



# Förbättringskultur

Åsa Rönnbäck, PhD



FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

1



## Varför förbättringskultur?



FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

2




**Ökad ohälsa på svenska arbetsplatser**  
*Försäkringskassan (2026)*

**25% är engagerade på jobbet**  
*Gallup (2025)*

**Sverige har ett av de lägsta tillväxttalen**  
*OECD (2025)*

**Hög innovation – låg tillväxt**  
*KI (2024)*

 **FÖRBÄTTRINGSKADEMIN**

3



**Hur vi leder och organiserar vårt arbete  
behöver utvecklas.**

**Detta inkluderar även kvalitetsarbetet!**

 **FÖRBÄTTRINGSKADEMIN**

4



5

## Toppstyrning → Självstyre

<b>TEAL</b>	"ORGANISM": CHEFSLÖS, SJÄLVORGANISERING, TEAM, PRINCIPER
<b>GRÖN</b>	"FAMILJEN": VÄRDEGRUND, KULTUR, HIERARKI, DELEGATION
<b>ORANGE</b>	"MASKIN": MÅL, PRESTATION, RESULTAT
<b>AMBER</b>	"ARMEN": ROLL- OCH ANSVAR, STABILITET, FORMELLT
<b>RÖD</b>	"VARGFLOCK": MAKTUTÖVNING (GATUGÄNG, MAFFIOR)

Laloux (2017)

FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

6

# Byråkrati → Människokrati



- Strategin sätts från toppen
- Styrning sker från toppen
- Standardisera
- Centrala funktioner koordinerar
- Kontroll genom regler och inspektioner
- Individer tävlar för befordran
- Stora enheter

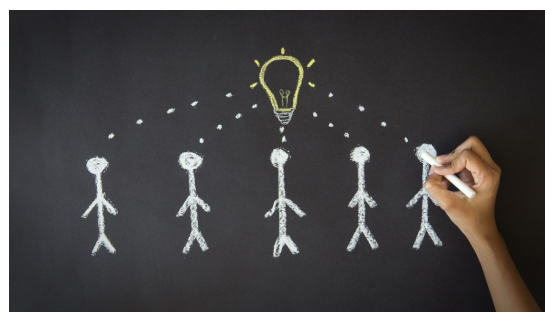
- Strategin utvecklas av alla
- Individer & team är självstyrande
- Experimentera
- Människor koordinerar genom samarbeten
- Kontroll genom värderingar och transparens
- Individer tävlar för att skapa värde
- Små enheter

Hamel & Zanini (2025)

 FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

7

## Utveckling genom Implementering vs Förbättring



Eriksson (2019)

 FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

8

# Implementering vs Förbättring

9

A photograph of an iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water surface, while the much larger, jagged base is submerged below. The sky is blue with some light clouds.

**Vad är  
förbättringskultur?**

10



11



12

## VÄRDERINGAR – INDIVID

-  Respekt
-  Samarbete
-  Tillit
-  Ansvar
-  Öppenhet
-  Engagemang
-  Ärlighet

## VÄRDERINGAR – INDIVID & SYSTEM

-  Vi är behovs- & syftesdrivna
-  Vi har värdeskapande processer & nätverk
-  Vi förbättrar
-  Vi är motiverade
-  Vi leder

Rönnbäck (2026)

 FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

13

Beteenden

Värderingar

Antaganden

14

Värderingar	Kund-orientering	Process-orientering	Engagerat ledarskap (*Proaktivitet)	Allas delaktighet/samverkan	Ständiga förbättringar	Basera beslut på fakta
Stödjande beteende #1 vs.	Vi arbetar gemensamt för att tillgodose kundens behov.	Vi samarbetar mellan avdelningar och funktioner när vi utvecklar vår verksamhet.	Våra ledare uppmuntrar förbättringsförslag och hanterar problem som en möjlighet till förbättring.	Vi arbetar för att nå verksamhetens övergripande mål.	Vi utvärderar och förbättrar våra arbetssätt.	När vi har ett problem tar vi reda på grundorsaken innan vi beslutar om en lösning.
Hindrande beteende #1	I vår verksamhet löser speciellt utsedda personer kundens problem.	Vi fokuserar på att utveckla vår verksamhet inom gruppen och den egna avdelningen.	Våra ledare utgår ifrån att vi gör rätt från början för att undvika problem.	Vi arbetar för att nå vårt teams mål.	Vi löser problemen när de uppstår.	Vi löser problem så snabbt och enkelt som möjligt.
Stödjande beteende #2 vs.	Vi tar reda på vad kunderna har för behov och förväntningar och anpassar våra produkter och tjänster efter detta.	Vi följer våra överenskomna riktlinjer och arbetssätt.	Våra ledare frågar efter kundkonsekvenser i beslutssituationer.	Vid utveckling av verksamheten involveras alla medarbetare utifrån kompetens.	Vi arbetar strukturerat med förbättringar.	Vi samlar in information och mätresultat som vi använder när vi utvecklar verksamheten.
Hindrande beteende #2	Vi tar fram så bra produkter och tjänster som möjligt. Dessa erbjuder vi till kunder.	Vi väljer individuellt hur vi vill arbeta.	Våra ledare frågar efter effektivitet i beslutssituationer.	Vårt förbättringsarbete hanteras av våra ledare eller specialister.	Vi arbetar situationsanpassat med förbättringsarbete.	Vi utvecklar verksamheten baserat på kunskap och erfarenheter från våra medarbetare.
Stödjande beteende #3 vs.			Våra ledare prioriterar förebyggande arbete.*			
Hindrande beteende #3			Våra ledare prioriterar lösning av uppkomna problem.*			

Cronemyr, Bäckström & Rönnbäck (2017)

:MIN

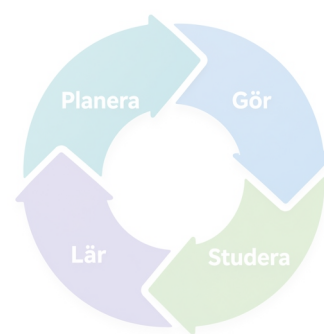
15

# Utveckling av kulturen kräver systematik & struktur

16

# Rekommendation

1. Gör pulsmätningar
2. Förstå varför
3. Hitta lösningar
4. Testa lösningar i liten skala
5. Sprid lärdomar



 FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

17

**Hur ska vi bedriva  
kvalitetsarbetet för att stärka  
en förbättringskultur?**

 FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

18

# Två grundsyner på kvalitet



Rönnbäck (2019)



 FÖRBÄTTRINGSAKADEMIN

19

# ISO 9001 & Implementering

**”Design och implementering av ett kvalitetsledningssystem...” (ISO 9001)**


 FÖRBÄTTRINGSAKADEMIN

20

# ISO 9001 & Kultur

## Kvalitetsledningssystemet:

- Associeras med struktur
- Associeras **inte** med organisationskultur
- Stöder **inte** ledarskap och medarbetarnas engagemang

*"Det är kulturen,  
inte kvalitetsledningssystemet,  
som skapar resultat!"*

Rönnbäck & Lindblad (2019)

 FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

21







## Förbättringskultur

 FÖRBÄTTRINGSKADEMIN

22

## Viktiga nycklar

-  Kulturen styr vilken struktur som utvecklas
-  Öka förbättringskompetensen
-  Skapa självstyrande individer & team
-  Ledningen måste utveckla sitt ledarskap

## Centrala ledarbeteenden i en förbättringskultur

- Utveckla nya ledare och chefer
- Prata om verksamhetens syfte och vårt "varför"
- Förbättra hela värdeskapandet & minska byråkratin
- Testa flera lösningar i liten skala



**3 av 4  
utvecklingsinitiativ  
misslyckas!  
Undvik vanliga  
fallgropar!**



25

## Vanliga fallgropar



En stark implementeringslogik "sätter käppar i hjulet"



Att ej arbeta tillsammans med HR – ansvarar för ledarskapsprogram & kulturprogram



Att trycka ut i stor skala – Testa alltid i liten skala!

26



# Lycka till att stärka förbättringskulturen!

Åsa Rönnbäck, PhD  
Tfn: 070-567 59 97  
E-post: [asa@forbattningsakademien.se](mailto:asa@forbattningsakademien.se)  
[www.forbattningsakademien.se](http://www.forbattningsakademien.se)

 FÖRBÄTTRINGSKADEMIN