

CHALMERS



Vad företag får ut av ISO 9001 och ISO 14001

- En studie av arbete enligt ISO 9001 och ISO 14001

What companies obtain from ISO 9001 and ISO 14001

- A study regarding ISO 9001 and ISO 14001

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

EMELIE BERTLING
KLARA BRATTBERG
LINN ENGEN
IDA EKELOF
ISA NORDELD
ELLINOR RING

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Industriell kvalitetsutveckling
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2015
Kandidatarbete TEKX04-15-01

Förord

Denna kandidatuppsats skrevs under våren 2015 vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på avdelningen för Industriell kvalitetsutveckling på Chalmers Tekniska Högskola. Studien genomfördes på uppdrag av Effort Consulting under handledning av Magnus Marmgren, industridoktorand vid avdelningen för Industriell kvalitetsutveckling på Chalmers tekniska Högskola och Stefan Book, VD på Effort Consulting.

Författarna skulle först och främst vilja rikta ett stort tack till de som bidragit till att studien kunnat genomföras. Vi vill rikta ett stort tack till medverkande företag och dess anställda som genom intervjuer ställt upp och bidragit med intressanta tankar till studien.

Vi vill framförallt rikta ett stort tack till handledarna Magnus Marmgren och Stefan Book som påmint oss om lärandets process och bidragit med kunskap, kompetens, vägledning och stöd under studiens gång.

Chalmers tekniska högskola
Göteborg, Sverige
19 maj 2015

Emelie Bertling
Klara Brattberg
Ida Ekelöf
Linn Engen
Isa Nordeld
Ellinor Ring

Sammanfattning

Bakgrund

Då företag idag i stor utsträckning verkar på en global marknad med internationella gränsöverskridande relationer har behovet av internationella standarder uppkommit. Två av de internationellt största standarderna företag använder idag är ISO 9001 och ISO 14001. Det finns dock en tendens bland företag att certifieringarna inte nyttjas optimalt, vilket resulterar i att möjliga positiva resultat går miste om. Företag tenderar istället att se certifieringarna som en kravlista vilken måste uppfyllas istället för att låta dem bli en del av verksamheten, vilket begränsar möjligheterna till ett långsiktigt hållbart kvalitets- och miljöarbete.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka i vilken utsträckning och på vilket sätt företag certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001 upplever att arbetet med dem ger resultat, med betoning på positiva resultat. Vidare syftar studien till att identifiera och analysera orsakssamband, vilka kan ha betydelse för uppkomsten av alternativt bristen på upplevda positiva resultat. Förhoppningen är att hjälpa fler företag att eftersträva ett kontinuerligt och hållbart kvalitets- och miljöarbete.

Metod

För att i enlighet med syftet kunna identifiera grunden till de intervjuades upplevda resultat med ISO 9001 och ISO 14001 utgår studien från tre områden; de intervjuades synsätt, arbetssätt och upplevda resultat av kvalitets- och miljöarbete samt ISO-standarder. Studien är av abduktiv karaktär och baseras på djupintervjuer med anställda på tre företag. Teoretiska studier har varvats med empirisk datainsamling under studiens gång. Analysen sätter empiri i relation till aktuell teori genom en framtagen analysmodell.

Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket behandlar teori kring kvalitet, miljö, organisationsteori samt ledningssystem. Avslutningsvis presenteras den analysmodell som framtagits utifrån det teoretiska ramverket. Det teoretiska ramverket avser innehålla litteratur och forskning vilken berör de olika aspekterna och synsätten inom ramen för studien. Anledning till att belysa områdena kvalitet, miljö och organisationsteori är för att ge läsaren en djupare förståelse för kravstandarderna ISO 9001 och ISO 14001.

Resultat och implikationer

Baserat på den analys som gjorts anses intervjuade personer på företag A, B och C inte uppleva alla de resultat som är teoretiskt möjliga att få ut av ett arbete med ISO 9001 och ISO 14001. Resultat som lyfts fram är istället främst kopplade till att ISO 9001 och ISO 14001 utgör en grundläggande struktur. ISO-standarderna verkar idag utgöra orderkvalificerare snarare än ordervinnare, vilket medför en viss svårighet för företagen att finna incitament till fullskaligt arbete med standarderna.

Abstract

Background

As companies today are operating in a global market with international cross-border relations the need for international standards arise. Two of the largest international standards companies currently use are ISO 9001 and ISO 14001. There is a tendency among companies that certifications are not used optimally, which might result in a possible loss of benefits. Instead companies tend to see the certifications as a list of requirements, which must be fulfilled instead of letting them become part of the business and thus promoting a sustainable quality and environmental work.

Aim

The purpose of the study is to examine to what extent and in what way enterprises certified according to ISO 9001 and ISO 14001 experiences that the work with them give results, with an emphasis on positive results. Furthermore the study aims to identify and analyze causation, which may be of importance for the emergence or lack of perceived positive results. The aim is to help more companies to strive for a continuous and sustainable quality and environmental work.

Method

To identify the reasons of the interviewees' experienced results from ISO 9001 and ISO 14001 in accordance to the purpose the study is based on three areas; the interviewees' approach, their working methods as well as their experienced performance of quality and environmental work as well as ISO standards. The study is of an abductive nature and is based on interviews with employees at the three companies. Theoretical studies have been alternated with empirical data collection during the study. The analysis puts empirics in relation to current theory through a proprietary analytical model.

Theoretical framework

The theoretical framework deals with theories concerning quality, environmental, organizational theory and management. Finally the developed framework of analysis is presented which is based on the theoretical framework. The theoretical framework contains literature and research, which address the different aspects and approaches for the study. The reason for the illustrated areas of quality, environment and organization theory is to give the reader a deeper understanding of ISO 9001 and ISO 14001.

Results and implications/conclusions

Based on the analysis interviewed people at companies A, B and C do not experience all of the results that are theoretically possible to get when working with ISO 9001 and ISO 14001. Instead results are primarily linked to the ISO 9001 and ISO 14001 as a basic structure. Additionally, ISO standards seem to constitute order qualifier rather than order winner, which entails a certain difficulty for companies to find incentives to full-scale work with the standards.

Ordlista

Certifieringsarbete: Arbetet med att upprätthålla ett certifikat.

Effort: Effort Consulting är ett konsultbolag inriktat på utveckling av ledningsarbete i olika organisationer samt forskning inom området. Effort hjälper bland annat organisationer att hitta fungerade arbetssätt med ledningssystemstandarder som ISO 9001 och 14001.

Extern revision: Externa revisioner utförs av en andra- eller tredje part för utvärdering av i vilken utsträckning revisionskriterierna är uppfyllda. Andrapartsrevisioner utförs av företagets intressenter och tredjepartsrevisioner utförs av oberoende revisionsorgan, exempelvis ackrediterade revisionsorgan som kan certifiera överensstämmelse enligt krav i en kravstandard.

Fokusområde: Ett område inriktat mot en specifik intressent som en kravstandard, och en del av en organisations ledningssystem, kan fokusera på.

Intern revision: En revision som utförs på uppdrag av den certifierade organisationen som stöd i dess förbättringsarbete.

ISO 14001: En ledningssystemstandard inriktad mot företags miljöarbete. Det är en kravstandard som även är avsedd för tredjepartscertifiering.

ISO 9001: En ledningssystemstandard inriktad mot företags kvalitetsarbete. Det är en kravstandard som även är avsedd för tredjepartscertifiering.

ISO: International Organisation for Standardization. En internationell icke-statlig organisation som upprätthåller och skapar ISO-standarder.

Kravstandard för ledningssystem: En lista med krav, innehållsmässigt generella, som av företag eller organisationer ska tolkas och tillämpas på ett specifikt sätt. ISO 9001 och ISO 14001 är exempel på kravstandarder.

Ledningssystem: Det finns många olika definitioner av begreppet ledningssystem, se avsnitt 4.4. I rapporten har olika definitioner används beroende på sammanhang.

Ledningssystemstandard: En standard riktad mot ledningssystemet som inte innehåller specifika krav. En ledningssystemstandard ska tolkas och tillämpas av det aktuella företaget.

Revision: Ett systematiskt, oberoende och dokumenterat förfarande för utvärdering för avgörande i vilken utsträckning revisionskriterierna är uppfyllda.

Revisor: En person med kompetens att genomföra revision.

SIS: Swedish Standard Institute. Den svenska institutionen ansluten till ISO.

Swedac: En svensk statlig myndighet som ackrediterar, det vill säga granskar och godkänner, certifieringsorgan som i sin tur kontrollerar, provar och bedömer ledningssystem.

Innehållsförteckning

Förord	i
Sammanfattning	ii
Abstract	iii
Ordlista	iv
1 Bakgrund	1
1.1 Ledningssystemstandards	1
1.2 ISO-standarder	2
1.2.1 International Organisation for Standardization.....	2
1.2.2 ISO 9000-serien	3
1.2.3 ISO 14000-serien	3
2 Syfte	5
2.1 Frågeställningar.....	5
3 Metod	6
3.1 Studiens uppdragsgivare	6
3.2 Arbetsprocessen	6
3.3 Forskningsansats	7
3.4 Insamling av data	7
3.4.1 Val av företag.....	8
3.4.2 Intervjuer.....	8
3.4.3 Litteraturstudie.....	11
3.5 Bearbetning och analys av insamlad data	11
3.6 Diskussion av metod	11
4 Teoretiskt ramverk	13
4.1 Kvalitet och kvalitetsledning	13
4.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling	14
4.2 Miljö och miljöledning	14
4.2.1 Organisatorisk och operationell miljöledning.....	14
4.3 Organisationsteori	15
4.3.1 Organisationer i ett nätverk.....	15
4.3.2 Organisationers lärande	15
4.3.3 Processer i en organisation.....	15
4.3.4 Förändringsarbete i organisationer	16
4.4 Ledningssystem.....	17
4.4.1 Ledningssystemstandard för systematisk verksamhetsutveckling	18
4.4.2 Ledningssystemstandard för systematiskt kvalitetsarbete, ISO 9000	19
4.4.3 Ledningssystemstandard för systematiskt miljöarbete, ISO 14000	20
4.5 Analysmodell	21
5 Empiri	23

5.1	Företagsintervjuer med företag A, företag B och företag C	23
5.1.1	Synen på kvalitets- och miljöarbete samt viktigaste kvalitets- och miljöfrågor	23
5.1.2	Säkerställande och dokumentering av kvalitets- och miljöarbete.....	25
5.1.3	Upplevda resultat av kvalitets- och miljöarbete.....	28
5.1.4	Tolkning av företagets ledningssystem.....	30
5.1.5	Synen på ISO 9001 och ISO 14001	31
5.1.6	Arbete med ISO 9001 och ISO 14001	32
5.1.7	Upplevda resultat av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001	33
5.1.8	ISO 9001 och ISO 14001 i relation till kvalitets- och miljöarbete i stort	34
5.2	Företagsintervju med Effort.....	36
6	Analys.....	37
6.1	Analys av upplevda positiva och negativa resultat av ISO 9001 och ISO 14001 samt kvalitets- och miljöarbete	37
6.1.1	Upplevda positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001	38
6.1.2	Upplevda positiva resultat av kvalitets- och miljöarbete i stort i kontrast till upplevda positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001	41
6.2	Analys av synsätt på kvalitets- och miljöarbetet samt ISO 9001 och ISO 14001	43
6.2.1	Synsätt på kvalitets- och miljöarbete	44
6.2.2	Synsätt på ISO 9001 och ISO 14001	46
6.3	Analys av arbetssätt med kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001	48
6.3.1	Arbetssätt kring kvalitet och miljö.....	48
6.3.2	Arbetssätt kring ISO 9001 och ISO 14001	50
6.4	Avslutande helhetsanalys av synsätt, arbetssätt och upplevda resultat.....	53
6.4.1	Företag A	54
6.4.2	Företag B.....	54
6.4.3	Företag C.....	55
6.4.4	Avslutande kommentar på tillämpandet av analysmodellen i de tre fallen.	56
7	Diskussion	57
7.1	Kan resultat från kvalitets- och miljöarbete härledas till en specifik ISO-standard?.....	57
7.2	Har synen på ISO-standarder förändrats?	58
7.3	Har ISO 9001 och ISO 14001 blivit hygienfaktorer?	58
7.4	Vidare reflektion kring studiens resultat.....	60
7.5	Förslag på vidare forskning	60
8	Slutsats	62
	Källförteckning.....	II

1 Bakgrund

Hållbar utveckling kan beskrivas på flera olika sätt, men har i grund och botten samma betydelse. En vedertagen definition av begreppet innefattar de tre olika dimensionerna ekologisk, ekonomisk och sociokulturell. Enligt Bratt med flera (2010) behövs en balans mellan dessa tre för att kunna uppnå hållbar utveckling. Alänge, Clancy och Marmgren (2014) definierar hållbarhet som att ta ansvar och sträva mot en långsiktig framgång genom att skapa värde för olika intressenter och balansera behov. Företag bör alltså, enligt Alänge, Clancy och Marmgren (2014), försöka se hur de påverkar och blir påverkade av intressenter, vilket är en syn som enligt dem är nödvändig för att kunna upprätta en hållbar verksamhet.

Det råder konsensus om att hållbarhetsaspekten blir allt viktigare och bör således beaktas i ett företags affärsstrategi (Altomare och Natrass, 1999; Tingström m.fl., 2006). Enligt Blinge¹ kommer de företag som arbetar med hållbarhetsfrågor idag att ha ett försprång gentemot andra företag i framtiden, eftersom externa kostnader på sikt kommer att bli interna.

Vidare har också intresset för kvalitet och synen på det som en strategisk fråga ökat i västvärlden de senaste årtiondena (Bergman, 2012; Beckford, 2001). Evans (2005) förklarar att allt eftersom kvalitet har blivit viktigare för företag har olika standarder och riktlinjer för kvalitet skapats. Gotzamani och Tsiotras (2001) samt Beckford (2001) menar att den stora utmaningen på marknaden idag är att kunna konkurrera med hög kvalitet och lågt pris, det vill säga en kombination av kvalitet och produktivitet. I beskrivningen av hållbarhet ovan kan också kvalitetsbegreppet räknas in då en förbättrad kvalitet utifrån olika aspekter bidrar till en verksamhets hållbarhet.

Miljö är en annan aspekt inom begreppet hållbarhet som även den blir allt viktigare. I takt med det blir också miljöledning allt viktigare i takt med att omvärldens krav på företag blir allt hårdare (Ammenberget, 2004). Antonsson (2008) menar att lagkraven var det som för drygt 20 år sedan hade störst inverkan men att kunder, ägare och anställda idag har en allt mer betydande roll för företagets miljöarbete. Beroende på bland annat företagets inställning till och synen på lönsamhet väljer företag att hantera miljöledning på olika sätt (Smith, 1998). Hart och Milstein (2003) menar att det finns företag som arbetar utifrån en moralisk ståndpunkt, företag som utgår från lagkrav samt företag som ser det som ett nödvändigt ont.

1.1 Ledningssystemstandards

Kravstandards på ledningssystem, vilka även benämns ledningssystemstandards, har fått en stor spridning bland verksamheter och är numera väletablerade (SIS, 2015). Bland dessa ledningssystemstandards finns kvalitetsledningsstandarden ISO 9001 och miljöledningsstandarden ISO 14001, vilka kan användas som stöd till att driva en hållbar organisation (Carty och Piper, 2005).

Det finns i dagsläget ett flertal åsikter om ledningssystemstandards, dess funktion samt dess nyttor för företag. En rådande problematik kring dem målas upp av bland andra Gotzamani och Tsiotras (2002), vilka menar att drivkraften bakom ett arbete med certifiering enligt en

¹ Magnus Blinge (Avdelningschef Logistik och transport, Chalmers tekniska högskola) Föreläsning "Miljöanpassad Logistik" 2014-09-26.

² Magnus Marmgren (Doktorand, Industriell kvalitetsutveckling, Chalmers tekniska högskola) Handledningsmöte

ledningssystemstandard kan vara erhållandet av själva certifieringen, snarare än den förändringsprocess som är ämnad att leda till en verklig förbättring av verksamheten. Book (2006) hävdar att arbetet med en certifiering i många fall inte leder till någon förändring rotad i företagskulturen utan enbart till skenbara förändringar. Book (2006) menar vidare att förhoppningen med ett certifieringsarbete, arbetet med att upprätthålla ett certifikat, för alla inblandade parter bör vara att företaget, utöver konkurrensfördelar i form av en certifiering, även upplever positiva följeffekter.

Många företag försöker enligt Porter och Kramer (2006) i sitt certifieringsarbete anpassa sin verksamhet till de fördefinierade kravlistor som kravstandarder innehåller. ISO (2015) menar att företag istället ska anpassa kravlistorna utefter den egna verksamheten och på så sätt integrera kravstandarderna i den befintliga verksamheten. Vidare påtalar Peddle och Rosam (2004) att de som representerar för *British Standard Institution* erfar att många företag med ISO-certifikat som enda mål tenderar att begå ytterligare ett misstag genom att utgå ifrån ISO-kraven och inte den egna organisationen när ledningssystemet konstrueras. Marmgren² menar att det vid ett arbetssätt där hanteringen av kravstandarderna integreras till en naturlig del av verksamheten skapas förutsättningar för företag att erhålla positiva följeffekter av arbetet.

En certifiering tenderar enligt Röhne (2011) att i många fall bli en hygienfaktor och att den i egenskap av sådan bidrar med ett visst värde. Om företag ser en certifiering som en hygienfaktor löper de risk att inte få ut bättre resultat än det som genereras i form av möjligheten att konkurrera med certifierade företag om kunder som ställer krav om certifiering. Marmgren² menar vidare att när fokus förloras kring det kontinuerliga kvalitets- och miljöarbetet till förmån för certifikatet som hygienfaktor minskar förutsättningarna för positiva effekter av arbetet.

Det korrekta arbetssättet med en ISO-certifiering kan diskuteras då det förekommer att vissa företag väljer att anpassa verksamheten efter fördefinierade kravlistor istället för att anpassa kravlistor efter den egna verksamheten. Likaså tenderar företag att se ISO-certifieringar som en hygienfaktor och kan därmed eventuellt gå miste om möjliga resultat. Det råder därmed en osäkerhet kring vilka resultat ett företag kan få ut av en certifiering enligt ISO 9001 och ISO 14001.

1.2 ISO-standarder

Ett arbete enligt ledningssystemstandarderna ISO 9001 och ISO 14001 ämnar enligt Carty och Piper (2004) att skapa en mer hållbar verksamhet. Vidare menar de att hållbara verksamheter ur ett vidare perspektiv kan bidra till ett mer hållbart samhälle där alla verkar i ett nätverk och samverkar efter bästa förmåga.

1.2.1 International Organisation for Standardization

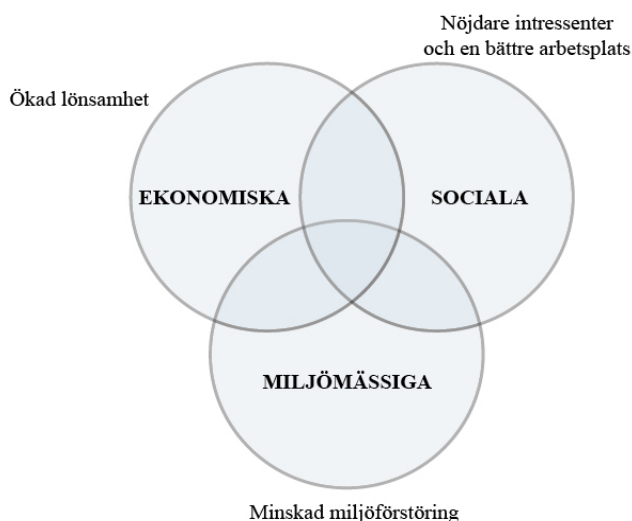
International Organisation for Standardization är en internationell ickestatlig organisation förkortad ISO. Det är genom ISO som de internationella ISO-standarderna uppkommit, vilka är internationellt erkända då de är verksamma och aktivt används i 163 anslutna länder (ISO, 2015). I Sverige är det Swedish Standard Institute, förkortat SIS, som är anslutet till ISO. ISO

² Magnus Marmgren (Doktorand, Industriell kvalitetsutveckling, Chalmers tekniska högskola)Handledningsmöte 2015-01-21.

har fram tills idag publicerat över 19500 internationella standarder som omfattar en mängd olika industrier.

1.2.2 ISO 9000-serien

ISO 9000 är den mest utbredda internationella kvalitetsstandarden och är ett samlingsnamn för de fyra standarderna ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 samt ISO 19011 (ISO, 2015). Standarderna är sammanlänkade genom att de kompletterar varandra. ISO 9000 är den mest övergripande standarden av dessa fyra och innehåller byggstenar samt definitioner av begrepp och termer för ett kvalitetsledningssystem. ISO 9001 innefattar krav på ett kvalitetsledningssystem, vilka har formen av olika kvalitetsmål. Målen syftar enligt Bergman (2012) till att komplettera andra delar av verksamhetens mål och utvecklingsarbeten så som exempelvis miljö-, lönsamhets- eller säkerhetsmål. ISO 9004 ämnar ge vägledning av införandet av kvalitetsledningssystemet och ISO 19011 syftar till att ge vägledning i hur revisioner bör genomföras. ISO 9004 och 19011 har alltså inte som avseende att användas vid kontrakt- eller certifieringssituationer utan endast som hjälpverktyg för att uppnå kraven hos ISO 9001 (ISO, 2015). Sambanden mellan ISO 9001 och de tre hållbarhetsdimensionerna visas i figur 6.2 (se nedan).

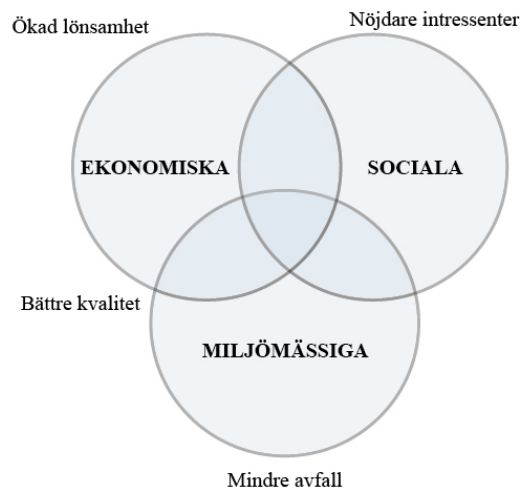


Figur 1.1 Samband mellan hållbar utveckling och ISO 9001 indelade i tre områden. ISO 9001 kan ge ekonomiska fördelar i form av färre kvalitetsproblem vilket även innebär fördelar ur en ekologisk aspekt. Miljö-, lönsamhets- och säkerhetsmål kan skapa en bättre arbetsplats, nöjdare intressenter, mindre miljöförstöring samt ökad lönsamhet för företaget och samhället i stort.

1.2.3 ISO 14000-serien

ISO 14000 är ett samlingsnamn för ISO-standarderna rörande miljö. Det finns ett antal verktyg som ISO har tagit fram i syfte att hjälpa företag minska sin miljöpåverkan. En sammanställning av dessa verktyg har lett till den internationella ledningssystemstandard ISO 14000. Likt kvalitetsledningssystemstandard ISO 9000 är även ISO 14000 indelat i olika standarder. ISO 14000-serien innehåller idag fyra standarder; ISO 14000, ISO 14001, ISO 14031 samt ISO 14063.

ISO 14001 specificerar krav för miljö vilka berör de miljöaspekter som organisationen själva identifierar som möjliga att styra och påverka (Carty och Piper, 2004). Carty och Piper (2004) beskriver vidare att några huvudprinciper enligt ISO 14001 är ständig förbättring, strukturerade arbetssätt och förebyggande av föroreningar. Det finns även krav kring rutiner för lagstiftning och hantering av lagkrav. ISO 14031 och ISO 14063 är vägledningsstandarder som inte innehåller några krav. Vid tillämpning av ISO 14000 bör de tre standarderna ISO 14001, ISO 14031 och ISO 14063 enligt Carty och Piper (2004) hanteras parallellt och inte som skilda element. I figur 6.1 nedan sammanvävs dimensionerna ekonomisk, ekologisk och sociokulturell med ISO 14001.



Figur 1.2 Samband mellan hållbar utveckling och ISO 14001 indelade i tre dimensioner. ISO 14001 påverkar främst den ekologiska aspekten men kan även appliceras på den ekonomiska samt sociokulturella. Ständiga förbättringar, strukturerade arbetssätt och förebyggande av föroreningar kan ge nöjdare intressenter, högre kvalitet, mindre avfall och ökad lönsamhet och i stort ett bättre samhälle.

2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka i vilken utsträckning och på vilket sätt företag certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001 upplever att arbetet med dem ger resultat, med betoning på positiva resultat. Vidare syftar studien till att identifiera och analysera orsakssamband, vilka kan ha betydelse för uppkomsten av alternativt bristen på upplevda positiva resultat. Förhoppningen är att hjälpa fler företag att eftersträva ett kontinuerligt och hållbart kvalitets- och miljöarbete.

I ovanstående syfte har benämningen resultat valts för identifiering av upplevda effekter från ISO 9001 och ISO 14001. Anledningen till valet av ord är att resultat både kan vara positivt, negativt och bristande. Benämningen resultat är inte heller vidare definierad eftersom en fri tolkning eftersträvas i studien då det är önskvärt med fri association angående upplevda effekter av ISO 9001 och ISO 14001.

2.1 Frågeställningar

Syftet leder vidare till tre övergripande frågeställningar, vilka ämnar vara utgångspunkt för att söka och analysera den data som ska leda fram till ett uppfyllande av studiens syfte. Frågorna är som följer:

1. *Vad kan upplevda resultat utgöras av?*
2. *Vilka resultat är teoretiskt möjliga?*
3. *Vad kan upplevda resultat bero på?*

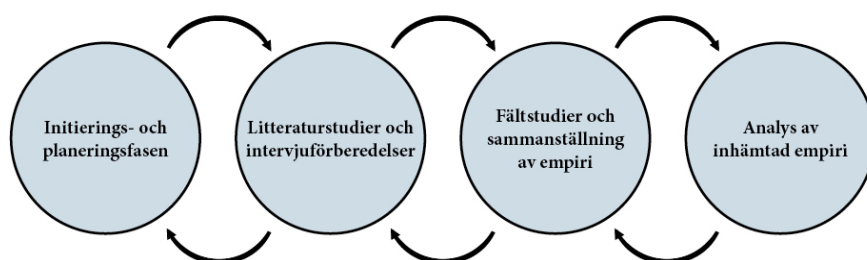
3 Metod

Metodavsnittet behandlar hur studien har utförts, beskrivning av studiens forskningsansats, vilken typ av data som använts samt hur den samlats in och analyserats. Den iterativa arbetsprocessen möjliggjorde att nya infallsvinklar och att ny teori kunde tas tillvara under studiens gång varpå förändringar i rapportens olika delar genomfördes. Studien är av abduktiv karaktär, vilket innebär en iterativ process mellan behandling av teori och data. Studien baseras på djupintervjuer med anställda från tre utvalda företag och är därav av kvalitativ karaktär. Resultat från intervjuerna analyserades och jämfördes med relevant litteratur varpå en diskussion fördes. Under studien kontaktades handledarna regelbundet då frågor eller behov av handledning uppstod. Rapportskrivandet skedde löpande under studiens gång och uppdateras allt eftersom ny respons, information och kunskap framkom. För att kvalitetssäkra rapportens innehåll och säkerställa att de källor och metoder som används är trovärdiga och akademiskt riktiga har ett antal metoder använts, vilka presenteras löpande i texten.

3.1 Studiens uppdragsgivare

Studien görs på uppdrag av företaget Effort Consulting, härnå kallade Effort, inom vilket studiens handledare Magnus Marmgren och Stefan Book är verksamma. Effort är inriktade på utveckling av ledningsarbete i olika organisationer samt forskning inom området. Effort hjälper bland annat organisationer att hitta fungerade arbetssätt med ledningssystemstandarder som ISO 9001 och 14001. Under studiens gång har både skriftliga och muntliga källor inhämtats från handledarna. De skriftliga källorna behandlas i rapportens teoretiska ramverk medan de muntliga källorna behandlas som empiri. Den muntligt delgivna informationen har insamlats under löpande handledarmöten under studiens gång. Författarnas förhållningssätt till Effort i egenskap av både uppdragsgivare och handledare diskuteras mer i avsnitt 3.6.

3.2 Arbetsprocessen



Figur 3.3.1 Illustration av studiens arbetsprocess samt dess olika faser. Pilarna illustrerar det iterativa tillvägagångssättet.

Initierings- och planeringsfasen inleddes med ett möte med handledarna på företaget Effort, på vilket handledarna är verksamma, för att få en överblick och bakgrund till projektet som fördefinierats av företaget. Målet under den första faser var att formulera en projekttid och definiera ett syfte som var av intresse för författarna och som samstämde med handledarnas

uppfattning. Den första fasen inkluderade även val av metod, kontakt med företag för fallstudien samt grundläggande planering av intervjuer. För att hitta lämpliga företag arbetades ett antal kriterier fram varpå kontakt söktes med utvalda företag genom Chalmers studentkårs arbetsmarknadsmässa samt via telefon och e-post.

I den andra fasen, innehållandes litteraturstudier och intervjuförberedelser, arbetades ett utkast av det teoretiska ramverket utifrån studiens syfte fram, varpå intervjumallen framställdes. Intervjumallen arbetades fram i samråd med handledarna och validerades genom en testintervju. Litteratur och teori för det teoretiska ramverket söktes därefter löpande under studien och resulterade i nya infallsvinklar och teorier, varpå det teoretiska ramverket bearbetades och förfinades allt eftersom. Det ledde också till framtagningen av en analysmodell. Vid intervjuförberedelserna arbetades tydliga mål med intervjuerna fram och kunskap om företagen samt intervjutekniker införskaffades.

Under den tredje fasen, innehållandes fältstudier och sammanställning av empiri, riktades fokus mot de tre utvalda företagen. Syftet var att samla data samt få en uppfattning om individernas egna, samt upplevelsen av företagets synsätt, arbetssätt och resultat gällande kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001. Djupintervjuer genomfördes på de tre företagen och samtliga intervjuer transkriberades varpå de validerades genom att transkriptionerna godkändes av de intervjuade personerna och sammanställdes därefter till ett empiriavsnitt.

I den fjärde fasen, innehållandes analys av inhämtad empiri, analyserades de infallsvinklar och tankar kring de resultat från företagets arbete med ISO 9001 och ISO 14001 som framkommit under intervjuerna. Aspekter kring varför positivt eller negativt resultat upplevts av respondenterna analyserades. Analys av empiri jämfördes med teori och vid behov kompletterades det teoretiska ramverket för att kunna behandla nya delar och perspektiv som uppkommit.

I den sista fasen, innehållandes diskussion och slutsats, vidgades perspektivet och ytterligare aspekter som troddes kunna vara möjliga orsaker behandlades. Syftet var att söka svar på varför positivt respektive negativt resultat kopplat till ISO 9001 och ISO 14001 upplevdes av de intervjuade personerna. Vidare diskuteras hur företag kan arbeta vidare med ISO 9001 och ISO 14001 för att uppleva ytterligare positivt resultat. Den sista fasen innefattade även en utredning av orsaker som kan ha påverkat studien samt val av metod.

3.3 Forskningsansats

Studien bygger som nämnts på en forskningsansats av abduktiv karaktär, det vill säga en forskningsansats som innebär att orsaksfaktorer söks för en känd effekt (Wallén, 1996) vilken går i linje med Maxwells (2012) syn på forskningsdesign i kvalitativ forskning. Abduktion liknar i många fall induktion som är en metod där generella slutsatser söks med utgångspunkt från datainsamling (Wallén, 1996). Studiens forskningsansats är inspirerad av det Dubois och Gadde (2002) benämner *systematic combining* och beskriver det som en iterativ process där det teoretiska ramverket, empirin, teori och analys kombineras för att utveckla nya teorier.

3.4 Insamling av data

Studien av företagen bygger på primärdata från djupgående personliga intervjuer med enskilda personer på företagen samt litteratur kopplat till ämnet. Enligt Holme & Solvang (1997) kan en

datainsamling vara av kvalitativ eller kvantitativ karaktär där den kvalitativa ämnar ge djupare förståelse och den kvantitativa ämnar ge en god avspegling av ett område och komma fram till generella slutsatser.

3.4.1 Val av företag

Då studiens omfattning är begränsad minskar möjligheten till djupstudier vid ett ökat antal företag och därav avgränsades studien till omfatta tre företag. Genom att studera tre företag fanns möjligheten att behandla de tre företagen separat, men gav också möjligheter till viss jämförelse mellan företagen samtidigt som omfattningen av empiri fortfarande ansågs vara hanterbar. Studien syftar inte till att dra några generella slutsatser eller att kvantifiera data och det anses därav inte vara en avgörande faktor att inte studera ett större antal företag.

Ett antal kriterier utgjorde grunden för vilka företag som valdes ut som objekt för studien. Det viktigaste var att företagen var villiga att dela med sig av ett flertal anställdas uppfattningar. Ytterligare kriterier var att företagen är certifierade enligt ISO 9001 och/eller ISO 14001 då dessa är de standarder som behandlas i studien. Då intervjuerna ämnades genomföras personligen avgränsades val av företag till företag i Göteborgsregionen på grund av författarnas geografiska placering.

De tre företagen som studien behandlar är industriföretag i Göteborgsregionen och samtliga är certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001. Företagen tillhör större koncerner men studien har begränsats till valda specifika avdelningar, delar eller områden av de större koncernerna. Intervjuer har genomförts med anställda från olika avdelningar och positioner inom företagen. Företag A är ett medelstort bolag medan företag B och C räknas som stora bolag. Företag B och C har egen produktion på de enheter där studien genomförs, men däremot har intervjuer med anställda från produktionen inte varit möjliga att genomföra.

3.4.2 Intervjuer

Primär kvalitativ data inhämtades genom personliga intervjuer med personer som besitter olika positioner inom respektive företag. På företag A har sex intervjuer genomförts och på företag B och C har tre intervjuer genomförts. De intervjuade på företag A är personer med både högre och lägre positioner inom företaget, medan samtliga personer som intervjuats på företag B och C kan betraktas som anställda med högre positioner. Anledningen till att avgränsa till muntliga intervjuer istället för skriftliga var för att minimera risken för missuppfattningar. Samma intervju mall användes vid samtliga intervjuer och återfinns i bilaga 1.

Intervjuunderlag togs fram utifrån studiens syfte och problemformulering. Underlaget innehöll öppna frågor och teman som intervjun avsåg sig behandla. Anledningen var att det i en kvalitativ intervju är viktigt att i stor utsträckning låta den intervjuade styra över i vilken ordning olika aspekter ska behandlas (Trost, 2010). Det framtagna underlaget stämades innan intervjuerna av med handledarna. Underlaget testades även på en oberoende person via telefonintervju för att säkerställa att frågorna uppfattades som önskat samt att samtliga frågor kunde besvaras under utsatt tid. Eftersom syftet med testintervjun främst var att undersöka hur frågorna uppfattades ansågs det obetydligt att den, till skillnad från resterande intervjuer, utfördes per telefon. Den aktuella testpersonen är anställd på ett av de tre företagen, på en annan avdelning än den där de ordinarie intervjuerna utfördes, men med liknande yrkesbakgrund som de aktuella intervjupersonerna på det företaget. Personen valdes ut för att hens expertis inte berör aktuella studieområden, det vill säga kvalitet, miljö och certifiering, utan endast indirekt berörs av dem för att undersöka huruvida graden av komplexitet i frågorna var godtagbar.

Underlaget och intervjumallen reviderades utifrån de synpunkter som kom fram genom testintervjun samt från handledare fram till att den uppnådde önskad form. Följden av omarbetningar utifrån handledarnas synpunkter handlade om att frågorna i största möjliga utsträckning skulle besvara studiens syfte. Det är viktigt att ta i beaktning att intervjuaren spelar stor roll för intervjuens resultat (Starrin och Svensson, 1996) och att göra en testintervju är därför även ett bra sätt att testa hur intervjuerna samspelar och uppträder.

Enskilda intervjuer genomfördes med anledning av vad Trost (2010) menar är risken med gruppintervjuer, det vill säga att vissa personer tar över och inte låter andra komma till tals. Intervjuerna var i hög grad strukturerade och i låg grad standardiserade vilket är utmärkande för kvalitativa intervjuer (Trost, 2010). Intervjumetodik av sådant slag benämns ibland ”semi-strukturerad” och syftar till att intervjun är strukturerad och håller sig till ett ämne men att frågorna är öppna och i låg grad strukturerade (Trost, 2010). I de fall svaren var bristfälliga eller uteblev på grund av att den intervjuade inte tyckte sig kunna svara ansågs bristen på svar vara ett resultat i sig. Följdfrågor ställdes för att få exempel eller tydligare förklaringar på intervjupersonens svar. Följdfrågorna varierade mellan intervjuerna, vilket ej ansågs påverka studiens resultat nämnvärt utan ansågs snarare styrka vissa åsikter hos anställda på företagen.

Vid varje intervju närvarade, förutom den intervjuade personen, tre av författarna till rapporten. Ur intervjuarnas synpunkt kan en sådan konstellation enligt Trost (2010) vara en fördel då samspelade intervjuare kan komplettera varandra och få en större förståelse och informationsmängd från intervjun. Två av de tre personerna deltog aktivt i intervjun och alternerade med att ställa frågor. Den tredje personen fungerade mer som en betraktare som samtidigt antecknade den intervjuades svar. Den sistnämnda inflikade endast någon enstaka följdfråga som ansågs vara av betydelse eller bortglömd. Det ansågs tillräckligt att en person antecknade med tanke på att samtliga intervjuer även spelades in. Intervjuerna spelades in för att möjliggöra att samtliga författare kunde lyssna på intervjun och således i efterhand tillgå det inhämtade materialet.

Antalet intervjuer samt vilka som intervjuades på respektive företag styrdes till stor del av företagets möjlighet att låta de anställda medverka. Antalet intervjuade personer spelar enligt Holme och Solvang (1997) mindre roll. De menar istället att antalet intervjuer bör regleras så att en mättnad på information uppnås, det vill säga att det inte framkommer någon ny information. Trost (2010) menar att kvaliteten alltid måste prioriteras över kvantitet vilket ytterligare argumenterar för ett mindre antal väl genomförda intervjuer.

Intervjuobjekten på respektive företag presenteras nedan, i tabell 3.1, med svensk titel, beskrivning av personens arbetsuppgifter samt datum för när intervjuerna genomfördes.

Företag A			
Datum	Titel	Referens i text	Arbetsuppgifter
2015-03-25	Produktchef	Produktchefen	Produktchef för ett av produktsegmenten
2015-03-23	Key Account Manager	Den nyckelkundsansvarige	Nyckelkundsansvarig med affärsutveckling som huvudsakligt arbetsområde
2015-03-23	Kvalitetsingenjör	Kvalitetsingenjören	En av de ingående i produktionsgruppen med arbetsuppgifter relaterade till kvalitets- och produktionsfrågor, Internrevisor för ISO-certifieringar på företaget
2015-03-23	Logistikmedarbetare	Logistikmedarbetaren	En av de anställda på logistikavdelning
2015-03-23	Testingenjör	Testingenjören	Testingenjör inom ett av produktsegmenten
2015-03-23	Kvalitetsansvarig	Den kvalitetsansvarige	Ansvarig för kvalitet, produktion och logistik

Företag B			
Datum	Titel	Referens i text	Arbetsuppgifter
2015-04-01	HR Manager Deputy	Personalchefen	Biträdande personalchef
2015-04-01	Kvalitets- och miljöansvarig	Den kvalitets- och miljöansvarige	Ansvarig för kvalitets- och miljöarbete
2015-04-01	Konverteringschef	Avdelningschefen	Avdelningschef inom ett produktionsområde

Företag C			
Datum	Titel	Referens i text	Arbetsuppgifter
2015-03-20	Continuous Improvement Leader / HD Product Environment Manager	Den förbättringsansvarige	Förbättringsansvarig och produktemiljöchef som arbetar med processutveckling, ständig utveckling och förbättring
2015-03-20	Senior Advisor Quality and Safety	Rådgivaren	Senior rådgivare inom kvalitet och säkerhet
2015-03-19	Process Development Leader	Den processutvecklingsansvarige	Processutvecklingsansvarig på ingenjörssidan

Tabell 3.1 Sammanställning av intervjuerna som genomförts på företagen A, företag B och företag C med respektive intervjuobjekts titel, referens i text samt arbetsuppgifter.

3.4.3 Litteraturstudie

Litteraturstudier har skett kontinuerligt under studiens gång då studien som bekant är av abduktiv karaktär. Sekundärdata som berör ISO-certifiering och allmänna riktlinjer för kvalitet och hållbarhetsarbete samt metodik kring uppbyggnad av de olika delarna av en vetenskaplig rapport har inhämtats via böcker, avhandlingar och vetenskapliga artiklar. Dessa har tillhandahållits via handledarna samt hämtats via sökningar genom Google Scholar, Libris och Chans. Böcker och kurslitteratur från Chalmers Bibliotek, Stadsbiblioteket samt Samhällsvetenskapliga biblioteket har även använts för insamling av sekundär data till studien. För att validera sekundärdata har diskussion förts med handledarna för att med hjälp av deras kunskap inom det aktuella området kontrollera att insamlad data är korrekt och för studien relevant. Sekundärdata från de olika källorna har även jämförts med andra källor för ytterligare validering.

3.5 Bearbetning och analys av insamlad data

Analys av kvalitativ data kan vara en omständlig process där det inte finns tydliga riktlinjer för hur tillvägagångssättet ska ske (Holme & Solvang, 1997; Trost, 2010). Både Holme och Solvang (1997) samt Trost (2010) argumenterar för att analys och tolkning av en kvalitativ intervju inte bör ske direkt efter intervjun då en viss distans till intervjun är att föredra.

Transkriptionerna som gjorts av intervjuerna användes för ytterligare att bearbetning och sammanfattning av intervjuerna från respektive företag. I sammanfattningen kopplades data samman genom att klustra likartade ämnen samtidigt som analyserbara faktorer identifierats utifrån det teoretiska ramverket. Denna typ av analysmetod benämns som komprimering av information och gör det lättare att få en överblick över insamlad data och på så vis lyfta fram genomgående teman som kan jämföras mellan fler intervjuer (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2014).

Utifrån transkriptionerna framställdes den empiri som sedan användes som underlag för analysen. Analysen utfördes sedan med stöd i en analysmodell framtagen för att identifiera möjliga samband mellan upplevda alternativt brist på upplevda resultat och bakomliggande orsaker till dem. Analysmodellen grundar sig i studiens tre frågeställningar och syftar således till att besvara studiens syfte. Den är framtagen utifrån litteraturstudien och den erhållna empirin och presenteras vidare i avsnitt 4.5. I kombination med analysmodellen lyftes också passande litteratur in. Då analysen grundar sig på empiri fyller den följande diskussionen istället syftet att komplettera de i analysen beskrivna orsaksfaktorer. Tillsammans är de tänkta att ge en helhetsbild över tänkbara orsaker till studiens resultat.

3.6 Diskussion av metod

Alternativ som i studien har övervägts, utöver det valda tillvägagångssättet, har varit att göra en kombinerad kvalitativ och kvantitativ studie med intervjuer och enkäter eller enbart en kvantitativ studie bestående av enkäter. Risken med en kombination av dessa är att insamlad data kan bli svår att jämföra (Holme & Solvang, 1997). Tidshorisonten begränsade även möjligheten då en enkätstudie kräver mycket arbete och testen enkäter för att få fram specifika

frågor som inte är öppna för tolkningar (Eliasson, 2010). Vidare finns en risk för bortfall vid en enkätstudie och att det inte går att säkerställa vem som har svarat på enkäten³.

I studiens inledande fas var avsikten att studera primär- och sekundärdata. Sekundärdata var tänkt att bestå av tillgänglig dokumentation kring företagens kvalitets- och miljöarbete. Under studien uppkom svårigheter med omfattning samt tillgänglighet av nämnd dokumentation. Efter konsultation med handledarna valdes därav istället att enbart utgå från primärdata i form av intervjupersonernas berättelse av företagens dokumentation. Förändringen tros inte påverka studiens resultat då syftet inte innefattar att studera företagens dokumentation utan snarare belysa respondenternas upplevelse kring dokumentationen.

Utfallet av studien tros ha påverkats av de intervjuades position på företagen, vilket dock inte anses vara ett problem då studien inte syftar till att jämföra de olika företagen utan endast exemplifiera olika personers upplevelser. I inledningsfasen av studien var avsikten att intervjuerna skulle ske på basis av de anställdas position inom respektive företag för att få en helhetsbild av företaget, vilket innebar att anställda inom olika områden såsom inköpsavdelningen, produktionen, säljavdelningen och kvalitetsavdelningen söktes. Studien begränsades genom att företag B och C inte hade möjlighet att avvara anställda från produktionen för intervju. På företag B och företag C var ytterligare en intervju inbokad med inköpsansvarige respektive en person som arbetar med att implementera ett nytt verksamhetssystem. Förhinder för de anställda uppkom dock, vilket författarna blev informerade om en dag i förväg. Möjligheten att genomföra intervjuerna vid senare tillfälle gavs inte.

Genom att personliga intervjuer har genomförts kan en viss intervjuareffekt ha förekommit vid de genomförda intervjuerna och påverkat studiens utgång (Bryman och Bell, 2011). Dels kan olika intervjupersoner fått frågorna ställda på olika sätt och dels kan den intervjuade personen ha påverkats av att intervjun spelades in.

Något som också kan diskuteras är studiens begränsning till generaliserbarhet. Studien syftar dock inte till att kunna dra några generella slutsatser eller att kunna kvantifiera data och generaliserbarhet är ingenting som eftersträvades i studien. För att öka studiens generaliserbarhet hade ett kompletterande kvantitativt insamlingsverktyg såsom en enkätundersökning kunnat genomföras. Med tanke på studiens begränsning i tid ansågs det ej genomförbart att båda göra en lika djupgående kvalitativ studie i samband med ett kvantitativt inslag.

Det faktum att Effort agerat både handledare och uppdragsgivare i studien kan möjligtvis anses problematiskt i form av att de också på så sätt kan tänkas ha tilldelats ett stort inflytande över hur studien skulle utformas. Författarna till studien har dock från början värderat det högt att försöka vara så neutrala som möjligt. Det innebär således att det oundvikliga inflytande i så hög grad som möjligt har inneburit inspiration snarare än ett på förhand definierat tillvägagångssätt.

³ Erik Bohlin (Biträdande professor, Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers tekniska högskola) föreläsning "Metodik och vetenskapsteori" 2015-01-29.

4 Teoretiskt ramverk

Följande teoretiska ramverk behandlar teori kring kvalitet, miljö, organisationsteori samt ledningssystem. Avslutningsvis presenteras den analysmodell som har framtagits utifrån det teoretiska ramverket. Dispositionen innehåller litteratur och forskning, vilken grundas i områden som antas vara relevant för att möjliggöra en fortsatt studie utifrån studiens frågeställning. Anledningen till att belysa områdena kvalitet, miljö och organisationsteori är för att ge läsaren en djupare förståelse för kravstandarderna ISO 9001 och ISO 14001 samt företags sätt att hantera dem. Det antas kunna öka förståelsen kring den del i syftet som handlar om att sätta upplevda resultat i relation till de teorin håller möjliga samt mynna ut i en hypotes gällande vad eventuella orsaker bakom upplevda alternativt brist på upplevda resultat kan tänkas utgöras av.

Avsnitten kvalitet och miljö avser ge en beskrivning kring synen och arbetet på kvalitet och miljö. Genom att söka förståelse kring hur företag tolkar kvalitet och miljö kan även en förståelse kring hur företagen hanterar kvalitets- och miljöfrågor besvaras. Nästkommande område, organisationsteori, syftar till att förklara hur en organisation kan fungera och hur den kan påverkas av sin omvärld. För att beskriva organisationsteori behandlas områdena organisationer i ett nätverk, organisationers lärande samt processer i en organisation. Dessa ämnar öka förståelsen för intern och extern påverkan på organisationer, hur förändring och utveckling sker inom dem samt hur arbetet med processer sker för att ge en övergripande bild av hur arbete med ISO 9001 och ISO 14001 kan fungera.

Området ledningssystem har för avsikt att ge läsaren en djupare förståelse för ISO 9001 samt ISO 14001 och dess samband med verksamheten som helhet. Teorin avser även att beskriva begrepp som används inom certifieringsarbetet samt viktiga aspekter som bör tas hänsyn till för en djupare förståelse för ledningssystem och vad det innebär. Avslutande i det teoretiska ramverket beskrivs framtagen analysmodell och hur den används.

4.1 Kvalitet och kvalitetsledning

Det finns idag en mängd olika definitioner som beskriver begreppet kvalitet. Bergmans (2012) definition av kvalitet på en produkt lyder att kvalitet är en förmåga att tillfredsställa, samt helst överträffa, kunders förväntningar och behov. En äldre definition av kvalitet, myntad av Crosby (1979), är att kvalitet handlar om uppfyllande av satta krav. I SIS (2015) beskrivning av ISO 9000 definieras kvalitet som den grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller krav, det vill säga behov eller förväntning som är angiven, i allmänhet underförstådd eller obligatorisk. Då termer för kvalitet och kvalitetsarbete används inkonsekvent i olika länder och inom olika industrier menar Evans (2005) att internationella standarder kan användas för att standardisera. Även kraven för kvalitet och kvalitetsarbete kan standardiseras genom internationella standarder och kvalitetscertifieringar.

Kvalitetsarbete kan innebära många fördelar både internt och externt för företag. Studier har visat att företag som aktivt arbetar med kvalitet förbättrar resultaten gällande intäkter, försäljningstillväxt, kostnadskontroll och sysselsättningsgrad (Henricks och Singhal, 1997). Henricks och Singhal (1997) menar vidare att förbättringarna kan medföra minskade kostnader, ökad produktivitet, nöjdare kunder, en bättre arbetsplats samt förbättra företagets position på marknaden. Även Evans (2005) menar att arbete med kvalitet leder till en kombination av ökad kvalitet och produktivitet och således en bättre marknadsposition.

4.1.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Bergman (2012) menar att offensiv kvalitetsutveckling handlar om sätta kunden i centrum och bygger på fyra hörnstenar, vilka innefattar arbetet med ständiga förbättringar, processinriktat arbete, att basera beslut på fakta samt att skapa förutsättningar för delaktighet. Fokus ska, enligt Bergman (2012), riktas på skedet innan tillverkningsprocessen för att minimera risken att olönsamma produkter kommer ut på marknaden. Offensiv kvalitetsutveckling ger enligt Gotzamani och Tsiotras (2001) företag en bra möjlighet att konkurrera med hög kvalitet och lågt pris, vilket tidigare beskrivits vara en utmaning på marknaden.

4.2 Miljö och miljöledning

Begreppet miljöledning har utvecklats från att innebära hantering av naturresurser till att innefatta miljöarbete i organisationer, vilket är något som behandlar bland annat strategier, beslutsfattande och kommunikation (Ammenberg, 2004). Den senaste definitionen är mest aktuell i dagsläget och syftar till företagens sätt att skapa ett hållbart miljöarbete med engagerande medarbetare som leder till en god lönsamhet. (Ammenberg, 2004). Hart och Milstein (2003) är inne på samma spår och menar att miljöledning handlar om att skapa värde för företagen genom att hitta strategier och arbetssätt, vilka är förmånliga för både den globala miljön och för företaget.

Antonsson (2008) menar att det blir allt viktigare att leva upp till kundernas hårdare miljökrav samtidigt som marknaden för miljöanpassade varor är under ständig tillväxt. Miljöarbete handlar för många företag inte längre i första hand om att värna om miljön utan ses idag som en affärsstrategi mer än en belastning (Antonsson, 2008). Vidare menar Antonsson (2008) att en syn på miljö som en affärsstrategi kan stärka förtroendet till företagets varumärke på marknaden genom att det genomsyrar alla beslut som företaget tar.

Till skillnad från ovanstående resonemang finns det också många som hävdar att konkurrenskraft går förlorad vid ett miljöarbete i framkant då det saknas styrmedel och efterfrågan från marknaden för att främja ett sådant förhållningssätt (Ammenberg, 2004). Det finns dock studier som visar att företag som bedriver ett aktivt miljöarbete är mer lönsamma än de som väljer att inte göra det, vilket även många företag är överens om (Antonsson, 2008). Forskning visar att ett aktivt miljöarbete kan leda till konkurrensfördelar och en effektivare resurshantering samtidigt som nya marknader öppnas upp genom innovation (Ammenberg, 2004), något som även stöds av Hart och Milstein (2003). Då regler kring att verksamheter ska stå för de kostnader som kan härledas till den miljöförstöring verksamheten ger upphov till börjar bli högst aktuella innebär det att ett aktivt miljöarbete minskar dessa kostnader vilket ger upphov till en förstärkt position på marknaden (Smith, 1998).

4.2.1 Organisatorisk och operationell miljöledning

Beroende på vilken typ av företagande som bedrivs kommer miljöledningen att se olika ut. Oavsett bransch och storlek går det dock enligt Ammenberg (2004) att göra två tydliga distinktioner i sättet att bedriva miljöledning, nämligen den organisatoriska och den operationella distinktionen. Den organisatoriska miljöledningen handlar om att organisationen ska miljöanpassas. Företagets relationer med intressenter internt och externt är grundläggande för denna del av miljöledningen. Organisatorisk miljöledning innefattar hur ledningssystemet fungerar och behandlar exempelvis kommunikation, rutiner, dokumentation, miljöredovisning samt certifieringar. Den operationella miljöledningen handlar om att produktionen och produkterna ska miljöanpassas. Här läggs större fokus på flöden och processer kopplat till

produkternas livscyklar. Ammenbergs (2004) slutsats är att dessa två delar ligger till grund för företagens miljöarbete som under de senaste åren har gått från ett reaktivt till ett mer proaktivt arbetssätt, vilket är något som främjar företagens överlevnad på lång sikt (Ammenberg, 2004).

4.3 Organisationsteori

Definitionen av en organisation lyder enligt ISO (2015) att det är en enhet som innehåller uppgifter, ett syfte samt en administration. Gemensamt för organisationer är att de existerar i ett samhälle under ständigt förändring vilken påverkar dem i olika utsträckning (Jacobsen & Thorsvik, 2012). En organisation består av processer och förbättringsarbete i organisationer handlar således om att arbeta med processer.

4.3.1 Organisationer i ett nätverk

Organisationer idag påverkas ständigt av marknadens föränderlighet (Kondalkar, 2009). Förändringen är någonting som även Jacobsen och Thorsvik (2012) menar påverkar organisationer och skapar ett beroende mellan organisationer och dess omvärld, vilket exempelvis avser leverantörer, kunder och kapital. Antalet beroendeförhållanden är dock betydligt fler än så då komplexiteten i och kring en organisation innefattar ett stort internt och externt nätverk med ömsesidig påverkan (Jacobsen & Thorsvik, 2012).

Beroendeförhållandena tar sig uttryck genom att interna och externa intressenter ställer krav på företaget och dess produkter, vilka företag behöver uppfylla för att konkurrera på marknaden (Ammenberg, 2004). Carty och Piper (2004) samt Jacobsen och Thorsvik (2012) exemplifierar intressenter som kunder, ägare, medarbetare, leverantörer, banker, fackföreningar, samarbetspartners eller samhället. Vidare poängterar Carty och Piper (2004) att en viktig aktivitet som bör ske fortlöpande är kommunikation mellan företaget och dess intressenter. En dialog med intressenter ökar förståelse för dess behov, intressenternas förtroende och förståelse för organisationen, vilket utvecklar organisationen (Carty och Piper, 2004).

4.3.2 Organisationers lärande

Lärande organisationer bör enligt Gronhaug och Stone (2012) ses som ett verktyg inom organisationen och innebär enligt Alvesson och Sveningsson (2007) att arbeta kontinuerligt med utveckling, vilket de menar kan leda till ökad effektivitet. Det finns teorier som menar att den viktigaste faktorn för en framgångsrik organisation är dess förmåga att lära, det vill säga dess förmåga till anpassning och förändring (Alvesson & Sveningsson, 2007). Alvesson och Sveningsson (2007) menar att en organisation genom ett gemensamt lärande kan uppnå ett lärande som står över det individuella lärandet, där ett organisatoriskt lärande innebär att rutiner hela tiden förändras och anpassar sig till förändringar i omgivningen. Alvesson och Sveningsson (2007) menar vidare att det kan ses som att organisationer besitter kunskap som kan utvecklas. Ur den aspekten innebär en lärande organisation förmågan att utveckla gemensamma föreställningar och organisationskulturen, utbyta erfarenheter, dokumentera samt sprida *best practice*.

4.3.3 Processer i en organisation

Alla företag använder sig av processer, oavsett om de är medvetna om det eller inte (Persse, 2006). Plenert (2012) menar att definitionen av en process är en väldefinierad sekvens av handlingar vilka ämnar omvandla givna indata till önskad utdata, vilket är en definition som även Oakland (2008) står bakom. Syftet med processer är enligt Carty och Piper (2004), som

författat SIS handbok för arbete med ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö, att underlätta förståelsen för organisationens aktiviteter samt att precisera vilka aktiviteter organisationen faktiskt måste utföra. ISO-standarder räknas enligt Persse (2006) till en av de stora processtandarderna.

Carty och Piper (2004) konstaterar att definierade processer kan hjälpa organisationer att strukturera det dagliga arbetet. Enligt Persse (2006) handlar processer om att omvandla tankar och idéer till handling och formalisera dessa till den grad att andra kan ta del av det och prestera på samma nivå. Tydliga processer uppges underlätta rotorsaksanalyser vid eventuella problem samtidigt som det minskar variation bland de färdiga produkterna Oakland (2008). Att standardisera menar Wysocki (2004) skapar värde till en organisation genom att den är repeterbar och därmed kan *best practice* uppnås.

Persse (2006) beskriver att kärnan hos processer kretsar kring grundläggande aktiviteter hos organisationer. Aktiviteterna innefattar främst att undersöka vad verksamheten kan arbeta med, var fokus bör riktas, att skapa standardiserade tillvägagångssätt samt att vara öppen för förbättringar. Persse (2006) menar även att alla processer hos ett företag i grunden syftar till att i någon mån möta kundens förväntningar.

4.3.4 Förändringsarbete i organisationer

Plenert (2012) menar att förändringar kan vara initierade inifrån organisationen eller påtvingade utifrån. För att leda individer i rätt riktning i en organisationsförändring krävs enligt Plenert (2012) metoder och strukturerade angreppssätt. Det är av stor vikt dels för att förändringen ska genomföras på ett smidigt sätt, men även för att skapa förutsättningar för att förändringen ska kvarstå. Wysocki (2004) menar att arbetet med förändring och implementering kan vara omfattande och kräva stora omställningar hos en organisation. Vidare menar Wysocki (2004) att implementeringsprocessen bara är början och att det riktiga arbetet handlar om ständig processförbättring genom kontinuerligt arbete, användning och utveckling av processerna. Utan denna förbättring klarar organisationer inte av att möta marknadens ständiga utveckling, vilket i praktiken innebär att de inte kan verka på den effektivitetsnivå som marknaden kräver (Wysocki, 2004).

4.3.4.1 Att lyckas eller misslyckas med förändringsarbete

Persse (2006) menar att det är svårt att definiera vad som är nyckeln till framgång i frågan kring ett lyckat resultat av förändrings- och processorienterat arbete, men menar att det finns vissa förutsättningar som ökar sannolikheten för att lyckas.

De viktigaste faktorerna uppges enligt Persse (2006) vara att processerna är skräddarsydda för den specifika organisationen och att hela organisationen tror på förändringen, vilket är en teori som även Oakland (2008) stödjer. Oakland (2008) menar vidare att involverade parter bör ha en tydlig bild av sin roll och det ansvar som den enskilda parten förväntas ta i förändringen och den nya processen för att lyckas. Resonemanget går i linje med vad Wysocki (2004) lyfter fram kring vikten av en engagerad organisation samt att organisationen behöver ha en delad vision för en lyckad process. För att en förändring ska lyckas menar även SIS att det även viktigt att ledningen är engagerad eftersom det är ledningen som anger vilken kultur som organisationen ska tillämpa (Peddle och Rosam, 2004). Peddle och Rosam (2004) menar vidare att en god kommunikation både kring förändringen och hur den påverkar ingående parter är en nyckel för att lyckas med förändringsarbetet.

Persse (2006) argumenterar för att en förutsättning för framgångsrika processer är kontinuerlig uppföljning och mätning av de mål som är satta för processen. Även Wysocki (2004) stödjer teorin och poängterar vikten av tydligt mätbara faktorer som visar på framsteg. Utan dessa förlorar medarbetare incitament att fortsätta samtidigt som det är svårt att utvärdera processarbetets faktiska påverkan på resultatet (Persse, 2006). Wysocki (2004) menar vidare att ett misslyckande med en process kan bero på att processen inte är tillräckligt utbredd i verksamheten, att dokumentationen är otillräcklig, att processen är undermåligt definierad eller att organisationen har för lite övning i användandet av processen.

4.4 Ledningssystem

Ledningssystem är ett begrepp som kan beskrivas på ett flertal olika sätt. Enligt SIS (2015) handlar ledningssystem om hur en verksamhet drivs och styrs samt innefattar verksamhetens övergripande mål och angreppssätt för hur målen ska uppnås. SIS (2015) förklarar vidare att även den kompetens ett företag besitter ingår i begreppet ledningssystem. Kompetens i denna bemärkelse syftar både till mänsklig kompetens i form av kunskande och till fysisk kompetens såsom varor, lokaler och material. Carty och Piper (2004) definierar ledningssystem som ett verktyg, vilket ger ledningen en möjlighet att effektivisera och systematisera arbetet samt ger organisationen möjlighet att planera för en långsiktig överlevnad. Marmgren med flera (2012) belyser att synsätten på ledningssystem kan förvirra organisationer och de poängterar bland annat att ledningssystemet ofta blir betraktat som ett system vid sidan av verksamheten eller ett system som styr verksamheten. Marmgren med flera (2012) hävdar istället att ledningssystemet är verksamheten.

Målet med ett ledningssystem är enligt ackrediteringsmyndigheten Swedac (2015) att leda organisationen framåt, skapa en förbättring inom verksamheten samt uppnå effektiva processer. Enligt Carty och Piper (2004) används ledningsmodellen PDCA, vilken står för Plan-Do-Check-Act, i många ISO-standarder för att beskriva ett strukturerat arbetssätt. De menar att PDCA kan användas av en person eller av en organisation för att arbeta med ständiga förbättringar genom att planera, genomföra, följa upp och förbättra arbetet, vilket även styrks av Swedac (2015).

Ledningssystem kan delas in i olika fokusområden, där de mest övergripande områdena är kvalitet och miljö (Swedac, 2015). Övriga områden berör arbetsmiljö, energi samt olika säkerhetsområden. En organisation kan enligt Swedac (2015) välja att inrikta sig på ett eller flera fokusområden av ledningssystem. Enligt Swedac (2015) är syftet med att dela in ledningssystem i fokusområden att särskilja de olika ledningssystemens mål. Genom att satsa på flera fokusområden menar Carty och Piper (2004) att ett företag kan få ett starkare varumärke som tillgodoser intressenter. De menar vidare att indelning av ledningssystem i fokusområden bidrar till förståelse och hjälper företag att fokusera på det område som ledningen för stunden anser viktig.

Företag kan välja att certifiera ledningssystemet, och för att erhålla en certifiering behöver företagen enligt SIS (2015) anlita ett ackrediterat certifieringsorgan. En definition av certifiering är, enligt Nationalencyklopedin (2015), en åtgärd genom en tredje part som visar att en tillräcklig tilltro har erhållits för att en produkt, process eller tjänst överensstämmer med en standard eller annat regelgivande dokument. Certifieringen är enligt SIS (2015) i sig inget obligatoriskt krav vid användandet av och arbetet med ISO-standarder, men i många fall är däremot certifieringen en begäran från kunder eller myndigheter.

4.4.1 Ledningssystemstandard för systematisk verksamhetsutveckling

För att kunder, samarbetspartners och andra intressenter ska kunna säkerställa att en verksamhet aktivt arbetar med ledningssystemet har flera internationella standarder uppkommit. Dessa standarder är enligt SIS (2015) även till för att hjälpa företaget att bygga upp ett ledningssystem.

4.4.1.1 Fördelar och nackdelar med ISO-standarder

Enligt SIS (2015) är ISO-standarderna utformade så att verksamheten ska arbeta med ständiga förbättringar och verksamhetsutveckling. Syftet med standarderna är enligt ISO (2015) att hjälpa företag med att överkomma de svåra utmaningar som företag idag ställs inför. Vidare menar ISO (2015) att standarderna ska säkra en effektiv affärsverksamhet, en ökad produktivitet samt hjälpa företag nå nya marknader. ISO (2015) menar även att standarderna hjälper företag att öppna upp och öka marknad mot utvecklingsländer samt att främja en fri och global marknad. För att ett företag ska få trovärdighet i att dess erbjudanden kommer att nå upp till kunders förväntningar kan ett företag certifiera sig mot en lämplig ISO-standard (ISO, 2015).

Carty och Piper (2004) beskriver att det finns en risk att byråkratin ökar hos organisationen vid tillämpning och införande av ISO-standarder och därmed kravdokument. Vidare beskriver Carty och Piper (2004) att en ökad byråkrati kan bidra till ett negativt mottagande vid införande av ett ledningssystem, men att negativismen ofta vänder på längre sikt då standarderna ökar jämlikheten och demokratin på företaget.

4.4.1.2 Kärnelement i ledningssystemstandarder

Poksinska med flera (2002) beskriver att en ledningssystemstandard för systematisk verksamhetsutveckling består av ett antal kärnelement. Några av dessa är ansvar, dokumentation, interna revisioner samt ett systematiskt fortlöpande utvecklingsarbete. Arbetet med att systematiskt och fortlöpande, utveckla och säkra verksamheten ska enligt ISO (2015) kontinuerligt dokumenteras. Syftet med dokumentationen är enligt ISO (2015) att stödja de anställda i sitt dagliga arbete samt utgöra bas för revisionen. Verksamheten avgör enligt ISO (2015) vilken typ av dokumentation de vill använda och de kan även exkludera de krav på ledningssystemet som inte är anpassningsbara till den egna verksamheten.

4.4.1.3 Interna och externa revisioner

Revision är en del av ledningssystemets grundelement (Carty och Piper, 2004). Syftet med revisioner är att utvärdera om organisationen överensstämmer med planerade åtgärder. I de fall kontrollen visar att så inte är fallet behöver åtgärderna kompletteras (Carty och Piper, 2004). Carty och Piper (2004) menar vidare att revisionerna på så vis bidrar med ett ständigt förbättringsarbete hos organisationerna. ISO 9001 och ISO 14001 innehåller krav på revisorn, revisionerna, på vilka delar av organisationen som ska revideras och när revisionen ska genomföras samt hur revisorn ska genomföra dem. För att säkerställa objektivitet och opartiskhet vid de interna revisionerna, finns det i ISO 9001 och ISO 14001 även krav på att revisorn inte ska ansvara för den del av ledningssystemet som revideras (ISO, 2015). Även Carty och Piper (2004) poängterar vikten av objektivitet och opartiskhet vid valet av revisor.

Interna revisioner utförs på uppdrag av den organisation som ska revideras. Syftet med revisionerna är att vara ett stöd för dess förbättringsarbete och är enligt SIS (2015) ett kostnadseffektivt sätt att förbättra organisationer. SIS (2015) menar vidare att revisionerna kan bidra till ökat värde och lönsamhet om de används till att stötta mål och strategier. Externa revisioner utförs av en andra- eller tredjeparts för utvärdering av i vilken utsträckning revisionskriterierna är uppfyllda (Carty och Piper, 2004). Enligt Carty och Piper (2004) utförs

andrapartsrevisioner av företagets intressenter och tredjepartsrevisioner av oberoende revisionsorganisationer som nämns i avsnitt 4.4.

4.4.1.4 Integrering av hantering av ISO 9001 och ISO 14001

Att diskutera graden av integrering för hantering av ISO 9001 och ISO 14001 menar Poksinska med flera (2002) är ett omtalat ämne. De menar att många tror att en hög grad av dokumentation innebär ett integrerat ledningssystem, något de hävdar inte stämmer. Målet med en hög grad av integrerad hantering av kravstandarden är enligt Poksinska med flera (2002) inte att göra systemen effektivare utan att göra dem billigare, vilket de menar ofta misstolkas.

4.4.2 Ledningssystemstandard för systematiskt kvalitetsarbete, ISO 9000

Enligt Evans (2005) har kvalitetscertifieringar blivit en allt mer kritisk komponent för tillverkande företag som konkurrerar på världsmarknaden och idag finns företag vilka väljer att utesluta och inte förhandla alls med ett företag som inte innehar ett certifikat. Företag certifierade enligt ISO 9001 förväntas bland annat att se till kundens krav samt förstå och analysera dessa likväl som företaget förväntas förhålla sig till de krav som finns för dess produkter (Swedac, 2015).

Gotzamani och Tsiotras (2002) beskriver att huvudanledningen att företag väljer att certifiera sig mot ISO 9001, enligt företagen själva, är att förbättra kvaliteten för kunderna. Dock påstår Gotzamani och Tsiotras (2002) att företagens verkliga motiv sällan är det ovan beskrivna. De menar att motiven egentligen är att konkurrera på marknaden, behov att differentiera sig och bli uppmärksammade. Motiven kretsar antingen kring PR eller att faktiskt utvecklas och öka kvalitet och kundnöjdhet. Gotzamani och Tsiotras (2002) menar vidare att de organisationer vilka endast är ute efter certifikatet som ett säljstöd kan gå miste om de långsiktiga fördelar certifiering faktiskt kan ge.

4.4.2.1 Fördelar med ISO 9001

ISO (2015) anser att företag genom att hålla en god kvalitet skapar värde. Områden ISO 9001 berör är enligt ISO (2015) ledningens ansvar och engagemang, hantering av resurser, produktframtagning samt mätning, analys och förbättring av ledningssystemet. ISO (2015) menar att en princip hos ISO 9001 är att det ska finnas ömsesidiga fördelaktiga relationer till leverantörer. Denna princip kan innebära optimerade leveranssträckor, vilka i sin tur kan ge mindre utsläpp och därmed en minskad miljöpåverkan. ISO (2015) menar vidare att en konsekvens av certifiering enligt ISO 9001 är att färre missförstånd, korrigeringar och reklamationer uppkommer, vilket i sin tur kan ge ekonomiska fördelar för företaget. Ytterligare möjliga effekter är att personal blir mer delaktig i kvalitetsarbetet samt att företaget kan vinna större förtroende hos kunder. Evans (2005) fyller i ovanstående resonemang och hävdar att arbetet med ISO 9001 ger ökad leveransprecision, ökad kvalitet och service till kund samt en reduktion av felade produkter och cykeltid i produktion. Kontentan menar Evans (2005) är att arbetet med ISO 9001 kan öka produktiviteten och kundnöjdheten samt minska kostnaderna och därmed öka lönsamheten för företaget.

Rayner & Porter (1991) samt Williams (1997) menar entydigt att ISO 9001-standarden kan förbättra organisationen internt, underlätta den interna och externa kommunikation, påverka anställdas medvetenhet i företagets kvalitetsproblem samt öka kunders förtroende och nöjdhet angående företaget och dess produkter eller tjänster. Vonderembse och White (1996) anser att ISO 9001 även underlättar ett kontinuerligt förbättringsarbete. Gotzamani och Tsiotras (2001) framhåller att standarden kan hjälpa företag att gå från att upptäcka produktfel till att arbeta

förebyggande med processer. Evans (2005) anser att arbetet med ISO 9001 är en utmärkt startpunkt för företag som saknar ett formellt kvalitetssäkringsprogram. Anledningen beskrivs som att ISO 9001 framtvingar ett kontrollerat kvalitetsarbete vilket krävs för att företaget i ett senare skede ska kunna arbeta med ständiga förbättringar. Han menar att kravet på revisioner förstärker kvalitetsarbetet tills dess att det är integrerat i organisationen. Gotzamani och Tsiotras (2001) är inne på samma spår och påstår att standarden är fördelaktig för företag som ska påbörja ett förbättringsarbete inom kvalitet då redskapet är väl strukturerat med en start och ett mätbart slut, vilket de anser är ett bra första steg mot offensiv kvalitetsutveckling.

4.4.2.2 Nackdelar med ISO 9001

Gotzamani och Tsiotras (2002) hävdar att den negativa kritiken mot ISO 9001 främst kretsar kring hur företagen hanterar standardernas krav. Hur denna hantering sker beror enligt Gotzamani och Tsiotras (2002) på företagets motiv till att erhålla en certifiering, i enlighet med resonemanget ovan kring certifiering. Negativ kritik framförs även av bland andra Henkoff (1993) som menar att de dokumenterade anvisningarna, vilka är en del av standarden, kan hämma personalens kritiska tänkande samtidigt som införandet av ISO 9001 kan hämma flexibilitet och innovation i organisationen. Henkoff (1993) menar vidare att certifieringen inte kan garantera en effekt på kvalitetsarbetet. Anledningen till det senare menar Henkoff (1993) är revisionernas utformning där revisorerna har som uppgift att granska huruvida standardens krav uppnåtts utan att mäta dess effekt. De menar vidare att utformningen medför att organisationer med ett ineffektivt kvalitetsarbete kan erhålla en certifiering.

4.4.3 Ledningssystemstandard för systematiskt miljöarbete, ISO 14000

Syftet med ett ledningssystem för miljö är enligt Swedac (2015) att underlätta företagens miljöarbete samt att ge ett arbetsunderlag som stödjer ständiga förbättringar med miljöarbetet. ISO 14001 kan enligt Swedac (2015) hjälpa företag att förbättra sitt sätt att arbeta med miljö samt att minska den miljöpåverkan som produktionen eller tjänsterna medför. Motiv för företag att certifiera sig enligt ISO 14001 menar Poksinska med flera (2002) grundar sig främst i krav från intressenter så som kunder och aktieägare. Vidare menar de att det finns företag vars motiv till certifiering enligt ISO 14001 drivs av ett miljöintresse främst i syfte att differentiera sig gentemot andra företag.

Carty och Piper (2004) menar att standarden inte innehåller kriterier för miljöprestanda och de poängterar med stöd av Poksinska med flera (2002) att kraven hos ISO 14001-standardens inte garanterar en minskad miljöpåverkan. Förklaringen är att standarden är utformad så att olika företag från olika länder med olika möjligheter till förbättring ska kunna nyttja certifikatet (Poksinska med flera, 2002). ISO 14001 innehåller därmed en stor flexibilitet, men utan miljökrav eller garanti att det faktiskt sker en mindre påverkan på miljön (Poksinska m.fl., 2002). Poksinska med flera (2002) menar vidare att ISO 14001 således kan vara till mer värde internt än externt. Carty och Piper (2004) poängterar att företag har kunnat påvisa ett mer framgångsrikt miljöarbete då de certifierats enligt ISO 14001.

4.4.3.1 Fördelar med ISO 14001

Certifiering enligt ISO 14001 kan enligt ISO (2015) ge ett större förtroende hos kunder, vilket kan ge ekonomiska fördelar för företaget. Ett aktivt miljöarbete hos organisationer kan enligt SIS (2015), vilka förespråkar vikten av offensivt miljöarbete i organisationer, ge många fördelar. Fördelar SIS (2015) menar att ett aktivt miljöarbete med ISO 14001 kan ge är minskad resursanvändning, bättre avfallshantering, ökad *goodwill* samt trovärdighet i att företaget arbetar miljöinriktat. Beckford (2002) hävdar att ISO 14001 kan medföra förbättringar med

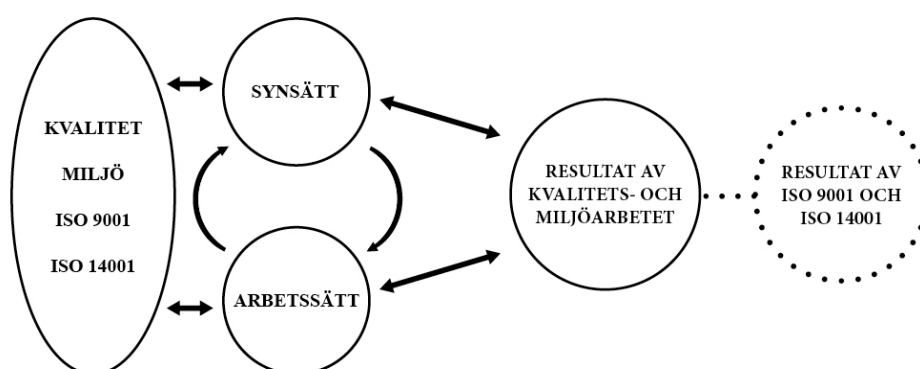
processtandarder, kostnadsreduktion, reducerad miljöförstöring och en förbättrad *image* för företag.

4.4.3.2 Nackdelar med ISO 14001

Viss kritik mot miljöledningsstandarderna har framförts av bland andra Rondinelli och Vastag (2000) samt Castka och Balzarova (2008), vilka menar att förekomsten av verkliga hållbarhetseffekter är oviss. Resonemanget stöds även av Carty och Piper (2004) och Poksinska med flera (2002), se tidigare resonemang. En ytterligare nackdel Poksinska med flera (2002) påpekar är att ISO 14000 ofta leder till att företaget sätter mål som är suboptimala vilket försvårar erhållandet av effekter från arbetet. De hävdar vidare att ett flertal studier gjorts på ISO 14001 där maximala effekter inte uppnåtts av företaget i något av fallen.

4.5 Analysmodell

Utifrån det teoretiska ramverket har en analysmodell framtagits i syfte att på ett strukturerat sätt med grund i studiens syfte analysera framkommen empiri i relation till teori, se figur 4.1. Modellen ämnar söka förståelse för faktorer till upplevda resultat av arbetet kring kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001 genom att systematiskt leta efter samband de olika aspekterna emellan.



Figur 4.4.1 Analysmodellen har framtagits utifrån det teoretiska ramverket. Analysmodellen visualiserar samband mellan upplevda resultat av kvalitets- och miljöarbete samt ISO 9001 och ISO 14001 i relation till synsätt och arbetssätt.

Modellen kan delas in i två sidor. På den ena sidan söks faktorer i form av företags synsätt på och arbetssätt med kvalitet och miljö generellt och ISO specifikt. Den andra sidan ämnar delvis identifiera resultat av kvalitets- och miljöarbetet generellt samt extrahera resultat av ISO-standarderna ur upplevda resultat från kvalitet- och miljöarbetet. Då ett företags övergripande inställning till och synen på kvalitets- och miljöarbete samt ISO-standarderna som sådana förväntas påverka arbetet med och utfallet av de båda områdena studeras aspekten synsätt. Ett företags arbete med, i enlighet med resonemanget ovan, påverkar inställningen till samt resultat av kvalitets- och miljöarbete och därav studeras aspekten arbetssätt. Således härleds upplevt resultat ur faktorer från synsättet och arbetssättet med kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001.

Inspiration till analysmodellen har hämtats ifrån *Understanding Management Systems* (Marmgren m.fl., 2014), figur 1. Modellen bygger på att ett företags arbete kring ISO-

standarderna kan ta sig uttryck i det som kommuniceras, görs och dokumenteras av de människor som utgör verksamheten. Vidare beskriver modellen även den tysta kunskap som finns inom företaget. Framtagen analysmodell för studien är en förenklad variant av den modell Marmgren med flera (2014) presenterar. Den framtagna modellen anses bättre lämpad för den data vilken analyseras i studien då Marmgren med fleras (2014) modell innefattar dimensioner som ligger utanför studiens omfång. Studiens modell ämnar bidra till att lättare finna samband och härleda faktorer varpå dess enkelhet anses vara en styrka.

5 Empiri

Följande kapitel presenterar inledningsvis data som framkommit under intervjuer med anställda på företag A, företag B och företag C. Därefter presenteras intervjuer med Effort.

5.1 Företagsintervjuer med företag A, företag B och företag C

Empirin kopplat till intervjuer med anställda på företagen presenteras nedan. Under intervjun behandlades ett antal öppna frågor som återfinns i sin helhet i bilaga 1. Frågorna är utformade för att ge en bild över hur de intervjuade beskriver sin syn på, arbete med och upplever resultat av kvalitets- och miljöarbete samt ISO 9001 och ISO 14001.

Inledningsvis berörs frågor som behandlar kvalitets- och miljöarbete. I empirin presenteras först de intervjuades syn på företagets kvalitets- och miljöarbete samt vad de anser är företagets viktigaste kvalitets- och miljöfrågor. Därefter presenteras de intervjuades uppfattning om hur de arbetar för att säkerställa en god kvalitet respektive ett bra miljöarbete samt vilken dokumentation de använder i arbetet. Nästkommande del behandlar de intervjuades upplevda resultat av respektive företags kvalitets- och miljöarbetet. I efterföljande avsnitt berörs frågor som behandlar ISO 9001 och 14001, vilka berör respondenternas tolkning av företagets ledningssystem, synen på ISO-standarderna, arbetet med ISO-standarderna samt respondenternas upplevda resultat av företagets arbete med ISO 9001 och ISO 14001. Avslutningsvis behandlas arbete med ISO-standarderna i relation till kvalitets- och miljöarbetet i stort.

5.1.1 Synen på kvalitets- och miljöarbete samt viktigaste kvalitets- och miljöfrågor

Företag A

På frågan vad de tänker på när de hör ordet kvalitet relaterat till sitt arbete och företaget ligger mycket fokus på kunderna och försök att sätta kvalitet i ett sammanhang. Produktchefen menar att det i grund och botten handlar om att uppfylla vad som förväntas. Ett citat från den nyckelkundsansvarige lyder: "Kvalitet lösryckt betyder ingenting". Samma person lyfter också fram att företaget fokuserar på hela kedjan ut till kund där de tar ansvar för att produkten ska fungera som det är tänkt, trots att företaget formellt sett inte har det ansvaret. Intresset grundar sig i att kvalitetsbrister hos kund faller tillbaka på företag A trots att felet egentligen inte är företag A:s. Ur svaren framkommer även företagets fokus på produkter och processer. Samtliga respondenter relaterar kvalitetsarbete till sina enskilda arbetsuppgifter och testingenjören nämner behovet av produkttester och logistikmedarbetaren vikten av korrekt paketering.

När samma fråga ställs och relateras till företagets miljöarbete, vad tänker du på när du hör ordet miljö relaterat till ditt arbete, lyfter kvalitetsingenjören fram kopplingen mellan kvalitet och miljö i form av att en god kvalitet ger en lägre miljöbelastning. Tankar som lyfts fram av den nyckelkundsansvarige är att företaget har en miljöpåverkan ur flera avseenden. Åsikten att företaget inte kan göra så mycket inom ramen för den egna verksamheten på grund av att de inte har någon egen produktion framkommer. Den kvalitetsansvarige nämner att de har börjat ställa krav på sina leverantörer, vilket är något som inte har gjorts förut. Ytterligare två av de intervjuade talar för att företagets största påverkan finns i att de kan ge direktiv till kunder och leverantörer rörande användning och produktion. Ovanstående svar står i kontrast till resterande

tre. Exempelvis hänvisar logistikmedarbetaren direkt till dokument och krav på vad som får och inte får finnas i produkterna.

På frågan om företagets viktigaste kvalitetsfrågor lyfter den kvalitetsansvarige att det är viktigt att se till vad som faktiskt genererar värde till företaget och att kvalitet inte bara ska redogöras för i en kravlista. Några av de intervjuade anser att det är svårt att svara på frågan varav en person väljer att inte svara alls. Den nyckelkundsansvarige lyfter fram att det är svårt att redogöra för kvalitetsfrågor som alltid prioriteras utan menar istället att frågor har olika vikt vid olika tidpunkter. Hen menar vidare att det är svårt att hålla fokus på flera saker samtidigt och att fokus exempelvis pendlar mellan produkt- och projektkvalitet. Bland de personer som är tveksamma på sina svar framkommer en spekulation om att säkerhet och säkerhetstester skulle kunna tillhöra de viktigaste kvalitetsfrågorna. Svaren från majoriteten av de intervjuade har fokus på produkternas fysiska kvalitet samt personernas egna arbetsuppgifter. Produktchefen beskriver begreppen "tillgänglighet, tillförlitlighet och säkerhet" som kärnvärden kopplade till aktuellt produktsegment.

Angående vilka som är företagets viktigaste miljöfrågor träder en viss osäkerhet fram och några personer har svårt att svara på vilka frågor som är viktigast. Logistikmedarbetaren säger att hen inte längre kan dessa frågor utantill, men påpekar att de går att hitta i verksamhetssystemet. Testingenjören anser sig inte kunna besvara frågan. Den kvalitetsansvarige påpekar att det är ingående ämnen i produkterna samt att nya lagkrav ständigt tillkommer. Kontroll av leverantörer återfinns i övriga intervjuades svar. De olika regelverk som finns, däribland ISO-standarder, tas upp av den kvalitetsansvarige och den nyckelkundsansvarige. Den nyckelkundsansvarige tillägger att företaget arbetar efter samma regelverk som branschen i stort gör.

Företag B

På frågan vad de tänker på när de hör ordet kvalitet relaterat till sitt arbete och företaget berättar två av de intervjuade att kvalitet handlar om att alla ska veta vad som är rätt samt att alla på företaget ska arbeta efter gemensamma riktlinjer. Ett citat från den kvalitets- och miljöansvarige lyder: "Det finns ju många sätt att göra rätt, men att man tillsammans kommer överens om hur vi jobbar." De dokumenterade riktlinjerna tas också upp, vilka hen berättar att företaget arbetar utifrån. I samtliga intervjusvar är det ett stort fokus på specifikationer, en hänvisning är bland annat att det är genom dessa specifikationer som variationer i utförandet begränsas.

När samma fråga ställs och relateras till företagets miljöarbete, vad tänker du på när du hör ordet miljö relaterat till ditt arbete och företaget i stort, talar avdelningschefen och den kvalitets- och miljöansvarige om ett bredare perspektiv. Nämd avdelningschef säger att de vill "nöta på moder jord så lite som möjligt". Alla tre intervjuade lyfter fram att det handlar om att inte tillföra något ohälsosamt till naturen samt att ha kontroll på vad som släpps ut från företagets fabrik. Den kvalitets- och miljöansvarige framhåller vikten av att tillvarata de resurser som finns. Samtliga intervjuade redogör för energins, vattnets och andra ämnens kretslopp som finns kring produktionen. Vidare beskriver de att värme och avfall tas tillvara på.

På frågan om företagets viktigaste kvalitetsfrågor betonar avdelningschefen kundens perspektiv och förklarar att kunden alltid ska få det den förväntar sig. Hen kopplar vidare ihop kvalitet med säkerhet. Den kvalitets- och miljöansvarige är av åsikten att kvalitet handlar om att stärka företagets konkurrenskraft både internt och externt. Personalchefen säger att det främst blir en gissning från hens sida och istället för de viktigaste kvalitetsfrågorna kopplas frågan till att kvalitetsproblem kan uppstå.

Angående företagets viktigaste miljöfrågor talar avdelningschefen om att följa de riktlinjer som finns och att sträva mot ständig förbättring. Minskning av resursförbrukning, luftföroreningar samt utsläpp av förorenat vatten lyfts generellt fram av respondenterna, likväl optimerad transport och vattenanvändning.

Företag C

Ett antal olika aspekter lyfts fram angående vad de tänker på när de hör ordet kvalitet kopplat till sitt arbete och till företaget i stort, men de olika aspekterna är snarlika. De intervjuade berättar bland annat om att få in kunskap som bibehålls genom dokumentation, att lära av sina misstag, ständig förbättring, förenkling och effektivisering samt tydliggörande av ansvar. Förbättringarna tas upp av samtliga respondenter i något sammanhang. Den förbättringsansvarige nämner att kvalitet är ett kärnvärde på företaget samt tydliggör vikten av kundfokus. Kopplat till ständig förbättring menar rådgivaren att "kvalitet är något man förtjänar varje dag". Enligt hen görs det genom att reagera på att något inte är bra och att agera därefter. Vidare anser rådgivaren att kvalitet idag är en orderkvalificerare snarare än en orderdifferentierare.

Gällande hur de kopplar ordet miljö till sitt arbete och till företaget i stort nämner den processutvecklingsansvarige och den förbättringsansvarige att det idag är bättre kontroll på vilka material som får och inte får användas än förr. Samtliga personer tar upp emissioner av bland annat koldioxid. De intervjuade berättar att miljöfrågan är viktig för företaget i stort och ger ett exempel på att företaget var tidiga med att arbeta med livscykelanalyser. Förutom krav från kunder uppges företaget ha krav på sig från andra håll, exempelvis uppges lagkraven vara hårda vilket anses driva på miljöarbetet. Den processutvecklingsansvarige säger att lagstiftningar ger ett mindre fönster för vad som får släppas ut. Rådgivaren tar ett vidare perspektiv och ställer företagets miljöpåverkan i relation till samhället i stort.

På frågan om företagets viktigaste kvalitetsfrågor nämns bland annat säkerhet, pålitlighet och att varken anställda eller kunder ska komma till skada. Den processutvecklingsansvarige lyfter vikten av att lära av sina misstag. Resterande två av de intervjuade, rådgivaren och den förbättringsansvarige nämner att det för tillfället handlar mycket om proaktivt kvalitetsarbete. Hen förklarar vidare att det handlar om att göra rätt från början och därmed undvika dyra omtag i slutet av processen.

Gällande de viktigaste miljöfrågorna framgår ett stort fokus på emissioner och vilka ämnen som ingår i produkterna. Här svarar samtliga tre respondenterna relativt lika. Den processutvecklingsansvarige tar upp att det är viktigt att se till företagets hela miljöpåverkan och inte enbart utsläppen. Exempelvis nämner hen vikten av att ha system för hur eftermarknaden hanteras och hur uttjänta produkter ska tas tillvara på och säljas vidare. Av den förbättringsansvarige lyfts det att en ny lagstiftning är på väg vilket upplevs innebära att mycket fokus kommer att ligga på att anpassa sig till dess nya krav.

5.1.2 Säkerställande och dokumentering av kvalitets- och miljöarbete

Företag A

På frågan hur de säkerställer ett bra kvalitetsarbete följer ett svar från den kvalitetsansvarige att företaget ägnar sig åt såväl proaktivt som reaktivt arbete. Logistikmedarbetaren är inne på samma spår och nämner att företaget arbetar med analyser och tester. Processer och tester lyfts fram av ett flertal av respondenterna. Det framkommer att företaget har ett kvalitetssystem där processer finns beskrivna. Den nyckelkundsansvarige lyfter problematiken med tidspressade processer samtidigt som kvaliteten ska vara bra och att det är en *trade off* däremellan.

Kvalitetsingenjören nämner flera standarder, däribland en av många ISO-standarder de använder som verktyg vid nya projekt, trots att företaget inte är certifierat enligt just den.

På frågan om hur de säkerställer ett bra miljöarbete framkommer nyanserade, men liknande, svar. Ett flertal av de intervjuade svarar att ledningen tar fram krav och att det finns dokumentation att följa. Testingenjören svarar exempelvis att de har dokumentation och standarder att följa, men anser sig inte kunna svara mer detaljerat än så. Den kvalitetsansvarige lyfter att allt kontrolleras och registreras och att företaget kollar upp produkterna var för sig och jämför med en global materialdatabas. Logistikmedarbetaren hänvisar likaså till nämnd databas. Kravet på att företagets leverantörer ska vara certifierade lyfts av den nyckelkundsansvarige som ett sätt att säkerställa miljöarbetet. Kravet kommer ytterst från företagets största kund som kräver certifiering samt granskning i samtliga leverantörsled. Den nyckelkundsansvarige förklarar att det i praktiken sker genom att de parter som ingår i leverantörskedjan granskar varandra, men tillägger att företaget inte kan ha koll på samtliga underleverantörer. Det är något hen menar att företaget önskar att de hade. En årlig uppföljning av företagets miljöpåverkan och lagkrav är andra aspekter som lyfts fram av flera av respondenterna. Produktchefen är osäker och väljer att inte svara på frågan.

På frågan om vilken dokumentation som finns kopplad till kvalitetsarbetet nämner fyra av respondenterna företagets verksamhetssystem. Produktchefen framhåller de dokument, checklistor, mallar, templates och processbeskrivningar som finns där. Det framkommer att flera respondenter inte använder sig av någon dokumentation. Logistikmedarbetaren hänvisar exempelvis till kvalitetsavdelningen. Testingenjören säger sig vara väldigt oinsatt i dokumentationen, men nämner att de har olika standarder att följa. Vidare uppger testingenjören att den mest betydelsefulla standarden företaget har är den största kundens standard. Självt är testingenjören inte så berörd av dokumentationen utan säger att majoriteten av informationen delges muntligen. Hen tillägger dock att kvalitetsproblem rapporteras in i ett delsystem.

Angående vilken dokumentation som finns kopplad till miljöarbetet hänvisar de intervjuade till att de finns olika slags dokument. Dels förekommer dokumentation som fungerar som instruktioner om hur processer ska gå till, dels förekommer miljömål och miljöpolicyer vilka ett flertal intervjuade hänvisar till. Den kvalitetsansvarige uppger att dokumenten kring miljöarbetet håller på att revideras och en intresseanalys har gjorts för att se vilka företaget påverkar och vilka de påverkas av. Logistikmedarbetaren nämner att de på företaget blir uppmanade att gå in och läsa om de olika generella miljömålen i verksamhetssystemet. Testingenjören säger att de följer hur företagets största kund arbetar men att de längre fram ska få egna dokument att följa.

Företag B

På frågan om hur de säkerställer en god kvalitet hamnar fokus på de kontroller som görs kontinuerligt för att säkerställa produkterna. Avdelningschefen uppger att företaget har ett regelverk med frågeställningar där produkterna hela tiden jämförs med frågeställningarna. Personalchefen säger att de har områdeskontroller där produkterna kontrolleras. Vidare förklarar hen företagets kvalitetsfilosofi med beskrivningen "vår kvalitetsfilosofi är att det är operatörernas egna ansvar att tillverka och se till att det är rätt, de har de fulla ansvaret."

Miljöarbetet säkerställs enligt samtliga intervjuade genom mätningar och uppföljningar. Exempelvis berättar personalchefen att företaget har ett system som mäter vattenförbrukning och emissioner och tillägger att i händelse av en avvikelse vid mätningarna görs en åtgärd. Avdelningschefen berättar att de aktuella mätningarna för hens produktionsområde sker på el- och tryckluftsförbrukning samt vätskors innehåll. Företagets vattenreningsverk nämns av personalchefen, hen menar att det kan ses som ett sätt i sig att säkerställa ett bra miljöarbete.

På frågan vilken dokumentation som finns kopplad till kvalitetsarbetet omnämns företagets verksamhetssystem där olika instruktioner finns och rutiner är beskrivna. Avdelningschefen lyfter fram att dokumenten nyligen har uppdaterats för att i större utsträckning överensstämma med kundernas behov och krav. Den kvalitets- och miljöansvarige på företaget uppger att det finns tillgång till dokument i fabriken, vilket går i linje med företagets kvalitetsfilosofi som ger operatörerna fullt kvalitetsansvar. Gällande dokumentation kring de egna arbetsuppgifterna säger hen att det finns en grund med instruktioner för vad som ska ha gjorts på en årlig basis.

Angående vilken dokumentation som finns kopplad till miljöarbetet hänvisas det bland annat återigen till verksamhetssystemet. Avdelningschefen nämner att dokument finns och utvecklas hela tiden. Hen ingår själv i den grupp som granskar dokumenten innan de godkänns. Dokument som revideras varje år nämns också, men att dokumenten främst används av de som är i början av sin anställning. Den kvalitets- och miljöansvarige berättar om hur dessa frågor hanteras av ledningsgruppen, där frågor om exempelvis lagkraven tas upp och läggs till i en plan som uppges följas strikt av ledningen. Personalchefen säger sig inte vara speciellt insatt i operatörernas arbete, men nämner att de har checklistor som stöd. När frågan ställs med betoningen på hans egna arbetsuppgifter kan hen inte påminna sig om huruvida det finns någon dokumentation eller inte. Det miljöinriktade arbetet uppges istället vara nedärvt och handla om sunt förnuft.

Företag C

På frågan om hur en god kvalitet säkerställs fokuserar den processutvecklingsansvarige på produktutvecklingsprojekten och nämner utförandet av riskanalyser, exempelvis feleffektsanalyser, och hen påpekar att de har oändligt många standarder för att formulera så kallat *best practice*. När det handlar om eftermarknaden uppges de prioritera att lösa kundens akuta problem för att därefter utreda hur problem kan undvikas i framtiden. Den processutvecklingsansvarige uppger vidare att det finns processer för det arbetet, men att de är långt ifrån fulländade. Hen tillägger att det främst handlar om att höja lägsta nivån för hur kvalitetsproblem löses på ett bra sätt. Hen menar att de använder metoder likt den ovan samt många därtill. Rådgivaren är enig med den processutvecklingsansvarige. Hen menar att det är viktigt att strukturera upp arbetet och se till hur problem uppstod så att de inte händer igen. Det är vidare i svaren ett stort fokus på processer och beroendet mellan processer. Rådgivaren berättar exempelvis att de fokuserar på processer för att behålla sitt kvalitetstänk när människor på företaget byts ut samt poängterar vikten av processer vid den stundande sammanslagningen av två enheter med olika kvalitetskulturer. Den förbättringsansvarige är fåordig men påpekar att företaget mäter felfrekvenser.

På frågan om hur de säkerställer ett bra miljöarbete berättar den processutvecklingsansvarige om identifiering av potentiella påverkansfaktorer. Hen säger att faktorerna kan utgöras av exempelvis tidigare problem, önskade ämnen i produkter som är utbytbara eller funderingar kring vad som kan återvinnas eller inte. Den processutvecklingsansvarige berättar vidare att företaget gör uppföljningar på leverantörsnivå genom att kartlägga och be leverantörer specificera produkters innehåll i en global materialdatabas. Hen berättar att de använder livscykelanalyser samt betonar vikten av att använda verktygen på ett bra sätt. Den förbättringsansvarige berättar att det finns en styrgrupp som beslutar om och följer upp specifika miljömål. Vidare menar hen att det förr var ett självpåtaget ansvar och därmed fanns en otydlighet kring ansvarsfördelningen. Rådgivaren svarar kort att det är lagstiftningen som driver miljöarbetet.

Angående vilken dokumentation de använder för kvalitetsarbetet hänvisar respondenterna till företagets verksamhetssystem⁴. Rådgivaren berättar att det övergripande verksamhetssystem ses som ett traditionellt processdiagram innehållande instruktioner och mallar. Ett citat från hen lyder "den process som fanns inom tidigare kvalitetsarbete kan i det närmsta kallas *state of the art*". Den processutvecklingsansvarige tar upp en särskild problemlösningsmetod och nämner att det handlar om att attackera kvalitetsproblem på ett strukturerat sätt respektive förebygga problem. Vidare säger hen att det finns olika mallar, en uppsjö av goda initiativ inom området och även instruktioner kring hur en feleffektsanalys och andra riskanalyser ska genomföras. Enligt den förbättringsansvarige finns det i verksamhetssystemet många instruktioner och standarder på hur saker ska göras. Hen menar att det kan vara svårt att se vilken standard en instruktion tillhör. Hen tillägger att de som använder en viss instruktion ska vara de som ger återkoppling på den vilket gör att processerna ständigt förbättras av de som har kunskap om dem.

På frågan om vilken dokumentation kopplat till miljöarbetet som de använder svarar den förbättringsansvarige att hen har två olika rollbeskrivningar där det står vad hen förväntas göra. Hen uppger att det för närvarande är mest regler på miljösidan. Eftersom företaget befinner sig i en sammanslagningsfas mellan två enheter är det enligt hen dock inte helt hugget i sten vad som ska göras inom ramen för miljöarbetet och dess dokumentation. Den processutvecklingsansvarige lyfter återigen livscykelanalys, men även ISO 14001 som exempel på verktyg kopplade till verksamhetssystemet som stödjer företagets miljöarbete. På frågan om dokumentation kopplad till hens arbetsuppgifter lyder svaret "det jag gör är inte direkt mot miljö". Rådgivaren förklarar att det framför allt är lagtext som översätts till rimliga krav i företagets verksamhetssystem men säger också att "det finns ISO 14001 eller vad det nu heter, som riggar upp strukturen för det".

5.1.3 Upplevda resultat av kvalitets- och miljöarbete

Företag A

På frågan om kvalitetsarbetet ger resultat svarar den kvalitetsansvarige att företaget givetvis får ett resultat i antal felande produkter. Liknande resonemang lyfts fram av kvalitetsingenjören. Hen menar att det uppkommer färre kvalitetsproblem nu än tidigare och tycker sig även se en stor förbättring i utprovning och verifiering exempelvis bestående av genomförda feleffektsanalyser och ordentliga konstruktionsgranskningar i utvecklingsprojekt. Den nyckelkundsansvarige lyfter fram att "kvalitet är osynligt när det fungerar" och menar att det är först när kunden är missnöjd som det märks om kvalitetsarbetet har brustit. Logistikmedarbetaren och testingenjören kopplar frågan direkt till sina egna arbetsuppgifter och inte till företaget i stort och få exempel uppkommer.

Miljöarbetets resultat är svårt för de intervjuade att definiera. Den kvalitetsansvarige säger exempelvis att det är svårt att i företagets situation ha faktiska resultat och att de i sådana fall snarare består av hur mycket utsläpp producenterna har genererat under året. Hen tror att de flesta företag har svårt med det. Kvalitetsingenjören nämner att hen inte är helt uppdaterad på aktuellt utfall mot mål, men är medveten om att det ingår att göra uppföljning på företagets resultat i ISO 14 001-standardern. Hen hänvisar till den kvalitetsansvarige för ett utförligare svar. Testingenjören vågar inte ge något svar på frågan.

⁴ Samtliga intervjuade på företag C sa ursprungligen managementsystem men har godkänt verksamhetssystem som den svenska översättningen.

Företag B

Angående kvalitetsarbetets resultat är respondenterna eniga om att det har skett en utveckling på företaget. Avdelningschefen hänvisar till år 2009-2010 när de uppsatta målen ansågs tuffa. Hen berättar att målen idag är högre men påpekar att företaget fortfarande ser möjligheter till förbättring av kvalitetsarbetet. Den kvalitets- och miljöansvarige är inne på samma spår och säger följande: "kraven på produktkvalitet har ökat otroligt mycket de senaste åren, de fel vi hade för kanske 10 år sedan finns inte längre".

Angående miljöarbetets resultat har respondenterna generellt sett svårt att ge exempel. Avdelningschefen ger bland annat ett fåtal exempel kring fabriken emissions. Hen tillägger sedan: "att förbättra miljön går hand i hand med minskade kostnader". Hen syftar till att minskade utsläpp eller vattenanvändning leder till minskade kostnader. Det lyfts återigen att företaget mäter olika parametrar och att de försöker ta vara på energi och avfall. Personalchefen svarar inte på den egentliga frågan utan säger, liksom avdelningschefen, att ett exempel på mål kan vara att minska vattenförbrukningen men påpekar att hen inte har ett exempel på faktiskt uppnådda mål. Hen säger också att de uppsatta målen har brutits ned till varje arbetslag för att de ska kunna ta ett eget ansvar. Den kvalitets- och miljöansvarige svarar att det finns väldigt mycket som mäts och att om de ser att ett utsläppsvärde går ner eller upp så inför de åtgärder.

Företag C

På frågan om exemplifiering av kvalitetsarbetets resultat är den processutvecklingsansvariges svar: "*What is measured gets done*". Hen förklarar uttalandet med att riktade insatser såsom utbildning på ett visst område tenderar att ge ett förbättrat resultat just där. Hen menar också att kvalitet också kan vara svårt att mäta, med hänvisning till eftermarknaden där det uppges kunna ta flera år innan ett fel upptäcks. Som exempel på ett kvalitetsresultat nämns en problemlösningssmall som uppges vara ganska enkel, men som ändå manar till eftertanke. Hen menar att de tack vare mallen leds in på att inte söka lösningen i första hand och istället undersöka problemet. Hen upplever ett förändrat tankesätt inom organisationen på den punkten med bättre problemlösningar som följd. Den processutvecklingsansvarige och den förbättringsansvarige lyfter fram att företaget arbetar med rotorsaksanalyser. Den senare av dem säger att ett av företagets laboratorier tidigare hade låg nyttjandegrad och att de då var tvungna att köpa in kapacitet. Med hjälp av en rotorsaksanalys uppges de ha startat upp ett projekt där de har försökt lyfta fram olika fokusområden för att komma till bukt med den låga nyttjandegraden. Den förbättringsansvarige kommenterar att företaget har arbetat med en processförbättring för prototyper som inte kommer i tid samt att företaget har ritat upp hela processen för att kunna analysera felkällor. Ett konkret exempel uppkommer från rådgivaren gällande en produkt vars felfrekvensen tydligt har gått ned. Hen menar att resultatet var en följd av att företaget arbetar utifrån synsättet att "kvalitet är någonting man förtjänar".

Beträffande miljöarbetets resultat nämner den förbättringsansvarige att ett stort arbete som har förbättrat förutsättningarna för miljöarbetet avsevärt är att de numer kräver att samtliga komponenter är registrerade i en databas, något som ger en helt annan tillgång till information än tidigare. Innebörden är enligt hen att de numera har bättre kännedom om vad som finns i komponenterna, men påpekar också att företaget fortfarande saknar kunskap kring vad de ska göra med informationen och hur den får lov att nyttjas vid exempelvis valet av leverantörer. Samma person uppger att ett stort steg framåt i miljöarbetet har tagits gällande livscykelanalyser för ett särskilt produktsegment. När det gäller databasen för komponenter så förekommer problematik kring hur instruktionerna ska se ut i de olika länder där företagets nätverk agerar. Hen framhåller här behovet av olika standarder såsom ISO 14001 för att säkerställa kännedom om de olika lagkrav som påverkar verksamheten, men ger inga exempel på koppling till miljörelaterat resultat. Rådgivaren påpekar att nuvarande miljöarbete knappt är jämförbart med

dåtidens och poängterar att det är extremt stor skillnad i hur det var för något decennium sedan. Ytterligare en aspekt som tas upp är utvecklingen av övervakningssystemet. Företaget ansvarar idag för att kontrollera så att produkter som varit ute i fält fortfarande fungerar. Hen menar vidare att grundkrav och uppföljningskrav har skärpts. Inga tydliga exempel på resultat ges från den processutvecklingsansvarige utan frågan besvaras med flertalet frågeställningar såsom: "Hur kan vi arbeta proaktivt?", "Hur kan vi följa upp?", "Vad kommer sen?", "Hur jobbar andra?".

5.1.4 Tolkning av företagets ledningssystem

Företag A

På frågan om de intervjuade kan beskriva vad företagets ledningssystem kopplar kvalitetsingenjören ledningssystem och arbetssätt till företagets kvalitetsledningssystem eller verksamhetssystem. Hen lyfter fram att det är viktigt att vårda verksamhetssystemet. Den kvalitetsansvarige hänvisar även hen till verksamhetssystemet och säger att den utgörs av ett antal processer, stöd och rutiner samt tillägger att det är ett "fint stöd". Samtidigt tror inte den kvalitetsansvarige att dokumentationen i verksamhetssystemet läses av så många anställda. Den intervjuade fortsätter resonemanget med att det är viktigare att de anställda arbetar med det de ska göra än att de läser dokument. Enligt hen brukar företaget säga att de förlitar sig på människorna och att det inte för företaget framåt att dokumenten läses av samtliga. Den ovannämnda samt den nyckelkundsansvarige lyfter fram företagets värderingar och den senare av dem två tillägger att det inte handlar om standardiserade principer utan om de värden de tror på. "Utan rätt värderingar och en delad idé av vad företaget sysslar med är de andra ledningssystemen inte så verkningsfulla" poängterar hen. Resterande tre av de intervjuade har svårt att sätta ordet i ett sammanhang och produktionschefen säger bland annat att hen inte vet vad ledningen har för system. Logistikmedarbetaren svarar följande " Nej inte på rak arm, men jag skulle kunna gå in och kolla". Hen tror sig nämligen kunna finna svaret i verksamhetssystemet.

Företag B

På frågan om de intervjuade kan beskriva vad företagets ledningssystem är svaren från de intervjuade snarlika och pekar mot att ledningssystemet är företagets värderingar och direktiv samt dokumentation av arbetsrutiner. Följande citat: "Ja vårt ledningssystem är egentligen våra direktiv" fås av avdelningschefen som förklarar att det inkluderar hur de ska bete sig och hur de ska agera. Hen tillägger att det är ganska omfattande och därmed svårt att hinna delge och återge allt, men nämner att även företagets värderingar ingår såväl som beskrivning av vart företaget står och synen på medarbetare.

Personalchefen berättar att det finns ett verksamhetssystem där processer för olika områden är beskrivna samt att det innehar dokument som beskriver olika arbetsrutiner. Den kvalitets- och miljöansvarige menar att ledningssystem kan delas upp i två olika delar. Den ena delen kretsar kring dokument och den andra delen beskrivs handla om arbetsrutiner samt hur ledningen ska styra verksamheten, vad som ska göras och hur. Hen får frågan innan frågorna rörande ISO 9001 och 14001 ställs, men frågar ändå om frågan avser "ISO-system". På följdfrågan "om ledningssystem är allt" svarar den intervjuade följande: "Nja... Om man pratar om ISO standarder så ska de omsättas så de stödjer medarbetarna i sitt dagliga arbete, att de vet vad som ska göras, och hur."

Företag C

På frågan om hur hen tolkar begreppet ledningssystem är rådgivarens svar att det går att "lägga olika saker i det". Hen menar också att det finns en "governancestruktur" samt att företaget har

satt den på plats efter den stora omorganisationen. Den förbättringsansvarige är av åsikten att ledningssystemet ska vara till för användarna så att enskilda individer får den hjälp och stöttning de behöver med exempelvis stöd för nyanställda kring hur arbetsuppgifter ska utföras. Hen uppger att det handlar om att skapa en tydlighet i vad som ska levereras av en individ och vad som krävs för att denne ska kunna göra det vilket i sin tur möjliggör arbete med rotorsaksanalyser. Den processutvecklingsansvarige menar att ledningssystemet ska beskriva vad som ska göras, vem som ska göra det och hur det ska göras. Hen menar också att det ska innefatta visioner, strategier, värden och rollbeskrivningar. Ett citat från hen lyder "Veta vad du gör, veta vad din roll innebär, känna ägandeskap för ditt arbetssätt och arbeta med *continuous improvement*".

5.1.5 Synen på ISO 9001 och ISO 14001

Företag A

Majoriteten av svaren på vad de tänker på när de hör ISO 9001 och ISO 14001 är likartade och rymmer ord som abstrakt, krångligt, tråkigt och uppstaplat. Exempelvis fås citatet: "Vill du ha ett ärligt svar? Jättetråkigt! Det är inte jättekul att traggla processer och man ska uppfylla vissa saker enligt en viss mall för att någon har sagt det. Lite så." av den kvalitetsansvarige. Hen tillägger dock att utmaningen ligger i att utforma arbetet så att företaget har nytta av det men som samtidigt uppfyller kraven. Den nyckelkundsansvarige är av en annan åsikt och upplever begreppet ISO-standarder som någonting positivt och svarar koncist att det är ett regelverk företaget följer. Kvalitetsingenjören menar att det till en början kan upplevas omständligt, men att arbetet med ISO-standarder i själva verket är väldigt givande då det uppmanar till eftertanke och måluppföljning. Resterande tre intervjuade personer har ingen egentlig uppfattning kring ISO 9001 och ISO 14001, men konstaterar att de är standarder. Testingenjören nämner att företaget har så många standarder att det är svårt att hålla isär dem och dess innehåll.

Företag B

De intervjuade hänvisar till hur arbetet struktureras, följs upp och dokumenteras när frågan vad de tänker på när de hör ISO 9001 och ISO 14001 ställs. Den kvalitets- och miljöansvarige besvarar frågan genom att resonera kring varför de båda ISO-standarderna egentligen ska behöva finnas och landar i slutsatsen att den mänskliga naturen kräver riktlinjer och att standarderna är marknadskrav. Avdelningschefen betraktar ISO 9001 och ISO 14001 som bollplank samt ett sätt att revidera att företaget förankrar sina arbetssätt i verksamheten. Hen menar att det handlar om en inställning och att det går att betrakta ISO-certifieringar som någonting avskräckande eller som en tillgång.

Företag C

Rådgivaren tänker på ISO 9001 och ISO 14001 som bra ramverk och är noga med att poängtera att de utgör grundstrukturer. Från den processutvecklingsansvarige fås ett mer specifikt svar som behandlar hur hen berörs av ISO-standarderna just nu. Hen säger sig tänka på hur de för närvarande koordinerar revisionen inom den övergripande enhet i koncernen som hanterar teknikutveckling. Den förbättringsansvarige ger ett långt svar som bland annat innehåller kulturella skillnader i synen på ISO-standarderna i de länder koncernen är verksam i. Efter tio år på företaget upplever hen en tydlig utveckling i den gängse synen på ISO-certifieringar. Från att ha varit regler i en pärm uppges de numera vara mer relaterade till processer och ständig förbättring. Hen tillägger dock att det gamla synsättet till viss del lever kvar.

5.1.6 Arbete med ISO 9001 och ISO 14001

Företag A

Frågan rörande hur de arbetar med ISO 9001 och 14001 besvaras, i de flesta fall, med svar som innehåller informationen att revisioner sker årligen. Vidare förekommer ett stort fokus i majoriteten av svaren på uppdateringar av vad som förstås vara dokument. Från ett flertal av de intervjuade erhålls svaret att någon annan är ansvarig för arbetet med ISO 9001 och ISO 14001.

Kvalitetsingenjören svarar följande: "Ansvariga för delar av verksamheten ansvarar för det som behövs finnas, förbättras och uppdateras." Den kvalitetsansvarige menar att de inte försöker tänka så mycket på ISO-standarderna utan snarare fokuserar på den egna verksamheten. När frågan ställs till testingenjören och till logistikmedarbetaren är kunskapen om såväl ISO 9001 och ISO 14001 som arbetet med de båda standarderna begränsad. Testingenjören, som aldrig har hört någon på företaget tala om ISO-standarder, svarar att hen inte arbetar med miljö och vågar heller inte svara rörande kvalitetsstandarden. Logistikmedarbetaren svarar att den kvalitetsansvarige har en genomgång årligen samt uppmanar alla att hålla sig uppdaterade genom att ta del av dokumentationen. Vidare menar logistikmedarbetaren att alla grupper på företaget förmodligen arbetar med det, dock med undantag av hens egen. Hen påpekar dock att det är väldigt viktigt att företaget fortsätter att vara ISO-certifierat. Den nyckelkundsansvarige hävdar att ISO 9001 och ISO 14001 inte bara är en granskning utifrån efter vilken det är möjligt att pusta ut. Det är enligt hen så att företaget försöker se värdet i standarderna och hur de stödjer företaget. Vidare framförs åsikten att det dagliga arbetet påverkas av ISO-standarderna. Så sker, enligt aktuell intervjuperson, genom att målen fordrar särskilda processer som påverkar det dagliga arbetet. Den fortsatta förklaringen är att företag A väljer ut de delar i respektive standard som är applicerbara på den typen av verksamhet som företaget bedriver för att på så sätt erhålla värde istället för att "blint kasta in en mall".

Företag B

På företag B fås tre relativt olika perspektiv på hur företaget arbetar med ISO 9001 och 14001. Avdelningschefen menar att det finns i allt de gör, utan att de tänker på det dagligen. Den kvalitets- och miljöansvarige svarar att arbetet sker genom uppdatering av dokument och upprätthållandet av rutiner och hänvisar till sitt svar på frågan om hur företagets ledningssystem ser ut. Personalchefen säger sig inte kunna så mycket om hur företaget arbetar med standarderna och tror att den tidigare nämnda kvalitets- och miljöansvarige kan beskriva det bättre. Försättningsvis säger sig hen närvara vid interna och externa revisioner. Förklaringen att det vid revisionen studeras huruvida rutinerna följs och det finns dokumenterat hur de ska gå tillväga följer därpå. Den intervjuade tillägger att miljö och kvalitet saknar direkt koppling till det egna arbetet och tillägger att det för personalavdelningen snarare är en fråga om att ha fungerande processer och rutiner.

Företag C

Den processutvecklingsansvarige besvarar frågan, om hur företaget arbetar med ISO 9001 och 14001, med att ISO 9001 handlar om att som anställd känna till sitt sammanhang på företaget samt känna sig delaktig i förbättringsarbete. Något motsvarande svar av den intervjuade rörande ISO 14001 fås inte på aktuell fråga. Rådgivaren svarar att arbetet med ISO-standarder säkerställs genom revisioner för att ha struktur och upprätthålla standarder, att det som revideras är företagets processer vilka hen förutsätter fungera relativt bra. Vidare menar den svarande att det är verksamhetssystemet som ska vara utformat på ett sådant sätt så att kraven uppfylls. Den förbättringsansvarige menar att ISO-standarder är allt omkring dem och påverkar det dagliga arbetet indirekt snarare än direkt. ISO 9001 och ISO 14001 uppges vara stöttande dokument och den egna organisationen upplevs vara så mogen att ISO-dokumenterna har blivit mindre viktiga.

Även hen menar att verksamhetssystemet i sig räcker, att det inte pratas så mycket om ISO-standarder i företaget, att vetskapen om dem är större nu och att ISO-standarderna blir påtagliga i samband med revisioner.

5.1.7 Upplevda resultat av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001

Företag A

På företag A svarar tre av sex intervjuade personer på vad företaget får ut av att arbeta med ISO 9001 och ISO 14001. De resterande svarar att de inte själva arbetar med det och därför inte anser sig kunna svara. Bland de som anser sig kunna redogöra för resultat menar kvalitetsingenjören att ISO-standarderna lägger grunden i arbetet. Den kvalitetsansvarige menar att de båda ISO-standarderna baseras på sunt förnuft. Hen ser en skillnad i vad företaget får ut av att arbeta med ISO 9001 och ISO 14001. Vad gäller kvalitetsarbetet är hen av åsikten att företaget ligger i framkant och att det tagit kvalitetsarbetet längre än vad ISO-standarderna gör. Utan ISO 14001-certifieringen tror hen dock att de som företag hade haft svårt att hitta incitament i miljöarbetet. Kvalitetsingenjören anser att arbetet med ISO-standarderna ger aspekter företaget annars hade förbiset.

För företag A handlar mycket av kvalitets- och miljöarbetet om spårbarhet och där menar den kvalitetsansvarige att ISO-standarderna är en av anledningarna till att företaget arbetar mycket med det. Externa influenser är enligt densamme alltid bra och ISO-certifieringarna blir ett kvitto på att företaget gör något vettigt tilläggs samtidigt som den aktuella kvalitetsansvarige också menar att nyttan blir begränsad då den externa kontrollen endast pågår i några dagar. Hen spekulerar vidare i att mindre företag kan hämmas av ISO-standarderna genom att inte tillåtas arbeta fritt, något som även kvalitetsingenjören instämmer i. Den nyckelkundsansvarige besvarar frågan med att det är svårt att tänka sig verksamheten utan ISO-certifieringar och att standarder i allmänhet är självklara för företag A. Värdet av ISO 14001 anser hen, medveten om sin cyniska inställning, består i att inte bli bortvald i affärer. Kvalitetsarbetet på företaget upplever hen mer värdeskapande utan att exemplifiera värdet. Citatet "Vi uppfyller inte kvalitetsmål för en standard utan vi gör det för att det skapar värde, och det står högre" följer därpå.

Företag B

På företag B återfinns svar med delvis olika innebörder bland de intervjuade då frågan, vad får ni ut av att arbeta med ISO 9001 och ISO 14001, ställs. Avdelningschefen menar att ISO 9001 och ISO 14001 med största säkerhet utvecklar företaget samtidigt som standarderna är ett måste ur marknadssynpunkt. Exempelvis nämns att ISO-standarderna skjuter företaget framåt i utvecklingen och att de är en kvalitets- och säkerhetsstämpel gentemot företags kunder. Hen förklarar vidare att ISO-standarderna ger en inre känsla av trygghet. Hen tillägger också att revisorn spelar en avgörande roll för utfallet genom sin förmåga att identifiera förbättringspotential och upprätta en bra dialog med företaget. Den kvalitets- och miljöansvarige är kortfattad och ser de båda ISO-standarderna huvudsakligen som marknadskrav, men som bidragande till viss struktur. Personalchefen tror att företaget får ut något av att vara certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001, men har inga exempel. Hen tillägger att ISO-standarderna bidrar med struktur samtidigt som de däremot kan minska flexibiliteten då dokumentationen kan vara tidsödande.

Företag C

På företag C anser de intervjuade att arbetet med ISO 9001 och ISO 14001 resulterar i ett intyg på ett befintligt arbete kring kvalitet respektive miljö. Den processutvecklingsansvarige säger att det är varierande vad företaget får ut av en extern revision. Om revisorn påvisar ett befintligt

problem fås enligt den processutvecklingsansvarige ett kvitto på att det måste åtgärdas. Enligt rådgivaren är det varierande kvalitet på revisorerna och hen tillägger att de revisorer som är duktiga är de som verkligen hjälper till i verksamhetsutvecklingen. Enligt den processutvecklingsansvarige är det omöjligt att tänka sig att företag C inte skulle vara certifierat enligt ISO 9001 och ISO 14001. Det uppges vara en nödvändighet för att få sälja företagets produkter. Rådgivaren berättar att certifiering enligt ISO 9001 och ISO 14001 är krav som ställs på leverantörer för att erhålla ett gränssnitt som minimerar risken för missförstånd. Enligt den förbättringsansvarige medför de båda ISO-standarderna ett strukturerat sätt att arbeta med ständiga förbättringar. Hen menar även att de interna revisionerna är överlägsna de externa revisionerna kunskapsmässigt och att de senare tenderar att bli krusningar på ytan.

5.1.8 ISO 9001 och ISO 14001 i relation till kvalitets- och miljöarbete i stort

Följande avsnitt behandlar svar som har uppkommit på olika frågor som har ställts under de tolv intervjuerna. De behandlas här då de anses kunna bidra med en förståelse för vilken betydelse en certifiering enligt ISO 9001 respektive ISO 14001 har på de tre företagen.

Företag A

Den kvalitetsansvarige anser att ISO-standarderna till stor del handlar om ett uppföljningsarbete som hen tror hade utförts även under avsaknad på ISO-certifieringar på företaget. Kvalitetsingenjören svarar att ISO-standarderna är ramverk som anpassas till verksamheten och förtydligar att ISO-standarder sätter grunden, men att företaget även följer andra standarder och arbetssätt.

Produktchefen som tidigare inte kunde svara på vilka resultat ISO-standarderna för med sig anser sig inte påverkas av dem i sitt arbete och menar att det finns andra standarder exempelvis på produkterna som är mer relevanta. När interna och externa revisioner kommer på tal är kvalitetsingenjören av åsikten att de båda två behövs men att de interna revisionerna kan anses bättre då de har möjlighet att gå in mer på djupet. Hen förklarar att de externa revisionernas roll snarare är att sätta ramarna för arbetet med kvalitet och miljö. Den kvalitetsansvarige är av åsikten att externa influenser alltid är bra och att "det blir som ett kvitto att de man faktiskt gör är vettigt". Nyttan blir dock begränsad enligt hen då revisorerna endast besöker företaget under en kort period.

På frågan varför de tror att företaget har valt att certifiera sig är de tre intervjuade som visar sig vara någorlunda insatta i företagets arbete med standarder eniga i sina svar. Det uppges vara ett krav från marknaden och företag A uppges inte ha möjlighet att göra affärer utan de båda certifieringarna. Ett citat från den nyckelkundsansvarige lyder: "Det var nog inte fråga om att vilja eller inte, det var inget val utan ett krav."

Företag B

Avdelningschefen är av åsikten att ISO-certifieringarna, förutom kostsamma och energikrävande revisioner, saknar nackdelar. Svaret grundar sig i att företaget har varit certifierade i många år och att de anställda därmed inte känner till någonting annat. Idag är arbetet kopplat till ISO-standarderna mycket standardiserat och etablerat inom företaget menar hen. Viktigast för kvalitets- och miljöarbetet anser hen vara repeterbarhet och standardiserade arbetsstöd och finner där att ISO-standarderna är ett stöd. Den kvalitets- och miljöansvarige funderar istället, som tidigare nämnts, över varför ISO-certifieringar ska behövas och kommer till slutsatsen att människan till sin natur kräver riktlinjer. Hen menar dock att ISO-certifieringarna ökar pressen på ett bra sätt, men samtidigt att företag i allmänhet sannolikt

skulle kunna arbeta på samma sätt utan dem. Hen har svårt att säga om det är något annat som är av större betydelse för företag B:s kvalitets- och miljöarbete. Mot bakgrund av att hen har arbetat enligt ISO-standarder länge ges en reflektion kring hur fokus i arbetet med standarderna har rört sig från att ha rätt dokument till att ha rätt innehåll. Det är en förändring som anses bero på att revisorerna som hjälper företaget har bytt fokus enligt ovanstående.

Personalchefen ser revisioner och certifieringar som ett sätt att styra upp arbetet och uppger att det är via strukturen och arbetssätt som ISO-standarderna i första hand präglar företaget. Vidare menar hen att de krav som i första hand påverkar företagets kvalitets- och miljöarbete är lagkrav och aktieägarnas krav. ISO-standarder uppges fungera som verktyg för "att komma framåt i någonting" och är inte det första hen tänker på vare sig det rör kvalitets- eller miljöarbete.

På frågan varför de tror att företaget har valt att certifiera sig enligt ISO 9001 och ISO 14001 svarar samtliga intervjuade i termer av marknadskrav och att en certifiering är en nödvändighet för att få kunna sälja företagets produkter. Exempelvis anser avdelningschefen att en certifiering inger en trygghet hos kund. Personalchefen spekulerar dock i att det kanske inte är en nödvändighet för mindre företag att vara certifierade. Den kvalitets- och miljöansvarige nämner att det var en våg av företag som ISO-certifierade sig då företag B certifierade sig på 90-talet.

Företag C

Åsikterna hos företag C är snarlika varandra. Den processutvecklingsansvarige menar att andra standarder än ISO 9001 och ISO 14001 på ett djupare sätt ser till att företaget gör saker på rätt sätt, men att de båda ISO-standarderna lyfter lägstannivån. Den förbättringsansvarige anser inte att de anställda på företaget bör tänka i termer av ISO-standarder utan snarare i termer av processer och *output*. Verksamhetssystemet bör enligt personen i fråga avspegla hur de arbetar så att de anställda inte ska behöva bry sig om kraven. Rådgivaren beskriver ISO 9001 och ISO 14001 som grundstrukturer som tar sig uttryck i olika rutiner som finns runt omkring dem på företaget. Hen tror att likartade krav och struktur hade kunnat uppkomma ändå, men tror att ISO-standarderna hjälper till att sprida förståelsen och fortplanta strukturen i organisationen. Hen tror vidare att de interna kraven på företaget är högre än ISO-standardernas krav men att ISO-standarderna för arbetet framåt genom att sätta strukturen.

Det finns en stor förbättringspotential rörande externa revisioner enligt de intervjuade. Den processutvecklingsansvarige menar att det i dagsläget är nästintill omöjligt för en sådan revisor att gå på djupet. Det arbete som sker "närmare verkligheten" uppges vara betydligt mer avgörande än externa revisioner för huruvida företaget har kontroll över sina processer eller inte. Den förbättringsansvarige är av samma åsikt med sin önskan om att de externa revisorerna börjar agera konsult snarare än "polis". Ett förslag från hans sida är att införa tredjepartsrevisioner som utförs av ett företag i en annan bransch istället för ett certifieringsorgan. Rådgivaren är också av åsikten att de interna revisionerna är viktigare än de externa. Hen menar att med rätt grundinställning och om ett tankesätt finns fungerar arbetet med att säkerställa arbetet med ISO-standarderna som "ett självspelande piano" och hen tillägger att en extern revision till en början är en hjälp.

På frågan varför de tror att företaget har valt att certifiera sig svarar den förbättringsansvarige att hen hoppas att det har ansetts vara sättet framför andra att arbeta med ständig förbättring, men tillägger att certifikatet numera krävs för att kunna sälja sina produkter. Den processutvecklingsansvarige och rådgivaren uppger att det är en nödvändighet då de själva har certifieringskrav på sina leverantörer såväl som att själva kunna sälja företagets produkter. Förekomsten av ett strategiskt arbete med ett verksamhetssystem som hjälper och stöttar uppges av densamme vara viktigare än ISO-standarder. Den processutvecklingsansvarige uppger att lagkrav och kundkrav alternativt det som identifierats vara nästa steg inom branschen är det som

driver företag C framåt i fråga om kvalitets- och miljöarbete. Rådgivaren anser att det som driver kvalitets- och miljöarbetet framåt i huvudsak är kunden eller snarare konkurrenssituationen och lagkrav och hen poängterar att det ibland uppstår en intressekonflikt mellan dessa.

5.2 Företagsintervju med Effort

Effort har främst belyst tre områden som de hävdar att många ISO-certifierade företag idag missstolkar gällande ledningssystemstandards. De belyser även hur revisionerna påverkas av att det är tredjepartsbolag som utför revisionerna, vilka själva agerar på en konkurrensutsatt marknad. I enlighet med vad som har presenterats i metoden återfinns i följande avsnitt information som har delgivits muntligen av Effort. Utöver de ståndpunkter som har delgivits muntligen återfinns skriftliga källor från Magnus Marmgren och Stefan Book i det teoretiska ramverket.

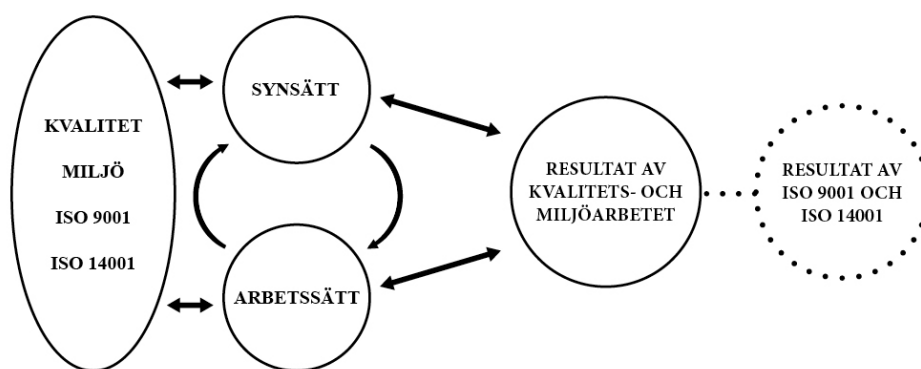
Det första området Effort belyser är synen företag har på fokusområden inom ledningssystem. De menar att ett företag som ser dessa som separata delar kan få problem i form av att de innehar ledningssystem som inte gagnar dem. Istället för att dela in ledningssystem i fokusområden så menar Effort att företag bör arbeta med att försöka balansera utvecklingen av verksamheten. Effort menar således att en hög grad av integrering av en kravstandard är att den inte syns i verksamheten, vilket de hävdar ger bäst förutsättningar för att få maximala effekter på utvecklingsarbetet. Kontentan menar Effort är att utgångspunkten för utvecklingen av ett ledningssystem måste vara att förstå och utveckla verksamheten som ett helt system och inte som åtskilda delar.

Det andra området som Effort belyser är det faktum att certifieringsarbetet för ISO-standarder för många företag tenderar att bli ett arbete som kretsar kring dokumentation. Vidare anser Effort att, för att stödja en systematisk verksamhetsutveckling, bör inte ISO-relaterad dokumentation skilja sig från övrig dokumentation. Effort belyser istället vikten av att sådan dokumentation ska vara en integrerad del i arbetet.

Som har nämnts i det teoretiska ramverket väljer företag själva vilket bolag de ska anlita för att utföra certifieringen. Effort påpekar att en bidragande negativ effekt av hur revisionsarbetet är utformat idag är att revisionsbolagen i vissa fall konkurrerar med att vara omtyckta bland kunder, vilket kan medföra att revisionen inte blir så strikt som den bör vara.

6 Analys

Analysen är utformad efter studiens analysmodell, se figur 6.1, innehållandes respondenternas upplevda resultat av kvalitets- och miljöarbetet i stort samt arbetet med ISO 9001 och ISO 14001. För att därefter analysera synsätt och arbetssätt på kvalitets- och miljöarbetet i stort och i relation till synsätt och arbetssätt rörande ISO-standarderna. Nämnt analysmodell tillämpas från höger till vänster fram till och med avsnitt 6.3. Orsaken är bland annat att en sådan användning av analysmodellen sker i enlighet med studiens syfte. Syftet är som bekant att först undersöka vad ett resultat för vart och ett av de tre företagens arbete med ISO 9001 och ISO 14001 kan utgöras av. Därefter syftar studien till att undersöka orsaker bakom förekomsten av upplevda och icke upplevda resultat. Dispositionen förväntas därmed resultera i en analys som möjliggör orsakssamband till upplevda resultat enligt empirin. Ordningen antas vidare underlätta för läsare att tillgodogöra sig presenterade samband.



Figur 6.1 Studiens analysmodell ämnar belysa de orsakssamband som tros finnas mellan parametrarna synsätt, arbetssätt och upplevda resultat.

Innehållet presenteras enligt logiken att analys av upplevda resultat av de båda ISO-standarderna föregår en analys av resultat av kvalitets- och miljöarbete i stort. Analysen behandlar därefter synsätt på kvalitets- och miljöarbete samt ISO 9001 och ISO 14001. Därefter följer en analys av arbetssätt kring kvalitet, miljö och ISO-standarderna. Analysen avslutas med en tillämpning av analysmodellen, utifrån respondenternas svar i syfte att öka förståelsen för samverkan mellan synsätt, arbetssätt och upplevda resultat på respektive företag.

Under nämnda avsnitt behandlas främst företagen i alfabetiskt ordning. Där det anses mer lämpligt att konsolidera företagen och göra en jämförelse mot bakgrund i det som framkommit i empirin har vissa sammanslagningar gjorts. Utgångspunkten i rapporten är av intervjupersonerna upplevda resultat och faktiska resultat som avviker ifrån dem kan bara diskuteras.

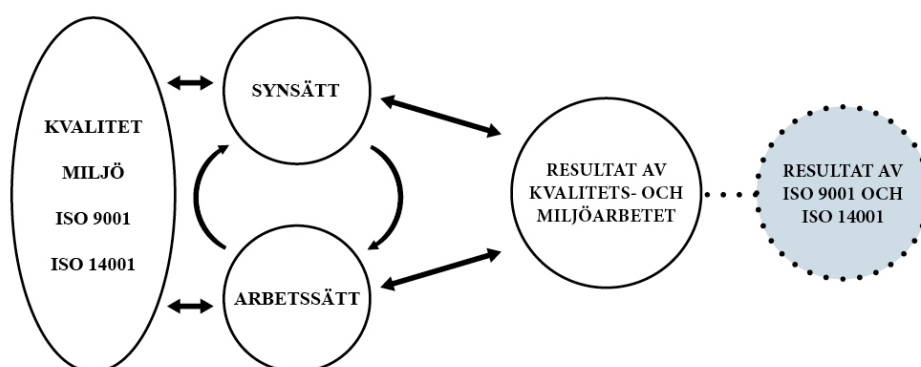
6.1 Analys av upplevda positiva och negativa resultat av ISO 9001 och ISO 14001 samt kvalitets- och miljöarbete

I följande avsnitt presenteras först vad de intervjuade personerna upplever att företaget får för resultat, positiva och negativa, av att arbeta med ISO 9001 och ISO 14001. Analysen återkopplar till de teorier som har behandlats i det teoretiska ramverket. De empiriska

resonemangen kompletteras med resultat, positiva och negativa, litteraturen håller möjliga, för att resonera kring i vilken utsträckning de tre företagen får ut värde av arbetet med de båda ISO-standarderna. Analysen i sin helhet syftar framförallt till att just undersöka möjliga orsaker till att de olika resultaten upplevs som det gör. Den första av möjliga faktorer som antas ha ett förklaringsvärde gällande de resultat som upplevs alternativt inte upplevs är relationen mellan upplevda resultat av kvalitets- och miljöarbete i stort i relation till ISO 9001 och ISO 14001.

6.1.1 Upplevda positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001

Den empiri som berör upplevda positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001 har delats in i två kategorier, internt respektive externt resultat. Bakgrunden till det är att majoriteten av de intervjuade tar upp positiva resultat såväl inom ramen för det egna företaget som utanför. Interna resultat kan exempelvis handla om strukturerade arbetssätt som delas av de anställda medan ett externt resultat framträder i samband med företagets agerande i ett nätverk av leverantörer och övriga intressenter. Utgångspunkten är det skuggade området i analysmodellen, se figur 6.2.



Figur 6.2 Följande avsnitt ämnar att belysa det skuggade området, upplevda resultat av ISO 9001 och ISO 14001, i analysmodellen

6.1.1.1 Upplevda interna positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001

Ur empirin framkommer att upplevda resultat av certifiering enligt ISO 9001 och ISO 14001 bland intervjuade på samtliga företag tycks vara kopplade till att ge struktur gällande arbetssätt. En relativt utbredd åsikt bland de intervjuade på företag A är exempelvis att de båda ISO-standarder lägger grunden i arbetet. Majoriteten av de intervjuade på företag C tycker att de är bra ramverk som bidrar till en grundstruktur. De intervjuade på företag B bildar även de en gemensam ståndpunkt kring att ISO-standarderna är relaterade till hur arbetet struktureras, följs upp och dokumenteras. Uppföljning och dokumentation relaterar till några av de element Poksinska med flera (2002) anser utgöra kärnan hos alla ledningssystem för verksamhetsutveckling. Ovanstående resonemang från de intervjuade på företagen går i linje med SIS:s definition av ett ledningssystem som verktyg, vilket Carty och Piper (2004) menar ger ledningen en möjlighet att effektivisera och systematisera arbetet.

Rörande den struktur ISO 9001 och ISO 14001 tycks bidra med i de studerade fallen finns mer stöd i litteraturen värt att nämna, däribland Plenerts (2012) definition av en process. Ett strukturerat arbetssätt, likt ett flertal intervjuade nämner, skulle därmed kunna syfta till en väldefinierad sekvens av handlingar. Resonemanget kan relatera till värdeskapande inom en organisation via Wysockis (2004) syn på processer. Ett övergripande fokus på ett strukturerat

arbetssätt kan även förklaras av det faktum att ISO-standarderna kan räknas som en av de stora processtandarderna (Persse, 2006).

Av de intervjuade på företag A delger kvalitetsingenjören tillika interrevisorn sin upplevelse av att en ISO-certifiering uppmanar till måluppföljning av processer, vilket går i linje med vad Persse (2006) menar är en förutsättning för framgångsrika processer. Enligt den förbättringsansvarige på företag C medför de båda ISO-standarderna ett strukturerat sätt att arbeta med ständig förbättring. Avdelningschefen på företag B upplever ett resultat som utmärker sig, nämligen att ISO-standarderna skjuter företaget framåt i sin utveckling.

I enlighet med vad respondenterna på företag B och C lyfter fram kring ständiga förbättringar och utveckling menar Vonderembse och White (1996) att certifiering enligt ISO 9001 underlättar ett kontinuerligt förbättringsarbete. Gotzamani och Tsiotras (2001) kompletterar samma resonemang och menar att standarden också kan hjälpa företag att arbeta med förebyggande processer inom kvalitetsområdet.

Upplevda resultat såsom erhållande av ett strukturerat arbetssätt och förbättringsarbete går möjligen att härleda till ett arbetssätt enligt ledningsmodellen PDCA. Ledningsmodellen är som bekant ett vanligt förekommande arbetsverktyg rörande ISO-standarder och uppges av SIS bidra till struktur rörande uppföljning och förbättringsarbete (Carty & Piper, 2004).

Vidare fås intrycket från ett flertal intervjuade på samtliga företag att ISO-standarderna bidrar med stöttande dokument gällande arbetet med kvalitet och miljö. I enlighet med vad som uppges av de intervjuade på företag C, att en ISO-standard kan hjälpa till att sprida förståelse och fortplanta struktur, menar Rayner och Porter (1991) samt Williams (1997) att en certifiering enligt ISO 9001 kan förbättra organisationen internt och underlätta den interna kommunikationen.

6.1.1.2 Upplevda externa positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001

Med grund i empirin går det att utläsa vilka externa positiva resultat de intervjuade anser sig uppleva av att sitt respektive företag är ISO-certifierat. Från den processutvecklingsansvarige på företag C framkommer att certifiering enligt ISO 9001 och ISO 14001 är ett krav för att få sälja sina produkter. Den nyckelkundsansvarige på företag A uttrycker det som att ISO-certifiering, framförallt ISO 14001, innebär att inte bli bortvald i affärer. Ytterligare exempel ges av den kvalitets- och miljöansvarige på företag B som menar att ISO-certifieringarna främst är ett måste ur marknadssynpunkt. Majoriteten av de intervjuade menar att certifiering är ett krav från kunder och leverantörer, vilket går i linje med resonemanget som förs av Antonsson (2008) kring att kunder och andra intressenter i allt större utsträckning tillåts ställa miljörelaterade krav. Även SIS stödjer resonemanget och menar vidare att en organisation kan utvecklas genom en kontinuerlig dialog med dess intressenter (Carty & Piper, 2004). Det empiriska resultat som har beskrivits ovan blir exempel på Gotzamani och Tsiotras (2002) påstående om att en ISO-certifiering i många fall utgör en nödvändighet för att existera på den marknad företaget är verksamt på. Teorin stöds även av Evans (2005) som hävdar att en del företag uteslutande väljer att förhandla med certifierade företag ifråga om kvalitetscertifieringar.

Rådgivaren på företag C upplever att kraven på ISO-certifieringar som ställs på företagets leverantörer resulterar i en gemensam grund som minskar risken för inbördes missförstånd. Avdelningschefen på företag B framhåller att certifieringen för dem även fungerar som en kvalitets- och säkerhetsstämpel gentemot dess kunder. De resonemang som lyfts fram i empirin återfinns i Rayners och Porters (1991) och Williams (1997) påstående om att certifiering,

framförallt ISO 9001, underlättar kommunikation externt hos företag samtidigt som den kan bidra med ett ökat förtroende hos företagets kunder.

6.1.1.3 Upplevda positiva resultat i kontrast till möjliga resultat av ISO 9001 och ISO 14001

I ovanstående avsnitt har det redogjorts för vilka resultat respondenterna på företagen upplever kunna härledas till ISO 9001 och ISO 14001. För att undersöka i vilken utsträckning positiva resultat av arbetet med de båda ISO-standarderna upplevs av de intervjuade görs en jämförelse med de teoretiska värden som har redogjorts för i avsnitt 4.4.

De positiva resultat som upplevs av de intervjuade överensstämmer inte till fullo med de resultat som har omnämnts i det teoretiska ramverket. Respondenterna på respektive företag antyder att certifiering enligt kravstandarderna ISO 9001 och ISO 14001 upplevs ge resultat i något mindre utsträckning än vad bland andra ISO (2015) själva hävdar är möjligt vid införandet av dess standarder.

ISO (2015) nämner potentiella nyttor certifieringen kan medföra såsom säkerställande av en effektiv affärsverksamhet, en ökad produktivitet och ett sätt att nå nya marknader. Ingen av de intervjuade tar upp vare sig ovannämnda resultat eller ökad leveransprecision, ökad kvalitet, reducerat antal felande produkter, ökad produktivitet eller minskade kostnader som upplevda resultat av arbetet med ISO 9001. De senare ska enligt Evans (2005) vara möjliga värden av ett arbete enligt kvalitetsstandarden. Resultat såsom minskade kostnader eller ökade konkurrensfördelar kopplat till ISO 14001 är potentiella värden enligt SIS (2015) som inte heller framkommer i empirin. Ytterligare värden som enligt Swedac (2015) bör kunna genereras av ISO 14001 såsom olika exempel på minskad miljöpåverkan uteblir också. Därmed blir studien, likt de tidigare studier på certifierade företag som Poksinska med flera (2002) redogör för, ett exempel från verkligheten där resultat av ISO-standarder inte innebär alla de förtjänster bland andra SIS (2015) framhåller.

När det gäller uteblivna positiva resultat av ISO 9001 relateras till bland andra Henkoffs (1993) påstående om att ISO 9000-serien rörande kvalitet inte kan garantera en effekt på ett företags kvalitetsarbete. Det faktum att ingen av de intervjuade nämner exempel på en faktisk reducerad miljöpåverkan som ett resultat av arbetet med ISO 14001 går i linje med Poksinska med fleras (2002) resonemang om att certifieringen inte per definition minskar ett företags miljöpåverkan. Orsaken uppges enligt dem vara standardens flexibla natur med avsaknad av faktiska miljökrav, något som återkoms till i avsnitt 6.3.2. Snarlika slutsatser rörande resultat av ett arbete enligt ISO:s kvalitets- och miljöledningssystemstandarder har framförts av bland andra Rondinelli & Vastag (2000) samt Balzarova & Castka (2008), vilka menar att förekomsten av verkliga hållbarhetseffekter är oviss.

6.1.1.4 Upplevda negativa resultat i kontrast till av teorin påtalade negativa resultat av ISO 9001 och ISO 14001

Studien har inte för avsikt att skapa en särskild förståelse kring uppkomsten av de negativa resultat som upplevs av certifiering enligt ISO 9001 och/eller ISO 14001. Det anses därför inte relevant att kategorisera de olika negativa resultaten i interna och externa resultat. Det anses vidare inte intressant att göra några egentliga paralleller mellan teori och praktik gällande negativa resultat, med tanke på studiens syfte som betonar positiva resultat. Dessutom innehåller empirin få negativa resultat, vilket sannolikt har sitt ursprung i att studiens författare intresserar sig för upplevda alternativ uteblivna positiva resultat och har utformat intervjuinstrumentet därefter.

På företag A framkommer att den kvalitetsansvarige upplever att de båda ISO-standarderna kan resultera i minskad flexibilitet för små företag utan att vara tydlig med om hen räknar det egna företaget dit. Även ISO-standardernas utformning med krav på att föra en kontinuerlig dokumentation (ISO, 2015) upplevs av personalchefen på företag B hämma flexibiliteten kring val av arbetssätt. Under de aktuella intervjuerna gavs inga exempel på den skillnad i flexibilitet mellan ISO 9001 och ISO 14001 som påtalas i litteraturen. Henkoff (1993) nämner eventuella negativa konsekvenser särskilt relaterade till ISO 9001-standarden som hämmande av flexibilitet. Arbete enligt ISO 14001 anses däremot i teorin vara förenat med stor flexibilitet då standarden är utformad för tillämpning i olika slags branscher (Poksinska m.fl., 2002). Anledningen till att de intervjuade svarar i generella termer kan ha att göra med att de ombads svara på om de upplevde några nackdelar med ISO 9001 och ISO 14001 i en och samma fråga. Även intervjuade på företag C uppger att de upplever negativa aspekter av ISO-standarderna. De aspekter som uppkommer är dock främst relaterade till arbetssätt rörande ISO 9001 och ISO 14001 och har därför valt att presenteras i avsnitt 6.3.2.

Ett antal negativa resultat av arbete enligt ISO 9001 och ISO 14001 som argumenteras för i avsnitt 4.4.2.2 och 4.4.3.2 tas inte upp av de intervjuade i studien. ISO 9001 uppges av bland andra Henkoff (1993) kunna leda till minskat kritiskt tänkande och innovation hos ett företags anställda. Carty och Piper (2004) hävdar dessutom att SIS vägnar att ökad byråkrati i samband med införande av en ISO-standard i sin tur kan medföra en negativ syn på den aktuella ledningssystemstandarden.

6.1.1.5 Uppsummering av upplevda resultat av ISO 9001 och ISO 14001

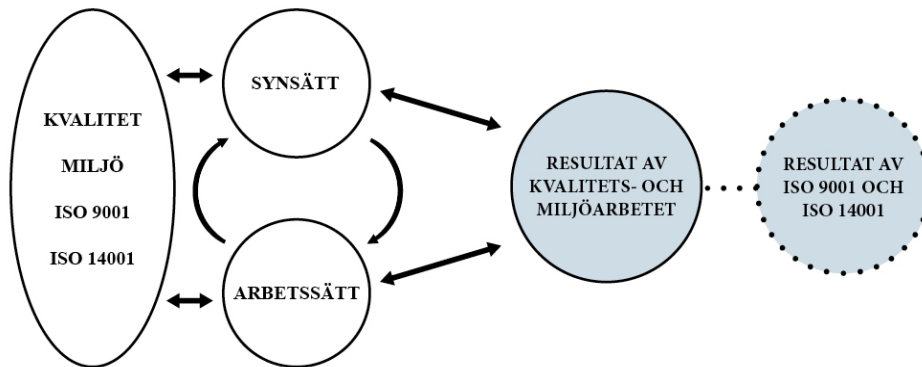
Gällande redogörelser för upplevda resultat av ISO 9001 och ISO 14001 är begreppen struktur, ramverk, strukturerade arbetssätt, intern och extern kommunikation och marknadskrav gemensamma nämnare bland de tre företagens respondenter. Marknadskrav är något som indirekt kommer att ha stort utrymme i den fortsatta analysen då just synen på de båda ISO-standarderna som hygienfaktorer utgör en hypotes i den bakgrund till ämnet som har presenterats

Bland de mer unika upplevda resultaten förekommer på företag A en uppfattning om att standarderna bidrar till måluppföljning av processer. På företag B förekommer ett enstaka svar om att standarderna med största säkerhet utvecklar företagets kvalitets- och miljöarbete. Företag C är ensamma om att ha en respondent som upplever att det är ett strukturerat sätt att arbeta med ständig förbättring. När det gäller de resultat av ISO 9001 och/eller ISO 14001 som upplevs negativa är en intervjuad på företag B:s uppfattning, att standarderna hämmar flexibiliteten, det som ligger närmast till hands att tolkas som ett direkt resultat. Övriga intervjuade som påtalar baksidor med ISO 9001 och ISO 14001 väljer att lyfta fram nackdelar med de arbetssätt som är förknippade med ISO-standarderna. Det bör i sammanhanget tilläggas att de intervjuade inte ombads uppges både positiva och negativa resultat. Det som med utgångspunkt i studiens syfte är mest intressant för vidare analys är förhållandet mellan de positiva resultat av certifiering enligt ISO 9001 och ISO 14001 som upplevs i de studerade fallen och de positiva resultat som enligt olika påståenden ska vara möjliga att erhålla i teorin.

6.1.2 Upplevda positiva resultat av kvalitets- och miljöarbete i stort i kontrast till upplevda positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001

I följande avsnitt analyseras de intervjuades upplevda resultat av sitt respektive företags kvalitets- och miljöarbete i stort i relation till upplevda resultat av arbete enligt ISO 9001 och ISO 14001. Upplevda positiva resultat av arbete med ISO 9001 och ISO 14001 analyseras här utifrån upplevda positiva resultat av kvalitets- och miljöarbete i stort, se figur 6.3.

Förhoppningen är att finna ett förklaringsvärde till de faktiska positiva resultat företagen får av ISO-standarderna genom att studera företagens upplevda positiva resultat från företagens generella kvalitets- och miljöarbete. En eventuell avsaknad av upplevda positiva resultat i praktiken i relation till vad som framhålls i teorin bör i synnerhet kunna förklaras av ett allmänt svagt resultat på kvalitets- och/eller miljöområdet.



Figur 6.3 Följande avsnitt ämnar att belysa det skuggade området, upplevda resultat av kvalitets- och miljöarbetet samt ISO 9001 och ISO 14001, i analysmodellen

Företag A

Bland de intervjuade på företag A finns en enighet i att företaget upplevs bedriva ett konkurrenskraftigt kvalitetsarbete. Samtliga intervjuade menar att kvalitetsarbetet ger resultat. Ett exempel är ett avtagande antal kvalitetsfel på företagets produkter. Ett dylikt resultat är som bekant ett möjligt värde av ett arbete med ISO 9001 enligt Evans (2005). Det givna resultatet associeras som bekant inte till ISO 9001 av någon av de intervjuade på företag A. Respondenternas upplevda resultat av kvalitetsarbetet i stort tangerar alltså de fördelar som Henricks och Singhal (1997) lyfter med att arbeta med kvalitet. Företagets certifiering enligt ISO 9001 upplevs bland ett flertal intervjuade däremot framförallt bidra med trovärdighet gentemot kund, något som enligt ISO (2015) utgör ett av standardens syften.

Till skillnad från hur de intervjuade på företag A beskriver upplevda resultat av kvalitetsarbetet är det svårare för många av dem att exemplifiera upplevda resultat relaterade till företagets miljöarbete. Den befintliga empirin redogör för några respondenters upplevelse av att företaget ställer verkliga krav på material och leverantörer. Ovanstående resultat berör delvis det Ammenbergs (2004) benämner som den operationella distinktionen av miljöledning genom ett ansvarstagande för produkten som inkluderar leverantörskedjan. Den bild av miljöledning som de intervjuade på företag A målar upp stämmer inte överens med Ammenbergs (2004) beskrivning av hur miljöledning leder till god lönsamhet där engagerade medarbetare har en nyckelroll. Inga kvantifierbara värden av arbetet med ISO 14001 ges av de intervjuade som skulle överensstämma med de potentiella värden som SIS (2015) redogör för.

En förklaring till den utbredda svårigheten i att exemplifiera upplevda värden av företagets miljöarbete skulle kunna förklaras av Hart och Milsteins (2003) teori. Enligt dem syftar miljöledning till att finna strategier och arbetssätt som är fördelaktiga både ur miljö- och företagssynpunkt. Anledningen till att respondenterna antyder att det på företaget finns en stor svårighet i att finna värdeskapande arbetssätt kan ha att göra med att företagets miljöpåverkan upplevs svåridentifierad. Det tycks i sin tur upplevas bero på att företaget saknar egen produktion. Utmaningen i att hitta incitament i miljöarbetet leder vidare till den

kvalitetsansvariges upplevelse av att ISO 14001 ger en större relativ förbättring av företagets miljöarbete än det värde ISO 9001 tillför kvalitetsarbetet.

Företag B och C

På företag B och företag C framgår vissa likheter företagen emellan utifrån empirin som beskriver vilka resultat de intervjuade upplever att det egna företaget får av sitt kvalitets- respektive miljöarbete. På företag B är de intervjuade eniga om att en utveckling av dess kvalitets- och miljöarbete har skett och att tillhörande krav idag är betydligt högre än för några år sedan. I fråga om miljöarbetets upplevda resultat hos de intervjuade på företag B fås entydiga exempel på minskade emissioner och minskad vattenförbrukning. På samma sätt finns också en enighet i svaren på företag C, där det framförallt är en ökad medvetenhet i val av material och minskade emissioner som lyfts fram. Minskad miljöpåverkan i enlighet med det som har redogjorts för ovan är som bekant även potentiella värden Swedac (2015) tillskriver ISO 14001. När de intervjuade på företag B och C beskriver nyttorna med ISO-standarderna omnämns dock effekter på arbetssätt snarare än faktiska miljö- eller affärsmässiga resultat.

Utifrån de intervjuer som har gjorts på de båda företagen fås därmed en bild av de respektive företagens miljöledning i stort som överensstämmer med Ammenbergs (2004) ovannämnda beskrivning av en potentiellt lönsam miljöledning. Företag B och C:s miljöledning kan liknas vid det Hart och Milstein (2003) menar att miljöledning ska handla om, nämligen att hitta strategier och arbetssätt. Det kan göra att de intervjuade på de två företagen har relativt lätt att identifiera resultat.

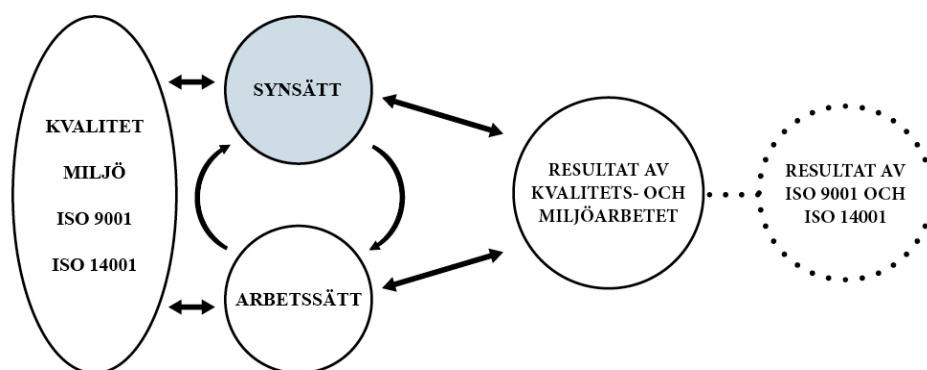
6.1.2.1 Uppsummering av upplevda positiva resultat av kvalitets- och miljöarbete i relation till upplevda positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001

Baserat på flertalet intervjuades svar kring upplevda positiva resultat uppfattas en tendens till att de värden som härleds ISO-standarderna är färre och mindre konkreta än de som upplevs härstamma från kvalitets- och/eller miljöarbetet i stort. Positiva resultat rörande de båda ISO-standarderna upplevs utöver orderkvalificering handla om struktur och främst beröra arbetssätt. När det gäller kvalitets- och miljöarbete i stort ges exempel på upplevda värden som enligt litteraturen också är potentiella värden av ISO 9001 och ISO 14001. Sådana kvantifierbara värden återfinns dock inte bland de upplevda resultaten av ISO-standarderna.

För samtliga företag tycks det när det gäller kvalitetsarbete inte vara en generell avsaknad på värden som eventuellt skulle kunna begränsa värdet av ISO 9001. Samma resonemang håller för miljöarbetets upplevda resultat på företag B och C. De intervjuade på företag A tycks däremot ha svårt att exemplifiera resultat av miljöarbetet. Det skulle kunna vara en anledning till att företagets värde av ISO 14001-standarderna av flera intervjuade upplevs begränsat till orderkvalificering trots att dess relativa betydelse är större än ISO 9001.

6.2 Analys av synsätt på kvalitets- och miljöarbetet samt ISO 9001 och ISO 14001

Följande avsnitt behandlar den del i analysmodellen som berör synsätt som en förväntad orsaksfaktor till upplevda resultat av ISO 9001 och ISO 14001, se figur 6.4. Avsnittet ämnar undersöka i vilken utsträckning synsätt på kvalitets- och miljöarbetet samt ISO 9001 och ISO 14001 kan ha betydelse för förekomsten av upplevda resultat och/eller avsaknad av de positiva resultat teorin håller möjliga.



Figur 6.4 Aktuellt avsnitt ämnar belysa det skuggade området, synsätt, i analysmodellen som en potentiell orsaksfaktor till upplevda alternativt brist på upplevda positiva resultat av ISO 9001 och ISO 14001

Som har redogjorts för i avsnitt 6.1 tenderar ISO-standarderna att främst upplevas generera värde i form av orderkvalificering bland de intervjuade. Med stöd i empiri och litteratur går det att dra paralleller mellan en syn på certifieringar som rena orderkvalificerare och ett faktiskt eller upplevt värde som i huvudsak utgörs av ett certifikat. Gotzamani och Tsiotras (2002) hävdar exempelvis att en sådan syn kan medföra att ISO-standardernas egentliga syfte, att skapa ett långsiktigt kvalitets- och miljöarbete, inte uppnås. Book (2006) menar vidare att förhoppningen med ett certifieringsarbete för alla inblandade parter bör vara att företaget, utöver de direkta fördelarna i form av ett erhållet certifikat, också upplever positiva resultat. En syn på ISO-certifiering uteslutande som en orderkvalificerare kan därmed tänkas vara en bidragande orsak till den i de tre studerade fallen generella bristen på upplevda värden utöver det aktuella certifikatet. I följande kapitel utreds de intervjuades syn på kvalitets- och miljöarbetet i stort samt de intervjuades syn på ISO 9001 och ISO 14001.

6.2.1 Synsätt på kvalitets- och miljöarbete

Följande avsnitt behandlar synsätt gällande kvalitets- och miljöarbete i stort. Förhoppningen är att utifrån de intervjuades beskrivningar öka förståelse för de respektive företagens utgångspunkt gällande kvalitets- och miljöstandarder så som ISO 9001 och ISO 14001.

Företag A

När det gäller synen på kvalitetsarbetet bland de intervjuade på företag A framkommer det att samtliga är medvetna om hur de egna arbetsuppgifterna knyter an till kvalitet. Individens förståelse för sitt sammanhang i alla slags processer är något som enligt Oakland (2008) är av vikt för att en process ska lyckas. Den syn på kvalitetsarbetet som framförs av majoriteten av de intervjuade går i linje med den förväntning Swedac (2015) har på att företag certifierade enligt ISO 9001 analyserar och förstår kundernas krav och förväntningar. Ur ovanstående avseenden bör företag A ha en god utgångspunkt i att uppnå goda resultat i arbetet med kvalitetsstandarder.

Utgångsläget ter sig dock aningen sämre när det faktum att flera av de intervjuade inte har kännedom om vilka företagets viktigaste kvalitetsfrågor är tas i beaktning. Kännedom om sitt företags kvalitetsproblem är något som enligt såväl Rayner och Porter (1991) som Williams (1997) menar ska kunna etableras bland de anställda med stöd av certifiering enligt ISO 9001. Ovannämnd spridning bland svaren tyder även på att organisationen inte delar en gemensam vision. Just avsaknad av en gemensam vision är enligt Wysocki (2004) oroväckande när det kommer till försök att realisera en hållbar förändring. Förändringsarbete i organisationer är, som bekant, på sätt och vis kärnan i arbetet med de båda ISO-standarderna då de bygger på ständig

förbättring på kvalitets- och miljöområdet. Slutligen skulle bristen på medvetenhet kring företagets övergripande kvalitetsproblem bland de intervjuade på företag A kunna vara en indikation på bristande förändringsarbete kopplat till ISO 9001 samt ett potentiellt värde av certifieringen som går miste om.

Ett flertal av de intervjuade på företag A är av åsikten att företaget inte har någon egen direkt miljöpåverkan. Om så är fallet kan det tänkas vara svårt för företaget att identifiera problemområden som ISO (2015) menar är ett måste för att företag ska få behålla sitt certifikat. I förlängningen kan det leda till det Peksinska med flera (2002) menar är ett problem med ISO 14001, att företag sätter suboptimala mål. Avsaknad av tydliga mål och därav en svårighet att kontinuerligt följa upp desamma menar Persse (2006) även leder till brist på incitament hos medarbetare. Det anses samtidigt försvåra en utvärdering av vilket resultat som faktiskt har uppnåtts. Om incitament och mål med miljöarbete i stort saknas på ett företag är det svårt att tänka sig hur ISO 14001 skulle kunna upplevas ge något värde som är direkt relaterat till verklig miljöförbättring. Bristande incitament skulle med andra ord kunna vara en bidragande orsak till att en certifiering enligt ISO 14001 av flertalet intervjuade på företag A inte upplevs ge allt det värde som har redogjorts för i avsnitt 6.1.1.3. Intressant i sammanhanget är att den kvalitetsansvarige vidgar företagets potentiella miljöansvar mot val av leverantörer och uppföljning hos kund och därigenom kommer till slutsatsen att företag A kan ha ett meningsfullt miljöarbete. Den nyckelkundsansvarige för resonemanget ännu längre och upplever att företaget har miljöpåverkan ur alla avseenden. Det senare visar sig visserligen inte stämma särskilt väl med det värde hen upplever att ISO 14001 ger då det enbart uppges utgöras av att företaget inte blir bortvalt i affärer.

Det går inte att undvika att reflektera kring att den kvalitetsansvariges och den nyckelkundsansvariges respektive positioner på företaget har något med de avvikande svaren att göra. De båda arbetar, från sina arbetsbeskrivningar att döma, närmare kvalitets- och miljöfrågor än övriga intervjuade. Ovannämnd skillnad i syn på miljöarbetet bland respondenterna skulle i sig kunna vara ett symptom på att företagets mål och vision för miljöarbetet inte är tillräckligt utbredd i verksamheten, något som Wysocki (2004) menar är ytterligare en vanlig orsak till processmisslyckanden.

Företag B

Synsättet på både kvalitet och miljö är mer eller mindre gemensamt för samtliga de intervjuade på företag B. De har även en gemensam bild av vad som verkar vara företagets övergripande kvalitets- och miljöfrågor. Samstämmigheten kring synen på kvalitets- och miljömål är ett exempel på det Persse (2006) menar är avgörande för lyckade processer. Även Wysocki (2004) anser att en gemensam målsättning är essentiellt för ett lyckat förändringsarbete. Det förefaller inte vara de intervjuades synsätt på kvalitets- och miljöarbete i stort som begränsar de upplevda positiva resultaten av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001.

Företag C

Ur empirin framkommer att synen på kvalitets- och miljöarbete bland de intervjuade på företag C kretsar kring ständig förbättring och det faktum att kvalitet idag är något som förväntas. Det råder en samstämmighet respondenterna emellan gällande både syn på kvalitets- och miljöarbete. Företaget bör enligt den syn Persse (2006) och Wysocki (2004) representerar, gällande vikten av en enad organisation, ha förutsättning för att lyckas väl med processer på kvalitets- och miljöområdet. Det måste dock tas i beaktning att de intervjuade enbart är anställda med högre positioner som även verkar arbeta nära kvalitets- och miljöfrågor. Det tycks mot bakgrund av det som har redogjorts för ovan inte vara synsättet kring kvalitet och miljö i stort

som leder till få upplevda värden av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001 i förhållande till de som framhålls i litteraturen.

6.2.2 Synsätt på ISO 9001 och ISO 14001

I följande avsnitt behandlas de intervjuades synsätt på ISO 9001 och ISO 14001 på de studerade företagen. Genom att dessutom undersöka likheter och skillnader mellan synsätt på de båda ISO-standarderna och kvalitets- och miljöarbetet i stort söks ytterligare förklaringsvärde till upplevda och i synnerhet uteblivna värden av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001.

Företag A

Synen på ISO 9001 och ISO 14001 skiljer sig åt hos de intervjuade på företag A. Den nyckelkundsansvarige på företag A har en positiv syn samtidigt som den kvalitetsansvarige är av åsikten att ISO 9001 och ISO 14001 är enförmigt och tidskrävande. Kvalitetsingenjören framhäver att arbetet med standarderna är omständligt men att det i själva verket åstadkommer något bra. Synen på ISO-standarder som omständliga och tråkiga skulle kunna vara en indikation på bristande engagemang, något som enligt Wysocki (2004) resulterar i svårigheter med att uppnå maximal effekt av ett arbete med processer. Tre av respondenterna anser sig inte ha kunskap om vad standarderna innebär. Det faktum att bara hälften av de intervjuade har en uppfattning om ISO-standarderna och resterande är måttligt roade av dem kan enligt Peddle och Rosam (2004) indikera ett bristande engagemang från ledningen.

På företag A ges flera indikationer på att ISO 9001 och ISO 14001 ses som två i mängden av olika standarder. Den centrala roll kvalitetsarbetet har på företaget kan relateras till det Evans (2005) beskriver om att standardiseringar får ökad betydelse när kvalitetsfrågan blir allt viktigare. Kvalitetschefen tillika internrevisor på företaget menar som bekant att ISO-standarderna sätter grunden, men att företaget även följer andra standarder och arbetssätt. Produktchefen lyfter fram andra standarder som mer relevanta och testingenjören menar att de använder sig av så många standarder att de är svåra att hålla isär dem. Det hela relaterar väl till de resonemang om det ökade behovet av att ta hänsyn till olika intressenter på kvalitets- och miljöområdet som förs av Evans (2005) och Antonsson (2008). Det faktum att ISO-standarderna på företag A tycks vara underordnade andra krav och standarder kan sannolikt spela en roll i den brist på värde företaget upplever av de båda ISO-standarderna.

Synen på ISO 9001 och ISO 14001 tycks på företag A ha en relation till hur högt kvalitets- respektive miljöarbetet värderas i sin helhet. Resonemanget yttrar sig i att den nyckelkundsansvarige berättar att kvalitetsarbete i allmänhet upplevs mer väsentligt än miljöarbete på företaget. Den kvalitetsansvarige ser vidare företagets totala kvalitetsarbete överlägset ISO 9001 och ser således en större relativ betydelse av ISO 14001. Det hela relaterar till Gotzami och Tsiotras (2001) påstående om att ett gediget kvalitetsarbete är avgörande för konkurrenskraften. I kombination med de resonemang som såväl Hart och Milstein (2003) som Ammenberg (2004) för om att miljöarbete hos många företag upplevs vara förenat med en ekonomisk osäkerhet fås en förklaring till de intervjuades åsikt. Åsikten som delas av två av de intervjuade, att kvalitetsarbetet sannolikt hade varit framgångsrikt utan en certifiering enligt ISO 9001, är en intressant aspekt med tanke på att incitament att arbeta med kvalitet kan vara tydligare än att arbeta med miljö.

Företag B

De intervjuade på företag B ger tillsammans en positiv, om än splittrad bild, av sin syn på ISO 9001 respektive ISO 14001. Åsikten att det hade varit möjligt att arbeta på samma sätt även utan

certifieringarna framkommer. ISO 9001 och ISO 14001 uppges vidare användas i egenskap av riktlinjer. Det gör det en aning förvånande att den kvalitets- och miljöansvarige har svårt att säga om det är något annat som är av större betydelse för företagets kvalitets- och miljöarbete.

Avdelningschefen menar att det går att se på ISO-certifieringar som en tillgång och upplever att de utgör ett sätt att kontinuerligt följa upp att arbetssätt gällande kvalitet och miljö är förankrade i verksamheten. En kontinuerlig uppföljning menar Persse (2006) och Wysocki (2004) är en av de faktorer som ligger till grund för ett framgångsrikt arbete med processer. Då ISO 9001 och ISO 14001 är processtandarder bör ovanstående synsätt vara framgångsrikt i fråga om att nå goda resultat vid arbetet med dem. Som har beskrivits i avsnitt 6.1.2 tycks de intervjuade dock ha lättare att exemplifiera upplevda resultat gällande kvalitets- och miljöarbete i stort än för de båda ISO-standarderna.

I fråga om synen på ISO 9001 och ISO 14001 i förhållande till vad som påverkar företagets kvalitets- och miljöarbete mest lyfter personalchefen som bekant lagkrav och aktieägarnas krav. Därmed ges ytterligare ett empiriskt exempel på att Antonssons (2008) teori om lagkravens underordning inte tycks vara fullständigt allmängiltigt.

Företag C

På företag C anser rådgivaren att ISO 9001 och ISO 14001 är bra ramverk men poängterar att hen ser standarderna som grundstrukturer. De båda ISO-standarderna beskrivs som bekant även som ett strukturerat sätt att arbeta med ständig förbättring, vilket stämmer väl överens med det SIS menar är ett bra angreppssätt kring arbetet med ISO-standarder (Carty och Piper, 2004).

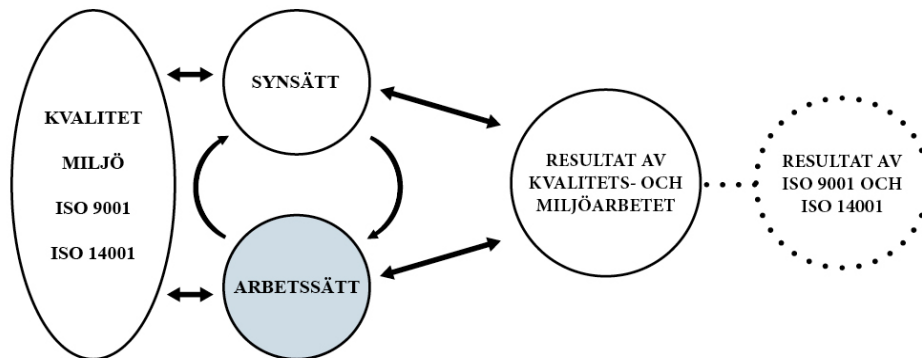
Intressant i sammanhanget är den förändring av synsättet på ISO-standarderna som den förbättringsansvarige tror ha skett sedan företaget valde att certifiera sig. Från att eventuellt ha ansetts vara det främsta sättet att arbeta med ständig förbättring har de båda ISO-certifieringarna reducerats till att bli orderkvalificerare. Ett synsätt enligt ovan skulle, mot bakgrund av Gotzamanis och Tsiotras (2002) resonemang, kunna innebära att arbetet med standarderna numera inte leder till annat än just ett bibehållet certifikat och kortsiktiga vinster. Enligt dem grundar sig motiven i en certifiering enligt ISO 9001 i regel i att bibehålla eller förbättra en marknadsposition. Huruvida det ursprungliga motivet var kopplat till förbättringsarbete eller marknadsföring går inte att veta. Kundens och aktieägares krav är något som av Poksinska med flera (2002) framhålls vara den vanligaste orsaken till att företag väljer att certifiera sig, åtminstone gällande certifiering enligt ISO 14001.

Det verkar onekligen så att företaget har mycket att förhålla sig till. Det upplevs vara annat än ISO 9001 och ISO 14001 som på ett mer ingående sätt ser till att kvalitets- och miljöarbete görs på rätt sätt. Kunden, konkurrenssituationen och lagkrav uppges vara det som driver såväl kvalitets- som miljöarbetet. Ovanstående resultat både överensstämmer och motsäger sig det Antonsson (2008) påtalar om den relativa betydelsen av lag- och kundkrav. Kunder har i de studerade fallen bevisligen betydelse för det arbete som görs, men när det gäller miljöarbetet uppges lagkraven vara det som i första hand driver utvecklingen. Lagkraven upplevs vara mer utmanande än kundefterfrågan på skärpta miljökrav även om de senare uppges öka.

ISO-standardernas betydelse anses av de intervjuade vara underordnade andra krav och standarder vilket sannolikt till viss del avspeglas i det resultat eller snarare brist på resultat som upplevs.

6.3 Analys av arbetssätt med kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001

Följande avsnitt behandlar den del i analysmodellen som berör arbetssätt som en förväntad orsaksfaktor till upplevda resultat av ISO 9001 och ISO 14001, se figur 6.5. Avsnittet ämnar undersöka i vilken utsträckning arbetssätt kring kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001 kan ha betydelse för förekomsten av upplevda resultat och/eller avsaknad av de positiva resultat teorin håller möjliga.



Figur 6.5 Aktuellt avsnitt ämnar att belysa det skuggade området, arbetssätt, i analysmodellen som en potentiell orsaksfaktor till upplevda alternativt brist på upplevda positivt resultat av ISO 9001 och ISO 14001.

6.3.1 Arbetssätt kring kvalitet och miljö

Följande avsnitt behandlar arbetssätt gällande kvalitets- och miljöarbete i stort. Förhoppningen är att utifrån de intervjuades beskrivningar öka förståelse för de respektive företagens utgångspunkt gällande kvalitets- och miljöstandarder så som ISO 9001 och ISO 14001.

Företag A

Den kvalitetsansvarige menar att både ett proaktivt och ett reaktivt arbete säkerställer företagets arbete med kvalitet. Logistikmedarbetaren är mer specifik och menar att de både utför riskanalyser och tester. Ammenberg (2004) framhåller vikten av proaktivt arbete ur lönsamhetssynpunkt. Hur andelen proaktivt och reaktivt kvalitetsarbete förhåller sig på företaget är ovisst, likaså i vilken grad ISO 9001 påverkar förhållandet dem emellan. ISO (2015) menar att ett arbetssätt enligt ISO 9001 leder till färre korrigeringar och reklamationer, vilket stämmer överens med Gotzamani och Tsiotras (2001) påstående om att kvalitetsstandarden verkar för en övergång från kontrollerande till förebyggande arbetssätt. Den nyckelkundsansvarige menar att det finns en *trade off* i hur processerna utformas då de både ska utföras tidseffektivt och resultera i en hög produktkvalitet. Resonemanget styrks av Gotzamani och Tsiotras (2001) samt Beckford (2001), vilka menar att dagens marknadssituation kräver en kombination av kvalitet och produktivitet.

Gällande företagets säkerställande av sitt miljöarbete upplever flera av de intervjuade att så görs genom att ledningen tar fram krav och att det finns dokumentation att följa. Angående dokumentation som stöd i det dagliga arbetet fås flera svar som innebär att företagets verksamhetssystem tycks vara det de intervjuade främst kopplar både kvalitets- och miljöarbetets dokumentation till. Det uppges innehålla checklistor, mallar och processbeskrivningar. ISO (2015) framhåller som bekant dokument som ett sätt att stödja det

dagliga arbetet. Således bör företaget ha en av de komponenter som ska ingå i ett lämpligt arbete med ISO-standarder. Ingen av de intervjuade relaterar dock dokumentation som stöd i sitt dagliga arbete till ISO 9001 eller ISO 14001.

Andra intervjuade hänvisar istället till en global materialdatabas som ett sätt att säkerställa miljöarbetet. Användandet av nämnd databas skulle kunna ses som ett mer proaktivt arbete än det som har nämnts i ovanstående stycke. Utifrån de arbetssätt som har redogjorts för gällande kvalitet- och miljö i stort är det svårt att se några tydliga förklaringar till att flera teoretiskt möjliga resultat av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001 inte upplevs på företag A.

Företag B

Bland de intervjuade tycks betoningen ligga på kvalitetskontroller av företagets produkter gällande upplevelsen av hur företaget säkerställer en god kvalitet. Kravspecifikationer och områdeskontroller lyfts fram som exempel på sådana kontroller. Förekomst av ett kontrollerat kvalitetsarbete är något som enligt Evans (2005) kan forceras fram av en ISO 9001-certifiering. Utifrån intervjusvaren tycks kvalitetsarbetets tonvikt ligga på reaktivt kvalitetsarbete, snarare än förebyggande processer. Baserat på de genomförda intervjuerna går det inte att urskilja det ökade fokus på förebyggande processer kring kvalitet som enligt Gotzamani och Tsiotras (2001) är en potentiell utveckling av arbetssätt förknippade med ISO 9001.

De intervjuade associerar till verksamhetssystemet när kvalitetsarbetets dokumentation efterfrågas. Avdelningschefen lyfter också att företagets kvalitets- och miljödokumentation utvecklas för att i allt större utsträckning stämma överens med kundernas behov och krav. Det faktum att kunderna får en ökad påverkan på dokumentationen går i linje med Ammenbergs (2004) resonemang om interna och externa intressenters ökade krav på företag och dess produkter. Dokumentation som utvecklas i enlighet med intressenters preferenser ska enligt SIS också vara en indikation på god inbördes kommunikation vilket på sikt kan öka intressenters förtroende och förståelse (Carty och Piper, 2004).

Vid beskrivningen av företag B:s miljöarbete nämner samtliga intervjuade hur mätningar av i huvudsak emissioner och vattenförbrukning utförs. Enligt Wysocki (2004) är det av stor vikt att det i en organisation råder samförstånd kring mål och helst mätbara sådana för att lyckas med befintliga processer. Det bör därmed innebära att företag B har en grundförutsättning i fråga om att nå positiva resultat gällande arbete enligt processbaserade standarder såsom ISO 14001. Utöver hänvisningar till verksamhetssystemet fås också svar gällande miljöarbetets dokumentation att miljöfrågor, däribland lagkrav, behandlas i ledningsgruppen. Rutiner kring hantering av lagkrav är som bekant något som ingår i ISO 14001 (Carty och Piper, 2004). Det finns alltså inget i ISO-standarderna som motsätter sig ett miljöarbete som kretsar kring lagkrav.

Företag C

Enligt den processutvecklingsansvarige arbetar företaget främst med att höja lägstanivån för hur kvalitetsproblem löses som sätt att säkerställa en god kvalitet. Angreppssättet ligger i linje med SIS (2015) beskrivning av ISO-standarderna som ett sätt att arbeta med ständig förbättring. Det lyfts också att företag C upplevs fokusera på processer för att säkerställa att en god kvalitet inte påverkas av personalomsättningen. Sättet att förhålla sig till processer liknar Persses (2006) i det att processer handlar om att formalisera tankar till handling för en utjämnad prestationsnivå. Respondenterna hänvisar till verksamhetssystemet gällande dokumentation kopplad till kvalitetsarbete. Verksamhetssystemet uppges innehålla processdiagram med instruktioner och mallar.

Det framkommer bland de intervjuade en enighet i att kvalitetsarbetet kretsar kring ett arbetssätt med rotorsaksanalys och riskanalyser. Ett arbetssätt som syftar till problemuppföljning enligt ovan är lik den ledningsmodell, PDCA, som enligt SIS används vid tillämpning av ett flertal ISO-standarder (Carty & Piper, 2004). Några kopplingar mellan användandet av rotorsaksanalyser och arbetet med ISO 9001 görs dock inte av de intervjuade på företag C. Det skulle kunna vara en av orsakerna till att större delen av de positiva resultat som upplevs av företagets kvalitetsarbete inte upplevs genereras av ISO 9001. Den förbättringsansvariges upplevelse av att det stora antalet instruktioner och standarder i verksamhetssystemet gör det svårt att härleda en viss instruktion till en specifik standard kan eventuellt tala för att det även är svårt att härleda resultat till en viss standard.

Det framkommer att företag C säkerställer miljöarbetet bland annat genom att följa upp leverantörers miljöarbete. Fokus upplevs riktas mot identifiering av påverkansfaktorer. Ovanstående relaterar till den inbyggda flexibilitet som finns i ISO 14001-standarderna där företag själva får specificera vart fokus ska riktas (ISO, 2015). Genom den upplevda betydelsen av olika verktyg såsom exempelvis livscykelanalys kan en koppling till Persses (2006) resonemang också appliceras i sammanhanget, vilken menar att utformning och uppföljning av mål är en förutsättning för framgångsrika processer.

Rådgivaren menar att det framför allt är lagtext som överförs till krav i verksamhetssystemet. Det är något som relaterar till det faktum att ISO 14001 uppges innehålla riktlinjer kring hantering av lagkrav (Carty och Piper, 2004). Rådgivaren nämner också att ISO 14001 sätter strukturen i miljöarbetet innan dess att ISO-standarderna förs på tal under intervjun dock inte i samband med att lagkrav nämns.

6.3.2 Arbetssätt kring ISO 9001 och ISO 14001

Avsnittet nedan behandlar arbetssätt gällande ISO 9001 och ISO 14001. Förhoppningen är att utifrån de intervjuades beskrivningar öka förståelse för de respektive företagens utgångspunkt gällande kvalitets- och miljöstandarder såsom ISO 9001 och ISO 14001. Genom att dessutom undersöka likheter och skillnader mellan arbetssätt kring de båda ISO-standarderna och kvalitets- och miljö i stort söks ytterligare förklaringsvärde till upplevda och i synnerhet uteblivna värden av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001.

Företag A

När respondenterna berättar hur de upplever arbetet med ISO 9001 och ISO 14001 redogör de flesta för det faktum att revisioner sker årligen. Även det faktum att de båda certifieringarna innebär kontinuerliga uppdateringar av dokument lyfts. I enlighet med hur de intervjuade beskriver arbetet med ISO-standarderna påtalar även Poksinska med flera (2002) att dokumentation och interna revisioner är två av ledningssystemets kärnelement.

ISO (2015) menar att syftet med dokumentationen förutom att fungera som en bas för revisioner också finns där för att stödja de anställdas dagliga arbete. Det är intressant att de intervjuade alltså associerar ISO-standarderna till dokumentation, medan dokumentation kring arbetssätt som bekant inte associeras till ISO-standarderna. Enligt Efforts standpunkt är det inte gynnsamt att separera den kontinuerliga dokumentationen som ISO-standarderna enligt SIS (2015) fordrar från övrig dokumentation. En sådan åtskillnad av företagets dokumentation kan enligt desamma motverka en systematisk verksamhetsutveckling.

När de intervjuade ombeds redogöra för hur företaget arbetar med ISO 9001 och ISO 14001 förekommer inga upprepningar av de tidigare svaren rörande arbetssätt kring kvalitet och miljö i stort. Det är också avsevärt fler av de intervjuade som anser sig kunna svara på hur en god

kvalitet respektive ett bra miljöarbete säkerställs än hur arbetet med ISO-standarderna fortlöper. Särskilt intressant är det gällande kvalitetsarbetet där flera konkreta exempel på arbetets innehåll uppkommer, samtidigt som konkreta exempel på arbetssätt kring ISO 9001 utöver dokumentation och revisioner endast fås av den nyckelkundsansvarige.

Det kan mot bakgrund av tidigare resonemang tyckas föga förvånande att de intervjuade på företag A har svårt att exemplifiera resultat av ISO-standarderna. En anledning till uteblivna värden av ISO 9001 och ISO 14001 kan bero på att de arbetssätt de intervjuade upplever vara verksamma, i synnerhet rörande kvalitet i stort, inte tycks vara synonyma med arbetssätt kring de båda ISO-standarderna. Det hela relaterar till Marmgrens (3) resonemang om vikten av att hantera en kravstandard integrerat i en verksamhet för att nå goda prestationer. Det faktum att arbetet kring ISO-standarderna av flertalet tycks upplevas begränsat till dokumentation och revision kan möjligen tala för att förekomsten av värden begränsas därefter. När det gäller beskrivningarna av arbetssätt rörande miljö är de, som har redogjorts för ovan, präglade av den delade upplevelsen av att företagets miljöpåverkan är mycket liten.

Den kvalitetsansvarige på företag A är inte konsekvent i sina svar och menar nu att företaget inte försöker att fokusera så mycket på ISO-standarderna, utan har det egna företaget som utgångspunkt i arbetet med dem. En sådan utgångspunkt är enligt SIS (2015) lämplig då ISO-standarderna är formulerade så att en verksamhet ständigt ska arbeta med de egenformulerade målen. Just den kvalitetsansvariges påpekande talar till skillnad från tidigare resonemang till företagets fördel i fråga om att nå goda resultat av arbete med ISO 9001 och ISO 14001.

Företag B

Avdelningschefen menar att ISO-standarderna finns i allt de gör utan att de tänker på det. Ett arbete där ISO-standarderna fungerar som outtalade riktlinjer skulle enligt Efforts syn på ledningssystemstandarder kunna vara en indikation på ett förhållningssätt baserat på hög grad av integrering av standarderna i verksamheten och således en önskvärd utgångspunkt för att nå resultat av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001. Anmärkningsvärt i sammanhanget är att den kvalitets- och miljöansvarige associerar arbetet med ISO 9001 och ISO 14001 till uppdatering av dokument och upprätthållande av rutiner. Det är intressant då det skiljer sig ifrån hur hen upplever företagets kvalitets- och miljöarbete i stort. När det gäller kvalitetsarbetet i stort svaras det av de intervjuade i termer av kontroller och kvalitetsfilosofi. Beträffande miljöarbete i stort upplevs företaget fokusera på mätningar och uppföljningar.

Det är vidare intressant att hen i egenskap av ansvarig på de aktuella områdena till skillnad från ovannämnd avdelningschef förmedlar en upplevelse av arbetet med ISO-standarderna som dokumentfokuserat och olikt kvalitets- och miljöarbetet i sin helhet. Som tidigare har redogjorts för kan ett för stort fokus på dokumentation och därpå följande byråkrati ge en negativ syn på ISO-standarderna (Carty och Piper, 2004). Gällande ISO 9001 och ISO 14001 uppges de båda standarderna av den kvalitets- och miljöansvarige stödja de anställda i sitt dagliga arbete. Det är som bekant ett av syftena med dokumentationen enligt ISO (2015). Om så verkligen sker på företag B är dock inte möjligt att konstatera utifrån de intervjuer som har genomförts. Det som framkommer bland de intervjuade gällande kvalitets- och miljödokumentation är snarare generella kopplingar till företagets verksamhetssystem.

När det gäller ISO-standarderna som förmedlare av riktlinjer relateras till det avdelningschefen och personalchefen säger om att ISO 9001 och ISO 14001 fungerar som arbetsstöd för repeterbarhet respektive ett verktyg för att komma framåt i arbetet. Avdelningschefens åsikt att repeterbarhet och standardiserade arbetsstöd är det viktigaste i företagets kvalitets- och miljöarbete i kombination med konstaterandet att de båda ISO-standarderna bidrar med just det relaterar väl till det syfte som SIS (2015) tillskriver ISO 14000-serien. I syftet framgår nämligen

att standarden ska ge ett arbetsunderlag som ständigt förbättrar miljöarbetet. När det gäller ISO 9001 som ett verktyg för att komma framåt i arbetet relateras till bland annat Evans (2005) påstående om att standarden på sikt syftar till ett arbete med ständiga förbättringar. Det faktum att ISO-standarderna uppges ha betydelse för det som utgör kärnan i kvalitets- och/eller miljöarbetet samtidigt som det verkar för att föra arbetet framåt talar för att ISO 9001 och ISO 14001 skulle kunna ha en relativt stor betydelse på företag B.

Företag C

Den processutvecklingsansvarige menar att arbetet med ISO 9001 handlar om att som anställd känna till sitt sammanhang på företaget och känna sig delaktig i ett förbättringsarbete. Som stöd till den förklaringen menar Vonderembse och White (1996) att ISO 9001 kan underlätta ett kontinuerligt förbättringsarbete. Det är intressant att den processutvecklingsansvarige också påtalar att ISO 9001 och ISO 14001 lyfter lägsta nivå på kvalitets- respektive miljöområdet. När det gäller att höja lägsta nivån i arbetet är det något som känns igen från hens beskrivning av det generella kvalitetsarbetet.

Det faktum att viss harmoni förekommer skulle kunna innebära att de positiva resultat som upplevs genereras av ISO 9001 speglar de positiva resultat som upplevs fås av kvalitetsarbetet i stort. Det tycks dock finnas en nivåskillnad i upplevda resultat från arbetet med ISO-standarderna och upplevda resultat av kvalitetsarbetet i stort. Angående resultat av de båda ISO-standarderna så ses dem som intyg och orderkvalificerare medan kvalitetsarbetet upplevs resultera i bland annat en ökande problemlösningsförmåga i organisationen. Problemlösningsförmåga är visserligen inte kvantifierbart men ligger till skillnad från intyg och orderkvalificering relativt nära de potentiella värden som har redogjorts för. En orsak till ovannämnd skillnad i upplevda resultat skulle kunna ha sin förklaring i att det upplevs vara andra standarder som har större betydelse för att arbetsmoment utförs korrekt.

Rådgivaren menar vidare att arbetet med ISO 9001 och ISO 14001 säkerställs genom revisioner som ger struktur och ser till att standarderna upprätthålls. Både rådgivaren och den förbättringsansvarige menar också att verksamhetssystemet klarar av att uppfylla kraven från företagets ledningssystemstandarder utan kompletterande dokumentation. Ett verksamhetssystem som per automatik uppfyller dokumentationskrav är något som tycks gå i linje med Efforts resonemang om att dokumentationen inte bör vara en separat del av verksamheten.

Den förbättringsansvarige menar också att ISO-standarderna är allt omkring dem och påverkar det dagliga arbete indirekt snarare än direkt. Det tycks stödjas av Persses (2006) teori om att det i ett förändrings- och processinriktat arbete är viktigt att processerna är skraddarsydda för den specifika organisationen. Företaget tycks följa ISO:s (2015) uppmaning att låta verksamheten styra kraven istället för tvärtom. Det kan sannolikt enligt Marmgrens (3) fortsättning av ISO:s (2015) resonemang, om vikten av att integrera ledningssystemstandarderna i verksamheten, vara orsaken bakom några av de värden de intervjuade upplever av att vara ISO-certifierade. En av de positiva resultat han nämner är ett strukturerat förbättringsarbete, något som den förbättringsansvarige på företag C nästan ordagrant uppger att de båda ISO-certifieringarna bidrar till.

Det förekommer fler indikationer på att de intervjuade på företag C upplevs hantera ISO-standarderna på det integrerade sätt ISO (2015) föreskriver. Det bör således finnas förhållandevis goda förutsättningar att nå flera av de potentiella värden som har redogjorts för. Empirin talar dock för att de intervjuade främst upplever att standarderna på såväl kvalitets- som miljöområdet bidrar med struktur och orderkvalificering. Det resultat som handlar om ett strukturerat förbättringsarbete utmärker sig genom att uppfattats förhållandevis värdeskapande.

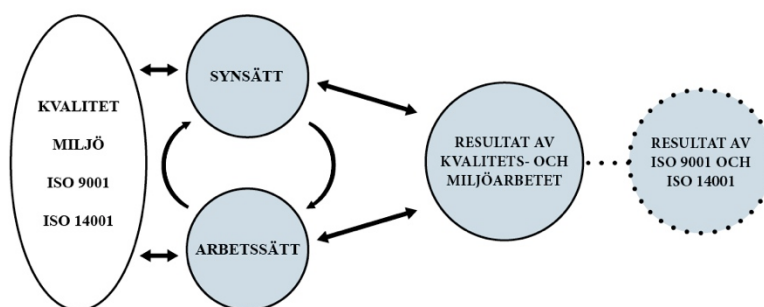
Den förbättringsansvarige upplever att ISO-relaterade dokumentation blir allt mindre viktig som en konsekvens av att den egna organisationen anses vara mogen. Det kan vara en positiv utveckling från den byråkrati som enligt Carty och Piper (2004) är vanlig i ett tidigt skede av arbetet mot en certifiering. Upplevelsen av den egna organisationen som mogen skulle även kunna innefatta respondenternas upplevelse av de generella arbetssätten rörande kvalitet och miljö i förhållande till arbetet med ISO-standarderna. Det förekommer ett antal exempel på att så kan vara fallet. Exempelvis upplevs ett antal andra standarder som bekant ha större betydelse på de arbetssätt som tillämpas på företaget. Det faktum att ISO-standarderna inte tycks ha direkt påverkan på valet av arbetssätt indikeras också av kontrasten mellan de arbetssätt som har redogjorts för rörande kvalitet- och miljö i stort och ISO 9001 respektive ISO 14001. Ytterligare en tendens till att företaget av de intervjuade upplevs ha en mognadsgrad som överstiger ISO-standardernas fås av rådgivarens upplevelse av de interna kraven som högre än ISO-standardernas. Värt att återkomma till är dock att ISO-standardernas krav till stor del formas av de certifierade företagen själva och därmed bör kunna justeras utefter egna preferenser för att ge en tillfredställande utmaning. Det är något som diskuteras i avsnitt 7.4.

6.4 Avslutande helhetsanalys av synsätt, arbetssätt och upplevda resultat

I analyskapitlets tidigare avsnitt har analysmodellen tillämpas från höger till vänster för att försöka härleda givna upplevda resultat till beskrivna synsätt respektive arbetssätt rörande kvalitet, miljö, ISO 9001 och ISO 14001, se figur 6.6. Därmed har ett antal orsakssamband identifierats. I följande avslutande analysavsnitt problematiseras ovannämnda orsakssamband för att öka förståelsen för hur synsätt, arbetssätt och upplevda resultat kan samverka.

Såväl synsätt som arbetssätt och upplevda resultat berör kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001. Syftet är att återknyta till analysmodellens ursprungliga logik där givna synsätt och arbetssätt mynnar ut i resultat. Genom att belysa analysmodellen från vänster till höger är förhoppningen att öka förklaringsvärdet kring hur olika synsätt, arbetssätt och upplevda resultat beror av varandra. Det kan också vara på sin plats att relatera till den ordningsföljd utifrån vilken studiens teoretiska ramverk är uppbyggt för att ge utrymme att undersöka hur synsätt och arbetssätt samverkar och inte enbart hur de båda separat relaterar till upplevda resultat.

Det är i enlighet med analysmodellen den inbördes relationen mellan hur de intervjuade ser på och arbetar med kvalitet och miljö i stort och ISO-standarderna som är av störst intresse. Studiens ämnar inte att värdera respondenternas definitioner av kvalitets- eller miljöbegreppet som sådana och detsamma gäller för arbetssätt.



Figur 6.6 Det avslutande avsnittet i kapitlet ämnar analysera samverkan mellan synsätt, arbetssätt och upplevda resultat av kvalitets- och miljöarbete samt ISO 9001 och ISO 14001.

6.4.1 Företag A

De intervjuade på företag A vittnar om ett gott självförtroende i kvalitetsarbetet, vilket tar sig uttryck i uttalanden om att de sannolikt hade uträttat ett fullgott kvalitetsarbete även utan ISO 9001. De respektive synsätten på kvalitet och ISO 9001 tycks gå hand i hand med i hur företagets arbetssätt rörande kvalitet respektive ISO 9001 upplevs. På samma sätt som att flertalet kan redogöra för sin egen syn på kvalitetsarbete, men saknar uppfattning om ISO 9001, finns det en markant skillnad i hur flertalet upplever kvalitetsarbetet i stort och arbetet med ISO-standarderna. Inga begrepp från kvalitetsarbetet i stort såsom proaktivt kvalitetsarbete och riskanalyser återkommer när arbetssätt rörande ISO 9001 efterfrågas. De som anser sig kunna svara begränsar sin upplevelse av arbetet med ISO-standarder till dokumentation och revision. Synen på revisionerna ter sig mestadels positiv, vilket inte avspeglas i flertalets upplevelse av arbetet med ISO-standarderna som tråkigt och omständligt. Det är svårt att säga om det är respondenternas synsätt på eller arbete med kvalitet i stort som skulle vara en orsak till brist på upplevda värden av ISO-certifieringarna. Däremot tycks arbetssätt på kvalitetsområdet inte relatera till arbete med ISO 9001, vilket skulle kunna vara en av orsakerna till att de intervjuade på företag A inte upplever att certifieringen ger speciellt mycket mer än struktur i arbetet och certifikatet som sådant.

Det generella miljöengagemanget på företaget ter sig underordnat engagemanget för kvalitet, vilket tycks ha sin förklaring i att det senare anses vara mer värdeskapande. Det råder en splittring kring huruvida företaget kan styra sin miljöpåverkan. Därmed upplevs att ISO 14001 har en relativt sett större betydelse än ISO 9001 genom att bidra med incitament i miljöarbetet. En redogörelse för att ISO 14001 enbart genererar en certifiering och därmed begränsar värdet till en hygienfaktor framkommer. När de intervjuades svar analyseras utifrån analysmodellen fås uppfattningen av att synsätt och arbetssätt i hög grad korrelerar. De tycks i sin tur påverka vilka resultat som upplevs av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001 så till vida att de upplevs bestå av struktur och orderkvalificering medan resultat såsom minskade kostnader, färre antal felande produkter och minskad miljöpåverkan uteblir.

6.4.2 Företag B

Synen på både kvalitet och miljö hos företag B delas mer eller mindre av samtliga intervjuade. De har även en gemensam bild av vad som verkar vara företagets övergripande kvalitets- och miljöfrågor. När det gäller synen på ISO 9001 och ISO 14001 råder inte samsyn i lika stor utsträckning. En intervjuad har stor tilltro till ISO-standarderna som bidragandes till utveckling av företaget medan en annan upplever att de är dokumentfokuserade. De intervjuade på företag B antyder att ett kvalitets- och miljöarbete skulle vara fullvärdigt även utan certifieringar enligt ISO 9001 och ISO 14001. Vissa tendenser till att hanteringen av kravstandarderna har blivit slentrian sedan den upplevda certifieringsvågen på 90-talet går att utläsa. De upplever sig exempelvis inte kunna relatera till hur det är att inte vara ISO-certifierade.

Gällande arbetssätt tycks det påverkas av synsättet vilket gör att intervjuade med olika syn upplever arbetssätten med ISO-standarderna olika. Arbetssättet kring ISO 9001 och ISO 14001 associeras av den kvalitets- och miljöansvarige till uppdatering av dokumentation till skillnad från arbetssättet kring kvalitet och miljö som relateras till kvantifierbara parametrar såsom minskade emissioner och vattenförbrukning. Avdelningschefen betraktar å sin sida ISO-standarderna som en tillgång och upplever att de är närvarande i allt de gör. Det tycks relativt tydligt att synsättet i det aktuella fallet påverkar upplevelsen av arbetssätt medan den omvända kopplingen är mer spekulativ.

Synsätt och arbetssätt rörande kvalitet och miljö tycks signalera en processmognad som gör ISO-standarderna förhållandevis lättillgängliga. Det skulle kunna antas att standarderna sedan länge ligger nära till hands då kvalitet och miljöarbete i stort upplevs prioriterat och förenat med positiva resultat. Ett beprövat arbetssätt tycks påverka de intervjuades synsätt i positiv riktning. Utgångspunkten i analysmodellen är att synsätt påverkar arbetssätt och vice versa, vilket tycks finnas indikationer på i praktiken. Ovanstående resonemang till trots upplevs de positiva resultaten av arbete med ISO 9001 och ISO 14001 utöver infriandet av marknadskrav utgöras av standardisering, arbetsstöd och erhållandet av en kvalitets- och miljöstämpel.

6.4.3 Företag C

På företag C antyder de intervjuade en enhällighet kring hur kvalitet, miljö och de båda ISO-standarderna betraktas. På båda håll lyfts exempelvis ständig förbättring. Beträffande arbetssätt rörande kvalitet och miljö i stort samt ISO-standarderna finns samstämmighet likaså. På kvalitetsområdet upplevs, som bekant, fokus som riktas mot att höja lägsta nivån, vilken återkommer i en beskrivning av arbetet med de båda ISO-standarderna. En förklaring till samstämmigheten bland de intervjuade kan finnas i det faktum att samtliga innehar högre positioner och tycks utifrån sina respektive arbetsbeskrivningar arbeta nära kvalitets- och miljöfrågor.

Trots ett flertal gemensamma nämnare mellan synen på och arbetet med kvalitet, miljö och ISO 9001 respektive ISO 14001 finns en betydande skillnad mellan de olika förhållningssätten. De intervjuade tycks uppleva en större tilltro till det allmänna kvalitets- och miljöarbetet än det arbete som relateras till ISO-standarderna. Det talas även om att interna revisioner är mer betydelsefulla än externa och om att andra standarder än ISO-standarder i större utsträckning formar arbetet. Gällande ISO-standardernas betydelse talas det i klarspråk i fråga om att certifieringarna är orderkvalificerare. Därtill tillkommer begrepp såsom ramverk och struktur. Det förmedlas också en upplevd självsäkerhet i processerna för kvalitets- och miljöarbetet i stort vilket vidare antyder att ISO-standarderna hamnar i skymundan. Med tanke på det svar som också fås om att ISO 9001 och ISO 14001 upplevs finnas i allt de gör skulle det dock kunna vara så att det rör sig om en väldigt hög grad av integrering av de båda ledningssystemstandarderna i verksamheten. En sådan integrering skulle kunna göra det svårt att härleda positiva värden av kvalitets- eller miljöarbete till just ISO 9001 eller ISO 14001.

De intervjuade tycks ha en relation till att ISO-standarderna är baserade på lång erfarenhet av att vara certifierade, vilket genomsyrar dess svar. Respondenterna talar om hur synsätt och arbetssätt har förändrats och hur de önskar att standarderna var utformade. Det antyds vara så att de har förlikat sig med tanken på att de nuvarande standarderna understiger organisationens mognadsgrad och ser nu istället fram emot de kommande ISO-standarderna med tillförsikt.

Sammanfattningsvis förmedlas en bild av att synsätt och arbetssätt är likriktade mellan kvalitet, miljö och ISO-standarder, men där ISO-standarderna tycks hållas tillbaka till förmån för andra standarder. Hypotesen bakom analysmodellen att synsätt och arbetssätt påverkar varandra tycks gälla i det aktuella fallet. Gällande företag C tycks de intervjuade nämligen ha en medvetet vald syn på ISO-standarderna som en bisak och arbetet med dem som en begränsad del av kvalitets- och miljöarbetet. Påståendet om att standarderna finns i allt de gör är ett undantag, men anses inte vara representativt för den intervjuades åsikter i allmänhet. Även hen framhåller att exempelvis andra standarder, lagkrav och kundkrav är mer avgörande för kvalitets- och miljöarbetet. Det tycks resultera i ett resultat som lever upp till förväntningarna men inte överträffar dem. Situationen tycks relatera väl till analysmodellen i sin helhet då tidigare resultat av arbetet med ISO 9001 och ISO 14001 förefaller ha format ett konsekvent synsätt och arbetssätt som leder till ett resultat som upplevs acceptabelt.

6.4.4 Avslutande kommentar på tillämpandet av analysmodellen i de tre fallen.

I ovanstående avsnitt behandlas synsätt, arbetssätt och upplevda resultat enligt logiken från vänster till höger i analysmodellen. Det är ett försök att bredda perspektivet och öka förståelsen för inbördes beroenden mellan de tre parametrarna både gällande kvalitet och miljö i stort samt ISO 9001 och ISO 14001 i de studerade fallen. Identifierade orsakssamband tyder på att både synsätt och arbetssätt påverkar vilka resultat som upplevs. Det hela pekar mot en mångbottnad förklaringsmodell där den selektiva tolkningen av resultat sker mot bakgrund av aktuellt synsätt och arbetssätt samtidigt som upplevda resultat i sin tur har betydelse för det fortsatta synsättet och arbetssättet. Gällande rådande synsätts och arbetssätts bidrag till faktiska resultat, positivt som negativt, går inte att uttala sig om i de aktuella fallen. Där blir det istället ett försök att med stöd i litteraturen finna indikationer på att aktuella synsätt och arbetssätt kan leda till resultat som i sin tur kan upplevas. Ovanstående resonemang tycks gälla både på individnivå likväl som för en mindre grupp av individer. På de tre företagen går det att härleda en intervjuad persons synsätt och arbetssätt till dess upplevda resultat och vice versa. De intervjuade som representerar samma företag ger i vissa fall också en antydning till att ett delat synsätt och arbetssätt gör att resultat upplevs på liknande sätt.

7 Diskussion

Diskussionen ämnar komplettera de i analysavsnittet presenterade orsaker till att de på företagen upplevda resultaten inte är så positiva som presenterad teori menar att det skulle kunna vara. Till skillnad från analysen berör diskussionen potentiella orsaker som inte direkt kan utläsas från empirin. Följande avsnitt grundar sig istället i en samlad bild av de olika företagen och syftar till att presentera ytterligare potentiella faktorer till varför studiens resultat ser ut som det gör. Analysen och diskussionen ämnar således tillsammans att ge en vidare förståelse för varför de intervjuade på de olika företagen upplever de resultat som de gör.

Den övergripande frågan som sökes i följande kapitel är alltså varför upplevt resultat ser ut som det gör, men ur ett vidare perspektiv än i föregående avsnitt. De faktorer som således tas upp nedan är om ett resultat från ett miljö- och kvalitetsarbete kan härledas till ISO 9001 och 14001, om synen på ISO-standarder har förändrats samt om ISO 9001 och ISO 14001 har blivit hygienfaktorer. Efter att nämnda faktorer har diskuterats följer en vidare reflektion kring studiens resultat. Efter att de slutgiltiga potentiella orsakerna har redogjorts för presenteras förslag till vidare forskning.

7.1 Kan resultat från kvalitets- och miljöarbete härledas till en specifik ISO-standard?

Utgångspunkten i rapporten är som bekant de av intervjupersonerna upplevda resultat av ISO 9001 och 14001 och faktiska resultat som avviker ifrån dem kan endast diskuteras. Upplevda resultat från ISO-standarder kan ha uppkommit från andra aktiviteter och på samma sätt kan också upplevda resultat från övrigt miljö- och kvalitetsarbete ha uppkommit från arbetet med ISO-standarderna. Det framkommer ur empirin att företagen upplever olika typer av resultat av ISO 9001 och ISO 14001. Det finns en problematik kring ifall de identifierade resultaten kan härledas till ISO-standarderna eller om de har uppkommit från andra aktiviteter. Problematiken är även omvänd och det kan möjligtvis finnas andra resultat som de intervjuade inte kan identifiera i form av resultat från ISO 9001 och ISO 14001, men vilka egentligen kan härledas till dem.

Några av de resultat företagen nämner som följd av ett arbete med ISO-standarderna är ett strukturerat arbetssätt, en grund i form av ett ramverk och förbättrad kommunikation, varav samtliga är faktorer som är svåra att kvantifiera och mäta. Wysocki (2004) varnar för att medarbetare kan förlora incitament till ett fortsatt arbete om inte framsteg kan påvisas av tydliga mätbara faktorer. Wysocki (2004) menar vidare att det utan tydliga mätbara faktorer även blir svårt att utvärdera processarbetets faktiska påverkan på resultatet. Ovannämnd problematik grundar sig i att företagen har åtskilliga aktiviteter och verktyg inom kvalitets- och miljöarbetet. Det behöver givetvis inte vara en problematik i sig, utan problematiken grundar sig i huruvida ett resultat om möjligt kan härledas till en specifik aktivitet eller standard. Exempelvis kan ett kvalitetsarbete drivas utifrån lönsamhetsaspekten i intresse av att få kostnadsbesparingar och behöver nödvändigtvis inte kopplas till ISO 9001. ISO 9001 och ISO 14001 kan alltså teoretiskt sett ligga till grund till positiva resultat med ett kvalitets- och miljöarbete, men resultaten tycks vara svåra att härleda till ISO-standarderna då andra faktorer tilldelas ett större fokus.

Vidare är det intressant att diskutera ISO-standardernas integrering i verksamhetssystemet eftersom Effort menar att det är då maximala positiva resultat kan uppnås. Effort menar att ett

tecken på hög grad av integrering av en kravstandard är att den inte syns i verksamheten. Ett företag som lyckats väl med att integrera ISO-standarderna i verksamheten borde således ha svårt att identifiera ett resultat kopplat till en ISO-standard. Vid en hög grad av integrering kan det därmed vara svårt att härleda resultat till en ISO-standard då den finns integrerad i hela organisationen.

Det faktum att empirin visar på en skillnad mellan upplevda resultat av ISO 9001 och ISO 14001 och de resultat teorin menar är möjliga att få ut kan även tänkas ha sin grund i hur SIS marknadsför standarderna. Det faktum att SIS marknadsför standarderna positivt behöver inte innebära att alla företag får ut ett positivt resultat av standarderna. I en studie av Poksinska med flera (2002) hade inte något av de studerade företagen lyckats uppnå samtliga fördelar.

7.2 Har synen på ISO-standarder förändrats?

Företag agerar i en omvärld med ömsesidiga beroenden. Ett ömsesidigt beroende vilket ständigt är närvarande är det mellan företaget och dess intressenter. Beroendena påverkar företagets kvalitets- och miljöarbete i olika grad exempelvis genom lagar, krav och olika trender. En förändrad omvärld kan påverka företags inställning till kvalitets- och miljöarbete samt inställningen till arbete med ISO 9001 och ISO 14001. I enlighet med att inställningen kan bero på och kan förändras enligt omvärlden kan företagets arbetssätt med kvalitetsfrågor, miljöfrågor och ISO-standarder förändras. Något som i förlängningen kan påverka de resultat företagen upplever av ett kvalitets- och miljöarbete samt ett arbete med ISO 9001 och ISO 14001.

De senaste åren har en förändring när det gäller inställning till och vikten av kvalitets- och miljöfrågor skett (Bergman, 2012); (Ammenberg, 2004). Influenser och krav kommer idag från olika håll, exempelvis från konsumenters ökade krav och medias allt hårdare bevakning i takt med ökade miljöproblem. Till skillnad från när ISO-standarderna lanserades tycks således dess roll ha förändrats, i enlighet med vad de studerade företagen har beskrivit. Förändringen innebär också att antalet verktyg för kvalitets- och miljöarbete har ökat i enlighet med vad Evans (2005) beskriver och ett flertal av de intervjuade lyfter fram att det, ur ett konkurrensperspektiv, inte räcker särskilt långt att bara vara ISO-certifierad längre.

Om det tidigare var så att ett gediget arbete med ISO 9001 och ISO 14001 var en form av *best practice*, menar de studerade företagen att de idag har andra arbetssätt som är av större vikt. Exempel på företag som helt enkelt anser sig vara mognare än ISO-standarderna har under studien uppkommit. En ISO-certifiering tycks alltså vara en orderkvalificerare snarare än en ordervinnare, vilket är något som diskuteras i nästa diskussionsavsnitt. Det tycks helt enkelt finnas andra verktyg och arbetssätt som värderas högre än en ISO-standard, vilket också sannolikt påverkar företagets incitament att fokusera på just sitt arbete med ISO 9001 och 14001. En aspekt värd att beakta är därför huruvida det med tanke på en ständigt föränderlig omvärld gör frågan, om vad teorin säger att företag kan få ut av ett arbete med ISO-standarder, mer komplex än vad den först verkar vara.

7.3 Har ISO 9001 och ISO 14001 blivit hygienfaktorer?

Många av de intervjuade talar klarspråk om att de anser ISO 9001 och ISO 14001 vara orderkvalificerare, vilket exempelvis uttrycks genom att certifieringarna inte har varit val utan snarare måsten. Certifieringarna uppges snarare vara nödvändigheter än något att stoltsera med på marknaden. Det uppges med andra ord inte vara möjligt att vinna en förhandling med hjälp

av certifiering enligt ISO 9001 eller ISO 14001 men det går att bli bortvald i brist på sådan. Det hela mynnar ut i en intressant marknadssituation där företag känner sig tvungna att certifiera sig, men samtidigt eventuellt inte får särskilt mycket värde av certifieringarna utöver certifikaten som sådana.

Möjligen kan företag som befinner sig i samma situation som den som målas upp av de intervjuade på de tre företagen i studien frestas att ta en genväg till certifiering. Med tanke på att kvalitets- och miljömålen tolkas och definieras av företagen själva blir ansträngningen för att erhålla ett certifikat relativ. Den bakomliggande ansträngningen för att erhålla och bibehålla ett certifikat och de resultat de ger går inte att utläsa i certifikatet. Således går det att tänka sig att företag med kortsiktigt nyttofokus strävar efter att på enklast möjliga sätt nå ett certifikat.

Det går även att spekulera i huruvida miljöarbete, likt ett av de resonemang Ammenberg (2004) för, fortfarande anses vara förenat med en stor affärsmässig risk. Hans uppfattning om att många hävdar att konkurrenskraft går förlorad vid ett miljöarbete i framkant, då det saknas efterfrågan från marknaden, går att applicera på marknadssituationen rörande ISO 14001. För de studerade företagen tycks det vara uteslutet att inte vara certifierade enligt standarden. Det kan likväl upplevas riskfyllt, eller av olika anledningar omotiverat, att bedriva ett progressivt miljöarbete. Det skulle mycket väl kunna innebära att de gör precis vad de måste i fråga om miljöengagemang, vilket ur marknadssynpunkt kan vara just att vara certifierade enligt ISO 14001. Om så är fallet är dock ingenting som direkt kan utläsas ur intervju svaren på något av de tre studerade företagen. Företag A avviker som bekant delvis genom flertalet svar som anser att företaget har mycket liten påverkan ur miljösynpunkt och ser i allmänhet kvalitetsarbete som mer värdeskapande än miljöarbete. Om resterande företag delar den synen är det inget de talar klarspråk om. Företag A är å andra sidan ensamma om att uppleva att just ISO-standarderna 14001 ger mer än ISO-standarderna 9001.

Det är inte bara på företag A som tendenser till att miljöarbete inte självantaget ges högsta prioritet finns. Företag B och C uppger sig angående miljöarbete rätta verksamheten utifrån lagkrav, trots att de säger sig vara medvetna om de miljöutmaningar de står inför. Uppfattningen att det i de studerade fallen inte verkar anses möjligt alternativt motiverat att bedriva ett miljöarbete som ligger före lagkraven bekräftar. Den på företagen utbredda uppfattningen att lagkraven i stor utsträckning framtvingar utveckling på miljöfronten går att tolka som att lagkraven är så pass resurskrävande att övriga mer eller mindre frivilliga krav per automatik åsidosätts. Kanske är det inte bara synen på ISO-standarder, arbetssätten med dem eller de upplevda nackdelar de förknippas med som bidrar till uteblivna resultat. Det skulle också kunna vara det faktum att ISO 14001 är en, ur rättslig synpunkt, frivillig kravstandard som gör att den får en obetydlig roll i ett företags miljöarbete och därmed en begränsad del i det upplevda värdet av det sammanlagda miljöarbetet. I kombination med standarden som en upplevd hygienfaktor med begränsad nytta är det rimligt att anta att somliga företag anser sig göra rätt i att inte ge den mer uppmärksamhet än nödvändigt.

När det gäller kvalitetsarbete gör sig även ISO 9001 påmind som en orderkvalificerare snarare än en ordervinnare. På kvalitetsområdet tycks det dock inte saknas incitament att arbeta ihärdigt i de studerade fallen. Där tycks det snarare vara så att ISO 9001 ges bristande tilltro som en följd av att större delen av marknaden är certifierade enligt ISO 9001 och det gäller att sticka ut med sitt kvalitetsarbete. God kvalitet uppges vara något som förväntas, vilket ligger i linje med Evans (2005) resonemang om kvalitetsstandarders ökade betydelse. I nämnd kontext blir ISO 9001, i egenskap av hygienfaktor, eventuellt inte det företagen väljer att prioritera i den hårda konkurrensen om att positionera sig som en garant för god kvalitet. Två av de aktuella företagen har exempelvis kvalitet som ett av sina kärnvärden, vilket säger en del om begreppets betydelse ur ett marknadsavseende.

7.4 Vidare reflektion kring studiens resultat

Av det som framkommit ur studien tycks det svårt för företag att uppleva något ytterligare värde utöver certifieringen som sådan. Certifiering verkar som ovan nämnts i många fall vara ett krav från intressenter och verkar inte få en betydande roll i företagens kvalitets- och miljöarbete. I de fall företagen anser att ISO-standarderna spelar en betydande roll tycks de ändå ha svårt att sätta fingret på vad de faktiskt får ut av certifieringen mer än en grundläggande struktur för kvalitets- och miljöarbetet.

Frågan är således om ISO-standarderna egentligen behöver ge ytterligare värde för företagen eller om det kanske räcker med de studerade fallens upplevda resultat? En ståndpunkt skulle i resonemanget kunna vara att det kanske räcker att företagen certifierar sig för sakens skull så länge företagen utöver det har ett framgångsrikt kvalitets- och miljöarbete. Ett argument mot ett sådant resonemang skulle kunna vara att företagen, trots en inställning om att erhålla certifikatet så billigt som möjligt, ändå lägger ner mycket tid och resurser på att anskaffa och bibehålla ISO-certifikaten. När ett sådant arbete ändå utförs kan det tyckas onödigt att inte ta tillvara på nedlagda resurser och genomföra det fullskaligt för att på så sätt ha en bättre förutsättning till att uppnå förbättrade resultat. I ekonomiska termer vore det svårt att försvara att så mycket resurser läggs på något som ändå bara ska fungera som en hygienfaktor. Det faktum att företag idag agerar på ett sätt som inte maximerar nyttan med ISO-standarderna kan således ses som en dold potential hos standarderna. Argumenten lyder att det antagligen är få företag som vill att kostnaderna ska överstiga nyttan och att med rätt inställning och tanke om vad ISO-standarderna kan bidra med så går det att undkomma att hamna i det dilemman.

Det är dock möjligt att betydelsen av ISO-standarderna som en grundstruktur inte ska underskattas. I den rollen fungerar de ändå som en mall för hur kvalitets- och miljöarbetet på företagen ska utformas och de förmår företag att hitta sin egen väg att arbeta med dessa frågor. Vidare kan en anledning till varför ISO-standarderna tenderar att få den bakomliggande roll de i många fall har bero på dess utformning. De kan också upplevas utdaterade då det verkar finnas en uppsjö av andra verktyg på marknaden att använda vid kvalitets- och miljöarbete.

Det faktum att det utöver ISO-standarderna tycks finnas andra verktyg företagen använder vilka möjligtvis är lättare att koppla ett värde till kanske inte gör något. ISO-certifieringen fyller i ett sådant fall i någon mån ändå en funktion trots att företag kanske har svårt att se att dess resultat faktiskt härstammar från ISO-standarden i fråga.

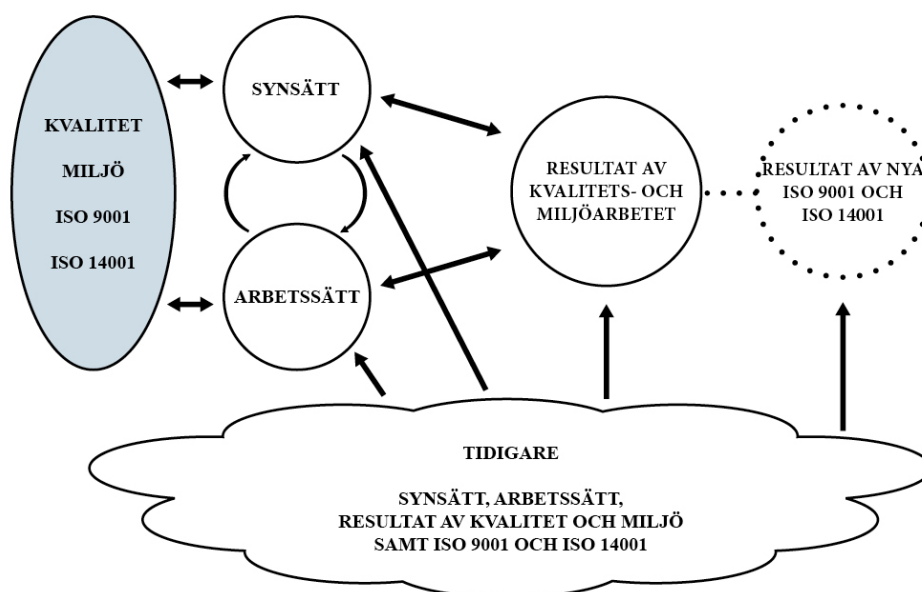
7.5 Förslag på vidare forskning

Under 2015-2018 väntar en revidering av ISO-standarderna. Då studien syftat till att studera upplevda resultat samt orsaker till upplevda resultat av ISO-standarderna kan det för vidare forskning vara intressant att se huruvida de nya ISO-standarderna påverkar upplevda alternativt faktiska resultat.

Syftet med revideringen av standarderna är förbättra dem genom att skapa en gemensam struktur för samtliga ledningssystemstandards samtidigt som de ska fokusera mer på ledarskap. ISO 9001 kommer bland annat innehålla större krav på processarbete och ISO 14001 kommer bland annat ha ett ökat fokus på livscykelanalyser samt miljöprestanda, vilket skulle kunna ge nya möjligheter till förbättrade resultat av ett arbete med ISO 9001 och 14001. I nya ISO 9001 kommer det att bli ännu tydligare att kraven ska tolkas av företaget på ett specifikt sätt, vilket är något som kan medföra att det blir tydligare för företagen att standarden bör

anpassas till verksamheten och inte tvärtom. Med det som grund finns möjligheten att den ovan presenterade revideringen av ISO-standarderna kommer att leda till att synen, arbetssättet och resultat av dem förbättras.

Upplevda resultat av de nya ISO-standarderna kan tänkas påverkas av företagets tidigare synsätt på och arbetssätt med ISO 9001 och 14001. Företagets synsätt och arbetssätt med kvalitets- och miljö i stort kan också tänkas påverka resultat av de nya ISO-standarderna. På samma sätt gäller det omvända i form av att de nya standarderna kan påverka arbetssättet och synsättet på kvalitet och miljö. Det kan dessutom vara intressant att undersöka om tidigare upplevda resultat av arbetet med kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001 påverkar upplevda resultat av de nya ISO-standarderna. Samtliga redogjorda förhållanden presenteras i figur 7.1 nedan.



Figur 7.1 Bilden visar hur synsätt på, arbetssätt med samt resultat av den nya standarden kommer att påverkas av tidigare synsätt på, arbetssätt med och resultat av kvalitet och miljö samt ISO 9001 och 14001.

Det kan även tänkas vara intressant att vidare studera vilken roll interna samt externa revisioner bör ha hos de certifierade företagen. Under studien framkom ett flertal synpunkter på hur revisorer ska agera och således vilken roll de ska inneha för att företagen ska kunna uppnå en nytta med revisionerna, det vill säga mer än bara ett kvitto på att de följer uppsatta regler. Flera respondenter framhävde att framförallt de externa revisorerna i större utsträckning borde vägleda företagen i sitt kvalitets- och miljöarbete snarare än att påpeka fel och brister. Det faktum att revisionerna kan vara problematiska framförs av Henkoff (1993) som menar att revisionernas utformning kan vara grundorsaken till problematiken. Han framhåller att en revision endast ämnar kontrollera att kraven för den aktuella standarden uppnåtts utan vidare effekt- och orsaksanalys som en potentiell orsak till varierande kvalitet på utfall av revisioner.

Ytterligare en aspekt som kan tänkas vara intressant för vidare forskning är att undersöka hur implementeringen av ISO-standarderna har genomförts i olika verksamheter. Implementeringsprocessen är en faktor som inte har tagits i beaktning i studien, men tros kunna vara ytterligare en orsak till upplevda alternativt brist på upplevda resultat med ISO 9001 och ISO 14001.

8 Slutsats

Med utgångspunkt i studiens syfte, att undersöka i vilken utsträckning och på vilket sätt företag certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001 upplever att arbetet med dem ger resultat, med betoning på positiva resultat. Vidare syftar studien till att identifiera och analysera orsakssamband, vilka kan ha betydelse för uppkomsten av alternativt bristen på upplevda positiva resultat. Förhoppningen är att hjälpa fler företag att eftersträva ett kontinuerligt och hållbart kvalitets- och miljöarbete. För att ge svar på syftet besvaras studiens tre frågeställningar; Vad upplevda resultat kan utgöras av, vilka resultat som är teoretiskt möjliga, och vad de upplevda resultaten kan bero på.

Vad upplevda resultat kan utgöras av

Åsikterna kring vad de intervjuade upplever för resultat av ISO 9001 och ISO 14001 kan sammanfattas av strukturerade arbetssätt, arbetsstöd och standardisering. Vidare kan arbete enligt ISO 9001 och ISO 14001 upplevas höja lägstanivån inom kvalitets- och miljöarbetet både internt och externt, ge en kvalitets- och miljöstampel samtidigt som de utgör ramverk. Vidare upplever intervjuade att certifieringarna utgör marknadskrav.

Vilka resultat som är teoretiskt möjliga

Enligt studiens samlade teori kan en översikt av möjliga resultat ett företag kan uppnå av att arbeta med ISO 9001 och ISO 14001 göras. Möjliga resultat ISO 9001 kan tänkas ge är bland annat förbättrad produktion, ökad kundnöjdhet samt en förhöjning av anställdas medvetenhet av sitt företags kvalitetsproblem. Möjliga resultat ISO 14001 kan tänkas ge är en minskad resursanvändning, en ökad *goodwill* och trovärdighet kring företagets miljöarbete, vilket i sin tur kan ge ett ökat förtroende från kunder och en förbättrad *image* för företaget. Ytterligare resultat som är gemensamma för de båda standarderna är enligt teori att de kan hjälpa företag att överkomma svåra utmaningar, ge en effektiv affärsverksamhet, hjälpa företagen att öppna sig mot nya marknader samt öka marknadsandelar, främja en fri och global marknad och underlätta ett kontinuerligt förbättringsarbete. Sammantaget kan de potentiella resultaten ge företaget ekonomiska fördelar.

Vad de upplevda resultaten kan bero på

Studien har visat att det finns orsaker som avgör vilka upplevda resultat som fås av ISO 9001 och ISO 14001. De två övergripande orsaksfaktorer som har identifierats är synsätt på och arbetssätt med kvalitet och miljö samt ISO 9001 och ISO 14001, vilka har påvisats påverka varandra likväl som de påverkar de upplevda resultaten. I händelse av att det egna företagets kvalitetsarbete har ansetts ligga i framkant har ISO 9001 upplevts ge mindre värde för företagen. När det egna företaget upplevs ha svårt att självt upprätta en struktur för miljöarbetet, men inte för kvalitetsarbetet verkar ISO 14001 ge ett relativt större positivt resultat än ISO 9001.

Under intervjuerna har det framkommit att ISO-certifieringarna idag snarare ses som hygienfaktorer än något företagen kan stoltsera med, men att de båda certifieringarna fortfarande är marknadskrav. I studien har det framkommit att incitamenten för att arbeta med kvalitet verkar vara högre då kvalitetsarbete upplevs vara mer värdeskapande. Vid miljöarbete verkar det snarare som att lagkrav har större betydelse samt utgör en lägsta nivå för vad som krävs. Synen på ISO-standardernas betydelse för arbetet verkar därav avgöras av företagets syn på marknadens förväntningar samt vad de anser skapar värde för den egna verksamheten.

I de studerade fallen tycks det vara andra verktyg än ISO-standarder som spelar störst roll för företagens kvalitets- och miljöarbete. Då företagen anser att de har bättre metoder och verktyg i framförallt kvalitetsarbetet men även i miljöarbetet verkar ISO-standarderna enbart bli ett krav varpå företagen inte gör mer än vad som krävs för att uppnå kraven. Syftet med standarderna är att företagen ska anpassa kravlistan efter den egna verksamheten vilket ger företaget möjlighet att utforma standarden efter egna mål. Med givna premisser anses det då underligt att företagen inte gör mer för att skapa värde av ISO-standarderna. En förklaring kan vara att det under studien framkommit att inte alla anser att standarderna är rätt verktyg att använda.

De intervjuade kan ge fler exempel på resultat av arbetet med kvalitet och miljö i stort än med ISO-standarderna, vilka verkar vara svårare att exemplifiera och kvantifiera. I studien har en diskussion förts som tyder på att resultat av kvalitets- och miljöarbetet i stort kan vara svåra att härleda från en specifik ISO-standard. Därav tros det finnas fler resultat som de intervjuade inte har påtalat.

Sammanfattningsvis verkar ISO-standarderna ha spelat ut sin roll som orderdifferentierare och företagen anser sig ha bättre verktyg vid främst kvalitetsarbetet men även miljöarbetet. ISO-standarderna lyfter lägstanivån och vid avsaknad av ett strukturerat kvalitets- eller miljöarbete verkar ISO 9001 och ISO 14001 vara en bra utgångspunkt. Däremot förekommer ett eventuellt resursslöseri förenat med att företagen trots allt väljer att lägga tid och ekonomiska resurser på att bibehålla sina certifikat. Oavsett om det är de båda ISO-standarderna eller någonting annat som upplevs vara avgörande för att kunna bedriva ett verksamt kvalitets- och/eller miljöarbete bör det ligga i företags intresse att ägna sig åt värdeskapande aktiviteter.

Källförteckning

Alänge, S., Clancy, G., Marmgren, M. (2014) *Naturalizing Sustainability in Product Development: A Comparative Analysis of COMPANY A and COMPANY B*. Göteborg: Chalmers Universitet.

Altomare, M. Natrass, B. (1999) *The Natural Step for Business: Wealth, Ecology, and the Evolutionary Corporation*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur

Ammenberg, J. (2004) *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur AB.

Antonsson, AB. (2008) *Miljödriven Affärsutveckling*. I *Miljö i ett företagsperspektiv*, red. K. Grahn, ss. 66-70. Ödeshög: Prevent.

Beckford, J. (2002) *Quality*. 2. Routledge: London

Beechner, A.B. and Koch, J.E. (1997) *Integrating ISO 9000 and ISO 14001*, vol. 30, nr 2

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

Book, S. (2006). *Naturalizing Quality Management: A problem of organizing in processes of change*. Göteborg: Chalmers Universitet.

Bratt, L., Larsson, M., Sandahl, J. (2010) *Hållbar utveckling och ekonomi inom planetens gränser*. 1:2. Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A., Bell, E. (2011) *Business Research Methods*. 3. Oxford: Oxford University Press.

Carty, M., Piper, L. (2004) *Ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö - för hållbara organisationer som vill följa iso-standarder*. Stockholm: SIS Förlag AB.

Castka, P., Balzarova, M.A. (2008) The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility - an inside perspective. *International Journal of Production Economics*. Vol. 113, nr 1, ss. 74-87.

Corsby, P. (1979) *Quality is free*. New-York: McGraw-Hill.

Dubois, A., Gadde, L.E. (2002) *Systematic combining: an abductive approach to case research*. Göteborg: Chalmers Universitet.

Effort Consulting AB. (2015) Effort. <http://www.effort.se/> (2015-02-09)

Eliasson, A. (2010) *Kvantitativ metod från början*. 2:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson, L.T., & Wiedershem-Paul, F. (2014) *Rapportboken*. 1:2. Stockholm: Liber AB.

Evans, J.R. (2005). *Total Quality. Management, Organization and Strategy*. 4. South-Western: Mason, Ohio.

Gotzamani, K., Tsiotras, G. (2001) An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Product Management*, vol.21, nr 10, ss. 1326-1342

Gotzamani, K., Tsiotras, G. (2002) *The true motives behind ISO 9000 certification*. . *International Journal of Operations & Product Management*, vol.19, nr 2, ss. 151-169

Gronhaug, K., Stone, R. (2012) *Competitiveness Review*. Tredje upplagan. Bingley: Emerald Group Publishing.

Hart, S.L, Milstein, M.B. (2003) Creating sustainable Value. *Academy of Management Executive*. Vol. 17, nr 2, ss. 56-67

Henkoff, R. (1993), The hot new seal of quality. *Fortune*, ss. 68-71. Citerad i Gotzamani, K., Tsiotras, G. An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Product Management*, vol.21, nr 10, ss. 1326-1342

Henricks, K.B., Singhal, V.R. (1997) Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Awards. *Management Science*, ss. 1258-1274

Holme, I.M., Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik*. 2. Lund: Studentlitteratur.

ISO (2015) *The International Organization for Standardization*.
<http://www.iso.org/iso/home.html> (2015-04-15)

Jacobsen, D och Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Kondalkar, V.G. (2009) *Organization Development*. New Age International.

Mahmoudi, S, Rubenson, S. (2004) *Miljörättens grunder: Svenska och europeiska regler i ett internationellt perspektiv*. Stockholm: Nordsteds Juridik

Marmgren, M., Alänge, S., Book, S. (2012) *Understanding Management Systems: a test of conceptual framework*. Göteborg: Effort AB.

NE (2015) National Encyclopedin.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/certifiering> (2015-04-01)

Oakland, J. (2008) *Statistical Process Control*. Sjätte upplagan. Oxford: Elsevier.

Peddle, R., Rosam, I. (2004) *Att bygga ett processbaserat ledningssystem för verksamhetsförbättring*. Stockholm: SIS Förlag AB.

Persse, J.R. (2006) *Process Improvement Essentials*. Sebastopol: O'reilly media

Plenert, G. (2012) *Strategic Continuous Process Improvement: Which Quality Tools to Use and When to Use Them*. [Elektronisk] New York: McGraw-Hill.

Poksinska, B., Dahlgaard, B., Eklund, J. (2002) Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, nr 5, ss. 585-606

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, vol.84, nr 12, ss. 78-

Rayner and Porter (1991) BS750/ISO 9000 ± the experience of small and medium-sized firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 8, Nr 6, ss. 16-28. Citerad i Gotzamani, K., Tsiotras, G. An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Product Management*, vol.21, nr 10, ss. 1326-1342

Röhne, J. (2011) Så systematiserar Hertz sin sociala påverkan med ISO 26000. *Miljö Aktuellt*. 2011-01-03 <http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.361656/sa-systamatiserar-hertz-sin-sociala-paverkan-med-iso-26000> (2015-02-09)

Rondinelli, D., Vastag, G. (2000) Panacea, common sense, or just a label?: The value of ISO 14001 enviromental management systems. *European Management Journal*. Vol. 18, nr 5, ss. 499-510.

SIS (2015) *Swedish standard institute*. <http://www.sis.se/> (2015-04-01)

Smith, R.S. (1998) *Profit Centers in Industrial Ecology: The Business Executive's Approach to the Environment*. [Elektronisk]. Greenwood Press.

Socialstyrelsen. (2012) *Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*. <http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/18777/2012-6-53.pdf>. Socialstyrelsen

Starrin, B., Svensson, P.G. (1996) *Kvantitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Swedac (2015) *Swedac. Styrelsen för ackriditering och teknisk kontroll*. <http://www.swedac.se/> (2015-04-01)

Tingström, J., Swanström, L., Karlsson, R. (2006) Sustainability management in product development projects - The ABB experience. *Journal of Cleaner Production*. Vol.14, nr 14-15, ss. 1377-1358.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. 4. Lund: Studentlitteratur AB.

Vonderembse, M.A. and White, G.P. (1996) *Operations Management*. [Elektronisk]. St Paul: West Publishing.

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2. Lund: Studentlitteratur AB.

Warner, B (2002) *Organization change: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications

Williams, N. (1997) ISO 9000 as a route to TQM in small to medium sized enterprises: snake or ladder? *The TQM Magazine*, Vol. 9, nr 1, ss. 8-13. Citerad i Gotzamani, K., Tsiotras, G. An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Product Management*, vol.21, nr 10, ss. 1326-1342

Wysocki, R. (2004) *Project Management Process Improvement*. [Elektronisk]. Artech House.

Bilaga 1

Nedan följer frågorna som har använts som mall för intervjuerna. I flertal fall har intervjun inte följt frågorna i exakt ordning, även flexibilitet i följdfrågor har tillåtits.

Hur ser dina ansvarsområden/dagliga sysslor ut?

Kvalitet

- Vad tänker du på när du hör ordet kvalitet relaterat till ditt arbete?
- Hur relaterar du dina arbetsuppgifter till kvalitet?
 - *Vad associerar du kvalitetsarbetet i företaget i stort till?*
- Vilka är era viktigaste kvalitetsfrågor?
- Hur säkerställer ni en god kvalitet?
- Finns det någon dokumentation som stödjer dig i dina arbetsuppgifter kring kvalitet?
 - *Är det bra/relevanta dokument?*
- Ger det kvalitetsinriktade arbetet något resultat?
 - *Exempel?*
 -

Miljö

- Vad tänker du på när du hör ordet miljö relaterat till ditt arbete?
 - *Hur relaterar du dina arbetsuppgifter till miljö?*
 - *Vad associerar du miljöarbetet i företaget i stort till?*
- Vilka är era viktigaste miljöfrågor?
- Hur säkerställer ni ett bra miljöarbete?
- Finns det någon dokumentation som stödjer dig i dina arbetsuppgifter kring miljö?
 - *Är det bra/relevanta dokument?*
- Ger det miljöinriktade arbetet något resultat?
 - *Exempel?*

ISO-standarder

- Kan du beskriva vad som är ert ledningssystem?
 - *Fri tolkning - Hur tolkar du begreppet ledningssystem?*
- Vad tänker du på när du hör ISO 9001 och 14001?
- Hur arbetar ni med ISO 9001 och ISO 14001?
 - *Hur påverkar dessa ISO-certifieringar ert dagliga arbete?*
 - *Finns det någon dokumentation som stödjer dig i ditt arbete med ISO 9001 och 14001?*
- Vad får ni ut av ISO 9001 och ISO 14001?
 - *Finns det några nackdelar?*
- Varför tror du att företaget har valt att ISO-certifiera sig enligt ISO 9001 och 14001?
- Hur tycker ni att ISO-kraven präglar ert miljö- och kvalitetsarbete?
 - *Vad anser du har störst betydelse för ert kvalitets- och miljöarbete?*

Bilaga 2

Följande stycke är ett intressant sidospår studien visade sig innehålla.

Tankar kring interna och externa revisioner

En undersökning av de intervjuades syn på interna och externa revisioner var inget som ursprungligen var tänkt att göras. Ett flertal av de intervjuade lyfter dock upp hur de upplever revisionerna som en del av sina svar på olika intervjufrågor. Det har därför ansetts relevant att kort resonera kring de olika upplevelserna av interna och externa revisioner som en delmängd av faktorn arbetssätt.

Kvalitetsingenjören tillika internrevisor på företag A menar att både interna och externa revisioner behövs, men att de interna har möjlighet att gå in mer på djupet. Den kvalitetsansvarige är dock av åsikten att de externa är mer värdefulla. Åsikten delas även av samtliga intervjuade på företag C som bland annat upplever att de externa revisionerna tenderar att bli krusningar på ytan med varierad nivå på förbättringsåtgärderna då en extern revisor besitter begränsad kunskap om företagets processer. På företag B förs liknande resonemang av avdelningschefen som menar att den externa revisorn spelar en avgörande roll för vilket resultat arbetssättet med ISO-standarderna ger. Hen tycker visserligen att de externa revisionerna ger mer än de interna.