för processororientering kan tänkas vara att synsättet erfordrar beteenden och kulturella värderingar som inte är helt naturliga för anställda och/eller ledare att arbeta med (Jonsson & Mattson 2016). Det holistiska synsättet som är centralt för processororienterade organisationer (Ljungberg & Larsson, 2012), är inte ett naturligt tillstånd för människor ur ett kulturellt perspektiv (Keyton, 2011). Det naturliga tillståndet i många organisationer, är att arbetsgrupper skapar mindre kulturer i sina

arbetsgrupper och i dessa arbetsgrupper skapas sedan egna beteenden och traditioner (Keyton, 2011). Detta kan därmed vara orsaken till att majoriteten av organisationer idag är uppdelade i specifika funktioner (Keyton, 2011).

I många organisationer råder ett kortsiktigt perspektiv på kvalitetsutveckling, där fokus ofta läggs på tekniker och/eller metoder (Eriksson et. al., 2016). Istället bör dagens chefer och ledare undersöka hur deras organisationer kan skapa en stark kultur som bygger på kvalitet (Eriksson et. al., 2016), detta eftersom att organisationskulturen ofta påverkar samverkan inom organisationen (Keyton, 2011); (Henri, 2006). Rigby & Bilodeau (2011) hävdar exempelvis att kulturen är lika viktigt som strategi för organisationers framgång. Forskning har även visat ett starkt samband mellan värderingar hos medlemmarna i en organisation och den befintliga kulturen i organisationen (Keyton, 2011). Utan en stor enighet om dessa värderingar kan inte en stark kultur existera (O'Reilly m.fl., 1991).

Utvecklingen av all form av organisationskultur är en stor utmaning (Keyton, 2011), eftersom att kultur består av en grupp av gemensamma normer och värderingar formade under en lång tid och som påverkar hur organisationer arbetar (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007). Förändringar i organisationskulturen tar även lång tid att uppnå enligt Gimenez-Espin m.fl. (2013).

Beteenden som förekommer i organisationskulturen utgör en viktig del i att förstå och tolka kulturen i en organisation (Keyton, 2011), vilket styrks utav att organisationskulturer tenderar att utvecklas genom att medarbetare är överens om organisationens värderingar och agerar i enlighet med dessa genom att utföra olika beteenden (Chatman & Eunyoung Cha, 2003).

Kulturen i en organisation är komplex och sker ofta på tre olika nivåer, vilket medför att graden av en kultur är observerbar i olika stor omfattning (Schein, 2004). Att kulturen endast är observerbar på olika nivåer försvårar därför mätning av kulturen och medför även att det är svårt att skapa en gemensam värdegrund, vilket ibland pekas ut som en av de främsta orsakerna till att inte exempelvis effektivt ha lyckats tillämpa Lean inom organisationer (Ingelsson et. al., 2010). Beteenden och värderingar förefaller därmed som mycket viktiga att beakta. Drucker som var professor och verkade inom områdena affärsutveckling och ledarskap lär ha sagt (SIQ & SKI, 2018) "Culture eats strategy for breakfast". Vi översätter detta till att kulturen i en organisation slår strategi utan problem.

Som påpekats ovan, har det stora intresset för processororientering som återfanns under senare delen av 90-talet börjat avtaga, till följd av delvis uteblivna resultat och att det finns utmaningar kring kulturella frågor som förefaller ej vara lösta i dagsläget. Denna studie ämnar därför att försöka identifiera vilka beteenden som är viktiga i en processororienterad kultur och hur dessa kan mätas. Genom att fokusera på beteenden (Segerstedt, 2018) och hur

:
dessa kan mätas tillför studien ny kunskap men även ett annat angreppssätt på frågan om processororientering.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att beskriva beteenden som stödjer respektive hindrar en processororienterad kultur, och utveckla en mätmetod för att mäta en sådan kultur.

Forskningsfrågor

Vilka beteenden stödjer respektive hindrar en processororienterad kultur?

Hur kan en processororienterad kultur mätas?

1.2 Avgränsning

Studien fokuserar i huvudsak på att undersöka och beskriva vilka beteenden som stödjer respektive hindrar en processororienterad kultur, samt att utveckla en metod för mäta en processororienterad kultur. Mätmetoden kommer också att testas i en liten pilotstudie som redovisas i denna rapport.

2 Teori

Här nedan redovisas de teorier som rapporten bygger på.

2.1 Kvalitets- och verksamhetsutveckling

Kvalitetsutveckling delas av Bergman & Klefsjö, (2012) upp i 4 stycken faser. Den första fasen kallas för kvalitetskontroll, och går ut på att man vidtar åtgärder efter produkten blivit klar genom att man reparerar eller kasserar de produkter som är defekta på ett eller annat sätt. Nästa nivå är kvalitetsstyrning där man försöker hitta och åtgärda problem redan i processen innan produkten är färdig. Den 3:e nivån heter kvalitetssäkring där man vidtar åtgärder för att minimera antalet defekta produkter redan innan produktionen startat. I modern kvalitetsutveckling som är den översta nivån så görs förutom arbetet på de övriga nivåer även kontinuerligt förbättringar samt att man lyssnar på kunderna och ser till deras behov. Detta för att aldrig producera produkter som är oönskade av marknaden och man testat även produkterna för att undvika producera saker som lätt går sönder.

Verksamhetsutveckling syftar mot att målen för verksamheten uppnås effektivare genom att ständigt bli bättre (Larsson & Ljungberg, 2012). För att lyckas krävs att man har en tydlig riktning och väg att nå dit. Detta beskrivs genom verksamhetsiden och strategin. I verksamhetsutveckling är det viktigt att se helheten istället för att överfokusera på verktyg

och metoder som ska användas. Har man experter inom flera förbättringsskolor är målet verksamhetens bästa och hur man väljer kan liknas vid att man tar bästa verktyget från verktygslådan, där all kunskap från experterna ingår. För att utföra verksamhetsutveckling krävs engagerat ledarskap som skapar engagemang hos medarbetarna så de känner delaktighet och medansvar för målarbetet. När man arbetar med att förbättra en process utförs ofta detta arbete i projektform. Detta för att det möjliggör att fokusera på väl valda förändringar och undvika att göra för många saker på en gång.

2.2 Hörnstensmodellen

Hörnstensmodellen består av värderingar som är “hörnstenar i offensiv kvalitetsutveckling” enligt Bergman & Klefsjö (2012, p. 40) förutsätter att ledningen är engagerad i kvalitetsarbetet och arbetar tillsammans med sina medarbetare. Utöver ledningens engagemang förutsätts att kunden sätts i centrum, arbetet sker i processer vilka ständigt förbättras av medarbetare som känner sig delaktiga i organisationens mål. I hörnstensmodellen läggs vikt på att man mäter och baserar beslut på fakta, det vill säga vidtar åtgärder när saker går fel eller om en tänkt förbättring visar ge motsatt effekt.

2.2.1 Sätta Kunderna i Centrum

Utan kunder går organisationen oftast under, detta förutsatt att organisationen inte är offentlig. Även offentliga organisationer har dock intresse av att känna till och leverera vad kunderna önskar till följd av exempelvis konkurrensutsättning av offentlig verksamhet enligt Bergman & Klefsjö (2012). Det blir allt lättare att hitta en annan leverantör om man blir missnöjd med produkt eller support. Nöjdheten gäller både vid överlämningar inom organisationen som till kund. Förutom att bli nöjd, ska kunden helst känna att hen får mer värde än hen betalt för och helst vill man vara steget före i vetenskapen vad som är kundens framtida behov.

2.2.2 Basera Beslut på Fakta

Att inte vidta åtgärder när det blir fel kan få negativa konsekvenser för en organisation, men för att kunna vidta rätt åtgärder krävs korrekt fakta/data enligt Bergman & Klefsjö (2012). Justeras en bra fungerande process för att ett dåligt exemplar kommer ut får man följande resultat. Om felet beror på okänd orsak utan samband med maskinen, kan justeringen efter denna 1 på över 100 000 exempelvis göra att varenda exemplar efter denna blir dåligt. Samma gäller en förbättring för ett moment i en process på 1 minut kan ge förseningar på långt mycket mer tid senare i processen. Att glömma fråga kund gör att man producerar något marknaden aldrig efterfrågat.

2.2.3 Arbeta med Processer

Att arbeta med processer gör att man strävar efter att ge kunden högre värde samtidigt som man minskar kostnaderna för arbetet (Bergman & Klefsjö, 2012). I (Rother, 2013, p. 64) ges exemplet när ritningarna till en vävstol stals från fabriken. Sakichi Toyoda beskriver händelsen såhär; “Men vi ändrar och förbättrar våra vävstolar varenda dag. Så när tjuvarna väl har tillverkat en vävstol utifrån ritningarna de stulit har vi redan utvecklats vidare. Och då de inte har den expertis som fötts utifrån svårigheterna att tillverka originalet, kommer de att förlora betydligt mer tid än vi när de börjar förbättra sin egen vävstol. Vi behöver inte bry oss om det som har hänt. Vi behöver bara fortsätta som vanligt och genomföra våra förbättringar”.

2.2.4 Arbeta med Ständiga Förbättringar

Att arbeta med ständiga förbättringar kan beskrivas enligt Bergman och Klefsjö (2012) med hjälp av PDSA-cykeln (Plan-Do-Study-Act). Enligt Larsson och Ljungberg (2012) planerar man först vad som ska förbättras och hur. Därefter utförs planen. Därefter granskas resultatet för att se huruvida en förbättring skett. Slutligen väljer man att rätta till eventuella småfel, är nöjd eller missnöjd och agerar därefter. Utan ett ständigt förbättringsarbete hamnar man snart på efterkälken i dagens företagsklimat.

2.2.5 Skapa förutsättning för delaktighet

Med detta menas enligt Bergman och Klefsjö (2012) att medarbetarna ska ha möjlighet att vara delaktiga i förbättringsarbetet. Delaktighet ökar engagemanget för man ser sina uppgifter som en del av helheten. Tänk en stenhuggare som antingen skapar byggblock eller känner sig delaktig i bygget av en katedral. En viktig del i att skapa delaktighet är att aldrig hindra medarbetarna att ta enkla beslut i vardagen. Det samma gäller om man låter en leverantör bygga en del av produkten istället för bara leverera en skruv eller en plastbit.

2.2.6 Utveckla ett Engagerat Ledarskap

En engagerad ledare följer upp och uppmuntrar medarbetarna i förbättringsarbetet enligt Bergman och Klefsjö (2012). Engagerat ledarskap är viktigt för att medarbetare/anställda dels ska följa processer och arbetsgång och för att underlätta för medarbetarna att arbeta efter sin bästa förmåga.

2.3 Process- kontra funktionsorienterad organisation

Den funktionsorienterade organisationen är enligt Larsson och Ljungberg, (2012) uppdelad i avdelningar specialiserade på olika saker. Hela systemet bygger på att cheferna ska styra och optimera sin avdelning för högsta effektivitet. Man belönas enbart för resultatet som den egna

avdelningen har och avdelningarna tävlar om resurser såsom de vore konkurrerande företag. Denna protektionistiska uppbyggnad missgynnar samarbete och informationsflödet genom organisationen, där mentala barriärer kan uppstå mellan avdelningarna. Fokus för arbetarna blir mer på cheferna än organisationens kunder. Dessutom blir överlämningar vid funktionsgränserna lidande när man ser grann funktionen som konkurrent snarare än samarbetspartner.

I en processororienterad organisation med helhetssyn undviks enligt Bergman och Klefsjö (2012) suboptimeringar genom att man tar hänsyn till hela kedjan när man bedömer huruvida förbättringen är bra eller dålig. Så några viktiga fördelar enligt Larsson och Ljungberg (2012) med att bli processororienterad är bättre kommunikation i organisationen, användningen av resurser som sänker totalkostnaden, ökad tillfredsställelse av kunder och att företagsklimatet blir mer positivt.

2.4 Processorientering

Deming definierar ett system som “ett nätverk av komponenter, som strävar efter att uppnå ett gemensamt syfte” (Bergman & Klefsjö, 2012, p. 412). För att utgöra ett system krävs alltså ett syfte. Syftet fås ur verksamhetsiden (Larsson & Ljungberg, 2012) och med syftet väljs en strategi såsom billigare, bättre eller annorlunda. Processerna utvecklas därefter utifrån strategin så att de utgör ett system av processer. Att se systemet som helhet (Larsson & Ljungberg, 2012) hur processerna påverkar varandra är viktigt för att lyckas med processorientering. Vidare gör helhetssynen att man får en liknande bild oavsett vem i organisationen man frågar om hur saker förhåller sig. Effektiva processer och system är generellt anpassade och designade med riktlinjer och regler som möjliggör för aktörer i systemet att alltid agera enligt systemets processens standard, men som ändå medger en viss form av flexibilitet (Larsson & Ljungberg, 2012).

Enligt Bergman & Klefsjö (2012, p. 457) definieras en process såhär: “en process är ett nätverk av aktiviteter, som upprepas i tiden, och vars syfte är att skapa värde åt någon extern eller intern kund”. Processen kan ses som en väg som börjar vid behovet och går genom organisationen fram till behovet tillfredsställts (Larsson & Ljungberg, 2012).

Verksamhetens processer delas upp i kategorierna huvud-, lednings och stödprocesser (Larsson & Ljungberg, 2012). Enligt (Larsson & Ljungberg, 2012 p. 122) är huvudprocesserna de “processer som realiserar verksamhetsiden”. Ledningsprocesser är enligt Bergman och Klefsjö (2012) bland annat att sätta upp mål, välja riktning och ansvara för förbättringar av processen. Stödprocesserna är att resurser såsom IT-system, personal med rätt kompetens och material som är till stöd för huvudprocessen

Enligt Larsson och Ljungberg (2012) vill man att vägen ska vara rak, ha rätt start och slutpunkt samt plocka bort onödiga hinder. Målet är enligt Bergman och Klefsjö (2012) samarbete så att allt från administration till produkter tar sig mellan start och mål.

En processororienterad organisation strävar efter att maximera tiden som värdet ökar längs vägen genom organisationen i förhållande till genomloppstiden (Bergman & Klefsjö, 2012). Detta betyder att man numera undviker att använda maskiner till max om deras kapacitet är högre än behovet i processen.

Processer fokuserar enligt Larsson & Ljungberg, (2012) på kund och flöde varför arbetsgången naturligt anpassas till att öka effektivitet och samarbete längs vägen. I processorganisationen ses helheten. Följdaktligen syftar alla beslut och allt arbete till att organisationen som helhet ska gå så bra som möjligt.

Med kundfokus får man aldrig glömma att man är sin leverantörs kund, helheten kan alltså kräva samarbete över organisationsgränsen (Larsson & Ljungberg, 2012). För att lyckas krävs ökad kommunikation och samarbete i organisationen. Att alla strävar i samma riktning och använder vägen genom organisationen som processen utgör. Detta gäller såväl information som produkter som tar sig genom processen.

2.5 Process Mognadsmodell

Enligt Bergholz och Danielsson (2011) mognadsmodell för processer finns flera viktiga aspekter och beteenden som berättar hur väl en process fungerar. Flera av dessa aspekter och beteenden från deras enkät används i enkäten som vår modell bygger på. Deras modell går in på flera aspekter inom processer och fokuserar på att mäta hur processororienterad en organisation är och innehåller flera strukturella delar som ligger utanför ramen för denna rapport. Deras modell innehåller 5 steg 0-4 där 0 är totalt omedveten och steg 1-4 går från medveten till processer i världsklass och vägen mellan dessa mognadsnivåer.

2.6 Fyra tillämpningar/kluster av processororientering

Enligt forskning (Hellström & Eriksson, 2013) finns det fyra tillämpningar av processorienteringskluster, vilka är:

1. **Fumlare** är enligt Hellström & Eriksson (2013) organisationer som saknar mätverktyg, kunskap om vad processer är och en ledning som testar godtyckliga tekniker utan en plan. Enligt Hellström & Eriksson (2013) visar fumlarna sämst resultat i undersökningen.

2. **Pratare** är enligt Hellström de som börjat kommunicera längs processen och de har skapat en kedja med verbal kommunikation och handlingar, däremot har man varken kartlagt processen eller infört strukturer att leda den. Enligt Hellström & Eriksson (2013) får pratarna en större påverkan på effektiviteten i arbetet än kartläggarna. Kommunikationen längs värdekedjan ger mest effekt (Hellström & Eriksson, 2013) i förhållande till nedlagd tid och de är nära prestationsnivån hos organiserarna. Kommunikation längs värdekedjan (Hellström & Eriksson, 2013) som sker kontinuerligt har ett starkt samband med hur väl processen presterar. Däremot är motståndet mot processorientering större hos pratare (Hellström & Eriksson, 2013) än hos kartläggare och organiserare.
3. **Kartläggare**, i detta fallet har stor vikt lagt vid tekniska aspekter samt att få en noggrann bild över hur allt ser ut. De saknas dock processledning och relevant mätning av sina processer. Kartläggning av processer har inte så stor påverkan på effekten (Hellström & Eriksson, 2013). Fokus på verktyg och kartläggning ger låg utdelning i förhållande till arbetsinsats och sämre resultat än att verbalt koordinera samarbetet genom organisationen.
4. **Organiserarna** har enligt Hellström & Eriksson (2013) kartlagt processerna och skapat struktur i sina processer, hos dem finns roller för att leda processerna. Processerna mäts och förbättras hos organiserarna. Organiserarna var enligt Hellström & Eriksson (2013) de som fick störst påverkan på effektiviteten i arbetet. Mödan som går åt att nå hit är stor, och att etablera bra kommunikation som praxis är enklare och ger nästan lika bra resultat (Hellström & Eriksson, 2013).

2.7 Organisationskultur och kvalitetskultur

Kultur och organisationskultur är intressanta forskningsområden, men kulturbegreppet avseende vad som är kultur och inte, omgärdas inte av konsensus inom forskarvärlden. Bristen på konsensus avseende vad som är kultur och inte, föranleder att konsensus även saknas avseende vad som är organisationskultur (Keyton, 2011).

Organisationskulturen delas oftast in i kulturinnehåll samt kulturuttryck (Keyton, 2011). Kulturens innehåll är de värderingar, betydelser och meningar som finns i kulturen och som därmed präglar de anställdas beteende, handlingar och meningsskapande i organisationen (Keyton, 2011). Kulturuttryck är istället olika manifestationer av kulturinnehållet såsom handlingar, objekt och beteenden, som används för att befästa och erkänna den egna kulturen (Keyton, 2011). Organisationens kulturuttryck är alltid synliga eller hörbara och får sin innebörd i förhållande till de tolkningsramar som gäller inom organisationen. För

management drivna utbildningar eller praktiserande tekniker är det ofta värderingarna i form av beteenden som studeras i mätmodeller (Keyton, 2011).

Forskning har visat att kultur är en viktig faktor att beakta vid tillämpning av kvalitetsinitiativ (Ingelsson, P.2013). Det finns ett samband mellan organisationskultur, värderingar och beteenden som sällan beaktas vid organisationsutveckling, vilket ofta beror på att fokus ligger på "hårda data" ledtider och ekonomiska nyckeltal, istället för att säkerställa att medarbetares och ledares beteenden är i linje med organisationens värderingar om kvalitet (Ingelsson, P.2013). Att beteenden och värderingar som finns hos ledare och medarbetare är viktiga för att driva resultat i en organisation styrks också av att effekten av fokus på ledarskap i vanliga management processer, är större än att fokusera på strategisk styrning (Raharjo & Eriksson, 2017). Det är således av vikt att fokus inriktas mot denna faktor eller närbesläktade vid studier inriktade mot organisationsutveckling (Raharjo & Eriksson, 2017).

Enligt Cronemyr et al., (2017) finns olika stödjande hindrande beteenden för en kvalitetskultur avseende värderingen processororientering. De olika stödjande beteendena som finns för processororientering är:

- Vi samarbetar mellan avdelningar och funktioner när vi utvecklar vår verksamhet
- Vi följer våra överenskomna riktlinjer och arbetssätt

De hindrade beteendena är i motsats till de stödjande:

- Vi fokuserar på att utveckla vår verksamhet inom gruppen och den egna avdelningen
- Vi väljer individuellt hur vi vill arbeta.

3 Metod

I metoden redogörs för hur arbetet med rapporten verkstälts samt hur arbetet med data utförts.

3.1 Vetenskaplig grund

Vetenskap som begrepp kan sägas vara en form av verifierbar kunskap (Thuren, 2011). Vetenskapen bygger därmed starkt på ett system att skaffa kunskap som kännetecknas av empiri (undersökning), observationer, experiment och tester som ska kunna återupprepas (Thuren, 2011).

Inom vetenskapen finns det två olika sätt att dra slutsatser, vilka är deduktion och induktion. Deduktion innebär att vi utgår från en eller flera premisser som kan konstateras vara sanna och utifrån dessa drar en logisk slutsats kring vad som bör gälla i det allmänna fallet (Thuren, 2011). Att nå fram till slutsatser genom att deducera kan också vara en bedräglig metod då undantag ofta förekommer som falsifierar antagandet. Induktion är motsatsen till deduktion. I stället för att utgå från enstaka premisser använder den induktiva metoden en stor mängd utfall eller förekomster från vars empiriska data det sedan skapas generaliseringar (Thuren, 2011).

Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen och synsättet nyttjas inom flera vetenskapsfält (Thuren, 2011). Positivismen utgår från två källor till kunskap, det vi kan iaktta med våra sinnen och det vi kan räkna ut med vår logik (Thuren, 2011). Insamlade data/observationer ska vi sedan analysera logiskt för att kunna dra slutsatser utifrån (Thuren, 2011).

Om en kvantitativ studie utförs är positivismen ett naturligt synsätt, eftersom att datamaterialet ska generaliseras (Thuren, 2011). Detta följer av att i logiken räknar man matematiskt med i så stor utsträckning som möjligt kunna kvantifiera den insamlade faktan och genom denna dra korrekta slutsatser (Thuren, 2011). Vidare, är kvantitativ metoden en mycket formaliserad undersökning som bygger på nyttjande av statistiska metoder och grundläggande matematiska regler för att generalisera slutsatser (Thuren, 2011). Formaliseringen av den kvantitativa metoden är emellertid även en svaghet, eftersom att datan kan sakna viktig information och slutsatser riskerar därför att dras utan garanti för att dem är helt relevanta (Thuren, 2011). Exempelvis var det ett faktum att alla svanar var vita innan man hittade svarta svanar i Australien.

3.2 Studieobjektet Lycksele Bostäder AB

Studien genomförs på det kommunalt ägda fastighetsbolaget Lycksele Bostäder AB. Bolaget har fastigheter i Lycksele centralort samt Örträsk och äger och förvaltar ca 1330 lägenheter med hyresrätt och 120 lokaler.

Bolaget är även ISO 9001 certifierade och fick nyligen (NKI Guld) priset nöjd kund index guld. Bolaget har 19 st anställda exklusive arvoderad styrelse. Två stycken av de 19 anställda kunde dock inte delta i studien till följd av sjukdom, varav organisationen i nuläget har 17 stycken förvärvsarbete i produktion.

Bolaget har arbetat under lång tid med ledningssystem och är därför relativt väl insatta i det klassiska kontroll perspektivet avseende kvalitetsutveckling. De har även erfarenhet och kunskap om många vanliga begrepp inom kvalitet och processorientering, vilket bör noteras.

3.3 Datainsamling och studieform

Kvantitativ metod har nyttjats i undersökningen och insamling av data har verkställts genom en enkät som utformades i Google forms. Excel användes för att kunna genomföra t-testen i undersökningen och sammanställa data i de figurer som redovisas längre ned i rapporten.

Att använda en kvantitativ metod har bedömts som helt nödvändig utifrån studiens fokusområde, men det går inte att bortse från att det skulle kunnat finnas vissa fördelar med att nyttja en kvalitativ metod. Exempelvis att det går att använda färre respondenter som intervjuas djupare (Bryman, 2018). I kvantitativa studier kan också definitionen i enkäter bli trubbig samt öka risken för en statisk syn på komplexa frågor och det ställs högre krav på mätmodellen än i en kvalitativ studie (Bryman, 2018).

Studieformen som är utförd är en pilotstudie, vilket är en första provstudie som utförs i en mindre skala än en fullvärdig studie (Bryman, 2018). Syftet med valet av studieform är att fokuset i huvudsak blir att kontrollera att upplägget av studien är fungerande, men pilotstudier kan även ha syftet att samla in värden som sedan kan användas som kontrollvärden vid en fullvärdig studie. Denna studieform har valts utifrån att tidsfristen för att utföra en fullvärdig studie ej är föreliggande och att studieformen är passande för att testa funktionaliteten i ett studieupplägg (Bryman, 2018).

3.4 Enkätens uppbyggnad

Enkäten består av fyra delar. Den första delen av enkäten består av kontrollfrågor som används för att kunna selektera respondenterna. I den andra delen som tillsammans med del tre, är de viktigaste delarna av enkäten, värderar respondenterna vilket av 2 beteenden (alternativ 1 och alternativ 2) som de upplever är mest förekommande enligt en skala från 1-7. Där alternativ 1 är hindrande beteende formulerat i positiva ord och alternativ 2 är stödjande. I del tre är principen densamma, men till skillnad från i del två av enkäten, så värderar respondenterna nu det önskvärda beteendet, dvs beteenden som de tycker vore idealt i varje beteendepar i i del 3.

Den fjärde och sista delen av enkäten är en form av valideringsfrågor som är tänkt att avslöja om respondenterna avlämnat för höga värderingar i del två och tre och respondenterna kan i denna del välja flera olika alternativ i så kallade flervälsfrågor. Frågorna i del två och tre har formulerats så att det ska vara svårt för respondenterna att lista ut vilket beteende som är att föredra respektive vilket av dem som är "mindre" bra. Enkätens design bygger även i stor

omfattning på de olika processorieringskluster/tillämpningar som finns och vilka beteenden som är stödjande respektive hindrande för processoriering. Med detta avses att vi brutit ned teorierna avseende olika tillämpningar av processoriering och de värderingar som identifierats avseende processoriering som stödjande och hindrande till beteenden. Att formulera beteenden var en svårt uppgift då vi inte hittat något lämpligt verktyg att använda till stöd.

Enkätens design är vidare uppbyggd så att det hindrande beteendet alltid är alternativ 1 och det stödjande är alternativ 2. Fördelen med detta och orsaken till att så gjordes, är att det skulle vara lättare för läsare av denna rapport att förstå vad som identifierats som stödjande och hindrande vid uttolkning av enkäten samt övriga delar av rapporten. Det hade emellertid varit positivt om författarna varierat detta mer eller att respondenterna i pilotstudien svarade på enkäten i ett enkätverktyg som genom en algoritm slumpade ordningen av vad som var alternativ 1 och 2 för respektive fråga i del 2 och 3 av enkäten.

3.5 Etiska Riktlinjer och val av organisation

De organisationer som kontaktats via e-post med förfrågan om organisationen vill delta i studien, har alla erhållit information om studiens upplägg i en PDF-fil (Creswell J.W & Creswell J. D, 2018). Informationen som framgick i PDF-filen berättade vad syftet med studien var samt hur studien tänkte utföras. Alla svar har hanterats anonymt och samtliga respondenter har fått information om detta.

Det fanns svårigheter med att få organisationer att ställa upp, vilket vi tror har att göra med att många organisationer är i bokslutsperioder kombinerat med att de enligt vanlig utsägo, haft svårt att föreställa sig värdet av informationen som kommer genereras. Detta medförde att det inte gick att utföra studien på en större organisation inom den angivna tidsfristen för uppsatsen.

3.6 T-test och visualisering av data

T-test som nyttjats går ut på att man prövar två normalfördelade populationer mot varandra för att se huruvida det föreligger någon skillnad mellan de två populationerna (Whalin, 2011). T-testet prövar alltid hypotesen att populationerna är lika alternativt olika, genom att se huruvida gränserna för standardavvikelseerna överlappar varandra eller inte. Resultat är signifikanta om P-värdena är $\leq 0,05$.

Det finns flera typer av t-test (Whalin, 2011), det vi använde var independent samples t-test. Ett sådant T-test innebär att grupper som jämförs är två olika och inte beroende av varandra. I studien jämförs de två grupperna medarbetare och ledare med varandra genom T-test på de frågor som är i intervallskala.

I en processororienterad organisation finns ett helhetsperspektiv (Larsson & Ljungberg, 2012) som borde ge ett likartat svar oberoende av vem man frågar. Att jämföra chefer och medarbetare ger en extra möjlighet att verifiera resultatet av vår undersökning. En stor skillnad mellan dessa grupper indikerar att helhetssynen och samsynen om beteenden i organisationen är låg. Enligt Keyton (2011) är det också lämpligt att fästa särskild vikt vid skillnader mellan chefer och medarbetare vid studier om kulturer och dess inneboende beteenden, eftersom att påtagliga skillnader dem emellan indikerar att det finns olika uppfattningar om kulturen.

Data redovisas även i en IPA-modell (se 3.8 & 5.5) och författarna redovisar även medelvärde, standardavvikelse för de frågor som berör del 2 och del 3. Kontrollfrågorna och flervalfrågorna redovisas i relevanta frekvensdiagram. Relevanta svar på fritextfrågorna redovisas i en enklare tabell.

3.7 Skalor och urvalsmetod

De flesta av frågorna i undersökningen är i en intervallskala (Larsson & Ljungberg, 2012) för att kunna ge en lättöverskådlig bild av resultaten som är lätta att ta till sig och ger en bra översikt på hur läget ser ut för det vi mäter. Intervallskalan tillämpas för frågorna i del 2 och 3 medan del 4 i enkäten är i ordinalskala. I undersökningen finns även en nominalskala och kvotskala d.v.s. på de två inledande två kontrollfrågorna.

Urvalet i studien har utförts genom ett bekvämlighetsurval, varav urvalet bygger på vad som är passande för situationen och vilka objekt som ligger närmast till hands att välja (Whalin, 2011).

3.8 IPA-Modellen och matris

I IPA modellen som först presenterades av Martilla & James (1977), vägs hur väl man presterar inom ett område mot hur viktigt just detta område är för kunden. Vidare fann Martilla & James det användbart för att utvärdera var insatserna inom området man mäter. Slack (1994) expanderade modellen för användning vid prioriteringar vid förbättringsarbete, för att underlätta för ledarna att välja vad som bör göras. Vår modell har utgått från (SIQ & SKI, 2018) och väger beteenden mot preferenser och redovisar resultaten med IPA-modellen.

Utifrån den insamlade datan erhåller organisationen kännedom om vad som behöver göras. Notera att utifrån denna studie, har hur viktigt något är bytts ut mot var på skalan respondenterna anser att det ideala tillståndet är mellan två stycken ytterligheter. Modellen som utvecklats inom ramen för denna uppsats jämför därmed hur arbetet i processen utförs

idag upplevda beteenden jämfört med vad respondenterna anser vore idealiskt önskvärda beteenden.

3.9 Bortfall

Bortfall uppstår som huvudregel alltid när stickprov genomförs och kan bero på olika orsaker, som exempelvis att personer inte går att få tag på eller att de inte är intresserade av svaren (Whalin, 2011). Det finns två typer av bortfall, dels slumpmässigt bortfall och systematiskt bortfall (Whalin, 2011). Slumpmässigt bortfall är som det låter, just slumpmässigt och är den minst allvarliga sorten av bortfall eftersom att huvuddragen som ska studeras trots bortfallet i undersökningen finns med. Systematiskt bortfall är betydligt mer problematiskt och innebär att vissa egenskaper inte kunnat mätas eller undersökas (Whalin, 2011). I detta fall är bortfallet av svarande 0%.

3.10 Validitet och Reliabilitet

Reliabiliteten är graden av överensstämmelse mellan mätningar med samma mätinstrument (Olsson & Sörensson, 2007). Det betyder att en hög tillförlitlighet på mätmetoden som kan erhållas vid upprepade mätningar har en god reproducerbarhet och reliabilitet. Reliabiliteten avgörs ytterst av hur mätningarna utförs och hur noggranna de är utformade för bearbetning av insamlad information (Holme & Solvang, 2012). Medan validitet innebär ett mätinstruments förmåga att mäta det som ska mätas.

Innan enkäten skickades ut utfördes tester på enkäten med slumpmässigt utvalda personer som fick testa enkäten. Totalt åtta personer fick testa enkäten och utifrån testarnas synpunkter utfördes korrigeringar. Korrigeringarna utfördes i huvudsak utifrån att testpersonerna var överens om att det var viktigt att det går att se tydliga skillnader mellan de olika beteendena. Det konstaterades också vid testerna att om det inte framgår en tydlig skillnad mellan beteendena, tenderar personerna att svara 0 eller för högt på skalan.

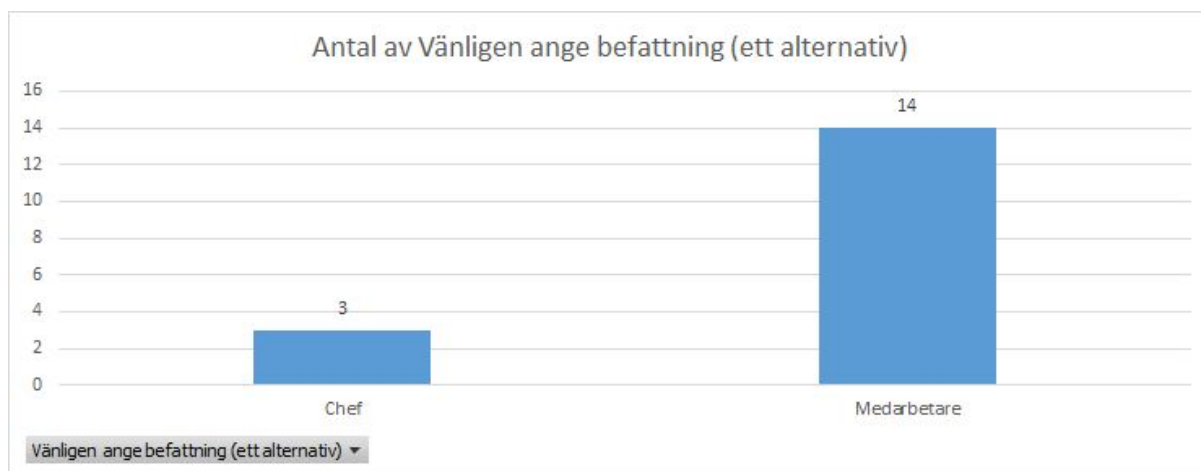
4 Resultat

I resultatet redovisas datan som erhöles från studieobjektet och i analysavsnittet redovisas T-testet, IPA-modellen och kopplingarna som utförs mot teoriavsnittet och vi redovisar även våra slutsatser. Även resultatet avseende mätmodellen redovisas.

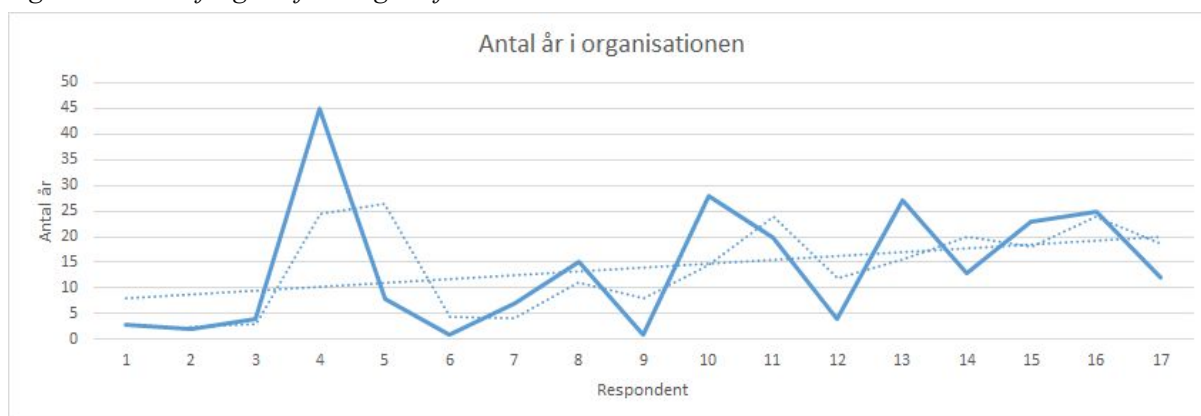
Den empiriska undersökningen erhöles 17 svar på enkäten. Följande resultat redovisas i olika diagram och tabeller.

4.1 Kontrollfrågor

I figur 1 redovisas hur många chefer respektive medarbetare som underlaget bestod av och i figur 2 hur många år respondenterna arbetat i organisationen grafiskt.



Figur 1 Kontrollfråga befattning chef eller medarbetare



Figur 2 Kontrollfråga antalet år i organisationen

4.2 Resultat upplevda respektive önskvärda beteenden

Den andra delen av enkäten bestod av stödjande respektive hindrande beteenden för processorientering. Respondenterna fick svara i vilken grad de såg beteendena på sin arbetsplats. I den tredje delen av enkäten återkom samma stödjande och hindrande beteenden för processorientering, men i denna del fick respondenterna ta ställning till vilka beteenden de önskar se på sin arbetsplats. Som Tabell I visar avser raderna 1-8 beteenden som finns på den egna arbetsplatsen och raderna 9-16 visar önskvärda beteenden.

Tabell 1 I denna tabell redovisas totala medelvärdet för respondenterna för del 2 och del 3 av enkäten (se bilaga 1 för enkätfrågorna).

Fråga	Kategori	Medel	STD
Alt 1: "Vi gillar att testa nya lösningar och byter ofta arbetsmetoder i vår organisation" ELLER Alt 2: " Vi har valt ett arbetssätt som fungerar och förbättrar det hellre än byter ut det "	Upplevda beteenden	4,05	1,85
Alt 1: "Vi är kommunicerar i huvudsak med varandra inom vår egen avdelning" ELLER Alt 2: "Vi kommunicerar med varandra genom hela organisationen och uppmanas att se arbetet vi gör som en del i en helhet"	Upplevda beteenden	4,29	1,99
Alt 1: "Vi arbetar mycket med att kartlägga och standardisera våra arbetssätt samt nedtecknar noggrant hur dessa utförs" ELLER Alt 2: "Vi mäter och utvecklar våra standardiserade arbetssätt med koppling till organisationens mål".	Upplevda beteenden	3,76	1,98
Alt 1: "Vi samlar in mätdata som vi använder direkt när vi utvecklar verksamheten "ELLER Alt 2: "Vi utvecklar verksamheten i huvudsak utifrån idéer och förslag från våra medarbetare"	Upplevda beteenden	3,70	1,53
Alt 1: "Vi utvecklar vår verksamhet med huvudfokus på vår egna avdelning" ELLER Alt 2: "Vi samarbetar mellan avdelningar när vi utvecklar vår verksamhet"	Upplevda beteenden	4,88	1,72
Alt 1: "Vi väljer individuellt hur vi vill arbeta" ELLER Alt 2: "Vi följer våra överenskomna riktlinjer och arbetssätt"	Upplevda beteenden	3,88	1,96
Alt 1: "Vi gillar att anpassa våra arbetssätt efter situationen" ELLER Alt 2: "Vi arbetar överenskomna riktlinjer och arbetssätt så att resultatet av arbetet går att förutsäga"	Upplevda beteenden	3,70	2,05
Alt 1: "Vi arbetar efter överenskomna arbetssätt och riktlinjer utan möjlighet att påverka hur uppgiften utförs" ELLER Alt 2: "Vi har frihet att välja hur vi arbetar så länge det sker inom ramarna för överenskomna arbetssätt"	Upplevda beteenden	5,47	1,84

Alt 1: "Vi gillar att testa nya lösningar och byter ofta arbetsmetoder i vår organisation" ELLER Alt 2: " Vi har valt ett arbetssätt som fungerar och förbättrar det hellre än byter ut det "	Önskvärda beteenden	4,23	1,82
Alt 1: "Vi kommunicerar i huvudsak med varandra inom vår egen avdelning" ELLER Alt 2: "Vi kommunicerar med varandra genom hela organisationen och uppmanas att se arbetet vi gör som en del i en helhet"	Önskvärda beteenden	5,23	1,82
Alt 1: "Vi arbetar mycket med att kartlägga och standardisera våra arbetssätt samt nedtecknar noggrant hur dessa utförs" ELLER Alt 2: "Vi mäter och utvecklar våra standardiserade arbetssätt med koppling till organisationens mål".	Önskvärda beteenden	3,76	2,07
Alt 1: "Vi samlar in mätdata som vi använder direkt när vi utvecklar verksamheten "ELLER Alt 2: "Vi utvecklar verksamheten i huvudsak utifrån idéer och förslag från våra medarbetare"	Önskvärda beteenden	4,00	1,83
Alt 1: "Vi utvecklar vår verksamhet med huvudfokus på vår egna avdelning" ELLER Alt 2: "Vi samarbetar mellan avdelningar när vi utvecklar vår verksamhet"	Önskvärda beteenden	5,11	1,61
Alt 1: "Vi väljer individuellt hur vi vill arbeta" ELLER Alt 2: "Vi följer våra överenskomna riktlinjer och arbetssätt"	Önskvärda beteenden	3,88	2,08
Alt 1: "Vi gillar att anpassa våra arbetssätt efter situationen" ELLER Alt 2: "Vi arbetar överenskomna riktlinjer och arbetssätt så att resultatet av arbetet går att förutsäga"	Önskvärda beteenden	3,82	2,24
Alt 1: "Vi arbetar efter överenskomna arbetssätt och riktlinjer utan möjlighet att påverka hur uppgiften utförs" ELLER Alt 2: "Vi har frihet att välja hur vi arbetar så länge det sker inom ramarna för överenskomna arbetssätt"	Önskvärda beteenden	5,52	1,80

4.3 Flervalsfrågorna och fritextfrågor

Analys av fritextfrågorna redovisas under rubrik 5.2 och samtliga svar för fritextfrågorna finns i bilaga 2. Analys av flervalsfrågorna redovisas under rubrik 5.3 och i bilaga 3 redovisas samtliga svar för flervalsfrågorna i stapelfrekvensdiagram. Alla enkätfrågorna finns i bilaga 1.

4.4 Resultat mätmodell

Enkäten som helhet tillsammans med IPA-modellens användning i denna studie utgör en del av resultatet och är själva mätmodellen. De stödjande och hindrande beteenden som tagits fram finns i bilaga 1, vilka respondenterna i pilotstudien besvarat (se analysavsnittet).

5 Analys

I analysen så redovisas och analyseras skillnaderna mellan gruppen medarbetare och chefer för respektive fråga i del 2 och del 3 av enkäten. Kapitlet redogör även för T-testet, kopplingarna mot teorin, IPA-modellen, flervals- och fritext svaren. Även mätmodellen analyseras.

5.1 Analys upplevda och önskvärda beteenden

Betendena som avser fråga 1 står ovanför fråga 1: Beteendena kallas Alt 1 och Alt 2. Alt är kort för alternativ. Nedan följer de 8 intervallfrågorna samt författarnas analys av datan från enkäterna.

Alt 1: "Vi gillar att testa nya lösningar och byter ofta arbetsmetoder i vår organisation"

Alt 2: "Vi har valt ett arbetssätt som fungerar och förbättrar det hellre än byter ut det

- Fråga 1: (upplevda och önskvärda beteenden): Cheferna och medarbetarna kan konstateras ha olika uppfattning i denna fråga. Cheferna lutar i svaret om upplevda beteenden mot att man gillar att testa nya lösningar medan medarbetarna lutar mer mot att man hellre förbättrar det innevarande arbetssättet. Avseende önskvärda beteenden är tendensen densamma.

Studeras totalsnitten värderas för upplevda beteenden att man ligger mellan alternativ 1 och 2 medans det för önskvärda beteenden ligger närmare alternativ 2.

Om resultatet av denna fråga kopplas mot teorin så kan dels utläsas att man är delvis inom "fumlareklustret" enligt Hellström & Eriksson (2013) utifrån chefernas svar medan medarbetarna är åt "organiserare" inom denna aspekten. Det går även att

argumentera att helhetssynen inte är genomgående, vilket är en viktig del i en processororienterad organisation enligt Larsson och Ljungberg (2012). Att standardisera och förbättra arbetssätt är en viktig del i den processororienterade organisationen och ledarna i genomsnitt byter hellre metod än att förbättra nuvarande arbetssätt.

Alt 1: "Vi är kommunicerar i huvudsak med varandra inom vår egen avdelning"

Alt 2: "Vi kommunicerar med varandra genom hela organisationen och uppmanas att se arbetet vi gör som en del i en helhet"

- Fråga 2 (upplevda och önskvärda beteenden): För denna fråga lutar respondenterna i svaret om upplevda beteenden i stora drag mot alternativ 2 d.v.s. att man kommunicerar med varandra genom hela organisationen och att de uppmanas att se sitt arbete som en del i en helhet. Svaren lutar även i stor grad avseende önskvärda beteenden mot alternativ 2.

Studerars totalsnitten värderas för upplevda beteenden att man ser beteenden enligt alternativ 2 medan det för önskvärda beteenden ligger ännu närmare alternativ 2 med kommunikation genom hela organisationen.

Kopplas denna fråga mot teori så är man relativt uteslutande "pratare" (Hellström & Eriksson, 2013). Ledarna kommunicerar lite mer genom organisationen än medarbetarna enligt svaren men båda förefaller vara "pratare" och önskar ha mer kommunikation.

Alt 1: "Vi arbetar mycket med att kartlägga och standardisera våra arbetssätt samt nedtecknar noggrant hur dessa utförs"

Alt 2: "Vi mäter och utvecklar våra standardiserade arbetssätt med koppling till organisationens mål"

- Fråga 3 (upplevda och önskvärda beteenden): I denna fråga är uppfattningarna väsentligt olika. Cheferna har för upplevda beteenden svarat att man lutar mycket mot att man arbetar med att kartlägga och standardisera arbetssätt medan medarbetarna i sin tur lutar lite mer åt alternativ 2. Avseende önskvärda beteenden lutar cheferna mer mot alternativ 1 än alternativ 2.

Studerars totalsnitten värderas för upplevda beteenden att man är nära alternativ 1 medans det för önskvärda beteenden ligger mycket nära alternativ 2, vilket är positivt då man siktar mot "organiserare" i denna fråga.

Kopplas denna fråga mot teori lutar cheferna mot "kartläggare" enligt Hellström & Eriksson (2013) medan medarbetarna lutar mot "organiserare". Därutöver kan detta kopplas mot hörnstensmodellens hörnstenar om att basera beslut på fakta och arbeta

med processer (Bergman & Klefsjö, 2012). Därtill kan frågan kopplas till Larsson & Ljungberg (2012) teori om att processorganisationen fokuserar mycket på flöden och arbetssättens design i organisationen.

Alt 1: "Vi samlar in mätdata som vi använder direkt när vi utvecklar verksamheten "

Alt 2: "Vi utvecklar verksamheten i huvudsak utifrån idéer och förslag från våra medarbetare"

- Fråga 4 (upplevda och önskvärda beteenden): I denna fråga för upplevda beteenden lutar medarbetarna lite mer mot alternativ 2 men samtidigt ändå i stora drag mot alternativ 1. Cheferna dock värderar upplevda beteenden mer mot alternativ 1. Avseende önskvärda beteenden lutar medarbetarna klart mycket mer mot alternativ 2 medan cheferna också lutar lite mer än i nuläget mot alternativ 2.

Studerars totalsnitten värderas för upplevda beteenden att man ser mer beteenden enligt alternativ 1 medan det för önskvärda beteenden ligger ännu närmare alternativ 2. Detta indikerar en strävan i rätt riktning mot "organiserare".

Kopplas denna fråga mot teori så kan den kan man dels koppla det till Bergman & Klefsjö (2012) hörnstensmodellen avseende hörnstenen om att basera beslut på fakta men även hörnstenen om att skapa delaktighet. Det enkäten designades för att identifiera var huruvida man mäter saker som ledarna bestämmer eller om man lyssnat på medarbetarna för att utveckla verksamheten och börja mäta saker som är viktiga för organisationens framgång.

Alt 1: "Vi utvecklar vår verksamhet med huvudfokus på vår egna avdelning"

Alt 2: "Vi samarbetar mellan avdelningar när vi utvecklar vår verksamhet"

- Fråga 5 (upplevda och önskvärda beteenden): I denna fråga lutar medarbetarna och cheferna för upplevda beteenden starkt mot alternativ 2 d.v.s. att de samarbetar mellan avdelningarna, men cheferna har dock skattat detta högre än medarbetarna. Avseende önskvärda beteenden har medarbetarna utfört en liknande värdering med skillnad att medarbetarna nu ligger mer mot alternativ 2.

Studerars totalsnitten värderas för upplevda beteenden att man ser mer beteenden enligt alternativ 2 medan det för önskvärda beteenden ligger ännu närmare alternativ 2.

Kopplas denna fråga mot teori kan den kopplas mot teorin enligt Cronemyr et al. (2017) om hindrande och stödjande beteenden. Det är tydligt att man innehar ett stödjande beteende i denna del avseende att man samarbetar mellan avdelningar istället för hindrande beteenden. Denna fråga indikerar att både medarbetare och ledare är "organiserare" inom denna aspekt. Att samarbeta och se helheten är en viktig

del av den processororienterade organisationen enligt både Bergman och Klefsjö (2012) & Larsson och Ljungberg (2012)

Alt 1: "Vi väljer individuellt hur vi vill arbeta"

Alt 2: "Vi följer våra överenskomna riktlinjer och arbetssätt"

- Fråga 6 (upplevda och önskvärda beteenden): På denna fråga ligger medarbetarna för upplevda beteenden lite högre än cheferna mot alternativ 2 medan cheferna ligger närmare alternativ 1. Avseende önskvärda beteenden är värderingen likvärdig och/eller relativt identisk den för upplevda beteenden.

Studerars totalsnitten värderas för upplevda beteenden att man ser mer beteenden enligt alternativ 1 medans det för önskvärda beteenden också är nära alternativ 1.

Kopplas denna fråga mot teori är det tydligt att cheferna har ett hindrande beteende enligt Cronemyr et al. (2017) avseende att man väljer individuellt hur man vill arbeta och det går att även att koppla mot klustret "fumlare" enligt Hellström & Eriksson (2013). På totalen är man dock närmare liksom medarbetarna mot det stödjande beteendet enligt Cronemyr et al. (2017). I en bra processororienterad organisation används standardiserade arbetssätt, detta möjliggör att dessa kan förbättras och man ser huruvida en förändring är bra eller dålig för processen (Bergman & Klefsjö, 2012) och (Larsson & Ljungberg, 2012).

Alt 1: "Vi gillar att anpassa våra arbetssätt efter situationen"

Alt 2: "Vi arbetar överenskomna riktlinjer och arbetssätt så att resultatet av arbetet går att förutsäga"

- Fråga 7 (upplevda och önskvärda beteenden): Medarbetarna lutar för denna fråga avseende upplevda beteenden mer mot alternativ 2 medan cheferna klart lutar mot alternativ 1. Även för önskvärda beteenden lutar medarbetarna mer mot alternativ 2 medan cheferna dock lutar mer mot alternativ 1.

Studerars totalsnitten värderas för upplevda beteenden att man ser mer beteenden enligt alternativ 1 medans det för önskvärda beteenden också är nära alternativ 1.

Kopplas denna fråga mot teori är det tydligt att cheferna har ett hindrande beteende enligt Cronemyr et al. (2017) avseende att man gillar att anpassa arbetssättet efter situationen och det går därför att koppla detta mot klustret "fumlare" enligt Hellström & Eriksson (2013). Medarbetarna kan kopplas mer mot "organiserare" enligt Hellström & Eriksson (2013). På totalen är man dock närmare "organiserare" nivån.

Alt 1: "Vi arbetar efter överenskomna arbetssätt och riktlinjer utan möjlighet att påverka hur uppgiften utförs"

Alt 2: "Vi har frihet att välja hur vi arbetar så länge det sker inom ramarna för överenskomna arbetssätt"

- Fråga 8 (upplevda och önskvärda beteenden): För denna fråga avseende upplevda beteenden lutar medarbetarna klart mot alternativ 2 liksom cheferna, men dock inte i lika hög grad. För önskvärda beteenden lutar medarbetarna ytterligare lite mot alternativ 2 medan cheferna ligger kvar på samma värdering.

Studeras totalsnitten värderas för upplevda beteenden att man är mycket nära alternativ 2 medans det för önskvärda beteenden också är mycket nära alternativ 2.

Kopplas denna fråga mot teori går det att koppla mot stödjande beteenden enligt Cronemyr et al. (2017) avseende att man har frihet att välja hur man väljer att arbeta så länge man följer överenskomna riktlinjer. Därutöver kan detta kopplas mot Bergman & Klefsjö (2012) hörnstensmodellen avseende hörnstenen att arbeta med processer samt att man har kundfokus/helhetsfokus enligt Larsson & Ljungberg (2012) och hur kopplingen ska vara mot riktlinjer. Det verkar som man har standarder att arbeta efter på medarbetarsidan som säger vad som ska göras men att hur detta blir gjort medger en frihet så länge som det önskade resultatet uppnås.

Tabell 2: I denna tabell redovisas skillnaden mellan Chefer och medarbetare avseende medelvärde och standardavvikelse. Diff betyder skillnaden mellan medelvärdet för chefer och medel medarbetare.

Fråga	Kategori	Medel med	Medel Chef	STD Med	STD chef	Diff
1	Upplevda beteenden	4,21	3,33	1,62	3,05	-0,88
2	Upplevda beteenden	4,00	5,66	2,00	1,52	1,66
3	Upplevda beteenden	4,14	2,00	1,83	2,00	-2,14
4	Upplevda beteenden	3,92	2,66	1,26	2,50	-1,26
5	Upplevda beteenden	4,78	5,33	1,71	2,08	0,55
6	Upplevda	4,00	3,33	1,79	3,05	-0,67

	beteenden					
7	Upplevda beteenden	4,00	2,33	2,00	2,08	-1,67
8	Upplevda beteenden	5,78	4,00	1,31	3,46	-1,78
1	Önskvärda beteenden	4,42	3,33	1,55	3,05	-1,09
2	Önskvärda beteenden	5,21	5,33	1,92	1,52	0,12
3	Önskvärda beteenden	3,92	3,00	2,01	2,64	-0,92
4	Önskvärda beteenden	4,21	3,00	1,67	2,64	-1,21
5	Önskvärda beteenden	5,00	5,33	1,59	2,08	0,33
6	Önskvärda beteenden	4,00	3,33	1,96	3,05	-0,67
7	Önskvärda beteenden	4,20	2,00	2,15	2,00	-2,20
8	Önskvärda beteenden	5,85	4,00	1,23	3,46	-1,85

5.2 Analys fritext svaren

Fritextfråga 1: Beskriv med egna ord hur du uppfattar att ledare och medarbetare beter sig kring arbetet med organisationens valda arbetsmetoder/arbetsätt?

Utifrån svaren går det att konstatera att det finns olika synpunkter på frågan men man är tydligt positiv ändå till hur det ser ut idag i organisationen. Några kommentarer indikerar att arbetet sker fritt vilket kan vara ett hindrande beteende enligt Cronemyr et al. (2017) och att det är realistiskt att organisationen totalt sett ligger inom klustret för "fumlare" enligt Hellström & Eriksson (2013). Dock kan man se det positivt då medarbetarna har

befogenheter att ta egna beslut (Bergman & Klefsjö, 2012) vilket är i enlighet med ledarskapet i en processororienterad organisation.

Fritextfråga 2: Beskriv med egna ord vilka beteenden du helst skulle vilja se i din organisation kring arbetet med arbetsmetoder/arbetssätt?

Utifrån svaren på den andra fritextfrågan framkommer en del intressanta svar. Dels framkommer att ett ökat samarbete efterfrågas och kommunikation mellan avdelningarna, detta indikerar att organisationen är en funktionsorganisation enligt Larsson & Ljungberg (2012) och det förefaller även vara så att man inte är processororienterad organisation, vilket även styrks av svaren i analysen av del 2 och del 3 av enkäten, se rubrik 5.1.

5.3 Analys flervalfrågorna

- Fråga 1: Använder du dig av överenskomna arbetssätt? Välj de/det alternativ som stämmer bäst överens enligt dig?

På den första flervalfrågan avseende om man använder överenskomna arbetssätt, har en majoritet svarat att de använder dem för att utföra sitt arbete och en relativt stor andel har även svarat att de använder dem för att lämna förbättringsförslag. En mycket liten andel har svarat att de använder arbetssätten för att avlämna förbättringsförslag och för att få förståelse för helheten. Fokus på helheten är i detta fall lågt. Spridningen på svaren i övrigt indikerar på en låg helhetssyn enligt Larsson & Ljungberg (2017)

- Fråga 2: Vad gör du om specialfall uppstår? Välj de/det alternativ som stämmer bäst överens enligt dig?

På den andra frågan är spridningen bland respondenterna stor. En stor andel har svarat att de också frångår arbetssätten i samråd med chef, medan en stor andel har svarat att de också frångår arbetssätten på eget initiativ vid behov. Flexibiliteten på att följa arbetssätt ger positiva indikationer, då det tyder på att man gett de anställda har befogenheter att tänka själv. Fördelningen indikerar att det förekommer hindrande beteenden i organisationen (Cronemyr et al., 2017).

- Fråga 3: Hur lär man sig uppgifterna som nyanställd? Välj de/det alternativ som stämmer bäst överens enligt dig?

På denna fråga har respondenterna svarat till majoritet att de lär sig uppgifterna av sina kollegor, därutöver är spridningen bland respondenterna relativt omfattande. Resultatet kan tänkas indikera att organisationen inte arbetar särskilt mycket med processer enligt hur en processorganisation ska arbeta enligt Larsson & Ljungberg (2012) beskrivningar av vad en processorganisation är. Svaren tyder på att de nya utbildas av kollegor.

- Fråga 4: Vad lär man sig som ny i utbildningen man får? Välj de/det alternativ som stämmer enligt dig?

På denna fråga har respondenterna i betydande majoritet svarat att de lär sig grunderna i arbetsgången och får en överblick över verksamheten som helhet. I övrigt är spridningen stor mellan respondenterna.

- Fråga 5: Har ni specifika roller i er organisation som arbetar med utformning av arbetssätt/flöden?

På denna fråga har respondenterna svarat att det finns roller som exempelvis processledare/personer som arbetar med processer. Detta kan kopplas mot dels Cronemyr et al. (2017) beskrivning av stödjande beteenden men även mot klustret “organiserare” enligt (Hellström & Eriksson, 2013).

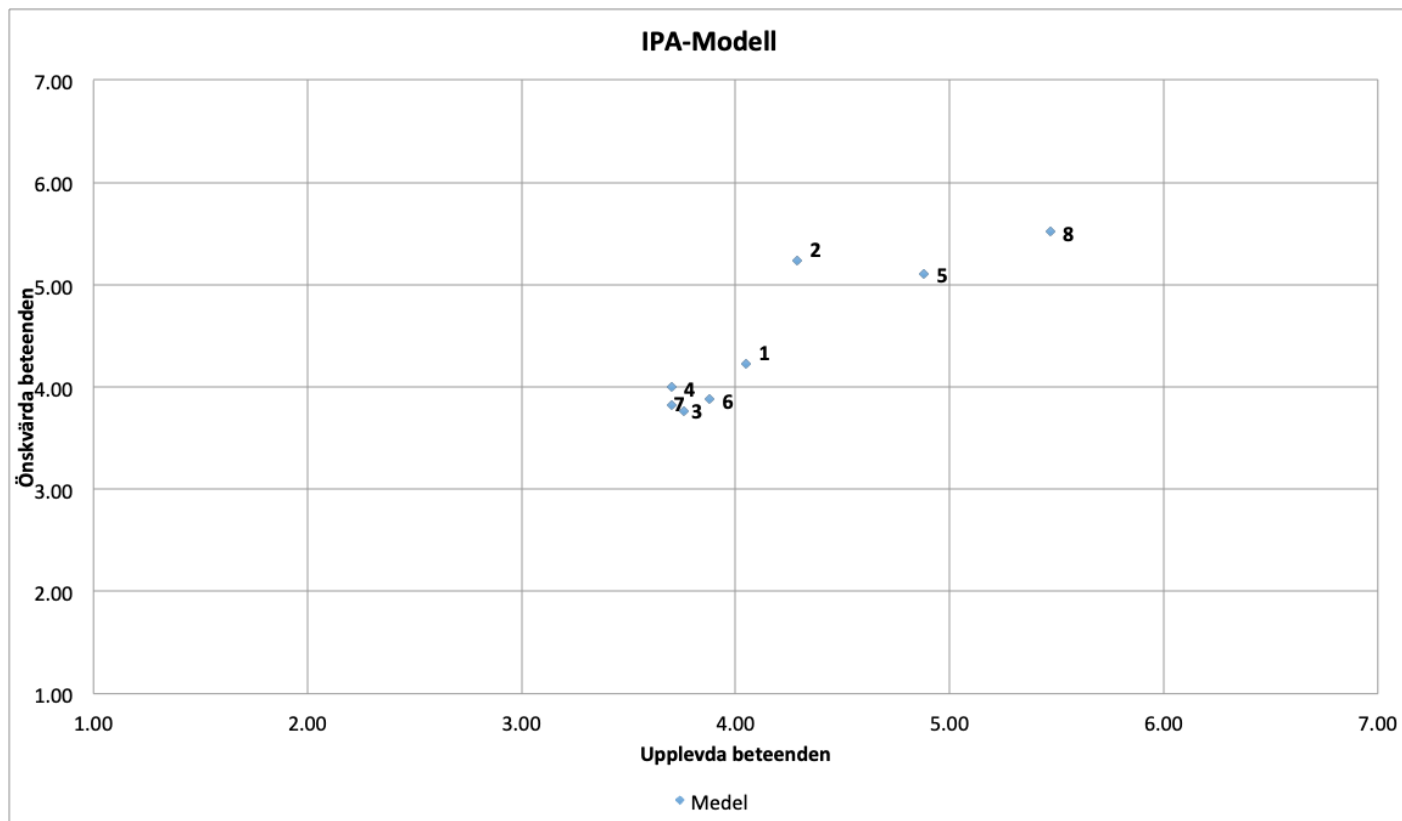
5.4 Analys T-test

T-test utfördes på samtliga enkätsvar för del 2 och del 3 i enkäten. Inga resultat avseende skillnaden mellan cheferna och medarbetarna är signifikanta till följd av att p-värdet för varje fråga överskrider alfagränsen om 0,05. P-värdena pendlar mellan 0,32 till 0,40, vilket medför att inga generaliserande slutsatser kan dras. Emellertid är det tydligt utifrån erhållna data att spridningen mellan cheferna och medarbetarna är stor kombinerat med att respektive grupp har märkbara interna skillnader i värderingen.

5.5 Analys IPA-Modellen

Med IPA-modellen jämfördes upplevda beteenden mot önskade beteenden som speglar ideala beteenden utifrån totala medelvärdena. Med en kombination av Slack (1994) och Martilla & James (1977) som används i delrapporten av (SIQ & SKI, 2018) fås en ide om i vilka aspekter organisationen arbetar i riktning mot eller bort från beteenden som gynnar en processororienterad organisation. I de beteendepar där alternativ 1 är högt på önskvärda beteenden finns goda skäl att titta närmare på varför. En del av personerna i organisationen lutar mer åt alternativ 1 på flera frågor i vad de anser idealt. Beteenden enligt alternativ 1 är hindrande beteenden i en processororganisation. De beteendepar som organisationen borde kolla på först är alltså 3, 6, 7 & 4 där hindrande beteenden är dominerande.

På vissa frågor kan ideal ses som direkt kontraproduktiva, då helhetssyn och fokus är en viktig del i en processororienterad organisation. I IPA-modellen syns att fråga 2 står ut. Detta då denna fråga handlar om kommunikationen inom organisationen. Deras strävan att kommunicera genom hela organisationen värderas högre på önskvärda beteenden än upplevda beteenden. Alla övriga frågor har fått liknande resultat på önskvärda beteenden och upplevda beteenden, vilket framgår av figur 3.



Figur 3 IPA-Modellen för de 8 intervall frågorna

5.6 Analys mätmodellen

Mätmodellen i studien är enkäten och IPA-modellen, vars design är i linje med (keyton, 2011) avseende att mätmodeller för kultur ofta brutit ned värderingar till beteenden. Mätmodellen är vidare i linje med (Ingelsson, P., 2013) forskning om att kultur är viktigt att beakta vid kvalitets initiativ om man ska lyckas. Vidare är mätmodellen i linje med forskningen (Raharjo & Eriksson, 2017) om att det är ledarskap och medarbetare som driver resultat i en organisation.

Mätmodellens design gör det möjligt att hitta de stödjande och hindrande beteendena avseende processorientering enligt Cronemyr et al., (2017). Mätmodellen medför även att det är möjligt att dra slutsatser om vilket tillämpnings kluster organisationen ligger inom (Hellström & Eriksson, 2013). Mätmodellen medför även en möjlighet att värdera om organisationen lutar mot att vara processorienterad utifrån att modellen ger svar på hur viktig helhetssynen är i organisationen (Larsson & Ljungberg, 2012) utifrån exempelvis flervalsfrågorna som är i linje med enkäten till medarbetarna i (Bergholz och Danielsson, 2011) mognadsmodell.

Mätmodellen medför dock inga svar kring hur en organisation arbetar med övriga hörnstenar i hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2012), utan endast frågor kring hörnstenen att “arbeta med processer”. Detta är en svaghet i modellen eftersom att processororientering endast utgör en del av kvalitetskulturen enligt Cronemyr et al., (2017).

6 Slutsats

Efter analys av datan kan följande slutsatser dras:

1. Det saknas signifikanta resultat och resultatet kan därför inte generaliseras
2. Organisationen har utifrån datan olika uppfattning om vilka beteenden som förekommer och det förefaller finnas hindrande beteenden för processororientering i organisationen
3. Organisationen kan anföras vara icke-processororienterad, utan mer funktionsorienterad, då spridningen på de flesta beteendena är stor.
4. Från svaren syns i allmänhet få beteenden som är kännetecknande för framgångsrika processororienteringskluster. Organisationen lutar i huvudsak mot klustret “pratare” och i en liten omfattning mot klustret “fumlare” se avsnitt 5.5.
5. Mätmodellen är i linje med forskning och ger svar på vilka hindrande och stödjande beteenden som finns i en organisation för en processororienterad kultur. Mätmodellen har även svagheten att den inte ger svar på andra frågor än för hörnsten “att arbeta med processer” och att processororientering endast utgör en del av det som är en kvalitetskultur.

7 Diskussion

7.1 Metoddiskussion

Tyvärr är populationen så liten att bara ett fåtal avvikande svar ger en stor standardavvikelse och låg signifikans som resultat. Detta syns ännu tydligare på cheferna som bara var tre st. Författarna anser dock att denna rapport lyfter ett intressant alternativt fokus på processororientering genom att fokusera på beteenden istället för strukturerna i processororientering. Syftet med rapporten har också besvarats genom att författarna dels har framhållit vilken forskning som finns på området och även testat sin utvecklade mätmodell.

Ett större urval hade varit att föredra och det fanns en önskan om att få testa modellen på en större organisation för att kunna identifiera ytterligare möjligheter till förbättringar av den, men författarna kan dock konstatera att intresset från samtliga organisationer som kontaktades var negativt. Tänkbara orsaker kring detta har redogjorts i metoden.

Det författarna även identifierar som hade kunnat göras annorlunda var att analysera resultaten med korrelation eller Anova, då det hade kunnat medföra andra slutsatser eller

signifikanta resultat. Utöver annan statistisk metod hade det även varit intressant att beakta andra delar av vad som är beteenden i en kvalitetskultur. Till följd av tidsbrist och komplexitet, upplever författarna ändå att valet av avgränsning är korrekt utförd.

7.2 Resultat och analys diskussion

Pilotstudiens resultat är tillfredsställande genom att alla i deltagande organisationen svarade på enkäten. Det finns också en tydlig skillnad mellan cheferna och medarbetare samt att många av svaren stämmer väl överens med de svar vi fick i fritextsvaren. Emellertid kan konstateras att flervalsfrågorna kunde ha designats på ett annat sätt, exempelvis med alternativ vars språk bättre sammanfaller med övriga enkäten. Flervalsfrågornas nuvarande design kan ha påverkat validiteten negativt i denna del. En annan aspekt som kan konstateras är att fritextfrågan för del 2 i enkäten, hade kunnat utformas på ett annat sätt. De viktigaste delarna i enkäten, vilket är intervallfrågorna i del 2 och 3 anses dock avge en skäligt rättvisande bild, särskilt utifrån fritextsvaren i del 3 av enkäten.

Författarna bedömer att den metod vi nyttjat fungerar och att de bakomliggande teorierna om vilka beteenden som driver resultat i en processororienterad kultur kunnat kopplas ihop bra med resultatet. Avsaknaden av signifikans på resultaten var även väntat med hänsyn till att det hade erfordrats en stark enighet i organisationen för att inte få en stor spridning på 17 svaranden. Resultatet från modellen som vi nyttjat ger dock en vägledning om vilka beteenden som är förekommande i den deltagande organisationen samt inom vilket kluster organisationen sannolikt befinner sig inom.

Med hjälp av att studera upplevda beteenden mot önskvärda beteenden (SIQ & SKI, 2018) syns ifall man vill åt rätt håll och bli bättre. Genom att med IPA-modellen jämföra nuläge och ideala beteenden är det möjligt att få en ide inom vilka aspekter organisationen arbetar mot eller bort från beteenden som gynnar en processororienterad organisation. I de beteendepar där alternativ 1 är högt på önskvärda beteenden finns goda skäl att titta närmare på varför. Dessa områden finns det goda möjligheter att identifiera moment i arbetet som upprepas ofta i tiden och skapa riktlinjer för arbetet i dessa fall. En viktig synpunkt här är att de riktlinjer som skapas ska förenkla och förbättra situationen för de som använder dessa. Alltså lite som en checklista som har med det väsentliga att göra men låter användaren bestämma detaljerna.

I studien ser vi att alla svar hamnar nära eller ovanför en tänkt linje mellan (1 ; 1) och (7 ; 7) vilket indikerar på att organisationen ser alternativ 2 som lika fördelaktigt eller bättre än alternativ 1. Det vill säga: De vill antingen vara där de är eller förbättras. Dock att de ligger mittemellan alternativ 1 och 2 på många av frågorna tyder på att mycket finns att vinna i att utbildas om fördelarna och de förbättringar som kan fås med ett mer processororienterat tänk.

I IPA-modellen i figur 3 syns att fråga 2 står ut som handlar om kommunikationen inom organisationen. Deras strävan att kommunicera genom hela organisationen värderas högre på önskvärda beteenden än upplevda beteenden.

En del av personerna i organisationen lutar mer åt alternativ 1 på flera frågor i vad de anser idealt. På vissa frågor kan dessa ideal ses som direkt kontraproduktiva, då helhetssyn och fokus är en viktig del i en processororienterad organisation.

7.3 Avslutande tankar och teorigenomgång

En avslutande reflektion för författarnas arbete är att cheferna i de organisationer som kontaktades och som svarade nej verkar ha varit obekväma med att mäta kultur. Vanliga tänkbara svepskäl var att det kunde bli en form av myteri ifall de deltog i vår studie. Det verkar alltså finnas ett stort motstånd mot att undersöka eller delta i enkäter om beteenden kring kvalitet och processer. För framtida studenter eller forskare som planerar att utföra studier inom området, kan det därmed vara viktigt att beakta denna faktor. En annan svårighet att beakta är att det är svårt att formulera skriftliga beteenden i enkäter och att enkäten kan behöva testas ett flertal gånger innan den används.

Författarna är medveten om att de teoriområden som är kopplade mot studien är mycket omfattande och att det finns olika perspektiv på teoriområdena. Inom exempelvis processororientering finns det olika aspekter avseende vad som är en processororienterad organisation samt modeller och teorier om hur man avgör om en organisation är processororienterad. Författarna är även medvetna om att det i praktiken förefaller svårt att arbeta kvalitetsinriktat utan att även beakta de övriga hörnstenarna, men samtidigt är systemsynen grunden i de flesta teorier inom kvalitetsteknik och verksamhetsutveckling, varav fokus på processororientering ur ett kulturperspektiv, värderas som ett intressant fält att försöka bygga på kunskapen inom.

Författarna har studerat material utöver det som nämns i examensarbetet. Emellertid valde författarna att fokusera på teorier som ligger inom ramen för detta kvantitativa examensarbete. När det gäller teorin för kultur konstaterar författarna att man har olika uppfattning om vad som är organisationskultur, vilket medför att författarna tvingats välja perspektiv att fokusera på.

7.4 Förslag på vidare forskning

Ett förslag på vidare forskning är att lägga till fler beteenden i modellen och undersöka mer om beteendena eller det som kännetecknar de olika klustrena enligt Hellström och Eriksson

:

(2013) samt om det finns fler stödjande och hindrande beteenden och om dessa kan formuleras på andra sätt.

Referenser:

- Bergholz A. & Danielsson M., (2011) Processmognad -Utveckling av en processmognadsmodell med tillhörande diagnosverktyg, Examensarbete: Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling; Kvalitet och verksamhetsutveckling, Linköpings Universitet Tekniska Högskolan
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). Kvalitet från behov till användning. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 5
- Bryman, Alan.(2018). Samhällsvetenskapliga metoder. Liber. Upplaga 3
- Chatman, J. A. and Eunyoung Cha, S. (2003). "Leading by Leveraging Culture", California Management Review, Vol. 45 No. 4, pp. 20-34.
- Creswell, J.W. & Creswell J.D. (2018). Research Design. London: SAGE publications
- Cronemyr P., Bäckström I., Rönnbäck Å., (2017) "Quality culture deployment – using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9 Issue: 3/4, pp.498-518,
- Eriksson, H., Gremyr, I., Garvare R., Bergquist, B., Fundin, A., Wiklund, H., Wester M. & Sörqvist, L. (2016). "Exploring Quality Challenges and the Validity of Excellence Models", Accepted for publication in International Journal of Operations and Production Management.
- Gimenez-Espin, J.A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). "Organizational culture for total quality management". Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 24 No. 6, 678–692.
- Hammer, M. (1997). Beyond reengineering: Hur den processorienterade organisationen förändrar vårt arbete och våra liv, Harper Collins Publishers, New York
- Hellström, A. ; Eriksson, H. (2013) "Among Fumblers, Talkers, Mappers and Organizers - Four applications of process orientation". Total Quality Management and Business Excellence, vol. 24(5-6), pp. 733-751.
- Henri, J-F. (2006). "Organizational culture and performance measurement systems". Accounting, Organizations and Society, Vol. 31 No. 1, pp. 77-103.

Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn (2012). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Ingelsson, P. (2013). *Creating a Quality Management Culture: Focusing on Values and Leadership*. Mid Sweden University, 2013., s. 87.

Ingelsson, P., Bäckström I., Wiklund, H. (2010). "Measuring the soft sides of TQM and Lean". *Proceedings of 13th QMOD International Conference, Quality Management & Organizational Development*, Cottbus, Germany.

Jonsson, Patrik, Mattson, Stig-arne.(2016). *Logistik:läran om effektiva materialflöden*. Studentlitteratur AB. Upplaga 3

Keyton, N, Joann. (2011). *Communication and Organizational Culture:A Key to Understanding Work Experiences*. Sage publications.Upplaga 2

Klefsjö, B., Kennerfalk L, Lundbeck A. & Sandström M.(1999). *De sju ledningsverktygen: för effektivare planering av förbättringsarbetet* Lund: Studentlitteratur

Lantz et al 2018, *Industriell ekonomi - Grundläggande, ekonomisk analys*, Studentlitteratur AB, upplaga 2

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: varför, vad, hur?*. Lund: Studentlitteratur

Martilla, J.A. and James, J.C. (1977). "Importance-performance analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 1, pp. 77-79

Nilsson G., 2003, *Processorientering och styrning: regler, mål eller värderingar?*, Doktorsavhandling i Ekonomi, Handelshögskolan, Stockholm

Olsson Henny & Sörensen Stefan (2007). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Liber AB

O'Reilly, C. A. Chatman, J, & Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit". *The Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 487-515

- Raharjo, H., Eriksson, H. (2017) Exploring differences between private and public organizations in business excellence models *International Journal of Operations and Production Management*, 37(12): 1795-1816
- Rigby, D. and Bilodeau, B. (2011). *Management Tools & Trends 2011. Management Tools & Trends survey.*
- Rother, M. (2013). *Toyota Kata – Lärande ledarskap, varje dag*, Stockholm: Liber AB
- Santos-Vijande, M.L. and Alvarez-Gonzalez, L.I. (2007) TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2, 21-41.
- Segerstedt, Anders. (2018). *Logistik med fokus på material-och produktionsstyrning*. Liber. Upplaga 3
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Nr. 2, Sid. 229-240
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey Bass.
- SIQ & SKI (2018) SIQ Kvalitetskulturindex - exempel med några valda delar i en rapport, Hämtad [2019-06-09], föreläsare: Åsa Rönnbäck
http://siq.se/content/uploads/Delrapport_-SIQ-Kvalitetskulturindex_2018.pdf
- Slack, N. (1994). “The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 5, pp. 59-75
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur AB
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber:upplaga 2
- Whalin, Karl. (2011). *Tillämpad statistik: en grundkurs*. Bonnier utbildning.
- Yukl, G.A., bearbetning Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall. (LiO)

Bilaga 1 Enkätfrågor

Hej!

detta är en enkät som är en del i ett examensarbete i kvalitetsteknik. Enkäten tar max ca 15 minuter att besvara och svaren kommer att vara konfidentiella och det kommer inte vara möjligt att identifiera vilka personer som besvarat frågorna.

Enkätens uppbyggnad:

Enkäten är uppdelad i först kontrollfrågor, frågor om beteenden och viktighet och enkäten avslutas med ett avsnitt om övriga frågor. Du kommer för respektive del att erhålla information om hur du fyller i enkäten.

Vi tackar dig för ditt svar.

Kontroll frågor (del 1)

1. Befattning (medarbetare, chef)
2. Antal år i organisationen (anges som ett tal)

Upplevda beteenden (del 2)

Enkäten är till för att hjälpa er nå nya nivåer från den punkt ni är nu. Vi kommer aldrig titta på vem som svarat vad, utan det är hur organisationen som helhet ligger till som är av intresse för att kunna hjälpa er på bästa möjliga sätt. Det är alltså en fördel att svara som det verkligen ligger till på alla frågorna för att få största nyttan av tiden ni lagt på enkäten.

I denna del av enkäten besvarar du vilket av respektive beteende som stämmer bäst överens med hur du upplever att det är i er organisation. För varje fråga tar du ställning till två alternativ (alt 1 och alt 2) och markerar på en skala som är från 1-7, vilket beteende som du tycker stämmer bäst.

:
Skalan är byggd så att om du anger värdet "0", betyder det att ni svarar vet ej eller vill inte svara. Anger du ett värde mellan 1-7 tar du faktisk ställning till hur vanligt beteendet är enligt dig.

Fråga 1

Alt 1: "Vi gillar att testa nya lösningar och byter ofta arbetsmetoder i vår organisation"

ELLER Alt 2: "Vi har valt ett arbetssätt som fungerar och förbättrar det hellre än byter ut det"

Fråga 2

Alt 1: "Vi kommunicerar i huvudsak med varandra inom vår egen avdelning" ELLER Alt

2: "Vi kommunicerar med varandra genom hela organisationen och uppmanas att se arbetet vi gör som en del i en helhet"

Fråga 3

Alt 1: "Vi arbetar mycket med att kartlägga och standardisera våra arbetssätt samt nedtecknar noggrant hur dessa utförs" ELLER Alt 2: "Vi mäter och utvecklar våra standardiserade arbetssätt med koppling till organisationens mål"

Fråga 4

Alt 1: "Vi samlar in mätdata som vi använder direkt när vi utvecklar verksamheten" ELLER

Alt 2: "Vi utvecklar verksamheten i huvudsak utifrån idéer och förslag från våra medarbetare"

Fråga 5

Alt 1: "Vi utvecklar vår verksamhet med huvudfokus på vår egna avdelning" ELLER Alt 2:

"Vi samarbetar mellan avdelningar när vi utvecklar vår verksamhet"

Fråga 6

Alt 1: "Vi väljer individuellt hur vi vill arbeta" ELLER Alt 2: "Vi följer våra överenskomna riktlinjer och arbetssätt"

Fråga 7

Alt 1: "Vi gillar att anpassa våra arbetssätt efter situationen" ELLER Alt 2: "Vi arbetar överenskomna riktlinjer och arbetssätt så att resultatet av arbetet går att förutsäga"

Fråga 8

:
Alt 1: "Vi arbetar efter överenskomna arbetssätt och riktlinjer utan möjlighet att påverka hur uppgiften utförs" ELLER Alt 2: "Vi har frihet att välja hur vi arbetar så länge det sker inom ramarna för överenskomna arbetssätt"

Fråga 9

Beskriv med egna ord hur du uppfattar att ledare och medarbetare beter sig kring arbetet med organisationens valda arbetsmetoder/arbetssätt?

Önskvärda beteenden (del 3)

Denna del av enkäten besvarar fungerar på samma sätt som den delen du besvarat om Beteenden, men med skillnaden att du nu värderar vilket av beteendena som du tycker är viktigt/föredrar.

För varje fråga tar du ställning till två alternativ (alternativ 1 och alternativ 2) och markerar på en skala som är från 0-7, vilket beteende som du tycker är viktigast/föredrar.

Skalan är byggd så att om du anger värdet "0", betyder det att ni svarar vet ej eller vill inte svara. Anger du ett värde mellan 1-7 tar du faktisk ställning till hur vanligt beteendet är enligt dig.

Fråga 1

Alt 1: "Vi gillar att testa nya lösningar och byter ofta arbetsmetoder i vår organisation" ELLER Alt 2: "Vi har valt ett arbetssätt som fungerar och förbättrar det hellre än byter ut det"

Fråga 2

Alt 1: "Vi kommunicerar i huvudsak med varandra inom vår egen avdelning" ELLER Alt 2: "Vi kommunicerar med varandra genom hela organisationen och uppmanas att se arbetet vi gör som en del i en helhet"

Fråga 3

Alt 1: "Vi arbetar mycket med att kartlägga och standardisera våra arbetssätt samt nedtecknar noggrant hur dessa utförs" ELLER Alt 2: "Vi mäter och utvecklar våra standardiserade arbetssätt med koppling till organisationens mål"

Fråga 4

:
Alt 1: "Vi samlar in mätdata som vi använder direkt när vi utvecklar verksamheten "ELLER
Alt 2: "Vi utvecklar verksamheten i huvudsak utifrån idéer och förslag från våra
medarbetare"

Fråga 5

Alt 1: "Vi utvecklar vår verksamhet med huvudfokus på vår egna avdelning" ELLER Alt 2:
"Vi samarbetar mellan avdelningar när vi utvecklar vår verksamhet"

Fråga 6

Alt 1: "Vi väljer individuellt hur vi vill arbeta" ELLER Alt 2: "Vi följer våra överenskomna
riktlinjer och arbetssätt"

Fråga 7

Alt 1: "Vi gillar att anpassa våra arbetssätt efter situationen" ELLER Alt 2: "Vi arbetar
överenskomna riktlinjer och arbetssätt så att resultatet av arbetet går att förutsäga"

Fråga 8

Alt 1: "Vi arbetar efter överenskomna arbetssätt och riktlinjer utan möjlighet att påverka hur
uppgiften utförs" ELLER Alt 2: "Vi har frihet att välja hur vi arbetar så länge det sker inom
ramarna för överenskomna arbetssätt"

Fråga 9

Beskriv med egna ord vilka beteenden du helst skulle vilja se i din organisation kring arbetet
med arbetsmetoder/arbetssätt?

Övriga frågor (Flervals del 4)

Fråga 1

Använder du dig av överenskomna arbetssätt? Välj de/det alternativ som stämmer bäst
överens enligt dig? (Flera alternativ kan väljas)

Jag använder dem för att utföra mitt arbete

Jag använder dem för att visa andra hur arbetet ska gå till

Jag använder dem för att lämna förbättringsförslag

Jag använder dem för att veta hur andra använder sig av mitt arbete

Jag använder dem för att få förståelse för vad jag bidrar med till organisationen som helhet

Jag använder dem inte

Övrigt:

Fråga 2

Vad gör du om specialfall uppstår? Välj de/det alternativ som stämmer bäst överens enligt dig? (Flera alternativ kan väljas)

Jag kan inte frångå arbetssätten

Jag frångår arbetssätten i samråd med chef/ledning

Jag frångår i undantagsfall arbetssätten på eget initiativ

Jag frångår vid behov arbetssätten på eget initiativ

Vill inte svara

Övrigt:

Fråga 3

Hur lär man sig uppgifterna som nyanställd? Välj de/det alternativ som stämmer bäst överens enligt dig? (Flera alternativ kan väljas)

Man lär sig själv arbetsgången

Man lär sig av kollegorna

Man får utbildning i arbetsgången i enbart det som rör ens uppgifter

Man får utbildning som täcker hela flödet och sin del av arbetsgången

Vill inte svara

Övrigt:

Fråga 4

Vad lär man sig som ny i utbildningen man får? Välj de/det alternativen som stämmer enligt dig? (Flera alternativ kan väljas)

Man lär sig grunderna i arbetsgång och får en överblick av verksamhetens flöden

Lär sig lösa problem med flöden

förbättringar av flöden

Jag har inte fått utbildning inom arbetsgång för att skapa flöde

Övrigt:

Fråga 5

Har ni specifika roller i er organisation som arbetar med utformning av arbetssätt/flöden? (Flera alternativ kan väljas)

Vi har specifika roller som arbetar med utformning av våra arbetssätt

Vi har roller som exempelvis processledare, processägare och/eller likvärdiga roller i organisationen

Vi har en uppdelning av ansvarsområden för arbete med utveckling av våra arbetssätt

Inget av alternativen

Övrigt:

Bilaga 2 Fritextsvar

I tabell 3 och 4 finns alla fritextsvaren från upplevda respektive önskvärda beteenden.

Tabell 3: Här redovisas fritextsvaren som erhöles för upplevda beteenden.

Beskriv med egna ord hur du uppfattar att ledare och medarbetare beter sig kring arbetet med organisationens valda arbetsmetoder/arbetssätt?
Oftast bra
Fritt.
Jag upplever organisationen som bra men är emot det byråkratiska krånglet med arbetsordrar
Följer riktlinjer.
Vi kommer fram till rätt metod tillsammans oftast!

vet ej
klart godkänd
Positiv
Skulle säga att det är från person till person. Vissa beter sig bättre än andra.
vi resonerar oss fram till en bra metod
Ledare och medarbetare följer i stort valda arbetsmetoder.
Lycksele Bostäder är sedan många år tillbaka trippelcertifierade enligt ISO standarder i kvalitet och miljö samt AFS när det gäller arbetemiljö. Vi kommer även nu att gå över till ISO även när det gäller arbetsmiljö. Då är vi certifierade i de nya standarderna som gäller. Vi arbetar med processer och flöden för att säkerställa kvalitet och leverans till kund. Miljöfrågorna är en röd tråd inom hela företaget, energieffektivisering som alltid finns på dagordningen. Arbetsmiljö är en färskvara, den måste jag som ledare arbeta med hela tiden, regelbundet. Medarbetarna insatser i det dagliga arbetet är oerhört viktigt, bemötande till kund och då tänker jag inte bara externa, inom bolaget så är vi också kunder till varandra. Vi som jobbar inom företaget ska känna arbetsglädje, en gemenskap, öppenhet, jag vill inte ha JA-sägare runt mig, det är inte utvecklade, varken för mig som person/ledare eller för företaget i sin helhet. Mina medarbetare, det är de som är avgörande för om bolaget ska lyckas eller inte, en god arbetsmiljö är en framgångsfaktor i alla lägen.
Arbetet sker inom ramarna för uppställda mål
överlag funkar det väl ok
?
I det stora hela bra.
Arbetet sker fritt

Tabell 4: Här redovisas fritextsvaren som erhöles för önskvärda beteenden.

Beskriv med egna ord vilka beteenden du helst skulle vilja se i din organisation kring arbetet med arbetsmetoder/arbetsätt?
Vara positiv och se möjligheter när vi gör förändringar för att effektivisera
Fakta och fritt.
Beteendena i vår verksamhet stöder valda metoder.
Samarbete.

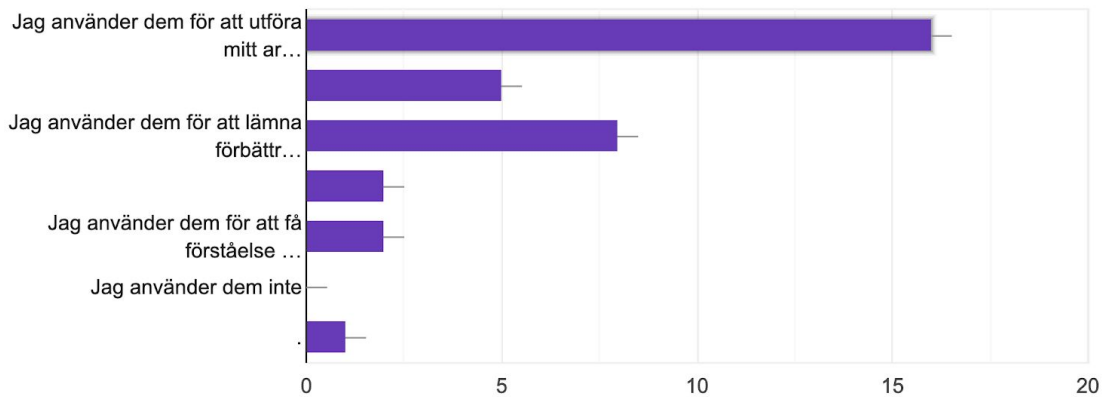
Komunikation!
vet ej
!
Samma beteenden som redan finns hos vår organisation.
Att hela organisationen är ett, att man inte ses som två olika. Ett samarbete som gäller för hela organisationen inte att vi delas upp som två olika.
Att vi resonerar oss fram till ett bra arbetssätt
Frihet att välja hur vi arbetar inom givna ramar.
det är inte utvecklade
Ge varandra mer feedback
vara lyhörda mot varandra
Övergripande samarbete
Sunt förnuft
Som VD/ledare i företaget vill jag att vi tillsammans arbetar fram arbetsmetoder där delaktighet och inflytande är av största vikt. Efter att detta är genomfört så ska alla följa det arbetssätt i är överens om i huvudsak, naturligtvis anpassa oss efter situationer som måste lösas, allt kan inte vara statiskt. Vi måste också vara flexibla och lyhörda inför möten med kund. Ta till oss och ständigt jobba med förbättring. Förankring inom hela organisation är av största vikt så att alla känner att de fått komma till tals. Då kan inte alla få sin vilja igenom och då måste medarbetaren få veta varför, med fakta och argument, inte bara få ett NEJ! Vilka fantastiska och underbara medarbetare jag har inom Lycksele Bostäder AB. Skulle vilja trycka upp en t-shirt med texten "Äntligen måndag".

Bilaga 3 Diagram Flervalsfrågor

I diagrammen nedan redovisas svaren från flervalsfrågorna. Siffrorna i diagrammen är antalet svaranden som valt alternativet. Totalt har 17 av 17 svarat på enkäten. dvs är det 17 betyder det att alla svarande gör detta.

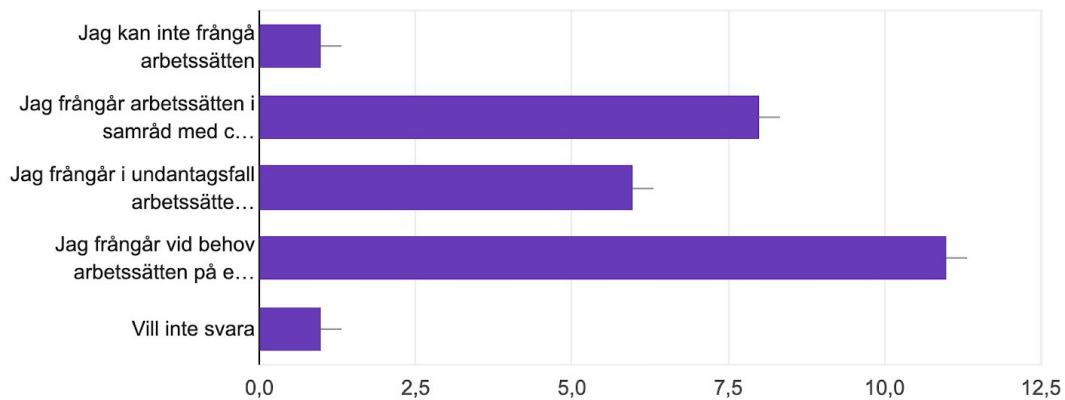
Använder du dig av överenskomna arbetsätt? Välj de/det alternativ som stämmer bäst överens enligt dig (Flera alternativ kan väljas)

17 svar



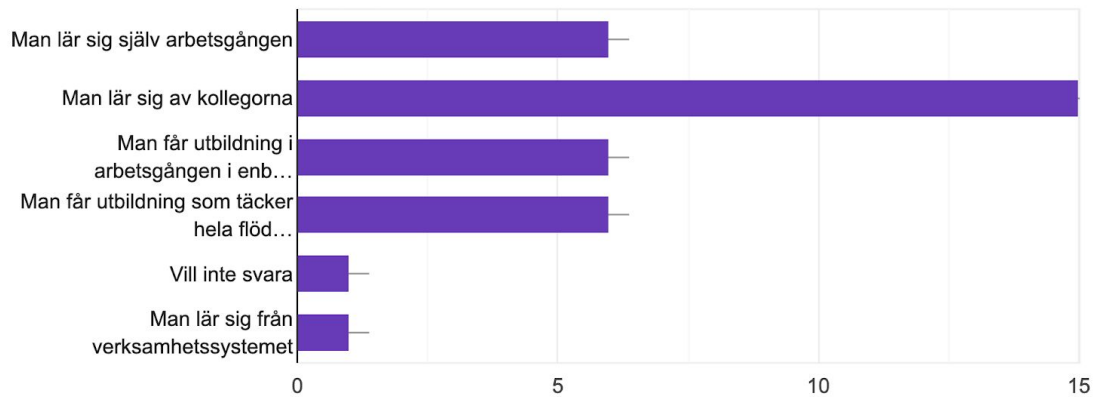
Vad gör du om specialfall uppstår? Välj de/det alternativ som stämmer bäst överens enligt dig (Flera alternativ kan väljas)

17 svar



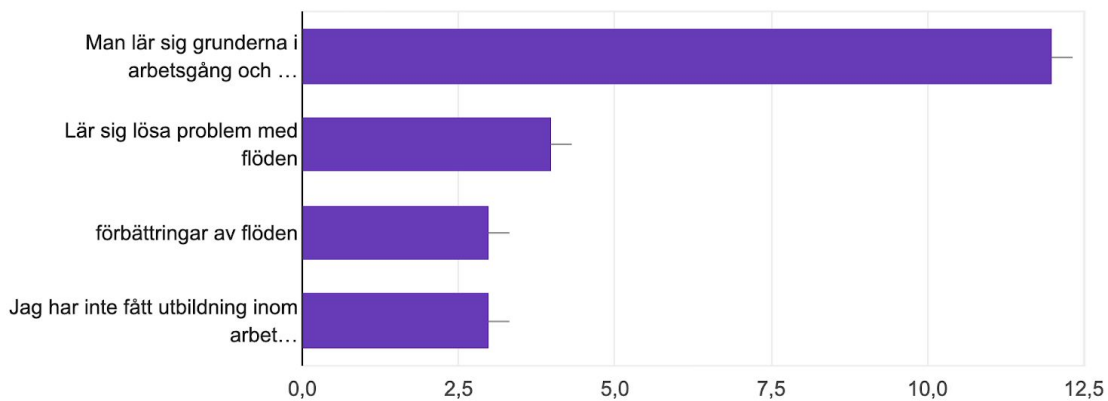
Hur lär man sig uppgifterna som nyanställd? Välj de/det alternativ som stämmer bäst överens enligt dig (Flera alternativ kan väljas)

17 svar



Vad lär man sig som ny i utbildningen man får? Välj de/det alternativen som stämmer enligt dig (Flera alternativ kan väljas)

17 svar



Har ni specifika roller i er organisation som arbetar med utformning av arbetssätt/flöden? (Flera alternativ kan väljas)

17 svar

