



En chef som lyssnar

Att möjliggöra medarbetarnas inflytande på kvalitetsutveckling

Lisa Nordemo

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

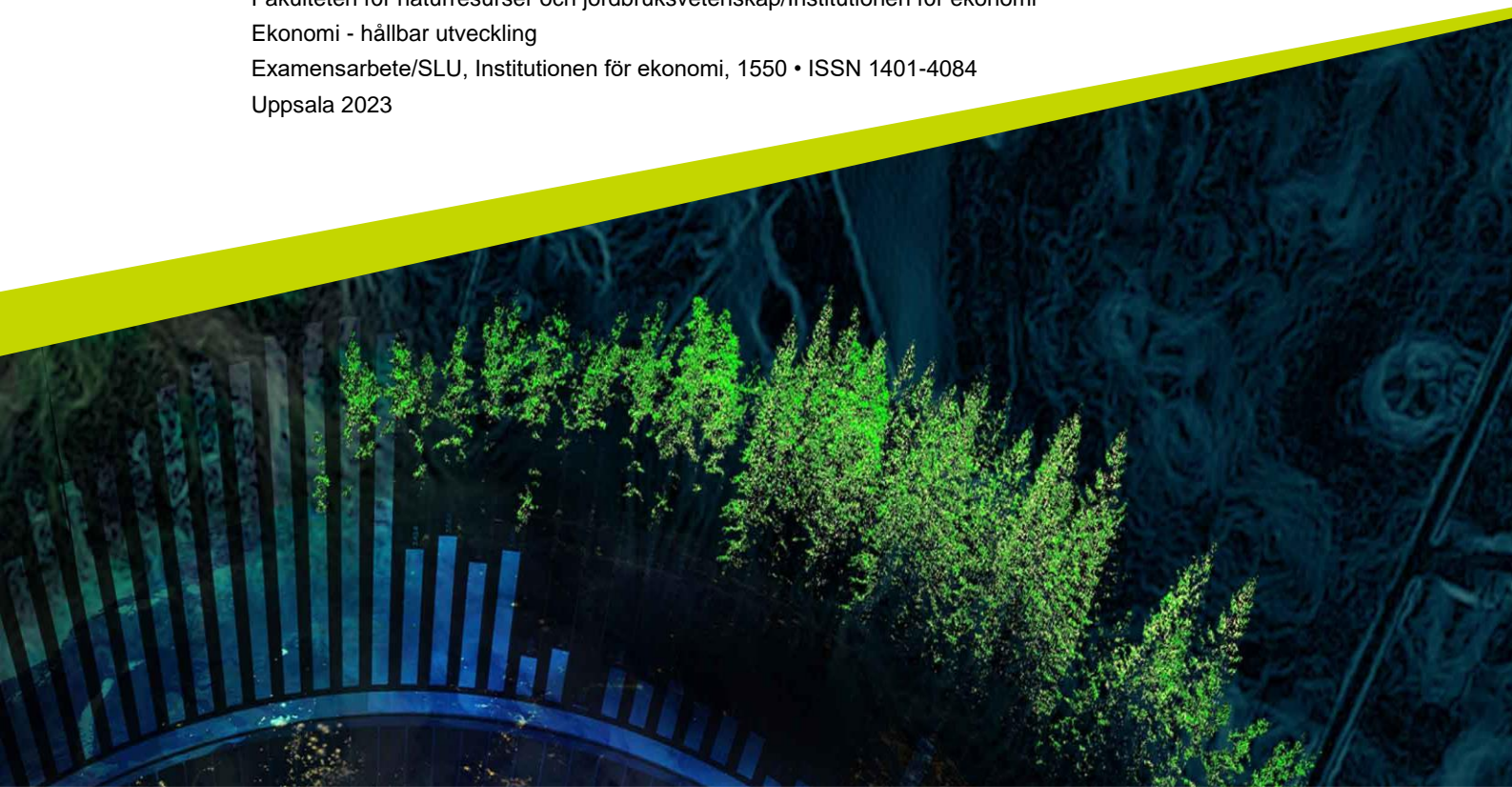
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Ekonomi - hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1550 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2023



En chef som lyssnar. Att möjliggöra medarbetarnas inflytande på kvalitetsutveckling

Lisa Nordemo

Handledare: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institution för ekonomi
Examinator: Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod: EX0902
Program/utbildning: Ekonomi - hållbar utveckling
Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2023
Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien: 1550
ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Kvalitetsutveckling, Medarbetarinflytande, Kvalitetsbristkostnad, Ledarskap, Employee voice

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institution för ekonomi

Sammanfattning

Kvalitetsutveckling är en strategi som hjälper organisationer att möta kundernas ständigt ökande kvalitetskrav (Feigenbaum 1956; Sörqvist 1998; Wilkinson 2004). Om verksamhetschefen låter medarbetarna få inflytande i kvalitetsutvecklingen ökar chansen att lyckas (Sörqvist 2004; Kim et al. 2010; Mohammad et al. 2013; Bashshur & Oc 2014; Jones & Kelly 2014; Chamberlin et al. 2017; Yee et al. 2018; Gözükarar et al. 2019). Problemet är att organisationer med litet budgetutrymme har svårare att lyckas med kvalitetsutveckling (Busch 2002). Därför är det upp till verksamhetscheferna att balansera kostnadsminimering och kvalitetsutveckling (Shamian & Ellen 2016). Medarbetarinflytande kan vara lösningen då det inte bara möjliggör kvalitetsförbättrande åtgärder (Jones & Kelly 2014) utan också minskar risken för kostsam personalomsättning (Holland et al. 2013; Yee et al. 2018). Syftet med studien är att undersöka hur chefer möjliggör medarbetarnas inflytande i kvalitetsutveckling i en organisation med minimalt budgetutrymme. Studien fann att verksamhetschefer möjliggör medarbetarinflytande genom att vara närvarande, tillgängliga och synliga, genom att aktivt söka förbättringsförslag samt att lyssna på medarbetarna och ge dem återkoppling. Studien fann också att olika chefer ser olika på respekt, kvalitetsutveckling, motarbetning av hierarkier och anonyma kanaler för förbättringsförslag.

Nyckelord: Kvalitetsutveckling, Medarbetarinflytande, Kvalitetsbristkostnad, Ledarskap, Employee voice

Abstract

Quality enhancement is a strategy that helps organizations meet the ever-increasing quality demands of their customers (Feigenbaum 1956; Sörqvist 1998; Wilkinson 2004). If the manager allows the employees to influence the quality enhancement, the chances of success increase (Sörqvist 2004; Kim et al. 2010; Mohammad et al. 2013; Bashshur & Oc 2014; Jones & Kelly 2014; Chamberlin et al. 2017; Yee et al. 2018; Gözükarar et al. 2019). The problem is that organizations with little budgetary slack have more difficulty succeeding with quality enhancement (Busch 2002). Therefore, it is up to managers to balance cost minimization and quality enhancement (Shamian & Ellen 2016). Employee involvement could be the solution since it does not only enable quality enhancement (Jones & Kelly 2014), but it also reduces the risk of costly employee turnover (Holland et al. 2013; Yee et al. 2018). The aim of this study is to investigate how managers enable employees' voices in quality enhancement in an organization with a minimal budgetary slack. The study found that managers enable employee influence by being present, available, and visible, by actively seeking suggestions for improvement, listening to employees, and giving them feedback. The study also found that different managers have different views on respect, quality enhancement, flattening hierarchical structures, and anonymous channels for suggestions of improvement.

Keywords: Quality management, Employee influence, Poor quality cost, Leadership, Employee voice

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	5
Figurförteckning.....	6
Förkortningar	7
1. Introduktion	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	10
2. Teori	11
2.1 Kvalitetsutveckling	11
2.2 Budgetutrymme.....	13
2.3 Chefens ledarskap	14
2.4 Teoretisk syntes	16
3. Metod.....	18
3.1 Litteraturgenomgång.....	18
3.2 Val av metod	18
3.3 Datainsamling och analys	20
3.4 Kritisk reflektion.....	21
3.5 Kvalitetskriterier.....	21
4. Empirisk data.....	23
4.1 Kontext	23
4.2 Anna.....	24
4.3 Bianca	27
5. Analys, resultat och diskussion.....	30
6. Slutsatser.....	34
Referenser.....	35
Populärvetenskaplig sammanfattning	39
Tack	40
Bilaga 1: Intervjuguide.....	41

Tabellförteckning

Tabell 1: Sammanställning av fallstudiens empiri utifrån det teoretiska ramverket	30
---	----

Figurförteckning

Figur 1: Genom att satsa på förebyggande verksamhet kan de totala kvalitetsbristkostnaderna minska. (Sörqvist 1998:35).	12
Figur 2: Kvalitetsutveckling innebär ett genombrott i kvalitetsnivån. (Sörqvist 1998:109).	13
Figur 3: Hur motparterna ignorans och lyssnande, leder till vilja eller ovilja att framföra sin åsikt, vilket påverkar om organisationen misslyckas eller förbättras. (Jones & Kelly 2014:711).	13
Figur 4: Hur chefen och organisationen påverkar medarbetarens inflytande på kvalitetsförbättringen. (Sammanställd teori av författaren).	17
Figur 5: Den iterativa forskningsprocessen. (Busetto et al. 2020:2).	19

Förkortningar

APT	Arbetsplatsträff
TQM	Total kvalitetsledning

1. Introduktion

I introduktionen redovisas först bakgrunden till problemet, för att sedan övergå till en introduktion till det aktuella problemet. Uppsatsens syfte och dess avgränsningar redogörs i slutet av kapitlet.

1.1 Bakgrund

Kvalitetsutveckling är viktigt inom företagsekonomi eftersom verksamheten ständigt måste öka sin kvalitet för att möta kundernas ständigt ökande kvalitetskrav (Feigenbaum 1956; Sörqvist 1998; Wilkinson 2004). För att lyckas med en sådan kvalitetsutveckling krävs det att medarbetarna är engagerade och delaktiga (Sörqvist 2004) genom att chefen låter dem få inflytande i verksamheten (Kim et al. 2010; Mohammad et al. 2013; Bashshur & Oc 2014; Jones & Kelly 2014; Chamberlin et al. 2017; Yee et al. 2018; Gözükarar et al. 2019). Om medarbetarna får inflytande ökar sannolikheten att de uttrycker sina kvalitetsutvecklande idéer. Att kontinuerligt arbeta med kvalitetsutveckling gynnar inte bara organisationen utan leder också till ökad tillfredsställelse och engagemang hos medarbetarna (Karia & Hassan Asaari 2006).

För att uppnå målen för kvalitetsutveckling gynnas organisationen av ett större budgetutrymme (Busch 2002). Utrymmet kan öka antingen genom ökad intäkt, medveten överskattning av kostnaderna i budgeten eller genom kostnadsminimering. Problemet är att budgeten för offentlig sektor ofta är begränsad och bestäms av politiker (Shamian & Ellen 2016). Därför är det upp till cheferna att balansera kostnadsminimering och kvalitet. Den kommunala sjukvården är ett exempel på en verksamhet som har ett begränsat budgetutrymme och ändå måste producera hög kvalitet (Shamian & Ellen 2016). Dessa organisatoriska problem gör att verksamhetschefer inom vården tillskrivs en magisk betydelse då de förväntas hitta lösningen (Wolmesjö 2005).

Brist på medarbetarinflytande leder inte bara till risken att kvalitetsutvecklande åtgärder går förlorade (Jones & Kelly 2014) utan kan också orsaka hög och kostsam personalomsättning (Holland et al. 2013; Yee et al. 2018). Personalomsättningen inom vården är idag så stor att det är brist på sjuksköterskor och

specialistsjuksköterskor i majoriteten av Sveriges kommuner (Socialstyrelsen 2023). Efter Covid 19-pandemins stressiga arbetsbörda ökade avsikten att säga upp sig, vilket ger en dyster framtidsprognos (Mumtaz et al. 2022).

För att minska kostnaderna för sjukfrånvaro valde den kommunala hemvården i Uppsala att genomföra ett förändringsarbete där medarbetarna fick mer inflytande (Lindström 2022). Genom att verksamhetschefen samlade in förbättringsförslag från medarbetarna förbättrades arbetsplatsen, men framför allt ökades medarbetarnas känsla av inflytande.

1.2 Problemformulering

Tidigare forskning har belyst vikten av medarbetarens inflytande på kvalitetsutveckling för att minska kvalitetsbristkostnaderna, men inte studerat dessa i organisationer med litet budgetutrymme. Verksamheter inom den offentliga sektorn som har brist på budgetutrymme har svårare att lyckats med sin kvalitetsutveckling (Busch 2002). Det råder alltså ett glapp i litteraturen gällande medarbetarinflytande i kvalitetsutvecklingen inom verksamheter med extremt begränsad budget. Därför finns det ett behov av att förse kunskapsområdet med kompletterande perspektiv.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka erfarenheter av kvalitetsutveckling i en verksamhet som har en begränsad budget. Studien vill belysa hur chefer möjliggör och arbetar med medarbetarnas inflytande i kvalitetsutvecklingen. Studiens syfte är att ge en detaljerad och nyanserad förståelse av komplexiteten i två fall av medarbetarinflytande inom samma organisation. Studien syftar även till att förstå hur verksamhetschefer tolkar kostnaderna som uppstår i samband med både kvalitetsutveckling och nekandet av medarbetarnas inflytande. Genom att förstå olika sätt att arbeta med medarbetarinflytande i kvalitetsarbete, ger studien ett bidrag till litteraturen.

Studiens frågeställning lyder:

Hur arbetar verksamhetschefer, som har mycket begränsad budget, med att öka medarbetarnas inflytande i kvalitetsutvecklingen?

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att utforska frågeställningen inom den kommunala hemvården i Uppsala. Resultaten är begränsade till chefens egna perspektiv, och hur denne ser på sin roll och sin verksamhet vid intervjutillfället. Det finns fler faktorer som kan påverka medarbetarnas inflytande på kvalitetsutveckling än vad som finns i detta arbete. Exempelvis ledarstil skulle kunna vara en stor faktor. Detta arbete fokuserar ej på ledarstil, utan på de verktyg som cheferna använder.

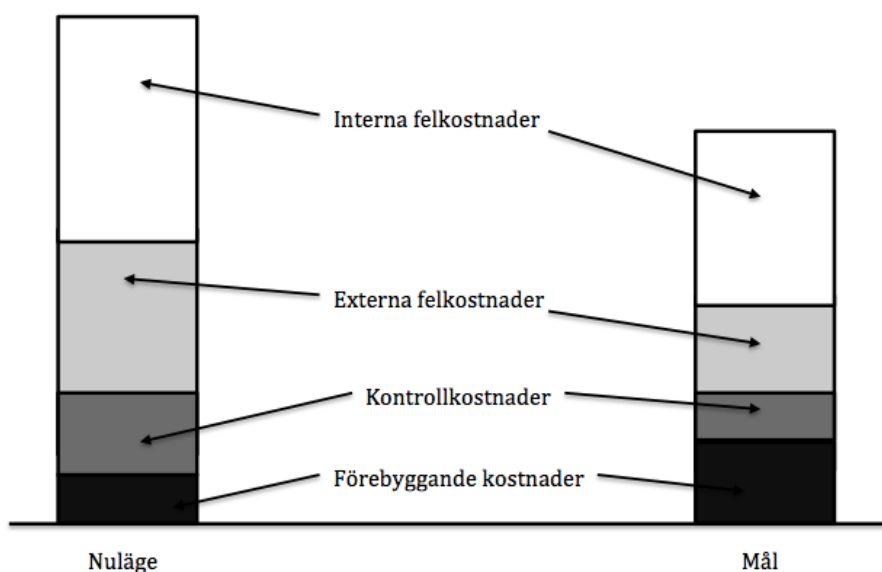
2. Teori

Teorikapitlet inleds med en introduktion till kvalitetsutveckling inom ramen för studien. Teorin belyser även perspektiv på organisationsteori såsom budgetutrymme, ledarskap och kommunikation. Kapitlet ska ge läsaren en förståelse för varför teorierna är relevanta och besvarar studiens problemformulering. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes.

2.1 Kvalitetsutveckling

Redan för 70 år sedan belyste Feigenbaum (1956) att kunderna ständigt ökar sina krav på kvalitet. Detta leder till att företagens kvalitetsteknik utdateras, vilket leder till ökade kostnader för organisationen. För att förhindra att gå med förlust måste alltså företagen öka kvaliteten och samtidigt minska omkostnaderna. Genom att ha total kvalitetsledning, TQM, upprätthålls en kvalitetsstandard i organisationens alla processer. De processer som ändå leder till bristande kvalitet för med sig kostnader som kallas kvalitetsbristkostnader (Sörqvist 1998). Dessa kostnader inkluderar inte bara reklamation och trasiga maskiner, utan också ineffektivt arbete och missade potentiella intäkter.

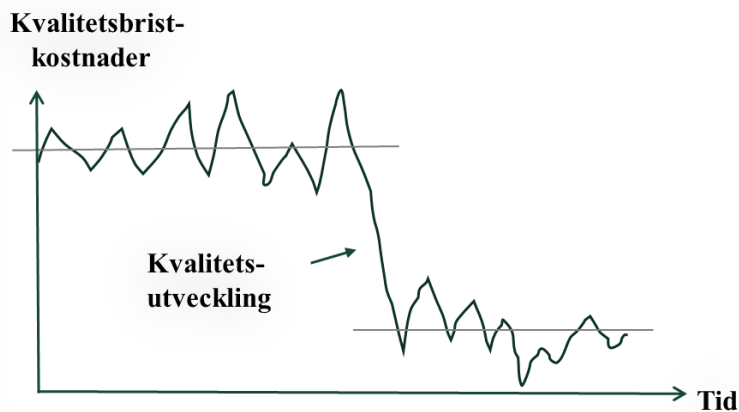
Problemet är att kvalitetsbristkostnader är svåra att identifiera (Feigenbaum 1956). Ett sätt är att jämföra kostnaderna för investering i kvalitetsförbättringar med kvalitetsbristkostnaderna (Sörqvist 1998). Problemet här är att det i praktiken endast går att mäta en liten del av de verkliga kostnaderna för bristande kvalitet. Exempel på svåruppmätta kostnader kan vara dolda kvalitetsbristkostnader såsom kroniska problem, ineffektivitet, förlorade intäkter, dåligt rykte samt kundernas och samhällets kostnader.



Figur 1: Genom att satsa på förebyggande verksamhet kan de totala kvalitetsbristkostnaderna minskas. (Sörqvist 1998:35).

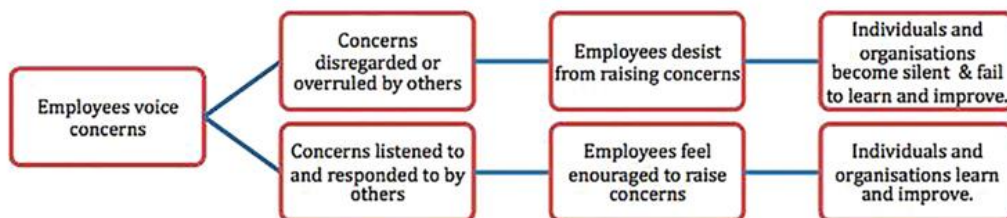
Kvalitetsbristkostnader kan delas in i fyra undergrupper: interna och externa felkostnader, kontrollkostnader samt förebyggande kostnader (se Figur 1) (Sörqvist 1998). Endast genom att investera i förebyggande kostnader undviks dålig kvalitet från första början (Feigenbaum 1956). En ökning av dessa förebyggande kostnader är en investering i att minska framtidens totala kvalitetsbristkostnader. Att exempelvis minska antalet medarbetare kan verka som ett god idé för att minska sina totala kostnader, men paradoxalt nog kan fler sjuksköterskor, trots ökade lönekostnader, minska de totala kostnaderna (Aiken et al. 2021). Den ökade bemanningen sparar kostnader på miljontals kronor, då den leder till bland annat färre återinläggningar och kortare sjukhusvistelse. På samma sätt kan förebyggande investeringar i arbetsmiljön minska risken för utbrändhet vilket inom ett halvår kan ge en minst femfaldig avkastning för verksamheten (Noben et al. 2015).

Kvalitetsutveckling syftar till att främst åtgärda kroniska problem, mer än tillfälliga problem (Sörqvist 1998). De tillfälliga problemen åtgärdas ofta direkt, men de kroniska problemen är accepterade och dolda. Därför måste de kroniska problemen identifieras för att därefter åtgärdas. På så vis lyfts verksamheten till en högre kvalitetsnivå. Kvalitetsutveckling eliminerar brister, fel och ineffektivitet, men hjälper också verksamheten att bättre uppfylla kundens behov. Genom ökat inflytande för medarbetarna i kvalitetsutvecklingen har verksamheten mycket goda förutsättningar att snabbt få goda resultat (Sörqvist 2004).



Figur 2: Kvalitetsutveckling innebär ett genombrott i kvalitetsnivån. (Sörqvist 1998:109).

Bristen på medarbetarnas inflytande kan orsaka hög och kostsam personalomsättning (Yee et al. 2018) samt öka risken för att kvalitetsutvecklande åtgärder går förlorade (Jones & Kelly 2014). En stressig arbetsmiljö kan också vara en signifikant orsak till utbrändhet (Holland et al. 2013), som i sin tur leder till kostnader för personalomsättning och kvalitetsbristkostnader. Risken för uppsägning kan minskas genom att chefen är en god lyssnare (Mustamil et al. 2014; Bregenzer et al. 2020), ger bra stöd för att utveckla medarbetarnas arbetsförmåga (Afzal et al. 2019) samt öka deras arbetstillfredsställelse (Uludag et al. 2011; Bregenzer et al. 2020).



Figur 3: Hur motparternas ignorans och lyssnande leder till vilja eller ovilja att framföra sin åsikt, vilket påverkar om organisationen misslyckas eller förbättras. (Jones & Kelly 2014:711).

2.2 Budgetutrymme

En organisations kvalitetsutveckling påverkas av graden av budgetutrymme, ”budgetary slack” (Busch 2002). Budgetutrymme skapas genom att på förhand överskatta kostnaderna så att den fastställda budgeten överträffar den ärliga budgetprognosen. Ju större organisationens budgetutrymme är, desto större är verksamhetens förmåga att uppnå mål för kvalitetsutvecklingen. Organisatoriskt utrymme, ”organizational slack”, beskriver de extra resurser som kan läggas undan

för framtiden. De organisationer som har större utrymme får ofta medarbetarna att känna sig stöttade att komma med nya lösningar (Moreno et al. 2008). Detta främst för att cheferna uppfattar och uppmuntrar medarbetarnas innovativa åtgärder.

Teorin om budget- och organisatoriskt utrymme skapades för den privata sektorn, men Busch (2002) applicerar samma teori på den offentliga sektorn. Enligt teorin kan budgetutrymmet öka genom ökad intäkt, medveten budgetöverskattning av kostnaderna eller genom kostnadsminimering. Den offentliga sektorn har varken möjlighet att öka intäkter från kunder och aktieägare eller att påverka den fastställda budgeten. Därför kvarstår endast att reglera produktionen genom budgetbegränsningar.

Med en begränsad budget kan verksamhetschefer känna sig maktlösa inför det faktum att ledningen fokuserar mer på intäkterna än på medarbetarnas välbefinnande (Yahaya 2020). På grund av ledningens krav på kostnadseffektivitet kan verksamhetschefer känna en tidspress, vilket hindrar dem från att reflektera över orsaken till kvalitetsbristkostnaderna (Senge 2000). Inom sjukvården fann Goldstein och Iossifova (2012) att i verksamheter som har stort budgetutrymme leder kvalitetsutveckling till fler förbättringar, än de som har litet budgetutrymme. Oavsett om en verksamhet har stort eller litet budgetutrymme är chefens nyckelfråga att kombinera de resurser som finns för att utveckla verksamheten (Moreno et al. 2008; Geiger et al. 2019).

2.3 Chefens ledarskap

En viktig pusselbit i kvalitetsutveckling är medarbetarnas inflytande och engagemang (Sörqvist 2004). Genom att chefen tar emot förbättringsförslag från medarbetare, kan de lyfta fram relevanta problem, vilket bidrar till bättre problemlösning, prestation och organisatorisk utveckling (Kim et al. 2010; Bashshur & Oc 2014; Chamberlin et al. 2017). Genom att öka medarbetarnas inflytande i verksamheten ökar även medarbetarnas tillfredsställelse (Gorden et al. 1988).

För att förstå hur chefer kan främja medarbetarnas inflytande och kommunikationen uppåt i hierarkin, undersökte Adelman (2012) chefers beteende. Hon fann att prisbelönta chefer är tillgängliga, närvarande och konsekvent synliga. Synligheten skapar relationer, förtroende och lägger grunden för en öppen kommunikation. Medarbetarnas inflytande ökar också om chefen skapar en kultur av ständig förbättring där hen aktivt söker efter kritik och förbättringsförslag hos medarbetarna. På så vis visar chefen att kritiska förbättringsförslag inte bara är välkomna utan förväntade.

Ju bättre chefen är på att lyssna, desto större är chansen att medarbetaren vågar uttrycka motsättande åsikter (Qian et al. 2019; Kelly et al. 2023). Om chefen inte är en god lyssnare kan missnöje och konflikter förbli latenta. Speciellt chefs förmåga att visa att de förstår vad medarbetaren har sagt, hjälper medarbetaren att våga uttrycka sig. Att skapa tillit kan vara viktigare än kommunikativa förmågor, för att skapa en miljö av lyssnande och handlande (Kocoglu et al. 2019).

Tillfredställelsen ökar om chefen uppmuntrade konstruktiva samtal (Gorden et al. 1988) där medarbetaren inte bara har rätten att uttrycka sig, utan också blir respekterad och lyssnad på (Yee et al. 2018). Om arbetsgruppen känner sig trygg, och vågar uttrycka idéer och frågor, ökar kreativiteten och grupprestationen (O'Donovan & McAuliffe 2020). Tryggheten underlättas om chefen skapar en kultur av stöd och ständig utveckling. På en arbetsplats med en tydlig hierarki, kan det vara svårt för medarbetaren att stå upp för sig själv, speciellt när den som står över sig i rang har mer kunskap. Om chefen motarbetar hierarki, ökar transparensen och tillgängligheten genom att ha en öppen dörr, ökar medarbetarnas motivation att utöva sitt inflytande (Yee et al. 2018).

Senge (2000) fann tre förutsättningar för att engagera medarbetare: att chefen visar sig engagerad, ärlig och ger medarbetaren inflytande. Personligt stöd från sin chef kan öka medarbetarnas engagemang (Ruiller & Van Der Heijden 2016) och förbättra deras prestationsförmåga (Tiryaki Sen & Yildirim 2023). God intern kommunikation kan engagera medarbetarna och öka deras ansträngningar (Hayase 2009).

Att rapportera avvikelser är en viktig del av kvalitetsutveckling, då det påvisar kvalitetsbrister (Winsvold Prang & Jelsness-Jørgensen 2014). Tyvärr är det ett vanligt problem med underrapportering, som kan bero på flertalet faktorer. Brist på stödjande kultur, oklara konsekvenser och konflikträdsla är några av de största orsakerna till att avvikelser inte rapporteras. Andra anledningar är rädslan för att uppfattas som negativ och att skada relationen till sin chef (Milliken et al. 2003).

Det finns olika kanaler medarbetare kan lyfta sina åsikter i (Mao & DeAndrea 2018). Kanalerna inkluderar muntlig återkoppling direkt till den som har begått felet, skriftligt och/eller muntligt uttryckt oro till verksamhetschefen och anonym anmälan i ett internt rapporteringssystem. Medarbetarna känner sig säkrare att lämna förbättringsförslag om verksamheten har en tydlig kanal där medarbetarnas åsikter och klagomål når chefen, utan att leda till negativa konsekvenser för dem (Yee et al. 2018). Desto mer anonyma medarbetarna får vara när de lämnar sina åsikter, desto större är chansen att de faktiskt ger sina förbättringsförslag (Mao & DeAndrea 2018).

2.4 Teoretisk syntes

Detta avsnitt sammanfattar översiktligt de teorier som valts för denna studie.

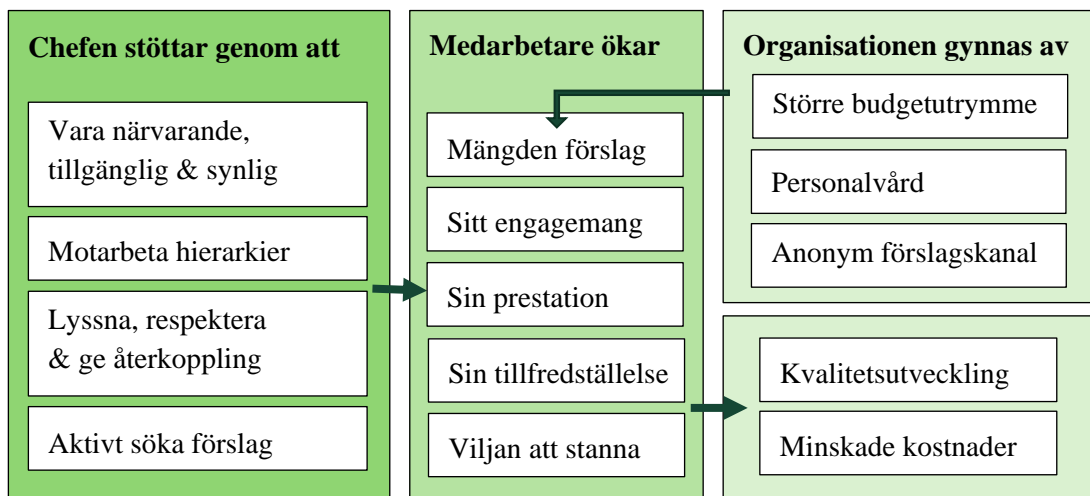
Sörqvist (1998) definierade kvalitetsbristkostnader som kostnader som uppstår vid bristande kvalitet. Feigenbaum (1956) belyste att förebyggande kostnader är en investering som minskar framtidens totala kvalitetsbristkostnader. De totala kostnaderna kan minska om organisationen ökar personalkostnader såsom ökad bemanning (Aiken et al. 2021) och förebyggande hälsovård för utbrändhet (Holland et al. 2013; Noben et al. 2015). Dessa typer av personalvård kan också öka kvalitetsutvecklingen.

Om verksamheten saknar budgetutrymme kan den ha svårare att få resultat av sin kvalitetsutveckling (Busch 2002; Goldstein & Iossifova 2012). Chefen har därför i uppgift att kombinera de resurser som finns tillgängliga (Moreno et al. 2008; Geiger et al. 2019). Inom organisationer i offentlig sektor, som har begränsade resurser, kan det tvinga chefen att minimera produktionskostnaden.

Genom att öka medarbetarnas inflytande minskar risken för dyr personalomsättning (Yee et al. 2018) och möjliggör kvalitetsförbättrande åtgärder (Kim et al. 2010; Bashshur & Oc 2014; Jones & Kelly 2014; Chamberlin et al. 2017). Medarbetaren känner sig trygg att ge förbättringsförslag om chefen är närvarande och konsekvent synlig (Adelman 2012), lyssnar på och respekterar medarbetaren (Yee et al. 2018), aktivt söker efter förslag (Adelman 2012) samt ger konstruktiv återkoppling (Gorden et al. 1988; Kelly et al. 2023). Avvikelse rapportering är en viktig del i kvalitetsförbättringen men medarbetarna kan undvika att rapportera om de känner brist på stödjande kultur och konflikträdsla (Winsvold Prang & Jelsness-Jørgensen 2014) och om de inte känner sig bekväma med att prata med sin chef (Milliken et al. 2003).

Chansen att medarbetaren lämnar sina förbättringsförslag ökar om en organisation är mindre hierarkisk (Yee et al. 2018; O'Donovan & McAuliffe 2020), har en kultur av tillgänglighet med öppna dörrar (Yee et al. 2018) och tillhandahåller en anonym kanal för åsikter och förbättringsförslag som når chefen (Mao & DeAndrea 2018; Yee et al. 2018).

Om chefen stöttar medarbetaren (Ruiller & Van Der Heijden 2016; Tiryaki Sen & Yildirim 2023), ber om feedback (O'Donovan & McAuliffe 2020) och skapar en kultur av ständig utveckling så presterar medarbetarna bättre. Genom att lyssna (Mustamil et al. 2014; Qian et al. 2019; Bregenzer et al. 2020), stötta (Afzal et al. 2019) och öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse (Uludag et al. 2011; Bregenzer et al. 2020) kan chefen också minska risken för personalomsättning.



Figur 4: Hur chefen och organisationen påverkar medarbetarens inflytande på kvalitetsförbättringen. (Sammanställd teori av författaren).

3. Metod

I detta kapitel redovisas valet av metod för att undersöka frågeställningen. I början beskrivs litteraturgenomgången och sedan argumenteras för valet av metod och en beskrivning av datainsamlingen. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion kring dessa val och hur studien uppfyller kvalitetskriterierna.

3.1 Litteraturgenomgång

Studien inleddes med en litteraturgenomgång med syftet att få en förståelse för vad tidigare forskning har att säga om ämnet kvalitetsledning och medarbetarinflytande (Bryman & Bell 2013). Den utvalda litteraturen mynnade ut i studiens teoridel. Genom att välja vetenskapliga artiklar som är "peer reviewed", ökar dess trovärdighet som källor. Vetenskapliga artiklar om kvalitetsutveckling samt relationen mellan organisation, chef och medarbetare valdes ut för att belysa valda frågeställning. Nyckelartiklar belyste relevanta nyckelord och hänvisade till refererade artiklar som gav en snöbollseffekt. De få böcker som valts har varit tonsättande för sitt område och förtydligat de övergripande synsätten.

Databaser som använts är Google scholar, Web of Science och EconLit. De sökord som används är: employee voice, return of investment, burnout, quality management, organizational slack, budgetary slack, human resource management, health care, nurses och home care.

3.2 Val av metod

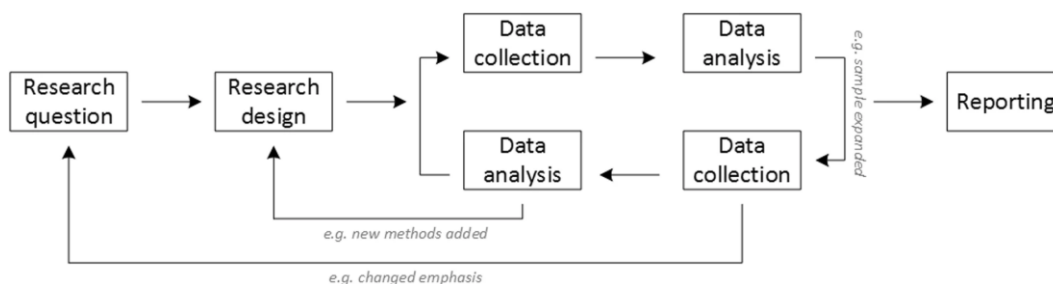
En kvalitativ forskningsmetod valdes till denna studie för att metoden ger en detaljerad och rik analys av områden inom företagsekonomi (Bryman & Bell 2013). Genom en kvalitativ intervju ges möjligheten att se världen med någon annans ögon på ett mer nyanserat sätt än vid kvantitativa metoder såsom formulär. Kvalitativa metoder kritiserar för att vara för subjektiva, icke-generaliserbara, samt svåra att replikera. Till skillnad från naturvetenskapliga undersökningar, är metoden vald för att studera de sociala dimensionerna av företagsekonomi. En kvalitativ metod

valdes eftersom studien inte ämnar generalisera teorin, utan snarare att fånga de subjektiva upplevelserna i ett givet scenario.

En fallstudie valdes för att intensivt studera en situation som ger teorin en situationell kontext (Bryman & Bell 2013). Fallstudien har inte som syfte att hitta ett typfall som representerar alla typer av organisationer, utan snarare att utveckla en förståelse för komplexiteten i det unika fallet. Fallstudier som rymmer multipla fall har som syfte att tillsammans belysa komplexiteten i en generell företeelse. Därför valdes en multipel fallstudie av en organisation för att studera komplexiteten i två fall av hantering av medarbetarinflytande, inom kontexten Uppsala kommuns hemvård.

En semistrukturerad intervju valdes för att ge både struktur, i form av förutbestämda öppna frågor, samtidigt som ger respondenten möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell 2013). En semistrukturerad intervju ger också möjligheten till förtydligande och fördjupande följdfrågor. Detta för att inom fallstudien få en förståelse för respondentens subjektiva upplevelse.

Denna studie följer en iterativ process, det vill säga att arbetssättet växlar mellan återkommande insamling och analys (Bryman & Bell 2013). För detta arbete betyder det att teori har hämtats in och anpassats före, under och efter datainsamlingen. Den iterativa forskningsprocessen har också tillåtit studiens frågeställning att utvecklas under studiens gång.



Figur 5: Den iterativa forskningsprocessen. (Busetto et al. 2020:2).

Denna studie baseras på en konstruktivistisk ståndpunkt, vilket frånsäger sig en objektiv yttre verklighet, och i stället anser att sociala företeelser bygger på egna uppfattningar (Bryman & Bell 2013). Syftet är inte att generalisera påståenden utan snarare att hitta motstridiga tolkningar. Därför presenterar denna studie två specifika tolkningar av den sociala verkligheten.

För att undersöka medarbetsinflytande på kvalitetsförbättringar inom organisationer med liten budget valdes den kommunala hemvården i Uppsala som studiens fall. Detta eftersom sjukvården är ett känt exempel på en verksamhet som tvingas leverera hög kvalitet inom en begränsad budget (Ellegård & Glenngård 2019). Uppsala kommuns hemvård är ett gott exempel då de aktivt har arbetat med att inkludera medarbetarna i sin kvalitetsförbättring och på så vis minskat kostnaden för sjukfrånvaro (Lindström 2022).

För denna studie valdes tre slumpmässiga kommunala hemvårdskontor ut av tolv möjliga, inom Uppsala kommun. Två av dessa tre hemvårdskontor ställde upp med verksamhetschefer som blev intervjuade, medan det tredje avböjde. Dessa två respondenter gav fler perspektiv än ett, men möjliggjorde för längre intervjuer för en djupare förståelse av ämnet. Respondenterna valdes genom kontakt med verksamhetschef och samordnare på samtliga utvalda kontor, där kontoret själva valde vilka respondenter skulle bli. I samtliga fall valde verksamhetschefen att själv vara respondenten.

Att använda pseudonym kan vara ett sätt att minska risken för att respondenterna får repressalier från sin organisation och kan känna sig fria att prata mer ofiltrerat (Bryman & Bell 2013). Därför har de två respondenterna döpts om till "Anna" och "Bianca" samt att deras enheter döptes om till A Hemvård och B Hemvård.

3.3 Datainsamling och analys

För att få en uppfattning om variationen och möjliggöra jämförelse genomfördes två separata intervjuer med två olika enhetschefer. Med två respondenter tillät studien en djupare förståelse för just dessa två personers upplevelser. De semi-strukturerade intervjuerna utfördes på enhetschefernas kontor med stängd dörr. Intervjuerna varade i 66 respektive 69 minuter. Respondenterna fick ett löfte om att bli publicerade under pseudonymt namn. Intervjuerna spelades in och transkriberades av författaren. Genom att ständigt återkomma till studiens frågeställning, togs den empiri som inte återspeglar syftet för studien bort. Detta ledde till rådata på cirka sex sidor per intervju.

En tematisk innehållsanalys genomfördes, vilket innebär att empirin analyseras och sorteras efter återkommande teman som besvarar studiens frågeställning (Bryman & Bell 2013). På grund av den iterativa processen valdes först teman ut från teorin och empirin sorterades in efter rubriker såsom "Återkoppling" och "Närvaro". I processen att analysera empirin upptäcktes nya teman såsom begränsad budget. Därför fick litteraturen kompletteras med teori om budgetutrymme, vilket i sin tur

ledde till en ny rubrik för empirin. Empirin har separerats i varsin respondent för att tydligare få en förståelse för respektive chef och underlätta jämförelsen.

3.4 Kritisk reflektion

Reflexivitet kan innebära att forskare ska reflektera över konsekvenserna av sina val av metod, eventuell skevhet, värderingar och beslut som påverkar den sociala verklighet som studien genererar (Bryman & Bell 2013). Reflexivitet handlar om att försöka bli medveten om författarens uttalade förutsättningar samt dess politiska, sociala och kulturella kontext. I stället för att porträttera en objektiv forskare som extraherar information från sina observationer, visar reflexiviteten hur forskaren snarare samskapar informationen. Genom att ha ett reflexivt förhållningssätt kan författaren undvika att endast se och prioritera det som stödjer forskarens egna subjektiva uppfattningar.

Utifrån en dekonstruktiv reflexivitet accepteras att det finns flera giltiga beskrivningar av ett forskningsprojekt och att forskarens val kan stärka dess egen narrativa logik (Bryman & Bell 2013). Denna studie är ingen objektiv sanning där informationen samlades in med objektiva metoder. Det faktum att författaren för denna artikel är en ung, svensk kvinna som tidigare i sitt liv praktiserat som undersköterska och har närstående som arbetar inom vården, kan ha påverkat narrativet. Genom att författaren utförde officiella intervjuer, på chefernas kontor, två kvinnor emellan, så färgades de resultat som kom fram. Den breda litteraturundersökningen gav grunden för den tematiska analysen av resultatet. Litteraturen valdes ut för att förankra resultatet i tidigare teorier.

3.5 Kvalitetskriterier

En kvalitativ forsknings trovärdighet kan bedömas enligt fyra kriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell 2013). Dessa får här nedan var sitt underavsnitt.

Tillförlitlighet

Det finns många olika beskrivningar av en social verklighet, och det är därför viktig att resultaten återspeglar den sociala verklighet som studerats (Bryman & Bell 2013). Genom en respondentvalidering får respondenterna bekräfta att författarens beskrivning är riktig. Båda respondenterna fick möjligheten att läsa igenom transkriberingen av sin intervju för att bekräfta att dessa återspeglade deras verklighet.

Överförbarhet

Eftersom kvalitativa metoder syftar till att studera en liten kontext, bör denna situation tydligt redogöras (Bryman & Bell 2013). På så vis kan läsaren bedöma om resultaten är överförbara till en annan miljö. I denna studie beskrivs därför kontexten i kapitlet ”4.1 Kontext”.

Pålitlighet

Pålitlighet kan skapas om forskningsprocessens alla faser är redogjorda (Bryman & Bell 2013). Denna redogörelse ger läsaren underlag för att bedöma kvalitén på processen och i vilken utsträckning slutsatsen är berättigad. Därför följer denna studie mallen för ett examensarbete där metoden redovisar processens faser.

Konfirmering

Även om kvalitativ forskning i samhällsvetenskap inte kan vara objektiv, ska ändå forskaren visa att dennes personliga värderingar inte har påverkat slutsatserna (Bryman & Bell 2013). I kapitel 5 av denna studie diskuteras forskarens påverkan på studien samt att intervjuguiden återfinns som bilaga 1. Intervjuguiden visar att frågorna vid intervjun har en balans mellan att undersöka studiens frågeställning men utan att använda sig av ledande frågor.

4. Empirisk data

I detta kapitel presenteras en sammanställning av respondenternas intervjuer. Intervjuguiden som används återfinns som Bilaga 1.

4.1 Kontext

A och B Hemvård är matrisorganisationer, där de anställda består av vårdbiträden, undersköterskor och administrativ personal. Personal såsom sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster är centraliserade i kommunen och delegerar uppgifter till hemvården. A Hemvård har cirka 100 anställda och 300 brukare medan B Hemvård har cirka 85 anställda och 200 brukare. Anna och Bianca är verksamhetschefer på två av 13 hemvårdsenheter i Uppsala kommun.

Den kommunala hemvården arbetar enligt ett ersättningssystem där organisationen får intäkter för de minuter som medarbetarna spenderar innanför dörren hos brukarna. Varje år läggs en minusbudget och den är svår att hålla. De största kostnaderna är personalkostnaderna. Budgeten påverkas av politiska direktiv och bidrag från kommunen och svenska staten. Både Anna och Bianca vill ändra ersättningssystemet som med sitt obefintliga budgetutrymme hindrar kvalitetsutvecklingen och försämrar arbetsmiljön.

Vi går back hela tiden. Vi skulle ha gått minus 300 000 kronor i år, men vi ligger redan på minus 900 000 kronor. ("Bianca" 2023)

Budgeten är ettårig och kortsiktig. Det hindrar mig att driva ett mer långsiktigt arbete. Det enda jag kan göra är att framföra förbättringsförslag på ledningsmöten och till HR, och hoppas att någon håller med. ("Anna" 2023)

4.2 Anna

4.2.1 Närvarande, tillgänglig och synlig

Anna är verksamhetschef på A Hemvård. Hon tycker att det roligaste med hennes arbete är att möta människor och få vara en del av andras utveckling. Hon tycker att det är viktigt att man visar varandra respekt och att chefen är närvarande. Anna säger att hennes dörr till kontoret alltid är öppen för medarbetare. Eftersom hemvårdens arbetstid är förlagd hos brukarna så ser inte Anna medarbetarna större delen av dagen. Anna säger att det är viktigt för henne att vara närvarande exempelvis på morgonrapporten klockan 7 och vid lunch.

Då försöker jag gå in och hämta kaffe och kolla 'Går det bra?'. Jag tycker inte om det hierarkiska i att man inte är närvarande. Om jag inte har ledningsmöte, så är jag närvarande och rör mig ute, vilket medarbetarna verkar uppskatta.

4.2.2 Motarbetar hierarkier

För Anna är det viktigt att alla medarbetare känner att de tillsammans skapar arbetsmiljön. Anna tycker det är viktigt att medarbetarna har en förståelse för sin del i verksamhetens syfte, uppdrag och den gemensamma agendan. Redan vid anställningen säger Anna exempelvis att "på A Hemvård är vi ett team". Administrationens roll är att underlätta arbetet för medarbetarna. Hon vill att det finns en ömsesidig respekt i insikten att ingen är viktigare än någon annan.

Vi har låga sjukskrivningstal och det tror jag beror på en bra arbetsmiljö. Jag tror att respekten är jätteviktig och att man jobbar tillsammans och att vi löser saker tillsammans. Vi har olika funktioner, men vi hjälps åt.

4.2.3 Söker aktivt förslag

Genom att prata med medarbetarna i lunchrummet, följa upp sjukskrivningar och kalla till möten försöker Anna ta reda på vad som kan bli bättre. För en tid sedan frågade Anna en grupp medarbetare vad verksamheten kunde utveckla. Detta ledde till ett projekt där alla medarbetare frågade brukarna om deras sömn, och gjorde insatser för de som inte sov gott. Efter några månader så sov alla brukare mycket bättre. Detta helt utan finansiella resurser, men med personal som var tillmötesgående.

Det viktigaste är ett öppet klimat, som inte bara tillåter, utan efterfrågar idéer. Om du inte har ett öppet klimat, oavsett hur många möten du har i veckan, så kommer du som chef inte få veta någonting i alla fall.

4.2.4 Lyssnar, respekterar och ger återkoppling

Anna tycker att det är viktigt att hitta orsaken till att en medarbetare inte presterar på topp.

Som chef tycker jag också att det är viktigt med det mänskliga perspektivet, att se hela människan och att försöka förstå problemet. I stället för att säga 'Du måste komma i tid' kan jag i stället fråga 'Varför kommer du inte i tid?' och försöka åtgärda det. Att gå lite bakom ett regelverk tror jag är väldigt viktigt.

Det viktigaste verktyget Anna har för att skapa en hållbar arbetsmiljö är schemalagningen. Exempelvis har Anna låtit småbarnsföräldrar börja klockan 8 i stället för 7, så att de inte är sönderstressade när deras pass börjar.

Kortsiktigt är det lättare som chef att ha likadana scheman för alla. Det krävs mycket flexibilitet i administration om man ska möta alla individers behov. Andra chefer tycker nog att jag är för flexibel med scheman, men långsiktigt tror jag att det är bra. Om medarbetarna inte får påverka schemat kan frustration och maktlöshet leda till sjukskrivningar och personalomsättning.

Anna tycker att medmänsklighet är viktigt, att bli respektfullt bemött. Hon tycker att det är viktigt att hon har en positiv inställning, att hon är lyhörd, intresserad och öppen för förändring. Att inte få återkoppling tycker Anna signalerar dålig respekt.

Om medarbetarna inte känner sig lyssnade på, kommer de sluta att säga vad de tycker, och snacka skit bakom chefens rygg. Anna tycker att återkoppling är viktigt, för det bekräftar och uppmanar medarbetarna att fortsätta komma med förslag. I praktiken har inte Anna möjlighet att ge muntlig individuell återkoppling till alla. Därför har A Hemvård ett enkelt lapp-system där medarbetaren fyller i sitt förbättringsförslag. Dessa lappar går administrationen igenom varje vecka och sätter i en pärm. Längst ned på varje lapp ges återkoppling, som medarbetaren kan följa upp för att se om deras förslag till förändring har hörtsammats.

Anna säger att vet exakt vilka förbättringsförslag de har råd med och inte. Ibland måste Anna säga nej till förslagen, då budgeten inte har det utrymme. Exempelvis om medarbetarna ber om att längre gångtid mellan brukarnas hem, då måste hon vara ärlig och säga att det inte ryms i budgeten.

4.2.5 Budgetutrymme

Under Covid 19-pandemin kom det till stora summor statliga medel som möjliggjorde att hemvården kunde köpa in bättre arbetskläder, såsom exempelvis arbetsskor och vinterjackor. Anna valde även att använda pengarna till en del kvalitetsförbättringar såsom mötesforum och reflektionstid. Anna önskar att det i den normala budgeten för verksamheten skulle inrymma reflektionstid, då det gör

verksamheten mer långsiktigt hållbar. Anna anser att brukaren alltid ska prioriteras, men att arbetsmiljön också är viktig.

Ekonomin går ihop om medarbetarna mår bra och brukarna får sitt. En del chefer pressar säkert schemat för man tycker att det blir bra, men det tror inte jag. Det är en fingertoppskänsla.

Sjukskriving är kostsamt och Anna vill undvika att medarbetare blir sjukskrivna. Genom att bevilja semester ger hon medarbetaren möjlighet till återhämtning innan hen blir sjuk. Sjuklön är aldrig en budgeterad kostnad, så när någon blir sjuk är det ett minus. Semesterkostnader är en budgeterad kostnad och är därför alltid att föredra.

4.2.6 Avvikelsesystem

A Hemvård har ett avvikelsesystem där personalen rapporterar in avvikelser, chefen läser dem varje vecka och sedan tas de upp på APT-mötena. Exempel på avvikelse kan vara missad bokning av tvättid, utebliven medicinering, eller saknad larmklocka. A Hemvård hade i mars månad 22 avvikelser. Anna tror att det flesta avvikelser inte rapporteras.

APT-möten (Arbetsplatsträff) är ett övergripande möte med hela personalstyrkan på en gång, som sker en gång i månaden. På dessa möten kan medarbetarna ta upp förbättringsförslag och chefen kan ta reda på orsaken till missnöjet. Ett lyckat exempel är att A Hemvård hade avvikelser angående ineffektiv tvätthantering av brukarnas kläder. Anna bad om lösningar på ett APT-möte. En medarbetare föreslog att de skulle ha en tvättlista i lunchrummet och sedan dess har färre avvikelser kring brukarnas tvätt rapporterats in.

4.2.7 Anonym förslagskanal

Anna tror att en anonym kanal för förbättringsförslag skulle öka chansen att konflikträdda medarbetare skulle våga komma med förslag, men hon väljer att inte ha det. Hon hoppas att förslagen ska komma fram under ett medarbetarsamtal i stället.

4.3 Bianca

4.3.1 Närvarande, tillgänglig och synlig

Bianca är verksamhetschef på B Hemvård. Hon tycker det viktigaste i hennes chefsroll är att medarbetarna vet vad de ska göra, att de följer rutinerna och att de dokumenterar. Hon säger att hon är tillgänglig då hennes dörr till kontoret alltid är öppen för medarbetare. Medarbetarna får komma in och samtala om vad som helst.

4.3.2 Motarbetar hierarkier

För Bianca är det viktigt att medarbetarna känner att de kan komma till henne och våga ställa alla sorters frågor.

Jag är av den gamla sorten [...] Förut var jag en auktoritär chef [...] Idag är det mer 'Alla ska vara med'. Jag är en av dem, jag är inte chefen.

Bianca har ökat medarbetarnas inflytande genom att hon delegerar arbetsuppgifter såsom exempelvis planeringen.

Om jag hanterar planeringen, blir medarbetarna jättemissnöjda, och jag får mycket klagomål. Därför delegerar jag ansvaret eftersom [medarbetarna] vet hur det fungera bäst så att det blir kostnadseffektivt. Om det uppstår missnöje när de själva skapat schemat tillsammans med planerarna, så vet de att de är de själva som har tagit beslutet.

4.3.3 Söker aktivt förslag

Bianca fokuserar på att skapa ett öppet klimat och uppmanar sina medarbetare att de måste vara ärliga mot henne. Hon brukar säga att det är medarbetarna som är experter och att hon själv kanske är "ute och cyklar".

Jag bjuder på mig själv så att personalen själva kan det. Det ger resultat. De flesta förslag har jag plockat ifrån personalen.

4.3.4 Lyssnar, respekterar och ger återkoppling

Bianca vill att medarbetarna ska komma in till hennes kontor och berätta vad de behöver. Hon kan då anpassa schemat, för de som exempelvis inte kan börja arbeta varje morgon klockan 7. Hon kan med kort varsel bevilja ledighet. Hon vet att medarbetarna har det tufft och vill att de ska vara utvilade. Om medarbetarna inte klarar av sina arbetsuppgifter, missbrukar sin sjukfrånvaro eller är ständigt missnöjda, brukar Bianca ha ett samtal med dem och ta reda på orsaken.

När jag ser att de börjar ramla ner, då tar jag upp dem igen. Vi har duktiga medarbetare som har haft det väldigt svårt privat av olika anledningar. Jag tar in dem på kontoret, och ger dem

råd och tid att återhämta sig, inom de ramar och förutsättningar som finns. De kostar inte så mycket om man ser det i tid. Annars skulle de bli långtidssjukskrivna.

Om det är en medarbetare som aldrig är nöjd så kan ibland Bianca be dem att söka annan tjänst.

Jag är inte populär. Jag har ett dåligt rykte. Är man missnöjd, och ingenting är någonsin bra, så får man söka ett annat jobb. Jag är stenhård. En missnöjd medarbetare presterar inte 100 procent, utan kostar massor med tid och energi av chefen och av verksamheten. Det är en ekonomisk fråga.

Bianca säger att hon har ekonomin i ryggmärgen, och vet vad som ger resultat och vad som kostar. Ibland måste hon säga nej till medarbetarnas förbättringsförslag. Om medarbetarna ber om luftigare schema, då måste hon vara ärlig och säga att det inte finns resurser. Bianca har exempelvis behövt säga nej till förslaget om bildelegering, som tillåter fler medarbetare att köra bil. Biancas nej gjorde medarbetarna besvikna, men när de förstod att Biancas nej är befogat så minskade missnöjet.

4.3.5 Budgetutrymme

Under Covid 19-pandemin kom det till stora summor statliga medel som möjliggjorde att hemvården kunde köpa in bättre arbetskläder såsom exempelvis arbetsskor och vinterjackor. B Hemvård har även satsat på cyklar och mobiler.

Medarbetarna har fått egna telefoner och snart personliga cyklar, vilket har hjälpt oss att spara in tid. Förut gick tiden till borttappade telefoner och cyklar och krångel med inloggning. Nu har vi minskat reparationskostnaderna för med eget ansvar vill medarbetarna ta hand om sin cykel bättre.

Att vara chef är väldigt tufft, tycker Bianca. För att hålla budgeten, optimerar hon schemalagningen för att det ska ge bättre resultat. Hon kräver att 6,5 timmar av en 8 timmars arbetsdag ska ske innanför dörren hos brukaren, hon har minskat administrationen, överlappningstid och bemanningen på helgerna samt effektiviserat rapporterna. Exempelvis är planerarna instruerade att de under högtider inte får ta in extra medarbetare om det inte är så många som tre, fyra sjukskrivna först då får de ta in en extra medarbetare.

Jag tänker inte slappna av med att göra förbättringar. Jag vill ha kvalitet. Trots minuset. I minuset gör jag kvalitetsarbetet. [...] Den enda posten som går att spara är ju personalkostnader. Alla andra kostnaderna måste finnas, cyklarna måste repareras och medarbetarna måste ha telefoner och kläder. [...] Just nu lever vi med så höga sjukskrivningstal, så att det inte är klokt. Vi vet aldrig när det kommer att sluta. Jag har aldrig varit om verksamheter som har så mycket sjukskrivningar. Hemvården lider.

Sjukskriving är kostsamt. Därför försöker Bianca undvika långtidssjukskrivningar genom att bevilja semester. Detta för att ge möjlighet till återhämtning innan medarbetaren blir utbränd. Rent ekonomiskt är en sjuklön aldrig budgeterad, men semesterkostnader är det.

4.3.6 Avvikelsesystem

B Hemvård har ett avvikelsesystem där Bianca läser avvikelserna varje vecka och sedan tas de upp på APT-mötena. B Hemvård hade i mars månad 24 avvikelser. Genom att läsa två veckor bakåt i dokumentationen kan hon ta reda på orsaken och prata med de berörda. Det tar väldigt mycket av hennes tid. Bianca tror inte att alla rapporterar avvikelser, speciellt inte de yngre medarbetarna. Biancas plan är att fortbilda de yngre medarbetarna så att de ska kunna upptäcka och rapportera fler avvikelser.

Vi har diskussioner på våra APT-möten. Vi har alltid en stund på APT-mötet att diskutera varför vi är osams, varför vi är missnöjda, varför chefen är dålig. Sådana saker tycker jag är jätteviktigt. För då känner de att de kan prata fritt.

Ett lyckat exempel från B Hemvård är att en medarbetare på APT-mötet föreslog att administrationen skulle schemalägga arbetstid för att plocka ur diskmaskinen. Det har Bianca infört och det har minskat irritationen och förbättrat arbetsmiljön.

4.3.7 Anonym förslagskanal

På B Hemvård planerar Bianca att öppna en anonym kanal, efter att medarbetarna kom med förslaget om en låda för klagomål.

Bara en dag i månaden får de klaga och resten ska de vara glada. Detta för att undvika en dålig arbetsmiljö. [...] I slutet på Gnälldagen ska jag och administrationen gå igenom de anonyma klagomålen, sedan får medarbetarna skriva lösningsförslag.

5. Analys, resultat och diskussion

I detta kapitel kommer den insamlade empirin att analyseras genom att jämföra den med tidigare forskning och teorier som presenterades i tidigare kapitel. Analysen och diskussionen lägger grunden för studiens slutsats.

Studiens empiri visar i denna fallstudie att det finns olika sätt att se på, och arbeta med, medarbetarnas inflytande på kvalitetsutveckling. Nedan följer en tabell med författarens sammanställning av likheter och skillnader mellan respondenterna.

Tabell 1: Sammanställning av fallstudiens empiri utifrån det teoretiska ramverket

Tema	Båda	Anna	Bianca
<i>Ledarstil</i>		Relationsfokus	Uppgiftsfokus
<i>Närvarande, synlig & tillgänglig</i>	Öppen dörr	Röra sig ute på raster	
<i>Motarbete hierarkier</i>	Teamfokus	Närvarande & jämlikhet	Öppen för frågor & delegera schemaläggning
<i>Söker aktivt förslag</i>		Samtal, uppföljning, mötesforum & projekt	Öppet klimat, ärlighet & bjuda på sig själv
<i>Lyssnande</i>	Hitta orsak & anpassa schemat		
<i>Respekt</i>		Medmänsklighet, lyhördhet, intresse & öppen för förändring	-
<i>Återkoppling</i>	Förklara nekat förslag	Lapp-system	Avsluta tjänst
<i>Budgetutrymme</i>	Inköp av arbetskläder	Mötesforum & reflektionstid	Personliga cyklar & mobiler
<i>Sjukskrivning</i>	Beviljar semester före sjukskrivning	Låga sjukskrivningstal	Höga sjukskrivningstal
<i>Schemaläggning</i>		Flexibelt schema & få medarbetarna att må bra	Effektivt schema & spara personalkostnader
<i>Avvikelsesystem</i>	APT-möten för uppföljning		
<i>Anonym förslagskanal</i>		Ej anonym	En gnälldag med klagomålslåda

Både teorin och empirin bekräftar att chefer kan möjliggöra medarbetarnas inflytande genom att vara närvarande, synliga och tillgängliga (Adelman 2012; Yee et al. 2018). Genom att ha en öppen dörr uppmuntras medarbetarna att lämna sina förbättringsförslag. Empirin visar att avvikelshantering, APT-möten och insamling av skriftliga förbättringsförslag används som verktyg för att öka medarbetarnas inflytande. Även vikten av konstruktiv återkoppling (Gorden et al. 1988; Kelly et al. 2023) bekräftas av fallstudien, speciellt när det gäller att förklara ett nekande av ett förbättringsförslag.

Teorin belyser även vikten av att lyssna på och stötta medarbetaren (Mustamil et al. 2014; Yee et al. 2018; Afzal et al. 2019; Qian et al. 2019; Bregenzer et al. 2020) vilket både Anna och Bianca anser att de gör. De vill båda hitta orsaken till att medarbetare inte jobbar på topp genom att ta in medarbetarna på ett möte.

Anna och Bianca är två olika fall av verksamhetschefer inom hemvården, och deras svar är inte alltid desamma. Till att börja med har Anna mer av ett relationsfokus medan Bianca har mer av ett uppgiftsfokus. Det kan vi exempelvis se i hur de söker efter förslag. Anna samlar in förbättringsförslag i mötet med medarbetarna medan Bianca fokuserar på arbetsklimatet där ärlighet och öppenhet prioriteras.

Empirin visar att schemaläggning är ett viktigt verktyg för att skapa en bra arbetsmiljö och för att minska kostnaderna. Balansen verkar vara subjektiv och där skiljer sig Anna och Biancas syn åt. De båda anpassar schemat så att medarbetarna ska må bra, men Anna uppfattar sig själv som mer flexibel, medan Bianca uppfattar sig som auktoritär. Bianca säger att schemat hjälper henne att kostnadsminimera och optimerar det genom att ta bort ineffektiv arbetstid och minska antalet vikarier. Hon delegerar även ansvaret för schemaläggningen till medarbetarna för att minska missnöjet. Detta kan tolkas som att Bianca delegerar ansvaret för schemat och dess kvalitetsutvecklande möjligheter. Anna i sin tur prioriterar flexibilitet för att långsiktigt minska frustration, maktlöshet, sjukskrivningar och personalomsättning. Anna tror inte på ett pressat schema utan fokuserar på individens behov, samtidigt som det måste vara rättvist.

Trots fördelarna med en anonym kanal för förbättringsförslag (Mao & DeAndrea 2018; Yee et al. 2018) så är det bara Bianca som planerar att skapa en sådan. Anna föredrar att ha en verbal kommunikation och en icke-anonym skriftlig kanal, trots att hon då riskerar att medarbetarnas förslag går förlorade. Bianca använder orden "klagomål" och "missnöje" i stället för åsikter eller förbättringsförslag. Dessa ord kan vara ett tecken på Biancas inställning till medarbetarnas inflytande. Hon nämner i intervjun att det som är bra med en låda för klagomål är att medarbetarna

måste vara glada alla dagar som inte är gnälldagen. Bianca tolkar alltså denna låda främst som en förbättring för arbetsmiljön, att ge chansen att klaga, än en kvalitetsutveckling. För henne är det viktigt med en god arbetsmiljö där klagomål och irritation motarbetas. För att minska arbetsbelastningen ber hon även medarbetare att söka annat arbete om de inte bidrar tillräckligt. Detta verkar dock ha gett henne dåligt rykte som verksamhetschef, enligt henne själv.

Hemvården har en minusbudget där verksamhetscheferna måste acceptera ersättningssystemet med minutersättning som leder till sämre kvalitet och arbetsmiljö. Med ett litet budgetutrymme (Busch 2002) måste de ibland säga nej till förbättringsförslag som medarbetarna kommer med. När det kommer till att öka sina förebyggande kostnader för att minska framtidens totala kvalitetsbristkostnader (Feigenbaum 1956) talar varken Anna eller Bianca om ökad bemanning (Aiken et al. 2021) eller personalvård (Holland et al. 2013; Noben et al. 2015). För att hindra kostnader för sjukskrivningar uppgav både Anna och Bianca att de med kort varsel beviljar semester till de som är nära att bli utbrända. I och med statliga bidrag har budgetutrymmet ökat något och Bianca investerade i personliga mobiler och cyklar som sparar in värdefull tid. Anna valde att investera i reflektionstid och mötesforum.

Till skillnad mot Yee et al. (2018), O'donovan och Mcauliffe (2020) nämner inte Anna och Bianca något uttalat arbete mot hierarkier på arbetsplatsen. De talar om teamkänsla och att "alla ska med" samt att de delegerar ansvaret för att skapa schemat. Anna tycker även att det är hierarkiskt att vara frånvarande, och försöker därför vara närvarande. Bianca säger att hon bjuder på sig själv och vill bli rättad om hon är "ute och cyklar". På samma sätt skiljer sig respondenterna åt när det kommer till respekt. Respekt verkar vara en viktig del av Annas ledarskap, medan Bianca inte nämnde ordet "respekt" en enda gång. Bianca talar mer i termer av öppenhet.

En stressig arbetsmiljö kan leda till höga kostnader för utbrändhet och personalomsättning (Holland et al. 2013) samtidigt som verksamhetscheferna pressas att minska personalkostnaderna. Vi kan inte veta om detta, eller något annat, ligger till grund för att A Hemvård har låga sjukskrivningstal och att B Hemvård av höga sjukskrivningstal.

Eftersom inställningen och metoderna för kvalitetsutveckling varierade mellan de båda cheferna, så skulle ett tydligt ramverk behöva sättas upp av ledningen om de önskar ha en enhetlig kvalitetsutveckling. Tills ersättningssystemet byts ut måste verksamhetscheferna förhålla sig till ett litet budgetutrymme och göra det bästa av situationen. Ledningen bör därför i större utsträckning stötta verksamhetscheferna

i deras kamp att balansera personalkostnaderna och arbetsmiljön. De bör även förtydliga vilka förebyggande kostnader som tillåts prioriteras för att sänka framtidens totala kvalitetsbristkostnader. För att lyckas med kvalitetsutveckling är det en fördel att ha ett stort budgetutrymme (Goldstein & Iossifova 2012). Om politiker önskar arbeta med kvalitetsutveckling inom sjukvården kan de överskatta kostnaderna såsom exempelvis sjukskrivningar som i dagsläget inte är budgeterade.

Första förslaget på fortsatt forskning är att undersöka hur olika ledarstilar påverkar deras syn på medarbetarnas inflytande på kvalitetsutveckling. Andra förslaget är att skapa en mer komplex bild genom att samla in observationer i verksamheten och få medarbetarnas perspektiv. Detta för att ge fler än bara verksamhetschefernas syn. Denna studie undersökte vad cheferna säger sig göra för insatser och vad de upplever blir konsekvenserna för verksamheten, men vidare forskning behövs på hur detta i praktiken påverkar medarbetarna. Det sista förslaget är att jämföra kostnaderna för utbrändhet, sjukskrivning och personalomsättning med kostnaderna för att minska stressnivån och förbättra arbetsmiljön.

6. Slutsatser

I detta avslutande kapitel kommer det presenteras en slutsats kring syftet och frågeställningen.

Syftet med denna studie var att undersöka hur chefer möjliggör medarbetarnas inflytande i arbetet med kvalitetsutveckling i en organisation med litet budgetutrymme. Två fall av medarbetarinflytande inom Uppsala kommuns hemvård valdes som studie. Denna studies teoretiska bidrag är att kartlägga metoder för inflytande inom kvalitetsutveckling i organisationer med litet budgetutrymme.

Denna fallstudie har funnit att dessa två verksamhetschefer delar många strategier för att öka inflytandet, men de har också olika sätt att hantera medarbetarinflytande. Verksamhetschefer möjliggör medarbetarinflytande genom att vara närvarande, tillgängliga och synliga, genom att aktivt söka förbättringsförslag samt att lyssna på medarbetarna och ge dem återkoppling.

För att öka chansen att medarbetarna vågar yttra sina åsikter behöver verksamhetscheferna motarbeta hierarkier på arbetsplatsen. I denna fallstudie var detta inget som togs upp av respondenterna, utöver teamfokus och det faktum att schemalagningen delegerades. Respondenterna skapade scheman där arbetsmiljö, personliga preferenser och effektivitet behövde balanseras. Båda var ense om att hellre ge en medarbetare semester med kort varsel än att de behövde sjukskriva sig. Detta för att undvika dyra sjukskrivningar.

Studien visar också att vikten av respekt och valet av en anonym kanal för förbättringsförslag, beror på den enskilde verksamhetschefen. Cheferna har också olika syn på om förbättringsförslag är något positivt för verksamheten eller om det är ”klagomål”. Om ledningen önskar ha en gemensam kvalitetsutveckling behöver de tydligare styra kvalitetsledningen och förtydliga vilka förebyggande kostnader som får finnas, trots litet budgetutrymme. Om de som lägger budgeten är intresserad av kvalitetsutveckling inom hemvården kan de också öka budgetutrymmet och ta höjd för kostnader kopplade till exempelvis sjukskrivningar.

Referenser

- Adelman, K. (2012). Promoting Employee Voice and Upward Communication in Healthcare: The CEO's Influence. *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, 57, 133–47; discussion 147. <https://doi.org/10.1097/00115514-201203000-00009>
- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S. & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. *Journal of Management Development*, 38. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076>
- Aiken, L.H., Simonetti, M., Sloane, D.M., Cerón, C., Soto, P., Bravo, D., Galiano, A., Behrman, J.R., Smith, H.L., McHugh, M.D. & Lake, E.T. (2021). Hospital nurse staffing and patient outcomes in Chile: a multilevel cross-sectional study. *The Lancet Global Health*, 9 (8), e1145–e1153. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(21\)00209-6](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(21)00209-6)
- Bashshur, M. & Oc, B. (2014). When Voice Matters. *Journal of Management*, 41, 1530–1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Bregenzer, A., Milfelner, B., Zizek, S. & Jimenez, P. (2020). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*,. <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Busch, T. (2002). Slack in public administration: conceptual and methodological issues. *Managerial Auditing Journal*, 17 (3), 153–159. <https://doi.org/10.1108/02686900210419949>
- Busetto, L., Wick, W. & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2 (1), 14. <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Chamberlin, M., Newton, D.W. & Lepine, J.A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology*, 70 (1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Ellegård, L.M. & Glenngård, A.H. (2019). Limited Consequences of a Transition From Activity-Based Financing to Budgeting: Four Reasons Why According to Swedish Hospital Managers. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 56, 0046958019838367. <https://doi.org/10.1177/0046958019838367>
- Feigenbaum, A. (1956). Total Quality Control. *Harvard Business Review*, 34 (6), 221–235
- Geiger, S., Marlin, D. & Segrest, S. (2019). Slack and performance in the hospital industry: a configurational approach. *Management Decision*, 57. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0703>
- Goldstein, S.M. & Iossifova, A.R. (2012). Ten years after: Interference of hospital slack in process performance benefits of quality practices. *Journal of Operations Management*, 30 (1–2), 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.05.003>
- Gorden, W.I., Infante, D.A. & Graham, E.E. (1988). Corporate conditions conducive to employee voice: A subordinate perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1 (2), 101–111. <https://doi.org/10.1007/BF01385039>

- Gözükara, İ., Çolakoğlu, N. & Şimşek, Ö.F. (2019). Development culture and TQM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30 (11–12), 1302–1318. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1366266>
- Hayase, L.K.T. (2009). Internal communication in organizations and employee engagement. <https://doi.org/10.34917/2583306>
- Holland, P.J., Allen, B.C. & Cooper, B.K. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: the role of employee direct voice and managerial responsiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), 3146–3162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775032>
- Jones, A. & Kelly, D. (2014). Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong. *BMJ quality & safety*, 23. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-002718>
- Karia, N. & Hassan Asaari, M.H.A. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18 (1), 30–43. <https://doi.org/10.1108/09544780610637677>
- Kelly, S., Drye, S. & Brown, W.S. (2023). Supervisor Listening as a Predictor of Subordinate Dissent. *Communication Reports*, 36 (1), 41–53. <https://doi.org/10.1080/08934215.2022.2106502>
- Kim, J., MacDuffie, J. & Pil, F. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations - HUM RELAT*, 63, 371–394. <https://doi.org/10.1177/0018726709348936>
- Kocoglu, I., Lynn, G., Jung, Y., Dominick, P.G., Aronson, Z. & Burke, P. (2019). Actions speak louder than words: How team trust and commitment enhance team action listening and team success. *Management Decision*, 58 (3), 465–494. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-1018>
- Lindström, R. (2022). Halverad sjukfrånvaro på hemtjänst i Uppsala – så här gjorde de – Kommunalarbetaren. *Kommunal arbetaren*. <https://ka.se/2022/02/16/halverad-sjukfranvaro-pa-hemtjanst-i-uppsala-sa-har-gjorde-de/> [2023-04-04]
- Mao, C. & DeAndrea, D. (2018). How Anonymity and Visibility Affordances Influence Employees' Decisions About Voicing Workplace Concerns. *Management Communication Quarterly*, 33, 0893318918813202. <https://doi.org/10.1177/0893318918813202>
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mohammad, H., Sajadi, H., Baratpour, S. & Toghiani, A. (2013). Performance Evaluation of the Suggestion System. *Medicinski arhiv*, 67, 131–3. <https://doi.org/10.5455/medarh.2013.67.131-133>
- Moreno, R., García-Morales, V. & Llorens Montes, F. (2008). The Moderating Effect of Organizational Slack on the Relation between Perceptions of Support for Innovation and Organizational Climate. *Personnel Review*, 37, 509–525. <https://doi.org/10.1108/00483480810891655>
- Mumtaz, A., Jindong, J., Haider, S., Shah, S.H., Haider, A. & Rafiq, N. (2022). The Impact of Job Stress and State Anger on Turnover Intention Among Nurses During COVID-19: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Frontiers in psychology*, 12, 810378. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.810378>
- Mustamil, N., Yazdi, A.M.T., Sze Syeh, S. & Asri Mohd Ali, M. (2014). A Dimensional Analysis of the Relationship between Communication Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 9 (9), p75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n9p75>
- Noben, C., Evers, S., Nieuwenhuijsen, K., Ketelaar, S., Gärtner, F., Sluiter, J. & Smit, F. (2015). Protecting and promoting mental health of nurses in the hospital setting: Is

- it cost-effective from an employer's perspective? *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28 (5), 891–900. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00465>
- O'Donovan, R. & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International journal for quality in health care: journal of the International Society for Quality in Health Care*, 32. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>
- Qian, J., Wang, B., Song, B., Li, X., Wu, L. & Fang, Y. (2019). It Takes Two to Tango: the Impact of Leaders' Listening Behavior on Employees' Feedback Seeking. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 38, 803–810. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9656-y>
- Ruiller, C. & Van Der Heijden, B.I.J.M. (2016). Socio-emotional support in French hospitals: Effects on French nurses' and nurse aides' affective commitment. *Applied Nursing Research*, 29, 229–236. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.06.006>
- Senge, P.M. (2000). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Shamian, J. & Ellen, M.E. (2016). The role of nurses and nurse leaders on realizing the clinical, social, and economic return on investment of nursing care. *Healthcare Management Forum*, 29 (3), 99–103. <https://doi.org/10.1177/0840470416629163>
- Socialstyrelsen (2023). *Bedömning av tillgång och efterfrågan på legitimerad personal i hälso- och sjukvård samt tandvård*. Nationella Planeringsstödet 2023. <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2023-2-8352.pdf>
- Sörqvist, L. (1998). *Kvalitetsbristkostnader - Ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. Lund: Studentlitteratur.
- Tiryaki Sen, H. & Yildirim, A. (2023). The relationship between nurses' perceived organizational, supervisor and co-worker support, psychological well-being and job performance. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 73 (3), 552–557. <https://doi.org/10.47391/JPMA.6594>
- Uludag, O., Khan, S. & Güden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *FIU Hospitality Review*, 29, 1–21
- Wilkinson, A. (2004). Quality and the Human Factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (8), 1019–1024. <https://doi.org/10.1080/1478336042000255415>
- Winsvold Prang, I. & Jelsness-Jørgensen, L.-P. (2014). Should I report? A qualitative study of barriers to incident reporting among nurses working in nursing homes. *Geriatric Nursing*, 35 (6), 441–447. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2014.07.003>
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Socialhögskolan, Univ. (Lund dissertations in social work; 21)
- Yahaya, Z.S. (2020). Employee Inclusion During Change: The Stories of Middle Managers in Non-Profit Home Care Organizations. *Home Health Care Management & Practice*, 32 (3), 165–171. <https://doi.org/10.1177/1084822320901442>
- Yee, L., Sandaran, S. & Abd Razak, S. (2018). Employee Voice and the Communication of Dissent in an Organisational Setting in Malaysia: A Case Study. *LSP International Journal*, 5. <https://doi.org/10.11113/lspi.v5n1.62>

Personliga meddelanden

Intervju med Anna, chef för A Hemvård, intervju, Uppsala 2023-04-18. 69 minuter
Namnet på personen och enheten är pseudonymer

Intervju med Bianca, chef för B Hemvård, intervju, Uppsala 2023-04-26. 66 minuter
Namnet på personen och enheten är pseudonymer

Populärvetenskaplig sammanfattning

www.slu.se

A boss who listens

How to enable employees' influence on quality

CONCLUSION
Managers enable employee influence by being present, available, and visible, by actively seeking suggestions for improvement, listening to employees and giving them feedback.

The study also found that managers have different views on quality management. In this case study some bosses value respect, some create anonymous box of suggestions, and some use the word "complaint" instead of "suggestion".

AIM
This study aims to investigate how managers enable employees' voice in quality improvement in an organization with a tight budget.

SUMMARY
Quality improvement is a strategy that helps organizations meet the increasing demands from their customers. If the manager allows the employees to influence the quality, the chances of success increases, and the risk of expensive staff turnover reduces.

The problem is that organizations with a tight budget have more difficulty succeeding with quality improvement. It is up to managers to balance cost minimization and quality improvement. This study contributes to clarify how a manager can enable employees' influence as a solution to both reducing costs and improving quality.

Cost of poor quality

Quality improvement is a break through in the level of quality (Sörqvist 1998: 109)

The boss enables by:

- Being present
- Being available
- Being visible
- Listening
- Seeking suggestions
- Giving feedback

The boss could also:

- Show respect
- Create an anonymous box of suggestions

The employees will:

- Voice their suggestions
- Be more engaged
- Perform better
- Get higher satisfaction
- Motivate loyalty to stay

The organization will:

- Improve quality
- Reduce costs

A summary of how the boss enables the employee influence on quality improvement (Compiled by Lisa Nordemo)

Lisa Nordemo
Ekonomi – Hållbar utveckling
lisa.nordemo@gmail.com
www.linkedin.com/in/lisa-nordemo

Skanna för att läsa mer på LinkedIn

SLU
SCIENCE AND EDUCATION
FOR SUSTAINABLE LIFE

Tack

Jag vill tacka min handledare Richard Ferguson för sina råd och sitt stöd under skapandet av den här studien. Jag vill också tacka de två respondenterna som tog av sin arbetstid för att göra denna studie möjlig. Till sist vill jag tacka även mina nära och kära som korrekturläst och stöttat mig. Tack!

Bilaga 1: Intervjuguide

- Får jag spela in intervjun?
- Önskar du få ett pseudonym?
- Kan du läsa igenom sammanställningen av intervjun och bekräfta den efter jag har transkriberat den?
- Vem är du?
- Vad är för typ av organisation är din verksamhet?
- Hur leder ni er verksamhet mot bättre kvalitet?
- Har ni något system för kvalitetsförbättring? Hur fungerar det?
- Vad är det senaste ni ändrade? Vem kom med det förslaget? Varför ändrade ni det?
- På vilka sätt skapar ni en känsla hos medarbetarna att de får komma med förslag?
- Hur motverkar ni att de känner sig dumma, dömda etc?
- Vad inom er organisation stärker medarbetarens möjlighet att få inflytande?
- Vad inom er organisation motarbetar medarbetarnas möjlighet att få inflytande?
- Vilka av medarbetarnas förslag tas inte emot? Varför?
- Har ni exempel på något ni inte fullföljde? Varför?
- Hur avgör ni vilka förslag ni ska följa?
- Hur gör ni med beslut ni inte kan gå vidare med?
- Kan det uppstå kostnader om ni inte lyssnar på medarbetarna?
- Har du investerat i en förebyggande insats? När fick ni pengarna tillbaka?
- Hur balanserar ni kostnaderna för kvalitetsförbättringen med kostnaderna för att inte lyssna på medarbetare?
- När det kommer till kvalitet, vad vore utopin? Varför är ni inte där nu?
- Vad kan vara bra för oss att veta om din position som chef?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag ger härmed min tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.