

Självständigt arbete på avancerad nivå

Independent degree project – second cycle

Kvalitets- och ledarskapsutveckling
Quality Management and Leadership

Införande av ledningssystem
- ökad upplevd kvalitet för de interna processerna?

Elin Boström



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

MITTUNIVERSITETET

Avdelningen för Kvalitetsteknik, Maskinteknik och Matematik (KMM)

Examinator: Håkan Wiklund, hakan.wiklund@miun.se

Handledare: Christer Hedlund, christer.hedlund@miun.se

Författare: Elin Boström, elbo1204@student.miun.se

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Huvudområde: Kvalitets- och ledarskapsutveckling

Termin, år: VT, 2014

Förord

Det är många personer som gjort det möjligt för mig att genomföra detta examensarbete. Alla omnämns inte här men jag vill tacka samtliga som varit till stor hjälp och som har stöttat mig under arbetets gång. Speciellt vill jag tacka nedanstående företag och personer:

Ett stort tack till WSP som möjliggjort genomförandet av mitt examensarbete och till de personer på företaget som tagit sig tid att bli intervjuade och på annat sätt varit behjälpliga med för mig viktigt material, information och kontakter.

Jag känner stor uppskattning till mina kollegor som prioriterat att besvara utskickad enkät och därmed bistått med underlag för undersökningen.

Min handledare Christer Hedlund vill jag tacka för stöttning, vägledning och återkoppling under genomförandet av denna studie.

Jag vill tacka de som tagit sig tid att granska och korrekturläsa detta arbete och bidragit till bättre kvalitet på studien.

Slutligen vill jag även tacka min familj och mina vänner, främst min man och min syster som stöttat mig under arbetets gång.

Märsta, maj 2014.

Sammanfattning

Detta examensarbete är skrivet för WSP Sverige AB och syftar till att undersöka om införande av ledningssystem på företag innebär ökad upplevd kvalitet för de interna processerna. Detta genom att försöka få svar på om upplevda kvalitetsförbättringar för interna kunder kan mätas samt om enkätundersökningar är ett bra sätt att mäta upplevda kvalitetsförbättringar för de interna kunderna.

Studien utgår ifrån kvalitetsutveckling och dess hörnstenar samt kvalitetsdimensioner för tjänstekvalitet. Den leder sedan vidare in på de interna kunderna i organisationer och hur arbete med processbaserad verksamhetsutveckling kan bedrivas. Ledningssystem och införande av desamma beskrivs för att sedan följas upp av det förändrings- och förbättringsarbete som erfordras för att lyckas. Därefter redogörs det för mätning, styrning och kundtillfredsställelse.

Forskningsdesign för studien är en både kvalitativ och kvantitativ tvärsnittsdesign. Den kvalitativa undersökningen utfördes i ett första steg genom två stycken semistrukturerade intervjuer för att få information om bakgrund, uppbyggnad, syfte samt tillvägagångssättet vid införandet av WSPs ledningssystem. Denna följdes av en kvantitativ undersökning utförd i form av en enkät som är tyngdpunkten för studien. Enkätundersökningen ämnar till att mäta kundupplevd kvalitet som skillnaden mellan hur arbetet i studerad verksamhet utfördes innan införandet av ett ledningssystem och hur arbetet utförs efter att systemet är infört.

Studien visar på att respondenter med en positiv ingående inställning till systemet vid besvarade av enkätundersökningen är benägna att svara positivt på de frågor som ställs. Att tolka av resultatet kan upplevda kvalitetsförbättringar för interna kunder mätas och den höga svarsfrekvensen tyder på att en enkätundersökning med kategorifrågor är ett bra sätt att mäta upplevda kvalitetsförbättringar för de interna kunderna vid införandet av ett ledningssystem.

Nyckelord: Process, kvalitet, ledningssystem, förändring, mätning.

Abstract

This thesis is written for WSP Sweden and it aims to examine if the implementation of management systems means increased perceived quality for internal processes. This by trying to find out if the perceived quality improvements for internal customers can be measured, and if surveys serve as a good method for measuring perceived quality improvements for internal customers.

The thesis emanates from quality development and quality dimensions of service quality. It then leads into organizations' internal customers and how process based business development can be conducted. Management systems and implementation of these systems are described, followed by an explanation of work for changes and improvements that are needed to succeed. Then information about measurement, control and customer satisfaction is presented.

The research design of the thesis is both a qualitative and quantitative cross-sectional design. In a first step the qualitative study, consisting of two semi-structured interviews, was to obtain information on the background, structure, purpose and approach for the implementation of WSPs managements system. This was followed by a quantitative survey conducted as a questionnaire, which is the main focus of the thesis. The questionnaire survey intends to measure perceived quality for the customer as the difference between how work was conducted before the implementation of a management system and how work is performed after the system has been introduced, for the company that have been studied.

The thesis shows that if the respondent has a positive attitude towards the system when answering the questions it is more likely that the respondent answers positively to the survey. To interpret from the results, perceived quality improvements for internal customers can be measured and the high response rate indicates that a survey, consisting of category questions, is a good way to measure the perceived quality improvements for the internal customers by the implementation of a management system.

Keywords: Process, quality, management system, change, measurement.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	3
1.2 Avgränsning.....	3
2 Teori.....	4
2.1 Kvalitetsutveckling.....	4
2.1.1 Arbeta med processer	4
2.1.2 Basera beslut på fakta.....	5
2.1.3 Arbeta ständigt med förbättringar.....	5
2.1.4 Skapa förutsättningar för delaktighet.....	5
2.1.5 Sätta kunderna i centrum.....	6
2.2 Tjänstekvalitet.....	6
2.3 Den interna kunden	7
2.4 Processbaserad verksamhetsutveckling.....	7
2.4.1 Huvudprocess.....	8
2.4.2 Stödprocess.....	8
2.4.3 Ledningsprocess	9
2.5 Ledningssystem	9
2.6 Förändringsarbete	11
2.6.1 Förbättringsarbete.....	13
2.7 Mätning, styrning och kundtillfredsställelse	14
2.7.1 Upplevelsemätning.....	16
3 Metod.....	17
3.1 Inledning	17
3.2 Vetenskapsideal.....	17
3.2.1 Positivism	17
3.2.2 Hermeneutik	18
3.2.3 Vald ansats för studien	18
3.3 Vetenskapsmetod	18
3.3.1 Deduktiv	18
3.3.2 Induktiv.....	19
3.3.3 Abduktion	20
3.3.4 Vald ansats för studie	20

3.4	Reliabilitet och validitet	20
3.4.1	Vald ansats för studie	21
3.5	Forskningsdesign	21
3.5.1	Tvärsnittsdesign, Surveyundersökning	21
3.5.2	Vald ansats för studie	22
3.6	Undersöksmetod	22
3.6.1	Kvalitativ metod	22
3.6.2	Kvantitativ metod	22
3.6.4	Vald ansats för studien	22
3.7	Datainsamling	23
3.8	Informationskällor	23
3.8.1	Vald ansats för studien	23
3.8.2	Enkätundersökning som informationskälla	24
3.8.3	Genomförande av enkätundersökning	24
3.8.4	Intervjuer som informationskälla	26
3.8.5	Genomförande av intervjuer	27
3.8.6	Övriga informationskällor	28
3.9	Dataanalys	28
3.9.1	Kvalitativ dataanalys	29
3.9.1	Kvantitativ dataanalys	30
3.9.2	Förförståelse	31
4	Resultat	32
4.1	Sammanställning av enkätresultat	32
4.1.1	Resultat för fråga 1 till fråga 4	33
4.1.2	Resultat för fråga 5 till fråga 34	33
4.1.3	Resultat för fråga 35	37
5	Analys	38
5.1	Analys av fråga 1 till fråga 4	38
5.2	Analys av fråga 5 till fråga 34	39
5.3	Analys av fråga 35	45
6	Slutsatser	47
7	Diskussion	49
7.1	Metoddiskussion	50

7.2 Förslag till fortsatta studier	50
8 Referenser	51
8.1 Litteratur	51
8.2 Internet.....	53
8.3 Figurförteckning	53
8.4 Tabellförteckning	53
9 Bilagor	54
Bilaga A.....	55
Bilaga B.....	60
Bilaga C.....	61
Bilaga D.....	69
Bilaga E.....	70
Bilaga F	78
Bilaga G.....	79

1 Inledning

I detta inledande kapitel redogörs det för bakgrund och tidigare forskning som ligger till grund för arbetet. Uppsatsens syfte och frågeställning beskrivs samt de avgränsningar som gjorts.

Historiskt sett beskriver Bergman, Klefsjö (2007) att människor varit måna om det arbete de utför och kvaliteten på de produkter de anskaffat sig. För ett bra resultat och god kvalitet på det arbete som utfördes användes redan då olika tillvägagångssätt för att mäta och kontrollera att arbetet utfördes enligt ställda krav och önskemål. Den industriella revolutionen ledde många år senare till ökad produktivitet och förbättrad kvalitet. I början av 1900-talet lades allt större fokus på processer för produkttillverkning än att kontrollera och undersöka enskilda delar. Det blev under denna tid även uppmärksammat att ledningen på företag hade en mycket stor roll för kvalitetsutvecklingen på företaget. För ett varaktigt förbättringsarbete gällde det att företagsledningen till fullo engagerade sig i kvalitetsfrågor (Bergman, Klefsjö, 2007).

För att styra kvaliteten systematiskt i tillverkningsprocesser började det enligt Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller (1998) på 1920-talet utvecklas metoder som resulterade i lägre kostnader för spill, fel och omarbetning. Till en början utvecklades mestadels statistiska metoder för kvalitetsstyrning men med tiden lades allt mer fokus även på andra interna processer (Edvardsson et al., 1998). Efter den västerländska krisen på 1970-talet pga. de Japanska framgångarna på kvalitetsområdet påbörjades satsningar på allvar i Sverige på 1980-talet vilka på 1990-talet spreds sig till att även omfatta tjänsteföretag. Besparingar för företag efter den ekonomiska krisen synliggjorde dess fel och brister (Sörqvist, 2004). I Sverige dominerades kvalitetsarbetet in på 1980-talet av kontroller men dessa är i dagens kvalitetsarbete av mindre intresse. Under samma tid började kvalitetssäkringstankarna etablera sig och 1987 blev ISO 9000 antaget som internationell standard för kvalitetssystem (Bergman, Klefsjö, 2007). Historiskt sett anses Sverige haft hög kvalitet på varor och tjänster. Många företag och ”svenska modeller” har studerats världen över. Kostnadseffektivitet, lönsamhet och kvalitet har då ofta tagits för givet och det är i en sådan situation en överhängande risk att nedprioriteringar och passivitet drabbar kvalitetsarbetet (Sörqvist, 2004).

Kvalitetsutveckling anser Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller (1998) medför att de behov kunden har tillgodoses på ett bättre sätt. Medarbetarna känner en uppskattning för det arbete de gör och felet minskar. Det gynnar även ägarna som kan vänta sig lägre kostnader och större intäkter (Edvardsson et al., 1998). Kvalitetsutveckling bygger idag mycket på att en kultur skapas av en helhetssyn. Tankesättet vad gäller ledningsstrategier har förändrats och förbättringsarbetet är i bättre fokus. De arbetssätt, verktyg och värderingar som förekommer har en betydande roll i denna utveckling. Kvalitetsfrågor ses i dagsläget som en integrerad del av verksamheten i allt fler organisationer och företag. Det synsättet utgör grunden i offensiv kvalitetsutveckling och innebär att ”man ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och som har fokus på organisationens processer” (Bergman, Klefsjö, 2007).

Det finns oklarheter kring kvalitet och vad ett processinriktat ledningssystem har som syfte. Problemen grundar sig ofta i att medarbetarna inom organisationer inte har förståelse för hur det dagliga arbetet och deras arbetsuppgifter bör bedrivas i relation till ”ledningssystemet för kvalitet”. Det kan bero på att medarbetarna inte inser att de är en del av systemet eller att de inte upplevt krav på

att de bör vara det (Rosam, Peddle, 2004). För att uppnå ett väl fungerande ledningssystem bör de gemensamma delarna för olika aspekter i systemet identifieras och på ett bra sätt kommuniceras till medarbetarna. En förutsättning för att medarbetarna skall acceptera, kunna bidra till och använda systemet i sitt dagliga arbete är att de har goda kunskaper i ledningssystemet. Ett tillfredsställande resultat med systemet uppnås inte utan medarbetarnas engagemang och deltagande (Persson, 2006).

Enligt Piper, Carty (2006) innebär ett ledningssystem att ledningen får möjlighet att i en organisation systematisera och effektivisera arbetet samtidigt som en långsiktig överlevnad kan planeras för företaget. Det leder i sin tur till en hållbar organisation där överlevnaden är långsiktig och omfattar kvalitet, arbetsmiljö och yttre miljö (Piper, Carty, 2004). Ingående delar i systemet kan inte fungera på likvärdigt sätt isolerade från varandra som när de för ett bestämt syfte samverkar. Då ett företag består av eller är beroende av ett antal delar och har ett syfte kan det ses som ett system. Om syftet för företaget skall kunna uppnås måste de olika delarna vara sammanhängande och händelser i företaget beskrivs då som processer (Persson, 2006).

Processinriktning för ett ledningssystem beskrivs kunna påtagligt förbättra helheten för en verksamhet även om det inte är ett helt nytt sätt att leda en organisation. Systemet ändras kontinuerligt med behov och prioriteringar och samtliga i organisationen ska enkelt för verksamhetens framgång förstå sin roll och medverka. Det ger en viktig och klar kännedom om vad som fungerar bra i organisationen. En tydlig inblick ges i vad som är betydelsefullt och de åtgärder som ledning och organisation bör vidta för att nå framgång (Rosam, Peddle, 2004). Processarbete bedrivs idag av många verksamheter. Genom sitt arbete med ISO 9000 har många företag krav på sig att ha processororienterade ledningssystem medan andra har som mål att blir processororienterad. Bristfällig tvärfunktionell samordning är i verksamheter idag ett stort problem vilket genom processarbete kan förbättras. Lite tid läggs dessvärre på att processernas brister lyfts fram och kan lösas för bättre resultat. Ett starkt fokus på förbättringars genomförande och strävan att nå goda resultat bör vara startpunkten i ett framgångsrikt processarbete (Sörqvist, 2004).

I Poksinska, Pettersen, Elg, Eklund, Witells (2010) studier visar resultatet att det vanligaste svenska organisationer har system för är hälsa och säkerhet föranlett av att denna typ av arbete regleras av lagstiftningen i Sverige och att de innefattas av kvalitetsförbättring i ISO-standarderna. Ca 72% av de tillfrågade uppgav att de i viss utsträckning arbetar med kvalitetsledningssystem och 59 % med miljöledningssystem. Omkring 4400 organisationer i Sverige är certifierade enligt ISO 9001:2000 och ca 3700 enligt ISO 14001:2004. ISO 9000 kvalitetssystem och ISO 14000 miljöledningssystem kan påstås vara de mest kända och mest genomförda standarderna (Poksinska et al., 2010).

Förbättring av affärsprocesser är en dagsaktuell fråga för företag som vill förbättra sina processer för att hålla jämna steg med en föränderlig omvärld. Det innebär teknologiska, organisatoriska, politiska och andra anpassningar. Förbättring av affärsprocesserna var ”högsta prioritet” bland de tio viktigaste prioriteringarna för 1 526 tillfrågade chefer i en surveyundersökning utförd av Gartner 2009 (Zellner, 2011). Många upplever idag processbegreppet som slitet fastän det är mycket som tyder på att det ännu är i ett tidigt skede. Processer accepteras numer och framtiden lär inte kräva att det upphör. Det som återstår att se är hur relevanta och prioriterade processer kommer att vara framöver (Ljungberg, Larsson, 2012).

Förändringar blir enligt Persson (2010) nödvändiga då i stort sett alla verksamheter strävar efter högre effektivitet. Genom att betrakta verksamheten på ett nytt sätt skapas nya sätt att söka efter möjligheter till förbättring. Tidigare har den totala effektiviteten inte varit optimal då det tagits mindre hänsyn till

andra delar av verksamheten än till att den egna avdelningen går så bra som möjligt. Att verksamheten fungerar på bästa möjliga sätt underlättas när processinriktning tillämpas till både verksamhetens och kundens fördel (Persson, 2010). Behovet av förändring har funnits och kommer så att förbli, det är av betydande vikt att lära sig hantera och arbeta med förändringar på ett systematiskt sätt. Människan finner stabilitet och trygghet i en förändring först då denne gjort förbättringsarbetet till en naturlig del av sin vardag. Ses och upplevs en förändring utifrån kan den anses vara skrämmande och hotfull. Om individen däremot är involverad och delaktig i förändringen kan den upplevas som ett stabilt och normalt läge (Sörqvist, 2004).

När det byggs vidare på och någonting förstärks som redan fungerar anser Thylefors (2007) att det är utveckling medan när någonting nytt byggs upp och ersätter gamla strukturer är det förändring. En redan existerande inriktning ändras inte men stimuleras däremot av utveckling. I utveckling dras nya lärdomar medan det i förändring lärs om. Till de färdigheter och den kunskap som en person bär på är det ofta svårare att lära om och lära av än att lära sig från början. Självbilden är i större grad hotad vid krav på förändring då den för med sig kritik, outtalad eller uttalad, på det som tidigare varit. I många situationer täcker ändring och utveckling som begrepp troligtvis verkligheten på ett bättre sätt än förändring (Thylefors, 2007).

Det framkommer ofta vid studier av en verksamhet som Sörqvist (2004) beskriver det att olika enheter och arbetsuppgifter bedrivs under ständig förbättring med hög effektivitet. Förflyttas fokus istället till att titta på verksamhetens helhet och studerande av processer och flöden kommer det visa sig att den inte är alls lika välfungerande och effektiv som delarna är var för sig. Suboptimeringar, bristfällig helhetssyn, vissa gränssnitt i organisationen och dålig samordning är faktorer där det finns möjligheter till förbättring. Vid mätning i processer och analys av erhållen data blir ofta förbättringsmöjligheterna än mer påtagliga. Stora variationer och avsaknad av styrning är vanligt i processerna (Sörqvist, 2004).

Bergman, Klefsjö (2007) beskriver att det idag är vanligt förekommande att den interna kundtillfredsställelsen kontinuerligt mäts inom organisationer för att ta reda på hur nöjda medarbetarna är med sina arbetsuppgifter, arbetsmiljön samt de möjligheter till utveckling som finns. Statistiska Centralbyrån har genomfört nationella undersökningar kopplade till arbetstillfredsställelse och arbetsmiljö där det framkommit att brist på stöd och hög anspänning upplevs av ca 14% procent av kvinnorna och 11% av männen (Bergman, Klefsjö, 2007). Ett verksamhetsmått måste ge svar på vad som har hänt, varför det har hänt och hur det skall åtgärdas (Edvardsson et al., 1998).

1.1 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att undersöka om införande av ledningssystem på företag innebär ökad upplevd kvalitet för de interna processerna och frågeställningar för studien är:

- Kan upplevda kvalitetsförbättringar för interna kunder mätas?
- Är enkätundersökningar ett bra sätt att mäta upplevda kvalitetsförbättringar för de interna kunderna?

1.2 Avgränsning

I denna studie har en avgränsning gjorts till att studera en avdelning på WSP, affärsområdet Management, som får representera ett för företagets svenska organisation gemensamt ledningssystem. Studien är även avgränsad till att enbart undersöka Managements verksamhet i Uppsala, där samtliga som deltagit i studien är anställda. Avdelningens underkonsulter har ej deltagit i undersökningen.

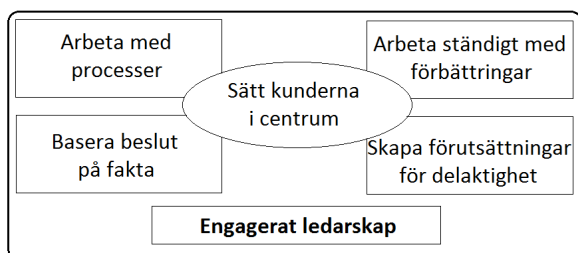
2 Teori

Teori relevant utifrån syfte, av vikt för uppsatsens handling samt med betydelse för resultat och analys beskrivs i detta kapitel.

2.1 Kvalitetsutveckling

Ett framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling byggs upp med ett engagerat ledarskap för kvalitet och grundar sig i värderingarna som hörnstensmodellen innefattar (se figur 2.1). Det är av vikt att värderingarna att arbeta med processer, basera beslut på fakta, arbeta ständigt med förbättringar, skapa förutsättningar för delaktighet och sätt kunderna i centrum skapar en helhetsbild genom samverkan. Som stöd åt hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling skall konkreta verktyg och passande arbetssätt finnas till hands. Offensiv kvalitetsutveckling består av mer än dessa hörnstenar då hörnstenarna har arbetssätt och verktyg till stöd, ett ledningssystem. Genom ledningssystemet stöttas värderingarna i organisationen så att de blir en naturlig del (Bergman, Klefsjö, 2007).

Ledningens uppgifter är enligt Persson (2006) att styra och leda verksamheten i rätt riktning. Samtliga intressenters krav och förväntningar skall uppfyllas i den mån det är möjligt, då önskemål från olika intressenter kan komma att vara motstridiga krävs för detta arbete en god balans. Medarbetarnas kompetens bör motsvaras av rätt volym och karaktär på tilldelade arbetsuppgifter. Fördelningen av ansvar, arbetsuppgifter och befogenheter är primärt en ledningsfråga (Persson, 2006).



Figur 2.1. Hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2007, s.39)

2.1.1 Arbeta med processer

En process är ”ett nätverk av sammanhängande aktiviteter som upprepas i tiden”. Den har som mål att med det producerade slutsresultatet tillfredsställa sina kunder samtidigt som resursanvändandet är minimalt möjligast. En organisation bestående av medarbetare och dess relationer samt olika slags hjälpmedel är till stöd för processen. För att få den information som krävs för att förbättra en process, studeras dess historia för att slutsatser om processens framtida resultat skall kunna dras. Processer delas ofta in i tre olika typer av processer, huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser. Där huvudprocesser syftar till att uppfylla de externa kundernas behov samt förädla organisationens erbjudna produkter. Stödprocesserna syftar till att förse huvudprocesserna med resurser. Ledningsprocessernas uppgift är att besluta om strategier och mål för organisationen samt att för organisationens övriga processer genomföra förbättringar (Bergman, Klefsjö, 2007).

För att uppfylla målen för en verksamhet beskriver Rosam, Peddle (2004) att det gäller att ha förståelse för de ingående processerna i verksamheten och vad de är till för, att dessa leds och styrs, att processernas utfall eller prestanda följs upp mot ställda mål samt att ständig förbättring av processer och dess resultat genomförs (Rosam, Peddle, 2004).

2.1.2 Basera beslut på fakta

Slumpfaktorer bör ej ha en avgörande betydelse för de beslut som fattas. Vid beslutsfattande är det viktigt att så mycket lämplig information som möjligt införskaffas, struktureras och analyseras för att beslutsfattaren skall kunna urskilja de verkliga orsakerna som besluten bör grunda sig på. Information i form av statistik och mätetal samt händelser, beskrivningar, åsikter och känslor är även de viktiga att ta med i betänkande när slutsatser dras för faktabaserade beslutstaganden (Bergman, Klefsjö, 2007).

Företag får faktabaserade uppgifter i ett tidigt skede genom att bevaka omvärlden och som underlag till ett ledningssystem som är väl fungerande ger omvärldsbevakning ett viktigt bidrag. För företag sker det ständigt förändringar och det är då av intresse att bedöma framtiden genom att studera olika scenarier, då det medför att företaget är förberett på olika händelser som kan uppstå (Persson, 2006).

2.1.3 Arbeta ständigt med förbättringar

Företag bör enligt Bergman, Klefsjö (2007) oupphörligt arbeta med att försöka förbättra kvaliteten på det de har att erbjuda sin verksamhet samt företagets processer, detta då företag har en tendens att sluta vara bra när de inte längre blir bättre. Förbättringar av kvaliteten grundar sig på regeln om att det alltid finns ett sätt att till en lägre kostnad åstadkomma högre kvalitet, allting går att förbättra både externt såväl som internt. Stora effekter kan ofta åstadkommas via enkla åtgärder, komplexiteten ligger i att försöka identifiera åtgärderna. En stor motivering till att kontinuerligt arbeta med ständiga förbättringar är att brist på kvalitet står företag dyrt och mycket pengar finns att spara om arbetet med förbättringar av kvaliteten är framgångsrikt. Vid arbete med förbättringar kommer misslyckanden att inträffa och det viktiga då är att inte försöka hålla någon ansvarig för det som gått fel till. Istället bör lärdom dras från misslyckanden genom att ta till sig och analysera den information och kunskap som de bidragit med. Både stora och mindre förbättringar kan omfattas vid arbete med ständiga förbättringar inom offensiv kvalitetsutveckling beroende av situation (Bergman, Klefsjö, 2007).

Det är av vikt att resultatet av en genomförd analys visar på möjligheter till förbättringar. Det kan vara gällande för en hel process, en delprocess, ingående aktiviteter i processen, de resurser som används i processen och mål och insatser för processen. Det kan också vara hur processen styrs och mäts samt det utfall eller produkt som processen ger. Omfattningen för förbättringar kan vara skiftande från genomgripande förändringar till mindre enkla vanligt förekommande förändringar. Det finns ständigt ett behov av förbättringar, framtvingat av konkurrens om inga andra skäl föreligger (Persson, 2006).

2.1.4 Skapa förutsättningar för delaktighet

För ett framgångsrikt arbete med kvalitet är det nödvändigt att förutsättningar för delaktighet skapas. Detta skapas bäst genom att på olika sätt underlätta delaktigheten för medarbetarna så att de aktivt har möjlighet att påverka de beslut som tas samt kan delta i arbetet med förbättringar. För att utföra ett bra arbete måste de anställda kunna känna delaktighet, ansvar och engagemang. Medarbetare som engagerar sig i sitt arbete och som bidrar till förbättrad kvalitet har getts förutsättningar att genomföra ett bra arbete, vilket de premierats för och som i sin tur leder till att de känner stolthet med sitt yrke. Genom att aktivt arbeta med att eliminera hinder för delaktighet skapas möjligheter för samtligas delaktighet. För att det arbetet skall kunna lyckas krävs ett ansvarstagande från medarbetarnas sida genom att de utvecklar sin förmåga till dialog, förmåga till att ta lärdom av erfarenheter, målmedvetenhet, förmåga till medskapande samt tillit till sig själva. För att det skall kunna möjliggöras behövs stöd och stimulans från ledningen för utveckling av dessa och andra egenskaper hos medarbetarna. Genom att delegera befogenheter och ansvar skapas engagemang och delaktighet. Ett viktigt mål och medel för att uppnå hög kvalitet är arbetstillfredsställelse som skapas genom stimulerande, ansvarsfulla och meningsfulla uppgifter (Bergman, Klefsjö, 2007).

Viktiga delar i att få medarbetare att känna sig delaktiga kan uppnås på olika sätt och beskrivs av Sörqvist (2004) kunna vara att ledningen informerar och kommunicerar aktivt samt arbetar med att inkludera medarbetarna genom fysiskt arbete. Det som medarbetare själva varit delaktiga i och varit medskapande till, tenderar de också att försvara och tro på. För att motverka motstånd och negativa attityder hos medarbetare har delaktighet en stor betydelse (Sörqvist, 2004).

2.1.5 Sätta kunderna i centrum

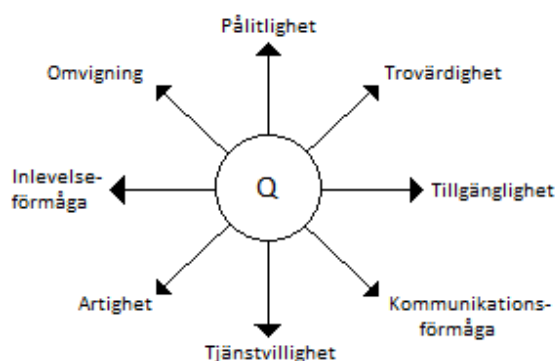
Att sätta kunden i centrum är centralt enligt dagens synsätt och kundernas behov och förväntningar sätter värdet på kvalitet. Genom att göra ansträngningar för att ta reda på vad kunden vill ha och därefter genom systematisk utveckling och tillverkning av tjänster och varor försöka tillgodose och i bästa fall överträffa kundens behov och förväntningar sätts kunden i centrum. En svårighet med att sätta kunden i centrum kan vara att försöka identifiera vad kunden vill ha och göra kundanpassningar därefter, allra helst om kunden själv inte har det klart för sig. Ett sätt att sätta kunden i centrum är att skraddarsy produkter just för denne genom att anpassa varor och tjänster helt efter hur kunden vill ha det. Det är av stor vikt att ett företag sätter både de externa och de interna kunderna i centrum. Precis som för de externa kunderna är det angeläget att tillgodose och uppfylla de interna kundernas behov och förväntningar. En betydande del vid kvalitetsutveckling handlar om bättre möjligheter för de interna kunderna att kunna utföra ett bra arbete som för dem känns tillfredsställande. Relationen mellan de externa och de interna kunderna är väldigt stark, tillfredsställda interna kunder skapar förutsättningar för nöjda externa kunder (Bergman, Klefsjö, 2007).

Att sätta kunden i centrum är att inför kundens synpunkter och reaktioner vara lyhörd, det företaget erbjuder är anpassat, processer och resurser bidrar till de krav som kunden har och kundens beteende, de förväntningar kunden har skall styras i rätt riktning och kunden bör läras att aktivt skapa värde samt bli en medproducent (Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller, 1998).

2.2 Tjänstekvalitet

Produktionen av tjänster kommer enligt Bergman, Klefsjö (2007) framöver alltmer att öka. Några aspekter som brukar framhävas med tjänster är att kunden vid skapande av en tjänst själv ofta deltar aktivt. Helheten av tjänsten är ofta det kunden värderar och inte någon av de deltjänster som tjänsten ofta består av. Efter det att tjänsten levererats blir kunden inte ägare av någonting. Tjänsten kan varken transporteras eller lagras då den oftast används samtidigt som den skapas. Det kan vara komplicerat att mäta, specificera eller förklara innehållet i en tjänst då de i jämförelse med varor inte är lika konkreta. I ögonblicket då tjänsten utförs åt kunden bestäms merparten av kvaliteten i tjänsten och kvaliteten på tjänsten bör betraktas som en relation mellan kundens upplevelse av tjänsten och den utförda tjänsten. Kvalitetsdimensionerna på en tjänst (se figur 2.2) är (Bergman, Klefsjö, 2007):

- Pålitlighet, syftar till att tjänsten resultatmässigt är jämn och att det som utlovats genomförs.
- Trovärdighet, avser tillit till leverantören.
- Tillgänglighet, syftar till hur lätt det är att få kontakt med leverantören.
- Kommunikationsförmåga, handlar om förmågan att på ett för kunden begripligt och naturligt sätt kommunicera.
- Tjänstvillighet, avser ambitionen att vara kunden behjälplig.
- Artighet, syftar till leverantörens beteende med avseende på omtanke, vänlighet och hövlighet.
- Inlevelseförmåga, handlar om förmågan att sätta sig in i den situation kunden befinner sig i.
- Omgivning, avser hur lokaler och utrustning ser ut alltså den fysiska miljön där tjänsten utförs.



Figur 2.2 Kvalitetsdimensioner på en tjänst (Bergman & Klefsjö, 2007, s.36)

Dimensionerna viktas olika beroende av vilken produkt som avses. Vid arbete med kvalitetsförbättringar gäller det att resurseffektivt och systematiskt ta reda på kundernas förväntningar och behov, vilka organisationens kunder är samt säkerställa att kundens behov och förväntningar uppfylls och helst överträffas (Bergman, Klefsjö, 2007). Tjänstekvalitet definieras vanligen genom att jämföra förväntning på en tjänst och hur tjänsten upplevdes. Tjänstekvalitet ger nöjd personal, uppdragsgivare och nöjda kunder (Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller, 1998).

2.3 Den interna kunden

Interna kunder kan ses som samtliga individer som är anställda eller verksamma i en organisation. I vissa fall kan även en leverantör ses som intern kund i en process. Verksamhetens processer utgörs av de interna kundernas relationer i arbetet (Sörqvist, 2004). Nöjda interna kunder bidrar till nöjda externa kunder. Den interna kunden kan inte till skillnad från en extern kund lika enkelt vända sig till en annan leverantör vid missnöje utan blir då hänvisad till tjänster inom den egna organisationen (Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller, 1998).

Jun, Cai (2010) menar på att tidigare forskning har betonat vikten av servicekvalitet som fokuserar på de interna kunderna genom att notera att det finns ett positivt samband mellan de interna kunderna och servicekvalitet för de externa kunderna. De hävdar att när intern kundservice syftar till att identifiera och tillgodose de interna kundernas behov, både som individer och som leverantörer av tjänster, är alla anställda i organisationen villiga att ge service av hög kvalitet till sina slutkunder. De menar också på att kvaliteten för den externa kundservice är kopplad till de anställdas lojalitet, vilken bestäms av de anställda, och nöjdheten hos medarbetarna påverkas av kvaliteten på den interna kundservice (Jun, Cai, 2010).

Stor hänsyn måste tas till människorna i organisationen för lyckad processorientering. I dessa organisationer är strävan stor att utveckla och utnyttja kompetensen hos medarbetarna då processorienterade organisationer är beroende av dem. När det gäller medarbetarnas förväntningar på ansvar och befogenheter, möjlighet att göra karriär, utmanande arbete, trevlig miljö, konkurrenskraftig lön och andra förmåner, goda arbetsförhållanden och ett säkert arbete är det av stor vikt att hänsyn tas till dessa (Ljungberg, Larsson, 2012).

2.4 Processbaserad verksamhetsutveckling

Persson (2006) beskriver att det ofta hävdas att en verksamhet kan vinna i effektivitet om denne betraktas som en process. En process är i vardagligt tal något som upprepas efter ett bestämt mönster. ”En aktivitet som använder resurser och som styrs för att göra det möjligt att omforma insatser till utfall kan betraktas som en process” är definitionen av en process i ISO 9001, ledningssystem för kvalitet. Där insatser kan vara information, material eller något annat (Persson, 2006).

En enda stor process skulle kunna skapas för ett företag men med risk för förvirring av betraktarna. För att få en överblick krävs en förenkling och företaget avgör hur många processer som skall definieras. Antalet processer avgörs av företagets komplexitet och behovet av processer är vanligtvis fler i stora företag än i de mindre. För att en process skall fungera på ett optimalt sätt är det lämpligt att utse en ”processägare” som har huvudansvaret för processen. Utfallet från en process är ofta insatsen till nästa process och utfallet kan också fungera som styrmedel för nästa process eller som en resurs i andra processer (ibid.). En process beskrivs av Sörqvist (2004) ha en bestämd början och ett bestämt slut, ha en kund och leverantör, vara repetitiv, beskriva flöden i organisationen, skapa värde för kund samt ha bestämt syfte och mål (Sörqvist, 2004).

Det finns tre huvudsakliga orsaker till att ledning med hjälp av processer inte fått rejält fotfäste, nämligen att det inte setts som någonting som skall ledas och drivas av ledningsgruppen för organisationen, att utformningen av systemet varit för komplicerat så att användandet för organisationen blir ineffektivt samt att processer förknippats enbart med produktionsprocesser istället för alla delar inom organisationen (Rosam, Peddle, 2004). Det kan finnas de processer som inte skapar något värde för företaget. Förslitningsprocesser som kan drabba medarbetare och som utrustning alltid påverkas av är ett sådant exempel. Ett annat exempel är de avfall eller utsläpp som kan genereras vid förbrukning i en process (Persson, 2010). Processer kan exempelvis klassificeras genom dess betydelse, karaktär, eller förstöringsnivå. Det mest förekommande sättet är att dela in processer i huvud-, stöd- och ledningsprocesser med avseende på både karaktär och betydelse (Ljungberg, Larsson, 2012).

2.4.1 Huvudprocess

Huvudprocesser även kallat kärnprocesser alternativt operativa processer är namnet som brukar användas för en organisations eller ett företags viktigaste och mest väsentliga processer. Dessa processer är oftast direkt knutna till utförande till kund av tjänster eller av varor, tillverkning och leverans. Via olika aktiviteter i en huvudprocess omvandlas krav och förväntningar från kunden till ett utfall där kundens önskemål tillgodoses. Genom att företaget skapar ett förtroende för sig hos kunden och att kunden ges förväntad tjänst eller vara skapas värde för kunden (Persson, 2010).

En överblick och förståelse för de viktigaste delarna i verksamheten skapas enligt Sörqvist (2004) genom att huvudprocesserna studeras. Antalet huvudprocesser varierar kraftigt mellan olika organisationer men brukar allt som ofta understiga tio. Att tillgodose kundens behov idag och att tillgodose dem imorgon är två processer som så gott som alltid ingår som huvudprocesser (Ljungberg, Larsson, 2012). En huvudprocess är värdeskapande för de processer som organisationen finns till för och som avspeglas i dess vision och verksamhetsidé. Det är processer som är värdeskapande för de externa kunderna. Huvudprocesserna i en organisation är specifika just för den verksamheten och kommer därav att för olika organisationer se olika ut (Sörqvist, 2004).

2.4.2 Stödprocess

För att huvudprocesserna skall fungera effektivt finns det behov av stödprocesser. I vissa fall kallas stödprocesser istället för styrprocesser. På så sätt ges indirekt värde åt företaget, kunden och andra intressenter genom stödprocesser. För ledningsprocesserna, verksamheten hos ledningen på företaget, är stödprocesserna av störst vikt (Persson, 2010). Stödprocesser värderas utifrån hur bra de lyckas stödja huvudprocesser och det medför att stödprocesser därav inte har något eget värde i sig. Antalet stödprocesser kan i jämförelse med huvudprocesser vara stort och det är viktigt att urskilja de viktigaste. Att fastställa om en process är en huvud- eller en stödprocess kan vara komplext och det är då viktigt att försöka komma underfund med om syftet med verksamheten beskrivs samt om

processen är kritisk för verksamheten. Stämmer det in på processen är det troligtvis en huvudprocess och i annat fall kan processen ses som en stödprocess (Ljungberg, Larsson, 2012). För att övriga processer effektivt skall kunna fungera menar Sörqvist (2004) att det krävs stödprocesser. En del stödprocesser förekommer helt generellt medan andra är totalt verksamhetsspecifika. IT-stöd, ekonomi, personalvård, kvalitets- och miljöarbete är alla exempel på aktiviteter som vanligen ingår i stödprocesserna för en verksamhet (Sörqvist, 2004). En organisation har aldrig samma förmåga att styra över sina processer som en person har över sina egna tankeprocesser. Det innebär att det under en längre tid inte är hållbart att försöka styra människor allt för mycket då det kommer att hämma utvecklingen. Det är därav viktigt att organisationen ger utrymme för individuell problemlösning och utveckling (Piper, Carty, 2004).

2.4.3 Ledningsprocess

De processer som behövs för att leda och styra övriga processer är så kallade ledningsprocesser. Verksamhetsuppföljning, strategisk planering, verksamhetsutveckling, kompetenssäkring och att ta fram och kommunicera mål är alla exempel på viktiga aktiviteter som ingår i ledningsprocesserna i en verksamhet (Sörqvist, 2004). Ledningsprocesserna i en organisation prioriteras ofta ned då ett konkret utvecklingsarbete pågår. Det bidrar till att verksamheten som ett enhetligt system blir lidande och det skapar osäkerhet. Istället för att organisationen utgår från de faktiska behoven vid prioritering av de processer som skall beaktas görs det ofta utifrån tradition. För att möjliggöra styrning och koordinering av huvud- och stödprocesser är organisationen i behov av ledningsprocesser. Dessa är även till för att tydliggöra för ledaren vad som förväntas utav denne. Det är av vikt att ledaren för att ge mening åt processen tydligt vet vilka affärs- och verksamhetsmål som skall uppnås med bidrag av processen (Ljungberg, Larsson, 2012).

2.5 Ledningssystem

För att driva en verksamhet beskriver Persson (2006) att det krävs ett strukturerat arbetssätt i form av ett ledningssystem. Ett ledningssystem har olika inriktning, storlek och komplexitet som i olika grad lägger grunden för hur formellt systemet är. I alla befintliga system behandlas i någon grad ekonomi, ledningsfrågor, produktion, juridik samt personal och kan till stor del påverkas av förväntningar och krav från intressenter och kunder. Företagets framgång är beviset på hur bra ett system fungerar och det kan exempelvis uttrycka sig hos de anställda, på det ekonomiska resultatet, genom tillväxt och hos anseendet bland kunder. Ett väl fungerande ledningssystem genererar tillfredsställda kunder, bra anseende, god hänsyn till miljön och en säker överlevnad för företaget. Ett måste är att ledningssystemets syfte är tydligt, väl genomtänkt samt kommunicerat till externa intressenter och medarbetare. För att meddela policy, affärsidé, mål, handlingsplaner och strategier skall ledningssystemet vara ett hjälpmedel för ledningen. Hanteringen av resurser av alla typer skall underlättas med hjälp av systemet och det skall även vara till hjälp för beslut om framtida åtgärder för ledningen (Persson, 2006).

Enligt Rosam, Peddle (2004) är det av stor vikt att informera medarbetarna om införandet av ledningssystemet och varför systemet införs. Informationen skall göra medarbetarna medvetna om vad systemet handlar om och hur det berör dem. Olika personalkategorier kan behöva olika möten som är anpassade just för dem. Den påverkan införandet av ett ledningssystem har på medarbetarna bör inte underskattas och omfattningen av införandet är beroende av organisationens rådande kultur och de åtgärder som tidigare genomförts. Rosam, Peddle (2004) menar på att en genomgång av systemet bör innefatta:

- Ur verksamhetens sätt att se på det skälen att införa ett processbaserat ledningssystem och de fördelar som går att förutse efter ett införande,

- Hur ledningssystemet fungerar och stödjer det ständiga förbättringsarbetet för organisationen,
- Vad förbättringar spelar för roll i systemet och i vilka aktiviteter de kan utföras,
- Hur kvalitetspolicyn uppfylls av förbättringsaktiviteter.

Delgado, Weber, Ruiz, Garcia-Rodríguez de Guzmán, Piattini (2013) menar på att komplexiteten och storleken på nuvarande system för stöd i organisationer har vuxit avsevärt på senare år, vilket även ökar svårigheten att hantera dem på rätt sätt. Genomförandet av processer med hjälp av system i organisationen påverkar medarbetarnas utförande av aktiviteter samt hur de uppfattar det stöd de får. Tillvägagångssätt som bidrar till att överbrygga så kallade systemgap, orsakade av olika åsikter och förväntningar mellan verksamheten och IT-sidan i verksamheten vid införande av förändringar i verksamhetens processer, bör väljas noggrant för önskad effekt (Delgado et al., 2013).

I ett ledningssystem kan det implementeras andra ledningssystem eller delar av ledningssystem. Några av dessa kan exempelvis vara yttre miljö (ISO 14000), kvalitet (ISO 9000), arbetsmiljö (AFS 2001:1) m.fl. Uppnår företaget även kraven för certifiering ökar det anseendet för företaget. Ett väl fungerande ledningssystem anses vara när systemet på bästa sätt uppfyller samtliga externa och interna krav som företaget beslutat att de skall uppfylla. Det är av vikt att ledningssystemet utformas på så sätt att det är möjligt att längre fram enkelt kunna komplettera systemet i önskad riktning (Persson, 2006).

Enligt Rosam, Peddle (2004) är det viktigt att förstå de viktiga frågor som skall behandlas och vilka sätt som ökar chanserna för att lyckas med införandet av ett processbaserat ledningssystem. Det första är att förstå insikten om att betydande kulturförändringar som är kopplade till ledning via processer är en av anledningarna till att ledning via processer tidigare inte varit så framgångsrikt. Därav är ledningens engagemang i högsta grad nödvändigt och det är alltid de som anger för organisationen tillämpad kultur. Befintlig rådande kultur och mognadsnivå gällande processer bör organisationen ta hänsyn till vid utveckling och införande av ett processbaserat ledningssystem. För att nå den slutgiltiga nivån som är anpassad för organisationen bör det förslagsvis genomföras i olika etapper då att gå hela vägen i ett steg ofta inte är speciellt framgångsrikt pga att förändringen då riskerar att gå fortare än att den går att styra på ett bra sätt. Det är även viktigt med förståelse för engagemanget hos den högsta ledningen som skall uppnå organisationens strategiska mål genom att hela organisationen använder sig av det processbaserade ledningssystemet. Ansvar för att verksamheten når de uppsatta målen åvilar ledningen och dess styrning av verksamheten. Viktiga effekter som ledningen bidrar med genom det engagemang och ledarskap som de brukar när det gäller användande och utvecklande av ett processbaserat ledningssystem är att de får möjlighet att utforma systemet på mest lämpligt sätt för möjlighet att uppfylla de satta målen, vilket inger ett förtroende; ledningen börjar i stället för att tänka avdelningar tänka processer och personer i ledningsgruppen ges möjlighet till processägande; organisationsmedlemmar visas systemets betydelse genom ledningens engagemang och ledningen kan möjliggöra att processprestandan knyts nära verksamhetsprestandan dessutom ges ledningsgruppen möjlighet att kunna delegera mindre viktiga aktiviteter till chefer i lägre position för att själva få mer tid över till strategisk ledning av organisationen (Rosam, Peddle, 2004).

För att öka chanserna till ett lyckat införande av ett processbaserat ledningssystem är det av vikt att förstå en kärnprocess innebörd. Kärnprocesser, som bör ha utformats på så vis att samtliga aktiviteter som utförs inom organisationen omfattas av den, ger ledningen möjlighet att metodiskt för organisationen dela in aktiviteter i enheter som är styrbara och utgör inom ett processbaserat ledningssystem den högsta nivån. Det är inom kärnprocesserna och de ingående aktiviteterna som personliga bidrag från medarbetarna kan definieras. När det gäller att underlätta tillgång till och

koppla samman styrande dokument, stödjande information, mallar, referenser mm. kan kärnprocesser vara en utgångspunkt. Styrkan i att meddela samtliga vad ett processbaserat ledningssystem innebär bör inte underskattas. En lämplig metod bör användas för försäkran om att berörda medarbetare förstår uppbyggnaden av systemet, deras roll i systemet samt att de för att framgångsrikt skall kunna utföra sitt arbete vet hur de får tillgång till för dem nödvändig information. Organisationens kärnprocesser är definierade så att ledningsgruppen är övertygad om att processerna i samverkan kommer att generera i att de strategiska målen uppnås. Det är även av vikt att förstå processtänkande i jämförelse med funktionstänkande då det är osannolikt att en enda avdelning på egen hand kommer att genomföra en kärnprocess. För ett typiskt processororienterat ledningssystem krävs det att de aktiviteter som utförs styrs på ett lämpligt sätt och är tvärfunktionella för att önskat resultat skall uppnås. Tankesättet för de personer som innefattas i processen måste ändras så att de är lika lojala mot tillhörande avdelning inom organisationen som mot processen. Idag styrs och fungerar de flesta organisationer inte på det sättet (ibid.).

I ett ledningssystem menar Persson (2006) att ekonomiska aspekter effektivt skall kunna hanteras, juridiska frågor skall kunna behandlas, medarbetarna skall tillfredsställas, informationshanteringen skall vara god, styrning av företagets tjänsteutförande och produktion skall vara god, krav på lågt lagervärde och på korta leveranstider skall tillgodoses, kunder skall tillfredsställas, belastningen på miljön skall vara låg, arbetsmiljön skall vara god, god säkerhet skall eftersträvas och etik och socialt ansvar skall belysas (Persson, 2006).

För att lyckas med införandet av ett processbaserat ledningssystem är det också viktigt med förståelse för mätning av prestanda-nyckeltal. Då ett huvudsakligt syfte för varje process har definierats som bidrar till att organisationen når uppsatta mål genom ett visst resultat, måste det på ett lämpligt sätt gå att mäta delresultaten. Prestandamåtten visar inom det processbaserade ledningssystemet ett strategiskt nyckeltal för varje process som talar om ifall de avsedda resultaten uppnåtts i processerna. Mätmetoden möjliggör granskning av organisationens totala prestanda genom att se till samtliga nyckeltal tillsammans och inte enbart processernas enskilda resultat. Det är även av vikt med förståelse för användandet av ledningssystemet som ett kommunikationsverktyg. Ett processbaserat ledningssystem bör för maximal nytta utformas så att det möjliggörs att vara den för informationen inom organisationen enda referenspunkten. Inom organisationen stärks processtänket och ger systemet bästa möjligheten att påvisa att det är på bästa sätt som organisationen uppnår sina satta mål. Det processbaserade ledningssystemet blir inte speciellt framgångsrikt om ledningssystemet inte används som den viktigaste delen för kommunikationsmetod inom organisationen (Rosam, Peddle, 2004).

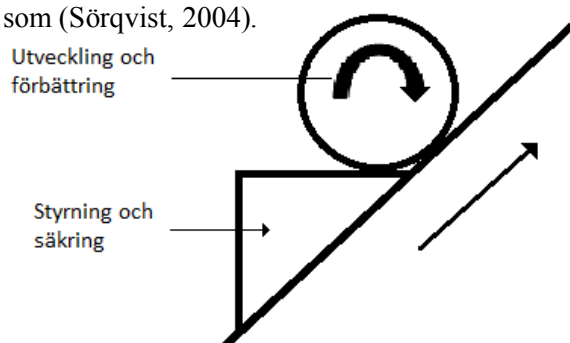
2.6 Förändringsarbete

Herakleitos sade redan 50 år fKr att ”förändringen är den enda sanna verkligheten”. Medarbetarnas inställning till förändring kan göras till någonting positivt och åtråvärt genom att gynnsamma effekter av förbättringar lyfts fram och åskådliggörs. En positiv syn på förbättringar stärks ytterligare av att några av de förändringar som väljs ut för genomförande är sådana som medarbetarna själva önskat och anser är viktiga. Ledningen för verksamheten visar på så sätt viljan att eftersträva förbättringar både vad gäller resultatet för verksamheten samt medarbetarnas situation (Sörqvist, 2004). Effekter på medarbetare kan både vara positiva och negativa. Till de positiva hör arbetsglädje, uppmuntran, karriär, förståelse, möjlighet till påverkan, stimulerande uppgifter och inspiration och till de negativa låg stimulans, sjukdomar, skador och stress. Beroende på hur den anställde uppfattar sin situation kan dessa effekter vara både psykiska och fysiska. För att företaget skall kunna ersätta negativa effekter med positiva måste de känna till hur verksamheten påverkar de anställda (Persson, 2006).

En individs reaktion på förändring beror på dennes självförtroende när det gäller att lyckas hantera en förändring. Självförtroendet är uppbyggt av de erfarenheter sedan tidigare som personen bär med sig. Sker förändringar ofta kan det leda till stress även hos personer med bra självförtroende. Engagemang hos medarbetare att stödja en förändring är troligt då de litar på sina ledare och tror att förändringen är nödvändig och effektiv. Motstånd till förändring är dock inte ovanligt och orsakerna till motstånd kan vara flera, såsom: föreslagen förändring anses inte nödvändig, föreslagen förändring anses inte möjlig att genomföra, en förändring anses inte kostnadseffektiv, en förändring skulle medföra förlorad personal, föreslagen förändring är oförenlig med värderingar samt misstro mot ledare (Yukl, 2013).

Vid en förändring utses ofta en person som skall leda den. En förbättrings- eller projektgrupp kan bildas, som stöd till projektledaren, beroende av storleken på förändringen eller den inverkan den kan komma att innebära. Förbättringar bör dock inte enbart initieras av ledningen utan bör vara en naturlig del i verksamhetens vardag i hela organisationen. Samtliga medarbetare kommer efter införandet av ett processbaserat ledningssystem, med det nya sättet att tänka och arbeta känna olika nivåer av obehag under förändringen. Det är då av vikt att på de okända områdena leda och styra med en tydlig och klar inriktning genom ett effektivt och konsekvent ledarskap, att det som är planerat och utlovat att genomföras säkerställs genom stödjande funktioner samt att förändringen och dess innebörd för de berörda förmedlas med omfattande, effektiv kommunikation av bra kvalitet. (Rosam, Peddle, 2004). Att leda en förändring är enligt Yukl (2013) bland de största utmaningarna i en organisation. Stora förändringar styrs ofta av ledningen men andra organisationsmedlemmar kan för den sakens skull initiera förändring och bidra till dess framgångar. Ansträngningar för att genomföra förändring kan exempelvis gälla attityder, människor, roller, ekonomi, strategi och/eller teknologi (Yukl, 2013).

Det finns två huvudsakliga aktiviteter vid kvalitets och verksamhetsutveckling. De båda är motpoler och utgör till varandra viktiga komplement. Styrning och säkring samt utveckling och förbättring är benämningen på de två huvudaktiviteterna (se figur 2.3). De initiativ som tas för att den aktuella nivån skall lyftas till en förbättrad nivå är det utveckling och förbättring syftar till. Verksamhetens omgivning förändras kontinuerligt vilket göra detta arbete nödvändigt. Styrning och säkring är det arbete och de aktiviteter som genomförs för att avsedd kvalitetsnivå skall bibehållas. Fel och brister är det som vill undvikas och en viss mininivå kan då garanteras. Verksamhetens ”skyddsnät” kan detta då ses som (Sörqvist, 2004).



Figur 2.3 En klassisk liknelse av kvalitetsarbetets huvudmoment (Sörqvist, 2004, s.27)

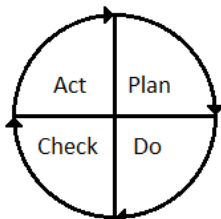
Resultatet av implementeringen av en förändring beror enligt Yukl (2013) på vad som förändrats, hur och när förändringen implementerades, vilka deltagarna i processen är och hur mycket inflytande dessa deltagare har. Utfallen för en förändring kan bedömas på olika sätt, personers engagemang i förändringen, lyckad implementering av förändringen samt i vilken utsträckning det leder till önskade fördelar och undviker negativa konsekvenser. En lyckad implementering av förändring i en organisation behöver ett brett spektra av ledarskapsbeteenden. Några beteenden innefattar politiska och administrativa aspekter medan andra innefattar motivation, stöd och styrande. Följande riktlinjer

finns att följa för den som vill implementera en förändring: skapa en känsla av att det är bråttom att genomföra en förändring; kommunicera en tydlig vision om de fördelar som finns att nå med en förändring; identifiera anhängare, motståndare och orsaker till motstånd; bilda en bred koalition som stödjer en förändring; tillsätt nyckelpositioner med kompetenta förändringsledare; använd arbetsgrupper för att styra genomförandet av förändringar; tillåt kompetenta personer att genomföra förändringar; genomför dramatiska, symboliska förändringar som påverkar arbetet; förbered människor på förändring genom att förklara hur de berörs; hjälp personer att ta itu med stress och svårigheter vid förändring; tillhandhåll möjligheter för tidig framgång för att bygga upp förtroende; övervaka förändringens utveckling och gör nödvändiga justeringar; håll människor informerade om förändringens utveckling samt fortsatt visa optimism och engagemang för förändringen (ibid.).

2.6.1 Förbättringsarbete

För att uppfylla olika krav och för ett företags överlevnad menar Persson (2006) att företag kontinuerligt måste förbättra sin verksamhet. Det krävs ständigt arbete med förbättringar även om företaget anses vara marknadsledande. Demings PDCA-cykel (se figur 2.4) är ett vanligt sätt att i samband med förbättringar illustrera tankegången. Orsakerna till förbättringar är många och skiftande: påpekanden, klagomål och reklamationer från kunder eller omgivningen, ökad konkurrens, fel och brister, behov av rationaliseringar, ändrade lagar och myndighetskrav, ändrade kundbehov, teknikförändringar mm. Det måste på ett effektivt sätt gå att genomföra förbättringar på ett företag. Inom ett ledningssystem skall det generellt gå att fastslå vilken/vilket bristen, behovet, felet eller avvikelserna är; bestämma, genomföra och prioritera åtgärder som är lämpliga samt bedöma och göra uppföljning på resultatet av genomförda åtgärder (Persson, 2006).

För ständiga förbättringars grundläggande koncept är PDCA-cykel central. PDCA-cykel kommer oftast till användning för att förbättra men kan i vissa fall även användas för att bibehålla en nivå då omvärlden är konstant föränderlig. Modellen måste användas och inte enbart betraktas för att den skall ge någon effekt i verksamheten (Ljungberg, Larsson, 2012).



Figur 2.4 PDCA-cykeln (Sörqvist, 2004, s.313)

Det första steget i PDCA-cykel beskriver Piper, Carty (2004) är att planera. För att nå uppsatta mål bör handlingsplaner upprättas. Det andra steget i PDCA-cykeln är genomförande av identifierade åtgärder. Som tredje steg i PDCA-cykel återfinns att följa upp, vilket syftar till att skapa rutiner så att det som tidigare planerats och införts i cykeln ses efter och utvärderas. Fjärde steget i cykeln att förbättra innebär att ledningen genom insamlad information från de tidigare stegen skall kunna initiera till åtgärder som innebär att organisationens åtaganden gällande ständiga förbättringar efterlevs samt till att ledningssystemet förbättras (Piper, Carty, 2004).

Steg 1 planera i PDCA-cykel (Plan-Do-Study-Act, Planera-Gör-Studera-Lär) beskrivs med att den huvudsakliga orsaken till ett problem måste fastställas så snart det blivit klart att ett problem uppstått. Försök till att identifiera vilka anledningar som ligger till grund för problemet genom att komponera en grupp av människor bör göras. Gruppen innefattar fördelaktigt personer med olika erfarenheter och kunskap där alla idéer är välkomna. Därefter sammanställs data där källorna till felet uppdagas. Gör-

steget i cykeln innebär att när problemets orsak är funnet bör ansvaret för genomförandet av de föreslagna åtgärderna åläggas en arbetsgrupp. Det beslutade åtgärdsprogrammet och problemet måste redogöras klart och tydligt för de individer som är inblandade. Nästa steg i PDCA-cykeln är studera, vilket innebär att materialet på nytt bör undersökas efter att åtgärden genomförs. Detta för att kontrollera om avsedd förbättring uppnåtts. När kvalitetsnivån höjts till följd av lyckad åtgärd bör organisationen försöka bibehålla den nya nivån. Under steget lär i cykeln handlar det om att undvika att göra samma misstag flera gånger genom att kontinuerligt ta lärdom av förbättringsarbetet. Förbättringar som genomförs lyckosamt skall spridas och göras bestående. Lyckas inte åtgärderna görs ytterligare försök genom ett nytt varv i cykeln. Förbättringsarbetet fortlöper genom att nya problem tas upp i PDCA-cykeln (Bergman, Klefsjö, 2007).

För en organisation kan det vara frestande att försöka börja med att förbättra det område av verksamheten som anses behöva det mest och där det skulle vara till mest nytta förbättringsmässigt eller ekonomiskt. Den delen behöver dock inte vara rätt val att börja med framförallt inte om det är ett svårarbetat område. Det kan i vissa fall vara fördelaktigt att istället börja med ett annat område där en förbättring är lättare att uppnå och en mindre arbetsinsats krävs för att nå resultat. En sådan start underlättar också fortsättningen med värdefull erfarenhet, där medarbetarna visas lyckade resultat (Persson, 2002). Företag bestämmer generellt prioriteringar för förbättringar som bygger på lågt tillfredsställande attribut, snarare än genom att betrakta de faktiska kundbehoven som finns. Även om detta tillvägagångssätt åtgärdar några kvalitetsattribut där det finns missnöje är dessa attribut inte den primära angelägenheten för kunderna. Följaktligen spenderas stora summor pengar på att förbättra objekt utan att för den skull faktiskt förbättra kundnöjdheten (Chen, Yang, Lin, Yeh, 2007).

2.7 Styrning, mätning och kundtillfredsställelse

Skillnaden är enligt Persson (2006) stor mellan att låta andra styra eller att själv vara den som styr utvecklingen. Den som blir styrd agerar på yttre signaler retroaktivt medan den som själv leder utvecklingen är först med att se lösningen och kan tillgodose behov. För företag är det svårt att undvika att delvis eller helt bli styrt om situationen inte är sådan att de är marknadsledande och själva är de som styr. För att vara det företag som styr oavsett marknadsledning eller ej är förutsättningen för att i olika situationer agera på mest fördelaktigt sätt att ha kunskap om konkurrenternas agerande, att teknikutvecklingen följs, att känna till aktuella trender och att veta orsaker till företags och personers inköp (Persson, 2006). Kvalitetsstyrning är ofta fokuserat kring att involvera alla i att förbättra processer kontinuerligt i linje med identifierade kundkrav. Det hävdas att många initiativ till förbättringar av prestanda är avsedda för att bistå med kompetens till omvärlden och tanken aldrig riktigt varit att revolutionera arbetsplatsen, en del initiativ till förbättringar är även starkt kopplade till enskilda chefers karriärer. Det kan vara i efterföljande chefers intresse att smutskasta och underminera verksamheten och samtidigt skapa ett nytt arbetssätt i samband med att de själva tar över styrandet för verksamheten. Sällan genomskådas dessa ansträngningar men personer som omfattas av initiativen är fullt medvetna om ihålligheten och brist på mening (Baxter, Hirschhauser, 2004).

För möjlighet till styrning krävs det att någonting mäts så att det går att göra en jämförelse. Antingen så genomförs mätningen inne i en aktivitet enligt processens art eller så genomförs den på utfallet. Beroende på om det krävs en förbättring av utfallet kan det hända att de valda styrparametrarna måste ändras då de ej är bästa möjliga. Det kan vid mätning för att få anledning till förbättringsåtgärder vara fördelaktigt att titta på mindre processer. Det måste finnas kunskap genom någon form av mätning eller övervakning om vart företaget befinner sig för att det skall gå att styra. För styrning krävs även lämpliga medel samt att det målet det styrs mot finns till. Avgörande av karaktären på processen kan en mätning genomföras antingen inne i en aktivitet eller på utfallet (Persson, 2010).

Enligt White, Kaighobadi, Wharton (1994) tyder många bevis på att uppsatta mål för en verksamhet bör vara kvantitativa och tydliga. I alla delar av ledarskap är detta tillvägagångssätt ett bevis för effektivitet. Att sätta mål kommer i allmänhet att resultera i förbättrad prestation förutsatt att några allmänna riktlinjer för val av mål följs. Följande tre regler betonas (White et al., 1994): Mål som är svåra att uppnå kommer att resultera i bättre prestationer än enkla mål, specifika mål kommer att resultera i bättre prestationer än oklara mål som ”gör ditt bästa” eller ”ansträng dig mer”, mål bör vara specificerade i kvalificerade, mätbara termer.

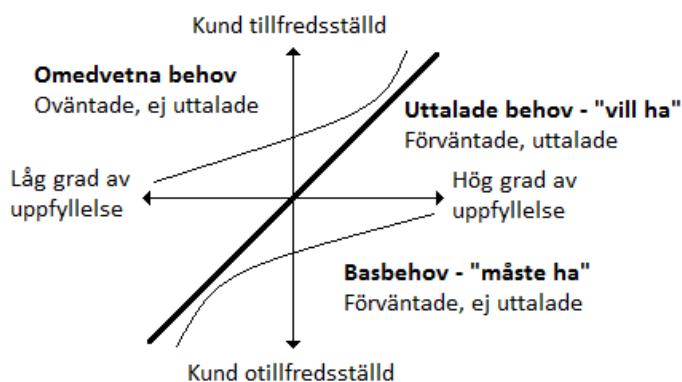
Vetskapen om vad som skall mätas måste finnas men också varför detta skall mätas och att det måste mätas på korrekt sätt. Mått ger svar på var verksamheten befinner sig i dagsläget och var den är på väg framöver samt andra jämförelser. De identifierar eventuella problem och ger möjlighet till handlande. Mått ger även motiv till förändringar, motiverar och är för ständiga förbättringar nödvändigt. Kunskapskapande som blir till genom, fångst av data, sammanställning av data, presentation, att data kommuniceras, för att sedan analyseras och till sist åtgärdas leder till förståelse och handling är syftet till att mätningar genomförs. Vid ett lyckat införande av ett levande mätsystem används mätningen för utveckling och lärande istället för belöning och bestraffning. Med utgångspunkt från vad som är av vikt är processmått systematiskt framtagna. Både medarbetare och ledare har tillgänglighet till och använder resultat från mätning. Att agera proaktivt möjliggörs av processmått. I sättet att utveckla och styra en process är mätning en del som är naturlig och integrerad (Ljungberg, Larsson, 2012). För att kunna ta reda på nivån av kundtillfredsställelse krävs mätningar som utgångspunkt. Mätningar visar både nuläge och är bra som beslutsgrund för framtiden. Företag måste arbeta kontinuerligt och aktivt med mätningar för att uppnå önskad kvalitetsnivå. För att mätningarna för kvaliteten skall ge resultat krävs en viss mognad och beredskap hos företagen, vilket lättare uppnås om ekonomiska aspekter även tas med i mätningarna (Söderlund, 1997).

Det mest vanliga bland företag har varit att försöka hantera kundtillfredsställelse genom att mäta övergripande tillfredsställelse och lojalitet. På senare har detta kompletterats genom att mäta specifika aspekter av de tjänster som företaget erbjuder. På det sättet kan företag identifiera sina styrkor och sina förbättringsområden (Black, Briggs, Keogh, 2001). Forskare menar på att en viktig faktor för kundnöjdhet och lojalitet är upplevelsen hos kunden. De anser även att erfarenheter skapar tillfredsställelse vilket i sin tur skapar lojalitet. Forskarna bekräftar kopplingen mellan tillfredsställelse och lojalitet men det har dock ifrågasatts då förbättrad kundtillfredsställelse är önskvärt men inte en tillräcklig förutsättning för att påverka avsikterna med kundernas beteenden (Klaus, Maklan, 2013).

Fysisk produktkvalitet är lättare att mäta och utvärdera än tjänstekvalitet pga dennes immateriella karaktär. Värdet av en tjänst betydelse för kunden kan vara ett skäl till att engagera denne i för processen både utformning och genomförande. I slutet av en kedja av händelser kan kundtillfredsställelse ses som en effekt och när den eventuellt sjunker har det ofta gått för långt för att göra någonting åt. Den för kunden upplevda kvaliteten är kvoten mellan vad kunden fått och vad kunden hade för förväntningar att få, uppfylls förväntningarna är kvoten 1. Den av kunden upplevda kvaliteten samt ökning av kundtillfredsställelsen går att göra på tre sätt: genom att höja imagen, leverera mer och ge korrekta förväntningar vilket kan innebära en sänkning av förväntningarna. Om fokus ligger på att tillfredsställa kunden underlättas upptäckter av förändringar i kundbehoven, unika krav från kund är lättare att tillgodose samt möjligheterna för att vidta åtgärder om någonting oväntat händer underlättas. I vissa fall är det fel person som har kundkontakten vilket leder till en missvisande eller fel bild av kundens behov. I en del fall misstros även kunden och den bedöms att inte veta sitt eget bästa (Ljungberg, Larsson, 2012).

Ljungberg, Larsson (2012) menar på att det vanligtvis uppstår en del ”förluster” från det att de behov kunden har fångas tills den rätta personen inom verksamheten får reda på dessa och kan börja handla. Att genom hela processen eller så tidigt som möjligt göra kundens behov kända inom verksamheten är ofta fördelaktigt, det ökar förståelsen för kunden och ger möjlighet för medarbetarna att fundera över hur de kan bidra till att tillgodose behoven. Några förluster är exempelvis den skillnad som uppstår mellan de behov kunden har och de hos kunden medvetna behov, de hos kunden medvetna behov och det kunden tydligt efterfrågar, det kunden efterfrågat och det leverantören uppfattat, det leveratören uppfattat och det leverantören förstått samt det leverantören uppfattat och det valet av intern kommunikation som leverantören gjort (Ljungberg, Larsson, 2012).

Kanodiagrammet (se figur 2.5) är ett bra verktyg för identifiering och klassificering av kundens behov. Diagrammet visar på tre olika typer av behov. Behov som tas för givet att de uppfylls är basbehov som är uttalade. Om behovet ej uppfylls leder det till missnöje och en otillfredsställd kund medan det om det tillgodoses inte leder till någon grad av tillfredsställelse. De medvetna behoven är uttalade behov som kunden har kännedom om och förväntar sig. Omedvetna behov är oväntade och ej uttalade för kund, även om denne känner igen dem ifall de presenteras (ibid.).



Figur 2.5 Kanodiagrammets principer (Ljungberg, Larsson, 2012, s.113)

Det är av stor vikt att medarbetarna på ett företag känner sig motiverade genom att deras behov och önskemål tillgodoses. De tre elementen kreativitet, social kontakt och fysisk kontakt bör alltid vara inkluderat i utfört arbete. För att få sina medarbetare motiverade bör de ha tillgång till källor som bringar tillfredsställelse genom intellektuell stimulans. Medarbetarna tillfredsställs genom känslan av delaktighet, frivillighet, samarbete, kreativitet och ansvar. Genom förändringar i organisationen och dess ledarskap kan delaktighet underlättas men förutom delaktighet för att nå större framgångar behövs även initiativtagande och utvecklingsinsatser av medarbetarna själva. Målmedvetenhet, självtillit, medskapandeförmåga, dialogförmåga och erfarenhetslärande är utvecklingsområden som bidrar till utveckling av individer och verksamheter (Bergman, Klefsjö, 2007).

2.7.1 Upplevelsemätning

Upplevelsemätning innebär kvantifiering av upplevelser såsom sinnestillstånd och styrkan hos känslor. Det är även kvantifiering av magnituden som upplevs exempelvis storleken, mängden och styrkan, eller företeelser med mätvärden som är fysikaliska såsom vikt, ljudstyrka, tidsintervall och längd. För sannolikheten vid riskbedömning eller nytta av en pengasumma kan mätningen också komma att gälla. Skalar där ett objekts upplevda magnitud uppskattas med siffror kan upplevelsemätning baseras på (Nationalencyklopedin, 1996). De personer som ämnar till att undersöka den aktuella marknaden, tjänar sina organisationer och dess kunder på ett bättre sätt om de tar en aktiv roll i att uppdatera upplevelsemätningen för företagets kunder och sätta det i proportion till framsteg för de koncept som företaget erbjuder dess kunder (Klaus, Maklan, 2011).

3 Metod

Metodkapitlet beskriver tillvägagångssätt i utförd undersökning, motivering av vald undersökningsmetod samt hur analys av data är tänkt att genomföras.

3.1 Inledning

I metodkapitlet beskrivs sammanfattningsvis det totala tillvägagångssättet vid observationer i studien i detalj. Den detaljerade redovisningen syftar till replikation och evaluering. Det som avses med replikation är att under exakt identiska förhållanden skall metoden för någon annan vara möjlig att upprepa, vilket innebär att en kontroll av resultaten är för en utomstående fullt möjligt. En av det empiriska förfarandet värdering är det evaluering innebär. Det medför att synpunkter på vald metodik kan anläggas samt på dess samband med problemställning och dess bärighet för de tolkningar och slutsatser som sedan följer (Backman, 2008).

3.2 Vetenskapsideal

Två vetenskapliga förhållningssätt som används inom forskning och vetenskap är positivismen och hermeneutiken. En god överblick över olika aktuella vetenskapliga förhållningssätt krävs idag för att framgångsrik forskning skall kunna bedrivas. Så även för att kunna följa diskussioner om hur vetenskap bedrivs samt för att kunna ge kritik och ta del av producerad kunskap mot bakgrund av det vetenskapliga förhållningssätt som valts (Patel, Davidson, 2003).

3.2.1 Positivism

I naturvetenskaplig tradition har positivismen sina rötter och den är en vetenskapsteori där kunskap som är vetenskaplig består av teorier, innefattande termer som refererar till satser och företeelser som är mätbara och som ger samband mellan företeelserna. Att observera verkligheten är det viktigaste sättet att nå kunskap om den, antingen genom experiment eller i situationer av naturlig art. För att förklara det som sker världen över kan sedan dessa teorier användas. Positivisterna menade att satser gjordes vetenskapliga av att vara meningsfulla och att det fanns teorier som tycktes vara verkliga men som använde sig av meningslösa satser och egentligen därav var ovetenskapliga. Att samla på sig en stor mängd observationssatser är det som det vetenskapliga arbetet till stor del går ut på, observationssatser som därefter kommer vara grunden till de vetenskapliga teorierna. Till stor del består vetenskapliga teorier av verifierbara lagsatser där empiriskt stöd måste kunna ges. Lagsatserna kan inte direkt genom observation verifieras utan måste stödjas induktivt genom att enskilda observationssatser som lagsatsen stöds av räknas upp. Inom vetenskapen samlas mängder med observationssatser som sedan rättfärdigar lagsatser med induktiv logik (Hartman, 2004).

Inom positivismen formuleras teorier och hypoteser i form av matematiska formler. Forskningen ska därefter bedrivas genom att hypoteser deduktivt härleds utifrån teorier, som med vetenskapliga metoder prövas empiriskt. Positivistisk forskning kännetecknas även av att helheten studeras för ett problem genom att delarna i problemet studeras var för sig. Förhållningssättet hos forskaren kännetecknas av att forskningsobjektet står i yttre relation till forskaren och forskningsresultatet skall inte kunna påverkas av den känslomässiga, politiska och religiösa fallenhet som forskaren personligen har. Resultatet av forskningsarbetet skall vara oföränderligt om beslut tas att ersätta den ursprungliga forskaren med en annan. Det positivistiska synsättet ligger till grund för uppfattningen om att forskare i sitt arbete skall vara objektiva. Positivismen har ofta fått stå för en forskarroll som är osynlig och

objektiv och för kvantitativa, för analys statistiska hårddatametoder, förklaringsmodeller som är vetenskapliga (Patel, Davidson, 2003).

3.2.2 Hermeneutik

Tolkningslära är den ungefärliga betydelsen av hermeneutik och det är idag en vetenskaplig riktning där det för den mänskliga existensen görs försök till att studera, tolka och förstå grundbetingelser. Hermeneutiken var tidigare en metod för tolkning av bibeltexter men har sedan utvecklats och syftar idag till att det även går att tolka livsytringar, mänskliga handlingar och spåren av dessa liksom språkliga texter och utsagor tolkas. Inom många olika vetenskapliga discipliner tillämpas numer hermeneutiken men främst inom kultur-, human- och samhällsvetenskap (Patel, Davidson, 2003).

Strävan inom hermeneutisk vetenskap är enligt Hartman (2004) att försöka förstå hur världen uppfattas av människor. Människors beteenden måste tolkas för att en förståelse för hur de uppfattar världen skall fås. Det hermeneutiska sättet att arbeta vetenskapligt är kraftfullt när det gäller att för människors handlande nå en förståelse (Hartman, 2004).

Hermeneutiken har ofta fått stå för en forskarroll som är engagerad, öppen och ”subjektiv” och för kvalitativa förståelse- och tolkningssystem. Mänsklig verklighet är enligt en hermeneutiker av språklig natur och kunskap om det genuint mänskliga fås genom språket. Intresset ligger inte i att försöka förklara företeelser utan snarare till att, genom tolkning av hur mänskligt liv i det skrivna och talade språket samt i människors livsytringar och handlingar kommer till uttryck, förstå vår egen livssituation och andra människor. Hermeneutiken menar till att det är möjligt att förstå och tolka innebörden av människors avsikter som yttrar sig i handling och språk samt till att försöka se helheten i ett forskningsproblem (Patel, Davidson, 2003).

3.2.3 Vald ansats för studien

Denna studie utgår från det positivistiska vetenskapsidealet på så vis att den ämnar till att försöka förklara den upplevda kvaliteten vid införandet av ett ledningssystem. Förklaring för den upplevda kvaliteten före, under och efter implementeringen. Teorin i studien refererar till företeelser som ur studiens enkätundersökning är tänkta att mätas och analyseras. Studiens resultat kommer inte att påverkas av mina personliga uppfattningar.

3.3 Vetenskapsmetod

Alternativa sätt för arbete med att relatera teori och empiri är deduktion, induktion och abduktion. Forskningstraditioner som anknyter till både ett humanistiskt, induktivt eller abduktivt, sätt att forska och till ett naturvetenskapligt, deduktivt, finns inom samhälls-, human- och beteendevetenskaperna (Patel, Davidson, 2003).

3.3.1 Deduktiv

Bevisandets väg sägs följas av den som arbetar deduktivt. Att dra slutsatser om enskilda företeelser utifrån allmänna principer och teorier som är befintliga kännetecknar ett deduktivt arbetssätt. Hypoteser härleds från den redan befintliga teorin och prövas sedan empiriskt i fallet som undersöks. Genom att utgångspunkten tas i teori som redan finns tillgänglig antas objektiviteten i forskningen kunna stärkas med ett deduktivt arbetssätt. De subjektiva uppfattningarna hos den som genomför forskningen påverkar då forskningsprocessen i mindre grad. En risk med detta kan vara att det inte upptäcks nya rön då forskningen kommer att riktas och påverkas av utgångsteorin (Patel, Davidson, 2003).

”Logisk härledd” är det ordet ”deduktiv” betyder och att någonting härleds från en hypotes är det metoden grundar sig på. En observation som beskrivs av en sats, är det som härleds och en framtida observation är det som observationssatsen uttalar sig om. Den lagsats som önskas rättfärdigas är hypotesen och att härleda en observationssats från en hypotes är det metoden går ut på. Om det visar sig att observationen är sann är hypotesen bekräftad och är observationssatsen falsk betyder det att hypotesen varit falsk. Enligt den deduktiva metoden går det ej att observera teorineutralt. Det skall istället börja med att en hypotes som är en generell relationssats formas, och hypotesen styr sedan vilka observationer som görs. Observationer skall inte göras i största allmänhet med förhoppning om att lägga märket till en regelbundenhet utan från början är det klargjort vad som eftersöks. Genom att observationerna som genomförs styrs av hypotesen blir observationerna mer sparsamma, då fokus ligger på att observera de egenskaper där det enligt hypotesen finns ett samband. Den deduktiva metoden inbjuder till att hypoteser som är så allmänna som möjligt formuleras då det är enklast att testa. Forskare kommer enligt Hartman (2004) att ledas mot bättre teorier vid användning av deduktiva metoden då allmänna teorier är att föredra. En nackdel med metoden är att det inte på ett enkelt sätt går att visa att hypoteser är falska genom att använda sig av metoden. I en del fall kan det vara svårt att klargöra om det är hypotesen eller de initiala villkoren som är falska (Hartman, 2004).

3.3.2 Induktiv

Den sägs ha varit den allmänt accepterade metoden fram tills idag, den induktiva metoden. Den synen har ändrats och anses numer förlegad inom de vetenskaper där kvantitativa metoder används. Att börja med observationer vid vetenskapligt sökande efter generella relationssatser är det den induktiva metoden bygger på. Tanken är att observationer skall vara teorineutrala och inte styras av någon teori eller förutfattad mening. Att det råder relationer mellan de observerade företeelserna uppdragas vid analys av observationerna. Hypotesen i form av generella relationssatser kommer att utgöras av dessa relationer. Den induktiva metoden bygger på möjligheten till att observera verkligheten teorineutralt, och finna regelbundenheter vid analys som sedan stöds av observationerna. Det är ytterst tveksamt om sådana teorineutrala observationer finns. Det som talar emot induktionen är att det inte är möjligt att börja med teorineutrala observationer. Observationer som inte är styrda av de förutfattade meningar som finns om det som önskas uppnås är praktiskt omöjliga. Vilket leder till att observationer redan från början styrs av de frågeställningar som söks. Den induktiva metoden är, för kritik gällande hur observationerna skall utföras, sårbar. Den är även sårbar för den induktiva logiken själv samt för risken att forskare leds till att formulera fel typer av teorier (Hartman, 2004).

Upptäckandets väg sägs följas av den som arbetar induktivt. Utan att inledningsvis ha i en tidigare vedertagen teori förankrat undersökningen, och formulerat en teori utifrån den insamlade informationen kan då forskningsobjektet studeras. En fara ligger i att teorin baseras på ett empiriskt underlag typisk för en speciell tid, situation eller grupp av människor där kunskapen om teorins räckvidd, generalitet, saknas. Arbetet som utförs är inte helt förutsättningslöst pga. att utgångspunkten inte är tidigare teorier. De teorier som produceras kommer ofrånkomligt att påverkas av de frågeställningar och idéer som personen som undersöker har (Patel, Davidson, 2003).

Att människan tänker induktivt är skäligt att anta. När vi ser regelbundenheter är vi konstruerade till att ha en tendens att forma generella trosföreställningar, att regelbundenheterna skall bestå förväntar vi oss automatiskt dessutom. Trosföreställningar kommer naturligt och i termer av rättfärdigande tänker vi vanligen aldrig vilket är ett tecken på att det induktiva rättfärdigandet speglar hur vi tänker. Den induktiva metoden är generell och kan användas i de flesta empiriska vetenskaper samt i många sammanhang som inte är vetenskapliga. Inom sociologin, beteendevetenskapen och medicinen kan den användas likväl som inom fysiken och i vardagliga sammanhang. Det induktiva rättfärdigandet

innebär kunskap om observationer, uteblivna observationer och det som kan komma att inträffa i framtiden (Hartman, 2004).

3.3.3 Abduktion

Ett tredje sätt att i vetenskapligt arbete relatera teori och empiri är abduktion, vilket beskrivs som en kombination av deduktion och induktion. Att utifrån ett enskilt fall formulera ett mönster som är hypotetiskt och som kan ge en förklaring av fallet, ett förslag på en teoretisk djupstruktur, är innebörden av abduktion. Induktion kännetecknar detta första steg. Deduktion är det som kännetecknar det andra steget där teorin eller hypotesen prövas på nya fall. För att bli mer generell kan då den ursprungliga teorin eller hypotesen utvidgas och utvecklas. Fördelen med ett abduktivt arbetssätt är att den som utför forskningen inte blir låst på samma sätt som kan bli fallet om denne strikt arbetar induktivt eller deduktivt. Risken med att arbeta abduktivt är att tidigare forskning och erfarenheter färgar den som utför forskningen, ingen forskning påbörjas förutsättningslöst. Andra alternativa tolkningar kan komma att uteslutas om forskaren omedvetet väljer studieobjekt och formulering av hypotetisk teori utifrån tidigare erfarenheter. En fara ligger i att den hypotetiska teorin verifieras i abduktionens deduktiva fas om den som utför forskningen inte är tillräckligt vidsynt (Patel, Davidson, 2003).

3.3.4 Vald ansats för studie

Denna studie utgår från en deduktiv vetenskapsmetod då målet är att försöka dra slutsatser utifrån befintliga teorier. Syftet och frågeställningarna för denna uppsats kommer styra vilka observationer som görs och det som eftersöks är inledningsvis klargjort. Undersökningen kommer att utföras i form av en enkät. För bakgrundsinformation till företagets ledningssystem har två intervjuer genomförts. Studien är objektiv och kommer att testas empiriskt.

3.4 Reliabilitet och validitet

Det är av stor vikt att observationerna i vetenskapliga sammanhang uppfyller kraven på reliabilitet, pålitlighet, och validitet, giltighet. Att samma observationer skall gå att genomföra vid upprepade tillfällen samt att samma observationer skall kunna utföras av andra är det pålitligheten bygger på. Det är av vikt att för instrumenten som används vid observationen kontrollera pålitligheten. Genom att vid upprepade tillfällen använda instrumenten, att samma mätning tillåts genomföras av andra som använder instrumenten samt att instrument används på sådant där kunskap om vad de skall visa finns kan pålitligheten kontrolleras. Hur korrekt en observation är är relaterat till dess sätt att påvisa hur väl observationen visar världen som den är, giltigheten. Felkällor underminerar giltigheten och bör därav undvikas om möjligt. En svårighet är att för olika situationer bedöma giltigheten. Exempel på felkällor är omgivande faktorer, den mänskliga naturen, att förväntningar läses in i observationerna eller att missar att uppmärksamma saker i observationen görs samt att de instrument som används inte visar världen som den är (Hartman, 2004).

Ett mått på om en viss fråga beskriver eller mäter det som den ämnar beskriva eller mäta är ett mått på giltigheten eller validiteten. En fråga saknar validitet om den inte är reliabel men det betyder inte att validiteten är hög då reliabiliteten är hög, då en fråga inte alltid mäter det den är avsedd att mäta även om frågan vid olika tillfällen ger någorlunda samma svar. En kritisk granskning av de frågor som väljs till undersökningen bör göras, såsom om en annan person genomför undersökningen och använder samma instrument skulle komma fram till samma resultat. Ett annat sätt att kritiskt granska sina frågor är att be andra personer svara på om de anser att de utarbetade frågorna svarar upp till syftet för undersökningen (Bell, 2000).

Innebörden av kravet på reliabilitet är att till vald data, oavsett typ av forskningsmaterial, kunna ha tillit. Siffror, tabeller och utskrifter skall vara tillförlitliga, tydliga och precisa. Innebörden av kravet på validitet är att med avseende på både djup och avgränsning skall forskningsmaterialet vara relevant för problemställningen. Vid arbete med exempelvis mätningar skall måtten avse det som studeras. Det måste finnas en samstämmighet mellan problem och material. Avsaknad av samstämmighet beror antingen på felformulerad problemformulering alternativt bristande validitet (Hartman, 2003).

3.4.1 Vald ansats för studie

I denna studie är avsikten att reliabiliteten och validiteten skall vara hög och utifrån texten ovan utförs arbetet så strukturerat och systematiskt som möjligt. För att uppnå avsikten med arbetet utformas en enkät, möjlig att användas vid fler andra tillfällen än det för studien valda samt av andra personer än den enkäten utformats av. Valda frågor till enkäten är kritiskt granskade så att enkäten är relevant för valda frågeställningar och för att mäta det som den avser att mäta, vilket även kontrollerats.

3.5 Forskningsdesign

Vad en undersökning har för upplägg är det som avses med designen för forskningen. Kriterier som används vid utvärdering eller bedömning av undersökningar som är samhällsvetenskapliga är det en forskningsdesign handlar om. Designen utgör en ram för genererad empirisk data passande för både de frågeställningar som är av intresse för forskaren samt av denna valda kriterier. Det finns många olika typer av forskningsdesign och tvärsnittsdesign (surveydesign) är en av dem (Bryman, 2011).

3.5.1 Tvärsnittsdesign, Surveyundersökning

En tvärsnittsdesign innebär att data från mer än ett enskilda fall samlas in. Detta vid en bestämd tidpunkt där syftet är att få fram en samling kvantitativ data som är kopplade till flera variabler. Dessa granskas sedan för att möjliggöra upptäckter av mönster gällande olika samband. Kvalitativ forskning rymmer ofta också en typ av tvärsnittsdesign såsom ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer med flertalet personer. En surveyundersökning omfattar en tvärsnittsdesign om det huvudsakliga tillvägagångssättet att samla in information görs genom strukturerade intervjuer och enkäter. Detta för flertalet fall vid en specifik tidpunkt. Syftet är att finna en uppsättning av kvantitativ data för flera variabler för att möjliggöra analys för upptäckter av sambandsmönster av olika slag (Bryman, 2011).

Under villkor som är så lika som möjligt för samtliga respondenter ställs i en surveyundersökning exakt samma frågor till de deltagande respondenterna. Vid formulering av de frågor som skall ingå i undersökningen är det av vikt att ta reda på om det för alla respondenter innebär samma sak i en fråga som ställs. En surveyundersökning kan genomföras genom att enkäter skickas ut och besvaras för att sedan skickas tillbaka eller också genom att respondenternas svar antecknas av en person som intervjuar och noterar svaren i ett frågeformulär. Oavsett val av metod syftar undersökningen till att få svar på en och samma fråga från ett stort antal personer. Det medför att svaren inte enbart går att beskriva utan också går att göra en jämförelse emellan, alltså att kunna visa hur resultaten kan kategoriseras på olika sätt samt att kunna till varandra relatera olika kännetecknande drag. Med hjälp av surveyundersökningar är det svårt att besvara frågan varför medan det är lättare att kunna besvara frågor som berör var, när, hur och vad. En surveyundersökning kan vara en relativt billig och snabb metod om den är väl planerad och strukturerad (Bell, J, 2000). Målet med en surveyundersökning är att i en viss population eller för förhållanden under vilka populationen existerar kartlägga fördelningen av vanor, attityder och egenskaper. För ett stort antal individer i ett få antal avseenden riktar sig en surveyundersökning sin uppmärksamhet. Det finns många varianter på surveyundersökningar där de vanligaste typerna är opinionsundersökningar, marknadsundersökningar och utvärderingsundersökningar såsom trivselundersökningar (Wedin, Sandell, 2004).

3.5.2 Vald ansats för studie

Valet av forskningsdesign för denna studie är en tvärsnittsdesign som både är kvalitativ och kvantitativ. En enkät har skickats ut för besvarande av frågor gällande den upplevda kvaliteten vid införande av ett ledningssystem. Det har även genomförts två stycken semistrukturerade intervjuer. En första intervju för att få information om det införda ledningssystemets bakgrund, uppbyggnad och syfte samt tillvägagångssättet vid införandet. En andra intervju för ökad medvetenhet om hur den berörda verksamheten i studien bedrevs, innan införandet av ledningssystem gällande ställda frågor.

3.6 Undersökningsmetod

Metoden skall styras av forskningsfrågan som har sin potential i att med sina formuleringar styra utvecklingen av en metod som är optimalt anpassad. Av en del uppfattas kvalitativ och kvantitativ metodik som ett eller annat sätt att bedriva forskning på. Kvalitativ och kvantitativ metodik kan och får blandas och i vissa fall bör även de olika metoderna blandas (Wedin, Sandell, 2004).

3.6.1 Kvalitativ metod

Kvalitativa metoder används för att ta reda på beskrivande data, såsom människors talade eller skrivna ord samt beteenden som är observerbara. Svaren på kvalitativa frågor är ofta lika många som antalet ställda frågor. Beskrivningar av händelser och citat som framkommer genom förståelse och tolkning och inte så mycket via analys är resultatet av kvalitativa frågor. Vid en kvantifiering av svaren måste svar som liknar varandra grupperas i olika svars-kategorier. Istället för att räkna åsikter och handlingar ger kvalitativa metoder en djupare förståelse för desamma. Generaliserbarheten för resultaten i en kvalitativ undersökning är svår då mottagna svar kan vara oändligt många. Det finns även en risk för missuppfattningar då svaren i en kvalitativ undersökning kräver tolkning (Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller, 1998).

3.6.2 Kvantitativ metod

Kvantitativ forskning är en metodisk inriktning som i samhällsvetenskaplig forskning har utgjort den dominerande strategin. Sedan slutet av 1970-talet har dock dess betydelse minskat något då kvalitativ forskning fått ett större inflytande. Kvantitativ forskning handlar om att relationen mellan teori och forskning är av deduktiv typ, att det naturvetenskapliga synsättet är att föredra, att insamling av numerisk data sker samt att en objektiv syn på verkligheten råder (Bryman, 2011). Kvantitativa metoder används för att ta reda på mängden av någonting, att bestämma kvantiteten. Resultaten av kvantitativa mätningar är lätta att begripa och kan ofta generaliseras för att användas på ett urval större än det undersökningen bygger på. Kvantitativa metoder kan enbart användas för jämförelser av på förhand definierade egenskaper. Önskas svar på vad som ligger till grund för svaren, frågan varför, måste en annan metod användas. Vissa saker är komplexa att omvandla till tal, såsom vänlighet eller kompetens (Edvardsson et. al., 1998).

Metodkritik

De argument som finns mot att använda sig av flermetods-forskning brukar vara uppfattningen om att de kunskaps-teoretiska teser som de olika forskningsmetoderna bygger på skiljer sig åt samt att forskning som bedrivs kvalitativt och kvantitativt står för olika paradigmer. Det gäller dessa två argument tillsammans eller argumenten var för sig. En blandning av kvalitativ och kvantitativ metod är av vissa författare som delar dessa argument därav varken önskvärt eller möjligt (Bryman, 2011).

3.6.4 Vald ansats för studien

En kombination av kvantitativ och kvalitativ undersökningsmetod har valts för undersökning i denna studie. En kvalitativ undersökning utfördes i ett första steg genom två stycken semistrukturerade

intervjuer, följt av en kvantitativ underökning utförd i form av en enkät. Tyngdpunkten för studien ligger på den kvantitativa undersökningsmetoden. Jag följer rådet att en blandning av de båda undersökningsmetoderna i en undersökning enligt Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller (1998) ger bäst resultat. Först bör en kvalitativ undersökning genomföras följt av en kvantitativ undersökning. De kvalitativa variablerna ger förståelse för kundens perspektiv samtidigt som de kvantitativa variablerna kan ge svar på om ett kvalitetsmål är uppnått (Edvardsson et al., 1998).

3.7 Datainsamling

Tabell 3.1 Databaser och sökord som har använts

Databaser	Sökord (vilka även har kombinerats)
Emerald	Quality
ScienceDirect	Experiences
Mittuniversitet Primo	Measurement
Business Source Premier	Internal customer
	Customer experience
	Quality improvement
	Process improvement
	Quality performance measurement

Källkritik

Det är av vikt enligt Bell (2000) att källor som är tänkta att användas i studier kritiskt analyseras och att skriften inte okritiskt accepteras. För att ta reda på om källmaterialet har en verklighetsförankrad grund bör det undersökas noggrant. Vid en kritisk analys skall en bedömning göras av om dokumentet i huvudsak kännetecknas av värderingar och åsikter eller av fakta. Vid val av källor bör hänsyn tas till om källan verkar fullständig, vad källan egentligen talar om samt om källan i jämförelse med liknande källmaterial är ovanlig eller typisk (Bell, 2000).

Vid denna studie har hänsyn tagits till ovanstående källkritik och de källor som använts har analyserats kritiskt gällande värderingar, fakta och åsikter samt källornas grad av fullständighet, dess handling och om dess material är vanligt förekommande.

3.8 Informationskällor

För att få ställda frågeställningar besvarade finns flertalet olika sätt att samla in information på. Några av sätten för insamling av information är tester och provtagningar, observationer, attitydsskalor, befintliga dokument samt enkäter och intervjuer. Valet av tillvägagångssätt för att samla in information är beroende av vad som på bästa sätt svarar upp till ställd frågeställning i förhållande till det förfogande som ges i tid och resurser (Patel, Davidson, 2003). De informationskällor som oftast kommer till användning vid försök att ta reda på kunskaper, åsikter, uppfattningar, tyckanden och attityder hos en population är i forskningssammanhang enkäter och intervjuer. Allt oftare används intervjuer och enkäter vid insamling av information till uppsatser och dessa tekniker går att använda inom i stort sett alla ämnen (Ejvegård, 2002).

3.8.1 Vald ansats för studien

Informationskällorna för denna studie, vars syfte är att försöka ta reda på om införandet av ett ledningssystem innebär ökad upplevd kvalitet för de interna processerna, består av två genomförda semistrukturerade intervjuer, en enkätundersökning samt interna dokument för det företag som surveyundersökningen utfördes på. Intervjuerna syftar till att få information om och en ökad förståelse för det införda ledningssystemets bakgrund, uppbyggnad, syfte och tillvägagångssättet vid införandet samt hur berörd verksamheten i studien bedrevs innan införandet av ledningssystem gällande ställda frågor i enkäten. Interna dokument har studerats i samma syfte som genomförandet av intervjuerna

och informationen redovisas i Bilaga A. Enkätundersökningen ämnar ge svar på frågeställningarna om upplevda kvalitetsförbättringar för de interna kunderna kan mätas samt om en enkätundersökning är ett bra sätt att ta reda på det.

3.8.2 Enkätundersökning som informationskälla

En enkät är ett antal frågor som strukturerats och som delas eller skickas ut vanligtvis i pappersform alternativt via en dator. Fördelarna med en enkät är att respondenten kan vara anonym, frågorna är standardiserade, den når många respondenter samt så är det ett relativt billigt sätt att få svar. Däremot går enkäten inte att i efterhand korrigera, den observerar ej respondenten och det är komplext att i en enkät ställa invecklade frågor. Ett enkelt språk, klar struktur samt lättförståeliga frågor och svarsalternativ gör en enkät bra. Respondenten bör inte enbart förstå de frågor som ställs utan också på ett enkelt sätt kunna analysera och utvärdera de svarsalternativ som finns (Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller, 1998). Följande är några allmänna råd för hur en enkät bör utformas: tryckt eller maskinskriven bör enkäten vara; tydliga instruktioner skall finnas; utrymmet mellan frågorna bör vara väl tilltaget för att göra enkäten mer följsam och lättare att analysera; ikryssningsfälten bör vara placerade till höger om text, på samma avstånd från marginalen till höger; kritisk genomgång av enkäten bör göras där intrycket till potentiell respondent bör betänkas; ordningsföljden på de frågor som skall ställas är av vikt. Känsliga och komplicerade frågor bör förekomma i slutet av undersökningen (Bell, 2000).

Vid val att använda en enkät måste enligt Bell (2000) frågeområde väljas med stor omsorg, de ställda frågorna vara entydiga, utformningen av upplägget vara lämpligt, enkäten vara testad, den distribueras och arbete läggs ned på att se till att få tillbaka besvarade enkäter. Ord kan betyda olika saker beroende på vem som skall tyda dem. Det krävs därav betänksamhet då olika respondenter kan komma att tolka formuleringar olika. Förtydligande av vad som avses med ett tvetydigt ord kan i en del fall vara nödvändigt. Det är viktigt att klargöra vad frågorna skall ge svar på och därefter formulera frågorna på så sätt att de i så stor utsträckning som möjligt har samma betydelse för samtliga respondenter. Misslyckas det finns risken att respondenten inte besvarar frågan med följden att svarsfrekvensen påverkas, så kan fallet även vara om personen saknar kunskap om det som frågan behandlar. Minnet kan även det påverka hur respondenten väljer att svara på en fråga i enkäten (ibid.). Enligt Edvardsson et al. (1998) finns det olika alternativ för hur enkätfrågor ställs, såsom:

- Alternativfrågor-Ett flertal svarsalternativ ges respondenten. Ett eller fler alternativ kan väljas beroende av den ställda frågans syfte.
- Rangordning-Respondenten ombeds rangordna svarsalternativen. Användbart vid kvalitetsmätningar men risk för missförstånd främst genom att respondenten vänder på rangordningsskalan.
- Öppna frågor- Svaret ges med kommentarer eller ord i form av kvalitativ information som kräver tolkning.
- Skala-Används för att betygssätta faktorer. Skalan bör innehålla minimum tre alternativ och maximum tio alternativ.
- Kategorifrågor-Är en typ av alternativfrågor. Någoting skall av respondenten placeras i rätt kategori och endast ett svarsalternativ får väljas.
- Tvåvalsfrågor-Respondenten har två svarsalternativ att välja mellan. Ger en snabb bild av respondenten åsikter men ger inte alltid tillräckligt med information då inga nyanser framkommer.

3.8.3 Genomförande av enkätundersökning

Undersökningen genomfördes på ett teknikkonsultföretag vid namn WSP, vars verksamhet i Sverige under 2012 införde ett nytt ledningssystem på kontoret i Uppsala. De utvalda respondenterna för

enkätundersökningen arbetar samtliga på en och samma avdelning, WSP Management i Uppsala. De arbetade alla på avdelningen innan företagets ledningssystem infördes och de arbetar samtliga aktivt i det ledningssystem som sedan införts. Ett representativt urval ur populationen om åtta personer har enkäten skickats till och det är de personer som anses ha möjlighet att besvara frågorna om upplevd kvalitet då en jämförelse mellan före och efter införandet av ledningssystemet måste göras. De är samtliga mellan åldrarna 40-65 år och har en lång yrkesverksam erfarenhet. De skall alla ha fått lika mycket utbildning gällande ledningssystemet undantaget eventuella bortfall pga sjukdom eller dylikt vid utbildningstillfällena som varit gemensamma. Avdelningen består av fler verksamma personer än de som valts ut som respondenter men dessa personer arbetade inte på företaget innan ledningssystemet infördes och kan på så sätt inte göra en jämförelse mellan före och efter införandet. Underkonsulter har heller inte tillfrågats att besvara enkäten. För genomförandet av enkätundersökningen har medgivande inhämtats från chefen på avdelningen att få genomföra undersökningen samt att redovisa resultatet av den. Avdelningen där enkätundersökningen genomförs har informerats om att enkäten kommer att skickas ut till personer på avdelningen som ombeds besvara denne. Det har även framgått att det är frivilligt för de tillfrågade respondenterna att besvara utskickad enkät. Vid dröjande svar har respondenterna påminnts flertalet gånger (Backman, 2008).

Klara instruktioner gällande enkäten har delgivits de deltagande för att på så sätt undvika eventuella missförstånd som kan komma att uppstå. Ett följebrev konstruerades och bifogades enkäten då denne skickades ut över mail och inte överlämnades till respondenterna personligen. Följebrevet innehöll en beskrivning av varför respondenten fått enkäten skickad till sig samt syftet med undersökningen vinklat ur ett gynnsamt perspektiv för respondenten, detta för att påpeka respondentens eget intresse för att besvara enkäten för att i förlängningen kunna få sina behov tillfredsställda på ett bättre sätt. Följebrevet innefattade även önskad information av respondenten, vad resultatet är till för, ungefärlig tidsåtgång för besvarande av enkäten samt att respondentens svar behandlas konfidentiellt. Att svaren behandlas konfidentiellt innebär att mottagaren av svaren vet vilka respondenterna är. Ett sista datum för svar angavs även så att tid till förfogande för respondent var två veckor (Bell, 2000).

För att ge ett bra intryck hos respondenterna har enkäten vid konstruktion genomarbetats väl. Frågorna i enkätundersökningen är formulerade för att vid svar från respondenter möjliggöra ett resultat för undersökningens syfte och tillhörande frågeställningar. I en analys av utkast av enkäten ströks de frågor som inte ansågs svara upp till syfte och frågeställningar för undersökningen. Frågor har noga valts med hänsyn till urval av respondenter. Visuella "ledtrådar" har använts i form av fetstil och understruken text för att tydliggöra för undersökningen extra viktig information och instruktioner. För att underlätta för respondenten att orientera sig i dokumentet har ytan för svar markerats inom parenteser. Enkäten är uppdelad i fyra delar. Den första delen, innehållande fyra frågor, ger en bild av vad respondenten har för inställning till ledningssystemet samt om denne varit med i framtagandet av systemet. De första tre frågorna i enkäten har svarsalternativen, bra, ingen åsikt eller dåligt. Den fjärde frågan i enkäten har svarsalternativen, ja, ingen åsikt eller nej. För de resterande tre delarna i enkätundersökningen, där kundupplevd kvalitet mäts som skillnaden mellan hur arbetet utfördes innan införandet av ledningssystemet och hur arbetet utförs efter att ledningssystemet är infört, består svarsalternativen av en skala på 1-5. 1 står för att det har blivit betydligt sämre sedan införandet av ledningssystemet, 2 står för att det har blivit sämre, 3 står för oförändrat mot tidigare, 4 står för att det har blivit bättre och 5 står för att det har blivit betydligt bättre sedan införandet av ledningssystemet. Den andra delen i enkäten benämns "Ledning" och syftar till ledningens arbete med införandet av systemet. Delen därefter benämns "System" och syftar till hur de delarna fungerar. Den sista delen benämns "Individ" och ser till respondenten personligen. Den sista frågan i enkätundersökningen ställdes för att skapa en förståelse för respondentens avgivna svar. Det är ett medvetet val att varken i

text beskriva att svar kan utelämnas eller att ha ett alternativ som inte ger ett svar på frågan, exempelvis ”vet ej”. Detta för att få respondenten att tänka till och ta ställning i de frågor som ställs. Omfattningen för undersökningen är även noga genomtänkt för att denne skall kännas relevant och inte för stor eller lite. Åtgärderna är gjorda för att öka chanserna till en hög svarsfrekvens för enkätundersökningen (Bell, 2000).

Enkäten har testats (pilottest) på tre personer för att få kunskap om hur den uppfattas samt för att få uppgifter om ungefärlig tid det tar att besvara den. Pilottesterna gav även information om grammatiska misstag och stavfel. Testerna utfördes på en kollega på ett konkurrerande företag i samma bransch samt på två familjemedlemmar. Efter pilottesterna gavs svar på anledningar till varför en fråga exempelvis inte besvarades samt om någonting i enkäten uppfattades komplext. Syftet med att testa enkäten var att eliminera konstigheter och grunder till missförstånd för att det skulle vara så lätt som möjligt för den riktiga respondenten att fylla i (ibid.). Enkätundersökningen skickades ut till de åtta respondenterna via mail 2014-03-27. Meddelandena i mailen var riktade till respondenterna personligen för att ge tydliga instruktioner, skapa en bra kontakt och få dem att känna att deras svar är av vikt för undersökningen. Meddelandena i mailen innehöll även information från följebrevet. Följebrev och enkätundersökning bifogades mailet för respondenten att besvara under meddelad tid för att sedan returnera tillbaka till avsändaren av de ursprungliga mailen. Följebrev är bilagt som Bilaga B och enkätundersökning som Bilaga C i detta arbete (Edvardsson et al., 1998).

3.8.4 Intervjuer som informationskälla

En intervju definieras ofta som en transaktion av kommunikation som betonar frågor och svar. Oavsett vilken typ av intervjun det handlar om så är den ofta inriktad mot att åstadkomma ett visst syfte. Olika specifika tekniker kan användas för att på bästa sätt uppnå syftet med en intervju. Intervjuer är ett värdefullt verktyg vid forskning. De tillåter den som intervjuar att samla in mer fullständig information än vad som erhålls vid exempelvis telefonsamtal och enkätundersökningar då både icke verbala och verbala signaler kan tas tillvara. Det möjliggör även för den som genomför intervjun att tolka eller förklara frågor på ett bättre sätt, vilket i sin tur ökar sannolikheten att få svar från respondenten (Tubbs, 2010). Flexibilitet är en stor fördel med intervjuer där idéer, känslor och motiv kan fångas upp genom pauser, mimik och tonfall som ger svar som inte ges vid insamling av information genom andra metoder. Vid en intervju kan svaren utvecklas och fördjupas och möjlighet att ställa följdfrågor finns. Inför en intervju är förberedelserna i stort sett samma som vid en enkätundersökning. Viktiga frågeställningar och teman måste väljas ut, specifika frågor måste utformas, analysmetod måste väljas, tidplan skall skapas och pilotintervjuer bör genomföras (Bell, 2000). Fördelarna med en intervju är också att icke verbala signaler kan fångas upp, invecklade frågor kan ställas, uppföljning av svar kan göras och missförstånd kan förklaras. Det som kan vara till en nackdel vid en intervju är att respondenten kan påverkas av den som genomför intervjun. En intervju är dessutom tidskrävande vilket gör att den är dyr och det finns vid en intervju ingen anonymitet (Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller, 1998).

En intervju kan vara strukturerad eller ostrukturerad även kallat öppen intervju. Noggrant formulerade frågor som i förväg är sorterade, där det ges en liten frihet för påverkan på intervjuens gång är en strukturerad intervju. Respondentens svar antecknas vartefter frågorna ställs. Vid intervjuer med flertalet olika personer ställs på så sätt exakt samma frågor till samtliga respondenter och de olika svaren blir då jämförbara. Vid en strukturerad intervju är en svårighet att skapa en personlig kontakt med respondenten då det till viss del kan likna ett förhör. En av de största fördelarna med en intervju, möjligheten till utvecklande av resonemang och uppföljning av intressanta svar går förlorad vid en strukturerad genomförd intervju (Edvardsson et al., 1998).

Vid en ostrukturerad intervju genomförande saknas enligt Bell (2000) i förväg bestämda frågor och formuleringar. Den som genomför intervjun har då som uppgift att se till att respondenten inte kanar iväg allt för långt från det ursprungliga ämnet medan respondenten banar väg för genomförandet av intervjun. Då respondenten inte måste besvara i förväg bestämda frågor skapas en personlig kontakt relativt lätt. Att de frågor som är tänkta att ställas hamnar för långt ifrån ämnen som behandlas och då aldrig ställs är en risk med ostrukturerade intervjuer. Då de frågor som ställs inte är exakt lika formulerade finns det svårigheter i att jämföra svar från olika respondenter vid genomförande av ostrukturerade intervjuer. De flesta intervjuer som genomförs hamnar någonstans emellan helt ostrukturerad intervju och helt strukturerad intervju. I det fallet är det av stor betydelse att respondenten ges en viss frihet för att prata om det som denne anser viktigt samtidigt som det fortfarande är viktigt att en viss struktur för intervjun finns. Dessa krav uppfylls av den styrda intervjun där utvalda teman skall täckas under intervjuens gång. Utrymme ges för respondenten att tala kring de tankar och frågor som väcks samtidigt som den som intervjuar ställer tänkta frågor. Samtalet kan löpa utan avbrott om respondenten självmant ger svar på tänkta frågor (Bell, 2000).

Att en respondent i taget intervjuas beskrivs av Ejvegård (2009) vara vanligast förekommande i forskningssammanhang. Undantagsvis kan flera personer intervjuas eller vara respondenter samtidigt. Val av respondent samt förberedelser inför en intervju bör vara noga. Om respondenten tillåter så är det praktiskt att spela in intervjun för att sedan återigen kunna lyssna på det som sades samt för att använda vid eventuell transkribering. Inspelning av intervjun kan dock leda till att respondenten inte svara som den möjligtvis hade gjort om intervjun inte spelades in (Ejvegård, 2009).

3.8.5 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna i denna undersökning genomfördes för att få fram bakgrundinformation om ledningssystemet, hur framtagandet av systemet gått till samt hur WSP Management i Uppsala arbetade innan införandet av ledningssystemet. Detta för att försöka ta reda på om införandet av ett ledningssystem på företag innebär ökad upplevd kvalitet för de interna processerna. Tanken är inte att jämföra de två genomförda intervjuerna med varandra. Intervjuerna genomfördes på två personer verksamma på teknikonsultföretaget WSP med två relativt skilda roller. Sammanfattningar av intervjuerna återfinns i Bilaga A.

De båda respondenterna kontaktades inledningsvis via mail där en förklaring till varför en intervju med dem önskades samt vad syftet med intervjun var. Mailet innefattade också önskad information från respondenten, vad resultatet skall användas till samt så ställdes frågan om de var intresserade av att genomföra en intervju. Meddelandena i mailen var riktade till respondenterna personligen för att ge tydliga instruktioner, skapa en bra kontakt och få dem att känna att deras svar är av vikt för undersökningen. Båda respondenterna gavs möjligheten att bestämma både tid och plats för genomförandet av intervjuerna så att de kände att allt gick till på deras premisser, att de fick välja en för dem trygg miljö och önskad tidsåtgång (Bell, 2000). För genomförandet av intervjuerna har respondenterna tillfrågats att ställa upp i god tid innan genomförda intervjuer. Medgivande har inhämtats från respondenterna om redovisning av resultatet av intervjuerna samt att vid genomförandet spela in det som sägs. Inspelningarna av intervjuerna var frivilliga för respondenterna och båda två gav sitt medgivande. Inspelningar gjordes för att i efterhand kunna lyssna igenom intervjuerna och kontrollera att skapta uppfattningar är korrekta. Inspelningarna kompletterades med egna anteckningar av personen som genomförde intervjuerna. Då intervjuerna spelades in frigjordes tid till att uppmärksamma respondenternas beteenden så som minspel (Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller, 1998).

Klara instruktioner gällande intervjuerna har delgivits respondenterna för att på så sätt undvika eventuella missförstånd som kan komma att uppstå. För båda intervjuerna upprättades separata intervjuguider då respondenterna har olika befattningar inom företaget. Detta för att skapa någon form av struktur fastän intervjuerna inte var speciellt styrda. De båda intervjuerna genomfördes som en blandning mellan strukturerad och ostrukturerad intervju, till största del ostrukturerad. Det resulterade i att viktiga frågor blev ställda samtidigt som respondenterna hade stora möjligheter att tala fritt och återge sin bild. Under tiden intervjun pågick konstruerades och besvarades fler frågor än de som ingick i intervjuguiden. Undersökningens frågor har noga valts med hänsyn till urval av respondenter. Ett medvetet val gjordes att inte skicka intervjuguiden till respektive respondent i förväg innan intervjuerna då önskan var att de skulle tala fritt samtidigt som den som genomförde intervjun hade kontroll över att få fram önskad fakta (Hartman, 2004).

Testintervjuer genomfördes på personer som ej omfattas av undersökningen. Detta för att träna på genomförandet av en intervju samt på att se till att få samtliga frågor besvarade. På så sätt gavs även svar på hur frågorna i intervjuguiden uppfattades eller kunde komma att uppfattas under själva genomförandena av intervjuerna. Syftet med testintervjuerna var att undvika eventuella missförstånd och konstigheter så att de riktiga intervjuerna skulle flyta på så bra som möjligt. Testintervjuerna gav även information om felformuleringar och otydligheter. Testerna utfördes på en kollega som inte deltagit i undersökningen samt på två familjemedlemmar. Efter testerna kunde intervjufrågor omformuleras, adderas och exkluderas (Bell, 2000).

Intervjuerna inleddes med en presentation av personen som genomförde dem följt av syftet med intervjuerna. Därefter klargjordes vad som skulle ske med mottagen information. Respondenterna tillfrågades om de önskade vara anonyma eller ej. Den första personen att låta sig intervjuas (2014-02-05 kl.16.00, tidsåtgång 57,13 minuter) var kvalitetschefen på WSP. Denne arbetar på huvudkontoret i Stockholm och har varit drivande och i allra högsta medskapande i det för företaget nya ledningssystemet. Respondenten delade med sig av viktig information vad gäller bakgrund till och skapande av ledningssystemet. Valet att intervjua kvalitetschefen styrktes av flera olika personer på företaget som samtliga hänvisade till denne för att besvara syftet med intervjun. Den andra personen som intervjuades (2014-02-04 kl.10.00, tidsåtgång 28,11 minuter) var före detta gruppchefen på WSP Management i Uppsala. Respondenten intervjuades för att återge information om hur arbetet på WSP Management hanterades innan ledningssystemet infördes och började användas samt för att besvara frågor kring det tidigare arbetet inom gruppen då denne var gruppchef för WSP Management i Uppsala i sju år. Intervjuguiden för intervjun med WSPs kvalitetschef återfinns som Bilaga D i detta arbete och transkriberingen av dennes intervju som Bilaga E. Intervjuguiden för intervjun med f.d gruppchef, Management Uppsala, återfinns som Bilaga F i detta arbete och transkriberingen av dennes intervju som Bilaga G (Bell, 2000).

3.8.6 Övriga informationskällor

En vanligt förekommande form av dokument är enligt Bryman (2011) officiella dokument från privata källor, ofta från organisationer eller företag. Vissa av dessa dokument är offentligt tillgängliga medan andra inte är för offentligheten att ta del av. För forskare som genomför fallstudie av en organisation där kvalitativa intervjuer och deltagande observationer är tekniker som används kan officiella dokument från privata källor vara av stor vikt (Bryman, 2011).

3.9 Dataanalys

Systematisering, komprimering och bearbetning av material görs för att besvara ställda frågor efter insamling av information i ett utvecklings-, utrednings eller forskningsarbete. För att bearbeta

informationen finns det olika metoder såsom metoder för att tolka textmaterial och för analys av numerisk information, statistiska metoder. Metoder som används för att bearbeta material i textform benämns kvalitativa och de metoder som används för att bearbeta statistiskt material benämns kvantitativa (Patel, Davidson, 2003). Informationen från enkäter och intervjuer måste registreras och analyseras. Utan någon som helst kategorisering kommer informationen vara betydelslös. Det som eftersöks är skillnader, likheter, mönster, grupperingar och annat som kan vara av vikt för undersökningen (Bell, 2000).

3.9.1 Kvalitativ dataanalys

Såsom Patel och Davidson (2003) beskriver finns det ingen bestämd metod för hur en kvalitativ bearbetning bör genomföras. Därav är det upp till författaren själv att på ett bra sätt beskriva dennes metodiska tillvägagångssätt vid bearbetningen (Patel, Davidson, 2003). Med denna utgångspunkt för den kvalitativa dataanalysen beskrivs nedan tillvägagångssättet för denna studie.

Textmaterial är det som det ofta arbetas med vid kvalitativ bearbetning, såsom den nedskrivna texten efter en genomförd intervju. Att genomföra löpande analyser under arbetets gång vid en kvalitativ undersökning är i många fall praktiskt. På så sätt kan idéer om fortsatt arbete tas tillvara direkt efter genomförd intervju. En fördel är även att analyser materialet efter en genomförd intervju medan minnet av informationen fortfarande är klart (Patel, Davidson, 2003). Snart efter genomförandet av båda intervjuerna transkriberades de för att säkerställa att ingen information skulle gå förlorad. Inspelningarna lyssnades igenom åtskilliga gånger för en korrekt återföring av det som sagt. Transkriberingen av intervjun med WSPs kvalitetschef återfinns som Bilaga E i detta arbete och transkriberingen av intervjun med f.d gruppchef, Management Uppsala, som Bilaga G.

En nackdel med att spela in intervjuer kan enligt Edvardsson, Andersson, Sandén och Waller (1998) vara att respondenten blir mer eftertänksam om vad denne säger än om intervjun inte spelades in. Det gör det i sin tur svårare att få respondenten att ge helt sanningsenliga svar på de frågor som ställs. Som komplement till inspelningen av en intervju kan det vara fördelaktigt att göra stödanteckningar för de saker som sker och som inte fångas upp på inspelningen, såsom gester och ansiktsuttryck (Edvardsson et al. 1998). Att intervjuerna i denna studie spelades in kan ha hämmat respondenterna vid dess svarstillfällen. Det kan även ha medfört att viss information utelämnats. Att spela in intervjuerna har varit till stor hjälp vid sammanställning, tolkning och analys av materialet vilket vägt upp eventuell förlust av information. Förhoppningen är att allt som respondenterna velat säga har kommit fram och genom inspelningarna inte missats eller tappats bort i tagna anteckningar. Fokus kunde till större del ligga på att tolka och anteckna icke verbala uttryck tack vare inspelningarna.

Att undersökningar som är kvalitativa snabbt genererar ett stort datamaterial är dess största svårighet. Till skillnad från kvantitativ dataanalys finns det för kvalitativ dataanalys få accepterade och etablerade metoder. Materialet bör läsas igenom igen för att få fram saker som bidrar till tolkning och teori (Bryman, 2011). De genomförda intervjuerna i denna studie har legat till grund för att ge en bild av bakgrundinformation om ledningssystemet, hur framtagandet av systemet gått till samt hur WSP Management i Uppsala arbetade innan införandet av ledningssystemet. Som tidigare nämnt finns de kompletta intervjuerna transkriberade som bilagor i detta arbete. En sammanfattning har även gjorts för de viktigaste delarna gällande bakgrund och framtagande av ledningssystemet samt hur arbetet utfördes innan införandet av systemet på WSP Management i Uppsala. Dessa sammanfattningar och tolkningar återfinns i Bilaga A, tillsammans med bakgrundsinformation från WSPs dokument. Då frågorna i den kvantitativa undersökningen i form av en enkät kräver en jämförelse mellan hur arbetet bedrevs före införandet av ledningssystemet och hur det bedrivs efter införandet har syftet med

intervjuerna varit att ge en bild av just detta. Allt för att försöka ta reda på om införandet av ett ledningssystem på företag innebär ökad upplevd kvalitet för de interna processerna.

3.9.1 Kvantitativ dataanalys

En risk i kvantitativ dataanalys är att valet av hur analysen av den kvantitativa datan skall genomföras görs först när det är dags att analysera information i studien istället för att i ett tidigare skede besluta om val av tekniker för exempelvis utformning av enkäter. Val av teknik beror på urvalets karaktär och storlek samt vilken typ av teknik som är bäst lämpad för en viss datamängd. Tidiga beslut under forskningsprocessen får konsekvenser för val av analyser som görs vid senare tillfälle (Bryman, 2011). Valet av hur analysen av den kvantitativa datan för enkätundersökningen skulle genomföras bestämdes i ett tidigt stadium i denna studie. Utformningen av enkäten påbörjades tidigt och pågick under en lång tid. Detta för att försöka konstruera så bra frågor som möjligt för den studien ämnar försöka ta reda på. Ett helhetstänk har präglat studien ända från starten.

Det stickprov av personer som väljs ut för att medverka i en undersökning kallas för ett urval. Ett urval kan vara antingen slumpmässigt eller inte slumpmässigt. En vetenskap i förväg om sannolikheten att en person från urvalsramen kommer med i urvalet innebär ett slumpmässigt urval. Vid ett icke slumpmässigt urval saknas den vetenskapen. Fördelen med slumpmässiga urval är att de är representativa, resultatet går att generalisera för hela populationen. För icke slumpmässiga urval är den vanligaste typen bekvämlighetsurval, vilket går ut på att valet faller för de som det är lättast att få tag på (Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller, 1998). I vilken utsträckning ett resultat kan generaliseras från ett stickprov till populationen är en svårighet vid arbete med data från stickprov. Stickprovet kommer inte att vara representativt för populationen om ett urvalsfel för undersökningen förekommer och validiteten för resultatet kommer då inte att vara tillräckligt hög. För att ta reda på om resultatet från studien gäller för populationen finns det enligt Bryman (2011) inget enkelt eller tillämpningsbart sätt (Bryman, 2011). Urvalet i denna undersökning har varit de på WSP Management i Uppsala som arbetade innan införandet av ledningssystemet och som fortfarande arbetar där efter att ledningssystemet har införts, totalt handlar det om åtta personer som ombetts besvara enkätundersökningen. Personer som slutat innan införandet av ledningssystemet och personer som anställts efter att ledningssystemet införts har ej innefattats i urvalet. Underkonsulter har heller inte ingått i urvalet för undersökningen. Det finns en svårighet i att veta om stickprovet på WSP Management i Uppsala är representativt för samtliga Managementavdelningar på WSP. Utgångspunkten är att stickprovet är representativt för samtliga Managementavdelningar på WSP, dock handlar undersökningen om den upplevda kvaliteten och är därav mycket individuell för var och en av de respondenter som deltagit i undersökningen.

Enkätfrågor kan utformas med olika typer av frågor. Det kan exempelvis vara dikotomier där svaret kan bestå av ja eller nej eller så kan det vara kategorifrågor där fler svarsalternativ går att välja mellan. Kategorifrågor kan vara av arten att svaren går att rangordna eller så går det ej att rangordna. Det finns olika typer av variabler som kan komma att genereras vid genomförandet av en studie. En typ är intervallvariabler som innebär att det mellan kategorierna är lika stort avstånd. En annan typ är nominalvariabler (kategorivariabler) som innebär att de olika kategorierna inte kan rangordnas (Bryman, 2011). En variabel kan enligt Patel och Davidson (2003) ha olika typer av egenskaper och att variabeln befinner sig på olika skalnivåer kan vara en egenskap, exempelvis intervallskala och nominalskala (indelning i kategorier) (Patel, Davidson, 2003). I enkätundersökningen består de första fyra frågorna av nominalskalor där de olika svaren inte går att rangordna. Dessa svar är inte till för att jämföras mellan respondenterna utan för att ge en bild av vad respondenterna har för inställning till ledningssystemet samt om den varit med i framtagandet av systemet. Resterande frågor i

undersökningen, förutom den sista, är intervallvariabler. Dessa frågor har en intervallskala, 1-5, vilket de olika svaren i undersökningen jämförts utifrån. Den sista frågan i enkätundersökningen ställdes för att skapa en förståelse för respondentens avgivna svar. Antalet respondenter och andelen svar i procent tillhörande var och en av kategorierna som finns för aktuell variabel i undersökningen kan visas i en frekvenstabell. I samband med de ovan beskrivda variabeltyperna kan frekvenstabell användas (Bryman, 2011). Vartefter respondenterna returnerade besvarade enkäter lades svaren på enkäterna in i en frekvenstabell (Tabell 4.1). Kolumnspalterna fylldes med respondenternas svar på respektive fråga. Frågorna återfinns i frekvenstabellen på de olika raderna. Tabellen ger en bra översikt över respondenternas svar och samma färger som i cirkeldiagrammen har använts för att tydliggöra de olika svarsalternativen.

En av de vanligast förekommande metoderna enligt Bryman (2011) för att beskriva data som är kvantitativ är diagram. Lättheten att tolka och förstå diagram är dess största fördel. För att visualisera och beskriva information av vikt för genomförd studie är cirkeldiagram användbart. Ett sådant visar storleken och/eller den procentuella andelen för de olika kategorierna var för sig samt i förhållande till samtliga svar (Bryman, 2011). Fråga 5-34 i undersökningen redovisas i cirkeldiagram (Tabell 4.2-4.9), ett cirkeldiagram per fråga. Det redogörs även för en sammanställning av svaren för fråga 5-34 (Tabell 4.10). Dessa cirkeldiagram visar som Hartman (2003) beskriver procentandelar för svaren på ställd fråga. Svar från skalor som enkätundersökningen innehåller bör för att underlätta läsbarheten redovisas i skalstegens turordning i diagramet. Cirkeldiagram ges olika färger för olika svarsalternativ (Hartman, 2003). Cirkeldiagrammen som visar resultaten för denna undersökning följer de råd som Hartman delger. Generellt för samtliga frågor är att det som redogörs är det som framkommit för den kundupplevda kvaliteten, alltså skillnad mellan hur arbetet utfördes innan införandet av ledningssystemet och hur arbetet utförs efter att det är infört. Slutsatserna från enkätundersökningen bygger på det svarsalternativ som flest respondenter valt för respektive fråga.

Vid analys av kvantitativ data är hanteringen av bortfall av vikt för studien. Vid utelämnade svar bör ställning tas till om respondenten medvetet inte svarat på frågan eller om denne missat att besvara frågan (Bryman, 2011). Undersökningen har utformats på så vis att bortfall har försökt minimeras. Vid eventuellt utelämnande av svar kommer det ej att framgå om respondenten medvetet inte svarat eller om denne har missat att besvara ställd fråga.

3.9.2 Förförståelse

Förförståelse beskrivs av Wedin, Sandell (2004) som de förutsättningar som den som tolkar information och hur informationen kommuniceras besitter. De olika förutsättningar att förstå andra personer som människor har beror på traditions-, värde- och språkgemenskap. En tolkningsprocess är en förutsättning för förståelse vilken kan variera i kvalitet och djup. Det krävs, för att avslöja dolda sammanhang som ger förståelse, en djupare analys. Finns vetskap om omständigheter, tolkning av situationer, avsikter och historia är det lättare att förstå ett beteende. (Wedin, Sandell, 2004). Företaget WSP som information till denna studie hämtats ifrån samt där intervjuer genomförts är det företag jag arbetar på. Medarbetarna på avdelningen WSP Management i Uppsala som har besvarat enkätundersökningen i denna studie är mina kollegor. Kunskap om företaget och arbetsituationer har påverkat valet av undersökningsform för studien. Personkännedom har varit av vikt vid urval av respondenter för intervjuer samt enkätundersökning för ett representativt resultat för det studien ämnar ge svar på. Kvalitetsmätning i den här omfattningen är någonting nytt både för mig som genomfört denna studie samt för avdelningen vars medarbetare har deltagit. Innan skrivandet av detta arbete påbörjades lästes och begrundades råden för språkhandledning från Jarrick, Josephson (1996).

4 Resultat

Detta kapitel visar resultaten från genomförd enkätundersökning.

4.1 Sammanställning av enkätresultat

Tabell 4.1 Frekvenstabell som visar en sammanställning av enkätsvar

Frågor	Respondenter							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Fråga 1	Bra	Bra	Bra	Bra	Ingen åsikt	Bra	Bra	Bra
Fråga 2	Bra	Bra	Bra	Bra	Dåligt	Ingen åsikt	Bra	Bra
Fråga 3	Bra	Bra	Bra	Ingen åsikt	Dåligt	Ingen åsikt	Bra	Bra
Fråga 4	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Fråga 5	4	3	4	3	2	4	4	4
Fråga 6	4	3	4	4	3	4	3	4
Fråga 7	3	3	3	4	2	4	4	4
Fråga 8	3	3	4	4	2	4	4	5
Fråga 9	3	3	3	4	3	3	4	5
Fråga 10	3	4	4	4	3	4	5	5
Fråga 11	4	4	4	4	3	4	5	5
Fråga 12	4	4	2	5	2	4	5	4
Fråga 13	3	4	3	3	3	4	4	4
Fråga 14	3	3	3	4	3	3	4	4
Fråga 15	3	4	4	4	3	3	5	5
Fråga 16	4	4	4	4	4	4	4	5
Fråga 17	2	4	4	4	2	4	4	4
Fråga 18	3	3	4	4	4	4	4	4
Fråga 19	5	4	4	5	3	4	4	4
Fråga 20	3	3	4	4	3	3	4	4
Fråga 21	4	3	4	4	3	4	4	4
Fråga 22	4	3	4	5	2	4	4	4
Fråga 23	3	3	3	4	3	3	4	4
Fråga 24	3	3	4	4	3	4	4	4
Fråga 25	4	3	4	5	3		4	5
Fråga 26	3	3	4	4	3	4	3	4
Fråga 27	3	3	3	5	3	3	4	3
Fråga 28	3	3	3	4	3	4	4	4
Fråga 29	3	3	4	5	3	4	3	3
Fråga 30	3	3	4	5	3	3	3	4
Fråga 31	3	3	4	5	3	3	3	4
Fråga 32	4	3	4	5	3	4	3	5
Fråga 33	3	3	4	3	3	4	3	4
Fråga 34	4	3	4	4	3	4	4	5
Fråga 35			Framgång beror även på kompetensutveckling och erfarenhet.					Jag har bara svarat att situationen är förbättrad i nästan alla utav fallen/uppdragen. Det beror till stor del på att man är mer informerad om avtalsform, arbetssätt, hjälpmedel och exempel på dokument som man kan hitta i det nya verksamhetssystemet.
Fråga 35			Försämringar är ofta relaterade till tidspress och ett trögt system som upplevs som ett hinder och inte ett stöd					Jag har bara svarat för hur jag upplever detta i mina uppdrag. Med dem nya funktionerna kan man även se om kunden är för sen med betalning av våra fakturor, man kan lätt följa uppdragets budget och på ett lättasamt sätt se alla arbetsuppgifter man ska göra.
Fråga 35								Användande av verksamhetssystemet måste bli bättre bland oss medarbetare. Hjälpmedel finns men används inte i den utsträckning man borde kunna göra.

I frekvenstabellen ovan visas ett sammanställt resultat av hur respondent 1-8 valt att svara på genomförd enkätundersökning. Kompletterande text till tabellen för nominalvariabler (fråga 1-4 och 35) samt intervallvariabler (fråga 5-34) redovisas nedan. Samtliga respondenter besvarade fråga 1-4. Av totalt 240 ställda frågor (fråga 5-34) så besvarades 239, vilket ger en svarsfrekvens på 99,6 %. På fråga 35 svarade två av åtta respondenter, vilket ger en svarsfrekvens för sista frågan på 25 %.

4.1.1 Resultat för fråga 1 till fråga 4

Fråga 1 i enkätundersökningen var formulerad enligt följande ”För att få en uppfattning om din allmänna åsikt om ledningssystemet (VS) önskar jag inledningsvis svar på vad du tycker om det”. Sju av respondenterna svarade att de har en bra uppfattning om ledningssystemet och en respondent svarade att denne inte har någon åsikt i frågan.

Hur informationen kring implementeringen av ledningssystemet (VS) har varit, var den andra frågan att ställas i undersökningen. På denna fråga svarade sex av respondenterna att informationen har varit bra. En respondent svarade att denne inte har någon åsikt i frågan och en respondent svarade att informationen kring implementeringen av ledningssystemet varit dålig.

Den tredje frågan som ställdes i enkätundersökningen var ”hur anser du att de förväntningar och krav som finns på dig vid användandet av ledningssystemet (VS) har tydliggjorts?”. På frågan svarade fem av respondenterna att förväntningar och krav vid användandet av ledningssystemet har tydliggjorts på ett bra sätt. Två av respondenterna svarade att de inte har någon åsikt i frågan och en respondent svarade att det tydliggjorts på ett dåligt sätt.

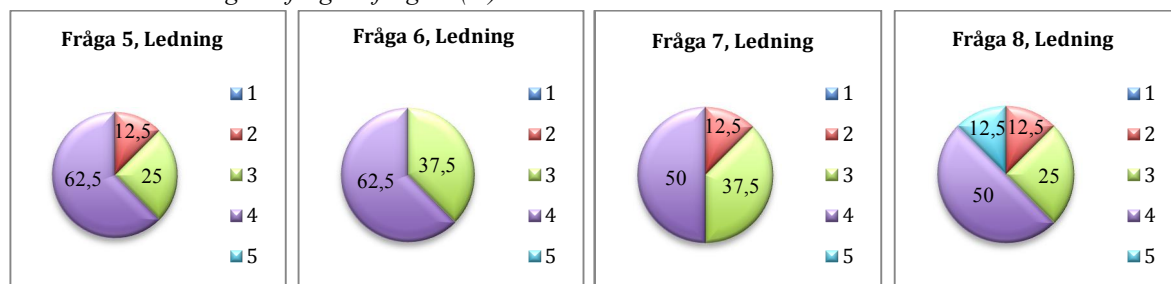
Fråga 4 i undersökningen löd ”var du med i framtagandet av ledningssystemet (VS)?”. I den frågan var samtliga respondenter eniga om att svara nej, vilket visar på att ingen av dem varit involverade i framtagandet av ledningssystemet.

4.1.2 Resultat för fråga 5 till fråga 34

Cirkeldiagrammen nedan visar resultaten av hur respondenterna svarat på fråga 5 till 34 i procent. Inledningsvis visas ett cirkeldiagram per fråga. Frågorna är uppdelade i tre olika delar, där den första delen består av frågor gällande ledning. Den andra delen består av frågor gällande system och den tredje delen består av frågor gällande individ. Svaren redovisas i skalstegens turordning i diagrammet och åskådliggörs med olika färger för de olika svarsalternativen. Färgerna är samma återkommande för samtliga diagram. I diagrammen åskådliggörs svaren i procentandelar för vardera svar i varje enskild fråga. Resultaten åskådliggörs i form av cirkeldiagram som därefter kommenteras med kompletterande text under diagrammen. Avslutningsvis visas ett cirkeldiagram med en sammanställning av de svar som inkommit där även fördelningen av den hos respondenterna upplevda kvaliteten vid införandet av ett ledningssystem åskådliggörs.

Den för ledningssystemet kundupplevda kvaliteten mäts som skillnaden mellan hur arbetet utfördes innan införandet av ledningssystemet (VS) och hur arbetet utförs efter att ledningssystemet är infört. Jämförelsen mäts på en skala från 1 till 5, där 1 står för att det har blivit betydligt sämre sedan införandet av ledningssystemet, 2 står för att det har blivit sämre, 3 står för att det är oförändrat mot tidigare, 4 står för att det har blivit bättre och 5 står för att det har blivit betydligt bättre sedan införandet av ledningssystemet (VS).

Tabell 4.2 Cirkeldiagram fråga 5-fråga 8 (%)



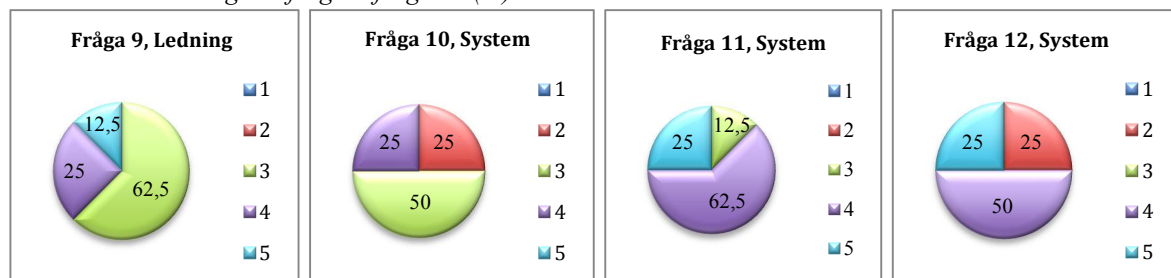
Fråga 5: ”Hur är ledningens styrning för verksamheten?” besvarades av en respondent (12,5%) som sämre. Av två respondenter (25%) som oförändrat och av fem respondenter (62,5%) som bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Fråga 6: ”Hur kommuniceras viktig information?” besvarades av tre respondenter (37,5%) som oförändrat och av fem respondenter (62,5%) som bättre än innan.

Fråga 7: ”Hur är förmedlingen av företagets kultur?” besvarades av en respondent (12,5%) som sämre. Av tre respondenter (37,5%) som oförändrat och av fyra respondenter (50%) som bättre mot tidigare.

Fråga 8: ”Hur upplever du redogörelsen av företagets olika processer?” besvarades av en respondent (12,5%) som sämre. Av två respondenter (25%) som oförändrat. Av fyra respondenter (50%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Tabell 4.3 Cirkeldiagram fråga 9-fråga 12 (%)



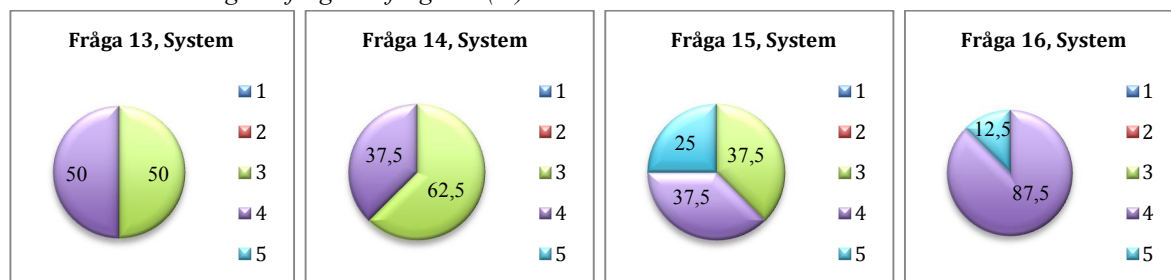
Fråga 9: ”Hur upplever du stödet du får i ditt arbete?” besvarades av fem respondenter (62,5%) som oförändrat. Av två respondenter (25%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre än innan.

Fråga 10: ”Hur upplever du tillgängligheten för bestämt arbetssätt?” besvarades av två respondenter (25%) som sämre. Av fyra respondenter (50%) som oförändrat och av två respondenter (25%) som bättre mot tidigare.

Fråga 11: ”Hur upplever du de verktyg som finns?” besvarades av en respondent (12,5%) som oförändrat. Av fem respondenter (62,5%) som bättre och av två respondenter (25%) som betydligt bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Fråga 12: ”Hur upplever du dokumenthanteringen?” besvarades av två respondenter (25%) som sämre än innan. Av fyra respondenter (50%) som bättre än innan och av två respondenter (25%) som betydligt bättre än innan.

Tabell 4.4 Cirkeldiagram fråga 13-fråga 16 (%)



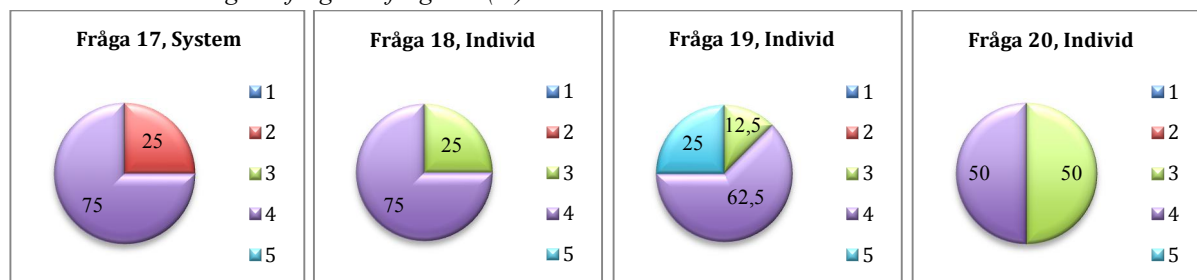
Fråga 13: ”Hur upplever du informationsdelningen i utfört arbete?” besvarades av fyra respondenter (50%) som oförändrat och av fyra respondenter (50%) som bättre mot tidigare.

Fråga 14: ”Hur upplever du kunskapsdelningen i utfört arbete?” besvarades av fem respondenter (62,5%) som oförändrat och av tre respondenter (37,5%) som bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Fråga 15: ”Hur upplever du möjligheten till kommunikation?” besvarades av tre respondenter (37,5%) som oförändrat. Av tre respondenter (37,5%) som bättre och av två respondenter (25%) som betydligt bättre än innan.

Fråga 16: ”Hur upplever du ekonomiprocesserna?” besvarades av sju respondenter (87,5%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre mot tidigare.

Tabell 4.5 Cirkeldiagram fråga 17-fråga 20 (%)



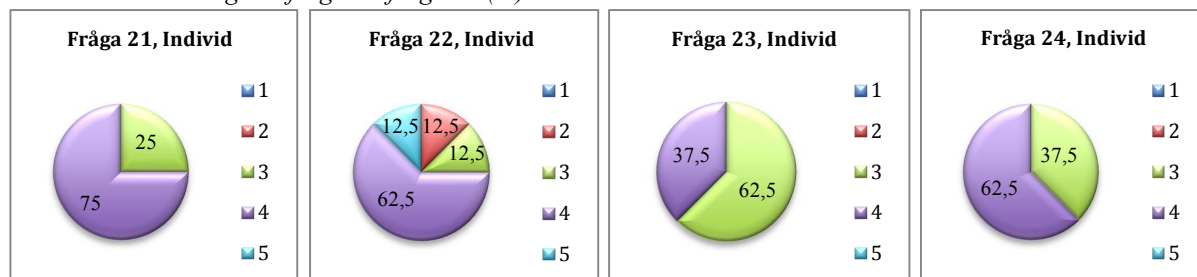
Fråga 17: ”Hur upplever du effektiviteten?” besvarades av två respondenter (25%) som sämre och av sex respondenter (75%) som bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Fråga 18: ”Hur är dina kunskaper för hur ditt arbete bör bedrivas?” besvarades av två respondenter (25%) som oförändrat och av sex respondenter (75%) som bättre än innan.

Fråga 19: ”Hur är helhetssynen för verksamheten?” besvarades av en respondent (12,5%) som oförändrat. Av fem respondenter (62,5%) som bättre och av två respondenter (25%) som betydligt bättre mot tidigare.

Fråga 20: ”Hur upplever du samordningen i ditt arbete?” besvarades av fyra respondenter (50%) som oförändrat och av fyra respondenter (50%) som bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Tabell 4.6 Cirkeldiagram fråga 21-fråga 24 (%)



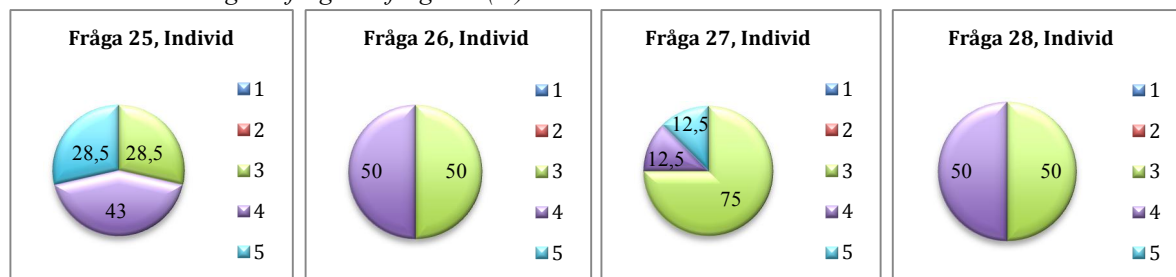
Fråga 21: ”Hur upplever du pålitligheten för bestämt arbetssätt?” besvarades av två respondenter (25%) som oförändrat och av sex respondenter (75%) som bättre än innan.

Fråga 22: ”Hur upplever du trovärdigheten för bestämt arbetssätt?” besvarades av en respondent (12,5%) som sämre. Av en respondent (12,5%) som oförändrat. Av fem respondenter (62,5%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre mot tidigare.

Fråga 23: ”Hur upplever du din arbetsmiljö?” besvarades av fem respondenter (62,5%) som oförändrad och av tre respondenter (37,5%) som bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Fråga 24: ”Hur tillfredsställs dina yrkesmässiga behov?” besvarades av tre respondenter (37,5%) som oförändrat och av fem respondenter (62,5%) som bättre än innan.

Tabell 4.7 Cirkeldiagram fråga 25-fråga 28 (%)



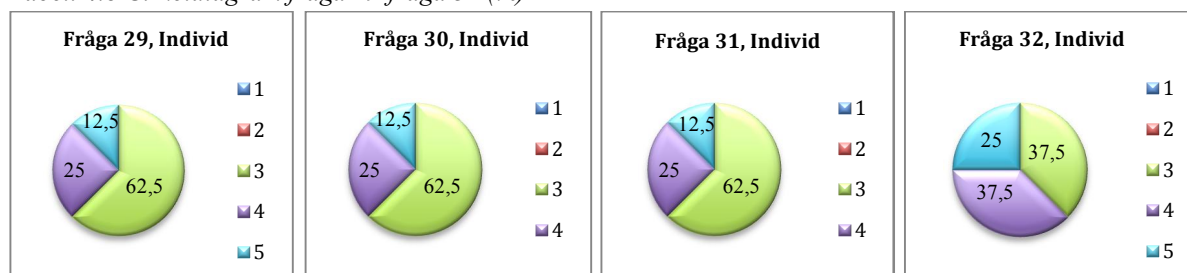
Fråga 25: ”Hur upplever du möjligheten till yrkesmässig utveckling?” besvarades av två respondenter (28,5%) som oförändrat. Av tre respondenter (43%) som bättre och av två respondenter (28,5%) som betydligt bättre mot tidigare. På denna fråga har endast sju av totalt åtta respondenter svarat.

Fråga 26: ”Hur upplever du ditt bidrag till verksamhetens framgång?” besvarades av fyra respondenter (50%) som oförändrat och av fyra respondenter (50%) som bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Fråga 27: ”Hur upplever du ditt ansvar i utfört arbete?” besvarades av sex respondenter (75%) som oförändrat. Av en respondent (12,5%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre än innan.

Fråga 28: ”Hur upplever du förtroende i utfört arbete?” besvarades av fyra respondenter (50%) som oförändrat och av fyra respondenter (50%) som bättre mot tidigare.

Tabell 4.8 Cirkeldiagram fråga 29-fråga 32 (%)



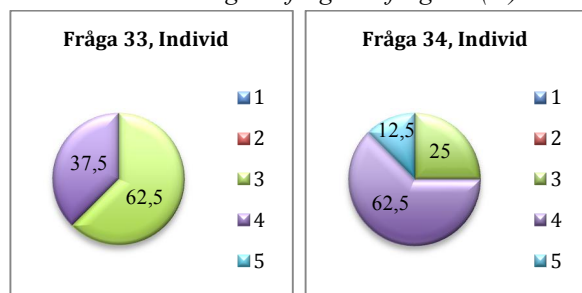
Fråga 29: ”Hur upplever du engagemang i utfört arbete?” besvarades av fem respondenter (62,5%) som oförändrat. Av två respondenter (25%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Fråga 30: ”På vilket sätt upplever du delaktighet i utfört arbete?” besvarades av fem respondenter (62,5%) som oförändrat. Av två respondenter (25%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre än innan.

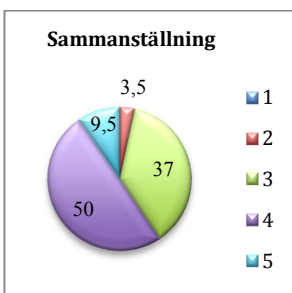
Fråga 31: ”På vilket sätt upplever du mening i utfört arbete?” besvarades av fem respondenter (62,5%) som oförändrat. Av två respondenter (25%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre mot tidigare.

Fråga 32: ”Hur upplever du möjligheten till personlig utveckling?” besvarades av tre respondenter (37,5%) som oförändrat. Av tre respondenter (37,5%) som bättre och av två respondenter (25%) som betydligt bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Tabell 4.9 Cirkeldiagram fråga 33-fråga 34(%)



Tabell 4.10 Sammanställning, fråga 5-fråga 34 (%)



Fråga 33: ”Hur upplever du att felprocenten i ditt utförda arbete har förändrats sedan införandet av ledningssystemet (VS)?” besvarades av fem respondenter (62,5%) som oförändrat och av tre respondenter (37,5%) som bättre än innan.

Fråga 34: ”Hur upplever du att kvaliteten har förändrats sedan införandet av ledningssystemet (VS)?” besvarades av två respondenter (25%) som oförändrat. Av fem respondenter (62,5%) som bättre och av en respondent (12,5%) som betydligt bättre mot tidigare.

Sammanställning: Cirkeldiagrammet ovan visar hur respondenterna besvarat enkäten för fråga 5 till fråga 34 i procentandelar. Av samtliga frågor var det ingen av respondenterna som besvarades någon av frågorna med en etta, vilket betyder att det har blivit betydligt sämre sedan införandet av ledningssystemet. Åtta frågor vilket utgör 3,5 % av enkätfrågorna besvarades med en tvåa, vilket betyder att respondenterna anser att det har blivit sämre mot innan införandet. Att det är oförändrat mot innan i form av en trea som svar i undersökningen, valdes vid 89 tillfällen vilket utgör 37 % av totalen. Hälften av frågorna (50%), 119 stycken besvarades med en fyra och var det svarsalternativ som respondenterna valde vid flest tillfällen. Vid 23 tillfällen besvarades enkätfrågorna med en femma vilket utgör 9,5 % av samtliga ställda frågor och det innebär att respondenterna anser att det har blivit betydligt bättre sedan införandet av ledningssystemet.

4.1.3 Resultat för fråga 35

Den avslutande frågan i enkätundersökningen löd ”Beror dina svar om förbättringar/oförändrad situation/försämringar av den upplevda kvaliteten vid införandet av ledningssystemet (VS) enbart på själva införandet eller kan det bero på andra saker?”. Därefter fick samtliga respondenter möjligheten att kommentera frågan.

Av samtliga åtta respondenter besvarades fråga 35 av respondent tre och respondent åtta. Respondent tre besvarade frågan med att ”framgång beror även på kompetensutveckling och erfarenhet” samt att ”försämringar är ofta relaterade till tidspress och ett trögt system som upplevs som ett hinder och inte ett stöd”. Respondent åtta besvarade frågan med att ” Jag har bara svarat att situationen är förbättrad i nästan alla utav fallen/uppgragen. Det beror till stor del på att man är mer informerad om avtalsform, arbetssätt, hjälpmedel och exempel på dokument som man kan hitta i det nya verksamhetssystemet. Jag har bara svarat för hur jag upplever detta i mina uppdrag. Med dem nya funktionerna kan man även se om kunden är för sen med betalning av våra fakturor, man kan lätt följa uppdragets budget och på ett lätttsamt sätt se alla arbetsuppgifter man ska göra. Användande av verksamhetssystemet måste bli bättre bland oss medarbetare. Hjälpmedel finns men används inte i den utsträckning man borde kunna göra”.

5 Analys

I kapitel 5 analyseras de resultat som erhållits i enkätundersökningen utifrån tidigare forskningsresultat och teorier.

5.1 Analys av fråga 1 till fråga 4

Av enkätundersökningens resultat framkommer det att näst intill samtliga respondenter är av den allmänna åsikten om att ledningssystemet är bra. Detta resultat ger svar på vad respondenterna har för ingående åsikt om ledningssystemet innan de påbörjar att besvara enkäten. Resultatet visar också totalt sett att det till knappt 60 % upplevs som bättre eller till och med betydligt bättre än innan införandet. Respondenter med en positiv ingående inställning till systemet vid besvarandet av frågorna är benägna att svara positivt på de frågor som ställs. Den respondent som inte var av någon åsikt i frågan var också den som hade flest svar där svarsalternativet ”betydligt sämre” och ”oförändrat” valdes.

Enligt Rosam, Peddle (2004) är det av stor vikt att informera medarbetarna om införandet av ledningssystemet och varför systemet införs. Informationen skall göra medarbetarna medvetna om vad systemet handlar om och hur det berör dem. Enkätundersökningen visar att majoriteten av respondenterna anser att informationen kring implementeringen av ledningssystemet har varit bra. Respondenten som anser att informationen varit dålig är den samme som inledningsvis svarat att denne inte har någon åsikt om ledningssystemet. Det visar på att styrkan i att meddela samtliga om innebörden för ett processbaserat ledningssystem inte har underskattats och att medarbetarna fått tillgång till för dem nödvändig information för att kunna utföra sitt arbete som enligt Rosam, Peddle (2004) bör försäkras. Det visar också på att syftet med systemet varit tydligt, noga genomtänkt och kommunicerat till medarbetarna såsom Persson (2006) förespråkar.

Att vissa av respondenterna som medverkat i undersökningen saknar förståelse för hur deras dagliga arbetsuppgifter bör bedrivas i relation till ledningssystemet och att det kan bero på att de själva inte inser att de är en del av systemet eller upplever krav på att de borde vara det som Rosam, Peddle (2004) beskriver kan vara en förklaring till resultatet för den tredje frågan i undersökningen. Krav som ställts kan enligt Thylefors (2007) ha medfört att de respondenter som svarat ”dåligt” eller ”ingen åsikt” känt att deras självbild blivit hotad och kritiserad. Att samtliga medarbetare känner att deras kompetens motsvarar de arbetsuppgifter de tilldelas, det ansvar som åligger dem och de befogenheter de möjliggörs primärt är en fråga för ledningen redogör Persson (2006) för. Ledningen har som uppgift att i rätt riktning styra och leda verksamheten samt att i största möjliga mån se till att krav och förväntningar uppfylls (ibid.). Att tre av åtta respondenter inte svarat ”bra” på frågan visar på att ledningen inte har utförts sitt arbete på ett optimalt sätt.

Om en förändring ses och upplevs utifrån kan den för en individ anses vara hotfull och skrämmande medan den kan upplevas som stabil och normalt läge om individen involveras och känner delaktighet i förändringen (Sörqvist, 2004). Det finns en möjlighet att någon eller några av respondenterna har känt sig hotad och/eller skrämmd då enkätundersökningen visar att ingen av dem har varit med i framtagandet av ledningssystemet. Att skapa förutsättningar för delaktighet beskrivs av Bergman, Klefsjö (2007) vara en av hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling som är nödvändig för ett framgångsrikt arbete med kvalitet och för att få medarbetare engagerade. Att ingen av respondenterna

varit med vid framtagandet av ledningssystemet kan vara en påverkande faktor vid de svar som är negativa eller där alternativet ”oförändrat” valts i undersökningen.

5.2 Analys av fråga 5 till fråga 34

Analyserna för fråga 5 till fråga 34 är uppdelade med ett stycke per fråga under samma rubriker som enkätundersökningen utformats efter nämligen Ledning, System och Individ.

Ledning

Enligt Persson (2006) är det ledningens uppgift att styra och leda verksamheten i dess rätta riktning. Resultatet från enkätundersökningen kan tolkas som att ledningen lyckats relativt bra med att styra verksamheten då fem av respondenterna svarat ”bra” på den femte frågan. För de respondenter som svarat ”sämre” eller ”oförändrat” kan det vara så att kunden inte satts i centrum och deras förväntningar inte styrts i rätt riktning så som Edvardsson, Andersson, Sandén och Waller (1998) beskriver. De svaren kan vara ett tecken på att verksamhetens processer inte styrts och följts upp mot satta mål vilket Rosam, Peddle (2004) menar på är det som gäller för att uppfylla målen för en verksamhet. Det kan också vara ett tecken på att förändringen vid införandet av ledningssystemet gått för fort och inte genomförts i tillräckligt många etapper och på så sätt inte styrts på ett tillfredsställande sätt för samtliga (ibid.). Möjligen kan det enligt Ljungberg, Larsson (2012) vara så att ledaren i det här fallet inte vet tydligt vad som förväntas av denne i form av exempelvis otidliga ledningsprocesser. Då Yukl (2013) menar på att ledning av en förändring är en av de största utmaningarna i en organisation kan det vara så ansträngningarna att genomföra och leda förändringen varit goda men ändå inte helt lyckats.

För ett väl fungerande ledningssystem påpekar Persson (2006) att de ingående delarna måste kommuniceras till medarbetarna på ett bra sätt. Detta på ett sätt som för kunden är begripligt och känns naturligt. Det är även av vikt att informationshanteringen inom systemet är god (Persson, 2006). Kommunikationen för viktig information anses i den här undersökningen ha varit ganska bra. Fem av respondenterna anser att den har blivit bättre sedan tidigare medan resterande respondenter anser att kommunikationen av viktig information varken försämrats eller förbättrats sedan tidigare. En del av kommunikationen bör då för medarbetarna käntas okonstlad och lättförståelig. Resultatet på frågan visar på att ledningssystemet i relativt stor mån använts som den viktigaste delen för kommunikation inom organisationen som Rosam, Peddle, (2004) anser att det bör.

Den påverkan som införandet av ett ledningssystem har på medarbetarna bör enligt Rosam, Peddle (2004) inte underskattas och omfattningen av införandet är beroende av de åtgärder som tidigare genomförts samt den kultur som råder inom organisationen. Olika personalkategorier kan behöva olika möten som är anpassade just för dem (ibid.) Uppgiften att förmedla organisationskulturen kan till viss del ha underskattats enligt denna undersökning då hälften av respondenterna svarade ”oförändrat” eller ”sämre” på frågan om hur förmedlingen av företagets kultur är. En möjlig lösning till förändring hade kunna varit att göra anpassningar till de olika kategorierna av människor som arbetar inom organisationen och på sätt förbättra förmedlingen av företagets kultur. För de resterande respondenterna som svarat ”bättre” på fråga sju i undersökningen har möjligtvis erforderliga anpassningar gjorts och uppgiften har ej underskattats. Rosam, Peddle (2004) menar på att det ligger på ledningen att ange för organisationen tillämpad kultur vid införandet av ett ledningssystem vilket efter tolkning av resultatet i undersökningen skulle kunnat gjorts på ett mer lyckosamt sätt.

Processinriktning för ett ledningssystem förbättrar enligt Rosam, Peddle (2004) helheten för en organisation, underlättar för samtliga i organisationen att för verksamhetens framgång förstå sin roll

och medverkan samt ger en inblick i vad för åtgärder ledningen och organisationen bör vidta för att nå framgång om det införs på rätt sätt. Enkätundersökningen visar på mycket blandade åsikter om redogörelsen för företagets olika processer. Svarsspannet sträcker sig från att en respondent upplever att redogörelsen för företagets olika processer är ”sämre” än tidigare till att en annan respondent är av upplevelsen att det blivit ”betydligt bättre”. De flesta svarade dock att redogörelsen för processerna blivit ”bättre” sedan innan införandet av ledningssystemet. Resultatet tyder på att vissa av respondenterna anser att processinriktningen redogjorts på ett bra sätt medan andra är av motsatta åsikten. Zellner (2011) redogör för att förbättring av affärsprocesserna var ”högsta prioritet” hos 1 526 tillfrågade chefer. Att tyda av resultatet i undersökningen verkar ledningen i denna organisation haft andra prioriteringar högst upp på listan alternativt har resultatet av prioritering inte levt upp till förhoppningarna.

Enligt Rosam, Peddle (2004) är det av vikt att det som är planerat och utlovat säkerställs genom stödjande funktioner. Stödet har gentemot hur det var innan införandet av ledningssystemet förbättrats något enligt svaren från respondenterna men är till stor del oförändrat. I en nationell undersökning utförd av SCB som Bergman, Klefsjö (2007) redogör för har det framkommit att brist på stöd och hög anspänning upplevs av ca 11 % av männen och ca 14 % av kvinnorna. Trots att svaren i undersökningen visar på att respondenterna upplever stödet i sitt arbete som ”oförändrat”, ”bättre” eller till och med ”betydligt bättre” än innan kan det fortfarande upplevas som bristande och visa på att det finns utrymme för än bättre stöd.

System

En försäkran om att berörda medarbetare förstår uppbyggnaden av ledningssystemet, vad de har för roll i systemet samt att de för att de framgångsrikt skall kunna utföra sitt arbete vet hur de får tillgång till för dem nödvändig information menar Rosam, Peddle (2004) bör göras. Resultatet från enkätundersökningen visar att tillgängligheten för bestämt arbetsätt till viss del inte upplevs ha förändrats, till stor del upplevs blivit bättre och till viss del upplevs den blivit ”betydligt bättre”. Det kan tolkas som att respondenterna mer eller mindre upplever tillgängligheten för bestämt arbetsätt som god. Bergman, Klefsjö (2007) beskriver det som att medarbetarna bör ha tillgång till källor som bringar tillfredsställelse genom intellektuell stimulans för att få sina medarbetare motiverade.

Arbetsätt, verktyg och värderingar som förekommer har enligt Bergman, Klefsjö (2007) en betydande roll i kvalitetsutvecklingen. Passande arbetsätt och konkreta verktyg skall finnas som stöd till hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling. Att tyda av det som framkommit från undersökningen i denna studie upplever näst intill samtliga att de verktyg som finns är ”bättre” eller ”betydligt bättre” än tidigare. Detta visar att kvalitetsutvecklingen gällande verktyg går åt rätt håll.

Rosam, Peddle (2004) beskriver hur kärnprocesser kan ses som en utgångspunkt för att underlätta tillgång till och koppla samman styrande dokument, stödjande information, mallar och referenser. Möjligen är det så att arbetet med kärnprocesserna i organisationen bör fortgå då två av respondenterna upplever att de blivit sämre sedan införandet av ledningssystemet. Dock kan resultatet tolkas som att dokumenthanteringen fungerar relativt bra då flertal av respondenterna svarat att de upplever dokumenthanteringen som ”bättre” eller ”betydligt bättre” sedan införandet av systemet.

Både bra och dålig information bör enligt Bergman, Klefsjö (2007) delas vid faktabaserande beslutstaganden samt för att dra lärdom av för att ständigt kunna förbättras. Hälften av respondenterna i enkätundersökningen upplever ingen skillnad mot tidigare informationsdelningen i utfört arbete medan hälften anser att den blivit bättre. Det kan i sin tur påverka arbetet med ständiga förbättringar i

organisationen så att det inte fortlöper på ett optimalt sätt. Rosam, Peddle (2004) menar på att det är av stor vikt att medarbetarna informeras om införandet av ledningssystemet och i vilket syfte det införs så att de är medvetna om vad systemet handlar om och hur det berör dem. Informationsdelningen hade till viss del kunnat vara bättre att tyda av resultatet på fråga 13 som ställdes i enkätundersökningen.

Arbete med ständiga förbättringar görs ofta enligt Ljungberg, Larsson (2012) när någonting önskas förbättras men kan i en del fall även komma i bruk för att bibehålla en nivå som anses vara tillfredsställande. Att dra lärdom av de misstag som begås är någonting som Bergman, Klefsjö (2007) redogör för. Persson (2006) menar på att grupper bör komponeras med olika typer av människor där ett så stort utbyte av erfarenheter och kunskaper möjliggörs. Oavsett om tanken är att bibehålla någonting välfungerande, genomföra förbättringar eller utbyta kunskap tyder resultatet från undersökningen på att det finns utrymme för förbättringar gällande kunskapsdelningen i utfört arbete, även om kunskapsdelningen till viss del upplevs som bättre än innan införandet av ledningssystemet.

Kommunikationsförmåga beskrivs av Rosam, Peddle (2004) handla om förmågan att för kunden på ett naturligt och begripligt sätt kommunicera och ett ledningssystem blir framgångsrikt först då det används som den viktigaste delen för kommunikation inom organisationen. Det framgår av undersökningen att möjligheten till kommunikation upplevs till viss del som ”oförändrat” mot innan införandet av ledningssystemet, till viss del som ”bättre” och av två respondenter som ”betydligt bättre” än innan. Möjligheten till kommunikation har därmed inte försämrats mot innan men det visar på att det finns potential att använda ledningssystemet i än större utsträckning vid kommunikation.

Persson (2006) menar på att samtliga befintliga system i någon grad behandlar ekonomi och att ett ledningssystem är till för att behandlingen skall kunna vara så effektiv som möjligt och kunna ge bevis på företagets framgång. Enligt Söderlund (1997) ges bättre resultat på kvalitetsmätningar om ekonomiska aspekter tas med i mätningarna. Ekonomiprocesserna upplevs i undersökningen helt klart som bättre än innan införandet av ledningssystemet vilket kan bero på att processerna blivit mer effektiva och/eller att de mäts på ett annat sätt än tidigare.

Om verksamheten betraktas som en process menar Persson (2006) att den kan vinna i effektivitet och att ett ledningssystem skall effektivt kunna hantera för verksamheten viktiga aspekter. Resultatet från enkätundersökningen visar att en majoritet anser att effektiviteten blivit bättre än innan införandet av ledningssystemet medan två av respondenterna anser att det blivit sämre. Möjligen ger resultatet indikation på att ledningssystemet av många uppfattas som effektivt och att processtänket börjar ta fart. Forsmark (muntlig information) beskriver det som att ledningssystemet inte skall uppfattas som ett administrativt öka vilket skulle kunna vara förklaringen till att två av respondenterna upplever att effektiviteten har försämrats sedan införandet.

Individ

En förutsättning för att medarbetarna skall acceptera, kunna bidra till och använda ett ledningssystem i det dagliga arbetet beskriver Persson (2006) är att de har goda kunskaper i systemet samt goda kunskaper i konkurrenters agerande, teknikutveckling, trender och inköp. Till viss del går det att tyda från resultatet i undersökningen att två av respondenterna inte upplever att deras kunskaper för bedrivande av arbete har förändrats och det kan i sin tur bero på att de kanske redan har goda eller mindre bra kunskaper och att det inte har förändrats eller kan förändras om det redan är på maxnivå. De flesta av respondenterna upplever det som att deras kunskaper för att bedriva sitt arbete har

förbättrats mot tidigare vilket mycket väl kan bero på en eller flera av de saker som Persson (2006) redogör för.

Kvalitetsarbete gynnar inte enbart kunden utan Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller (1998) menar på att det även gynnar medarbetarna som känner uppskattning och felprocenten minskar samt ägarna som kan vänta sig större intäkter. Detta påpekar även Bergman, Klefsjö (2007) då kvalitetsutveckling enligt dem bygger på en helhetssyn där en kultur skapas av ett systemperspektiv och grundläggande värderingar genom samverkan. Enkätundersökningens resultat visar på att näst intill samtliga respondenter upplever att helhetssynen för verksamheten blivit ”bättre” eller ”betydligt bättre” än innan införande av ledningssystemet. Det kan vara tecken på att de känner uppskattning, att det begås färre fel och/eller att företaget går bra ekonomiskt. Respondenten som upplever att ingenting har förändrats sedan tidigare kan mycket väl vara av samma åsikt men anser möjligtvis att samma helhetssyn fanns sedan tidigare alternativt att helhetssynen saknas vilket den i så fall gjorde redan innan.

Enligt Sörqvist (2004) är bristfällig tvärfunktionell samordning ett stort problem vilket genom arbete med processer har möjlighet att förbättras. Hälften av respondenterna som svarat på enkätundersökningen upplever att samordningen i deras arbete inte har förändrats sedan införandet av ledningssystemet. Den andra hälften av respondenterna upplever att samordningen ändrats till det bättre efter införandet. Det upplevs därmed finnas utrymme för förbättringar genom att organisationen satsar mer på processarbetet för förbättrad samordning.

Att en tjänst är resultatmässigt jämn och att det som utlovats genomförs är det Bergman, Klefsjö (2007) menar på att pålitlighet syftar till. Pålitligheten upplevs vid tolkning av resultaten från undersökningen ha förändrats till det bättre. Det är vad sex av respondenterna upplever vilket tyder på att ledningssystemet bidrar till jämnhet resultatmässigt och att det som utlovas inte bara är tomma löften utan blir av. Två av respondenterna upplever inte någon förändring gällande pålitlighet för bestämt arbetssätt vilket kan bero på att de redan sedan tidigare känner pålitlighet alternativt att de upplever resultatmässig ojämnhet och/eller att löften görs och inte hålls.

Trovärdighet beskrivs av Bergman, Klefsjö (2007) avse tilliten till leverantören av en tjänst. Engagemang hos medarbetare att stödja en förändring är enligt Yukl (2013) troligtvis då de känner tillit till sin ledare och tror att förändringen är effektiv och nödvändig. Brist på detta kan dock komma att leda till motstånd till förändring och skapa misstro. Resultatet av undersökningen visar på att upplevelsen av trovärdigheten för bestämt arbetssätt skiljer sig över ett svarsspänn där en respondent upplever sämre trovärdighet och en annan respondent upplever trovärdigheten som ”oförändrad”. Detta kan bero på avsaknad av tilltro till införandet av ledningssystemet och/eller trovärdigheten för den aktuella ledaren. Att majoriten av respondenterna upplever att trovärdigheten blivit ”bättre” och en respondent till och med anser att den blivit ”betydligt bättre” kan vara ett tecken på att medarbetarna stödjer förändringen av införandet av ledningssystemet då de känner tilltro till den aktuella ledaren och förändringen i stort.

En hållbar organisation beskrivs av Piper, Carty (2004) omfatta kvalitet, yttre miljö och arbetsmiljö. Persson (2006) delar den meningen då han anser att ett ledningssystem skall ligga till grund för en god arbetsmiljö. Till störst del visar resultatet på att respondenterna upplever sin arbetsmiljö som oförändrat mot hur det var innan införandet av ledningssystemet, vilket kan tyda på att arbetsmiljö var god eller mindre bra sedan tidigare eller att ledningssystemet inte förbättrat arbetsmiljön. De tre

respondenterna som upplever att arbetsmiljön har förbättrats visar på att de möjligtvis upplever organisationen som mer hållbar och att ledningssystemet är en bidragande orsak till det.

Arbetstillfredsställelse skapas enligt Bergman, Klefsjö (2007) genom stimulerande, ansvarsfulla och meningsfulla uppgifter och en betydande del vid kvalitetsutveckling handlar om för de interna kunderna bättre möjligheter att utföra ett bra arbete som de känner sig tillfredsställda med. Tillfredsställda interna kunder skapar förutsättningar för nöjda externa kunder då relationen mellan externa och interna kunder är stark och tillfredsställda kunder genereras av ett välfungerande ledningssystem (Bergman, Klefsjö, 2007). Chen, Yang, Lin, yeh (2007) menar på att det finns en tendens av företag att prioritera förbättringar som bygger på lågt tillfredsställande attribut där de vet att det finns missnöje hos kund men som inte är den primära angelägenheten för kunden. Resultatet av enkätundersökningen visar att tre av respondenterna inte anser att det har skett någon förändring av hur deras yrkesmässiga behov tillfredsställs efter införandet av ledningssystemet. Resterande del av respondenterna upplever däremot att deras yrkesmässiga behov tillfredsställs på ett bättre sätt än tidigare. Möjligen beror det på att de upplever att de fått mer stimulerande, ansvarsfulla och meningsfulla uppgifter som ökar möjligheterna för att kunna utföra ett bra arbete sedan införandet av ledningssystemet. De respondenter som svara ”bättre” på frågan upplever möjligtvis även att företaget prioriterat rätt saker att förbättra.

Vid kvalitetsutveckling beskriver Bergman, Klefsjö (2007) att en betydande del handlar om bättre möjligheter för de interna kunderna att kunna utföra ett bra arbete, där stöd och stimulans från ledningen är en mycket viktig del men att det även till viss del kräver ett ansvarstagande från medarbetarnas sida. I organisationer där processorienteringen är lyckad är enligt Persson (2006) strävan stor att utveckla och utnyttja medarbetarnas kompetens då organisationen är beroende av dem. En del av respondenterna upplever möjligheten till yrkesmässig utveckling som oförändrad mot tidigare. Det kan bero på att de upplever stödet och stimulansen från ledningen samt utnyttjandet av deras kompetens som likvärdig vad den var innan. Att möjligheten till yrkesmässig utveckling förbättrats, av vissa respondenter betydligt, kan ha sin förklaring i ökat stöd och stimulans från ledningens sida, att medarbetarnas kompetens till större del utvecklas och utnyttjas och/eller att medarbetarna själva tar ett större eget ansvar för sin yrkesmässiga utveckling än de gjorde innan införandet av ledningssystemet. Fråga 25 var den enda frågan (fråga 5-34) som inte besvarades av samtliga respondenter då respondent 6 medvetet eller omedvetet utelämnat svar på frågan. Anledningen till det är oklar men anses av Bell (2000) kunna bero på omfattningen av undersökningen och/eller att respondenten inte velat ta ställning i frågan.

Framgången för ett företag bevisas av hur bra ett system fungerar och Bergman, Klefsjö (2007) menar att det exempelvis kan uttrycka sig hos de anställda och deras förmåga till medskapande. Yukl (2013) är av samma uppfattning att samtliga organisationsmedlemmar kan bidra till framgångar för organisationen. Resultatet från enkätundersökningen tyder på att hälften av de tillfrågade upplever att deras bidrag till verksamhetens framgång inte har förändrats sedan införandet av ledningssystemet. Det kan bero på att de upplever att det nya systemet varken är bättre eller sämre än hur arbetet utfördes tidigare och att deras bidrag till framgång är oförändrat. Resterande respondenter upplever att deras bidrag till framgång har förbättrats. Troliga förklaringar till det kan vara att de är av upplevelsen att det nya systemet fungerar bättre än det tidigare och/eller att deras förmåga till medskapande och möjlighet att bidra har blivit bättre.

Medarbetarna måste enligt Bergman, Klefsjö (2007) känna delaktighet, engagemang och ansvar för att utföra ett bra arbete och de måste samtidigt som de får ansvar även vara villiga att ta ansvar.

Ljungberg, Larrson (2012) beskriver att hänsyn måste tas till medarbetarnas förväntningar på ansvar. Ansvar i utfört arbete upplevs av många av respondenterna som ”oförändrat” mot tidigare. Införandet av ledningssystemet har alltså inte lett till att ansvarstagandet har förbättrats eller försämrats. En av respondenterna upplever sitt ansvar i utfört arbete som förbättrat och en upplever sitt ansvar som ”betydligt bättre” än innan införandet av ledningssystemet. Det kan tyda på att de känner att de får ansvar och/eller tar ansvar samtidigt som eventuella förväntningarna på ansvar tillgodoses och kanske till och med överträffas.

WSPs dokumentation redogör för att WSP som globalt företag har fem gemensamma värderingar och en utav dem är förtroende. Persson (2010) menar på att värde skapas för kunden då kunden känner ett förtroende för företaget vid skapande av vara eller tjänst. Resultaten av undersökningen visar på att hälften av respondenterna inte upplever att förtroendet i utfört arbete har förändrats sedan införandet. WSPs värdering upplevs därmed inte ha ändrats och det har heller inte det upplevda förtroendet vid skapande av vara eller tjänst. Den andra hälften av svaren på frågan tyder på att respondenterna upplever ökat förtroende i utfört arbete mot vad de upplevde innan införandet av ledningssystemet. Det kan bero på att WSP har arbetat hårdare med att förankra sina värderingar och/eller att företaget satsat mer på att skapa värde för sina interna kunder som på så sätt känner förtroende i utfört arbete.

Enligt Bergman, Klefsjö (2007) måste medarbetare känna engagemang för att utföra ett bra arbete vilket skapas genom att de ges rätt förutsättningar, befogenheter och ansvar. Yukl (2013) beskriver att tillit till sina ledare skapar engagemang hos medarbetarna att stödja en förändring. En av WSPs gemensamma värderingar redogörs i WSPs dokumentation vara kvalitet och engagemang. Många av respondenterna upplever ingen skillnad mot tidigare gällande engagemang i utfört arbete. Det kan vara ett tecken på att förutsättningar, befogenheter, ansvar och tillit till ledarna är detsamma som tidigare. Att två av respondenterna upplever ett förbättrat engagemang i utfört arbete och en respondent upplever ”betydligt bättre” engagemang visar på att de möjligtvis givits bättre förutsättningar, fler befogenheter och större ansvar. Det kan också vara ett bevis på att tilliten till ledarna vid förändringen ökat samt att WSP arbetat på ett fördelaktigt sätt för att nå ut med sina värderingar till de anställda.

Det är enligt Bergman, Klefsjö (2007) nödvändigt att skapa förutsättningar för delaktighet för ett framgångsrikt arbete med kvalitet samt att en organisation som aktivt arbetar med att eliminera hinder för delaktighet skapar möjligheter för samtligas delaktighet. Människan menar Sörqvist (2004) finner stabilitet och trygghet i en förändring först när denne varit involverad och delaktig i förändringen och förbättringsarbetet blivit en naturlig del av vardagen. Enkätundersökningens resultat visar att flertalet av respondenterna upplever att delaktigheten i utfört arbete är på samma nivå som innan. Två av respondenterna upplever att delaktigheten blivit ”bättre” och en respondent upplever att den blivit ”betydligt bättre”. Förbättringen kan vara till följd av att det skapats förutsättningar för delaktighet samt att organisationen aktivt eliminerat hinder för delaktighet. Respondenterna som upplever en förbättring visar på att det möjligen beror på att förbättringsarbetet blivit en naturlig del av deras vardag.

Ett viktigt mål och medel för att uppnå hög kvalitet beskriver Bergman, Klefsjö (2007) vara arbetstillfredsställelse som skapas av stimulerande, ansvarsfulla och meningsfulla uppgifter. Resultatet från enkätundersökningen som besvarats visar att de flesta av respondenterna upplever samma mening i utfört arbete som tidigare. Upplevelsen för två av respondenterna är en förbättring och för en respondent som en betydande förbättring av meningen i utfört arbete vilket möjligtvis kan bero på att arbetstillfredsställelsen har höjts.

Persson (2006) menar på att det är stor skillnad på att låta andra styra en utveckling och att själv vara den som styr då den som själv leder utvecklingen är först med att tillgodose behov och finna lösningar. Det behövs enligt Bergman, Klefsjö (2007) stöd och stimulans från ledningen för att utveckla för företaget viktiga egenskaper hos medarbetarna. En del av respondenterna upplever möjligheten till personlig utveckling som ”oförändrat”. Tre av respondenterna upplever att möjligheten har förbättrats, vilket kan vara ett tecken på att de i större utsträckning styr utvecklingen själva och/eller att ledningen ger dem mer stöd och stimulans. Samma anledningar kan ligga till grund för de respondenter som upplever möjligheten till personlig utveckling som betydligt bättre nu mot före införandet av ledningssystemet.

Kvalitetsutveckling beskrivs av Edvardsson, Andersson, Sandén, Waller (1998) ge medarbetarna en känsla av uppskattning för utfört arbete samtidigt som antalet fel minskar. För att undvika fel och brister påpekar Sörqvist (2004) att en viss miniminivå måste kunna garanteras genom styrning och säkring. Persson (2006) redogör för att det i ett ledningssystem skall gå att fastslå vilket felet är, genomföra lämpliga åtgärder samt följa upp resultatet av utförda åtgärder. Resultatet från enkätundersökningen visar på att fem av respondenterna inte upplever att felprocenten i deras utförda arbete har förändrats sedan införandet av ledningssystemet. Resterande respondenter upplever att felprocenten har förbättrats vilket kan tyda på att kvalitetsutvecklingen gått framåt, att styrningen och säkringen blivit mer effektiv och/eller att ledningssystemet ligger till grund för förbättringen.

Det finns enligt Rosam, Peddle (2004) oklarheter kring kvalitet och vad ett processinriktat ledningssystem har för syfte som grundar sig i att medarbetarna saknar förståelse för hur deras arbetsuppgifter bör bedrivas i relation till ”ledningssystemet för kvalitet”. Bergman, Klefsjö (2007) menar på att skapa förutsättningar för delaktighet och arbetstillfredsställelse är nödvändigt för ett framgångsrikt kvalitetsarbete där målet är att uppnå hög kvalitet. Kvalitet och engagemang beskrivs i WSPs dokumentation vara en av de för företaget gemensamma värderingarna. Två av respondenterna upplever ingen förändring av kvaliteten sedan införandet av ledningssystemet. Fem av dem upplever att kvaliteten har blivit ”bättre” och en respondent upplever att kvaliteten har blivit ”betydligt bättre”. Upplevelsen av förbättring kan bero på medarbetarna fått förklarar för sig hur deras arbetsuppgifter bör bedrivas i relation till ”ledningssystemet för kvalitet”. Det kan också bero på att deras delaktighet har ökat, att arbetstillfredsställelsen har höjts och/eller att WSP på ett bättre sätt lyckats förankra en av företagets värderingar.

5.3 Analys av fråga 35

Den sista frågan i enkätundersökningen syftade till att ta reda på om respondenternas svar på frågorna enbart beror på införandet av ledningssystemet eller om det finns möjligheter att det beror på annat. Det var enbart två respondenter, respondent 3 och respondent 8, som valde att svara på frågan vilket enligt Bell (2000) kan ha berott på att respondenterna inte velat ta ställning i frågan och/eller på omfattningen av enkätundersökningen.

Respondent 3 kommenterade att framgång även beror på kompetensutveckling och erfarenhet vilket stämmer väl överens med förklaringen Persson (2006) redogör för som visar på att strävan att utnyttja medarbetarnas kompetens är stor i organisationer där processorienteringen är lyckad. Samme respondent kommenterade även att försämringar ofta är relaterade till tidspress och ett trögt system som upplevs som ett hinder och inte ett stöd. Forsmark (muntlig information) menar dock på att tanken med verksamhetssystemet är att det inte skall vara ett administrativt ok utan att det istället

skall underlätta arbetet. Tidspress och trögt system bör inte vara någonting respondenten störs av då denne svarat att effektiviteten upplevs som ”bättre” än innan införandet av ledningssystemet.

Respondenten 8 var den andre att lämna kommentarer och inledde med att beskriva att denne bara svarat att situationen är förbättrad i nästan alla utav fallen/uppdragen vilket till stor del beror på att denne är mer informerad om avtalsform, arbetsrätt, hjälpmedel, och exempel på dokument som går att hitta i det nya verksamhetssystemet. Kommentaren stämmer väl överens med att respondenten upplever de verktyg som finns som ”betydligt bättre” än innan införandet av ledningssystemet som inom WSP benämns verksamhetssystemet.

Respondent 8 avgav även kommentaren att denne bara svarat för sin upplevelse i sina uppdrag och att de nya funktionerna visar om en kund är försenad med en betalning av företagets fakturor, att det är lätt att följa uppdragets budget och att det på ett enkelt sätt går att se de arbetsuppgifter som åligger en. Kommentarna stämmer väl överens med respondentens svar ”betydligt bättre” på hur denne upplever ekonomiprocesserna i jämförelse med hur arbetet bedrevs innan införandet av ledningssystemet. Däremot svarade respondenten ”oförändrat” på hur denne upplever sitt ansvar i utfört arbete, vilket är en aning motsägelsefullt till kommentaren om att det går ”på ett lättsamt sätt att se alla arbetsuppgifter man ska göra”. Möjligtvis beror det på det Bergman, Klefsjö (2007) beskriver om att en medarbetare samtidigt som den får ansvar måste vara villig att ta ansvar.

En sista kommentar som respondent 8 delade med sig av var att ”användandet av verksamhetssystemet måste bli bättre bland oss medarbetare. Hjälpmedel finns men används inte i den utsträckning man borde kunna”. Enligt Persson (2006) är det ett måste att ledningssystemets syfte är tydligt, väl genomtänkt samt kommunicerat till medarbetare vilket om det inte görs skulle kunna vara en förklaring till att ledningssystemet inte används i den utsträckning det anses borde. En annan förklaring till att ledningssystemet inte används i den utsträckning det anses borde skulle kunna vara brist på information som gör medarbetarna medvetna om vad systemet handlar om och hur det berör dem vilket Rosam, Peddle (2004) menar på är av stor vikt. Slutligen skulle den sista kommentaren kunna förklaras med det Delgado, Weber, Ruiz, Garcia-Rodríguez de Guzmán, Piattini (2013) beskriver om att komplexiteten och storleken på nuvarande system för stöd i organisationer har vuxit avsevärt på senare år, vilket även ökar svårigheten att hantera dem på rätt sätt.

6 Slutsatser

Slutsatser från de resultat som framkommit och den analys som gjorts redogörs det för i kapitlet nedan.

Respondenter med en positiv ingående inställning vid besvarandet av frågorna visar sig vara benägna att svara positivt på de frågor som följlaktligen ställs. Informationen kring införandet av ledningssystemet kan anses ha varit god då det är den upplevelsen näst intill samtliga respondenter delar. Det finns förbättringspotential hos ledningen att tydliggöra förväntningar och krav vid användande av ledningssystemet för samtliga medarbetare. Att medarbetarna är med i framtagandet av ett ledningssystem är inte avgörande för att de upplever att systemet efter införandet är bra.

Ledningens styrning för verksamheten upplevs vara bättre sedan införandet av ledningssystemet och respondenterna är av samma upplevelse när det gäller hur viktig informationen kommuniceras, hur företagets kultur förmedlas samt hur företagets olika processer redogörs. Stödet som respondenterna upplever att de får i sitt arbete har inte förändrats sedan införandet av ledningssystemet.

Tillgängligheten för bestämt arbetssätt upplevs som bättre mot hur det var innan införandet av ledningssystemet och samma upplevelse delar respondenterna för de verktyg som finns samt för dokumenthanteringen. Vad gäller upplevelsen av informationsdelningen i utfört arbete upplevs den både som ”oförändrat” mot hur det var innan ledningssystemet infördes samtidigt som den upplevs som ”bättre” och detsamma gäller upplevelsen för möjlighet till kommunikation. Upplevelsen av kunskapsdelningen hos respondenterna har inte ändrats mot hur delningen av kunskap gjordes före ledningssystemet infördes, det har däremot upplevelsen för ekonomiprocesserna och effektiviteten som båda upplevs vara bättre än tidigare.

Respondenternas kunskaper för hur de bör bedriva sitt arbete upplevs som bättre mot tidigare och helhetssynen för verksamheten upplevs också som bättre än innan införandet av ledningssystemet. Upplevelsen för samordningen i respondenternas arbete är att den anses av lika många respondenter vara oförändrad mot tidigare som bättre än innan införandet av ledningssystemet. Både pålitligheten och trovärdigheten för bestämt arbetssätt upplevs av respondenterna som förbättrade. Det gör däremot inte arbetsmiljön som de upplever vara densamma som tidigare. Respondenterna upplever att deras yrkesmässiga behov tillfredsställs på ett bättre sätt samt att möjligheten till yrkesmässig utveckling förbättrats efter det att ledningssystemet infördes.

Sitt bidrag till verksamhetens framgång upplevs av lika många respondenter som oförändrat mot tidigare som bättre än tidigare. Samma upplevelse har de i frågan om hur de upplever förtroende i utfört arbete. Deras ansvar i utfört arbete upplever de som oförändrat, vilket de även upplever med sitt engagemang i utfört arbete, sin delaktighet i utfört arbete samt mening i utfört arbete gentemot innan ledningssystemet infördes. Upplevelsen för möjlighet till personlig utveckling anses av lika många respondenter vara oförändrad mot tidigare som bättre än innan införandet av ledningssystemet. Felprocenten i utfört arbete upplevs oförändrad medan kvaliteten upplevs blivit bättre sedan införandet av ledningssystemet.

WSP har lyckats olika bra med att förankra de gemensamma värderingarna hos sina medarbetare. Förtroende som är en av företagets värderingar anses av respondenterna både som oförändrat och

förbättrat sedan införandet av ledningssystemet. Engagemang som är en annan av företagets värderingar upplevs som oförändrat mot tidigare medan kvaliteten som också är en av WSP värderingar upplevs som förbättrad.

Respondenterna var mer benägna att uppleva en försämring mot tidigare i frågor gällande ledning och system än i individfrågorna. De var också mer benägna att uppleva en förbättring i lednings- och systemfrågorna än frågorna gällande individ. Flest svar att respondenterna inte upplever någon skillnad mot innan införandet av ledningssystemet avgavs för frågorna som berörde individen. Flest svar att det blivit sämre sedan tidigare återfinns för ledningsfrågorna medan flest svar att det blivit betydligt bättre går att finna bland systemfrågorna.

Svarsfrekvensen var betydligt högre på kategorifrågorna än när respondenterna själv gavs möjligheten att kommentera om deras upplevda kvalitet vid införandet av ledningssystemet enbart berodde på själva införandet eller om det kan bero på andra saker. Den höga svarsfrekvensen visar att en enkätundersökning med kategorifrågor är ett bra sätt att mäta upplevda kvalitetsförbättringar för de interna kunderna och resultatet visar att upplevda kvalitetsförbättringar för interna kunder kan mätas. Syftet med detta examensarbete uppfylls då undersökningen visar att införandet av ett ledningssystem på företag innebär ökad upplevd kvalitet för de interna processerna.

7 Diskussion

I följande avslutande kapitel diskuteras metod, resultat och slutsatser samt ges förslag till vidare studier.

Att undersökningen visar att införandet av ett ledningssystem på företag innebär ökad upplevd kvalitet för de interna processerna, vilket var syftet, är inget bevis för att det är så i alla fall. Detta är en småskalig undersökning som måste bearbetas för applicering på företag med andra strukturer för ledningssystem samt för företag och system av annan storlek än det företag som studerats i denna undersökning. Det bör även vara i åtanke att varje respondent är en egen individ som uppfattar saker och ting på sitt sätt. Sannolikheten för att olika respondenter skall vara av exakt samma åsikt på exakt samma grunder känns mycket liten. Resultatet bör ändå begrundas av WSP själva och av företag med liknande verksamhet, storlek och samma typ av ledningssystem. Det finns mycket att fundera över och ta till sig från de resultat som framkommit vad gäller systemet i sig, medarbetarnas roll och framförallt den roll som företaget måste ta vid införandet av ett ledningssystem, hur en förändring inom företaget leds och utförs.

Den höga svarsfrekvensen för undersökningen kan bero på många olika saker men en viktig orsak till att samtliga tillfrågade respondenter besvarat enkäten kan vara att de som dröjde med sina svar vid flertalet tillfällen påmindes. Att svaren inkom senare än beräknat medförde en del omprioriteringar vid skrivandet men äventyrade aldrig undersökningen i stort. Majoriteten av respondenterna svarade snabbt på enkätundersökningen vilket ändå tyder på att den bör ha upplevts som okonstlad att besvara. Att enbart två respondenter besvarade sista frågan förtäljer inte om de övriga respondenterna inte anser sig ha några kommentarer på det som efterfrågades eller att de anser att svaren på frågorna enbart beror på den upplevda kvaliteten vid införandet av ledningssystemet.

Det skulle vara intressant att kunna följa upp frågorna med följdfrågor för att få en förståelse för resonemangen som ligger bakom resultatet. Det kanske hade gett en fingervisning varför några respondenter var mer benägna att välja de svarsalternativ som stod för att det blivit sämre sedan införandet av ledningssystemet och andra var mer benägna att svara att det upplevs oförändrat eller bättre mot tidigare. Det kanske också hade gett svar på varför respondenterna var mer benägna att uppleva en försämring i de frågor som gällande ledning och system än i individfrågorna. Är det ett tecken på att det är lättare att kritisera andra än att vara självkritisk? Eller att respondenterna inte vill stå för egna misslyckanden? Andra skillnader mellan svaren hade också varit intressant att få ta del av såsom anledningen till att en respondent inte besvarade fråga 25.

Reliabiliteten och validiteten för denna studie anses vara hög och arbetet har i största möjliga mån utförts systematiskt och strukturerat. Enkätundersökningen är utformad för att kunna användas vid andra tillfällen än den för studien valda samt av andra än de som i denna studie besvarat enkäten och av andra än den som står för utformningen. Valda frågor till enkäten är kritiskt granskade så att enkäten är relevant för valda frågeställningar och för att mäta det som den avser att mäta, vilket även kontrollerats. Möjligen skulle en annan grupp av respondenter på samma företag och avdelning men vid ett annat kontor få möjligheten att besvara samma enkätundersökning för försäkras om hög reliabilitet och validitet för enkätundersökningen. Jag anser dock att undersökningen ger en korrekt bild av upplevelserna hos respondenterna och att den mäter det den avser att mäta vilket även tabellerna visar på.

7.1 Metoddiskussion

Möjligen borde slutsatserna dragits från ett medelvärde för svaren då de svarsalternativ som flest valt kanske inte svarar upp till resultatet på bästa sätt. Slutsatserna av resultatet kan anses vara en aning missvisande om exempelvis fem av respondenterna svarat ”bättre” medan tre har svarat ”oförändrat” och det i slutsatserna anges att det blivit bättre än innan. Det kunde även ha varit fördelaktigt att skicka ut enkäten till ett ojämnt antal respondenter då det möjligen hade minskat antalet resultat där hälften av respondenterna svarade en sak och den andra hälften var eniga om ett annat svar. Slutsatsen i de fallen blir för svaren att de både är så och så, exempelvis både oförändrat och bättre sedan införandet av ledningssystemet. Eventuellt hade alternativet ”oförändrat” kunna tagits bort för att tvinga respondenterna att ta ställning i frågorna. Jag är dock av uppfattningen att saker inte alltid blir bättre eller sämre, därav fanns ett svarsalternativ tre.

Intervjuer hade kunnat användas för att ta reda på respondenternas svar på samma frågor men jag anser att deras möjlighet till att avge svar som behandlats konfidentiellt var en styrka i denna undersökning. Framst för att det känns mycket osäkert att de hade svarat samma sak till mig då jag är deras medarbetare. Men också för att frågorna vid svar som vittnar om upplevd försämring blottar de åsikter man har om ledaren för gruppen, de som ligger bakom systemet och inte minst vad respondenten själv har för roll i det hela. Respondenterna är dessutom som konsulter stationerade på olika företag där de utför uppdrag vilket medför att det tidsmässigt hade varit svårt att hinna besöka samtliga och dessutom förvänta sig att samtliga skulle haft möjlighet att avsätta den tid det tar att genomföra en intervju. Intervjuer hade dock möjliggjort för intressanta följdfrågor om det visat sig att respondenterna velat ge samma svar som i enkätundersökningen.

För de intervjuer som genomförts finns det en risk för att allt inte kommer med i resultaten. Dels pga. att det kan vara svårt för den som genomför intervjun att fånga upp allt som sägs och alla övriga signaler och dels för att den som genomför intervjun på ett omedvetet sätt kan påverka respondenten. Sådana aspekter hade minimerats om fler än en person genomfört intervjuerna. Ett så bra resultat som möjligt från intervjuerna har eftersträvat genom öppenhet, artighet, formulering av frågor samt att intervjuerna spelats in och transkriberats.

7.2 Förslag till fortsatta studier

I och med att undersökningen är en jämförelse mellan före och efter införandet svarar inte resultatet på hur bra det nya systemet är, utan resultatet ger svar på hur den upplevda kvaliteten har förbättrats sedan införandet av ledningssystemet. En vidare undersökning skulle följaktligen kunna vara att titta närmare på hur bra det nya ledningssystemet är i sig självt.

Ett intressant komplement till denna studie skulle kunna vara att undersöka hur respondentens yrkesmässiga position och fas i livet påverkar hur de besvarar den utskickade enkäten. Då jag som utfört undersökningen har viss kunskap om detta hos mina medarbetare tycker jag mig se vissa mönster. Mönster där olika fördelning av avgivna svar att det blivit bättre, sämre eller oförändrat mot innan införandet av ledningssystemet kan kopplas till ansvarig person på avdelningen innan införandet, ansvarig person på avdelningen efter införandet, när en respondent är nära pensionsålder samt personer som efter besvarandet på enkätundersökningen sagt upp sig.

8 Referenser

De källor som har använts i denna uppsats är redovisade nedan.

8.1 Litteratur

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB

Baxter, L.F., Hirschhauser, C. (2004). Reification and representation in the implementation of quality improvement programmes. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24, No. 2, 2004, pp. 207-224. DOI 10.1108/01443570410514894

Bell, J. (2000). *Introduktion till FORSKNINGSMETODIK*. Lund: Studentlitteratur AB

Bergman, B., Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB

Black, S., Bridge, S, Koegh, W. (2001). Service quality performance measurement in public/private sectors. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, Issue 7, 2001, pp.400-405. DOI: 10.1108/EUM0000000005715. ISSN 0268-6902

Bryman, A. (2011). *SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA METODER*. Malmö: Liber AB

Chen, S.H., Yang, C.C., Lin, W.T., Yeh, T.M. (2007). Service quality attributes determine improvement priority. *The TQM Magazine*, Vol. 19, Issue 2, 2007, pp.162-175. DOI 10.1108/09544780710730005

Christer Engström, Chefredaktör. (1996). *Nationalencyklopedin. UGE-VITRU. Nr. 19*. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB

Delgado, A., Weber, B., Ruiz, F., Garcia-Rodríguez de Guzmán, I., Piattini, M. (2013). An integrated approach based on execution measures for the continuous improvement of business processes realized by services. *Information and Software Technology*, Vol. 56, Issue 2, 2014, pp.134-162. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2013.08.003>

Edvardsson, B., Andersson, T., Sandén, M., Waller, B. (1998). *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB

Ejvegård, R. (2002). *VETENSKAPLIG METOD FÖR PROJEKTARBETE*. Lund: Studentlitteratur AB

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur AB

Hartman, S. (2003). *Skrivhandledning – för examensarbeten och rapporter*. Stockholm: Natur & Kultur

- Jarrick, A., Josephson, O. (1996). Från tanke till text-En språkhandbok för uppsatsskrivande studenter. Lund: Studentlitteratur
- Jun, M., Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21 (1-2), pp. 205-223. DOI: 10.1080/14783360903550095
- Klaus, P., Maklan, S. (2011). Customer experience: Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, Vol. 53, Issue 6, 2013, pp.771-792. DOI: 10.2501/IJMR-53-6-771-792
- Klaus, P., Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, Vol. 55, Issue 2, 2013, pp.227-246. DOI: 10.2501/IJMR-2013-021
- Ljungberg, A., Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling- VARFÖR-VAD-HUR?*. Lund: Studentlitteratur AB
- Patel, R., Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Persson, G. (2006). *Att integrera ledningssystem – bygga ett verksamhetssystem*. Stockholm: SIS Förlag AB
- Persson, G. (2002). *Kvalitet – en praktisk handbok*. Stockholm: SIS Förlag AB
- Persson, G. (2010). *Processer- effektivisera och förbättra din verksamhet*. Stockholm: SIS Förlag AB
- Piper, L., Carty, M. (2004). *Ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö – för hållbara organisationer som vill följa ISO-standarder*. Stockholm: SIS Förlag AB
- Poksinska, B., Pettersen, J., Elg, M., Eklund, J., Witell, L. (2010). Quality improvement activities in Swedish industry: drivers, approaches, and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2, No. 2, 2010, pp.206-216. DOI 10.1108/17566691011057366
- Rosam, I., Peddle, R. (2004). *Att bygga ett processbaserat ledningssystem för verksamhetsförbättring*. Stockholm: SIS Förlag AB
- Söderlund, M. (1997). *Den nöjda kunden. Kundtillfredsställelse-orsaker och effekter*. Malmö: Liber AB
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur AB
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur
- Tubbs, S. (2010). *Human communication: Principles and Contexts*. New York: McGraw-Hill
- Wedin, L., Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB

White, E.M., Kaighobadi, M., Wharton, T.J. (1994). Process Goal Charts for Quality Improvement Programmes. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, Issue 2, 1994, pp. 26-40. DOI: 10.1108/02656719410051661. ISSN: 0265-671X

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson Education

Zellner, G. (2011). A structured evaluation of business process improvement approaches. Evaluation of BPI approaches. *Business Process Management Journal*, Vol. 17 No. 2, 2011, pp.203-237. DOI 10.1108/14637151111122329

8.2 Internet

WSPgroup. (u.å). *Allmänt om WSPs arbetssätt*. Hämtad 10 februari, 2014, från WSP, <http://www.wspgroup.com/sv/WSP-Sverige/Vad-vi-gor/Arbetsatt/>

8.3 Figurförteckning

Figur 2.1. Hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2007, s.39)

Figur 2.2 Kvalitetsdimensioner på en tjänst (Bergman & Klefsjö, 2007, s.36)

Figur 2.3 En klassisk liknelse av kvalitetsarbetets huvudmoment (Sörqvist, 2004, s.27)

Figur 2.4 PDCA-cykeln (Sörqvist, 2004, s.313)

Figur 2.5 Kanodiagrammets principer (Ljungberg, Larsson, 2012, s.113)

Figur 9.1 De ingående processerna i WSPs ledningssystem. (WSPs interna dokument, Introduktion till WSPs ledningssystem)

8.4 Tabellförteckning

Tabell 3.1 Databaser och sökord som har använts

Tabell 4.1 Frekvenstabell som visar en sammanställning av enkätsvar

Tabell 4.2 Cirkeldiagram fråga 5-fråga 8 (%)

Tabell 4.3 Cirkeldiagram fråga 9-fråga 12 (%)

Tabell 4.4 Cirkeldiagram fråga 13-fråga 16 (%)

Tabell 4.5 Cirkeldiagram fråga 17-fråga 20 (%)

Tabell 4.6 Cirkeldiagram fråga 21-fråga 24 (%)

Tabell 4.7 Cirkeldiagram fråga 25-fråga 28 (%)

Tabell 4.8 Cirkeldiagram fråga 29-fråga 32 (%)

Tabell 4.9 Cirkeldiagram fråga 33-fråga 34 (%)

Tabell 4.10 Sammanställning, fråga 5-fråga 34 (%)

9 Bilagor

Bilaga A. Företagspresentation för surveyundersökning

Bilaga B. Följebrev enkät

Bilaga C. Enkätformulär

Bilaga D. Intervjuguide vid intervju med WSPs kvalitetschef

Bilaga E. Transkriberad intervju med WSPs kvalitetschef

Bilaga F. Intervjuguide vid intervju med f.d gruppchef, Management Uppsala

Bilaga G. Transkriberad intervju med f.d gruppchef, Management Uppsala

Företagspresentation för surveyundersökning

I denna bilaga redogörs det för WSP som företag och hur de arbetar med ledningssystem. Här finns även sammanfattningar från genomförda intervjuer som ger en bild av bakgrunden till ledningssystemet och tidigare arbetssätt.

Företagsbeskrivning, WSP

WSP är ett globalt analys- och teknikföretag som erbjuder konsulttjänster för hållbar samhällsutveckling inom Hus & Industri, Transport och Infrastruktur och Miljö & Energi. Företaget har 300 kontor i 35 länder utspritt över fem kontinenter. Totalt arbetar det 15 000 personer på WSP och 2 500 av dem arbetar i den rikstäckande organisationen i Sverige (WSP dokumentation).

Verksamheten bedrivs genom de olika affärsområdena: WSP Analys & Strategi, WSP Brand & Risk, WSP Byggprojektering, WSP Civils, WSP Environmental, WSP International, WSP Management, WSP Process och WSP Systems. WSPs medarbetare, kompetensområden, kunder och typer av uppdrag kännetecknas av bredd och mångfald (ibid.).

WSPs kompetens gör att företaget kan delta i alla delar i samhällsutvecklingen. Från tidiga utredningar, och analyser, projektering och mätningar till planering och genomförande av projekt med varierande storlek, komplexitet och längd på uppdragen (WSP dokumentation).

Visionen för WSP är ”To be the outstanding supplier of specialists and integrated services in the built and natural environment”. Där WSP som ett globalt företag har följande gemensamma värderingar (ibid.):

- Nytänkande
- Förtroende
- Hållbarhet
- Samverkan
- Kvalitet och engagemang

WSPs ledningssystem

WSPs ledningssystem gäller för hela WSP Sverige AB inkluderat central administration och företagets alla kontor. VD för WSP Sverige AB ansvarar för rutinen. Att WSPs ledningssystemsrutiner följs samt att samtliga arbetar i ett gemensamt system gör arbetet effektivt och innebär att både tid och pengar sparas. På det sättet säkerställs att inga frågor tappas bort och det sättet att arbeta på innebär även ett ständigt lärande där erfarenheter tas tillvara på och upprepning av misstag förhindras i samtliga uppdrag genom en ordentlig utvärdering (WSP dokumentation).

Ledningssystemet underlättar för både för kunder och konsulter att följa arbetet i de uppdrag de deltar i. Centrala delar i ledningssystemet är kunskapsförmedling och kunskapsåterföring. All verksamhet får en tydlig styrning vid användande av systemet där syftet är att nå målen för varje uppdrag. Ett gemensamt regelverk med hjälpmedel, rutiner och tydlig ansvarsfördelning finns därav till hands. WSP vill genom sitt ledningssystem leva upp till en utveckling med kontinuerligt lärande där kunskap delas mellan varandra och företagets kunder (ibid.).

Syftet med WSPs ledningssystem

Syftet med ledningssystemet är att säkerställa goda långsiktiga resultat inom verksamhetens områden. Det sker genom att upprätthålla ett strukturerat arbetssätt som lever upp till kundernas förväntningar, skapar mervärde för medarbetare, kunder och ägare samt ger styrning för ett ständigt förbättringsarbete och en långsiktig lönsamhet (<http://www.wspgroup.com/sv/WSP-Sverige/Vad-vi-gor/Arbetssatt/>).

WSPs ledningssystem är certifierat enligt SS-EN ISO 9001:2008 och SS-EN ISO 14001:2004. Kundernas behov tillgodoses med kvalitetsarbete medan att skydda miljön och möta samhällets behov är det miljöledningsarbetet syftar till. Rutiner för att efterleva Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) ingår också i ledningssystemet. Verksamheten är delvis även ackrediterad (<http://www.wspgroup.com/sv/WSP-Sverige/Vad-vi-gor/Arbetssatt/>).

Utformning av WSPs ledningssystem

WSPs ledningssystem är utformat på så sätt att det skall vara lättillgängligt, användarvänligt och anpassningsbart efter verksamhetens och kundernas behov. Uppdaterade och aktuella rutiner och verktyg finns tillgängliga i ledningssystemet och via intranätet. WSPs ledningssystem omfattar Ledningsprocesser, Stödprocesser och Uppdragsprocessen (WSPs dokumentation).



Figur 9.1 De ingående processerna i WSPs ledningssystem. (WSPs interna dokument, Introduktion till WSPs ledningssystem)

Uppdragsprocessen utgör WSPs kärnprocess. Ledningsprocesserna där rutinerna grupperas enligt PDCA-cykel, skall stödja och skapa förutsättningar för ett effektivt uppdragsarbete för verksamheten. Stödprocesserna består av de rutiner som finns för personal, ekonomi, kommunikation och IT (WSPs dokumentation).

Ledningsprocesserna skall stödja och skapa förutsättningar för ett resultatorienterat, effektivt och kvalitativt uppdragsarbete, eftersom det är i uppdragen mervärde skapas för kunderna och för WSP. Ledningssystemet finns dokumenterat på intranätet och där är även rutiner och verktyg tillgängliga. (ibid.).

För att nå långsiktiga och goda resultat, inom kvalitet, miljö och verksamhetens andra områden, utgår WSPs uppdragsarbete från Best Practice. Detta sker genom en gemensam uppdragsprocess där beprövad erfarenhet görs tillgänglig i hela verksamheten. Uppdragsprocessen är anpassningsbar utifrån uppdragets omfattning och risk. När ett uppdrag skall genomföras skapas ett skräddarsytt processtöd i IT-stödet för ledningssystemet genom att den gemensamma uppdragsprocessen kompletteras med minst en uppdragstyp. En uppdragstyp innehåller kompletterande specifika rutiner

med arbetsuppgifter och verktyg som är anpassade för genomförandet av de uppdrag som uppdragstypen omfattar. Rutinerna i en uppdragstyp beskriver både hur uppdragsarbetet skall utföras tekniskt/metodmässigt och hur kvalitet och miljö för den specifika uppdragstypen styrs. (WSPs dokumentation).

En kontinuerlig utveckling av medarbetare, utvärdering och förbättring av vårt sätt att arbeta och våra verktyg skall borga för att WSP på kort och lång sikt når goda resultat och ger dess kunder vad de behöver och förväntar sig. Målet för WSP är att arbetet med ständiga förbättringar skall genomsyra hela verksamheten. Genom att WSP löpande samlar in förbättringsförslag från alla medarbetare på ett strukturerat och transparent sätt via Förbättringsplatsen ledningssystemet får de ett underlag för att förbättra sig. Arbetet med interna och externa revisioner ger ytterligare underlag för det arbetet (ibid.).

Bakgrund till WSPs ledningssystem

I en intervju med kvalitetschefen på WSP Stab i Stockholm (personlig kommunikation, 5 februari 2014. Transkriberad i bilaga E) framkom det hur vägen fram till dagens ledningssystem har sett ut. Personen har varit med ända sedan arbetet med att utveckla dagens ledningssystem påbörjades. WSP har varit ISO-certifierade inom kvalitet och miljö sedan slutet av 90-talet. Sedan gick det ett antal år där företaget inte riktigt nådde upp till 100% av de mål de satt upp för kvalitet och miljö. År 2006 togs beslutet att arbeta hårdare för att nå de uppsatta målen.

Företaget eftersträvade tydligare riktlinjer för vad som krävs av medarbetarna, stöd till dessa samt samla verktyg, mallar och hjälpmedel på ett och samma ställe som samtliga har tillgång till. Uppdragsprocessen behövde förenklas och rutinerna behövde bli mera lättförstådda. Målet var att skapa en plattform där allt detta fanns åskådliggjort och tillgängligt för samtliga på arbetsplatsen. Grundidén är att på ett och samma ställe som den anställde arbetar med sitt uppdrag skall även ekonominuppföljning skötas och även dokumenthantering. Allt skall vara samlat på samma ställe så även stödet. Ledningssystemet visualiserar hur de uppdragsansvariga skall planera och styra sina uppdrag.

Kvalitetschefen beskriver att ledningssystemet för honom är vårt sätt att arbeta och att delar av vårt sätt att arbeta är certifierat enligt ISO 9001 och 14001, men att vårt sätt att arbeta innefattar alla rutiner. Ledningssystemet bygger på Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag (ABK), International Organization for Standardization (ISO), arbetsmiljökrav, god ekonomisk redovisningssed samt ett Project Management Institute (PMI)-tänk. Kvalitet är vad kunderna har för krav och hur WSP säkerställer att de lever upp till de ställda kraven. Byggbranschen har under lång tid inneburit mycket pappersarbete för att blir certifierad. Det har medfört att tankesättet till stor del handlat om att se till att få certifieringen istället för att se det hela som hjälpmedel för att genomföra uppdrag. En av målsättningarna vid upprättandet av ledningssystemet var att det klart och tydligt skulle framgå vad som förväntas av de anställda. De skall veta när de arbetar på rätt sätt och få det stöd de behöver för att kunna utföra sitt arbete på önskvärt sätt.

Verksamhetssystemet, VS, förklaras vara samlingsnamnet för WSPs samtliga ledningssystem. Processtöd, ekonomi, dokumenthantering, uppdragsstyrning, metodutveckling och förbättringar är alla samlade i verksamhetssystemet. Det utfördes två testpiloter av verksamhetssystemet med början i slutet av 2011. Verksamhetssystemet rullades sedan ut i omgångar för olika delar av företaget och var helt klart i juni 2012. Vid implementeringen av verksamhetssystemet använde sig WSP inte av någon förändringsledning. Det upptäcktes under tiden av implementeringen att upplägget för filhantering inte var optimalt och komplexiteten underskattades. Kvalitetschefen beskriver vidare

implementeringen som lite trög pga av otydligheter, felanpassade och komplicerade processer samt tidskrävande procedurer. Detta har med tiden åtgärdats med bättre kommunikation, stöd och ett bättre anpassat verksamhetssystem. Troligtvis hade implementeringen gått smidigare om det i ett tidigare skede varit hårdare med de interna revisionerna så att de ställda kraven blivit tydligare. Tanken är att verksamhetssystemet inte skall vara ett administrativt ok utan det skall effektivisera och driva verksamheten framåt. Det viktigaste med verksamhetssystemet är enligt honom att det underlättar arbete, främjar samarbete, är lärande och styrande.

Verksamhetssystemet bygger på Plan-, Do-, Study-, Act- tänket och tar hänsyn till underförstådda, uttalade och överraskande behov. Allt som gäller lönsamhet, miljö, best practise och hållbarhet är samlat i verksamhetssystemet som även innefattar WSPs värderingar, målstyrning och metodstyrning. Hela verksamhetssystemet skall genomsyras av ett kvalitetstänk. Att skapa ett uppdrag ändrades efter implementeringen till att ligga på den uppdragsansvarige och inte på centrala administratörer. Tanken var att i samband med det skulle planeringen för hela uppdraget ske, vilket inte varit fullt uttalat och därav tagit tid att få till. Verksamheten i Sverige bygger mycket på delegering och eget ansvar. Det är betydelsefullt att få samtliga att inse vikten av att dokumentera i sitt arbete. Tanken är att ett uppdrag på det sättet inte blir lika personberoende då fler har tillgång till dokument och information samtidigt som det sparar tid. Med hjälp av dokumentationen skapas även en erfarenhetsbank som alla kan dra nytta av. Verksamhetssystemet har bidragit till att underlätta samarbetet mellan olika arbetsområden på WSP.

Vidare beskrivs att mycket arbete från företagsledningen har lagts ner på kärnprocessen. Då fokus inledningsvis var starkt på den delen lades inte lika mycket krut på de stödprocesser som är nödvändiga. Mycket arbete läggs nu ned på att skapa stödprocesser då det inom det området idag används mycket rutiner istället för uttalade processer. Ansträngningar görs också för att införa processägare. Processmognaden är någonting som kan förbättras på företaget, förståelsen för att processer är en del i vårt gemensamma arbetssätt.

Det viktiga för WSP är enligt Kvalitetschefen att företaget är i framkant vad gäller kvalitetsarbete, levererar lösningar som är säkra ur arbetsmiljöaspekter och använder ett hållbart sätt att arbeta så kunderna är nöjda. För att lyckas med det sistnämnda görs försök till att årligen genomföra kundundersökningar bland de externa kunderna, där frågan om de kan tänka sig rekommendera WSP till en kollega eller vän ställs. Det genomförs även enkäter som skickas ut till de interna kunderna för att ta reda på vad de anser om bland annat verksamhetssystemet. Mycket arbete läggs i dagsläget ned på att skapa ett tydligare processororienterat WSP där en stor del av arbetet handlar om att utbilda WSPs medarbetare i att tänka i processer.

Arbetssätt för WSP Management i Uppsala, innan införandet av ledningssystemet

I en intervju med tidigare gruppchef på WSP Management i Uppsala (personlig kommunikation, 6 februari 2014. Transkriberad i bilaga G.) beskrevs det hur arbetet på företaget utfördes före införandet av ledningssystemet. Vid beställning av ett uppdrag fylldes en excel-mall i med uppgifter om beställarorganisation, ekonomi och kontaktpersoner som administratörer sedan startade ett uppdrag utifrån. Allt arbete utgick då från en lokal server där uppdrag och dess mappsystem skapades av administratörer. De olika mapparna i systemet innehöll sedan flertalet olika mallar beroende på typ av mapp. Skapandet av uppdrag samt budgetar för uppdragen genomfördes av gruppchefen i samråd med uppdragsansvarige.

Processen för den uppdragsansvariges arbetsgång och ansvar var otydligt och i viss mån outtalat. Dokumentation såsom avtal och budget skulle alltid sparas i rätt mapp i uppdraget, vilket inte betyder att det alltid gjorde det. Det var inte samma IT-stöd förr och mallarna fanns lite överallt. Det fanns en mall för uppdragsplaner där arbetsgången skulle planeras, mallen innefattade också planer för kvalitets- och miljöarbete. Det var dock väldigt sällsynt att uppdragsplaner fylldes i ordentligt eller över huvudtaget oftast pga av tidsbrist.

Kvalitetsarbetet gentemot kunder sköttes till största del muntligt. Arbetet med arbetsmiljön innefattade de ergonomiska bitarna vid arbetsplatserna. Inga ansträngningar för att skapa engagemang och delaktighet för de interna kunderna gjordes. Arbetet med processer var inte uttalat och arbetet sköttes snarare efter olika rutiner. Svårigheten med ett processbaserat arbetssätt låg i att uppdragen var av många olika slag. Arbetet utfördes i många fall på beställarens sätt snarare än att hålla sig till WSPs egna arbetssätt.

Uppdragsarbetet var inte centralt och sköttes från det lokala kontoret och de anställda på Uppsala kontoret som inte hade några rutiner för uppföljande av uppdragshandlingen. Kvalitetsarbetet handlade mer om att säkra upp så att misstag inte begicks fler än en gång snarare än att ligga i framkant och aktivt jobba med kvalitetsfrågor. Tidigare uppföljning av arbetet skedde enbart genom sporadiska internrevisioner där tyngdpunkten låg på att granska arbetssättet mer än uppdragshandlingen.

Hej.

Jag studerar Kvalitets- och Ledarskapsutveckling på Mittuniversitetet i Östersund och genomför under våren 2014 mitt examensarbete. Syftet med mitt arbete är att undersöka om införande av ledningssystem på företag innebär ökad upplevd kvalitet för de interna processerna. Jag har skickat denna enkät till dig för att ta reda på hur ledningssystemet skulle kunna anpassas mer efter de behov och önskemål som du som intern kund har. Som underlag till mitt arbete ber jag dig vika några minuter för att besvara de påståenden som finns i denna enkät. Svaren i undersökningen kommer att behandlas konfidentiellt. Önskar svar senast 2014-04-10.

Förklaring av ledningssystem:

För att driva en verksamhet krävs det ett strukturerat arbetssätt i form av ett ledningssystem. Ett ledningssystem har olika inriktning, storlek och komplexitet som i olika grad lägger grunden för hur formellt systemet är. I alla befintliga system behandlas i någon grad ekonomi, ledningsfrågor, produktion, juridik samt personal och kan till stor del påverkas av förväntningar och krav från intressenter och kunder (Persson, 2006).

Hjärtligt tack på förhand.

Elin Boström

I den här undersökningen syftar ledningssystem till verksamhetssystemet, VS.

Sätt ett X inom den parentes som stämmer mest överens med din åsikt.

1) För att få en uppfattning om din allmänna åsikt om ledningssystemet (VS) önskar jag inledningsvis svar på vad du tycker om det.

Bra () Ingen åsikt () Dåligt ()

2) Hur har informationen kring implementeringen av ledningssystemet (VS) varit?

Bra () Ingen åsikt () Dåligt ()

3) Hur anser du att de förväntningar och krav som finns på dig vid användande av ledningssystemet (VS) har tydliggjorts?

Bra () Ingen åsikt () Dåligt ()

4) Var du med i framtagandet av ledningssystemet (VS)?

Ja () Ingen åsikt () Nej ()

I den här undersökningen mäts kundupplevd kvalitet som skillnaden mellan hur arbetet utfördes innan införandet av ledningssystemet (VS) och hur arbetet utförs efter att ledningssystemet (VS) är infört.

Jämförelsen mäts på en skala från 1-5, där 1 står för att det har blivit betydligt sämre sedan införandet av ledningssystemet (VS), 2 står för att det har blivit sämre, 3 står för att det är oförändrat mot tidigare, 4 står för att det har blivit bättre och 5 står för att det har blivit betydligt bättre sedan införandet av ledningssystemet (VS).

1 = Betydligt sämre ()

2 = Sämre ()

3 = Oförändrat ()

4 = Bättre ()

5 = Betydligt bättre ()

Förklaring av process:

Med en process menas i denna undersökning aktiviteter som upprepas efter ett bestämt mönster. Processen har ett bestämt syfte och mål och början och slut. En process beskriver flöden i organisationen och skapar värde för kund.

I den här undersökningen mäts kundupplevd kvalitet som skillnaden mellan hur arbetet utfördes innan införandet av verksamhetssystemet (VS) och hur arbetet utförs efter att verksamhetssystemet (VS) är infört.

Sätt ett X inom den parentes som stämmer mest överens med din åsikt.

Ledning

5) Hur är ledningens styrning för verksamheten?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

6) Hur kommuniceras viktig information?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

7) Hur är förmedlingen av företagets kultur?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

8) Hur upplever du redogörelsen av företagets olika processer?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

9) Hur upplever du stödet du får i ditt arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

Undersökningen fortsätter på nästa sida.

I den här undersökningen mäts kundupplevd kvalitet som skillnaden mellan hur arbetet utfördes innan införandet av verksamhetssystemet, VS och hur arbetet utförs efter att verksamhetssystemet, VS är infört.

Sätt ett X inom den parentes som stämmer mest överens med din åsikt.

System

10) Hur upplever du tillgängligheten för bestämt arbetssätt?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

11) Hur upplever du de verktyg som finns?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

12) Hur upplever du dokumenthanteringen?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

13) Hur upplever du informationsdelningen i utfört arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

14) Hur upplever du kunskapsdelningen i utfört arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

15) Hur upplever du möjligheten till kommunikation?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

16) Hur upplever du ekonomiprocesserna?

Betydligt sämre

Oförändrat

Betydligt bättre

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

17) Hur upplever du effektiviteten?

Betydligt sämre

Oförändrat

Betydligt bättre

1. ()

2. ()

3. ()

4. ()

5. ()

Undersökningen fortsätter på nästa sida.

I den här undersökningen mäts kundupplevd kvalitet som skillnaden mellan hur arbetet utfördes innan införandet av verksamhetssystemet, VS och hur arbetet utförs efter att verksamhetssystemet, VS är infört.

Sätt ett X inom den parentes som stämmer mest överens med din åsikt.

Individ

18) Hur är dina kunskaper för hur ditt arbete bör bedrivas?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre	
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	

19) Hur är helhetssynen för verksamheten?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre	
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	

20) Hur upplever du samordningen i ditt arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre	
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	

21) Hur upplever du pålitligheten för bestämt arbetssätt?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre	
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	

22) Hur upplever du trovärdigheten för bestämt arbetssätt?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre	
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	

23) Hur upplever du din arbetsmiljö?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre	
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	

24) Hur tillfredsställs dina yrkesmässiga behov?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

25) Hur upplever du möjligheten till yrkesmässig utveckling?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

26) Hur upplever du ditt bidrag till verksamhetens framgång?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

27) Hur upplever du ditt ansvar i utfört arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

28) Hur upplever du förtroende i utfört arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

29) Hur upplever du engagemang i utfört arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

30) På vilket sätt upplever du delaktighet i utfört arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

31) På vilket sätt upplever du mening i utfört arbete?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

32) Hur upplever du möjligheten till personligt utveckling?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

33) Hur upplever du att felprocenten i ditt utförda arbete har förändrats sedan införandet av ledningssystemet (VS)?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

34) Hur upplever du att kvaliteten har förändrats sedan införandet av ledningssystemet (VS)?

Betydligt sämre		Oförändrat		Betydligt bättre
1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()

35) Beror dina svar om förbättringar/oförändrad situation/försämringar av den upplevda kvaliteten vid införandet av ledningssystemet (VS) enbart på själva införandet eller kan det bero på andra saker? Kommentera i så fall andra saker som det kan bero på.

Kommentarer:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tack för din medverkan.

Intervjuguide vid intervju med WSPs kvalitetschef, 2014-02-05 kl.16.00

WSPs huvudkontor i Stockholm, längd på intervju: 57,13 minuter

Syfte med examensarbetet:

Syftet är att undersöka om de interna kunderna på WSP Management i Uppsala upplever ökad kvalitet i sitt dagliga arbete sedan ett nytt verksamhetssystem infördes under 2012.

Syfte med denna intervju:

Att få för examensarbetet relevant bakgrundsinformation om WSPs verksamhetssystem.

Intervjufrågor:

- Vem kom på idén att det behövdes ett verksamhetssystem? Och när?
- Varför valde WSP att skapa och införa ett verksamhetssystem?
- Vilka diskussioner har legat till grund för utformandet av verksamhetssystemet?
- Vad bygger verksamhetssystemet på? (ex ISO, PMI)
- Hur identifierades de olika processerna vid utformning av verksamhetssystemet?
- Vad är syftet med verksamhetssystemet?
- Vilka är målen för verksamhetssystemet?
- Har verksamhetssystemet inneburit en kvalitetsförbättring?
- Hur mäts i så fall det?
- Annan intressant information?

Tack för ditt samarbete.

Intervju med WSPs kvalitetschef, 2014-02-05 kl.16.00

på WSPs huvudkontor i Stockholm, längd på intervju: 57,13 minuter

I: Intervjuare

R: Respondent

R: Jag är en utav dem som varit med från början och har ledningssystemetperspektivet för det hela, en av orsakerna till att vi startade det här. För mig är ledningssystemet vårt samlade arbetssätt, vårt sätt att arbeta. Delar av vårt sätt att arbeta är certifierat ISO 9001 14001, men vårt sätt att arbeta innefattar alla rutiner, och det där är inte klart på WSP idag kan jag säga.

I: Vart man drar gränsen menar du?

R: Nej, för det blir väldigt mycket, vad är kvalitet? Den frågan kommer upp. Och vi jobbar med vårt uppdrag och sen så tar vi hjälp av kvalitet, miljö och stab för vissa frågor. Eller vi tar hjälp av en kvalitet- och miljösamordnare i uppdraget för vissa frågor och då känns det att då är man lite ute och, det är en farlig väg att gå för att kvalitet för mig är ju vad har kunderna för krav hur jobbar vi och säkerställer att vi lever upp till kundernas krav och hur kontrollerar vi att det har blivit så? För mig är det liksom kvalitetsledning.

I: Kvalitet är som du säger lite olika för olika personer.

R: Den här branschen själva nästan byggt upp att från början var det en manual och massa blanketter man skulle fylla i och då blev du certifierad om du gjorde det. Så många tycker att, ser det fortfarande som en fyller i-övning för någon annans skull och inte som en hjälp för att jag ska kunna genomföra mitt uppdrag. Det var en utav målsättningarna med det här systemet att det skulle vara väldigt lätt för medarbetarna att förstå vad det är som förväntas utav dem. När gör jag rätt? Det ska vara lätt att göra rätt och just det här att få stöd för det jag behöver göra tydligt.

I: Tror du att svårigheten kan ligga i att det är tjänster och inte produktion?

R: Mmm. Eftersom vi har ju anställt kompetenta medarbetare som är här för att vara kreativa och utveckla avancerade lösningar och det klart att då nöjer man sig inte med att fokusera på själva uppdragsdelen utan då är man lite kreativ när det gäller checklistor eller andra typer av hjälpmedel också då. Istället för att acceptera att det här har företaget bestämt, det här ska vi använda, då vill man göra sin egen variant, man tycker inte riktigt att det funkar och så gör man sin egen variant och till slut så har vi då massa olika hjälpmedel för samma sak. Istället för att enas om nån sorts best practise och få det att funka.

I: Är tanken att det ska gå lite mer mot en eller?

R: Ja det är så, därför att jag ser det som en matris men egentligen är det ju samma sak alltså vårt sätt att arbeta och där är det best practise även då det gäller metod och teknikgenomförande och det tycker jag är lite unikt för att pratar man kvalitetsledningssystem så är det ju hur vi ska leva upp till de krav som ställs på oss och sen för att klara certifiering, men hur det verkligen tekniskt eller metodmässigt genomför ditt uppdrag styr man inte, och det försöker vi ju med uppdragstyperna nu här att ge det stödet genom att för verksamheterna själva äger uppdragstyperna och där så tar man med vad som man behöver göra då för att verkligen säkerställa de kundkrav men sen handlar det ju om best practise i det tekniska och metodmässiga genomförandet så att det blir ju en ytterligare dimension på det här.

I: Du var med och startade upp verksamhetssystemet.

R: Vi har varit certifierade sedan 98 ISO kvalitet, och 99 ISO miljö och runt 2006 så tyckte man att vi når inte 100% kvalitetsmålen vi når inte 100% vi ligger stabilt på 80 och vill höja det och då, då kände

man att nej vi måste kunna ge medarbetarna ett tydligare stöd vad det är som medarbetarna behöver göra och samla alla verktyg, mallar, hjälpmedel och så vidare på ett ställe så det är lätt att hitta, förenkla uppdragsprocessen så att den är med lättförstådd och förenkla rutinerna så att det inte är så mycket att läsa, och göra allting väldigt åskådliggjort och sen inte att det är ett , det var ju liksom pdf-filer på intranätet, vilket var rätt så nytt i början på 2000, det vi ville göra också då var ju att knyta ihop det så att vi har allt på samma ställe, när du jobbar med ditt uppdrag på samma ställe där du jobbar med dina uppdrag där har du också stödet i form av rutiner och verktyg och där har du också din ekonomiska styrning och din ekonomiska uppföljning så att du har din ekonomiuppföljning, din så att säga processtöd och din dokumenthantering på samma ställe. Så det var en grundtanke. Samla allt på ett ställe. Och det klart allt är ju då, vad är allt? Och så blev det massa diskussioner kring det då men

I: När började man med verksamhetssystemet, började utforma det?

R: Nu är vi här, vi har ett litet bekymmer, för att verksamhetssystemet har blivit ett namn på IT-stödet men verksamhetssystemet är egentligen namnet på alltihopa. Och sen för att leva upp till det så har vi ett IT-stöd. Men vi jobbar just nu med att försöka hitta en lösning på det här med namnproblematiken. Det har skapat en problematik, många när man säger verksamhetssystemet då tänker alla på IT-stödet och så har man inte riktigt förstått att det handlar om vårt sätt att arbeta. IT-stödet förenklar vårt sätt att arbeta. Det är en del i det. Så när vi rullade ut det här då blev det en del, kom en del synpunkter på att det var mycket man tyckte det var tog tid osv. Och då kan vi ju konstatera att ja på vissa håll då så var det ju lite för mycket arbetsuppgifter inlagda i uppdragstyperna men det var ju verksamheterna själva som ägde dem. Men sen handlar det om att alla på WSP idag inte är medvetna om vad som krävs utav en uppdragsansvarig vad en uppdragsansvarig måste göra i form utav planering och styrning av sitt uppdrag. Och verksamhetssystemet visualiserar ju det, det blir mera tydligt vad du behöver göra.

R: Lika där då, vi rullade ut det på bred front och särskilde inte då på de små, enkla, korta uppdragen a 4 timmar, och det uppdrag som kanske var på 700 ' kronor uppdrag då. Vilket gjorde att det blev lite för mycket arbetsuppgifter på det här lilla enkla. Jag var över till England och pratade med kollegor där och då hade de gjort samma resa för de hade jobbat fram en process som innebar massa fylleri-övningar och så fick de då hugg från organisationen som sa att det här är för komplicerat, det tar för lång tid. Och de precis som vi är ju intresserade utav ett verksamhetssystem som effektiviserar verksamheten inte som sänker den just för, tidsmässigt så att säga. Det ska inte vara ett administrativt ok. Utan det ska vara någonting som lyfter och hjälper dig framåt. Så då åkte jag hem och så med controllerns hjälp då så kolla vi i PX och så konstaterade vi att situationen såg likadan ut här och att väldigt många utav våra uppdrag är under 50' kronor. Och då inser man att ja då är det inte så mycket som man hinner göra i ett sånt uppdrag, planeringsmässigt så det måste vara väldigt enkelt. Du behöver stöd och du behöver göra en del saker men det måste vara väldigt tydligt och noga så att det inte blir för mycket, för då tycker man bara att det är för mycket och så struntar man i dem. Så att det är en lärdom vi har dragit nu och nu har vi introducerat det här med microuppdrag då och lite enklare uppdragsrum vid registrering utav uppdraget. Men samtidigt så var det ju så att det var PX-administratörerna som registrerade uppdragen på knapphändig information från uppdragsansvarig så att vi hade verkligen inte kvalitetssäkrat planeringen utav uppdraget eller registreringen utav uppdraget utan det var knapphändiga uppgifter och PX-admin blev en väldigt viktig länk för att vi så att säga skulle kunna hålla en bra kvalitetsnivå. Men de hade inte den rollen i uppdraget eller de hade inte ens den rollen i organisationen utan det var nåt outtalat så i och med att uppdragsansvarig själv skulle registerar uppdraget så blev det ju så att det är inte en registrering i första hand utan det är en planering i första hand, du talar om vilka som ska jobba i ditt uppdrag, vilka timpriser det ska vara, när saker och ting ska vara klart , det är liksom en första planering och så tycker folk att det tar tid, ja men det tar ju tid att planer ett uppdrag. Men ok för det här 4 timmars uppdraget då så får det inte vara så mycket att göra.

I: Ni hade en testpilot av verksamhetssystemet i början, när var det?

R: 2011, vi gick live december 2011 och det var samtidigt som jag gick på föräldraledighet, så var det uttrullat och klart där i maj/juni 2012. Och vi hade en testpilot 1 på våren och så hade vi testpilot 2 omgång på hösten och då konstaterade vi att filhanteringen inte var optimal. Det var lika där, vi hade inte gjort hemläxan vad är det för filformat vi har på WSP, vad kan Sharepoint stödja och inte. Vi tyckte a men det är enkelt, det är bara att hänvisa till fileserver och så är det löst men det blir inte så tydligt för användaren om du ska dokument på två olika ställen. Så vi har lidit litegrann utav det då.

I: Har WSP hållit i arbetet eller har ni tagit in någon utifrån?

R: Vi har haft externa konsulter inne då, som projektledare och lite olika roller.

I: Är det mest för processbiten?

R: Både och. Kravbiten har vi också. Men de träckte ju inte då så att det är, men nu är vi mer inne på erfarenheter av projektet, jag vet inte riktigt vad dina frågor var?

I: Hur har ni identifierat processerna i systemet?

R: Det har varit en väldigt praktiskt approach på mycket på WSP. Och från företagsledningens sida så har det varit ett väldigt fokus på uppdragsprocessen, som är vår kärnprocess. Och i det har vi missat lite grann då vad företaget i övrigt måste göra för att det ska fungera i uppdragsprocessen. Så det håller vi på med just nu att försöka tydliggöra.

I: Är det stödprocesser du tänker på då?

R: Ja, just att vara väldigt tydlig med att det här är stödprocesser för att uppdragsverksamheten ska fungera. Och den som ansvarar för det och hur viktigt det är de är att de fungerar att de verkligen ger ett stöd så att inte stödprocesserna är nån sorts självändamål där man bara tittar internt på den funktionen utan det är verkligen utan jobbet här är att stödja uppdragsprocessen. Och det är ju typ, stödprocesser det är ju då väldigt mycket HR, IT, Ekonomi, kontor, inköp. Och där kan jag säga att idag så har vi ju rutiner inom de områdena med det är ju få uttalade processer.

I: Ä det någonting ni vill skapa?

R: Ja, jag tycker att vi måste titta lite mer på det. Och när det sen kommer till uppdragsprocessen så är det bara att erkänna att vi har ju ett arbetssätt som är väldigt, påverkas utav ABK, och så det har ju format uppdragsprocessen och sen var det utvalda personer från varje affärsområde då som leddes utav den här konsulten som beskrev arbetssättet och hur man bäst jobbar i uppdragen. Sen när det var klart så gick vi tillbaka och såg ok vad hade vi i vår gamla uppdragsprocess i våra gamla rutiner som vi anser att det var nog väldigt bra att ha det med eller att det måste vi ha med därför att det är ABK-krav eller vi måste ha det med därför att det är krav för våran certifiering, så la vi till det. Så att vi började med hur vill vi jobba och vad är vårt bästa sätt att arbeta. Och också med utgångspunkt sen att justeringar i det arbetssättet det gör man i uppdragstyperna. Så blir det som delprocesser idet här då, så att ni på management då kompletterar ni uppdragsprocessen med specifika rutiner och specifika arbetsmoment som ni behöver för att det ska funka för er då. Men att det här gemensamma ändå det funkar för alla. Och det gör ju då att, läget nu är ju att vi har 100 uppdragstyper och 80-90 uppdragstypsansvariga. Och processmognaden är ju inte riktigt där på WSP inte kanske IT-mognaden heller. Så att förstå då när man är uppdragstypsansvarig vad det innebär och att man är en del i den här uppdragstypsprocessen som är liksom en del i hela vårt arbetssätt och vad som är kvalitet och vad som är miljö och vad som är, där går vi lite grann bort oss. Och då blir det istället frågor ok vad krävs det för att vi ska vara certifierade. Och då är vi inne på nästa där vi kanske började litegrann då att vad som krävs för att få en certifiering det är ju en fråga som jag får väldigt ofta och det finns ju ett antal svar på det. Men det är ju ointressant därför att vi har högre krav än så för att om vi bara skulle gå på vår certifiering då skulle vi inte bry oss om arbetsmiljö nånting och vi skulle inte bry oss om så mycket ekonomiska rutiner heller. För det är inte inom skolden för vår certifiering. Och vi skulle inte bry oss om WSPgroups krav heller. Det sista kanske inte riktigt stämmer men det är säkert de som skulle säga emot mig på det här för det där Per det är ju krav och kravbilden kommer ju in ändå i erat

kvalitetssystem och det så kanske det kan vara men min poäng är att om man vill göra det enkelt så är det liksom organisationen, vi har ett antal rutiner, vi har så att säga ett bestämt arbetssätt och vi har ett antal saker som vi måste göra för att säkra arbetsmiljön, för att säkra miljön, för att säkra kvaliteten och för att säkra att vi jobbar så som group tycker att vi ska jobba. Och vidare att vi jobbar då naturligtvis utifrån vad våra så att vi säkerställer vad våra kunder vill ha och vad vi levererar till våra kunder och att det att vi har någon koll på att det blir som vi har tänkt oss där. För mig är det ledningssystemet. Och i det så ingår det ju uppdragstyper som en viktig parameter då. Så att certifiering blir liksom ja delar av vårt system är certifierat eller ingår i certifieringen så att säga men det är inte det primära, det primära är att vi jobbar så som WSP Sverige har bestämt att vi ska jobba. Och då är det ju fokus på lönsamhet. Det är viktigt att vi bibehåller vår certifiering, det är viktigt att vi inte skadar oss i vårt arbete och det är viktigt att vi levererar lösningar som är säkra ur arbetsmiljöaspekter, det är viktigt att vi leverera lösningar som är hållbara. Att vi är i framkant där va. Så att ja det är min bild.

I: Hur försöker man följa upp det? Försöker man göra olika undersökningar eller mätningar?

R: Jag har ju plockat fram nu att i ISO-standardens andra punkt så står det att högsta ledningens ansvar att säkerställa att man har nöjda kunder då. Och det här är andra året nu som vi försöker få till det ordentligt med en kundundersökning. Och det är tredje omtaget, så att vi är på väg att få en sån modell och jag kan ju bara konstatera att mera fokus behöver läggas på det för att säkerställa att det snurrar. För hur ska vi annars kunna veta. Å då säger de det har vi ju koll på ändå vi får ju mera jobb säger man ju på avdelningsnivå. A precis men om vi tittar på alla kommentarer som kom in totalt sett på WSP då genom den här undersökningen som vi gjorde förra året, de kommentarerna hade ju inte kommit in annars, så att det gav ju väldigt bra feedback.

R: Så planen nu för nästa år eller för i år då det är att dela upp det så att vi har en massutskickvariant där vi helt enkelt ställer frågan om kunderna kan tänka sig rekommendera oss till en kollega eller vän. Och sen är det en verksamhetsutvecklingsdel som mer fokuserar på vårt arbetssätt och försöker ta reda på gör vi rätt saker och vad är bra vad är dåligt med vårt arbetssätt. Och så ska det mer leda till att utveckla vår arbetsprocess. Så det är Per Holmqvist som håller ihop det där, Marknad. Och sen blir det Jan-Åke Fransson som vi försöker introducera som processägare för uppdragsprocessen, som tar hand om den delen då. Så det är också nytt då att vi försöker få in det här med processägarskap på WSP. Det är verksamheten som äger uppdragsprocessen, verksamheten som kan den. Och sen har vi ju då stödprocesser som i dagsläget mest är stödrutiner.

I: Ställs frågor om Ledningssystemet i nästa medarbetarenkät?

R: Man gjorde ju det sist. Och jag har ju tryckt på för att vi skulle få en medarbetarenkät en gång per halvår. Med lite färre frågor. För nu mäter vi eller nu kör vi en undersökning per ett och ett halvt år. Då är det väldigt svårt att agera utifrån på resultatet från den.

I: Vad bygger ledningssystemet på, ABK, PMI, ISO?

R: Ja det gör det ju genom att er uppdragstyp så att säga bygger en hel del på det. Och när ni då lägger in det i vår uppdragsprocess så blir det ju ett bra stöd för ett PMI-tänk.

I: Finns det någonting annat typ liknande som man tagit till vara på?

R: Nej utan det är väl att försöka forma WSPs krav då och i och med det också då ABK och 9001 och 14001 då, och arbetsmiljökraven då från lagarna. Och sen blir det naturligtvis också ekonomiska rutiner med god redovisningssed och allt med hur vi hanterar ekonomin i uppdragen. Och det blir ju tuffare och tuffare nu genom att vi ägs utav Kanada. Deras lagstiftning är väldigt hård där. Så att det blir en utmaning.

R: Ja och varför jo det är för att verksamheten i Sverige bygger väldigt mycket på delegering, chefen delegerar till uppdragsansvariga, uppdragsansvariga kör väldigt självständigt, och när man då utökar sitt uppdrag, så i England så då får ju chefen får ju då nästa i princip skriva på då att man har sett den

här workordern som man kallar det. Det är utökat då och det är nästan alltid cheferna som signerar avtal och anbud och så vidare. Nu kör ju vi det på delegation. Så det där är lite klurigt. Så nu gjorde group, de gjorde en audit här, en revision då precis före jul. Och då ville de se vad hade vi för bevis då för att vi fick mer betalt i det här uppdraget då, vad har vi för dokument som visar att liksom vi kunde utöka vår summa från 200' kronor till 400' kronor. A å så ställde de massa frågor och rent rutinmässigt nu så ska man ju kunna gå in i verksamhetssystemet och i IT-stödet och där kolla dokumentationen, flik uppdragsstyrning, anbud/avtal klick och där ska det finnas då. Och det gjorde det ju inte. Så då blev det rundringning och till slut så kunde vi ju då efter ett antal dagar och rundringning så kunde vi leverera dokument som styrkte det där och jag har inte fått sammanställningen än men min magkänsla är att vi kanske levde upp till kraven till 60-70% då. Så att det kan bli tuffare framöver här att det blir mer administration i form av att du kanske måste klicka i nån ruta i VS då eller du aktivt måste göra nånting, fylla i nånting helt enkelt.

I: Jag känner att jag har fått väldigt mycket svar. På bakgrunden.

R: Visar upp den externa sidan, så här arbetar vi.

R: Jag pratade ju förut om de här som är lite gamla i gården. Det är många oavsett ålder, alla förstår inte vikten av att dokumentera. Man har det i huvudet. Men om den personen inte är på plats och kunden ringer och vill ha, ska man då svara att nej tyvärr Bernt är här idag kan vi återkomma imorgon? Vem som helst kan ju då gå in i uppdraget och plocka fram och skicka det är liksom tanken med det här. Men det här är nog en av nycklarna till varför implementeringen blev trög därför att man hade ju inte förståelse för att det här är viktigt. Och så kom ett system a det var väl ingen mening med det liksom. Om vi hade kört hårt på interna revisioner åren innan det här systemet lanserades så att alla blev väldigt tydligt medvetna om vilka krav som man har på sig som uppdragsansvarig så hade nog VS känts mera som ett hjälpmedel då dag ett. För nu blev det VS som levererade lite grann vad du måste göra. Och i och med att det är ett komplext IT-system så blir väldigt många frågor hur man jobbar i systemet och då tappar man egentligen fokus på arbetssättet. Men man måste ju först lära sig systemet så är det ju. Alltså IT-stödet, vad händer när jag klickar här och hur kan jag mappa upp det här mot Office osv. På Management har vi sett på revisioner då att där är det väldigt mycket, det brister i förhållandet mellan WSP och kunden. Därför Management sitter ofta i kundens organisation och utför arbetet åt kunden men vi har ju ett åtagande gentemot kunden så det som saknas ofta är ju ett tydligt avtal, tydlig planering. Planering har vi ju här det är liksom hela projektplanen för hela byggprojektet då, a men vänta nu vad. Och sen med avtal också att vi reviderar ett uppdrag och då var det ju tydliga offerter från alla inblandade discipliner, och tydligt sammanställt då en totalsumma. Och så står det en post på WSP på 5 miljoner kronor. Jaha men var är de avtalen? Mellan WSP och kunden då på de här 5 miljonerna. Det enda vi hittade var en uppdragsbekräftelse på 250' kronor. 5 miljoner då är det ju vice VD nivå. Nä men då har man ju så bra relation med beställaren att det där är inga problem. Nej det är det ju inte, inte med den beställaren just då men det kan ju smälla.

R: Visar gamla bilder. Tidigt skede i utvecklingen av verksamhetssystemet.

R: Vi jobbade ju fram en administrativ process först, vad gör du administrativt sett i ett uppdrag från början till slut. Och det sen ledde ju till grunden för en uppdragsprocess och till en kravspec för systemet. Det jag inte har pratat om så mycket är kanske men det som är för mig samma sak egentligen som kvalitet det är liksom vårt arbetssätt när det gäller teknik och metod, best practise och bygga upp struktur och kapital hur vi genomför viss typ utav projektering, viss typ utav utredning, vi bygger upp erfarenheter kring ett sånt jobb så att du inte behöver börja om från noll varje gång så är ju det en otrolig spinoff. För mig är det verksamhetssystemet också och det är ju därför som affärsområdena äger uppdragstyperna. Och det är då det har blivit den här lilla missmatchen att då tycker man att det där är en del och så är kvalitet och miljö är en annan del. Det där kan ju Per ta hand om.

R: Det här var första presentationen. Tänkta startsidan. Underlätta arbete, främja samarbete, lärande och styrande. Runt det här året då 2006, 2007 och 2008 så gick det inte så bra när WSP fick uppdrag där flera discipliner ingick, vi var inte så bra på att samarbeta över affärsområdesgränserna, Sedan

dess så har vi blivit mycket duktigare, även utan VS så att säga, det har legat på IT-stödet då men det har varit väldigt viktigt och därför så har vi ju liksom haft fokus på uppdragstyper och inte så mycket kring affärsområdena, VS har liksom ingen affärsområdesuppbyggnad utan det är våra uppdragstyper. Så underlätta arbetet, det ska vara lärande och det ska vara styrande, och styrande är liksom både ett stöd och någonting du är tvungen att göra därför att någon annan säger det, men det gäller att hitta så att säga rätt nivå där så vi kan tjäna pengar för jag kan ju lätt ta fram någon checklista som alla ska fylla i för att vi ska uppfylla allt men då kör vi ju i diket när det gäller lönsamhet.

R: Så de där underlätta arbete, främja samarbete, lärande och styrande var väl det absolut viktigaste då som jag tycker också. Verksamheten äger då alla användare och organisationsoberoende.

R: Sen har mycket vatten runnit under broarna. Det bygger på Plan, Do, Study, Act-tänket. Kärnan i själva uppdragstypen, det där är en utmaning idag, vi har ju sagt att det ska finnas en uppdragstypsansvarig. Men litegrann blir ju det en mer en funktion än person för att om vi då har en uppdragstyp Systems, el, teleprojektering, eller elprojektering då, så jobbar man ju med det från Kiruna, Luleå i norr till Lund, Malmö i syd. Och då har man ju olika mallar, olika verktyg man kanske har olika arbetssätt till och med. Och då vill ju vi att man ska enas kring ett, det mest optimala. Så kör vi på det och de bästa mallarna så kommer man överens om vilka det är och så använder man dem. Och det kräver ju en del arbete att enas kring det. Och där tror jag att vi har, asså det var för enkelt att säga att det är en uppdragsansvarig som ska ordna det. Det är tufft. För det kommer kanske in, det kommer komma in synpunkter som till sist är motstridiga på förbättringar och ska du själv då avgöra vad som är bäst. Så det är tufft.

I: Är det en arbetsgrupp som sätter sig ned då?

R: Nej alltså det här är ju ute på affärsområdena så det är jätteviktigt att det finns en koppling till utvecklingsorganisationen. Och nu har det ju blivit utvecklingsorganisation i affärsområdena med Hans Bengtsson, Calle Berner, och det här är en utmaning framöver att få det här att snurra ordentligt. För att annars blir det ju inte det här matnyttiga best practise biblioteket som vi vill ha. Så att det är jätteviktigt, annars bygger man ju upp egna system på sidan av, jag har mina mallar eller...

R: Fokus i år är att försöka förbättra IT-stödet så att det blir tydligare processororienterat och ger ett bättre stöd för verktyg och även kanske för arbetsuppgifter då. Och så är det ju att fortsätta utbilda verksamheten och få verksamheten att förstå att det här är till för att stödja vårt arbetssätt. Och att IT-stödet i sig visualiserar vårt arbetssätt då. Det är just det här att om du har jobbat i 20 år och du kan du kan det här men du tänker inte på att någon kanske måste ta över det här om du är ledig, sjuk eller borta helt enkelt. Eller om du helt plötsligt som det har hänt på många håll så har beställaren anställt en inköpschef som börjar granska avtal, börjar granska skickade fakturor, då helt plötsligt så rubbas ju förutsättningarna, då krävs det att vi har ordning på våra papper och har vi inte det ja då blir det diskussioner och framför allt och fram med våra dagböcker och allting och så får vi betalt i alla fall men det tar ju enormt mycket tid, så de tär inte det att vi så att säga att vi jobbar och försöker lura någon men det är att vi inte har allting dokumenterat, tydligt och på rätt sätt. Det är det här ja menar liksom att även för den som är gammal i gården så är det här ett system att använda.

R: Jag tog en bild från introduktionsutbildningen för nyanställda. Jag har ju märkt att en bra grej vore ju att säkerställa att alla medarbetare har gått e-learningutbildningen. För den här andra e-learningutbildningen som togs fram den är riktigt bra, den går lite mer ner i detaljer både på uppdragsprocessen och på IT-stödet. Så det ska man verkligen kolla, har alla gått den? Introduktionsutbildningen för nyanställda det är en riktig utmaning och det brukar alltid sluta med att, ja men när jag kommer tillbaka nu så hur ska jag få mina medarbetare att jobba såhär eller hur ska jag lära mig VS, ja men du är ju nyanställd här så du får ju liksom luta dig mot dina kollegor och de tycker också det är svårt.

R: Den här underförstådda behov, uttalade behov, överraskande behov och att delar i ledet så som vi pratade om då att det är lönsamhet, hållbarhet, miljö, best practise vi har samlat allt i vårt

ledningssystem, det här är verksamhetssystemet och det bygger på värderingar, vi har en målstyrning och också en metodstyrning då i form av uppdragsprocess och stöd och ledningsrutiner.

R: Och hela företaget ska ju snurra så här, uppdragstyperna ska snurra så här och det är liksom inte för att utveckla de absolut bästa kvalitetsmallarna utan det handlar ju om att utveckla de bästa arbetsmetoderna teknik- och kontorsmässigt också.

R: Det blir så att jag kan ingenting om kvalitet säger de då, det kan du visst det, du är jätteduktig att jobba i ditt uppdrag, du lyssnar på kunden, du skriver ner vad kunden vill ha och du kontrollerar när du granskar ditt uppdrag att kunden har fått det kunden vill ha och sen har du ett avslutningsmöte där du ser att kunden är glad. Det är ju kvaliteten.

R: Det jag pratade förut om då att allt på ett ställe. Processtöd, ekonomi, dokumenthantering, uppdragsstyrning, metodutveckling och förbättringar, det är på ett ställe. Men då måste man ju vara lite intresserad av alla de där bitarna och vissa medarbetare de jobbar kanske med en uppdragsansvarig som inte delger så mycket information som många medarbetare då så då blir det ju, de är inte så mycket inne i VS. Medans andra uppdragsansvariga då är tydliga med vilka som är medlemmar och har kontinuerliga avstämningsmöten pratar utifrån VS-flikarna så att alla har full koll på vad som gäller, var avtalet ligger, vilka dokument man jobbar med. Och även om man vill ha sina dokument på en filserver av ena eller annan anledning så har du ju länken från VS, då ger ju det massa fördelar inte minst sen när det ska arkiveras. Så man kan alltid gå dit och veta var saker finns.

R: Min systerson har tagit licens på ett enmotorigt flygplan då och då fick jag se hans checklista och då var det så här om motorn börjar hacka vad gör du då? Å då är det så här på vissa flygplanstyper då så en bränslekran som ska vara öppen då så du har bränsle från båda tankarna då och så lite andra steg, ja det är väl självklart att du kollar den där bränslekranen kan man ju tycka då mm men sitter du där uppe i luften, motorn börjar hacka, det blir väldigt stressigt, och piloter är naturligtvis stresståliga, men då har man checklista och så går man igenom den och så är det klart. Då har du gjort allt du ska, du vet att nu har jag faktiskt testat allt och får det att funka. Det är ju därför jag tycker att man ska ha VS. Därför att du har, du är jätteduktig som uppdragsansvarig och du har bra koll och det är därför vi anställt dig liksom. Det är därför du jobbar här. Men ibland blir det stressigt, ibland händer det oförutsedda saker, då är det bra att ha stödet där så att du vet att du gör rätt. Så det tycker jag, och för att exemplifiera det här ytterligare då så kan man säga att när man sitter där i flygplansstolen och så ska man iväg, ett stort SAS-plan och så säger pilot så att å vi har fått en ny slottid här så vi kan komma iväg alldeles strax, det innebär att vi hoppar över checklisten, vi går inte igenom checklista här innan flygning men ni kan vara lugna, vi kan flygplanstypen det är inga problem, jag skulle skruva litegrann på mig. Och då vänder man på det, tror du att de piloterna inte skulle klara av att flyga det där utan checklisten? Det klart att de kan flyga utan en checklista, men varför blir man då nervös när de hoppar det? Då känner jag att om piloterna som har rätt så bra lön och är rätt så kompetenta går igenom den här checklisten varje gång då tycker jag att då kan vi kräva utav våra uppdragsansvariga att de ska gå igenom 7-8 arbetsuppgifter i sina uppdrag, varje uppdrag. Speciellt nu när vi har gjort det så enkelt att klicka för direkt, arbetsuppgifter genomför i uppdragsplanen då.

R: Vi har inte haft någon förändringsledning i någon större utsträckning på WSP utan vi förlitar oss på att ledning och chefer tar det här med sina medarbetare. Och personligen så tycker jag att vi skulle ha mer förändringsledning mera instruktioner om arbetssätt. Det ser vi nu och nu har vi dragit igång en internrevision igen och så kör vi ett litet annat upplägg så att vi tidigare så reviderade vi och så kunde vi komma tillbaka och säga att det tyvärr ni fick 65 % istället för målet 85 %, a det var ju inte så bra nej, och sen så tittar man på det ekonomiska resultatet och så gjorde man toppresultat då blir det lite skevt så nu försöker vi titta, hur går den här avdelningen? Ekonomiskt, vad tycker kunderna och så vidare och sen så tittar vi ok men hur bidrar ledningssystemet då till de här resultaten? Och är det dåliga resultat, och så tittar man att dåliga resultat dålig användning av VS, då kan vi ju trycka extra hårdare på VS, att om ni gör det här då tror jag att ni kan lyfta er. Kör kanonresultat och dålig användning utav VS då, är det som vi identifierade förra året då att, riskexponering, det går bra tack vare att ni har bra relation och så vidare men ni har inte säkrat. Och nu har det ju spridit sig i organisationen då hur man ska få gröna pluppar, det är enkelt man gör si och så men det lyser ju

igenom direkt sen vid närmare granskning och revision och man lurar ju bara sig själv. En utmaning är ju att få väl fungerande uppdragstyper för det är många som tror att de utvecklas centralt, men det är ju inom affärsområdena som de utvecklas.

Intervjuguide vid intervju med f.d. gruppchef på WSP Management i Uppsala

2014-02-06 kl.10.00, FAS projektkontor, längd på intervju: 28,11 minuter

Syfte med examensarbetet:

Syftet är att undersöka om de interna kunderna på WSP Management i Uppsala upplever ökad kvalitet i sitt dagliga arbete sedan ett nytt verksamhetssystem infördes under 2012.

Syfte med denna intervju:

Att få för examensarbetet relevant bakgrundsinformation om hur arbetet på WSP Management i Uppsala utfördes innan införandet av verksamhetssystemet.

Intervjufrågor:

- Hur hanterade ni tidigare arbetet med dokumentation såsom avtal?
- Hur sköttes tidigare arbetet med ekonomin såsom budgetar?
- Hur planerades uppdragen innan införandet av verksamhetssystemet?
- Använde ni er av uppdragsplaner?
- Hur arbetade ni med kvalitet?
- Hur arbetade ni med arbetsmiljö?
- Hur arbetade ni med processer?
- Hur bedrevs arbetet av de uppdragsansvariga?
- Annan intressant information?

Tack för ditt samarbete.

Intervju med f.d. gruppchef på WSP Management i Uppsala 2014-02-06

kl.10.00, FAS projektkontor, längd på intervju: 28,11 minuter

I: Intervjuare

R: Respondent

I: I och med att mitt examensarbete handlar om, jag ska kolla om det nya verksamhetssystemet höjer kvaliteten för oss medarbetare och när man gör en sån undersökning, jag kommer skicka ut en enkät, med en liknert-skala och det betyder att man måste göra en jämförelse med hur det var innan och i början av mitt arbete måste jag skriva en introduktion, det är bakgrund, det är bakgrund till vad kvalitet är, processutveckling mm. Och jag måste ha bakgrund till som jag fick igår, information om bakgrund till verksamhetssystemet eller ledningssystemet och jag behöver bakgrund till hur man arbetade på våran avdelning innan. I och med att jag gör den här jämförelsen, asså de kommer jämföra kvaliteten innan. Så jag behöver egentligen skriva ett stycke om hur man arbetade tidigare innan verksamhetssystemet infördes.

I: Hur arbetade ni med ekonomin och budgetar innan verksamhetssystemet infördes?

R: Xl, vi hade en xl-mall egentligen för budget.

R: Allt arbete utgick från L://. Uppdrag på L:// skapades utav administratörerna, vi startade ett uppdrag, så startade Dolkan ett uppdrag, mappade upp det med namn och uppdragsnummer. Med färdiga mallar i de mappstrukturerna. Vi kunde aldrig starta ett uppdrag utan hennes hjälp. Hon startade uppdragen. Man fick uppdragsnumret från henne. När vi beställde ett uppdrag från henne då fyllde vi i ett xl-ark med hur det ska fakturera, kontaktperson, fakturauppgifter, då var det också ett xl-ark som man fyllde i, och vilken typ av sektor det är. Då fick hon det och startade ett uppdrag utifrån det. Sen mappade hon samtidigt upp med 13 mappar eller var det var. Så att alla mapparna såg likadana ut och det stod uppdragsnummer och namn på uppdraget. Under fliken ekonomi stoppade man in mallen för budgeten.

I: Var det uppdragsansvarig som hade ansvar för budgeten eller var det du som upprättade dem?

R: Jag var inblandad i de flesta budgetar tillsammans med uppdragsansvarig.

I: Hade uppdragsansvariga lika stort ansvar då som nu?

R: Ansvar fanns nog där men jag tror inte att det var på samma sätt upplyft, för ansaret fanns redan då och du hade ju en xl-mall där du talade om vilka saker som ska följas upp utav uppdragsansvarig, så att det är ju förmodligen det som är uppbyggt idag fast du är mer bildligt gjort idag, du ser processerna idag och det gjorde du inte tidigare. Den var inte så uttalad, fanns i texter.

R: Vi jobbade efter WSP projekt, men det var arbetssättet som vi skulle jobba efter. Processen för det. Det har inte riktigt med, det talar om hur vi ska jobba i uppdraget, den talar inte om hur vi ska jobba med det här uppdragsansvariges roller i det hela.

I: Dokumentation, avtal och sånt. Hur sköttes det?

R: Det var, det sparades också under avtal, det var också att hade vi inte fått ett avrop då skickade vi en uppdragsbekräftelse så vi uppfattat allt rätt, där vi talat om såhär har vi uppfattat uppdraget. Och ibland kunde vi ha pengarna med där eller timpriser och sånt. Och sen skickade vi iväg det till beställaren, får du inget svar på det är det som en tyst accept. Men det är alltså ett alternativ om vi inte får ett avtal då gäller det där som ett avrop.

I: Hur arbetade ni med uppdragsplaner?

R: Vi försökte, det finns någonting, vi har en mall som har en uppdragsplan och det är också en xl-fil där det var olika flikar som skulle fyllas i. Oklart om den var centralt utformad, den fanns bara i Managements mallar i Uppsala. Den innefattades nog troligtvis centralt också. För det handlade mycket om kvalitet och miljö också, det skulle vi också planera hur vi skulle redovisa det.

I: Hur sköttes det? Brukade allt fyllas i i planeringen?

R: Nej, tyvärr aldrig nästa.

I: Känns det som det är mer krav nu när de följer upp?

R: Absolut, innan följde de upp med internrevisioner, inte så ofta och då kanske de inte gick in på just den där delen utan då tittade man mer på arbetssättet, hur vi hade jobbat i uppdraget, man gick inte in i själva uppdragshandlingen. Nu blir det synligt, det känns hela tiden som att man är jagad. Tanken är ju att det ska vara hjälpmedel. Man tar sig inte tid att sätta sig in i det här tyvärr. Ekonomin är det jag har satt mig in i, det är det jag tycker är roligast. För det andra så tar jag mallar från WSP men jag sparar fortfarande inne i mappsystemet. Det kanske inte är rätt men. Det här är en dålig ursäkt men vi jobbar ju mycket inom Landstingets process och deras sätt att jobba. Men vi ska ju kontrollera det jobbet vi gör mot vårt verksamhetssystem. De har ett eget system som det vill att vi ska jobba efter, att vi ska göra på det här sättet och den här turgången är det. Så här vill vi jobba i ett projekt. Verksamhetssystemet styr hur vi ska jobba mot våra beställare. Det spelar nigen roll om beställaren tycker någonting annat, för såhär gör vi för att säkerställa ett uppdrag. S det finns ingen ursäkt längre att man inte.

I: Hur arbetade ni med kvalitet innan?

R: Under den lilla fliken i xl-mallen.

I: Arbetade ni aktivt med hur ni skulle höja kvaliteten mot era kunder.

R: Ja muntligt. I så fall i en ny mall. Det var inte centralt, det var mer inom kontoret, Uppsalakontoret. Nån kunde komma på en bra mall tex, oftast var det någonting som hade gått snett, det här får inte hända igen, och då gör vi en ny mall för att säkra upp den biten. Men det diskuterades hela tiden hur man inte skulle åka ner i diket hela tiden. Men det var litegrann att man anpassade lite hur mycket tål kunden liksom. Hur mycket begär den, så man anpassade ju sin verksamhet i alla fall lite efter den istället för att kanske vara lite mer i framkant, såhär gör vi.

I: Hur jobbar ni med arbetsmiljön?

R: För vår egen arbetsmiljö, där vi sitter och jobbar runt kontorsbordet? Eller hur ni skapade engagemang och delaktighet. Inte aktivt det kan jag inte säga att vi gjorde. Det vi gjorde det var ju alltså att det kom dit någon som fixade med belysningen över arbetsplatserna, så att arbetsplatserna fungerade. Men inte annars. Vi gjorde lite anhöriglister å sådär, och de här standardgrejerna.

I: Hur jobbade ni med processer? Skapade ni processer?

R: Ja det gjorde vi, då hade vi ju WSP-projekt och den var ju inte illustrerad på det här sättet då på den tiden. Utan då var det ju mappstrukturen så och sen var det ju liksom som en matris, ja mer som en matris. Då stod ju alla mallar med och liksom var de ska ligga i för mappar och den var väldigt tydlig på det viset. Men sen var väl kanske inte processen lika väl beskriven som den är idag. Implementeringen av det nya systemet är viktigt. Men den körde man lite i diket med tror jag.

I: Hade ni en process för från att ni får ett jobb till att avtalet är skrivet, var det samma grej varje gång? Alla visste vad de skulle göra?

R: Den fanns absolut men den var outtalad, lite rutiner fanns det ju men uppdragen såg ganska olika ut många gånger, men nånstans skulle man kolla vilka dokument behöver vi i det här uppdraget för att liksom säkra upp. Det tänket hade vi hela tiden. Så det var liksom hur mycket behöver vi göra här, hur

ska vi utforma byggledarrapporten. Ska vi ha hand om ekonomin eller ska vi bara ha hand om den delen som vi ansvarar för, för vi hade ju ofta som byggledare inte helhetsansvaret utav pengarna. Utan det var ju entreprenörens pengar och våra egna, det var ungefär det vi kunde redovisa. Så att det, under den tiden hade vi väldigt mycket åt en och samma kund också så det var det som var lite nackdelen, vi vaggades lite in i deras sätt att, eller vad de krävde för redovisning, det redovisade vi och inte mer. Lite så jobbade vi, men nu har det ju blivit helt annat, för nu har vi ju kunder åt alla håll och kanter, även kunder som inte kan bygg. Så de vill man ju gärna visa någonting lite mer beskrivande. Så det är svårt att jämföra då vi hade en kund.

R: När vi fick ett uppdrag, då skulle vi göra en budget men då bakade vi även in entreprenadkostnaderna i dem. I de mindre projekten, då gjorde vi faktiskt kalkyler ihop med dem. För att ha en motkalkyl, vad vi trodde det skulle kosta. För sen redovisade vi det. De frågade ofta vad kostar det här till oss byggledare, vi gick ju aldrig till kalkylatorer då utan vi gjorde en egen uppskattning. Sällan stämde de. Men det var sällan samma förutsättningar man fick så det var lite ovanligt.

I: Gjorde ni egna projektplaner?

R: Vi försökte, vi kallade det för uppdragsplaner som vi försökte med men det för hårdjobbat. Projektplanerna skulle ju egentligen göras från Landstinget för vi hade ju oftast byggledarrollen men direkt när vi hade försökt då gjorde vi ju projektplanen. Det är någonting som vi har levererat till Landstinget, de köpte våra kvalitetssystem. Niklas Skerfving var ju där och upprättade, de köpte vårt sätt att jobba rätt upp och ned. Så deras är uppbyggt på vår modell. Vi hade inte IT-stödet på samma sätt. Det låg mallar överallt. Vi hade i och för sig mallar samlade på intranätet och på Word precis som det fortfarande är kanske.