

Sammanfattning

I upprättad förstudie för Regionstyrelseförvaltningens kansli (RSF-kansli) inom Region Gotland visualiseras ett antal problemområden som kan kopplas till förbättringsområdet ständig förbättring. Problemområdena som identifierats i upprättad förstudie utgör utgångspunkt för examensarbetet.

Syftet med studien är att föreslå arbetssätt för hur RSF-kansli kan arbeta med ständig förbättring av verksamheten. De problemställningar som studien utgår ifrån är hur arbete med ständiga förbättringar kan uppnås inom RSF-kansli samt hur mer tid kan frigöras för medarbetarna och hur kompetensutbyte kan ske mellan individer.

Flera förbättringsverktyg finns tillgängliga inom Region Gotland men används inte av RSF-kansli. Den teoretiska grunden i studien utgörs i huvudsak av teorier kopplat till förbättring av verksamhet. Inom ramen för arbetet studeras andra kommuner som bedriver ett framgångsrikt förbättringsarbete. Nyckelfaktorer som identifieras i andra kommuners arbetssätt för att ständigt förbättra verksamheten ligger delvis till grund för utveckling av föreslaget arbetssätt för RSF-kansli.

Resultatet i studien visar att inget systematiskt arbetssätt för ständiga förbättringar finns för RSF-kansli. Medarbetarna arbetar individuellt där utvecklingsarbetet avser avvikelshantering snarare än proaktivt förbättringsarbete. Resultatet visar även att verksamheten saknar styrning utav förbättringsarbete där inga gemensamma mål finns upprättade för arbetsgruppen. Inga gemensamma initiativ tas för förbättring av verksamheten utan förbättringsarbete bedrivs individuellt av medarbetarna och förankras sällan hos övriga verksamheten.

Ett ledningssystem för ständiga förbättringar föreslås till RSF-kansli för att avhjälpa de brister som identifieras i verksamhetens förbättringsarbete. Ledningssystemet utgår ifrån tydlig måldelning där systematiskt förbättringsarbete skall ske gemensamt för verksamheten via upprättad PDSA-cykel. För ledningssystemet har implementeringsplan upprättats som stöd för verksamheten vid eventuellt införande av ledningssystemet.

Slutsatser som framkommer av studien är att ett framgångsrikt förbättringsarbete inom RSF-kansli måste präglas av ett tydligt ledarskap och engagemang från ledningen. För att kompetensutbyte skall kunna skapas inom verksamheten krävs att förbättringsarbetet är gemensamt med tydlig dokumentation och förankring. Det är först då tyst kunskap kan övergå till att bli explicit. Förbättringsarbetet inom RSF-kansli behöver även ske systematiskt för att bli framgångsrikt.

Nyckelord: förbättringsverktyg, hörnstensmodellen, ledningssystem, pdsa, ständiga förbättringar

Förord

Examensarbetet har utförts vid Region Gotland inom Regionstyrelseförvaltningens kansli. Via intervjuer med medarbetare och chef har vi fått inblick i verksamheten och vilka utmaningar de ställs inför i sitt arbete. Det samarbete och den öppenhet som representanter från Region Gotland visat genom hela arbetet har varit en förutsättning för att studien skulle kunna genomföras. Vi vill rikta ett stort tack till ställföreträdande regiondirektör Karolina Samuelsson och medarbetarna inom RSF-kansli för sitt engagemang och för att de delgivit sina erfarenheter och synsätt för den betraktade verksamheten.

Anders Allard har via sitt handledarskap skapat förutsättningar för kontakt med olika delar av verksamheten samt bidragit med sin kunskap om det utvecklingsarbete som bedrivs inom Region Gotland. Tack för allt stöd som du bidragit med till examensarbetet.

Anette Oxenswärdh har i sin roll som ämnesgranskare besvarat de frågor som uppkommit under arbetets gång vilket har bidragit till att arbetet har fortlöpt effektivt. Tack Anette för din feedback och ditt stöd som har hjälpt oss att lyfta vårt arbete till en nivå som annars inte hade varit möjlig.

Sist men inte minst vill vi tacka kursansvariga och lärare inom Uppsala Universitet som varit ett stöd för oss under utbildningen.

Visby, maj 2017

Stefan Hultemar och Niklas Jalmelid

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1. Inledning	1
1.2. Bakgrundsbeskrivning.....	1
1.3 Problembeskrivning	2
1.4. Syfte och frågeställningar	3
1.5. Antaganden, avgränsningar och begränsningar	3
1.5.1 Avgränsningar	3
2. Teori	4
2.2 Hörnstensmodellen	4
2.2.1 Sätt Kunderna i Centrum.....	4
2.2.2 Basera Beslut på Fakta	4
2.2.3 Arbeta med Processer.....	5
2.2.4 Skapa förutsättningar för delaktighet	5
2.2.5 Arbeta ständigt med förbättringar	6
2.2.6 Engagerat ledarskap	6
2.3 PDSA	6
2.3.1 Plan.....	6
2.3.2 Do.....	7
2.3.3 Study.....	7
2.3.4 Act	7
2.4 Lärande i organisationer	7
2.4.1 Socialisation	8
2.4.2 Externalisering	8
2.4.3 Kombinerings.....	8
2.4.4 Internalisering.....	9
2.5 Relation mellan kvalitet och produktivitet	9
2.6 Implementering av ledningssystem	9
2.7 Tidigare forskning/arbeten	10
2.8 Nuläge Region Gotland	10

2.9 Nuläge Regionstyrelseförvaltningens kansli	11
2.10 Kvalitetsarbete Örebro Kommun.....	14
2.10.1 Modeller och metoder för Örebro kommun	15
2.11 Systematiskt kvalitetsarbete Kävlinge kommun	16
2.12 sammanfattning tidigare arbeten	16
3. Arbetets genomförande – metod	17
3.1 Inledning metod.....	17
3.2 SWOT-Analys:	18
3.3 Orsaks-verkan diagram.....	19
3.4 A3.....	19
3.5 Datainsamlingsmetod.....	20
3.5.1 Intervju	20
3.5.2 Intervjupersoner	21
3.5.3 Fältanteckningar	21
3.5.4 Sekundärdata	21
3.6 Dataanalys.....	22
3.6.1 Transkribering av intervjuer.....	22
3.7 Reliabilitet och validitet	22
3.7.1 Validitet.....	22
3.7.2 Reliabilitet	23
3.8 Etiska ställningstaganden.....	23
4. Resultat	24
4.1 Hur kan mer tid frigöras för medarbetarna att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten?	24
4.2 Hur kan löpande förbättring uppnås i verksamheten?	25
4.3 Hur kan kompetensutbyte skapas mellan medarbetare?	27
5. Analys och diskussion	27
5.1 Frigöra tid för medarbetarna för arbetet med att ständigt förbättra verksamheten.....	27
5.2 Ökat kompetensutbyte mellan medarbetare	29

5.3 Systematiskt arbete med att ständigt förbättra verksamheten.....	29
5.4 Lösning	30
5.4.1 Ledningssystem för ständiga förbättringar.....	31
5.4.2 Hörnstensmodellen.....	31
5.4.3 Måldelning	32
5.4.4 Förbättringshjulet	32
5.4.5 Plan.....	33
5.4.6 Do	33
5.4.7 Study.....	33
5.4.8 Act	34
5.4.9 Navet i ledningssystemet för RSF-kansli	34
5.4.10 Medarbetarnas deltagande.....	34
5.4.11 Chefens deltagande	34
5.4.12 Förbättringsverktyg	35
5.5 Implementering av Ledningssystem För RSF-kansli.....	35
5.5.1 Kompetensutveckling.....	35
5.5.2 Upprättande av gemensamma mål	35
5.5.3 Ledningsnärvaro och förbättringsledare.....	36
5.5.4 Kontinuerliga möten.....	36
5.5.5 Uppföljning och belöning.....	36
5.6 Slutsatser	37
5.6.1 Hur tid kan frigöras för medarbetarna för arbetet med att ständigt förbättra verksamheten.....	37
5.6.2 Hur kompetensutbyte kan skapas mellan medarbetare	37
5.6.3 Löpande förbättring i verksamheten	37
5.7 Reflektion	38
5.7.1 Metoddiskussion.....	38
5.7.2 Reflektion av studie.....	39
5.8 Förslag på fortsatt forskning/arbete.....	41
9. Referenser.....	42

9.1 Litteratur.....	42
9.2 Sammanställningar	42
9.3 Elektroniska referenser	43
10. Bilagor	44
10.2 Bilaga 1 frågeställningar intervju 1	44
10.2 Bilaga 2 frågeställningar intervju 2.....	45
10.3 Bilaga 3 fältanteckningar intervju 2.....	46

Tabellförteckning

<i>Tabell 1. Identifierade problem RSF-kansli. Källa: Problemområden (Hultemar, S & Jalmelid, N, 2017 s 24).</i>	2
<i>Tabell 2. Fyra olika former av lärande. Källa: Jacobsen, D & Thorsvik, J (2008, S 386) .</i> 8	
<i>Tabell 3. Tillgängliga förbättringsverktyg inom Region Gotland.</i>	25

Figurförteckning

<i>Figur 1.</i> Illustration av Hörnstensmodellen inspirerad av B. Bergman och B. Klefsjö (2012, S 40).....	3
<i>Figur 2.</i> Illustration av processens ingående delar.....	5
<i>Figur 3.</i> Illustration av PDSA-cykeln inspirerad av B. Bergman och B. Klefsjö (2012, S 228).....	6
<i>Figur 4.</i> Illustration av formulär för SWOT-analys inspirerad av Tonnquist, B (2014, S 62).....	18
<i>Figur 5.</i> Illustration av Orsaks-verkan-diagram inspirerad av Bergman, B & Klefsjö, B (2012, S 40).....	19
<i>Figur 6.</i> Illustration av A3-ark.	20
<i>Figur 7.</i> Förslag på ledningssystem för RSF-kansli.....	31

1. Introduktion

I det första kapitlet redovisas inledningsvis ämnet för den valda studien med tillhörande bakgrundsbeskrivning till själva problemområdet. Sedan följer problemområdet där identifierat förbättringsområde från förstudie presenteras med tillhörande problemformuleringar. Kapitel 1 avslutas med syfte och avgränsningar för studien.

1.1. Inledning

Kontinuerligt arbete för att ständigt förbättra verksamheten blir allt viktigare inom organisationer och företag. Strävan efter att hela tiden utveckla verksamheten att bli effektivare är idag en förutsättning för att kunna möta konkurrens på olika marknader. Det är därför allt viktigare att arbeta med ständig förbättring för att nå långsiktiga och hållbara mål (Bergman & Klefsjö, 2012 s 407).

Utarbetade strategier för att arbeta med ständig förbättring av verksamheten är inte endast en fråga för ledningen inom organisationer utan måste appliceras inom hela verksamheten. Det är därför viktigt att ge alla medarbetare förutsättningar att utvecklas och att organisationen utformas så att ständiga förbättringar kan uppnås (Bergman & Klefsjö, 2012 ss 410-411).

1.2. Bakgrundsbeskrivning

Studie genomförs inom Region Gotland där Regionstyrelseförvaltningens kansli specifikt studeras. Region Gotland är en stor organisation med många ansvarsområden som bland annat innefattar socialtjänst, planering av byggnation och infrastruktur, skolverksamhet samt hälso- och sjukvård (gotland.se, 2016).

Region Gotland har en process för ärendeberedning som löper tvärfunktionellt genom delar av verksamheten. Processen syftar till att hantera inkomna ärenden som bland annat innefattar förslag som sedan går till beslut som fattas på politisk nivå. Beslut tilldelas sedan till tjänstemännen inom organisationen för praktisk tillämpning. Medarbetarna inom Regionstyrelseförvaltningens kansli har flera arbetsuppgifter i processen med varierande komplexitet. I etablerad förstudie framkommer att medarbetarna har hög arbetsbelastning och att arbetet medför återkommande avvikelser. Flera förbättringsområden har identifierats i upprättad förstudie där förbättringsområdet kontinuerligt förbättringsarbete har prioriterats för vidare studier.

Studien avser att belysa hur RSF-kansli kan förändra sitt arbetssätt för att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten. I studien kommer bland annat andra kommuners angreppssätt för arbete med ständig förbättring av verksamheten studeras. De kommuner som granskas har framgångsrika arbetssätt för att ständigt förbättra verksamheten vilket bland annat har uppmärksammat genom utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun. Utmärkelsen delas ut till den kommun som på bäst sätt lyckats utveckla bland annat service, demokrati samt leverans av högkvalitativa tjänster (SKL, 2017). För att ha möjligheten att vinna utmärkelsen krävs att kommuner ansöker om deltagande. Kommunerna nomineras i olika steg utifrån de resultat som de får i den

kommunkompassutvärdering som skall genomföras (SKL, 2017). Den slutliga utnämningen sker vid en prisceremoni.

För anmälan till kvalitetsutmärkelsen Sveriges kvalitetskommun krävs att en fyra sidor lång beskrivning av kommunensarbete i fritext samt att 50 stycken kryssfrågor besvaras (kvalitetsmassan.se, 2017). I kryssfrågorna behandlas bland annat hur kommunen utvecklar tjänster med hög kvalitet, hur god arbetsmiljö säkras samt hur delaktighet skapas hos medarbetarna.

1.3 Problembeskrivning

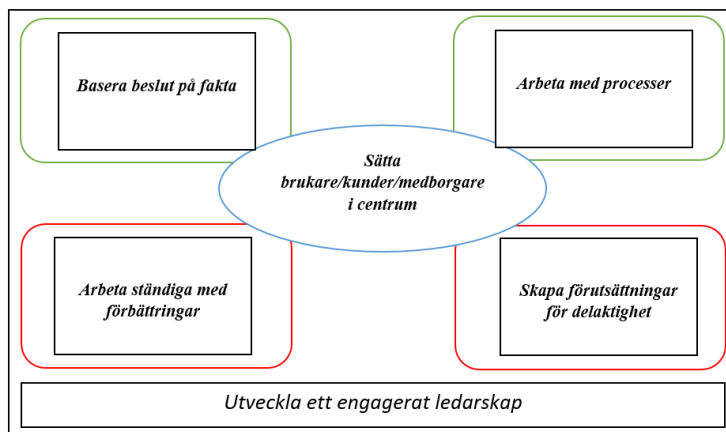
Utfall av förstudie genomförd i Region Gotlands ärendeberedningsprocess visar att det finns problem som kan kopplas till att det kontinuerliga förbättringsarbetet. Förbättringsarbetet hos Regionstyrelseförvaltningens kansli inte fungerar optimalt. Det innebär att utvecklingsinitiativ kopplat till arbetssättet för gruppen inte blir genomförda och att medarbetarna verkar under tidspress. Det finns inget givet arbetssätt för hur nya idéer, förbättringsinitiativ och avvikelser skall hanteras inom arbetsgruppen. Förstudien visar att problem finns inom kategorierna utveckling, tid och kunskap. De olika problemformuleringarna som framkommit i förstudien visualiseras i tabell 1.

Tabell 1. Identifierade problem RSF-kansli. Källa: Problemområden (Hultemar, S & Jalmelid, N, 2017 s 24).

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tid finns inte avsatt för att arbeta med förbättringar av arbetssätt • Förbättringsarbeten prioriteras inte • Gemensamt förbättringsarbete mellan processaktörer saknas • Information om ärendet inkommer för sent vilket orsakar tidsbrist • Information överlämnas av handläggare efter deadline • Tidsbrist uppstår från att ärenden inkommer till sekreterare tills att regiondirektör lämnar ärendet vidare • Förvaltningens bristande kunskap om politisk behandling av ärenden i nämnd och regionstyrelse medför svårigheter i vad som förväntas vid upprättande och hantering av ärenden. • Upplevda kunskapsskillnader mellan medarbetare med samma yrkesroll |
|---|

Not: Sammanställning av problemområden RSF-kansli.

Region Gotland definierar kvalitet som att uppfylla både kända- och outtalade behov och förväntningar (Region Gotland, 2017). De behov och förväntningar som identifieras uppnås genom olika aktiviteter som utförs av verksamheten. Region Gotland utgår ifrån Hörnstensmodellen i sitt arbete för att uppnå kvalitativa förbättringar (Region Gotland, 2017).



Figur 1. Illustration av Hörnstensmodellen inspirerad av B. Bergman och B. Klefsjö (2012, S 40)

I hörnstensmodellen som visualiseras i figur 1 berörs de två rödmarkerade hörnstenarna *Arbeta ständigt med förbättringar* och *Skapa förutsättningar för delaktighet*. I studien kommer de två delarna att behandlas då de kan kopplas till de framtagna problemformuleringarna.

1.4. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att, för Regionstyrelseförvaltningens kansli ge förslag till arbetssätt för att ständigt förbättra verksamheten. Följande frågeställningar bidrar till att klargöra syftet:

- Hur kan löpande förbättring uppnås i verksamheten?
- Hur kan mer tid frigöras för medarbetarna att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten?
- Hur kan kompetensutbyte skapas mellan medarbetare?

1.5. Antaganden, avgränsningar och begränsningar

1.5.1 Avgränsningar

Studien avser att betrakta förbättringsområdet kontinuerligt förbättringsarbete där studien avgränsas till att inte behandla övriga identifierade förbättringsområden från förstudien.

Studien är begränsad till att inrikta sig till en specifik gruppering inom Region Gotland som är Regionstyrelseförvaltningens kansli (RSF-kansli). Studien avser därmed i första hand att ta fram arbetssätt som kan anpassas och implementeras i den valda delen av verksamheten.

I studien görs antaganden att den beskrivning som intervjuperson i form av ansvarig chef ger uttryck för stämmer överens med de faktiska förhållandena i RSF-kansli.

2. Teori

Kapitlet teori inleds med den teoretiska bakgrund som ligger till stöd för studien. I den teoretiska bakgrunden beskrivs modeller och fenomen som används inom den studerade organisationen men även teoretiska avsnitt som används för att presentera en lösning för verksamheten.

Vidare presenteras sedan en beskrivning av nuläge, dels för organisationen Region Gotland men även en beskrivning av nuläge för den enskilda arbetsgruppen RSF-kansli. I den avslutande delen av kapitlet teori redovisas tidigare arbeten som framförallt avser kvalitets- och förbättringsarbete inom andra utvalda kommuner.

2.2 Hörnstensmodellen

Hörnstensmodellen kan beskrivas som förhållningsätt för offensiv kvalitetsutveckling. Offensiv kvalitetsutveckling innebär att verksamheten ständigt eftersträvar att uppfylla och helst överträffa interna- respektive externa kunders behov och förväntningar. Arbetet präglas av kontinuerligt förbättringsarbete och engagemang från medarbetarna med fokus på ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2012 s 38).

Hörnstensmodellen kan beskrivas som ett ledningssystem med fyra ingående delar som tillsammans verkar för att uppnå arbetssätt förhålllet till kvalitetsutveckling. De olika hörnstenarna har en gemensam nämnare av att genomsyra organisationens kultur och verksamhetens värderingar (Bergman & Klefsjö, 2012 s 38).

2.2.1 Sätt Kunderna i Centrum

Vad som benämns som kvalitet kan uppfattas olika beroende på den specifika individens behov och förväntningar. För en organisation som avser att upprätthålla hög kvalitet ligger grunden i att identifiera vilka kunderna är och vilka behov som finns. Med att identifiera kundbehovet ges förutsättningar till att optimera organisationens arbetssätt till att tillmötesgå kundens förväntningar.

Via ett kundcentrerat angreppssätt för hur verksamheten utvecklas med förhöjd kvalitet identifieras även förbättringsområden med flerskalig nytta för verksamheten som helhet. Organisationen måste dock ha förståelse för att det inte enbart betraktar begreppet ”kund” som extern. De interna kundernas behov som kan illustreras som arbetstagarna utgör en stor del i att uppnå ett framgångsrikt förbättringsarbete. För att tillmötesgå externa kunders förväntningar måste organisationen säkerställa att behoven uppfylls internt vilket är en förutsättning för att verksamheten skall verka optimalt (Bergman & Klefsjö, 2012 s 40).

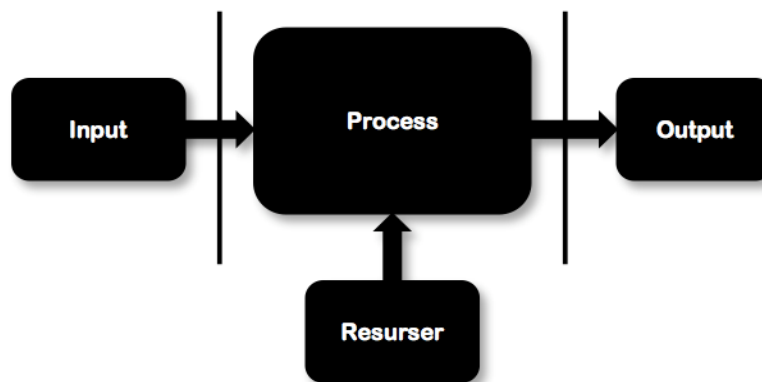
2.2.2 Basera Beslut på Fakta

För att tillmötesgå kundens förväntningar krävs att förbättringsförslagen härleder till relevant fakta. Av exempelvis kundundersökningar kan organisationen forma angreppssätt till förbättring. Via att analys av information skapas sedan förutsättningar till att säkerställa att verksamheten riktar sina resurser mot de behov och de förväntningar som undersökningen belyst. Det bör sedan genomföras en prioritering av de förbättringsförslag som framkommit och i turordning besluta vad som inledningsvis bör belysas, baserat på relevans av fakta och betydelsegrad (Bergman & Klefsjö, 2012 s 42).

2.2.3 Arbeta med Processer

En process kan beskrivas som ett nätverk bestående av sammanhängda aktiviteter som är återkommande i tiden (Bergman & Klefsjö, 2012 s 44). En process syftar till att ge en tydlig bild för vad ändamålet är och vilka behov som bör eftersträvas i en verksamhet. En process skall definieras med en tydlig start- och slutpunkt. Processen skall vara uppbyggd på ett sätt som ger en överskådlig bild som saliggör processens möjligheter till ständiga förbättringar. Av att veta vad processens ingående delar befinner sig skapas också förutsättningar till förbättring, vilket i sin tur har en betydelsefull bedrift för processens långsiktiga resultat (Ljungberg & Larsson, 2012 s 131).

Fenomenet illustreras i figur 2. Resurserna har som uppgift att tillfredsställa processens behov där processen ständigt bör uppdateras för att motverka resursslöserier.



Figur 2. Illustration av processens ingående delar.

Hur bra en process verkar i förhållande till sitt ändamål urskiljs genom den information som mäts i processen.

Med att benämna olika nyckeltal ges förutsättningar till att mäta processen. Av observationer och mätetal så bildas förutsättningar till att förbättra processens prestanda (Bergman & Klefsjö, 2012 s 44). Fokus på förbättringsområde bör betraktas ur organisationens förmåga att tillmötesgå de förväntningar som synliggjorts av de interna respektive externa kundbehovet. Samtidigt måste organisationen betrakta åtgången av resurser så att arbetssättet optimeras för ändamålet så att onödigt resursslöseri inte uppstår.

2.2.4 Skapa förutsättningar för delaktighet

Att skapa förutsättningar för delaktighet är en viktig aspekt för att kvalitetsarbetet inom organisationen skall vara framgångsrikt (Bergman & Klefsjö, 2012 s 48). Det är därför viktigt att involvera alla medarbetare i verksamheten för att goda resultat skall uppnås. Några nyckelfaktorer för att skapa ökad delaktighet är att delegera ansvar och ge medarbetare mandat i förbättringsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2012 s 48). Att delegera ansvar och befogenheter kan få medarbetare att växa. Medarbetare som känner att de har möjlighet att påverka sin arbetssituation och som blir uppmärksammad för sina insatser kommer även att involvera sig mer i arbetet med att utveckla verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2012 s 49).

2.2.5 Arbeta ständigt med förbättringar

Att arbeta med ständiga förbättringar är en viktig hörnsten. ”Den som slutar att bli bättre slutar snart att vara bra” (Bergman & Klefsjö, 2012 s 46). Ständiga förbättringar kan förklaras i korthet som kontinuerlig och förbättrad kvalitet.

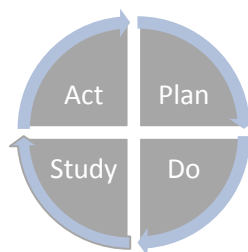
Grundregeln i kvalitetsutveckling är att det alltid går att finna tillvägagångsätt som skapar ett mervärde för processens output som samtidigt kräver mindre resursåtgång (Bergman & Klefsjö, 2012 s 46). Det vill säga att organisationens strävan bör ligga i att effektivisera processernas prestanda med att öka värdet för kunden men samtidigt till en reducerad kostnad för organisationen. Det kan även beskrivas som att finna synergier mellan kostnad och kvalitet vilket belyser förutsättningar för lyckosamma resultat.

2.2.6 Engagerat ledarskap

Att utveckla ett engagerat ledarskap är en viktig aspekt som dock inte symboliseras som en hörnsten. Ledarskapet är en helt avgörande faktor för att ett lyckat förändringsarbete där ledarna måste visa trovärdighet och engagemang (Bergman & Klefsjö, 2012 s 50). Ledarna skall med sin synlighet ge uttryck för olika saker. Dels är det viktigt att ledarna ser sina medarbetare för att ge dem självförtroende och självkänsla men det är även viktigt att de visar att de tror på att kvalitetsutveckling som en viktig del av organisationens utveckling (Bergman & Klefsjö, 2012 s 50).

2.3 PDSA

Det finns ett antal standardiserade arbetssätt för att nå ständiga förbättringar varav PDSA-cykeln är ett arbetssätt. PDSA-cykeln innehåller flera steg som skall behandlas vid hantering och bearbetning av problem (Bergman & Klefsjö, 2012 228). Cykelns utformning illustreras i figur 3.



Figur 3. Illustration av PDSA-cykeln inspirerad av B. Bergman och B. Klefsjö (2012, S 228)

2.3.1 Plan

Det första steget i PDSA-cykeln bearbetar nedbrytningen av det problem som hanteras för att identifiera själva grundproblemet (Bergman & Klefsjö, 2012 ss 228-229). Många gånger kan orsaken till problemet vara något annat än de symptom som uppkommer. Det finns

många olika verktyg för att bryta ner problemet där exempelvis de sju förbättringsverktygen eller brainstorming kan vara effektivt för att skapa en bild av problemet (Bergman & Klefsjö, 2012 ss 228-229).

2.3.2 Do

Nästa steg i cykeln blir hantering av den grundorsak som identifierats. Grundorsaken kan exempelvis hanteras genom att en lämplig arbetsgrupp utses som vidtar de åtgärder som behövs (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229). Det kan vara lämpligt att bearbeta de åtgärder som arbetsgruppen önskar vidta i liten skala för att studera utfallet. En viktig del är att gruppmedlemmarna är väl informerade om vad problemet är och vilka förändringsåtgärder som är beslutade (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229).

2.3.3 Study

I studera-fasen kan återigen något av förbättringsverktygen användas för att undersöka huruvida den beslutade förändringen har fått önskad effekt (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229). Det är viktigt att säkerställa att den genomförda förändringen faktiskt bidrar till det värde som är önskvärt innan förändringen standardiseras i verksamheten. När nyttan är säkerställd är det sedan viktigt att vidta åtgärder som ser till att förändringen blir permanent så verksamheten inte faller tillbaka i gamla arbetssätt (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229).

2.3.4 Act

I fasen Act bejakas vikten av att ta lärdom av den förbättring som har genomförts i verksamheten. I det fall vidtagna åtgärder bedöms som lyckade skall de även spridas i verksamheten så att fler kan dra nytta utav förbättringen (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229). Det gäller även att analysera arbetssättet som använts i problemlösningen. Genom analys av arbetssättet i problemlösningen kan förbättringar även göras för hur verksamheten arbetar med problemlösning (Bergman & Klefsjö, 2012 ss 229-230).

2.4 Lärande i organisationer

Begreppet lärande organisation innebär att organisationen präglas av att uppnå en kollektiv medvetenhet hos organisationens medlemmar (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 385).

Organisatoriskt lärande innebär att personer i organisationen lär något och att organisationen arbetar som en enhet utifrån den nyfunna kunskapen. Lärprocessen blir på så vis komplex genom att det inte endast är en person utan flera individer som skall ta lärdom (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 385). Av att enbart en individ inkluderas i ett lärande medför att kunskapen blir sluten för de övriga individerna.

Betydelsen av tyst kunskap kan beskrivas som erfarenheter som individen utvecklat löpande (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 385). Individen behöver inte ha kännedom om sin kunskap. Definitionen av tyst kunskap är just att individen inte reflekterar eller är medveten om sin kunskap, utan befinner sig mer i det omedvetna hos individen där saker helt enkelt bara fungerar (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 385).

Motsatsen till tyst kunskap är explicit kunskap vilket är något som medarbetaren kan sätta ord på och reflektera kring (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 386). Explicit kunskap är därmed något som medarbetarna kan identifiera hos sig själva. Diskussioner mellan medarbetare präglas av samtal kring organisationens arbetsuppgifter, de problem som identifieras för verksamheten samt vilka möjligheter som finns (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 386). En viktig byggsten för en lärande organisation är att frigöra den tysta kunskapen som individer i organisationen har utvecklat genom egna erfarenheter. Kunskapen måste därmed bli synliggjord på ett sätt som gör den möjlig att dela med övriga individer. Med praktisk nytta och utveckling som genomsyrar hela organisationen. I tabell 2 illustreras förhållandet mellan tyst och explicit kunskap, vilket ger en infallsvinkel för vilken betydelse de synliggjorda elementen kan tänkas ha för en lärande organisation.

Tabell 2. *Fyra olika former av lärande. Källa: Jacobsen, D & Thorsvik, J (2008, S 386)*

		Till	
		Tyst kunskap	Explicit kunskap
Från	Tyst kunskap	Socialisation	Externalisering
	Explicit kunskap	Internalisering	Kombinering

Not: Relationer mellan tyst- och explicit kunskap.

2.4.1 Socialisation

Kunskap kan spridas mellan individer omedvetet och utan att kunskapen yttras verbalt (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 386). Individer som arbetar tillsammans lär av vad den andra gör. Exempelvis lär en nyanställd av hur en erfaren anställd uppträder. Formen av kompetensöverföring kan betraktas som begränsad då överföringen av kunskap är tyst och omedvetenheten för vilken kunskap vardera parten besitter inte möjliggör förutsättningar för diskussion (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 386).

2.4.2 Externalisering

Beskrivs som den enskilde individens tysta kunskaper kommuniceras för andra, via antingen muntlig eller skriftlig kommunikation (Jacobsen & Thorsvik, 2011 s 387). Det vill säga att kunskapen ges möjlighet till att spridas med hjälp av att notera ner arbetet för vidare användning för merparten.

2.4.3 Kombinerings

Kunskap sprids genom att öppet och verbalt konstatera informationskällorna mellan individer. Det medför möjlighet till att skapa en gemensam bild för hur organisationen arbetar med specifika situationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 387). Även kombinerings är en form av lärande som kan anses något begränsad då den fokuserar på kunskap som redan finns tillgänglig i organisationen.

2.4.4 Internalisering

Vid internalisering används explicit kunskap av flera anställda, med anpassning till sin egna tysta kunskap (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s387). Vid införandet av nya kunskaper från individen ges förutsättningar till att integrera personliga iakttagelser så att explicita kunskaper kan integreras med de tysta kunskaperna (Jacobsen & Thorsvik, 2011 s 387).

Att vara en lärande organisation innebär att förmedla den tysta kunskapen och externalisera den samt internalisera den explicita kunskapen (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 387). Lyckas verksamheten med det så finns goda förutsättningar för organisationen att bli lärande.

2.5 Relation mellan kvalitet och produktivitet

Ett samband kan visualiseras mellan låg kvalitet och produktivitet. I de fall där justeringar eller omarbetning krävs minskar således även produktiviteten (Bergman & Klefsjö, 2012 s 68). Kopplingen mellan att produktiviteten går ner när kvaliteten är låg har inte alltid varit given. Istället har idéer funnits om att ökad kvalitet minskar produktiviteten tack vare att ökade kontrollinsatser är nödvändiga (Bergman & Klefsjö, 2012 s 68). Eftersom ökad kvalitet inte längre handlar om ökad kontroll så behöver de båda begreppen inte längre vara i motsats till varandra. Ökad kvalitet skall istället skapas i ett planeringsskede för att öka kvalitet i produktionen vilket innebär att arbetet i lägre utsträckning behöver göras om eller kompletteras vilket ökar produktiviteten (Bergman & Klefsjö, 2012 s 68). Det finns flera goda exempel på att ökad kvalitet leder till ökad produktivitet. Framförallt bilindustrin har varit framgångsrik i att öka produktiviteten som en följd av ökad kvalitet (Bergman & Klefsjö, 2012 s 68).

Det finns goda exempel på att förbättringsarbete via utformade förbättringsprogram når goda resultat inom offentlig sektor där handläggningstid minskas och så även kostnaderna i verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2012 s 75).

2.6 Implementering av ledningssystem

Vid införande av ledningssystem för en organisation finns ett antal viktiga faktorer som måste tas i beaktan för att implementationen skall bli lyckad. Ledningens deltagande och engagemang vid införande av ledningssystem för verksamheten är en direkt förutsättning för ett lyckat utfall (Bergman & Klefsjö, 2012 s 523). Det gäller att ledningen handlingskraftigt visar vikten av att ledningssystemet skall införas och användas inom verksamheten. En annan betydande faktor är att ledningen belyser vikten av dokumentation av ledningssystemet vid införande (Bergman & Klefsjö, 2012 s 523). Vid implementering är det viktigt att tydliga riktlinjer för dokumentation upprättas. Det visar sig även att implementering av ledningssystem bör ske under en kortare tidsperiod där handlingsplaner definierar aktiviteter som krävs för ett införande (Bergman & Klefsjö, 2012 s 524). Det räcker alltså inte endast att införa ett ledningssystem utan det är viktigt att definition finns för vad som skall göras inom ramen för införandet. Utbildning av personal i det nya ledningssystemet är ytterligare en komponent som krävs för ett lyckat införande. Utbildningarna kan vara tidskrävande och kostnadsdrivande i inledningsskede men kommer ge avkastning på sikt då ledningssystemet förankras lättare genom att personalen är utbildad i vad det innebär (Bergman & Klefsjö, 2012 s 524).

2.7 Tidigare forskning/arbeten

I tidigare forskning/arbeten presenteras ett nuläge för Region Gotland och RSF-kansli följt av tidigare arbeten om hur andra kommuner framgångsrikt arbetar med att ständigt förbättra verksamheten.

2.8 Nuläge Region Gotland

Region Gotland har olika verktyg för att uppnå kvalitet och arbete med att ständigt förbättra verksamheten. Region Gotland arbetar efter hörnstensmodellen som även finns presenterad i organisationens riktlinje kring kvalitet och verksamhetsutveckling (Region Gotland, 2014). Det är däremot oklart i vilken omfattning organisationen använder sig av hörnstensmodellen. Det framgår exempelvis inte i riktlinjen hur organisationen skall arbeta med Hörnstensmodellen. Hörnstensmodellen presenteras även vid introduktion av nyutbildade chefer men är sedan något av en pappersprodukt eftersom det inte finns några krav på hur de olika avdelningarna och förvaltningarna skall arbeta med den (Respondent A, 2017-03-29).

I Region Gotlands riktlinje för kvalitet och verksamhetsutveckling (2014) framgår det att chefen har ett stort ansvar för utvecklingsarbetet inom respektive avdelning och förvaltning. Bland annat ansvarar cheferna för att bedriva utvecklings- och förbättringsarbete på ett systematiskt sätt samt skapa förutsättningar för medarbetarna att vara delaktiga i förbättrings- och utvecklingsarbetet (Region Gotland, 2014). I nuläget finns inga generella krav inom Region Gotland för hur de olika avdelningarna systematiskt skall arbeta med att ständigt förbättra verksamheten (Respondent A, 2017-03-29). Det är alltså upp till den enskilda chefen att bedriva förbättringsarbete efter vad som anses vara lämpligt. Däremot har ett arbete påbörjats för att ta fram en kvalitetshandbok som skall vara gemensam för Region Gotland (Respondent A, 2017-03-29).

Region Gotland erbjuder de olika avdelningarna och förvaltningarna ett antal kvalitets- och förbättringsverktyg som kan användas för att identifiera och avhjälpa fel samt arbeta med förbättringar. Bland de verktyg som finns tillgängliga för organisationen finns bland annat PDCA, fiskbensdiagram, A3-analys och Analystrappan. Det finns med andra ord ett antal verktyg som kan användas för arbete med att ständigt förbättra verksamheten. Det finns däremot uppfattningar som vittnar om att det finns en rädsla för att använda verktygen (Respondent A, 2017-03-29). Eftersom det saknas en tydlig styrning om hur kontinuerligt arbete med att ständigt förbättra verksamheten skall bedrivas så används kvalitetsverktygen begränsat inom verksamheten. Personalen tränas därmed inte att arbeta systematiskt med förbättringar med hjälp av de verktyg som finns tillgängliga.

För Region Gotland saknas en tydlig struktur för hur förbättringsförslag lyfts och bearbetas inom verksamheten. Medarbetarna har tidigare kunnat lämna in förbättringsförslag via upprättad funktionsbrevlåda för organisationen (Respondent A, 2017-03-29). Förbättringslådan finns dock inte längre kvar eftersom det uppstod svårigheter i hur de förbättringsförslag som inkom skulle förvaltas och drivas. Numera skall istället de förbättringar som identifieras av medarbetare inom organisationen lyftas till närmaste chef för vidare behandling (Respondent A, 2017-03-29). Eftersom närmaste chef blir mottagare för potentiella förbättringsförslag blir framgången i arbetet beroende av

chefens intresse för förbättringsarbete. I de fall då chefen känner bristande intresse för förbättringsarbete kan därför arbetet avstanna när chefen får förbättringsförslagen på sitt bord.

Vanligt är att mycket av förbättringsarbetet inom organisationen uteblir. Istället hanteras avvikelser reaktivt när fel har uppstått som på något sätt kräver en åtgärd (Respondent A, 2017-03-29). Arbetet med förbättringar förutsätter en proaktivitet och nyfikenhet som istället förbyts mot en reaktiv brandsläckning av problem som uppstår av bristfälliga rutiner och arbetssätt. Avvikelsehantering sker som regel väldigt lokalt inom den egna avdelningen eller arbetsgruppen vilket innebär att sällan något lärande skapas av organisationen som helhet (Respondent A, 2017-03-29). Det skulle kunna innebära att många bra lösningar på problem som skulle gynna även andra avdelningar ofta stannar inom den egna avdelningen. Det finns även tendenser till en viss protektionism mellan olika förvaltningar vilket innebär att välviljan till att dela med sig av lösningar på problem eller att för den delen kommunicera problemlösning över förvaltningsgränserna är låg (Respondent A, 2017-03-29). Eftersom det inte finns någon central styrning om hur arbetet med att ständigt förbättra verksamheten skall gå till så kan snarare en konkurrenssituation uppstå mellan de olika avdelningarna och förvaltningarna vilket inte är gynnsamt för utvecklingen inom organisationen.

2.9 Nuläge Regionstyrelseförvaltningens kansli

Trots att upprättad riktlinje avseende kvalitet och verksamhetsutveckling finns för Region Gotland så används de olika verktygen och arbetssätten i låg grad av RFS-kansli.

Hörnstensmodellen är en integrerad del av verksamheten som skall eftersträvas för att uppnå nöjda kunder och tillfredsställa behov från intressenter. Karolina Samuelsson som är biträdande regiondirektör och även chef för RSF-kansli är dock inte helt bekant med metoden. Den finns inte tydligt implementerad i verksamheten och det råder sannolikt en bristande kännedom om vad Hörnstensmodellen skall bidra till (Respondent B, 2017-03-31). Trots att Hörnstensmodellen inte är helt känd inom RSF-kansli så arbetar gruppen mer eller mindre utifrån modellens principer. Upplevelsen är åtminstone att RSF-kansli arbetar utifrån de värden som Hörnstensmodellen uttrycker (Respondent B, 2017-03-31).

Att sätta kunden i centrum handlar för RSF-Kansli framförallt om att presentera för de interna kunderna vilket stöd arbetsgruppen kan bidra med. Presentation sker till andra delar av verksamheten att förvaltningen finns till för att stödja de andra delarna inom organisationen (Respondent B, 2017-03-31). På så sätt strävar gruppen mot att ha kunderna i centrum. I dagsläget visar det sig att inte alla inom den övriga organisationen känner till att de kan förvänta sig stöd av kanslifunktionen (Respondent B, 2017-03-31). När det väl presenteras för andra delar att verksamheten att RSF-kansli finns till för att stödja deras verksamheter så bemöts det som regel positivt. Upplevelsen är att det är lättare att få gehör från andra chefer inom verksamheten när det presenteras att kanslifunktionen finns till för att deras verksamheter skall lyckas (Respondent B, 2017-03-31).

Vad gäller arbetet med processer så är det inte helt optimalt för närvarande inom RSF-kansli. Intrycket är att kanslifunktionen pratar mer om processer än vad de faktiskt arbetar med dem (Respondent B, 2017-03-31). De processer som påverkar RSF-kansli finns inte tydligt definierade och samlade. Det vad de olika processdefinitionerna som används egentligen innebär för verksamheten. Det är exempelvis inte tydligt vad huvudprocess och stödprocess är samt vad det egentligen innebär att vara processledare eller processägare

(Respondent B, 2017-03-31). Trots att definitioner och begrepp är otydliga så finns en positiv bild av processer. Uppfattningen är att processer är något positivt som kanslifunktionen skall jobba med där det framgår tydligt vad de olika rollerna och ansvarsområdena innebär (Respondent B, 2017-03-31).

Det finns för närvarande inget tydligt definierat arbetssätt för hur det skapas förutsättningar för delaktighet inom det dagliga arbetet inom RSF-kansli. Den enskilda arbetsgruppen träffas tämligen ofta men chefen träffar dem i genomsnitt en gång i veckan (Respondent B, 2017-03-31). Ett initiativ har påbörjats för att skapa större delaktighet inom gruppen. Chefen har träffat de anställda inom kanslifunktionen som hel grupp men även enskilt för att diskutera vilket som är gruppens uppdrag och ansvarsområden, ett arbete som inte har gjorts tidigare (Respondent B, 2017-03-31). På så sätt kan ökad delaktighet skapas. När sedan utfallet av de synpunkter om förbättringar som finns har presenterats för gruppen har stort engagemang skapats vilket har gjort dem mer delaktiga i arbetet (Respondent B, 2017-03-31). En del av problematiken kring svårigheterna att skapa ökad delaktighet i gruppen kan vara att de inte arbetar kontinuerligt tillsammans. Förvisso träffas de varje vecka men alla jobbar i sina spår utan att något större samarbete sker mellan dem (Respondent B, 2017-03-31).

Trots att medarbetarna inom kanslifunktionen är specialister inom olika områden skulle det kunna finnas ett värde i att de träffades oftare för att samarbeta kring vissa frågor.

Framförallt stats- och nämndsekreterarna har arbetsuppgifter som på många sätt är lika där det skulle skapa värde i att de arbetar mer strukturerat och samarbetar inom olika områden (Respondent B, 2017-03-31).

Att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten, som är en del av Hörnstensmodellen sker inte i någon större omfattning inom RSF-kansli. Att arbeta med ständiga förbättringar sker inte som grupp, de arbetar dock med att individuellt hitta lösningar för att förbättra sitt eget arbetssätt även om det inte sker i någon strukturerad form (Respondent B, 2017-03-31). Det finns inget naturligt driv bland medarbetarna i frågan att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten. Därför får chefen fungera som pådrivare för att medarbetarna skall tänka förbättringar då många lösningar finns inom dem men som inte kommer fram av sig själv (Respondent B, 2017-03-31). Upplevelsen är att det kommer att krävas ledarskap för att få gruppen att arbeta mer strukturerat utifrån Hörnstensmodellen tillsammans. I dagsläget är det en ganska dysfunktionell grupp av individer som alla arbetar i sina spår (Respondent B, 2017-03-31).

Utöver Hörnstensmodellen tillhandahåller Region Gotland andra verktyg, arbetssätt och metoder för att ge medarbetarna förutsättningar för att arbeta mer strukturerat med förbättringsarbete och kvalitet. Upplevelsen är dock att de inte används av RSF-kansli i det dagliga arbetet. Deras olika arbetssätt är på många sett komplexa och chefen har inte så stor insikt i deras specifika arbetsuppgift vilket innebär att rollen som ledare istället kan bli att nyfiket driva på arbetet och uppmana till att förbättra arbetssätten inom processen (Respondent B, 2017-03-31). Individerna i kanslifunktionen har även olika titlar som vittnar om att de har olika ansvarsområden. De titlar som finns är dock inte tydligt definierade där det inte framgår vad de avser att utföra och ansvara för inom respektive roll (Respondent B, 2017-03-31).

Sett till förbättringsarbete i allmänhet så upplevs inget motstånd hos gruppens medarbetare att förändra och utveckla. Det finns de medarbetare som dessutom har drivit

flera förbättringsinitiativ för att utveckla arbetssätt men där det har saknats tydlig styrning och tydliga mål från ledning om vilken målbild som skall eftersträvas (Respondent B, 2017-03-31). Det kan även upplevas som att det finns en rädsla för att komma med förslag på förbättring som påverkar kollegornas arbetsområden vilket leder till att utveckling och förbättring av arbetssätt endast utförs i sitt eget arbetsområde. Gruppens medlemmar uttalar att de ser positivt på förändring men när förslag på förändring väl skall genomföras tonar ett större motstånd fram (Respondent B, 2017-03-31). Eftersom de flesta av medarbetarna arbetar under stor tidspress så kan det också uppstå svårigheter i att finna kraft till att fokusera på förändringsarbete. Även om arbetsbelastningen är ojämn i gruppen så kan det upplevas som att det finns svårigheter att finna kraft att lyfta blicken för att se hur man skulle kunna arbeta mer effektivt och förbättra arbetssätten (Respondent B, 2017-03-31). Det finns emellertid idéer om hur förbättringsarbetet skulle kunna förbättras. Viktigt är att en gemensam karta skapas över vilket som är gruppens uppdrag och att ett forum upprättas där alla kontinuerligt får komma till tals om hur det dagliga arbetet skulle kunna förbättras (Respondent B, 2017-03-31).

Den allmänna upplevelsen hos RSF-kanslis medarbetare är att de arbetar under ständig tidspress vilket skapar svårigheter att frigöra utrymme för att arbeta med förbättringar. Upplevelsen från ansvarig chef är att det skulle gå att frigöra tid om den används för att arbeta strukturerat med förändringsarbete (Respondent B, 2017-03-31). För närvarande finns ingen sådan tid avsatt. Skulle tid planeras in och avsättas för att arbeta med att förbättra arbetssätt skulle effektiviseringarna kunna innebära att tiden tjänades in (Respondent B, 2017-03-31). Arbetsbelastningen mellan medarbetarna inom RSF-kansli är ojämn. Vissa medarbetare är överbelastade i gruppen medan andra medarbetare definitivt kan göra mer (Respondent B, 2017-03-31). Att mer systematiskt börja arbeta med förbättringsarbete kan vara komplext för arbetsgruppen, åtminstone inledningsvis. Det kommer sannolikt krävas en hög chefsnärvaro i inledningen av förbättringsarbetet för att få gruppen att komma igång (Respondent B, 2017-03-31).

Planer för kompetensutveckling inom RSF-kansli är något som saknas. Orsaken till att plan för kompetensutveckling inte existerar är sannolikt att det varit oklart vad de olika yrkesrollerna som finns i kanslifunktionen har för ansvarsområden och vilka krav som skall ställas på de olika rollerna (Respondent B, 2017-03-31). Ett tydliggörande av de olika rollerna skulle kunna bidra till att kompetensutvecklingsplaner kan upprättas, eftersom det då blir klart vilka kunskaper de olika individerna är i behov av.

Kompetensutbyte mellan individer är också något bristande inom RSF-kansli. Upplevelsen är att medarbetarna inte känner något hinder för att fråga en annan kollega men att det inte finns något strukturerat sätt för hur kompetensutbyte sker mellan dem (Respondent B, 2017-03-31). Kompetens förflyttas mellan medarbetare mer slumpmässigt där yttre faktorer många gånger styr att medarbetarna tvingas prata med varandra. Det finns tankar på hur arbetssätten skulle kunna utvecklas inom gruppen men det verkar finnas en rädsla att använda sig av andra kollegors idéer för att förbättra sin egen arbetssituation (Respondent B, 2017-03-31). Försök görs istället i längsta möjliga mån att själv hitta lösningar på problem. Medarbetarna inom RSF-kansli är inte heller fullt tränade för att kunna ge- och ta emot feedback från varandra. Frågan om att våga ge varandra feedback

har tagits upp i olika forum men där medarbetarna ger uttryck för att de inte känner sig bekväma med att ta emot och ge feedback i full utsträckning (Respondent B, 2017-03-31).

Eftersom medarbetarna inom RSF-kansli är specialister inom olika områden och där kommunikationen mellan dem vad gäller deras olika arbetssätt och kompetens är bristfällig så blir deras arbetsuppgifter således personberoende. Enskilda individer inom gruppen har dokumenterat sina uppgifter för att andra skall kunna ta vid, det saknas dock en tydlig struktur för hur andra skall få ta del av dessa och hur medarbetare skall täcka upp för varandra vid frånvaro (Respondent B, 2017-03-31). Lösningarna blir istället situationsberoende där åtgärder vidtas i den specifika situationen. Det finns även en kultur av att de arbetsuppgifter som utförs av respektive person inte kan utföras av andra. Uppgifterna anses vara personuppdrag istället för att ses som ett funktionsuppdrag (Respondent B, 2017-03-31). Det finns därför en utmaning vad gäller synsättet på uppdraget som RSF-kansli har. Fokus måste förflyttas från att kanslifunktionen har olika uppdrag som personerna skall uträtta för att istället fokusera på att det är ett funktionsuppdrag som skall hanteras.

2.10 Kvalitetsarbete Örebro Kommun

Örebro kommun vann år 2013 utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun (SKL,2017). Örebro kommun har upprättat en kvalitetshandbok där de beskriver hur de arbetar med kvalitet och utveckling inom kommunen. Organisationen har ambitionen att ständigt förenkla, förnya och förbättra för sina intressenter (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 7).

Värdeorden vittnar om att utvecklingen inom kommunen är en ständigt pågående process.

Örebro kommun bygger sitt kvalitetsarbete på flera olika, verktyg modeller och arbetssätt. Utvecklingsarbetet tar dock sin utgångspunkt i, för kommunen uppsatta mål samt utifrån de behov som identifieras för mottagarna (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 11). På så sätt kan ledstjärnor upprättas som verksamheten kan sträva emot.

Cheferna inom Örebro kommun har ett särskilt ansvar för utvecklingen av den egna verksamheten. Cheferna förväntas, utöver att vara tydliga ledare även vara initiativrika utvecklare som driver utvecklingen framåt inom verksamheten (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 15). Ledarskapet är alltså viktigt för att utveckling skall kunna ske inom kommunen. Den utveckling som sker inom kommunen skall systematiskt följa en cyklisk kedja av faser. Örebro kommun beskriver att all utveckling skall följa faserna planering, genomförande samt uppföljning och analys (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 16). Tanken kring utvecklingscykeln presenteras med hjälp av en visuellt framtagen cirkel där de olika faserna överlappar varandra.

I cykelns planeringsfas behandlas övergripande mål och strategier för som finns fastslagna för organisationen. Varje verksamhet skall bryta ner de övergripande målen för att en tydlig bild skall skapas hur den egna verksamheten kan bidra till målen (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 16). Det finns även fler förberedande åtgärder som vidtas planeringsfasen. Identifiering sker av möjliga förbättringsområden och resursplanering finns även med som en del i planeringsstadiet (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 16).

I ett genomförande skall sedan planeringen verkställas. De förbättringsarbeten som identifierats tidigare skall nu verkställas i syfte att utveckla verksamheten (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 16). Det finns vissa förutsättningar som måste

finnas för att genomförande skall bli lyckat. Tydligt definierade mål med förbättringsområdena måste finnas samt en tydlig definition av vilka aktiviteter som måste genomföras för att nå de uppsatta målen (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 16). Arbetet måste alltså ske strategiskt och systematiskt för att önskade effekter skall kunna hämtas hem.

Slutligen så inträder fasen uppföljning med analys. De genomförda aktiviteterna skall analyseras för att se om önskvärd effekt har uppnåtts i förhållande till de strategiska målen (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 16). Cirkeln sluts därmed när planering av aktiviteter och mål har genomförts, verkställts samt följts upp och analyserats.

Som stöd i arbetet med förbättringar inom de olika verksamhetsområdena finns en kvalitetsledare utsedd för varje förvaltning. Förvaltningsledarens uppdrag är att stödja förvaltningschefen i kvalitetsarbetet (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 17). Kvalitetsledaren skall inneha kunskaper som hjälper förvaltningen att nå de mål och förbättringar som finns uppsatta i de upprättade målen. Kvalitetsledaren skall bland annat ha kunskap i metodik för arbetet med att ständigt förbättra verksamheten och skapa värde för mottagarna (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 17).

2.10.1 Modeller och metoder för Örebro kommun

Örebro kommun tillhandahåller olika modeller och metoder för att skapa förutsättningar för kvalitetsarbete och metodiska arbetssätt för att ständigt förbättra verksamheten. Bland annat finns en framtagen kompetensstyrningsmodell som ger en tydlig struktur för hur rätt kompetens skall säkerställas hos medarbetarna (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 18). En stödjande struktur finns även framtagen för förändringsledning. Förändringsledningsstrukturen finns framtagen för att verksamheten skall lyckas skapa motivation och engagemang hos medarbetarna när förändringar skall implementeras (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 19).

Örebro Kommun arbetar även med begreppet ständiga förbättringar i sin verksamhet. Ständiga förbättringar innebär en systematisk metod för att sätta mål och aktiviteter som sedan implementeras och analyseras för att uppnå ständiga förbättringar i den dagliga verksamheten (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 34). Systematiken finns för att arbetet med ständiga förbättringar skall uppmuntras i det dagliga arbetet inom de olika verksamheterna. Kunskapen om att arbeta med ständiga förbättringar bidrar till att avvikelser kan identifieras och avhjälpas vilket blir själva motorn i den kontinuerliga utvecklingen av verksamheten (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 34). Det finns olika metoder som kan knytas till arbetet med att ständigt förbättra verksamheten. Valet av metoder behöver anpassas till den rådande situationen och verksamheten kan även utse en förbättringsledare som håller ihop arbetet och säkerställer att arbetet utförs och följs upp (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 34).

Flera verktyg finns för att underlätta arbetet med att ständigt förbättra verksamheten samt säkerställa kvaliteten inom förbättringsarbetet i Örebro kommun. Bland annat används SWOT-analys som kan nyttjas av alla medarbetare inom verksamheten där olika grupperingar gemensamt kan skapa en bild av svårigheter, möjligheter och hot som grund till verksamhetsplanering och genomförande av förbättringar (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 29). Andra analysverktyg såsom riskanalys och ROSA-analys används för att identifiera risker och utveckling av kommunalt stöd.

2.11 Systematiskt kvalitetsarbete Kävlinge kommun

Kävlinge kommun är den senaste vinnaren av utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun, en utmärkelse som de vann år 2015 (SKL, 2017). Kävlinge kommuns definition av kvalitetsarbete är att ständigt förbättra verksamheten och optimering av resursanvändning (Kävlinge kommun, 2016). För att kvalitet skall uppnås i kommunens arbete använder de sig av en systematisk modell för de initiativ som bedrivs i kommunens regi. Kvalitetsmodellen illustrerar en förbättringscykel innehållande olika faser där även en kil finns integrerad för att symbolisera kvalitetssäkring så att inte samma misstag görs på nytt (Kävlinge kommun, 2016). Genom att kvalitetsmodellen följs skapas således ständiga förbättringar inom verksamheten.

Den inledande fasen i kvalitetsmodellen är att planera. I planeringsfasen skall jämförelser och undersökningar identifieras som skall genomföras under året där även olika aktiviteter skall planeras (Kävlinge kommun, 2016). Planeringsarbetet utgör ett viktigt fundament för det fortsatta systematiska arbetet under året.

Förbättringscykeln övergår sedan i genomförandefasen där de planerade aktiviteterna skall verkställas. Åtgärderna och genomförandet kan se lite olika ut beroende på om aktiviteter kan verkställas direkt eller om vissa aktiviteter kan genomföras på längre sikt (Kävlinge kommun, 2016). Ett tvärfunktionellt gränsöverskridande samarbete skall genomföras för att aktiviteterna skall kunna utföras effektivt.

Nästa steg i kvalitetscykeln är uppföljningsfasen. Viktigt är att genomförda mätningar, jämförelser och aktiviteter följs upp och att mätningar sker för att eventuella avvikelser skall kunna identifieras (Kävlinge kommun, 2016). Uppföljningen kan ske med hjälp av exempelvis nyckeltal, intern kontroll eller feedback från mottagare.

I fasen åtgärda dras slutsatser utifrån de eventuella avvikelser som identifierats. I de fall där avvikelser kan knytas till en direkt åtgärd skall de genomföras (Kävlinge kommun, 2016). På så sätt avhjälps de avvikelser som uppstått i ett tidigt stadium. De avvikelser som inte kan knytas till en åtgärd som kan verkställas direkt skall kanaliseras till målstyrningen så att åtgärder kan göras inom ramen för långsiktiga mål (Kävlinge kommun, 2016).

Kvalitetsmodellen avslutas med fasen kvalitetssäkring. Genom att kvalitetssäkring görs utav arbetet så minimeras risken för att samma misstag görs igen (Kävlinge kommun, 2016). Ständiga förbättringar uppnås på så vis genom att utvecklingsarbetet analyseras och kvalitetssäkras.

2.12 sammanfattning tidigare arbeten

Örebro- och Kävlinge kommun har båda tilldelats utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun för sitt kvalitet- och förbättringsarbete. Det finns flera gemensamma nämnare i respektive arbetssätt som bidrar till framgången. De båda kommunerna ger bland annat uttryck för att förbättringsaktiviteter måste planeras väl där gemensamma mål för verksamheten behöver upprättas. Genom att bilda gemensamma mål för de förbättringsinitiativ som identifieras skapas en gemensam bild av vad verksamheten skall uppnå tillsammans. Tydlig planering och gemensamt upprättade mål skulle kunna ge förutsättningar för RSF-kansli att arbeta ständigt med förbättringar.

En gemensam faktor för Örebro- och Kävlinge kommun är att de har upprättade modeller för hur utvecklings- och förbättringsarbete skall bedrivas inom verksamheten. Modellerna är indelade i olika faser som skall behandlas genom förbättringsarbetet. I

modellerna tydliggörs även vikten av ett strukturerat uppföljnings- och kvalitetsarbete. En tydlig modell för hur förbättringsarbetet skall bedrivas är en komponent som skulle kunna användas i utveckling av arbetssätt för RSF-kansli att ständigt förbättra verksamheten.

Vid studier av tidigare arbeten som utförts av valda kommuner framgår det att arbetet med förbättring skall ske systematiskt vilket deras utvecklingsmodeller ger förutsättningar för. Däremot preciseras inte vilka specifika verktyg som skall användas när förbättringsinitiativ bedrivs. Det kan finnas ett värde att förtydliga vilka verktyg som kan användas kopplat till utvecklingsmodellen för att skapa förutsättningar för medarbetarna.

3. Arbetets genomförande – metod

Kapitlet arbetets genomförande- metod innehåller flera avsnitt. Avsnittet inledning metod beskriver dels vilken ansats som tagits för studien men presentation sker även av olika metoder som använts inom studien, dels för att beskriva ett nuläge men även för att upprätta lösning för verksamheten.

I avsnittet datainsamlingsmetod redovisar de metoder som använts för insamling av data. Närmare beskrivning görs för hur intervjuer genomförts men även användandet av sekundärdata.

Avsnittet dataanalys följer där de metoder som använts för analys av data redovisas. Kapitlet avslutas med beskrivning av validitet och reliabilitet samt vilka etiska ställningstaganden som finns inom ramen för studien.

3.1 Inledning metod

I studien används abduktiv ansats för behandling och förädling av data. Abduktion kan ses som en kombination av induktion och deduktion (Patel & Davidson, 2011 s 24). Inledningsvis i studien granskas en specifik situation inom ett valt område. Därefter upprättas en hypotes som kan beskriva situationen. Det första steget i abduktion kan beskrivas som induktivt genom att typfall hämtas från verkligheten där teori sedan upprättas (Patel & Davidson, 2011 s 24). Hypotesen som upprättats kommer sedan att testas. Efter att hypotesen sedan har testats på ett typfall så utvecklas den vidare. Efter att den abduktiva metoden har genomgått sin induktiva fas så övergår den till att bli deduktiv som innebär att slutsatser dras om enskilda fall utifrån teorier (Patel & Davidson, 2011 s 24).

Den abduktiva ansatsen passar väl för studien eftersom problem hämtas från en verklig situation där sedan en potentiell lösning kan prövas mot situationen.

Studien kan anses vara utformad uteslutande med hjälp av kvalitativ insamling- och bearbetning av data. Vid kvalitativa studier analyseras kvalitativ data i form av texter, litteratur men även ljud- och videoinspelningar (Patel & Davidson, 2011 s 120). I studien har sekundärdata samlats in i form av textmaterial, arbetssätt och modeller. Även ljudupptagningar av intervjuer har genomförts för transkribering och vidare analys. En vanlig företeelse inom kvalitativa studier är att data analyseras löpande till skillnad från kvantitativa studier där analys vanligtvis sker först i slutet av studien (Patel & Davidson, 2011 s 121). Som en del av arbetssättet för studien görs löpande analys av inkommande data för att ta ut nya vägval för vidare forskning.

3.2 SWOT-Analys:

Att utgå från verktyget SWOT-Analys medför att organisationen ges möjlighet att granska uppkomster av problem eller förbättringsbehov. Verktöget är till för att lyfta organisationens styrkor och svagheter med avseendet att tillmötesgå specifika behov som målgruppen i verksamheten efterfrågar.

Verktöget medför att möjligheter till förbättringar kan belysas, då för- och nackdelar kan ställas emot varandra. Verktöget avser att synliggöra nya arbetssätt till förbättring med att granska arbetsmoment, med fokus på att belysa problematik med jämförelse av positiva och negativa mönster. Med vetskap om organisationens ”svagheter” skapas förutsättningar till att omvandla dem till ”styrkor”. ”hoten” i en förändring blir till drivkraft för att se möjligheterna (Tonnquist, 2014 s 62).

Verkar för att nå uppsatta mål	Verkar mot att nå uppsatta mål
Styrkor:	Svagheter:
Möjligheter:	Hot:

Figur 4. Illustration av formulär för SWOT-analys inspirerad av Tonnquist, B (2014, S 62)

En SWOT-analys är ett ytterst bra verktyg för att skapa en bredare förståelse för var organisationen befinner sig i förhållande till sin omgivning. Resultatet av analysen har som avsikt att ge en bredare inblick för vad organisationen kan och bör fokusera på.

Styrkor: Finns inom organisationen. Det viktiga är att benämna var de finns och hur dess egenskaper av kompetens kan spridas i verksamheten.

Svagheter: Finns inom organisationen och målet är att övervinna dem. Exempelvis kan svagheter betraktas av missvisande företagskultur, bristfällig kompetens i arbetsgrupper eller hög ekonomisk kostnadskultur.

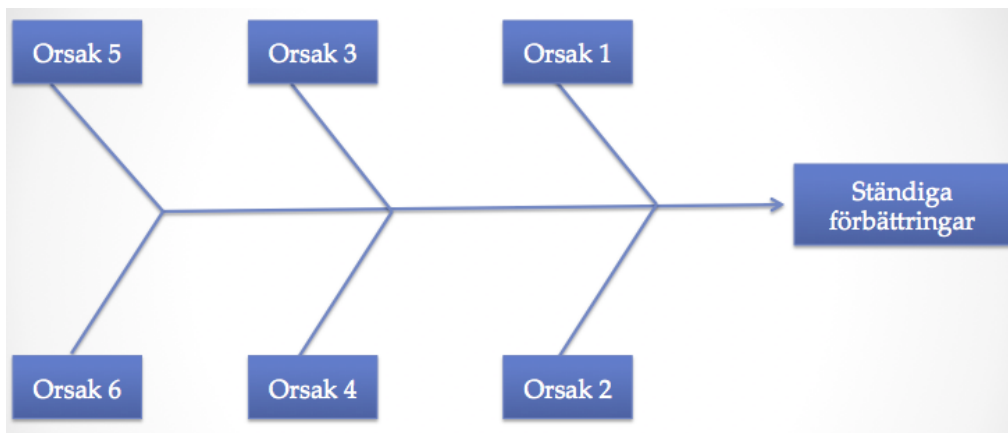
Möjligheter: Visualiserar omgivningen i form av att se utvecklingsmöjligheter. Möjligheter kan sedan frigöras med hjälp av att tillämpa väl utvalda metoder och verktyg som angreppet för utveckling. En viktig post är att verksamheten vet vilka redskap som finns tillhanda och hur funktionen av respektive verktyg implementeras för bästa effekt.

Hot: Hot till förändring kan uppstå av bristande kommunikation som exempelvis uppstår av konkurrens mellan medarbetarna, kompetensbrist inom området eller oenighet mellan ledning och medarbetare.

3.3 Orsaks-verkan diagram

När kvalitetsbristerna iakttagits måste de betas ner för att få ut grundorsakerna till varför problemet existerar (Bergman & Klefsjö, 2012 s 242). En systematisk analys av problemområdets underliggande delar går att belysa med hjälp av att använda orsaks och verkan-diagram. Med hjälp av att kartlägga problemområdet på detaljnivå synliggörs orsaker till problemets uppkomst vilket ger förutsättningar att hantera problematiken. Det kan många gånger anses som svårt att hantera problematik som är för omfattande, vilket Orsaks-verkan diagrammet blir till ett betydelsefullt redskap för att ta reda på de mindre felorsaker som i sin tur kan relatera till stor påverkan för helheten av det identifierade problemet.

Processens resurser som beskriv nedan i figur 5 väljs ut och belyser grundorsaken till problemet. Via att analysera ingående delar för respektive resurs, ger sedan överblick av de resurser som är i störst behov av översyn vilket även synliggör de väsentligaste orsakerna till varför problemet har uppstått.



Figur 5. Illustration av Orsaks-verkan-diagram inspirerad av Bergman, B & Klefsjö, B (2012, S 40)

3.4 A3

A3-arket är ett visuellt hjälpmedel för att illustrera förbättringsarbetets löpande aktiviteter (Liker, 2009 s 291). Med insyn och överblick för vilka problem som betraktas ger verktyget förutsättningar till att visualisera problemets uppkomst. Verktyget ger en gemensam bild

för hur problemet kan bearbetas mot förbättring och skapar samtidigt förståelse och delaktighet för hur medarbetarnas gemensamt arbetar med förbättringsarbeten. Problematik kan definieras på olika sätt beroende på vem som belyser den. Det är vanligt att enskilda individer i organisationen tar på sig ansvaret att lösa ett problem på egen hand även fast det berör en hel arbetsgrupp. A3-arket kan därför användas för att summera allas idéer kring det gemensamma problemet. Med allas möjlighet till insyn i förbättringsarbeten formas även förutsättningar till att implementera arbetssätt som tillmötesgår samtligas behov i arbetskedjan.

Rubrik:	Datum:	Medverkande:	Ansvarig:
1. Problemet <ul style="list-style-type: none"> Formulering: vad är orsaken till problemet och varför? Varför läggs fokus på detta problem/förbättringsområde? Diskutera känsla, medvetenhet och symptom för hur problematiken. 			5. Åtgärder/lösning <ul style="list-style-type: none"> Kräver konsensus i arbetsgruppen. Vilken lösning anses som mest relevant? Löser angreppssättet hela, eller delar av problemet?
2. Fakta kring problematik <ul style="list-style-type: none"> Analys av "Nuläge", hur ser situationen ut i dagsläget? Beskriv problemets omfattning samt vem som involveras/berörs av problemet. Samla in fakta, med hjälp av iakttagelser och mätetal och bedöm problemområdets omfattning. 			6. Åtgärder: genomförande av lösning <ul style="list-style-type: none"> Kräver konsensus i arbetsgruppen. Vilken lösning anses som mest relevant? Löser angreppssättet hela, eller delar av problemet? Vilka rundliggande konsekvenser medförs av att genomföra en förändring? Värdera förbättringsförslagen efter kostnad och positiva/negativa effekter.
3. Mål <ul style="list-style-type: none"> Vad skall uppnås till ett "Nyläge", önskvärda effekter, vart vill vi komma? Förutsättningar: Målet skall vara mätbart, realistiskt och konkret. Hur mycket? Till när? Specifik målformulering, undantaget faktorer för lösning som inte skall bearbetas i denna fas. 			7. Studera & utvärdera åtgärder <ul style="list-style-type: none"> Studera händelseförloppet. Hur gick det? Nådde vi målet? Lösningens funktion: blev det ett godtagbart resultat eller behöver bandet backas? Upprätta redovisande dokument för iakttagelser.
4. Grundorsaksanalys <ul style="list-style-type: none"> Fastställ grundorsak till problemet, relaterat till konkret fakta. Upprätta analys av problemområdet med tillämpning av konkreta verktyg för att identifiera rundliggande orsaker till problemets uppkomst. Analysen skall vara kortfattad och tydlig på ett sätt som enar den gemensamma målbilden. 			8. Agera-Lära-Bibehålla <ul style="list-style-type: none"> Standardisera metoden. Upprätta styrande dokument. Underhåll och sprid resultatet i organisationen. Bilda förhållningsätt för att använda resultatet till vidare utveckling. Kontinuerlig uppföljning av förbättringsarbetets funktion.

Figur 6. Illustration av A3-ark.

3.5 Datainsamlingsmetod

3.5.1 Intervju

Intervjuer har använts som datainsamlingskälla för studien. Metoden har använts för att studera hur den studerade arbetsgruppen arbetar för att ständigt förbättra verksamheten. Intervjuer har genomförts i organisationen Region Gotlands lokaler där fältanteckningar och ljudupptagning använts för att dokumentera samtalet.

Intervjuer har genomförts via en semistrukturerad intervjumetod. En semistrukturerad intervjumetod förbereds med upprättade frågeställningar som kan användas flexibelt vid intervjutillfället. (Denscombe, 2016 s 266). Inför intervjuerna har frågeställningar upprättats som anses relevanta utifrån vilken information som önskas. De aktuella frågorna har sedan kunnat användas som utgångspunkt i samtalet. Under själva intervjutillfället har intervjupersonen möjlighet att utveckla sina svar genom att följdfrågor ställs (Denscombe, 2016 s 266). Följdfrågor har framgångsrikt kunnat ställas vid intervjutillfällena för att

säkerställa att relevant information framkommer. Den semistrukturerade intervjumetoden har även bidragit till en beredskap att styra intervjun ifall information framkommer som minskar de upprättade frågornas relevans. På så sätt har intervjuernas kvalitet ökat och den önskade informationen har kunnat insamlas på ett flexibelt sätt.

Vid genomförd intervju har ljudinspelning använts för att säkerställa insamling av data. Fördelen med ljudinspelning som verktyg vid intervju är att allt som sägs dokumenteras under intervjun (Denscombe, 2016 s 280). Ljudinspelning har också skapat möjlighet till att återgå till intervjumaterialet för att studera enskilda uttalanden där tolkning kan göras av svar på olika frågeställningar som presenterats under samtalet. Ljudupptagningar fångar inte den kommunikation som är icke-verbal (Denscombe, 2016 s 280). Därför har fältanteckningar använts som komplement.

3.5.2 Intervjupersoner

I arbetet har två personer intervjuats. En av intervjupersonerna är kvalitets- och utvecklingsstrateg inom Region Gotland. Intervjuperson har varit verksam inom organisationen under många år och har god kännedom hur utvecklings- och förbättringsarbetet är utformat inom verksamheten.

Verksamhetsansvarig chef har intervjuats för att studera hur RSF-kansli arbetar med förbättring och utveckling av verksamheten i dagsläget. Intervjupersonen är förhållandevis ny på arbetsplatsen men har god kännedom om hur arbetet med förbättringar drivs och har även kännedom hur utvecklingsfrågor har hanterats inom gruppen tidigare.

Intervjupersonerna har inför intervjuerna informerats om vad som är syftet med intervjun och vilken information som kommer efterfrågas. Intervjupersonerna har även fått information om vilket syfte den aktuella studien har. Det är förekommande att intervjupersonerna i en studie inte alltid får syftet med studien presenterade för sig vilket skapar osäkerhet hos den enskilde intervjupersonen om vad som önskas (Patel & Davidson, 2011 s 74). Därför har intervjupersonerna försatts med information om studien inför intervjuerna för att de skall ges rätt förutsättningar att förbereda sig för intervjun.

Den information som önskas från de respektive intervjupersonerna bedöms inte som känslig vilket innebär att det inte finns något värde att anonymisera intervjusvaren. Det finns ett värde i att förtydliga för intervjupersonerna huruvida deras bidrag kommer anonymiseras eller inte (Patel & Davidson, 2011 s 74).

3.5.3 Fältanteckningar

Som komplement för insamling av data från intervjuer kommer fältanteckningar att föras vid intervjutillfällena. Fältanteckningar kan användas som komplement i intervjusituationer då ljudinspelningar inte fångar kroppsspråk och gester som äger rum under intervjun (Denscombe, 2016 s 281). Fältanteckningar används därmed för att förtydliga och skapa förstärkande beskrivningar av de svar som inkommer under intervjutillfällena.

3.5.4 Sekundärdata

I studien har sekundärdata använts i form av dokumenterade förbättringsverktyg för Region Gotland. Sekundärdata kan beskrivas som data som redan finns dokumenterad som kan hämtas in (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014 s 91). De dokumenterade

förbättringsverktygen för Region Gotland finns presenterade på deras intranät där all personal som arbetar inom organisationen har tillgång till materialet.

3.6 Dataanalys

3.6.1 Transkribering av intervjuer

Ljudupptagningar från intervjuer i studien har transkriberats. Transkribering underlättar detaljerad sökning i materialet och möjliggör jämförelser av insamlad data (Denscombe, 2016 s 384). Det transkriberade intervjumaterialet ökar även transparensen i studien där materialet på ett enkelt sätt kan granskas utan att ljudupptagningen behöver studeras. Då det endast är delar av intervjuerna som används i studien finns det delar av data från intervjun som inte är relevant kopplat till studien. Genom transkribering kan de avsnitt i intervjun som bidrar till ett värde transkriberas för vidare presentation istället för att hela intervjun redovisas (Denscombe, 2016 s 385). Det blir därmed även lätt att studera det relevanta intervjumaterialet som används i studien närmare via transkribering istället för att lyssna igenom hela ljudupptagningen av intervjun.

3.7 Reliabilitet och validitet

Olika angreppssätt används för att säkerställa validitet och reliabilitet i studien. Redovisning av angreppssätt och ställningstaganden följer i delavsnitt.

3.7.1 Validitet

Flera olika åtgärder har vidtagits för att säkerställa god validitet i studien. Ett angreppssätt för att skapa validitet i en kvalitativ studie är att använda sig av flera olika datakällor som sedan analyseras för att skapa en bild av det studerade (Patel & Davidson, 2011 s 107). För att ett nuläge skall kunna skapas som överensstämmer med verkligheten används flera källor för insamling av data. Dels har intervjuer genomförts med verksamhetsansvarig chef för att visualisera hur den enskilda arbetsgruppen arbetar med att ständigt förbättra verksamheten. Dessutom har material insamlats som beskriver vilka verktyg och arbetsätt som organisationen tillhandahåller för att de olika avdelningarna och arbetsgrupperna skall kunna arbeta med att ständigt förbättra verksamheten. På så sätt skapas en helhetsbild över hur arbetet med att ständigt förbättra verksamheten sker i organisationen och minimerar risken för att enskilda uppfattningar får för stor påverkan i studien.

Eftersom data till studien bland annat hämtas från genomförda intervjuer har åtgärder vidtagits för att säkerställa validiteten även i intervjuerna. När transkribering av intervjuer sker finns risken att talspråk justeras och att innehållet anpassas till skriftspråk (Patel & Davidson, 2011 s 107). Vid transkribering av intervjuerna har studenterna varit noga med att inte göra förändringar i den text som skrivs jämfört med vad som framkom under intervjuerna. Genom att översätta transkriberingen enligt vad som kom fram vid intervjun kan texten bli svårare att läsa men risken för att subjektiva tolkningar görs i transkriberingen minskar vilket säkerställer validiteten. Talspråk skiljer sig även mot skriftspråk på det viset att kroppsspråk och gester inte visualiseras i den transkriberade texten (Patel & Davidson, 2011 s 107). För att transkriberingen skall överensstämma i så hög grad som möjligt med intervjutillfället har fältanteckningar förts under intervjuerna. I

fältanteckningarna har kroppsspråk och gester studerats kopplat till de frågeställningar som framkommer i intervjuerna. Noteringarna har sedan bifogats till transkriberingen för att ge en tydlig bild av intervjun.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i studien säkerställs på flera sätt. Hög reliabilitet i en kvalitativ studie behöver rimligtvis inte vara att en intervjuperson ger exakt samma svar på frågor om de skulle ställas igen vid ett senare tillfälle (Patel & Davidson, 2011 s 106). Det är sannolikt att de intervjuer som genomförts i studien skulle se annorlunda ut om intervjun skulle göras om vid ett senare tillfälle. Det viktiga är istället att den specifika situation som råder vid intervjutillfället fångas genom frågeställningarna (Patel & Davidson, 2011 s 106). För att säkerställa hög reliabilitet kopplat till intervjuer som genomförts har studenterna varit noga med att förtydliga för intervjupersonerna vad som efterfrågas och vad syftet med intervjun är. Den fråga som intervjuerna avser att besvara är vilka arbetssätt och verktyg som i dagsläget används av verksamheten för att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten. Genom att ha upprättade frågeställningar inför intervjuerna säkerställs att intervjupersonerna beskriver situationen såsom den ser ut i dagsläget. Dessutom används en semistrukturerad intervjumetod för att möjliggöra följdfrågor i det fall intervjupersonerna inte skulle förstå frågeställningarna eller om förtydliganden behöver göras. Intervjuerna dokumenteras med hjälp av ljudinspelning och transkribering. Det är ytterligare ett initiativ för att förstärka reliabiliteten i studien. Ljudinspelning och transkribering möjliggör för andra forskare att tolka materialet och studera frågeställningarna för att tolka den enskilda företeelsen som beskrivs vid intervjutillfället. Studenterna kan dessutom återvända till materialet för att studera vad som verkligen togs upp under intervjuerna. På så sätt minskar risken för feltolkningar och att felaktiga subjektiva slutsatser dras om de data som samlas in.

3.8 Etiska ställningstaganden

Löpande informationsinsamling under upprättandet av rapport har utförts med hänsyn till de enskilda intervjupersonernas etiska värderingar.

De personer som ingår i undersökningar och studier skall skyddas genom att personuppgifter hanteras ansvarsfullt och där personernas anonymitet värnas i största möjliga utsträckning (Vetenskapsrådet, 2012 s 12).

Information från intervjupersonerna har skyddats genom muntligt avtalad sekretessförbindelse mellan forskare och respektive deltagare. Representanter från Region Gotland bedömer att studenter inte behöver upprätta en skriftlig sekretessförbindelse.

Eftersom studenter omfattas av rådande sekretesslagstiftning som inte kräver att sekretessförbindelse upprättas för att sekretesslagstiftning skall gälla.

Vid intervjutillfällena har forskarna hört sig för om det är acceptabelt att använda namn för tilldelat material. Respektive individ som nämns i rapporten har godkänt att medverka med sitt namn. Forskarna har sedan transkriberat intervjuerna och tagit bort förbindelser mellan namn och data vilket kan anses som skadligt för den enskilde respondenten (Denscombe, 2016 s 429). Värde av att benämna vilka personer som redogjort för vad har inte varit den ledande frågan för forskningens framgång och har därför begränsats till den specifika mån som har betydelse för forskningens uppbyggnad.

Vid forskning och studier är det viktigt att intervjupersonerna är informerade om studiens syfte (Vetenskapsrådet, 2002, s 7). Intervjupersonerna har delgivits information om forskningen samt för vilket syfte den upprättats.

Deltagare i undersökningar och studier har rätt att själva bestämma i vilken omfattning de vill vara delaktiga i arbetet (Vetenskapsrådet, 2002 s 9). Inför intervjuerna har forskarna presenterat vilka områden som kommer att beröras samt att intervjupersonerna själva får styra i vilken grad de önskar vara delaktiga i studien. Intervjupersonerna förbehålls även rätten att inte besvara enskilda frågor som kan anses svåra att förhålla sig till.

Med bejakande av vetenskaplig integritet skall forskarna ta hänsyn till förbindelsen med andra forskare (Denscombe, 2016 s 432). Hänsyn för tidigare forskning har vidtagits genom ett objektiva synsätt. Vid implementering av tidigare forskning har tydliga referenser upprättats för att påvisa var teorins källa går att finna.

Region Gotland omfattas av rådande Offentlighets- och sekretesslag (2009:400) vilket innebär att offentliga dokument och handlingar som framförallt avser sekundärdata kan användas i examensarbete. Information som kan betraktas som känslig vid spridning är placerade som bilagor till studien och kommer endast att förmedlas till utsedda i verksamheten. Vid studier skall insamlat material från enskilda individer endast användas i forskningssyfte (Vetenskapsrådet, 2002 s 14). Information som insamlats från den studerade verksamheten kommer endast användas inom ramen för studien. Därmed kommer ingen information från verksamheten som inkommit i samband med upprättande av rapporten att användas i andra syften.

4. Resultat

Resultatet för studien redovisas utifrån de frågeställningar som finns upprättade i studiens introduktion.

4.1 Hur kan mer tid frigöras för medarbetarna att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten?

Det finns ingen generell styrning för Region Gotland i dagsläget som talar om hur respektive avdelning och förvaltning skall arbeta med att förbättra och effektivisera verksamheten. Det finns därmed inte definierat vilken tid respektive chef bör avsätta till sin arbetsgrupp för att arbeta med att effektivisera arbetssätt skall kunna göras. Det är ytterst cheferna som bestämmer i vilken omfattning arbete skall utföras för att effektivisera och förbättra verksamheten. Förebyggande arbete för att undvika att avvikelser och slöseri uppstår är ovanligt där istället insatser genomförs när avvikelser redan har skett. Hantering av avvikelser sker som regel endast inom den egna avdelningen eller arbetsgruppen där avdelningarna sällan samarbetar för att minska risken för att avvikelser skall uppstå på flera ställen i verksamheten. Inslag av protektionism kan upplevas generellt inom organisationen vilket innebär att eventuella lösningar för ökad effektivitet eller idéer för att minska

tidsödande arbetsmoment sällan exponeras utanför den egna arbetsgruppen eller avdelningen.

Medarbetarna inom RSF-kansli upplever tidspress i sitt dagliga arbete. Det får konsekvensen att utrymme inte avsätts för att arbeta med förbättringar av det egna arbetssättet. Arbetsbelastningen varierar även mellan medarbetarna inom kanslifunktionen där vissa medarbetare har för hög arbetsbelastning medan andra inte uppnår full produktivitet. Upplevelsen från ansvarig chef är att tid skulle kunna frigöras i gruppen för att arbeta med förbättring för att på så vis uppnå effektivare arbetssätt som utjämnar arbetsbelastningen och minskar tidspressen hos medarbetarna.

Det finns en tydlig koppling mellan att mer kvalitativa tjänster leder till ökad produktivitet. Genom ett strukturerat arbetssätt med kvalitet i fokus kan ledtider minska i arbetet vilket frigör mer tid för medarbetarna. När högre kvalitet i arbetet uppnås minskar också behovet av att omarbete och komplettera redan utfört arbete. På så sätt kan arbetsbelastningen reduceras.

4.2 Hur kan löpande förbättring uppnås i verksamheten?

Region Gotland tillhandahåller ett antal olika verktyg och arbetssätt för att verksamheten skall sträva mot att ständigt förbättra- och öka kvaliteten i verksamheten. Bland annat används Hörnstensmodellen som ledstjärna för hur kundcentrerad utveckling av verksamheten skall ske. Däremot finns ingen styrning för hur Hörnstensmodellen skall användas. De olika verktygen som finns tillgängliga inom organisationen kan på olika sätt underlätta arbetet för att identifiera fel och avvikelser samt uppnå förbättringar i arbetet. De olika framtagna förbättringsverktygen för Region Gotland finns presenterade i tabell 3.

Tabell 3. *Tillgängliga förbättringsverktyg inom Region Gotland.*

Analystrappan
5S
A3-annalys
Orsaks-verkan diagram (Fiskbensdiagram)
Hörnstensmodellen
PDCA-cykeln
Värdeflödesanalys
5 varför

Not: Sammanställning av tillgängliga förbättringsverktyg inom Region Gotland.

Det saknas en tydlig styrning för hur kvalitet- och förbättringsarbete skall bedrivas inom Region Gotland. Avvikelser, förbättringsförslag och idéer skall lyftas till närmast ansvarig chef för vidare hantering. Förmågan till att utveckla verksamheten inom de olika avdelningarna och arbetsgrupperna blir således beroende av vilket intresse den ansvariga chefen har för förbättringsarbete. Framtagna krav för chefer i riktlinjen kvalitet och

verksamhetsutveckling om att utvecklings- och förbättringsarbete skall bedrivas systematiskt uppfylls alltså inte.

RSF-kansli använder sig inte i dagsläget av de verktyg och arbetssätt som finns framtagna inom Region Gotland. Arbetsgruppen arbetar på olika sätt mot de värden som Hörnstensmodellen står för men att själva modellen inte är känd hos medarbetarna. Det förbättringsarbete som utförs inom RSF-kansli är inte strukturerat eller metodiskt. De initiativ som tas för att uppnå förbättringar inom verksamheten sker individuellt där inget större samarbete finns mellan medarbetarna inom RSF-kansli. De förbättringsarbeten som genomförs har även avsaknad av styrning och följer nödvändigtvis inte, för organisationen uppsatta mål. Tydlighet saknas således i hur förutsättningar skapas för medarbetare att vara delaktiga i att förbättra och utveckla verksamheten trots att det är ett krav för chefer enligt den interna riktlinjen Kvalitet och verksamhetsutveckling. Enskilda initiativ tas hos enskilda medarbetare för att förbättra den egna arbetsituationen. Krav för chefer inom Region Gotland finns via riktlinjen för kvalitet och verksamhetsutveckling att leda och stödja verksamheternas utvecklings- och förbättringsarbete, vilket inte görs i dagsläget. Det finns inget uttalat motstånd i RSF-kansli mot förändringar som kan uppstå i samband med att förbättringsarbeten implementeras. Däremot kan missnöje uppstå när själva förändringen skall drivas igenom.

Örebro kommun har framgångsrikt lyckats etablera metoder och arbetssätt för arbetet med att ständigt förbättra verksamheten. Örebro kommun har som ambition att ständigt förenkla, förnya och förbättra verksamheten. För att det skall kunna göras upprättas gemensamma mål för verksamheten som skall brytas ner inom respektive område och avdelning.

Ledarskapet är en central faktor i arbetet med att ständigt förbättra verksamheten inom Örebro kommun. För kommunen finns en utvecklingscykel upprättad som är tänkt att vara vägledande genom de förbättringsinitiativ som bedrivs inom organisationen. På så sätt finns en modell att förhålla sig till där förbättringsarbetet skall genomgå olika faser. Organisationens arbetar även med olika förbättringsverktyg som kan anpassas beroende på vilka förbättringsinitiativ som bedrivs och var i utvecklingscykeln det pågående arbetet befinner sig.

Kävlinge kommun är vinnare av utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun år 2015 för sitt framgångsrika arbete med ständiga förbättringar och kvalitet. Kävlinge kommun använder även i sin definition av kvalitetsarbete att kvalitet uppnås genom att ständigt förbättra verksamheten och att optimera resursanvändning. En systematisk modell finns framtagen för Kävlinge kommun som skall användas i förbättringsarbetet inom kommunen. Utöver de olika faser som modellen innehåller så finns även ett steg för kvalitetssäkring integrerad i modellen för att framtagna förbättringar skall säkerställas och bestå.

De gemensamma faktorer som kan ses mellan Örebro- respektive Kävlinge kommun är att båda kommunerna använder sig av en upprättad modell för systematiskt förbättringsarbete. Därmed skapas en tydlig struktur för hur det löpande förbättringsarbetet inom organisationen skall utföras. En annan gemensam faktor som finns för de båda kommunerna är att mål sätts upp som sedan bryts ner i de respektive verksamheten för

vidare bearbetning. En gemensam utvecklingsmodell tillsammans med gemensamma mål är gemensamma nämnare för ett framgångsrikt förbättringsarbete för kommunerna.

4.3 Hur kan kompetensutbyte skapas mellan medarbetare?

Trots att medarbetarna inom RSF-kansli har liknande arbetsuppgifter så arbetar de inte kontinuerligt tillsammans utan mycket individuellt arbete präglar gruppen. Gruppen träffas regelbundet och har möten tillsammans men det finns ingen struktur för hur de skulle kunna stödja varandra i deras respektive arbetssituation. Trots att en av hörnstenarna i Hörnstensmodellen gör gällande att arbete skall ske för att ständigt förbättra verksamheten så finns ingen plan för hur medarbetarna strukturerat skall bilda ny kunskap och utvecklas. Istället tas egna initiativ till ständig förbättring av det egna arbetssättet ostrukturerat där ingen dokumentation förs och där kollegorna inte får ta del av en eventuell förbättring.

De roller som finns inom RSF-kansli är inte tydligt definierade där ansvarsområden för respektive medarbetare inte är kartlagd. Därmed uppstår svårigheter i att skapa planer för kompetensutveckling för respektive medarbetare. De anställda inom RSF-kansli efterfrågar varandras kompetens kontinuerligt genom att dialog förs direkt mellan berörda parter. Kompetensutbytet mellan medarbetarna följer inte någon struktur vilket gör att kunskaper inte sprids vidare inom arbetsgruppen. Att ge feedback på varandras arbetssätt sker i låg omfattning eftersom en osäkerhet finns i hur feedback kan ges- och mottas. Därför leder sällan den nya kunskap som inhämtas till att förbättra befintliga arbetssätt och rutiner. Då arbetsuppgifterna är styrda till olika individer i gruppen så faller det sig inte naturligt att feedback ges till andra kollegor vad gäller arbetssätt eftersom upplevelsen är att ingen rätt finns att konkretisera andra kollegors arbetsområden. Indelningen av arbetsuppgifter och arbetsområden som är styrt på enskilda individer innebär även att det inte så stor kunskap inom arbetsgruppen vad gäller andras arbetsuppgifter. Medarbetarna har stor kunskap inom sina respektive arbetsområden men kunskapen sprids inte mellan medarbetarna. Det finns med andra ord mycket tyst kunskap i arbetsgruppen som har utvecklats av de enskilda medarbetarna. För att en lärande organisation skall kunna skapas krävs att kunskapen går från att vara tyst till att bli explicit. Ingen större externalisering av kunskap finns i verksamheten vilket innebär att den kunskap som finns hos de respektive medarbetare förblir tyst och övergår inte till att vara explicit. Därmed blir varje arbetsuppgift väldigt personberoende där det förutsätts att de enskilda individerna är på plats för att arbetsuppgiften skall kunna utföras. Därför uppstår svårigheter för kollegor att täcka upp när medarbetare är frånvarande. Det allmänna synsättet inom gruppen är att olika individer har uppdrag som skall utföras snarare än att RSF-kansli har ett gemensamt funktionsuppdrag.

5. Analys och diskussion

I analys och diskussion analyseras det resultat som framkommit i studien i relation till upprättat syfte och frågeställningar. I kapitlet presenteras även lösning för den valda verksamheten med tillhörande plan för implementering av lösning.

5.1 Frigöra tid för medarbetarna för arbetet med att ständigt förbättra verksamheten

Det arbetssätt som används i nuläget för RSF-kansli är på många sätt ineffektivt vilket innebär att medarbetarna ofta upplever tidsbrist och otillräcklighet. Avsaknaden av

strukturerade arbetssätt för att effektivisera verksamheten saknas vilket kan ses som en stor bidragande orsak till att tidsbrist uppstår. Medarbetarna inom RSF-kansli arbetar enskilt med sina olika ansvarsområden trots att de alla tillhör samma arbetsgrupp (Respondent B, 2017-03-31). Möjligheterna till att få avlastning bedöms som liten eftersom samarbetet inom gruppen är begränsat. Trots att medarbetarna träffas kontinuerligt sker inget samarbete för hur den gemensamma leveransen skall optimeras. Medarbetarna ser inte sina respektive arbetsuppgifter som en del av en gemensam helhet utan som fristående arbetsuppgifter där ansvaret ligger på respektive medarbetare (Respondent B, 2017-03-31). Hörnstensmodellen gör gällande att olika aktiviteter kan ses som en sammanhängande kedja i en process där en tydlig definition av start- och slut finns (Bergman & Klefsjö, 2012 s 44). Arbetsuppgifterna som utförs inom RSF-kansli påverkar varandra i olika omfattning och bidrar till en gemensam leverans. Eftersom synsättet att en gemensam nämnare inte finns hos medarbetarna i dagsläget skapas även svårigheter i hur arbetet gemensamt kan optimeras. För att bedöma huruvida en process är effektiv eller hur vissa moment skulle kunna förbättras krävs ett gemensamt synsätt på vilka resurser som går åt för att leverans skall kunna ske (Ljungberg & Larsson, 2012 s 293). Arbetsbelastningen är för närvarande ojämn inom RSF-kansli. Vissa medarbetare har för hög arbetsbelastning medan andra medarbetare skulle ha möjlighet att producera mer (Respondent B, 2017-03-31). Ett förändrat synsätt inom arbetsgruppen skulle behöva uppnås där de olika aktiviteterna ses som delar av en gemensam helhet för att gruppens samlade kompetens skall kunna bidra till att effektivisera verksamheten. På så sätt skulle även fördelningen av resurser kunna göras annorlunda vilket skulle bidra till en utjämnad arbetsbelastning.

Det finns en direkt koppling mellan kvalitet och produktivitet vilket innebär att högre kvalitet på det som levereras från en funktion även skapar ökad produktivitet (Bergman & Klefsjö, 2012 s 68). Det finns i nuläget inget implementerat arbetssätt för hur ökad kvalitet skall kunna uppnås i de aktiviteter som finns inom RSF-kansli. Genom att systematiskt arbete skulle utföras för att öka kvaliteten i leveransen från RSF-kansli skulle således även produktiviteten öka. Genom ökad produktivitet förminskas handläggningstider vilket skulle frigöra tid för medarbetarna. En tydlig struktur av modeller och verktyg skapar förutsättningar för att forma arbetssätt med ökad kvalitet inom verksamheten vilket Örebro kommun framgångsrikt har implementerat i sin verksamhet (Kvalitetshandbok Örebro Kommun, 2016 s 7). På liknande sätt skulle RSF-kansli kunna använda sig av en systematisk modell för att skapa arbetssätt som bidrar till ökad kvalitet för att på så vis öka produktiviteten i verksamheten.

En annan viktig aspekt för att uppnå effektivitet inom verksamheten är tydligt deltagande och styrning av förbättringsarbetet. I Hörnstensmodellen uttrycks att alla medarbetare måste involveras i för att ett effektivt förbättringsarbete skall kunna genomföras (Bergman & Klefsjö, 2012 s 48). Det krävs därmed tydlig styrning för att alla medarbetare skall engagera sig i den gemensamma prestationen från arbetsgruppen, till skillnad från det individuella arbetssätt som tillämpas av RSF-kansli i dagsläget. Hörnstensmodellen ger även uttryck för att ledarna skall visa engagemang och trovärdighet för att ett effektivt förbättringsarbete skall kunna vara möjligt (Bergman & Klefsjö, 2012 s 50). Örebro Kommun (2016) lyfter även fram att cheferna har ett särskilt ansvar för utvecklingsarbetet inom verksamheten för att förbättring och effektivisering skall vara möjlig. Därför krävs en större närvaro från ledningen inom RSF-kansli som uppmuntrar

kvalitets- och förbättringsarbete och som även visar att arbete med effektivisering och ökad delaktighet är viktigt.

5.2 Ökat kompetensutbyte mellan medarbetare

Arbetstagarna i RSF-kansli har specialistkunskaper inom olika områden där stor erfarenhet finns inom olika arbetsområden (Respondent B, 2017-03-31). Ett problem som finns är att inget större utbyte av kunskaper sker mellan individerna. Medarbetarna ägnar sig förvisso åt kompetensutbyte mellan varandra men det sker slumpmässigt (Respondent B, 2017-03-31). Därmed finns en hel del kunskap inom gruppen som förblir dold. De olika kompetensområdena har utvecklats genom mångårig erfarenhet inom yrket samt personliga utvecklingsinitiativ inom respektive arbetsområde. Eftersom kunskapen oftast stannar hos de enskilda medarbetarna blir de olika arbetsuppgifterna personberoende. Kompetenser som har utvecklats hos medarbetare över tid men som inte kommuniceras vidare inom arbetsgruppen kan definieras som tyst kunskap (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 386). Att mycket tyst kompetens finns inom RSF-kansli får emellertid konsekvenser. För att organisationen skall kunna bli lärande krävs att kunskaper som arbetstagarna har sprids inom arbetsgruppen samt att den tysta kunskap som finns lyfts fram och dokumenteras (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 386). Genom att kunskapen förblir tyst inom verksamheten kan det vara hämmande för utvecklingen av arbetssätt och slutligen påverka kvaliteten i leveransen. Det skulle därför finnas ett värde i att tyst kunskap övergår till att bli explicit kunskap inom RSF-kansli.

Genom ökad externalisering av kunskap dokumenteras den tysta kunskap som finns inom arbetsgruppen och blir på så vis tillgänglig för kollegorna inom arbetsgruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 387). I dagsläget har enskilda initiativ tagits inom arbetsgruppen för att dokumentera ner arbetsuppgifter (Respondent B, 2017-03-31). Det finns dock inget systematiskt arbetssätt för att externalisera kunskap vilket innebär att det uppstår svårigheter i att använda den kunskap som finns nedtecknad. Genom en tydliggjord struktur för hur tyst kunskap externaliseras via dokumentation av hur arbetsuppgifter utförs skulle personberoendet för enskilda arbetsmoment kunna minskas. Det skulle innebära en minskad sårbarhet inom verksamheten där den slutliga leveransen inte påverkas i för hög grad av enskilda individers prestationer. Tyst kunskap kan även ses som ett hinder för delaktighet hos medarbetarna inom organisationen. Hörnstensmodellen ger uttryck för att hinder för delaktighet skall elimineras för att ett framgångsrikt kvalitetsarbete skall kunna uppnås (Bergman & Klefsjö, 2012 ss 48-49). Det är därför viktigt att verksamheten upprättar systematiska arbetssätt för att externalisera tyst kunskap. Det är först när olika arbetssätt som används inom RSF-kansli visualiseras som de kan konkretiseras och utvecklas. Kävlinge kommun använder sig av kvalitetssäkring som en standardiserad åtgärd i sitt förbättringsarbete (Kävlinge kommun, 2016). För att RSF-kansli skall kunna kvalitetssäkra sitt arbete krävs att de arbetssätt som används finns visualiserade i verksamheten.

5.3 Systematiskt arbete med att ständigt förbättra verksamheten

Olika kvalitets- och förbättringsverktyg finns framtagna för Region Gotland för att skapa förutsättningar för de olika avdelningarna och förvaltningarna att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten (Respondent A, 2017-03-29). Det finns däremot ingen tydlig

styrning för hur de olika verktygen skall användas av verksamheten. Inom RSF-kansli finns en begränsad kännedom om de olika förbättringsverktygen och de används inte av verksamheten (Respondent B, 2017-03-31). Det finns alltså ingen strategi för hur medarbetarna skall arbeta för att ständigt förbättra verksamheten.

Avsaknaden av strategi för att ständigt förbättra verksamheten inom RSF-kansli beror rimligtvis inte på avsaknad av tydlighet för vad som förväntas utav ledningen vad gäller kvalitets- och verksamhetsutveckling. I riktlinje för kvalitet och verksamhetsutveckling för Region Gotland (2014) framgår det tydligt att cheferna ansvarar för att utvecklings- och förbättringsarbete genomförs på ett systematiskt sätt. Det finns alltså tydligt specificerat i riktlinjerna för organisationen att chefen ansvarar för att ett systematiskt arbetssätt för förbättring finns.

Det finns faktorer kopplade till systematiskt förbättringsarbete inom organisationen som är centrala för de kommuner som kan anses ha ett framgångsrikt utvecklingsarbete. En faktor som belyses tydligt är gemensamt upprättade mål som skall eftersträvas av alla inom verksamheten. Inom Örebro kommun finns det tydligt definierat att cheferna bär ansvaret för att driva utveckling inom verksamheten som skall utgå från gemensamt uppsatta mål (Örebro kommun, 2016 ss 11-15). Liknande beskrivningar finns även för Kävlinge kommun där styrning av utveckling sker utifrån gemensamt uppsatta mål. En förutsättning för att RSF-kansli skall kunna arbeta med att förbättra verksamheten systematiskt bör arbetet utgå utifrån gemensamma mål som tas fram i verksamheten.

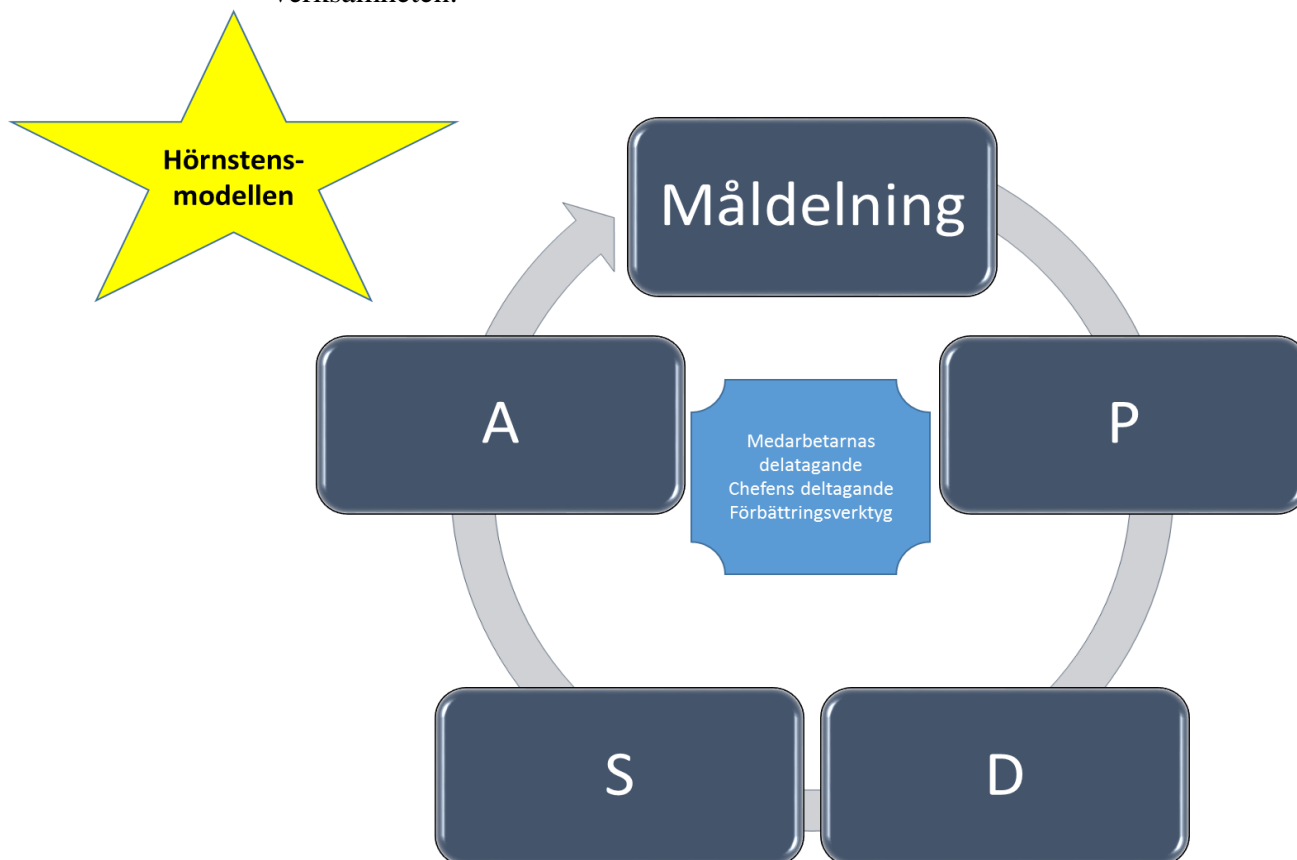
Förbättringsarbete genomförs sporadiskt inom RSF-kansli där initiativ tas enskilt av medarbetarna för att förbättra sin egen arbetssituation (Respondent B, 2017-03-31). Det finns därmed ingen gemensam strategi för att förbättra hela verksamhetens leverans där förbättringsåtgärderna snarare handlar om att avhjälpa avvikelser som uppstår. En förutsättning för att löpande förbättringsarbete skall kunna finnas inom verksamheten är därför att ett systematiskt arbetssätt finns implementerat i verksamheten. En framgångsfaktor som är gemensam för Örebro- och Kävlinge kommun är att ett systematiskt arbetssätt för förbättringar finns upprättad och implementerad. Inom Örebro kommun har en förbättringscykel utvecklats som innehåller olika faser där det definieras vilka åtgärder som skall vidtas i respektive fas (Örebro kommun, 2016 ss 15-16). På liknande sätt har Kävlinge kommun upprättat ett kvalitetshjul med inspiration av PDSA där utvecklingen skall genomgå olika faser för att sedan avslutas med kvalitetssäkring (Kävlinge Kommun, 2016). RSF-kansli har goda förutsättningar för att upprätta systematiska arbetssätt för att uppnå ständig förbättring av verksamheten genom de verktyg som finns framtagna för organisationen. Det krävs dock en tydligare struktur för vilka faser olika utvecklingsinitiativ skall gå igenom samt i vilket sammanhang de olika förbättringsverktygen skall användas.

5.4 Lösning

Förslag på möjliga lösningar för RSF-kansli presenteras i syfte att löpande förbättring skall uppnås i verksamheten, att mer tid skall frigöras för medarbetarna för arbetet med att ständigt förbättra verksamheten samt att kompetensutbyte skall kunna ske mellan de anställda.

5.4.1 Ledningssystem för ständiga förbättringar

I syfte att avhjälpa de problem som identifierats för RSF-kansli har ett ledningssystem utvecklats som skall stödja verksamheten i arbetet att uppnå ständig förbättring av verksamheten.



Figur 7. Förslag på ledningssystem för RSF-kansli.

5.4.2 Hörnstensmodellen

I Region Gotlands riktlinje för kvalitet och verksamhetsutveckling (2014) finns Hörnstensmodellen presenterad för vilka värderingar som skall finnas i förbättringsarbetet som utförs inom verksamheten. Därför har Hörnstensmodellen implementerats som de värderingar som skall agera ledstjärna i det förbättringsarbete som bedrivs inom RSF-kansli. Hörnstensmodellen innehåller olika värderingar som tangerar offensiv kvalitetsutveckling och som innebär att kundens behov skall uppfyllas eller överträffas (Bergman & Klefsjö, 2012 s 38). Med Hörnstensmodellen som ledstjärna i förbättringsarbetet för RSF-kansli bör den interna kundens behov stå i centrum då mål och utvecklingsinitiativ utvecklas snarare än att det egna arbetssättet och gamla rutiner står i centrum för utvecklingen. När förbättringsinitiativ inleds för verksamheten bör syftet stämmas av mot de värderingar som Hörnstensmodellen illustrerar för att säkerställa att utvecklingen sker i rätt riktning. Genom att utgå ifrån värderingarna från Hörnstensmodellen när mål och förbättringsinitiativ formas för verksamheten minskar också risken för att individuella arbetssätt tillgodoses.

5.4.3 Måldelning

En central faktor i framtaget ledningssystem för RSF-kansli är den måldelning som skall ligga till grund för förbättringsarbetet. Principen för måldelning gör gällande att, för verksamheten övergripande mål bryts ner till den enskilda arbetsgruppen (Bergman & Klefsjö, 2012 s 445). På så vis kan arbetsgruppen anpassa de generella mål som finns för Region Gotland till egna mål och aktiviteter. För Region Gotland finns styrkort upprättade som presenterar de olika mål som finns för organisationen (Gotland.se, 2017). Att via målstyrning bryta ner de generella målen till egna konkreta mål för RSF-kansli skapas en gemensam bild av vad som skall uppnås som dessutom stämmer överens med de mål som finns för organisationen som helhet. Det ökar möjligheten för att förbättringar som initieras och genomförs av RSF-kansli stämmer överens med den plan för utveckling av organisationen som finns upprättad centralt.

En förutsättning för måldelning som arbetssätt är att medarbetarna är involverade i arbetet med att sätta upp mål för verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2012 s 445). En förutsättning för att de problem som identifierats för RSF-kansli skall kunna avhjälpas är att medarbetarna involveras i hög grad i upprättandet av interna mål för den egna verksamheten. Utöver de mål som upprättas utifrån generella mål för verksamheten skall även mål upprättas utifrån de brister och förbättringsmöjligheter som identifieras ur det dagliga arbetet. Exempelvis kan mål om minskat personberoende kopplat till enskilda arbetsuppgifter upprättas för att skapa förutsättningar för att arbetsgruppen skall kunna effektivisera sin verksamhet. Inom måldelning upprättas mål som skall uppnås både på kort- och lång sikt (Bergman & Klefsjö, 2012 s 447). För RSF-kansli bör mål upprättas som kan kopplas till det dagliga arbetet och som kan avhjälpas på kort sikt för att identifierade problem skall kunna lösas.

Genom att arbetet med att definiera mål blir gemensamt för medarbetarna inom verksamheten skapas även möjlighet till kompetensutbyte mellan medarbetarna. På så sätt kan externalisering av kunskap uppstå. Det vill säga att tyst kunskap blir explicit genom att medarbetarna delar med sig av sina erfarenheter och presenterar lösningar på eventuella problem (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 387).

5.4.4 Förbättringshjulet

De mål som upprättas gemensamt av verksamheten där både chef och medarbetare skall ingå i arbetet övergår sedan till verkställighet i förbättringshjulet. Förbättringshjulet i det framtagna ledningssystemet är upprättat med inspiration av PDSA-cykeln. En av många fördelar med att bedriva förbättringsinitiativ via PDSA-cykeln är att förbättringsarbetet på så sätt sker systematiskt (Bergman & Klefsjö, 2012 s 228). Eftersom PDSA-cykeln redan finns som implementerat verktyg inom Region Gotland så behöver inget ytterligare verktyg implementeras för organisationen. Det motiverar valet av PDSA-cykeln i det upprättade ledningssystemet. RSF-kansli arbetar inte systematiskt med förbättringar i sin verksamhet och de verktyg som finns presenterade i organisationen används inte (Respondent B, 2017-03-31). Genom användning av PDSA-cykeln i framtaget ledningssystem presenteras verktyget för medarbetarna och en förutsättning ges till medarbetarna att arbeta systematiskt med förbättringsarbete då PDSA-cykeln skall användas i alla förbättringsinitiativ.

5.4.5 Plan

Utifrån de mål som identifierats gemensamt inom RSF-kansli skall aktiviteter upprättas i förbättringshjulets planera-fas. Inom ramen för måldelning skall aktiviteter upprättas som syftar till att uppnå de uppsatta målen (Bergman & Klefsjö, 2012 s 450). Genom att arbetsgruppen tillsammans planerar de aktiviteter som behövs kan även arbetsfördelning göras för att utjämna arbetsfördelningen och minimera riskerna för att enskilda medarbetare hamnar under tidspress.

De sju förbättringsverktygen är användbara i planera-fasen för att hitta grundorsaken till problem och prioritera de viktigaste aktiviteterna för att målen skall uppfyllas (Bergman & Klefsjö, 2012 ss 228-229). Region Gotland har flera förbättringsverktyg implementerade i verksamheten som bör användas i planera-fasen. Verktygen kan vara ett bra stöd för att värderingarna utifrån Hörnstensmodellen skall uppnås. Exempel på lämpliga verktyg i planera-fasen är A3 och orsak-verkan-diagram. A3-arket ger ett bra stöd i arbetet med att dokumentera de löpande åtgärder som vidtas genom förbättringsarbetet (Liker, 2009 s 291). Att via A3-arket tydligt dokumentera de olika aktiviteter som genomförs i verksamheten kopplat till olika förändringsinitiativ förbättras således dokumentationen av arbetet. Verktyget kan avhjälpa den brist på dokumentation av arbetsmoment och initiativ som finns inom RSF-kansli. Orsak-verkan-diagrammet är ett analysverktyg som kan ge stöd till arbetsgruppen att bryta ner de aktiviteter och problem som identifierats (Bergman & Klefsjö, 2012 s 243). Verktyget kan därmed framgångsrikt användas för RSF-kansli för att visualisera eventuella problem eller prioritera aktiviteter kopplat till förbättringsinitiativet.

När sedan en förbättringsaktivitet har identifierats kan SWOT-analys bidra till att studera vilka förutsättningar verksamheten har för att utföra förändringen. I en SWOT-analys kartläggs faktorer som påverkar förändringen både i positiv och negativ riktning. När kartläggningen har genomförts via SWOT-analysen kan åtgärder upprättas för att möta de eventuella risker som identifierats (Tonquist, 2014 s 65). SWOT-analysen är därför ett bra verktyg för att skapa förutsättningar för ett lyckat förbättringsarbete.

5.4.6 Do

I den andra fasen i förbättringshjulet skall de planerade åtgärderna verkställas. Personer bör utses som skall utföra de aktiviteter som formats kopplat till förbättringsinitiativet (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229). Eftersom ansvariga medarbetare för olika aktiviteter utses först efter att planeringen är genomförd skapas goda förutsättningar för arbetsgruppen att fördela arbetet jämnt för att minska onödig belastning på enskilda individer. Beroende på förbättringsinitiativets omfattning kan mindre försökstudier upprättas innan fullständig implementering genomförs (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229). Genom att testa förändringen i mindre skala kan justeringar göras i senare skede om förändringen inte uppnår önskat resultat för arbetsgruppen.

5.4.7 Study

Nästa steg i förbättringshjulet innebär att den genomförda förändringen skall studeras för att se om den får önskad effekt (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229). Genom att en fas finns implementerad i ledningssystemet för RSF-kansli där studier görs av förändringar så kan utfallet studeras mot de mål som finns uppsatta. Det är viktigt att studera huruvida förändringarna faktiskt bidrar till en förbättring för hela verksamheten. Tidigare har ingen systematisk analys genomförts för de enskilda förbättringsinitiativ som medarbetarna inom

RSF-kansli har utvecklat. Risken för att förändringar påverkar andra aktörer negativt minimeras om analys genomförs för förbättringsinitiativen.

5.4.8 Act

Den slutliga fasen i förbättringshjulet innebär att standardisera förbättringen i verksamheten och ta lärdom av utfallet (Bergman & Klefsjö, 2012 s 229). För RSF-kansli är det viktigt att de förbättringar och arbetssätt som utvecklats dokumenteras och finns tillgänglig för alla inom arbetsgruppen för att delaktighet skall skapas. Den slutliga fasen i ledningssystemet kan även bidra till spridning av kompetens mellan medarbetarna. Genom dokumentation och standardisering av förbättringar kan kunskaperna internaliseras. Det vill säga att explicit kunskap som framkommit genom förbättringarna bearbetas av medarbetarna som överför dem till sin tysta kunskap (Jacobsen & Thorsvik, 2008 s 387). Den gemensamma kunskap som förbättringsarbetet har tillfogat arbetsgruppen kan appliceras av respektive medarbetare så att kunskaperna sedan används i det dagliga arbetet.

5.4.9 Navet i ledningssystemet för RSF-kansli

I framtaget ledningssystem för RSF-kansli finns olika komponenter presenterade som är nödvändiga för att ledningssystemet skall skapa ständig förbättring av verksamheten och avhjälpa de problem som identifierats för verksamheten.

5.4.10 Medarbetarnas deltagande

I dagsläget råder bristande samarbete mellan medarbetarna inom RSF-kansli där inget systematiskt förbättringsarbete utförs och där bristande kompetensöverföring sker mellan medarbetarna (Respondent B, 2017-03-31). För att framtaget ledningssystem för RSF-kansli skall få önskad effekt krävs att medarbetarna deltar aktivt. Förutsättningar för delaktighet finns även med som en hörnsten i Hörnstensmodellen där medarbetare skall vara med och fatta beslut och delta i förbättringsarbetet för att ökad kvalitet skall kunna uppnås i verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2012 48). Genom ett aktivt deltagande kan även kompetensutbyte mellan medarbetare uppnås.

5.4.11 Chefens deltagande

I riktlinje för kvalitet och verksamhetsutveckling i Region Gotland (2014) framgår det att chefen ansvarar för att utvecklings- och förbättringsarbete sker systematiskt. Framtaget ledningssystem för RSF-kansli ger förutsättningar för verksamheten att systematiskt arbeta med att ständigt förbättra verksamheten. För att användning av ledningssystemet skall nå önskad effekt är det viktigt att chefen visar delaktighet och leder arbetet. I dagsläget finns ett antal förbättringsverktyg presenterade inom Region Gotland men som inte utgör något systematiskt arbetssätt för RSF-kansli att arbeta med att ständigt förbättra verksamheten (Respondent B, 2017-03-31). Det är viktigt att ansvarig chef visar sitt deltagande i arbetet enligt framtaget ledningssystem för att ständigt förbättra verksamheten, i annat fall riskerar även ledningssystemet att bli en pappersprodukt som inte används av verksamheten. I Hörnstensmodellen presenteras att ett engagerat ledarskap är en direkt förutsättning för att ett effektivt förbättringsarbete skall kunna uppnås (Bergman & Klefsjö, 2012 s 50). Därför krävs ett tydligt ledarskap som driver utvecklingsarbetet framåt.

5.4.12 Förbättringsverktyg

En komponent i framtaget ledningssystem för RSF-kansli som utgör en viktig del av navet för arbetet med att ständigt förbättra verksamheten är de förbättringsverktyg som finns inom organisationen. Förbättringsverktygen skall vara enkla att använda så delaktighet kan skapas inom arbetsgruppen (Bergman & Klefsjö, 2012 s 234). Vilka verktyg som skall användas inom respektive fas i framtaget ledningssystem för RSF-kansli är inte styrt. Användningen av verktyg bör istället anpassas efter vad som anses är lämpligt i förhållande till det förbättringsinitiativ som genomförs.

5.5 Implementering av Ledningssystem För RSF-kansli

Under implementering av ledningssystem följer förslag på hur ledningssystem kan implementeras för RSF-kansli.

5.5.1 Kompetensutveckling

Då utvecklat ledningssystem för RSF-kansli bygger på delaktighet från samtliga medarbetare inom arbetsgruppen är det viktigt att alla har rätt förutsättningar innan systematiskt förbättringsarbete påbörjas. Ledningssystemet innehåller dels PDSA-cykeln men där även andra förbättringsverktyg kan användas av arbetsgruppen för att de gemensamt skall kunna arbeta med att ständigt förbättra verksamheten. Därför är det viktigt att medarbetarna är utbildade och känner trygghet i användandet av förbättringsverktygen. Enligt hörnstensmodellen är utbildning en nyckelfaktor för att skapa delaktighet där medarbetare som saknar information inte ges förutsättningar att ta ansvar (Bergman & Klefsjö, 2012 s 48). Det första steget för implementering av framtaget ledningssystem är därför att utbilda medarbetarna i de förbättringsverktyg som används och i hur gruppen skall samarbeta för att nå ständig förbättring av verksamheten. Utbildningstillfället bör hållas gemensamt för arbetsgruppen så att samarbete mellan dem kan inledas.

5.5.2 Upprättande av gemensamma mål

Nästa steg för implementering av ledningssystem blir sedan att arbetsgruppen gemensamt upprättar mål för förbättring inom verksamheten. Måldelning utgör en viktig del av ledningssystemet för det gemensamma arbetssättet med förbättringar av verksamheten. En förutsättning när mål upprättas är att alla medarbetare är delaktiga i målutformningen (Bergman & Klefsjö, 2012 s 445). Lämpligtvis bör upprättande av gemensamma mål ske i samband med budgetplanering inför nästkommande år. Då kan tydliga förutsättningar ges för vad som kan förbättras och vilka resurser medarbetarna har att tillgå för att uppfylla uppsatta mål. Genom att upprättandet av mål sker i samband med budgetarbete kan även generella mål för kommande verksamhetsår brytas ner till enskilda mål för verksamheten.

När mål för verksamheten upprättas är det viktigt att inte endast mål utformas från de gemensamma mål som finns för verksamheten. Mål skall också utformas utifrån de problem och förbättringsmöjligheter de enskilda medarbetarna ser för sin egen verksamhet. På så sätt skapas explicit lärande genom att medarbetarna delar med sig av sina erfarenheter kring det egna arbetet och där plan för lösning på olika individuella problem upprättas tillsammans. På så sätt underlättas kompetensutbyte mellan medarbetare. Som en del av arbetet för upprättande av gemensamma mål är det även viktigt att tid för uppföljning anges så att kvalitetssäkring kan ske löpande av förbättringsarbetet.

5.5.3 Ledningsnärvaro och förbättringsledare

Ett engagerat ledarskap är en direkt förutsättning för att ett effektivt förbättringsarbete skall kunna ske inom verksamheten (Bergman & Klefsjö, 2012 s 50). För att framtaget ledningssystem för RSF-kansli skall få önskvärd effekt är det därför viktigt att chefen tillsammans med medarbetarna definierar vilken roll chefen skall ha i förbättringsarbete som en del av implementationen. Synligheten hos cheferna i förbättringsarbete för verksamheter är oerhört viktigt för att resultatet skall bli lyckat (Bergman & Klefsjö, 2012 s 50). Det är därför viktigt att chefen utöver att visa sitt engagemang även tillsammans med medarbetarna förtydligar vilken roll chefen skall ha i förbättringsarbetet. Annars riskerar framtaget ledningssystem att bli en pappersprodukt som inte används effektivt. Inledningsvis bör därför chefen leda arbetet med förbättring med kontinuerlig närvaro för att belysa vikten av att arbetet utförs samt att ge medarbetarna förutsättningen att komma igång med arbetet.

Chefen träffar medarbetarna inom RSF-kansli veckovis medan medarbetarna träffas varje dag (Respondent B, 2017-03-31). För att ge stöd till både chef och medarbetare i förbättringsarbetet kan det därför vara fördelaktigt att arbetsgruppen utser en förbättringsledare som kan hjälpa till att leda förbättringsarbete vid chefens frånvaro. Förbättringsledare kan användas effektivt för att säkerställa att systematiskt arbete med förbättring av verksamheten fortlöper trots att chefen inte är närvarande. Ett framgångsrikt exempel på användandet av förbättringsledare illustreras av Örebro kommun som har upprättat en egen roll med förbättringsledare för att arbetet skall hållas ihop (Kvalitetshandbok Örebro kommun, 2016 s 34). Huruvida en förbättringsledare skall utses till arbetsgruppen måste bedömas utifrån vilket behov verksamheten har.

5.5.4 Kontinuerliga möten

Tanken med presenterat ledningssystem för RSF-kansli är att ett systematiskt arbetssätt med att ständigt förbättra verksamheten skall kunna uppnås. Därmed skall förbättringsarbetet vara en naturlig del av verksamhetens vardagliga rutiner. En kontinuitet i förbättringsarbetet är därför helt avgörande för att ledningssystemet skall kunna bidra till framgång. Verksamheten arbetar i dagsläget snarare med hantering av avvikelser än med proaktivt förbättringsarbete (Respondent B, 2017-03-31). För att ett förebyggande förbättringsarbete skall uppnås är det viktigt att förbättringsarbetet pågår dagligen. Medarbetarna träffas redan dagligen men det är viktigt att en struktur byggs upp som inbjuder till arbete med att ständigt förbättra verksamheten. Arbetsgruppen behöver därför som en del av implementationen upprätta en struktur för förbättringsmöten som skall hållas kontinuerligt, helst varje dag. Mötena skall vara korta och effektiva där uppsatta mål studeras och där löpande arbete redovisas. Mötena skall även ge möjlighet till att presentera identifierade avvikelser, idéer till förbättring och lösningsförslag. Alla medarbetare bör medverka på mötena i den utsträckning som det är möjligt. Detsamma gäller chefen som bör delta på mötena i största möjliga mån för att förbättringsarbetet skall kunna drivas vidare.

5.5.5 Uppföljning och belöning

Framtaget ledningssystem för RSF-kansli ger förutsättningar till att stärka kollektivet inom arbetsgruppen. I dagsläget sker mycket av arbetet inom arbetsgruppen individuellt där kompetens förblir tyst och inte överförs mellan medarbetare (Respondent B, 2017-03-31).

För att uppmuntra fortsatt kollektivt förbättringsarbete är det därför viktigt att en plan upprättas inom arbetsgruppen som en del av implementationen för hur uppföljning och belöning skall ske. De uppsatta mål som finns för verksamheten bör följas upp löpande för att säkerställa kvalitet men även för att offentliggöra framgång i arbetsgruppen. Genomförda förbättringar bör även belönas för att påvisa vikten av arbetet med att ständigt förbättra verksamheten samt att skapa fortsatt motivation hos medarbetarna. Hur rutiner för uppföljning och belöning skall se ut skall utformas av arbetsgruppen tillsammans med verksamhetsansvarig chef.

De olika områden som presenteras för implementering av ledningssystem för RSF-kansli bör bearbetas av arbetsgruppen tillsammans med chef innan förbättringsarbetet påbörjas.

5.6 Slutsatser

5.6.1 Hur tid kan frigöras för medarbetarna för arbetet med att ständigt förbättra verksamheten

För att skapa mer tid för medarbetarna kommer mer systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete att krävas för verksamheten. Det finns en tydlig koppling mellan ökad kvalitet och produktivitet. Därför krävs ett mer systematiskt arbete med förbättringar inom RSF-kansli för att mer tid skall frigöras för medarbetarna. Arbetsbelastningen är ojämn mellan medarbetare där vissa individer har väldigt mycket att göra medan andra inte fyller sin arbetsdag. Genom att utjämna arbetsbelastningen skulle mer tid skapas till medarbetarna för arbetet med ständiga förbättringar. I nuläget ägnas tid åt att hantera avvikelser snarare än att förebyggande arbeta med förbättringsarbete. Förbättringsarbetet måste därför fokusera på utjämning arbetsbelastning och proaktivt förbättringsarbete för att tid skall frigöras för medarbetare.

5.6.2 Hur kompetensutbyte kan skapas mellan medarbetare

Medarbetare inom RSF-kansli är specialister inom olika tilldelade områden där arbetsuppgifterna utförs individuellt. Det finns mycket tyst kunskap inom gruppen där arbetsuppgifter utförs utifrån erfarenheter som respektive medarbetare har byggt upp. För att skapa ökat kompetensutbyte mellan medarbetare krävs att den tysta kunskapen som finns i arbetsgrupper övergår till att bli explicit. Ökat samarbete mellan medarbetarna kommer öka kompetensutbytet mellan dem. Dokumentation av befintliga- och nyvunna kunskaper krävs systematiskt för att externalisera kunskaperna som finns inom gruppen. Därför måste förbättringsarbetet inom RSF-kansli systematiskt dokumenteras för att en lärande organisation skall skapas där kompetenser och erfarenheter delas mellan individerna.

5.6.3 Löpande förbättring i verksamheten

Vissa givna förutsättningar måste finnas inom verksamheten för att löpande förbättring i verksamheten skall kunna ske. En viktig förutsättning är att arbetsgruppen gemensamt definierar mål att arbeta efter. En framgångsfaktor för andra kommuner för ett lyckat förbättringsarbete är en tydlig målbild som verksamheten skall sträva efter. Genom att

etablera måldelning för RSF-kansli så skapas förutsättningar för att arbeta mot gemensamma förbättringar av verksamheten.

Ledarskapet är en annan viktig förutsättning för att löpande förbättring skall kunna uppnås i verksamheten. Ledningens deltagande är en central faktor för de kommuner som har studerats. I Hörnstensmodellen tydliggörs även att förutsättning för offensiv kvalitetsutveckling är ett tydligt ledarskap som visar att förbättringsarbete är viktigt. I riktlinjen kvalitet och verksamhetsutveckling för Region Gotland tydliggörs att det är chefen som skall skapa förutsättningar för medarbetare och vara delaktiga i förbättringsarbete för verksamheten. För att RSF-kansli skall kunna arbeta med löpande förbättring av verksamheten krävs därmed chefens fullständiga deltagande och att chefen tar en ledande ställning i förbättringsarbetet.

En slutlig faktor som är en förutsättning för att löpande förbättring är att ett systematiskt arbetssätt för förbättringar finns implementerat i verksamheten. För Region Gotland finns ett antal förbättringsverktyg implementerade men avsaknad av styrning gör att de inte används. Genom ett upprättat arbetssätt för systematiskt arbete med att ständigt förbättra verksamheten ges förutsättningar till de anställda att arbeta med löpande förbättring.

5.7 Reflektion

I avsnittet reflektion presenteras metoddiskussion och reflektioner kring arbetet inom ramen för studien.

5.7.1 Metoddiskussion

Intervju som metod för insamling av data har varit helt avgörande för studien. Då fenomen som studerats inte har kunnat utläsas via data såsom upprättade dokument eller riktlinjer har personliga reflektioner från den studerade verksamheten varit en förutsättning. Genomförda intervjuer har skapat en bred bild över hur verksamheten fungerar och vilka brister som upplevs. Därmed har förutsättningar skapats att arbeta utifrån flera hypoteser som kan ställas mot varandra. En nackdel som kan ses med intervju som metod är att information delges som inte skapar värde i studien. Därmed insamlas även data som saknar relevans i det fortsatta arbetet. En utmaning har därför varit att styra intervjuerna så att relevanta delar berörs och att avgränsningar görs mot områden som inte skall behandlas i studien. En risk med intervjuerna är att subjektiva uppfattningar präglar intervjusvaren vilket skulle skapa låg reliabilitet i studien. Risken har hanterats med tydligt upprättat syfte för intervjun med tillhörande frågeställningar för att intervjun skall hållas saklig och objektiv i så hög utsträckning som det är möjligt.

Metoder som valts för att dokumentera intervjuerna är ljudinspelning och fältanteckningar. Ljudinspelningar av intervjuerna har underlättat bearbetningen av insamlad data då det har varit möjligt för forskarna att gå tillbaka till intervjun för att studera vad som framkom. Det har emellertid funnits vissa svårigheter i att tolka vad som sägs i intervjun via ljudupptagningen eftersom ljudkvaliteten bitvis har varit bristfällig samt att intervjupersonerna ibland är otydliga i sina formuleringar. Ljudupptagning av intervjuer kan även skapa ett visst obehag hos intervjupersonerna. Efter att forskarna tydligt belyst

vad syftet med intervjuerna är har inspelning av samtalen inte upplevts som ett problem hos intervjupersonerna.

Som ett stöd till de inspelade intervjuerna har fältanteckningar använts för att dokumentera icke-verbal kommunikation såsom kroppsspråk eller minspel. I intervjuerna har många gånger uttryck förstärkts via kroppsspråk vilket har kunnat fångas upp för vidare dokumentation via fältanteckningar. Arbetet med dokumentation av kroppsspråk kopplat till intervju har varit tidskrävande vilket kan ses som en nackdel med den valda metoden.

Intervjuerna i studien har transkriberats för vidare bearbetning. Transkriberingsarbetet har krävt mycket tid. Dessutom har mycket av de data som transkriberats inte kunnat användas i studien eftersom informationen berör områden som inte kan kopplas mot upprättat syfte och frågeställningar. Den transkriberade data som har skapat relevans har emellertid varit mycket användbar i studien eftersom transkribering utgör tydliga underlag för vidare hantering. Dessutom skapar transkriberat material möjlighet för andra forskare att ta del av intervjun vilket skapar god transparens. Trots att transkriberingen i sin helhet har varit tidskrävande har de bidragit till stort värde eftersom kvalitativa underlag har skapats för fortsatt arbete.

Analys av sekundärdata i form av interna riktlinjer, upprättade verktyg och rutiner har bidragit till att förstärka information som framkommit vid intervjuerna. De olika interna dokument som har studerats bidrar till förståelse av hur verksamheten avser att arbeta med förbättring. Nackdelen med studier av sekundärdata i form av interna dokument är att de utgör en bild av hur organisationen avser att arbetet skall utföras men säger ingenting om hur arbetet egentligen utförs. Därför har dokumenten bearbetats i intervjuer för att säkerställa hur de olika riktlinjerna och metoderna används. En lärdom är därför att sekundärdata från organisationer som avser användas inom studie bör konkretiseras mot personer i studerad verksamhet för att skapa förståelse vilken funktion dokumenten fyller i verksamheten.

5.7.2 Reflektion av studie

Studien har behandlat hur RSF-kansli arbetar med att ständigt förbättra verksamheten. De frågeställningar som format studien har upprättats i förstudien. Frågeställningarna har varit ett bra stöd i studien för att styra arbetet mot ett upprättat syfte. Däremot har de tre upprättade frågeställningarna behandlat olika problem inom RSF-kansli vilket har bidragit till upplevelsen att arbetet delvis har blivit splittrat. Den lärdom som dragits är att antalet frågeställningar bör begränsas för att centrera studiens värde och skapa ökad tydlighet genom arbetet.

Valet av att studera en begränsad del av verksamheten har på många sätt varit fördelaktigt. Genom att studera endast en specifik arbetsgrupp har åtkomsten till information underlättats och omfattningen av studien har därmed begränsats. De resultat som framkommer i studien skall även kunna appliceras för övriga delar av verksamheten. Risken med att endast studera en mindre arbetsgrupp är att fenomen som identifieras inte nödvändigtvis behöver vara gemensam för andra delar av verksamheten. Därmed uppstår svårigheter att applicera resultaten till övriga delar av verksamheten.

Som en del av underlagsarbetet har andra kommuners arbete med ständiga förbättringar granskats. De kommuner som studerats är framgångsrika inom kvalitets- och

förbättringsarbete vilket bland annat har belönats med olika utmärkelser. Genom att studera kommuner som har ett systematiskt kvalitet- och förbättringsarbete har vikta aspekter kunnat inhämtas som inspiration för studien. Det har därmed även blivit tydligt vilka aspekter som saknas inom förbättringsarbetet för RSF-kansli i relation till de andra kommuner som har implementerat systematiskt förbättringsarbete. Nackdelen med studier av andra kommuners systematiska förbättringsarbete är att risken för att viktiga aspekter förbises kan leda till felaktiga slutsatser. En mer utförlig analys av kommunernas arbetssätt skulle öka förståelsen kring framgångsfaktorerna i deras arbete där risken även skulle minska för att viktiga komponenter försummas.

Resultatet som framkommit i studien tyder på brister i de interna rutinerna där arbetssätt föranleder att ständig förbättring av verksamheten inte uppnås. Bristande arbetssätt och interna rutiner medför även att kompetensutbyte mellan medarbetare begränsas samt att medarbetarna upplever tidsbrist. Bedömningen är därmed att en grundorsak bidrar till alla de olika problem som identifierats. Resultatet visar att verksamheten har goda förutsättningar för att kunna arbeta med att ständigt förbättra verksamheten via de verktyg och riktlinjer som finns inom organisationen. Det krävs emellertid ett förtydligande hur verktygen skall användas samt ett tydligare ledarskap kopplat till utveckling av verksamhet. Reflektionen är att goda förutsättningar kan finnas i verksamheter men där problem ändå uppstår för att avsaknad av systematik och styrning av arbetssätt föranleder att förutsättningar inte tillvaratas av organisationen. Resultatet visar därmed att inga stora förändringar behöver utföras i en organisation för att utveckla arbetet med att ständigt förbättra verksamheten. Däremot måste förtydligande göras att verksamheten skall arbeta med ständig förbättring samt att ett tydligt ledarskap skall kopplas till arbetet.

I resultatet framkommer vikten av att förbättring av verksamheten sker systematiskt. Verksamheter som framgångsrikt arbetar med löpande förbättring av verksamheten har systematiska modeller som stöd för arbetet. Data som beskriver hur andra verksamheter framgångsrikt arbetar systematiskt med ständig förbättring har kunnat användas för att styrka resultaten i studien. De olika verksamheter som har studerats använder sig av olika verktyg och arbetssätt men där den gemensamma faktorn är att arbetet styrs av en tydlig idé och systematik metod. Framgång i arbetet med att ständigt förbättra verksamheten avgörs med andra ord inte av vilka verktyg som används utan snarare att en tydlig systematisk metod präglar arbetet.

Resultatet som framkommer i studien är att förbättringsarbete blir framgångsrikt när delaktighet finns hos personal och ledning. Det är även något som framkommer i teorier om kvalitets- och förbättringsarbete. I de teorier som använts i studien framkommer att medarbetarnas delaktighet utgör en viktig roll för att ständig förbättring av verksamheten skall kunna uppnås. I den studerade verksamheten saknas i dagsläget delaktighet hos personal i förbättringsarbetet vilket är en av orsakerna till att förbättringsarbetet kan anses vara bristfälligt. Det visar sig även att det inte är självklart för medarbetarna i organisationen vad delaktighet hos personal egentligen innebär. I teorin framkommer även att chefen måste visa sitt deltagande i förbättringsarbetet för att medarbetarna skall ges rätt förutsättningar. Ingen tydlig styrning från ledning avseende hur förbättringsarbete skall utföras i verksamheten kan identifieras vilket är en av orsakerna till de brister som finns

inom förbättringsarbetet. Reflektioner utifrån teorin blir att ledarskapet är själva nyckeln för att aspekter som leder till förbättring av arbetssätt skall kunna implementeras i verksamheten.

De problem som identifierats i studien är av teoretisk art kopplat till interna förutsättningar för förbättringsarbete och effektivitet. Studien vidrör även faktorer av praktisk art eftersom ledningssystem utvecklas med tillhörande implementationsplan. På det sättet möjliggörs förutsättningar till verksamheten att kartlägga de problem som leder till bristande förbättringsarbeten. Dessutom skapas förutsättningar för att praktiskt eliminera de identifierade problemen genom framtaget ledningssystem som förslagsvis kan implementeras i verksamheten.

Studien har tagit fram förutsättningar och verktyg för att verksamheten skall kunna utveckla det systematiska arbetet med att ständigt förbättra verksamheten. Förutsättningar finns däremot inte för att lösning skall implementeras som en del av studien. Studien avgränsas därmed till att överlämning av lösning sker till verksamheten för vidare implementation.

Hur implementering av ledningssystem skall genomföras för hela organisationen har inte lösts i studien. Orsaken till att lösning inte framtagits för implementering till hela verksamheten är att påverkande faktorer som måste belysas för en fullständig implementering inte är kända för forskarna.

5.8 Förslag på fortsatt forskning/arbete

Genomförd studie skapar möjlighet för vidare forskning inom flera områden. Bland annat lyfts ledarskap för ett effektivt förbättringsarbete fram som en nyckelfaktor. Vidare forskning av vilken typ av ledarskap som är lämpligast för ett effektivt förbättringsarbete inom verksamheten skulle kunna utveckla förbättringsarbetet ytterligare inom organisationer.

Efter att ledningssystem för ständig förbättring av verksamheten har implementerats i RSF-kansli är en möjlig utveckling att det systematiska arbetssättet implementeras för hela organisationen. I det fall hela organisationen arbetar med ständig förbättring av verksamheten utifrån samma modell skapas möjligheten till lärande mellan avdelningar och arbetsgrupper. Vidare forskning skulle kunna belysa vilka möjligheter som finns till kompetensutbyte och gemensamt utvecklingsarbete mellan avdelningar inom organisationen. Forskning skulle även kunna belysa hur arbetet med gemensamma utvecklingsinitiativ mellan avdelningar skulle kunna utföras.

Studien visar att det är viktigt att tid avsätts till att arbeta med kontinuerliga förbättringar av verksamheten. Undersökningen behandlar inte hur mycket tid som skall avsättas för att förbättringsarbetet skall bli effektivt. Vidare forskning skulle kunna behandla hur mycket tid som behöver avsättas för att ett effektivt förbättringsarbete skall kunna uppnås.

9. Referenser

9.1 Litteratur

Bergman, B & Klefsjö, B (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB

Denscombe, M (2014). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur AB

Eriksson, L & Wiedersheim-Paul, F (2014). *Att utreda forska och rapportera*. Stockholm: Liber AB

Jacobsen, D & Thorsvik J (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB

Liker, J (2009). *The Toyota Way*. Malmö: Liber AB

Ljungberg, A & Larsson, E (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB

Patel, R & Davidson, B (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur

Tonnquist B (2014). *Projektledning*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

9.2 Sammanställningar

Hultemar, S & Jalmelid, N (2017). *Förstudie förbättringsarbete Region Gotland*. Hämtad 2017-04-25 från Uppsala Universitet, Intranät.

Kvalitetsmässan (2017). *Har din kommun också ett hjärta som klappar för kvalitet?* Hämtad 2017-04-24 från <http://kvalitetsmassan.se/wp-content/uploads/2016/05/KvalitetsKommun2017.pdf>

Notisium (2016). *Offentlighets- och sekretesslag (2009:400)*. Hämtad 2017-04-24 från <http://www.notisum.se/Pub/Doc.aspx?url=/rnp/sls/lag/20090400.htm>

Region Gotland (2014). *Kvalitet och verksamhetsutveckling*. Hämtad 2017-04-24 från <http://www.gotland.se/81975>

Region Gotland (2017). *Organisation 2014-2018*. Hämtad 2017-04-24 från <http://www.gotland.se/organisation>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2017-04-25 från:
http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Örebro kommun (2016). *Kvalitetshandbok*. Hämtad 2017-04-24 från
http://blogg.orebro.se/enklarevardag/files/2016/11/Kvalitetshandbok_ver_5.pdf

9.3 Elektroniska referenser

Kävlinge kommun (2016). *Vårt systematiska kvalitetsarbete*. Hämtad 2017-04-24 från
<http://www.kavlinge.se/kommunochpolitik/kvalitetochresultat/vartsystematiskakvalitetsarbete.4.5f654c0c14f77a4de393804b.html>

Region Gotland (2017). *Styrkort*. Hämtad 2017-04-24 från <http://www.gotland.se/48846>

Region Gotland (2016). *Om Region Gotland*. Hämtad 2017-04-24 från
<http://www.gotland.se/omregiongotland>

Sveriges Kommuner och Landsting (2017). *Utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun*. Hämtad 2017-04-24 från:
<https://skl.se/demokratiledningstyrning/kvalitetstyrafoljaupputveckla/kvaliteteffektivitet/kvalitetsprissverigeskvalitetskommun.994.html>

10. Bilagor

10.2 Bilaga 1 frågeställningar intervju 1

Presentation av befintliga arbetssätt riktat till kvalitet?

Tankar kring utvecklingsbehov?

Hur arbetar ni med hörnstensmodellen?

I vilken del uppfattar ni att ni inte arbetar med hörnstensmodellen?

Implementering av Lean Management/ relation till Lean Management idag?

Motstånd till förändring hos medarbetarna?

Hur upplever medarbetare att arbeta med kvalitetsverktyg, arbetssätt och modeller såsom exempelvis hörnstensmodellen?

Hur lyfter enskilda individer förbättringsförslag, förändringsbehov, avvikelser etc?

Hur tas dessa förändringsbehov emot?

Tid finns inte avsatt för att arbeta med förbättringar av arbetssätt

- Hur upplever du att ni arbetar för att frigöra tid hos medarbetarna för att arbeta med förbättringar av arbetssätt?

Förbättringsarbeten prioriteras inte

- Hur upplever du att ni jobbar med förbättringsarbeten i verksamheten?

Gemensamt förbättringsarbete mellan processaktörer saknas

Finns struktur för att arbeta gemensamt med förbättringsfrågor över avdelningsgränser?

Information om ärendet inkommer för sent vilket orsakar tidsbrist

Information överlämnas av handläggare efter deadline

Tidsbrist uppstår från att ärenden inkommer till sekreterare tills att regiondirektör lämnar ärendet vidare

Förvaltningens bristande kunskap om politisk behandling av ärenden i nämnd och regionstyrelse medför svårigheter i vad som förväntas vid upprättande och hantering av ärenden.

Vilka resurser och möjligheter finns för kompetensutveckling?

Hur kommuniceras eventuella avvikelser i arbetssätt mellan politik och förvaltning?

Upplevda kunskapsskillnader mellan medarbetare med samma yrkesroll

Hur arbetar ni med kompetensövering mellan medarbetare?

Hur säkerställer ni att verksamheten inte blir personberoende?

Hur samarbetar ni med andra landsting/kommuner i kvalitetsfrågor?

Arbetar ni utifrån ett gemensamt arbetssätt eller hämtar ni inspiration från varandra?

Hur fungerar forumet för utveckling mellan landsting/kommuner?

Finns möjlighet att ta del av andra Landsting/kommuners arbetssätt för ständig förbättring?

10.2 Bilaga 2 frågeställningar intervju 2

Tankar kring utvecklingsbehov?

Arbetar ni med hörnstensmodellen?

Hur upplever du att medarbetarna arbetar med kvalitetsverktyg, arbetssätt och modeller såsom exempelvis hörnstensmodellen?

Upplevs ett motstånd till förändring hos medarbetarna?

Hur lyfter enskilda individer förbättringsförslag, förändringsbehov, avvikelser etc? Var lyfter de dessa delar?

Hur upplever du att ni arbetar för att frigöra tid hos medarbetarna för att arbeta med förbättringar?

Hur upplever du att ni jobbar med förbättringsarbeten i verksamheten?

Finns struktur för att arbeta gemensamt med förbättringsfrågor inom den egna verksamheten?

Finns struktur för att arbeta gemensamt med förbättringsfrågor över avdelningsgränser?

Hur frigörs tid medarbetarna för kompetensutveckling?

Hur arbetar ni med kompetensövering mellan medarbetare?

Hur säkerställer ni att verksamheten inte blir personberoende?

Skapas tid för medarbetarna till återhämtning i arbetet?

10.3 Bilaga 3 fältanteckningar intervju 2

Presentation av befintliga arbetssätt riktat till kvalitet?

Hörnstensmodellen som bas med tillhörande verktyg. Anders skickar material om vilka verktyg som finns tillgängliga för organisationen.

Tankar kring utvecklingsbehov?

Ger våra chefer förutsättningar att kunna driva verksamhetsutveckling i verksamheten. Vi måste hitta modeller för kvalitet som implementeras precis som projektmodellen. Grunden finns men nu gäller nästa steg att börja implementera.

Hur arbetar ni med hörnstensmodellen?

Presenteras på chefsintroduktion och utbildning. Sedan behandlas den inte aktivt i verksamheten löpande vilket göra att det blir en pappersprodukt.

I vilken del uppfattar ni att ni inte arbetar med hörnstensmodellen?

Svårdefinierad fråga. Hörnstensmodellen behöver implementeras, det är problemet..

Implementering av Lean Management/ relation till Lean Management idag?

Lean har inte implementeras övergripande. Det som pratas om är värde, och värdeflöden.

Beslut har tagits från centralt håll att det inte skall pratas om Lean utan om verksamhetsutveckling. Verksamhetsutveckling skall vara grunden. Utbildning har byggts upp inom sjukvården med grunden i Lean.

Motstånd till förändring hos medarbetarna?

Svårbesvarad fråga. Det är generellt sätt få som är motståndare till förändring. Det beror väldigt mycket på var i organisationen ser ut.

Hur upplever medarbetare att arbeta med kvalitetsverktyg, arbetssätt och modeller såsom exempelvis hörnstensmodellen?

Upplevelsen generellt är att det finns en rädsla för att använda sig till verktyg över lag. Det finns en positiv inställning till verktyg när man får stöd att använda dem, annars inte.

Hur lyfter enskilda individer förbättringsförslag, förändringsbehov, avvikelser etc?

Tidigare fanns en förbättringslåda som nu är borttagen. Numera lyfts förbättringar via chefen. Närmast ansvariga skall tilldelas idéer om förbättringar och avvikelser. Det görs försök att börja sprida tankar och förbättringsförslag i ledningsgrupper etc.

Det finns ingen metod eller modell för hantering av Avvikelse. Utan de tas om hand när de kommer och grundorsaken behandlas ofta inte. Korrigering sker av avvikelser av nästa instans vilket gör att inget lärande och förändring skapas. Avtal följs inte upp med leverantörer.

Hur tas dessa förändringsbehov emot?

Kan vara olika eftersom det är protektionistiskt mellan verksamheterna. Förändringsbehov hanteras ofta reaktivt då det uppstått för mycket avvikelser eller besparing som tvingar fram förbättringar. Proaktiva förändringar är mer sällsynta.

Hur säkerställer ni att verksamheten inte blir personberoende?

Det finns en brist på standardiserade arbetssätt och rutiner i verksamheten. Det finns få verksamheter som har dokumenterade rutiner vilket gör att nyanställda får agera ryggsäck på de gamla.

För att frånga personberoende bör arbetsuppgifterna delas på ett annat sätt. Enskilda medarbetare har lite för stort inflytande över vad de vill jobba med.

Jobbar ni i team?

Det ser väldigt olika ut var i organisationen man tittar. Team har fungerat sådär vad gäller regionstyrelseförvaltningen.

Hur samarbetar ni med andra landsting/kommuner i kvalitetsfrågor?

Tidigare krav funnits att jämförelse skall göras mellan kommuner och landsting. Det sker fortfarande men i mer begränsad omfattning, (kikk). Det finns flera nätverk inom olika nivåer. Både på regionsdirektörsnivå ner till lägre nivå. Flera nätverk finns även inom ekonomi, hr etc.

Det finns inget nätverk som enkom pratar om kvalitet.

På landsstingsidan har ett benchmarkprogram funnits för jämförelse mellan landsting.

Arbetar ni utifrån ett gemensamt arbetssätt eller hämtar ni inspiration från varandra?

Mycket inspiration från varandra. Det finns även nätverk för vårdnära service.

Hur fungerar forumet för utveckling mellan landsting/kommuner?

SKL är som en arbetsgivarorganisation som har i uppgift att samla kommuner och landsting. De nätverk som drivs inom ramen för detta är ofta specialiserade. Det finns även en del styrande funktioner för standardisering inom områdena.

Finns möjlighet att ta del av andra Landsting/kommuners arbetssätt för ständig förbättring?