

# **Kvalitetsstyrning mot en lärande organisation**

Handledare: Bengt Kjellén

Författare: Marie Källum

Jonas Johansson

## Förord

Vi har haft en hektisk höst med mycket studier och arbete för oss båda uppsatsskrivare.

Vi vill med detta förord tacka dem vi intervjuat på Nobel Biocare och de andra företagen. I första hand Björn Bergh och Peter Strömgren som har gjort det möjligt att få tillgång till så högt uppsatta personer på Nobel Biocare som vi har. Vi tackar även Thomas Nortoft, Ellen Lund, Anders Öberg och Jan Larsson som alla trots resor till USA, budget och redovisningsdragningar gett oss möjlighet att få genomföra våra intervjuer. Detta tillsammans med möjligheten att få arbeta med Lars Odén, certifierad konsult för EFQM, har vi Nobel Biocare att tacka för.

Som uppsatsskrivare känner vi oss mycket privilegierade att få tillgång till ett proffs på kvalitetsstyrning en av BX Consultings ägare, Lars Odén, som förutom en intervju gett oss mycket tips och vägledning. Dessutom fick vi genom Lars Odén även möjlighet att intervju Bodycotes VD Göran Jonsson och Posten Produktions kvalitetsansvariga Annette Kinde. Även dessa var mycket behjälpliga med att på kort varsel bereda oss tid för intervjuer trots dessa brådskande tider i slutet av året.

Vi vill även tacka Entergates AB's VD Syroos Daneshmir för den tid ni lade ner på oss för att ge oss möjligheten att låna det fantastiskt proffsiga webbaserade intervjuverktyget som vi planerat att använda till vår enkätundersökning på nätet.

Tack även till vår handledare Bengt Kjellén för den uppbackning vi har fått, tips om olika vägar att "lost" läsaren genom vår uppsats och ditt oförtröttliga "kill your Darlings"!

Vi har själva haft en trevlig tid tillsammans som uppsatsskrivare med ett intressant och omfångsrikt ämne att brottas med. Det har varit otroligt positivt att möta alla entusiastiska människor på företagen som lotsat oss rätt och bokat tider åt oss!

# Sammanfattning

Är en lärande organisation, en myt eller verklighet?

I dag talar man om ett livslångt lärande för medlemmar i och utanför organisationer. När ska vi tala om ett livslångt lärande för organisationerna själva? När kan utvecklingen komma till att vi talar om en lärande organisation?

Olika managementstilar baserar sig på olika önskade förbättringar som vill lära organisationen något som anses behövas för att överleva. Men hur ska vi lyckas med att styra en organisation i rätt riktning? Går det att göra förberedelser inom organisationen som förbättrar förutsättningarna inför framtida förändringar?

***Syftet med uppsatsen är att se vilka faktorer som påverkar utvecklingen till en lärande organisation och om det går att styra en lärande organisation.***

Vår övergripande problemställning är:

***Kan kvalitetsstyrning stödja en lärande organisation?***

Vårt synsätt vilar i grunden på en helhetssyn på organisationer. Vi utgår från ett systemtänkande i vår uppsats. Uppsatsen bygger dels på en teoretisk beskrivning av olika företeelser som kan stödja en lärande organisation, dels på en undersökning. Vi har genomfört litteraturstudier om lärande organisationer och andra teorier vi ser kan kopplas till ämnet. Teorierna bygger på förändring, lärande, feedback, kommunikation, struktur och beteende samt kvalitetsstyrning.

Undersökningen har grundats på en kvalitativ metod. Genom intervjuer på ledningsnivå har vi samlat in större delen av de data som presenteras i rapporten. Resterande delar kommer från årsredovisningar, Internet och tryckta broschyrer. Undersökningen har sin utgångspunkt i Nobel Biocare som påbörjat en utveckling av sitt nuvarande kvalitetsarbete till att anpassa detta till det som *European Foundation for Quality Management* (senare kallat EFQM) arbetar med. För att få en mer komplett bild av hur EFQM kan stödja en lärande organisation har vi genomfört intervjuer med ytterligare tre företag. Posten Produktion och Bodycote har under flera års tid arbetat med EFQM och anser sig ha kommit en bit på väg i arbetet. Därutöver har vi intervjuat en konsult på BX Consulting som är certifierade av EFQM för att hjälpa företag med införandet av modellen i deras verksamhet. EFQM's Excellence modell anser vi teoretiskt kan stödja en lärande organisation.

Resultatet av undersökningarna pekar på ett antal punkter som alla tre jämförelseföretagen, utan vetskap om varandra, ser som centrala för ett bra resultat. Dessa kan sammanfattas:

- Fastställ ett tydligt syfte med arbetet och vad det skall leda till.
- Det är viktigt med vilja och engagemang. Ledningen bör visa intresse över tiden och ha en kontinuerlig dialog.
- Arbeta på bred front, viktigt att alla är delaktiga.
- Fastna inte i modellen, förenkla den och anpassa till det specifika företaget.
- Bryt ned projekt till gripbara kortsiktiga mål.
- Sätt tydliga tidsramar när det skall vara klart.
- Det är viktigt med en snabb återkoppling för att hålla engagemanget vid liv.

Efter vår diskussion i kapitel åtta kom vi fram till slutsatsen att vi anser att en god efterlevnad av EFQM's Excellence modell kan vara det som teorierna beskriver som "en lärande organisation". Att arbeta med en struktur enligt den cirkulära organisationen ger en utökad styrka till

EFQM's modell. Med hjälp av en struktur på informationskanaler och forum som stödjer feedback anser vi även att det finns förutsättningar för att styra en lärande organisation.

## Innehållsförteckning

<b><u>1</u></b>	<b><u>Inledning</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>Problematisering</u></b> .....	<b>2</b>
	2.1.1. <u>Delproblem och val av undersökning</u> .....	2
<b><u>2.2</u></b>	<b><u>Syfte</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>2.3</u></b>	<b><u>Avgränsning</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>Struktur för vår uppsats</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>Metod</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>4.1</u></b>	<b><u>Vårt synsätt</u></b> .....	<b>6</b>
	4.1.1. <u>Metodsynsätt</u> .....	6
	4.1.2. <u>Systemsynsätt som grund för att betrakta en organisation</u> .....	8
<b><u>4.2</u></b>	<b><u>Litteraturreferenser</u></b> .....	<b>10</b>
<b><u>4.3</u></b>	<b><u>Insamling av data</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>4.4</u></b>	<b><u>Validitet/reliabilitet</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>5</u></b>	<b><u>Teoretisk referensram</u></b> .....	<b>12</b>
<b><u>5.1</u></b>	<b><u>Förändring ur olika synsätt</u></b> .....	<b>12</b>
	5.1.1. <u>Förändringsfaktorer</u> .....	13
	5.1.2. <u>Modeller för förändring</u> .....	14
	5.1.3. <u>Sammanfattning av förändringsarbete</u> .....	14
<b><u>5.2</u></b>	<b><u>Lärande i organisationer</u></b> .....	<b>16</b>
	5.2.1. <u>Loop lärande</u> .....	16
	5.2.2. <u>Cirkulär organisation</u> .....	18
	5.2.3. <u>Teamlärande</u> .....	20
	5.2.4. <u>Sammanfattning av lärande organisationer</u> .....	20
<b><u>5.3</u></b>	<b><u>Feedback</u></b> .....	<b>22</b>
	5.3.2. <u>Tankemodeller och personlig vision</u> .....	23
	5.3.3. <u>Olika syn på feedback</u> .....	23
<b><u>5.4</u></b>	<b><u>Kommunikation i företag</u></b> .....	<b>24</b>
	5.4.1. <u>Kommunikationen i sitt sammanhang</u> .....	25
	5.4.2. <u>Kommunikationens funktion och flöden</u> .....	25
	5.4.3. <u>Kommunikationsstrategier</u> .....	26
<b><u>5.5</u></b>	<b><u>Informationsöverflödet</u></b> .....	<b>28</b>
	5.5.1. <u>Kommunikationsbarriärer</u> .....	28
	5.5.2. <u>Sammanfattning av feedback och kommunikation</u> .....	30
<b><u>5.6</u></b>	<b><u>Struktur och beteende</u></b> .....	<b>31</b>
	5.6.1. <u>Social struktur</u> .....	31
	5.6.2. <u>Ansvar</u> .....	31
	5.6.3. <u>Mänskliga behov</u> .....	33
	5.6.4. <u>Gemensamma visioner</u> .....	34
	5.6.5. <u>Kultur och grupptänkande</u> .....	35
	5.6.6. <u>Makt</u> .....	36
	5.6.7. <u>Sammanfattning struktur och beteende</u> .....	37
<b><u>5.7</u></b>	<b><u>Kvalitetsperspektiv</u></b> .....	<b>38</b>
	5.7.1. <u>Kvalitetsstyrning historiskt</u> .....	38
	5.7.2. <u>Att styra med kvalitetsstyrning</u> .....	38
	5.7.3. <u>European Foundation for Quality Management (EFQM)</u> .....	42
	5.7.4. <u>Sammanfattning av kvalitetsstyrning</u> .....	44
<b><u>6</u></b>	<b><u>Undersökningsföretagen</u></b> .....	<b>45</b>
<b><u>6.1</u></b>	<b><u>Problematisering av vår undersökning</u></b> .....	<b>45</b>
<b><u>6.2</u></b>	<b><u>Kvalitativ undersökning</u></b> .....	<b>46</b>
<b><u>6.3</u></b>	<b><u>Företagspresentation av Nobel Biocare</u></b> .....	<b>47</b>
	6.3.1. <u>Studie av Nobel Biocares årsredovisning 2001</u> .....	48
<b><u>6.4</u></b>	<b><u>Intervjusammanställningar</u></b> .....	<b>50</b>
	6.4.1. <u>Nobel Biocare</u> .....	50

6.4.2.	<a href="#">Bodycote</a>	46
6.4.3.	<a href="#">Posten Produktion</a>	59
6.4.4.	<a href="#">BX Consulting</a>	62
<b>7</b>	<b><a href="#">Analys</a></b>	<b>63</b>
<b>7.1</b>	<b><a href="#">The Big Threes åtta förändringselement</a></b>	<b>63</b>
7.1.1.	<a href="#">Förändring hos Nobel Biocare</a>	64
<b>7.2</b>	<b><a href="#">Den lärande organisationen</a></b>	<b>65</b>
7.2.1.	<a href="#">Lärandets kanaler i EFQM's modell</a>	65
7.2.2.	<a href="#">Den cirkulära organisationen och undersökningen</a>	65
<b>7.3</b>	<b><a href="#">Kvalitetsstyrning</a></b>	<b>66</b>
7.3.1.	<a href="#">Ledarskap</a>	66
7.3.2.	<a href="#">Medarbetare</a>	67
7.3.3.	<a href="#">Partner och resurser</a>	68
7.3.4.	<a href="#">Processen</a>	68
<b>7.4</b>	<b><a href="#">Kommunikations - informationsanalys</a></b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b><a href="#">Diskussion och reflektioner</a></b>	<b>72</b>
<b>8.1</b>	<b><a href="#">Förändring och lärande</a></b>	<b>72</b>
8.1.1.	<a href="#">Vår syn på en lärande organisation</a>	72
<b>8.2</b>	<b><a href="#">EFQM och den lärande organisationen</a></b>	<b>73</b>
8.2.1.	<a href="#">Motivation och drivkrafter för förändring</a>	74
8.2.2.	<a href="#">Motståndskrafter mot förändring</a>	74
8.2.3.	<a href="#">Vad gör att vi lär oss?</a>	75
8.2.4.	<a href="#">Vad gör att vi inte lär oss?</a>	76
<b>8.3</b>	<b><a href="#">Kommunikation, feedback och beteende</a></b>	<b>77</b>
<b>8.4</b>	<b><a href="#">Går det att styra en lärande organisation?</a></b>	<b>78</b>
<b>8.5</b>	<b><a href="#">Slutsats</a></b>	<b>79</b>
<b>8.6</b>	<b><a href="#">Förslag på kommande studier</a></b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b><a href="#">Litteraturförteckning</a></b>	<b>I</b>
9.1.1.	<a href="#">Tidningsartiklar och broschyrer</a>	I
<b>9.2</b>	<b><a href="#">Övriga källor</a></b>	<b>II</b>
<b>9.3</b>	<b><a href="#">Figurförteckning</a></b>	<b>II</b>
<b>10</b>	<b><a href="#">Bilaga 1, Intervjuguide</a></b>	<b>III</b>
<b>11</b>	<b><a href="#">Bilaga 2 Systemhierarki</a></b>	<b>IV</b>
<b>11.1</b>	<b><a href="#">Bouldings systemhierarki</a></b>	<b>IV</b>
<b>12</b>	<b><a href="#">Bilaga 3 Internkommunikation</a></b>	<b>V</b>
<b>12.1</b>	<b><a href="#">Ett användarperspektiv</a></b>	<b>V</b>
12.1.1.	<a href="#">Kommunikationskanaler</a>	V
12.1.2.	<a href="#">Mottagarperspektiv på kommunikation</a>	VI
<b>13</b>	<b><a href="#">Bilaga 4 Kvalitetsstyrning</a></b>	<b>VIII</b>
<b>13.1</b>	<b><a href="#">Ett användarperspektiv</a></b>	<b>VIII</b>
13.1.1.	<a href="#">Benchmarking eller processjämförelser</a>	IX
13.1.2.	<a href="#">RADAR metoden</a>	IX

# 1 Inledning

I Novembernumret av tidningen Axess refererades Howard Bloom som skrivit en modern tappning av evolutionsteorin. Han menar att i staden premieras förmåga till samarbete, självbehärskning och förmåga att leda eller lyda.<sup>1</sup> Det kan alltså mycket väl vara en ”maktkamp” om den rätta positionen där samarbete, om det är det som premieras, medför avancemang. Det som premieras blir utfört är en tolkning av evolutionsteorin, en annan tolkning av evolutionsteorin är att företag ständigt måste anpassa sig...



**Figur 1 Homo urbanis, en anpassning till staden menar Howard Bloom, foto James W. Porter /Corbis/Scanpix<sup>2</sup>**

Hur ofta har vi inte upplevt att företag byter managementsystem? Vad var det som var fel på det första undrar vi då? På ett stort företag cirkulerade ett e-mail bland de anställda. Det var en ironisk berättelse om ledningsstrukturen på företaget:

*Företag X och företag Y bestämde sig för att utkämpa en årlig roddtävling med ett åttamannalag.*

*Bägge manskapen tränade länge och när dagen för kapprodden kom var båda lagen i absolut toppform, men företag Y vann med ett försprång av 1 km.*

*Efter nederlaget var moralen i botten hos företag X. Högsta ledningen beslutade att man skulle vinna följande år och tillsatte en projektgrupp som skulle undersöka problemet.*

*Projektgruppen upptäckte efter mycket analyserande att företag Y hade sju man till att ro och en man till att styra, medan företag X's lag hade en man som rodd och sju som styrde.*

*I denna krissituation visade ledningen prov på avsevärd handlingskraft. Man engagerade en konsultfirma som skulle undersöka strukturen i företag X's lag. Experterna kom efter flera månaders arbete fram till slutsatsen att det var för många som styrde och för få som rodde.*

*Mot bakgrund av experternas rapport genomfördes omedelbart förändringar i lagstrukturen. Nu hade man fyra styrmän, två överstyrmän, en styrledare och en roddare. Dessutom införde man ett poängsystem för att motivera roddaren. ”Vi måste utvidga hans arbetsområde och ge honom mer ansvar!”*

*Året därpå vann företag Y med ett försprång av 2 km. Företag X avskedade roddaren med hänvisning till dålig arbetsprestation, men betalade dock en bonus till ledningen som uppskattning för de stora ansträngningarna de lagt ner.*

*Konsultfirman utarbetade en ny analys, varav man drog slutsatsen att man valt rätt taktik och att motivationen också varit god, och att det därmed måste vara materialet som behövdes förbättras. I dag är företag X igång med att utveckla en ny båt.*

Utveckling är en form av förändring. Går det att styra så att förändring blir till något bättre? Allt går om man bara vill... Förändringar är något som vi ständigt har runt oss, vi har alla någon som fått sluta sitt arbete på grund av arbetsbrist eller av annan anledning börjat läsa ”på äldre dar”. I dag talar vi om ett livslångt lärande för medlemmar i och utanför organisationer. När ska vi tala om ett livslångt lärande för organisationerna själva? Alla dessa managementstilar baserar sig på olika önskade förbättringar som vill lära organisationen något som anses

<sup>1</sup> Tidningen Axess, nov. 2002

<sup>2</sup> Av Una Gustavsson i tidningen Axess, nov. 2002

behövas för att överleva. Hur ska vi lyckas med att styra en organisation i rätt riktning? Går det att styra en organisation till att ta tillvara på den kunskap som finns i organisationen?

## 2 Problematisering

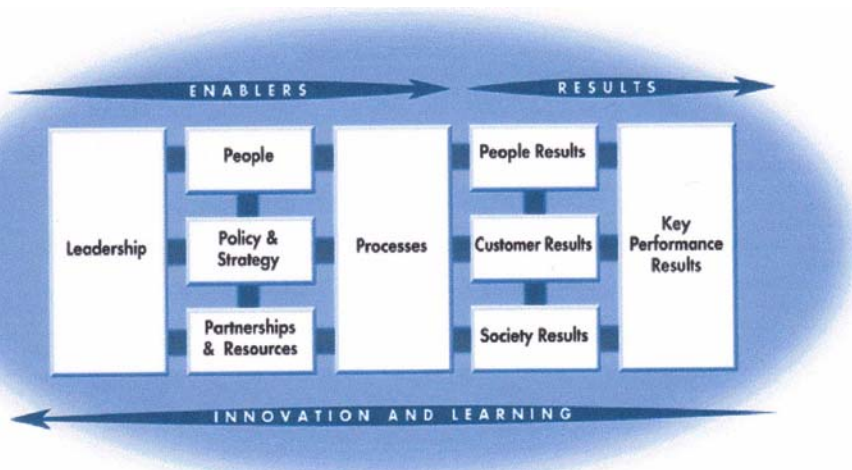
Om en organisation inte i dagsläget har en förmåga att ta tillvara all kunskap som finns inom organisationen. Finns det då möjligt för företagen att finna lösningar på detta? Kan en organisation förbättra förutsättningarna att ta tillvara den interna kunskapen? Går det att göra förberedelser inom organisationen som förbättrar förutsättningarna inför framtida förändringar? Något som diskuterats en tid är företeelsen med den lärande organisationen. Vad är en lärande organisation? Finns det lärande organisationer och hur ser de i så fall ut? Krävs ett annorlunda ledarskap för att leda en lärande organisation? Går det att styra en lärande organisation? Vilken typ av styrning är förutsättningen för detta? Hur förmedlas detta till en organisation? Vilka faktorer påverkar eller påverkas vid förändring av en redan befintlig struktur? För att angripa vår problematik på ett konstruktivt sätt funderar vi på hur detta kan göras.

### 2.1.1. Delproblem och val av undersökning

För det första: Vi vill se om det finns en lärande organisation.

För det andra: Vi vet att flera företag styrs med olika managementsystem och med olika kvalitetsstyrnings instrument. Eftersom Marie varit verksam inom dentalbranschen så vet vi att dessa har ett EU direktiv som innebär att kvalitetsstyrning finns som ett krav. Maries egen erfarenhet av kvalitetsstyrning samt tidigare studier tillsammans med Jonas erfarenhet av militär ledning gör att vi är övertygade om att det bör gå att styra med någon form av kvalitetsstyrning. Detta gör att vi söker upp Nobel Biocare, ett av de mest framgångsrika globala företagen inom dentalbranschen för att få undersöka de två delproblemen.

Nobel Biocare har en bakgrund med erfarenhet av kvalitetsstyrning genom ett EU-direktiv. I årsredovisningen framstod det att företaget avsåg en ytterligare utökning av den nuvarande kvalitetsstyrningen. Nobel Biocare står idag i startgroparna för att påbörja ett omfattande kvalitetsarbete. Enligt Björn Bergh, kvalitets och miljöchef, kommer Nobel Biocare att söka ett europeiskt kvalitetspris som instiftats av bl.a. EFQM, *European Foundation for Quality Management*. Arbetet för att kunna få detta pris medför att ett stort kvalitetsförbättringsarbete kommer att pågå fram till ca år 2005. Detta kommer att medföra en genomgripande förändring i hela organisationen. EFQM Excellence modell syftar till att göra organisationer till mer lärande organisationer, enligt information vi fått tag på hemsidan [www.efqm.org](http://www.efqm.org) samt annan litteratur om EFQM. Nobel Biocares ledning ser priset som en sporre för att genomföra en utökad kvalitetsstyrning.



Figur 2 , EFQM Excellence Model, [www.efqm.com](http://www.efqm.com)



Vår övergripande problemställning blir därmed:

### ***Kan kvalitetsstyrning stödja en lärande organisation?***

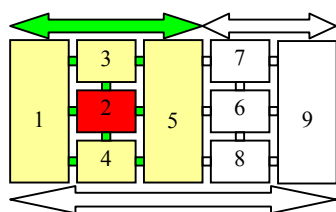
Bilden på föregående sida är en schematisk översikt över nio olika kriterieområden som EFQM ser som centrala för kvalitetsarbetet. Alla nio områden ses som viktiga, men arbetsprocesserna kan anpassas till den aktuella organisationen.

Efter ett första samtal med Nobel Biocares kvalitets och miljöchef Björn Bergh, presenterade han första gången EFQM. Vid vår första kontakt med Bergh fick vi även information om att företaget implementerat den nya strategin som omnämns i årsredovisningen.

När vi vid nästa samtal satt oss in i EFQM's Excellence modell och funnit att den även kunde stödja en lärande organisation diskuterade vi oss fram till att delen med Policy och strategi var den mest intressanta ur vårt studiesyfte. Vid en yttlig jämförelse mellan den nuvarande och den kommande kvalitetsstyrningen anser vi inte att den nuvarande kvalitetsstyrningen som Nobel Biocare arbetar efter kan betraktas som att den stödjer en lärande organisation fullt ut. Däremot har EFQM's modell en mer strukturerad koppling mellan de olika delarna i figuren vilken vi anser teoretiskt kan stödja en lärande organisation.

Den verkställande sidan i modellen (delarna 1 till 5 över den gröna pilen i den lilla modellen nedan) har policy och strategi (2) centralt placerad. Denna ska ha ett ömsesidigt utbyte av information mellan sig och de andra delarna om den ska uppnå "Excellence". Detta med "excellence" betraktar vi som en lärande organisation, en närmare beskrivning av EFQM's Excellence i modellen finns i kapitel 5.7.3 på sidan 40.

Bergh ansåg att det snarast borde ordnas ett möte med företagets ansvariga för affärsutveckling, Thomas Nortoft. Eftersom arbetet med EFQM inte ännu börjat införas i organisationen var det lämpligt att främst intervjua ledningspersoner, vilket vi såg som en fördel eftersom vi eftersträvade ett övergripande perspektiv. Dessa kontaktades av Bergh före varje inbokning av intervju eftersom det först efter årsskiftet ska göras en dragning och presentation om EFQM för ledningsgruppen i organisationen.



Vid vår undersökning av Nobel Biocare avser vi att göra en studie på ledningsnivå av den strategiförändring som indikerats i Nobel Biocare. Vi planerar att undersöka kriteriet "policy och strategi" (2) i figuren till vänster. Undersökningen sträcker sig från "policy och strategi" genom kanalerna fram till angränsande delar. För en närmare beskrivning av EFQM's Excellence modell har vi skrivit mer utförligt i kapitel 5.7.3 på sidan 40.

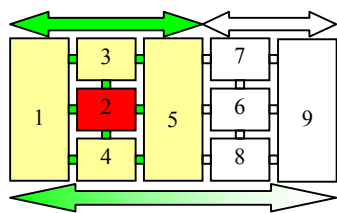
Vi ser detta som en förstudie till kommande förändringsarbete inom Nobel Biocare. Vår uppsats kan vara en början att närma sig en liten del av detta omfattande arbete. Vi valde att göra en första studie där vi fokuserade på nuläget och historiken av hur strategin planerats och förts ut hos Nobel Biocare i dagsläget. Vi bestämde oss för att se på hur strategin brutits ner och planerna för att implementera denna. Om det var möjligt ville vi även analysera hur strategin hade förankrats i organisationen. Det vi kunde försöka åstadkomma var en bild av hur Nobel Biocare ser ut i dagsläget och hur EFQM's kvalitetsprogram ser ut, samt en analys av vad som skiljer Nobel Biocare och kvalitetsstyrningens mål enligt EFQM Excellens modell.

## **2.2 Syfte**

***Vårt syfte med uppsatsen är att se vilka faktorer som påverkar utvecklingen till en lärande organisation och om det går att styra en lärande organisation.***

Förutsatt att det går att definiera vad som är en lärande organisation, går det då att genom ett kvalitetsarbete, som i detta fall EFQM, skapa och styra organisationer till att bli lärande organisationer?

## 2.3 Avgränsning



På Nobel Biocare fick vi för första gången kontakt med kvalitetsstyrningssystemet som EFQM arbetar efter. Vår lilla modell till vänster och är en stilisering av figur 2 på sidan 2. När vi studerat EFQM's modell som detta kvalitetssystem utgår ifrån fann vi att den delen som kallas Policy och strategi (2) var den centrala för modellens nio delar. Vi har valt att avgränsa oss till kriteriet policy och strategi. Den ansåg vi kunde tjäna som studieobjekt för vår undersökning, om det går att styra en lärande organisation med kvalitetsstyrning.

I delen med policy och strategi ansåg vi att vi kunde få insikt i om det sker informationsutbyte mellan de andra delarna i organisationens verkställande delar genom informationskanaler eller forum för budskapsöverföring. Vi kan kartlägga kunskapsöverföringen utifrån den och även få information om överföring mellan de andra delarna i organisationen. Vi valde att avgränsa oss till den yttre delen av de klargröna rutorna som för oss symboliserar kanalen eller forumet för kommunikationen och feedback.

Med dessa avgränsningar söker vi information om organisationens historiska, nuvarande och kommande möjligheter att bli en lärande organisation genom kvalitetsstyrning med avseende på strategi och policy (del 2) i EFQM's modell. Samt gör en jämförelse mellan de företag som arbetat längre med EFQM.

Vi skriver vår uppsats för en målgrupp av läsare som är intresserade av att få en organisation att bättre ta tillvara på den kunskap som individuella medarbetare har. Framst genom ett mer strukturerat sätt än vad som i dag upplevs i många organisationer. En grupp läsare kan vara personer som studerar eller arbetar med affärsutveckling, kvalitetsstyrning eller organisationskommunikation. Vi ser också en målgrupp av läsare som kan ha en önskan att implementera en lärande organisation i sin nuvarande organisation, varför vi till och med har med bilagor som ger en mindre insatt användare några användaraspekter på kommunikation och kvalitetsstyrningsbegrepp. Vi hoppas att vi likaså kan attrahera andra läsare som vill få en insikt i förändring, lärande organisationer, feedback, organisationskommunikationens syfte och struktur och beteende hos medarbetare i organisationer i allmänhet.

De läsare vi vänder oss till kan finnas inom en stor eller liten organisation. Vi menar att det inte har någon betydelse om det är en kommersiell eller ideell organisation. Vi betraktar också att uppsatsens essens kan vara applicerbart på en nätverksorganisation.

### 3 Struktur för vår uppsats

Vår uppsats är omfattande, för att inte göra en för ytlig bedömning av vårt syfte. Vi inleder med ett avsnitt av vår problematisering (*Kapitel 3*) som ska få dig som läsare att förstå vilket område vi vill undersöka och hur vi valt teorier på grundval av vårt syfte och vårt systemsynsätt. Därefter följer ett avsnitt om vår metod (*Kapitel 4*).

Du som läsare kan välja om du vill fördjupa dig i de teorier (*Kapitel 5*) som är av intresse. Om du är väl insatt i de teorier som rör förändring, lärande, feedback, kommunikation, struktur och beteendeteorier eller kvalitetsstyrning där vi avslutar med en presentation av EFQM som arbetsredskap kan en mer ytlig läsning av teoriavsnittet göras.

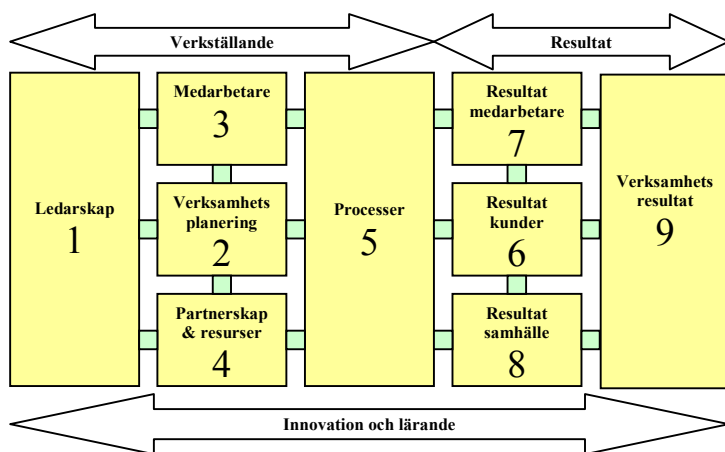
Därefter kommer ett empiriavsnitt (*Kapitel 6*) som närmare beskriver Nobel Biocare, först genom offentlig information och sedan genom en förstudie där vi intervjuat ett flertal högt uppsatta chefer både i ledningsgruppen och strax under. Deras svar har vi satt in i en struktur som följer EFQM's modell. Även de två jämförelseföretagen Bodycote och Posten Produktion finns återgivna under empirin.

I analysavsnittet (*Kapitel 7*) som följer därnäst har vi gjort kopplingar teorierna emellan samt jämförelser mellan teorier och våra undersökningar av företagen.

Slutligen gör vi egna reflektioner i avsnittet diskussion (*Kapitel 8*), mellan teorier, företagsunderlagen och kriterier i EFQM tillsammans med resultatet i analysen. Vi förväntade oss att kunna se vilka likheter och skillnader det finns mellan Nobel Biocare idag och deras tänkta kvalitetsmål enligt EFQM. Vi förväntade oss även att se skillnad mellan de företag som arbetar med EFQM.

Detta mynnar slutligen ut i en slutsats (*kapitel 8.5*) som skall tala om ifall det finns lärande organisationer och om det går att styra mot en lärande organisation.

För att förenkla läsningen för dem som är oinsatta i EFQM's modell kommer vi att försöka påvisa var i modellen vi är med en förenklad modell av den samma.



Egen schematisk bild efter EFQM,  
Figur 2 , EFQM Excellence Model, [www.efqm.com](http://www.efqm.com) på sidan 2.

## 4 Metod

För att reda ut de frågeställningar vi hade satte vi oss in i teorier som kunde vara relevanta för vårt syfte och för efterföljande undersökning. Nobel Biocare är idag i ett tidigt skede av detta förändringsarbete. Initialt i vårt arbete ville vi genomföra intervjuer på ledningsnivå och komplettera våra intervjuer på Nobel Biocare med en enkätundersökning om medarbetarnas uppfattning om hur väl de kunde påverka organisationens förändring, samt en kartläggning av hur de upplevde att informationskanaler och forum fungerade. Detta var tyvärr inte genomförbart, därmed förändrade vi vår undersökningsmetod. Vi valde att få en mer överskådlig bild av hela implementeringen av EFQM som arbetsverktyg med inriktning på policy och strategi. Vi bestämde oss därmed för att göra en jämförelse med andra organisationer som har kommit längre i detta kvalitetsarbete.

### 4.1 Vårt synsätt

För att få en förståelse för vårt synsätt vill vi ge en bild av oss som personer. Detta kan underlätta för läsaren och underlätta förståelsen för varför och hur vi gör olika ställningstaganden.

Marie har ett förflutet som egen företagare under 12 år. Hon byggde upp och drev ett allround laboratorium inom dentalbranschen med som mest 13 anställda och har tidigare erfarenhet av en kvalitetsstyrning av medicinteknisk utrustning enligt EU-direktiv med utgångspunkt av ISO 9002. Tidigare studier som kan vara relevanta för vårt uppsatsämne är bl.a. en Master i praktiskt ledarskap, mediekommunikation, affärsinformatik, logistik och kvalitetsstyrning.

Jonas har under de gångna åren arbetat och studerat inom flera områden. Studier på civil högskolenivå har främst inriktat sig på ekonomiska ämnen i första hand och juridik i andra hand. Jonas har också examen från flygvapnets officershögskola, och arbetar för närvarande inom försvarsmakten. Han har erfarenhet av utövande av ledarskap både inom och utom det militära.

Denna erfarenhet av arbete och studier i flera olika organisationer gör att vi i olika situationer kan relatera till egna upplevda händelser och kanske kan ses som subjektiva i vår bedömningsgrund av en utomstående läsare. Vi ser däremot detta som något positivt. Främst genom att vi kan koppla många olika företeelser till egna upplevda situationer och därigenom få en djupare förståelse. Dessa olika teoretiska och praktiska erfarenheter färgar naturligtvis bilden av vad vi läser, vad vi ser och hör.

Vår uppfattning är att tidigare erfarenheter och vetenskapliga studier kan ligga till grund för t ex förändring. Visioner, mål och delmål kan användas för att leda verksamheter. Genom en god planering går det att undvika viss osäkerhet. Genom förbättrad styrning, kontroll och genom att skapa gemensam struktur och effektivisering går det t.ex. att implementera och genomföra en förändring. Ett dynamiskt synsätt och föreställning om ett öppet system gör det möjligt att förstå och förklara organisatoriska företeelser.

#### 4.1.1. Metodsynsätt

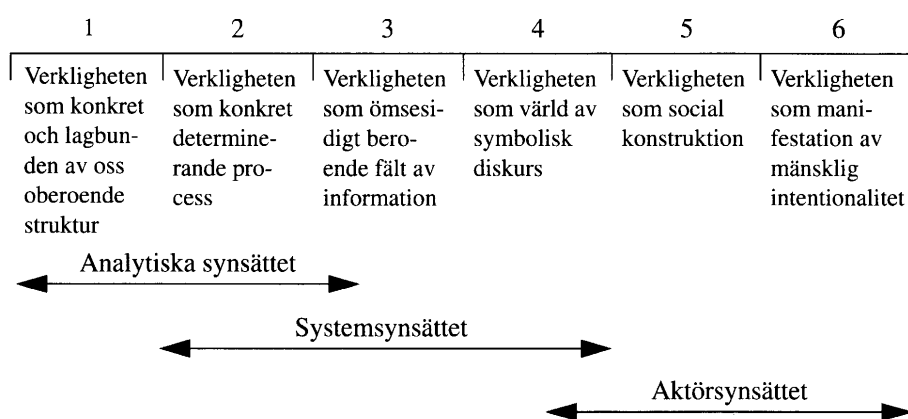
Hatch beskriver hur olika grundsyn på tillvaron som modernism, symboliskt tolkande eller postmodernism, påverkar föreställningen om förändring. I vissa teorier sammanfaller modernism och symboliskt tolkande. Detta inträffar med de dynamiska teorierna. Vi uppfattar att modernismen har utvecklats ur en naturvetenskaplig klassisk grund, i vissa böcker kallad positivism, och formats eller tagit intryck av det symboliskt tolkande synsättet. Därmed anser vi att det modernistiska synsättet i vissa fall har en subjektiv tolkning. Detta är ur vårt sätt att se det mer objektivt och därmed möjligt att hänföra till modernistiskt synsätt. Vi anser att det i vissa specifika fall inte finns en sanning. Därför väljer vi att se på vårt problem ur olika per-

spektiv och med en mer tvärvetenskaplig infallsvinkel, för att få en så objektiv bild som möjligt på vårt problem.<sup>3</sup>

Arbnor och Bjerke menar att det i dag finns få som vill kalla sig positivister. De väljer därför att kalla den skara av ”kunskapare” explanatiker och väljer ofta förklarande kunskap till skillnad från förstående kunskap som hermeneutikerna ansluter sig till. Författarna talar även om tre olika metodsynsätt som de benämner

- Analytiskt synsätt
- Systemsynsätt
- Aktörssynsätt

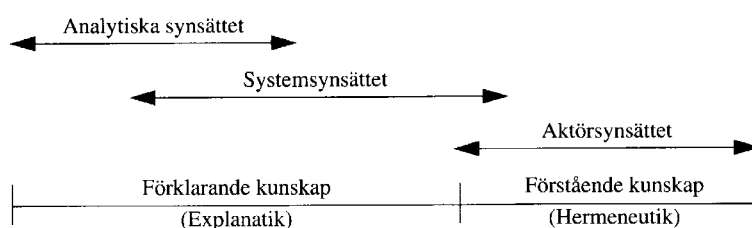
För att förtydliga skillnaden mellan de olika synsätten har författarna gjort en figur som beskriver detta:



Figur 3, De olika synsättens relation till verkligheten. Arbnor & Bjerke, s. 61.

Författarna skriver att kategori 4 är enligt ett modernt kunskapande systemsynsätt ofta inne på ”symboler” och ”kultur”.<sup>4</sup>

De olika synsätten placeras lite överlappande sett ur det kunskapande perspektivet enligt figuren.



Figur 4 Olika metodsynsätt, Arbnor & Bjerke, s. 62

Systemsynsättet antar, till skillnad från det analytiska synsättet, att verkligheten är arrangerad på ett sätt att helheten skiljer sig från summan av delarna. Detta synsätt inriktar sig mer på *relationerna mellan* de olika delarna eller individerna och helheten hos organisationen, än mot egenskaper hos de enskilda delarna eller individerna.<sup>5</sup>

I vår uppsats försöker vi koppla olika teorier i litteraturen och företeelser som framkommit vid intervjuer mot egna erfarenheter. Detta tillvägagångssätt är en hjälp för oss att förstå olika företeelser och koppla dessa till helheten i organisationerna. Vi ser i efterhand att vi även vid

<sup>3</sup> Hatch (2000)

<sup>4</sup> Arbnor & Bjerke (1994)

<sup>5</sup> Ibid.

val av styrmetod (kvalitetsstyrning) väljer det som vi själva har en erfarenhet av. Den tolkning som vi gör genom att applicera olika företeelser på egna upplevda situationer gör att tolkningen i vissa fall blir något anpassad och begränsad, vilket vi kompenserar till stor del med hjälp av de olika perspektiven. Vi söker en helhetsbild för att få förståelse och för att kunna styra mot ett mål. Vårt metodsynsätt kan närmast beskrivas enligt Arbnor & Bjerkes systemsynsätt och vi kan närmast betraktas som modernister enligt Hatch.

#### 4.1.2. Systemsynsätt som grund för att betrakta en organisation

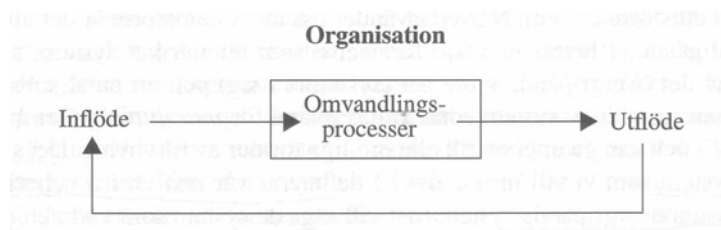
För att underlätta för läsaren att följa vårt kommande resonemang i analysen måste vi lägga vissa bitar på plats. I Hatch bok om organisationsteori, beskriver författaren systemteori ur olika aspekter. Den generella systemteori säger mycket förenklat att allt hänger ihop i ett system. I ett övergripande perspektiv, handlar det om tvärvetenskap. Att se sambanden i relationerna mellan de olika delar som ingår i och påverkar systemet. De ömsesidigt beroende delarna ses som subsystem vilka tillsammans ger hela systemet (det övergripande systemet) sina unika egenskaper.

Systemtänkandet utgör en del som bl.a. rymms inom den dynamiska tankegången vid organisationsförändring. Ur ett modernistiskt synsätt ligger systemteori till grund för utvecklingen av ”den lärande organisationen”<sup>6</sup>. Nedan följer en kort förklaring till vad ett systemtänkande kan innebära.

##### 4.1.2.1 Öppet och slutet system

I systemteori utgör individen, gruppen och organisationen alla system som ständigt strävar efter att uppnå dynamisk jämvikt i förhållande till andra system. Vidare görs det skillnad på ett öppet system och ett slutet system. Kännetecknande för ett slutet system är att det är oberoende av omgivningen. Ett slutet system som drabbas av energi från utsidan som skadar det, har ingen möjlighet till reparation eller utbyte med miljön. Vidare sägs att mängden användbar energi i ett system minskar stadigt då energi sprids till former där man inte når den. Det slutna systemet planar med tiden ut och ”dör” då energi inte längre kan användas produktivt.

Utmärkande för ett öppet system är att gränserna till omgivningen är viktiga. Det öppna systemet beskrivs bäst i konkurrenssituation och en avreglerad marknad. Det öppna systemet beskrivs som ett komplex av element i ömsesidig interaktion. Det öppna systemet innebär att ett antal processer kan pågå samtidigt på olika platser i ett övergripande system och att de alla är delar i en resultatskapande process på en övergripande systemnivå.<sup>7</sup>



Figur 5, Ett öppet systemperspektiv på organisationen. Hatch (2000) s. 57

##### 4.1.2.2 Systemhierarki

Kenneth Boulding delade in olika system i en hierarki. Indelningen gjordes beroende på hur komplexa dessa var. Generellt för denna hierarki gäller att de teorier som antas gälla på en lägre nivå kan tillämpas på de system som finns högre upp i hierarkin. Det är inte möjligt med det omvända. På den tredje nivån i denna hierarki har systemen förmågan av kontroll, en

<sup>6</sup> Hatch, 1997

<sup>7</sup> Ahrenfelt, (1995)

möjlighet till självkontroll, reflektion och återkoppling. Detta kan jämföras med en termostat, även kallat cybernetiskt system. Andra analysystem eller delsystem för exempelvis redovisningsystemet som kan användas för återkoppling för årsredovisningen är produktionsstöds-system som TQM, kundstyrda system (CRM) eller kunskapsstödjande system (Knowledge management system). Ett öppet system är beroende av sin omgivning, vilket ligger på den femte nivån i Bouldings hierarki.<sup>8</sup> Bouldings hierarki finns i bilaga 2.

Systemnivå	Analysnivå	Hierarkisk nivå
Övergripande system	Omgivning	Högsta ledningen
System	Organisation	Mellanchefer
Subsystem	Enhet/avdelning	Första linjens chefer

**Figur 6, Systemnivå i Hatch (2000) s. 59**

Peter Seneges bok *Den femte disciplinen* har systemtänkandet, helhetsbilden i fokus. Där delas helheten in i två nivåer. Detaljkomplexitet är den ena vilken avser analysinstrument och prognosinstrument. Dessa syftar till att se de komplexa sambanden i, eller för att få en kontroll eller översikt av, som vi ser det, subkulturnivån. Den övergripande nivån är dynamisk komplexitet, dvs. svårigheten att se de långsiktiga sambanden. Det är svårt att förstå affärsprocessens dynamiska komplexitet. Hur många i ledningen förstår verkligen helheten i företaget? Har de insikt om företagets dynamiska komplexitet? Förstår de att sambanden mellan en förbättrad kvalitet vilken kan minska de totala kostnaderna och tillmötesgå kundernas krav på ett godtagbart sätt är dynamiska problem?

Enligt teorin om feedback så delar alla på ansvaret för problem som uppstår i ett system. Detta betyder inte att alla har samma möjlighet att påverka systemet lika mycket.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Hatch (2000)

<sup>9</sup> Senge (1995)

## 4.2 Litteraturreferenser

För att komplettera våra tidigare erfarenheter har vi styrkt dessa samt utökat den samma med en teoretisk referensram i olika ämnen som vi ansett vara av intresse för denna kandidat-uppsats. Vi har utgått från både ny litteratur genom sökning på bibliotek samt tidigare kurslitteratur. Vi har önskat litteratur som både är kritisk till vårt uppsatsämne och annan som kan ge oss en större insikt i ämnesområdet. Sökandet av litteratur har främst skett på Göteborgs universitetsbibliotek och på Högskolebiblioteket i Vänersborg/Uddevalle. Genom sökning i bibliotekens databaser på ämnesord så som organisationsförändring, förändring, ledarskap i förändring mm. kunde ett stort antal böcker identifieras angående lärande och förändring i organisationer. Genom sökord som knowledge management, lärande organisation och organisationskommunikation framkom böcker och rapporter angående feedback och kommunikation. Nästa fas i urvalsprocessen bestod i att hämta boken i hyllan och göra en första undersökning om den kunde vara av intresse för vår referensram. Slutligen återstod de flesta av de böcker och rapporter som ligger till grund för den teoretiska referensramen. Den kritiska litteraturen är ett exempel på vad som påverkar våra val, de erfarenheter vi talat om i vårt synsätt, denna litteratur har vi kommit i kontakt med under vår C- kurs i organisation. Där hade vi förmånen att få ett seminarium med professor Björn Rombach. Han har tillsammans med andra medförfattare skrivit flera böcker som är kritisk till styrning av organisationer. De böcker som avses är *Det går inte att styra med mål*<sup>10</sup> och *Res pyramiderna*<sup>11</sup>. Den litteraturen har representerat en kritisk syn på styrning.

Boken *Från lärandets loopar till lärande organisationer*<sup>12</sup> visade sig vara en bok av intresse. Boken behandlar lärande ur ett brett perspektiv och med utgångspunkt ur flera olika forskare. Vi upplever boken som en bra övergripande sammanställning. Då vi valt att mer fördjupa oss i loop lärande har vi även valt att hämta information om detta direkt ur *Overcoming organizational defences*<sup>13</sup>. Argyris har själv lagt grunden till och utvecklat loop lärandet. Därför har det för oss känts naturligt att hämta denna information från ursprungskällan. Boken *management and organisational behaviour*<sup>14</sup> är en omfattande bok. I sitt 22 kapitel behandlas organisations utveckling och det är detta kapitel vi främst använder oss av. Vi finner i denna bok viss förklaring av sambanden mellan företeelserna förändring och lärande. Andra böcker som varit till hjälp är *Förändring som tillstånd*<sup>15</sup>, och *Organisationsteori*<sup>16</sup>. Hatch förklarar i sin bok företeelser ur flera olika perspektiv och därigenom har den för oss fungerat som en referens att kunna se företeelsen om t ex förändring ur flera olika vinklar. Vi har använt oss av *Kvalitet, från behov till användning*<sup>17</sup> för att få en bild av kvalitetsstyrningsteorier. För att få kommunikationsteoretiska infalls vinklar har vi bl.a. använt oss av *Kommunikation mer än ord*<sup>18</sup>, *Internkommunikation*<sup>19</sup>, *Introduktion till socialpsykologi*<sup>20</sup>, *Using Communication Theory*<sup>21</sup> och *Organizational Communication*<sup>22</sup>.

Dessa tillsammans ger oss en tvärvetenskaplig bild av förändring, lärande, feedback, kommunikation och vad som påverkar och påverkas av den samma. Vår ambition har varit att försöka få teorier som i viss mån ser olika på liknande företeelser. Utifrån denna litteratur har

---

<sup>10</sup> Rombach (1991)

<sup>11</sup> Rombach & Ohlsson (1998)

<sup>12</sup> Granberg & Ohlsson, (2000)

<sup>13</sup> Argyris, 1990

<sup>14</sup> Mullins (1999)

<sup>15</sup> Ahrenfelt (1995)

<sup>16</sup> Hatch, (2000) och (2002)

<sup>17</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>18</sup> Dimbley & Burton (1999)

<sup>19</sup> Strid (1999)

<sup>20</sup> Angelöw & Jonsson (2000)

<sup>21</sup> Windahl & Signitzer (1992)

<sup>22</sup> Kreps (1990)



det tillkommit kompletterande böcker och tidskrifter som vi ansett intressanta för läsaren och för den fördjupning som gjorts i vissa ämnesområden. Genom att försöka se en företeelse ur mer än ett perspektiv har vi själva kunnat ta ställning till hur vi ser på den samma.

### **4.3 Insamling av data**

Vid vår undersökning på Nobel Biocare var vår ansats initialt att basera denna på både en kvantitativ enkätundersökning och en kvalitativ intervjudel. Systemsynsättet antar att verkligheten är objektivt tillgänglig. Genom att undersöka delarna i organisationen önskade vi söka sambanden för att organisationen ska erhålla en positiv eller negativ synergieffekt enligt systemsynsättet<sup>23</sup>. Genom en kvalitativ undersökning är vår ambition att hitta olika forum och kanaler. Genom en kvantitativ undersökning önskade vi undersöka hur väl besluten var spridda inom organisationen. Genom en enkätundersökning förväntade vi oss få svar på i vilken omfattning dessa beslut var spridda och uppfattade inom organisationen. Vi förväntade oss också få svar på om besluten hade mottagits på det sätt som sändaren avsett.

Vid kontakten med Nobel Biocare visade det sig inte möjligt att i detta skede genomföra en sådan kvantitativ undersökning som vi önskat. Således uteblir den delen av vår undersökning. För att kompensera denna förlust har Nobel Biocare varit behjälpliga med kontakter till en EFQM konsult, Lars Odén. Han har i sin tur kunnat bistå oss med mycket värdefulla och insatta kontakter på två företag som redan har implementerat EFQM, Bodycote och Posten Produktion.

Vi har valt att lägga avsnittet om problematisering av våra undersökningsföretag i närmare anslutning till sammanställningen av våra intervjuer, kapitel 6 i avsnitt 6.1 sidan 43.

### **4.4 Validitet/reliabilitet**

Vår undersökning på Nobel Biocare har baserats på intervjuer med de personer som Björn Bergh ansett representera de olika delarna i EFQM's modell. Vi anser att dessa representanter för Nobel Biocare kunnat ge oss en översikt av organisationens struktur i de delar som, enligt vårt systemsynsätt, avser *relationerna mellan* de olika delarna i EFQM's modell. Detta för att få helhetsbilden av de kanaler som förmedlar en dubbelriktad information och en bild av vilka forum som finns för dialog i dagens organisation.

Reliabiliteten på vår undersökning blir inte lägre i och med avsaknaden av den önskade enkätundersökningen. Vi kan däremot inte svara på hur organisationen ser ut i ett djupare perspektiv i nuläget. Vi får därmed svara på hur Nobel Biocare ser ut i förhållande till jämförelseföretagen och i relation till EFQM. Vi anser att vårt syfte ändå uppfylls på ett bra sätt i och med de två jämförelseföretagen som kunnat bistå med andra bilder av applicering av EFQM's modell. Vi kan klargöra kanalerna ur ett ledningsperspektiv i Nobel Biocare, samt belysa hur EFQM kan appliceras i organisationen. Det ska tilläggas att vi betraktar denna undersökning som en förundersökning. Vi anser att denna bör kompletteras med en anonymiserad enkätundersökning. Undersökningen skall syfta till att kunna fastställa vilka kanaler och forum som medarbetarna anser kunna tillgodose den kommunikation som riktar sig till de lägre hierarkiska nivåerna och den information som kan vara relevant för densamma. Detta skulle kunna vara en fortsättning av denna uppsats för en kommande studenter eller som en intern undersökning av Nobel Biocare själva.

---

<sup>23</sup> Arbner & Bjerke (1994)

## 5 Teoretisk referensram

I vår teoretiska del behandlar vi den litteratur som vi har haft behov av för att kunna förstå de aspekter som påverkar varför en organisation förändras till en lärande organisation eller inte. Vidare har vi behandlat de teorier som gör att vi kunnat analysera modellen EFQM's förmåga att vara ett verktyg för en lärande organisation. Vi har även läst litteratur om kommunikation och kvalitetsstyrning. Mycket av den litteratur vi behandlar här har vi läst före vi påbörjade vår undersökning av Nobel Biocare. Detta låg till grund för den undersökning som vi valde. Vi har kompletterat när vi saknat teoretisk referensram om fenomen som uppkommit efter undersökningens gång.

I vår analysdel (Kapitel 7) analyserar vi dessa teorier utifrån vår undersökning. Därefter följer ett kapitel (Diskussion och reflektioner, kapitel 8) där vi fritt diskuterar våra reflektioner om teorierna och fenomen som vi funnit på undersökningsföretagen.

Med utgångspunkt från vår modernistiska syn på uppsatsämnet och med systemteorin som grund försöker vi bryta ner vår problemställning systematiskt. Kan en organisation förändras så att den bättre tar till vara kunskap? Vad är en lärande organisation och går den att styra?

Utgångspunkten vi har är att vi tror att det går att styra en organisation, vilket vi därmed måste ifrågasätta. Vi anser att så länge det *inte* finns nedskrivna dokument på handlingar eller arbetsmoment som ständigt återupprepas vid specifika eller liknande uppgifter (=rutiner) är dessa mystifierade och kan inte förbättras! Det som är svårast i början är att självkritiskt inse att just våra egna handlingar eller arbetsmoment inte är så unika att de går att beskriva och att därmed våga se oss själva som en del i ett system!

Om dessa rutiner kan koordineras vid en förändring så borde dessa kunna styras för att få en ökad kunskap i organisationen. En förändring kanske skulle kunna genomföras mer målinriktad och därmed lättare kunna få genomslagskraft om det går att klargöra organisationens nu-läge. Går det att belysa vilka krafter som påverkar ett specifikt företag vid en specifik förändringsprocess? För att få en grund för en undersökning av ett företag väljer vi att strukturera och analysera det som vi anser vara nyckelfaktorer vid förändring. Vi lägger stor vikt vid att se "helhetsbilden" av förändring som en förutsättning för att kunna styra.

Begreppet lärande är ett av de viktigaste momenten i en styrd förändring. Både förändring och lärande bygger på feedback och är beroende av många faktorer för att det ska kunna bli ett lärande i organisationen eller om det "bara" ska bli en förändring.

Vår teoretiska referensram fokuserar på *förändring, lärande, feedback, kommunikation* samt *struktur och beteende* för att styra en förändring. Vi har även en del som klargör begreppet *kvalitetsstyrning* vilken även inkluderar kritik mot förutsättningen att kunna styra med mål. Under kommande kapitel kommer vi att i ovan nämnd ordning kortfattat redogöra för olika teorier inom ämnesområdet.

### 5.1 Förändring ur olika synsätt

Klassiska managementforskare och tidiga modernister fokuserade främst på hur organisationen skulle stabilisera, skapa rutiner och rationalisera den organisatoriska kunskapen om hur organisationer hanteras på ett effektivt sätt. Ur utgångspunkten om antagandet om stabilitet uppfattades förändringar som ett avsiktligt resultat av att mer gjordes av någonting redan bra, mer rationalitet, mer struktur och fler rutiner. Idag har ett mer förändringsorienterat synsätt eliminerat stabilitetstänkandets upphöjda position. Förändring kan ses som ett tillstånd<sup>24</sup>, med ett tillstånd menas att förändring saknar en absolut början, en absolut mitt och ett absolut slut. Förändring sker hela tiden, under vissa faser lugnare, under andra mer häftiga och kaotiska. Utifrån flera olika perspektiv, t ex modernistiskt, symbolisktolkande eller postmodernism,

---

<sup>24</sup> Ahrenfelt, (1995)

kan idag uttydas ett mer dynamiskt synsätt som lyfter fram organisatoriska processer<sup>25</sup>. Nedan följer en kort beskrivning av de olika perspektiven.

Behovet av organisationsförändring ses av modernister i termer av förändringar i omvärlden. Uppfattningen har sin grund i förutsägelser om snabba och kontinuerliga förändringar av produkter, marknader, teknologier och samhällen. För att kunna hålla jämna steg måste organisationer vara byggda för förändring. För att kunna beskriva och förklara företeelsen måste dynamiska modeller användas. Då omvärlden uppfattades som stabil kunde organisationen vara mindre anpassningsbara och mer hierarkiska. Då räckte det med statiska modeller. Argument mot statiska modeller är att de inte kan fånga förändringen eller att de enbart kan jämföra två statiska tillstånd med varandra, t ex före och efter förändring. I och med antagandet att förändringstakten ökar och att förändring kan ses som ett tillstånd ser organisationsforskare att statiska modeller är otillräckliga. De ses inte som felaktiga men de behöver kompletteras med något. Dagens modernistiska teorier har blivit betydligt mer känsliga för förändring och dynamiska skeenden. Inom systemteorin har idéer om självreproducerade och självrefererande system bidragit till uppkomsten av metaforen ”den lärande organisationen”. Denna metafor ifrågasätter tidigare modernistiska modeller för organisationsförändring vilka utgick från att organisationer anpassar sig till förändringar utifrån. De menar nu att organisationer skapar sin egen inre dynamik som beskrivs som organisatoriska processer.<sup>26</sup>

Den symboliskt tolkande forskningen grundas på en dynamisk syn. Främst genom att sociala konstruktionsprocesser rör aspekter av vardagslivet som reproducerar existerande strukturer eller leder till dess förändring. Med detta synsätt uppfattas organisationer som dynamiska processer som befinner sig i ständig förändring. Även det post-modernistiska synsättet tar avstånd från stabilisering till förmån för paradoxen rörande stabilitet/förändring i organisationer. I takt med att organisationsteorin fortsätter att utvecklas i denna riktning ersätts uppfattningen om *organisation* med en uppfattning av *organisering*, (för fördjupning, läs mer om detta i t ex Weick, 1979).<sup>27</sup>

Effekterna av förändringar kan ses över olika tidsperioder. Förändring kan studeras i dess påverkan på individer, grupper, organisationer eller samhället. På grund av sin natur är förändring på vilken som helst nivå att se som relaterad till förändring på andra nivåer, sett ur ett systemtänkande perspektiv. På organisationsnivå kan förändring initieras på olika sätt. Det kan vara den enskilda chefen som påbörjar förändring. Förändring kan även uppstå ur andra situationer exempelvis vid extern påverkan. Politiska beslut eller andra händelser i vår omvärld kan vara startskottet.<sup>28</sup>

### 5.1.1. Förändringsfaktorer

En organisation kan prestera effektivt genom interaktioner med en bred extern omgivning. Strukturen och funktionen av organisationen måste återspegla egenskaperna hos naturen av den omgivning som den är en del av. För att säkerställa sin överlevnad och framtida framgång måste organisationen vara redo att anpassa sig bl.a. till de externa krav som omgivningen ställer på dem. Organisationen måste kunna svara på förändringar. Följande ses som större förändringsfaktorer:

- Ökande krav för kvalitet och kundtillfredsställelse
- Större strukturell flexibilitet inom arbetsorganisationen och ledarskapet.
- Förändrade egenskaper och sammansättningar hos arbetsstyrkan.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Hatch (2002)

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Mullins (1999)

<sup>29</sup> Ibid

Vissa förändringar sker som svar på yttre påverkan, andra mot bakgrund av inre händelser. Orsakerna till vad som initierar förändring kan ses mot bakgrund av vilket perspektiv som vi utgår ifrån, t ex modernism eller symboliskt tolkande. Delar av den interna förändringen är att härleda till en naturlig process. För att nämna något exempel kan saker som att personalen blir äldre, maskiner förlorar effektivitet mm. Mycket av denna sorts förändring kan styras genom noggrann planering. Det går att på förhand, om än med viss osäkerhet, förutspå när en maskin är för gammal och ineffektiv. På samma sätt är det möjligt att genom noggrann personalplanering se till att t ex pensionsavgångar sker mer utspritt över tiden och inte alla på en gång. Intern förändring kan ske oberoende av externa faktorer. Sammanfattningsvis kan sägas att den största påverkan för förändring är de externa krafterna. Intern förändring går i vissa fall att förutse som i fallet med åldrande maskiner.<sup>30</sup>

### 5.1.2. Modeller för förändring

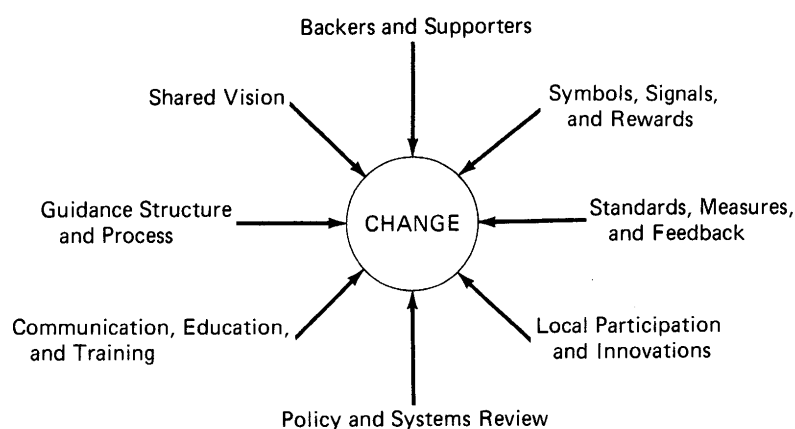
Socialpsykologen Kurt Lewin (1889-1947) har utvecklat ett program för planerad förändring. Detta program är indelat i en process om tre faser av beteendeförändring:

- Uppötning, avlägsna de krafter som upprätthåller beteenden i sin nuvarande form. Rekognosering av behovet av förändring skall ske för att uppnå nästa fas
- Rörelse, utvecklandet av nya attityder och beteenden samt implementering av en förändring
- Återfrysning, stabilisera förändringen till den nya nivån och förstärkning av hjälpmekanismer.<sup>31</sup>

Även Hatch behandlar Lewins modell om organisationsförändring. Hon skriver att denna modell står som grund för flera forskarstudier. Kanter, Stein & Jick däremot ansåg att denna modell var allt för förenklad och bara såg på förändring i en riktning i taget. De utvecklade en mer dynamisk modell ”The Big Three” som har sin grund i organisationskulturen och har förändring i flera riktningar mer eller mindre kontinuerligt.

De menar att påverkan över aktivitetsområden och förändring sker på alla de tre nivåer som organisationsteorin omfattar- omgivningen, organisationen och individ.<sup>32</sup>

#### Eight Elements in the Planning of Change



Figur 7 Kanter, Stein & Jick, *The challenge of organizational change* (1992), s. 508

### 5.1.3. Sammanfattning av förändringsarbete

Olika managementforskare har sett på förändring på olika sätt. Behovet av förutsägbarhet vid förändring gör att statistiska modeller blir otillräckliga. Förändring kan studeras i olika per-

<sup>30</sup> Mullins (1999)

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Hatch (2000)

spektiv, främst genom den sociala konstruktionsprocessen som grundar sig på ett dynamiskt synsätt men likaså studeras dess påverkan på individer, grupper, organisationer och samhället. Förändring sker på grundval av olika inre eller yttre faktorer som påverkar organisationen. Vissa av dessa är förutsägbara andra är det inte.

Lewins modell kan ibland användas som ett sätt att planera förändring. Hatch skriver att den upptining som skapar obalansen i den tidigare jämvikten kan ske genom exempelvis en ändring i relations- och belöningsmönstret eller en ny ledarstil. Att sedan dra fördel av den stress som uppkommer i en sådan situation kan även förstärkas genom att använda kunskap som minskar motståndet till förändring. Förändringen fortsätter tills en ny balans uppstår mellan pådrivande och hindrande krafter. I *The Big Three* sätter författarna tre nivåer som omfattas av en förändring omgivningen, organisationen och individen. Vi kan även se detta i systemtänkandet där systemen kan kategoriseras i olika nivåer enligt figur 6, på sidan 9.<sup>33</sup>

För att kunna styra en förändring till ett lärande förutsätts en mottaglighet i den hierarkiska nivå som förändringen avser och att det finns en acceptans för denna förändring. Enligt *The Big Three* finns fler aspekter på förändring enligt figur 7, på föregående sida. Hur kan vi veta om det är ett lärande som sker eller bara en förändring i någon hierarkisk nivå? För att fördjupa oss ytterligare vill vi se vad litteraturen säger om lärande.

---

<sup>33</sup> Hatch (2000)

## 5.2 Lärande i organisationer

Vad är en lärande organisation? ”Den lärande organisationen” är ett begrepp. Det finns flera definitioner av detta begrepp, vi återkommer till exempel på definitioner längre fram. Inledningsvis vill vi diskutera två centrala problem som är knutna till begreppet ”lärande organisationer”. Den första delen består i antagandet att om det finns lärande organisationer så finns det rimligtvis också icke lärande organisationer. Detta är mindre sannolikt, någon form av lärande sker i alla organisationer. Dock vill vi poängtera att det råder viss skillnad mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande. Om vi gör antagandet att organisationen inte är en självständig tingest utan att organisationen består av individer kan följande sägas. Individer kan tillägna sig olika kunskaper. Om individen först lär sig och därefter sprider kunskapen inom organisationen kan vi tala om ett organisatoriskt lärande. Om individen själv lär sig men därefter inte sprider kunskapen inom organisationen uppstår inget lärande i organisationen. Individer kan däremot lära utan att organisationen drar nytta av det.<sup>34</sup>

Det andra problemet med begreppet är att det ibland kommit att framstå som en organisationsmodell. Detta är fel sätt att se på begreppet. Det kan ibland finnas en missuppfattning att lärande organisationer är att jämföra med en divisionsorganisation eller liknande.

Nedan ges en bild av föreställningen om den lärande organisationen

”Den lärande organisationen är en metafor som har sitt ursprung i visionen och sökandet efter en strategi som främjar individens egen utveckling inom en organisation som fortlöpande förändras.”<sup>35</sup>

Själva gör Granberg och Ohlsson följande definition;

”Den lärande organisationen:  
Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tillvaratar detta lärande och som nyttiggör detta lärande i organisationens strävan att anpassa sig till omvärlden.”<sup>36</sup>

Definitionen av Granberg och Ohlsson ansluter till ett systemteoretiskt tänkande.

### 5.2.1. Loop lärande

Som inom allt annat finns det olika sätt att se på lärande. Granberg och Ohlsson har identifierat sju olika ”stigar” som de menar kan sammanfatta de viktigaste synsätten. Vi har valt ut vad författarna har valt att kalla Loop stigen att undersöka något närmare. Vi finner egentligen ingen bättre eller sämre än någon annan. Att valet av loop lärandet helt är en slump är nog inte hela sanningen. Främst kan sägas att loop lärandet har sin utgångspunkt i ett modernistiskt synsätt som följer naturvetenskapens väg och ligger oss nära till hands.<sup>37</sup>

Argyris och Schön har intresserat sig för förhållandet mellan organisationer och de individer som ingår i den. Grunden utgörs av tanken att arbetsorganisationen måste överensstämma med individens behov av att få och kunna ta ansvar för att kunna använda sitt eget omdöme. Argyris utgår från ett öppet system. Dessa använder han för att behandla mångdimensionella företeelser exempelvis formella, informella, individuella företeelser, som ett integrerat system. Författaren ansluter sig alltså till systemtänkandet.<sup>38</sup>

Argyris har utvecklat begreppen ”espoused theories of action” och ”theories in use”. Det tidigare av dem omfattar mål, antaganden, normer och värderingar som personen framhåller som vägledande för hennes beteende. Det andra begreppet omfattar de underliggande normer och

---

<sup>34</sup> Granberg & Ohlsson (2000)

<sup>35</sup> K, Starkey (1996), s 2, citerad i Granberg & Ohlsson, (2000), s 33

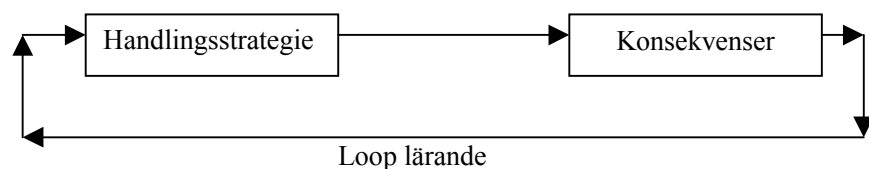
<sup>36</sup> Granberg & Ohlsson (2000, s 33)

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Ibid

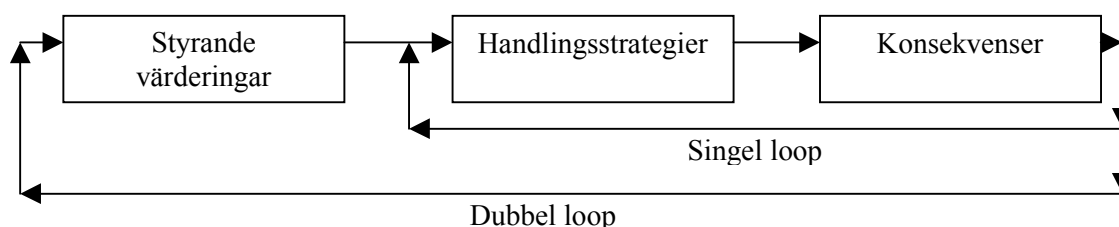
värderingar som i praktiken styr handlandet. Dessa begrepp kan ses som bakgrund till ”loop lärandet”.<sup>39</sup>

Argyris kopplar teorierna till det han betecknar som loop lärande. Loop lärandet har han utvecklat tillsammans med Donald Schön. De har delat in lärandet i singel loop lärande och dubbel loop lärande. Singel loop lärande kan ses som lösningen på ett aktuellt problem. Detta tillvägagångssätt ger ingen lösning på de grundläggande problem som ligger bakom varför problemet existerar. Bilden nedan ger en översiktlig bild av företeelsen.



**Figur 8 Singel loop lärande, Argyris (1990), s. 2**

För att en bestående korrektion skall uppnås krävs att de styrande värderingarna ändras. En ny ”theory in use” måste läras in. Detta innebär dubbel loop lärande.



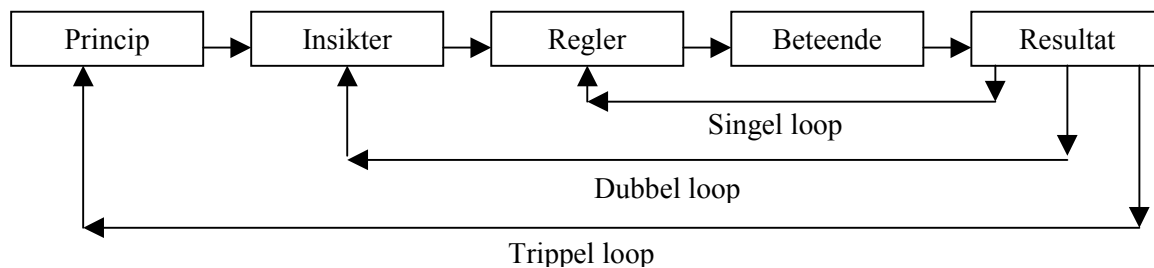
**Figur 9 Dubbel loop lärande, Argyris (1990), s.94**

Argyris och Schöns modeller singel och dubbel loop har under åren utvecklats. Swieringa och Wierdsma redogör för en tredje loop, trippel loop<sup>40</sup>. I deras redogörelse för organisations lärande står ett kollektivt lärande. Lärandet beskrivs som en förändring av beteenden. Författarna lyfter fram tre centrala begrepp som de menar styr organisatoriska beteenden, regler, insikter och principer. Regler är det som anger hur organisationen skall arbeta för att nå uppställda mål. De kan exempelvis anges i tydliga anvisningar och befattningsbeskrivningar, men kan även vara mer underförstådda i form av ritualer. Insikter rör vad medlemmarna inom organisationen betraktar som god organisation och varför vissa regler existerar. Insikter ger förklaring och förståelse för varför och vilka regler som finns, men också möjlighet att utveckla nya regler. Principerna är de grundläggande antagandena och föreställningar som bär upp organisationen. Författarna menar att detta är organisationens kultur och refererar till Schein (1993). Vidare menar de att det kollektiva lärandet omfattar tre olika loopar. Trippel loop är att se som ytterligare en dimension av Argyris loop lärande. Förändring av regler är singel loop lärande. Förändring av insikter är dubbel loop lärande. Förändring av principer är trippel loop lärande.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Argyris, (1990)

<sup>40</sup> Swieringa & Wierdsma (1992)

<sup>41</sup> Ibid



Figur 10 Kollektiva lärande loopar, från Swieringa & Wierdsma (1992)<sup>42</sup>

Författarna Swieringa & Wierdsma (1992) betonar enligt Granberg & Ohlsson att trippel loop lärandet tar tid och är ett mycket omfattande arbete. Trippel loop lärande berör grundläggande existentiella frågor i organisationen. Att förändra kulturen inom en organisation eller företag är ett omfattande projekt. Genom att sätta in utbildningsstöd på olika sätt menar författarna att de kan främja olika former av lärande. De betonar även att deras modellbygge är en förenkling av en svårfångad verklighet.<sup>43</sup>

### 5.2.2. Cirkulär organisation

1999 publicerades en artikel i *Journal of organizational change management*, skriven av A, Georges, L, Romme, Arjen van Witteloostuijn. Artikelnen heter *Circular organizing and triple loop learning*. Den behandlar en ny framväxande organisationsdesign, den cirkulära organisationen, för att kunna förstå trippel loop lärande. Den cirkulära modellen utvecklades mot bakgrund av föreställningar om samband mellan organisationens struktur och beteenden tagna från singel, och dubbel loop lärande. I detta avseende anses den cirkulära organisationen att vara en lämplig infrastruktur för trippel loop lärande. Detta genom att utforska strukturella möjligheter och nyckelkompetenser som medlemmarna behöver för att kunna fatta välgrundade beslut om t ex policys och mål. För att se hur detta fungerar i praktiken har författarna valt att undersöka utvecklandet av en cirkulär organisation på Endenburg elektroteknik, Holland.

Inledningsvis förklarar författarna teorierna kring den cirkulära organisationen. Därefter påvisas hur resultatet på Endenburg elektroteknik som i viss mån har påverkat deras bild av den cirkulära organisationen. Vi kommer nedan att kort sammanfatta artikelnen i liknande ordning.

Grundläggande i artikelnen är skillnaden mellan olika nivåer. Den cirkulära organisationen har uppkommit ur ett systemtänkande. Detta systemtänkande berör främst interaktionen mellan struktur och beteende. En andra princip författarna inbegriper är systemteorins öppna system. Som tredje punkt framhåller de dilemmat mellan globala mönster och lokalt beteende. Dessa tre principer ligger till grund för utvecklandet av den cirkulära organisationen. Den första cirkulära organisationen innehåller följande tre punkter:

- Beslut fattas mot bakgrund av att inga åsikter förkastas. Skäl och argument är viktigare än position rörande en given fråga.
- Dubbel länkad, en stor organisation är normalt indelad i en hierarki av cirklar. Detta ersätter inte den traditionella hierarkin, de verkar samtidigt. Varje lägre cirkel är representerad i en högre genom en funktions ledare och en ytterligare representant. Funktions ledare väljs i den högre cirkeln. Den andra representanten väljs i den lägre cirkeln.
- Val av personer görs i konsensus efter fria och öppna diskussioner.<sup>44</sup>

Implementeringen av dessa tre delar implicerar att den hierarkiska strukturen enbart skall hantera organisering och koordinering av arbetsprocessen. Den cirkulära organisationen skall

<sup>42</sup> Granberg & Ohlsson (2000), s. 75

<sup>43</sup> Granberg & Ohlsson (2000)

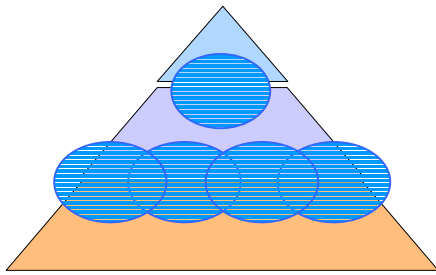
<sup>44</sup> Romme & Witteloostuijn, (1999)



verka samtidigt på områden som policy beslut och genom att lära av erfarenheter från det förflutna.<sup>45</sup>

1968 tog Gerard Endenburg över sin fars position som VD på Endenburg elektroteknik Inc. Företaget hade då ca 120 anställda som främst arbetade i projektform på områden som design, produktion, installation och renovering. Företagets främsta kunder fanns inom tillverkningsindustrin. G. Endenburg önskade i detta läge ha möjlighet att experimentera, både tekniskt och organisatoriskt. Han påbörjade sina experiment, främst inom beslutsfattande och organisationsstruktur.

I början av 1970-talet startades de första försöken med cirklar. En cirkulär hierarki skapades. En toppcirkel (board of directors), en ledarskapscirkel och sex enhetscirklar. I stort följde företaget de tre punkter som beskrivs med beslutsfattandets principer, dubbellänkad information och valen av representanter i cirklarna. Försöken blev lyckade.



**Figur 11, cirkulär organisation, (egen tolkning)**

Vid samma tid startade diskussioner om nya former för lön och övrig kompensation. Ett system där alla medlemmar fick del av resultatet (pengar, aktier eller optioner) av ett projekt utformades. Samtidigt blev medlemmarna också skyldiga att ta ett gemensamt ansvar för ett negativt resultat. Storleken på ut och inbetalningar fastställdes i den högsta cirkeln.

Medlemmarna kände sig fastbundna av systemet. De upplevde att det inte hade frihet att välja att vara kvar i företaget eller att välja att sluta på grund av de band som knöts genom kompensationssystemet. Det första försöket med den cirkulära organisationen och det nya lönesystemet föranledde vissa förändringar av de tre grundläggande kriterierna, (beskrivna ovan). Snabbt stod det klart att alla medlemmar i organisationen måste tillhöra minst en cirkel. En annan del rörde informationsspridning inom organisationen. Den cirkulära organisationen kunde endast fungera om varje medlem på företaget hade full tillgång till all information som berörde de beslut som skulle tas i cirkeln. Därför började varje cirkel att lagra all information i en "loggbok". Stora databaser skapades för all denna information.

Det fanns flera problem med implementeringen av detta nya system på Endenburg elektroteknik. Största problemet inledningsvis var den för medlemmarna okända situationen där de för att uppnå resultat var "tvungna" att aktivt ta del i diskussioner och i viss mån beslutsfattande. Ett motstånd eller kalla det ovana mot denna delaktighet var till en början tydlig. Efter hand blev medlemmarnas reaktion på det nya systemet överlag positiv. De kände en delaktighet i företaget och därigenom också en känsla av att kunna påverka. Medlemmarna började mer och mer aktivt delta i diskussioner och systemet bidrog bl.a. till nedbrytning av de traditionella rollerna.<sup>46</sup>

Fallet i artikeln är intressant med avseende på den cirkulära infrastrukturen som samexisterar med den administrativa strukturen. Strukturen medverkar både till singel och till dubbel loop lärande. Det främsta skälet för denna ståndpunkt är att den cirkulära designen samspelar med en struktur som underlättar för fri och öppen information.<sup>47</sup>

För att klargöra vilken loop som existerar kan tre olika frågor ställas:

- Gör vi saker rätt (singel loop)
- Gör vi rätt saker (dubbel loop)

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Romme & Witteloostuijn, (1999)

<sup>47</sup> Ibid.

- Kan vi vara delaktiga i välinformerade val angående strategier, mål mm. (Trippel loop).<sup>48</sup>

Av de tre punkterna ovan är de två första mer enkla att förstå. Den tredje punkten kan ses som mer diffus. Då Trippel loop lärande, som tidigare beskrivits, är ett försök att påverka de grundläggande antagandena och föreställningarna inom organisationen måste för att förändra dessa alla vara delaktiga i förändringen. Trippel loop lärande handlar om att länka ihop alla lokala lärande enheter i en övergripande infrastruktur så väl som att utveckla kompetenser och färdigheter för att använda denna infrastruktur.<sup>49</sup>

### 5.2.3. Teamlärande

För att få en lärande organisation måste det finnas en lyhördhet och dialog från medlemmarna i organisationen, menar Senge i *Den femte disciplinen*. För att hålla en vision levande måste den vara förankrad i de styrande principerna, vad, varför och hur? En förutsättning för att det ska kunna förverkligas är att teamet måste fungera. I det fungerande teamet har alla medlemmarna ett gemensamt syfte, en gemensam vision och förståelse för hur medlemmarna kompletterar varandra på bästa sätt. För att detta ska kunna bli verklighet så krävs att medlemmarna ska lära sig att lyssna till varandra. Det krävs en medvetenhet om hur de individuellt kan komplettera de luckor som de andra medlemmarnas insatser har och förståelse för hur grupper påverkar och samverkar med varandra. Det förutsätter en dialog.

Skillnaden på dialog och diskussion är grundläggande i denna disciplin. Dialogen har tre grundläggande förutsättningar. Varje deltagare måste vara självkritisk, se de andra deltagarna som kollegor och någon måste hålla i trådarna och hålla ihop dialogen. I teamlärande är diskussionen en nödvändig motvikt till dialogen. Den handlar om att hitta lösningar vilket en dialog inte har som huvuduppgift utan kan ha som en biprodukt. I en väl fungerande grupp kan mycket väl konflikter förekomma, men konflikterna är konstruktiva.

I traditionella grupper förekommer två former av konflikter; den dolda och den polariserande. Den dolda är ofta för att bibehålla en ej fungerande grupp, medan den polariserande är när flera oförenliga öppna ståndpunkter existerar inom gruppen. Dessa grupper utvecklas minimalt. Ett tecken på en grupp som inte fungerar som ett lärande team är försvarsrutiner. Dessa tar död på medlemmarnas entusiasm. Teamlärande behöver träning. Träning på dialog.<sup>50</sup>

### 5.2.4. Sammanfattning av lärande organisationer

Metaforen ”den lärande organisationen” kom från Argyris looplärande och utvecklades av författarna Swieringa & Wierdsma till trippel loop lärandet. Där den tredje loopen innebär att det sker kontinuerligt utbyte av kunskap som ständigt uppdateras genom medlemmarnas utveckling. De tre looparna kan vi se som olika överordnade system i Bouldings hierarki (Bilaga 2), där de lägre stående systemen ryms inom de högre. Här menar vi då att de lägre looparna ryms inom den tredje loopen.

För att kunna arbeta med lärandet i organisationen utvecklades den cirkulära organisationen i en artikel av Romme & Witteloostuijn. Den cirkulära organisationen finns parallellt med linjehierarkin och utgör en demokratiserande process som även beskrivs i Senges teamlärande vilket författarna i båda fallen anser leder till ett lärande. Med den cirkulära organisationen började likaså en informationsinsamling i stora databaser.

Den lärande organisationen påverkar hela företagskulturen. Det innebär att vid en struktur med en cirkulär organisation kan alla lokalt lärande enheter länkas ihop i en övergripande infrastruktur. I Romme & Witteloostuijn artikel påpekar de dilemmat med det globala och

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Senge (1995)

lokala beteendet. Det handlar om att skapa en struktur för feedback i alla systemnivåer. Kort sagt finns det ett behov av samordning av kommunikation.

## 5.3 Feedback

Vad menas med feedback? Feedback i vardagligt tal är återkoppling. Ur ett cybernetiskt synsätt är det en koppling mellan mål och handling. Cybernetik är läran om styrning, ordet är talande nog härlett till grekiskans styrman<sup>51</sup>. Ett mål formuleras eller måttstock för accepterat beteende sätts upp. Detta följs av en mätning och styrning av överensställningen med målet eller normerna och en återkoppling som grundar sig på en jämförelse mellan konkreta prestationen och dessa normer. En mätning som regleras till det förväntade. Det som kallas feedback är här själva förändringen, justeringen och regleringen.<sup>52</sup>

### 5.3.1.1 Feedback från den lärande organisationens perspektiv

I en utveckling av systemteorin har det introducerats idéer om självreflekterande system i organisationer som ger upphov till metaforen ”den lärande organisationen”. Den går ut på att organisationen skapar sin egen inre dynamik som beskrivs i organisatoriska lärandeprocesser. Vid lärande tycks organisationen definiera sina egna förändringsprocesser i organisationen, men inte på ett direkt toppstyrt sätt, utan mer genom demokratiska processer<sup>53</sup>. Även Senge ”den lärande organisationens” stora guru talar om feedback.

Peter Senges, *Den femte disciplinen* definierar feedback som en reglering eller justering, vilket talar om feedback som en förändring mellan ett läge och ett annat under en tidsperiod. Senge ser på organisationer som ett system, ju mer påtryckningar dess mer kämpar systemet emot. Detta kallar han kompenserande feedback. Han beskriver även det han kallar balanserande feedback och förstärkande feedback. En balanserande (eller stabiliserande) feedback kan vara en reglering något ska vara i balans, ett målorienterat beteende. Kompenserande feedback är den naturliga reaktionen vid förändring skriver Senge. Det är en balanserande feedback.

Förstärkande feedback kan vara positiv om något går bra men även negativ. Vid exempelvis börsförändringar finns en tendens att följa det som är en trend. Balanserande feedback har ett maxvärde och ett minsta värde som feedback balanserar/reglerar mot, en reglering som liknas vid en termostat.

*Den femte disciplinen* utgår från att se sambanden snarare än raka förlopp av orsak och verkan och att se hur förändringsprocessernas samband påverkar helheten långsiktigt. Det kallas en dynamisk komplexitet som sker genom feedback. Feedback kan ses i ett helhetsperspektiv, dynamisk komplexitet (summan av små förändringar blir en helhet på lång sikt) som många subsystem<sup>54</sup>/delsystem (detaljkomplexitet) som ska överensstämma tillsammans i många delar, vilka har gemensamma kontaktytor.<sup>55</sup>

Att i praktiken arbeta med feedback i systemtänkandet kan vara svårt. Hur ska medlemmarna kunna lära sig av sina erfarenheter när de inte får uppleva konsekvenserna för sina viktigaste beslut? Senge<sup>56</sup> beskriver ledningsgruppens svårigheter att få ett helhetsperspektiv. Det finns en komplexitet i att sätta samman beslut för framtiden, som är svårt att se konsekvensen av. Dessa kan bli tydligare och mer överskådliga genom att simuleras vilket han beskriver i kapitlet om mikrovärldar.<sup>57</sup>

---

<sup>51</sup> Fiske (1990)

<sup>52</sup> Hatch (2000)

<sup>53</sup> Hatch (2002)

<sup>54</sup> Se figur 21 om olika analysnivåer i organisationen, s. 33

<sup>55</sup> Senge (1995)

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

### 5.3.2. Tankemodeller och personlig vision

Att reflektera över sina egna förutfattade meningar är Senges disciplin tankemodeller. Att kommunicera med öppet sinne, där ingår att göra klart vad som är verkligt, genom att föra ut sin åsikt, fråga och uttala det som är outtalat. Det finns inget krav på att alla ska vara överens, allt för att skapa en öppenhet i organisationen.

Detta är individens perspektiv, men måste samtidigt genomsyra helheten för att det ska bli en genomslagskraft och för att kunna få till stånd en lärande organisation. De flesta tankemodeller är bristfälliga eftersom de inte tar hänsyn till bl.a. feedback utan fokuserar på de synliga effekterna som inte alltid ger en hävstångseffekt. De tankemodeller som nu domineras av enskilda händelser ska i stället baseras på förändringsmönster på lång sikt och de strukturer som skapar dem.<sup>58</sup>

En jämförelse med dessa tankemodeller kan vara den avläring och inläring som Hamel och Prahalad skriver om i *Att konkurrera för framtiden*. Där ska individerna enligt författarna avprogrammera sin förutfattade mening och tänja tanken till nya dimensioner, mot en vision.<sup>59</sup>

En personlig vision, menar Senge, fungerar som en pågående process, där individerna om och om igen, riktar in sig på vad de verkligen vill, på sina visioner. Lika viktig som en vision är en tydlig bild av verkligheten. Glappet mellan visionen och verkligheten är drivkraften som författaren kallar för kreativ spänning. Det gäller att inte minska visionen på grund av den osäkerhetskänslan som glappet kan orsaka, då minskas möjligheten att närma sig visionen.<sup>60</sup>

### 5.3.3. Olika syn på feedback

Ett annat sätt att se på feedback är som en del i kvalitetsstyrningen. Där kan feedback i sin enklaste form vara en uppföljningsrapport i en arbetsprocess i produktion. Den kan leda till förändring till det positiva i bästa fall. Feedback kan vara en möjlighet till självkontroll, reflektion och återkoppling för att användas till en förändring av ett beteende till det bättre mer lönsamma arbetssättet.<sup>61</sup> Detta sätt att se på feedback skiljer sig från Senges genom avsaknaden av den långsiktiga sammankopplingen av sambanden och hänsyn till fördröjning i tid.

Ett sätt att påvisa behovet av feedback enligt kvalitetsstyrningskonceptet är Gap-modellen. Det är en modell som påvisar informationsluckor i ett system där kunden är en del av systemet, vilket kan komma till hjälp för produktion av tjänster. Denna modell kan hjälpa till att utveckla både varor och tjänster. Denna skulle kunna användas som planering av feedback som system var som helst. I flera av de givna gapen handlar det om de olika felkällor som kan komma in på grund av dålig kommunikation och för dåligt understödd målbild, otydlig rollfördelning eller konflikt mellan olika roller. Bristande samarbete är en annan orsak med samma tema. Detta är vanligare ju större organisation och dess fler hierarkiska led.<sup>62</sup>

Ett vanligt sätt är att definiera feedback ur ett kommunikationsteoretiskt perspektiv. Dessa teorier utgår från ett sändar- och mottagarperspektiv. Detta kan vara enkelriktat eller dubbelriktat budskap som skickas från sändaren till mottagaren. Om mottagaren skickar någon reaktion tillbaka (dubbelriktat budskap) till sändaren är detta kallat feedback. Kort sagt är feedback överföringen av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren. Denna reaktion behöver inte vara ord i muntlig form eller skrift. Det kan vara någon signal som kan tolkas, ett leende eller en arg blick är också en form av feedback. Vissa kommunikationskanaler försvårar feedback

---

<sup>58</sup> Senge (1995)

<sup>59</sup> Hamel & Prahalad (1994)

<sup>60</sup> Senge (1995)

<sup>61</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>62</sup> Ibid.

avsevärt. Feedbacks huvuduppgift är att hjälpa kommunikatorn att anpassa meddelandet till mottagarens behov.<sup>63</sup>

## **5.4 Kommunikation i företag**

För att kunna styra en organisation måste det finnas genomtänkta kommunikationsvägar i ett företag. Vi vill förtydliga vilka faktorer som påverkar valen av kommunikationskanaler. Vilken betydelse valet av kommunikations forum eller kanal har för förändringens resultat. Det vill säga om det ska bli en mer lärande organisation eller om det bara blir en förändring.

Den dynamiska komplexitet som vi beskrivit i avsnittet *Feedback* 5.3.1.1 tar upp problemställningen om att kunna se helheten av de små delarna. För att strukturera kommunikation i ledningsgrupper på olika nivåer gav Peter Senge flera förslag med bl.a. planeringsprocesser, mikrovärldssimulering och scenarioplanering<sup>64</sup>. Bergman och Klevsjö skriver om benchmarking<sup>65</sup> inom olika branscher som ett annat alternativ för olika nivåer på företaget<sup>66</sup>. Det gemensamma är att det i alla dessa handlar om att iscensätta en process där alla inblandade är nya i situationen så att alla står på samma kunskapsnivå men med olika kunskap i olika delar. Alla måste och kan lära sig något nytt. Därmed finns även ”mångfald” som ett positivt centralt begrepp. Även en förståelse för svårigheten att kommunicera denna komplexa bild blir tydlig.

Många organisationer hoppas på att vid införande av ett intranät ska den tryckta personaltidningen kunna tas bort. Strid anser att det finns en risk med detta tankesätt då kanske alla på företaget inte har tillgång till en egen dator eller av olika anledningar inte kan använda intranät och därigenom ställs utanför informationsspridningen. Problemet med elektroniska kanaler gäller tillgänglighet, då det fortfarande saknas mycket i kunskap och innehav av datorer hos många medarbetare.<sup>67</sup>

Strid tar upp en enkel kommunikationsmodell som lägger in ett samband med sändarens syfte på ena sidan och på andra sidan effekten på mottagaren. Detta avser förändringen av kunskap eller känslor. Om sändaren är ”organisationen” kan mottagaren anta ett konfliktperspektiv eller ett konsensusperspektiv. Det finns en mängd delsyften som är starkare eller svagare relaterade till huvudsyftet. En organisation kan primärt vilja förbättra arbetsmiljön, förändra organisationen eller ändra produktionsprocessen. Det är viktigt att någon kopplar ihop dessa till en process så att visionen blir tydlig för alla i organisationen och att det finns en återkoppling av effekten på mottagaren, en form av reglering av feedback.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> Fiske (1990)

<sup>64</sup> Senge (1995)

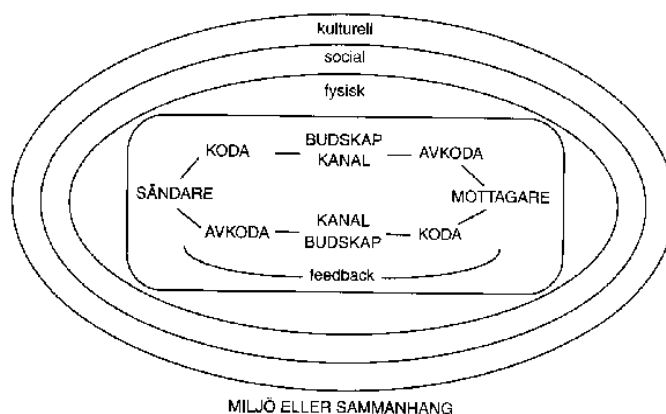
<sup>65</sup> Bilaga 4

<sup>66</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>67</sup> Strid (1999)

<sup>68</sup> Ibid.

### 5.4.1. Kommunikationen i sitt sammanhang



Figur 12, Kontextualiserad modell. Dimbley & Burton, Kommunikation mer än ord, s.44

Dimbely och Burtons modell åskådliggör kommunikationsprocessen i sitt sammanhang. Organisationen måste appliceras i sitt kulturella, sociala och fysiska sammanhang samt analysera vilka som är sändare och vilka som är mottagare av budskapet. Viktigt är även att i denna kommunikations- och informationskanal fokusera på hur återkopplingen (feedback) ska kunna stimuleras för att få en interaktiv kommunikation.<sup>69</sup>

Den interna kommunikationen kan delas in i *formell* respektive *informell* kommunikation. Den formella är sådan som initieras uppifrån och rör regler, policy och mål och den utgörs ofta av producerat material. Den informella kommunikationen utgörs av samtal och spontana möten och innehåller rykten, berättelser med mera.<sup>70</sup>

### 5.4.2. Kommunikationens funktion och flöden

Flera forskare har gjort sammanställningar över kommunikationens funktioner. Thunberg gör enligt Strid en indelning i fyra funktioner; *expressiv*, *social*, *informerande* och *kontrollerande*. Den expressiva kommunikationen syftar till att uppmärksamma sändaren, som exempelvis vid varumärkesreklam. Den sociala kommunikationen syftar till att få medarbetare i en organisation att känna sig delaktiga och skapa engagemang. Den informativa och kontrollerande kommunikationen däremot bygger på att ge arbetsinstruktioner samt information om verksamhetens mål och medel samt kontrollera att dessa efterlevs. Den typen av kommunikation är enligt Strid enkelriktad och går vertikalt genom organisationen och utnyttjar de formella kommunikationsvägarna. För att lyckas med detta menar Strid att organisationen måste ha fått informationskanalen att fungera. Har medlemmarna inte kunskap om organisationen blir det mycket svårt att känna delaktighet. Thunbergs sista funktion rör kommunikation eller snarare tillgång på kommunikation och som är ett verktyg för att kontrollera människor.<sup>71</sup>

Den amerikanske forskaren Kreps menar att det finns tre sorters flöden av kommunikation inom en organisation, *nedåtriktad*, *uppåtriktad* samt *horisontell*. Nedåtriktad kommunikation är den mest grundläggande och består av arbetsinstruktioner, order och information om organisationens mål. Den uppåtriktade kommunikationen däremot finns i en organisation när alla anställda har möjlighet att ge feedback till sina chefer. Kreps påpekar att det kan vara svårt för en person långt ner i den strukturella hierarkin att våga framföra kritik till ledningen. Den tredje formen är den horisontella kommunikationen som flödar mellan medarbetare på likartad hierarkisk nivå.<sup>72</sup> Viktigt att nämna i sammanhanget är att i dag arbetar många

<sup>69</sup> Dimbley & Burton (1999)

<sup>70</sup> Larsson, (1997)

<sup>71</sup> Strid, (1999)

<sup>72</sup> Kreps, (1990)

organisationer även i projektform eller liknande och då kommunicerar människor dels på olika hierarkiska nivåer och dels över enhetsgränser.<sup>73</sup>

Andra forskare delar in den interna kommunikationen i *hård* respektive *mjuk* information. Den hårda informationen är den sakinriktade som, när den är bra, gör att alla medarbetare får en gemensam referensram, vilket gör att missuppfattningar om rena sakfrågor minskar. En bra internkommunikation kan verka för att motsättningar minskar och medarbetarna sprider en positiv bild av organisationen utåt. Dålig internkommunikation gör däremot att ryktesspridning ökar och att medarbetarna får en negativ bild av ledningens kompetens. Den typ av internkommunikation som handlar om attityder och värden kallar Orre & Palm för mjuk information och den gör att organisationens värden och mål förankras hos medarbetarna samt stärker "vi-andan" och därmed företagskulturen. Sammanhållningen på en arbetsplats påverkas bl.a. av relationerna mellan arbetsledning och den underställda personalen och inte sällan är det så att "vi-andan" hos den underställda gruppen ökas genom att den ser de överordnade som sin gemensamma fiende.<sup>74</sup>

### 5.4.3. Kommunikationsstrategier

På senare år har information som tidigare presenterades via möten, som tidigare var den vanligaste informationskanalen vid snabba informationskrav, och information i personaltidningar, vid mindre tidspress, flyttats till intranätet. Därmed ställs helt andra krav på medarbetaren.<sup>75</sup>

Signitzer och Windahl gör en grov uppdelning i kommunikationsstrategier som *spridnings- samt stödstrategier*. I spridningsstrategin ser organisationen till att mottagaren får information oberoende av om mottagaren har ett behov av informationen eller inte. Det är sändaren som avgör vilket informationsbehov som är nödvändigt och när det inträffar hos mottagaren. I stödstrategin ligger ansvaret på mottagaren att kunna definiera sitt informationsbehov. Organisationens uppgift är här att lagra information och eventuellt hjälpa medarbetarna att söka i den. Denna strategi kan användas passivt eller aktivt. I den passiva formen ser bara organisationen till att informationslagret är tillgängligt för mottagarna, medan det aktiva stödet fungerar mer som en dialog. Den som söker information meddelar sitt informationsbehov och får därigenom hjälp att hitta den information som söks.<sup>76</sup>

I figur 13 sammanfattas de fyra typer av kommunikationsmönster som beskrivits i föregående stycke. Den aktiva formen används ofta i interpersonella kanaler<sup>77</sup>, vilket gör att mottagaren kan vara mer säker på att informationen verkligen är användbar. Kommunikationen blir mer effektiv och risken för informationsöverflöd minskar. Nackdelen är tyvärr att det bara är de motiverade som kommer att söka upp den information de behöver. Om inte organisationen lyckas fånga upp de övriga och motivera dem kommer en stor grupp att stå utanför och medför att informationsklyftan ökar. Ser vi till spridningsstrategin har den en fördel då organisationen kan ha en bättre blick för vad medarbetarna behöver information om och ingen lämnas helt utan. Däremot kan informationen drunkna i det informationsöverflöd som spridningsstrategin gärna ger upphov till.<sup>78</sup>

Sändare			
		Aktiv	Passiv
Mottagare	Aktiv	Interaktion	Sökning

<sup>73</sup> Larsson, (1997)

<sup>74</sup> Orre & Palm (1995)

<sup>75</sup> Strid (1999)

<sup>76</sup> Signitzer & Windahl, (1992)

<sup>77</sup> Bilaga 3

<sup>78</sup> Signitzer och Windahl, (1992)





**Figur 13** Fyra typer av kommunikationsmönster<sup>79</sup>

Den figur som McQuail har utformat enligt ovan lutar sig mot den typen av resonemang om spridning och stöd. Den bygger på en uppdelning av en aktiv och passiv sändare respektive mottagare. De två rutor med aktiv mottagare motsvarar stödstrategin ovan, med aktiv samt passiv sändarroll. Med en passiv mottagare och aktiv sändare ser vi vad den typiska spridningsstrategin går ut på.<sup>80</sup>

För att skapa en lärande organisation som ska tillvarata feedback från alla nivåer i organisationen krävs en genomtänkt kommunikation som stödjer individens behov av återkoppling utan att generera ett informationsöverflöd.

---

<sup>79</sup> Mcquail, 1984 i Signitzer & Windahl, (1992)

<sup>80</sup> Signitzer och Windahl, (1992)

## 5.5 Informationsöverflödet

Socioteknisk systemteori har sin fokus på sociala och teknologiska aspekterna av hur begreppet teknologi användes i organisationerna. Det beskrivs som en blandning av ingenjörsvetenskap och organisationsteori. Definitionen av teknologi handlar om medel för att uppnå något, som exempelvis fysiska objekt som används i produktionen, de aktiviteter och processer som ingår i produktionsmetoderna och den kunskap som krävs för att kunna använda sig av dessa. Utifrån detta perspektiv samverkar många av dessa i en organisation.

Olika forskare har gett bidragande bilder av teknologiska aspekter. Thompsons typologi, Perrows teknologitypologi och Woodwards grupperade produktionsprocesser i relation till komplexitet. Dessa tre synsätt på produktion eller verksamhet överlappar inte helt varandra utan ska ses som olika aspekter av att belysa problemet med komplexitet, rutinisering av arbetet och faktisk samt upplevd osäkerhet. Enligt figur 14 en kan organisation uppfattas som en komplex uppsättning av samverkande och ömsesidigt beroende teknologier.

Forskarna menar att osäkerheten och komplexitet i organisationen ökar informationsbehovet hos chefer och medarbetare. Brist på information i organisationen är en bidragande orsaken till den informella kommunikationen. Datorernas framsteg är en bidragande orsak till den stora mängden information. Det blir därför svårt för cheferna att lokalisera och bearbeta den information de behöver för att fatta bra beslut.<sup>81</sup>

		Förändringstakt	
		Låg	Hög
Komplexitet	Låg	Den information som behövs är känd och tillgänglig	Konstant behov av ny information
	Hög	Informationsöverflöd	Okänt vilken information som krävs

Figur 14 Kopplingar mellan osäkerhet, information och betingelser i den upplevda omgivningen, Hatch (2000), s. 113

Osäkerhet är något subjektivt, bör nämnas. Osäkerhet för en individ innebär inte att det är det för en annan. Med den nya teknologin finns det risk för informationsöverflöd. Det förefaller rimligt att det kan vara svårt att av all information vi får genom intranät kunna gallra och ta till sig det som är relevant för den enskilde medarbetaren, med hänvisning till Hatch figur 14. Den finns en fara att individerna samlar på sig för mycket information och där blir det svårare att göra en urskiljning. Eftersom det är svårt att hantera alltför stor mängd information blir det vanligtvis en form av sortering av informationen varvid det finns risk att filtrera bort viktiga nyanser. Ett intranät har en fördel då det kan decentralisera informationsflödena. Ett exempel kan vara information i en hierarkisk organisation, där informationen går i flera led. Detta innebär att många kan nås av felaktigt tolkad information. Enligt Rapp gör informationstekniken att världen knyts samman, men det problematiska är dock att människor har olika referensramar. Han påpekar att det därför inte nödvändigtvis är positivt med en ökad informationsmängd. Detta kan skapa konflikter mellan grupper med olika idévärldar.<sup>82</sup>

### 5.5.1. Kommunikationsbarriärer

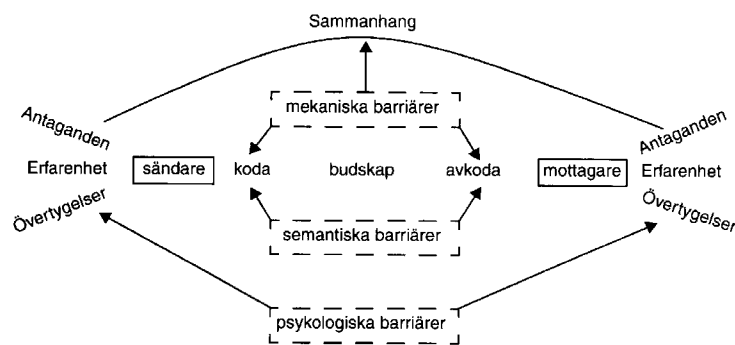
Dimbley och Burtons modell med barriärer ger oss en modell att utgå från för att se vilken kommunikationskanal eller forum som passar för olika typer av information. I en utveckling

<sup>81</sup> Hatch, (2000)

<sup>82</sup> Rapp, (1993)

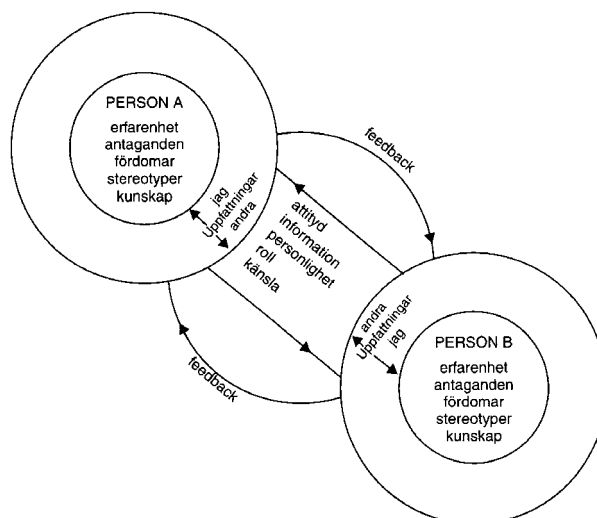
av den traditionella kommunikationsmodellen, med sändare-budskap-mottagare kan även olika barriärer ingå enligt figur 15.

”Sammanhang” avser omgivningen där exempelvis någon form av feedback ska vara ”budskapet”. Detta ska ses som en ständigt pågående process där parterna är både sändare och mottagare. Olika former av barriärer finns i bakgrunden och påverkar kommunikationen. Beroende av omgivning, sammanhang och kanal är det olika filter eller barriärer. Störande ljud eller störningar i kommunikationsutrustningen, datorer eller annat är mekaniska barriärer. Semantiska barriärer handlar om språkets betydelse, där exempelvis fackspråk kan utesluta vissa från kommunikation.<sup>83</sup>



Figur 15, Barriärer för kommunikation, Dimbley & Burton, s.95

Interpersonell kommunikation är kommunikation mellan människor. Förmågan att kommunicera är beroende av hur och om de inblandade vill kommunicera. I viss grad fungerar ”den förutfattade meningen” eller bedömningsgrunden (perceptionen enligt figur 16) om andra människor som filter av information. Den kan ses som ett psykologiskt filter i figur 15. Även företagskultur kan i ett större sammanhang ses som en psykologisk barriär enligt figuren ovan. Tankemodellerna i Senges teorier kan exempelvis appliceras på figuren om interpersonell perceptionsprocess. Perception är en oavbruten process där kunskap om de inblandade hela tiden omprövas. Våra reaktioner bör innefatta en justering av vår egen kommunikation. Det är en social färdighet att känna igen feedback och kunna ge positiv respons enligt Dimbley och Burton.



Figur 16, Interpersonell perceptions process, Dimbley & Burton, s. 89

<sup>83</sup> Dimbley & Burton (1999)

### **5.5.2. Sammanfattning av feedback och kommunikation**

Syftet med vår uppsats är till att börja med att se vilka faktorer som påverkar utvecklingen till en lärande organisation. De delar som behandlats under de senaste avsnitten är centrala för det samma.

De olika vinklarna på feedback kan även ses ur systemtänkandets och kommunikationens olika dimensioner. Det krävs en väl genomtänkt kommunikationsstrategi som tar hänsyn till organisationens olika beståndsdelar, från en individnivå, gruppnivå, organisationsnivå och i förhållande till samhället i stort.

I den cirkulära organisationen betonade författarna vikten av dialog inom enhetscirkulärerna. Det innebär att alla lokalt lärande enheter länkas ihop i en övergripande infrastruktur. Artikeln om den cirkulära organisationen tog upp systemtänkandets interaktion mellan struktur och beteende, systemtänkandet och dilemmat mellan globala mönster och det lokala beteendet. Dessa måste lösas genom att få en kommunikationsstrategi och struktur som stödjer de olika nivåerna av informationsöverföring. För att åstadkomma en bra kommunikationsstrategi krävs en genomgång av de kommunikationsflöden som organisationen har och sätta dessa i sitt sammanhang.

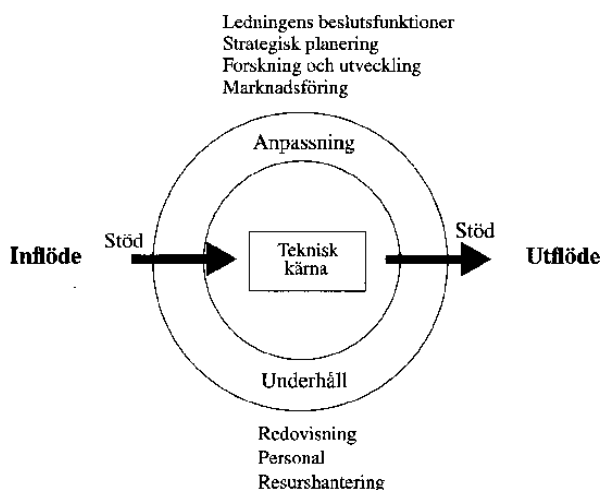
De senare avsnitten påvisar vikten av relationen mellan sändare och mottagare och risken för ett informationsöverflöd. Vid en väl genomarbetad kommunikationsstrategi ska även hänsyn tas till eventuella kommunikationsbarriärer. Den information som ska flöda i organisationen är beroende av både sändarens och mottagarens vilja att kommunicera, den interpersonella perceptionen.

## 5.6 Struktur och beteende

För att få en organisation att bli lärande och kunna styra den samma eller inte måste vi förstå vilka faktorer som påverkar medlemmarnas beteende. Vi berör ansvar, behov och motivationsfaktorer och även kultur och grupptänkande samt makt.

### 5.6.1. Social struktur

Social struktur handlar om organisatoriska relationer, mellan sociala element som människor, positioner och organisatoriska enheter som de tillhör. I teorin om öppna system infördes idéer som tillväxt och utveckling vilket förde in modeller om tillväxt och förändring i organisatoriska sociala strukturer. I Katz & Kahns (1966) öppna systemmodell visas i en modell figur 17 samspelet och utvecklingen av företag. Från att företaget under första fasen består av bara en kärnverksamhet måste den utvecklas till en organisation som skapar ett samspel mellan den tekniska kärnan och den sociala strukturen för att överleva. Detta sker i tre organisatoriska utvecklingsfaser. Under utvecklingsfasen uppstår tre olikartade verksamhetsområden som riskerar att tappa kontakten med varandra; inköp produktion och försäljning. För att minska dessa problem uppträder en anpassnings funktion i den sociala strukturen. Det finns även dynamiska uppfattningar som de symboliskt tolkande och postmodernistiska teoretiker förde in i organisationsteorierna. Bland annat struktureringsteorin<sup>84</sup> som handlar om människor regelbundet samspekar, interagerar med varandra. En organisations framgång handlar om att detta samspel följer ledningens önskemål, vid exempelvis en omorganisation. De små stegens samspel till en helhet är tyngdpunkten i struktureringsteorin.<sup>85</sup>



Figur 17, Katz & Kahn (1966) i Hatch s. 205

### 5.6.2. Ansvar

Hur ska en organisation kunna sprida ansvaret inom en organisation och samtidigt ha kvar kontrollen? Individerna måste äga sin process, skrev Bergman & Klevsjö. En viktig aspekt blir därmed ansvaret, om du äger en process så har du ansvaret. Vad är ansvar när det gäller feedback?

Bergman och Klevsjö skriver att psykologer som Salancik anser att delaktighet är en viktig del i tillfredsställelsen och att delaktighet från en individ förutsätter att en handlig eller arbetsuppgift ska vara:

- **Tydlig**, anvisningar ska vara tydliga.

<sup>84</sup> Hatch (2000), s.207-209

<sup>85</sup> Hatch (2000)

- **Slutgiltig**, den ska innebära att den ger ett ansvar för den som utför handlingen eller tjänsten ingen annan tar över ansvaret för att rätta till felet.
- **Offentlig**, även det sociala trycket påverkar delaktigheten.
- **Självvald**, individen ska känna sig som ”ägare” av sina handlingar.



Figur 18, Människors känsla av engagemang och ansvarstagande, efter Oliver (1990), s.319

*Den femte disciplinen* talar om självkontroll på lägre nivå och ett övergripande signalkontrollsystem för den övergripande ledningskontrollen. Detta verkar vara ett rimligt sätt att återkoppla helheten med.<sup>86</sup> För att vidga vårt begrepp om ansvar letade vi efter böcker om det samma.

Ansvar är ett ord som kommer från det fornsaxiska antswar och det isländska an(d)svar och är släkt med det engelska ordet answer och det fornnordiska ondser som betyder värjemåsed. Den ursprungliga betydelsen är ”svaromål inför rätta”, men har omformats mer mot ”förpliktelse”. Bland synonymerna till verbet ”ansvara” finns ”garantera, svara för”, ”sköta om, se till, sörja för”. Dessa är några axplock från boken *Om ansvar* av Ulla Johansson.

”Principer är inte oväsentliga men får i den öppna dialogens ansvarstagande en helt annan roll än något man ska följa - de blir snarare något av sparringpartners eller fyrskepp att förhålla sig till men inte något man agerar följbåt efter. Ty i ansvaret är det man själv som svarar, man har ingen att följa; ansvar som cirkulär respons handlar om att släppa banden och bejaka kaos, men samtidigt befinna sig i den specifika tids och rumsbundna verkligheten dvs. den situation man aldrig kan komma ur.”<sup>87</sup>

Så börjar Ulla Johansson sin doktorsavhandling, hon skriver utifrån ett symboliskt tolkande ansats, om ansvar. Den behandlar endast begreppet ansvar, utan koppling till makt eller befogenhet.

Inom organisationsteorin finns ett antal olika synsätt på begreppet ansvar skriver Johansson. Kopplingen mellan ansvar och befogenheter kommer från Fayol, där betyder ansvar att den som har makt bör uppträda på ett för omgivningen hedervärdigt sätt enligt Fayols administrationslära från 1916. Barnard (1939) hade en liknande synsätt, ansvar var en fråga om överensstämmelse mellan handlande och moraliska principer. Däremot använder Taylor (1911) begreppet som en fråga om fördelning av arbetsuppgifter eller ansvarsfördelning, han använder begreppet ”responsibility” som en central ställning i Scientific Management. Follett (1924, 1941) var ungefär samtida men tillhörde en annan skolbildning, hennes sätt att se ansvar var ett öppet responderande på situationen i syfte att lösa olika problem. Dessa tillhör det klassiska organisationsteoriernas syn på ansvarsbegreppet.

Ett annat synsätt på ansvar skriver Johansson om Selznick (1957) som använder begreppet ”responsible leader”. En ansvarsfull ledare är den som från ett organisatoriskt perspektiv har två egenskaper; Undviker opportunist och undviker utopi som grund för sitt handlande, i linje med Barnard. En annan som berörde ansvar, är Drucker som skrev ”organisation, ledning och ansvar, handboken för beslutsfattare” på 70-talet. Begreppet ”social responsibility” utvecklas mer i boken ”Post-capitalist Society” (1993), där behandlar han förändringar

<sup>86</sup> Senge (1995)

<sup>87</sup> Johansson (1998) s. 343–344

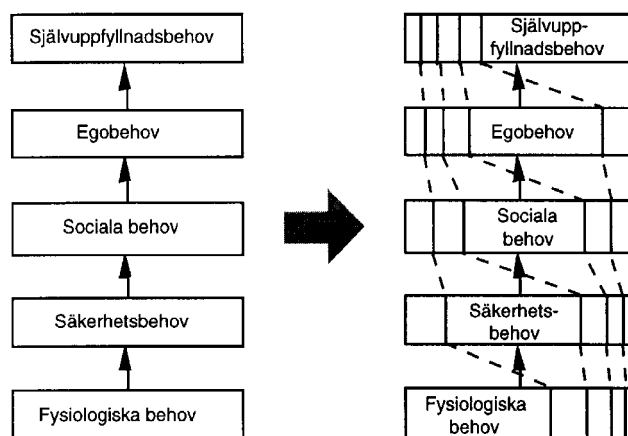
i företagen som han anser måste få en övergång från maktorientering till ansvarsorientering. Mintzberg (1983) diskuterar ”makt och ansvar” ur ett centraliserings-/decentraliserings perspektiv. Där ansvarsbegreppet blir en sida på myntet och hierarkisk makt den andra. Nya aspekter på makt har förts fram av Czariawska & Joerges (1988) som menar att om det är något fult så talar medlemmarna om makt medan om det är positivt så talar de om ansvars-tagande. Hackman och Oldham (1980) talar om upplevt ansvar för resultatet om tre karaktäristiska för motivationsskapande i arbete. Känslan för personligt ansvar, nära autonomi. Ansvarskänslan ökar i motsvarande grad som autonomin ökar. Edlund (1978) studerade ”inflytande och ansvar” han skiljer på olika sorters ansvar, individuellt eller gemensamt ansvar.<sup>88</sup>

### 5.6.3. Mänskliga behov

Behov ur ett kvalitetsperspektiv förtydligar att vissa behov ibland ses som självklara. Kundtillfredsställelse är det slutliga målet för kvalitet. Detta beskrivs ur både den externa kundens och interna kundens perspektiv. Marknadsförarna på företagen har i allmänhet haft svårt att nå till produktionen med den information som skall kunna ge den mer kundanpassade produkten eller tjänsten.<sup>89</sup>

För att kunna tillfredsställa kundbehovet måste det klargöras vilket behov det är. Det finns tre grupper av behov, basbehov, uttalade behov och omedvetna behov. Dessa kan sägas vara i ständig utveckling, det som i dag är ett omedvetet behov kan inom en viss tid vara ett uttalat behov för att om ett tag vara så självklart att det blivit ett basbehov. Författarna ger i boken exemplet på bilens självstart som gick från en vev till automatik. I dag ser vi automatstart som ett basbehov, vilket utvecklingen har lett fram till. I dag hade vi naturligtvis inte accepterat att ha en vev för att starta.

Intern kundtillfredsställelse delas in i två delar, en som baserar sig på processen där ”nästa process är din kund” och den individuella tillfredsställelsen hos varje enskild anställd. Den senare byggs på olika bedömningsgrunder, i Bergman & Klevsjö's bok nämns Maslows behovstrappa, Hertzbergs motivationsteori såväl som en modell av Kondo som utgår från kreativitet, fysisk aktivitet och social kontakt. Kondo har jämfört motivation mellan sport och arbete. Det finns en direkt skillnad som är slående, i sport får vi en direkt återkoppling.<sup>90</sup>



Figur 19, Maslows behovstrappa för mänskliga behov av Kondo (1991) i Bergman & Klevsjö, s. 315

<sup>88</sup> Johansson (1998)

<sup>89</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>90</sup> Ibid.

En modell för tillfredsställelse som fått genomslag är ”flow” som avser ”en ordnad struktur i det omedvetna sinnet”. Den bygger på forskning som Mihály Csíkszentmihályi (psykolog) utfört som fann att minst en av dessa faktorer ska ingå.<sup>91</sup>

- Omedelbar återkoppling
- Känsla av delaktighet
- Frihet från självupptagenhet
- Förlorad tidskänsla

I boken *Fiktiva förebilder* tar Rombach och Solli upp problematiken om motivation. I avsnittet ”Any given Sunday” tar de med John Barbutos ”tre triggers” med makt, relationer och värde som motivationsfaktorer.<sup>92</sup>

En ytterligare variant på temat med mänskliga behov ger boken *Driven, How human nature shapes our choices* (2002), av Paul R. Lawrence och Nitin Nohria, har dragit organisatoriska slutsatser tack vare studier av hjärnskadade. De skriver att människan styrs av fyra nedärvda drifter. Dessa drifter är: att förvärva, att tillhöra, att lära och att försvara. De utgör de yttersta motiven för våra handlingar. Dessa drifter kan vi se exempel på i organisationer och hur de påverkar feedback i alla nivåer. *Driften att förvärva* grundar sig på att överleva och föra våra gener vidare. Evolutionen har gynnat människor med stark drivkraft att skaffa sig mat kläder, skydd för elementen och sexualpartner. Det har gett oss en nedärvd drivkraft att förvärva, kontrollera och behålla sånt som vi värderar. Konkurrenten handlar om begränsade tillgångar både materiellt och känslomässigt. Vi konkurrerar även om status och erkänsla i hierarkin. Att tävla om rang är ur ett organisationsperspektiv ett nollsummespel. *Driften att förvärva* kan ändå leda till samarbete. För att kunna kombinera den driften med lönsamhet för ett företag krävs även att teamet ska fungera, skriver författarna. *Driften att tillhöra* gör att detta går att förena med vartannat genom team och gruppbildning internt. Varje individ förutsätts vilja tillhöra gruppen för sin egen överlevnad. Det finns fördelar med att tillhöra en grupp. Den tredje, *driften att lära* är något vi har nedärvt visar ny forskning. Vi vill få världen att hänga ihop när vi observerar något vi inte förstår väcks vår nyfikenhet, anser författarna. Risken med denna drift är att vi även har en tendens att tro på rykten och att tro på nyheter bara för att de är nyheter. När vår världsbild hotas av någon anledning, det kan vara kritik eller omstörtande händelser reagerar vi reflexmässigt utan rationella överväganden. Det som sker på vägen är exempel på *driften att försvara*, en inneboende drift att försvara sig, sin grupp eller sina ägodelar. Ett svagt hot kan leda till motstånd och ängslan. Starka hot kan leda till förnekelse och vrede.<sup>93</sup>

#### 5.6.4. Gemensamma visioner

Strategisk planering kritiserar Gary Hamel för att ofta inte vara långsiktigt tänkande, utan kortsiktig. Hans definition av strategi är att det både är en process av förståelse, skapande av konkurrensmässiga ”krafter” och en process utan förutfattade meningar och gränser samt en planerad värdestegring<sup>94</sup>. Strategisk planering ligger på ledningsnivån, det är där det måste finnas ett ansvar för helheten i den dynamiska komplexiteten anser Senge i *Den femte disciplinen*. Gemensamma visioner kan ge upphov till betydligt starkare kreativa spänningar än de personliga visionerna. När chefens personliga visioner delas av alla medarbetare blir det möjligt att fokusera tusentals individers energi på att bygga upp en gemensam identitet. Företaget ska inte kännas som ”ägarnas eller ledningens” utan ”vårt”. Då har företaget lyckats enligt Senge. Abraham Maslow skrev att ”ett kännetecken i dessa grupper var visionen och känslan av att ha ett gemensamt uppdrag”. Om en organisation inte ger tillräcklig tid för eftertanke och utveckling av visionen eller förmåga att lyssna på andras åsikter, kommer

<sup>91</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

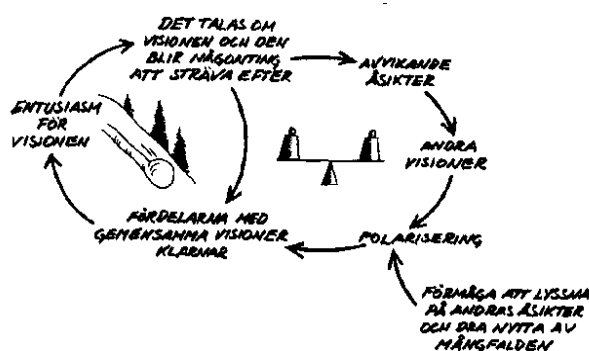
<sup>92</sup> Rombach & Solli (2002)

<sup>93</sup> Lawrence & Nohria (2002)

<sup>94</sup> Hamel & Prahalad (1994)



visionen att polariseras. Därmed kan många förlora sitt engagemang och sin motivation. Detta förtydligar vikten av reflektion som gör att alla kommer till tals så att visionen lever. Det måste finnas en lyhörddhet och dialog från alla, det vi kallar feedback! För att hålla visionen levande måste den vara förankrad i de styrande principerna, Vad? Varför och Hur, skrev Senge.<sup>95</sup>

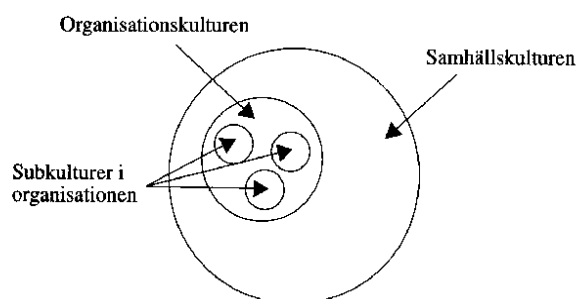


Figur 20, Systemets förmåga att hantera avvikande åsikter. Senge (1995), s. 210

### 5.6.5. Kultur och grupptänkande

En kompletterande bild vid utvecklandet av en organisation kan vara de subkulturer eller kalla dem ”subsystem” eller delsystem som bör uppmärksammas vid systemtänkande. Dessa subkulturer eller subsystem kan vara mer eller mindre integrerade i organisationen som exempelvis de olika delarna inköp, produktion och försäljning<sup>96</sup>. En annan bild av subkulturer kan vara en diversifierad eller differentierad och till och med fragmentiserad bild, för exempelvis specialister där det kan finnas en dubbel lojalitet med både företaget och kollegiala lojaliteter. I vissa fall kanske det inte finns någon gemensam företagskultur alls i organisationen.

Den större eller övergripande dimensionen är organisationen i ett samhällsperspektiv enligt figuren nedan, vilken kan sättas på olika nivåer också i ett globalt perspektiv. Varje del i detta ser vi som ett eget system som fungerar holistiskt i ett större system vilka alla samverkar med varandra för att få ett helhetstänkande. Kulturer och organisationer påverkar och förändras över tiden. Det går inte att dela upp dessa till separata små enheter. Dessa delar eller avdelningar måste betraktas som öppna system i sig och deras omgivning är då den organisation de omges av.<sup>97</sup>



Figur 21 Analysnivåer i förhållande till begreppet organisationskultur. Hatch s. 255

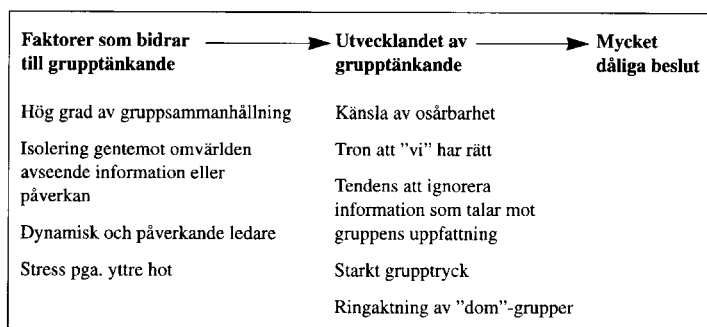
Det finns även organisationskulturella faror. Enligt figur 15 i *Kommunikation 5.5.1* kan kulturen även vara ett filter för feedback. En risk med ett allt för homogen organisationskultur (läs gruppträck) kan leda till dåliga beslut. En dialog med öppenhet och en lyhörddhet för feedback är det enda sättet att undvika detta. Främst genom en dubbelriktad öppenhet som sträcker sig

<sup>95</sup> Senge (1995)

<sup>96</sup> Se, Social struktur i 5.6.1

<sup>97</sup> Hatch (2000)

in mot organisationen och även mot omvärlden. Enligt myten om ledningsgruppen i Senge så kan inte ledningsgruppen styra på grund av all kunskap som kan verka hotande på den rådande maktbalansen stängs ute. Gruppen fungerar vanligtvis bra i medgång men inte i motgång<sup>98</sup>. Vilket enligt Lawrence & Nohria kan förklaras med driften att försvara makten<sup>99</sup>. I Hatchs ”Maktens två ansikten” är det två sidor av makten, ett tyst motstånd som är osynligt men påverkar eller blockerar handling och ett öppet synligt överordnad makt<sup>100</sup>. Olika faktorer i grupptänkande som kan leda till dåliga beslut behandlas i Angelöw & Jonssons figur nedan.



Figur 22, Faran med grupptänkande, Angelöw & Jonsson (2000), s. 148.

För att kunna arbeta med en lärande organisation måste maktfaktorer i struktur och kulturella förhållanden bearbetas av företagsledningen. Grupper kan ha negativa effekter på besluten. Gruppträck, socialisering och institutionalisering gör att gruppen går mot likformighet. Samma sak gäller grupptänkandet, vilket mer eller mindre kan hjärntvätta gruppens medlemmar. Gruppen har ofta förstärkande effekter, både positivt och negativt. De har ofta benägenhet att ta större risker, än den enskilda personen. De känner en större trygghetskänsla. En konflikt stärker även gruppkänslan. Det blir en vi - dom effekt. En konflikt inom en grupp stärker eller splittrar en grupp. En medvetenhet om det negativa grupptänkandet som kan uppstå, en öppenhet för oliktankande och individuell mångfald är av vikt.<sup>101</sup>

### 5.6.6. Makt

Går det att styra en lärande organisation? I Rombach bok ”*Det går inte att styra med mål*” finns en enighet bland de författare hans bok stödjer sig på, om att styrning har med makt att göra. Han skriver att makt kan betraktas som en relation, dvs. möjligheten att driva genom sin vilja gentemot någon annan. Vidare menar han att faran sitter i att makten och styrningen sitter i hierarkins topp och att styrtekniker inte kan ge makt utan bara kan användas för att utnyttja makt. Rombach menar även att faran ligger i att målstyrning leder till en stelhet längre ner i organisationen. På lägre hierarkiska nivåer kan problem som faller vid sidan av tidigare uppsatta mål inte beaktas. Har belöningsystemet dessutom kopplats till måluppfyllelse är även incitamenten för att lösa nytillkomna problem borta.<sup>102</sup>

Makt kan utövas individuellt eller i grupp. Det som händer i en organisation behöver inte vara ett öppet ställningstagande. Den variant som Hatch tar upp är dualiteten av makten som på verkar en organisation. Där finns det ”två ansikten” av makten; den ena är synlig makt vilket kan vara direktiven som förs ut i en organisation, den andra är den ”osynliga”, organisationens ”erkännande” av det direktiv som gått ut. Ett motstånd av genomförandet, ett hinder eller en vägran att samarbeta, kan vara det andra ansiktet av makten.<sup>103</sup> Vem har då makt? Det

<sup>98</sup> Senge (1995)

<sup>99</sup> Lawrence & Nohria (2002)

<sup>100</sup> Hatch (2000)

<sup>101</sup> Angelöw & Jonsson (2000)

<sup>102</sup> Rombach (1991)

<sup>103</sup> Hatch (2000), s. 316-319

spelar ju ingen roll hur mycket uppmuntran och information som ges i en organisation om det inte finns en acceptans för ett beslut. Vikten av förankring av beslut i organisationen är uppenbar.

En annan aspekt är resursberoende som vi tycker är intressant, där är en social legitimitet<sup>104</sup> är en resurs och en förutsättning i systemet. Social legitimitet kan också ha en koppling till intern makt som Hatch beskriver, där tillsättning och förflyttning av chefer i en organisation finns som en maktaspekt som resulterar i organisationens urval av beslut, handling och struktur.<sup>105</sup>

Makt kan betraktas ur perspektivet av utbyteteorier med belöning och straff som utgångspunkt. En vinkling kan vara social kognition som utgår från att en handling stödjer sig på social perception, bedömning och påverkan. För att göra något måste individen tjäna på det. Ett belöningsystem t.ex. måste stödja visionen. Alternativet är om en negativ återkoppling behöver göras för att förändra, kanske kritik mot en chef. Medarbetarna undviker att framföra kritiken i och med att detta inte belönas, vilket bygger på teorier om kognitiv dissonans.<sup>106</sup>

Feedback kan enligt ”Den femte disciplinen” vara både förstärkande och stabiliserande feedback. Vid förändring möts denna ofta med motstånd. Detta beror på att befintliga mönster i makten är hotade. Därför bör chefer som vill förändra söka efter källan till denna inofficiella makt.<sup>107</sup>

### **5.6.7. Sammanfattning struktur och beteende**

Strukturen i en cirkulär organisationen bidrog till en mer öppen och fri kommunikation. Den förbättrade kommunikationen kan alltså bidra till loop lärande på de två första nivåerna<sup>108</sup>.

Alla nivåer och medlemmar i organisationen måste känna sig engagerade så att de ger feedback. För att ett företag eller organisation ska fungera som en lärande organisation krävs att alla i företaget känner gemenskap i organisationen. Denna gemenskap kan vara någon form av företagskultur med gemensamma mål och visioner. Mål och visioner kan vara kortsiktiga eller långsiktiga och förändras över tiden, en dynamisk organisation.

Lika viktig som en vision är en tydlig bild av verkligheten enligt EFQM’s koncept<sup>109</sup> och Senge. Detta är det övergripande för att få ett företag att fungera i en positiv cirkel som börjar i ledningsfilosofin och följer nedåt i hierarkin. Lika viktigt är det att feedback (detalj-komplexitet) sammanställs så att det får en helhetsbild (dynamisk komplexitet). Om det finns incitament som bromsar en kritisk information att komma uppåt till ledningen så har inte kanalerna rätt utformning och ledningen har högsta ansvaret för att förändra detta. Alla i organisationen har del i ansvaret att förändra (jämför med Senges teamlärande).

Kulturen bör beaktas ur flera nivåer, övergripande med avseende på öppenhet och vision samt ur makt aspekten. Att ta bort incitament som motverkar feedback och införa nya för att belöna densamma är av vikt. En företagskultur som stödjer feedback måste genomsyra organisationen. Det är en förutsättning ur ett grupperspektiv och ner på individnivå. Det handlar om ansvar, motivation, makt och kommunikation.

Risken med en företagskultur som inte stödjer förändringsarbetet är att förändringen försvåras. Viljan av att kunna styra organisationen åt rätt håll kan vara stor i företagsledningen. Är det då möjligt att styra en förändring?

---

<sup>104</sup> Hatch (2000) s.108-111

<sup>105</sup> Hatch (2000)

<sup>106</sup> Angelöw & Jonsson (2000)

<sup>107</sup> Senge (1995)

<sup>108</sup> Romme & Witteloostuijn, (1999)

<sup>109</sup> Se avsnittet EFQM 5.7.3

## 5.7 Kvalitetsperspektiv

Vårt undersökningsföretag Nobel Biocare har i dag en kvalitetsstyrning och står i färd med att utöka denna till att fungera enligt standarden för EFQM. Detta gör att vi vill klargöra vad en kvalitetsstyrning kan vara. Som komplement vill vi även belysa vad Björn Rombach som kritiker av möjligheten till styrning av en organisation med målstyrning anser talar mot detta.

### 5.7.1. Kvalitetsstyrning historiskt

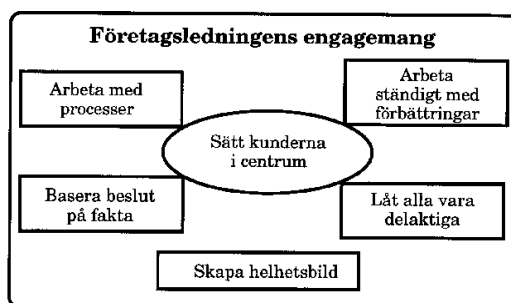
Det fanns ett kvalitetstänkande redan på tiden för Babyloniska riket och hos de gamla egyptierna. Det hade även en central roll i den romerska byggnadskonsten. Kvalitetsstyrningen började redan 1924 då Walter A. Shewart föreslog införandet av styrdiagram som fokuserade på kundens önskemål han kan förmodligen karaktäriseras som kvalitetsstyrningens fader.

I vår tid blev kvalitetstänkandet centralt i och med industrialismens intåg med löpande bandet. Efter andra världskriget gjordes flera olika kvalitetssystem skolor, som på olika sätt behandlar kvalitet. Demings 14 punkter och Jurons kvalitetshandbok är två exempel som Japansk industri tog fasta på i sin intension att förbättra den Japanska industrins kvalitet i början på 1950-talet. Det var Ichiro Ishikawa som var den Japanska kvalitetsorganisationens president som tog kontakt med Deming och Juran. Även Taiichi Ohno, som är far till Kanban och Just In Time systemen hos Toyota, är en av de framstående personerna som fört kvalitetstänkandet framåt. Han var även den som ligger bakom Toyotas ”fem varför”, som gör att vi går på djupet vid en felanalys och frågar i fem steg varför. Feigenbaum var den som myntade ”Total Quality Control”, när han publicerade boken med samma namn år 1951. TQC följdes senare av begreppet ”Quality is free” som Crosby myntade i sin bok med samma namn 1979, han myntade även begreppet ”noll fel”.

En annan utveckling fanns även inom ekonomistyrningssystemen som utvecklade ABC-kalkylering utifrån medvetenhet om aktivitetsbaserade kostnader. En vidareutveckling av det är Activity Based Management som ligger nära TQM, Total Quality Management, eller en annan variant, Time Based Management, som fokuserar på ledtider.<sup>110</sup>

### 5.7.2. Att styra med kvalitetsstyrning

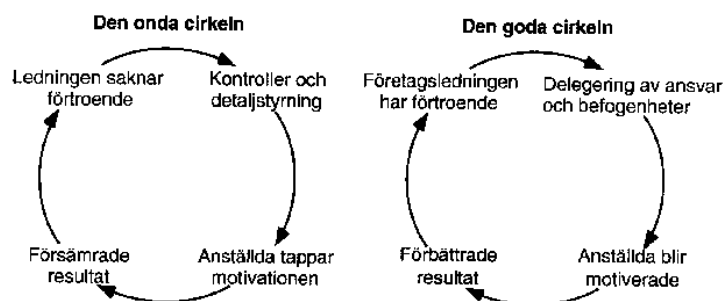
I *Kvalitet från behov till användning*, av Bergman och Klevsjö beskrivs kvalitetsstyrning på ett sätt som påminner om systemtänkandet hos Senge. Kvalitetsstyrning sker utifrån ett helhetstänkande. Alla deltagarna måste förstå helheten och att alla måste arbeta för att nå kundens önskade kvalitet. Besluten som tas ska vara baserade på fakta samt att alla får information om processen. Det är viktigt att resultat på de ständiga förbättringarna når ut till alla deltagare (feedback) så att det blir en positiv spiral där alla känner sig delaktiga. Alla hörnstenarna är viktiga, att skapa engagemang är en stor del och innebär förutsättning för dem alla. Om däremot någon kugge i detta hjul kärvar så kärvar hela hjulet.



Figur 23, Hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling, Bergman & Klevsjö, s.26

<sup>110</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

Det måste finnas tillräckliga resurser för en implementering. Ständig förbättring måste gå hand i hand med incitamenten för belöningsystem, detta sker endast om det ger något tillbaka. Det måste löna sig både mänskligt och ekonomiskt att framföra förbättringsförslag och det får inte bestraffas att göra misstag.<sup>111</sup> I *Den femte disciplinen* nämns detta, där skriver Senge att den som gjort en felbedömning blev till och med gratulerad för modet av att ha tagit egna initiativ. Om misstag tvärt om bestraffas så blir incitamentet att vara tyst, istället för att framföra förslag om ständiga förbättringar.<sup>112</sup>



Figur 24, Den onda och goda cirkeln, Bergman & Klevsjö, s. 56

Den största skillnaden mellan framgångsrika företag och mindre framgångsrika är feedback från kunderna. Införandet av ständig förbättring börjar med att använda sig av feedback från kunderna. En förändring påbörjas i två steg, ett är att införa denna på befintliga produkter samtidigt som nyutvecklingen tar del av kundernas önskemål om produkttegenskaper som efterfrågas. Organisationer mäter bl.a. kundtillfredsställelse och kundlojalitet i återköpsfrekvens.

#### 5.7.2.1 Går det att styra med mål?

Björn Rombach är kritisk till målstyrning. I boken *Det går inte att styra med mål* syftar målstyrning på litteratur som går under sökordet målstyrning eller engelska sökordet "Management by objectives" till vilken Peter Druckers verk kan ses som fader, enligt Rombach. Han riktar sig till fenomenet i sin helhet och säger

"Om all styrning som syftar till att nå mål i bred mening benämns målstyrning blir begreppet målstyrning meningslöst. Styrning och målstyrning blir då samma sak."<sup>113</sup>

Enligt boken har olika författare något olika syn men sammanfattningsvis är de överens om idéns innehåll som han beskriver enligt nedan.

"Målstyrningens filosofi eller idé är enligt Rombach att organisationens medlemmar (kan ibland utläsas chefer) ska känna till sina respektive delmål. Därmed försöker de nå dem."<sup>114</sup>

Mycket av boken bygger på att den offentliga sektorn inte anses uppfylla de grundantaganden som Rombach anser vara grunden för målstyrning. Dessa är

"Ett antagande som målstyrning bygger på är att mål kan ordnas hierarkiskt. Ett andra antagande är att övergripande mål kan brytas ner till delmål samt att detta kan göras oberoende av varandra. Det senare förutsätter att det inte förekommer några negativa sidoeffekter..." och fortsätter  
 "Ett tredje antagande som ibland förekommer är att abstrakta mål kan brytas ner till konkreta mätbara mål för lägre nivåer"<sup>115</sup>

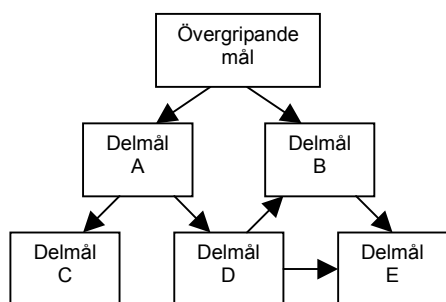
<sup>111</sup> Bergman & Klevsjö (1997)

<sup>112</sup> Senge (1995)

<sup>113</sup> Rombach (1991), s. 14

<sup>114</sup> Rombach (1991), s. 19

Dessa tre antagande är några av de incitament som Rombach stöder sig på för att påvisa att det inte går att styra med mål. Han påvisar felaktigheten genom ett hierarkiskt organisationschema där målen bryts ner och ett av delmålen kan påverka ett eller flera andra delmål vilka inte är direkt överordnade.



**Figur 25** Efter Rombach modell med nedbrytning av mål med indirekt påverkan av andra mål.<sup>116</sup>

Det de flesta författare som används som referenser i boken är även överens om enligt Rombach är att

- mätbara och specifika mål ska ställas upp
- även individuella och organisationens mål ska integreras
- målstyrningen kräver att det ska framgå när målen är uppfyllda
- måloppfyllelsen ska följas upp regelbundet.

Rombach skriver även om överensstämmelse när det gäller att specifika mål påverkar prestationen positivt. Han skriver att målen möjligen skulle vara accepterade, vilket finns få studier på. Förutsättningar för framgångsrik målsättning finns om

1. Klara mål formuleras
2. De anställda medverkar i målformuleringsprocessen
3. Resultaten återförs
4. Måloppfyllelse belönas
5. Målstyrning har ledningens stöd

Det sistnämnda anser Rombach gör att detta inte hörs så mycket om, för som han skriver, vilken ledning vill framstå som inkompetent? Problemet med målstyrning enligt boken är att den är svår att införa. En anledning är att organisationens högre chefer är motståndare till målstyrning av sitt eget arbete och målstyrningens höga systemkostnader.<sup>117</sup>

En koncern behöver inte ses som en enda centralstyrd enhet eller ett antal självstyrda affärsenheter. Hamel och Prahalad föreslår att organisationerna ska söka efter värden som ligger i kopplingarna mellan enheterna. De anser att de ska välja en kollektiv strategi med en gränslös organisation, inte en teknikstyrd eller kundstyrd organisation.<sup>118</sup>

### 5.7.2.2 Målstyrning eller Måldelning

Bergman & Klevsjö skiljer på målstyrning och måldelning (även omnämnt som policydelning). Vi ser det som en form av utveckling av kvalitetsstyrningen. Målstyrning påminner om Tunbergs kontrollerande kommunikation i avsnitt 5.4.2, sidan 24. Det övergripande systemperspektivet, ur en kvalitetsaspekt, beskrivs bäst i en måldelningsprocess. Den beskriver riktningen på alla processer. Företagets övergripande mål måste delas upp i mer specifika mål för företagets olika processer. Denna måldelning består av två delar. Den ena kan symboliseras som en kompass, den visar riktningen för företaget. Den andra delen är ledning eller kontroll. På engelska kallas processen *Policy Deployment (PD)* eller ibland

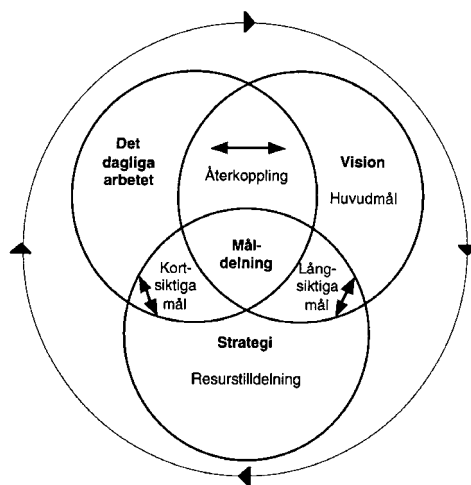
<sup>115</sup> Rombach (1991), s. 97

<sup>116</sup> Rombach (1991), s. 100

<sup>117</sup> Rombach (1991)

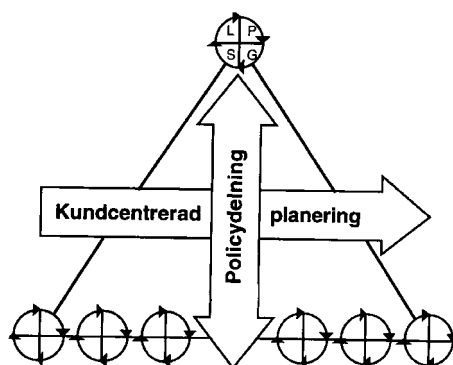
<sup>118</sup> Hamel & Prahalad (1994)

*Quality Policy Deployment (QPD)*. Alla måste vara delaktiga i formuleringen av målen, för att kunna uppnå dessa i framtiden. Detta förutsätter att de som ska uppfylla målen själva måste kunna påverka hur de ska kunna uppnås. Figuren nedan ger en bild av sammansättningen av delarna i processen på ett överskådligt sätt.



Figur 26 Måldelningsprocessen, efter Nord & Ohlsson, (1993)<sup>119</sup>

Företagets övergripande förbättringsmål<sup>120</sup> på både kort och lång sikt har systematiskt delats upp i mätbara mål som alla medlemmar i organisationen kan föreslå. Den kundcentrerade planeringen skär horisontellt genom företaget medan mål delningen sprider företagets mål vertikalt.<sup>121</sup>



Figur 27, Kundcentrerad planering och mål delning, Bergman & Klevsjö, s. 334

Bergman och Klevsjös bok gör skillnad på målstyrning (exempelvis *Management by objectives* av Peter Drucker, 1954) och policydelning. Den största skillnaden är att målstyrning lägger vikten vid resultaten medan mål delning även fokuserar hur målen ska uppnås.

Målstyrning	Policydelning
Fokus på människan	Fokus på processer
Fokus på vinst	Fokus på kundtillfredsställelse
Uppifrån-ner	Uppifrån-ner och nerifrån-upp
Fokus på "vem"?	Fokus på "hur"?
Arbeta hårdare	Arbeta smartare
Leta efter syndabocker	Leta efter förbättringsmöjligheter

<sup>119</sup> Bergman & Klevsjö (1997) s, 332

<sup>120</sup> Detta kan ske genom problemlösningsscykeln, se bilaga 4

<sup>121</sup> Bergman & Klevsjö (1997)

### 5.7.3. European Foundation for Quality Management (EFQM)

European Foundation for Quality Management (EFQM) är en sammanslagning av europeiska företag som genom organisationen ska samarbeta för att utveckla kvalitetsstrategier som ska baseras på europeisk kultur och värderingar. Enligt Bergman & Klevsjö karaktäriseras den av

- En strävan att vara bäst på alla ledarskaps- och affärsprocesser och alla administrativa processer.
- En kultur baserad på ständiga förbättringar av alla affärsprocesser och alla stödprocesser inom organisationen.
- En förståelse för att kvalitetsförbättringar resulterar i kostnadsfördelar och förbättrad lönsamhet.
- Djupgående relationer med leverantörer.
- Alla anställdas engagemang i förbättringsarbetet.
- En intention att ta reda på vad marknaden vill ha och låta detta influera skötseln av företaget.

Utvecklingen av en sådan strategi innebär en genomgripande förändring i organisationen.<sup>122</sup>

EFQM är ett ”verktyg” för självvärdering av organisationer. Det är alltså medarbetarna själva som utvärderar företaget. Denna ska leda till insikt i företagets styrkor och svagheter. Priset European Quality Award (EQA) är instiftat av EFQM, European Organisation for Quality (EOQ) och Europakommissionen.<sup>123</sup> De företag som söker detta pris skickar sin självvärdering till EFQM, som följer upp denna med besök av erfarna utvärderingskonsulter som gör en bedömning.<sup>124</sup>

Vi har hämtat den mesta informationen om EFQM's kvalitetsbedömning på [www.efqm.org](http://www.efqm.org). Enligt EFQM har de olika delarna olika funktioner. När vi satt oss in i modellens funktioner fann vi att modellen teoretiskt kan stödja en lärande organisation. Vår egen tolkning av syftet med de nio olika delarna är att dessa ska leva upp till en reglerad feedback i den cirkulära organisationen.<sup>125</sup> Excellence är det optimala uppfyllandet av alla kriterierna i modellen enligt: <http://www.efqm.org/levels/downloads/EQA2003InformationBrochureV9.pdf>

EFQM är delad i nio undergrupper, fem av grupperna representerar dem som verkställer<sup>126</sup>, ledarskap, policy och strategi, medarbetare, partnerskap och resurser samt processer. För resultatuppföljning finns kriterier som *medarbetartillfredsställelse*, *kundtillfredsställelse*, *inverkan på samhället* och *verksamhetens resultat*<sup>127</sup>. Efter utgivning av IVF's bok om EFQM, har kriteriet resurser utökats till partner och resurser på EFQM's hemsida.<sup>128</sup>

För att få helheten att fungera, i det övergripande systemet väljer vi att titta på förbindelserna mellan de nio olika delarna som olika kommunikationskanaler. Dessa kanaler är dubbelriktade och kan vara de som symboliserar hanteringen av information och feedback. De pilar som visas överst, *enablers och results*, ger tillsammans resultatet på kärnkompetenserna, medan den nedre pilen, *innovation and learning*, ger förändringen. Vi har valt att fokusera på den centrala i den delen av modellen, policy och strategi.

Kanaler som har förbindelser med ”policy and strategy” bör enligt EFQM ha en dubbelriktad kommunikation, vilket gäller alla delar som ska belysas. Därmed måste kanalerna mellan

<sup>122</sup> Bergman & Klevsjö, (1995) s. 338-339

<sup>123</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>124</sup> Intervju med Lars Odén.

<sup>125</sup> Se 8.2 EFQM och den lärande organisationen s.69

<sup>126</sup> Vår översättning av enablers. I IVF (1999) översätter författarna denna med angreppssätt.

<sup>127</sup> IVF (1999)

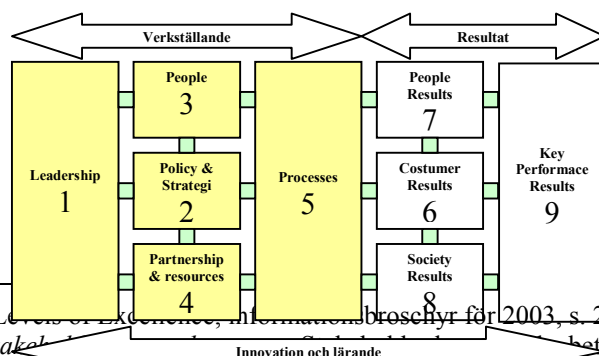
<sup>128</sup> Intervju med Lars Odén, BX Consulting.



leadership, people, partnership och process vara redovisade och tydliggjorda för att se om delsystemet ”policy and strategi” har en fungerande dialog.

Nedan beskriver vi de fem delar som ”verkställer” organisationens funktioner är enligt EFQM Excellence modellen.:

1. Leadership<sup>129</sup>. (1) Ledarskapet ska utarbeta, underlätta och främja utförandet av uppdraget och visionen. De ska skapa och främja värderingar som stödjer en långsiktig framgång. Ledningen ska implementera detta via lämpliga handlingar, beteende och funktioner för implementering, återkoppling och ständig förbättring. Ledningen är personligen involverad i att säkerställa att organisationens ledningssystem är utvecklat och förverkligad.
2. Policy och strategi. (2) Verksamhetsplanering avser att belysa hur organisationen förverkligar sin uppgift och vision via en klar intressentfokuserad<sup>130</sup> strategi, understödd av relevant policy, planer, värderingar<sup>131</sup>, mål och processer. Policies och strategier är nedbrutet:<sup>132</sup>
  - a. baserad på nuvarande och kommande behov och förväntningar från intressenter<sup>133</sup>
  - b. baserad på information från verifierad mätning av forskning, inlärning och skapande processer.
  - c. utarbetad, granskad och uppdaterad.
  - d. utvecklad genom ett ramverk av kärnprocesser.
  - e. förmedlad och genomförd.
3. People<sup>134</sup>. (3) Medarbetare. Hur organisationen hanterar, utvecklar och tillvaratar kunskap och medarbetarnas fulla potential. Samt planerar och stödjer aktiviteter för att öka förståelse och stöd för policy och strategi. Därtill skapa en dialog inom organisationen för att processerna ska kunna utvecklas.
4. Partnership and resources<sup>135</sup>. (4) Partnerskap och resurser. Hur organisationen hanterar, utvecklar externa samarbetspartner samt interna resurser. Detta omfattar kommunikation, finansiering, byggnader, teknologi och system som stöd för administration, information och kunskapsöverföring med avseende på stöd för verksamhetsplanering och för att effektivisera processerna.
5. Processerna<sup>136</sup>. (5) Kvalitetssystem och processer. Hur organisationen hanterar, utvecklar sina processer för att stödja policy och strategi i avseende att tillfredsställa och ge ett ökat värde för sina kunder och andra intressenter.



<sup>129</sup> Appendix 2, i EFQM Levels of Excellence, informationsbroschyr för 2003, s. 25

<sup>130</sup> Vår översättning av: *stakeholder* till betydelsen aktieägare. Med utgångspunkt från vår kunskap om kvalitetsstyrning föredrar vi en översättning till intressenter vilket vi ser som en förutsättning för det kundfokus som visionen förespråkar. Att översätta *stakeholder* till aktieägare, anser vi, kan tolkas som ”nuvarande aktieägare” i stället för potentiella framtida aktieägare och andra marknadskrafter.

<sup>131</sup> Vår översättning av ”objektives”.

<sup>132</sup> Appendix 2, s. 26 i EFQM Levels of Excellence, informationsbroschyr för 2003

<sup>133</sup> Stakeholder, se tidigare kommentar.

<sup>134</sup> Appendix 2, i EFQM Levels of Excellence, informationsbroschyr för 2003 s. 26

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Appendix 2, i EFQM Levels of Excellence, informationsbroschyr för 2003 s. 26

#### 5.7.4. Sammanfattning av kvalitetsstyrning

Den andra delen av vårt syfte handlar om styrning av en lärande organisation. Rombach skriver om att styrning har med makt att göra. Han skriver att makt kan betraktas som en relation, dvs. möjligheten att driva genom sin vilja gentemot någon annan.

Vi kan hålla med om att det *kan* vara så men vi vill även påvisa som ett alternativ att det går att göra det genom konsensus tillsammans med den som "blir styrd". Detta kan den cirkulära organisationen symbolisera. Där kan en styrning ske genom planering, genomförande, uppföljning och återkoppling som kvalitetsstyrningen förespråkar.

Detta är den stora skillnaden i kvalitetsstyrningens målstyrning och måldelning eller policy delning, det är ett delat mål som förutsätter att alla har insikt om vart målet leder och delar visionen. Skillnaderna i praktiken finns beskrivna i figur 28. Vid måldelning får organisationen en kontinuerlig feedback mot visionen enligt figurerna 26 och 27 på. Det som den cirkulära organisationen påtalade om dilemmat mellan globala mönster och det lokala beteendet ska här omsättas i det dagliga arbetet.

Det finns anledning att reflektera över måldelningsprocessen så att den övergripande visionen verkligen bryts ned så att det inte finns de "sidoeffekter" som Rombach beskriver i figur 25. Den cirkulära organisationen poängterade systemtänkandets interaktion mellan struktur och beteende, systemtänkandet. Dessa kan lösas genom att få en kommunikationsstrategi och struktur som stödjer de olika nivåerna av informationsöverföring. I den cirkulära organisationen betonade författarna vikten av dialog inom enhetscirkulärerna. Vilket innebar att alla lokalt lärande enheter länkas ihop i en övergripande infrastruktur.

Kvalitetsstyrningen talar också om den lärande organisationen, en organisation som har förmåga att skapa, anskaffa och sprida kunskap, samt förmåga att anpassa sitt beteende efter ny kunskap och nya insikter. För att åstadkomma detta krävs en decentraliserad organisation, med väl genomtänkt kommunikationsstruktur. En "plattare hierarki" anses positivt, vilket ger en närhet till dem som arbetar kundnära så att deras erfarenheter snabbt får gehör hos chefer. Det är viktigt att det finns en lyhörddhet mellan olika hierarkiska led och mellan avdelningar så att förbättringar snabbt når ut i organisationen. Det förutsätter ett systemtänkande där helheten av företagets långsiktiga prestation står i centrum istället för den egna kortsiktiga prestationen.

EFQM's excellence modell fann vi som ett verktyg för lärande organisationen och den kan teoretiskt vara ett verktyg för styrning.

## 6 Undersökningsföretagen

### 6.1 Problematisering av vår undersökning

*Vårt syfte med uppsatsen är att se vilka faktorer som påverkar utvecklingen till en lärande organisation och om det går att styra en lärande organisation.*

Förutsatt att det går att definiera vad som är en lärande organisation, går det att genom ett kvalitetsstyrningsarbete som i detta fall EFQM, att skapa och styra organisationer till att bli lärande organisationer?

Syftet med undersökningen av olika företag var att undersöka om en organisation kan skapa en lärande organisation genom EFQM och om det går att styra en lärande organisation genom detta arbetssätt.

För att uppnå syftet med uppsatsen anser vi det vara intressant att kartlägga de processer som avses i EFQM kopplat mot Nobel Biocare. Nobel Biocare har inte ännu infört EFQM men har lång erfarenhet av ISO 9001. Som jämförande organisationer har vi valt Bodycote och Posten Produktion som båda kommit en bit på väg med kvalitetsarbetet enligt EFQM. Genom jämförelsen försöker vi se på arbetsprocesserna enligt EFQM för att få en tydligare helhetsbild av förutsättningarna att erhålla en lärande organisation och hur denna i så fall kan styras. Undersökningen av BX Consulting och Posten Produktion syftar till att förtydliga hur arbetet med införandet av EFQM kan gå till.

Nobel Biocare har en bakgrund med erfarenhet av kvalitetsstyrning genom ett EU-direktiv. I årsredovisningen framstod det att företaget avsåg en ytterligare utökning av den nuvarande kvalitetsstyrningen. Nobel Biocare står idag i startgroparna för att påbörja ett omfattande kvalitetsarbete. Enligt Björn Bergh, kvalitets och miljöchef, kommer Nobel Biocare att söka ett europeiskt kvalitetspris som instiftats av EFQM. Detta medför att ett stort kvalitetsförbättringsarbete kommer att pågå fram till ca år 2005. Detta kommer att medföra en genomgripande förändring i hela organisationen. EFQM syftar till att göra organisationer till mer lärande organisationer.

I dag har Nobel Biocare infört en ny strategi. Vår studie utgår därför från strategin som är införd i organisationen i dag, enligt delårsrapport 3, 2002 kopplat mot ”policy och strategi” i EFQM’s modell. Vår fråga är:

#### ***Hur har Nobel Biocare planerat och implementerat den nya strategin i organisationen?***

Vi har brutit ned frågan till;

- Hur har nedbrytningen i organisationen av strategin följt det nya kvalitetskonceptet med utgångspunkt från den lärande organisationen?
- Hur ser deras kvalitetsstyrning ut i dag med avseende på den process Nobel Biocare för närvarande följer?
- Hur ser kvalitetsstyrning ut i förhållande till den lärande organisationen?
- Vilka forum finns för feedback?
  - Horisontellt och vertikalt?
  - Enkel eller dubbelriktat?
- Hur understödjer ledningen och övriga organisationens värderingar möjligheten att införa en kvalitetsstyrning byggd på en lärande organisation?
  - Finns incitament för en lärande organisation från ledningen?
  - Finns värderingar i företagskulturen som stödjer en lärande organisation?
- Är Nobel Biocare en lärande organisation i dag?
  - Om inte? Vad kan göra Nobel Biocare till en lärande organisation?
  - Vilka kanaler/forum fungerar i dag och vilka kan behövas i framtiden?

## 6.2 Kvalitativ undersökning

För att närma oss Nobel Biocare tog vi kontakt med företagets personalchef, Peter Strömgren. Han förmedlade kontakten vidare till chefen för kvalitet och miljö Björn Bergh, som sitter med i företagets ledningsgrupp. För närvarande arbetar kvalitetschef Björn Bergh med att analysera vad EFQM's modell är för verktyg och hur det skall kunna appliceras på Nobel Biocare. Vår avsikt var från början att göra intervjuer samt en enkätundersökning som skulle omfatta medarbetarna i olika hierarkisk nivå, för en analys om informationskanalerna och forum för det samma i organisationen.

Av olika anledningar ansåg Bergh och Strömgren att det var för tidigt att göra en enkätundersökning, varför vi fick justera vår inriktning något med avseende på undersökningen av Nobel Biocare. Studien omfattar därmed företagsledningens och de respondenter vi fått tillgång till, deras uppfattning om informationskanalerna och forum för organisationen i en nulägesanalys om policy och strategispridningen.

För att kompensera detta har vi genom Nobel Biocare fått möjlighet att intervjua en mycket rutinerad konsult med bl.a. EFQM som specialitet. Han har varit vår entrébiljett för att få intervjuer med två jämförande företag. Bodycote och Posten Produktion.

Bodycote är ett företag med små enheter i Sverige som har arbetat med EFQM sedan 1997. Däremot har de inte sökt något kvalitetspris och har för närvarande inte några sådana planer. Posten Produktion har under flera år arbetat med EFQM och har tidigare vunnit SIQ kvalitetspris. Därmed kvalificerar sig även Posten Produktion att representera en organisation som kommit en bit på väg med kvalitetsarbetet enligt EFQM's koncept.

Dessa båda företag anser vi kan vara jämförbara med Nobel Biocare, de har alla en spridning av sina kontor i mindre enheter. Bodycote är i samma storlek som Nobel Biocare i antalet anställda. Vi vill se vilka erfarenheter har de dragit av detta arbete? Har de uppnått förväntade effekter av processerna?

Vår undersökning av Nobel Biocare utgår från kvalitetsstyrningssystem ISO 9001, som i dag är implementerat i organisationen. Nobel Biocare ska enligt egen utsaga införa en ny kvalitetsstyrning som bygger på ett utökat ledningsansvar vilket enligt den information som publiceras på EFQM's hemsida, kan betraktas överensstämmande med det teorierna talar om som en lärande organisation. För att förstärka incitamentet för organisationen att lyckas med detta har ledningen beslutat att söka ett kvalitetspris (EQA).

Vid val av olika kvalitetskoncept som har ett sådant pris valdes det europeiska priset inom organisationen European Federation for Quality Management (EFQM). Det finns liknande priser i Sverige och i USA. Valet av denna är gjord av ledningen med anledning av att företaget har en europeisk utgångspunkt snarare än rent svensk eller amerikansk. EFQM ser vi som ett verktyg i processen för Nobel Biocare att skapa eller stödja den lärande organisationen.

Vår intervjuguide utgår från EFQM's fyra frågor som rör policy och strategi, enligt Bilaga 1.

### 6.2.1.1 Urval för kvalitativ undersökning

Vi har genomfört intervjuer med flera personer. Urvalet av respondenter har gjorts efter följande kriterier:

- Respondenterna skall ha en sådan position att de har inblick i det beslutsunderlag som ett beslut om strategiska frågor bygger på.
- Respondenterna skall ha möjlighet att påverka hur beslutet implementeras i organisationen.
- Respondenterna skall sammantaget representera de olika delar av EFQM's kriterier som kan hänföras till strategi och policy.

Utifrån EFQM's modell<sup>137</sup> och dess kriterier har Björn Bergh valt följande respondenter:

**Ledarskap (1):** Samtliga intervjuade chefer anser vi tillsammans representera denna kategori.

**Affärsutveckling (2):**

Affärsutvecklingschef, Thomas Nortoft.

**Medarbetare (3):**

Personalchef, Peter Strömgren.

**Partnerskap & Resurser (4):**

Partnerskap: t.f. Inköpschef Jan Larsson

Resurser: Koncernredovisningschef Anders Öberg.

**Process (5):**

Kvalitets och miljöchef Björn Bergh och ansvarig för internkommunikation Ellen Lund

### **6.3 Företagspresentation av Nobel Biocare**

I Nobel Biocares årsredovisning som vi hämtade på Internet [www.nobelbiocare.se](http://www.nobelbiocare.se) (30.9.2002) fick vi en stor del av vår information om företaget.

Nobel Biocare är ett medicintekniskt företag, som har sin kärnverksamhet inom tandimplantat och tandprotetik. Företaget är en av de världsledande på innovativa dentala lösningar med hög estetik. Deras produktsystem Brånemark Systems och Replace har en global marknadsandel på cirka 40 %.<sup>138</sup>

Företaget har även en andra produktlinje Procera, en unik IT-baserad produktions- och affärsprocess för framställning av individuellt utformad tandprotetik. Systemet är lanserat i 35 länder.<sup>139</sup>

Nobel Biocare har drygt 1300 anställda och en omsättning år 2001 på 2.663MSEK. Huvudkontoret finns i Göteborg och tillverkning sker i Sverige och i USA. Nobel Biocare har egna försäljningsbolag i 26 länder.<sup>140</sup>

Nobel Biocare bytte ledning 21/8 2001 till VD Heliane Canepa, från tidigare Jack Forsgren.<sup>141</sup>

I Europa finns ett EU-direktiv för medicintekniskutrustning vilket Nobel Biocare har krav på sig att leva upp till. Nobel Biocare har år 2001 tillsatt en ansvarig (Björn Bergh) för kvalitet och miljö i koncernledningen. Kvalitetsstyrning har poängterats som en viktig funktion vilken ska involvera hela organisationen.<sup>142</sup>

Nobel Biocare är inne i ett förändringsarbete. Nobel Biocare håller för närvarande på med en implementering av en ny global utbildningsstrategi. Målet för strategin är att bredda kundbasen och skapa tillväxt inom allmäntandläkarsegmentet och att förstärka och utveckla sin position inom den strategiskt betydelsefulla utbildningsverksamheten.<sup>143</sup>

Nobel Biocare har både tandläkaren och dentallaboratorier som kunder. Dentallaboratorierna har i dag aldrig ett slutkundsansvar till patienterna utan är underleverantörer till tandläkarna. Patienten är slutkunden vilken vanligtvis endast allmäntandläkaren har som direktkund. Specialister som omnämns är vanligtvis kirurger (vidareutbildade tandläkare) som är underleverantörer till allmäntandläkaren. I vissa fall är dessa både kirurger och praktiserande tandläkare och har då slutkundansvar till patienterna.

---

<sup>137</sup> Se sidan 41

<sup>138</sup> Nobel Biocare Årsredovisning 2001

<sup>139</sup> Ibid.

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Ibid.

<sup>143</sup> Annons i GP juni 2002.

### 6.3.1. Studie av Nobel Biocares årsredovisning 2001

Vårt undersökningsområde har fakta kopplade till strategiska beslut. Bakgrunden till dessa får vi genom Nobel Biocares årsredovisning som vi hämtat på Internet.

#### VD har ordet

**Affärsidé:** Nobel Biocare skall förbättra patientens livskvalitet genom att erbjuda de bästa ersättningarna för förlorade tänder.

**Vision:** Nobel Biocare skall vara världsledande inom innovativa estetiska tandersättningar.

**Strategi:** Nobel Biocare skall öka sina marknadsförings- och försäljningsansträngningar gentemot allmäntandläkare i syfte att öka penetrationen för både dentala implantat och individuellt utformad protetik.

VD Heliane Canepa uttrycker att målet är att bli snabbare på att nå ut på marknaden. Hon anser att Nobel Biocare ska nå ökad lönsamhet genom strikt kostnadskontroll men utan att reducera satsningen på forskning och utbildning (FoU) och inom marknadsföring.

Den kritiska punkten har hon sett som utbildningen av tillräckligt många tandläkare som kan erbjuda implantatbehandling. Därför har Nobel Biocare investerat i nya utbildningscentra både i Göteborg och i Yorba Linda i USA. Målet är att utbilda mer än 60000 specialister och tandläkare globalt.

Procera, som är en del av Nobel Biocare, erbjuder individualiserade lösningar med hög estetik och är det mest effektiva sättet att arbeta både för tandläkare och för laboratorier enligt Nobel Biocare.

Nobel Biocare har ytterligare ett mål eller mer branschen som sådan, de skriver: ”Implantat kommer inte längre att betraktas som en exklusiv behandling utan bli ett förstahandsval så snart en tand saknas. Vi kommer att leda utvecklingen i detta viktiga paradigmskifte tack vare vår unika kombination av innovativa implantat, protetik med hög estetisk och IT-baserade individuella lösningar”.

Genom förenklingarna av behandlingsmetoderna blir fokus på allmäntandläkarna den nya kundkategorin. De skriver: ”Replace, som är ett implantat, kommer att vara vår spetsprodukt för dessa nya kunder baserat på systemets användarvänlighet.”

Kvalitetsfokus och kundorientering har en egen rubrik som en markering av var fokus för företaget ligger. Där nämner Nobel Biocare att antalet produkter ska minskas för att få minskad kapitalbindning genom högre lageromsättningshastighet. De ska även minska antalet underleverantörer. Detta menar Nobel Biocare ska göras på ett kundfokuserat sätt. De skriver: ”Våra kunder kommer alltid att ha högsta prioritet. Absolut kundfokus är grunden för det nya Nobel Biocare.”

Kvalitetsfrågorna kommer att känneteckna allt vi gör inom företaget, skriver VD vidare, även kvalitetsstyrning inom miljöområdet. Företaget ska sätta miljöstandarden för hela branschen. En nyckelfaktor är leveranssäkerhet, enligt VD. Andra mål som Nobel Biocare strävar efter är vara mer, bättre och snabbare än deras konkurrenter.<sup>144</sup>

#### 6.3.1.1 Marknaden för fast protetik

Vid uppföljning av årsredovisningens övriga delar som rör visionen, målen och strategier som kan kopplas till ett strategiskt perspektiv så tittade vi på ”*Marknaden för fast protetik*”. Där fanns tydligt angivet att västvärden har ökade krav på estetik. Det finns även en marknadsbild av hur patienterna som slutkonsument väljer, deras beslut baseras på estetik, väpnadsvänlighet samt tandläkarens rekommendationer. Tandläkarens beslut bygger på hur väl olika behandlingsformer motsvarar patientens krav, hur enkelt det är att handha produkten och möjligheter till god lönsamhet. Därtill spelar relationen till dentallaboratoriet en viktig roll.

<sup>144</sup> Nobel Biocare Årsredovisning 2001 s. 6-7

Dentallaboratorierna efterfrågar en process som erbjuder möjligheter att arbeta med alla tillgängliga material.<sup>145</sup>

#### ***Kundernas krav är sammanfattningsvis:***

Patienternas krav handlar om estetik och väpnadsvänlighet. Tandläkarnas och dentallaboratoriernas krav handlar också om estetik, väpnadsvänlighet men även om att arbetsprocessen ska vara enkel vilket kan ge lönsamhet.

#### **6.3.1.2 Medarbetarna som skapar värden**

Nobel Biocare skriver i årsredovisningen om sin syn på ledarskapet inom organisationen. Nobel Biocare skriver fortsättningsvis: ”För att lyckas som företag så krävs det målmedvetna ledare som är redo för att fatta snabba beslut, är villiga till förändring. Varje ledare måste också ha en stark vilja att utveckla medarbetarna samt förmåga att visa respekt för den enskilde individen. Det förutsätter att man kan skapa förståelse för mål och visioner.” De har även en strävan efter rotering av ledande positioner i företaget. Nobel Biocare skriver även att samtliga medarbetare omfattas av någon form av bonusprogram. Jämställdheten är en viktig parameter som Nobel ser som central i organisationen.<sup>146</sup>

#### **6.3.1.3 Produktion & Processer effektiviseras**

Verksamheten styrs av fyra policys; Product sourcing, Manufacturing, Purchasing och Nya produkter. Nobel Biocare har även uppgraderat sitt IT-affärssystem (SAP-R3) i början på året, en satsning på ett koncerngemensamt system för säljsupport inleddes även 2001.<sup>147</sup>

#### **6.3.1.4 Kvalitet och miljö prioriteras**

Nobel Biocare prioriterade 2001 kvalitets- och miljöfrågorna ytterligare. En ny kvalitets policy lanserades i början på 2002. Hög kvalitet är en förutsättning för lönsamhet som är en viktig del i policyn. Den är så högt prioriterad att företagets kvalitetsansvarige har fått en plats i koncernledningen. Det som framgår är att i centrum för kvalitetsarbetet står patientsäkerheten och att produkterna lever upp till de regler som gäller. Det som ytterligare finns omnämnt är hög materialkvalitet, klinisk renhet och sterilitet, produktionen ska kännetecknas av driftsäkerhet, effektivitet och minimal inverkan på miljön. Det står omnämnt att den nya certifieringen som ska inledas, ISO 13485, är speciellt utformad för den medicintekniska industrin och att denna har till skillnad från det befintliga hårdare kravet på ledningsansvar, kundtillfredsställelse, processorientering och förbättringsarbete.<sup>148</sup>

I Nobel Biocares kvalitetspolicy står det som avslutning (Dok. No99: 11388 rev5. 1.6.2002 undertecknad av VD Heliane Canepa);

För att uppnå målen krävs att alla delar dessa värden när vi gör våra arbeten:

- Stolthet i vårt arbete
- Ägandeskap av resultatet
- Excellens i allt vi gör
- Etiskt uppträdande
- Uppmärksamhet mot regler och lagar eller regleringar.
- Förbättring vid alla tillfällen och möjligheter

Att göra rätt - från början - varje gång<sup>149</sup>

---

<sup>145</sup> Nobel Biocare Årsredovisning 2001, s. 15

<sup>146</sup> Nobel Biocare Årsredovisning 2001 s. 20

<sup>147</sup> Nobel Biocare Årsredovisning 2001 s. 22

<sup>148</sup> Nobel Biocare Årsredovisning 2001 s. 19

<sup>149</sup> [www.nobelbiocare.se](http://www.nobelbiocare.se) 30.9.2002

## 6.4 Intervjusammanställningar

### 6.4.1. Nobel Biocare

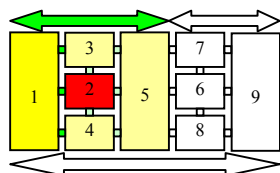
Detta avsnitt är en sammanställning av vad som framkommit vid de intervjuer som genomförts på Nobel Biocare. Vi har gjort intervjuer med personer som har insikt i de fem olika ”verkställande” delarna i EFQM’s modell. Våra intervjuer har sammanställts för att ge en övergripande bild utifrån modellen och följer därmed inte varje intervjupersons enskilda svar.

Vi började med två intervjuer med representanter i koncernledningen, Björn Bergh med ansvar för kvalitet och miljö och Thomas Nortoft chef för affärsutveckling och ansvarig för strategi, för att skapa oss en övergripande bild av företaget och hur de såg på EFQM.

Björn Bergh som var vår sammanhållande kontaktperson på Nobel Biocare valde därefter respondenter som han ansåg kunna klargöra hur organisationen ser ut i dagsläget. De utvalda respondenterna valdes för att klargöra frågor utifrån EFQM’s fem ”verkställande” delar i modellen. Intervjuerna har genomförts med hjälp av en frågeguide, (bilaga 1), med öppna svarsalternativ. Respondenten har själv fått lyfta fram företeelser som han/hon anser viktiga. När det är något vi inte förstått eller när vi kommit utanför det område som undersökningen syftar till har vi aktivt styrt intervjun mot aktuellt ämne.

Efter de första två intervjuerna med Björn Bergh och Thomas Nortoft kompletterade vi med intervjuer med personalchefen Peter Strömgren och Ellen Lund, ansvarig för interninformation på företaget, för att urskilja forum/kanaler som i dag används. Det område som genom dessa intervjuer inte kunnat ge ett uttömmande svar på var den verkställande delen i modellen som avsåg ”partnership” och ”resources”. Vi fick till stånd de kompletterade uppgifterna med hjälp av ett möte med Jan Larsson och en telefonintervju med Anders Öberg.

#### 6.4.1.1 Ledarskap



Nobel Biocare har under flera års tid arbetat med kvalitetsstyrning. De arbetade med TQM under senare hälften av 1990-talet, vissa perioder mer intensivt och andra mer sparsamt. Idag finns ISO 9001, ISO 13485 och ISO 14001 på företaget. Enligt Björn Bergh kommer Nobel Biocare att söka ett europeiskt kvalitetspris som instiftats av EFQM, *European Foundation for Quality Management*. Detta medför att ett genomgripande kvalitetsförbättringsarbete kommer pågå fram till ca år 2005. Vid årsskiftet 2002-2003 skall arbetet föredras för ledningsgruppen. Tanken är att ytterligare förbättra kvalitetsarbetet inom företaget. Genom att söka ett kvalitetspris hoppas Nobel Biocare att kunna ge företagets anställda en sporre till kommande förändringsarbete.<sup>150</sup>

Alla tillfrågade i företaget ser kvalitetsstyrning som en viktig del för organisationen att arbeta med. Bergh, Nortoft och Strömgren påpekade alla att incitamentet för kvalitetsstyrning var väl förankrat från VD Heliane Canepa, ledningsgruppen och nedåt hierarkiskt bland medarbetarna. Det var VD som initierat att det skulle vara ett europeiskt kvalitetspris som skulle sökas. Öberg har tidigare erfarenhet av uppbyggnad av EFQM på Norsk Hydro, som han såg som ett föredöme, han såg fram emot att få vara med att utveckla detta även i Nobel Biocare.

Vi fick inte en klar bild av alla delar som ska ingå i en dubbelriktad kommunikation enligt EFQM's modell. Det som var minst klarlagt var hur, var och vem som kunde ge oss information om ”Partnership & resources”. Alla de intervjuade var eniga om att ledningens och medarbetarnas stöd för kvalitetsstyrning är stort. Det första steget mot EFQM anser Bergh är att utbilda ledningsgruppen. Han berättade att beslut togs om EFQM under våren 2002 men att någon kick-off för ledningsgruppen ännu inte var gjord. Bergh tror att det inte kommer att vara några problem med avseende på implementeringen av kvalitetsstyrningen eftersom detta

<sup>150</sup> Intervju med Björn Bergh, 8.11.2002



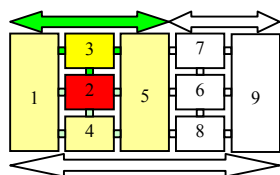
är etablerat i organisationen. Det finns lång erfarenhet av olika kvalitetssystem i organisationen men att intensiteten av tillämpningen har gått i vågor. I dag är densamma mest inriktad på skrivna rutiner kopplade till produktionen.<sup>151</sup>

Personalchef Peter Strömgren, med ett förflutet på flera andra stora företag som ABB, Volvo, SKF och Forbo Forshaga menar att kvalitetstänkandet inom Nobel Biocare i allmänhet och ledningsgruppen i synnerhet är stort. Han tillade att det nyligen varit en kvalitetsrevision i USA, i Yorba Linda och fabriken där hade inte fått någon anmärkning över huvud taget, vilket han ansåg vara exceptionellt.

Koncernredovisningschef Anders Öberg har ett förflutet som Ekonomichef i Norsk Hydro. Han ansåg att kvalitetstänkandet var bra på Nobel Biocare, men med den erfarenhet han har med sig av tidigare arbete med EFQM på Norsk Hydro ansåg han att det fanns mycket som kunde förbättras. Han såg det som möjligt att göra eftersom det ”var högt i tak” inom Nobel Biocare.

Strömgren fick frågan om hur väl etablerade de ledarskapsvärderingar, som finns publicerade på Nobel Biocares hemsida<sup>152</sup>, är i ledningen. Han kunde inte svara på detta. Han påpekade att den nuvarande ledningsgruppen är relativt ny. Det har bytts många chefer de senaste två åren, VD med flera. En del chefer i den nya ledningsgruppen kommer inifrån organisationen, medan flera kommer utifrån liksom han själv. Värderingar som ska stödja företagets policy och strategi är inte genomgångna och framtagna av den nya ledningsgruppen menar Strömgren. De publicerade som finns på hemsidan (30.9.2002) i dag är en pappersprodukt som kommer att revideras.<sup>153</sup>

#### 6.4.1.2 Medarbetare



*Medarbetare* vilket går under beteckningen Human Resources (HR) har helt nyligen fått en helt ny ”innehållsförteckning” i Nobel Biocare som omfattar ett globalt koncept enligt Strömgren. Medarbetarnas ”spelregler” är något som ska inbegripa nya enhetliga regler för alla bolag inom koncernen. Strömgren anser att vi i Sverige av tradition inte har mycket skrivna HR regler vilket i vissa fall har efterlysts i de andra bolagen inom koncernen. Internationellt fungerar det så inom företaget att allt som inte skrivs ned anses tillåtet, varför det övergripande regelverket nu kommer tillstånd. Detta omfattande regelverk ska sedan brytas ner på de olika bolagen i de 26 ländernas kontor och fabriker. Utformningen av reglerna görs av koncernledningen som använder sig av personal från olika kontor som de anser vara relevant med hänsyn till kunskap om regler i olika länder. Dessa frågor ansåg inte Strömgren direkt kopplade till strategiska frågor i dagsläget eftersom de är av generell och övergripande natur.<sup>154</sup>

Dagens hierarkiska system är VD – Ledningsgruppen – Dotterbolagschefer (där detta finns) - Avdelningschefer – Övriga medarbetare.<sup>155</sup> Organisationsstrukturen ser inte ut på samma sätt i alla tillverkningsenheterna<sup>156</sup>.

Vid frågan om belöningsystem som stöder Policy och strategi, svarade Nortoft att det fanns sådana när det gällde marknadssidan och att dessa stödde den nya strategin<sup>157</sup>. Ett förslag som framkom vid telefonintervjun med Öberg var ett belöningsystem som belönade förbättringsförslag vilket kunde likna det Norsk Hydro har. I TPU- projektet (Total Produktivt Underhåll)

<sup>151</sup> Intervju med Björn Bergh, 8.11.2002

<sup>152</sup> [www.nobelbiocare.com](http://www.nobelbiocare.com) 30.9.2002, hemsidan har under vårt arbete förändrats, i mitten av december fanns det inga värderingar presenterade på hemsidan.

<sup>153</sup> Intervju med Peter Strömgren 15.11.2002

<sup>154</sup> Intervju med Peter Strömgren 15.11.2002

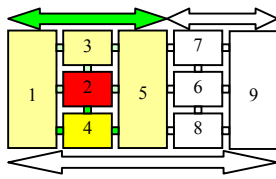
<sup>155</sup> Intervju med Thomas Nortoft, 8.11.2002

<sup>156</sup> Intervju med Jan Larsson, 9.12.2002

<sup>157</sup> Intervju med Thomas Nortoft, 8.11.2002

de hade haft ca 400 förslag under en period på 1,5 år från personalen. Dessa förslag var allt från stora till mindre förändringar. De bästa belönades ekonomiskt.<sup>158</sup>

### 6.4.1.3 Partner och resurser



#### Partner

Vi intervjuade t.f. inköpschef Jan Larsson. Han har ett förflutet på Nobel Biocare sedan 6 år. Tidigare har Larsson ett förflutet på Flexlink och SAAB, där han arbetat med inköp och logistik.

Nobel Biocare har sitt huvudkontor i Göteborg och har tillverkningsenheter både i Sverige och i USA. Det finns en tillverkning av Implantat i Karlskoga och i Yorba Linda i Kalifornien, USA. Procera tillverkningen som är en unik, individuellt utformad produkt för varje ny beställning görs i Stockholm respektive Fair Lawn i New Jersey, USA.

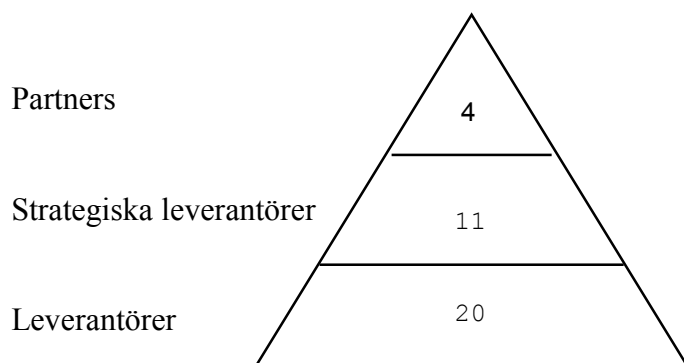
Av all tillverkning sker 50 % som legotillverkning. Implantaten är däremot en alltigenom intern produkt, för att ha en total kontroll. Distributionen av produkterna sker från två distributionscentra. Ett i Holland genom outsourcing till företaget Caterpillar som ansvarar för logistikfunktionen i Europa. De ansvarar för ett centrallager och har ansvaret för distributionen inom 24 timmar i hela Europa med få undantag av länder som måste hålla ett extra lager för samma leveranstid. Samarbetet med Caterpillar sker genom ledningsmöten 1ggr/kvartal, med ett möte hos något av företagen. I USA ansvarar däremot Nobel Biocare internt det andra distributions- och logistikcentrat genom fabriken i Yorba Linda. Där sker all distribution, utom Procera produkterna, för USA, Canada och Syd Amerika. Även i Syd Amerika finns vissa länder som har ett extra lager. Yorba Linda har haft egen tillverkning och distribution av implantatet Replace (Steri-Oss). Företaget köptes av Nobel Biocare 1998 och håller fortfarande på att integreras med Nobel Biocare, varför det varit naturligt att använda sig av deras distributionsnät.

Logistiken skiljer sig åt mellan de olika affärsområdena Implantat och Procera. Procera produkterna skickas direkt från fabrik till kund, i både USA och Sverige, eftersom detta inte är en lager vara. Vid dessa leveranser kan kunderna följa varorna genom att söka "track and trace" på Internet genom länkar från Nobel Biocares hemsida.

Larsson berättar att företaget utvecklats från att ha varit ett rent forskningsföretag till att i dag vara ett industriföretag. Detta har skett under en kort tid vilket också märks, Nobel Biocare är ett ungt industriföretag. Bilindustrin, som Larsson har erfarenhet från, är den bransch som kommit långt inom logistik där "Partnerskap" funnits sedan länge. Även Nobel har börjat med ett fåtal "partners". Nobel Biocare har ett intimt samarbete med ett fåtal leverantörer som betecknas som partners.

Samarbetet med dessa partners baseras på avtal och utvecklingsprogram. Detta samarbete sker även genom kontinuerliga möten. Bland dessa finns ett utökat förtroende och det senaste året har samarbetet bl.a. lett till att viss mottagningskontroll har eliminerats. Därmed kan tidigare dubbelarbete minska, jämfört med tidigare arbetsrutiner, med kvalitetskontroller i både leverantörsled och hos Nobel Biocare. Denna integration mäter Nobel Biocare för att stimulera den samma.

<sup>158</sup> Telefonintervju med Anders Öberg, 9.12.2002



**Figur 29, Efter Nobel Biocares egna bilder "Suppliers", leverantörsstruktur.**

Nobel Biocares uppgift är även produktutveckling. Detta arbete bedrivs i projektform där den kommersiella lanseringen ofta ingår. Dessa görs i projekt vilka utförs på utvecklingsavdelningen. Beroende av hur projektet är definierat, forskning, utveckling eller lanseringsprojekt så anpassas bemanningen av dessa efter det. Representanterna i dessa tvärfunktionella projektgrupper kan vara från Forskning och utveckling (FoU), inköp, produktion, logistik, kvalitet, och marknads avdelningen.

Beslutsunderlag om projekt kommer från olika kanaler och samlas in till ett forum som ledningsgruppen finns bl.a. representerade. Det är kritiskt med tidigt engagemang av egen produktion och leverantörer. Projekten avslutas med en frisläppning till marknaden. Då produkter är släppta till marknaden tar försörjningsprocessen vid.

Nobel Biocare har i fyra år arbetat med försörjningsteam "Source team". Dessa team ansvarar för produkten, de får därför resurser i form av den kompetens som behövs för uppgiften. Dessa tvärfunktionella team från inköp, logistik, konstruktion har ett ansvar vilket gör att de resurser som behövs finns i teamet. Deras breda gemensamma kompetens gör att de kan lösa de eventuella problem som kan uppstå. Varje team ansvarar för tillgängligheten på marknaden inom ett definierat område (produktgrupp/leverantör) och ska lösa eventuella störningar i försörjningsflödet. Uppföljning sker månadsvis på leverantör/team/totalt och rapporteras till en styrgrupp bestående av funktionscheferna.

Funktionscheferna tillsätter resurserna. Det sitter funktionschefer från inköp, logistik, konstruktion och marknad i en styrgrupp för dessa försörjningsteam. Funktionscheferna rapporterar i rapporter till ledningen, med sammanställningar både från SAP-R3 i PP-modulen (Produktionsplanering) och från manuella sammanställningar av produktionsförändringar eller material förändringar vilka stäms av mot den budget som lagts för året.

Övergripande strategi och mål för produktion kommer från ledningen och Larsson ser ingen svårighet att bryta ner även abstrakta mål till mätbara mål i lägre nivåer. Detta görs av funktionscheferna vilka känner processen väl och har en kommunikation med medarbetarna så att detta inte ses som något missvisande i måluppfyllelse. På senare tid har även en ny rutin införts för utfallsprov vid nya produkter. Kvalitetstänkandet är i ständig utveckling men i jämförelse med andra industrier har medicintekniska branschen, som Larsson uttrycker det, en kanske naturligt men hård fokusering på direktiv och lagkrav.<sup>159</sup>

## Resurser

Efter en stunds dialog vid de initiala intervjuerna kom vi in på olika mätmetoder på företaget vid intervjuerna med både Nortoft och Bergh. I dag mäter Nobel Biocare inte patienttillfredsställelse, vilka skulle kunna ses som slutkund, utan detta sker via kliniska tandläkarstudier. De flesta mått som Nobel Biocare mäts i dag är ekonomiska. Bergh kan idag se inte

<sup>159</sup> Intervju med Jan Larsson, 9.12.2002

något motstånd till andra mått. Han tror att det finns en samsyn om andra icke ekonomiska mått men att detta inte har strukturerats och visualiserats.<sup>160</sup>

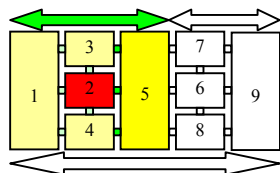
De olika bolagen har olika organisationsstruktur men samtliga har samma ekonomisystem enligt Larsson.<sup>161</sup> Vid intervjun med Anders Öberg om ”resources” bekräftades det att Nobel Biocare i dag har ett affärssystem som främst stödjer de finansiella måtten. Det system de använder är SAP: R3 och de använder moduler för FC – (Finance och Controlling) finans och kontroll, MM - (Material Management) lager och inköp, SD- (Sales and distribution) försäljning och distribution. Detta har 20-25 av dotterbolagen. Förutom detta fanns ett koncern-gemensamt FDC – (Data Contribution).<sup>162</sup>

Ledningen får i dag månatliga resultat- och balansrapporter samt sammanställningar av försäljning, bruttovinster och lager. Förutom detta får de även interna rapporter om kredittider och lageromsättningshastighet. Budget görs varje höst men det görs ingen långtidsplan utan den tas fram av ekonomichefen. De ”mjuka” siffror som dagens system ger ledningsgruppen är personalantal och personal per funktion. Dessa presenteras i dagens ”Text TV för chefer”<sup>163</sup> kallat Scorecard. Andra icke finansiella mått som mättes var exempelvis returerna vilka omhändertogs av kvalitetsavdelningen enligt Öberg. Däremot poängterar Öberg att han inte kunde alla mätetal inom internredovisningen, vilka är utanför hans arbetsområde.<sup>164</sup>

Vid förfrågan om hur dessa sammanställningar togs om hand och omsattes till organisationen svarade Öberg att det i dag inte fanns något förbättringsprogram åtminstone inte inom ekonomiavdelningen. Han såg detta som en möjlighet eftersom hans tidigare erfarenhet på Norsk Hydro sett stora framsteg när de på alla nivåer fick ”rätta tänket” och alla bidrog med förbättringsidéer. Där de hade ett system så kallade TPU- projektet. Han var positiv till möjligheterna att införa detta även på Nobel Biocare eftersom han ansåg att detta är prioriterat hos ledningen i Nobel Biocare. Dessa TPU-projekt hade små grupper som arbetade aktivt med sammanställning av förbättringsförslagen från medarbetarna. Däremot så såg han att det fanns en ”success story” även på Nobel Biocare med en minskning av antalet artiklar i lager, där Nobel Biocare lyckades minska sitt lager till hälften på halva tiden mot det som var planerat.

Öberg talade också om önskemålet om att kunna göra simuleringsprogram för ledningen för att se trender på ett mer överskådligt sätt. Han var även full av idéer om lösningar på det visuella problemet för cheferna. Förslagsvis kunde företaget utveckla någon form av ”Text TV för chefer”. Förslagsvis genom att enkelt lägga densamma på ett intranät där varje behörig chef kunde få de mätetal enligt EFQM’s modell som var relevanta, nedbrutna till den nivå som var relevant för honom/henne. Det som fanns hos Norsk Hydro var försett med röda och gröna lampor. Det systemet ansåg Öberg ”lyfte folk”. Där fanns exempelvis ett mätetal med förbättringsförslag per anställd och år. Från början var det mätetal som var lätta att nå men när systemet var etablerat stegrades kraven på dessa.<sup>165</sup>

#### 6.4.1.4 Processer



Initialt kommer Nobel Biocare att börja med en självutvärdering enligt EFQM<sup>166</sup>. I dag finns det förbättringsgrupper för produktionen, vilka har rutiner för det samma. Dessa berör inte marknadssidan utan är inriktade mot produktionssidan enligt Larsson. Det finns i dag ingen direkt kommunikation mellan produktion och marknadssidan menar Bergh.

<sup>160</sup> Intervju med Thomas Nortoft respektive Björn Bergh, 8.11.2002

<sup>161</sup> Intervju med Jan Larsson, 9.12.2002

<sup>162</sup> Telefonintervju med Anders Öberg, 9.12.2002

<sup>163</sup> Ett talande uttryck, som Anders Öberg använde i intervjun.

<sup>164</sup> Telefonintervju med Anders Öberg, 9.12.2002

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> Intervju med Björn Bergh, 8.11.2002

Thomas Nortoft, chef för affärsutveckling, påpekar att teoretiskt stöttar de allra flesta inom företaget kvalitetstänkandet, men att det i praktiken ibland finns större motstånd. Som exempel använder Nortoft den senaste strategiförändringen, vilken han varit sammanhållande för. Vid framtagandet av strategin, som är en vidareutveckling av en tidigare strategi, framkom inget onormalt motstånd.

Implementeringen av den nya strategin har kommit en bra bit på väg, även om vissa medarbetare inom försäljningsorganisationen mer eller mindre kraftfullt motsatt sig förändringen berättar Nortoft. Den nya säljstrategin har förändrats från att tidigare ha vänt sig till ett mindre antal större kunder, till att arbeta mot ett större antal allmäntandläkare vilket kräver ett annat arbetssätt. Motståndet var starkast hos äldre medarbetare i försäljarledet och minst hos yngre samt nya medarbetare. Den typ av problem som uppstår försöker ledningen främst lösa genom information och dialog på olika säljmöten.

Strategiprocessen historiskt och idag går till så att företaget först gör en nulägesanalys som består av flera delar:

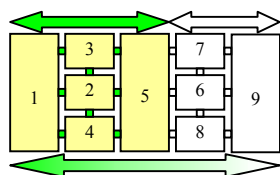
- Marknad
- patient – behov
- omvärldsanalys
- konkurrenssituation

Därefter görs en självanalys som består av följande;

- Var står vi idag
- Hur växer vi
- Hur arbetar vi mot marknaden
- Kundsamverkan

Resultaten sammanställs och mynnar eventuellt ut i en justering eller ny strategisk inriktning, vilket varit fallet nu. Arbetet med framtagandet av strategier sker framförallt på ledningsnivå. Underlag inför beslut inhämtas från de olika marknadsavdelningarna globalt, samt genom en referensgrupp av opinionsledare inom branschen som kan beröras av frågan, enligt tillvägagångssättet beskrivits ovan. Därigenom blir alla delar av marknadssidan involverade i arbetet. Nortoft ser det som naturligt att företagets övergripande strategier utarbetas och fastställs i ledningen.<sup>167</sup>

#### 6.4.1.5 Kommunikation/information



Information och upplysningar om HR-frågor går i marknadsbolagen via bolagens controller och dotterbolagschefer. Strömgren anser att det finns en stor lyhördhet om HR-frågor i de stora bolagens informationsöverföring. De små bolagen får själva kontakta moderbolagen. I dag finns bara ett Lotus Notes-system som enligt

Strömgren inte alltid är lättillgängligt. Han säger att ”alla tror att allt kan lösas med Lotus Notes på Nobel Biocare”, datorbunden internkommunikation måste kompletteras med muntlig information detta på grund av att datorbunden inte alltid är bäst för alla situationer.<sup>168</sup>

Enligt Bergh är alla på ledningsgruppsmöten engagerade och har en öppen dialog. Kvalitetsinformationen i linjeorganisationen finns i dag upplagd i Lotus Notes i ett intranät. Denna information är kompletterad med genomgångar av rutinerna i en kvalitetsförbättringsgrupp där funktionscheferna medverkar. Det har långsamt skett en förändring inom organisationen från produktionsinriktning till fokus på affären speciellt inom kvalitetstänkandet.<sup>169</sup>

<sup>167</sup> Intervju med Thomas Nortoft 8.11.2002

<sup>168</sup> Intervju med Peter strömgren 15.11.2002

<sup>169</sup> Intervju med Björn Bergh, 8.11.2002

Ellen Lund, ansvarig för internkommunikationen, har ett långt förflutet i koncernen och har tidigare ansvarat för support av kvalitetsstyrningen. Kommunikationen internt på företaget sker i flera olika forum enligt Lund. Två ”anslagstavlor” finns på intranätet, en lokal och en global. Anslagstavlorna är indelade i flera olika kategorier. Inlägg på anslagstavlan skall vara arbetsrelaterade. På den lokala anslagstavlan kan alla medarbetare lägga in inlägg. På den globala anslagstavlan är det endast utvalda med särskild behörighet som kan göra inlägg. Övriga personer som vill göra inlägg kommer med informationen till dessa, som Lund då lägger in. Information till anslagstavlan kommer både uppifrån och nerifrån i organisationshierarkin.<sup>170</sup>

Utöver anslagstavlorna anordnas stormöten. Dessa möten brukar inledas med information från ledningen för att därefter övergå i dialog med deltagarna. Lund menar att det är ”högt i tak” på dessa stormöten. Vissa medarbetare finner det jobbigt att tala inför stora grupper, därför är det möjligt att i förväg anmäla olika ärenden. Vid dessa tillfällen agerar Lund språkrör, för de ärenden som inkommit i förväg, på stormötet.<sup>171</sup>

Avdelningsmöte är ett forum för medlemmarna på respektive avdelning. Tillvägagångssättet kan variera något mellan avdelningarna.<sup>172</sup> Ytterligare forum för dialog med medarbetarna är målsamtal enligt Strömgren. Dessa genomförs en gång varje år. Samtalen är främst inriktade mot individen och dennes plats och prestation i organisationen.<sup>173</sup>

Det finns två företagstidningar. Arbetet med den ena, som är globalt täckande, har legat lågt en tid men den andra kommer ut regelbundet. Distributionen på denna är huvudkontoret i Göteborg. Det finns även ett informationsblad som delas ut lokalt i Yorba Linda, USA. Lund ser också information som sprids via mer informella kanaler, exempelvis i ”fikarummet” som viktig för den totala informationsspridningen. Att under enkla former samtala, gärna med någon chef närvarande, är ett bra sätt att kommunicera på.<sup>174</sup> De tillfrågade upplever att de har en bra kommunikation inom företaget. Flera respondenter uttrycker att Nobel Biocare är en ”liten” organisation med kort avstånd mellan medarbetarna. Alla kan tala med alla och det är en helt öppen kommunikation. Det som kan vara filtret är mottagligheten hos cheferna menar Strömgren.<sup>175</sup>

Marknadssidan har ett forum genom information och dialog på olika säljmöten.<sup>176</sup> Mellan Nobel Biocare och deras ”Partners” finns små samarbetsgrupper från båda bolagen som tillsammans har ledningsgruppsmöten vilka kan betecknas som forum för de samma. De interna tvärfunktionella försörjningsteamerna ”Sourcing team” som finns under funktionscheferna hierarkiskt kan vara ett horisontellt kommunikations forum som ger information inom produktionssidan. Där finns även funktionschefernas styrgrupp för försörjningsteamerna, med chefer från inköp, logistik, konstruktion och marknad representerade. Deras möten kan vara en form av forum för den horisontella kommunikation som finns på Nobel Biocare på chefsnivå. Däremot såg dessa inte ut på samma sätt i Yorba Linda enligt Larsson.<sup>177</sup>

Vi kan inte bedöma hur kanaler och forum ser ut inom de andra marknadsbolagen. Vi vet att de samtliga har en Lotus Notes gemensamt och att de har samma affärssystem SAP-R3. Det vi dessutom vet är att organisationsstrukturen inte är uppbyggd på samma sätt i alla marknads- respektive tillverkningsbolagen.<sup>178</sup>

---

<sup>170</sup> Intervju med Ellen Lund, 15.11.2002

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Ibid.

<sup>173</sup> Intervju med Peter Strömgren 15.11.2002

<sup>174</sup> Intervju med Ellen Lund, 15.11.2002

<sup>175</sup> Intervju med Peter Strömgren 15.11.2002

<sup>176</sup> Intervju med Thomas Nortoft 8.11.2002

<sup>177</sup> Intervju med Jan Larsson, 9.12.2002

<sup>178</sup> Intervju med Peter Strömgren och Ellen Lund, 15.11.2002 samt Jan Larsson, 9.12.2002

## 6.4.2. Bodycote

Bodycote International plc är världens ledande företag inom materieltekniska servicetjänster för den tillverkande industrin. Bodycote erbjuder tjänster inom fyra affärsområden:

- Värmebehandling
- Het isostatisk pressning
- Materielteknisk provning
- Ytbehandling

Bodycotes vision är ”att vara den självklara samarbetspartnern för företag inom all tillverkningsindustri”.<sup>179</sup>

Bodycotes ide är att i ett nära samarbete med kunden utveckla värden som ger kunden en ökad trygghet, förbättrad totalekonomi och stärkt konkurrenskraft. Totalt finns Bodycote i 21 länder med över 240 enheter. I Skandinavien finns Bodycote verksamhet representerat i Sverige, Finland, Norge och Danmark på mer än 30 orter. Bodycote ser stora vinster att redan i produktutvecklingsstadiet ha ett nära samarbete med kunderna för att uppnå kostnadseffektiva totallösningar.<sup>180</sup>

Vid vår intervju med VD Göran Jonsson fick vi en fördjupad bild av Bodycote i Sverige, vilket är ett av våra jämförelseföretag. Intervjun följde intervjuguiden i bilaga 1. Intervjun var utformad att även få veta hur Bodycote implementerat EFQM's modell i organisationen. Vi frågade likaså hur företaget levde upp till detta arbetssätt över en längre tidsperiod, samt vilka erfarenheter de ansåg vara bra att ta till vara för andra företag vid implementering av EFQM's Excellence Modell.

I Sverige har Bodycote idag ca 300 anställda med huvudkontor i Göteborg. Företaget är att beteckna som ett tjänsteföretag. Inga egna produkter framställs, utan endast vidareförädling av kundernas produkter.

### 6.4.2.1 Ledarskap

Bodycote har arbetat med kvalitetsstyrning under lång tid. En kvalitetsstyrningsmodell, EFQM applicerad på den svenska delen av Bodycote, har legat som grund för kvalitetsstyrningsarbetet. Arbetet har varit olika intensivt under olika tidsperioder. För ca 1.5 år sedan gjordes något som kan liknas vid en nystart av kvalitetsarbetet. Orsaken var främst de stora förändringar som företaget genomgått, med bl.a. många företagsförvärv. För att kunna ”knyta ihop” allt intensifierades arbetet enligt EFQM, inledningsvis främst på ledningsnivå. Som ett stöd i arbetet med EFQM anlätades BX Consulting.

Inledningsvis fanns på vissa enheter viss skepsis mot arbetsmodellen. En viktig del i början av arbetet var att få med alla medarbetare och få dem att känna sig delaktiga i processerna. Genom att skapa arbetsgrupper på de olika enheterna diskuteras allt som kan ses som kvalitetsarbete. Återkommande frågor rör exempelvis arbetsmiljö och ordning på arbetsplatsen, men det kan i princip vara vad som helst.

### 6.4.2.2 Medarbetare

Bodycotes medarbetare har blivit starkt kundfokuserade, enligt Jonsson. Ett exempel på hur de arbetat med EFQM modellen gentemot kundintressen följer nedan:

Bodycote mäter i dag kundtillfredsställelsen hos företagets kunder ca 1 ggr/år. De började sin kundanpassning genom en initial intervjuundersökning gjord av BX Consulting.

<sup>179</sup> [www.interactivedimension.com](http://www.interactivedimension.com) ref: ID706-PFTSWE-10/01

<sup>180</sup> Ibid.

BX Consulting kontaktade ett antal kunder till företaget, de kom därigenom fram till ett antal frågor. Dessa frågor låg sedan till grund för en enkät vars frågeställning främst berörde vad Bodycote kunde förbättra gentemot kunderna. Enkäten skickades till ca 1500 kunder och tog cirka en timma att genomföra. Inga anonyma svar tilläts och svarsfrekvensen blev ca 60 %. Samma enkät skickades på samma sätt ut till företagets anställda som fick svar hur kundanpassade de antog att de själva var. Resultaten mellan kundernas feedback och vad företagets egna anställda såg som problemområde överensstämde inte på ett flertal områden.

#### **6.4.2.3 Process**

Resultaten av undersökningarna presenterades för alla anställda på två stormöten. På dessa stormöten fördelade sig de anställda i arbetsgrupper på funktionsnivå. Alla punkter som kunderna tagit upp fick de olika funktionsindelade grupperna ”ropa in” ansvaret för. Ingen punkt lämnades därhän. Angående några punkter gick företagsledningen in och pekade på en funktion som skulle vara ansvarig, då det inte solklart framgick vem som bar ansvaret för just den punkten. När denna uppdelning var gjord och frågorna fördelade började arbetet vid respektive enhet. Även här skapades arbetsgrupper av berörd personal som gemensamt fördelade ansvaret och satte upp tidsgränser för när ”projekten” skulle vara slutförda.

I och med att enkätundersökningen inte var anonym kunde uppföljning ske med kunder som lämnat feedback för att följa upp om processen förbättrats, vilket den i de flesta fall blivit. Mätning av kundtillfredsställelsen sker som sagt varje år i en enklare enkätundersökning för att ständigt förbättra sig. Erfarenheter som dragits av Bodycote angående arbetet med EFQM kan sammanfattas enligt följande:

- Dela upp projekt till gripbara mål för de inblandade.
- Ha en tidsgräns för alla projekt, inte för långa.
- Grupperna bör bestå av 4-8 personer och eventuellt representant ur ledningen.
- Viktigt att det finns engagemang i ledningsgruppen av EFQM arbetet. Visa intresse över tiden och ha en kontinuerlig dialog.
- Ha inte för hög målsättning inledningsvis.

#### **6.4.2.4 Partner och resurser**

Bodycote har beslutat att i dagsläget inte använda sig av ett arbete enligt EFQM's modell mot sina leverantörer. Bodycotes största leverantör är idag gasbolaget AGA. Om det blir en utveckling av EFQM arbetet även i relationen till AGA i framtiden vet inte Jonsson i dagsläget.

I dag finns ett s.k. JEEVES-system på företaget. Systemet är ett totalsystem för hela kedjan av produktion, ekonomistöd och kundkontakter. Det finns en server för hela Sverige. Systemet gör det möjligt att jämföra olika enheter inom företaget med varandra. Ur JEEVES går det att sammanställa rapporter efter de önskemål rapportskrivaren/mottagaren har.

#### **6.4.2.5 Kommunikation**

Då de flesta enheter består av ett mindre antal medarbetare sker ofta kommunikationen på ett avspänt och informellt sätt. Det är täta dialoger även mellan enheterna. Den 25'e i varje månad lämnas en från enheterna till ledningen. Rapporten sammanställs efter en mall som ledningen utformat och berör ett brett område. 2 dagar efter inlämnandet skall ledningen ge ett svar på rapporten. Både den ursprungliga rapporten och svaret är tillgängligt för alla enhetschefer. Detta skapar en dialog och ett informationsutbyte som Jonsson ser positivt på.

Sammanfattningsvis är Göran Jonsson mycket positiv till arbetet enligt EFQM modellen. ”Vi har lärt oss att skapa team och att jobba tillsammans på alla nivåer”.<sup>181</sup>

---

<sup>181</sup> Intervju Göran Jonsson, VD, 28.11.2002.



### 6.4.3. Posten Produktion

Posten Produktion är en del av Posten Sverige AB. Den är delad i två delar, Paketnätet och Brevnätet. Vi fick förmånen att intervjuas deras Kvalitetschef, Anette Kinde.

Posten Produktion har tidigare arbetat med SIQ (Institutet för Kvalitetsutveckling). Brevnätet vann deras pris "Svensk kvalitet" år 2000. För en tid sedan övergick Posten Produktion till den europeiska kvalitetsmodellen EFQM. Kinde menar att de olika priserna och arbetssätten i stort inte skiljer sig åt i någon större omfattning. Som skäl för att byta till EFQM nämns den starkare fokuseringen på resultat delen i EFQM's modell. Hon ser också att EFQM till fullo bygger på RADAR-metoden vilket är en fördel tack vare sin tydlighet. Samtidigt ser hon en positiv utmaning i att jämföras internationellt. Om SIQ jämföras med SM så kan EFQM likställas med EM. Den kritik som kan finnas mot EFQM är att modellen ibland upplevs som svår att ta till sig.

Kinde ser EFQM som ett verktyg att använda sig av. Hon liknar modellen med en spegel för att åstadkomma en självutvärdering. Det är viktigt att tiden från utvärdering till handling blir kort, då uppnås bäst resultat. En grund för arbetet är att alla inblandade accepterar de värderingar som ligger till grund för modellen. Posten Produktion har inte utsett någon specifik ansvarig för de olika kriterierna i modellen, istället menar Anette Kinde att tankesättet skall genomsyra hela verksamheten.

Posten Produktion Brevnätet har under våren 2002 genomfört en självutvärdering. Med den som grund genomförde också EFQM ett platsbesök. Sju personer utvärderade Posten Produktion vilket resulterade i en ca 50 sidor lång mycket värdefull rapport. För att återföra resultatet av platsbesöket genomfördes en uppföljningsdag. Denna dag medverkade hela utvärderingsteamet, alla terminalchefer och stabschefer. Totalt deltog ca 20 personer. Denna återföring var mycket bra. Utvärderingsteamet upplevdes mycket kompetent och seriöst och deras resonemang följde RADAR konceptet på alla ämnesområden. Dagen gav en ökad insikt i hur de skall tänka och ett bra lärande. Posten Produktion Brevnätet har kommit en bit på väg och avser att söka priset igen om några år. Priset är inte det viktigaste, det kan ses som en morot och utmaning. Kinde ser dessutom att en vinst tillika skulle ha en positiv effekt ur marknadsförings synpunkt.

Nedan följer en kort sammanställning av fyra kriterier i EFQM's modell som har gränssytor mot strategi och policy. Vi följde även här den intervjuguide som finns i bilaga 1. Vi tar även upp området kommunikation som vi ser som centralt. Sammanställningen bygger på intervjun samt på kortversionen av Posten Produktion –Brevnätets verksamhetsbeskrivning<sup>182</sup>.

#### 6.4.3.1 Ledarskap

Posten Produktion har under flera års tid arbetat med kvalitetsstyrning. Ledarskapet inom Posten Produktion är väldigt tydlig vad gäller fokuseringen på kvalitet. Kvalitetstänkandet genomsyrar all verksamhet. Fokus på kvalitet har gett positiva resultat också på den ekonomiska sidan enligt Kinde.

Posten Produktion arbetar med målstyrning, det känns naturligt menar Kinde. Målen skall brytas ner och stötta varandra, dock är det inget krav att alla olika delmål skall gå att ackumulera. De anställda är själva med och arbetar fram målen genom en måldialog. Måldialogen är ett sätt att skapa engagemang och ibland sätts högre mål än vad den enskilda chefen själv skulle ha satt. Chefens roll blir mycket av att vara coach. Arbetsgången innebär att det oftast fungerar bra med implementeringar av olika projekt, då dessa normalt är förankrade i organisationen från början.<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup> Postens kortversion (2002)

<sup>183</sup> Intervju med Anette Kinde den 6.12.2002

Brevnätets viktigaste faktorer för ledarskap:

Synligt ledarskap                      att vara ett föredöme, genom att leva som man lär.

- Engagemang och utveckling                      att genom engagemang stimulera medarbetarnas och därigenom organisationens utveckling.
- Bygga broar, förbättra samarbetet              Varje ledare skall jobba aktivt för att ständigt med andra enheter, kunder och andra intressenter

Arbete i ROS team (resultatorienterad styrning) ses som det främsta verktyget för att nå uppsatta mål och att ständigt förbättra verksamheten. Teamen är tvärvärfunktionellt sammansatta och skall följa en mötesstruktur. Varje team har styrta/aktiviteter som alltid stödjer mål och aktiviteter i den så kallade Kompassen. Kompassen är en kortsiktig, 1-3 år, verksamhetsplaneringsmodell som bygger på Balanced Scorecard. I teamen mäts drift och måluppfyllelse. ROS-teamen är ett bra verktyg för ledarskapsutveckling och bro byggande.<sup>184</sup>

#### 6.4.3.2      Medarbetare

”Våra medarbetare är vår viktigaste resurs” skriver Postens kortversion och fortsätter, därför är det viktigt att vi har rätt kompetens på alla enheter. Denna höga ambition är tänkt att uppnå genom att ständigt utveckla sina medarbetare på alla nivåer. För att ha kontroll på utbildningsstatus och behov är varje medarbetares kompetens kartlagd på individ - lag/enhet - terminalnivå i kompetensmatriser.<sup>185</sup>

En utbildning i ”Medarbetarskap” vars syfte är att tydliggöra varje medarbetares betydelse, ansvar och möjligheter har startats upp. Alla medarbetare ska ha minst ett utvecklingssamtal med sin närmaste chef varje år.

”Vi i Posten”, ViP, är en enkät som mäter hur personalen upplever/uppfattar olika faktorer:

- Arbetsmiljön
- Ledarskap
- Delaktighet
- Påverkansmöjligheter
- utvecklingsmöjligheter

En fjärdedel av personalen får en enkät varje kvartal, vilket innebär att alla medarbetare får en enkät en gång per år. Organisationen får utfall varje kvartal för en kontinuerligt uppföljning av resultaten. Utfall från ViP får organisationen på lag/enhet/terminal och Brevnätetsnivå. ViP är ett av Brevnätets viktigaste målområde, och varje enhet följer de egna ViP-resultaten.<sup>186</sup> Detta Balanced Scorecard (BSC) sitter uppsatt på en vägg för att alla ska se det, vilket vi observerade vid vår intervju.

#### 6.4.3.3      Partnerskap och resurser

Interna partners är                      Affärsenheterna och Servicenätet

Samarbetet är avtalsreglerat utifrån gällande gränssnittsavtal, dessa avtal följs upp regelbundet. Brevnätet har ett kvalitetsråd tillsammans med Servicenätet. De arbetar framför allt med att tillsammans förbättra deras respektive verksamheter i syfte att få ännu nöjdare kunder.

---

<sup>184</sup> Postens kortversion (2002)

<sup>185</sup> Ibid.

<sup>186</sup> Ibid.

Externa partners                      Green Cargo (tågtransporter)

En gemensam verksamhetsutveckling tillsammans med Green Cargo har lett till mer transporter med tåg och bidrar därmed till att förbättra miljön. Detta stödjer Brevnätets miljömål enligt ISO 14 001.<sup>187</sup>

#### 6.4.3.4      **Processer**

Processer inom organisationen följer strukturen i ISO 9 001:2000.

Brevnätets huvudprocesser är:                      Ta emot – transportera - sortera

Brevnätets stödprocesser är:                      Leda ansvar - styra resurser - mäta, analysera och förbättra.

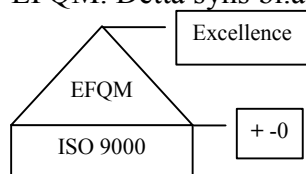
Arbetsättet för att säkra att processerna för att uppfylla uppsatta mål kan sammanfattas:

- Sluttider för processer och delprocesser
- Checklistor för processer
- Kvalitetsmätningar i sorteringsmaskiner
- Externa och interna revisioner

För att utveckla och förbättra processerna används bl.a.:

- Resultat från processövervakning.
- Förbättringsförslag från olika källor.
- Resultat från olika mätningar.
- Övriga händelser.<sup>188</sup>

Kinde ser ISO 9000 som en förutsättning i dag och EFQM's Excellence som målet som Posten strävar mot. Hon ser positiva trender inom organisationen som till del beror på arbetet med EFQM. Detta syns bl.a. i mätetal hos de anställda och i ekonomin.



Figur 30 Jämförelse mellan ISO och EFQM, fritt efter beskrivning.

De erfarenheter Posten Produktion dragit i arbetet med EFQM är enligt Anette Kinde:

- Gör det enkelt, avvik inte från EFQM Excellence modell. Någon bör vara väl insatt i modellen för att sedan kunna förenkla arbetsgången.
- Arbeta verksamhetsnära, ha tydliga konkreta mål som är avgränsade i tidsperiod.
- Arbeta på bred front, det är viktigt att alla är delaktiga.<sup>189</sup>

#### 6.4.3.5      **Kommunikation/information**

All information skall vara lättillgänglig oavsett om den är skriftlig, webbaserad eller muntlig. Information om mål och utfall kommuniceras på anslagstavlor, arbetsplatsträffar, lokala hemsidor eller genom lokala informationskanaler.

Alla lag/enheter har arbetsplatsträffar minst 2 gånger per år. På dessa diskuteras bl.a. utfallen av lagets/enhetens mål. En fast agenda finns och anteckningar skrivs. På terminalerna har de en kort produktionsinformation i samband med varje arbetspass.<sup>190</sup>

<sup>187</sup> Postens kortversion (2002)

<sup>188</sup> Ibid.

<sup>189</sup> Intervju med Anette Kinde den 6.12.2002

<sup>190</sup> Postens kortversion (2002)

#### 6.4.4. BX Consulting

Vi fick kontakt med Lars Odén, en av de två konsulterna på BX Consulting, genom Björn Bergh på Nobel Biocare. Vi har intervjuat och haft Odén som en "samtalspartner" i vårt arbete med EFQM's Excellence modell.

BX Consulting är certifierade av EFQM och arbetar bl.a. med att hjälpa företag att genomföra detsamma. BX Consulting som förutom EFQM även erbjuder en modell för kundutveckling som de kallar "Lyssna och Lär" (L&L). EFQM och "L&L" är två olika produkter. Det är dock en del i arbetet med EFQM som leder till mer kundfokus, då kan "L&L" vara ett bra verktyg. Odén har arbetat med EFQM i mer än 100 organisationer, inom både privat som offentlig sektor, såväl i Sverige som i Europa. Storleken på de företag som de arbetat med har rört sig från allt mellan 5-6 personer upp till ca 1500 personer. Det är sällan arbetet initieras från toppen av en organisation och ner, oftast är det en avdelning, ett dotterbolag eller liknande som tar det inledande initiativet. På dessa nivåer ses kvalitetsarbetet nästan uteslutande positivt. Finns det motstånd mot självvärdering är det oftast högre upp i företagen.<sup>191</sup>

För att lyckas med EFQM är det inledningsvis av stor vikt att veta om det aktuella företaget tagit beslut om att genomföra en nulägesanalys. Syftet med självvärderingen måste vara tydligt likaväl som att klargöra för vem analysen görs och vad den skall användas till. BX Consulting hjälper många företag med dessa bitar, är detta inte tydligt från början blir det svårare att nå ett bra resultat. För att genomföra en analys krävs ca 2-400 mantimmar. I mindre företag/enheter kan det vara enklare att finna orsak – verkan, vilket kan resultera i lägre kostnader.<sup>192</sup>

Arbetet med EFQM kan delas in i tre delar;

- |             |   |
|-------------|---|
| Frågor      | Finns ett behov av att utvärdera företaget? Om så är fallet kan de frågor som är kopplade till modellen användas som ett verktyg för detta. Syftet är att fastställa hur organisationen arbetar i dagsläget.            |
| Matris      | Enligt RADAR-konceptet. Vad är vi bra/dåliga på? En plus/minus analys resulterar i en värdering av företaget. Viktigt att inte fastna i siffror/procenttal utan i stället se de företeelser som verkligen ligger bakom. |
| Värderingar | Ett sätt att få igång en diskussion om vilka värderingar företaget ser som viktiga. Vilka värderingar vill företaget ha? <sup>193</sup>   |

Arbetet skiljer sig åt i olika företag likväl som syftet med arbetet. Självanalysen kan belysa företagets styrkor och svagheter, men det finns också flera positiva bieffekter. I arbetsprocesserna krävs mycket samarbete, ofta mellan flera nivåer och enheter. EFQM's modell används också som ett verktyg när ett företag köpt upp andra företag. I vissa företag har ca 50% av den upplevda positiva effekten varit just att "få ihop" verksamheten. Samarbetet är en viktig dimension.<sup>194</sup> För att få ett bra resultat av arbetet med EFQM krävs enligt Odén:

- Ett i grunden stort engagemang och en stor vilja hos det aktuella företaget för kvalitetsförbättring.
- Att arbetet sker på bred front, det får inte bli en tjänstemanna produkt.
- Mod att våga genomföra en självvärdering, samt att låta medarbetare på alla nivåer delta.
- Tiden från självvärdering till åtgärd skall vara så kort så möjligt.<sup>195</sup>

---

<sup>191</sup> Intervju med Lars Odén, 9.12.2002

<sup>192</sup> Ibid.

<sup>193</sup> Ibid.

<sup>194</sup> Ibid.

<sup>195</sup> Ibid.

## 7 Analys

I detta kapitel avser vi att ställa teorier mot varandra och koppla ihop dem med det resultat vi fått i vår undersökning. Inledningsvis påvisar vi en överskådlig bild av förändring, både inom de undersökta företagen och jämfört med andra teorier, med hjälp av The Big Three. Därefter analyserar vi förändring och lärande, kvalitetsstyrning för att avsluta detta kapitel med en kommunikations - informationsanalys.

Varje enskilt område börjar med en kortare inledning och eventuellt en förklaring av hur vi ser på området. Därefter genomförs analys av ämnesområdet kopplat mot resultaten i undersökningsföretagen och teorierna.

### 7.1 The Big Threes åtta förändringselement

En lyckad implementering av nya arbetsmetoder beror på viljan och samarbetsförmågan hos personalen, cheferna och fackföreningarna. Människan är nyckelfaktor i lyckade förändringsprocesser. Vid teknologiska förändringar måste produkter och dess processer uppmärksammas, men även i dessa sammanhang har människan en betydande roll.<sup>196</sup>

Lewins tidiga modell för organisationsförändring<sup>197</sup>, om upptining, förändring och nedfrysning ses av flera forskare som alltför statisk. Ett mer dynamiskt synsätt har kommit att dominera teorierna om förändring i organisationer. The Big Three visar exempel på olika dimensioner på förändring som inkluderar andra aspekter än de Lewinsmodell gör. Modellens åtta punkter, figur 7 sid. 14, ger förändringen fler dimensioner:

- *En delad vision.*  
Vikten av detta påvisar även Senge och kvalitetsstyrningen i allmänhet och EFQM.
- *Supporters och pådrivare* som kan och vill ta ansvar för förändringen.  
Detta är något som Göran Jonsson på Bodycote, Anette Kinde på Posten och Anders Öberg på Nobel Biocare påpekat var en nyckelfaktor för att kunna starta och hålla liv i förändringsprocessen.
- *Symboler, signaler och belöningar.*  
Inte minst symbolvärdet i belöningsystem gör att förändringen går åt det håll som ledningen önskar. Rombach har en poäng i att belöningar för en viss typ av önskat beteende kan omintetgöra en eventuell övergripande önskad förändring. Det krävs således en typ av belöning som stödjer ett gemensamt samarbete som i teamlärande. I Nobel Biocare hade Öberg ett positivt exempel på belöningsystem vid förändringsförslag. Posten Brevnät hade en Balanced Scorecard (BSC) som alla kunde läsa vilken mätte de parametrar som styrde i den riktning som Posten ansåg vara den som stödjer deras vision.
- *Standarder, mätning och feedback* är andra förändringsfaktorer.  
Det resonemanget finns det en förankring för inom allt kvalitetsarbete. Dessutom kan vi se den cirkulära organisationen som en struktur för att skapa ett forum för feedback ur Senges perspektiv med balanserande och förstärkande feedback. Posten Brevnätets BSC kunde påvisa måttal även på de icke ekonomiska parametrar som styrde i den riktning som de ansåg vara den som stödjer deras vision.
- *Lokalt engagemang och innovationer.*  
I teorierna finns flera exempel vikten av detta engagemang i avsnittet om struktur och beteende 5.6. I Nobel Biocare finns de tvärfunktionella försörjningsteamerna som har hela ansvaret för eventuella problem med en produkt. Detta finns andra exempel på att ansvaret för en fråga kan ge engagemang och innovationer. Stormötet som Bodycote

---

<sup>196</sup> Mullins (1999)

<sup>197</sup> Hatch, (2002)

initierade med en indelning i funktionsgrupper blev början till innovativa lösningar av enskilda problem hos deras kunder. På Posten togs målen fram av medarbetarna, vilket ledde till en högre målsättning och högre uppfyllandegrad än vad chefen själv hade vågat sätta.

- *Omprövning av policy och system.*

I Kvalitetsstyrningen och EFQM's Excellence modell i synnerhet bör hela organisationen vara delaktig i processen med att omprövning av alla beslut som ligger till grund för policy och system. Det förutsätter en öppenhet och en dialog som Senge och Romme & Witteloostuijn, förespråkar. Feedback från medlemmarna kan vara värdefullt för att kunna justera policys och få en förankring av dem i organisationen. I Nobel Biocare skedde detta genom marknadsavdelningen och tillsammans med "opinion leaders" vid förändringen av strategin och Öberg hade erfarenhet av de s.k. TPU-projekten som hade ansvar för de förändringsförslag som kom från alla medlemmar i organisationen.

- *Kommunikation, lärande och träning* är bitar i förändringen som vi fördjupar oss mer i under avsnittet 7.2 och 7.4.
- *Ledning, struktur och process* har kvalitetsstyrningen som fokus vid förändring vi fördjupar oss mer i under avsnittet 7.3.

I stort sett alla de faktorer som ingår i teorierna i vårt uppsatsarbete är förändringsparametrar enligt The Big Threemodellen. Även beteendet med ansvar, motivationsfaktorer, motstånd och makt ger förändring i positiv eller negativ bemärkelse. Förändring är inte automatiskt något som är positivt och det förutsätter inte heller att det sker något lärande.

### **7.1.1. Förändring hos Nobel Biocare**

Nobel Biocare är ett relativt ungt företag och den tekniska utvecklingen har gått snabbt det är naturligtvis något som påverkar och förändrar företaget. De har både vuxit fysiskt och globalt genom uppköpet av Streri-Oss 1998 och integreringen av Procera under 2001. En stor del av ledningsgruppen är ny, några kommer utifrån och några har internrekryterats. Nobel Biocare har under året påbörjat en lansering av den nya strategin som innebär att de ska förändra sin marknadsinriktning och till större del inrikta sig mot allmäntandläkarna med den nya strategin.

Nobel Biocare har även tagit ett beslut om förändring, de har beslutat att de ska försöka vinna EFQM's kvalitetspris. Hur de lyckas med det uppsatta målet beror på hur väl de får medlemmarna i organisationen med sig i en gemensam vision<sup>198</sup>. Detta sker utifrån ledningens engagemang, förmåga att informera, involvera och entusiasmera men slutgiltigt beroende på medlemmarnas mottaglighet, motivation och vilja till engagemang. Enligt Senges koncept med tankemodeller och Hamel & Prahalad's att tänja tanken<sup>199</sup> är det medlemmarna i organisationen som tillsammans sätter gränserna för den gemensamma visionen.

Vi upplever en känsla av osäkerhet hos flera respondenter på Nobel Biocare. Några av dem gav signaler som pekade på att det inte i dagsläget är helt klart vad som kan sägas vid en sådan situation som uppstod vid intervjuerna. Orsakerna till beteendet kan vara många och vi kan bara spekulera om vilka. En förändring står för dörren samt att externa personer, vi, undersöker företeelser i företaget. Detta föranleder sannolikt motstånd på både individuell och organisatorisk nivå<sup>200</sup>.

---

<sup>198</sup> Senge (1995)

<sup>199</sup> Hamel & Prahalad (1994)

<sup>200</sup> Mullins (1999)

Vid våra intervjuer var det flera som berättade om egna erfarenheter om motstånd mot införandet av ”ytterligare” en ny management metod på andra företag eller delar av företagen än de vi nu har undersökt. Det intryck vi fick på Nobel Biocare var att kvalitetsstyrning var en väl etablerad företeelse. Oavsett hur och varför förändring sker är det i de flesta fall enkelt att, i varje fall i efterhand, se om en förändring har skett. Nobel Biocare har utvecklats från att ha varit forskningsstyrd organisation till ett globalt industriföretag i den medicintekniska branschen. Deras tidigare processtyrning har utvecklats till en mer affärsinriktad styrning. Vi vill dock poängtera att givet att en förändring har skett är det inte självklart att ett lärande har ägt rum.

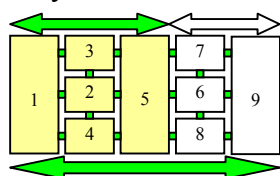
## 7.2 Den lärande organisationen

Inom Endenburg elektroteknik, avsnitt 5.2.2 sidan 18, gjordes försök att stimulera organisationen till att lära. Ett tydligt systemtänkande finns i den cirkulära organisationen. Genom att på olika nivåer (cirklar) ha med personer från andra nivåer görs en ansträngning att få kunskap och idéer att flyta i båda riktningar från aktuell nivå. Kommunikationen är viktig. Inga åsikter förkastas, oavsett position i förhållande till varandra. Viktigare än position är argument och skäl för ståndpunkten, i ett forum för dialog<sup>201</sup>.

Det är viktigt att se på den cirkulära organisationen som ett komplement till den traditionella organisationen. Båda organisationerna fungerar samtidigt fast på olika områden. Av central betydelse är att inte fastna i den problematik med att se en lärande organisation som en egen organisationsmodell.<sup>202</sup> Strukturen med en cirkulär organisation bidrar till både singel- och dubbel loop lärande<sup>203</sup>.

### 7.2.1. Lärandets kanaler i EFQM's modell

I vår lilla figur på EFQM's modell så ska den cirkulära organisationen finnas representerad i alla de klargröna förbindelserna mellan delarna i modellen nedan. Framför allt den delen som verkställer (den ljusgula delen). Den ska få mätetal från resultat delen (den vita delen) som gör att den kan ge den cirkulära och hierarkiska organisationen ett kontinuerligt informationsutbyte och feedback.



Efter de inledande ”barnsjukdomarna” vid implementeringen av den cirkulära organisationen ledde strukturen till en mer öppen och fri kommunikation. Den förbättrade kommunikationen bidrog således till loop lärande på de två första nivåerna. Vad gäller trippel loop lärande, som handlar om att länka ihop alla lokala enheter i en övergripande infrastruktur samtidigt som kompetenser och färdigheter utvecklas för att kunna använda denna infrastruktur, syns tydligt en mer komplex och svårgripbar utveckling. Modellbygget är en stark förenkling av en svårfångad verklighet<sup>204</sup>. Om vi som Swieringa och Wierdsma<sup>205</sup>, påstår att förändring av principer som är att se som förändring av grundläggande antaganden och föreställningar som i sin tur är att se som kultur inom organisationen uppstår tydliga svårigheter. Att förändra existerande kultur inom en organisation är problematiskt, om det över huvud taget låter sig göras<sup>206</sup>. Kulturen kan fungera som ett filter enligt figur 15 sid. 27.

### 7.2.2. Den cirkulära organisationen och undersökningen

Strukturen på kvalitetsstyrningsarbetet inom Bodycote efter EFQM's modell kan på vissa områden liknas vid den cirkulära organisationen. Tydligast syns denna koppling i det kundför-

<sup>201</sup> Senge (1995) och Romme & Witteloostuijn, (1999)

<sup>202</sup> K, Starkey, 1996, citerad i Granberg, Ohlsson (2000)

<sup>203</sup> Romme & Witteloostuijn, (1999)

<sup>204</sup> Granberg & Ohlsson, (2000)

<sup>205</sup> Swieringa & Wierdsma (1992)

<sup>206</sup> se t ex Alvesson, (2001)

bättrings arbete som finns beskrivet, 6.4.2.2, och som utgår från BX Consultings ”lyssna och lär”. Sammansättningen av grupper på funktionsnivå inom hela den svenska organisationen kan ses som en form av cirkulär struktur. Medarbetare från olika platser och olika nivåer sätts samman i funktionsgrupper. Andra gränssytor är att inga åsikter lämnas därhän. Allas synpunkter är viktiga oavsett, eller tack vare, olika positioner. Det uppstod inledningsvis liknande problem på Bodycote som på Endenburgs Elektroteknik i 5.2.2. Medlemmarna hade lite svårt att ”komma igång” och ta aktiv del i processen, men efterhand löstes dessa problem väl på båda företagen. Endenburg elektroteknik såg ett positivt resultat av försöken med den cirkulära organisationen. Bodycote är mycket positiv till EFQM modellen och sitt arbete med bl.a. kundförbättringar, således även indirekt till den cirkulära organisationen.

Även Posten har tvärfunktionella team och team som själva tar fram målen där chefen fungerade mer som coach. I Nobel Biocare finns försörjningsteam och funktionschefernas styrgrupp i produktionen samt de strategiutvecklingsteam som marknadssidan har vara exempel på cirkulär kunskapsöverföring. Det finns en skillnad på mognad av dessa team, vilka inte direkt kan ses som en sammanhängande struktur av cirkulär organisation. De är dessutom inte demokratiskt tillsatta som den cirkulära organisationen beskrev, vilket kunde vara en fördel eftersom detta kanske ger en ökad förankring hos medarbetarna men även motsatsen vid förekomst av en stark men oönskad företagskultur. Norsk Hydros TPU-projektgrupper som Öberg berättade om kan vara en början för att tillvarata medlemmarnas förbättringsförslag.

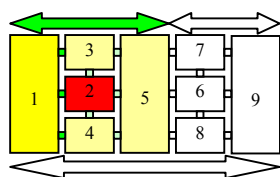
### 7.3 Kvalitetsstyrning

Kvalitetsstyrningen talar också om den lärande organisationen, en organisation som har förmåga att skapa, anskaffa och sprida kunskap, samt förmåga att anpassa sitt beteende efter ny kunskap och nya insikter. För att åstadkomma detta krävs en decentraliserad organisation, med väl genomtänkt kommunikationsstruktur. En ”plattare hierarki” ses som positivt, det ger en närhet till dem som arbetar kundnära så att deras erfarenheter snabbt får gehör hos chefer. Det är viktigt att det finns en lyhördhet mellan olika hierarkiska led och mellan avdelningar så att förbättringar snabbt når ut i organisationen. Det förutsätter ett systemtänkande där helheten av företagets långsiktiga prestation står i centrum istället för den egna kortsiktiga prestationen.

I kvalitetsstyrningen skriver Bergman & Klevsjö om olika metoder för att styra med hjälp av kvalitetsstyrning. Att definiera en målbild utan ett systemtänkande kan få konsekvenser med en förskjutning av målet i oönskad riktning. Det har skett en förändring av styrningen från vad Rombach talar om i sin bok som målstyrning till en så kallad måldelning enligt Bergman & Klevsjö.

Som en följd av det val vi gjort av kvalitetsstyrningsverktyg följer nedan en analys kopplat mot EFQM's Excellence modell för kvalitetsstyrning. Analysen följer strukturen ledarskap, medarbetare, partner och resurser och processer. Därefter följer ett avslutande analysavsnitt som är starkt kopplat till det detta avsnitt som behandlar kommunikation – information i 7.4.

#### 7.3.1. Ledarskap



Förskjutningen från målstyrning till måldelning kan vi se att undersökningsföretagen Nobel Biocare, Bodycote och Posten produktion reflekterat över. Thomas Nortoft på Nobel Biocare berättade att deras fokus ändrat inriktning från att vara processinriktat till att vara kundfokuserat. Göran Jonsson på Bodycote och Anette Kinde på Posten produktion formulerade sig liknande men tillade även att medarbetarna var involverade i denna process. Därmed har deras process kommit närmare EFQM's sätt att styra kvalitetsarbetet på. Detta tillvägagångssätt överensstämmer även med Bergman och Klevsjös ”måldelning”.



EFQM skriver om vikten att stödja och belöna en ständig förbättring och en öppen dialog. I Bergman och Klevsjös bok skriver författarna om Demings 14 punkter. En punkt som saknas är en identifikation av incitament för ständig förbättring. Ofta förekommer resultatbaserade belöningssystem. Dessa kan framkalla de kortsiktiga vinsterna på bekostnad av långsiktighet menar Hamel & Prahalad. Det är här vi ser att Rombach kritik om målstyrning kan finna fog. Senge, Hamel & Prahalad och Bergman & Klevsjö poängterar långsiktigheten, teamlärandet och vikten av en gemensam vision i organisationen. Den cirkulära organisationen påminner om det som eftersträvas vid kvalitetsstyrning, men som många gånger kan vara svårt att uppnå.

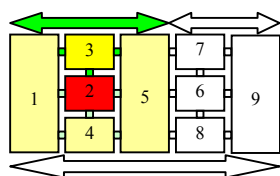
Det Rombach<sup>207</sup> stöder sig på för att påvisa att det inte går att styra med mål är:

- antagande som målstyrning bygger på är att mål kan ordnas hierarkiskt.
- antagande är att övergripande mål kan brytas ner till delmål samt att detta kan göras oberoende av varandra. Vilket förutsätter att det inte förekommer några negativa sideeffekter.
- antagande att abstrakta mål kan brytas ner till konkreta mätbara mål för lägre nivåer.

Vilket sedan påvisas genom det hierarkiska organisationsschemat där målen bryts ner och ett av delmålen påvisas att det påverkar ett eller flera andra delmål som inte är direkt överordnade. Våra respondenter har fått svara på om detta är möjligt att styra med mål, vilket samtliga tillfrågade ansåg. Att en organisation inte går att styra, sett utifrån Rombach bok, överensstämmer inte om vi ser på den cirkulära organisationen som ser på styrningen som ett system där allt hänger ihop. I den fungerande cirkulära organisationen bör inte delmålet bli motverkande det övergripande målet eftersom denna förutsätter en kommunikation som ska undvika det samma.

I ett systemtänkande är detta en dynamisk komplexitet, Senge talar om en mikrovärlds-simulering för att ledningsgruppen ska kunna se de komplexa sambanden för beslut. Öberg hade erfarenhet av en överskådlig ”text TV för chefer” från Norsk Hydro som kan ge liknande information och Kinde på Posten Produktion hade sitt BSC.

### 7.3.2. Medarbetare

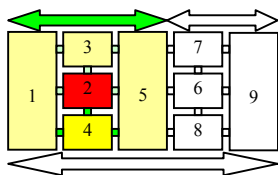


Nobel Biocare skriver i årsredovisningen: ”För att lyckas som företag så krävs det målmedvetna ledare som är redo för att fatta snabba beslut, är villiga till förändring. Varje ledare måste också ha en stark vilja att utveckla medarbetarna samt förmåga att visa respekt för den enskilde individen. Det förutsätter att man kan skapa förståelse för mål och visioner.” Nobel Biocare skriver även att samtliga medarbetare omfattas av någon form av bonusprogram. Jämställdheten är en viktig parameter som Nobel ser som centralt i organisationen. Posten Produktion menar att: ”Våra medarbetare är vår viktigaste resurs”, därför är det viktigt att vi har rätt kompetens på alla enheter. Synen på medarbetarna är generellt i undersökningsföretagen av hög prioritet.

Vid diskussion på både Bodycote och Posten ansåg respondenterna att det var ointressant om medarbetarna på lägsta nivå visste om att de arbetade med EFQM, ett kvalitetsstyrningssystem. Det som var intressant var om de kände sig delaktiga i processen på sin nivå och hade möjlighet att påverka. Förmågan att entusiasmera och engagera alla medarbetare i företagets strävan mot en gemensam vision är en förutsättning enligt EFQM’s modell för att uppnå excellens. Posten Produktion hade flera mätetal för medarbetar tillfredsställelse i sin BSC, som kunde vara en måttstock för detta.

<sup>207</sup> Rombach (1991)

### 7.3.3. Partner och resurser

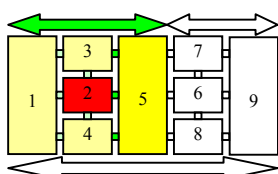


Nobel Biocare har börjat med ett fåtal ”partnerskap”, på produktions-sidan som i dag mäts. Dessa leverantörer har Nobel Biocare ett intimt samarbete, avtal och utvecklingsprogram med. Där finns det ett utökat förtroende och det senaste året har samarbetet kommit så långt att viss slutkontroll flyttats över från de egna kontrollerna och kan därmed minska dubbel arbete med tidigare dubbel kvalitetskontroll. De för försörjningsteam och funktionschefernas styrgrupp samman ställer mätetal som inte publiceras allmänt i organisationen men som ger ledningen beslutsunderlag.

Nobel Biocare har både specialister, allmäntandläkare och dentallaboratorier som direkt-kunder. Den kritiska punkten ser Nobel Biocare som utbildningen av tillräckligt många tand-läkare som kan erbjuda implantatbehandling. Därför har Nobel Biocare investerat i nya utbildningscentra. Några mätetal som stödjer att detta ständigt förbättras finns bara i ekonomiska termer i dag enligt det underlag vi har fått information om. Om det finns andra mätetal är dessa i så fall inte spridda i organisationen på ett sätt som EFQM’s Excellence modell frågar efter.

Bodycote är starkt kundfokuserade vilket tydligt syns i deras kundförbättringsarbete och har interna månatlig uppföljning på chefsnivå, se 6.4.2.2. Posten Produktion har både interna och externa partners, internt till affärsenheterna och servicenätet, externt till Green Cargo, se 6.4.3.3. I kontakter med sina partners, både interna och externa, finns en strävan att inhämta information/feedback. Detta görs bl.a. genom att skapa tvärfunktionella team, (Posten), genom ett kundförbättringsarbete enligt Bodycote eller att som Nobel Biocare ha samarbets-grupper med sina partners samt internt de tvärfunktionella team som består av FoU, inköp, logistik och funktionschefernas styrgrupp med samma representation samt även från marknad. Marknadssidan i Nobel Biocare har även grupper för att följa trender som ger information.

### 7.3.4. Processen



Vikten av att den högsta ledningen skapar en vision som bryts ner i framtida mål, finns också i EFQM’s Excellence modell. Det innebär att en kvalitetspolicy tas fram som anger både mål och medel för hur kvalitetsförbättringar ska genomföras. Detta bör kompletteras med en måldelning, en nedbrytning av målen till organisationens alla delar. Där sätts mätbara långsiktiga och kortsiktiga mål för att göra en kvalitetsförbättring trovärdig och verklig.<sup>208</sup>

Exempel på incitament för arbete med måldelning fann vi i de båda jämförelseföretagen. Bodycote gjorde bl.a. en nedbrytning av problem och önskemål som kunderna efterfrågade förbättringar av. På de gemensamma stormötena för medarbetarna delades dessa problem ut bland de funktionellt placerade grupperna. I dessa grupper fick en person ansvar för samordningen av att lösa respektive problem. På Posten fanns det tvärfunktionella team, som påminner om den cirkulära organisationens cirklar med undantag från att dessa inte är ”valda” som i den cirkulära organisationen, samtidigt stimuleras det aktivt från ledningen att medarbetarna ska ge förbättringsförslag. Det finns till och med som ett mätetal, förslag/anställd och förslag/person på ett liknande sätt som det Öberg beskrev att Norsk Hydro arbetade med.

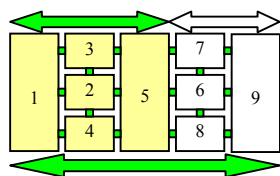
En viktig del i detta synsätt är en process syn med ständig förbättring. Att se över gränserna inom en organisation så att det öppnas en dialog mellan avdelningar, för att kunna uppnå de mätbara mål som fastställs. Syftet är att alla inom en organisation ska arbeta i samma riktning mot klart definierade mål. När målen definierats kan kritiska processer identifieras. Det gäller att personalen som ska genomföra det uppsatta målet får resurser och själva känner att de

<sup>208</sup> se 5.7 och Bilaga 4

”äger” handlingen. I en företagskultur som fått en kvalitetsutvecklig att fungera är alla anställda involverade i den ständiga förbättringen.

## 7.4 Kommunikations - informationsanalys

En helhetsbild är nödvändig för att få grepp om feedback. Detta är för oss lättast att få genom systemtänkandet, de små förändringarna som tillsammans påverkar helheten. Det är ur vår synvinkel på samma sätt som kommunikation bör vara uppbyggd, se figur 12, med kommunikationsprocessen i sitt sammanhang och ta hänsyn till kommunikationsbarriärerna i figur 15. De budskap som förmedlas ska överföras till organisationen genom kanaler, se bilaga 3.



Dessa kanaler eller forum symboliseras i de klargröna förbindelserna i vår lilla figur på EFQM's modell bredvid. Modellen beskriver de olika delarna i organisationen, dessa delar ska enligt EFQM ha ett utbyte av realistisk uppdaterad information mellan sig. De gröna förbindelserna kan symbolisera kanalerna för feedback. Feedback är till för att alla medlemmars gemensamma förbättringar ska tas tillvara så att dessa sammantaget kan förbättra företagets totala prestation mot medlemmarnas gemensamma vision för att uppnå ”Excellence”. Feedback är överföringen av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren. Vissa kommunikationskanaler försvårar feedback avsevärt. Feedbacks huvuduppgift är att hjälpa kommunikatorn att anpassa meddelandet till mottagarens behov<sup>209</sup>. I trippel loop lärande kan EFQM's modell tjäna som stöd. Detsamma gäller Senges dynamiska komplexitet, som kan bli mer greppbar med stöd av modellen och som stöd för uppbyggnaden av strukturen i den cirkulära organisationen för att skapa en lärande organisation.

Information påverkar och påverkas av sin omgivning på samma sätt som det öppna systemet i systemteorierna. När vi ser på den lärande organisationen och EFQM's ”Excellence” så ska det finnas forum för dialog<sup>210</sup> som gör att organisationen och medarbetarna får feedback på den ständigt pågående kunskapsöverföringen och fungerar i ett teamlärande<sup>211</sup>. Balanserade eller förstärkande feedback<sup>212</sup> måste visualiseras enligt EFQM's styrning mot ”Excellence”. Det ska finnas en kommunikationsstrategi en struktur för att kunna styra information och kunskapsutbyte av den feedback som sker i en organisation oavsett om det är en lärande organisation eller inte.

Ur ett kommunikationsperspektiv påverkas omgivningen av kulturen, det sociala sammanhanget och den fysiska dimensionen i systemet<sup>213</sup>. Det är alltså avgörande hur och var organisationen för ut information eller samlar in information och feedback. Beroende på vilket budskap som ska föras in i organisationen bör företagets ansvariga tänka igenom hur det bäst får den förankring som eftersträvas bland medlemmarna.

När vi ser på kommunikationsstrategier har organisationerna oftast fokus på ett informationsflöde av internkommunikation i åtanke. Vid införandet av kvalitetsstyrning enligt EFQM's Excellence modell, finns en annan funktion att ta hänsyn, feedback. För att lyckas med att uppnå ”Excellence” ser vi även andra aspekter i detta. Vi ska enligt systemteorin förstå helheten enligt den tredje loopen och med en cirkulär organisationen börja arbeta med att återföra kunskapen inom organisationen. Detta kräver en genomtänkt kommunikationsstrategi. Vad som ger bäst effekt när det gäller feedback måste noga övervägas beroende på målet med budskapet eller vilken typ av feedback som eftersträvas.

De aspekter som finns är vilken typ av budskap som kommuniceras, formellt eller informellt. Vilken funktion budskapet har om det är expressivt, socialt, informerande eller kontrolle-

<sup>209</sup> Fiske (1990)

<sup>210</sup> Senge (1995)

<sup>211</sup> Ibid.

<sup>212</sup> Ibid.

<sup>213</sup> Dimbley & Burton (1999)

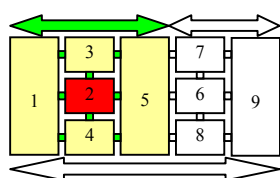
rande. Även vilken riktning budskapet har om det ska vara uppåtriktat eller nedåtriktat eller gå horisontellt i organisationen. Det finns även olika kommunikationsstrategier som ledningen måste tänka igenom. För att få en struktur som stöder en lärande organisation måste även mottagarperspektivet beaktas, hur får ledningen medarbetarna engagerade i den gemensamma dialogen för teamlärande<sup>214</sup>? Vad får medarbetarna att vilja ta emot budskapet<sup>215</sup>, utan att det uppstår ett informationsöverflöd, se 5.5. En medvetenhet om de kommunikationsbarriärer som kan uppstå beroende på vilket forum eller kanal som väljs måste finnas för att ha bästa förutsättningen för företaget att skapa en lärande organisation. Strid tar upp de olika kommunikationskanalernas förutsättningar för vad syftet är med internkommunikationen<sup>216</sup>, dessa måste översättas till de frågor som ställs genom EFQM.

EFQM's arbetssätt med RADAR-metoden<sup>217</sup> är ett verktyg om organisationen vill sträva mot "Excellence". Det är avgörande även om det finns en kultur som stödjer informationen (budskapet) som når eller tas emot från organisationen<sup>218</sup>.

Sändare, mottagare och budskapet påverkas av helheten. Både sändare och mottagare är påverkade av olika faktorer som är avgörande hur kommunikationen kommer att fortlöpa. Om den kommer att vara en förstärkande feedback, positivt, negativt eller en balanserande feedback.

Andra faktorer som tid kan ha ett samband med den långtidsverkande helhets bilden av feedback. Om feedback ges för långsamt finns det redan en ny verklighetsbild som ska återkopplas. Är feedback för snabb kan systemet komma i "självsvängning". En viss fördröjning eller eftertanke behövs även vid återkoppling som gör att systemets cykel får en avvägd tidsintervall. Detta kan påverka den enskilda individens förmåga att hantera en komplex och dynamisk bild av verkligheten både med avseende på informationsöverflödet och på perception. För att en medarbetare ska vilja börja arbetet med "det personliga mästerskapet"<sup>219</sup>, vilket Senge ser som starten på en lärande organisation tillsammans med systemtänkandet, så måste organisationen skapa förutsättningar och en grogrund för den samma. Vi ser kommunikationsstrukturen som basen för denna grogrund.

#### 7.4.1.1 Kommunikation på Nobel Biocare



I vår intervjuundersökning valde vi att ställa frågor som berörde kanaler enligt EFQM's "fyra frågor"<sup>220</sup> med avseende på "Policy och strategi" (rödmarkerad). Avgränsningen i undersökningen på Nobel Biocare gjordes utifrån "policy och strategi" till och med de olika klargröna markerade flödeskanalerna. Dessa ska symbolisera forum och kanaler för feedback enligt EFQM's modell i bilaga 1.

De värderingar som finns skrivna är för närvarande inte säkerställda i organisationen, däremot vet vi inte om dessa överensstämmer med vad organisationen har för värderingar. De är inte verifierade, är det vi vet. I Peter Strömgrens "innehållsföreteckning" för medarbetarpolicy har det påbörjats en process. Den kan i dag bara ses som en envägskommunikation uppifrån och ner.

Samma sak gäller Policy och strategi, den processen har förankrats i ledningen med marknadssidan och en mindre grupp "opinionsledare" som kundreferensgrupp. Den nuvarande strategin kan betraktas som en kommunikationsprocess som kommit fram under lång tid med

<sup>214</sup> Senge (1995)

<sup>215</sup> Bilaga 3

<sup>216</sup> Bilaga 3

<sup>217</sup> EFQM (1999), bilaga 4

<sup>218</sup> Dimbley & Burton (1999)

<sup>219</sup> Senge (1995)

<sup>220</sup> Se Bilaga 1

kanaler och forum som är väl etablerade. Däremot är det inte en dubbelriktad feedback i denna kommunikationsprocess.

I partnerskap finns däremot ett fungerande feedbacksystem genom de samarbetsgrupperna som möts kontinuerligt. Huruvida dessa olika grupper har en horisontell intern dialog vet vi däremot inte. Internt finns representanter från alla funktionsavdelningar inom produktionen samt marknad representerade i en tvärfunktionell styrgrupp. Om dessa representanter ger information som används för att påverka policy och strategier kan vi däremot inte se. Resurser som avser de interna administrationssystemen följer i första hand upp de finansiella siffrorna och produktionsstödsystemen. De ger däremot inga mätningar eller annan uppföljning på ickefinansiella mått som kan stödja medarbetartillfredsställelse, säkerställande av FoU, omgivningens inställning till Nobel Biocare eller kundtillfredsställelse. Det ska i detta fall tilläggas att dessa tvärfunktionella informationskanaler inte verkar helt samordnade idag.

De kommunikationskanaler som finns hos Nobel Biocare är ett företagsinternt datoriserat nätverk (Lotus Notes) med anslagstavlor som till sin funktion sprider information till medarbetarna. Denna kanal har information både av social karaktär som medarbetarna själva kan förmedla och information från företagsledningen. Här sker viss hjälp att lägga in information om så önskas av Lund. Denna kanal tillfredställer inte alla våra respondenters önskemål och behov. Kanalen har inte utnyttjats till fullo. Detta beror inte på Ellen Lund som handhar systemet utan på brist på kommunikationsutbyte. Detta kan bero på tidsbrist eller att informationsöverföringen helt enkelt inte efterfrågats.

Ett datoriserat internkommunikationsnätverk har sina fördelar och begränsningar enligt Strid<sup>221</sup>. Vissa kommunikationsbarriärer kan begränsa kanalen. Ett intranät kan sprida information till alla samtidigt men på Nobel Biocare saknar Lotus Notes en interaktivitet. Det förutsätter även att mottagaren har tillgång till dator och själv är aktiv<sup>222</sup>. Den externa hemsidan mot kunder är inte heller en interaktiv kommunikation<sup>223</sup>. Kunder kan kontakta Nobel Biocare per telefon och e-post. De Procerakunder som vill följa sina leveranser kan däremot göra detta genom att logga in med ett lösenord.

Andra kanaler eller forum internt hos Nobel Biocare är formella avdelningsmöten och målsamtal. Det finns även de mer informella dialogerna i spontana möten.

Det vi kan urskilja hos Nobel Biocare är den utveckling som beskrivs i ”social struktur”, se 5.6.1, där det inte är en helt integrerad dialog mellan de olika delarna marknad, inköp och produktion. Det finns en sådan kommunikation på chefsnivå men däremot inte en genomarbetad struktur för en dialog<sup>224</sup>.

De olika dotterbolagen har inte samma struktur och hierarki som huvudkontoret utan det finns som vi förstått olika företagskulturer<sup>225</sup> i de olika bolagen. Detta bör beaktas vid val av kommunikationsstrategi som vi förstår ska ha en global prägel inom Nobel Biocare.

---

<sup>221</sup> Bilaga 3

<sup>222</sup> Bilaga 3, Larsson (1997), Windahl & Signitzer (1992) och Strid (1999)

<sup>223</sup> [www.nobelbiocare.se](http://www.nobelbiocare.se) (och [www.nobelbiocare.com](http://www.nobelbiocare.com)) 30.9.2002

<sup>224</sup> Senge (1995) och Romme & Witteloostuijn, (1999)

<sup>225</sup> se avsnitt 5.6.5, Hatch (2000) om kulturer och grupptänkande.

## 8 Diskussion och reflektioner

I vår problematisering och i avsnitt 3.1 finns syftet med vår undersökning;

*Syftet med undersökningen av olika företag är att undersöka om en organisation kan skapa en lärande organisation genom EFQM och om det går att styra en lärande organisation genom detta arbetssätt.*

### 8.1 Förändring och lärande

Förändring kan ses som ett tillstånd som ständigt pågår. Förändring sker hela tiden, både mot bakgrund av interna och externa drivkrafter. Förändring har med detta synsätt ingen absolut början, ingen absolut mitt och inget absolut slut. Förändring uppkommer ofta som ett svar mot osäkerhet i omgivningen. Förändring i organisationer kan betyda utveckling i organisationer. Utveckling betyder i de flesta fall lärande i organisationer.

#### 8.1.1. Vår syn på en lärande organisation

Vi avser att klargöra en egen definition eller snarare förtydliga vad vi anser vara en lärande organisation. Vi valde att se på litteraturen som vi grundar våra teorier på över en tidscykel. Vad skrevs först och kan det ha påverkat de övriga författarna?

Kvalitetsstyrningen började redan 1924 då Shewart föreslog införandet av styrdiagram som fokuserade på kundens önskemål. Han kan förmodligen karaktäriseras som kvalitetsstyrningens fader. Deming lade grunden till sina 14 punkter och Jurans kvalitetshandbok började användas av Japanska industrin i början på 1950-talet. Dessa talar bl.a. om företagsledningens roll med att skapa ett klimat för ett långsiktigt perspektiv och att riva barriärer med rivalitet mellan avdelningar. Detta följdes senare av Kanban och Just-in-time som utvecklats av Ishikawa och Ohno. Ishikawa föreslog under 1960-talet kvalitetscirklar där organisationen inte enbart inriktade sig på verkstadsgolvet, utan betonade ledningens roll.<sup>226</sup>

1970 hade Gerald Edenburg startat de första försöken med cirklar i organisationen<sup>227</sup>.

Demings 14 punkter publicerades 1986 och uppdaterades 1993. Argyris utvecklade samtidigt sitt looplärande och 1990 kom hans bok *Overcoming organizational defences*. Vi tror att detta kvalitetstänkande även kan ha påverkat Senge när han 1990 skrev *Den femte disciplinen* som vi anser ger en bild av förutsättningarna för att kunna omsätta den tredje loopen till ett praktiskt perspektiv.

Därefter fanns det andra som fortsatte detta arbete. 1992 skrev Swieringa & Wierdsma om och utvecklade den tredje loopen i sin bok *Becoming a learning organization, Beyond the learning curve*.

När sedan Romme & Witteloostuijn 1999 skrev sin artikel *Circular organizing and triple loop learning* verkar de ha utgått från det vi ser i kvalitetsstyrningen under samma tidsperiod tillsammans med Senges fem discipliner med avseende på dialog och teamlärande. Därmed fick den lärande organisationen en struktur (eller ett förslag på detta) för att kunna få informationsutbyte och kunskapsflöden att spridas genom de cirklar som behövs för att överbrygga bristerna i en hierarkisk organisation. Det är förmodligen en utveckling som gått parallellt eller gemensamt med utvecklingen av organisationsteorierna och kvalitetsstyrningen. Vi anser att det legat i tiden och att de förmodligen har lärt sig av varandra.

Vi har även diskuterat var gränsen går för vad som är en lärande organisation. Det kan inte finnas en absolut gräns utan en organisation kan enligt oss betraktas som mer eller mindre lärande organisation vid en nulägesanalys. EFQM's metod förespråkar att göra en självanalys,

---

<sup>226</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>227</sup> Romme & Witteloostuijn, (1999)

som i deras koncept poängsätts utifrån en matris, som ger företaget en bild av sin egen organisation att utgå från vid en önskan om ett förändringsarbete. Det som sedan är avgörande för vad som är lärande är om det görs en förbättring från det utgångsläget i en riktning som organisationen själv definierat.

Vi anser att om en organisation skulle få en topprestation i alla de nio delar som mäts när den tävlar om EQA's pris så skulle det innebära att den är en lärande organisation. Detta kan inte utesluta att en organisation kan betraktas som en lärande organisation med andra metoder.

Det vi betraktar som lärande är att det finns en förståelse för hur helheten förändras. Att kunna sammankoppla denna förändring med en egen handling eller ha förståelse av den nya situationens förutsättningar i organisationen är då att betrakta som ett litet lärande delsystem. En förutsättning för att betraktas som en lärande organisation är att en organisations medlemmar samverkar mot en gemensam vision. Om ledningen av organisationen har denna förståelse, gemensamt med övriga medlemmar, för hur de egna handlingarna påverkar varandra och ledningsgruppen förstår helheten anser vi att de är en lärande organisation.

De nyckelfaktorer som vi ser som nödvändiga för att betrakta en organisation som lärande är att det finns en trippel loop lärande dvs. medarbetarna bör förstå och använda de principer som finns för lärande. Där förutsätter vi att det finns Senges fem discipliner, systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande med en dialog, mellan medlemmarna i organisationen.

Dessutom förutsätter vi att det finns ett genomtänkt öppet systemtänkande i hela organisationen eller den del som kan betraktas som lärande. Därmed kan vissa delar i en organisation vara lärande medan andra inte är det. Vi lägger inga negativa värderingar i de delar som inte är lärande, utan ser dessa som en potentiell utveckling och förädling av organisationens resurser.

För att återknyta till sambanden mellan förändring och lärande kan följande sägas. Förändring som företeelse kan ske på olika sätt och av olika orsaker. Det kan vara förändring som uppstått ur ej förutsedda händelser, både av extern och av intern art.

Lärande förutsätter en förändring. Lärande i organisationer kan ses genom bl.a. förändrade beteenden. En lärande organisation kan skapas i nutid som förberedelse för framtiden. Införandet av en cirkulär organisation som samexisterar med den traditionella organisationen kan vara ett sätt att göra detta på. Denna struktur kan bidra till loop lärande på olika nivåer. Sammanfattningsvis ser vi att förändring i organisationer inte är samma som lärande i organisationer.

## **8.2 EFQM och den lärande organisationen**

Problemlösningscirkeln<sup>228</sup> med den ständiga förbättringen som kvalitetsstyrningen beskriver förekommer i alla tre undersökningsföretagen på olika nivåer, medan det är skillnad på hur långt de olika företagen kommit med avseende på loop lärande.

Alla företagen har en tradition med kvalitetsstyrning. I Nobel Biocare finns det en hierarkiskt uppbyggd informationsstruktur och en tradition som stödjer kvalitetsstyrning. Det som vi anser saknas för att kunna erhålla den tredje loopen är forum för och uppföljning av engagemang och delaktighet från alla medarbetarna i organisationen. Det vi ser i de två jämförelseföretagen Bodycote och Posten Produktion är att de båda börjat med EFQM som ett arbetsredskap i delar av bolagen. Ingen av dessa organisationer har implementerat EFQM i hela koncernen utan arbetar med EFQM i delar av bolagen. Trots skillnader mellan de olika organisationernas kultur och struktur är detta möjligt att hantera med verktyget EFQM.

---

<sup>228</sup> Se bilaga 4

Bodycote och Posten Produktion - Brevnätet har kommit en bit på väg i den tredje loopen genom att skapa dessa forum för dialog mellan olika delar i organisationerna. I vissa delar av dessa företag finns säkert det som skulle kunna kallas "Excellence" i EFQM's modell och överensstämmer med det som kallas "trippel loop lärande" enligt Romme & Witteloostuijn eller Senges "en lärande organisation".

EFQM's modell och arbetssätt bidrar till att skapa en lärande organisation. Genom RADAR-metoden finns ett verktyg som ställer "rätt" frågor för den som tillämpar EFQM's koncept<sup>229</sup>. Det specifika med alla kvalitetsstyrningsmetoder är att det bara är olika verktyg. Det är upp till organisationerna som tillämpar verktygen om de når "Excellence" eller inte. Det som "Excellence" står för är en delaktighet bland medlemmarna, en mer demokratisk process som kan leda till en ökad lönsamhet enligt många. Anette Kinde på Posten Produktion påpekar att medarbetarna ibland satte högre mål än deras chefer hade gjort. Chefernas uppgift var mer att likställa med en coach idag. Vikten av engagemang och samverkan mellan individer och enheter framstår som centralt för EFQM's Excellence modell.

Det teorier talar om som "en lärande organisation" är, som vi ser det, trippel loop lärande och Senges fem discipliner, systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Vid en jämförelse med detta som en lärande organisation och EFQM så anser vi att EFQM's "Excellence" kan vara en lärande organisation. EFQM's modell kan med fördel användas i samband med en cirkulär organisationsstruktur av arbetet.

Då det visat sig att engagemang och delaktighet är av central betydelse för att uppnå en lärande organisation, vilka faktorer kan påverka medarbetarna i rätt riktning?

### **8.2.1. Motivation och drivkrafter för förändring**

Teorierna menar att företaget måste tillfredställa behoven hos alla sina intressenter för att ge företaget framgång. Olika motivations faktorer spelar en roll vid feedback och implementering av en lärande organisation. Kompenserande feedback är allt för vanligt enligt Senge. Hur påverkar dessa faktorer motivationen att ta emot och föra vidare feedback ur ett kommunikationsperspektiv och i ett större perspektiv, om en individ eller grupp känner sin roll hotad i organisationen? Dessa faktorer är av största betydelse i en nulägesanalys av en organisation.

I boken *Fiktiva förebilder* tar Rombach och Solli upp problematiken om motivation. I avsnittet "Any given Sunday" talar de om John Barbutos "tre triggers" med makt, relationer och värde som motivationsfaktorer. *Driven*, av Lawrence & Nohria, har ett perspektiv med fyra drifter, driften att förvärva, tillhöra, lära och att försvara, är liknande motivationsfaktorer.

Senge talar om ett "genuint intresse" som bygger på ett personligt engagemang i det personliga mästerskapet. En individ gör det han/hon verkligen vill med full energi och kraft. Det som gör att individer står ut även i motgångar är att han/hon anser något känns angeläget. Senge illustrerar detta med det vi alla känt någon gång, när vi arbetar och det bara flyter fram, det känns meningsfullt och allt går lätt och smidigt. Jämför detta med "flow" i Bergman & Klevsjö's bok, se 5.6.3. Ett "flow" stöttar förstärkande feedback och minskar motståndet hos en balanserande feedback.

Glappet mellan visionen och verkligheten i Senges *Den femte disciplinen* är drivkraften som författaren kallar för kreativ spänning. Det är den kraften som kanske kan tillfredsställa driften att lära? Att förstå eller bara se de olika drivkrafterna som finns i det enskilda företaget gör det möjligt att föra in en förändring i systemet (organisationen).

### **8.2.2. Motståndskrafter mot förändring**

Även om ovanstående företeelser föranleder oss att tro på något bättre finns det ofta motstånd mot förändring. Förändring möter motstånd både på en individuell och på en organisatorisk

---

<sup>229</sup> EFQM (1999)



nivå. Förändring kan ge en känsla av att inte riktigt ha kontroll. Motståndet kan ta sig uttryck på många sätt. Det är inte alltid helt enkelt att peka på de exakta orsakerna till motståndet. På en individuell nivå följer nedan exempel på orsaker till motstånd:

- Selektiv perception, en persons egen föreställning av verkligheten behöver inte överensstämma med organisationens bild. Detta kan leda till att en persons syn på en speciell situation anpassas till personens egen uppfattning om ”verkligheten”, vilket kan ge anledning till motstånd.
- En känsla av minskad påverkansmöjlighet, om förändringen medför minskade möjligheter för individen att påverka, göra livet svårare eller minska den personliga kontrollen över sin situation kan detta leda till motstånd.
- En säkerhetskänsla bakåt i tiden, vissa personer känner säkerhet i att allt är som var igår. När personer upplever problem och frustration eller konfronteras med nya okända metoder börjar vissa människor att reflektera över vad som varit. Det finns en önskan att hålla kvar vid vad som varit förutsägbart och komfortabelt.
- Rädsla för det okända, när individen inte vet vad som skall hända kan oro och rädsla uppstå. Många förändringar på arbetssituationen skapar en högre grad av osäkerhet. För att förhindra dessa känslor av osäkerhet strävar individen efter att behålla det som upplevs som säkert.<sup>230</sup>

På en organisatorisk nivå kan motstånd utgöras av:

- Organisationens kultur, organisationens kultur utvecklas över lång tid och blir därigenom starkt rotad. Kulturella företeelser av arten ”hur saker blir gjorda här” har en utmärkande effekt på processer och personal i organisationen.
- Behålla stabiliteten, organisationer strävar efter vara stabila. Behov av formell organisationsstruktur, definitioner av skyldigheter och ansvar, etablerade regler och normer samt metoder för hur arbetet skall genomföras kan resultera i motstånd mot förändring. Desto mer mekanisk och byråkratisk en organisation är desto svårare att genomföra förändringar.

Investeringar och förändring kräver ofta stora resurser. Dessa resurser kan redan vara ämnade för andra områden eller strategier. Tillgångar som byggnader, teknologi, utrustning och människor kan vara svårt att omsätta. Konflikter om resurser kan uppstå vilket i sin tur kan resultera i motstånd mot förändring.<sup>231</sup>

### 8.2.3. Vad gör att vi lär oss?

Lawrence & Nohria, i boken *Driven*, går tillbaka på de fyra drifterna där en är *driften att lära*. Vi vill få världen att hänga ihop, när vi observerar något vi inte förstår väcks vår nyfikenhet. Får inte människor tillfredsställa den i jobbet blir de frustrerade. Det är bl.a. därför som TQM haft så stora framgångar anser författarna. Nyfikenheten kommer inte framför allt från driften att förvärva utan främst av behovet att lösa ett utmanande problem.<sup>232</sup>

För att kunna genomföra en kvalitetsstyrning enligt EFQM och därigenom få tillstånd en lärande organisation och nå ”Excellence” krävs att gruppen fungerar, att det finns en dialog och att alla har den gemensamma visionen. Företagskulturen och de enskilda individerna måste ha ”rätt” värderingar<sup>233</sup>.

---

<sup>230</sup> Mullins (1999)

<sup>231</sup> Ibid.

<sup>232</sup> Lawrence & Nohria (2002)

<sup>233</sup> Senge (1995), Teamlärande 5.2.3

Anette Kinde på Posten går så långt att hon talar om ISO 9000 som en grundläggande förutsättning för ett företag i dag. I detta sammanhang talar hon om EFQM som den kommande utvecklingen för Posten. Vissa behov kan enligt kvalitetsstyrningen ses som självklara.

Teorin om social struktur behandlar anpassning av företagen. Det är tydligt när vi frågar om hur de olika delarna ger information. Thomas Nortoft, ansvarig för utvecklingen av ”Policy och strategi” på Nobel Biocare, menar att det inte är självklart vilka delar av företaget som policy och strategi berör. Enligt EFQM’s modell ska alla intressenter ha en kommunikationsförbindelse som gör att affärsprocessen utvecklas med stöd från relevant information. I teorin om social struktur framstår de tre verksamhetsområdena, inköp, produktion och försäljning som att de har lätt att tappa förbindelsen mellan varandra. Modellen med EFQM’s nio kriterier har, även den, utvecklats från att bara vara benämnt Resurser till att även ta med ”Partner”. Vid en första undersökning på Nobel Biocare upplever vi att dessa olika delar i dag inte ser sambanden mellan delarna och Policy & Strategi. Det finns i dag inte ett sådant forum som EFQM efterfrågar i sin undersökningsmall för nulägesanalys. Björn Bergh menar att Nobel Biocare ska skapa och forma dessa forum först efter nyår. Först då kommer ledningsgruppen få fullständig information om EFQM’s Excellence Modell.

De tips som Bodycote och Posten båda ansåg viktigast handlade om att dela upp målen i kort-siktiga, gripbara och uppnåeliga mål för att få en snabb återkoppling på delmålet och därmed kunna behålla entusiasmen. Detta kan kopplas till teorin om informationsöverflöd som gör att individer som inte har förmågan att överblicka situationen upplever osäkerhet. Denna osäkerhet är något av våra basbehov som finns långt ner på Maslows behovskala. Kondo jämför våra behov med sportprestationer, han menar att vi ska förkorta våra mål för att få en stimulerande återkoppling, så som idrottsprestationer sker med en direkt återkoppling.

Företagen nämnde även engagemang som en viktig framgångsfaktor för implementeringen. EFQM, Bodycote och Posten arbetar för att skapa delaktighet hos medarbetarna. Känslan av delaktighet behandlas på flera ställen i teorierna, vid känslan av ”flow” är delaktighet en förutsättning.

Vid stormötena på Bodycote gavs en person ansvaret för en förbättringsåtgärd och på Posten var det medarbetarna själva som bestämde målen för prestationerna. Detta ansvar beskrivs som en förutsättning för delaktighet och känslan av tillfredsställelse och som en förutsättning för att få en kvalitet i handlingen<sup>234</sup>.

#### **8.2.4. Vad gör att vi inte lär oss?**

Rombach menar att styrning per definition är en maktfaktor. Detta har sina konsekvenser vid en förändring, det vill säga - lärande kan inte göras utan att det samtidigt inträffar en förändring.

Enligt Senge är den naturliga reaktionen vid förändring just motstånd, han kallar det för en kompensande feedback. Vid intervjuerna har vi fått indikationer på att det kan förekomma motstånd bland dem som känner sin position hotad eller anser att det är jobbigt med förändring i allmänhet. Genom att skapa engagemang och delaktighet kan motstånd övervinnas i organisationen.

Vid alla förändringar finns det krafter som på ett eller annat sätt vill motverka dessa. Inom både förändringsteorin och lärandeteorin diskuteras detta problem. Mot bakgrund av planerad förändring har Lewin<sup>235</sup> redogjort för faktorer för beteendeförändring. Han talar om upp-tining, rörelse och återfrysning. Motståndskrafter mot denna sorts förändring finns på både på individuell och på organisatorisk nivå.

---

<sup>234</sup> Salancik i Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>235</sup> Mullins, (1999)

För att övervinna organisationens motstånd och försvarsmekanismer har Argyris<sup>236</sup> utvecklat en arbetsmodell i sex steg.

1. Gör en diagnos av problemet
2. Koppla diagnos till deltagarnas aktuella beteende
3. Visa dem hur deras beteende skapar organisatoriska försvarsmekanismer.
4. Hjälp dem ändra beteendet.
5. Ändra den defensiva praxis som förstärker det gamla beteendet.
6. Utveckla nya organisatoriska normer och kulturer som förstärker det nya sättet att agera.

Det finns starka kopplingar mellan Argyris modell för att övervinna motstånd<sup>237</sup> och Lewins förändringsteori<sup>238</sup>. Argyris tre första steg går att härleda till upptining. Att göra en diagnos av problemet, (steg 1), koppla diagnosen till deltagarnas aktuella beteende, (steg 2), och visa dem hur deras beteenden skapar organisatoriska försvarsmekanismer kan ses som den upptining Lewin förespråkat. Att hjälpa dem ändra beteendet, (steg 4), och ändra den defensiva praxis som förstärker det gamla beteendet, (steg 5), kan ses som ”rörelse” mot ett nytt beteende. Genom att utveckla nya normer och kulturer som förstärker det nya sättet att agera, (steg 6), görs försök att stabilisera det nya tillståndet, återfrysning.

Att se tillståndet som fruset kan inte finnas stöd för i ”trippel loop lärande” och öppen systemteori, där finns en ständigt pågående process. Det erhålls aldrig ett statiskt tillstånd i en organisation. Däremot finns mer eller mindre stabila perioder.

Medlemmarna och andra intressenter kan förutom kompenserande feedback använda mer passiva instrument som kan ha förödande kraft på implementeringen av en förändring. Faktorer som nämns i avsnittet ”kultur och grupptänkade” eller i ett maktperspektiv kan ha en negativ inverkan.

### **8.3 Kommunikation, feedback och beteende**

För att kunna få en organisation att fungera som en lärande organisation måste en delaktighet bland medlemmarna finnas. Information och feedback måste komma nerifrån och upp, uppifrån och ner samt horisontellt. I teoriavsnitten om kommunikation (avsnitt 5.4 och 5.5) och struktur och beteende (avsnitt 5.6) finns det flera delar som vi vill förmedla till organisationer. Framförallt för att få en insikt i vad som kan vara deras möjlighet eller orsak till problem som finns. Eftersom EFQM som verktyg förespråkar att arbetet i först hand handlar om en själv-analys av det egna företaget, är de avsnitten tillsammans med bilaga 3 och 4 en verktygslåda som inte finns med i EFQM's koncept som vi har bifogat i vår uppsats.

Strukturen på kommunikationskanalerna har största betydelse för framgången av att bli en lärande organisation. Så som feedback beskrivs i kommunikationsteorier är feedback överföringen av mottagarens reaktion tillbaka till sändaren. Denna reaktion kan vara ord i muntlig form eller skrift. Det kan även vara någon annan signal som kan tolkas, ett leende eller en arg blick är också en form av feedback. Annan feedback handlar om en pågående process med balanserande eller förstärkande feedback. Denna typ av feedback talas om i kvalitetsstyrningen och i organisationsteorier. Alla olika sorters feedback måste ha fungerande kanaler. Vissa kommunikationskanaler försvårar feedback avsevärt. Feedbacks huvuduppgift är att hjälpa kommunikatorn att anpassa meddelandet till mottagarens behov.

För att tillgodose kommunikatorn med denna anpassningsmöjlighet måste densamma förstå vem mottagaren är. Detta handlar om förståelse för individen och gruppens beteende. Det är viktigt att skapa sig en verklig bild av den eller de olika kulturer som finns i företaget och få

---

<sup>236</sup> Argyris, (1990) hämtad ur Granberg & Ohlsson (2000)

<sup>237</sup> Argyris (1990)

<sup>238</sup> Mullins, (1999)

tillstånd ett engagemang. Det har framkommit vid intervjuerna att det funnits motstånd till förändring. EFQM och kvalitetsstyrning i allmänhet har med en problemlösningscykel som talar om att återkoppla och Planera – Gör – Studera - Lär<sup>239</sup>. Vi ser att denna tillsammans med RADAR-metoden kan användas för att reflektera över den egna organisationens erfarenheter av liknande situationer och se vad som gått bra respektive dåligt tidigare.

Det finns idag rutiner för att se på företagets styrkor och svagheter i Nobel Biocare både på produktions och på marknadsavdelningarna. Genom att föra in EFQM kommer andra delar av företaget bli belysta som tidigare inte varit analyserade genom en intern självanalys. Vid det tillfället vet ingen om det uppkommer ett motstånd inom organisationen. Nobel Biocare ska gå från en ISO 9000 certifiering till EFQM's Excellence modell. Det är därmed upp till Nobel Biocare själva att forma sin organisation, som i dag är ett framgångsrikt företag med mycket mediebevaktning, till att bli vinnare av EQA's pris genom att uppnå "Excellence".

#### **8.4 Går det att styra en lärande organisation?**

Metaforen "den lärande organisationen" kom från Senges *Den femte disciplinen* och Argyris looplärande. Den utvecklades av författarna Swieringa & Wierdsma till trippel loop lärandet. Där den tredje loopen innebär att det sker kontinuerligt utbyte av kunskap som ständigt uppdateras genom medlemmarnas utveckling.

För att kunna arbeta med lärandet i organisationen utvecklades, som ett exempel, den cirkulära organisationen av Romme & Witteloostuijn. Den arbetar parallellt med linje-hierarkin och utgör en demokratiserande process med dialog som även beskrivs i Senges teamlärande. I den cirkulära organisationen betonades vikten av dialog inom enhetscirkulär vilket i båda fallen teoretiskt leder till ett lärande. Det innebär att alla lokalt lärande enheter länkas ihop i en övergripande infrastruktur.

Vid våra intervjuer på alla företagen har vi ställt denna fråga och alla har samstämt ansett att så är fallet. Det går att bryta ner abstrakta mål i underordnade mätbara mål.

Makt är att betrakta som en relation. Enligt Rombach är makt möjligheten att driva genom sin vilja gentemot någon annan. Vi vill påvisa att det finns ett alternativ till denna definition när det gäller styrning. Det går att styra genom konsensus tillsammans med den som "blir styrd", vilket den cirkulära organisationen med en lärande organisation kan visa. Kanske kan Ulla Johanssons inledning ge oss en del av svaret:

"Principer är inte oväsentliga men får i den öppna dialogens ansvarstagande en helt annan roll än något man ska följa - de blir snarare något av sparringpartners eller fyrskepp att förhålla sig till men inte något man agerar följbåt efter. Ty i ansvaret är det man själv som svarar, man har ingen att följa; ansvar som cirkulär respons handlar om att släppa banden och bejaka kaos, men samtidigt befinna sig i den specifika tids och rumsbundna verkligheten dvs. den situation man aldrig kan komma ur."<sup>240</sup>

I måldelning eller policydelning, är det ett delat mål som gör att alla har insikt om vart målet leder och medlemmarna delar visionen. Genom en måldelningsprocess så bryts verkligen den övergripande visionen ned tillsammans med dem som verkställer. På det sättet kan målet bli verkligt och kan förmodligen även överträffas genom ett engagemang som delaktighet och ansvar kan ge.

Den cirkulära organisationen poängterade systemtänkandets interaktion mellan struktur och beteende, systemtänkandet. Genom att få en kommunikationsstrategi och struktur som stödjer de olika nivåerna av informationsöverföring.

---

<sup>239</sup> Se bilaga 4

<sup>240</sup> Johansson (1998) s. 343–344

## 8.5 Slutsats

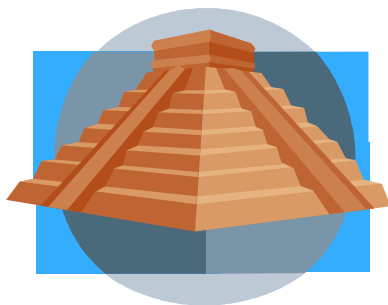
*Syftet med vår uppsats var att se vilka faktorer som påverkar utvecklingen till en lärande organisation och om det går att styra en lärande organisation.*

Den lärande organisationen kan definieras som

”Den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande och som tillvaratar detta lärande och som nyttiggör detta lärande i organisationens strävan att anpassa sig till omvärlden.”<sup>241</sup>

De nyckelfaktorer som vi anser nödvändiga för att betrakta en organisation som lärande är att det finns en trippel loop lärande dvs. medarbetarna bör använda de principer som finns för lärande. Där förutsätter vi att det finns Senges fem discipliner, systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande med en dialog mellan medlemmarna i organisationen.

Dessutom förutsätter vi att det finns ett genomtänkt öppet systemtänkande i organisationen som helhet eller den del som kan betraktas som lärande. Därmed kan vissa delar i en organisation vara lärande medan andra inte är det. Vi lägger inga negativa värderingar i de delar som inte är lärande, utan ser dessa som en potentiell utveckling och förädling av organisationens framtida resurser.



**Figur 31** En metafor för ett öppet systemtänkande i en lärande organisation<sup>242</sup>

Flera faktorer påverkar resultatet för att lyckas med förändringen och utvecklingen till en lärande organisation. En förutsättning är engagemanget hos medlemmarna. De måste vilja bli en lärande organisation, hela den hierarkiska organisationen uppifrån och ner måste vilja delta och känna engagemang.

Mottagare av feedback och information ska både ha viljan och förutsättningarna för att ta emot dessa. Kommunikationsstrukturen bör fungera som ett öppet system med dubbelriktade kanaler och forum som även tar emot feedback från omgivningen utanför själva organisationen. Information och feedback som flödar bör hanteras på ett sätt som gör att organisationen lär sig genom denna återkoppling.

Genom en cirkulär organisation, som löper parallellt med den ordinära strukturen i organisationen, engageras och informeras medarbetarna i ett cirkulärt perspektiv mellan de hierarkiska leden. Den cirkulära organisationen kan användas som en kompletterande struktur för styrning mot ett en gemensam vision.

Vi hävdar att det går att förändra en organisation till en lärande organisation genom olika kvalitetsstyrningsinstrument. EFQM som verktyg anser vi kan stödja utvecklingen till en lärande organisation. Genom att uppnå ”Excellence” i modellens alla delar anser vi att en organisation kan betraktas som en lärande organisation enligt teorierna.

<sup>241</sup> Granberg, Ohlsson, (2000, s 33)

<sup>242</sup> Egen omarbetning av clipartobjekt.

Vi anser att det går att bryta ner abstrakta mål i underordnade mätbara mål. Med hjälp av en cirkulär organisation, samt en struktur av informationskanaler som stödjer feedback, som tillsammans ger ledningen förutsättningar för att visualisera den dynamiska komplexitet som en global koncern i dag innebär, anser vi att det finns förutsättningar för ledningen att styra en lärande organisation. Tack vare att ledningen kan få väl överlagda och accepterade beslut.

Som en kort rekommendation från våra intervjupersoner med erfarenhet av EFQM så fick vi några ord på vägen till organisationer som vill införa EFQM:

- Fastställ ett tydligt syfte med arbetet och vad det skall leda till.
- Det är viktigt med vilja och engagemang. Ledningen bör visa intresse över tiden och ha en kontinuerlig dialog.
- Arbeta på bred front, viktigt att alla är delaktiga.
- Fastna inte i modellen, förenkla den och anpassa till den specifika organisationen.
- Bryt ned projekt till gripbara kortsiktiga mål.
- Sätt tydliga tidsramar när delprojekten skall vara klart.
- Det är viktigt med en snabb återkoppling för att hålla engagemanget vid liv.

Våra tillägg utifrån de intervjuer och teorier som vi läst är:

- Se på helheten (systemet), vad vill organisationen uppnå?
- Gör det möjligt att visualisera den komplexa dynamiken i organisationen för ledningen.
- Kartlägg hur strukturen för feedback kan se ut i relation till budskapen eller förändringen som eftersträvas. Se sambanden och kartlägg dem i en kommunikationsstruktur, databaser och exempelvis i en cirkulär organisationsstruktur.
- Skapa engagemang hos både de enskilda individerna och gruppen. Skapa forum för samhörighet, förståelse och kunskapsöverföring samt ge utrymme för dialog. Gruppens samlade kraft ska fungera som en helhet.
- Få till stånd ett teamlärande som bygger på ärlighet och öppenhet i organisationen.
- Visa en realistisk ärlig bild av verkligheten i nuläget genom en självanalys och skapa en gemensam framtidsvision som förankras i värderingar för organisationen.

## **8.6 Förslag på kommande studier**

Kommande forskning som vi anser vore intressant är att undersöka hur en implementering av EFQM faktiskt genomförts i en organisation. Eller att undersöka en organisation som har fått EQA's pris och erhållit "Excellence" enligt modellen och se om dessa faktiskt är lärande organisationer i vår teoretiska definition.

Det vore också intressant att undersöka om EFQM's Excellence modell går att applicera på ett nätverk av organisationer som på något sätt kan antas ha nytta av samverkan vid samarbete med exempelvis ideella organisationer eller andra nätverksorganisationer som alla har ett gemensamt mål.

## 9 Litteraturförteckning

- Ahrenfelt, Bo (1995) *Förändring som tillstånd*, Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning*, Malmö: Liber.
- Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom, (2000) *Introduktion till socialpsykologi*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Argyris, Chris (1990). *Overcoming organizational defences*, New York: Allyn and Bacon.
- Bergman, Bo & Klevsjö, Bengt (1995), *Kvalitet, från behov till användning*, Studentlitteratur, Lund
- Dimbley, Richard & Burton, Graeme, (1999) *Kommunikation mer än ord*, Studentlitteratur, Lund.
- EFQM, (1999) The EFQM Excellence Model, svensk översättning av SIQ, ISBN 90-5236-384-6
- Granberg, O, Ohlsson, J, (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Studentlitteratur, Lund
- Hamel, Gary, Prahalad, CK. (1994). *Competing for the future*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hatch, Mary Jo, (2000) *Organisationsteori Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Johansson, Ulla, (1998) *Om ansvar*, Lund University Press, Malmö
- Kreps Gary L (1990) *Organizational Communication*. Longman, New York.
- Larsson, Larsåke (1997) Tillämpad kommunikationsvetenskap. Studentlitteratur, Lund.
- Lawrence, Paul R. & Nohria, Nitin (2002), *Driven, How human nature shapes our choices*, John Wiley & Sons, Inc. USA
- McQuail, Denis (1994) *Mass Communication Theory*, Sage, London.
- Mullins, L. (1999). *Management and organisational behaviour*, 5th edition, China: Pantek Arts.
- Orre & Palm (1995) *Internkommunikation* i Inger Larsson & Karl Erik Rosengren (red) *Kommunikationens villkor*, Studentlitteratur, Lund
- Rapp, Birger (1993) "Informationshandling på individ- och organisationsnivå" i Lars Ingelstam & Lennart Sturesson (red.) *Brus över landet*, Carlssons bokförlag, Stockholm.
- Rombach, Björn (1991) *Det går inte styra med mål*, Studentlitteratur, Lund
- Rombach, Björn & Ohlsson, Östen (1998) *Res pyramiderna*, Svenska förlaget, Stockholm
- Rombach, Björn & Solli, Rolf, (2002) *Fiktiva förebilder*, Studentlitteratur, Lund
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organisational Dynamics*, Fall vol 22, p 40-51.
- Senge, Peter, (1995) *Den femte disciplinen*, Fakta Info Direkt Sweden AB, Falun 2002
- Strid, Jan (1999) *Internkommunikation*, Studentlitteratur, Lund.
- Swieringa, J. Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization. Beyond the learning curve*, Massachusetts: Addison-Weasley Publishing Company.
- Weick, Karl (1979) *The social psychology of organisations*, New York: McGraw-Hill.
- Windahl, Sven & Signitzer, Benno (1992) *Using Communication Theory*. Sage, London

### 9.1.1. Tidningsartiklar och broschyrer

- Axess (tidningen), November 2002
- Romme, A, Georges, L, Witteloostuijn, Arjen, (1999). Circular organizing and triple loop learning, *Journal of organizational change management*, Bradford
- Postens kortversion av verksamhetsbeskrivning för EFQM Posten produktion, Brevnätet, Stockholm 2002-05-24
- [www.interactivedimension.com](http://www.interactivedimension.com) ref: ID706-PFTSWE-10/01

## 9.2 Övriga källor

European Foundation for Quality management, EFQM's kvalitetsbedömning på [www.efqm.org](http://www.efqm.org)  
Nobel Biocares hemsida [www.nobelbiocare.com](http://www.nobelbiocare.com) och [www.nobelbiocare.se](http://www.nobelbiocare.se) 2002-09-30

### 9.2.1.1 Intervjupersoner

Nobel Biocare:

Bergh, Björn, vid flera tillfällen under 2002-11 till 2002-12

Larsson, Jan 2002-12-09

Lund, Ellen 2002-11-15

Nortoft, Thomas 2002-11-08

Strömgren, Peter 2002-11-15

Öberg, Anders 2002-12-09

Bodycote:

Jonsson, Göran 2002-11-28

Posten Produktion:

Kinde, Annette 2002-12-06

## 9.3 Figurförteckning

<a href="#">Figur 1 Homo urbanis, en anpassning till staden menar Howard Bloom, foto James W. Porter /Corbis/Scanpix</a>	1
<a href="#">Figur 2, EFQM Excellence Model, <a href="http://www.efqm.com">www.efqm.com</a></a>	2
<a href="#">Figur 3, De olika synsättens relation till verkligheten. Arbnor &amp; Bjerke, s. 61.</a>	7
<a href="#">Figur 4 Olika metodsynsätt, Arbnor &amp; Bjerke, s. 62</a>	7
<a href="#">Figur 5, Ett öppet systemperspektiv på organisationen. Hatch (2000) s. 57</a>	8
<a href="#">Figur 6, Systemnivå i Hatch (2000) s. 59.</a>	9
<a href="#">Figur 7 Kanter, Stein &amp; Jick, The challenge of organizational change (1992), s. 508.</a>	14
<a href="#">Figur 8 Singel loop lärande, Argyris (1990), s. 2</a>	17
<a href="#">Figur 9 Dubbel loop lärande, Argyris (1990), s.94</a>	17
<a href="#">Figur 10 Kollektiva lärande loopar. från Swieringa &amp; Wierdsma (1992).</a>	18
<a href="#">Figur 12, Kontextualiserad modell. Dimbley &amp; Burton, Kommunikation mer än ord, s.44</a>	25
<a href="#">Figur 13 Fyra typer av kommunikationsmönster</a>	27
<a href="#">Figur 14 Kopplingar mellan osäkerhet, information och betingelser i den upplevda omgivningen.</a>	28
<a href="#">Figur 15, Barriärer för kommunikation, Dimbley &amp; Burton, s.95.</a>	29
<a href="#">Figur 16, Interpersonell perceptions process, Dimbley &amp; Burton, s. 89</a>	29
<a href="#">Figur 17, Katz &amp; Kahn (1966) i Hatch s. 205.</a>	31
<a href="#">Figur 18, Människors känsla av engagemang och ansvarstagande, efter Oliver (1990), s.319.</a>	32
<a href="#">Figur 19, Maslows behovstrappa för mänskliga behov av Kondo (1991) i Bergman &amp; Klevsjö, s. 315</a>	33
<a href="#">Figur 20, Systemets förmåga att hantera avvikande åsikter. Senge (1995), s. 210.</a>	35
<a href="#">Figur 21 Analysnivåer i förhållande till begreppet organisationskultur. Hatch s. 255</a>	35
<a href="#">Figur 22, Faran med grupptänkande, Angelöw &amp; Jonsson (2000), s. 148.</a>	36
<a href="#">Figur 23, Hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling, Bergman &amp; Klevsjö, s.26</a>	38
<a href="#">Figur 24, Den onda och goda cirkeln, Bergman &amp; Klevsjö, s. 56</a>	39
<a href="#">Figur 25 Efter Rombach modell med nedbrytning av mål med indirekt påverkan av andra mål.</a>	40
<a href="#">Figur 26 Måldelningsprocessen, efter Nord &amp; Ohlsson, (1993).</a>	41
<a href="#">Figur 27, Kundcentrerad planering och mål delning, Bergman &amp; Klevsjö, s. 334</a>	41
<a href="#">Figur 28 Skillnad i praktiken mellan målstyrning och måldelning, Bergman &amp; Klevsjö, s. 338</a>	42
<a href="#">Figur 29, Efter Nobel Biocares egna bilder "Suppliers", leverantörsstruktur.</a>	53
<a href="#">Figur 30 Jämförelse mellan ISO och EFQM, fritt efter beskrivning.</a>	61
<a href="#">Figur 31 En metafor för ett öppet systemtänkande i en lärande organisation.</a>	79
<a href="#">Figur 32, Bouldings hierarki av system, Hatch (2000), s. 55 (Boulding, 1956)</a>	IV
<a href="#">Figur 33, Funktioner hos olika överföringssätt, Strid (1999), s.89</a>	V
<a href="#">Figur 34 En typologi av budskap och överföringssätt. Strid (1999), s. 88</a>	V
<a href="#">Figur 35, Viktigt innehåll och läst innehåll, s.78.</a>	VI
<a href="#">Figur 36 Uses and Gratificationsteorin, från Katz &amp; Blumler.</a>	VII
<a href="#">Figur 37, Inköpsmodell för offensiv kvalitetsstyrning, efter Cali (1993)</a>	VIII
<a href="#">Figur 38, En problemlösningscykel, Bergman &amp; Klevsjö, s.198</a>	VIII



## 10 Bilaga 1, Intervjuguide

Dessa frågor har modifierats utifrån den position och avdelning den intervjuade har i företaget. Modifieringen har skett med utgångspunkt från EFQM's modell.

### Våra frågeställningar vid kommande intervjuer; baserade på EFQM's "fyra frågor"

Översatta och nedbrutna från sidan 17 i;  
Determining Excellence,  
A questionnaire approach 1999, EFQM Bryssel.

1. Använder er organisation relevant information som input för att utveckla strategier och affärsplaner?

Innehåller denna inputs relevanta information om ...

- a. interna processer
  - b. leverantörskontakter
  - c. kundkrav och kundtillfredsställelse
  - d. konkurrent
  - e. benchmarking data
2. Är era strategiska mål och värderingar understödda av era...
    - a. policys
    - b. planer
    - c. mål
    - d. fördelningen av resurser
  3. Hur försäkrar ni er om att era övergripande mål och planer...
    - a. är möjliga att uppnå
    - b. är accepterade
    - c. är nedbrutna till realistiska mål och planer på lägre nivåer
  4. Kan de anställda förklara organisationens mål på deras nivå?
  5. Är de anställda medvetna om planerna för att uppnå målen på deras nivå?
  6. Vad styrker påståendet att er organisation har förmåga och metoder att få information om när en förändring av...
    - a. strategi och policy
    - b. marknad
    - c. erbjudanden till kunden

... bör ske, även vid frånvaro av VD?

# 11 Bilaga 2, Systemhierarki

## 11.1 Bouldings systemhierarki

Nivå	Kännetecken	Exempel
1 Skelett	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etiketter och terminologi,</li><li>• klassifikationssystem.</li></ul>	Anatomi, geografi, förteckning, register, kataloger.
2 "Urverk"	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cykliska skeenden,</li><li>• enkla, regelbundna eller regelstyrda rörelser,</li><li>• jämvikt eller balanstillstånd.</li></ul>	Solsystem, enkla maskiner (klocka eller block och talja), ekonomiska jämviktssystem.
3 Kontroll	<ul style="list-style-type: none"><li>• Självkontroll,</li><li>• återkoppling,</li><li>• överföring av information.</li></ul>	Termostat, homeostas, autopilot.
4 Öppet (levande)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Självförsörjning,</li><li>• produktion av material,</li><li>• energitillförsel,</li><li>• reproduktion.</li></ul>	Cell, flod, eldslåga.
5 Genetiskt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbetsdelning (celler),</li><li>• differentierade och ömsesidigt beroende delar,</li><li>• tillväxt följer en "grundritning".</li></ul>	Växt.
6 Djuriskt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilitet,</li><li>• medvetande,</li><li>• specialiserade sinnen,</li><li>• högt utvecklat nervsystem,</li><li>• kunskapsstrukturer (bild).</li></ul>	Hund, katt, elefant, val eller delfin.
7 Mänskligt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jagmedvetenhet,</li><li>• förmåga att producera, ta in och tolka symboler,</li><li>• tidsmedvetande.</li></ul>	Du, jag.
8 Social organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Värdesystem,</li><li>• mening.</li></ul>	Affärsverksamhet, stater.
9 Transcendentalt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vissa saker kan man med nödvändighet inte veta något om.</li></ul>	Metafysik, estetik.

Figur 32, Bouldings hierarki av system, Hatch (2000), s. 55 (Boulding, 1956)

## 12 Bilaga 3, Internkommunikation

### 12.1 Ett användarperspektiv

Internkommunikation kan vara all typ av budskapsförmedling mellan individer i en organisation. Syftet med internkommunikation är enligt Strid att motivera medarbetarna, samt att få dem att arbeta för samma mål<sup>243</sup>. Ett primärt mål med internkommunikation är att uppnå stabilitet och förutsägbarhet. Internkommunikationens kanaler används för att uppnå fyra mål:

- Att sprida och genomdriva organisationens mål, lagar och regler.
- Att koordinera organisationens aktiviteter i syfte att uppnå fastställda mål.
- Att förse formella chefer med feedback om adekvat uppdaterad kommunikation och nya aktiviteter i organisationen.
- Att socialisera organisationens medlemmar i företagskulturen.

Alla dessa internkommunikationsfunktioner hjälper till att öka stabiliteten, förutsägbarheten och ordergivningen inom organisationen.<sup>244</sup>

#### 12.1.1. Kommunikationskanaler

Jan Strid delar in de interna kommunikationsvägarna i direkta, de som ger personlig information via chefen, arbetskamrater och möten, samt indirekta, massmedia, personaltidningar, anslagstavlor, video och intranät. Informationsöverföringen kan delas in i muntlig, pappersburen eller elektronisk. De olika kanalerna har olika funktioner, enligt Strids figur.

	Muntlig	Pappersburen	Elektronisk
Tidsåtgång	Långsam	Mycket långsam	Snabb
Förståelse	Problem med stora grupper	Problem med språk och referensram	Fysiska och vanemässiga med långa texter (samt samma som pappersburen)
Tillgänglighet	God	God med personlig distribution	Problem med kunskap och innehav
Informationsfunktion*	Mycket god social funktion	God social och informationsmässig funktion	Mindre god social, mycket god informationsmässig funktion

Figur 33, Funktioner hos olika överföringssätt, Strid (1999), s.89

Olika kanaler har olika förutsättningar. Strid delar dessa i tre delar och i tre dimensioner av interpersonell budskaps överföring.

	Muntlig	Pappersburen	Elektronisk
Person till person	konversation	brev	e-mail
Person till flera medarbetare	gruppmöte	personaltidning	intranät
Person till "massa"	massmöte	PR-skrift	Internet

Figur 34 En typologi av budskap och överföringssätt. Strid (1999), s. 88

<sup>243</sup> Strid, (1999)

<sup>244</sup> Kreps (1990)

Det kan vara väsentligt att ta med personernas olika personliga egenskaper som budskapsöverförare vid beaktelse av interpersonell budskapsöverföring. Direkta eller indirekta kommunikationsvägar är en del av maktstrukturen, där makten kan vara ett hot och därmed ett motstånd till förändring. I denna reflektion bör även poängteras de olika personernas förmåga att föra budskapet vidare.

En reflektion om feedbacks möjlighet att nå ut i organisationen och kunna förändra processen handlar också om formella och informella ledare samt informella opinionsledare. De olika kanalerna har olika trovärdighet och räckvidd beroende på hur kommunikationsstrukturen ser ut och vem som är sändare respektive mottagare. En opinionsledare är en person som visat sig spela en stor roll vid spridning av nyheter (diffusion) och anamma dem (adaptation). En sådan typ av person kan vara användbar för feedback eftersom en sådan är den som först ger sin bild av verkligheten och därmed präglar andra.<sup>245</sup>

Den naturliga formella kanalen för feedback, i avseende på kommunikationens olika kanaler, bör kanske tänkas igenom på ett strukturerat sätt. Strid talar, i avsnittet 5.4, om en enkelriktad nedåt gående kanal och avsnittet 5.6.5 talar om gruppkommunikation. Ett övervägande om även de informella ledarna och opinionsledare ska tas med för att skapa en förstärkande positiv feedback eller för att minska motståndet i stabiliserande feedback.

Förmodligen kan det ha med olika sociala hierarkiska aspekter att göra vilken information som de olika avdelningarna har. Hur ser kommunikationen ut inom de olika avdelningarna? Kommunicerar kvalitetsansvariga, ledningsgruppen och informationsavdelningen? Vad beror den existerande strukturen på?

I *Den femte disciplinen* talas det om ledningsgrupper i ett företag på fyra nivåer. Organisationen kan bestå av samtalsgrupper som tillsammans kan ge en helhetsbild och föra ut en helhetsbild i organisationen, en dubbelriktad kommunikation. Detta kan ur systemperspektivet bli en hävstångseffekt likt bogpropellern i *Den femte disciplinen*. Feedback blir ett bollplank, som reflekterar den dubbelriktade återföringen.<sup>246</sup>

### 12.1.2. Mottagarperspektiv på kommunikation

En aspekt på kanalen är hur information presenteras tillsammans med vad mottagaren väljer att ta till sig i relation till hur viktig av informationen anses vara av sändaren. Den mest intressanta problematiken är ruta B och C. Dessa rutor illustrerar dels skillnaden mellan vana och norm hos läsaren (mottagaren av informationen), dels materialets utformning.

	Är viktig	Är oviktig
Läser mest	A	B
Läser minst	C	D

Figur 35, Viktigt innehåll och läst innehåll, s.78

Hur ska utformningen av feedback utformas som gör att mottagaren väljer att använda sig av densamma? Tid och tillgänglighet är också en aspekt på val av kanal. Tillgänglighet delas upp i språk och referensram. Fackspråk inom alla områden blir bara tillgängligt för de insatta.

<sup>245</sup> Strid (1999)

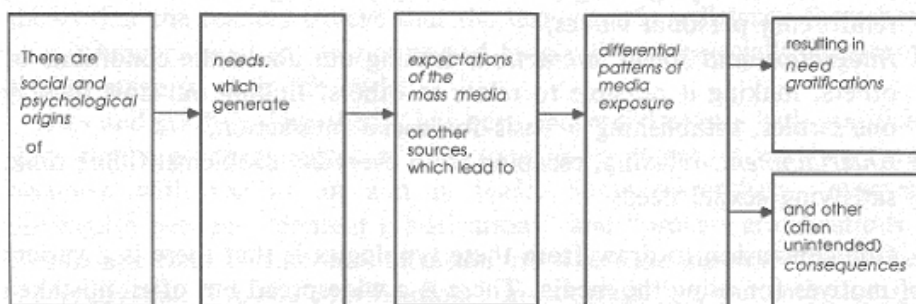
<sup>246</sup> Senge (1995)

Även möten kan vara en kanal som mottagare av feedback har mer eller mindre positiv eller negativ attityd till.<sup>247</sup>

I Den femte disciplinen ges exempel på möjliga förhållningssätt i en organisation, från ett engagemang eller anslutning till visionen, ner till en likgiltighet inför den samma. Den inställning som mottagaren har till personen (perceptionen), sammanhanget eller kanalen kan alltså ha en avgörande betydelse för om visionen blir en del av den gemensamma visionen eller ej.<sup>248</sup>

### 12.1.2.1 Mottagarinriktad kommunikationsmodell

En av de mest kända modellerna som är mottagarinriktad är Uses and Gratifications modell den är framtagen av Blumler och Katz 1974. De menar att människor har olika behov som tillfredställs genom att de använder bestämda medier. En viktig utgångspunkt är att sändare och mottagare deltar i kommunikationsprocessen med olika perspektiv. Något som sändaren menar är seriös information kan av mottagaren anse vara underhållning<sup>249</sup>. Centralt för teorin är antagandet att användaren är aktiv och väljer medier helt fritt, vilket medför att användaren är den som avgör om det ska ske någon kommunikation. En annan viktig aspekt är att effekten av medieanvändning avgörs av hur viktigt och användbart användaren anser att medieinnehållet är<sup>250</sup>. Det finns andra forskare inom området som har ett annat synsätt än att användaren gör ett medvetet val. De hävdar att medier kan fungera bra som tidsfördriv eller som en komponent i den dagliga rutinen.



Figur 36 Uses and Gratificationsteorin, från Katz & Blumler.<sup>251</sup>

Uses and Gratificationsteorin har också kritiserats för att vara för individualistisk och därmed inte ta hänsyn till att människor påverkar varandra i medievalet.<sup>252</sup>

<sup>247</sup> Strid (1999)

<sup>248</sup> Senge P.(1995)

<sup>249</sup> Windahl & Signitzer, (1992)

<sup>250</sup> Larsson, (1997)

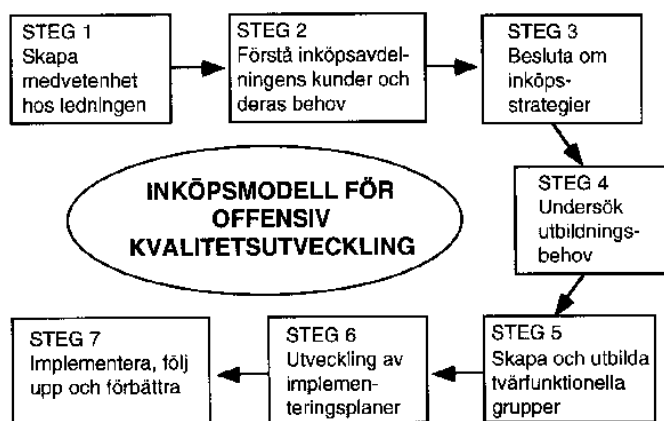
<sup>251</sup> Windahl & Signitzer, (1992), s. 159

<sup>252</sup> McQuail, (1994)

## 13 Bilaga 4 Kvalitetsstyrning

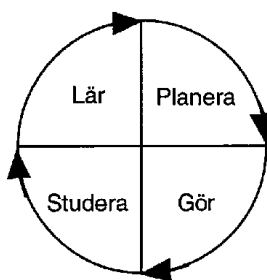
### 13.1 Ett användarperspektiv

Det är viktigt att ledningen är engagerad och att incitament för ständig förbättring finns. Det innebär att belöningsystem måste stödja den ständiga förbättringen och delat ansvar för medarbetarna. För att implementera kvalitetsstyrning i ett företag är det en förutsättning att ledningen stödjer detta.



Figur 37, Inköpsmodell för offensiv kvalitetsstyrning, efter Cali (1993)<sup>253</sup>

Kvalitet bygger på en ständig förbättring och att det innebär förödande konsekvenser om någon då utser en syndbock om fel uppstår, för då finns inte incitamenten för den goda cirkeln enligt figur 24 sidan 37, Planera–Gör-Studera-Lär, även kallad PDSA-cykeln (Plan-Do-Study-Act). Reflektera på denna i jämförelse med *Den femte disciplinen* som använder systemtänkandet i stället.



Figur 38, En problemlösningscykel, Bergman & Klevsjö, s.198

Ledningens förmåga att skapa en lärande och kreativ organisation är avgörande för dess framgång. Den anställde ska känna delaktighet, engagemang, yrkesstolthet och ansvar<sup>254</sup>.

I Boken *Bli bättre med EFQM-modellen* används en liknade modell som visar de olika faserna i förändringsarbetet. Den har rubriksättningen:

Genomförandeplan över (Planera/Genomföra) - Uppfyllt behov (Genomföra/Utvärdera) – Förbättringsplan (Utvärdera /Förbättra)- Behov (Förbättra/ Planera).<sup>255</sup>

<sup>253</sup> Bergman & Klevsjö (1997), s. 263

<sup>254</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>255</sup> IVF (1999)

### 13.1.1. Benchmarking eller processjämförelser

Benchmarking eller processjämförelser betyder enligt Bergman & Klevsjö ”sökandet efter de bästa arbetsmetoder som leder till överlägsna prestationer”. AT&T har beskrivit processen som ett ”strukturerat arbetssätt för att hitta förbättringsmöjligheter”. På japanska betyder motsvarande koncept ”strävan att vara den bäste av de bästa”. Grundidén är mycket riktigt att jämförelser ska leda till en förbättring, men då har man bara läst första raden! Institutet för kvalitetsutveckling SIQ, har etablerat ett samarbete med IBC (International Benchmarking Clearinghouse) och utvecklar ett nätverk för processjämförelser i Sverige. Det handlar om intern, konkurrent, funktionell och allmän processjämförelse där organisationen sträcker sig till jämförelser mellan den erkänt bästa organisationen oberoende av verksamhetsområde.<sup>256</sup>

Detta är ett sätt att få feedback från omgivningen, vilket är ett sätt att få nya intryck och ständigt ifrågasätta de egna gränserna till förbättring, samtidigt även risken att bli självgoda.

### 13.1.2. RADAR metoden

RADAR är en förkortning av; Results (resultat), Approach (angreppssätt), Deployment (tillämpning), Assessment and Review (utvärdering och förbättring).

Detta ”verktyg” används för att systematiskt kartlägga organisationen. Det ska användas för att ge en väl underbyggd målbild som stämmer överens med intressenternas förväntningar på organisationen. ”Verktyget” används för att planera, implementera, tillämpa, utvärdera och förbättra de tillämpade angreppssätten enligt EFQM’s metodbeskrivning<sup>257</sup>. Detta sker på ett sätt som liknar problemlösnings/förändrings cykeln.

*Results (resultat)*, bryts ner i trender, mål, jämförelser och orsaker och är relaterade till resultaten som presenteras.

*Approach (angreppssätt)*, hanteras utifrån termerna om hur välmotiverade och hur väl integrerade de är.

*Deployment (tillämpning)*, hur tillämpningen är från ord till handling, hur systematiserade och hur väl de är införda vid tillämpningen.

*Assessment and Review (utvärdering och förbättring)*, avser hur mätning och uppföljning sker. Detta sker i termerna mätning, lärande och förbättring, innovationer av angreppssättet.<sup>258</sup>

---

<sup>256</sup> Bergman & Klevsjö (1995)

<sup>257</sup> EFQM (1999)

<sup>258</sup> EFQM (1999)