



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Kvalitetssäkring av ledarskap

En studie av konsulter, kvalitetssamordnares och chefers
syn på kvalitetsarbete och kvalitetssäkring kopplat till
ledarskap.

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2010

Författare

Johanna Hedström
Caroline Strömblad

Handledare

Ewa Wikström

Sammanfattning

Idag finns en mängd olika varianter av att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete och kvalitetssäkring. Kvalitetsarbete har två olika syften, dels kvalitetsförbättringar och dels kvalitetssäkring. Med kvalitetsförbättringar menas att kvalitetsarbetet är en kontinuerlig process där man systematiskt strävar efter ständiga förbättringar. Kvalitetssäkring innebär att säkerställa kvaliteten på en produkt eller tjänst genom att säkerställa kvaliteten på det löpande arbetet. Eftersom kvalitetssäkringstrenden har kommit att inbegripa alla olika delar i verksamheter, inte bara de som är lätta att mäta och utvärdera, har vi intresserat oss för hur man arbetar med kvalitetsarbete och kvalitetssäkring av ledarskap och detta mynnade ut i vårt syfte:

Vårt syfte är att studera hur konsulter, kvalitetssamordnare och chefer på enhetsnivå resonerar kring möjligheten att kvalitetssäkra ledarskapet samt hur man arbetar med kvalitet kopplat till ledarskap idag.

Den teori som vi utgått från berör huvudsakligen standardisering, kvantifiering och generellt kontra specifikt ledarskap. Anledningen till att teorin utgår från dessa tre teman är att metoder för kvalitetssäkring ofta bygger på standardisering, efterlevnaden av standarder kontrolleras ofta kvantitativt och det förutsätter en tro på att ett generellt ledarskap fungerar i praktiken.

Denna studie är kvalitativ samt av utforskande karaktär, snarare än bekräftande. Det metodiska tillvägagångssättet innefattar semistrukturerade intervjuer med konsulter, kvalitetssamordnare och chefer med erfarenhet av kvalitetsarbete.

Resultatet visar på en stor variationsrikedom, där vissa av svaren är gemensamma medan andra skiljer sig åt. Utifrån studiens resultat ser vi att kvalitetsarbete och kvalitetssäkring av ledarskap innebär en strävan mot en viss grad av standardisering. Vi ser också att kvalitetsarbete i hög grad handlar om kvantifiering. Majoriteten av respondenterna anser att kvalitetssäkring av ledarskap är möjligt till viss del, men inte fullt ut. Utifrån den analys vi gjort av resultatet har vi dragit slutsatser om att syftet med kvalitetssäkring och hur man ser på ledarskap inom en organisation avgör hur man arbetar med kvalitet kopplat till ledarskap samt om detta arbete blir framgångsrikt eller inte. Uppsatsen avslutas med reflektion av vad denna uppsats bidragit med, samt förslag på vidare forskning.

Nyckelord: Kvalitet, kvalitetssäkring, standardisering, kvantifiering, generellt ledarskap, specifikt ledarskap.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
1. INLEDNING OCH BAKGRUND	5
<i>Kvalitetssäkring ur ett historiskt perspektiv</i>	<i>5</i>
<i>Kvalitetssäkring blir trend.....</i>	<i>6</i>
1.1 PROBLEMANALYS	6
1.2 SYFTE	7
2. TEORI.....	8
2.1 BEGREPPSBESKRIVNING.....	8
<i>Kvalitet</i>	<i>8</i>
<i>TQM</i>	<i>8</i>
<i>Plan-Do-Check-Act</i>	<i>9</i>
<i>SIQ och EFQM.....</i>	<i>9</i>
<i>ISO 9000.....</i>	<i>9</i>
<i>Kvalitetsstyrning.....</i>	<i>10</i>
2.2 TEORETISK REFERENSRAM.....	10
<i>Standardisering</i>	<i>10</i>
<i>Kvantifiering.....</i>	<i>12</i>
<i>Generellt kontra specifikt ledarskap.....</i>	<i>13</i>
2.3 TEORIDISKUSSION.....	15
3. METOD	17
3.1 METODISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	17
3.2 URVAL.....	19
3.3 ANONYMISERING	20
3.4 TROVÄRDIGHET	20
3.5 METODDISKUSSION	20
4. RESULTAT	22
4.1 ÖVERGRIPANDE KVALITETSARBETE	22
4.2 KVALITETSSÄKRING AV LEDARSKAP	25
<i>Metod, modell och verktyg</i>	<i>25</i>
<i>Uppföljning.....</i>	<i>28</i>
<i>Syfte</i>	<i>31</i>
4.3 VAD GER KVALITETSSÄKRING AV LEDARSKAP FÖR MERVÄRDE?	33
4.4 GÅR DET ATT KVALITETSSÄKRA LEDARSKAP?.....	35
5. ANALYS OCH SLUTSATS.....	40
<i>Standardisering</i>	<i>40</i>
<i>Kvantifiering.....</i>	<i>41</i>
<i>Generellt kontra specifikt ledarskap.....</i>	<i>43</i>

Övergripande slutsatser	44
6. DISKUSSION	47
<i>Resultat och analys</i>	47
<i>Avslutande reflektioner</i>	49
KÄLLFÖRTECKNING	50
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE CHEFER OCH KVALITETSSAMORDNARE.....	52
BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE KONSULTER	54

Bilaga 1 – Intervjuguide Chefer och Kvalitetssamordnare

Bilaga 2 – Intervjuguide Konsulter

1. Inledning och bakgrund

I detta avsnitt presenteras en bakgrund till valt problemområde. Här redogörs även för vårt syfte.

Kvalitetssäkring ur ett historiskt perspektiv

Idag finns en mängd olika varianter av att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete och kvalitetssäkring. Modellerna och verktygen är många, vissa företag väljer att använda sig av ett renodlat koncept eller modell som finns på marknaden medan andra väljer att ta delar av många verktyg för att sedan utforma ett eget ”bästa sätt” för att systematiskt säkra sina processer. Allt landar i vad syftet med kvalitetsarbetet är, kanske är det en viss certifiering som hägrar, kanske handlar det om styrning och kontroll eller att verksamheter helt enkelt vill bli bättre.

Vinst övergick till förlust och marknadsandelar tappades i industriföretagen i Europa och USA i början på 80-talet. Vad var det då för faktor som satte den tidigare ohotade västvärlden i gungning? – Japanerna (Fransson & Quist, 1995). Anledningen till att japanerna aldrig tidigare setts som ett hot var det dåliga rykte som tidigare hade präglat japanska produkter och dess industri. Innan västvärlden hann blinka så kom de japanska produkterna att vinna allt fler marknadsandelar i och med att konsumenterna gick ifrån acceptansen av dåliga produkter till förmån för de produkter som var mest kvalitativa (Sandholm, 2001).

Helhetsgreppet och filosofin som kom att prägla Japan var att genom personalens delaktighet och medinflytande skapa kvalitativa processer på lång sikt. Denna filosofi fick högsta prioritet i de japanska storföretagen. Resan från att producera produkter med låg status till att bli ett reellt hot på den globala marknaden leddes och drevs på av i huvudsak två ingenjörer, forskare och entreprenörer, Joseph Juran och W. Edwards Deming. Dessa två ”kvalitetsgurus” förfinade Walter Shewharts statistiska kontrollmetoder som han hade utvecklat under 20-talet. Deming och Jurons uppbyggnadsarbete drevs under tesen; ”*vägen från en andrahandsnation till ökad respekt på världsmarknaden ligger i att kunna visa omvärlden förmågan att konkurrera med kvalitet*”. Ytterligare betydelsefulla personer vid denna tid var Kaoru Ishikawa och Taiichi Ohno där den senare skapade begreppet Just-In-Time och även det som brukar kallas Lean-production (resurssnål produktion) (Uggelberg, 1999; Uggelberg, 2000).

Åtskilliga representanter från västerländska företag med amerikaner i spetsen åkte till Japan för att studera ”det japanska undret”. Den japanska företagsledningen talade om begrepp som ”övergripande idé” och ”företagens kultur” vilket under 80-talet kom att hamna på dagordningen och implementeras även hos de västerländska företagen som tidigare använde begrepp som ”strategi”, ”system” och ”struktur” (Fransson & Quist, 1995). Total Quality Management (TQM) introducerades av Armand Vallin Feigenbaum och innefattade alla

aspekterna i japanernas vinnande ledarskap. Feigenbaum tillsammans med Deming och Juran var en inflytelserik skara som formade Japans kvalitetsstänkande som senare kom att prägla företag i västvärlden (Jernberg, 1995).

Kvalitetssäkring blir trend

I Sverige har olika former av kvalitetsarbete funnits under en länge tid men det var först i början på 80-talet som intresset för arbetssättet fick sin genomslagskraft. Gradvis steg medvetandet om systematiskt kvalitetsarbete ur ett helhetsperspektiv och detta ledde till en dramatisk förändring i storföretagen. En helt ny bransch drog igång med verktyg, mässor, utbildningar och seminarier i ämnet (Erlingsdottir, 2006). Många länder drog igång nationella satsningar för att sätta fart på arbetet med kvalitet och så även Sverige. Institutet för kvalitetsutveckling, SIQ (läs mer i avsnittet begreppsbeskrivning) initierades av den Nationella kommittén för svensk kvalitet som i sin tur grundades 1986. SIQ fick till uppgift att stimulera arbetet med kvalitet i företag i alla delar av det svenska samhället (Sandholm, 2001).

I och med att kvalitetsarbete och kvalitetssäkring blev en allt stigande trend ökade också antalet verktyg, metoder och standarder för att systematiskt arbeta med kvalitet. Många verktyg och standarder kom ursprungligen från internationellt håll, två exempel är ISO 9000-standarderna och sex sigma som är en metodik för förbättringsarbete. Kvalitetsidealet har i begynnelsen handlat om och har fungerat som ett styrmedel eller styrideal i det privata näringslivet, främst inom industriföretag. Det har varit ett sätt att förmedla hur en organisation bör styras och hur kvaliteten kontrolleras. I och med kvalitetssäkringstrendens framfart spreds den efter hand till andra branscher och sektorer (Erlingsdottir, 2006).

Ovan nämnda metoder, standarder och modeller är olika tillvägagångssätt för att hitta ett ”bästa sätt”, norm eller standard på det arbete som skall utföras (Brunsson & Jacobsson, Standardisering, 1998). De innehåller också tillvägagångssätt för mätning och kontroll för att kunna utvärdera resultatet. Med denna form av kvalitetsstyrning följer ett omfattande mätande där resultat ofta beskrivs kvantitativt, det vill säga med siffror (Holmblad Brunsson, Ekonomistyrning - om mått, makt och människor, 2005). Kvalitetssäkringstrenden handlar idag om att kunna skapa ordning, samarbete och kvalitet inom alla olika delar i en organisation (Brunsson & Jacobsson, A world of standards, 2002). Brunsson och Jacobsson (2002) skriver i sin bok ”A world of standards” att organisationer och stora företag i allt större utsträckning väljer att skapa standarder och normer för nästan allt; hur man organiserar, hur man skall arbeta, vilken typ av tjänster man erbjuder eller hur produkterna skall utformas och mycket, mycket mer.

1.1 Problemanalys

Eftersom kvalitetssäkringstrenden har kommit att inbegripa alla olika delar i verksamheter, inte bara de som är lätta att mäta och utvärdera (Brunsson & Jacobsson, A world of standards, 2002), funderade vi över hur svenska storföretag och organisationer arbetar med kvalitet kopplat till mer ”mjuka” värden. Vårt intryck var att företag i många fall direkt överstämmer

kvalitetssäkringsmodeller för exempelvis produktionsprocesser till verksamhetens övriga områden. Det område som vi intresserade oss mest för var ledarskapet. Hur försäkras man sig om god kvalitet på ledarskap? Efter att ha sökt på internet, litteratur skriven i ämnet och tidigare forskning var den sammantagna känslan att det inte direkt fanns något som kunde vägleda oss i våra tankar och reflektioner i ämnet. Hur ledare och chefer kan leda verksamheter och personal med kvalitetsarbete eller kvalitetssäkring som styrmetod hittade vi oändliga mängder av, medan kvalitetsarbete eller kvalitetssäkring på just ledarskap i princip var lika med noll. Det vi har valt att intressera oss för i denna uppsats är alltså inte ledarskap genom att kvalitetssäkra verksamheten utan kvalitetssäkring av ledarskap. Vi förmodar att kvalitet och kvalitetssäkring sannolikt kommer att beröra HR-funktionen på ett eller annat sätt i framtiden. Att arbeta med organisationens ledarskap är, i många fall, en av HR-funktions uppgifter. Av den anledningen anser vi det vara relevant för det personalvetenskapliga området att studera kvalitetssäkring av ledarskap.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att studera hur konsulter, kvalitetssamordnare och chefer på enhetsnivå resonerar kring möjligheten att kvalitetssäkra ledarskapet samt hur man arbetar med kvalitet kopplat till ledarskap idag.

2. Teori

Nedan redogörs för den teori och tidigare forskning som har använts i denna uppsats. För att göra det översiktligt för läsaren har vi valt att dela in avsnittet i två delar. Den första delen består av en beskrivning av relevanta begrepp för att ge en förståelsebakgrund. Den efterföljande delen utgör den teoretiska referensram som ligger till grund för analysen av resultatet. Avsnittet avslutas med en teoridiskussion där vi har diskuterat sammansättning och motiv till vald teori.

2.1 Begreppsbeskrivning

Kvalitet

Vad är kvalitet? Som så mycket annat är kvalitet ett mycket subjektivt begrepp som kan tolkas och definieras på många olika sätt. Ursprungsbetydelsen av kvalitet härstammar från latinets *qualitas* (av *vad*) som betyder egenskap eller karaktärsdrag. Självklart finns en mängd olika definitioner av begreppet men i Sverige finns en internationell standard som heter SS-EN ISO 9000:2005, denna standard definierar begreppet kvalitet på följande sätt:

”Kvalitet -grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller krav.

ANM. 1, Termen “kvalitet” kan användas tillsammans med sådana adjektiv som dålig, bra eller utmärkt.

ANM. 2 ”Inneboende” innebär, i motsats till ”tilldelad”, existerande i något, speciellt som en permanent egenskap”.

Vangenmalm (2010)

Trots att det finns en erkänd definition kan innebörden av definitionen tolkas på olika sätt. Det finns dessutom olika aspekter av att framgångsrikt erbjuda det som kunden önskar. Kvalitetsarbete har två olika syften, dels kvalitetsförbättringar och dels kvalitetssäkring. Med kvalitetssäkring menas att säkerställa kvaliteten på en produkt eller tjänst genom att säkerställa kvaliteten på det löpande arbetet (Jönsson K. , 1995).

TQM

Total Quality Management (TQM) är en av de mest populära managementmodellerna på senare tid. Under en period var TQM inte bara en modell för kontinuerliga förbättringar i industrin utan sågs även som en förebild för hur organisationer kan styra och leda sin verksamhet. TQM är, med fokus på förbättrad kvalitet, formulerat som ett styrningsinstrument där kontinuerliga förändringar skall utföras systematiskt. TQM beskrivs som en kundorienterad managementmodell (Rogberg, 2006).

Plan-Do-Check-Act

Den filosofi som TQM grundar sig på handlar om ständiga förbättringar och detta är något W.E Deming har valt att sprida genom bland annat Demingcykeln eller Shewhartcykeln som många väljer att benämna den då det var Shewhart som var upphovsman. Detta är en modell för att beskriva ett arbetssätt som går ut på att förhindra och förebygga att problem uppstår. Detta genom att planera (Plan), genomföra (Do), kontrollera och iaktta styrkor och svagheter (Check), för att till sist sätta in eventuella åtgärder (Act). Denna cykel är central vid utvecklingsarbete och är dessutom något som Utmärkelsen Svensk Kvalitet bygger på (Jernberg, 1995).

SIQ och EFQM

Som vi nämnde i inledningen initierades SIQ (Institutet för Kvalitetsutveckling) av den Nationella kommittén för svensk kvalitet som grundades 1986 (Sandholm, 2001). SIQ:s verksamhet syftar till att stimulera och bidra till ständiga förbättringar med helhetssyn i alla typer av verksamheter. Målsättningen och visionen är att alla organisationer i Sverige utvecklar ett kundfokuserat och systematiskt agerande som tar tillvara människors och verksamheters fulla potential (<http://www.siq.se/Visionochverksamhetsid.htm> besökt den 6 maj 2010). Utöver att driva utvecklingen, forskningen inom kvalitetsarbete framåt och bilda opinion kring kvalitetsbegreppet, delar man varje år också ut ett svenskt, nationellt kvalitetspris, Utmärkelsen Svensk Kvalitet (Fransson & Quist, 1995).

För att arbeta systematiskt med kvalitet finns SIQ-modellen. Detta är ett verktyg för företag som systematiskt vill arbeta med kvalitetsutveckling. Modellen är ett verktyg och en metodik för utvärdering och förbättring. Det är möjligt att ta del av modellen via utbildningar, seminarier och litteratur. För att delta i Utmärkelsen Svensk Kvalitet examineras man av SIQ och deras utbildade examinatore (Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ). På SIQ:s hemsida kan vi läsa att om man är intresserad av att ligga i framkant inför den nya ISO 9000-standarden som beräknas komma 2012, så kan man med fördel inspireras av SIQ-modellen. Det är inte helt ovanligt att företag inspireras av denna eller någon annan av marknadens instrument för att sedan skapa sitt eget verktyg eller arbetssätt.

EFQM (The European Foundation for Quality Management) är SIQ:s europeiska motsvarighet och bygger på ungefär samma värderingar. Modellen som EFQM äger och distribuerar heter EFQM Excellence Model. Utmärkelsen att vinna om man arbetar efter denna modell heter The EFQM Excellence Award (European Foundation for Quality Management (EFQM)).

ISO 9000

ISO-standarderna är en serie standarder som kommer från ISO (International Organization for Standardization). 9000-serien är den serie isostandarder med tillhörande certifieringar som fokuserar på områden inom ledningssystem för kvalitet. I Sverige ansvarar SIS, Swedish Standards Institute för standardserien (Swedish Standards Intitute).

Kvalitetsstyrning

Ett begrepp inom kvalitetsområdet är kvalitetsstyrning, vars utgångspunkt är att motsvara eller ännu hellre överträffa kundens förväntan. Genom att arbeta med ständiga förbättringar skapas lojala kunder som återkommer. Kvalitetssystem består ofta av dokumenterade processer eller rutiner för hur arbetet skall utföras, vilket till stor del kan handla om att kontrollera arbetssätten. En viktig del i detta är att eliminera fel och att utåt visa att det är ordning och reda i företaget (Holmblad Brunsson, Ekonomistyrning - om mått, makt och människor, 2005).

Om kvalitetsstyrning skall leda till lönsamhet måste filosofin först bli ordentligt etablerad i företaget, vilket tar tid. Enligt Holmblad Brunsson (2005) tenderar dock företag att tröttna på sina kvalitetssystem och processerna beskrivs efter ett tag i så allmänna termer att någon ändring ej behöver göras när processerna förändras. I många fall kan kvalitetssystemen och dokumentationen över processerna visas upp i olika sammanhang som bevis för att det är ordning och reda i företaget, utan att det behöver vara så i praktiken. Enligt Holmblad Brunsson är det inte heller säkert att nöjda kunder innebär lojala kunder. Chefers införande av kvalitetssystem kan mycket väl ha som syfte att kontrollera och styra medarbetarna, men detta förklaras av beskrivningar av lojala kunder och skapande av engagemang hos medarbetarna (Holmblad Brunsson, Ekonomistyrning - om mått, makt och människor, 2005).

Dessa begreppsbeskrivningar ger en bakgrund till problemområdet. Beskrivningarna bidrar till en förståelse av de begrepp som återkommande används i denna uppsats. Att kvalitet kan vara ett komplext begrepp är centralt att ha i åtanke då man studerar personers inställning till kvalitetssäkring av ledarskap. Den bakgrund som begreppsbeskrivningarna ger underlättar också förståelsen av studiens resultat.

2.2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen ligger till grund för analysen av studiens resultat. Den innefattar tidigare forskning om standardisering, kvantifiering och generellt kontra specifikt ledarskap. Dessa tre teman är på olika sätt relevanta för problemområdet, kvalitetsarbete och kvalitetssäkring av ledarskap. Metoder för kvalitetssäkring bygger ofta på standardisering, efterlevnaden av standarder kontrolleras ofta kvantitativt och det förutsätter en tro på att ett generellt ledarskap fungerar i praktiken. Men om hur dessa tre teman kompletterar varandra som teoretisk referensram finns att läsa i teordiskussionen i slutet av detta kapitel.

Standardisering

Som nämnts tidigare bygger många metoder för kvalitetsarbete och kvalitetssäkring på en strävan efter att likrikta och hitta ett bästa sätt för olika processer. I detta avsnitt ges en övergripande förklaring av fenomenet standardisering och dess syfte att likrikta.

Vad är standardisering eller klassificering och vad innebär det att standardisera något. Vad har standarder för funktion i vårt samhälle och vad är de till för? I boken "A world of standards" (Brunsson & Jacobsson, A world of standards, 2002) menar författarna att det finns

människor, självutnämnda experter, konsulter och organisationer som vill övertyga stater, företag och individer om att de skulle bli mycket bättre om de bara följde ett antal regler som kan komma att handla om i princip allt, inom alla olika områden. Vissa kan ses som normer som det är frivilligt att följa medan andra kan vara av mer obligatorisk art. Dessa standarder och normer underlättar samordning och samarbete inom organisationer (Brunsson & Jacobsson, *A world of standards*, 2002). Författarna till boken "Sorting things out" (Bowker & Star Leigh, 1999) menar också att klassificeringssystem och betydelsen av kategorier är essentiell i den moderna värld vi lever i. De har en rad olika funktioner i samhället och är konstruerade som arbetsredskap för att organisera och samla ihop. Osynlighet har en stor roll i den process som befintliga klassificeringssystem ordnar människor. Kategorier skapas och behålls osynliga, dock behöver osynligheten inte vara statisk utan går att göra synlig (Bowker & Star Leigh, 1999).

Hur en produkt, tjänst, verksamhet, process eller dokument skall se ut är något som en typisk standard bestämmer. Det är standardiseringen som vill reglera hur exempelvis processer skall gå till. När man implementerar en standard översätter man den till en verksamhet, vilket leder till att praktiken som den generella standarden genererar, blir specifik praktik. Detta innebär att standarden som i sin sammansättning är allmän, skapar en särskild praktik som endast är representativ för den verksamhet som den utövas i. Certifieringar fungerar som en slags rapport för att bekräfta att man har valt att använda standarden och verkligen förändrat sin verksamhet i den riktning standarden kräver. Konkurrenskraft är bland annat en viktig aspekt varför man väljer att använda sig av en viss standardiseringsmodell (Brunsson & Jacobsson, *Standardisering*, 1998).

Standardisering förknippas ofta med likriktning då den syftar till att alla skall göra på samma "bästa sätt". Standardisering är utan tvekan en av orsakerna till den globala likriktningen. Standarders syfte är att likrikta, men samtidigt kan det vara så att en större likriktning i själva verket inte sker, som var avsett eller förväntat. Den likriktande effekten som standarden har beror på såväl mottagaren som standarderna och standardiserarna. Standarder är formulerade på sådant vis att de skall passa en stor målgrupp, vilket leder till större chans att många gör lika. ISO 9000-standarderna är de mest sålda och vänder sig till alla möjliga aktörer och organisationer, inte bara en viss art, och desto fler fenomen som kan anses vara en organisation, desto fler berörs av ISO 9000-standarderna (Brunsson & Jacobsson, *Standardisering*, 1998).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att syftet med standarder är att organisera och styra, genom att mana till en efterlevnad av regler, riktlinjer och normer. Att standardisering innebär en likriktning är centralt att ha i åtanke vid studerande av kvalitetssäkring av ledarskap, då kvalitetssäkring i många fall handlar om att hitta ett bästa sätt för rutiner och processer. Dessa rutiner och processer beskrivs och dokumenteras för att möjliggöra en spridning i hela organisationen. Mer ingående beskrivning av hur teori om standardisering kopplas till problemområdet finns att läsa under teordiskussionen i slutet av detta kapitel.

Kvantifiering

I många fall kontrolleras att standarder efterlevs genom en metod baserad på kvantifiering. Mycket av det kvalitetsarbete som utförs i organisationer bygger också på kvantitativ mätning, vilket bland annat kommer att redogöras för i detta avsnitt.

Karin Holmblad Brunsson menar i boken ”Ekonomistyrning – om mått, makt och människor” (2005) att vi lever i ett mätande samhälle, där det är populärt att mäta och hela tiden kommer det nya mått att intressera sig för. Hon visar i boken en mängd exempel på intresset för att översätta allt till siffror, från stegräknare och body mass index (BMI) till hur många toalettpappersrullar som används per person och år i olika länder, bruttonationalprodukt per capita eller till och med hur nöjda par är i sina relationer. I många fall används siffror som någonting som har ett värde i sig. Trots att siffror är definitionsmässigt abstrakta, uppfattas något beskrivet i siffror som mer konkret än om det är beskrivet med ord. Orsaken till detta kan eventuellt vara att siffror kan redovisas i diagram med uträknad median, medeltal osv. Siffror kan också jämföras med varandra och de kan förenkla osäkra förhållanden till att verka säkrare. Att använda siffror härdar ”mjuka” fakta så att de ger ett hårdare och mer konkret intryck (Holmblad Brunsson, Ekonomistyrning - om mått, makt och människor, 2005).

Anledningen till att mått blivit så betydelsefulla både för människor privat och i arbetslivet, kan vara för att siffror gör det lättare att övertyga. Argument som redovisas kvantitativt upplevs starkare än fakta som presenteras i ord. Att använda mått och siffror bidrar till att reducera komplicerade uppgifter så att mycket information kan ges på lite utrymme (Holmblad Brunsson, Ekonomistyrning - om mått, makt och människor, 2005).

Inom företag mäter man alltmer. Syftet kan vara att kontrollera att allt står rätt till, att få underlag till förändringsbeslut, att få bevis för att det är ordning och reda inom företaget, som bevis för att man gör på samma sätt som andra företag eller för att jämföra sig med andra. Ofta menas att mätandet handlar om att effektivisera. Genom att mäta och redovisa uppgifter i siffror antar man att man har tillgång till fakta och man kan också lättare övertyga andra om att det är sann fakta man besitter (Holmblad Brunsson, Ekonomistyrning - om mått, makt och människor, 2005).

Holmblad Brunsson menar att världen inte blir mer ordentlig genom ökad kvantifiering, utan att mätning och siffror endast ger en illusion av ordning och reda. Vidare menar hon att trots att verbala beskrivningar kan vara betydligt mer omständliga, så är de ofta närmare verkligheten än mått som innebär att olika uppgifter vägts samman och summerats kvantitativt (Holmblad Brunsson, Ekonomistyrning - om mått, makt och människor, 2005).

Sammanfattningsvis har här framkommit att vi ofta läser in för stor betydelse i siffror. Till skillnad från beskrivningar i ord tolkas siffrorna, inte sällan felaktigt, som konkret fakta. Att vi lever i ett mätande samhälle där många intresserar sig för mått och siffror kan innebära att vi i många fall förlitar oss för mycket på sådant som presenteras kvantitativt. Då kvalitetsarbete till stor del handlar om att kontrollera kvalitet genom mätning är kvantifieringens villkor grundläggande att känna till inför en studie av kvalitetssäkring av

ledarskap. Ytterligare information om hur kvantifiering relateras till kvalitetssäkring finns att läsa under teoridiskussionen.

Generellt kontra specifikt ledarskap

Då vi i denna uppsats har för avsikt att undersöka kvalitetssäkring av ledarskap och huruvida personer som arbetar med detta anser att det är möjligt, är det relevant att den teoretiska referensramen, förutom kvantifiering och standardisering, även innefattar ämnet ledarskap. Hur dessa tre teman kompletterar varandra beskrivs i den teoridiskussionen samt i analysen av vårt resultat. I detta avsnitt kommer redogöras för vilken aspekt av ledarskap vi utgått från i vår studie.

Ledarskapsteorierna och trenderna på ledarskapsstilar har haft en förmåga att avlösa varandra under de senaste årtiondena. Managementlitteraturen inom ämnet ledarskap påminner lite om en djungel av, i många fall, självutnämnda experter som har lösningen på hur just ditt ledarskap kan bli bättre. Hur definitionen lyder och vad som egentligen menas med ledarskap är något som ledarskapsforskare inte har en gemensam och enhällig bild av. Enligt Henri Fayols sätt att se på ledarskap så är det av mer administrativ art och innefattar planering, organisering, samordning, beordrande samt styrning och kontroll av arbetet (Jönsson & Strannegård, 2009). Andra ser på ledarskap som något mer relationellt, som bygger på en kollektiv process, där chefen utövar sitt ledarskap tillsammans med medarbetarna i de specifika situationer som uppstår (Andersson & Tengblad, 2009).

Innebörden av begreppet ledarskap tolkas ofta väldigt subjektivt och vår avsikt är inte att ge en allomfattande definition av vad ledarskap är. Vi har därför valt att redogöra för det generella kontra det specifika ledarskapet, då detta påvisar relevanta aspekter för resonemanget om huruvida det går att kvalitetssäkra ledarskap.

Karin Holmblad Brunsson (2007) har studerat managementlitteraturen och sett att det finns två huvudsakliga kategorier. Dels litteratur som beskriver ledarskap i praktiken, det vill säga hur ledarskap utövas i verkligheten och dels litteratur som talar generellt om ledarskap och som innehåller rekommendationer för hur ledarskap ska utövas. Den litteratur som berör ledarskap i praktiken är i de flesta fall skriven av representanter från akademien som empiriskt studerar ledarskap eller ledare som beskriver sina erfarenheter, medan den litteratur som innehåller rekommendationer ofta är författad av akademiker, ledarskapskonsulter eller framgångsrika ledare (Holmblad Brunsson, *The Notion of General Management*, 2007).

Utifrån studerandet av den litteratur som beskriver ledarskapets praktik har Holmblad Brunsson funnit att ledare arbetar med människor. Ledare vet inte alltid vad de gör och de måste hantera en rad olika frågor under en kort tid. Att ledare arbetar med människor innebär att de möter på och får hantera frågor som rör medarbetares privatliv och att medarbetarna är och beter sig olika samt har olika behov och förutsättningar. Att arbeta med andra människor kan också innebära känslomässiga och moraliska dilemman. Att ledare inte alltid vet vad de ska göra kan bero på att de behöver hantera situationsspecifika problem som kräver att de frångår etablerade rutiner. Att behöva hantera ett virrvarr av olika frågor samtidigt menar

vissa författare innebär att varje ledare måste hitta sin ledarskapsstil, vilket även beror på att behovet av ledarskapsstil varierar mellan och inom organisationer, hierarkiska nivåer, kulturer och situationer (Holmblad Brunsson, *The Notion of General Management*, 2007).

Den litteratur som beskriver ledarskap generellt och innehåller rekommendationer för hur ledarskap ska utövas tar ofta upp ordning, planering och beslutsfattande som viktiga delar av ledarskapet. Detta åtföljs inte sällan av exempel på både mikro- och makronivå. Denna typ av managementlitteratur presenterar ofta sina rekommendationer som förbättrade eller nya i kontrast till existerande praktiker. Andra aspekter av ledarskap som berörs är kontroll, redovisning och organisation. Gemensamt för den generellt inriktade managementlitteraturen är att den bygger på förutsättningen att organisationer liknar varandra. Detta kan relateras till Henri Fayols principer angående generellt ledarskap. Fayols tankar är baserade på antagandet att organisationer är så pass lika att alla organisationer, oavsett storlek eller sektor, kan och bör ledas på samma sätt. Tankarna om det generella ledarskapet har blivit allmänt accepterade i den utsträckningen att de ofta tas för givet. Som tidigare nämnts omfattar Henri Fayols rekommendationer för ledarskap planering, organisering, samordning, beordrande samt styrning och kontroll av arbetet. Holmblad Brunsson ser Henri Fayols generella ledarskap som ett lyckat koncept när det handlar om att tänka och tala om ledarskap, men inte fullt så lyckat när det handlar om att utöva ledarskap i praktiken. Orsaken till detta är att litteraturen som bygger på empirisk forskning av hur ledarskap är i praktiken snarare visar på behov av ett persons-, organisations- och situationsspecifikt ledarskap. Summerat utifrån Holmblad Brunssons studier så är några positiva effekter av Fayols rekommendationer inte givna eller uppenbara, utan ledare som följer dessa rekommendationer riskerar att göra mer skada än nytta (Holmblad Brunsson, *The Notion of General Management*, 2007).

Varför finns en motsträvighet mellan hur verkligheten ser ut och de rekommendationer som ges inom managementlitteraturen? En del av förklaringen kan vara att ledare anammar nya ledarskapskoncept för att förenkla sin uppgift eller modernisera sin organisation. Genom att introducera ett populärt managementkoncept minskar organisationer sitt ansvar för det egna ledarskapet, vilket kan vara ytterligare en orsak. Gapet mellan verklighetens behov av ett mer specifikt ledarskap och managementlitteraturens generella rekommendationer förklaras ibland av managementlitteraturens författare som att praktik saknas och att rekommendationer utifrån empiri skulle vara konservativt. Meningen med rekommendationerna är att ha en utbildande roll och visa på bättre alternativ (Holmblad Brunsson, *The Notion of General Management*, 2007).

Holmblad Brunsson (2007) menar att en mer alternativ och realistisk syn på ledarskap än den generella hade lett till ett närmande mellan det utövade ledarskapet i praktiken och rekommendationerna. Ett sådant synsätt hade erkänt ledarskap som något organisations- och situationsspecifikt.

"Henri Fayol's view that management is the art of handling people would be replaced by Frederick Taylor's relational perspective, where real-life people, who have the capacity to relate to others in numerous complex and morally ambiguous ways are taken into account".

Karin Holmblad Brunsson (2007)

Sammanfattningsvis kan det konstateras att ledarskap tolkas olika. Skillnaden mellan generellt och specifikt ledarskap är att tanken gällande det generella ledarskapet bygger på att alla företag kan ledas på samma sätt oavsett storlek, bransch eller sektor. Det specifika ledarskapet däremot utgår från att situationer, individer och förutsättningar är unika och därmed måste ledarskapet anpassas. Då mycket kvalitetsarbete bygger på likriktning och standardisering av arbetssätt anser vi att teorin om det generella kontra det specifika ledarskapet är relevant för vårt problemområde.

2.3 Teoridiskussion

Ovanstående teoriavsnitts första del består av begreppsbeskrivningar där vi har haft för avsikt att klargöra och förtydliga begrepp som används i uppsatsen. Syftet med detta är också att ge en bakgrund till problemområdet. I avsnittet teoretisk referensram har presenterats teori och tidigare forskning utifrån tre teman: standardisering, kvantifiering samt ledarskap. Dessa tre teman ger en teoretisk bakgrund för vårt problemområde, det vill säga kvalitetssäkring och kvalitetsarbete relaterat till ledarskap. Tidigare forskning om just kvalitetssäkring av ledarskap har varit svårt att finna. Vi anser dock att ovanstående delar i teoriavsnittet ger en teoretisk referensram till problemområdet. Dessa teman ligger också till grund för analysen av resultatet, vilket presenteras under rubriken analys och slutsats.

Utifrån studier av ovanstående teori och tidigare forskning ser vi att kvalitetssäkring i många fall innebär en metod som strävar mot standardisering. När ett företag vill kvalitetssäkra hela eller delar av sin verksamhet innebär det i praktiken att man tar fram processer eller riktlinjer för hur arbetet bör utövas för att i slutändan resultera i en produkt eller tjänst som håller högsta möjliga kvalitet. Meningen är att en spridning av ett gemensamt arbetssätt skall ske så att hela verksamheten arbetar enligt dessa formulerade processer eller riktlinjer. Spridningen till hela verksamheten leder till en likriktning av arbetssätt och därmed en viss grad av standardisering, vilken blir nödvändig för att kvalitetssäkra. Efter implementerandet av de gemensamma processerna och riktlinjerna, utvärderas huruvida man använder sig av dem och därmed når den önskvärda höga kvaliteten. Utvärderingen förutsätter i de flesta fall att mätningar görs, vilket i många fall verkar ske genom kvantifiering. Toddi Gutner (2010) har skrivit forskningsrapporten *A Leadership Prescription for the Future of Quality* och kommenterar kvalitetsarbete och kvalitetssäkring med orden:

"Quality is all about metrics!" Toddi Gutner (2010)

Då vi i formuleringen av problemområde intresserat oss för kvalitetssäkring och kvalitetsarbete kopplat till ledarskap har vi också tagit med temat ledarskap i den teoretiska referensramen. Vi har valt att fokusera detta överskådliga tema kring det generella kontra det specifika ledarskapet, där en stor del av managementlitteraturen ger rekommendationer inriktade mot ett generellt ledarskap medan verkligheten i många fall visar på behov av ett specifikt ledarskap utifrån organisationens förutsättningar och de situationer som uppstår. Genom att analysera resultatet utifrån olika teoretiska begrepp (standardisering, kvantifiering och ledarskap) är syftet att kunna belysa kvalitetsarbete och kvalitetssäkring av ledarskap på ett mångsidigt sätt. Det skapar förutsättningar för att bidra till förståelsen av hur dilemman i

detta arbete uppstår i praktiken. Vi har under denna studie intresserat oss för hur kvalitetsarbete fungerar i praktiken och hur i insatta konsulter, chefer och kvalitetssamordnare resonerar kring kvantifiering, standardisering samt om kvalitetssäkring av ledarskap är möjligt.

3. Metod

Nedan redogörs för tillvägagångssättet för datainsamling, vilket urval vi gjort och de val vi gjort angående anonymisering. Vi presenterar också under rubriken trovärdighet hur vi ansträngt oss för att på ett vetenskapligt sätt genomföra studien pålitligt och transparent. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

3.1 Metodiskt tillvägagångssätt

Vi har valt att göra en kvalitativ studie, eftersom det passar vårt syfte. Syftet är att studera hur konsulter, kvalitetssamordnare och chefer på enhetsnivå resonerar kring möjligheten att kvalitetssäkra ledarskapet samt hur man arbetar med kvalitet kopplat till ledarskap idag. Studien är utforskande snarare än bekräftande, vilket kräver en lättare struktur. Vid utforskande studier är det oftast lämpligare med öppna frågeställningar än vid bekräftande studier (Silverman, Doing qualitative research, 2005).

För att få en förståelse för ämnena kvalitetssäkring och kvalitetsarbete läste vi litteratur om hur detta arbete har utvecklats ur ett historiskt perspektiv. En sammanfattning av detta har presenterats ovan i kapitel 1, Inledning och bakgrund. För att få en bild av hur man arbetar med kvalitetsfrågor ute i verksamheter idag, tittade vi på SIS hemsida (www.sis.se) för att få kunskap om ISO 9000-serien. Vi tittade också på SIQ:s (www.siq.se) och EFQM:s (www.efqm.org) hemsida. För att ytterligare få förståelse och kunskap deltog vi i konferensen Vinnande Ledarskap 2010, som anordnas av SIQ en gång per år. På konferensen berättade sex föreläsare om hur de arbetar med kvalitet i sina respektive organisationer. Utöver det berättade affärsjournalisten Toddi Gutner om den forskningsrapport som hon har skrivit för The Conference Board Quality Council om ledning genom kvalitet.

Vår målsättning var att genomföra åtta intervjuer, dock blev det i slutändan sju stycken. Vi upplevde att vi fick tillräckligt stor mängd data för att kunna besvara vårt syfte. Vi valde att istället lägga mer tid på analysen av vårt resultat. I kvalitativ forskning är en väl genomförd analys mer betydelsefull än insamlandet av en stor mängd data (Silverman, Doing qualitative research, 2005).

Vi valde att använda oss av semistrukturerad intervjuform för att alla respondenterna skulle få möjlighet att svara på samma frågor. Frågorna har öppna svarsmöjligheter. För oss var det viktigt att alla fick möjlighet att säga sin åsikt kring samma frågor, då det vi intresserat oss för, är individernas resonemang kring ämnet. Anledningen till att vi gjorde just semistrukturerade intervjuer istället för strukturerade var för att vi var intresserade av att få ta del av öppna resonemang och reflektioner, vilket vi inte tror att vi skulle fått i lika hög grad genom strukturerade intervjuer.

Inför intervjuerna reflekterade vi över etiska aspekter. Detta ledde bland annat till att vi var måna om att kommunicera vårt syfte med studien i alla kontakttillfällen med våra respondenter. Vi informerade dem även om anonymisering samt att uppsatsen främst skulle presenteras för Göteborgs universitet. Vi upplyste även respondenterna om att uppsatsen skulle skickas till medverkande respondenter om så önskades.

Inför varje intervju skickade vi information om vad intervjun skulle beröra. Detta för att ge respondenterna möjlighet att tänka igenom ämnet i förväg och därmed ge möjlighet till ett djupare resonemang vid intervjutillfället. Vid intervjutillfällena började vi med att förtydliga att både deltagande individer och organisationer skulle anonymiseras och att det vi var intresserade av var respondentens subjektiva bild och tankar kring ämnet. Den intervjuguide vi använde vid intervjutillfällena bestod i ett antal öppna huvudfrågor. Under varje huvudfråga hade vi specificerat vissa punkter som vi ville ha svar på. De användes som en checklista för att vi inte skulle missa information i någon intervju, även om respondenterna hade stort utrymme för att formulera sina svar och till viss del formade intervjun. Intervjusituationen bygger på en social konstruktion. I vårt fall innebar detta att intervjuerna blev en interaktiv process, där respondenternas svar genererade olika följdfrågor. Vi syftar här till exempel på om de utifrån huvudfrågorna ville spekulera fritt i vad kvalitetssäkring av ledarskap innebär eller utgå från sina erfarenheter av kvalitetsarbete i den organisation de är verksamma i.

För att få kunskap om hur respondenterna resonerade kring kvalitetsarbete kopplat till ledarskap, bad vi dem kontinuerligt om konkreta exempel i samband med de frågor vi ställde. Därefter ställde vi följdfrågor kring de konkreta exemplen för att höra hur respondenterna resonerade relaterat till verkliga händelser/erfarenheter. I anslutning till vissa intervjuer fick vi tillgång till dokument som beskriver hur kvalitetsarbetet i de aktuella organisationerna fungerar. Det var till exempel policys, medarbetarsamtalsmallar, medarbetarenkäter och verktyg som man arbetade aktivt med. Dokumenten visade konkret hur företagen valt att arbeta med kvalitet. Utifrån dessa frågade vi respondenterna om hur de använde sig av dem i den dagliga verksamheten, hur uppföljningen fungerade, vad de tyckte att dokumenten bidrog med samt vad de såg för för- och nackdelar med dem.

Alla intervjuerna spelades in på band av två anledningar, dels för att vi skulle kunna fokusera mer på att lyssna och ställa följdfrågor istället för att anteckna och dels för att i efterhand få möjlighet att studera vad som sades. De inspelade intervjuerna lyssnades sedan igenom noga och transkribering av de delar som skulle presenteras i vårt resultat genomfördes. Anledningen till att inte hela intervjuerna transkriberades utan endast lyssnades igenom var för att spara tid och resurser. Enligt Silverman (2006) är det väsentligt att välja hur transkriberingen ska ske utifrån valt forskningsproblem, därför har vi valt att inte transkribera det som inte rör problemområdet.

Det insamlade resultatet analyserades utifrån de tre teman som utgör den teoretiska referensramen, det vill säga standardisering, kvantifiering och generellt kontra specifikt ledarskap. Det praktiska tillvägagångssättet för analysen bestod i att granska resultatet och

markera de svar som på något sätt rörde dessa teman, dels det som bekräftade teorierna och dels det som talade emot. Därefter analyserades och sammanfattades detta. Syftet med denna analys var att belysa kvalitetsarbete och kvalitetssäkring av ledarskap på ett mångsidigt sätt. På detta sätt kunde vi på ett strategiskt vis granska insamlad data och dra relevanta slutsatser för vårt problemområde. Att analysera resultatet utifrån dessa tre teman skapar förutsättningar för att bidra till förståelsen av hur dilemman i detta arbete uppstår i praktiken.

3.2 Urval

Vi har genomfört sju intervjuer med konsulter, chefer som arbetar med kvalitet och kvalitetssamordnare. Anledningen till att vi valde dessa tre urvalskategorier var att de ser på kvalitetssäkring utifrån olika perspektiv och kan bidra med kompletterande inslag till vår uppsats. Konsulterna kan bidra med ett externt perspektiv. De har även möjlighet att göra jämförelser mellan olika uppdrag, modeller och företag i sina resonemang. Personer som arbetar som kvalitetssamordnare kan bidra till vår förståelse genom den helhetssyn som de har på kvalitetsarbetet i deras respektive företag. Att också studera hur chefer resonerar kring ämnet kan på ett givande sätt bidra med ett konkret och verksamhetsnära resonemang. De kan också relatera till sin roll som ledare och se vilken betydelse kvalitetsarbetet får i förhållande till den rollen. De chefer vi har intervjuat arbetar på enhetsnivå och har operativt ansvar samt erfarenhet av praktiskt kvalitetsarbete utifrån sina verksamheter.

De verksamheter vi har intervjuat valde vi för att de, i olika utsträckning, har erfarenhet av att arbeta utifrån antingen SIQ:s eller EFQM:s värderingar och modeller. Vi har strävat efter att få en bred blandning av företag, både vad gäller storlek, bransch och sektor. Två intervjuer genomfördes med representanter från två konsultföretag. Båda företagen arbetar brett med olika typer av uppdrag för kunds räkning och har erfarenhet av systematiskt kvalitetsarbete utifrån bland annat SIQ, EFQM, ISO 9000 samt andra modeller utformade för specifika företag. Intervjuerna var i förväg bokade med en representant från respektive konsultföretag, men vid den andra intervjun valde respondenten att bjuda in två administratörer till intervjun. De svar som finns presenterade i resultatavsnittet kommer huvudsakligen från konsulten, även om administratörerna bidragit på ett fördelaktigt sätt. I vår presentation av resultatet har vi valt att kalla respondenterna från konsultintervjuerna för *Konsult 1* och *Konsult 2*, trots att två administratörer till viss del bidragit till svaren från *Konsult 2*. Kvalitetssamordnarna och cheferna benämns i resultatavsnittet som *Kvalitetssamordnare 1* och *Kvalitetssamordnare 2*. Cheferna som intervjuades presenteras som *Chef 1*, *Chef 2* och *Chef 3*. *Chef 2* har tidigare innehaft rollen som kvalitetscontroller på det företag denne arbetar på, därav kunde denne i sina svar relatera även till den rollen. Dock har vi valt att kalla denne person för *Chef 2* då det är den roll denne har idag. Vilken typ av företag dessa personer arbetar inom är varierande. De kommer från både tjänsteföretag och tillverkningsindustri samt privat och offentlig sektor. Gemensamt är att det är stora företag (över 30 000 anställda/organisation) med en omfattande erfarenhet av kvalitetsarbete.

3.3 Anonymisering

Materialet i denna uppsats består huvudsakligen av det resultat som de kvalitativt genomförda intervjuerna har givit. Materialet har anonymiserats, både de personer som har intervjuats samt de organisationer där de arbetar. Anledningen till detta var dels att respondenterna skulle kunna tala fritt utifrån sin subjektiva bild av ämnet och dels för att resultatet kunde påverkats om de upplevde att de representerade det företag de kommer ifrån. Då de olika respondenterna använt sig av olika benämningar på de personer/företag som köper och/eller använder deras produkter/tjänster har vi valt att i denna uppsats använda begreppet kund, oavsett om respondenterna använt klient, brukare, vårdtagare eller kund. Anledningen till detta var för att ytterligare bidra till verksamheternas anonymitet.

3.4 Trovärdighet

Vi har genomgående under studien ansträngt oss för att nå tillförlitliga resultat. För att nå detta och hålla en hög kvalitet på studien, har vi kontinuerligt reflekterat över oss själva som subjekt. När vi valde intervju som metod var vi medvetna om att vi skulle komma att påverka det resultat intervjuerna skulle ge, både genom vårt förhållningssätt och hur vi formulerade frågorna. Vi spenderade därför mycket tid på att diskutera hur vi skulle minimera vår påverkan när vi planerade intervjuerna. Vi diskuterade både vårt förhållningssätt, vissa ordval och hur vi gemensamt definierade vissa begrepp som eventuellt skulle komma upp. Vi har både före och efter intervjutillfällena reflekterat över hur vi kan hålla oss så neutrala och icke värderande som möjligt. Vad gäller ordval så är standardisering ett av de begrepp som vi intresserade oss för och diskuterade hur vi skulle använda, då vi visste att det kan tolkas som en negativt laddat term. Det var viktigt för oss att resonera kring de olika begreppen, så att de inte uppfattades alltför olika beroende på variationer i förkunskaper. Vi ansträngde oss för att frågorna skulle passa in i de olika kontexterna som våra respondenter befann sig i och för att inte ta för givet att alla förstod eller kände till dessa begrepp.

I presentationen av resultatet redogör vi för respektive respondents svar utifrån fyra olika rubriker. Genom att respondenterna är kategoriserade utifrån yrkesposition visas hur de olika kategorierna och individerna svarat. Anledningen till kategoriseringen är att göra empirin tillgänglig för att läsaren. Vi har haft som avsikt att ha en öppenhet i vår presentation av resultatet, med en tydlighet angående vem som har sagt vad i förhållande till vilken fråga. Syftet med denna öppenhet är att läsaren skall ges möjlighet till egna tolkningar.

Under intervjuerna arbetade vi aktivt med att ge respondenterna möjlighet att rätta eventuella missförstånd genom att upprepa sådant de sagt eller sätta ord på sådant vi tyckt oss uppfatta och frågat om vi förstått rätt. Vid behov har vi också kontaktat respondenter i efterhand för att ställa följdfrågor och försäkra oss om att vi i vår uppsats inte presenterar osäkra resultat eller drar slutsatser på felaktiga grunder.

3.5 Metoddiskussion

Angående urvalet så är vi medvetna om att vi inte har intervjuat samma antal respondenter från varje yrkeskategori. Vi anser dock inte att det har någon betydelse, då det inte var viktigt

att jämföra de olika kategorierna med varandra för att uppfylla vårt syfte. Syftet var att studera hur konsulter, kvalitetssamordnare och chefer på enhetsnivå resonerar kring möjligheten att kvalitetssäkra ledarskapet samt hur man arbetar med kvalitet kopplat till ledarskap idag. Våra respondenter har dessutom olika bakgrunder, som de kunde relatera till i sina svar. Ett exempel är en av cheferna som tidigare arbetat som kvalitetscontroller. Resultatet visar också på en stor variationsrikedom av resonemang, vilket framkommer senare i denna uppsats. Denna variationsrikedom talar för att yrkestillhörigheten inte har varit avgörande för hur respondenterna resonerat i relation till problemområdet.

Vårt urval baserade sig på företag som hade erfarenhet av kvalitetsarbete utifrån SIQ:s eller EFQM:s värderingar och modeller. Dock visade det sig att två respondenter idag inte arbetar efter dessa, men de hade erfarenhet från dem och arbetar idag med likvärdiga kvalitetssystem.

Angående metodval är vi nöjda och anser att vi fått fram de subjektiva resonemang som vi eftersökte. Vi inser att andra metoder hade kunna tillämpas, som därigenom hade påverkat resultatet. Exempelvis fokusgrupper hade varit intressant, men det hade antagligen inneburit att vi inte fått ta del av en fullt lika subjektiv bild. Hade mer tid funnits, så skulle det varit intressant att komplettera intervjuerna med en avslutande diskussion mellan respondenterna.

4. Resultat

Nedan presenteras resultatet av de genomförda intervjuerna, under fyra huvudrubriker. Dessa rubriker är valda utifrån teman som fick stort utrymme under intervjuerna. För varje huvudrubrik redogörs för respektive respondents svar. Varje avsnitt avslutas med en kort sammanfattning av de huvudsakliga drag som framkommit. Då resultatkapitlet innefattar mycket information är vår förhoppning att dessa sammanfattningar skall underlätta för läsaren.

4.1 Övergripande kvalitetsarbete

Konsult 1

Det företag som *Konsult 1* kommer från hjälper sina kunder att till exempel arbeta med kvalitet, miljö, arbetsmiljö och CSR-frågor. Utifrån dessa ämnen arbetar de med att sätta upp strategier, planering samt genomförande av diverse processer. De stödjer också kunder som strävar efter att bli certifierade enligt exempelvis ISO 9000-standarder. När *Konsult 1* hjälper ett företag med kvalitetsarbete handlar det oftast om att försäkra sig om att de tjänster eller varor som man producerar/säljer håller en hög kvalitet, som i slutändan uppfyller kundens förväntan. *Konsult 1* berättar att i ett av de företag som denne har ett uppdrag hos för närvarande, handlar kvalitetsarbetet om att den produkt som man tillverkar ska hålla viss kvalitet. Konkret betyder det att produkten ska hålla en viss styrka, den ska ha ett visst mått och alla förpackningarna ska innehålla ett lika stort antal produkter. *Konsult 1* menar att det ofta är den typen av kvalitetssäkring denne möter, men att det också kan gå att översätta och använda på andra delar i en verksamhet.

Konsult 2

Konsult 2 kommer från ett konsultföretag som arbetar med att utveckla ledarskap, laganda och kommunikation. Konsultföretaget säger att de kvalitetssäkrar beteendeutveckling. Hur *Konsult 2* arbetar med kvalitetssäkring beror på hur det aktuella uppdraget ser ut samt kundens efterfrågan. *Konsult 2* kommer oftast in i ett sammanhang där företaget redan har påbörjat kvalitetsarbetet och behöver hjälp av en extern person eller projektledare. Olika typer av aktiviteter kan organiseras så som diskussionsforum, föreläsningar eller utbildningar. *Konsult 2* arbetar även mycket med individers personliga utveckling, med utgångspunkt från ursprunglig problembild, exempelvis vid utbrändhet, personliga svårigheter eller stöd till ledare. De hjälper också företag att skapa en motiverande företagskultur och grundförutsättningar för medarbetarnas välmående. Andra uppdrag som *Konsult 2* utför är exempelvis inriktade på en specifik arbetsgrupp eller avdelning med till exempel bristande kommunikation.

Chef 1

Chef 1:s organisation arbetar med kvalitet, bland annat, utifrån ett ledning/verksamhetssystem som grundar sig på ett företagsgemensamt verktyg/metod. Detta verktyg är framtagit genom delaktighet av samtliga enhetschefer inom hela koncernen. Verktyget är uppdelat i block/områden som i sin tur täcker hela verksamheten. Till alla områden finns tydliga definitioner kring vad som skall uppnås med tillhörande siffror för bedömning. Detta kan röra allt ifrån hur enheten organiserar sig till hur man arbetar med hälsa/säkerhet, arbetsmiljöfrågor med mera. *Chef 1* berättar att verksamhetssystemet även innehåller de företagsgemensamma policys samt uppförandekod som man arbetar efter. Alla inom *Chef 1*:s organisation berörs av arbetet med kvalitet då efterlevnaden av verksamhetssystemet är något som alla måste följa. Samtliga verksamheter inom koncernen är certifierade enligt ISO 9001 och även ISO 1401. En annan certifiering de har är OSHAS 18000 som reglerar arbetsmiljö.

Chef 2

På det företag som *Chef 2* arbetar är man kvalitetssäkrade enligt ISO 9000. Deras ledningssystem, som innehåller flera olika styrande dokument, är certifierat sedan 1999. Ledningssystemet har man sedan dess arbetat med ständiga förbättringar och utveckling av. Utifrån detta görs årliga revisioner samt interna förbättringar. Detta arbetar varje verksamhet med, där respektive chef är ansvarig för hur arbetet genomförs. Kvalitetsarbete kopplat till gemensamma processer arbetar olika staber med, där ett exempel är rutiner kring ekonomistyrning som ekonomiavdelningen då är ansvariga för. Uppföljning och tillämpning utförs sedan ute i den dagliga verksamheten, där linjecheferna är ansvariga för att rutiner finns, följs upp och förbättras. Dock finns det stöd i form av kvalitetssamordnare och en kvalitetscontroller. Kvalitetscontrollern arbetar också med samordning och utformande av de revisioner som krävs för att vara certifierade enligt ISO 9000. Denne har också ansvar för ett frivilligt nätverk som består av kvalitetsledare från varje affärsområde. Nätverket har inget formellt ansvar eller uppdrag men dess syfte är att möjliggöra erfarenhetsutbyte samt arbeta med gemensamma rutiner.

Man arbetar även med processer för arbetsflöden, exempelvis ledtider. För dessa processer skall finnas dokumenterat vad som är viktigt ur kvalitetssynpunkt, vilket till exempel kan innefatta att hålla tider. Det ska också finnas beskrivet hur man skall jobba för att förbättra dessa processer. Som en del av kvalitetsarbetet kopplat till ISO 9000 ingår även att mäta kunders och medarbetares nöjdhet.

Företaget där *Chef 2* arbetar har tidigare arbetat utifrån SIQ:s modell och har tävlat i Utmärkelsen Svensk Kvalitet samt en lokal kvalitetsutmärkelse. När man arbetade utifrån SIQ:s modell delades de olika områdena upp mellan personerna i ledningen där var och en hade ansvar för ett område. Dessa hade sedan stöd från personer inom företaget som arbetade med kvalitetsfrågor sedan innan. Trots att arbetet med att ta fram den verksamhetsbeskrivning som ligger till grund för SIQ:s bedömning fördelades upp på olika ansvariga, så krävdes det mycket tid och arbete från de involverade.

Chef 3

Chef 3:s enhet har under våren påbörjat kvalitetsarbete enligt en modell som ligger till grund för en lokal kvalitetsutmärkelse. De kommer inte delta i examination inför utmärkelsen, men har valt att använda modellen som ett verktyg för att diskutera och beskriva de processer som arbetet består i. Enheten har en jämförelsevis liten personalgrupp, där alla är delaktiga i kvalitetsarbetet. Tidigare har man arbetat fram egna sätt för att kvalitetssäkra sin huvudprocess. Då har man till exempel fokuserat på tidsaspekter kopplat till olika delar av processen för att säkerställa att resultatet har en hög kvalitet. Enhetens kvalitetsarbete har sedan tidigare haft ett stort fokus på jämställdhet, där man har tittat på huruvida bemötandet varierar beroende på kundens könstillhörighet.

Kvalitetssamordnare 1

Kvalitetsarbetet i det företag som *Kvalitetssamordnare 1* arbetar för består av att arbeta utifrån ett kvalitetsverktyg som används inför examinering enligt en lokal kvalitetsutmärkelse. Det består också av beskrivningar och uppföljning av processer samt utifrån organisationens lednings- och styrsystem. En del av organisationens lednings- och styrsystem innefattar att sätta mätbara mål.

”Vi är lite sifferfixerade när det kommer till styrkorten och våra mål”.

Kvalitetssamordnare 1 menar att man inte kan utvärdera måluppfyllelse om man inte kan mäta hur långt man har kommit. Metoden för mätning behöver inte vara vetenskaplig, huvudsaken är att man mäter konsekvent. Vidare menar *Kvalitetssamordnare 1* att man kan ha en känsla för var man befinner sig i förhållande till målsättningarna, men att man måste ha en mätmetod för att få fakta. Det vill säga att endast en känsla inte är tillräcklig. Kvalitetsverktyget som ligger till grund för utmärkelsens examination utgår från SIQ:s värderingar och modell. *Kvalitetssamordnare 1* menar att allt kvalitetsarbete som bedrivs syftar till att få hela organisationen att arbeta utifrån Plan Do Check Act, vilket rör planering, analys och uppföljning (se begreppsbeskrivning i teoriavsnittet). Utifrån det tittar man enligt *Kvalitetssamordnare 1* på vad man vill åstadkomma, målsättningar, genomförande av handlingsplaner, uppföljning och analys.

Kvalitetssamordnare 2

På *Kvalitetssamordnare 2*:s företag arbetar man bland annat utifrån ett internt kvalitetssystem, som rör kvalitet gentemot kunden. Det interna kvalitetssystemet är också ett verktyg för kommunikation och ger möjlighet till direkt återkoppling. Man arbetar även utifrån ett verksamhetssystem, som fungerar som en uppslagsbok med all fakta som behövs i arbetet. Verksamhetssystemet är kvalitetscertifierat av en extern part. Denna certifiering sker genom observation på enheter. Dessa observationer resulterar i en analys, som ligger till grund för eventuella förändringar.

Sammanfattning

Hur konsulterna arbetar med kvalitet beror på hur uppdraget från kunden ser ut och vilka förutsättningar som finns på det specifika företaget. Den typ av kvalitetssäkring som *Konsult 1* möter handlar oftast om att säkerställa kvaliteten på en produkt eller tillverkningsprocess,

medan *Konsult 2* arbetar med att kvalitetssäkra beteendeutveckling. Flera av de övriga respondenterna uppger att deras kvalitetsarbete till stor del utgår från interna lednings-, kvalitets- eller verksamhetssystem. Gemensamt för dessa system är att de består av någon form av beskrivningar av processer, rutiner eller riktlinjer för hur arbetet skall utföras. Dessa system innehåller varierande grad av kvantifiering och standardisering. De företag som *Chef 1* och *Chef 2* arbetar på är certifierade enligt ISO-standarder. Utifrån dessa certifieringar arbetar man med ständiga förbättringar. En del av det kvalitetsarbete som *Chef 1*, *Chef 2*, *Chef 3* och *Kvalitetssamordnare 1* berättar om utgår från SIQ:s och EFQM:S modeller eller värderingar.

4.2 Kvalitetssäkring av ledarskap

Metod, modell och verktyg

Konsult 1

Konsult 1 menar att begreppet kvalitetssäkring kan betyda olika i olika företag och att många främst fokuserar på kvalitetssäkring av varor och tjänster, för att deras produkt skall uppfylla kundernas krav och förväntningar. Detta gör man i de flesta fall utan att arbeta med processbeskrivningar och processutveckling avseende ledarskapet. Vad *Konsult 1* konkret gör tillsammans med kunden är att titta på vilka processer som ingår i arbetet. Tillsammans med berörda medarbetare arbetar man med de huvudprocesser som finns och dokumenterar dessa. I början ligger mycket fokus på produktionsprocesser, därefter går de vidare till personalprocesser, administrations- och ledningsprocesser då det också påverkar kvaliteten och leveransen till kunderna. Angående ledningsprocesser kartlägger *Konsult 1* tillsammans med kunden vad som är viktigt och de komponenter som är till hjälp för ledarskapet, så som målstyrningsprocesser eller att formulera värderingar. Utifrån alla de processer som har dokumenterats bör sedan en kontinuerlig utvärdering ske, det vill säga en intern granskning. Ett annat sätt att arbeta med kvaliteten på ledarskapet kan enligt *Konsult 1* vara genom ledarskapsenkäter där medarbetarna får delge sin uppfattning och värdera ledarskapet. Sammanställningen av sådana enkäter kan sedan visa på förbättringsområden, både individuellt och kopplat till gemensamma processer.

Konsult 2

De företag som anlitar *Konsult 2* har ofta redan börjat arbeta med kvalitet innan konsultföretaget anlitas. I många fall finns därför redan ett verktyg eller en modell att utgå ifrån. *Konsult 2* anser att många av de vanligt förekommande modellerna är funktionella och verksamhetskopplade, men att en relativt liten del berör attityder, känslor och värderingar. En intern mätning är oftast redan gjord, exempelvis en klimat- eller kundmätning. Om resultat från en mätning saknas så kan *Konsult 2* bistå med att genomföra en sådan. Innan det blir aktuellt med en kvalitetssatsning så stämmer *Konsult 2* av förhållningssätt och attityder till förändringen hos exempelvis ledningsgrupp, VD eller HR. I denna första fas tar *Konsult 2* reda på om förhållningssättet till kvalitetsarbetet präglas av empati, social intelligens och en vilja att växa och förändras även på ett individuellt plan. *Konsult 2* menar att de ansvariga måste vara förebilder i arbetet med personlig utveckling och ha en positiv inställning till det för att satsningen skall kunna förankras i hela organisationen. Finns det inte en positiv

inställning till satsningen, spelar det inte någon roll vilket verktyg eller vilken modell som sedan används. Enligt *Konsult 2* är vilja och en positiv inställning viktigt då det är de ansvariga som ska driva utvecklingsprocessen, medan *Konsult 2* själv har en mer konsultativ roll. Fortsättningsvis arbetar *Konsult 2* med att förankra satsningen hos fler ledare för att sedan kunna arbeta gentemot medarbetarna. *Konsult 2* anser att det är viktigt att en kvalitetssatsning förankras i hela organisationen och att samtlig personal är delaktig, för att skapa ett engagemang och en bas för en gemensam kultur.

Chef 1

Verktyget eller metoden som *Chef 1* använder består av noggrant beskrivna riktlinjer för att säkerställa verksamheten och för att ha en möjlighet att på ett systematiskt sätt följa mål och handlingsplaner samt lagar och de krav som bland annat certifieringarna kräver. Ledarskapet är ett av dessa block/områden.

Chef 1 berättar att man på enheten, en gång per år, utför en enkät som syftar till att kontrollera hur ledarskapet fungerar. Denna får alla medarbetare svara på. Den kallas Situational Leadership. Exempel på frågor är: om man som medarbetare arbetar efter klara och tydliga mål, får information och feedback från sin chef. På varje påstående kan man ranka 1-5 som svar.

Fyra gånger per år har alla dessutom individuella utvecklingssamtal med sin närmsta chef utifrån en skattning man gör i ett standardformulär. I formuläret finns även med mål och individuella handlingsplaner som bland annat kan röra den personliga utvecklingen. Ledarna eller cheferna får genom standardformuläret en skattning på hur deras eget ledarskap upplevs, och hur man kan genomföra ständiga förbättringar av sitt ledarskap. *Chef 1* berättar om ytterligare ett instrument som hanterar kompetens inom ledarskap där man gör en organisationsrevision på alla enheter för att se över om rätt kompetens och bemanning finns, dels i hela verksamheten och dels på individnivå.

Chef 2

I det kvalitetsarbete som är kopplat till ISO 9000 så arbetar man på *Chef 2*:s företag med att säkerställa att alla arbetsprocesser sker på ett kvalitetssäkert sätt. Ett exempel är hur man säkerställer att medarbetarna och cheferna har en hög kompetens genom att skapa rutiner för återkommande utbildningar för olika befattningar.

Chef 2 förklarade att ledarskapet kommer in som en del i många av företagets processer. Att mäta huruvida man når upp till målsättningar samt hur nöjda kunder och medarbetare är blir också ett mått på hur väl ledarskapet fungerar, då ledarskapet är en förutsättning för att få höga resultat. Inom det företag *Chef 2* arbetar, mäter man ledarskapet genom medarbetar- och ledarskapsenkäter. Detta sker vartannat år och exempel på vad som mäts är chefs tillgänglighet för sina medarbetare, förmåga att motivera, uppmuntra och stödja samt om medarbetarna har förtroende för cheferna. I enkäterna får medarbetarna kvantitativt ranka hur väl deras chefer når upp till de olika kategorierna.

Vid rekrytering av nya chefer använder sig företaget av arbetspsykologisk testning, dock visste inte *Chef 2* vad det exakt var man testade men menade att testning också kan ses som ett sätt att kvalitetssäkra cheferna och ledarskapet inom organisationen. Därutöver så har varje ledningsgrupp för de olika enheterna ledarskapsutveckling, utformade utifrån respektive ledningsgrupps behov. Inom *Chef 2*:s enhet kommer man inleda en utvecklingsinsats med fokus på samarbetet mellan de berörda cheferna, där man kommer börja med arbetspsykologisk testning angående personlighetstyper.

På *Chef 2*:s företag använder man sig dock inte av någon särskild metod för att kontrollera ledarskapets kvalitet. Arbetet med att se till att ledarskapet är bra inom organisationen har ett fokus på individen och personlig utveckling. Det är upp till enhetschefernas chefer att se till att de utövar ett ledarskap av hög kvalitet.

Chef 3

Chef 3 menar att företagets kvalitetsarbete inte uttalat är kopplat till ledarskapet, men att det finns kvalitetsaspekter relaterat till ledarskapsutveckling. Som exempel beskriver *Chef 3* den validering av chefer som görs genom en 360° analys, där feedback utifrån formulär samlas in från medarbetare, kollegor, chef samt en självskattning. Exempel på ämnen som tas upp i formuläret är konflikthanteringsförmåga, engagemang, förmåga att motivera samt förmedla budgetinformation. *Chef 3* ser valideringen som ett bra komplement till den återkoppling han/hon får vid exempelvis medarbetarsamtal.

"Alla personer är olika. Och jag vet ju att gruppen ser olika ut. En del, en del [sic] vågar och säger vad man tycker och tänker. Ger både positiv och negativ kritik. Det finns andra som har svårare för det, där det kan ta mycket längre tid. Det är ju viktigt att få veta för att jag ska kunna förbättra mig. Också i relation till varje individ... Varje person är unik, vi tar till oss saker på olika sätt och uppfattar på olika sätt. Vi har olika med oss i ryggsäcken som avgör hur vi agerar och reagerar".

Ledarskap finns inte med som en rubrik i den kvalitetsmodell som man på *Chef 3*:s enhet arbetar utifrån, men *Chef 3* menar att ledarskapsprocesser ändå tas upp i punkter som till exempel vetskap om medarbetarnas behov och önskemål, ekonomi eller relation till kunderna. Ett annat sätt som bidrar till kvalitetssäkring av ledarskapet anser *Chef 3* är medarbetar- och ledarenkäterna som delas ut en gång per år.

Kvalitetssamordnare 1

Ledarskap är en del av det verktyg som används inför examinationen i den lokala kvalitetsutmärkelsen. Det handlar till stor del om engagerande ledarskap, där förmåga att motivera och göra medarbetarna delaktiga är en viktig del. Enligt *Kvalitetssamordnare 1* är det dock endast en relativt liten del av organisationen som arbetar utifrån utmärkelens verktyg, men utifrån sin roll arbetar *Kvalitetssamordnare 1* för ett ökat användande av verktyget. För att arbeta med kvalitet kopplat till ledarskap används också ledarskaps- och medarbetarenkäter, där det i den senare mäter medarbetarnas nöjdhet med ledarskapet. Inom den organisation *Kvalitetssamordnare 1* arbetar har man också sedan en tid tillbaka arbetat för att öka kvaliteten på ledarskapet genom att på olika sätt sträva efter ett kommunikativt ledarskap. Tanken är att det kommunikativa ledarskapet ska genomsyra alla organisationens

processer. *Kvalitetssamordnare 1* anser att satsningarna på det kommunikativa ledarskapet har gett resultat, genom höga värden på ledarskapsfrågorna i medarbetarenkäten.

Kvalitetssamordnare 2

Det verksamhetssystem som används i *Kvalitetssamordnare 2*:s företag är ett stöd för chefer och ledare då det beskriver vad och hur arbetet skall utföras.

”Det som inte står i verksamhetssystemet ska vi inte göra”.

Förutom verksamhetssystemet så arbetar man med kvaliteten på ledarskapet utifrån medarbetarindex som bygger på medarbetarenkäter. Dessa innehåller bland annat frågor som har med kommunikation att göra samt hur chefer och ledare agerar i olika situationer. Även chef- och medarbetarsamtal är en del av kvalitetsarbetet inom ledarskap. Gemensamma riktlinjer finns för hur ledare inom organisationen skall agera, vilket också kan vara ett sätt att försäkra sig om att ledarskapet håller en genomgående hög kvalitet. *Kvalitetssamordnare 2* ser positivt på tanken att hitta ett bästa sätt och att likrikta så mycket som möjligt.

Inom *Kvalitetssamordnare 2*:s företag har man skapat ett verktyg för att hjälpa enhetscheferna att komma ihåg olika arbetsuppgifter. Verktøget påminner cheferna när de måste genomföra vissa uppgifter, vilket till exempel kan handla om riskanalyser i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det leder också till omedelbar återkoppling om någon inte har gjort en viss arbetsuppgift. I kvalitetsarbetet kopplat till ledarskap ingår också utvecklingssamtal för cheferna, där ett utvärderingsverktyg ligger till grund. Detta verktyg är baserat på påståenden som besvaras genom att chefen och sin närmsta chef värderar huruvida man motsvarar förväntningarna genom att sätta siffror på olika beteenden. I utvecklingssamtalen diskuteras sedan resultatet, utifrån de påståenden som verktyget tar upp. Det kan till exempel handla om förmåga att vara lyhörd, kommunicera tydliga mål och visioner, skapa samarbete och hantera konflikter.

Uppföljning

Konsult 1

När *Konsult 1* arbetar med kvalitetssäkring tillsammans med en kund är det viktigt att kontinuerliga granskningar sker av de processer som man specificerat som viktiga för att uppnå en hög kvalitet. Utifrån granskningarna analyseras huruvida vissa processer behöver utvecklas och förändras. Man bör också utreda hur intern- och externrevisionerna fungerar samt hur företaget ligger till i förhållande till sina mål. Utifrån dessa delar beslutar man sedan om förbättringar och utformar en handlingsplan. Uppföljningen av kvalitetsarbetet kopplat till ledarskap anser *Konsult 1* vara svårare att följa upp på ett bra sätt, då det till viss del är svårare att mäta. Det är då viktigt att hitta andra verktyg för att kunna mäta och utvärdera ledarskapet anpassat till företagets behov och förutsättningar. Angående uppföljning av medarbetar- eller ledarskapsenkäter menade *Konsult 1* att ett sätt kan vara att låta resultatet med förbättringsområden gå tillbaka till arbetsgruppen med uppdrag att gemensamt med sin chef arbeta fram en handlingsplan.

Konsult 2

Ett exempel på hur resultatet från en kvalitetsatsning kan följas upp är att man i grupp försöker komma ihåg och diskutera hur det var vid implementeringen av kvalitetsatsningen och de diskussioner man då hade om den situation man befann sig i. Genom att minnas hur det var kan man sedan jämföra med hur det ser ut idag och utvärdera hur långt man hittills kommit. Därefter bör man titta framåt och se vad som ska göras härnäst. För att satsningen ska bli framgångsrik bör man ta tillvara på medarbetarnas förslag och genom en sådan här metod möjliggörs det.

Chef 1

Chef 1 berättar om egna internrevisioner då man kontrollerar att ledning/verksamhetssystemet fungerar med förändringar och uppdateringar kopplat till befintligt behov. Internrevisionerna tillsammans med att huvudorganisationen kontrollerar alla enheter genom bland annat platsbesök, blir ett komplement till den egna revisionen som cheferna ansvarar för.

Resultatet på kontrollerna från huvudorganisationen leder till en rapport med avvikelser eller förbättringsåtgärder samt siffror på de olika block/områden som finns i verktyget/metoden för ledning/verksamhetssystemet. Ledarskap är här en del som man blir skattad på, från 1-5. Direkt efter detta måste *Chef 1* agera och samtidigt rapportera till sin chef angående hur man skall agera.

Externrevision sker dessutom via externrevisorer som granskar och synar verksamhet/ledningssystem för att se att det uppfyller kraven gentemot de krav som ISO-certifieringen innebär.

Alla chefer på *Chef 1*:s företag har fått en utbildning i metoden för hur man arbetar med resultatet från Situational Leadership-enkäten. Det handlar om att förstå processen som enkäten är en del av och hur man förankrar arbetssättet i sin egen organisation. Analys gör man på trenden som resultatet visar, vilket leder till aktivitet och handlingsplaner för att på ett naturligt sätt arbeta med förbättringsområdena.

Chef 2

Enligt *Chef 2* skedde ingen direkt uppföljning av resultatet när man arbetade med SIQ:s modell. Detta berodde enligt *Chef 2* på att arbetet med verksamhetsbeskrivningen hade tagit så pass mycket energi att man upplevde det som en lättnad när man var klar med verksamhetsbeskrivningen och hade blivit examinerade. Initiativtagarna till satsningen ansåg det vara viktigt att alla cheferna var delaktiga och var med och beskrev processer och rutiner i verksamhetsbeskrivningen, för att kvalitetsarbetet skulle spridas ut i hela organisationen. I efterhand såg man dock att arbetsbördan blev för stor för cheferna, då de även hade en stor mängd arbetsuppgifter och ansvarsområden sedan innan. Enligt *Chef 2* var en annan anledning till att uppföljningen till viss del brast att återföringsrapporten kom i samband med att företaget bytte VD och ledningsgrupp. I och med den förändring som det innebar, minskade fokuset på uppföljning och åtgärder.

”Det är så lätt att man lägger ner jättemycket blod, svett och tårar på att få fram en perfekt (verksamhetsbeskrivning, vår anm.), eller verkligen beskriva och svara så att det inte går att missförstås och sen orkar man liksom inte mer... Det är ju viktigt att ha orken och veta om att det är sen jobbet börjar. Oavsett om man får en utmärkelse eller inte är det ju mycket att göra sen och det är det som är det viktiga. Vad man gör sen”.

Enligt *Chef 2* har det ändå hänt mycket sedan dess, även om inte resultatet från arbetet med SIQ följdes upp. Exempelvis har planeringsprocesserna förbättrats mycket, även om det inte bygger på SIQ:s återföringsrapport.

Uppföljning av medarbetarenkäterna på *Chef 2*:s företag sker genom att varje chef tittar på vilka förbättringsområden som finns utifrån den rapport som enkäten resulterar i. För dessa förbättringsområden skriver sedan chefen för respektive enhet en handlingsplan, som vidarebefordras till personalavdelningen. Därefter är det upp till denne i samråd med sin närmsta chef att genomföra handlingsplanen för att höja kvaliteten på ledarskap. Det kan exempelvis handla om utbildningsinsatser eller personlig utveckling med hjälp av en coach. Efter viss tid skickar sedan personalavdelningen ut en specifik uppföljningsenkät som berör de förbättringsområden som uppmärksammats i den tidigare enkäten, för att se om man höjt kvaliteten på de aktuella områdena.

Chef 3

Uppföljningen av valideringen, utifrån 360°-analysen som används på företaget, sker genom att en sammanställning som görs av *Chef 3*:s närmsta chef. Sammanställningen diskuteras sedan mellan dem i tre stycken uppföljningssamtal. Utifrån de skillnader som finns eller eventuella brister som upptäcks planeras sedan utbildningssatsningar eller andra insatser för att nå en högre kvalitet på ledarskapet genom kompetenshöjning.

Kvalitetssamordnare 1

Uppföljning av kvalitetsarbetet utifrån den lokala kvalitetsutmärkelsens verktyg sker genom platsbesök av en grupp examinatore. Dessa ställer frågor som utgår från SIQ:s material där ledarskap är en del. Det berör till exempel närvarande ledarskap och frågorna ställs till både medarbetare och chefer. En rapport sammanställs av examinererna och detta tillsammans med andra synpunkter som examinererna har lämnas till enheten. Exempel på synpunkter kan vara hur examinererna upplevt hur stämningen är och om allt verkar vara i sin ordning. Därefter görs en bedömning av hur långt man har kommit i utvecklingsarbetet utifrån fem nivåer.

Kvalitetssamordnare 1 sammanställer resultatet från medarbetarenkäterna för varje enhet, för att enheterna själva ska kunna arbeta med förbättringar. Vissa enheter arbetar med resultatet genom att diskutera det på enheternas arbetsplatsträffar. Ibland finns en arbetsgrupp som tar ut vissa faktorer som skall arbetas med under kommande år, medan vissa chefer presenterar det för medarbetarna genom utskick. *Kvalitetssamordnare 1* är ibland med på arbetsplatsträffarna för att presentera resultatet och visa på trender och tendenser, som ett sätt att stödja uppföljningsarbetet. Medarbetarna görs, enligt *Kvalitetssamordnare 1*, delaktiga i

uppföljningsprocessen genom att de är med och väljer ut vilka frågor som skall tas upp och då kan ledarskapet vara ett exempel.

Även resultatet från ledarskapsenkäterna sammanställs och tillgängliggörs för cheferna. *Kvalitetssamordnare 1* berättar att resultatet ofta visar att cheferna upplever att de har för lite tid för reflektion och eftertanke. Enligt *Kvalitetssamordnare 1* arbetar de då med att tillgodose chefernas behov och ger dem stöd i hur de ska prioritera för att höja värdet på den frågan till nästa års enkät. *Kvalitetssamordnare 1* poängterar att syftet med ledarskapsenkäterna inte är att betygsätta cheferna utan att det är ett verktyg för att förbättra ledarskapet i organisationen. *Kvalitetssamordnare 1* påtalar vikten av att följa upp resultatet från enkäterna ute i organisationen, då det vid bristande uppföljning skulle skicka signaler till medarbetarna att det inte är någon mening att svara på enkäterna.

Kvalitetssamordnare 2

Inom alla processer sker uppföljning och direkt återkoppling för att i så stor mån som möjligt hitta en ”bestpractice” för att standardisera alla olika typer av processer. Uppföljningen av arbetet utifrån företagets interna kvalitetssystem sker kontinuerligt genom direkt återkoppling, då verktyget underlättar kommunikation inom företaget. Detsamma gäller angående det underlättande verktyget för cheferna. Om en chef exempelvis inte gjort vissa riskanalyser för det systematiska arbetsmiljöarbetet i tid, så kommer en omedelbar påminnelse. Det certifierade verksamhetssystemet som används som uppslagsbok, utvecklas kontinuerligt då alla medarbetare inom organisationen är ansvariga för att rapportera in brister eller fel.

Syfte

Konsult 1

Syftet med att säkerställa att man har en hög kvalitet är enligt *Konsult 1*, att i slutändan uppfylla kundernas krav och förväntningar. Gentemot medarbetarna kan syftet med kvalitetssäkring och kvalitetsarbete vara ett sätt att föra ut ett budskap om vad som är viktigt i organisationen och att inspirera medarbetarna.

Konsult 2

Enligt *Konsult 2* är syftet med kvalitetsarbete och kvalitetssäkring att öka företagets konkurrenskraft, både i förhållande till kunder, marknad och medarbetare. *Konsult 2* menar att konkurrensutsatta företag har ett behov av något mer än endast den traditionella operativa verksamhetsstyrningen. *Konsult 2* påtalar att de beteendekopplade delarna är viktiga för att kunna behålla de medarbetare man har samt att vara en attraktiv arbetsplats där de anställda trivs. Vidare menar *Konsult 2* att företag, genom att ha en kvalitetssäkring och struktur kring de beteendekopplade delarna, skapar förutsättningar för att bli framgångsrika.

Chef 1

Chef 1 berättar att syftet med ledning/verksamhetssystemet dels är till för att arbeta med kvalitativa verksamhetsförbättringar på ett systematiskt sätt men att det även är till för att säkerställa alla delar i organisationen. Det handlar hela tiden om att bli bättre.

”Förr formades varje enhet mer efter varje enhetschef, medan man nu arbetar efter att få ett mer liknande ledarskap över hela koncernen -ett tydligare, harmoniserat och mer likriktat ledarskap”.

Syftet med Situational Leadership-enkäten är att jämföra med sig själv, år till år, för att bli medveten om hur man fungerar som ledare samt för att kunna utvecklas.

Chef 2

I arbetet enligt SIQ:s modell menar *Chef 2* att det är svårt att veta vad syftet var, men att dåvarande VD utåt ville visa vad företaget var bra på kan ha varit en del i syftet även om denne hoppas på att en del av syftet också var att arbeta med ständiga förbättringar. Syftet med att arbeta i enlighet med ISO 9000-standardiseringen är att i slutändan erbjuda kunden en produkt som håller hög kvalitet och därmed tillgodoser kundens behov och förväntningar. Som en del i detta är ledarskapet bidragande till resultatet.

Chef 3

Syftet, enligt *Chef 3*, med att arbeta enligt den modell som utgör grunden i den lokala kvalitetsutmärkelsen är att på ett mer ingående sätt än tidigare gå igenom hur enheten arbetar, tänker kring sitt uppdrag och hur de kan förbättra de olika processerna. Enheten står inför en sammanslagning med en annan organisation, vilket antagligen kommer leda till viss förändring av arbetssättet. Enligt *Chef 3* är också en del av syftet med att arbeta med kvalitetsmodellen att inför sammanslagningen börja diskutera de arbetssätt som finns nu, vad som är bra och vad som kan förbättras. Att diskutera hur och vad man gör samt varför, kan bidra till att sammanslagningen sker på ett konstruktivt sätt. Syftet med valideringen av cheferna hoppas *Chef 3* är att se vilka utbildningssatsningar som behövs för att höja kvaliteten på ledarskapet inom organisationen.

Kvalitetssamordnare 1

Syftet med arbetet med den lokala kvalitetsutmärkelsen är enligt *Kvalitetssamordnare 1* att få igång ett sätt att tänka kring kvalitetsfrågor i de verksamheter som organisationen består av. Vidare menar *Kvalitetssamordnare 1* att det är ett bra verktyg för att skapa systematik för att kunna styra och kontrollera arbetet. Denne anser att det är ett av ledarnas främsta verktyg.

Kvalitetssamordnare 2

Syftet med kvalitets- och miljöcertifieringen är enligt *Kvalitetssamordnare 2* att vara konkurrenskraftiga och för att hålla hög kvalitet på sin produkt genom ständiga förbättringar. Syftet med det verktyg som enhetscheferna har till hjälp för att komma ihåg alla ”måsten” är att underlätta för cheferna i det dagliga arbetet. Tanken är att det ska vara en hjälp för cheferna, snarare än att det skall vara kontrollerande. Tidigare nämndes det utvärderingsverktyg som används i samband med chefernas utvecklingssamtal, där en kvantifiering sker genom att olika aspekter av ledarskapet värderas i siffror. Syftet med detta verktyg säger sig *Kvalitetssamordnare 2* inte vara helt insatt i, men antar att syftet kan bland annat vara ett sätt att konkretisera och enklare kunna gripa sig an ”mjuka” värden samt som grund för lönesättning.

Sammanfattning

Flera av respondenterna tar upp verktyg eller system som innefattar beskrivningar och dokumentation av processer och riktlinjer för ledarskapet som en del i företagets kvalitetsarbete kopplat till ledarskap. Uppföljningen sker i många fall genom kontinuerlig granskning och utvärdering med en strävan mot utveckling och ständiga förbättringar. *Konsult 1* påtalar att det är svårt att mäta ledarskap och att man bör finna metoder anpassade efter företagets behov och förutsättningar. Alla respondenter utom *Konsult 2* nämner medarbetar- och ledarskapsenkäter som en del i kvalitetsarbetet kopplat till ledarskap. *Konsult 2* talar mycket om personlig utveckling, förankring och delaktighet för att öka kvaliteten på ledarskap och tar upp diskussion som uppföljningsmetod. Då ledarskap är en del av modellen för den lokala kvalitetsutmärkelsen nämner *Kvalitetssamordnare 1* denna som ett led i kvalitetssäkring av ledarskap. Syftet med kvalitetsarbete kopplat till ledarskap varierar. Gemensamt är dock en strävan mot utveckling och ständiga förbättringar samt att tillgodose kundernas förväntningar. Utöver det så nämns även styrning och kontroll samt ökad konkurrenskraft som syfte.

4.3 Vad ger kvalitetssäkring av ledarskap för mervärde?

Konsult 1

Modeller för kvalitetssäkring och kvalitetsarbete kopplat till ledarskap kan enligt *Konsult 1*, beroende på syfte och förhållningssätt till resultatet vara ett sätt att börja reflektera över ledarskapet i organisationen och menar att det ligger ett värde i detta.

Konsult 2

Enligt *Konsult 2* bidrar kvalitetssäkringen till att ge konkurrensutsatta företag en förutsättning för att bli framgångsrika. Genom ett gott ledarskap blir företaget en attraktiv arbetsplats där de anställda trivs. Detta innebär att de kan behålla bra personal samt blir en attraktiv arbetsplats för nya medarbetare. Att säkerställa att ledarskapet håller hög kvalitet kan också innebära en kvalitetssäkring av det operativa ansvaret. När både det operativa och det beteendemässiga ansvaret håller en hög kvalitet så finns möjlighet att nå ekonomiska framgångar. Om en del av arbetet med att höja kvaliteten på verksamheten har inneburit att ta fram en gemensam värdegrund, menar *Konsult 2* att det kan ge positiva effekter på flera områden. I exempelvis utvecklingssamtal kan det förenkla för att ge feedback, då man kan relatera eventuellt beteende till vissa värderingar som man gemensamt kommit fram till och som finns förankrade i hela organisationen.

Chef 1

Chef 1 menar att det viktigaste är att utveckla organisationen för att uppnå de mål som finns. Effekterna av de system och verktyg som finns ökar medvetenheten hos *Chef 1* i sin roll samt att motivationen ökar genom att arbeta på detta sätt. *Chef 1* ser att det finns en ständig förbättring, då *Chef 1* upplever att personalen är mer motiverade och inspirerade vilket leder till måluppfyllelse och bra resultat. Genom dessa verktyg leder det dessutom till en harmoniserad organisation genom hela koncernen, då alla arbetar efter samma arbetssätt.

Chef 2

Enligt *Chef 2* bidrar det till företagets framgång att arbeta med kvaliteten på ledarskapet, då ledarskapet är en viktig del i hela verksamhetens aktiviteter. Ett bra ledarskap ökar nöjdheten hos medarbetarna som i sin tur ökar kvaliteten på produkten och därmed blir kunderna mer nöjda och förhoppningsvis återkommer de. För *Chef 2*:s personliga roll som ledare har kvalitetsarbetet inneburit ett underlättande, då det förenklar för denne att utföra sitt arbete och utöva ledarskap.

Chef 3

Chef 3 ser ett värde i kvalitetsarbete och kvalitetssäkring kopplat till ledarskap genom att det utvecklar ledarna i deras roll. Utifrån *Chef 3*:s egen roll så menar denne att det bidragit till reflektion kring det egna ledarskapet och ett intresse för hur denne uppfattas av sina medarbetare.

Kvalitetssamordnare 1

Kvalitetssamordnare 1 ser ett värde av kvalitetsarbetet kopplat till ledarskap genom att siffrorna för medarbetarnas nöjdhet med ledarskapet i medarbetarenkäterna har förbättrats. Andra resultat så som nöjdhetsindex och ekonomiska resultat har också ökat, vilket *Kvalitetssamordnare 1* ser som ett tecken på att organisationens kvalitetsarbete kopplat till ledarskap har gett effekt. Denne menar att det har tagit tid men att resultaten är tydliga. Även om *Kvalitetssamordnare 1* uppger att denne inte talat med cheferna själv, angående vilket värde kvalitetsarbetet har haft för dem, så menar *Kvalitetssamordnare 1* att värdet är uppenbart då allt fler verksamheter inom organisationen examineras enligt den lokala utmärkelsen.

Kvalitetssamordnare 2

Utifrån de kvalitetssäkringssystem som företaget använder så har chefer och ledare något att rätta sig efter, vilket leder till att det blir enklare för en chef att utföra sitt jobb. *Kvalitetssamordnare 2* ser ett tydligt värde av användandet av verksamhetssystemet genom att det leder till lägre kostnader och att en hög kvalitet upprätthålls. Vidare menar denne att tydliga riktlinjer och styrning i alla led minimerar antalet fel inom alla områden, det kan till och med handla om vilka typer av kontorsmöbler man köper in. På *Kvalitetssamordnare 2*:s företag finns en systematisk tanke med det mesta, för att få enhetlighet och nå effektivitet i arbetet, vilket underlättar för ledarskapet.

Sammanfattning

Att kvalitetssäkring och kvalitetsarbete kopplat till ledarskap leder till utveckling och ständiga förbättringar återkommer i respondenternas svar. Andra positiva effekter som nämns är ökad reflektion, medvetenhet och motivation. *Chef 2* och *Kvalitetssamordnare 2* uppger också att det underlättar för cheferna i deras utövande av ledarskap. *Konsult 2* anser att det leder till en ökad konkurrenskraft och att det ger företagen förutsättningar att bli framgångsrika. Även *Chef 2* och *Kvalitetssamordnare 1* anger att framgång och ökat resultat är effekter av kvalitetsarbete kopplat till ledarskap, då ledarskapet är en viktig del i verksamheten.

4.4 Går det att kvalitetssäkra ledarskap?

Konsult 1

Konsult 1 anser att vissa delar av ledarskapet, så som planering, målsättning och måluppfyllelse går att kvalitetssäkra, men långt ifrån allt. Kommunikation och förståelse kan till viss del kvalitetssäkras, exempelvis genom användning av balanserade styrkort eller strategiska kartor som visar medarbetarna hur de olika processerna är beroende av varandra. Enligt *Konsult 1* beror huruvida man kan kvalitetssäkra ledarskapet på vilken aspekt av ledarskapet man avser att kvalitetssäkra. En aspekt kan vara en ledares förmåga att få organisationen att driva mot samma mål samt planering och uppföljning. *Konsult 1* menar att vissa aspekter är lättare att mäta och styra än andra. Ett engagerat ledarskap kan vara svårare att kvalitetssäkra även om det går att skapa förutsättningar för det genom att cheferna avsätter tid till att träffa och kommunicera med medarbetarna. *Konsult 1*'s erfarenhet är att företag använder kvalitetssäkringsbegreppet olika och att de huvudsakligen arbetar mot att kvalitetssäkra varor eller tjänster, snarare än ledarskap. Oavsett hur företagen arbetar med kvalitetssäkring, så är målet att erbjuda kunden en produkt som håller hög kvalitet och därigenom uppfyller kundens förväntningar.

Konsult 1 kan se att kvalitetssäkring av ledarskap kan leda till en viss grad av standardisering, men anser inte att det helt kan ändra på ledares personliga prägel av ledarskapet. *Konsult 1* påpekar också vikten av att inte standardisera för stor del av ledarskapet, då individer och situationer kräver olika typer av ledarskap.

Konsult 2

Något *Konsult 2* märker är att företag inom industrin ibland likställer den verksamhetsstyrda formen av kvalitetssäkring med faktorer kopplade till mer känslomässiga aspekter. De aspekter som kan kopplas till känslor och relationer kan inte alltid, enligt *Konsult 2*, kvalitetssäkras på samma sätt som exempelvis flödesordning i en fabrik.

Konsult 2 anser att det går att kvalitetssäkra ledarskapet såvida man har väl förankrade värderingar som alla medarbetarna känner till och att man utifrån dessa arbetar systematiskt. Vidare menar *Konsult 2* att det, för att kvalitetssäkra ledarskapet, krävs självinsikt hos cheferna samt en vilja att förbättras. De värderingar och den kultur som man systematiskt arbetar utifrån, är viktigt att företaget har kommit fram till genom en process där medarbetarna varit involverade och delaktiga. Utan delaktigheten är det svårt att hitta värderingar som alla i företaget känner att de kan stå för.

”Om man har kommit så pass långt att man tatueringar in företagets namn på axeln, då har man kommit en bit på vägen i känslan av tillhörighet”.

Vid rekrytering av en ny ledare bör man i en intervju ställa frågor som berör företagets värderingar, för att försäkra sig om att personen ifråga kommer leva upp till dessa och de normer som finns för beteende. På detta sätt kan kvalitet på ledarskap säkerställas. *Konsult 2* påpekar dock att det finns individer som är duktiga på att läsa av vilka svar som förväntas av dem och att det därför ställs höga krav på intervjun för att se attityder och hur den intervjuade berörs i frågor kopplade till de specifika värderingarna. Lyckas man inte med det så kan det

bli kulturkrockar och då har en kvalitetssäkring inte skett. När en person sedan anställts som ledare, bör man följa upp och mäta ledarens beteende år efter år. Exempel på faktorer som bör mätas kan vara förmåga att ge beröm/feedback, självkänedom och kontaktskapande vilket sker genom självinsikt och reflekterande över det egna beteendet kombinerat med att medarbetarna tycker till om ledarskapet.

Konsult 2 påpekar vikten av att kvalitetssäkringen sker kommunikativt, då mycket faller bort i enkäter och kvantifiering. Vidare menar *Konsult 2* att kvantifiering, matriser och poängsystem för kvalitetssäkring inte är fel, så länge modellen för det är framtagen genom delaktighet och är förankrad i hela organisationen. Det kan dessutom vara ett sätt att konkretisera det beteendemässiga. Vid användning av en modell för kvalitetssäkring som baseras på kvantifiering är det viktigt att ha i åtanke att någon annan redan gjort en värdering när de utformat modellen. En generell modell kan säga att ett visst beteende är värt en hög poäng utan anpassning till det aktuella företaget eller de situationer som uppkommer. Därför bör resultatet från modeller som bygger på kvantifiering inte övertolkas, menar *Konsult 2*. Angående syftet med mätning menar *Konsult 2* att det inte finns något egenvärde i mätandet och att fokusera på siffror.

”Som Thomas Fogdö sa en gång i tiden: Jag förstår inte hur företagen är... Dom håller på och mäter här nio timmar och tio [sic]. Tänk om jag skulle räkna antalet käppar jag passerar på en säsong eller tänk om jag skulle sitta och räkna på hur många gånger jag stod på prispallen. Jag skulle väl inte åka fortare för det”.

Att kvalitetssäkring av ledarskap kan leda till likriktning och till viss del standardisering, menar *Konsult 2* inte är någon nackdel så länge det finns en klar och handfast ambition att förankra ett tydligt och synligt ledarskap. *Konsult 2* menar dock att begreppet standardisering låter kliniskt och är svårt att koppla till utveckling. Denne menar också att standardisering av ledarskapet ger intryck av en strävan mot att skapa ledare som påminner om robotar, medan kvalitetssäkring av ledarskap mer handlar om att ha en klok inriktning på vad som ska symbolisera och styra ledarskapet i en organisation.

Chef 1

Chef 1 menar att det till en viss del går att kvalitetssäkra ledarskapet exempelvis genom att bygga upp ett arbetssätt eller metod som alla arbetar efter. Men alla är ju samtidigt individer, vilket leder till att allt inte går att säkra upp helt och fullt. När man försöker säkerställa kvaliteten på ledarskapet så måste man komma ihåg att ledarskapet ändå bygger på att inspirera, motivera och att ge medarbetarna verktyg att arbeta efter.

”Varje individ som arbetar är en del av mitt ledarskap vilket gör det personligt”.

Chef 2

Enligt *Chef 2* går det antagligen att kvalitetssäkra ledarskapet inom en organisation till viss del genom att styra vilka personer som är chefer. Detta kan ske genom arbetspsykologisk testning vid rekrytering och att man tydligt kommunicerar och aktivt arbetar med vilka värderingar och riktlinjer som företaget anser ska genomsyra ledarskapet. Däremot går det inte att säkerställa att cheferna alltid kommer att agera på ett önskvärt sätt. Man kan till stor

del styra att de jobbar på det sätt man vill, men inte fullt ut då det handlar om individer och unika situationer. Begreppet kvalitetssäkring menar *Chef 2* blir hårt i relation till ledarskap, då ledarskapet inte kan mätas på samma sätt som processer i till exempel ett projekt eller industri. Det går inte att förutse resultat genom att arbeta utifrån en särskild mall på samma sätt som det går att göra vid en tillverkningsprocess.

Chef 2 anser att det kan vara bra att arbeta systematiskt med kvalitetsfrågor och kvalitetssäkring kopplat till ledarskap så länge det inte leder till en överdriven standardisering. Vår respondent menar att det är viktigt att ändå lämna visst utrymme för en personlig ledarskapsstil och flexibilitet, med tanke på att olika verksamheter kräver olika typer av ledarskap. Vissa faktorer kan vara mer generella och viktiga för hela verksamheten och därmed blir det betydelsefullt att försäkra sig om att alla chefer besitter egenskaper kopplade till de faktorerna. Ett exempel som *Chef 2* nämner är förmåga att motivera de anställda.

”Att vi har olika typer av kvalifikationer som personer, är ju också väldigt bra att kunna nyttja när man har olika typer av verksamhet”.

Chef 2 påtalar också att ledarskap i många fall är personligt och innebär emellanåt att man behöver ta itu med svåra frågor som rör medarbetare personligt. Exempelvis hur rehabiliteringssamtal hanteras och går till, kan vara svårt och är viktigt att anpassa efter individen.

Att inleda en kvalitetssäkring av ledarskapet i ett befintligt företag menar *Chef 2* eventuellt kan vara svårt, då alla cheferna är olika och har olika förutsättningar. I ett nystartat företag där chefer ska nyanställas kan det underlätta att redan från rekryteringen sträva efter de karaktärsdrag som man anser symboliserar ett gott ledarskap.

Chef 3

Chef 3 anser att det inte fullt ut går att kvalitetssäkra ledarskap, eftersom alla är individer. En del av ledarskapet kan kvalitetssäkras genom att man vid rekrytering av ledare anställer personer med rätt formell utbildning, dock menar *Chef 3* att en ledare i praktiken ställs inför krav som utbildning inte kan förbereda en på. *Chef 3* berättar att denne i sin roll som chef ställs inför svåra situationer som inte går att förutse, där rätt formell utbildning inte direkt innebär att man har förmåga att hantera situationen på ett ultimatum sätt.

Chef 3 tar även upp Assessment center som ett led i att kvalitetssäkra ledarskapet genom rekrytering, vilket *Chef 3* själv fick genomgå i rekryteringen till den tjänst denne innehar idag. I assessment center var testerna uppbyggda utifrån situationer som utspelade sig i ett företag inom privat sektor. *Chef 3* upplevde svårigheter med att tillämpa sin ledarskapsstil till de fiktiva situationerna då *Chef 3*:s tidigare arbetat inom offentlig sektor.

”Det var någon privat verksamhet vet jag. Jag hade väldigt svårt att översätta de delarna till den verksamhet jag jobbar med”.

Enligt *Chef 3* villkoras ledarskapet till viss del av vilken typ av företag det utövas i samt om det är inom offentlig eller privat sektor.

Utifrån resonemang kring sin egen roll uppger *Chef 3* att ett led i kvalitetssäkring av ledarskap även kan vara att se till att de som är chefer inte innehar samma tjänst alltför lång tid, för att undvika slentrian i arbetet. Angående kvantifiering av ledarskap, anser *Chef 3* att det skulle kunna vara intressant att arbeta med kvalitetssäkring av ledarskap med verktyg som är baserade på värdering efter siffror, dock har *Chef 3* personligen ingen erfarenhet av det.

Kvalitetssamordnare 1

Kvalitetssamordnare 1 menar att kvalitetssäkring av ledarskap förutsätter att man mäter ledarskapet. Vidare menar denne att det är svårt att mäta de psykologiska och sociala aspekterna av ledarskapet och har svårt att föreställa sig hur detta skulle gå till. Till viss del kan ledarskapet mätas och utvärderas i medarbetarenkäter. *Kvalitetssamordnare 1* tar dock upp den validering av ledare som påbörjats inom organisationen, som ett sätt att bedöma ledarna och utvärdera ledarskapet. Till viss del kan valideringen ses som ett led i att kvalitetssäkra ledarskapet.

Kvalitetssamordnare 1 har tidigare nämnt rekrytering, med tillhörande intervjuer, program och tester, som ett sätt att försäkra sig om att ledarskapet håller en hög nivå. Dock menar denne att intervjuer, program och tester inte fullt ut kan säkerställa ledarskapets kvalitet, men tester kan minimera risken för eventuella felrekryteringar. *Kvalitetssamordnare 1* ser en mening i att försöka säkerställa ledarskapets kvalitet så gott det går, men man kommer alltid att begå misstag och det måste vara tillåtet.

Kvalitetssamordnare 2

Enligt *Kvalitetssamordnare 2* kan kvalitetssäkring ske inom vissa aspekter, men de ”mjuka” delarna inom ledarskapet som bygger på relationer till individer, är svårare. Ett annat sätt att kvalitetssäkra ledarskapet kan vara genom rekrytering för att få rätt person på rätt plats, vilket minimerar riskerna för fel.

Kvalitetssamordnare 2 upplever att chefer idag har ett större utrymme för flexibilitet och individualitet då de inte längre är lika styrda av policys inom i princip alla områden, som man var på 70- och 80-talet. Vid *Kvalitetssamordnare 1* har man rensat i alla policys och samlat det väsentliga i en gemensam uppförandekod.

Sammanfattning

Endast *Konsult 2* menar att ledarskap fullt ut kan kvalitetssäkras, men nämner vissa villkor som måste uppfyllas för att det skall vara möjligt. Dessa är att kvalitetssäkringen utgår från gemensamma värderingar som är väl förankrade i hela organisationen och att kvalitetssäkringen sker kommunikativt. *Konsult 1* menar att endast mätbara aspekter av ledarskapet kan kvalitetssäkras, då mätning är en förutsättning för kvalitetssäkring. Angående standardisering menar *Konsult 1* att ledarskapet aldrig kan bli helt standardiserat då individers personliga prägel på ledarskapet inte kan tas bort helt. Gemensamt för cheferna är att de tror att vissa delar av ledarskapet går att kvalitetssäkra, genom att man styr hur chefer ska arbeta. Dock tar samtliga chefer upp att individer är olika och att man aldrig fullt ut kan styra hur individer kommer att agera. Även de båda kvalitetssamordnarna menar att vissa aspekter av

ledarskap kan kvalitetssäkras, men inte alla. De nämner som exempel psykosociala aspekter, då egenskaper och beteenden som bygger på relationer är svåra att mäta.

5. Analys och slutsats

I detta avsnitt presenteras den analys som vi har gjort utifrån befintligt resultat. I analysen har vi tillämpat den teoretiska referensram som presenterats i kapitel 2.2. Utifrån de tre teman som kapitlet består av, standardisering, kvantifiering samt generellt kontra specifikt ledarskap, har vi diskuterat och belyst det empiriska resultatet. Analysen presenteras utifrån dessa tre teman, med relevanta exempel från resultatet. Anledningen till att vi valt att presentera analysen på detta sätt är för att tydliggöra för läsaren hur den teoretiska referensramen har tillämpats på resultatet.

Standardisering

Utifrån denna studies resultat ser vi att kvalitetsarbete och kvalitetssäkring av ledarskap innebär en strävan mot standardisering. Det är dock uppenbart att graden av standardisering varierar mellan de olika företagen. En respondent på ett av företagen ser positivt på tanken att hitta ett bästa sätt och att likrikta så mycket som möjligt genom tydliga riktlinjer och styrning i alla led. På företaget finns ett verksamhetssystem som används av cheferna där det beskrivs exakt vad och hur arbetet skall utföras.

”Det som inte står i verksamhetssystemet ska vi inte göra”.

Det finns också ett verktyg som påminner cheferna om när vissa arbetsuppgifter skall utföras med direkt rapportering om något glömts bort. Även om syftet med detta verktyg inte är att kontrollera så innebär det en styrning av arbetet. Ytterligare ett exempel ser vi hos en annan respondent som menar att organisationen blir mer harmonisk om alla arbetar efter samma arbetssätt. Gemensamma riktlinjer leder till att alla delar i organisationen säkerställs.

”Förr formades varje enhet mer efter varje enhetschef, medan man nu arbetar efter att få ett mer liknande ledarskap över hela koncernen – ett tydligare, harmoniserat och mer likriktat ledarskap”.

På ett av företagen ser vi en lägre grad av standardisering i deras kvalitetsarbete kopplat till ledarskap. Där arbetar man med kvalitetsutveckling mer utformat efter respektive enhets och ledningsgrupps behov. Det finns ingen direkt metod för att kontrollera ledarskapets kvalitet, utan det kvalitetsarbete som rör ledarskapet har fokus på individen och personlig utveckling.

Vi ser ändå tydliga tendenser på att kvalitetssäkring och kvalitetsarbete kopplat till ledarskap i många fall förutsätter en viss likriktning av ledarskapet. Enligt Brunsson och Jacobsson (1998) innebär standardisering en likriktning utifrån efterlevnad av formulerade riktlinjer och normer som är gemensamma för exempelvis en organisation. Det som i respondenternas svar talar för att kvalitetssäkring av ledarskap innebär standardisering, är att metoderna, modellerna eller systemen i många fall bygger på noggranna beskrivningar av riktlinjer och normer för ledarskap. Genom att riktlinjer och normer efterlevs sker en likriktning av

ledarskapet. Brunsson och Jacobsson (1998) säger att certifieringar fungerar som en sorts kontroll för att bekräfta att standarden efterlevs. Flera av respondenternas företag arbetar med olika certifieringar och examineringar, vilka till exempel är ISO 9000 eller kvalitetsutmärkelser utifrån bland annat SIQ:s modell.

Även om de flesta inte har standardisering av ledarskapet som uttryckt syfte eller mål när de arbetar med kvalitet eller kvalitetssäkring av ledarskap, så ser vi ändå en tendens till standardisering och likriktning. I vissa fall finns en medvetenhet eller strävan efter likriktning, medan det i andra fall sker på ett mer outtalat eller omedvetet sätt. En respondents svar kan tolkas som ett sätt att outtalat arbeta med standardisering. Denne menar att standardisering av ledarskap ger intryck av en strävan mot att skapa ledare som påminner om robotar. Istället menar denne att kvalitetssäkring av ledarskap mer handlar om att ha en klok inriktning på vad som ska symbolisera ledarskapet och vilka riktlinjer och normer som ska styra det. Det handlar också om att ha en struktur kring de beteendekopplade delarna av ledarskap för att försäkra sig om att ledare lever upp till företagets normer för beteende. Utifrån Brunsson och Jacobssons (1998) teori kring standardisering så anser vi att de riktlinjer och den likriktning som respondenten talar om innebär standardisering.

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att kvalitetsarbete och kvalitetssäkring av ledarskap innebär en strävan mot standardisering.

Kvantifiering

Som nämdes i tidigare avsnitt används certifieringar och examineringar som kontroll av att standarder efterlevs. Dessa baseras oftast på mätning genom kvantifiering. Majoriteten av de modeller och arbetssätt för kvalitetsarbete och kvalitetssäkring av ledarskap som respondenterna har beskrivit baseras på modeller, verktyg och matriser som innefattar kvantifiering i mätandet av kvalitet. Modellerna grundas ofta på definierade riktlinjer och normer för ledarskap, där det skall värderas hur väl en chef lever upp till dessa riktlinjer och normer.

I inledningen till denna uppsats har beskrivits att kvalitetsarbete ofta handlar om att mäta kvantitativt. Att vissa aspekter av ledarskapet är svårt att mäta och kvantifiera återkommer i samtliga respondenters svar, samtidigt som de flesta menar att mätning i siffror ändå är nödvändigt för att kunna kvalitetssäkra. Detta kan jämföras med citatet av Toddi Gutner i teoriavsnittet där hon menar att kvalitetsarbete handlar om att mäta.

Flera respondenter menar att ledarskapet kan vara svårt att kvalitetssäkra då det är svårt att mäta de psykosociala aspekterna. Vad är då syftet med alla de mätningar som utförs? Vissa av respondenterna menar att syftet är att göra ämnet ledarskap konkret och hanterbart för att kunna diskutera och arbeta med förbättringar samt skapa ett sätt att angripa ämnet. Syftet kan också vara att jämföra med sig själv samt andra organisationer. Detta stöds både i teoriavsnittet och i respondenternas svar, då många arbetar med ett systematiskt jämförande. Resonemanget kring att kvantifiera ledarskapet med avsikt att konkretisera återkommer vid ett flertal gånger i resultatet. Till och med när det inte finns ett behov av att jämföra, väljer

många att använda sig av siffror istället för ord. Våra respondenters vilja att konkretisera ledarskapet genom kvantifiering bekräftar Holmblad Brunssons (2005) resonemang kring att siffror uppfattas som mer konkret än det som beskrivs i ord. Anmärkningsvärt är att siffror, enligt henne, är definitionsmässigt abstrakta och ofta ligger längre från sanningen än sådant som beskrivs i ord. En av respondenterna anser att man måste mäta för att få fram fakta och att de, på dennes företag, är ”sifferfixerade”. Utifrån Holmblad Brunssons resonemang kan det då leda till att man i alltför hög grad förlitar sig på siffror som fakta där det vore mer lämpligt att använda sig av ord.

Om kvalitetsarbete är ett sätt att styra och kontrollera verksamhet så handlar mätandet snarare om att kontrollera att allt står rätt till än att vara ett led i ständiga förbättringar. Enligt en av respondenterna är modellen som ligger till grund för examinationen för den lokala kvalitetsutmärkelsen, ett bra verktyg för att styra och kontrollera arbetet. Eftersom ledarskap är en del av modellen, så kan det också tolkas som ett sätt att styra och kontrollera ledarskapet.

En av respondenterna påtalar att kvantifiering, modeller och poängsystem inte behöver vara fel att använda sig av, men att det inte finns något egenvärde i själva mätandet och att fokusera på siffror. Samma respondent betonar att modeller baserade på kvantifiering alltid bygger på att någon annan redan gjort en värdering vid skapandet av modellen och att det är värt att ha i åtanke vid användandet av modellen. Vidare poängterar denna respondent vikten av att kvalitetssäkring sker kommunikativt då mycket information faller bort vid användandet av enkäter eller andra verktyg som bygger på kvantifiering. Detta stöds i Holmblad Brunssons (2005) diskussion om att beskrivningar i ord visserligen kan vara omständliga men de är ändå närmre sanningen än siffror.

En majoritet av våra respondenter beskriver att man kvantifierar ledarskapet i medarbetar- och/eller ledarskapsenkäter. Ofta finns en rad påståenden i dessa enkäter där medarbetarna i siffror skall värdera hur väl påståendena stämmer. Exempel på vad som mäts i enkäterna är förmåga att ge feedback/information, motivera, engagera, uppmuntra, förmedla mål/visioner, medarbetarnas förtroende och nöjdhet med ledarskapet samt chefernas konflikthanteringsförmåga. En av respondenterna säger att syftet med deras ledarskapsenkät är att kontrollera hur ledarskapet fungerar.

I studien finns endast ett exempel på en mät- och utvärderingsmetod kopplat till kvalitetssäkring av ledarskap som inte bygger på kvantifiering, utan på diskussion. Metoden innebär att diskutera och försöka komma ihåg hur ledarskapet var innan en kvalitetssatsning, för att sedan kunna jämföra med hur det är i nuläget.

Flera av respondenterna påtalar att även andra mått ger indikation på hur kvaliteten på ledarskapet är. De menar att ledarskapet är en förutsättning för att verksamheten skall fungera och därför visar mått på exempelvis ekonomiska resultat, nöjdmedarbetarindex, nöjdukundindex samt produktens kvalitet även kvaliteten på ledarskapet.

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att kvalitetssäkring och kvalitetsarbete kopplat till ledarskap innebär en hög grad av kvantitativt mätande. Anmärkningsvärt är att kvantitativt mätande av ledarskap har begränsningar, vilket både påtalas av våra respondenter och av Holmblad Brunsson (2005).

Generellt kontra specifikt ledarskap

Kvalitetssäkringsmodeller som leder till standardisering av ledarskapet förutsätter att man tror att ett generellt ledarskap fungerar i praktiken. Detta innebär att alla företag, oavsett storlek, bransch eller sektor kan och bör ledas på samma sätt (Holmblad Brunsson, *The Notion of General Management*, 2007). Detta redogörs för i den teoretiska referensramen. Majoriteten av respondenterna menar att kvalitetssäkring av ledarskap i praktiken aldrig kan ske fullt ut, eftersom villkoren för ledarskap bestäms utifrån unika situationer och individers behov. En av respondenterna tar upp att villkor för ledarskap varierar även inom ett företag och att det därför finns ett behov av varierande ledarskapsstilar.

”Att vi har olika typer av kvalifikationer som personer, är ju också väldigt bra att kunna nyttja när man har olika typer av verksamhet”.

Samma respondent menar att även om man utgår från ett kvalitetsarbete, som till viss del leder till standardisering, är det viktigt att lämna utrymme för en personlig ledarskapsstil och flexibilitet, eftersom individer och verksamheter har olika behov.

En av respondenterna påtalar att ledarskap handlar om att inspirera, motivera och att ge medarbetarna verktyg att arbeta efter. Detta kopplar denne till att alla medarbetarna är individer med olika behov och att de i sin tur också påverkar ledarskapet.

”Varje individ som arbetar är en del av mitt ledarskap vilket gör det personligt”.

En respondent beskrev upplevda skillnader i ledarskapsvillkor mellan företag i privat och offentlig sektor, vilket ytterligare är ett exempel på att ett specifikt ledarskap krävs.

”Det var någon privat verksamhet vet jag. Jag hade väldigt svårt att översätta delarna till den verksamhet jag jobbar med”.

Ovan beskrivna resonemang och citat talar alla för samma sak. Vi ser detta som tydliga tecken på att alla verksamheter och individer inte kan ledas på samma sätt. Ett specifikt ledarskap är nödvändigt. Då det generella ledarskapet bygger på ett likriktat ledarskap drar vi paralleller till standardisering. Då verktyg och modeller för kvalitetsarbete ofta innefattar riktlinjer för gemensamma normer och arbetssätt, innebär det en strävan mot standardisering. Vi ser att ovan nämnda resonemang tyder på att ingen av våra respondenter ser ett standardiserat generellt ledarskap som ett bra alternativ. Sammanfattningsvis kan konstateras att olika situationer och individer skapar varierande villkor och förutsättningar för ledarskapet, därav drar vi slutsatsen att ett specifikt ledarskap krävs. Detta bekräftar även Holmblad Brunssons (2007) slutsats om verklighetens behov av ett specifikt ledarskap i motsats till det generella. Utifrån detta kan ifrågasättas huruvida verktyg och modeller för kvalitetsarbete kopplat till

ledarskap, som strävar mot standardisering, går emot principen för det specifika ledarskapet som det uppenbarligen finns behov av.

Övergripande slutsatser

Hittills har denna studies resultat analyserats utifrån de tre delar som utgör den teoretiska referensramen, det vill säga standardisering, kvantifiering och generellt kontra specifikt ledarskap. Då vårt syfte med denna studie var att undersöka hur konsulter, kvalitetssamordnare och chefer på enhetsnivå resonerar kring möjligheten att kvalitetssäkra ledarskapet samt hur man arbetar med kvalitet kopplat till ledarskap idag, har vi inte för avsikt att bedöma huruvida det är möjligt att kvalitetssäkra ledarskap. Vår avsikt är istället att belysa, problematisera och analysera de resonemang som framkommit. Detta har vi valt att göra utifrån valda teorier. Nedan presenteras de övergripande slutsatser vi dragit utifrån analyserat resultat.

Dels utifrån den teoretiska referensramen och dels utifrån vårt resultat kan vi konstatera att beroende på synen av vad ledarskap innebär får det konsekvenser för hur man arbetar med ledarskapets kvalitet. Vad som menas med hög kvalitet på ledarskap varierar också beroende på hur man definierar ledarskap. I den teoretiska referensramen beskrivs hur vissa ser på ledarskap som något administrativt och andra som något mer relationellt. Utifrån vårt resultat ser vi att ledarskap i praktiken innebär en kombination av både det administrativa och det relationella. Dessa kanske inte är så väsensskilda i praktiken som i teorin, därför anser vi att det är viktigt att man, i samband med kvalitetssäkring, reflekterar över vilka aspekter av ledarskap man har för avsikt att kvalitetssäkra. Vid användande av modeller som leder till standardisering är det av stor vikt att föra en kritisk reflektion kring vilka aspekter av ledarskapet som kan och bör standardiseras samt vilka aspekter som rent av bör undvikas. Standardisering av de relationella aspekterna av ledarskap är ett exempel på när standardisering kan vara kontraproduktivt. Däremot kan det fylla en viktig funktion att standardisera förutsättningar för det relationella, exempelvis att tid avsätts för att träffa och kommunicera med medarbetarna. Vidare exempel kan vara att det skall finnas standardiserade riktlinjer och underlag för återkommande medarbetarsamtal. Det samma gäller modeller som bygger på kvantifiering av information. Här behövs också en medvetenhet och diskussion om de begränsningar som kvantifiering innebär. Detta för att inte användandet av modellerna skall bli kontraproduktivt. En slutsats är därför att det handlar om att hitta ett bra förhållningssätt till det man kvantifierar, standardiserar och i slutändan kvalitetssäkrar.

Från resultatet kan utläsas att flera respondenter anser att delaktighet är en viktig faktor för att kvalitetssatsningar skall bli framgångsrika. Dock finns variationer av hur omfattande delaktigheten är, men gemensamt är att delaktighet är eftersträvaransvärt. I teoriavsnittet har presenterats hur företag tenderar att tröttna på sina kvalitetssystem (Holmblad Brunsson, Ekonomistyrning - om mått, makt och människor, 2005). Ett exempel på detta fann vi hos en av våra respondenter då denne berättade om hur en kvalitetssatsning inte följdes upp på önskvärt sätt då arbetsbördan blev för tung för de som arbetade med den formulering av verksamhetsbeskrivningen som kvalitetssatsningen grundades på. Från företagets sida ansåg

man att det låg ett stort värde i att alla chefer var delaktiga i formuleringen. För de delaktiga cheferna blev arbetsbördan så stor att de upplevde en lättnad när verksamhetsbeskrivningen hade blivit examinerad, vilket ledde till att man inte hade ork att arbeta vidare med uppföljningen. Vi anser att detta är ett tydligt exempel på hur det kan finnas risk för att företag tröttnar på sina kvalitetssatsningar. Det är intressant att det bildades ett motstånd till uppföljning på grund av de höga kraven på delaktighet, med tanke på att många andra respondenter poängterat vikten av delaktighet för att en kvalitetssatsning skall bli framgångsrik. I en respondents beskrivning av hur denne arbetar med kvalitetssäkring kan utläsas att denne i många fall påbörjar kvalitetssatsningar relaterat till produktionsprocesser och beskrivningar av dessa i första hand, för att sedan gå över till administration, personal och ledningsprocesser. Här kan vi se en risk med att intresset för kvalitetssatsningen svalnat när man väl börjar arbeta med kvalitet kopplat till ledarskap.

På frågan huruvida det går att kvalitetssäkra ledarskap svarade alla respondenter att det går till viss del, men att vissa aspekter är svårare eller inte möjliga att säkra upp. En respondent ansåg att det går att kvalitetssäkra ledarskap såvida det bygger på delaktighet och självinsikt, är väl förankrat och sker kommunikativt. Vissa menade att de psykosociala aspekterna av ledarskapet är svåra att kvantitativt mäta och därmed inte går att kvalitetssäkra. Andra påtalade att chefernas personliga prägel är för stark för att kunna standardisera så pass mycket att man kan försäkra sig om att alla alltid utövar ett ledarskap som håller samma höga kvalitet. Några av respondenterna anser att oavsett hur mycket man försöker kvalitetssäkra ledarskapet så kan man aldrig förutse situationer eller hur individer kommer att agera.

Gemensamt för nästan alla är ändå att man ska försöka kvalitetssäkra ledarskapet, då det kan leda till att man förebygger och minimerar antalet fel. Flera nämner noggrann rekrytering och utbildning som exempel på hur brister i ledarskapet kan förebyggas.

Alla utom en tror att kvalitetssäkring av ledarskap inte är helt och hållet möjligt. Vi finner det intressant att man trots detta ändå försöker arbeta i den riktningen. Vissa har kommit långt i försök att kvalitetssäkra ledarskap och andra menar att det är eftersträvansvärt med tydligare direktiv för hur ledarskapet skall utövas.

Våra reflektioner som rör att övervägande många respondenter strävar efter en kvalitetssäkring trots att de inte riktigt tror att det är möjligt, leder till att vi ställer oss frågan om kvalitetsarbete och kvalitetssäkring idag egentligen handlar mer om styrning och kontroll än att nå ständiga förbättringar. Detta kan relateras till Holmblad Brunssons (2005) resonemang om att kvalitetssystem i många fall har som syfte att kontrollera och styra medarbetarna. Kanske är det först när man skapar modeller eller verktyg för kvalitetssäkring som inte bygger på standardisering, utan mer bejakar det specifika ledarskapet, som det blir möjligt att kvalitetssäkra ledarskapet. Dock ställer vi oss kritiska till huruvida det är möjligt att skapa modeller för kvalitetssäkring som inte bygger på just standardisering, mätning, kvantifiering och kontroll. Förutsätter alltid en modell standardisering? Om så är fallet så kanske inte modeller överhuvudtaget är applicerbara för kvalitetssäkring av ledarskap. Utifrån denna studie finner vi det intressant att fundera över om det finns alternativa sätt att

kvalitetssäkra ledarskap på. Vi anser att för att försäkra sig om att ledarskapet håller en hög kvalitet så måste någon form av mätning eller kontroll ske, dock tror vi inte att det nödvändigtvis måste innebära kvantifiering och standardisering. Detta kan relateras till det citat av Holmblad Brunsson (2007) som presenterades under den teoretiska referensramen.

”Henri Fayol’s view that management is the art of handling people would be replaced by Frederick Taylor’s relational perspective, where real-life people, who have the capacity to relate to others in numerous complex and morally ambiguous ways are taken into account”.

Karin Holmblad Brunsson (2007)

Genom att kvalitetssäkringsmodeller för ett generellt ledarskap ersätts med modeller som bejakar det specifika ledarskapet samt att individer är komplexa och relaterar till varandra på olika sätt, så kanske en mer omfattande kvalitetssäkring av ledarskapet kan ske.

6. Diskussion

I detta avsnitt redogör vi för den diskussion vi har fört under uppsatsskrivandets gång. Diskussionen berör resultat, analys och slutsatser. Tidigare har redogjorts för teori- och metoddiskussion i respektive kapitel.

Resultat och analys

Något vi funnit intressant under studiens gång är hur vissa begrepp tolkas och används på olika sätt. Några av de begrepp som är relevanta för problemområdet i denna uppsats, diskuterade vi mycket kring i studiens inledningsfas och även under uppsatsskrivandets gång. Vi var tidigt medvetna om att begrepp som till exempel standardisering, kvantifiering, kvalitet och kvalitetssäkring både skulle komma att användas på olika sätt samt tolkas olika. Vi funderade inför genomförandet av intervjuerna på hur de olika begreppen ska definieras och kom fram till att det var viktigt att utgå från hur våra respondenter använde begreppen, eftersom vi har haft som avsikt att undersöka respondenternas subjektiva resonemang i ämnet. För oss själva var det dock viktigt att enas om definitioner av begreppen för att försäkra oss om att vi talade samma språk. Som ett led i detta tog vi kontakt med Swedish Standards Institute (SIS), som ansvarar för ISO-standarder i Sverige, för att få deras definition av kvalitet. Vi fann det intressant att vi fick prata med tre olika personer där den sista behövde överlägga med sina kollegor innan vi fick svar, trots att de främst arbetar med kvalitet. Vad gäller begreppet standardisering så blev det tydligt under intervjuerna att några respondenter gärna talar om fenomenet standardisering, utan att nämna själva begreppet då detta hade en negativ laddning. Vi tolkade det som att man var positiv till fenomenet standardisering och den likriktning det innebär, men när vi nämnde begreppet reagerade flera negativt mot det. Begreppet kvalitetssäkring verkade några vara helt bekväma med att använda relaterat till ledarskap, medan andra hellre pratade om systematiskt kvalitetsarbete trots att det i många fall handlade om att säkerställa kvaliteten.

Ett intryck vi har fått under studiens gång är att företag idag ofta försöker styra sina verksamheter genom en gemensam företagskultur och värderingar, till skillnad från styrning genom regler och policys. En av respondenterna nämnde ett exempel angående hur en gemensam uppförandekod har ersatt flera policys. Vi har reflekterat över om man styr och kontrollerar lika mycket som förut, men att det sker i en annan form idag. Istället för nerskrivna regler så styrs verksamheter genom medarbetarnas attityder, tankar och agerande, allt i enlighet med företagets kultur. Nedan redovisas ett citat ur resultatet.

”Om man har kommit så pass långt att man tatueringar in företagets namn på axeln, då har man kommit en bit på vägen i känslan av tillhörighet”.

En respondent menar att för att kvalitetssäkring av ledarskap ska vara möjligt måste det baseras på en gemensam och väl förankrad kultur. Alla medarbetarna ska vara delaktiga i att formulera vad ledarskapet skall innebära, för att det ska finnas en gemensam bild av ledarskap som alla känner till. Vi har dock diskuterat om det någonsin är möjligt att skapa en totalt intersubjektiv bild, där ledarskap innebär precis samma sak för alla i organisationen.

Vi finner det anmärkningsvärt att den av våra respondenter som anser att kvalitetssäkring av ledarskap är möjligt, också är den som talat mest om de beteendekopplade aspekterna av ledarskap. Detta tycker vi är intressant i kontrast till övriga respondenter, som snarare menar att det är de beteendekopplade aspekterna som bidrar till att ledarskap inte fullt ut kan kvalitetssäkras.

Ytterligare en aspekt som vi funnit intressant är att så pass många anser att kvantifiering av ledarskap gör ämnet mer konkret. Vi kan förstå att personer som är vana vid att få fakta presenterat i siffror och tabeller kanske har lättare att diskutera ledarskap utifrån siffror. Dock anser vi, i enlighet med Holmblad Brunsson (2005), att siffror inte gör ämnet mer konkret. Siffrorna är endast förklädda ord. Vi förstår att siffror förenklar och gör det mindre omständligt, men användandet av siffror leder till en så stor reduktion av komplicerade sammanhang att man hamnar längre ifrån sanningen än om man använder ord. Om exempelvis en aspekt av ledarskap skall rankas på en skala mellan 1 till 5, är det viktigt att definiera vad de olika siffrorna verkligen innebär. Vi kan dock tänka oss att alltför stora definitioner kan innebära att den förenklande effekt som ämnas med siffrorna i själva verket uteblir.

Syftet med denna uppsats var att studera hur konsulter, kvalitetssamordnare och chefer på enhetsnivå resonerar kring möjligheten att kvalitetssäkra ledarskapet samt hur man arbetar med kvalitet kopplat till ledarskap idag. En fråga vi ställde samtliga respondenter var vad de ansåg att syftet med kvalitetsarbetet kopplat till ledarskap var. Förutom det uppenbara syftet med systematiskt kvalitetsarbete som samtliga respondenter nämnde, det vill säga att nå ständiga förbättringar, så nämns också ökad konkurrenskraft, styrning och kontroll samt att uppfylla kundernas förväntningar. Vi tror inte att kvalitetsarbete, som baseras på kvantifiering och standardisering, kommer att nå framgång, om syftet är att kvalitetssäkra ledarskapet. Detta grundar vi på det faktum att majoriteten av respondenterna anser att ledarskap inte fullt ut kan kvalitetssäkras. Om syftet med kvalitetsarbete eller försök till kvalitetssäkring av ledarskap däremot är att angripa ämnet, utveckla ledarskapet och påvisa att det är viktigt, så tror vi att det kan medföra positiva konsekvenser och bieffekter. Exempel på sådana konsekvenser kan vara att chefer börjar reflektera över sitt ledarskap samt att det leder till en ökad medvetenhet och motivation. Vi anser dock att dessa positiva konsekvenser och bieffekter kan nås på andra sätt än genom försök till kvalitetssäkring som baseras på standardisering och kvantifiering.

Även om vi inte tror att det går att kvalitetssäkra ledarskap utifrån de verktyg och modeller som vi har tagit del av, så ser vi ändå positivt på initiativet att försöka förändra och förbättra ledarskapet. Vi tror att alla sådana initiativ medför någon form av utveckling, genom att

ämnet tas upp på agendan. Även om man kanske inte når en fullständig kvalitetssäkring av ledarskapet, så är vi ändå övertygade om att det kan vara ett led i processen att arbeta mot ständiga förbättringar.

Avslutande reflektioner

Samtidigt som att vi genom denna studie fått svar på många funderingar, så har resultatet också väckt nya frågor. Något vi tycker hade varit intressant att fortsätta undersöka är om det går att försäkra sig om att en organisations ledarskap håller en hög kvalitet genom att mäta och kontrollera på ett sätt som inte innefattar kvantifiering. Vi har förståelse för att stora organisationer och företag måste styra ledarskapet på något vis. Något som hade varit intressant att gå vidare med är hur man kan styra ledarskapet i en stor organisation eller koncern utan att det bygger på det generella ledarskapet, som innefattar standardisering.

Något vi anser att denna studie bidragit med är insikten om hur viktigt förhållningssättet till kvalitetssäkring av ledarskap är samt att man i organisationen har en kritisk reflektion till det man har som avsikt att kvalitetssäkra. En del av förhållningssättet handlar också om hur man ser på uppföljningen av kvalitetsarbetet kopplat till ledarskap. Vi anser att det är viktigt att man för en konstruktiv diskussion och reflektion för att uppföljningen skall kunna bli en kontinuerlig och integrerad del i verksamhetsutvecklingen på lång sikt.

Ett viktigt bidrag som denna studie har givit oss är att kvalitetsarbete är tidskrävande och det måste få ta den tid som krävs för att nå ett långsiktigt resultat. Ett annat bidrag är hur kravet på delaktighet kan leda till att arbetsbördan blir så stor att energin och engagemanget dör ut. Vi tror att detta är viktigt att ha i åtanke vid planering av kvalitetssatsningar och kommer därför att ta med oss denna insikt i vår framtida roll som personalvetare.

Källförteckning

- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga. i S. Jönsson, & L. Strannegård, *Ledarskapsboken* (ss. 245-268). Malmö: Liber AB.
- Bowker, G. C., & Star Leigh, S. (1999). *Sorting things out*. Cambridge: Mass.:MIT Press, cop.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2002). *A world of standards*. New York: Oxford University Press Inc.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (1998). *Standardisering*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Erlingsdottir, G. (2006). *Att trola med kvalitetssäkring. En jämförelse mellan hälso- och sjukvården och revisionsbranschen*. Lund: Studentlitteratur.
- European Foundation for Quality Management (EFQM). (u.d.). *About EFQM*. Hämtat från www.efqm.org: <http://www.efqm.org/en/> den 06 Maj 2010
- Fransson, & Quist. (1995). *Lönsamhet och kvalitet - En studie av lönsam kvalitetsutveckling*. Stockholm: SIS KvalitetsForum.
- Gutner, T. (2009). *A Leadership Prescription for the Future of Quality*. Hämtat från TL Gutner LLC:
http://www.toddigutner.com/templates/files/2009_CB_LeadershipPrescriptionForQuality.pdf
den 27 April 2010
- Gutner, T. (Artist). (den 26 April 2010). *The Future of Quality - A Leadership Prescription*. Vinnande Ledarskap 2010, SIQ, Näringslivets hus., Stockholm, Sverige.
- Holmblad Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning - om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmblad Brunsson, K. (2007). *The Notion of General Management*. Malmö: Liber AB.
- Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ. (u.d.). *Utvärderingsmodeller*. Hämtat från www.siq.se:
<http://siq.se/Utvarderingsmodeller.htm> den 06 Maj 2010
- Jernberg, B. (1995). *Varför är kvalitetsarbete så svårt?* Göteborg: Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ.
- Jönsson, K. (1995). *Kvalitetsboken*. Malmö: Gleerups Förlag.

Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009). Ledarskapets lockelse. i S. Jönsson, & L. Strannegård, *Ledarskapsboken* (ss. 11-29). Malmö: Liber AB.

Rogberg, M. (2006). *Den modeföljande organisationen. Om acceptansen av TQM och andra populära managementmodeller*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Sandholm, L. (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet. Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*. Lund: Studentlitteratur .

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research*. London: SAGE.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. London: SAGE.

Strannegård, L., & Jönsson, S. (2009). Ledarskapets lockelse. i L. Strannegård, & S. Jönsson, *Ledarskapsboken* (ss. 11-29). Malmö: Liber AB.

Swedish Standards Intitute. (u.d.). *SIS, ISO och CEN*. Hämtat från www.sis.se:
<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabId=21&menuItemID=6736> den 06 Maj 2010

Uggelberg, G. (1 2000). Joseph Juran [Georg Uggelbergs historiska skola]. *Personal och Ledarskap* .

Uggelberg, G. (11 1999). W. Edwards Deming [Georg Uggelbergs historiska skola]. *Personal och Ledarskap* .

Vangenmalm, C. (den 09 Maj 2010). SIS Kundservice. (J. Hedström, Intervjuare)

Bilaga 1 - Intervjuguide Chefer och Kvalitetssamordnare

Vi heter Caroline och Johanna och vi läser sista terminen på personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet. Vi skriver en uppsats om kvalitetsarbete och kvalitetssäkring kopplat till ledarskap.

Vi kommer att intervjua ca tio personer i olika positioner som på olika sätt har koppling till kvalitetsarbete. Det vi intresserar oss av är dessa individers personliga bild och erfarenheter av ämnet. Syftet från vår sida är att utifrån dessa personers resonemang och tankar kunna problematisera och få mer inblick i ämnet.

Vill du beskriva lite kort om kvalitetsarbetet i er verksamhet?

Tillvägagångssätt.

Vilka berörs av arbetet med kvalitet och på vilket sätt?

Modell/verktyg/mätinstrument.

Mätning eller utvärdering?

Uppföljning av mätning.

Syfte med kvalitetsarbetet. Konkreta exempel.

Skillnader. Före och efter: konkreta exempel.

På vilket sätt arbetar ni med kvalitetsarbete inom ämnet ledarskap?

Vad mäts? Hur mäter man det?

Uppföljning

Omsättning av resultatet i praktiken?

Förhållningssätt till det resultatet? Vilken betydelse får det? (absolut sanning eller har man distans till det?)

På vilket sätt anser du att kvalitetsarbetet har skapat mervärde (effekter)? (Vad bidrar kvalitetsarbetet till, Praktiska exempel, före och efter)

Konkreta exempel.

Ledarskapets utveckling. Effekter/mervärde i framtiden (kort/lång sikt).

Chefer: På vilket sätt upplever du att ditt ledarskap har förändrats, (om det har det?) till följd av ert kvalitetsarbete.

Anser du att det går att kvalitetssäkra ledarskapet inom en organisation?

Kvantifiering.

Annat sätt att säkerställa (Försäkra sig om hög kvalitet) Annan mätform.

På vilket sätt, konkreta exempel?

Vilka aspekter av ledarskap kan man kvalitetssäkra, vilka inte?

Vad kan man mäta och vad är svårare att mäta?

Konsekvenser av kvalitetssäkring av ledarskap?

Standardisering. Gemensamma arbetssätt som alla följer?

Bilaga 2 - Intervjuguide Konsulter

Vi heter Caroline och Johanna och vi läser sista terminen på personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet. Vi skriver en uppsats om kvalitetsarbete och kvalitetssäkring kopplat till ledarskap.

Vi kommer att intervjua ca tio personer i olika positioner som på olika sätt har koppling till kvalitetsarbete. Det vi intresserar oss av är dessa individers personliga bild och erfarenheter av ämnet. Syftet från vår sida är att utifrån dessa personers resonemang och tankar kunna problematisera och få mer inblick i ämnet.

Vill du beskriva lite kort om hur ni arbetar med kvalitet och kvalitetssäkring för kunds räkning?

Tillvägagångssätt.

Vilka berörs av arbetet med kvalitet och på vilket sätt?

Modell/verktyg/mätinstrument.

Mätning eller utvärdering?

Uppföljning av mätning.

Hur arbetar ni med resultatet? Är ni delaktiga eller sköter kunden det själv?

Vad är syftet hos kunderna att arbeta på detta sätt? Konkreta exempel.

Skillnader: före och efter: konkreta exempel.

På vilket sätt arbetar ni med kvalitetsarbete inom ämnet ledarskap?

Vad mäts? Hur mäter man det?

Uppföljning

Omsättning av resultatet i praktiken?

Vilken betydelse ser du att resultaten från mätningarna får i organisationerna? (absolut sanning eller har man distans till det?)

På vilket sätt anser du att kvalitetssäkring skapar mervärde (effekter)? (Vad bidrar kvalitetsarbetet till, Praktiska exempel, före och efter)

Konkreta exempel.

Vilka konkreta skillnader har du sett i ledarskapet hos de organisationer du konsulterat?

Konkreta exempel på hur ledarskapet utvecklas (anonyma).

Anser du att det går att kvalitetssäkra ledarskapet inom en organisation?

Kvantifiering. Konkreta exempel.

Annat sätt att säkerställa (Försäkra sig om hög kvalitet) Annan mätform?

På vilket sätt, konkreta exempel?

Vilka aspekter av ledarskap kan man kvalitetssäkra, vilka inte?

Vad kan man mäta och vad är svårare att mäta?

Konsekvenser av kvalitetssäkring av ledarskap?

Standardisering. Gemensamma arbetssätt som alla följer?