

Mälardalens Högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling
Magisteruppsats i företagsekonomi, FÖA400
VT 2010 – 2 juni

Vägen till ett effektivare förbättringsarbete

- En fallstudie ur ett process- och organisationsperspektiv hos Trafikverket
Region Öst

Författare:
Fasla Anter 861025
Merve Anter 840515
Handledare:
Marie Mörndal
Examinator:
Cecilia Lindh

SAMMANFATTNING

- Titel:** Vägen till ett effektivare förbättringsarbete - En fallstudie ur ett process- och organisationsperspektiv hos Trafikverket Region Öst
- Författare:** Fasla Anter och Merve Anter
- Datum:** 2 juni 2010
- Nivå:** Magisteruppsats i företagsekonomi, FÖA400, 15 hp
- Handledare:** Marie Mörndal
- Nyckelord:** Kvalitets- och förbättringsarbete, total kvalitet, ständiga förbättringar, förbättringsverktyg, myndighet, lärande organisation, process, ledarskap och kommunikation.
-
-

Syfte: Examensarbetet avser att identifiera avgörande faktorer i förbättringsarbetet och föreslå åtgärder för hur dagens resurser och verktyg kan kompletteras.

Metod: Utifrån ett icke-sannolikhetsurval ska djupintervjuer och aktionsforskning bedrivas genom fallstudier på Vägverket Region Mälardalen.

Slutsatser: Effektivt förbättringsarbete ter sig olika i olika företag, därav existerar ingen allmängiltig struktur som är mer framgångsrik än andra, utan strukturen bör utarbetas och anpassas till varje specifik organisation. Ett välfungerande förbättringsarbete i en statlig myndighet avser att uppnå kvalitet i utförda arbeten och medföra ekonomiska besparingar till staten. Studien indikerar att Vägverket Region Mälardalen har ett bristfälligt kvalitetsarbete i nuläget, då förbättringsarbetet har försummats. Den uteblivna effektiviteten beror främst på bristande kunskap om förbättringsarbetet och dess betydelse. Organisationen behöver även få klarhet över arbetsmetodik, roller, ansvar och processflöde. Sammantaget bör ovannämnda aspekter nödvändigtvis integreras i organisationen i form av att samtliga medarbetare är delaktiga och engagerade i förbättringsarbetet. I samband med studien har en processkarta konstruerats och en åtgärdsplan formulerats som ansågs vara nödvändigt att dela med sig för att stärka satsningen på förbättringsarbetet.

ABSTRACT

Title: The road to a more effective improvement work - A Case study seen from a process and organizational perspective, at the Transport Administration Eastern Region, Sweden (Trafikverket Region Öst).

Authors: Fasla Anter and Merve Anter

Date: June 2nd 2010

Level: Masters Degree in Business Administration, FÖA400, 15 credits

Tutor: Marie Mörndal

Key Word: Improvement, continuous improvement, Total Quality Management, improvement tools, government, learning organization, process, leadership and communication.

Purpose: The thesis intends to identify deficiencies in the improvement process and propose measures on how the current resources and tools can be used more efficiently.

Method: Considering a non-probability sample depth, interviews and action research shall be conducted by case studies at the Road Administration Region Mälardalen (Vägverket Region Mälardalen).

Conclusions: Effective improvement is handled differently in every company, that is why there is no universal structure more successful than another. The structure should be developed and adapted to each specific organizations needs. A good improvement work in a governmental agency is designed to achieve higher quality and bring financial savings to the state. The study indicates that the Road Administration, Region Mälardalen (Vägverket Region Mälardalen), has an unsatisfactory quality work at the moment, in which the improvement work has been neglected. The loss of efficiency is mainly due to lack of knowledge about improvement work and its importance. The organization also needs to be educated about working methods, roles, responsibilities and process flow. The above-mentioned aspects should be integrated into the organization in terms of all employees being involved and engaged in the improvement work. In the end of the study there has been formulated a process map and an action plan which was necessary to share, in order to strengthen the focus on improvement work.

Detta examensarbete som är genomfört våren 2010 vid Mälardalens Högskola har varit lärorikt och det studerade området har varit intressant att fördjupa sig inom. Under studietidens gång har vi stött på utmaningar som har lett till att vi har utvecklat vår problemlösningsförmåga genom att tänka på andra sätt och skapa nya tankemönster genom reflektion. Den största utmaningen har varit att bryta sig ur den rådande komplexiteten i organisationen och ta sig igenom de invanda tankebanors fängelse. Uppsatsprocessen har varit omtumlande, men samtidigt mycket givande. Vi hade inte åstadkommit denna uppsats utan en betydelsefull insats från en grupp personer, därmed vill vi rikta ett varmt tack till alla som har gjort detta examensarbete möjligt. Ett tack går till våra uppdragsgivare, Lisa Tedenljung och Johanna Berglund, som med stor entusiasm gett oss vägledning, avsatt tid och bidragit med resurser till denna studie. Vi är även tacksamma för konstruktiv kritik vi fått från vår handledare, Marie Mörndal, och opponenterna för deras värdefulla synpunkter. Därutöver vill vi tacka samtliga respondenter som med vänlighet och glädje har ställt till vårt förfogande med nyttiga och värdefulla åsikter som har varit direkt nödvändig för genomförandet av uppsatsen.

Fasla Anter & Merve Anter

Eskilstuna den 2 juni 2010

*"Tell me and I will forget,
show me and I may remember,
involve me and I will understand".*

- Kinesiskt ordspråk

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Uppdragsbeskrivning.....	3
1.4 Problemformuleringar.....	4
1.5 Syfte.....	4
2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	5
2.1 Vetenskapligt angreppssätt.....	5
2.2 Val av metod	5
2.2.1 Urval	6
2.2.2 Djupintervjuer	6
2.2.3 Analytiskt seminarium	7
2.3 Val av litteratur.....	8
2.4 Trovärdighet.....	9
3 TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	10
3.1 Kvalitetsarbete i statliga organisationer.....	10
3.2 Ständiga förbättringar.....	11
3.4 Medverkan och kommunikation.....	13
3.5 Processer och roller	14
3.6 Faktabaserade beslut	16
3.7 Engagerat ledarskap.....	16
3.8 Värderingar, metoder och verktyg	18
4 EMPIRISK UNDERSÖKNING.....	19
4.1 Kvalitetsarbete i Region Mälardalen.....	20
4.2 Ständiga förbättringar.....	21
4.4 Medverkan och kommunikation.....	22
4.5 Processer och roller	22
4.6 Faktabaserade beslut	24
4.7 Engagerat ledarskap.....	25
4.8 Värderingar, metoder och verktyg	26

5 ANALYS	27
5.1 Kvalitetsarbete i Region Mälardalen.....	27
5.2 Ständiga förbättringar.....	27
5.4 Medverkan och kommunikation.....	28
5.5 Processer och roller	29
5.6 Faktabaserade beslut	30
5.7 Engagerat ledarskap.....	31
5.8 Värderingar, metoder och verktyg	31
6 RESULTAT OCH ÅTGÄRDSLISTA MED PROCESSKARTA.....	33
6.1 Resultat	33
6.2 Processkarta på förbättringsarbete	36
6.3 Åtgärdslista till Trafikverket Region Öst för ett effektivare förbättringsarbete	37
7 VIDARE FORSKNING.....	38
REFERENSER	39
BILAGA 1 – TRAFIKVERKET	i
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE MEDARBETARE	ii
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE ENHETSCHEFER.....	iii
BILAGA 4 – FÖRBÄTTRINGS- OCH LEDNINGSVRKYTG.....	iv
BILAGA 5 - KVALITETSPOLICY	v

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1: TILLVÄGAGÅNGSSÄTT I STUDIEN.....	5
FIGUR 2: EGENKOMPONERAD TEORIMODELL UTIFRÅN BERGMAN OCH KLEFSJÖS MODELL TRE KOMPONENTER AV OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING.....	18
FIGUR 3: C2™ PROGRAMMETS FYRA LED	20
FIGUR 4: EGENKOMPONERAD EMPIRIMODELL UTIFRÅN BERGMAN OCH KLEFSJÖS MODELL TRE KOMPONENTER AV OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING.....	26
FIGUR 5: EGENKOMPONERAD ANALYSMODELL UTIFRÅN BERGMAN OCH KLEFSJÖS MODELL TRE KOMPONENTER AV OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING.....	32
FIGUR 6: EGEN UTARBETAD PROCESSKARTA.....	36

1 INLEDNING

I det inledande kapitlet ges en kort introduktion till det valda undersökningsområdet, kvalitets- och förbättringsarbete. Därefter beskrivs Vägverket Region Mälardalens arbetsförhållande till kvalitets- och förbättringsarbete i problematiseringen. Undersökningens problemområde utmynnar i definierade problemformuleringar, följt av syfte, mål och fokus.

1.1 Bakgrund

Människan har i alla tider eftersträvat god kvalitet, därav är begreppet kvalitet ett väldiskuterat och utforskat område.¹ Den traditionella tolkningen av kvalitet har associerats till en hög grad av kompetens eller en utmärkande egenskap som löser ett problem under kontroll.² Under 1900-talets mitt fick begreppet kvalitet en ny innebörd och ansågs vara ett strategiskt vapen som gav konkurrensfördelar. Kvalitetsarbetets bärande tanke var att sätta kunden i centrum och att göra rätt från början genom att ständigt förbättra produkter, processer och tjänster.³ Det var pionjärerna, Shewhart och Juran, som förändrade synen på kvalitet i hela världen och utvecklade banbrytande teorier och metoder inom kvalitetsarbete. Teorier om kvalitetsstyrning fick en stark genomslagskraft hos japanska företag som hade drabbats hårt av andra världskrigets effekter. Landet tog sig ur en total kris genom kvalitetsåtgärder utifrån Demings och Jurans föreläsningar.⁴ Deras tankar och teorier omsattes snabbt i handling och under 1980-talet skakades västvärlden av japanska framgångar som revolutionerade och dominerade världsmarknaden både inom import- och exporthandeln av bil- och elektronikindustrin. Den oundvikliga framryckningen från japanska företag tvingade västerländska nationer att följa den japanska kvalitetsutvecklingen.⁵ En ökad insikt infann sig i att ett kvalitetstänk bör genomsyras och integreras i hela organisationen för att uppnå en ljusare framtid med överlevnad och god tillväxt. Enligt många artikelförfattare byggdes framgångshistorier hos företag som implementerade och hade förmågan att anamma kvalitetsarbete.⁶

Enligt Lascelles och Dale har kvalitetsarbete blivit ämnet för många läroböcker och vetenskaplig litteratur, men att det fortfarande finns mycket att utreda och ta lärdom av inom ämnet. Lascelles och Dale konstaterar att trots den ökade uppmärksamheten, på otaliga filosofier och metoder som läggs fram från olika författare, misslyckas många försök till kvalitetsarbete. Utifrån Davies utredning har trettio till åttio procent av företagen misslyckats med att nå uppsatta mål för en framgångsrik implementering av kvalitetsmetoder.⁷ En undersökning gjord av Lascelles och Dale visar att kvalitetshantering och försök till utveckling av organisationer oftast är komplexa. Det finns stora brister i kunskap hos organisationer hur tekniker och metoder

¹ Lascelles, D., Dale, B. (1988)

² Ibid.

³ Kaye, M., Anderson, R. (1999)

⁴ Juran, J. (1989)

⁵ Sandholm, L., (2001), Sörqvist, L. (2004)

⁶ Patti, A., Fok, L., Hartman, S. (2004)

⁷ Davies, J. (2006)

ska hanteras, anpassas och implementeras både på ett ledarskaps- och organisatorisk nivå för att få en enhetlig helhetssyn på kvalitet.⁸ Även Dahlgaard och Dahlgaard-Park var inne på samma spår och menar att misslyckande av kvalitetsåtgärningar styrs av flera faktorer som försummas vid tillämpningen, till exempel organisationskultur, roller, beteenden och attityder hos individer.⁹ Det kan konstateras att kontextuella och kulturella frågor bör beaktas vid implementering av kvalitetsmetoder och att organisationen inte bör ta för givet att en metod eller modell ska resultera i ett garanterat framgångsrikt kvalitetsarbete utan större ansträngningar.¹⁰

Ett osäkert tillstånd som leder till en halvfärdig kvalitetsförbättring är så pass förekommande att författarna Smith, Cooper, Cox, Ottaway och Talbot har skapat begreppet "total kvalitet paralytisk". Smith et al. påpekar att många organisationer helt enkelt inte vet hur en kvalitetsförbättring ska genomföras på grund av att det råder tvivel och förvirring kring en överväldigande mängd olika metoder som finns och svårigheten i att bedöma vilken metod som är lämpligast för organisationen och dess kultur.¹¹ Davies skriver i sin undersökning att kritiska röster har uttalat att felaktiga metoder och modeller är orsaken till att kvalitetsarbete inte fungerar. Dock hävdar Davies själv att det är med ganska hög sannolikhet att kvalitetsarbete "misslyckas" på grund av brister i den process som har genomförts och inte på grund av någon inneboende brist i grundläggande metoder eller modeller.¹²

1.2 Problematisering

En statlig verksamhet, som Vägverket Region Mälardalen, har som ett önskat tillstånd att få ett naturligt och engagerat förbättringsarbete som är en viktig del i kvalitetsarbetet. Verksamheten ser ett behov av att behärska och effektivisera arbetsformen för förbättringsprocesser, särskilt då Vägverket ska avvecklas för att istället ingå i en större myndighet kallad Trafikverket som startar den 1 april 2010. Den nya myndigheten kommer att omfatta verksamheterna vid nuvarande Vägverket, Banverket, SIKA, Sjöfartsverket och Luftfartsverket (Bilaga 1). Vägverket Region Mälardalen kommer att gå under namnet Trafikverket Region Öst efter omorganiseringen.¹³

Vägverket har under flera år arbetat systematiskt med förbättringsarbete och införde 2009 förbättringsverktyget C2™ som ett administrativt stöd. Under de senaste åren har dock mängden förbättringsförslag minskat inom Region Mälardalen och takten i genomförandet av förbättringar har varit långsam. Som exempel på detta kan nämnas att regionen år 2007 fick in ett förslag om att skapa en gemensam yta där regionens vikariatförordnanden skulle sparas. På grund av förändringar i It-strukturen och nya It-verktyg dröjde det ända till 2009 innan ett gemensamt arbetsrum skapades. Detta kan ses som en lång tid för ett relativt lätt åtgärdat förslag.¹⁴ Exemplet påvisar att dagens förbättringsarbete hos Region Mälardalen inte håller

⁸ Lascelles, D., Dale, B. (1988)

⁹ Dahlgaard, J., Dahlgaard-Park, S. (2006)

¹⁰ Davies, J. (2006)

¹¹ Smith, M. et al. (1982)

¹² Davies, J. (2006)

¹³ Dagens nyheter webbplats

¹⁴ Muntlig kommunikation: Lisa Tedenljung, Johanna Berglund

måttet om en önskad förbättringstakt.

I första hand verkar aspekter som den stagnerade förbättringsprocessen och implementeringsproblematik vara relevant att beakta, snarare än medarbetarnas enskilda förbättringsförslag. Därigenom är flödet i förbättringsprocessen en intressant och betydelsefull iakttagelse. Utifrån det faktum att varken bra förslag eller stödprogrammet C2™ resulterar i genomförda förbättringsåtgärder inom givna tidsramar, uppstod funderingar om vilka hinder organisationen stöter på i förbättringsarbetet och vad den uteblivna effektiviteten beror på. Detta gör problematiken större och än mer angelägen att undersöka. En berättigad fråga är hur Vägverket Region Mälardalen, alltså Trafikverket Region Öst, kan få en mer tidseffektiv och proaktiv förbättringsprocess, där arbetet bakom förbättringsinitiativet kan ge önskad avkastning. Det väcker även frågan av hur medarbetare förhåller sig till flödet i förbättringsprocessen och vilka initiativ medarbetarna bör ta för att uppnå en hög effektivitet inom förbättringsarbetet. Det verkar befogat att undersöka vilken typ av infrastruktur och ramverk verket behöver för att få ett hållbart och genomslagskraftigt förbättringsarbete. Dessa är några av de tankegångar som utmynnar i preciserade problemformuleringar. För att examensarbetet ska bli hanterligt ska problemformuleringar beskrivas utifrån ett process- och organisationsperspektiv.

1.3 Uppdragsbeskrivning

Förslag på examensarbete har överlämnats från uppdragsgivare, Lisa Tedenljung som var verksamhetsstyrningschef och Johanna Berglund som är verksamhetscontroller på Region Mälardalen. Utifrån beläggen i problematiseringen avser examensarbetet att beskriva den generella synen på förbättringsarbete och flödet i förbättringsprocessen som är en förutsättning för att kunna identifiera avgörande faktorer inom förbättringsarbetet. Detta ska ge grund för identifiering av problemets uppkomst och på så vis indikera de bristande arbetssätten som leder till fördröjning inom händelseförloppen. Det är därför av hög relevans att studera och synliggöra verksamhetens hantering av förbättringsarbete.

Utöver nulägesbeskrivningen, ska examensarbetet även omfatta förslag på lämpliga och hanterbara åtgärder som kort summeras i en åtgärdsplan som ska utarbetas i linje med teorier och tidigare forskning. Dessa åtgärder ska öka medvetenheten genom att ge tydlig bild om hur ett gott och engagerat förbättringsarbete kan bedrivas, som samtidigt är anpassad till en arbetsvänlig struktur. Med andra ord efterfrågar Region Mälardalen optimala arbetssätt utifrån rådande struktur och verktyg, och önskar en anvisning av hur förbättringsprocessen kan bedrivas mer effektivt inom regionen i Trafikverket. Därutav blir effektmålet av åtgärdsplanen att den ska verka som ett beslutstöd för hur dagens organisation ska bli mer effektiv inom det framtida förbättringsarbetet. Tanken med examensarbetet är att det ska bidra med en klar vision på vilka åtgärder medarbetarna önskar ta med till den nya organisationen Trafikverket. Resultatet ska i form av en akademisk rapport presenteras vecka 22, år 2010 för uppdragsgivarna och samtliga medarbetare som är villiga att ta del av resultat. Därmed vänder sig resultatet av examensarbetet till all personal i den nya organisationen Trafikverket Region Öst, då de framtagna åtgärderna är till nytta för den specifika regionen och dess ledning. Region Öst har avsikt att dela med sig av resultaten till centralnivå.

KAPITEL 1; INLEDNING

1.4 Problemformuleringar

1. Vilka avgörande faktorer har påverkat förbättringsarbetet i organisationen?
2. Med vilka åtgärder kan Trafikverket Region Öst uppnå ett effektivare förbättringsarbete?

1.5 Syfte

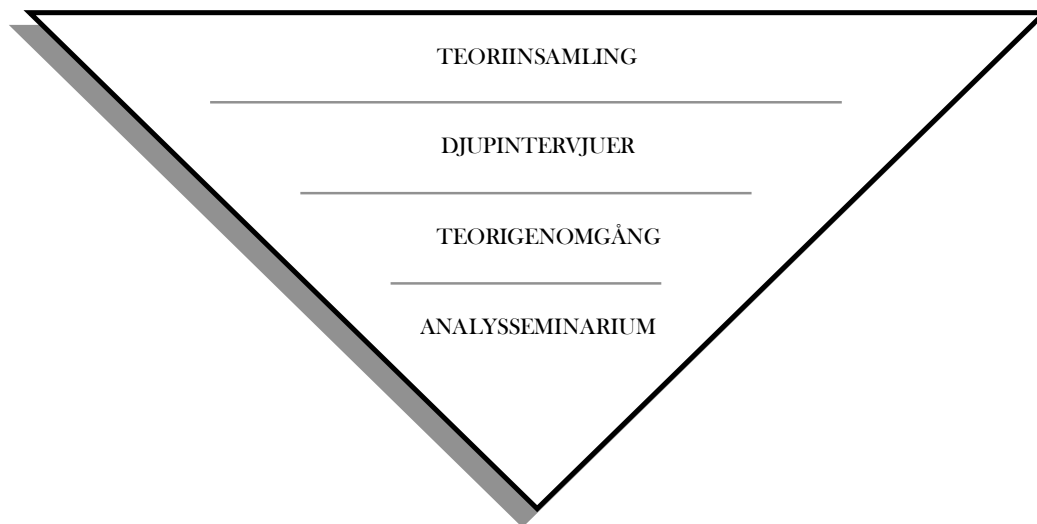
Examensarbetet avser att identifiera avgörande faktorer i förbättringsarbetet och föreslå åtgärder för hur dagens resurser och verktyg kan kompletteras.

2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

Avsnittet i sin helhet presenterar den undersökning som genomförts och motiverar varför metodvalen är relevanta för examensarbetet. Vidare förs resonemang om datainsamling och tillvägagångssätt, följt av hur undersökningen ska uppnå trovärdighet.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

I denna studie har en abduktiv ansats valts där teorin och empirin utvecklats parallellt, dels för att inte låsa oss fast vid vissa teorier, dels för att uppdragsgivarna hade som önskemål att intervjuundersökningen genomfördes i ett relativt tidigt skede under studieperioden. Teoriinsamlingen var ett naturligt första steg i undersökningen, andra steget gick ut på att genomföra djupintervjuer, tredje steget en ytterligare teorigenomgång och steg fyra avslutades med ett gemensamt analysseminarium. Fördelen med det öppna förhållningssättet är att relevanta och adekvata teorier lyfts fram som är anpassade till den befintliga verkligheten.¹⁵ Det vanligaste sättet att beskriva undersökningsmomenten på är genom att illustrera dessa i en trattmodell. Modellens olika delmoment avser att ge underlag till undersökningens resultat och åtgärdsförslag.



Figur 1: Tillvägagångssätt i studien

2.2 Val av metod

Denna studie tar sitt avstamp inom trattmodellens ramar och syftar till att föreslå åtgärdsförslag för att vidareutveckla ett förbättringssystem hos Trafikverket Region Öst. Det är värt att nämna att vi som undersökare hade en subjektiv inställning och var involverade i sammanhanget innan empiriinsamlingen, eftersom vi var starkt påverkade från uppdragsgivaren som kom med

¹⁵ Björklund, M., Paulsson, U. (2007)

uppdraget till oss. Med anledningen att det har varit svårt att ta ett steg tillbaka och vara objektiv i studien ansågs det lämpligt att utifrån en kvalitativ metod belysa problemformuleringar som ger utrymme för subjektiva tolkningar på problemområdet.¹⁶ För att få en omfattande, detaljrik och nyanserad empiriinsamling utfördes den kvalitativa metoden genom djupintervjuer och analysseminarium. Detta öppnade upp för kontextuella aspekter som i sin tur skapade en helhetsbild av problematiken.¹⁷ Att djupintervjua ett urval av personal på olika nivåer inom Vägverket Region Mälardalen belyser fler perspektiv och ger goda möjligheter att studera eventuella likheter och skillnader på problemområdet i förbättringsarbetet. Fallstudier på Vägverket Region Mälardalen utfördes i samband med djupintervjuer och analysseminarium, vilket är ett fördelaktigt förhållningssätt vid undersökning av verkliga förhållanden i förloppet av en förbättringsprocess. Att följa processflödet på närmare håll genom fallstudier hos Vägverket bidrar till att detaljerat granska hur förbättringsförslagen bedrivs. I sin tur ger detta en tydligare bild av samverkande delar, såsom arbetsätten och rutinerna i verksamheten, som påverkar förbättringsprocessen. En klarare uppfattning kring verksamhetens kontext, som inbegriper sociala och hierarkiska strukturer samt medarbetarnas attityder och värderingar, kan belysa brister på rutiner i processflödet.¹⁸

2.2.1 Urval

Uppdragsgivarna till examensarbetet har gjort ett subjektivt urval av personer som ansågs vara lämpliga och som tydligt kan förmedla den väsentliga informationen till studien. Dock kan ett urval gjort av uppdragsgivare påverka och styra utfallet av den empiriska undersökningen. Ett strategiskt urval av respondenter är karakteristiskt vid en kvalitativ undersökning och benämns som icke-sannolikhetsurval. Med en medveten spridning i urvalet baserades studien på perspektiv utifrån respondenter som representerar befattningar på operativ nivå såsom chef och medarbetare på Vägverket Region Mälardalen. Totalt intervjuades sju respondenter från samtliga enheter på regionen, eftersom olika perspektiv skapar transparens i undersökningen. Dock finns en medvetenhet att perspektiv från chefer och medarbetare som inte blev intervjuade utelämnades. Därmed har det tagits hänsyn till att det kan förekomma brister i urvalet, det vill säga bortfalls fel.¹⁹ Det är med denna anledning flera enheter har beaktats, där de utvalda personerna representerade varje enhet. På detta sätt erhålls ett bredare perspektiv på problemområdet, vilket medför ökad relevans i studien.

2.2.2 Djupintervjuer

En ostrukturerad intervjuform i en kvalitativ ansats är förekommande i ett arbete med processförändring, därmed ansågs en ostrukturerad intervjuform lämplig i detta sammanhang.²⁰ Intervjuformen liknade ett avslappnat samtal som öppnade upp för personliga åsikter och tankar kring verksamhetens förbättringsarbete och rutiner. Trots den fria dialogen observerades att samtalet berörde och täckte de områden som är avsedda till denna studie. Djupintervjuer bidrog till att förbättringsprocessen kunde undersökas och studeras ingående. Visserligen infann sig en

¹⁶ Jacobsen, D. (2002)

¹⁷ Patel, R., Davidsson, B. (2003)

¹⁸ Eriksson, L., Wiedersheim, P. (2006)

¹⁹ Christensen, L. (2006)

²⁰ Gummesson, E. (1988)

medvetenhet om att samtliga respondenters sinnestämning beträffande den komplexa omorganisationen som sker i verket, kan påverka utfallet av intervjuvären. Därför förklarades det noggrant för respondenterna att undersökningen bidrar till att underlätta och förbättra deras arbetsrutiner och att deras svar påverkar resultatet som Region Mälardalen tar i beaktning vid förändringar i förbättringsprocessen. Följaktligen inleddes intervjuerna med att klart och tydligt beskriva syftet med undersökningen och varför deras insats är behövlig i detta sammanhang. Därefter poängterades att all data behandlades konfidentiellt då intervjumaterialet presenteras utan att någon kan identifieras. Tanken är att få den sanningsenliga bilden där samtliga respondenter kan uttrycka det som känns angeläget i sammanhanget och inte ska behöva hålla tillbaka information av någon anledning. Samtliga intervjuer spelades in med diktafon för att förstärka pålitligheten och reducera risken för misstolkningar. Ljudupptagningarna har sedan använts för transkribering. Självfallet gavs ett godkännande av studiens respondenter för inspelning av samtalen innan intervjutillfällena påbörjades.

Den uttömmande informationen transkriberades ordagrant för djupare tolkning och analys i syfte att skapa mönsterbildning i en sammanhängande text. Transkriberingen blev ett underlag att stödja sig på vid utformning av empirin som filterades utefter det som ansågs vara mest relevant i sammanhanget, därutav blev studiens empiri färgad och vinklad av oss. Motivering till detta är att ett nyanserat perspektiv lämpar sig för en kvalitativ studie som genereras genom en interaktion med andra människor. Det kan vara värt att nämna att precisa och selektiva citat valdes att lyftas fram i framställningen av empirin i syfte att åstadkomma genomskinlighet.

2.2.3 Analysseminarium

Efter att ha tillhandahållit ett sammanställt intervjumaterial låg detta till grund för ett analysseminarium som liknar ett diskussionsforum. Förhållningssättet till analysseminarium benämns som aktionsforskning och ses som en blandning av en forskare och en konsult, där forskning resulterar i åtgärdsförslag som praktiskt förverkligas.²¹ I och med att studien i sin natur eventuellt ämnar förändra arbetssätt och rutiner inom förbättringsprocessen hos verket anses det relevant med ett integrerande forskningssätt, såsom aktionsforskning. Analysseminarium har i syfte att stärka de tidigare sammanställda intervjuvären och eventuellt komplettera undersökningen med att vi integreras i processen och undersöker vidare tillsammans med samtliga respondenter utifrån de totala intervjuvären. Att tillsammans diskutera och komma med åtgärder kan få förbättringsarbetet som idag anses trivialt att framstå som en nödvändighet för att tränga djupare in i hur verksamheten kan få en produktivare funktion i ljuset av en förändringsprocess. Respondenterna känner en högre delaktighet när problematiken blir uttalad och det skapar dessutom en samstämmig bild över varför situationen ser ut som den gör idag och hur problemen kan förebyggas och åtgärdas inför den nya organisationen.²² Detta ledde till att deltagarna blev mer involverade i processen som gav samtliga en chans att påverka utfallet av resultatet på åtgärderna.²³ Avsikten med analysseminariet var att skapa en bestående och

²¹ Holme, I., Solvang, B. (2006)

²² Gripenberg, P. (2006)

²³ Gummesson, E. (1988)

djupverkande effekt hos såväl respondenterna som uppdragsgivarna, för att därigenom skapa lärande inom organisationen och hållbar utveckling för verksamheten. På så sätt fick respondenterna en bättre förståelse för helheten, men också en ökad insikt i sin egen situation. Dock var våra intentioner av analysseminariet att en stark debatt skulle väckas, men samtliga deltagare befäste vår uppfattning av intervjumaterialet. Under analysseminariet bekräftades att vi som aktionsforskare hade uppfattat intervjumaterialet korrekt, där det inte fanns några invändningar till våra tolkningar av förbättringsarbetet i sin helhet. Då nytt material inte tillkom under seminariet, valdes i denna studie att redovisa diskussionen på analysseminariet i samband med intervjuvaren i empiriavsnittet.

2.3 Val av litteratur

Insamling av sekundärdata har skett kontinuerligt under hela undersökningen i syfte att skapa en teoretisk bas och bilda en uppfattning om undersökningsområdet. Inhämtad data berör kvalitetsarbete men har fokus på förbättringsarbete. Det är av stor vikt att vara medveten om att informationsinsamling för uppsatsen bör styras av problemformuleringar, eftersom den ämnar klargöra studien som ska undersökas.²⁴ Studien består av litteratur såsom vetenskapliga artiklar, tidskrifter, avhandlingar och böcker skrivet till annat sammanhang och annat ändamål än denna studie.²⁵ För att välja ut adekvat information som har tydlig koppling till problemformuleringarna har flera källor studerats noggrant samtidigt som den insamlade data har källgranskats.

Vetenskapliga artiklar och böcker har införskaffats från olika databaser på Mälardalens Högskola och aktuella sökord användes såsom; kvalitets- och förbättringsarbete, offensiv kvalitetsutveckling, ständiga förbättringar, förbättringsverktyg, myndighet, lärande organisation, process, ledarskap och kommunikation. Dessa sökord kompletterades med de engelska sökorden improvement, continuous improvement, Total Quality Management, improvement tools, government, learning organization, process, leadership och communication. Dessutom har litteraturs källförteckning granskats i syfte att erhålla ytterligare representativa vetenskapliga artiklar och böcker. Artiklarna som söktes avgränsades till "peer reviewed", vilket innebär att de är anonymt granskade av oberoende forskare före publiceringen.

Teoriavsnittet har konstruerats med utgångspunkt i Ulrika Hellsten och Bengt Klefsjös basmodell "tre komponenter av offensiv kvalitetsutveckling" och har kompletteras med annan teori. Att andra teorierna har sammankopplats har utökat basmodellen, vilket genererar en ny teorimodell utformat enbart för denna studie och som har skapat ett teoretiskt underlag som är mer assimilerad till Trafikverket Region Öst. Anledningen till att teorierna har samlats till en modell, var för att illustrera arbetsprocessen på ett överskådligt sätt.²⁶

Till vår hjälp fick vi tillgång till Vägverkets intranät från uppdragsgivarna, för att få en bild om hur stödprogrammet och processflödet ser ut samt vilka instruktioner det ges. Samtliga förslag som har registrerats i stödprogrammet och de aktuella förslagens stadium redovisades. På detta sätt fick vi insyn i rutiner som finns för ständiga förbättringar.

²⁴ Jacobsen, D. (2002)

²⁵ Christensen, L. et al. (2001)

²⁶ Hellsten, U., Klefsjö, B. (2000)

2.4 Trovärdighet

I denna studie är validitetsbegreppet relevant, då undersökningen har en kvalitativ form som ger en samverkande bild av hur respondenterna upplever förbättringsarbetet och dess process.²⁷ Examensarbetet avser att identifiera avgörande faktorer i förbättringsarbetet och föreslå åtgärder för hur dagens resurser och verktyg kan kompletteras. Det är eftersträvansvärt att intervjuresultatet överensstämmer med verkligheten och kan ge en rättfärdigande bild av respondenters åsikter och uppfattningar som i sin tur ökar studiens tillförlitlighet och trovärdighet.²⁸

Det är värt att diskutera validiteten i undersökningen, eftersom den abduktiva ansatsen kan orsaka svårigheter med att begripa förloppet av undersökningen. Undersökningen inleddes med att erhålla en teoretisk bas som ligger till grund för intervjufrågorna, vilket i sin tur motsvarar syftet med examensarbetet. Våra egna utarbetade intervjufrågor sammanställdes i två intervjuguider, en till medarbetare och en till enhetschefer (Bilaga 2 och Bilaga 3). Att det teoretiska kapitlet var ofullständigt medförde att det fanns utrymme för öppna frågor vid intervjutillfällena som kan anses ge en låg validitet i undersökningen. Efter att intervjusvaren generaliserades och sammanställdes som en helhet, samlades ytterligare teorier för att få en vetenskaplig förankring till de intervjusvar som inte fick en återkoppling till den tidigare insamlade teorin. Anledningen till att det framkom empirisvar utanför det teoretiska området var att intervjufrågorna konstruerades ostrukturerat, där respondenten fick möjligheten att uttrycka sin upplevelse ifrån sitt perspektiv utan att känna sig begränsad. Vid ett senare tillfälle på analysseminariet fanns möjligheten att ställa ytterligare frågor och föra diskussioner kring funderingar och tankar som uppkommit under undersökningens gång. I sin helhet har ett systematiskt tillvägagångssätt tillämpats i insamlings- och analysarbetet av empirin och att avrunda undersökningen på detta sätt ansågs befogat för att uppnå en vetenskaplig kvalitet och validitet.

Det kan vara värt att nämna, trots att undersökningen baserade sig på ett systematiskt tillvägagångssätt var balansgången och förhållningssättet mellan Vägverket Region Mälardalen och Trafikverket Region Öst komplicerad i och med att denna studie har skrivits under en omorganisering. Nackdelen har varit att vi som undersökare har haft svårigheter med att definiera verket vid rätt namn och vid rätt tidslinje stundtals gånger. Dock har ett försök gjorts att minska förvirringen genom att poängtera skillnaden mellan dessa i problemdiskussionen. Fördelen har varit att följa utvecklingen genom att förstå och studera Region Mälardalens förbättringsarbete för att därefter komma med åtgärder till den nya organisationen, Trafikverket Region Öst.

²⁷ Holme, I., Solvang, B. (2006)

²⁸ Christensen, L. et al. (2001)

3 TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING

Här redovisas de teorier som ligger till grund för analysen av förbättringsarbetet hos Region Mälardalen. De valda teorierna ger en sammanfattning av de olika perspektiv som tidigare forskning anammats, vilket syftar till att ge läsaren en uppfattning av betydelsefulla aspekter som påverkar kvalitetsarbete och ständiga förbättringar. I slutet av kapitlet illustreras en modell som summerar de tidigare beskrivna teorierna.

3.1 Kvalitetsarbete i statliga organisationer

Bo Bergman och Bengt Klefsjö skriver att ett framgångsrikt kvalitetsarbete som genomsyrar hela verksamheten kallas Total Quality Management (TQM), vilket på svenska motsvarar offensiv kvalitetsutveckling.²⁹ TQM vägleder organisationer att driva ett effektivt kvalitetsarbete ur ett helhetsperspektiv, som innefattar produkter och alla interna processer och funktioner samt delaktighet av alla individer i organisationen. Många metoder och verktyg baserar sig på TQM, bland annat ISO certifieringar, då TQM har blivit en trend inom näringslivet. TQM- filosofin kan realiseras då dessa tre komponenter samverkar för att stödja helheten; (1) värderingar, (2) metoder och (3) verktyg.³⁰ En mer ingående beskrivning på komponenterna kommer att ges längre fram i texten och summeras i slutet av detta kapitel.

Dock har Dewhurst, Martinez-Lorente och Dale liksom författarna Fryer, Antony och Douglas uppmärksammat att kvalitetsarbete inte är en lätt uppgift att ta sig an, utan administrativt betungande beroende på organisationsform.³¹ Kvalitetsarbete är egentligen utformad och skräddarsydd för vinstdrivande och konkurrensutsatta företag, men har under senare decennier tillämpats även hos icke vinstdrivande organisationer, till exempel statliga myndigheter, i hopp om att få samma effekt som hos privata företag. Fryer et al. påpekar att kvalitetsarbete är en nödvändig insats i alla sektorer, då det hjälper organisationer att "fokusera på vad som behövs göras idag för att främja framgång imorgon".³² Yasin, Alavi, Kunt och Zimmerer var inne på samma spår och skriver att en kundfokuserad och kvalitetsdriven strategi hos organisationer förväntas ses som en regel än ett undantag.³³ Författarna Dean och Helms hävdar att ett effektiviseringsbehov är stort hos offentliga sektorn, där kvalitetssatsningar inte bara bistår med finanspolitisk restriktion, utan också bistår organisationer att anamma affärsfilosofin att fokusera på kundens behov. Fördelarna med att ha ett fungerande kvalitetsarbete hos statliga myndigheter är detsamma som hos privata företag, det vill säga sänkta driftkostnader, förbättrade tjänster, ökad arbetsmoral, ökad kvalitet och produktivitet.³⁴

Dewhurst et al. skriver dock att vinstdrivande och icke vinstdrivande organisationer har skilda spelregler med olika mål och syften med kvalitetsarbete. Statliga myndigheter har inte som mål

²⁹ Bergman, B., Klefsjö, B. (2002)

³⁰ Klefsjö, B. et al. (1999), Magd, H., Curry, A. (2003)

³¹ Dewhurst, F. et al. (1999) Fryer, K. et al. (2007)

³² Fryer, K. et al. (2007) s. 501

³³ Yasin, M. et al (2004)

³⁴ Dean, M., Helms., M. (1996)

att öka vinster och vinna marknadsandelar som ett vinstdrivande företag på en konkurrerande marknad vill uppnå, utan främsta målet är att hitta kostnadseffektiva lösningar.³⁵ Ett annat exempel på särskiljande drag är att statliga myndigheter strävar efter att hålla jämna steg med efterfrågan, snarare än att skapa större efterfråga.³⁶

Dewhurst et al. och Fryer et al. är inne på diskussionen att statliga myndigheter ställs inför allt större krav att arbeta med avtagande resurser och samtidigt generera besparingar till statens kassa i den största möjliga mån. Därav är kvalitetsaspekten hos statliga myndigheter en ren politisk fråga där ett antal förordningar iakttas och följs vars syfte är att tillgodose samhällets behov inom ramar för den statliga budgeten som kommer från invånarnas skattepengar. De politiska förordningarna utgör att risken för fel i arbetsätten reduceras, men samtidigt begränsar förbättringsmöjligheter och innovationer. Därmed måste statliga myndigheter styra kvalitetsarbetet för att uppnå högre effektivitet. Ett ytterligare problem, som författarna uppmärksammar, är att myndigheter har en benägenhet att fördröja kvalitetsarbete, på grund av brist på driv för att genomföra förbättringar som inte hotar deras överlevnad. Med denna anledning påpekar Dewhurst et al. och Fryer et al. att förbättringsinitiativ hos statliga myndigheter kräver större investeringar och engagemang, än privata verksamheter, för ett aktivt och framgångsrikt kvalitetsarbete.³⁷

3.2 Ständiga förbättringar

Ahrenfelt skriver att förändring är det tillstånd varje organisation befinner sig i, vilket kan dras parallellt till Bergman och Klefsjös resonemang att organisationer ständigt förbättras för dennes överlevnad.³⁸ Sörqvist har studerat organisationers samband med arbetet om förbättringar och har bland annat kommit fram till att trots att det är populärt att tala om förbättringar i många sammanhang, finns det oklarheter i vad som ska uppnås med förbättringar. Sörqvist är inne på att begreppet "förbättring" och dess viktiga parametrar behöver klargöras för samtliga medarbetare inom organisationen för att få en rullning på förbättringsarbetet. Sörqvist beskriver tre olika nivåer på hur förbättringar kan uppstå, (1) att förbättringen lyfter ett dåligt tillstånd till ett bra tillstånd, (2) att förbättringen tar från dålig situation till en mindre dålig situation, (3) att förbättringen tar från ett bra läge till ett ännu bättre läge. I korta drag hävdar Sörqvist att en förbättring är ett genombrott och förändring i positiv riktning som löser brister, fel och problem eller för att utveckla bättre egenskaper och skapa mervärde.³⁹

Argyris, Ahrenfelt och Sörqvist utgår från olika perspektiv på karaktärer av förbättringar, men i detta sammanhang görs försök till att likställa dessa synsätt. Ahrenfelt använder begreppet förändring medan Sörqvist skriver förbättring, därmed används orden omväxlande i denna text, men anses ha samma innebörd. Ahrenfelt skiljer på förändring av första och andra ordningen, varav första ordningen menas en förändring utan att organisationens system påverkas, det vill

³⁵ Dewhurst, F. et al. (1999)

³⁶ Fryer, K. et al. (2007) s. 501

³⁷ Dewhurst, F. et al. (1999) Fryer, K. et al. (2007)

³⁸ Ahrenfelt, B. (2001), Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

³⁹ Sörqvist, L. (2004)

säga att gamla tankemönster och organisatoriska ageranden förblir oförändrat. Vid en förändring av andra ordningen förändras invanda tankemönster och etablerade beteenden, vilket utgör att hela systemet förändras och medarbetarna resonerar annorlunda.⁴⁰

Förändring av första ordningen har en stark anknytning till "tillfälliga problem", som Sörqvist kallar det. Tillfälliga problem är enklare att upptäcka, eftersom brister och fel korrigeras för att inte avvika från det etablerade och accepterade systemet i verksamheten. I regel revideras problemens symptom utan att gå till botten och lösa den egentliga orsaken till problemet.⁴¹ Vidare kan detta jämföras med Argyris fenomen om "singel-loop" som tyder på att medarbetare inte ifrågasätter, utreder eller undersöker bakomliggande misstag innan de rättar till det. Vidare förklarar Argyris att detta skapar en ond cirkel med ett defensivt beteende och missförståelse, som kan leda till att medarbetare skyller ifrån sig när problem uppstår.⁴²

Förändringen av andra ordningen kan dras linje till "kroniska problem", som Sörqvist skriver. Kroniska problem är svårare att upptäcka och kräver omfattande förbättringsinsatser, eftersom fel och brister är inbyggda och accepterade i systemet som ska förändras till det bättre.⁴³ Detta kan även dras paralleller till Argyris begrepp om "double-loop", vilket endast kan uppstå när en organisation har bestämt sig för att bryta rutinerna om single-loop. Double-loop hjälper organisationen att åstadkomma en innovativ och lärande organisation där medarbetarna korrigerar misstagen först efter när bakomliggande problem har analyserats och reflekterats. Detta bidrar till att varje enskild individ lär sig och utvecklar nya handlingsätt och kognitiva strukturer.⁴⁴ Förändring av första och andra ordningen är reaktiva förbättringar av problem som redan uppstått. Reaktiva förbättringar tenderar att dominera i praktiken, av den orsaken att det är enklare att åtgärda med nödvändiga förbättringsinsatser på negativa erfarenheter.⁴⁵ Den stora utmaningen är att finna åtgärder som kan förebygga brister innan de uppstått. Sörqvist och Ahrenfelt är inne på samma spår och påstår att det är fördelaktigt med förebyggande förbättringar som är förbättringar som genomförs innan problemet uppstått. Fördelarna är bland annat omedelbara kostnadsreduceringar och eliminering av problemens följder och effekter.

Sörqvist förklarar att förbättringarnas storlek och omfattning är ett annat sätt som särskiljer förbättringar. Bergman och Klefsjö poängterar att både stora som små förbättringar är nödvändiga, då brister i kvaliteten beräknas att uppgå till mellan tio till trettio procent av omsättningen.⁴⁶ Tidd, Bessant och Pavitt samt författarna Weick och Quinn betonar att de flesta organisationer tenderar att glömma alltför lättvindigt bort att prata om små förbättringarnas betydelse, som visar sig vara mer effektiv över tid, än de mer sällsynta radikala innovationerna. Skälet till detta ligger i lärandet av den ständiga problemlösningsinnovationen hos medarbetare

⁴⁰ Ahrenfelt, B. (2001)

⁴¹ Sörqvist, L. (1995)

⁴² Argyris, C. (1995)

⁴³ Sörqvist, L. (2004)

⁴⁴ Argyris, C. (1995)

⁴⁵ Sörqvist, L. (2004), Ahrenfelt, B. (2001)

⁴⁶ Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

som ligger i takt med en successiv förbättring på befintliga produkter eller tjänster. Stegvisa förbättringar kallar Tidd, Bessant och Pavitt för inkrementell innovation, Weick och Quinn för fortlöpande förbättringar.⁴⁷ Sörqvist skriver att en stor mängd inkrementella förbättringar tillsammans utgör en stor förbättring och effekt på sikt.⁴⁸

Ständiga förbättringar anses av många organisationer som en absolut förutsättning. Den japanska termen "kaizen" grundades av japanen Imai som talar för ett systematiskt arbete med ständiga förbättringar i organisationer. Kaizen strategins bärande tanke värdesätter medarbetares prestationer på alla nivåer. Strategin förespråkar en företagskultur som låter medarbetare hitta olika förbättringsalternativ vars kraft i förbättringsarbetet ökar. Detta möjliggör att organisationen i alla led systematiskt kan hantera problem på ett effektivare sätt som ledningen eller chefer inte hinner med.⁴⁹ Även Bhuiyan och Baghel instämmer på resonemanget och menar att samtliga personals bidrag leder till att slöserier i alla system och processer avlägsnas utan att spendera stora summor pengar.⁵⁰ Bergman och Klefsjö antyder att ständiga förbättringar är väl motiverad ur kostnadssynpunkt, då åtgärder åstadkommer positiva effekter i produkter och arbetssätt som samtidigt kräver mindre resursåtgång.⁵¹ Sammantaget medför ständiga förbättringar många fördelar, såsom ökad kundtillfredsställelse, förbättrad kvalitet, reducerade kostnader på långsikt, ökad insyn och ett ökat engagemang hos medarbetare.⁵²

3.4 Medverkan och kommunikation

Att främja delaktighet och engagemang i arbetet är betydelsefullt i en offensiv kvalitetsutveckling.⁵³ Bergman och Klefsjö poängterar att alla medarbetare bör engageras för att öka förbättringstakten och förbättringsvärdet i organisationen. Frid menar att motivationen ökar hos medarbetare då de får makten att förändra sin egen situation.⁵⁴ Enligt Ahrenfelt är en genuin delaktighet när de organisatoriska målen också blir individens mål.⁵⁵ Bergman och Klefsjö skriver att förutsättningar för att medarbetarna ska känna sig delaktiga och motiverade är att ledningen visar engagemang för kvalitetsfrågor och att medarbetarna får kunskap om målen och verktygen.⁵⁶ Dean, Helms och Sandholm menar att det är avsevärt att medarbetare vet vikten av att arbeta med kvalitetsfrågor, vilket leder till att medarbetare utvecklar ett förtroende för arbetet om kvalitet.⁵⁷

Enligt Ekman bidrar kontinuerlig och god kommunikation till ett gott samarbete hos medarbetare som får en gemensam bild av de handlingar som krävs för att lyckas med

⁴⁷ Tidd, J. et al (2005) Weick, K, E., Quinn, R, E. (1999)

⁴⁸ Sörqvist, L. (2004)

⁴⁹ Imai, M. (1991)

⁵⁰ Bhuiyan, N., Bagehel, A. (2005)

⁵¹ Bergman, B., Klefsjö, B. (2001) s. 43

⁵² Fryer, K., et al. (2007)

⁵³ Dean, M., Helms, M. (1996)

⁵⁴ Frid, B. (1997)

⁵⁵ Ahrenfelt (2001)

⁵⁶ Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

⁵⁷ Dean, M., Helms, M. (1996) Sandholm, L. (2001)

förbättringsarbete. Då informationen är tillgänglig får medarbetare möjligheten att reflektera över kunskapen, vilket i sin tur accepteras och lagras i organisationskulturen.⁵⁸ Ahrenfelt påstår att det tar tid för informationen att översättas till användbar kunskap som alstrar djupare förståelse. Den kollektiva processen som uppstår genom kommunikation, utbyte och dialog mellan medarbetare och chefer leder till att informationen förädlas till insikt, djupare kunskap och förståelse som i sin tur ökar motivationen och delaktigheten.⁵⁹

Jacobsen och Thorsvik hävdar dock att alltför många organisationer har bristande kommunikation mellan ledning och medarbetare som kan leda till oklarheter och missförstånd, eftersom det sällan sker analyser av hur informationsmaterialet kommuniceras ut i verksamheten. De mest förekommande kommunikationskanaler som tillämpas är bland annat formella rapporter, e-post, telefonsamtal, videokonferens och direkt samtal. Dessa kommunikationskanaler förmedlar olika grader av rik information, där ett direkt samtal, ansikte mot ansikte, anses vara den effektivaste kanalen, medan formella rapporter är ett sämre alternativ av kommunikationskanal.⁶⁰ Även Sörqvist hävdar att passiv information, det vill säga envägskommunikation och en monolog, kan leda till att medarbetare inte tar till sig informationen som de behöver och därmed känner mindre delaktighet. Därutöver är en flervägskommunikation en säkrare metod som underlättar och effektiviserar beslutsfattning, eftersom mottagaren kan ge direkt respons till sändaren vid oklarheter.⁶¹ Sammantaget hävdar författarna att för att undvika barriärer som hämmar motivation och delaktighet, krävs ett direkt möte mellan chefer och medarbetare.

Ahrenfelt anser att det är av yttersta vikt att medarbetare får möjlighet till en djup förståelse och mental bearbetning av information för att känna delaktighet och samhörighet. Återkoppling, det vill säga positiv och negativ feedback, på framgångar och misstag påverkar informationsprocessen och kan på så sätt bidra till att medarbetare tar lärdom av tidigare erfarenheter.⁶² Schein påstår att en regelbunden erfarenhetsåterföring på insatser genom belöning och erkännande stimulerar och motiverar de anställda till det dagliga arbetet. Vidare hävdar Schein att anställda reagerar mer positivt på ett erkännande genom icke ekonomiska belöningar snarare än ekonomiska belöningar, som kan skapa motsättningar bland medarbetare i och med att en vinna eller förlora situation uppstår.⁶³

3.5 Processer och roller

Enligt Sandholm och Sörqvist har den ökade globala konkurrensen lett till att dagens organisationer inte bara pratar om kvalitet i varor och tjänster, utan också kvalitetsarbete som omfattar verksamhetens processer och arbetsrutiner.⁶⁴ Klefsjö, Eliasson, Kennerfalk, Lundbäck och Sandström instämmer och menar att kvalitetsutveckling handlar om utveckling i både varor

⁵⁸ Ekman, A. (2004)

⁵⁹ Ahrenfelt (2001)

⁶⁰ Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2002)

⁶¹ Sörqvist, L. (2004)

⁶² Ahrenfelt, B. (2001)

⁶³ Schein, L. (1990)

⁶⁴ Sandholm, L. (2001) Sörqvist, L. (2004)

och tjänster, men även utveckling av alla led i organisationen.⁶⁵ Att höja förbättringspotentialen inom den interna verksamheten resulterar bland annat i bättre effektivitet, kortare ledtider, minskad förekomst av brister och fel.⁶⁶

Frid betonar att en helhetssyn på den interna verksamhetens processer, som ger information om hur olika arbetssätt påverkar slutresultatet, ökar medvetenheten bland medarbetarna. På så sätt kan medarbetare enklare upptäcka nya mönster och förbättringslösningar som berör organisationen som helhet.⁶⁷ Bergman och Klefsjö hävdar att det är förekommande att organisationer saknar helhetsperspektiv på processer. Konsekvenser kan till exempel vara att medarbetare som inte arbetar direkt mot kunders krav har svårigheter i att förstå hur deras enskilda arbete kan påverka kundtillfredställelsen. Detta kan i sin tur orsaka missförstånd och oklarheter i flödena som orsakar kostnader, frustrerade medarbetare och i sin tur missnöjda kunder.⁶⁸ Därigenom menar författarna Frid, Bergman och Klefsjö att ju effektivare processen är, desto mer ökar kundtillfredställelsen.⁶⁹ Att sätta kunden i centrum innebär att organisationer aktivt undersöker kunders behov för att därefter systematiskt tillverka och lansera varan eller tjänsten, för att uppfylla kundens förväntningar.⁷⁰ Frid skriver att företag och organisationer som lyckas tillfredsställa sina kunders behov har en stark anknytning till verksamhetens existens och överlevnad.⁷¹

Vidare poängterar Frid, Ljungberg och Larsson att i omfattande processer är det viktigt att tydligt ansvar delegeras ut till medarbetare och att roller tilldelas utifrån rätt kompetens och befogenheter.⁷² Sandholm hävdar att det är förekommande att det tas för givet att avdelningschefer ska ha ansvar för hela processen och dess utfall. Vidare förklarar Sandholm att det leder till suboptimering, där medarbetare bryr sig enbart om sina egna arbetsuppgifter och fokuserar på sin egen avdelnings arbete. Medarbetare känner då inget ansvar för den totala processen och organisationen som helhet. För att undvika suboptimeringen, menar Ljungberg och Larsson, att det är lämpligt att utse en processägare som har totala ansvaret för hela processen genom att säkerställa att initiativ tas till förbättringar, delegera ut uppgifter i organisationen, värna om tidsplaner, utnyttja allas kapacitet för att lösa en uppgift, se till att önskat resultat uppnås, vägleda, stödja samt underlätta förbättringsarbetet för medarbetare. Det ligger i processägarens ansvar att också delta i det praktiska förbättringsarbetet, genom att vara koordinerande och administrerande i förbättringsarbetet. Författarna Sandholm, Ljungberg och Larsson menar att processägarens arbetsuppgifter exempelvis kan vara att identifiera, kartlägga, planera och följa upp förbättringsprocessen med de olika förbättringsförslagen. Arbetet kan genomföras med hjälp av stödjande system, analysverktyg

⁶⁵ Klefsjö, B. et al. (1999)

⁶⁶ Sandholm, L. (2001) Sörqvist, L. (2004)

⁶⁷ Frid, B. (1997)

⁶⁸ Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

⁶⁹ Frid, B., (1997) Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

⁷⁰ Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

⁷¹ Frid, B. (1997)

⁷² Frid, B. (1997) Ljungberg, A., Larsson, E. (2001)

och förbättrings- och kartläggningsmetodik.⁷³ Ljungberg och Larsson påstår att det är smidigare om enbart en processledare utses i organisationen. Denne ska i sådant fall ha djup kännedom om processflödet, för att därigenom skapa ett konsekvent mätsystem som tillgodoser processens helhet. Flera processledare, å andra sidan, kan leda till att olika uppfattningar bildas på hur mätsystemet ska bedrivas och på så sätt ge upphov till diversifierade prioriteringar av arbetsuppgifter. Sammantaget poängterar författarna att det är av vikt att skapa en helhetsbild över förbättringsprocessen, vilket underhålls av en processägare som sammanfogar processens olika led.⁷⁴

Författarna Ljungberg, Larsson, Bergman och Klefsjö hävdar att en processägare, tillsammans med de berörda medarbetare, bör illustrera förbättringsprocessen utifrån en processkarta med de viktigaste vägarna som består av en uppsättning sammanhängande aktiviteter. Syftet med processkartor är att de visar processens helhet med flöde från startpunkt till slutpunkt klart och tydligt, med så få led som möjligt.⁷⁵

3.6 Faktabaserade beslut

Enligt Sörqvist kan val av fokusområden, såsom (1) kundfokus/produktfokus, (2), verksamhetsfokus/processfokus och (3) intäktsfokus/kostnadsfokus underlätta förbättringsarbete. Fokus ger en riktning och klarhet över vilken utgångspunkt förbättringsarbetet ska ha, därigenom kan förebyggande förbättringar lättare upptäckas. Nästa etapp blir att hitta ett systematiskt arbetssätt med lämpliga metoder och verktyg som möjliggör att potentiella fel, brister och problem kan identifieras innan de inträffar.⁷⁶ Frid instämmer och menar att en nödvändig förutsättning för ett effektivt förbättringsarbete är att ta fram rätt fakta utifrån mätningar, för att undvika kostsamma misstag som kan orsakas av felaktiga beslut.⁷⁷ Vidare skriver Frid att mätningar är ett bra verktyg som identifierar och skapar förståelse för bakomliggande orsak till problem, för att organisationer därefter ska aktivt söka efter rätt fakta och uppgifter på förbättringsåtgärder. Bergman och Klefsjö tar upp förbättrings- och ledningsverktyg (Bilaga 4) som syftar till att mäta, strukturera och bearbeta statistisk information.⁷⁸ Dock menar Frid att alltför många organisationer förlitar sig på gamla sanningar och inte lägger ner tillräcklig tid och kraft på att hitta rätt mätningensverktyg, som kan leda till att problem glöms bort och rätt information förbises.⁷⁹ Ljungberg och Larsson betonar vikten av mätningensverktygen och menar att mätningens resultat indikerar inom vilka områden organisationen behöver effektiviseras och utvecklas.⁸⁰

3.7 Engagerat ledarskap

Enligt Longenecker och Fink finns det starka argument att organisationer är i behov av ett

⁷³ Sandholm, L. (2001) Ljungberg, A., Larsson, E. (2001)

⁷⁴ Ljungberg, A., Larsson, E. (2001)

⁷⁵ Ljungberg, A., Larsson, E. (2001) Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

⁷⁶ Sörqvist, L. (2004)

⁷⁷ Frid, B. (1997)

⁷⁸ Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

⁷⁹ Frid, B. (1997)

⁸⁰ Ljungberg A., Larsson E. (2001)

effektivt ledarskap, det vill säga chefer på alla nivåer, eftersom det vanligtvis saknas färdigheter och talanger som krävs för att effektivt leda ett förbättringsarbete.⁸¹ Hoag, Ritschard och Cooper konstaterar att chefer är anledningen till att medarbetare motsätter sig förändringar av olika slag, men att de också har makten att väcka en kultur i organisationen som tar initiativ till förändringar och förbättringar.⁸² Harber, Burgess och Barclay pekar på att ett starkt ledarskap formar och förvaltar organisationskulturen genom att influera medarbetares tankemönster och beteende på arbetsplatsen.⁸³ Däremot om chefer misslyckas med att möta medarbetares behov och uppfylla medarbetares förväntningar på hanteringen av förändringsarbete, kan motstånd till förändring uppstå och genomsyra hela organisationskulturen.⁸⁴ Bovey och Hede har även de i en undersökning kommit fram till att det är av vikt att fylla och balansera medarbetares behov av förståelse på hur förbättringar påverkar organisationen. Enligt författarnas undersökning orsakas medarbetares motstånd av att ledningen tenderar försumma den mänskliga faktorn. Vidare hävdar författarna att flesta chefer investerar i tekniken, men investerar inte lika mycket i kommunikation, utbildning och uppföljning som är nödvändigt för att uppnå ett framgångsrikt förbättringsarbete.⁸⁵ Loomba och Spencer menar att den viktigaste faktorn för ett gott förbättringsarbete är att införa bottom-up strategi genom en platt organisation, som involverar medarbetare till ett förbättringsarbete. Med andra ord är ett bevis på ett lyckat försök från ledningens sida om medarbetare engageras till ett förbättringsarbete.⁸⁶

Longenecker och Fink hävdar att den största utmaningen för chefer att höja anställdas prestanda till en lyckad förbättringsprocess är att (1) klargöra roller, mål, visioner och förväntningar i organisationen, (2) ge löpande prestationsmätning och feedback (3) ha regelbundna träffar såsom workshops och seminarier. Författarna antyder att det ligger i chefs ansvar att rikta och styra förbättringsprocessen.⁸⁷ Frid är inne på samma spår och menar att ledningen aktivt ska engagera, motivera och driva förbättringsprocessen, för att säkra förbättringsarbetets efterlevnad. Därmed är det av stor vikt att ledningen själva är förbättringsbenägna och visar vägen för ett fungerande förbättringsarbete för medarbetare.⁸⁸ Enligt Axelson och Thylefors motiveras medarbetare vid tydlig kommunikation där samtliga får komma till tals. För att medarbetare ska få möjligheten att påverka en situation på jobbet är diskussionsmöten en bra plats att framföra det på. Framgångsrika möten kräver dock ett tydligt syfte, planering och struktur. Om detta förbises kan möten tappa sin funktion och därmed riskera minskad antal deltagare.⁸⁹ Sandholm, Bergman och Klefsjö pekar på att chefer kan skapa ett engagemang i organisationer genom att bilda förbättringsteam som består av en grupp individer som diskuterar, analyserar och föreslår förbättringar och lösningar till olika problem. I ett förbättringsteam utbildas, utvecklas och motiveras medarbetare, samt att deras intresse väcks

⁸¹ Longenecker, C., Fink, L. (2001)

⁸² Hoag, B., Ritschard, H., Cooper, C. (2002)

⁸³ Harber, D., Burgess, K., Barclay, D. (2007)

⁸⁴ Hoag, B., Ritschard, H., Cooper, C. (2002)

⁸⁵ Bovey, W., Hede, A. (2001)

⁸⁶ Loomba, A., Spencer, M. (1997)

⁸⁷ Longenecker, C., Fink, L. (2001)

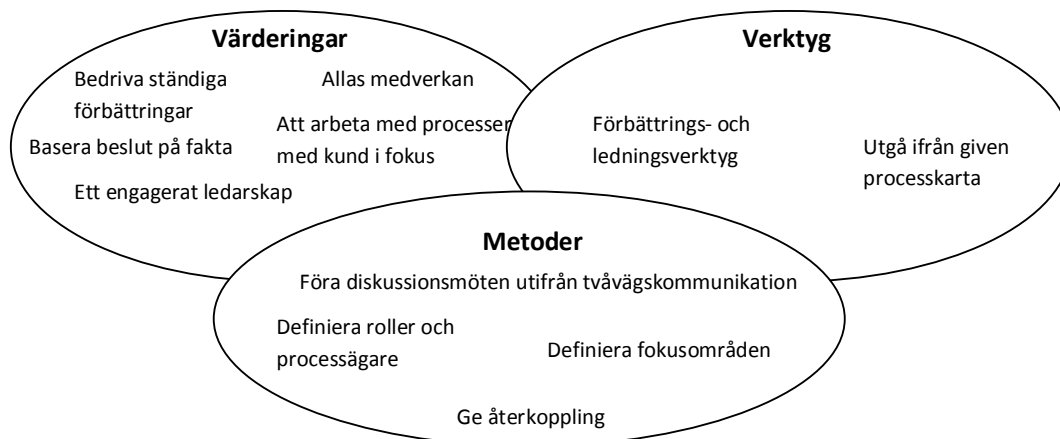
⁸⁸ Frid, B. (1997)

⁸⁹ Axelson, B., Thylefors, I. (2005)

för frågor som rör förbättringar. Ledningen visar sitt fulla stöd genom att se till att de föreslagna idéerna verkligen genomförs och att gruppen själv får möjligheten att genomföra åtgärderna. Olika aktiviteter i ett förbättringsteam, med chef i spetsen, gynnar samarbetet och kommunikationen mellan ledning och medarbetare.⁹⁰

3.8 Värderingar, metoder och verktyg

I inledningen av detta kapitel förklarades att TQM understödjas av tre samverkande komponenter; (1) värderingar, (2) metoder och (3) verktyg vars syfte är att driva ett effektivt kvalitetsarbete ur ett helhetsperspektiv.⁹¹ Dessa tre komponenter är utvecklade av Ulrika Hellsten och Bengt Klefsjö, där teorin är avsedd till organisationer som önskar bedriva framgångsrikt förbättringsarbete i sin verksamhet. Med en utgångspunkt från de tre komponenterna har annan teori adderats för att bygga upp en teoretisk referensram anpassat till studien. En annan teori har valts ut efter noga överväganden i förhållande till den empiriska undersökningen, alltså har en abduktiv ansats tillämpats. Motivet till att teorin grundar sig på de tre komponenterna är att de ansågs relevanta, då de ger en god vägledning till ett effektivare förbättringsarbete. Komponenten värdering är en grundläggande uppfattning på organisationens önskade tillstånd som visar de anställda vilka ståndpunkter organisationen strävar efter. Metoder är underlag som ger indikationer på tillvägagångssätt för att införliva värderingar till verklighet på ett systematiskt sätt. Verktygen är redskap för hur metoder ska genomföras i syfte att nå organisationens önskvärda tillstånd. Hur de tre komponenterna samverkar kan exempelvis förklaras genom att (1) värderingen ständiga förbättringar understödjas med (2) metoden diskussionsmöten och (3) förbättrings- och ledningsverktyg. Med andra ord ska metoden och verktyget stötta värderingen. Nedanför tas modellen upp med olika värderingar, metoder och verktyg, som tidigare beskrivits i teorikapitlet. Längre fram i texten kommer liknande modell tas upp igen, fast denna gång utifrån vad som framgår i den empiriska undersökningen och analysen.



Figur 2: Egenkomponerad teorimodell utifrån Hellsten och Klefsjö's modell Tre komponenter av offensiv kvalitetsutveckling

⁹⁰ Sandholm, L. (2001) Hellsten, U., Klefsjö, B. (2000)

⁹¹ Hellsten, U., Klefsjö, B. (2000)

4 EMPIRISK UNDERSÖKNING

I kapitlet ges en introduktion i form av bakgrundsbeskrivning om Region Mälardalens kvalitets- och förbättringsarbete. Därefter beskrivs och tolkas intervjuerna samt analysseminariet utifrån organisationens enhetschefer och medarbetare.

Region Mälardalen har som målsättning med kvalitetsarbetet att öka den totala kvaliteten i arbetet. Kvalitetsarbetet ska bedrivas som en integrerad del i verksamheten. Verksamheten är certifierad enligt kraven i ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 och AFS 2001:1 och uppfyller kraven enligt ISO 27001:2006. Det integrerade ledningssystemet finns på intranätet, där kvalitetspolicy dokument (Bilaga 5), rutiner och instruktioner är lättillgängliga för ledning och medarbetare. Vägverket har ett gemensamt ledningssystem som gäller för all verksamhet och i hela organisationen.⁹²

För att skapa engagemang och finna utvecklingsområden inom verksamheten har Vägverket tagit stöd av olika verktyg. Ett verktyg är självutvärderingen, Utmärkelsen Svensk kvalitet, inom vilket verket år 2006 tilldelades ett erkännande för framgångsrik verksamhetsutveckling. År 2009 deltog Vägverket i tävlingen Sveriges Modernaste Myndighet och tilldelades utmärkelsen.⁹³

Förbättringsarbetet utgör en viktig del av kvalitetsarbetet. Målet med förbättringsarbetet är att uppnå ständiga förbättringar och utveckla verksamheten. Förbättringar uppkommer genom avvikelser eller förbättringsförslag utifrån att man vill vända problem, fel eller brister till möjligheter. Under årens gång har organisationen, ansvaret och metoderna för förbättringsarbetet förändrats. I och med en omorganisation år 2008, förändrades ansvaret för kvalitets- och förbättringsarbetet. Tidigare hölls ledningens genomgång inom varje region och varje region hade egna internrevisorer. Vid omorganisationen centraliserades ansvaret för ledningens genomgång och revisorerna organiserades i en centralenhet. Även arbetssätten med förbättringar har förändrats. Tidigare fanns det inom varje region en funktion som höll samman förbättringsarbetet, följde upp inlämnade förslag, redovisade genomförda förbättringar samt samordnade en kvalitetsgrupp där kvalitetsarbetet och förbättringarna kunde diskuteras. De förbättringsförslag som lämnades in sammanställdes manuellt i en digital lista. I listan redovisades status respektive förslag och detta krävde att en funktion ständigt hade kontroll på vad som hände inom området och förde in anteckningar i listan. Funktionen sammanställde ständiga uppföljningar och redovisade dessa för den regionala ledningsgruppen. Det som idag finns kvar på regionen i organiserad form är en avvikelsehanteringsgrupp, där resultat från djupstudier av olyckor analyseras. Avvikelser som identifieras förs vidare i organisationen.⁹⁴

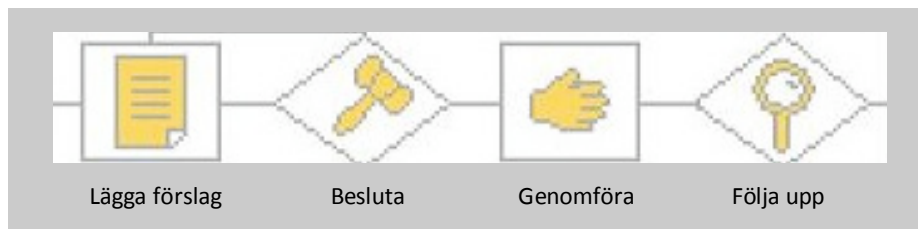
Vägverkets ledning beslutade år 2009 att införa ett digitaliserat förbättringsverktyg för samtliga regioner, vars syfte är att registrera avvikelser och förbättringsförslag. Motivet till att införa förbättringsverktyget, C2™, var att chefer skulle slippa skriva sina redogörelser manuellt på den

⁹² Vägverkets intranät

⁹³ Muntlig kommunikation: Lisa Tedenljung

⁹⁴ Muntlig kommunikation: Lisa Tedenljung och Johanna Berglund

digitala listan. Med förbättringsverktyget C2™ kan medarbetare lämna in sina redogörelser genom att gå in på intranätet och C2™ programmet. Verktyget bistår med att strukturera förbättringsarbetet, då samtliga i organisationen kan följa upp de inlämnade förslagen och de kan blicka tillbaka på tidigare och registrerade förslag.⁹⁵ Programmet C2™ finns tillgängligt för alla medarbetare i förbättringsarbetet, från förslagets uppkomst till implementering.⁹⁶ Förbättringsprogrammet C2™ har fyra olika led, se figur nedan. (1) I den första delen skriver medarbetare förslag i programmet som automatiskt skickas med e-post till närmsta enhetschef som ska fatta beslut. (2) Enhetschefen väljer om förbättringsförslagen ska genomföras, utredas eller läggas ned. Vid val av de två förstnämnda alternativen ska enhetschefen kontakta lämplig beslutsfattare gällande förslaget. (3) Förbättringsförslaget genomförs av den person som beslutsfattaren har valt ut. (4) I den sista fasen ska förslagen efterföljas och utvärderas av den som lämnat in förbättringsförslagen genom att ange en kommentar. Förbättringen arkiveras sedan i databasen.⁹⁷



Figur 3: C2™ programmets fyra led

4.1 Kvalitetsarbete i Region Mälardalen

Utifrån intervjuerna poängterar respondenterna att de arbetar i en politisk verksamhet. Deras arbetsaktiviteter är förankrade till ledningssystemet som är influerad av politiska signaler från departementet, därmed anses delar av kvalitetsarbetet naturligt integrerat i hela verksamheten. Vidare menar respondenterna att ledningssystemets vägledning av arbetssätt som uppfyller normer och regler ställd av regeringen utgör att Region Mälardalen erhåller en kvalitetssäkring. De påpekar att ISO 9001:2000 ger stöd och råd till systemet för ledningen av verksamheten för att på sikt få ett effektivare internt kvalitetsarbete. Enhetscheferna betonar att ett styrmedel som ledningssystemet, hjälper medarbetare att begå färre misstag och ständigt arbeta med fokus på väsentligheter och kund.

”I vårt intranät, Infarten, står om ledningssystemet som är utformad efter lagar, regler och ISO kraven. Allt som finns där säkerställer kvalitetsarbete med bestämda riktlinjer på hur vi ska arbeta. Därför blir risken att vi gör fel väldigt mycket mindre.”

I intervjuerna framgår att kvalitetsarbetet bland annat styrs genom att åtgärda och ta lärdom av tidigare misstag, brister och problem i prestationer och hos den interna verksamheten.

⁹⁵ Muntlig kommunikation: Lisa Tedenljung

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Vägverkets intranät

Respondenterna resonerar att den största anledningen till korrigerande av kvalitetsfel har som syfte att reducera onödiga kostnader och hitta kostnadseffektiva lösningar för att generera besparingar till statens kassa. De hävdar att centrala revisioner säkerställer att kvalitetsarbetet är integrerat i medarbetares yrkesutövande genom att söka och granska svagheter. Enhetschefer menar att detta bidrar till att medarbetarna alltid är skärpta och uppfyller de krav som ställs från riksdagen och regeringen. Vidare förklarar enhetschefer att ett ytterligare åtagande för rätt arbetsmetodik tas genom att Vägverket erbjuder olika utbildningar. Utifrån respondenternas svar handlar kvalitetsarbetet om att kvalitetssäkra och åtgärda fel med utgångspunkt i anvisningar från riksdagen, regeringen, kraven i ISO 9001:2000, regionala ledningen, centrala revisioner och avvikelsehanteringsgrupper. Sammantaget har Region Mälardalen en enhetlig bild om kvalitetsutveckling. Dock framgår det i intervjuerna att varje region tolkar och anammar kvalitetsarbetet på sitt sätt som utgör att arbetsätten skiljer sig åt på de olika regionerna på basis av de generella direktiv och riktlinjer som finns för kvalitetsarbete.

4.2 Ständiga förbättringar

Utifrån intervjuerna har Region Mälardalen ett kvalitetstänk, men har svårigheter med ständiga förbättringar som identifierar problem, förebygger fel och effektiviserar arbetssätt. Detta beror, enligt respondenterna, på att förutsättningar för förbättringsarbete inte hanteras med tillräcklig kraft. Medarbetare tillkännager att ovissheten på tillvägagångssättet för ständiga förbättringar har orsakat ett passivt förbättringsarbete.

”Kvalitetsarbete styrs uppifrån och utav våra tidigare misstag. Förbättringsarbetet har däremot varit jättesvårt område och den processen är inte lätt. Hur ska avvikelser och fel rättas till innan de uppstår?”

Trots att Vägverket har goda intentioner med förbättringsarbetet såsom införningen av förslagsverksamhet för att ta tillvara medarbetares kompetens, visar citatet ovan att dagens förbättringsarbete är komplicerat. Enligt vissa medarbetare är det svårt att komma med förslag på hur problem kan lösas och fel kan förebyggas, då det redan finns bestämda arbetssätt och rutiner. Många av de arbetsätten och rutinerna är satta av verksamheten själv, men influeras av direktiv från staten. Medarbetarna tillägger att osäkerheten har lett till en uppgivenhet och likgiltighet i fråga om att omhänderta förbättringsmöjligheter i en statlig verksamhet. För att osäkerheten bland medarbetarna ska kunna upphöra önskar de ett tydligare budskap på vilka möjligheter de har att påverka verksamheten. För att vara mer specifik efterfrågar medarbetarna tydlig information om förbättringsarbetet som talar om i vilken omfattning och vilken karaktär av förslag de förväntas att ge.

”Det jag kan känna är att man skulle vilja skriva in rent vardagliga saker i C2™. Men jag vet inte om man kan göra det, det kanske uppfattas som banalt eller mindre viktigt. Jag har inte fått den informationen. Det är jätte svårt att veta vilka förbättringar som prioriteras.”

En avsaknad på information om förbättringsarbetet som avser såväl stora som små förbättringar, har lett till att de flesta medarbetarna inte har kommit i kontakt med C2™ programmet och upplever det främmande. Enhetschefer instämmer och menar att dagens förbättringsarbete saknar direktiv, riktlinjer och engagemang vilket kan tydliggöras genom en grundlig

kunskapsuppbyggnad och regelbunden erfarenhetsåterföring, för att reducera avståndet mellan medarbetare och förbättringsarbetet. Utifrån intervjuerna har samtliga respondenter viljan att systematiskt arbeta med ständiga förbättringar, då de ser fördelarna av att nyttja medarbetares kompetens som kan främja förbättringspotential och innovationer.

4.4 Medverkan och kommunikation

Samtliga respondenter känner sig delaktiga och engagerade i rutinmässiga arbetsuppgifter. Däremot framkommer det genomgående i intervjuerna att delaktigheten och engagemang för kvalitetsfrågor såsom ständiga förbättringar i C2™ programmet inte är lika starkt. Enligt respondenterna har förbättringsarbete försumrats och prioriteras inte i tillräcklig omfattning, dels på grund av den tidigare omorganiseringen, dels för att personalen i försök att verkställa dagliga arbetsaktiviteter känner tidsbrist för ett förbättringsarbete. Respondenterna hävdar att större delaktighet bland medarbetarna kräver att ledningen visar engagemang för förbättringsfrågor. I intervjuerna framgår att ett engagerat förbättringsarbete som tar upp mål och medel för medarbetares kännedom bör kommuniceras ut oftare och regelbundet. Enhetschefer konstaterar att en ständig marknadsföring av förbättringsfrågan och C2™ programmet kan stimulera förbättringsarbete. Vidare menar de att en ständig utbildning och motivering till ett förbättringsarbete är nödvändigt, det kan stärka all personals vilja att arbeta med ständiga förbättringar.

”Om man vill få en efterlevnad så räcker det inte med att bara informera på intranätet. Ett engagemang skapas genom att ständigt kommunicera personligt för att bygga upp ett förtroende för C2™ och förbättringsarbetet.”

Utifrån intervjuerna med medarbetare har det kommit fram önskan att förbättringsarbetet kommuniceras på enhetsmöten eller andra liknande sammanträden. De påstår att information som ”pumpas” ut i organisationen inte blir lika genomslagskraftig som en diskussion kring förbättringsarbetet gruppvis och på så vis sätta igång en tankeverksamhet. Respondenter tillägger att goda exempel på genomförda förbättringsförslag som diskuteras i organisationen kan sporra fler att vilja lägga fram förslag på förbättringar.

”Medarbetare behöver se nyttan med förbättringsarbetet, annars kommer man aldrig kunna sälja in det. Det blir alltid motstånd till att sätta sig in i något nytt.”

”För att göra förbättringsarbetet mer aktuellt och intressant peka gärna på konkreta, goda exempel och förebilder, för att medarbetare ska kunna förankra det till sin egen verklighet. Det är alltid bra och pedagogiskt att ta upp goda exempel.”

I citaten ovan efterfrågar respondenterna en förhöjd kunskapsnivå som lyfter fram nyttan och effekterna av att arbeta med förbättringsfrågan. Vidare menar respondenterna att det hade varit nyttigt om förslag som har drivits igenom lades upp på intranätet. Eventuellt att personens namn, som gav förslaget, lyftes fram och fick ett erkännande för sin goda insats.

4.5 Processer och roller

Enligt respondenterna har ledningen inom Vägverket ett överskådligt organisationsschema, och inför Trafikverket har ett nytt organisationsschema utarbetats. De påstår att detta bidrar till att

medarbetare får en överblick på helheten med kund i fokus. De flesta respondenter upplever att Region Mälardalen har en övergripande och beskrivande helhetsbild av olika aktiviteter och hur verksamheten opererar. Däremot är synen på processen av regionala aktiviteter i förbättringsarbetet otydligt och diffust. Det framgår i intervjuerna att det blev svårare att driva ett förbättringsarbete efter den tidigare omorganiseringen varvid arbetsätten lyftes från regional nivå till central nivå. Respondenterna uttalar sig om att effekterna av detta utgjorde att förbättringsarbetet uppfattades avlägset.

”Vi behöver en helhetssyn på processflödet i förbättringsarbetet, vad som är input och output. Kunskap om helheten bidrar till att man förstår nyansen av vad som är viktigt av det som ska levereras ut. Har man inte hela processen klart för sig, så kanske det är svårare att förstå sin egen verksamhet. Kedjan är inte starkare än svagaste länken”.

Respondenterna hävdar att processflödet i förbättringsarbetet på central nivå, är lika otydlig som den interna förbättringsprocessen som baseras på C2™ programmet. Respondenterna gav intrycket av att de inte har tillräcklig kundfokus i förbättringsarbetet på basis av att de inte har helhetsbild av förbättringsprocessen. Detta orsakar att medarbetare har svårigheter att förstå hur förbättringsförslag kan påverka kundnyttan. Beträffande programmet C2™ anser majoriteten av respondenterna att programmet har införts i Vägverket, inte implementerats. Enhetschefer hävdar att de få förslag som läggs in i C2™ har en tendens att ”snurra runt”. Med snurra runt menas att förslagen cirkulerar i processen, utan att någon tar ansvar för förslaget. Vidare utvärderar respondenterna att problemet ligger i att all personal har en otydlig bild om vem som har befogenhet att fatta beslut i processen. Utifrån respondenternas erfarenheter har inte ansvar och befogenheter i förbättringsprocessen identifierats i tillräcklig omfattning för att förbättringsarbetet ska bedrivas effektivt i C2™ programmet. Till sin följd saknas ett systematiskt och strukturerat arbetsätt för förbättringsarbete. Citaten nedanför beskriver hur tre enhetschefer upplever förbättringsprocessen.

”En medarbetare kommer med ett jätte bra förslag som jag lyfter upp till en samordnare som säger att det inte finns pengar och budget för. Då frågar samordnare mig om jag kan lösa det på egen hand. Alltså kommer förslaget tillbaka till oss (enhetschefer), men i själva verket har vi inte heller någon befogenhet att ta hand om den bra idén. Sådär har många ärenden snurrat och det har jag hört från mina kollegor också. Det blir så när ingen har ansvaret att ta tag i någonting. Så sitter vi bara där och är frustrerade. Sen kommer medarbetaren förväntansfull och frågar hur det har gått med idén. Ja, den ligger i C2™, svarar jag. I korta drag ligger problemet i att ingen har befogenheter att ta beslut och det blir svårare att vilja ta ansvar för något när vi ska jobba lika i hela landet.”

”Oftast visar personen i fråga som har fått ta emot ett förslag en reaktion som: varför har jag fått det här ärendet i C2™? Men jag vill inte ha det, skicka inte till mig. Har personen i fråga ingen befogenhet, ingen möjlighet med inga resurser eller ekonomi för det, då är det klart att det känns som en belastning.”

”Det gäller ju att de personer som tar emot förslagen i C2™ förvaltar det, annars kommer det att rinna ut i sanden. Detta har lett till frustration och till slut bryr sig folk inte om att lämna in förslag. Så det är jätte viktigt att det verkligen tas emot och görs något åt det. Frågor som: vem ska göra vad i våra avdelningar och vem ska ansvara för vad och när ska det göras,

KAPITEL 4; EMPIRISK UNDERSÖKNING

måste klarnas upp. Det var inte riktigt någon som kunde sätta ner foten och säga: nu gör vi såhär.”

”Cheferna har inte tid att jobba så detaljerat och det är ju inte heller medarbetares ansvar att driva ett förslag mellan två enheter. Därför borde det finnas en person som har ansvar att se till att det flyter och är länken mellan enheterna för förbättringsarbete.”

”Dock krävs det att någon sätter fokus på förbättringar som visar vilka verktyg som finns, presentera checklistor och riskanalyser, hjälpa till att aktivt driva, kontrollera och följa upp förslagen. Det är svårt för oss andra att göra det jobbet. Vi behöver helt enkelt stöd för ständiga förbättringar.”

Citaten ovan redovisar oklarheter i förbättringsprocessen. I samband med förbättringsprocessen använder vissa enhetschefer uttryck som ”en gråzon” ”ett svart hål” och ”ett stort vakuum”. Det finns en önskan bland enhetschefer till en tydlig processkarta som identifierar roller, ansvar och befogenheter, eftersom behovet av ett fungerande förbättringsarbete är stort, i synnerhet när den nya omorganisationen kommer ge upphov till många tankar och problemlösningar. Vidare menar enhetschefer att det är nödvändigt att involvera medarbetares kompetens när nya arbetssätt och rutiner ska sättas i Trafikverket.

”Det första året i vår egen omorganisering var allt jätte otydligt. Då hade man verkligen behövt någon som kunde tydligt ta tag i regionens frågor och lyfta dem någonstans. Om vi tyckte att det var rörigt första året i vår egen omorganisering, då kommer det ju inte vara någonting jämfört med vad som kommer vara nu, när man ska försöka samordna sig mellan Banverket och Vägverket. Vi kommer att behöva någon som håller i förbättringsarbetet, det kan jag lova. Den personen kan ju ägna hela första året åt allt som behöver förbättras genom att organisera och lägga fram en lista på vad vi övriga behöver jobba med. Det kommer krävas viss effektivisering då Banverket och Vägverket, två av Sveriges största myndigheter, slås ihop till en.”

”Om det inte har funnits resurser och tid för den tidigare omorganiseringen för ett förbättringsarbete, så är det nu det måste finnas resurser för det. Det kommer att uppstå mycket sådana frågor som hamnar mellan stolarna som ingen känner att de hinner riktigt ta tag i. Är det någon gång man ska ha ett forum för förbättringsarbete, så är det ju nu.”

Samtliga respondenter uttrycker oräkneliga gånger behovet av en person som ansvarar för flödet av förbättringsprocessen och uppföljningen av den, som även ska nå allas delaktighet till förbättringsarbetet i Trafikverket.

4.6 Faktabaserade beslut

Medarbetares och enhetschefers övergripande arbetsuppgifter har stark koppling till beslut tagna på fakta, då verksamheten har i uppgift av regering att tillfreda samhällets behov.

”Vi har en öppenhet gentemot kund där vi alltid för en dialog med kund vid problem, eftersom kunden blir nöjdare så till skillnad från att bli hänvisad till en paragraf. På detta sätt kan annan lösning hittas som är mer tillmötesgående kunds behov. För att kunna arbeta på det här viset har mer resurser satts in. Den direkta dialogen medför att verksamheten arbetar med faktabaserade kundunderlag.”

Däremot menar medarbetarna att förslagsverksamhetens fokus är otydlig och bristfällig. De menar att det är svårt att identifiera problem och komma med förebyggande förslag på problem som inte har inträffat. De påpekar att utpekade fokusområden av enhetschefer kan underlätta medarbetares arbete att hitta förbättringar på problem.

”Förbättringsarbete för mig är att man har ett strukturerat arbetssätt som inte sker av en slumpmässig händelse. Ett systematiskt arbete stöds av lämpliga verktyg, till exempel checklistor och riskanalyser. Idag är förbättringsarbetet inte hundra procentigt.”

Under intervjuerna sades att checklistor och programmet C2™ tillämpas i liten omfattning för att strukturera och driva förbättringsförslag. Respondenterna hävdar att dagens verktyg inte används effektivt. En medarbetare berättade att kvalitetsverktyget riskanalys användes i ett annat sammanhang.

”Jag är med i en tvärkompetensgrupp som håller på med avvikelshantering om olycksutredningar på vägarna. Vid analyser sällas vissa av olyckorna bort för att ta fram de som är lite speciella. Vår uppgift är att förbättra trafiksäkerheten utifrån riskanalyser.”

Det finns en önskan hos vissa respondenter att införa riskanalyser och liknande arbetsmetodik som tillämpas i avvikelshanteringsgruppen, för att få fram lämplig information till att hitta orsaker till problem och förebyggande förbättringsförslag. Arbetet hos avvikelshanteringsgruppen fungerar framgångsrikt, därav anser vissa respondenter att organisationen bör imitera avvikelshanteringsgruppens sätt att arbeta för att sedan implementera det i förbättringsarbetet. Förutom ovannämnda kvalitetsverktyg, används inga andra explicita förbättringsverktyg i organisationen för att mäta, strukturera och bearbeta statistisk information, enligt respondenterna.

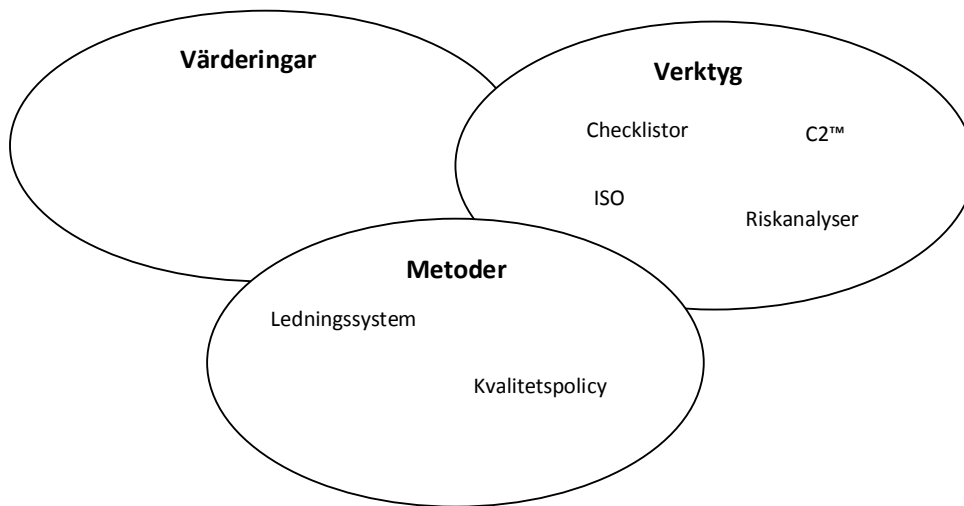
4.7 Engagerat ledarskap

Enligt respondenterna finns ett gott engagemang från cheferna för ett kvalitetsarbete. Bland annat hålls enhetsmöten och andra möten gällande kundrelaterade kvalitetsfrågor med regionchefen varannan måndag. Verksamhetens gemensamma mål och visioner för hur kunders behov ska uppfyllas är ett återkommande samtalsämne på mötena. Dock framgår i intervjuerna att regionala ledningen har visat bristande engagemang och vägvisning till förbättringsatsningar, men att intresse för framtida initiativ på förbättringsarbete finns. Enligt respondenterna har bristande engagemang och styrning lett till att strukturen och processen för ett förbättringsarbete inte utvecklats tillräckligt efter den tidigare omorganiseringen som lyfte förbättringsarbetet från regional nivå till central nivå. Respondenterna hävdar att omorganiseringen är den största orsaken till att förbättringsprocessen inte fungerar som önskat, eftersom förbättringsarbetet idag uppfattas avlägset. Enhetschefer menar att ledningen på så sätt inte kunnat visa tillräckligt stöd, då de själva har varit ovetande om vad som kan göras för att driva ett effektivt förbättringsarbete som är förankrat till central nivå. Respondenter önskar att ledningen tar initiativ och skapar tydliga mål och visioner för förbättringsarbete på regionalnivå som tas upp på gemensamma träffar, på samma sätt som kvalitetsarbetet och de andra framgångsrika arbeten som bedrivs i verksamheten.

”Förbättringsarbetet är något som har varit väldigt trögt och jag tror generellt att förbättringsarbetet uppmärksammas för lite, som leder till att det tar för lång tid och man får inte feedback. Man måste se till att medarbetarna involveras, engageras och motiveras till förbättringsarbete vilket kräver att ledningen skapar förutsättningar, driver och initierar förbättringsarbetet på gemensamma träffar.”

4.8 Värderingar, metoder och verktyg

Modellens ursprung är densamma som i teorin, förutom att värderingar, metoder och verktyg har fyllts i utefter intervjuvaren. Anledningen till att modellen inte är densamma som i teorin är för att visa på vilket sätt organisationen arbetar och förhåller sig till komponenterna. I intervjuerna framgick att verksamheten strävar efter att förverkliga värderingar såsom kundfokus, engagerat ledarskap, allas medverkan, faktabaserade beslut samt processfokus för att bedriva kvalitetsarbete. Däremot menar respondenterna att förbättringsarbetet som är en viktig del i kvalitetsarbetet inte stöds av dessa värderingar. I och med att värderingarna för förbättringsarbetet inte är grundade, har införda metoder och verktyg haft en smärre verkan. De metoder och verktyg som finns, framgår i modellen nedan. Därmed har värderingar avsiktligt lämnats blankt i modellen nedanför, då förbättringsarbetet inte stöds aktivt av särskilda värderingar.



Figur 4: Egenkomponerad empirimodell utifrån Hellsten och Klefsjös modell Tre komponenter av offensiv kvalitetsutveckling

5 ANALYS

I analyskapitlet görs en tolkning av det empiriska materialet kopplat till teorierna i förhållande till undersökningens två frågeställningar. För att läsarens lättare skall följa textstrukturen och koppla de olika delarna till varandra, har i analysen använts liknande rubriker som i teoridelen och empiridelen.

5.1 Kvalitetsarbete i Region Mälardalen

Författarna Bergman och Klefsjö skriver att TQM är ett framgångsrikt kvalitetsarbete som genomsyrar hela verksamheten. Respondenterna anser att delar av kvalitetsarbetet är naturligt integrerat i hela verksamheten. Utifrån respondenternas svar handlar kvalitetsarbetet om att kvalitetssäkra och att åtgärda fel med utgångspunkt i anvisningar från riksdagen, regeringen, kraven i ISO 9001:2000, regionala ledningen, centrala revisioner och avvikelsehanteringsgrupper. Detta betyder att verksamheten strävar efter ett gott kvalitetsarbete, vilket kan dras parallellt till författarna Dean och Holms, som påstår att det finns effektiviseringsbehov även hos statliga verksamheter. Det går även att dra kopplingar till Dewhurst et al. och Fryer et al. som hävdar att kvalitetsaspekten hos statliga myndigheter är en ren politisk fråga där ett antal förordningar iakttas och följs vars syfte är att tillgodose samhällets behov inom ramar för den statliga budgeten som kommer från invånarnas skattepengar.

Enhetschefer menar att den största anledningen till en strävan efter fungerande kvalitetsarbete är att reducera onödiga kostnader och hitta kostnadseffektiva lösningar vars syfte är att generera besparingar till statens kassa. Det verkar som om respondenternas uttalanden förstärker Dewhurst et al. teori som menar att statliga myndigheter inte har som mål att öka vinster och vinna marknadsandelar som ett vinstdrivande företag på en konkurrerande marknad vill uppnå, utan främsta målet är att hitta kostnadseffektiva lösningar. Detta påstående kan antas stämma, eftersom det ligger i linje med hur Trafikverket ser på kvalitetsarbete.

Respondenterna hävdar att varje region tolkar och anammar kvalitetsarbetet på sitt sätt som utgör att arbetssätten skiljer sig åt på de olika regionerna på basis av de generella direktiv och riktlinjer som finns för kvalitetsarbete. Detta resonemang kan förknippas med Dewhurst et al. teori som påpekar att statliga myndigheter måste styra kvalitetsarbetet systematiskt för att bli verkningsfullt, eftersom goda intentioner inte räcker till för att få ett driv i kvalitetsarbetet. Författarna Dewhurst et al. och Fryer et al. påpekar att förbättringsinitiativ hos statliga myndigheter kräver större investeringar och engagemang för ett aktivt och framgångsrikt kvalitetsarbete, eftersom myndigheter har en tendens att fördröja kvalitetsarbete, på grund av brist på driv för genomförande utav förbättringar som inte hotar deras överlevnad.

5.2 Ständiga förbättringar

Författarna Ahrenfelt, Sörqvist och Argyris utvecklar tankegångar kring olika typer av förbättringar. Förändringen av den första och andra ordningen beskriver problem, brister och fel som åtgärdas efter att problemen har uppstått. Författarna skriver dock att det är avsevärt att medarbetare analyserar och reflekterar bakomliggande orsak till problemet innan det korrigeras, med andra ord förändring av andra ordningen. Det förefaller som Region Mälardalen har svårt

att åtgärda problem som har uppstått, då lämpliga verktyg som finns för förbättringsarbete inte används. Däremot menar respondenterna att de är öppna för att utveckla nya handlingsmönster utifrån problem med negativa erfarenheter som redan uppstått. Respondenterna poängterar även svårigheterna med framförande av egna förslag på hur fel kan förebyggas, då det finns bestämda arbetssätt och rutiner. Därmed känner samtliga respondenter en viss osäkerhet i sina befogenheter i arbete om att hitta bakomliggande orsaker till problem och förebyggande förbättringar. Enligt författarna Ahrenfelt och Sörqvist är det fördelaktigt med förebyggande förbättringar, eftersom de motverkar problemens uppkomst och dess följder som i sin tur reducerar överflödiga kostnader. Analysen visar på att i syfte att åstadkomma förebyggande förbättringar bör Region Mälardalen vidta åtgärder såsom att hitta problemlösningar till ständiga förbättringar.

Flera av respondenterna efterfrågar tydlig information på förbättringsarbetet, som talar om omfattning och karaktär av förslag Region Mälardalen förväntar sig. Medarbetarna på Region Mälardalen resonerar att en avsaknad information på förbättringsarbetet som avser såväl stora som små förbättringar, har lett till att de flesta medarbetarna inte kommit i kontakt med C2™ programmet och upplever det främmande. Enhetschefer instämmer och menar att dagens förbättringsarbete saknar direktiv och riktlinjer, för att reducera avståndet mellan medarbetare och förbättringsarbetet behövs grundlig kunskapsuppbyggnad och regelbunden erfarenhetsåterföring. Respondenternas svar stämmer därmed in på författarna Tidd et al., Weick och Quinns teori som förklarar att de flesta organisationer tenderar glömma alltför lättvindigt bort att prata om små förbättringarnas betydelse som är effektiv över tid. Vidare beskrivs i teorin att små och stora förbättringar är nödvändiga som möjliggör att organisationen i alla led systematiskt kan hantera problem och avlägsna slöserier på ett effektivare sätt, utan att spendera stora summor pengar. Enligt Sörqvist beräknas fel, brister och problem uppgå mot tio till trettio procent av omsättningen hos organisationer, vilket uppenbarligen motiverar en statlig myndighet som Region Mälardalen att börja arbeta successivt och därefter regelbundet med ständiga förbättringar, i syfte att reducera onödiga kostnader. Det förefaller därför troligt att kunskap och information om förbättringarnas omfattning och karaktär till samtliga medarbetare är en stark faktor som kommer påverka personalens initiativ till förbättringsarbetet.

5.4 Medverkan och kommunikation

Författarna Bergman, Klefsjö, Dean, Helms och Ahrenfelt hävdar att delaktighet och engagemang är förutsättningar för att nå organisatoriska mål på ökad förbättringstakt och förbättringsvärde. Vidare betonar författarna att det ligger i ledningens ansvar att motivera och få samtliga att känna sig delaktiga i förbättringsfrågor. Detta argument ligger i linje med respondenternas åsikt som påpekar att det krävs engagemang utav ledningen för att på sikt stimulera delaktighet bland medarbetare. Det förefaller att förbättringsarbetet inte prioriteras i tillräcklig omfattning, dels på grund av tidigare omorganisering och dels för att personalen i försök att verkställa dagliga arbetsaktiviteter känner tidsbrist för ett förbättringsarbete. Utifrån respondenternas svar tydliggörs det att ledningen inte har avsatt tid för ett förbättringsarbete, vilket har resulterat i att medarbetarna inte vet vikten av att arbeta med förbättringsfrågor och har därigenom tappat förtroendet för arbetet om förbättringar.

Med dessa belägg verkar det som om det bristande förtroendet och engagemanget grundar sig på den försummade kommunikationen mellan anställda på Region Mälardalen. Respondenterna menar att engagerat förbättringsarbete bör kommunicera ut mål och medel oftare och ständigt för medarbetares kännedom. Enhetschefer konstaterar att en ständig marknadsföring av förbättringsfrågan och C2™ programmet kan stimulera förbättringsarbete. Respondenterna intygar att utbildning som påvisar fördelarna med förbättringsarbete är nödvändigt, eftersom det kan stärka all personals vilja att arbeta med ständiga förbättringar. Resonemanget om fungerande kommunikation och ständig utbildning kan kopplas till Ekmans teori att god kommunikation bidrar till ett gott samarbete hos medarbetare som får en gemensam bild av de handlingar som krävs för att lyckas med förbättringsarbete. Ekman menar vidare att medarbetares reflektion över tillgänglig information resulterar i högre acceptans inom organisationskulturen.

Respondenterna tillägger att information som endast är tillgängligt på intranätet leder till svårigheter att känna sig delaktig i förbättringsarbetet. Respondenterna betonar att ständiga diskussioner mellan personal krävs för att ett engagemang ska genomsyra organisationen och därefter få efterlevnad. Deras åsikter ger indikationer på Sörqvists teori att envägskommunikation leder till att medarbetare inte tar till sig information som de egentligen behöver och känner därutav en lägre delaktighet. Analysen tyder på att ett direkt möte mellan chefer och medarbetare ökar motivation och delaktighet.

Respondenterna lyfter fram att goda exempel på genomförda förbättringsförslag och dess nytta bör redovisas i organisationen för att samtliga medarbetare dels ska kunna förankra det till sin egen verklighet, dels för att personen i fråga ska kunna få ett erkännande för sin goda insats. Med utgångspunkt i deras resonemang verkar det som om det vore en rimlig tanke att ha en regelbunden erfarenhetsåterföring på insatser genom erkännande, då det är en befogad anledning till att stimulera och motivera de anställda till ett förbättringsarbete. Detta resonemang kan även förknippas med Ahrenfelts teori som menar att återkoppling, det vill säga positiv och negativ feedback, på framgångar och misstag ger medarbetare möjligheten till en djupare förståelse och mental bearbetning av information som resulterar i en ökad delaktighet och samhörighet bland anställda. Att Scheins och Ahrenfelts teorier om erfarenhetsåterföring och feedback har en stor påverkan på delaktighet och engagemang verkar intygas i denna studie.

5.5 Processer och roller

Förbättringsprocessen har visat sig vara en central fråga, eftersom förbättringsarbetet stöds av processen. På Region Mälardalen resonerar respondenterna att helhetsbilden på processen av regionala aktiviteter är otydlig, vilket har drabbat förbättringsarbetet. Det framgår även i intervjuerna att detta har lett till ett bristande kundfokus i förbättringsarbetet på basis av att de inte har en helhetsbild av förbättringsprocessen. Medarbetare verkar ha svårigheter att uppfatta hur förbättringsförslag påverkar kundnyttan. Studien tyder på att Trafikverket Region Öst bör förbättra överskådligheten beträffande kundfokus som ska bidra till att ge medarbetare en större förståelse av förbättringsarbetets betydelse.

Otydligheten på förbättringsprocessen verkar mer påtaglig efter den tidigare omorganiseringen varvid arbetsätten lyftes från regional nivå till central nivå. Respondenternas uttalanden om problematiken på processen visar hur viktigt det är med en tydlig förbättringsprocess, som även beskrivs i teorin, där information ges på hur olika arbetsätt påverkar varandra, slutresultatet och kundtillfredställelsen. Det går utifrån respondenternas svar att bekräfta att förslag som läggs in i C2™ cirkulerar i processen, på grund av en otydlig process och bild på vem som har ansvar för och har befogenheter över de olika arbetsdelarna. En parallell går att dra till Frids, Ljungbergs och Larssons teorier som menar att det är viktigt i omfattande processer att ansvar delegeras ut till medarbetare och att roller tilldelas utifrån rätt kompetens och befogenheter. Detta påstående kan antas stämma, eftersom respondenterna poängterar att ett strukturerat och systematiskt arbetsätt för förbättringsarbetet saknas. Sandholms teori påvisar att suboptimering förefaller frekvent i organisationer, där det tas för givet att avdelningschefen har ansvar för hela förbättringsprocessen. Vidare hävdar Sandholm att medarbetare enbart bryr sig om sina egna arbetsuppgifter och känner inte något ansvar för organisationen som helhet. Det verkar som om samtliga enhetschefer förstärker teorin, då de har en stark önskan om en tydlig processkarta som identifierar roller, ansvar och befogenheter, som därefter ska bidra till att samtliga känner ansvar för hela processen. Enhetschefer påpekar att behovet av ett fungerande förbättringsarbete är stort i synnerhet när det kommer ge upphov till många tankar och problemlösningar till den nya omorganiseringen.

Respondenterna är eniga att en person bör ansvara för flödet av förbättringsprocessen och uppföljningen av den. Enhetschefer stärker påståendet genom att betona vikten av att det behövs en koordinator som vägleder, stödjer och underlättar driften av förbättringsarbetet för medarbetare. Detta resonemang har en stark förankring till Ljungbergs och Larssons åsikt att det är lämpligt att utse en processägare som har totala ansvaret för processen. Processägaren skall i sin tur identifiera, kartlägga, planera och följa upp förbättringsprocessen med hjälp av stödjande system, analysverktyg och förbättrings- och kartläggningsmetodik. Utifrån dessa utvärderingar finns det indikationer på att processägare och illustration på en tydlig processkarta är avgörande aspekter i ett framgångsrikt förbättringsarbete.

5.6 Faktabaserade beslut

Enligt Sörqvist ger fokusområden riktning och klarhet över utgångspunkt för ett förbättringsarbete. Beträffande fokus diskuterar medarbetare att det är svårt att komma med förebyggande förbättringsåtgärder och att det skulle underlättas om enhetschefer utpekade fokusområden. Respondenternas svar kan tolkas som att fokusområden är en grundförutsättning för ett arbete om förebyggande förbättringar, därefter kan medarbetare på ett enklare sätt underhålla förbättringsarbetet med metoder och verktyg. Samtliga respondenter påpekar att verktyg såsom checklistor, analysverktyg och C2™ finns i organisationen, men tillämpas i en liten omfattning. Några av respondenterna önskar att en systematisk arbetsmetodik som tillämpas i avvikelsehanteringsgruppen, bör imiteras för att sedan implementera tillvägagångssättet i förbättringsarbetet. Detta argument kan återkopplas till teorin om faktabaserade beslut, som menar att förbättringsförslag bör baseras på information erhållen utifrån lednings- och förbättringsverktyg som mäter och strukturerar lämplig information. Även Frids teori hävdar att det är viktigt att hitta lämpliga metoder och verktyg som

möjliggör att potentiella fel, brister och problem identifieras. Vidare skriver Frid att verktyg hjälper organisationer att aktivt söka efter rätt fakta och uppgifter för förbättringsåtgärder. Studien indikerar att det är värt att lägga ner tid och kraft på att hitta rätt verktyg för att beslut inom förbättringsarbete ska baseras på fakta.

5.7 Engagerat ledarskap

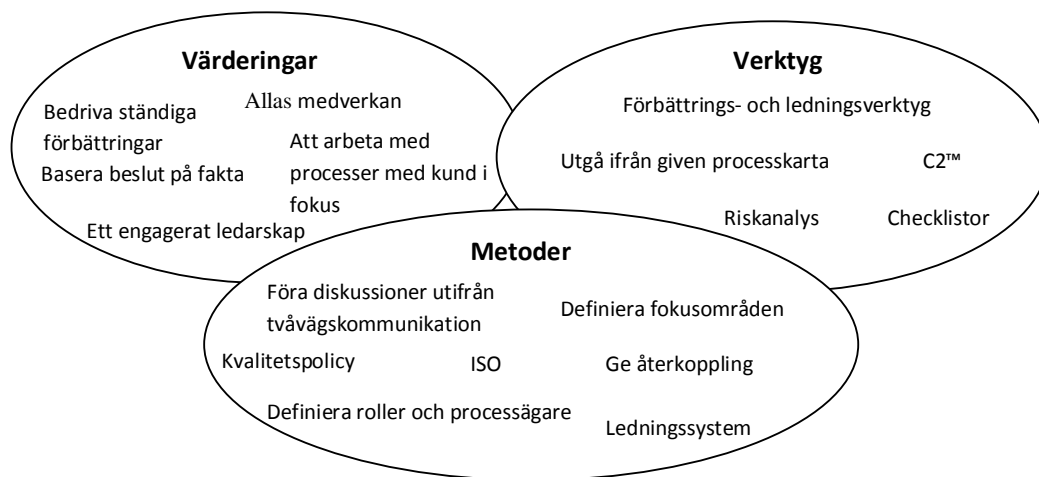
Författarna Longenecker och Fink argumenterar att organisationer är i behov av ett effektivt ledarskap för att ett förbättringsarbete ska kunna bedrivas. Hoag et. al konstaterar att chefers agerande har ett stort inflytande på organisationskulturen, såväl i positiv som negativ mening. Medarbetares motstånd till förbättringsarbete kan uppstå vid situationer då medarbetare upplever ett bristande ledarskap. Deras teorier går att koppla till respondenternas resonemang som menar att ledningen har visat bristande engagemang och vägvisning till förbättringsinsatser, i synnerhet efter den tidigare omorganisationen, vilket har lett till att dagens förbättringsarbete inte inrymmer i organisationskulturen. Medarbetare hävdar att ledningens bristande engagemang har påverkat medarbetares inställning till förbättringsarbetet. De flesta medarbetare upplever att förbättringsarbetet är bortom deras arbetssysslor och hanteras bristfälligt av ledningen. Medarbetare hävdar att det enda sättet som kan få de känna sig involverade och motiverade till förbättringsarbete är att ledningen driver och visar engagemang för förbättringsfrågor vid gemensamma träffar. Longenecker och Fink påstår att regelbundna träffar för diskussioner som tar upp mål, visioner, löpande prestationsmätningar och feedback, är bidragande faktorer för ett engagerat ledarskap. För att minska risken till motstånd i organisationen är diskussionsmöten en ypperlig möjlighet där medarbetare kan känna att de har chansen att påverka en situation på jobbet. Att ge utrymme för medarbetare som tillsammans kan diskutera, analysera och föreslå förbättringsförslag kan generera till en miljö med ett ökat intresse för frågor som rör förbättringar. Teorin säger att chefer kan visa sitt fulla stöd vid tydlig kommunikation på diskussionsmöten, vilket indikerar att möten är en plats som ger chefer möjligheten att visa sitt engagemang och driv för förbättringsarbete. Studien visar att det lämpar sig att Trafikverket Region Öst tar upp förbättringsfrågor på gemensamma träffar, alltså på enhetsmöten.

5.8 Värderingar, metoder och verktyg

De tre samverkande komponenterna är grundsynen på hur ett kvalitetsarbete kan bedrivas med fokus på förbättringsarbete. Med en utgångspunkt i grundsynen har examensarbetet kompletterat dagens resurser och verktyg som är befintliga hos Region Mälardalen med nya metoder och verktyg. I och med att det har uppstått ett urholkat förbättringsarbete har ny teori adderats för att fylla tomrummet. Den framtagna teorin är anpassbar till Trafikverket Region Östs ramverk. I empirin framgick det att Region Mälardalen inte följer särskilda värderingar i förbättringsarbetet. Enligt teorin bör tydliga värderingar finnas för ett effektivt förbättringsarbete som leder i sin tur till ett effektivare kvalitetsarbete. Studien indikerar på att förbättringsarbetet hos Region Mälardalen saknar nödvändiga värderingar, men också vissa metoder och verktyg för att driva effektivare förbättringsarbete.

Våra analyser av teorin och empirin stärker tesen att metoder, verktyg och värderingar bör stödja varandra för ett effektivare förbättringsarbete. Studien pekar på att Region Öst bör följa

kvalitetspolicyn, ISO certifieringar och ledningssystemet systematiskt. Med hjälp av C2™ programmet ska arbetet om ständiga förbättringar underlättas. Studien tyder även på att Region Öst bör definiera roller och processägare med en tydlig processkarta ger förutsättningar för en helhetsbild på förbättringsprocessen med kund i fokus. Ett ytterligare förslag som studien visar på är att Region Öst bör använda ledningsverktygen och diskussioner om förbättringsarbete som ger utrymme för tvåvägskommunikation och återkoppling. Detta i sin tur kommer att leda till allas medverkan och engagerat ledarskap. Ett fjärde förslag är att Region Öst bör definiera fokusområden med hjälp av förbättringsverktyg för att basera beslut på fakta. Med hjälp av förbättringsverktygen kan problemområden pekats ut. Andra verktyg som riskanalyser ska användas i syfte att åtgärda eventuella risker och checklistor kommer att bidra med att organisera processen av förbättringsförslaget. Samtliga verktyg kan användas vid enhetsmöten av medarbetare på enheten. Nedanför ges en illustration på vilka av dessa aspekter som är värderingar, metoder och verktyg. Modellen är en sammansättning av värderingar, metoder och verktyg som framgår i modellerna från teorin och empirin. Syftet med modellen är att visa på avgörande faktorer som krävs för ett lyckat förbättringsarbete. Dessa aspekter har starkt samband till varandra och ligger till grund för åtgärdslistan som tas upp i följande kapitel.



Figur 5: Egenkomponerad analysmodell utifrån Hellsten och Klefsjös modell Tre komponenter av offensiv kvalitetsutveckling

6 RESULTAT OCH ÅTGÄRDSLISTA MED PROCESSKARTA

I det avslutande kapitlet presenteras slutsatser som besvarar syftet och problemformuleringarna. Det redogörs utifrån det ramverk som framtocks i uppdragsbeskrivningen. Därefter presenteras en konkretiserad åtgärdslista som ger överblick på hur brister i förbättringsarbetet kan åtgärdas och effektiviseras. Slutligen illustreras en egen komponerad processkarta som beskriver processflödet med hänsyn taget till tidigare resurser och verktyg.

6.1 Resultat

Examensarbetets syfte har varit att identifiera faktorer i förbättringsarbetet och föreslå åtgärder för hur dagens resurser och verktyg kan kompletteras med andra aspekter för att uppnå ett effektivare förbättringsarbete. Utifrån analysen presenteras diverse kopplingar gällande faktorer som styr och påverkar kvalitets- och förbättringsarbetet. Studien bekräftar att Region Mälardalen strävar efter ett gott kvalitetsarbete och har ett effektiviseringsbehov, då de ska tillgodose samhällets behov inom ramar för den statliga budgeten. Kvalitetsaspekten hos statliga verksamheter verifierar att främsta målet är att hitta kostnadseffektiva lösningar. Däremot visar studien att förbättringsinitiativ hos en statlig myndighet såsom Trafikverket kräver större investeringar och engagemang för ett aktivt och framgångsrikt kvalitetsarbete, eftersom myndigheter har en tendens att fördröja kvalitetsarbete, på grund av brist på driv för genomförandet utav förbättringar som inte hotar deras överlevnad. Trots att Region Mälardalen har en uttalad strävan för kvalitetsarbete, är kvalitetsarbetet bristfälligt. Orsaken är att förbättringsarbetet, som är en viktig aspekt inom kvalitetsarbetet, inte haft en drivande kraft. Därav kan det vara värt att de övriga statliga verken och offentliga organisationerna reflekterar över sin egen organisation och ifrågasätter hur de själva arbetar med kvalitets- och förbättringsfrågor. Studien visar att trots att organisationen har underlag för den typen av frågor, innebär detta inte automatiskt att organisationen har en lyckad kvalitets- och förbättringsarbete. Det kräver en ständig aktiv rörelse inom verksamheten, där samtliga medarbetare strävar efter att uppnå samma mål.

Studiens undersökning bekräftar att respondenterna känner en viss osäkerhet på deras roll i förbättringsarbetet, vilket indikerar att Region Öst behöver vidta åtgärder för att lyckas identifiera problemlösningar och hitta förebyggande förbättringar. Det kan konstateras att det finns en avsaknad på information, direktiv och riktlinjer, som har lett till att förbättringsarbetet upplevs invecklat. För att poängtera förbättringarnas betydelse inom kvalitetsarbete och hur mycket onödiga kostnader som reduceras i organisationen med hjälp av förbättringsarbete, krävs en grundlig kunskapsuppbyggnad om förbättringarnas omfattning och karaktär. Det kan understrykas att förbättringsarbete som tar upp mål och medel för medarbetarnas kännedom bör kommuniceras ut oftare och regelbundet. Respondenterna önskar en systematisk arbetsmetodik med tydliga verktyg som mäter och strukturerar lämplig information och ger en ökad förståelse för förbättringsarbetet och dess process.

Studien har dock visat att det inte är tillräckligt med att informera och utbilda personal genom enbart envägskommunikation, då majoriteten av medarbetare tillkännager att det är svårare att

KAPITEL 6; RESULTAT OCH ÅTGÄRDSLISTA MED PROCESSKARTA

ta till sig kunskap genom att enbart lyssna och läsa information, till skillnad från att sätta igång en tänkande process och känna att de kan påverka en situation genom att själva agera. Därmed är ett direkt möte mellan chef och medarbetare för gemensamma diskussioner om mål och visioner befogat för att uppnå ett engagerat och delaktigt förbättringsarbete. Studien indikerar även att ett engagerat och gott ledarskap ger en regelbunden erfarenhetsåterföring på insatser genom erkännande. Det framgår att återkoppling, det vill säga positiv och negativ feedback, ger medarbetare möjlighet till en djupare förståelse och mental bearbetning av information, vilket i sin tur resulterar i en ökad delaktighet och samhörighet bland personal. Respondenterna tydliggör att ett engagerat ledarskap och en delaktighet bland medarbetare är nödvändigt, eftersom förbättringsarbetet inte har prioriterats i tillräcklig omfattning, dels på grund av tidigare omorganisering, dels för att personalen i försök att verkställa dagliga arbetsaktiviteter känner tidsbrist för ett förbättringsarbete. Utifrån respondenternas svar tydliggörs det att ledningen inte har avsatt tid för ett förbättringsarbete, vilket har resulterat i att medarbetarna inte vet vikten av att arbeta med förbättringsfrågor och har därigenom tappat förtroendet för arbetet om förbättringar.

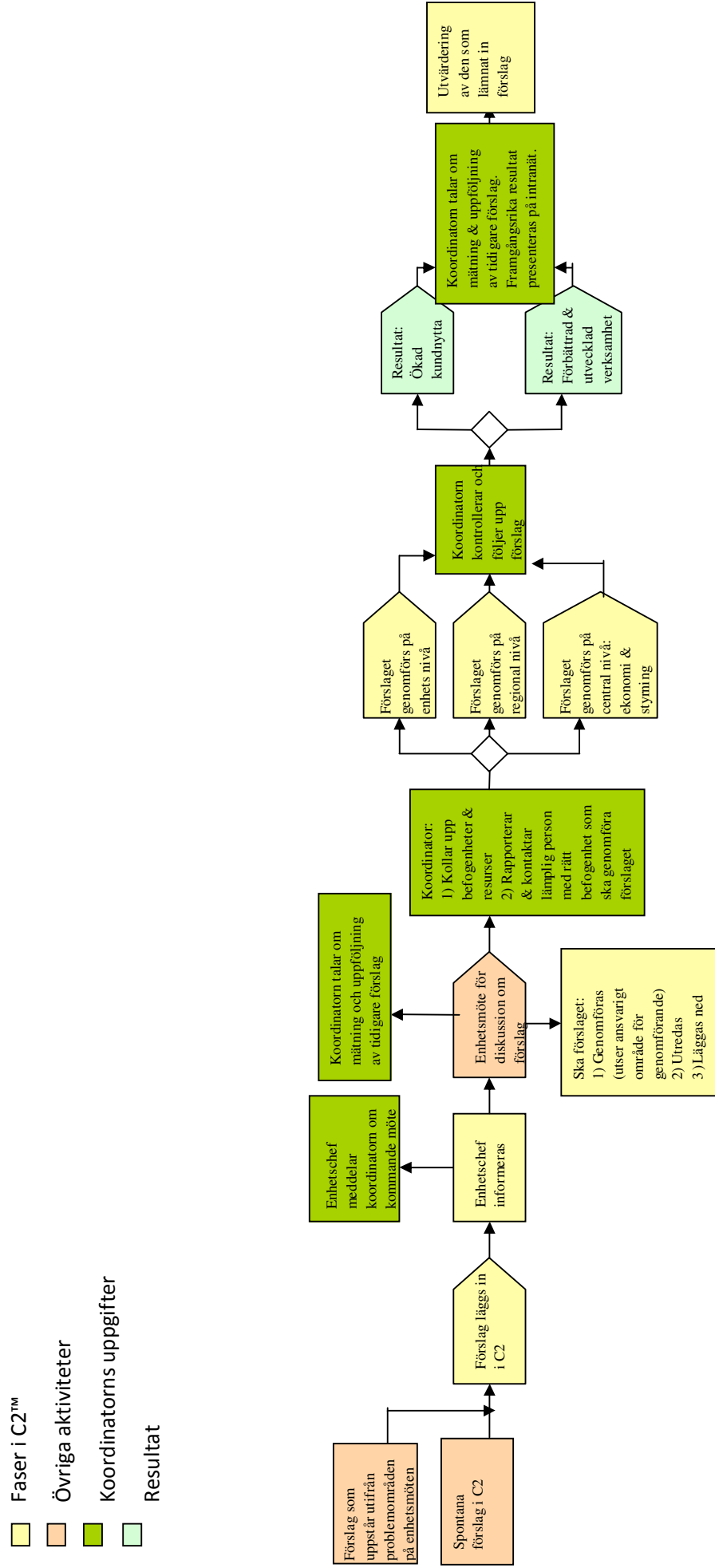
En tydlig processkarta som identifierar roller, ansvar och befogenheter efterfrågas av samtliga respondenter, eftersom kartan kommer bidra till att samtliga får en förståelse för helheten med förbättringsarbetet, samt medföra en tydligare kundfokus. Idag består förbättringsarbetet enbart utav det digitala verktyget C2™, dock indikerar studien att verktyget behöver stödjas och underhållas utav mänskliga faktorn i form av aktiviteter. Därutav har processkartan utarbetats i syfte att fylla tomrum i processen som skapar förbindelser mellan nödvändiga aktiviteter och en helhet. På basis av verktyget C2™ och befintliga resurser som enhetsmöten och intranät kompletterades kartan med nya aktiviteter och resurser. Ett konkret exempel på resurs är en koordinator som ska ta ansvar för flödet. Undersökningen har påvisat att det finns en uttalad önskan bland respondenter om en koordinator som vägleder, stödjer och underlättar driften av förbättringsarbetet för medarbetare. Anledningen är att respondenterna anser att en roll som koordinator saknas i förbättringsarbetet. Denne ska ha totala ansvaret för processen och sedan identifiera, kartlägga, planera och följa upp förbättringsprocessen med hjälp av stödjande system, analysverktyg och förbättrings- och kartläggningsmetodik. Koordinatorn ska även administrera förbättringsförslaget genom att kontakta någon med befogenheter för det specifika förslaget. Förbättringsförslaget ska hanteras antingen på enhets-, regional eller central nivå beroende på vilken nivå förslaget berör och vem som har rätt befogenheter och kompetens att genomföra förslaget. Med utgångspunkt i dessa utvärderingar finns det indikationer på att koordinatorn har en avgörande roll för ett lyckat förbättringsarbete hos Trafikverket Region Öst. En annan insats till processkartan är befintliga enhetsmöten där diskussioner förs om förbättringsarbetet. Studien visar på att tvåvägskommunikation engagerar och involverar medarbetare, därmed anses det befogat att ta tillvara befintliga enhetsmöten för en sådan aktivitet.

Processkartan illustreras i färgdimensioner som representerar aktiviteter. Den gula färgen företräder C2™ programmets aktiviteter som är grundläggande element för processen. Rosa färgen indikerar mänskliga handlingar som krävs för att få en aktiv rörelse inom förbättringsarbetet. Den gröna färgen visar på koordinators funktion och förfarande för att

KAPITEL 6; RESULTAT OCH ÅTGÄRDSLISTA MED PROCESSKARTA

blåsa liv i förbättringsarbetet. Blåa färgen representerar hur förbättringsförslaget intar sin form som resultat i ökad kundnytta eller förbättrad och utvecklad verksamhet. Syftet är att ge samtliga anställda i organisationen en detaljerad beskrivning utav faserna inom förbättringsarbetet som ska bidra till en ökad förståelse för flödet. Nedanför ges en illustration utav en processkarta där detaljerade faser kan utläsas.

6.2 Processkarta på förbättringsarbete



Figur 6: Egen utarbetad processkarta

6.3 Åtgärdslista till Trafikverket Region Öst för ett effektivare förbättringsarbete

Genomgående i studien har det konstaterats att behovet av ett fungerande förbättringsarbete är stort, i synnerhet när det kommer ge upphov till många tankar och problemlösningar till den nya omorganisationen. De åtgärder som pekas på i undersökningens slutsatser är åtgärder som samtliga respondenter har uppmärksammat. Inom urvalsgruppen kan en generalisering av resultatet göras vilket bör sannolikt ge övriga regionerna i Trafikverket en fingervisning om vilka åtgärder som påverkar förbättringsarbetet. Nedanför ges en åtgärdslista på ett effektivare förbättringsarbete som denna undersökning har tagit fram. De indikatorer som studien har tagit fram rekommenderar Trafikverket att uppmärksamma och mobilisera om sig till framtida utveckling inom förbättringsarbetet.

- Utbilda och höja anställdas kompetens om C2™ programmets funktion, förbättringsarbetet, dess mål och vision för att samtliga ska arbeta rätt från början och få en likvärdig uppfattning om dess betydelse, mervärde och process. Informera och betona vikten av små förbättringsförslag, eftersom de är lättare att komma på, genomföra och implementera till skillnad från stora förändringsprojekt.
- Föra regelbundna diskussioner på enhetsmöten om förbättringsarbete för att visa på att förbättringsarbetet har ett driv i syfte är att behålla aktivitet och hög motivation. Diskussionernas ståndpunkt bör vara statistik på antal förslag som kommit in, hur många som genomförts eller lagts ned. En god förståelse på förbättringsförslagets karaktär och omfattning främjar kreativitet och innovationstänk som bidrar till att de anställda blir bra problemlösare.
- Vidare bör återkoppling ges till de inkomna och genomförda förbättringsförslag, för att ge bekräftelse och gehör på medarbetares insats. Att visa resultat på intranätet och berömma framgångsrika förbättringar, som leder till en förbättrad arbetssituation eller kundnytta, är ett bra sätt att belöna och motivera anställda.
- Enhetscheferna bör ta fram potentiella fokusområden, med hjälp av lämpliga förbättringsverktyg och mätinstrument, i utgångsläget utav mötena. Det är enklare för medarbetare att hitta förbättringsidéer vid fastställda utvecklings- och förbättringsområden. Det är stor skillnad på att tydligt förklara för medarbetare vilket område och avdelning organisationen behöver spara in kostnader, från att enbart säga till medarbetare att hitta kostnadsbesparande idéer på en övergripande plan. Därefter bör enhetscheferna tillsammans med medarbetarna systematiskt bearbeta idéer med ledningsverktyg, vilket ger en ny igångsättning till en diskussion om förbättringsmöjligheter.
- Arbeta efter processkartan på förbättringsarbete med kund och medarbetare i fokus genom att definiera tydliga roller och ansvar. Detta ger ökad förståelse för processen och underlättar ett systematiskt förbättringsarbete.
- En koordinator bör tillkännages då det är en väsentlig variabel i ekvationen, eftersom denne ska hålla i trådarna för processflödet och förbättringsarbetet i sin helhet; mätning, kontroll, uppföljning och rapportering av genomförda förbättringsåtgärder.

7 VIDARE FORSKNING

Utifrån vår studie har idéer till vidare forskning påträffats, därmed ämnar detta kapitel att närmare presentera och beskriva dessa förslag.

Vägverket och dess regioner

Studiens syfte har varit att identifiera avgörande faktorer i förbättringsarbetet och föreslå åtgärder för hur dagens resurser och verktyg kan kompletteras. Det hade varit av stort intresse att studera Vägverket som helhet för att få infallsvinkel på aspekter som påverkar hela organisationen, för att sedan undersöka om det avviker mellan regionerna. Genom att jämföra regionernas perspektiv kan det möjligtvis finnas olika arbetssätt gällande förbättringsarbetet. Med denna ingångsvinkel väcks frågan om skillnaderna i arbetsmetodiken gällande förbättringsarbetet i de olika regionerna och vad den har för betydelse för organisationen.

Jämförande studie av förbättringsarbete

En annan aspekt som kan vara värt att utforska är hur internationella organisationer arbetar med förbättringsarbete. Det hade då vart intressant att se resultatet av en jämförande studie mellan en organisation i EU och en utanför EU, där skillnader påpekas och positiva samt negativa aspekter lyfts fram. Därmed är det särskilt intressant att utreda och fastställa vilka väsentliga aspekter som leder till framgång i förbättringsarbete. Ett ytterligare förslag skulle vara att jämföra förbättringsarbetet i Sverige med det strikta förbättringsarbetet i Japan.

Trafikverkets framtida förhållningssätt till förbättringsarbete

Ett annat välbetänkt forskningsområde är att i framtiden följa upp hur Trafikverket Region Öst förhåller sig till förbättringsarbete efter mottaget av åtgärdslistan och se om det skett någon förändring. Frågetecken som skulle behöva rätas ut är bland annat; (1) Hur har förbättringsarbetet utvecklats och vilken riktning har den tagit i den nya organisationen? (2) Vilka konkreta åtgärdsförslag från listan har varit framgångsrika i den nya organisationen och hur har processkartan tillämpats?

Utveckla en metod anpassad till statliga myndigheter gällande förbättringsarbete

En typ av diskussion som har uppdagats i media under senare tid är frågan om statliga myndigheters förhållningssätt till förbättringsarbete. I och med att befintliga och erkända metoder såsom Lean Production och Six Sigma är formade utformade efter behov hos vinstdrivande företag, finns svårigheter för statliga myndigheter att anamma dessa metoder. Därmed är det lämpligt att utföra en studie som tar fram en anpassad metod för statliga myndigheter gällande förbättringsarbete.

Under denna rubrik uppvisas de referenser och källor som har tillhandahållits i undersökningen och har indelats i olika kategorier.

Litteratur

- Ahrenfelt, Bo. (2001) Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1995) Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 10. No. 6. s. 20-26.
- Axelsson Lennér, B., Thylefors, I. (2005) Arbetsgruppens psykologi. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Bergman, A., Klefsjö, B. (2001) Kvalitet från behov till användning. Lund: Studentlitteratur.
- Bhuiyan, N., Baghel, A. (2005) An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*. Vol. 43, No. 1, pp. 17-29.
- Björklund, M., Paulsson, U. (2007) Seminarieboken. Lund: Studentlitteratur.
- Bovey, W., Hede, A. (2001) Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 16, No, 7, pp. 534-548.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., Haglund, L (2001) Marknadsundersökning – en handbok. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlgaard, J., Dahlgaard-Park, S. (2006) Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*. Vol. 18, No. 3, pp. 263-281.
- Davies, J. (2006) Implementation a key issue? *The TQM Magazine*. Vol. 18, No. 2.
- Dean, M.B., Helms, M.M. (1996) The implementation of total quality management into public sector agencies: a case study of the Tennessee Valley Authority. *Benchmarking for Quality Management & Technology*. Vol. 3, No. 1, pp. 50-64.
- Dewhurst, F., Martinez-Lorente, A., Dale B. (1999) TQM in public organisations: an examination of the issues. *Managing Service Quality*. Vol. 9, No. 4, pp. 265-273.
- Ekman, A. (2004) Lärande organisationer i teori och praktik: Apoteket lär. Stockholm: Elanders Gotab.
- Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F. (2006) Att utreda, forska och rapportera. Åttonde upplagan. Malmö: Liber.
- Frid, B. (1997) TQM – en introduktion. Malmö: Liber.
- Fryer, K., Antony, J., Douglas, A. (2007) Critical success factors of continuous improvement in the public sector. *The TQM Magazine*. Vol. 19, No. 5, pp. 497-517.

REFERENSER

- Gripenberg, P. (2006) Kriterier för bedömning av forskning. Svenska Handelshögskolan Helsingfors. Institutionen för företagsledning och organisation.
- Gummesson, E. (1988) Qualitative methods in management research. Lund: Studentlitteratur.
- Harber, D., Burgess, K., Barclay, D. (2007) Total Quality Management as a Cultural Intervention: An Intergrative Review. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 10, No, 6, pp. 17-27.
- Hellsten, U., Klefsjö, B. (2000) TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*. Vol. 12, No. 4, pp. 238-244.
- Hoag, B., Ritschard, H., Cooper, C. (2002) Obstacles to effective to organizational change: The underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23, No. 1, pp. 6-15
- Holme, I.M., Solvang, B.K. (2006) Forskningsmetodik. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Imai, M. (1986) Kaizen - Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- Jacobsen, D.I. (2002) Vad, hur och varför? Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I, Thorsvik, J. (2002) Hur moderna organisationer fungerar. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Juran, J.M. (1989) Juran on leadership for quality. New York: The free press.
- Kaye, M., Anderson, R. (1998) Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 16, No. 5, pp. 485-506.
- Klefsjö, B., Eliasson, H., Kennerfalk, L., Lundbäck, A., Sandström, M. (1999) De sju ledningsverktygen – För effektivare planering av förbättringsarbete. Lund: Studentlitteratur.
- Lascelles, D., Dale, B. (1988) A Review of the Issues Involved in Quality Improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.5, No. 5, pp. 76 – 90.
- Ljungberg A., Larsson, E. (2001) Processbaserad verksamhetsutveckling. Lund: Studentlitteratur.
- Lomba, A., Spencer, M. (1997) A model for institutionalizing TQM in a state government agency. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Volume. 14, No. 8, pp. 753-767.
- Longenecker, C.O., Fink, L.S. (2001) Improving management performance in rapidly changing organizations. *Journal of Management Development*. Vol. 20, No. 1, pp. 7-18.
- Magd, H., Curry, A. (2003) ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other? *The TQM Magazine*. Vol. 15, No. 4, pp. 244-256.
- Patel, R., Davidson, B. (2003) Forskningsmetodikens grunder. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

REFERENSER

- Patti, A., Fok, L., Hartman, S. (2004) Differences between managers and line employees in a quality management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 21, No.2, pp. 214-230.
- Sandholm,, L. (2001) Kvalitetsstyrning med total kvalitet. Lund: Studentlitteratur.
- Shein, L. (1990) The Road to Total Quality. Views of Industry Experts. In W. French, C. Bell & R. Zawaki (Eds), *Organization Development and Transformation. Managing Effective Change*. 4th Edition. Burr Ridge, Irwin.
- Smith, M., Beck, J., Cooper, C.L., Cox, C., Ottaway, R.N., Talbot, R. (1982) *Introducing Organisational Behaviour*. Macmillan, London.
- Swiss, J.E. (1992) Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*. Vol. 52, No. 4, pp. 356-362.
- Sörqvist,, L. (2004) Ständiga förbättringar - En bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma. Lund: Studentlitteratur.
- Tidd, J., Bessant, J. R., Pavitt, K. (2005) *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change*. 3ed. Hoboken Wiley.
- Wallin Andreassen, T. (1994) Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7 No. 2, 1994, pp. 16-34.
- Weick, K., Quinn, R. (1999) Organizational change and Development. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50, pp. 365-377
- Yasin, M.M, Alavi, J., Kunt, M., Zimmerer, T.W. (2004) TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness. *Managing Service Quality*. Vol. 14, No. 5, pp. 377-389.

Elektroniska källor

Vägverkets webbplats: <http://www.vv.se/Om-Vagverket/>, 2010-01-20, kl: 10.16.

C2 managements webbplats: <http://www.C2management.se/v2/systemc2.asp>, 2010-01-21, kl: 10.53.

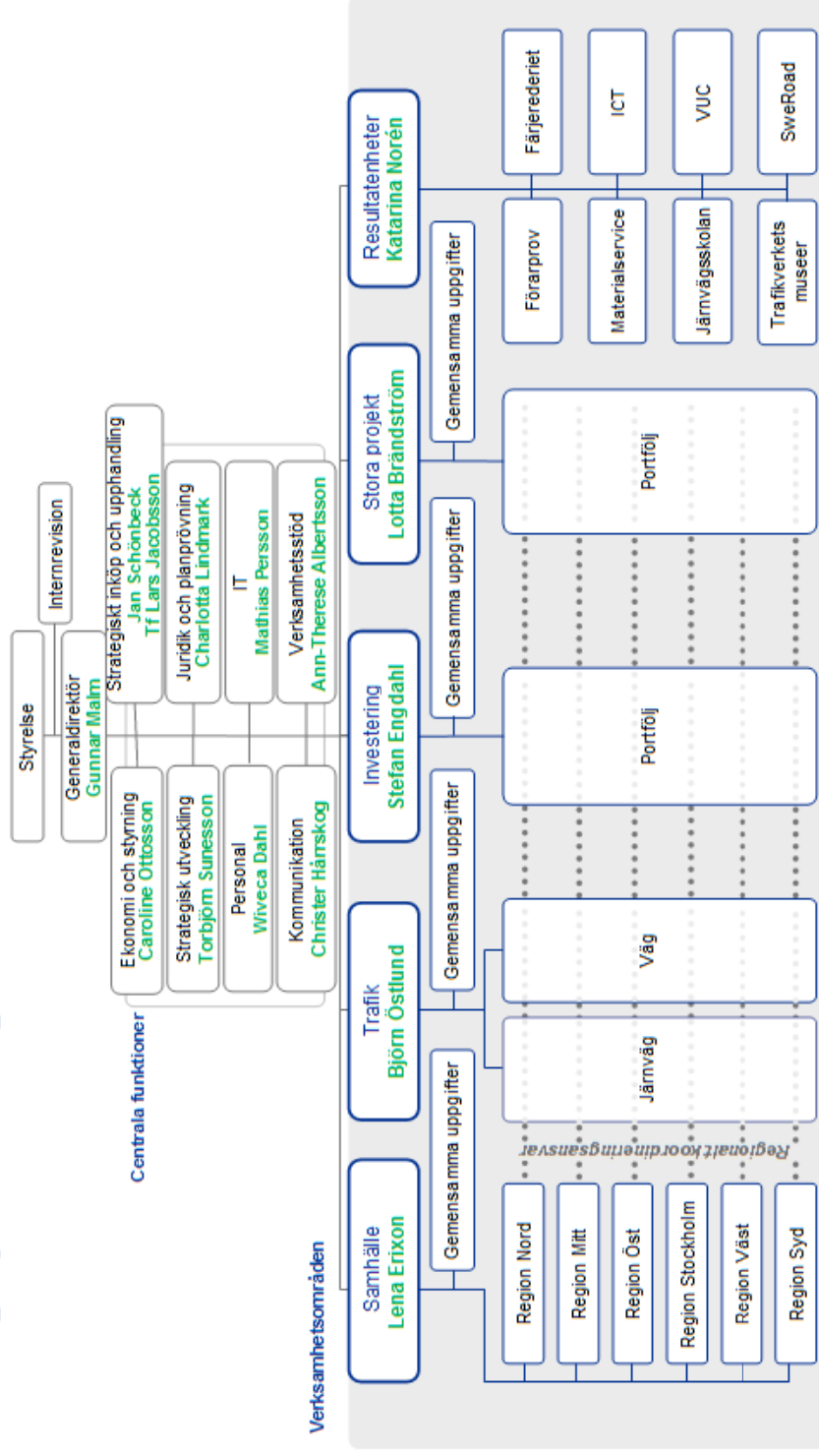
Dagens Nyheters webbplats: <http://www.dn.se/opinion/debatt/ett-trafikverk-bor-ersatta-vagverket-och-banverket-1.834819>, 2010-01-21, kl: 13.53.

Muntliga källor

Uppdragsgivare: Johanna Berglund	2010-02-08 kl: 15.00
Uppdragsgivare: Lisa Tedenljung	2010-02-08 kl: 15.00
Enhetschef 1	2010-03-17 kl: 08.00
Enhetschef 2	2010-03-17 kl:13.00
Enhetschef 3	2010-03-18 kl: 09.00
Enhetschef 4	2010-03-18 kl:13.00
Medarbetare 1	2010-03-16 kl: 13.00
Medarbetare 2	2010-03-17 kl: 10.00
Medarbetare 3	2010-03-18 kl. 10.00

Uppdaterad 2010-03-26

Övergripande organisationsstruktur



Not: Regionerna är statlig väghållningsmyndighet. I Gemensamma uppgifter kan ingå t.ex. nationella avdelningar, verksamhetsstyrning och stödfunktioner.

BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE MEDARBETARE

Kvalitet

1. Vad innebär kvalitets- och förbättringsarbete för dig?
2. Hur viktigt är det att bevara god kvalitet i arbetet för Vägverket och vilka fördelar får Vägverket genom att ha ett aktivt förbättringsarbete, tror du?

Kommunikation

3. Vilken information har du fått om kvalitets- och förbättringsarbete från Vägverket?
4. Vilka medel använder du dig av när du vill komma i kontakt med kvalitets- och förbättringsarbetet?
5. Hur är beskrivningen om processen på förbättringsarbetet?

Förbättringsprocessen

6. Beskriv förbättringsprocessen och vilken roll du har.
7. Har du kommit med förslag på förbättringar och vad är dina erfarenheter av det?
8. Hur tycker du att förslagen hanteras av enhetscheferna?
9. Att genomgå förbättringar kan ta tid, vad har du för åsikt om tidsaspekten på förbättringsprocessen?
10. Vad skulle vara en morot för inlämnande av fler förbättringsförslag?
11. Hur engagerade och delaktiga är medarbetare och enhetschefer i kvalitets- och förbättringsarbetet?

Förbättringspotential

12. Vad i förbättringsarbetet fungerar bra?
13. Vad kan vara problemet i att kvalitets- och förbättringsarbetet inte fungerar effektivt idag?
14. Vilka aspekter tror du att Vägverket behöver ta hänsyn till för att lyckas med ett effektivt kvalitets- och förbättringsarbete?
15. Vad gör enhetscheferna bra och mindre bra?

BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE ENHETSCHEFER

Kvalitet

1. Hur upplever du Vägverkets arbete med kvalitet och förbättringar genom åren?

Värderingar, arbetssätt och verktyg

2. Utifrån vilka värderingar arbetar Vägverket för att nå god kvalitet?
3. För att stötta värderingarna, vilka arbetssätt och rutiner har ni i organisationen?

Förbättringsprocessen

3. Beskriv förbättringsprocessen och vilken roll du har.
4. Hur tycker du att förslagen hanteras generellt?
5. Hur hanteras förbättringsförslagen när det kommer in, hur utvärderas de och finns det någon form av uppföljning?
6. Vilka hinder kan stötas på när de ska genomföras?
7. Vilka faktorer är nödvändiga för att förbättringsförslagen ska realiseras?
8. Att genomgå förbättringar kan ta tid, vad har du för åsikt om tidsaspekten på förbättringsprocessen?

Delaktighet och engagemang

9. Vad är den generella inställningen hos medarbetare gällande arbetet om ständiga förbättringar?
10. Vilka anledningar kan finnas för att medarbetare inte känner sig motiverade till ett förbättringsarbete?
11. Vad skulle vara en morot för medarbetare att lämna in flera förbättringsförslag och för att chefer ska arbeta mer aktivt med förbättringsarbete?

Förbättringspotential

12. Vad kan vara problemet i att kvalitets- och förbättringsarbetet inte fungerar effektivt idag?
13. Vilka aspekter tror du att Vägverket behöver ta hänsyn till för att lyckas med ett effektivt kvalitets- och förbättringsarbete?

BILAGA 4 – FÖRBÄTTRINGS- OCH LEDNINGSVERKTYG

De sju förbättringsverktygen är avsedda att strukturera och analysera numerisk information. Verktygen används för att grafiskt illustrera mätningar av frekvenser där variationer, avvikelser och defekter uppenbaras. Mätningarna ger underlag på bakomliggande orsaker som finns i organisationen, vilket medför att organisationen kan åtgärda problem utifrån fakta. Dessa verktyg indikerar hur förbättringsarbetet bedrivs och dess utfall i verksamheten. De sju ledningsverktygen är, till skillnad från förbättringsverktygen, till för att hantera verbal information. Dessa kan tillämpas vid gruppmöten i syfte att erhålla ett strukturerat och kreativt tillvägagångssätt till problemlösning. Personalens idéer och förslag på problemlösning skrivs ned och sammanställs med hjälp av verktygen, vilket underlättar att ett förbättringsarbete initieras.

Avsikten med förbättrings- och ledningsverktygen är att systematiskt identifiera och framställa en översiktlig bild av organisationens problem. Därmed erhålls störst nytta genom att kombinera dessa verktyg. Sådant arbetssätt bidrar till att verksamheten går ifrån en situation där grundproblemet inte är klarlagt, till att stegvis komma fram till en plan för hur problemet ska lösas.⁹⁸

⁹⁸ Bergman, B., Klefsjö, B. (2001)

BILAGA 5 - KVALITETSPOLICY

Vägverkets kvalitetspolicy

Beteckning: 2005:2

Beslutsdatum: 2005-09-09

Syfte

Vägverket ska vara en kundorienterad och effektiv organisation som med helhetssyn tar ett aktivt ansvar för vägtransportsektorns utveckling och för samverkan med andra trafikslag och samhällssektorer. Kunder är de vi är till för – de som är mottagare av Vägverkets tjänster. Vägverket ska nå framgång genom att skapa största möjliga värde för medborgare och näringsliv – våra kunder – och därigenom uppfylla uppdragsgivarens krav och mål. Detta ska vi göra tillsammans med våra samarbetspartner. Vi ska uppfattas enligt våra kännetecken som trovärdiga, öppna och kreativa samhällsbyggare. Vår gemensamma vision är ”att göra den goda resan möjlig”. Vägverkets viktigaste frågor är:

- God tillgänglighet och hållbar tillväxt genom vägnät i samklang med omgivningen
- Trygg och säker vägtrafik för alla
- Ett energisnålt system med miljövänliga och säkra fordon
- Livskraftiga tätorter att bo, verka och vistas i
- En sund och livskraftig transportnäring
- Ett öppet och trovärdigt Vägverk

Förhållningssätt

- Detta ska vi uppnå genom att i alla skeden utgå från regeringens krav och kundernas behov
- Formulera mål och serviceåtaganden för rätt kvalitet
- Uppfylla ställda krav, mål och serviceåtaganden
- Följa upp, utvärdera och analysera vår verksamhet
- Ständigt förbättra våra arbetssätt och resultat
- För att klara detta ska vi föra dialog med våra kunder, uppdragsgivare och samarbetspartner
- Ha helhetssyn vid val av åtgärder
- Arbeta processororienterat med kunden i fokus
- Ta till vara och utveckla medarbetarnas engagemang och kompetens
- Ha enkla regler och klara roller

Ansvar

Varje medarbetare ska ha tillräcklig kompetens för att kunna agera enligt denna policy och är ansvarig för kvaliteten i sitt arbete. Varje chef ska säkerställa att vi når uppsatta mål, serviceåtaganden och ställda krav, och ska stimulera till engagemang för ständiga förbättringar och sprida kvalitetsmedvetande i sitt ledarskap.