



UPPSALA
UNIVERSITET

TVE - LKF 18 014

Examensarbete 15 hp
Juni 2018

Förändring genom standardisering

Hampus Wettersten

Kandidatprogram i ledarskap – kvalitet – förbättring
Bachelor Programme in Leadership - Quality Management - Improvement



UPPSALA
UNIVERSITET

**Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten**

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

Change through standardization

Hampus Wettersten

The study covers the Eltel Networks organization and the department Team Uppsala build. Eltel Networks is a fiberoptic company that install, design and maintain fiberoptical networks. The reason the study has been conducted is that the organization feels that there is alot of variation in how the workers execute the work. The purpose of the study is to investigate whether standardization can change the organization and how it can be used. The method that has been used in the study is surveys and actionresearch. The datacollection methods have been a qualitative study with a survey and interviews. From the answers in the survey, it showed will to change the organization, how everyone works differently, thoguh some have tried different ways of working and tried new things. It showed how the respondents have turned down some of the options for document storage and that they would prefer a ready-made folder structure to work with. The interviews showed that communication needs to be better in several places in the organization. It showed that there is some standardizations in the company that have been active in the past but need to recomence. The interviews also showed how important it is for the management and other employees to have a desire to change the organization. The conclusion of the study has shown that if an ISO standardization is taken up, it could create a change in the organization and also that the organization could create a change by applying offensive quality development.

Keywords: change, culture, ISO, standardization, strategies, quality, ways of working

Handledare: Andreas Falk
Ämnesgranskare: Annika Henningsson
Examinator: Klas Palm
TVE - LKF 18 014

Sammanfattning

Studien omfattar organisationen Eltel Networks och avdelningen Team Bygg i Uppsala. Eltel Networks är ett fiberföretag som tillhandahåller tjänster för installering, projektering och service av fibernät. Orsaken till att studien har genomförts är att organisationen känner att det finns stor variation i hur de anställda arbetar. Syftet med studien är att undersöka om tillämpning av standardisering kan förändra organisationen och hur den kan förändra organisationen. Metoden för studien har gjorts med enkätundersökning och aktionsforskning. Datasamlingsmetoderna har varit en kvalitativ studie med en enkätundersökning och intervjuer. Från svaren i enkäten kunde det utläsas att det fanns vilja till förändring, att alla arbetar på olika sätt, att några ändå har prövat att arbeta på andra sätt och prövat nya saker. De visade på hur de tillfrågade har valt bort vissa av alternativen gällande lagring av dokument och att de skulle föredra en färdig struktur att kunna arbeta med. Intervjuerna visade att kommunikationen behöver bli bättre på flera håll i organisationen. De visade även att det finns några standardiseringar i företaget som varit aktiva tidigare men som behöver återupptas. Intervjuerna visade även hur pass viktigt det är för ledningen och övriga medarbetare att ha en vilja för att kunna förändra organisationen. Slutsatsen av studien har visat på att om en ISO standardisering börjar användas skulle det kunna skapa en förändring i organisationen samt att det skulle gå att skapa en förändring genom att tillämpa offensiv kvalitetsutveckling.

Nyckelord: arbetssätt, förändring, ISO, kultur, qualité, standardisering, strategier

Förord

Jag vill tacka Eltel Networks Team Uppsala Bygg och min handledare Andreas Falk för möjliggörandet av det här examensarbete och för stöttning under resans gång. Jag vill även tacka för de medarbetare på organisationen som ställde upp på intervjuer samt de som svarade på enkäten som skickades ut.

Jag vill givetvis tacka min ämnesgranskare Annika Henningsson som har stöttat mig igenom arbetet! Jag vill även tacka vänner, familj, nära och kära för uppmuntran och stöttning under våren.

Hampus Wettersten

Uppsala, juni, 2018

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Presentation av organisationen	1
1.2 Problemområde.....	2
1.3 Forskningsfråga och syfte	2
1.4 Avgränsningar	2
2. Teori.....	3
2.1 Kvalitet.....	3
2.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling	3
2.1.2 Hörnstensmodellen, PDSA och TQM.....	4
2.2 Grupper och grupper	6
2.3 Ledarskap och ledare	7
2.4 Strategier	10
2.4.1 Digitala strategier	11
2.5 Kultur och ledning	11
2.5.1 Organisationskultur	11
2.5.2 Mål och visioner	12
2.6 Förändring och förnyelse	13
2.7 ISO.....	14
2.7.1 ISO 9000	14
2.7.2 ISO 14000	16
2.7.3 ISO 26000	16
2.8 Standardisering och strukturering	17

3. Metod	18
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt	18
3.2 Undersökningsmetod	18
3.2.1 Design av studien.....	18
3.2.2 Datainsamlingsmetod.....	19
3.2.3 Dataanalys.....	20
3.3 Validitet	21
3.4 Reliabilitet	21
3.5 Etiska ställningstaganden	22
4. Resultat	24
4.1 Nuvarande situation	24
4.2 Standardisering	29
4.3 Framtid	30
5. Analys	32
5.1 Hur kan någon form av standardisering effektivisera organisationens arbete?.....	32
5.2 Kan den ekonomiska situationen hos organisationen förbättras?	35
6. Diskussion	40
6.1 Metoddiskussion.....	42
7. Slutsatser	43
7.1 Slutsatser.....	43
7.2 Förslag på fortsatt forskning	44
Referenser	45

Bilagor	1
Bilaga 1 - Tabell 1	1
Bilaga 2 - Tabell 2	2
Bilaga 3 - Tabell 3	3
Bilaga 4 - Tabell 4	4

Tabellförteckning

Tabell 1 - Svar på fråga 3 i enkät.....	1
Tabell 2 - svar på fråga 5 i enkät	2
Tabell 3 - svar på fråga 7 i enkät	3
Tabell 4 - svar på fråga 9 i enkät	4

Figurförteckning

Figur 1 – Illustrerar hörnstensmodellen enligt Bergman och Klefsjö (2012, s. 40)	4
Figur 2 – Illustrerar PDSA-cykeln (förbättringscykeln) enligt Bergman och Klefsjö (2012, s. 46).....	5
Figur 3 – Illustrerar hur beteendenormer ser ut i en arbetsgrupp enligt Jansson och Ljung (2011, s. 105)	7
Figur 4 – Illustrerar ledaregenskaper enligt Katz (Jansson och Ljung, 2011, s. 248)	8
Figur 5 – Illustration av fråga 1 i enkät	25
Figur 6 – Illustration av fråga 2 i enkät	26
Figur 7 – Illustration av fråga 4 i enkät	26
Figur 8 – Illustration av fråga 8 i enkät	28
Figur 9 – Illustration av fråga 10 i enkät	29
Figur 10 – Illustration av fråga 6 i enkät	30

1. Inledning

Detta kapitel kommer att behandla syftet med studien, avgränsningar, forskningsfrågor, problemområde och även en presentation av organisationen.

1.1 Presentation av organisationen

Eltel är en ledande nordeuropeisk leverantör av tekniska tjänster inom infrastruktur och organisationen är uppdelad i tre större segment: Power, Communication och Other. Power är avdelningen för Eltels elnät och där ingår bland annat eltransmission, eldistribution och AMR (smarta elmätarskåp). Communication är området som tillhandahåller tjänster gällande fasta telenät och där framförallt fiberoptik, som är optiskt ljus som skickas i en tunn glastråd. Det sista området, Other, består av Security som har hand om tjänster till polis, räddningstjänster och försvarsmyndigheter. Security berörs även av Aviation och Vägnät där Aviation har hand om speciella tjänster inom flygtrafiken och Vägnät behandlar infrastruktur i alla typer av vägsystem (Eltel-Networks, 2018a).

Eltel som organisation finns i Nordens länder men även i Polen och Tyskland. Den totala verksamheten som Eltel bedriver finns i nio stycken olika länder. I dagsläget är det runt 8 000 personer som arbetar på Eltels organisation i alla länder som företaget är aktivt i.

Organisationen är ett svenskt publikt aktiebolag som är noterat på Nasdaq Stockholm och med en omsättning på ca 1,3 miljarder euro. (Eltel-Networks, 2018a).

Organisationen som ska undersökas närmare är Eltel Networks avdelning Team Bygg Uppsala som har ett kontor i Uppsala som tillhandahåller tjänster för installation, projektering och service av fibernät. Arbetet utförs för det mesta i Uppland, då Eltel Networks har kontor i flera städer och länder där varje kontor håller oftast håller sig inom sin egen stad och kommun för att utföra arbete. Uppsalakontoret har ca 40 anställda och det är en blandning av tekniker och kontorsarbetare. Kontorsarbetarna sköter projektering av jobb tillsammans med produktionsplanerare och projektledare. När en projektering är klar ska byggnationen inledas och där tar teknikerna över och fiberansluter de villor/lägenheter som ska byggas i området eller kontakterar och skarvar i de noder(samlingspunkter) eller brunnar som det behövs för att få fram signal dit det är beställt.

1.2 Problemområde

Organisationen upplever problem kring utförandet av uppgifter på flera olika håll där många av de anställda gör på sitt eget sätt när de utför ett arbete. Det skapar en variation av hur arbetet utförs, även fast slutprodukten blir densamma då det är något som krävs från beställare. Organisationen skulle vilja ha ett sätt som samtliga projektörer arbetar efter. Huvudområdet med problemet kretsar kring hur dokumentationen hanteras och sparas. Det skulle innebära att all form av dokumentation finns på ett ställe för samtliga medarbetare att ta del av. Projektörerna skulle då gå till väga på samma sätt och om en projektör behöver ta över ett projekt från en annan person på grund av sjukdom, uppsägning eller annat, ska det gå lättare att ta vid där den första personen slutade. Skulle alla arbeta efter samma struktur blir det enkelt att se vad som är gjort och vad som är kvar att göra i projektet

1.3 Forskningsfråga och syfte

Syftet med denna studie är att förbättra organisationens förståelse för hur de kan effektivisera sitt arbete genom standardiserade arbetssätt.

Till hjälp har följande forskningsfrågor tagits fram:

- Hur kan någon form av standardisering effektivisera organisationens arbete?
- Kan den ekonomiska situationen hos organisationen förbättras?

1.4 Avgränsningar

- Studien kommer inte att behandla hela Eltel Networks utan bara en del av Uppsalakontoret.
- Studien kommer bara att behandla en del av team Bygg Uppsala, som är en avdelning i Uppsala som innehåller projektörer, tekniker, projektledare och administrativ personal.
- Studien kommer inte att syfta till något speciellt projekt som organisationen har utan är till för hela team Bygg Uppsala.

2. Teori

Under detta avsnitt så presenteras den teori som kommer att behandlas under studien.

2.1 Kvalitet

Kvalitet ses ofta som något som mäter hur nöjd en kund blir vid köp av exempelvis en produkt eller tjänst. Exempelvis om en kund ska köpa en produkt ser kunden oftast inte bara vilken produkt de köper. Kunden väger även in andra faktorer i sitt köp, exempelvis service och bemötandet från säljaren av produkten. Kvaliteten som produkten innefattar är inte det enda som spelar roll för kunden utan det blir en hel upplevelse av kvalitet som ska uppfylla kundens behov för att något ska kunna anses ha kvalité (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 24).

2.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling

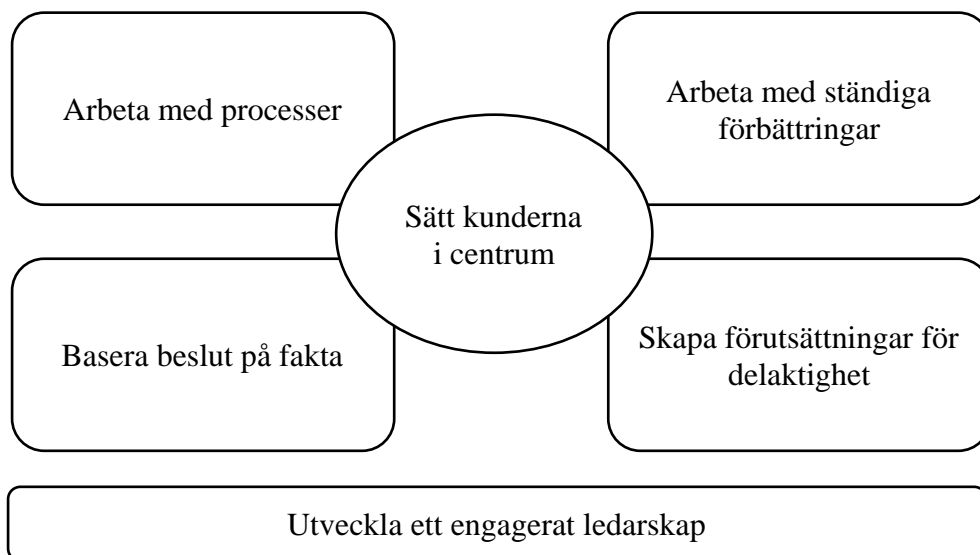
Grunden i offensiv kvalitetsutveckling enligt Bergman och Klefsjö (2012, s. 38) bygger på att: ”ständigt sträva efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta möjliga kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete.”. Uttrycket offensiv kvalitetsutveckling kommer i grunden från TQM men har försvenskats något för att passa den svenska marknaden. En grund inom offensiv kvalitetsutveckling är att försöka förebygga, förändra och förbättra istället för att kontrollera och reparera som det förespråkas inom TQM (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 38).

Offensiv kvalitetsutveckling ses oftast som en helhet som en organisation arbetar efter. I denna helhet räknas organisationens värderingar, arbetssätt och verktyg och för att de ska lyckas bör dessa tre saker samspela med varandra och det skapar grunden till ett ledningssystem (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 38). Det finns olika grunder och värderingar för hur offensiv kvalitetsutveckling kan ses som ett kvalitetsledningssystem. SIQ har en modell med tretton värderingar, Malcom Baldrige National Quality Award har en med elva värderingar och EFQM har en med åtta värderingar. De innehåller för det mesta liknande värderingar men det ska nämnas att de finns vissa skillnader mellan de olika värderingsgrunderna (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 421). Hörnstensmodellen är något som är en del av den offensiva kvalitetsutvecklingen och nedan kommer mer information kring den.

2.1.2 Hörnstensmodellen, PDSA och TQM

Hörnstensmodellen är som nämnt ovan en viktig del i den offensiva kvalitetsutvecklingen. Den bygger på att sätta kunden i centrum då det ofta talas om hur kvalitet är något som prioriteras högt av kunden. Det är därför viktigt att se saker utifrån kundens perspektiv för att kunna förstå sina kunder och deras behov i utvecklingen av en produkt eller tjänst. Det gäller att både tillfredsställa de externa och de interna kunderna. Genom att ta reda på kundens behov och försöka att uppfylla och även överträffa de behoven går det att sammanfatta att kunden har blivit placerad i centrum (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 40).

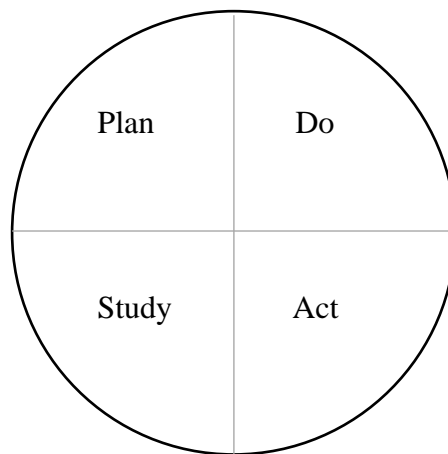
En av hörnstenarna syftar till att basera beslut på fakta. Den handlar om att beslut som tas i organisationen ska vara väl stödda av mätningar gjorda på data från organisationen. Mätningarna kan innehålla kundundersökningar där kunderna svarar på relevanta frågor som går att koppla till den produkt eller tjänst som organisationen levererar. Sedan använder sig organisationen lämpligen av några av de sju förbättringsverktygen eller de sju ledningsverktygen för att analysera den data som samlats in. Det är först då som det faktiskt går att ta beslut om något, när de gjorts mätningar på det och dragits relevanta slutsatser (Bergman och Klefsjö, 2012, ss. 42-43).



Figur 1 – Illustrerar hörnstensmodellen enligt Bergman och Klefsjö (2012, s. 40)

Organisationen ska enligt en annan hörnsten arbeta med processer. Organisationen använder processer som är uppbyggda av resurser i form av exempelvis människor (medarbetare) och material. Det finns även olika typer av processer, exempelvis huvudprocesser som i sin tur har hjälp av ledningsprocesser samt stödprocesser. Huvudprocessernas uppgift är att tillfredsställa de behov som kunden har och förädla de produkter som organisationen erbjuder. Stödprocesserna är till för att hjälpa huvudprocesserna med resurser och ledningsprocesserna beslutar om mål och strategier som ska genomföras för att förbättra samtliga processer i organisationen (Bergman och Klefsjö, 2012, ss. 44-45).

En annan hörnsten är att organisationen ständigt ska arbeta med förbättringar. Det görs enkelt med hjälp av PDSA-cykeln, eller förbättringscykeln, som är ett verktyg som används löpande i arbetet för att analysera hur arbetet fortskrider. Arbetet planeras först hur det ska fortgå, sedan görs arbetet och under tiden det utförs studeras det samtidigt. Tillslut har organisationen förhoppningsvis fått ut någon matnyttig information att tillämpa och nästa gång inte upprepa misstag som gjorts under föregående cykel. Det finns alltid utrymme för förbättring enligt kvalitetsutvecklingen grundregel: ”Det finns alltid ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad.” (Bergman och Klefsjö, 2012, ss. 46-47).



Figur 2 – Illustrerar PDSA-cykeln (förbättringscykeln) enligt Bergman och Klefsjö (2012, s. 46)

Den sista riktiga hörnstenen handlar om att skapa förutsättningar för delaktighet. Denna sten är bland annat uppbyggd på tre påståenden från Jan Carlzon (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 48):

- ”Det viktigaste för en människa är att veta och känna att hon behövs”.
- ”När en människa i frihet får ta ansvar så frigörs resurser som annars inte är tillgängliga”.
- ”En människa som inte har information kan inte ta ansvar. En människa som har information kan inte undgå att ta ansvar”.

Carlzon (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 48) nämner även hur viktigt det är att få känna delaktighet som medarbetare för att känna ett engagemang och kan då utföra ett bra arbete. Det finns en ond och en god cirkel som är kopplade till effekten av hur arbete delegeras och hur befogenheter ser ut (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 49).

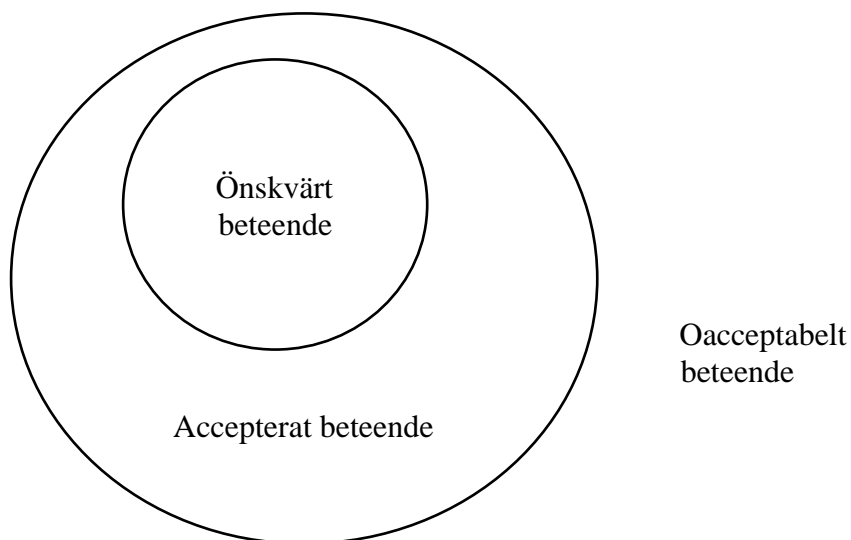
Den sista delen är inte med som en hörnsten men den befinner sig i botten på figuren för att understryka hur pass viktig den delen ändå är för helhetsperspektivet på hörnstensmodellen. Genom att visa ett engagerat ledarskap i organisationen kan de anställda känna sig mer trygga i sitt arbete och känna sig stolta över vad de åstadkommer för något. Ett engagerat ledarskap är något som bidrar till att de anställda får både bättre självförtroende och bättre självkänsla och de kan prestera bättre på arbetet (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 50).

2.2 Grupper och grupper

En grupp av människor kan variera i storlek och även de värderingar som finns i gruppen har en variation beroende på vilken typ av grupp det är. Oavsett om gruppen är skapad på ett arbete för att genomföra ett projekt eller om det är en grupp människor som har likadana värderingar kommer gruppen att ha olika identiteter och attityder. En grupp som har en viss attityd skapar ett specifikt beteendemönster. Genom olika normer som är formade av gruppen kommer dess medlemmar att kunna agera på ett sätt eller ett annat beroende på vad för normer som skapats inom gruppen (Jansson och Ljung, 2011, s. 100). Dessa normer ger en grupp en specifik identitet som medlemmarna kan relatera till och förhoppningsvis känna sig trygg inom. När det kommer till arbetsgrupper som skapas för att genomföra ett projekt brukar normbeteendet skapas ganska fort (Jansson och Ljung, 2011, s. 101) där normerna inom en arbetsgrupp kan vara hur engagerade medarbetarna ska vara i projektet, vilka som ska ta mest ansvar och hur återkoppling ska ske.

Individer i en grupp arbetar ofta mot att försöka känna sig behövda i en grupp. Ett exempel är ett projektarbete som genomförs i grupp där det finns givna normer på hur gruppmedlemmarna ska bete sig. Individerna kommer då försöka att efterleva dessa normer och göra ett bra jobb. Görs det bör de övriga i gruppen se det som något positivt och ge bekräftelse på det arbetet som gjorts. Det kallas samhörighet (Jansson och Ljung, 2011, ss. 101-102) och är viktigt för individen men även för gruppen där motivation för gruppmedlemmarna skapas om samhörigheten är bra inom gruppen vilket gynnar det arbete som ska utföras.

Inom gruppen finns det som nämnt ovan olika normer och det är givet vad som är accepterat eller inte som individ att göra i gruppen. Det är något som kallas beteendenorm (Jansson och Ljung, 2011, s. 104). En beteendenorm kan vara något som gruppen gemensamt anser är önskvärt beteende, accepterat beteende och till slut ett oacceptabelt beteende. De beteendenormer som då finns i en arbetsgrupp är något som ofta prövas på nytt genom att vissa gruppdeltagare exempelvis försöker att hitta en ny roll eller om de vill få något sagt som eventuellt kan klassas som ett oaccepterat beteende (Jansson och Ljung, 2011, s. 106).



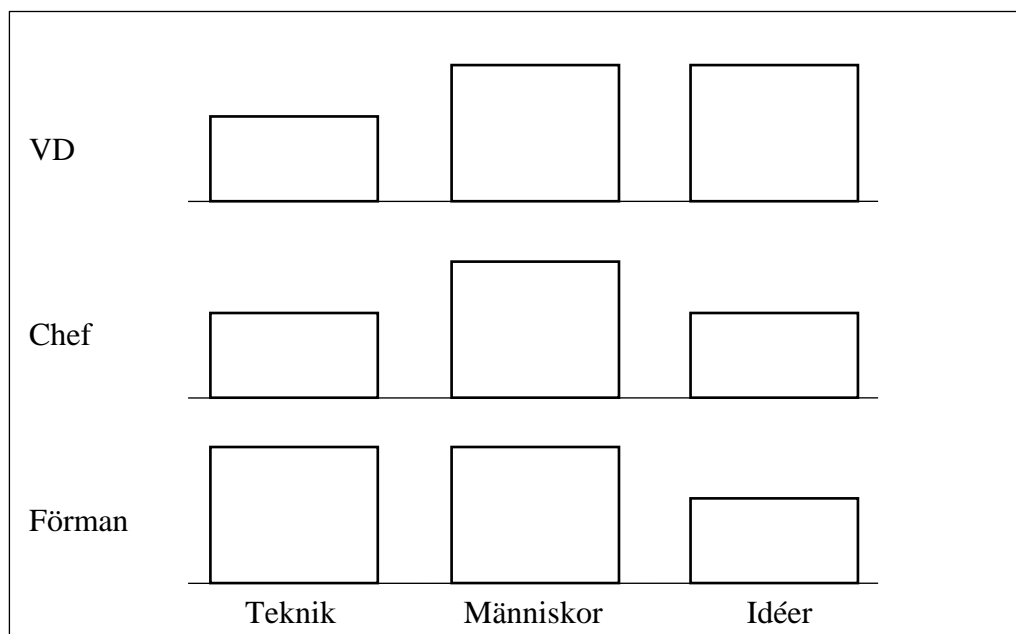
Figur 3 – Illustrerar hur beteendenormer ser ut i en arbetsgrupp enligt Jansson och Ljung (2011, s. 105)

2.3 Ledarskap och ledare

En ledare ses enligt Jansson och Ljung (2011, s. 245) som en person som försöker föra andra individer i samma riktning genom att påverka de på ett eller annat sätt. Det är en viss debatt

om vad ledarskap klassas som. Är det en egenskap, en förmåga eller färdighet att kunna leda en grupp människor i en speciell riktning.

Katz menade (Jansson och Ljung, 2011, s. 247) på att det krävs i grunden tre olika områden som en chef eller ledare bör behärska för att kunna klassas som ledare. Dels behövs den tekniska kunskapen inom verksamhetsområdet. Det behövs kunskap om hur människor ska hanteras i olika situationer och det behövs även kunskap om att kunna se helheten eller framtida tänkbara scenarion. Det beskrivs närmare hur en ledare kan behöva olika mängder av dessa tre färdigheter beroende på vart i hierarkin som ledaren befinner sig (Jansson och Ljung, 2011, s. 248).



Figur 4 – Illustrerar ledaregenskaper enligt Katz (Jansson och Ljung, 2011, s. 248)

Det finns många olika typer av ledarskap och Blake och Mouton har enligt sin modell The Managerial Grid (Jansson och Ljung, 2011, s. 249) tagit fram fem stycken olika ledarstilar som de anser är de vanligaste efter forskning som gjorts.

- Produktionsbaserad
 - Vinna eller försvinna, denna typ går endast på hur bra projektet går.
- Människoorienterad
 - Ser till individerna och gör att de presterar bra.
- Kraftlös

- En chef som det nästan går att köra lite med, som låter folk göra som de vill och inte kan anses auktoritär.
- Teaminriktad
 - En blandning av alla olika stilar vilket enligt Blake och Mouton är den mest framgångsrika (Jansson och Ljung, 2011, s. 250)
- Kompromiss
 - Snarlikt den kraftlösa stilen där denna är placerad någonstans i mitten på The Managerial Grid.

Ett steg längre än The Managerial Grid är enligt Hersey och Blanchard (Jansson och Ljung, 2011, s. 250) ett situationsanpassat ledarskap. Enligt dem ska en duktig ledare kunna anpassa sina färdigheter beroende på vilken grupp som det är ledaren har framför sig. Ett situationsanpassat ledarskap går ut på fyra stycken olika faser. Steg ett är att instruera den grupp som ledaren har framför sig genom att kunna fatta beslut då gruppen i detta skede oftast är ny. Andra fasen är att coacha eftersom gruppen då bör ha kommit in i den uppgift som ska genomföras men medlemmarna är fortfarande lite osäkra på sig själva och i gruppen. Steg tre handlar om att stödja medlemmarna i arbetsgruppen eftersom de vid detta stadiet borde vara relativt självgående och ledaren tar ett kliv tillbaka för att låta gruppen arbeta på mera själv. Sista fasen handlar om att delegera och det kan vara när gruppens medlemmar ber om hjälp, då ska ledaren gå in och kunna fatta beslut som är till fördel för arbetsgruppen. Detta är något som kallas situationsanpassat ledarskap (Jansson och Ljung, 2011, ss. 251-252).

Det finns även något som kallas transaktionsbaserat ledarskap. Det är när ledaren sätter upp tydliga mål för arbetsgruppen och vid uppfyllandet av målen ges en sorts belöning. Det fungerar även åt andra hållet där gruppen får en tillsägelse när de inte uppfyller de uppsatta målen som ledaren har angivit (Jansson och Ljung, 2011, s. 253). En annan typ av ledarskap är det transformativa ledarskapet, även kallat utvecklande ledarskap. En ledare som använder sig av utvecklande ledarskap kan dela in arbetet i tre stycken områden. Inspirera och motivera, agera som ett föredöme samt visa personlig omtanke. Att inspirera och motivera de anställda genom att uppmuntra till att pröva nya lösningar på problem och inte vara rädd att hitta kreativa lösningar till den vision som är uppmålad. Ledaren agerar som ett föredöme genom att personligen ta risker och upppoffringar som är till fördel för gruppen och gruppen ser engagemanget från ledarens sida. Slutligen visas personlig omtanke i form av att

exempelvis se individuella behov som gruppmedlemmarna har. Ledaren visar på uppskattning när gruppens deltagare gör något extraordinärt (Jansson och Ljung, 2011, s. 254).

2.4 Strategier

En strategi är något som syftar till att beskriva något, ofta en organisation, som med ett sammanhängande handlingsmönster styr organisationen i en specifik riktning. Syftet med att utifrån en strategi är att skapa differentiering mot andra kunder, uppnå konkurrensfördelar, skapa värde samt att fördela resurser som finns (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 15). För att ett företag ska kunna fungera effektivt är det vanligt att större delen av verksamheten har genomfört samordning av några funktioner. Det görs vanligtvis inom olika affärsområden och affärsenheter. Där flera affärsenheter styrs av ett affärsområde. I ett större företag finns det flera olika typer av strategier på olika nivåer i organisationen (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 17):

- Koncernstrategier
- Affärsområdesstrategier
- Divisionsstrategier
- Affärsenhetsstrategier
- Funktionsstrategier

De fem strategierna är uppdelade på olika nivåer i organisationen och börjar längst upp i organisationen med koncernstrategi för att sedan gå neråt i organisationen till funktionsstrategi som är längst ner i organisationen.

Hur utformningen av en strategi går till kan ses som en strategiprocess och den delas in i tre olika faser. Analysfasen, strategiformuleringsfasen och genomförandefasen. Inledningsvis börjar analysfasen och där undersöks hot och möjligheter i och kring företaget, med utgångspunkt ifrån organisationens affärsidé. När det är gjort övergår det i formuleringsfasen där det ska formuleras tydliga mål på vad strategin ska gå ut på. Därefter tas ofta ett handlingsprogram fram för att kunna genomföra strategin och arbeta mot de uppsatta målen/målet (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 19).

2.4.1 Digitala strategier

Sedan digitaliseringen inleddes smått på 1940-talet med uppfinnandet av transistorn har den digitala marknaden haft en betydelse för omvärlden i hur organisationer fungerar och går tillväga. Det var dock på 1990-talet som digitaliseringen tog fart först på riktigt. Anledningen till att digitaliseringen skedde drastiskt under den tiden berodde enligt de flesta på två saker. Att datorkraften hade vuxit i en snabb takt som gjorde datorerna mindre, mer kraftfulla och billigare vilket öppnar upp för allmänheten att skaffa sig en dator. Utvecklingstakten för Internet gjorde kommunikationen enkel mellan olika datorer. Det gjorde datorn till ett billigt kommunikationsinstrument. Internet sägs stå bakom en snabb ökning av användare och på samma gång ökar nyttan i kvadrat gentemot användarna, vilket gjorde internet till ett otroligt värdefullt kommunikationssätt (Bengtsson och Skärvad, 2011, ss. 229-230).

Det ska tilläggas att Internet inte kan ses som en ny typ av strategi, utan mer som ett komplement till de givna strategier som finns idag. Det går att använda Internet på ett bra eller dåligt sätt för att uppnå specifika mål som satts upp i en organisationsstrategi (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 244).

En digital strategi är när en organisation använder någon typ av digital teknologi för att i sin strategi öka värdet för sina kunder samt att öka sin konkurrenskraft gentemot andra företag. Exempel på det är banker, där en transaktion som görs online via någon typ av internetbank endast är en procent av den kostnaden som det skulle kosta att genomföras en transaktion på ett fysiskt bankkontor (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 229).

2.5 Kultur och ledning

2.5.1 Organisationskultur

Kultur kan ofta ses på två olika sätt. Antingen som en metafor eller som en variabel. Kultur som en variabel är en organisation uppbyggd av flera olika stenar som struktur, affärsidé, ledarskap och även kultur. Kulturen är en del av organisationen och innefattar vilka värderingar, normer och ceremonier som finns inom organisationen. Kulturen är något som är djupt rotad i organisationen och chefen måste inledningsvis försöka forma kulturen i organisationen och se till att kulturen styrs i rätt riktning. Att istället se kultur som en metafor

innebär att ta på sig ett par glasögon och se organisationen genom glasögonen, som kan ses som kulturen i metaforen. I detta fall är organisationen en kultur istället för att den har en kultur (Forslund, 2013, s. 132).

Det finns inom kultur något som kallas intern integration och det finns även extern integration. Kort betyder intern integration att människor som är nära varandra, exempelvis inom organisation, måste hitta ett sätt att samarbeta och fungera som ett lag. Med det menas mer formellt att organisationen ska definiera gruppens gränser, fördela makt och status, utveckla normer, definiera belöningar och straff samt att förklara det oförklarliga som ideologi och religion (Forslund, 2013, ss. 134-135). Det finns även den externa anpassningen. Den består av att organisationen ska ta fram mål, missioner och strategi, medel, mätning samt korrigering. Det behövs mål i en organisation för att föra den framåt. Strategi är viktigt för en organisation för att medarbetarna ska få en förståelse för vart organisationen vill åt för håll. Medel som ska användas för att komma till målen är viktiga att ta fram. Att arbetsgruppen får en förståelse för vart organisationen ligger i förhållande till målen är viktigt samt vad som behöver göras om organisationen är på väg åt fel håll mot vad strategin och målen förespråkar (Forslund, 2013, s. 134).

Inom en kultur finns det tre olika nivåer. Den första nivån är den som syns minst och kallas grundläggande underliggande antagande. Den innehåller uppfattningar, tankar, känslor och omedvetna föreställningar som ligger som en grund i organisationen. Det omges av uttalade värderingar som innefattar mål, strategier, filosofier, principer och riktlinjer. Ytterst finns artefakter och de är de synliga uttrycken som exempelvis handlingar, dokument och byggnader som organisationen har eller gör (Forslund, 2013, s. 137).

2.5.2 Mål och visioner

Mål är ofta något som förekommer i en organisation och innebörden är vanligtvis till för att visa att chefen i företaget har ett specifikt mål som genomsyras i hela organisationen. Det finns även flera anledningar till varför mål finns. Några anledningar till varför mål är uppsatta är bland annat att de ger en riktlinje för hur medarbetarna ska handla, det skapar begränsningar, det motiverar samt att det går lätt att mäta progress med vilka mål som uppfyllts och inte (Forslund, 2013, s. 36). Något som ofta används när det kommer till att

sätta upp mål är att använda sig av SMART mål (Tonnquist, 2014, s. 46). Det innebär att målet är specifikt, mätbart, accepterat, realiserbart och även tidssatt.

Att formulera mål är en process som inte alltid är helt lätt. Kort och gott kan huvudmannen själv definiera målen för organisationen. Det är dock inte alltid bra utan ofta bör huvudmannen ta med andra personer och faktorer i målsättningen för organisationen. Egentligen bör huvudmannen ta hänsyn till alla de intressenter som finns i och utanför organisationen. Det gäller både interna och externa intressenter exempelvis de anställda, långivare, leverantörer och kunderna. Alla dessa spenderar pengar på organisationen och vill ha något i utbyte för det. Att då skapa mål som är värdefulla för alla dessa är att föredra (Forslund, 2013, ss. 38-39).

2.6 Förändring och förnyelse

Förändring är något som kan förknippas med både oro och nyfikenhet. Det kan även vara samma person som upplever både oro och nyfikenhet på samma gång. Då kan det hända att många individer börja visa andra sidor av sig själva som de egentligen inte visar eftersom förändringen skapar reaktioner hos individer (Forslund, 2013, s. 323). Förändringuttrycket kan ha olika betydelser, exempelvis planerad förändring och ständig förändring. Planerad förändring är när det sker förändringar på grund av undersökning av aktiviteter och vilka av dessa som ska genomföras samt att förstå vad som kan sätta käppar i hjulet för den förändring som är tänkt att göras. Den ständiga förändringen är mer riktad åt dagens ofta snabba förändringar där det ofta inte går att nöja sig med att ha saker kvar som de har varit förut. Den ständiga förändringen förespråkas av att ständigt vara alert och med på vad som kan behöva förändras i organisationen (Forslund, 2013, s. 324).

Det är även skillnad på förändring och på förnyelse men den är inte självklar. Förändring är när något befintligt ska ändras till någonting annat gentemot vad de var innan. En förnyelse är när skapandet av någonting helt nytt genomförs (Forslund, 2013, ss. 324-325). En förändring är aldrig likadan och det skiljer sig bland annat på omfattningen, innehållet och källan till förändringen. Omfattningen kan vara liten, medelstor eller radikal där de mindre förändringarna oftast kräver mindre arbete och en radikal förändring kräver större arbete. Innehållet i förändringen kan vara exempelvis på personalnivå, strukturella nivåer och på kulturnivå. Källan till en förändring kan vara att ledningen i en organisation vill se en

förändring eller att kunderna vill se en förändring i det som företaget erbjuder (Forsslund, 2013, ss. 326-328).

För att gå tillväga med en förändring går det att följa förändringsprocessmodeller. Två vanliga modeller är Lewins trestegsmodell (Sveningsson och Sörgärde, 2015, s. 77) och Lippitt, Watson och Westleys sjustegsmodell (Forsslund, 2013, s. 330). Lewins modell består av de tre stegen upptining, förflyttning och frysning. Upptining är att förbereda för förändringen genom att skapa motivation och ifrågasätta det nuvarande. Förflyttning är när något nytt har introducerats, det kan vara ett tankesätt eller liknande. Där det nya är oklart och de berörda är lite ovetandes. Frysning handlar om att fastslå den förändring som gjorts och förhoppningsvis försvinner oron kring den förändring som skett. Det har skett ett utfall med en konkret förändring (Forsslund, 2013, ss. 329-330). Sjustegsmodellen är snäppet mer komplex än trestegsmodellen som nästan är förståeligt på namnet och det är en vidareutveckling på trestegsmodellen. Det inleds med att skapa ett behov till förändring och sedan exempelvis ta in någon utomstående som ska styra förändringen. Det problem som finns ska sedan klargöras och vidare ska det undersökas vilka vägar och mål som kan användas för att genomföra förändringen. Intentionerna ska sedan omvandlas till riktiga handlingar och en konkret förändring sker. Förändringen ska sedan stabiliseras och slutligen ska hela processen avslutas (Forsslund, 2013, s. 330).

2.7 ISO

Det finns många olika ISO-standarder och några av de vanligaste är ISO 9000, ISO 14000, ISO 19000 och ISO 26000. Det är en blandning av standarder som bland annat handlar om kvalitet, miljö, socialt ansvar och revision. Det har blivit allt vanligare att organisationer slår ihop flera ledningssystem, till exempel de som nämns ovan, till ett integrerat system som kallas affärsledningssystem (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 643). Nedan följer ytterligare information kring de olika ISO standarderna.

2.7.1 ISO 9000

ISO 9000 är standarden för ett kvalitetsledningssystem. Definitionen på ett kvalitetsledningssystem är enligt Bergman och Klefsjö (2012, s. 503):

”Ett kvalitetsledningssystem är organisatoriskt struktur, rutiner, processer och resurser som är nödvändiga för ledning och styrning av verksamheten med avseende på kvalitet.”

Organisationen som är ansvarig för de olika ISO-standarderna heter International Organization for Standardization och har sitt säte i Geneve. Med totalt ca 160 stycken länder som på ett eller annat sätt är anslutna till ISO genom respektive lands egna nationella standardisering. I Sverige kallas den för SIS (”Swedish Standards Institute”) (Bergman och Klefsjö, 2012, ss. 503-504).

ISO 9000 serien består totalt av fyra stycken olika specifika standarder:

- ISO 9000:2005
- ISO 9001:2008
- ISO 9004:2009
- ISO 19011:2011

Tillsammans ska dessa ovanstående standarder bidra till att organisationer enklare kan förstå innebörden av kvalitetsledningssystem och underlätta i internationell och nationell handel (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 506).

ISO 9000:2005 är standarden om kvalitetsledningsprinciper och är uppbyggt av åtta stycken olika delar. Dessa olika delar kan liknas vid vad hörnstensmodellen förespråkar (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 40). Kvalitetsledning är definierat i enlighet med ISO 9000:2005 och med kvalitetsledning menas att styra en organisation med hjälp av samordnade aktiviteter med avseende på kvalitet. De åtta stycken delar som standarden är uppbyggd på (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 507) är det viktigt att organisationen som anammar standarden har som stöttepelare och hjälpmedel när de ska utveckla ett kvalitetsledningssystem. ISO 9000:2005 kan ibland uppfattas som gammal och inte jätteaktuell i dagens olika definitioner av bland annat kund och krav. Exempelvis nämns de att en kund är ”den som mottar en produkt” vilket inte alltid stämmer då en person kan köpa en produkt och ge den till någon som gåva. Det ges även lite utrymme för begreppet krav där det i sammanhanget blir svårt att lämna plats för förväntningar och uttalade behov hos kunderna (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 509). ISO 9001:2008 är det som förespråkar vad ett kvalitetsledningssystem ska innehålla, ISO 9000:2005 innehåller olika grundprinciper kring termer och begrepp som är relaterade till ett

kvalitetsledningssystem. ISO 9004:2009 innehåller instruktioner på hur organisationen ska gå tillväga när de ska införa den i sin organisation och ISO 19011:2011 innehåller vägledning för revisioner som behandlar kvalitet och miljö.

2.7.2 ISO 14000

Under åren som gått har miljöfrågor prioriterats och framförallt på senare tid tagit över mycket och skapat ett måste för många företag att ha en bra miljösyn i hur en organisation bedrivs. För att få en hållbar utveckling utvecklades ISO 14000 som är ett miljöledningssystem och den skapades år 1996 (Bergman och Klefsjö, 2012, ss. 642-643).

ISO 14000 är uppbyggd på liknande sätt som ISO 9000 och det finns uppdelat på ISO 14001 som reglerar de krav som måste uppfyllas för att kunna tredjepartscertifiera en organisation. Sedan finns det ISO 14004 som innehåller råd och anvisningar för hur en organisation kan uppnå detta ledningssystem. Tillsammans skapar de då ISO 14000 som i grunden syftar till att en organisation ska minska sin miljöbelastning till den grad de kan (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 643).

2.7.3 ISO 26000

Denna standard grundades år 2010 och den är ganska ny i jämförelse med de övriga ISO-standarderna. ISO 26000 är den ISO-standard som grundas i att organisationer ska ha ett socialt ansvar till samhället, både inom den privata och offentliga företagssektorn. Skillnaden mot ISO 9000 och ISO 14000 är att ISO 26000 är frivillig. Det betyder att det inte går att certifiera sig som en ISO 26000 organisation. Det som finns i standarden är en konkret vägledning för hur företag ska förhålla sig till och arbeta med exempelvis etik, efterlevnad av lagar, mänskliga rättigheter mm (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 643).

Det finns sju stycken principer som ISO 26000 bygger på och det är lämpligt om organisationer som väljer att använda sig av standarden anammar dessa då det är grundläggande enligt ISO 26000:

- Ansvarsskyldighet
- Transparens

- Etiskt uppträdande
- Respekt för intressenterna
- Respekt för lagen
- Efterlevnad av internationella uppförandenormer
- Respekt för mänskliga rättigheter

Följs dessa sju olika principer när en organisation vill arbeta efter ISO 26000 går det att klassa organisationen som socialt ansvarsfull (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 644).

2.8 Standardisering och strukturering

När arbete är standardiserat är det förutbestämt hur det arbetet ska utföras innan det påbörjas. Oftast är det en organisations ledning som vill ha kontroll över arbetsprocessen. Ledningen vill se till att arbetsprocessen fortlöper i den ordning som det planerats. Det finns även olika typer av standardiseringar. Det behöver inte bara gälla en arbetsprocess utan det kan även finnas bestämmelser på kläder och vad som ska sägas till kunder. Weber ska ha försökt skapa den perfekta organisationen genom med tydliga ramar gällande ansvar och befogenhet, regler, rutiner och mål. Han ansåg att det fanns fördelar att genomföra arbetet med struktur, bra reglerat och att dokumentation finns på ett ställe där det skulle gå lätt att byta ut personer som utför uppgiften. Då blir inte utförandet låst till den person som börjar med uppgiften och det kan spara tid samt skapa en känsla av ordning och reda på arbetsplatsen (Forslund, 2013, s. 92).

Med mappstruktur går det att spara filer i olika mappar och undermappar. Det kan underlätta för användaren i arbetet då det skapas en sorts struktur med mapparna. Det går både för användaren att skapa en egen mappstruktur eller implementera en färdig mappstruktur, vilket kan vara vanligt inom företag. Det finns även flera vägar att ta sig fram till den filen som är aktuell att använda. Det går att göra genom att klicka sig fram till filen. Det går även att söka efter namnet på filen för att få fram den vilket skapar lite variation för användaren (Whitham & Cruickshank, 2017, ss. 630-631). I en mapp kan innehållet tyckas vara det enda som spelar roll, men det har visats att den interna betydelsen för själva mappen också är viktig för användaren. Det har även visat att mappar skapar en struktur för användaren vilket underlättar arbetsgången och på sätt kan arbetet effektiviseras (Whitham & Cruickshank, 2017, s. 642).

3. Metod

I följande avsnitt presenteras metoderna som valts för studien. De avsnitt som valts är vetenskapligt förhållningssätt, design av studien, hur datainsamlingen genomförts och analyserats, studiens reliabilitet, validitet samt även det etiska förhållningssättet i studien.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

En strategi kan liknas med en typ av handlingsplan som används för att uppnå bestämda mål. Mer konkret innebär det att det finns en bestämd forskningslogik och en idé. Det formar sedan en handlingsplan som används för att ta itu med det bestämda forskningsproblemet eller syftet. När en forskare väljer en strategi att följa måste denne ställa sig frågan om strategin är lämplig att använda. Det går inte riktigt att säga om en forskningsstrategi är bra eller dålig utan det är istället om den är lämplig att använda eller inte. För att veta det måste forskaren ha ett tydligt syfte med studien annars är det omöjligt att säga om det är en lämplig forskningsstrategi eller inte. Det finns tre områden som kan används för att ta hänsyn till om forskningsstrategin är bra att använda eller inte. Först bör forskaren fundera på om det är lämpligt att använda en specifik strategi till den data som kommer att samlas in. Går forskningen sedan att genomföra och finns det tillräckligt med tid att genomföra den på. Till sist ska även de etiska principerna ses över gällande hur de inblandade i datainsamlingen påverkas (Denscombe, 2014, s. 23).

3.2 Undersökningsmetod

3.2.1 Design av studien

Jag har valt att använda mig av en blandning av flera forskningsstrategier. Jag valde att använda suveryundersökning och aktionsforskning. Inom forskningsstrategin suveryundersökning finns det även olika metoder att välja mellan. Jag valde att genomföra intervjuer som är ansikte mot ansikte samt enkät som ges ut över internet. Eftersom aktionsforskning har en gren som inriktar sig på praktiska problem valdes denna för att det finns ett verkligt praktiskt problem hos organisationen. Jag som forskare var benägen att försöka se lösningar till detta vilket har gjort att aktionsforskning är en strategi som använts under studien.

Arbetet har skett med kvalitativ dataanalys som metod eftersom de frågor som ställts i datainsamlingsmetoderna i studien är text svar vilket kan ses som grundande när en kvalitativ dataanalys ska genomföras. Till skillnad från en kvantitativ analys där det mer används siffror som analysenhet i en studie. Studien som genomförs är småskalig och den analys av data som sker skedde under tiden som intervjuerna utfördes och de två egenskaperna är vanliga för en kvalitativ analys (Denscombe, 2014, ss. 344-346).

Då det enligt Anon (2017) behövdes skrivas avtal vid samarbetet med ett företag som är externt i jämförelse med institutionen kan det liknas med ett tillstånd som ska fås för att utförandet av examensarbetet kan ske. Tillståndet i fråga behövs för att kunna utföra dataundersökningen hos det företag som är aktuellt i studien, vilket i detta fall är Eltel. Enligt Denscombe (2014, s. 235) görs detta för att kunna inleda arbetet med att samla in data. Genom att få ett tillstånd kan berörd organisation se till att känsliga delar eller medarbetare skyddas i studiens utförande. Genom min kvalitativa datainsamlingsmetod har jag använt mig av ett enkät och även genomfört intervjuer med de anställda för att få fram relevant data som svar på min frågeställning.

3.2.2 Datainsamlingsmetod

De två datainsamlingsmetoder som använts för att till denna studie samla in data är enkät och intervju. Inom metoden suveryundersökning är enkät och intervjuer de mest lämpliga metoderna för datainsamling. En enkät innehåller i vanliga fall en uppsättning med frågor, runt fem till femton brukar kunna vara vanligt. Samtliga frågor som ställs till de berörda är utformade likadant och ges ofta i samma löpande ordning till alla. Tanken med enkäten som genomförts på Eltel har hämtat inspiration från Denscombes riktlinjer (2014, ss. 239-243) för hur ett enkät kan vara utformad. Enkäten skapar en sorts anonymitet vilket kan bidra till att svaren som ges är ärliga gentemot om det varit en öppen diskussion på arbetsplatsen. En webbaserad enkät ger ett korrekt svar direkt eftersom det matas in av den som svarar på frågorna vilket eliminerar den mänskliga faktorn om det hade behövt ske manuellt (Denscombe, 2014, s. 259). Under en intervju öppnar det upp för att kunna vara flexibel gällande frågor och om det skulle dyka upp något intressant går det att gå vidare på det spåret under intervjuens gång. En intervju ger ett bra djup i den information som fås av den som

intervjuas eftersom de skapar rum för diskussion och analys redan under tiden intervjun genomförs (Denscombe, 2014, s. 287).

En enkät gjordes bestående av tio stycken frågor som relaterade till situationen på arbetsplatsen idag, gavs ut via mejl. Svar krävdes dock senast en vecka efter enkäten gavs ut. Det var enkelt att nå ut till alla tillfrågade direkt då det kan ske via en inbjudan på mail. Det var nio stycken anställda som tog emot enkäten och jag fick svar från åtta personer vilket ger en svarsfrekvens på ca 89 %.

Jag önskade att få lite mer svar kring organisationen och deras syn på hur de arbetar med de olika delarna som rör projektörer och projektledare. Som komplement till enkäten valdes det att genomföra en intervju. Det utformades sex stycken frågor och tre stycken ur ledningen ställde upp på intervjun. Varje intervju spelades in och personen som intervjuades fick svara på frågan utförligt. Vid behov ställdes det även följdfrågor. Varje intervju tog ungefär 20 minuter att genomföra.

3.2.3 Dataanalys

De tre största metoderna för hur data analyseras är beskrivning, förklaring och tolkning (Denscombe, 2014, s. 342). Till denna studie använde jag mig mest av metoderna förklaring och tolkning. Jag valde att använda mig av förklaring i min dataanalys då det passar bra till metodvalet intervju och även till enkäten. Det passar till båda metodvalen för att båda ger utrymme för att kunna leta bakomliggande orsaker som flera av de tillfrågade svarar på vilket är ett begrepp som återges av Denscombe (2014, s. 342). Det skapar en grund till hur personer svarar och kan visa på något sorts samband mellan de svar som har inkommit i de data som undersökts. Grundtanken i förklaring för denna studie är att försöka visa på samband i de svar som getts samt varför de kan tänkas uppstå. Det har även undersökts varför och hur vissa saker kommer upprepas i företaget.

Som komplement valde jag ovan att även välja tolkning som dataanalysmetod för att vidare analysera mina insamlade data som insamlats genom intervjuer och enkät. Anledningen till varför även tolkning valdes för att analysera den data som samlats in var för att det gör att forskaren som undersöker alla insamlade data kan med hjälp av tolkning sätta det i perspektiv till övriga teorier som kan grundas i förklaringen som är den andra metoden att analysera data

på. Tolkningen är mer grundad i kulturell och historisk kontext än vad förklaring är (Denscombe, 2014, s. 343). Jag har analyserat de data som samlats in och satt de i perspektiv till teorier för att kunna få fram en slutsats genom att tolka relevansen i den data som funnits.

3.3 Validitet

Först skedde en utformning av en enkät som skulle ges till de anställda för att ta reda på hur arbetsgången fungerade på företaget och hur benägna de är för att kunna genomföra en förändring. Då samtliga anställda varit delaktiga i undersökningen kan det anses att forskningen skett med god validitet. De frågorna som har skickats ut är genomtänkta att passa in i syftet med studien. Frågorna har tagits fram för att vara enkla att förstå och att de ska vara lätta att svara på som tillfrågad. Det är korta frågor som inte innehåller många fritextsvar som inte är fristående. Är de fritextsvar som efterfrågas kan det göra att analysen av dessa kan bli svårare att genomföra då det krävs mer arbete i hur de ska analyseras.

När enkäten hade genomförts och data från enkäten analyserats valde jag att göra ytterligare en datainsamling. Jag genomförde då tre olika intervjuer med tre stycken personer ur ledningen på Uppsalakontoret. Anledningen till att det även valdes att göra en intervju var för att kunna få mer insyn från ledningen i hur organisationen kan reagera på en förändring samt hur ledningen kan hjälpa till att inleda en förändring i organisationen. Det är bra att genom två olika datainsamlingsmetoder kunna se organisationen från olika perspektiv och det kan ställas mot de givna teorierna i studien och ge olika vinklar på hur organisationen kan ta hjälp av studien för att kunna genomgå en organisationsförändring.

3.4 Reliabilitet

Enkäten utformades för att enkelt kunna genomföras, det bestod av tio stycken frågor och de ställdes via webben på tjänsten Google Drive. De tillfrågade fick även svara på frågorna anonymt då jag upplever att det ger en tyngre känsla av sanning i svaret som ges eftersom det inte kan dömas av någon under tiden som en tillfrågad svarar på frågorna. På vissa av frågorna är det fritextsvar. Skulle en mätning genomföras igen skulle det kunna bli annorlunda svar på grund av den mänskliga faktorn. De tillfrågade skulle då som ett exempel kunna ändra lite i det fritextsvar de gav och det skulle inte ge ett likadant svar som förut.

Det var nio stycken av medarbetarna på kontoret i Uppsala som blev tillfrågade att ta del av studien och genomföra den. Av de nio som deltog kom det in åtta stycken svar, vilket ger en svarsfrekvens på ca 89 %. Det var ett bortfall i enkäten med en person och anledningen till att den personen inte svarade på enkäten var för att denna var tvungen att vara hemma från jobbet på grund av privata skäl. En av de ställda frågorna i enkäten byggde på föregående fråga i enkäten. Det gjorde att i svarsöversikten blev det svårt när jag inte såg vad de hade valt när de skulle motivera varför de valt just det svaret. Men det gick ändå att se tydligt när jag tittade på de enskilda svaren från varje individ. Det hade kunnat gjorts bättre genom att exempelvis välja att be den tillfrågade tydligt skriva vad de hade valt på förra frågan.

Intervjun som skedde efter insamlandet av data från enkäten bestod av sju stycken frågor och innehållet i frågorna är grundade i hur benägna de anställda är att genomföra en förändring i organisationen. Tanken med intervjun var att få mer insyn från ledningen som ovan nämnt och kunna analysera hur de i ledningen ser på en möjlig organisationsförändring och vad som kan tänkas behövas för att få en bra förändring i organisationen. Alla intervjuer spelades in och jag gjorde även anteckningar på vad som sades under intervjun. Det gjorde att efter intervjun kunde jag lyssna på alla intervjuer igen för att ytterligare kunna få reda på mer information om vad som sades och som jag kanske missade under själva intervjun. Jag försökte under intervjun att hålla frågorna konsekventa och inte ställa olika följdfrågor till alla. Det skapade även bättre underlag för de svaren som gavs vilket gjorde att jag kunde tolka dessa och utifrån det ställa relevanta följdfrågor.

Enkäten var mer utformat för organisationen vilket inte ger en generaliserbarhet eftersom det är svårt att tillämpa det på något annat än organisationen. Intervjufrågorna som gjordes var mer tillämpade för att kunna användas på andra ställen än bara den nämnda organisationen vilket ger en större generaliserbarhet.

3.5 Etiska ställningstaganden

Enligt Denscombe (2014, s. 423) är det i all god forskning bra att ha en god grundetik i hur forskaren bedriver sin forskning. Eftersom en förstudie redan genomförts har det beslutats att en datainsamling ska genomföras med hjälp av intervjuer och enkät. De två datainsamlingsmetoderna har vanligtvis ett krav att det ska prövas av en etikprövningsnämnd innan det är dags att kunna genomföra dataanalysen (Denscombe, 2014, s. 424). Det som

bestäms av en etikprövningsnämnd är om datainsamlingen är nödvändig att genomföras och om den kan göra någon skada om den skulle genomföras.

Då jag som forskare i studien även har en anställning på företaget och har likadana arbetsuppgifter som de flesta av de tillfrågade har, gör att jag har en egen uppfattning om de problem som organisationen upplever. Under datainsamlingarna är det lätt att jag som forskare som ska försöka hålla mig objektiv, bildar mig ett svar med mina egna värderingar som grund då jag har pågående insyn i organisationen. Det gör att objektiviteten i studien påverkas lite negativt och hade kanske kunnat blivit bättre om jag undersökt en annan del av organisationen eller någon annan organisation som jag inte haft någon personlig koppling till på det sättet. Jag måste ändå trycka på att det är en fråga i organisationen som jag är intresserad av att få ett resultat av vilket underlättar i forskningen. Någon anonymitet kring organisationen finns inte då jag fick godkänt att använda namnet öppet i studien.

Eftersom studien involverar människor är det lämpligt att använda sig av flera krav som är till för att bland annat skydda de inblandade. De fyra kraven som är bra att följa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Inledningsvis gick det ut information från mig till de anställda att ett projektarbete skulle genomföras och att jag behövde samla in data och jag bad om de anställdas tillstånd att få använda deras svar. Efter den informationen och genomgångarna med de anställda anser jag att jag har följt samtliga av de fyra kraven som anses viktiga att följa (Denscombe, 2014, s. 427).

4. Resultat

Under denna rubrik så sammanställs resultaten från enkäten och intervjun utifrån nuvarande situation, standardisering och framtid. Det ges även en överblick över den nuvarande arbetssituationen på organisationen mot en stor kund.

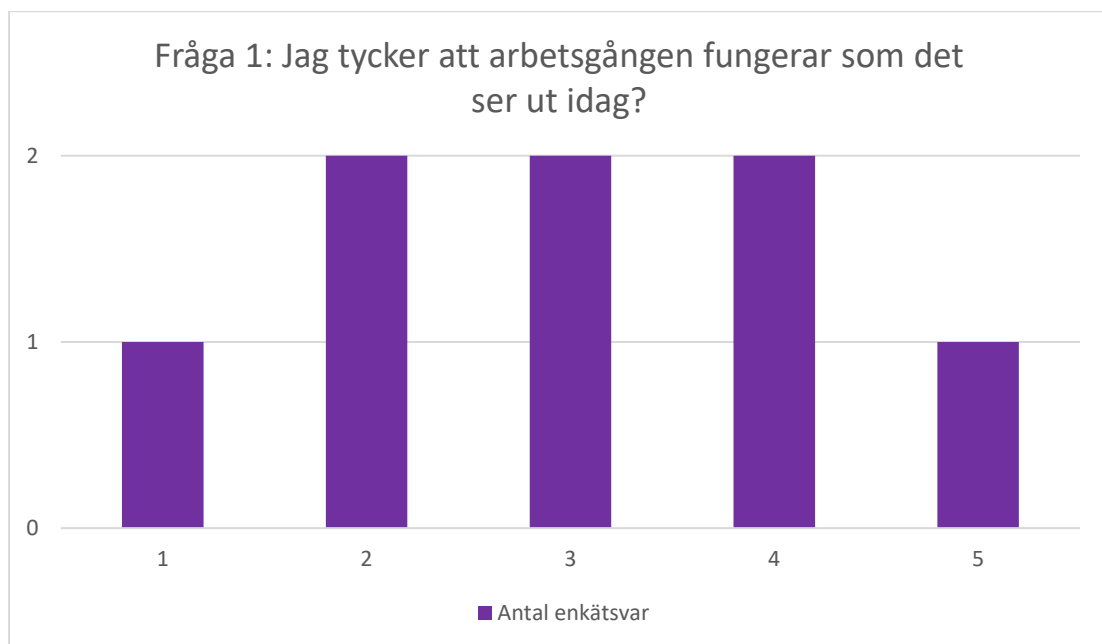
4.1 Nuvarande situation

Många av de anställda på Eltel använder idag flera olika arbetssätt för att utföra sina arbetsuppgifter. Några av de arbetssätt som är vanliga bland de anställda är att använda sig av datorns integrerade hårddisk för att spara de underlag som fås av den som beställer jobbet från Eltel. Det är även vanligt att medarbetarna använder Outlook, som är organisationens mailklient, och väljer att ha kvar underlagen där då de oftast skickas ut via mejl. Google Drive används av flertalet för att ladda upp material som flera kan komma åt direkt via dator, läsplatta eller telefon. Andra, främst de äldre använder sig av utskrivna papper för att ge tekniker de underlag de behöver. En stor kund för Eltel är IP-Only och nedan följer en liten sammanfattning av hur arbetsgången kan se ut från det att beställningen läggs hos Eltel till dess att den är genomförd:

- En beställare på IP-Only skickar mejl med ett beställningsunderlag till någon av de projektörer som arbetar mot IP-Only.
- Projektören som fått beställningen läser igenom den och börjar att föra in kostnader för arbetet som ska utföras, hur mycket resurser behövs. Allt förs sedan in i ett dokument, exempelvis en excelfil som sedan blir ett anbud eller en offert.
- Projektören räknar ut summan och skickar in ett anbud till den beställare som skickat dokumentet till Eltel tidigare.
- Skulle beställaren acceptera anbudet får Eltel ytterligare information från beställaren med dokument som behövs för att kunna utföra arbetet.
- Projektören beställer material och ser till att det finns när arbetet ska utföras och samordnar med projektplanerare vilka som ska utföra arbetet och när.

- Under byggnationen sköter teknikerna arbetet och vid eventuella oklarheter bistår projektören med hjälp. Projektören har ofta flera projekt igång samtidigt och gör då sina arbetsuppgifter parallellt med övriga projekt.
- När byggnationen är färdigställd ger teknikerna den dokumentation de tagit fram till projektören och sen sammanställs den nödvändiga dokumentationen av projektören.
- Informationen skickas sedan till beställaren för ett godkännande. Jobbet kan vid godkännande faktureras och anses som färdigställt.

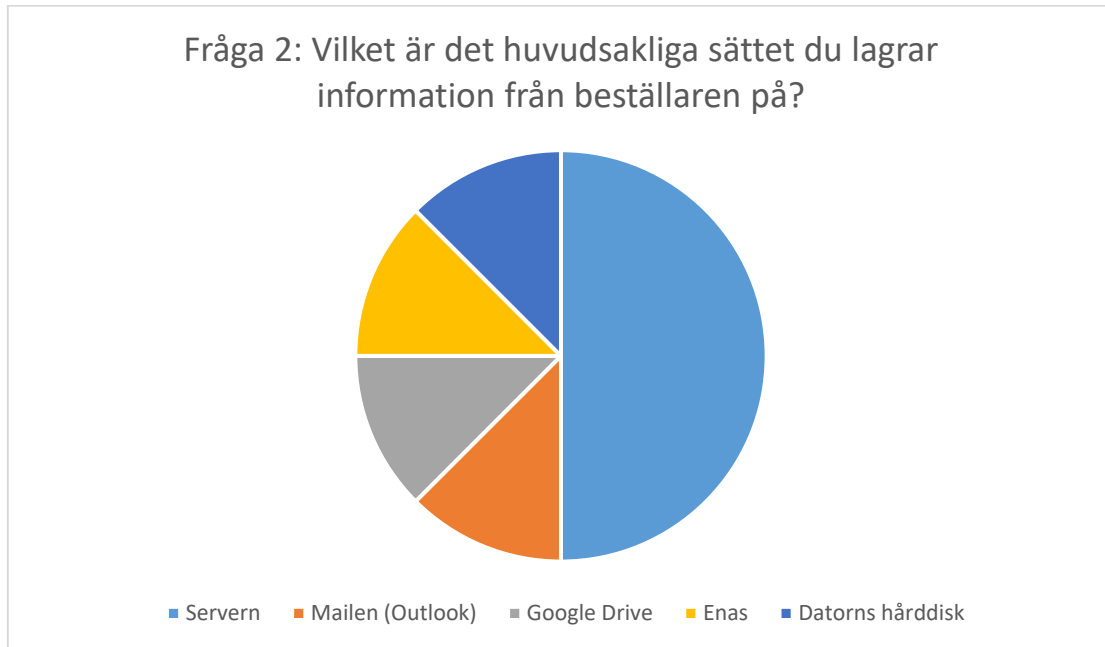
Det råder en delad åsikt om att den arbetsgång som är aktuell i nuläget fungerar eller inte. Medelvärdet visar på att det varken är bra eller dåligt hur de tillfrågade anser att arbetsgången fungerar. En person anser att den fungerar bra och inte kan bli bättre medan en annan person tycker att den inte kan bli sämre.



Figur 5 – Illustration av fråga 1 i enkät

Hälften av personerna som blev tillfrågade i enkäten använder servern som lagringsutrymme för dokumentation mm. De övriga fyra använder sig av fyra andra alternativ som visas ovan. En person har angivit att denne sparar dokument på datorns hårddisk. De flesta anser att servern är ett bra alternativ att lagra information på grund av bland annat säkerhet, internt åtkomligt för kollegor, stor kapacitet och bra struktur. En person använder sig av mailen då

personen tycker det är enkelt och sökbart och att det är serverbaserat. Samtliga personer har använt mer än ett alternativ till vad för lagringsutrymmena som är tillgängliga för projektörerna att använda.



Figur 6 – Illustration av fråga 2 i enkät



Figur 7 – Illustration av fråga 4 i enkät

Det har genomförts tre stycken intervjuer och de kommer i fortsättningen att benämnas som intervju 1 eller P1, intervju 2 eller P2 och intervju 3 eller P3. I första frågan på intervjun vill forskaren få fram hur de mål och strategier som företaget har är kopplat till en standardisering av arbetssätt. P1 anser att det inte finns tydliga mål uppsatta i förhållande till standardisering. De enda mål P1 har är att höja marginalen. Angående standardisering nämner P1 att alla arbetar olika men att slutprodukten blir densamma.

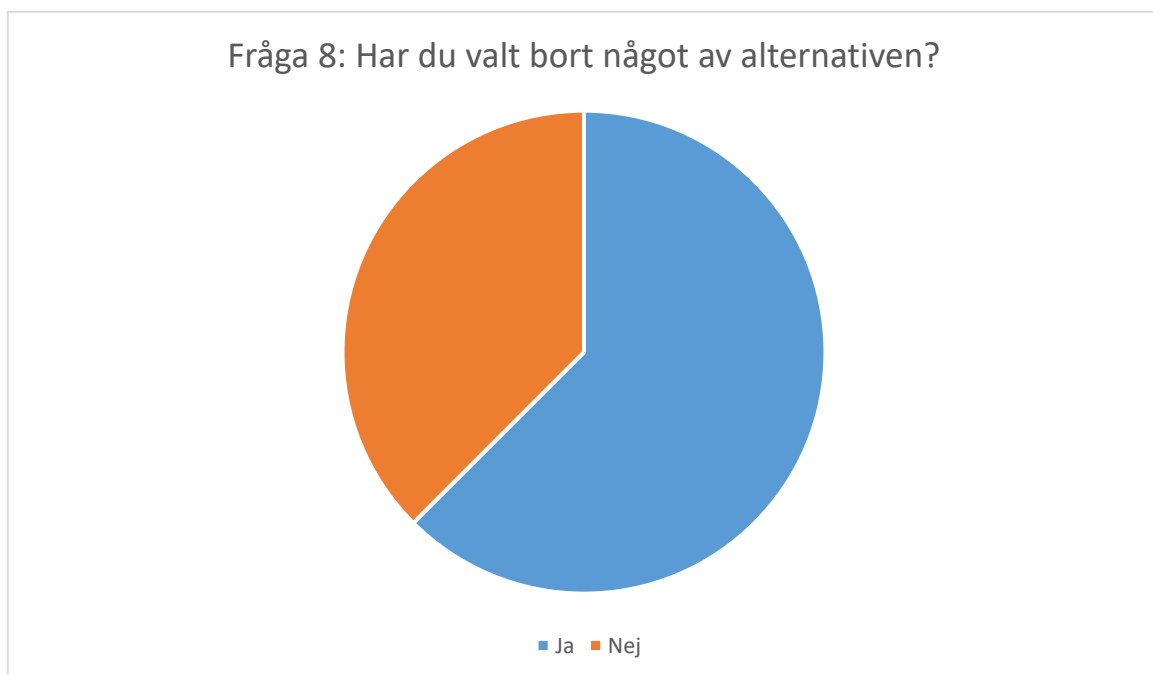
Det finns beställare hos våra kunder som arbetar efter olika principer vilket P1 tror kan göra att arbetsmomenten blir lite olika. P2 svarar att det inte finns tillräckligt tydligt kommunicerat till de anställda för att de ska kunna arbeta efter målen och ha något att sträva mot. P2 har sedan denna började på Eltel letat upp det som behövs på ett Intranät som Eltel har där det finns mycket dokument som kan vara användbara. P2 säger att mål och strategier är något som borde ges ut till varje kontor och Teamchef för att det sedan ska kunna föras vidare till övriga anställda. P3 har ett liknande svar som P1 där båda nämner att alla arbetar på olika sätt. P3 säger att det behöver komma ut mer information kring vad kontoren ska arbeta mot. Det finns projektchefer som har hand om olika distrikt och P3 anser att dessa borde föra informationen vidare neråt till varje kontor.

Fråga sex handlar om varför det i dagsläget inte skett någon förändring i arbetssättet på Eltel i Uppsala. P2 nämner kommunikation igen som ett problem och att den inte når ut till teknikerna ute i fält samtidigt som det inte finns tydligt vad kontoret har för värdeord eller målsättning. P1 anser att det har varit tidsbrist och att de har släckts lite eldar för att inte odsla tid på något som inte skapar kundvärde. P3 menar återigen att kommunikationen har varit ett problem då det inte finns tydligt från ledningen sida på vad som ska göras och åt vilket håll kontoret ska arbeta.

Sista frågan på intervjun handlar om hur kulturen som finns i företaget påverkar situationen som organisationen befinner sig i samt hur det kan förbättras. P1 anser att det påverkar då det finns en gammal kultur sedan organisationen arbetade mycket åt televerket och det speglar av sig på teknikerna vilket gör att det blir mindre driv på de anställda. Det är bra att det har anställts mycket nya unga personer. Det medför en förnying vilket både gör att de är mer mottagliga för förändring samt att digitalisering oftast är mer naturligt för den yngre generationen.

Det behövs hjälpmedel för att genomföra en förändring och ledningen på Uppsalakontoret kan plöja ner tid, vilket är pengar för att skapa en förändring. P2 tror att förändring är svårt, det är läskigt för individerna, men som chef måste denna förespråka förändring och göra det till något positivt för de anställda. Förändring kan dock ta lång tid då kultur ofta sitter djupt rotat men P2 nämner likt P1 att en förnyring borde göra det lite enklare då de unga inte blivit lika påverkade av kulturen ännu. P3 menar att organisationen saknar ett entreprenörstänk.

Organisationen arbetar idag efter andan att inte stressa. P3 menar att en entreprenör ska vara välutbildad, snabb i tankarna och i utförande samt ha den ekonomiska biten finns med i tankebanan. P3 säger att de anställda inte ska behöva stressa igenom arbetet men att genomföra arbetet med ett nytänkt kan skapa en effektivisering. Företagskulturen är något som påverkar organisationen negativt nämner P3 eftersom det är många av de anställda som har ett äldre tänk och det kan bli lite sävligt. Men som både P2 och P1 nämner angående en förnyring bör hjälpa organisationen att kunna få ett entreprenörstänk. De äldre anställda har bra erfarenhet vilket borde kombineras med ett entreprenörstänk.



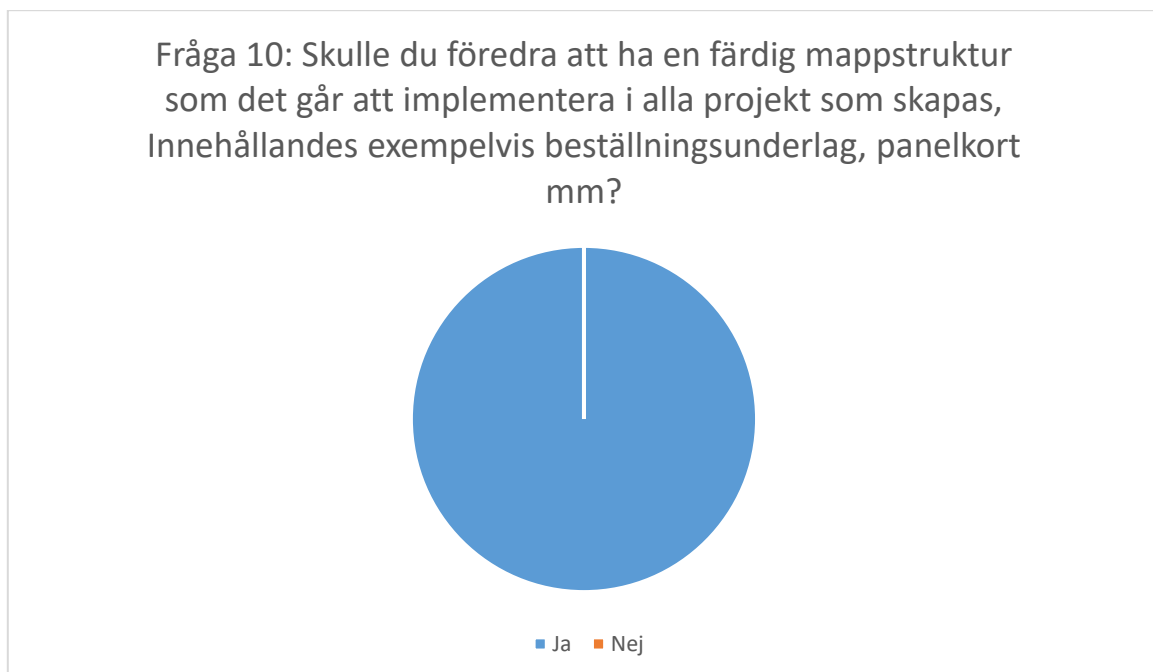
Figur 8 – Illustration av fråga 8 i enkät

Fem personer har valt att välja bort något av lagringsalternativen då de inte anser att de är bra. Dropbox är bortvalt då det kostar pengar att spara större mängder dokumentation via den tjänsten. En annan har valt bort Dropbox då de anser att funktionen är strulig. En väljer bort

hårddisken på datorn för att det är ett osäkert alternativ utan någon backup. ENAS är bortvalt av två personer för att de anser att det är krångligt, en har inte fått veta hur denne ska arbeta i systemet, de har en negativ bild av systemet och att det är för många övriga system som ska användas. Tre av personerna som blivit tillfrågade har valt att inte ta bort något alternativ.

Den nuvarande situationen på Eltel visar hur många av de anställda har en vilja eller önskan att saker inom organisationen ändras. De resultat som visas kan tydas som att flera av de anställda är positiva till en förändring. De ser gärna att en struktur ska införas och det ger en bra övergång till standardisering.

4.2 Standardisering

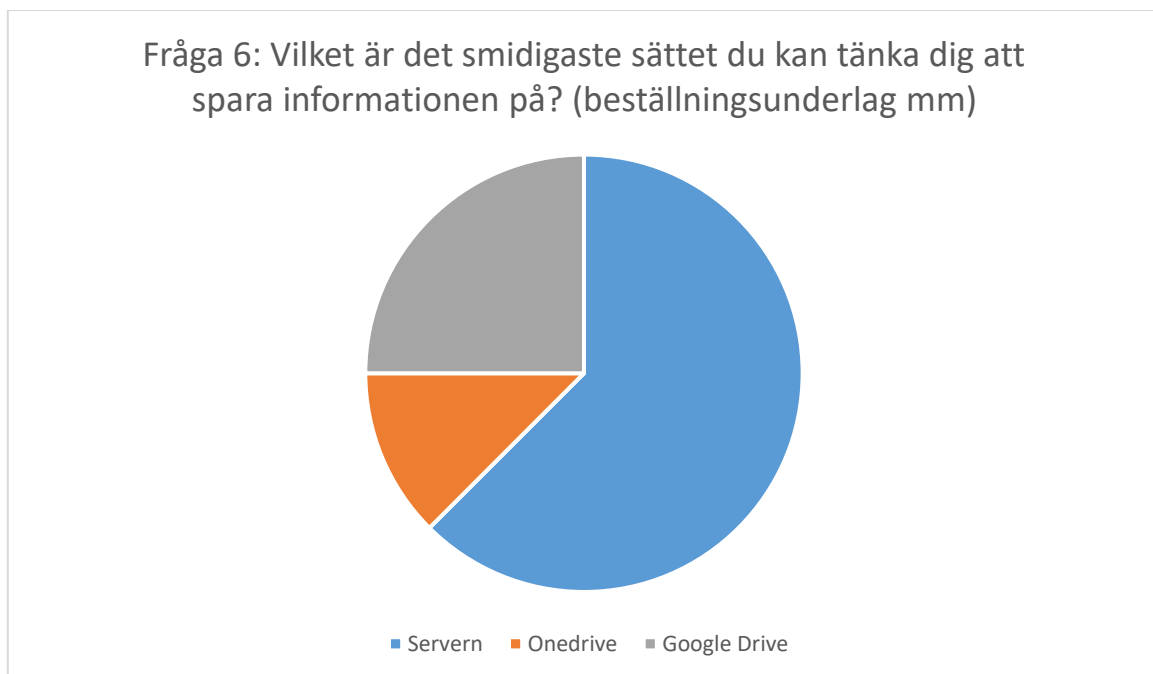


Figur 9 – Illustration av fråga 10 i enkät

Fråga fem handlar om huruvida det finns standardiserade arbetssätt på något annat kontor än Uppsala eller om det finns ett arbetssätt som förespråkas av ledningen men som inte används och varför det inte används av Uppsala. P3 menar att det inte finns en bra insyn i hur varje kontor jobbar, varje kontor blir som ett eget företag som har lite kontakt med övriga kontor. Det kanske skulle behövas möten mellan kontoren för att stämma av arbetssätten och inte uppfinna hjulet igen på flera olika håll. P2 nämner att det finns en projektchef i Karlstad som har hand om en region och tror att det kanske finns bra processer där för uppföljning bland

annat. Men det måste skapas framgångskoncept som kan spridas och återigen kommunikation. Det behövs utbildning i interna processer, kommunicera ut vad som behövs för att uppfylla certifieringar då bakgrunden till dessa är lite diffusa. P1 vet att kontoret i Norrköping använder ett program som heter Precom. Det är ett digitalt arbetssätt som är kopplat till Eltels affärssystem ENAS. Det gör att projektörerna kan ladda upp underlag till tekniker för att de ska kunna få upp de i telefon/tablet. Det används inte i Uppsala för att det inte anses tillräckligt utvecklat, det finns bland annat ingen möjlighet att skapa mappstrukturer. Det gör det mycket ostrukturerat om det ska sparas många filer och det skulle snarare bli ett steg bakåt i teknologin.

4.3 Framtid



Figur 10 – Illustration av fråga 6 i enkät

Samtliga har svarat att de anser att det bästa sättet att spara dokument på är via en tjänst som kan kommas åt av flera samtidigt.

Tre projektörer anser sig inte sakna något för att kunna arbeta likadant som sina kollegor. En person nämner att denna vill ha tillgång till olika dokument och vart de finns tillgängliga då alla idag inte vet vart de dokumenten finns. Två stycken anställda vill ha mer kunskap för att känna att de kan utföra samma arbete som kollegorna.

Fråga tre behandlar vad de intervjuade personerna anser att alla medarbetare behöver för att kunna utveckla organisationen och föra den framåt. P2 nämner återigen kommunikation som ett problem där det behövs kommuniceras ut tydligare till alla medarbetare vad som behövs göras. Att alla ska få veta de bra tillvägagångssätten. P2 säger att det behövs full kontroll i projekten och bättre uppföljning till projekten. P2 nämner även att det är vanligt att projektörerna ibland gör alla uppgifter en projektledare gör och driver sina egna projekt. P3 nämner hjulet och säger att det borde finnas bättre kommunikation återigen mellan kontoren för att undvika att alla uppfinner hjulet gång på gång. P3 säger att Uppsalakontoret arbetar som ett eget litet företag och att projektcheferna här borde tillsammans med teamchefen förbättra sammanhållningen kontoren emellan. Det behövs motivation ändå ner till teknikerna då även de bör sträva efter att få företaget framåt, i dagsläget är det inte alla som har det egna drivet. P1 anser att alla på företaget måste ha ett öppet sinne för förändring och chefen behöver ett bra arbetssätt för att kunna stödja det och förmedla det till medarbetarna. Viljan måste finnas och måste börja hos chefen för att få fram det neråt i hierarkin.

Fråga fyra under intervjun innehöll vilken typ av hjälpmedel som skulle kunna användas av medarbetarna för att kunna underlätta förändring. P1 anser att det behövs pedagogiskt kursmaterial som innehåller mycket bilder som gör det enkelt att ta in informationen. En kurs där det går igenom hur en förändring ska genomföras. Det är enligt P1 vettigt att ha någon som är ansvarig för att förändring sker, en form av expert som medarbetarna kan fråga. P1 nämner digitalisering och att det skulle kunna hjälpa, exempelvis skulle alla kunna använda en specifik molntjänst. P3 nämner kommunikation igen och att det ska kommuniceras ut från toppen av ledningen och neråt i organisationen. P3 nämner också att det är bra att ha koll på ekonomin samt hur det går i alla olika projekt och att alla blir medvetna om hur de går i alla olika projekt. P2 säger att det bör finnas dokument, vilket det ska göra någonstans, men det måste kommuniceras ut bättre till de anställda och att det finns tydligt utpekade vart de dokumenten finns någonstans.

5. Analys

Här analyseras den data som redogjorts under resultat med utgångspunkt i syftet och de två forskningsfrågorna.

5.1 Hur kan någon form av standardisering effektivisera organisationens arbete?

Från den första frågan i enkäten framkommer det en viss spridning på hur arbetsgången och den nuvarande situationen ser ut idag. De flesta har en delad uppfattning där de anser att det varken fungerar bra eller dåligt, en är mycket missnöjd och en har inga invändningar alls på hur arbetet ser ut. Eftersom endast en är helt nöjd kan det tolkas som att det finns utrymme för ledningen i organisationen att inleda någon sorts förändring. Det går även att utläsa från den sista frågan i enkäten som rörde att det fanns en vilja att skapa någon färdig struktur, vilket kan liknas med ett införande av en standardisering, då alla tillfrågade svarade ja på den.

Eftersom en förändring i en organisation enligt Forslund (2013, s. 323) kan ses som oroväckande hos många av de anställda kan det underlätta att använda någon förändringsmodell.

Det går exempelvis att använda Lewins (Sveningsson och Sörgärde, 2015, s. 77) som är en enklare modell. Vill organisationen följa en mer utvecklad och mer utförlig modell finns Lippitt, Watson och Westleys sjustegsmodell (Forslund, 2013, s. 330). Eftersom inte alla tillfrågade ansåg att arbetsgången var mycket dålig känns förändring som det naturliga steget att ta och är något som skulle kunna hjälpa organisationen. En planerad förändring som bör ske i detta fall är när ledningen arbetar för att ta reda på vad det är som gör organisationen mindre värdeskapande (Forslund, 2013, s. 324). Skulle alla tyckt att arbetsgången var dålig och inte fungerade kanske det skulle varit bättre att använda sig av en förnyelse (Forslund, 2013, ss. 324-325) genom att exempelvis skrota hela den befintliga arbetsgången och införa något helt nytt för att se om det kan bidra till en förbättring av situationen.

Det finns efterfrågan på att en förändring sker på flera olika håll, dels från anställda men även från ledningen på Uppsalakontoret. Detta går att utläsa från svaren på de tre intervjuer som genomfördes men även i enkäten som nämnts ovan. Det är några av medarbetarna som känner att de behöver mer utbildning och kunskap för att kunna arbeta på samma sätt som sina

medarbetare. Det är viktigt att de anställda känner en samhörighet till den grupp som finns i organisationen (Jansson och Ljung, 2011, ss. 101-102) då det gynnar både motivation och arbetet som utförs.

Grunden är att alla individer vill känna sig behövda och kommer att försöka passa in i gruppen genom att uppföra sig på olika sätt. Eftersom det finns en efterfrågan på utbildning bör ledningen ta ställning till vilken typ av ledarskap som kan användas och som är mest lämplig för situationen. Genom att använda ett transaktionsbaserat ledarskap sätter ledningen upp tydliga mål och ger medarbetarna något att arbeta mot (Jansson och Ljung, 2011, s. 253). Men det innebär att ledaren vid behov ger ut tillsägelser istället då målen inte uppfylls vilket kan skapa negativa känslor hos medarbetarna i de grupper som finns på arbetsplatsen och skulle kunna skada motivationen (Jansson och Ljung, 2011, ss. 101-102).

Ett utvecklande ledarskap är då ledaren ses som ett föredöme och skapar motivation för de anställda samtidigt som ledaren visar personlig omtanke för de anställda (Jansson och Ljung, 2011, s. 254). Att använda ett situationsanpassat ledarskap (Jansson och Ljung, 2011, s. 250) är något som kan rekommenderas enligt Hersey och Blanchard. Det är något en duktig ledare använder och det innebär att de kan använda olika typer av ledarskap beroende på vilken situation organisationen befinner sig i. Ibland kan det behövas ett transaktionsbaserat ledarskap och ibland ett utvecklande ledarskap. Där ska ledaren kunna se till situationen och välja den stil som är bäst för stunden.

Forskning har visat att om det finns struktur i arbetet ska det ge en positiv effekt på hur arbetet genomförs av de anställda. Eftersom det i detta fall finns en efterfrågan på förändring skulle en mappstruktur kunna hjälpa företaget att bli mer värdeskapande. De skulle få en bättre struktur i sitt arbete och det har även visat att mappar och struktur skapar kontext för användaren som är relaterade till användandet av mapparna och de filer som finns i mapparna (Whitham och Cruickshank, 2017, s. 631). Det finns forskning som visar på att alla individer tänker olika och föredrar olika alternativ när de kommer till struktur. Vissa vill söka sina information i ett sökfält medan andra klickar sig fram till den slutgiltiga placeringen av filen (Whitham och Cruickshank, 2017, s. 630). Det som är positivt med att använda sig av exempelvis en tjänst som alla har åtkomst till är att en sådan sökfunktion fungerar samtidigt som det går att klicka sig fram steg för steg. Den sista frågan i enkäten behandlar huruvida

projektörerna ställer sig till att ha en färdig struktur av mappar med diverse mappar och filer som kan användas i alla projekt som ska genomföras. Tanken är att ha en färdig struktur med dokumentmallar där det ska finnas tillgång till alla dokument som kan tänkas behövas i ett projekt. När projektet startar ska det gå enkelt att implementera denna mappstruktur i projektet och sedan börja att arbeta i projektet. Samtliga av de tillfrågade personerna har angett att de skulle föredra att ha en färdig mappstruktur att använda i projekten vilket visar att samtliga av projektörerna skulle vilja se en förändring i hur mappstrukturen är uppbyggd i dagsläget.

De som blev intervjuade fick frågan om de visste vad ISO var för någonting och om det kunde hjälpa organisationen. Två av de tre tillfrågade visste vad det var och även att det redan var aktuellt inom organisationen. En av de intervjuade visste inte alls vad de var för något. Eftersom det troligen redan finns i företaget bör det vara ganska enkelt att ”återinföra” eftersom de redan har rutinerna för det, men det är något som bör undersökas ytterligare. ISO 9000 som är ett kvalitetsledningssystem hjälper en organisation att uppnå struktur, rutiner och processer som är nödvändiga när det kommer till att få ut kvalitet av organisationen (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 503). Inom ISO 9000 finns det även fyra olika standarder som hjälper organisationen med att förstå hur ett kvalitetsledningssystem fungerar, hur det kan upprättas och följas i organisationen, hur de implementeras och även hur en eventuell revision genomförs.

Enligt intervjuerna verkar det som om organisationen både har haft ISO 9000 och ISO 14000 aktivt, även om det var för längesen. Det bör finnas dokument eller handlingsplaner på hur organisationen kan arbeta för att återigen kunna titulera sig med att de arbetar efter ISO 9000 och ISO 14000. Det skulle hjälpa organisationen att genomföra detta eftersom ISO 9000 är en typ av standardisering som organisationer arbetar efter (Bergman och Klefsjö (2012, s. 503). Det är även ISO 14000 som har miljö som huvudpunkt (Bergman och Klefsjö (2012, ss. 642-643) vilket skulle visa att organisationen arbetar för att värna om miljön i de arbetet som bedrivs inom organisationen och alltid arbeta mot att minska den påverkan som organisationen har på miljön.

Något som skulle kunna komplettera ISO 9000 och ISO 14000 för Eltel som organisation är ISO 26000. Det är en ganska ny typ av standard som ska hjälpa organisationer att ta ansvar

gentemot samhället i stort. Genom att följa de sju principer som standarden förespråkar (Bergman och Klefsjö (2012, s. 644) anses organisationen vara socialt ansvarsfull och tar då hänsyn till bland annat mänskliga rättigheter och etiskt uppträdande. Skulle Eltel återuppta ISO 9000 och ISO14000 och tydligt certifiera sig enligt de standarderna skulle det kanske hjälpa organisationen med en förbättring av de arbetsätt som finns idag. Skulle det även kompletteras med ISO 26000 skulle det både hjälpa organisationen internt samt externt genom det sociala ansvaret bland annat. Att införa en standard kan hjälpa organisationen med saker som att vissa projektörer sparar sitt material och underlag på datorns hårddisk. Eftersom det skapar en säkerhetsrisk då materialet bara finns på ett ställe och bara en person som kan komma åt det kan det vara bra att i standarden specificera att underlag måste sparas på ett säkert ställe där samtliga medarbetare kommer åt det, vilket i Eltels fall skulle vara exempelvis servern. Att spara underlag på datorns hårddisk är en risk eftersom hårddisken kan krascha och underlaget gå förlorat om det inte finns någon annanstans. Det är bra att spara underlag på ett ställe där flera kommer åt den för att lättare kunna ta över projekt från olika medarbetare om det skulle behövas på grund av exempelvis sjukdom. Genom att göra det så kan det spara organisationen tid och pengar vilket bidrar till ett effektiviserat arbetsätt för organisationen. Genom att då införa ett standardiserat arbetsätt, till exempel ISO, kan organisationen bli mer effektiv.

5.2 Kan den ekonomiska situationen hos organisationen förbättras?

Enligt bakgrunden till studien framgick det att kunderna, vilka i Eltels fall är IP-Only och Skanova, är nöjda med de arbeten som utförs då projektörerna lämnar in de underlag som beställaren(kunden) vill ha. Det går att likna med att Eltel då gör sina kunder nöjda och genom detta uppnått kvalitet (Bergman och Klefsjö (2012, s. 24) eftersom kundens krav är uppfyllda. Det är vägen dit som är olika beroende på vilken projektör som genomför arbetet. Skulle offensiv kvalitetsutveckling (Bergman och Klefsjö (2012, s. 38) implementeras skulle det kunna hjälpa organisationen i form av att sänka kostnaderna för genomförandet samt att alltid arbeta med förbättringar. En del som ofta används inom offensiv kvalitetsutveckling är hörnstensmodellen (Bergman och Klefsjö 2012, s. 40) och grunden i den är att sätta kunden i centrum.

Eftersom Eltel redan har nöjda kunder skulle det kunna tolkas som att de redan sätter sina kunder i centrum vilket är en början till att använda hörnstensmodellen. Eftersom Eltel gärna

vill se någon typ av förändring är även det en bra anledning till att börja använda hörnstensmodellen då arbete med förbättringar ingår i hörnstensmodellen och skapar utrymme till förbättring samtidigt som en typ av standardisering införs. Till förbättringsbiten i hörnstensmodellen används PDSA-cykeln (förbättringscykeln). PDSA-cykeln (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 46) är symbolen för att arbeta med ständiga förbättringar och det kan användas i det nuvarande stadiet för hur Eltel Networks arbetsprocesser ser ut.

Genom att organisationen använder förbättringscykeln kan de underlätta övervakningen av de arbetsprocesser som genomförs i organisationen. Med förbättringscykeln går det att övervaka organisationen i sin helhet för att ta reda på vad som kan förbättras. Det skulle gå att tillämpa verktyget månadsvis på organisationen. Ledningen kan utvärdera per månad. Vad är det som har skett, hur planeringen för det har varit. Löpande under månaden övervakas arbetet för att i sista fasen kunna utvärdera den gångna situationen och se vad som skulle kunna förbättras till nästa cykel. Det förespråkas även i hörnstensmodellen att skapa delaktighet för de anställda. Det är viktigt att de anställda känner att de gör någon skillnad med det arbetet som de utför. Att de anställda känner sig behövda är viktigt för att skapa motivation och öppnar upp för mer engagemang (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 49). Något som Jansson och Ljung (2011, ss. 101-102) nämner är att samhörighet för en grupp, i det här fallet de anställda, är viktigt då det gynnar arbetet i form av motivation.

Även fast det inte är en av hörnstenarna i hörnstensmodellen, är det viktigt att applicera ett engagerat ledarskap för att kunna använda sig av hörnstensmodellen i en organisation (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 50). Med det sagt bör det lämpligtvis ses över vilken ledarstil som skulle passa in i organisationen och kan tillämpas i samhörighet med hörnstensmodellen. Några förslag på det kan ju vara att välja någon av de fem ledarstilar som finns med i The Managerial Grid (Jansson och Ljung, 2011, s. 249) som är framtaget av Blake och Mouton.

Den bästa typen av ledarskap enligt just Blake och Mouton är den teaminriktade typen, eftersom det är en blandning av samtliga ledarskapsstilar i The Managerial Grid. Det kan på något sätt liknas vid ett situationsanpassat ledarskap (Jansson och Ljung, 2011, s. 250) som bygger på att anpassa ledarskapet beroende på situation. Det kan gynna Eltel eftersom det är en organisation som är i ständig förändring (Forslund, 2013, s. 324) då tekniken inom

fiberoptik ständigt är i utveckling. Det kan då behövas att organisationen och ledningen arbetar med att skapa förändring när det behövs.

För att kunna göra en förändring inom organisationen kan det vara lämpligt för Eltel att även ta fram några mål och visioner som det genom ett bra ledarskap och delaktighet från de anställda går att arbeta mot. Det är viktigt med mål och visioner inom ett företag är för att det ofta motiverar de anställda genom att det finns något att arbeta mot. Det går lättare att mäta vilka mål som uppfylls och vilka som inte gör det. Det skapar även gränser och visar hur de anställda bör uppföra sig på arbetet (Forslund, 2013, s. 36). Något som förespråkas av Tonnquist (2014, s. 46) är SMART mål och de är något som Eltel kan anpassa och initiera i sin organisationen då de skulle hjälpa till med motivationen för de anställda. Det blir enkelt för ledningen i organisationen att kunna mäta progressen och se hur pass bra organisationen går i förhållande till det nya målet/målen. När ledningen i organisationen ska sätta upp nya mål anser Forslund (2013, ss. 38-39) att det inte är bra om ledningen bara bestämmer mål själv och inför dessa för organisationen att arbeta mot. Det bästa skulle vara att gemensamt bestämma målen och ta hänsyn till både externa och interna intressenter. Eftersom även de externa intressenterna spenderar pengar och tid i organisationen är det troligtvis en fördel om organisationen har mål och visioner som även gynnar dem och inte bara organisationen i sig.

Enligt intervjun finns det en kultur på Eltel som sitter i sedan sammanslagningen med Telia. Enligt svaren är det en kultur som inte haft ett högt arbetstempo. Det har varit lite sävligt vilket avspeglar sig på några av de som är nyanställda och det är något som företaget vill få bort. Det kan vara lite klurigt att förändra en organisationskultur då den oftast är djupt rotad. Som svaren i intervjuerna nämner är det en speciell kultur på organisationen som sitter i väggarna sedan många år tillbaka. Det är de grundläggande antaganden, vilket är uppfattningar, tankar, känslor och omedvetna föreställningar och de skapar då den här grunden av kulturen i organisationen (Forslund, 2013, s. 137).

Ledningen skulle kunna med hjälp av en metafor som en kultur som Forslund (2013, s. 132) beskriver, genom att ta på sig ett par glasögon och se organisationen genom dessa för att undersöka kulturen som är som en del av organisationen. Eftersom organisationen är gammal är kulturen något som väger djupt och för att ledningen ska kunna styra organisationen i rätt riktning skulle det behövas intern integration (Forslund, 2013, ss. 134-135). Då försöker

ledningen att definiera gruppens gränser, fördela makt och status, utvecklar normer samt definiera belöningar och straff. För att öka chanserna att lyckas bra med att förändra kulturen kan det eventuellt hjälpa om ledningen tar till ett situationsanpassat ledarskap (Jansson och Ljung, 2011, s. 250) och även använda exempelvis sjustegsmodellen (Forslund, 2013, s. 330).

Något som skulle kunna hjälpa organisationen att ta fram en standardisering är att skapa någon sorts strategi som företaget kan arbeta efter. Det som kan hjälpa organisationen med att ha en strategi är att det skapar konkurrensfördelar, skapar värde och fördelar de resurser som finns inom organisationen (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 15). En strategi skapas ofta inom ett affärsområde men det finns även olika typer av strategier att använda beroende på organisationsstorlek. Eftersom Eltel som organisation är stor skulle det kunna gå att tillämpa alla olika typer av strategier som finns (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 17) men eftersom studien rör Uppsalakontoret kan affärsenhetsstrategi rekommenderas.

En strategi ska hjälpa Eltel att styra sin organisation i en specifik riktning och det görs i tre olika processer när de valt att en strategi ska införas i organisationen. Analysfasen där hot och möjligheter för organisationen undersöks, strategiformuleringen där själva strategin skapas och blir till samt genomförandefasen där det ofta skapas ett handlingsprogram som organisationen kan följa (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 19). Det skulle även kunna skapas funktionsstrategier lite längre ner i organisationen som skulle kunna förbättra mindre arbetsprocesser i organisationen.

Något som kan ses positivt från intervjuvärderna är att organisationen genomgår en förnyring där mycket nytt ungt folk anställs. Svaren från intervjun visar att det är positivt med tanke på att de unga har växt upp med digitalteknik till skillnad från de äldre på arbetsplatsen, därför faller det sig mer naturligt att arbeta digitalt för dem. Just det skulle kunna bidra till en förändring i organisationen om en digital strategi användes. Eltel har ett program som heter Precom vilket möjliggör för projektörerna att ladda upp underlag till teknikerna ute på fält för att de ska kunna komma åt dessa direkt i en telefon eller en surfplatta. Det är ett typexempel på en digital strategi som skulle kunna öka kundnyttan för Eltel och även öka sin konkurrenskraft (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 229).

Eltel skulle med hjälp av standardisering kunna råda bot på arbetsprocesserna hos projektörerna och hur de arbetar olika. Genom att standardisera arbetssätten för

organisationen går det enligt Forslund att spara tid (Forslund, 2013, s. 92). Det skulle även hjälpa organisationen med problemet att det är svårt att lämna över projekt. Enligt Forslund (2013, s. 92) hjälper en standardisering av organisationen till med att kunna lämna över projekt. Dokumentationen bör göras på ett sådant sätt att det är enkelt att lämna över projektet till en annan person. Enligt enkäten var det 100 % av de tillfrågade som ville se en färdig mappstruktur som kunde användas i organisationen. Den skulle implementeras i början av de projekt som organisationen har och på det sättet skapa en sorts struktur för projektörerna som använder den (Whitham och Cruickshank, 2017, s. 631). Det kan göra att den ekonomiska situation hos organisationen förbättras då projektörer som tar över projekt inte behöver lägga lika mycket tid på att sätta sig in i de projekt de tar över eftersom det är standardiserat och görs likadant av samtliga.

6. Diskussion

Här diskuteras det som tagits upp under analysdelen, författarens reflektioner tas upp och en reflektion kring metoden genomförs.

Som det nämndes under intervjun finns det enligt två av de tre intervjuade redan ISO 9000 och ISO 14000 inom koncernen Eltel. Den ena personen som intervjuades nämnde dock att denna inte hört något om ISO på ca sex-sju år och det kan ju då diskuteras varför. Skulle nu organisationen som helhet vara certifierade enligt ISO 9000 och ISO 14000 borde det vara lämpligt att det ska genomsyra hela organisationen. Eftersom kommunikationen enligt intervjuvaren kan ses som dålig skulle det kunna ha något att göra med varför ISO inte är något som finns på vartenda kontor som Eltel har i sin organisation. Något som nämns av Bergman och Klefsjö (2012, s. 503) är vikten av att systemet ska vara dokumenterat i tillräcklig omfattning, vilket hos Eltel skulle kunna vara en bidragande faktor till att ISO inte genomsyrar hela organisationen. Eftersom ISO redan ska vara etablerat inom organisationen anser jag att det är spår organisationen att fortsätta på det spåret. Det som behövs är att ledningen tydligt sätter upp de ledningssystem som behövs gällande både ISO 9000 och ISO 14000. Det skulle kunna bidra mer till att hjälpa organisationen om även ISO 26000 infördes som ett komplement till de andra ISO standarderna. Personligen tror jag att det kan vara krångligt att införa alla tre ISO standarderna på Eltel, på grund av nuläget hur det ser ut idag. Eftersom det inte talats om det på flera år krävs det en kraftansträngning från organisationen för att det ska kunna ge en positiv effekt.

Ett annat arbetssätt som är partiellt infört i organisationen är den offensiva kvalitetsutvecklingen med hörnstensmodellen som flaggskepp. De har nöjda kunder vilket kan ses som grunden till hörnstensmodellen, dvs att sätta sina kunder i centrum (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 40). De uppfyller sina kunders behov men det finns oftast utrymme att ytterligare överträffa sina kunders behov genom arbete med hörnstensmodellen. Eltel har viljan att försöka genomföra en förändring av organisationen till det bättre vilket kopplas till hörnstensmodellen. Hörnstensmodellen likt ISO är redan integrerat på ett sätt i organisationen och det som egentligen behövs är en lämplig typ av ledarskap.

Eltel skulle kunna tillämpa ett situationsanpassat ledarskap, teaminriktat ledarskap eller utvecklande ledarskap för att enklare kunna införa metoderna helt i organisationen. Eftersom offensiv kvalitetsutveckling är en försvenskning av TQM (Bergman och Klefsjö 2012, s. 38) skulle TQM kunna vara mer lämplig att använda utanför Sveriges gränser där Eltel finns som exempelvis Polen eller Tyskland. Det är en öppning för att i framtiden kunna undersöka mer noggrant om det är TQM som är bäst att använda utanför Sveriges gränser eller om det är offensiv kvalitetsutveckling som ska genomsyra hela organisationen. Den offensiva kvalitetsutvecklingen kan ses som ett eget kvalitetsledningssystem där det finns flera olika modeller att använda sig av (Bergman och Klefsjö, 2012, s. 421).

Både ISO och offensiv kvalitetsutveckling är på ett eller annat sätt redan infört i organisationen. Som nämnt ovan är det bra att kunna tillämpa antingen ett av arbetssätten eller kanske båda två som komplement till varandra. Det finns möjlighet för organisationen att göra ett val gällande vilket arbetssätt de skulle vilja införa mer i organisationen. Antingen väljer de att införa ISO eller den offensiva kvalitetsutvecklingen. Det skulle säkert gå att göra någon kombination med dessa arbetssätt för att få organisationen till mer standardiserade arbetssätt. Just på grund av att de är två metoder att arbeta efter skulle det kunna skapa problem eftersom organisationen har haft vissa svårigheter med att endast kommunicera ut ett av dessa då de redan ska vara certifierade enligt ISO. Att på något sätt standardisera organisationen kan enligt ovan spara tid för organisationen, då tid också är pengar finns en möjlighet att den ekonomiska situationen för organisationen skulle kunna förbättras.

Slutligen skulle det kunna gynna organisationen att införa något typ av strategi som skapar en grundtanke för organisationen där ledningen går ihop och tydligt sätter upp mål och visioner som de anställda kan arbeta efter, där det är bra om målen är definerade enligt SMARTA-mål (Tonquist, 2014, s. 46) för enklare överskådlighet. Ledningen för kontoret i Uppsala skulle kunna gå ihop med ledningar från andra kontor i samma distrikt och sätta upp mål för distriktet och sedan sätta upp mål som är lämpliga enligt de uppsatta distriktsmålen. Det kan underlätta om koncernen sätter upp en tydlig strategi som hela organisationen kan arbeta efter. De olika kontoren kan sätta upp egna mål som är relaterade till koncernstrategin och att det kan gå vidare neråt i organisationen enligt de fem strategityperna (Bengtsson och Skärvad, 2011, s. 17). Det finns en önskan på Uppsalas kontor att bli mer digitaliserade och det är en typ av strategi som ledningen där kan börja utforma för att då råda bot på problemet med att

alla projektörer sparar sitt material på olika ställen och ibland på platser där de inte kan kommas åt av flera personer.

6.1 Metoddiskussion

Studien har undersökt Eltel som organisation och hur tillämpningen av standardiserat arbetssätt ska kunna förändra organisationen. För att ta reda på detta valdes en blandning av två stycken forskningsstrategier, suveryundersökning och aktionsforskning. Varför de två strategierna valdes var för att den datainsamlingsmetod som användes var intervjuer och enkät genom en kvalitativ metod. Aktionsforskning valdes för att det fanns ett praktiskt problem hos organisationen och jag hade en vilja att försöka komma med förslag till lösning på det problemet. Det gjorde att jag även valde enkätundersökningen på grund av valet av datainsamlingsmetoderna intervju och enkät. Då jag har en anställning på det företag som studien genomförts på tycker jag det har både för- och nackdelar med det. Fördelen är att jag enkelt har kunnat diskutera med anställda och kunna prata om studien med de anställda och de har kunnat fråga mig vid behov. Jag har även fått en bra inblick i organisationen och har både medvetet och omedvetet observerat hur stämningen är på kontoret.

Under studien har jag diskuterat både teoretiska och praktiska problem som organisationen har haft. Jag har även undersökt lösningen till båda typer av problem och diskuterat detta under analys- och diskussiondelen. Några av svaren på intervjufrågorna drog iväg lite till att inte höra till Uppsala vilket har öppnat upp för förslag till fortsatt forskning på andra delar i organisationen. Enkäten har sparats på en molntjänst och getts ut via mejl vilket har gjort det enkelt för de anställda att svara på enkäten då de kunnat fundera över frågorna och svarat när de tänkt klart utan större tidspress. Intervjuerna spelades in för att kunna få ett flyt i samtalet och att kunna anteckna svar i efterhand som missades under själva intervjun.

Kommunikation är något som återkommande nämns under det tre intervjuerna. Samtliga tre personer som intervjuades nämnde det flertalet gånger som ett problem. Både inom organisationen på Uppsalakontoret men även mellan de olika kontor som Eltel har runtom i landet och norden. Ingen analys har därför gjorts på dessa svar då det ligger utanför de avgränsningar som är satta för studien.

7. Slutsatser

I det här kapitlet redovisas de slutsatser som studien har kommit fram till. Det tas även upp förslag till fortsatt forskning.

7.1 Slutsatser

Eltel har en stadig grund att stå på gällande standardisering. De använder sig redan något av hörnstensmodellen redan aktivt utan att direkt har använt sig av hörnstensmodellen. Exempel är där de sätter kunden i centrum och arbetar alltid mot att ha nöjda kunder samt att det finns en vilja att förändra organisationen. Ledningen visar hur den vill arbeta mot att skapa en förändring och det kan ses som ett engagerat ledarskap. De skulle kunna använda den offensiva kvalitetsutvecklingen för att skapa förändring genom standardisering i organisationen. Det finns även redan integrerat lite av ISO 9000 och ISO 14000 då de enligt intervjuvärderna ska vara certifierade enligt ISO vilket stämmer men det står bara tydligt på Eltel Networks arbetsområde för eltransmission och inte för den fiberoptiska delen (Eltel Networks, 2018b). Det är ett spår som organisationen bör arbeta vidare på för att kunna standardisera sina arbetssätt då det kan skapa struktur för organisationen.

Hos Eltel finns det en problematik angående storleken på organisationen och de strategier och mål som ledningen har satt upp. Det skapar ett kommunikationsproblem där ledningen inte kan kommunicera ut informationen kring målen och strategierna. Hos Eltel skulle detta behövas ses över för att enkelt kunna få ut organisationens mål och strategier neråt i organisationer. Resultatet påvisar att Uppsalakontoret inte kan lösa alla de problem som finns i organisationen eftersom det förmodligen finns en ledning högre upp i organisationen som vill förmedla något specifikt arbetssätt. En lösning på problemet är att skapa en bra kommunikation från den högsta ledningen vidare ut till både distriktschefer och teamcheferna på varje kontor. De skulle gemensamt kunna skapa en bra strategi med tydliga mål och visioner som hela Eltel som organisation ska kunna arbeta efter.

När det är gjort kan ledningen på Uppsalakontoret bestämma en strategi som följer huvudstrategin för organisationen men som är mer tillämpad för just Uppsala. Den kan innehålla en standard för hur projektörerna ska spara sina underlag på för att allting ska göras enhetligt. Den skulle även kunna innehålla krav på att alla dokument ska sparas på samma

plats där samtliga medarbetare har tillgång till dokumentationen. I samband med det kan även en färdig mappstruktur användas och implementeras i varje nytt projekt för en bättre och tydligare arbetsgång som underlättar en eventuell överlämning av olika projekt.

7.2 Förslag på fortsatt forskning

I intervjuvaren har de framkommit att det finns en bristande kommunikation mellan Eltels olika kontor runtom i landet. Denna studie är enbart riktad mot Uppsalakontoret. Det finns en möjlighet att vidare arbeta med forskning kring kommunikationen som sker mellan de olika Eltelkontoren för att se hur den kan förbättras. Det går att undersöka hur arbetssätten och kommunikationen hör ihop på de olika kontoren. Undersökningen går att genomföra på internationell nivå, nationell nivå, distriktsnivå och även på kontorsnivå på enskilda kontor.

Precom är ett digitalt arbetssätt som används inom vissa delar av organisationen. Det anses av flera som ett arbetssätt som inte är tillräckligt utvecklat då det kräver många steg i att få ut den nödvändiga informationen till tablets och telefoner ute i fält. Det är som nämnts tidigare integrerat i Eltels affärssystem ENAS vilket är en positiv sak. Det negativa är att det inte finns möjlighet till att skapa en mappstruktur vilket skapar problematik för stora projekt där det behövs laddas upp flera hundra, kanske tusen filer. Att undersöka hur det arbetssättet kan förbättras skulle kunna vara något som kan hjälpa Eltel i sin organisationsförändring.

Det kan även i framtiden undersökas om det går att införa kvalitetssäkringsplaner i organisationen. Det kan hjälpa organisationen att innan utfört arbete förhindra att onödiga fel uppkommer när utförandet sker. Det ska upprättas rutiner för hur arbetsmomenten ska ske, för Eltel blir det bland annat hur dokumentation ska göras och hur den ska sparas. I samma process kan det även undersökas hur en eventuell mappstruktur kan se ut. Då det är något som är efterfrågat i organisationen kan det undersökas om det finns möjlighet att upprätta en färdig mappstruktur som kan införas i de nya projekten som organisationen får.

Referenser

- Anon, 2017. *Diverse information kring kursen förstudie för examensarbete och examensarbete i Industriell teknik DISTANS*, Visby: Uppsala Universitet.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P.-H., 2011. *Företagsstrategiska perspektiv*. 4 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bergman, B. & Klefsjö, B., 2012. *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M., 2014. *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Eltel-Networks, 2018a. *Eltel Networks*. [Online] Available at: <http://www.eltelnetworks.com> [Använd 10 April 2018].
- Eltel-Networks, 2018b. *Eltel Networks*. [Online] Available at: <http://www.eltelnetworks.com/sv/svenska/infranet-solutions/communication---fixed-networks/tjanster> [Använd 17 maj 2018].
- Forslund, M., 2013. *Organisering och ledning*. 2 red. Stockholm: Liber AB.
- Jansson, T. & Ljung, L., 2011. *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Författarna och studentlitteratur AB.
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N., 2015. *Organisationsförändring - hur, vad och varför?*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Tonnquist, B., 2014. *Projektledning*. 5e red. Stockholm: Bo Tonnquist och Sanoma utbildning AB.
- Whitham, R. & Cruickshank, L., 2017. The Function and Future of the Folder. *Interacting with Computers*, 29(5), pp. 629-647.

Bilagor

Bilaga 1 - Tabell 1

Tabell 1 - Svar på fråga 3 i enkät

Fråga 3: Varför använder du det alternativet?	
Servern	Det är det säkraste alternativet om datorn skulle krascha (vad jag vet)
Servern	Internt åtkomligt utrymme med bra kapacitet och bra mappstruktur.
Mailen	Enkelt, sökbart och på server
Datorns hårddisk	Det har blivit en vana
Servern	Har haft det så sedan starten
Google Drive	Det funkar bra
Enas	Det är affärssystemet Eltel använder
Servern	Enkelt

Not: Svar nummer ett till åtta med frågan överst. Vänsterspalten är alternativet de använder och högerspalten är förklaring till varför de använder de alternativet

Bilaga 2 - Tabell 2

Tabell 2 - svar på fråga 5 i enkät

Fråga 5: Om ja, vilket och vad tyckte du om det lagringsalternativet?	
Google Drive och Onedrive	Att lagra online tar för lång tid och det är omständigt att behöva ladda upp och ladda ner bilder och filer. Det tar lång tid i jämförelse med Servern
OneDrive, Google Drive och ENAS	Onedrive används primärt för jobb då jag tycker att det är en bra företagslösning där vi har mycket utrymme. Google Drive använder vi när vi lägger upp handlingar för våra UE:s. ENAS känns väldigt begränsad med lagringsutrymme och hur mycket det går att ladda upp åt gången. Därför tycker jag att det är mest lämpligt för t.ex. Skanovas fiberleveransjobb då det är mindre omfattande projekt och färre antal handlingar som läggs upp till skillnad från andra större projekt.
Servern	Säkert och enkelt
Servern	Tycker det är lite ostrukturerat
Google Drive	Funkar bra
Datorns hårddisk	Dåligt alternativ då det inte går att dela information enkelt från den
Servern	Ett enkelt sätt för alla på kontoret att nå aktuella dokument
ENAS	Krångligt

Not: Svar nummer ett till åtta med frågan överst. Vänsterspalten är alternativet de använder och högerspalten är förklaring till varför de använder de alternativet

Bilaga 3 - Tabell 3

Tabell 3 - svar på fråga 7 i enkät

Fråga 7: Saknar du något i dagsläget för att kunna jobba likadant som dina kollegor? Om ja, vad?
Ja, framför allt information om var det går att hitta olika dokument som krävs för att kunna driva projekt. Allt finns, men jag har ingen aning om var. Jag skulle vilja ha allting samlat på ett och samma ställe.
Nej
Enskilt rum, Bättre kompetens genom utbildningar
Kunskap och erfarenhet
Tydlig struktur
Nej
En molntjänst är enkel och relativt säker. Dessutom går det att dela informationen med ex. entreprenörer
Saknar inget

Not: Svar nummer ett till åtta med frågan överst

Bilaga 4 - Tabell 4

Tabell 4 - svar på fråga 9 i enkät

Fråga 9: Vilket har du valt bort och varför har du valt bort det?
Enas, det är alldeles för tidskrävande och omständigt. Det finns inte möjligheter heller att skapa mappstrukturer som krävs för att ha ordning i projekt.
Jag hade inte kunnat sova om nätterna ifall jag hade sparat mina filer på datorns hårddisk.
Dropbox, strular mest
Jag använder mig inte av Enas, tycker vi har för många system som skall användas. Många har också talat negativt om Enas och ingen har egentligen visat mig hur det är uppbyggt därav har jag valt bort det alternativet.
Enas, har ingen att lämna uppgifterna till samt tiden att utföra det jobbet.
Inte valt bort något
Dropbox då det kostar pengar
Inte valt bort något

Not: Svar nummer ett till åtta med frågan överst