



# UPPLEVELSER FÖRVÄNTNINGAR

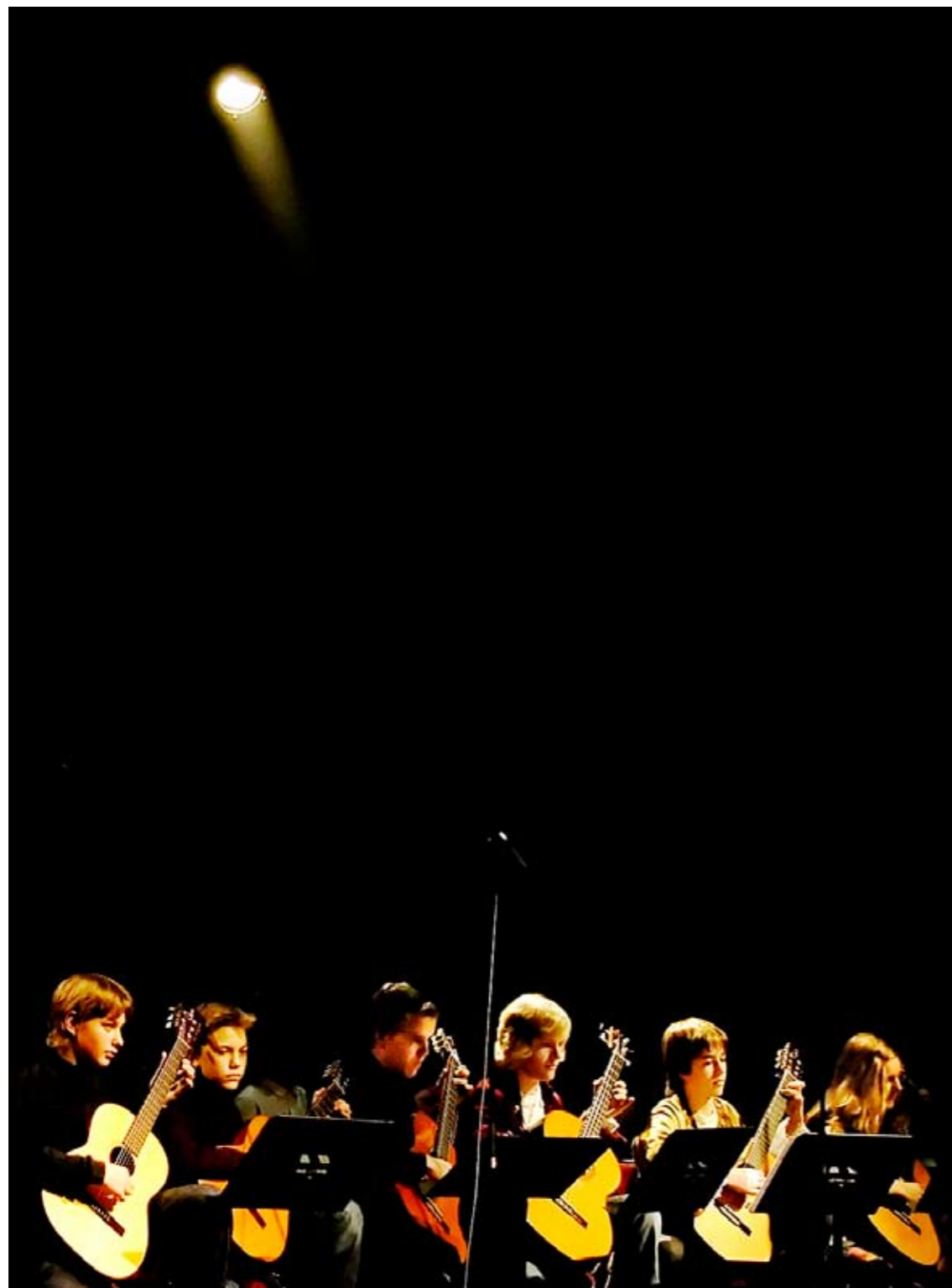
# INNEHÅLL

1. Inledning .....	5
Bakgrund .....	6
Fördjupning i Offensiv kvalitetsutveckling .....	6
2. Vad är kvalitet? .....	7
Kvalitet definierad .....	7
Aspekter av kvalitetsutveckling .....	8
Kund .....	9
Behov .....	9
3. Offensiv kvalitetsutveckling 1, Värderingar .....	13
Sätt kunderna i centrum! .....	14
Basera beslut på fakta .....	14
Arbeta med processer .....	15
Arbeta med ständiga förbättringar .....	17
Skapa förutsättningar för delaktighet .....	18
Lägg grunden med ett engagerat ledarskap! .....	19
4. Offensiv kvalitetsutveckling 2, Arbetsätt och verktyg .....	22
Förbättringscykeln .....	23
Brainstorming .....	24
Släktskapsdiagram .....	25
Träddiagram .....	31
Ledningsverktyg i samverkan .....	35
Matrisdiagram .....	43
Självutvärdering .....	44
Processledning och processkartor .....	45
5. Strategisk verksamhetsutveckling .....	49
Skapa en vision! .....	50
Formulera en verksamhetsidé .....	51
Definiera strategin och gör handlingsplaner .....	52
6. Utvikning 1: Kultur och värderingar i organisationen .....	55
Vad är kultur .....	55
Kulturens tre dimensioner .....	56
7. Utvikning 2: Ledarskap .....	61
John Kotter och pingvinen .....	61
Jim Collins och igelkotten .....	62
Jan Carlzon och sanningens ögonblick .....	63
8. Utvikning 3: Applied Imagination, Principles of Creative Problem-Solving .....	65
Utvikning 4, Våga Visa .....	68
Referenslitteratur .....	71

**Foto:** Tommy Björklund, Bengt Elmerstad och Håkan Sandh. Bilderna kommer från verksamhet på kulturskolor i Karlskrona, Luleå, Solna och Tyresö.

**Grafisk form:** Matilda Strandler/Rikskonserter

**Illustrationer/diagram:** Sofia Berry



# 1. Inledning

Denna handbok är ett resultat av SMOK:s (Sveriges Musik- och kulturskoleråds) projekt Q2, vilket finansierats av Ungdomsstyrelsen. Projektet inleddes i september 2008 och avslutades den 31 augusti 2009 och bestod av tre delar:

- **Fördjupning i Offensiv kvalitetsutveckling**
- **Våga Visa, ett samarbete om utvärdering**
- **Mätetal**

Det är den offensiva kvalitetsutvecklingen som står i centrum i denna handbok, men en diskussion om mätetal finns i avsnittet Basera beslut på fakta s. 14. Våga visa behandlas för sig på s. 68. Fördjupningen har bestått av en serie med 5 träffar i ämnet Offensiv kvalitetsutveckling. Som ledare och föreläsare har anlitats professor Bengt Klefsjö, som är verksam vid Luleå tekniska universitet och en av de ledande auktoriteterna i ämnet.

Målet med fördjupningen har varit att:

- **bidra till de medverkande skolornas utveckling.**
- **lägga grunden till en bra kvalitets- och verksamhetsutveckling inom de medverkande musik- och kulturskolorna och även övriga musik- och kulturskolor.**
- **öka kunskapen om kvalitets- och verksamhetsutveckling hos deltagande organisationer.**
- **genom tillämpningar mellan träffarna skapa kunskap och utveckling i deltagande organisationer samt att samla erfarenheter till hur arbetet kan bedrivas i övriga enheter (musik- och kulturskolor) på ett effektivt sätt i ett tänkt efterföljande projekt.**

Tanken med handboken är att den, i enlighet med dessa mål, ska kunna användas som stöd vid starten och genomförandet av ett kvalitetsutvecklingsarbete vid musik- och kulturskolor, men den går också att läsa för att få en översiktlig orientering och inspiration i ämnet.

Eftersom kvalitetsrelaterade frågor är likartade i olika typer av organisationer finns mycket av innehållet att läsa på många andra håll. En fullständig lista på referenslitteratur finns sist i handboken och specifika förslag till vidare läsning i slutet på varje kapitel.

Denna litteratur utgör tillsammans med Bengt Klefsjös föreläsningar, diskussioner och samtal med deltagarna i fördjupningsprojektet samt praktiska exempel från de deltagande verksamheterna handbokens källor. Den bygger alltså på väl känd kunskap och inga egentliga nyheter presenteras. Det är endast kopplingen till musik- och kulturskola som är unik.

Arbetsuppgifterna i slutet av varje kapitel är anpassade till verkligheten i Musik- och kulturskolan.

## BAKGRUND

Av rapporten Kvalitetsprojektet – Projekt Q framgår att de flesta musik- och kulturskolor arbetar med någon form av kvalitetsarbete (Jörgensdotter, SMoK, 2009). Man följer till exempel upp sina verksamheter med enkäter och ibland med utvecklingssamtal, man för pedagogiska samtal i personalen. Elevråd och föräldraföreningar förekommer och man bildar också fokusgrupper för att få information och idéer för att utveckla verksamheten vidare. I rapporten finns också en SWOT-analys redovisad på musik- och kulturskolornas kvalitetsarbete. Bland möjligheterna ser man att man kan synliggöra verksamhet och kompetens och också göra att kunderna, eleverna, blir mer nöjda med verksamheten. De initiativ till kvalitetsarbete som har tagits är i och för sig värdefulla, men av svaren att döma i den enkät angående kvalitetsarbete som skolorna svarat på likställer man ofta kvalitetsarbete med utvärdering och mätning. Detta är naturligtvis inte oviktigt, tvärtom, men det finns behov av att bredda och systematisera kvalitetsarbetet och integrera det med ledningen av verksamheten. Just detta att integrera kvalitetsarbetet i ledningen av organisationer påverkar den strategiska verksamhetsutvecklingen och därför kommer även den behandlas i handboken.

## FÖRDJUPNING I OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING

### Att läsa handboken

Redogörelsen för projekt Q2 kan man ta del av med olika ambitionsnivåer.

#### • Nivå 1

Den snabbaste varianten är att titta på de korta filmerna på [www.smok.se](http://www.smok.se). Där ges en mycket kortfattad introduktion till begrepp som offensiv kvalitetsutveckling, kvalitet, behov och kund. Genom att ta del av dem får man snabbt en överblick av de mest relevanta begreppen inom kvalitetsutveckling och strategisk verksamhetsutveckling. Gör detta innan du läser vidare.

#### • Nivå 2

Kapitel 1–5 i denna rapport.

#### • Nivå 3

Komplettera med arbetsuppgifterna som finns till varje kapitel. Dessa kan göras enskilt, men de är i första hand tänkta att användas i ”skarpt läge” i personalgruppen när man bestämt sig för att arbeta med kvalitetsutveckling i sin organisation. Man kan självklart göra diagrammen mm som rena övningar om det inte ligger rätt i tiden just nu att starta ett omfattande arbete med kvalitetsutveckling.

#### • Nivå 4

Läs även de kompletterande utvecklingarna om kultur, ledarskap och gör de tillhörande arbetsuppgifterna. Dessa arbetsuppgifter är kanske lämpligast att göra i en ledningsgrupp eller liknande.

#### • Nivå 5

Organisera själva en utbildning med hjälp av allt ovanstående, och utse en kursledare som med hjälp av den tillhörande Power Point-presentationen leder arbetet. Deltagarna i Q2-projektet kan fungera som mentorer i detta arbete och deras kontaktuppgifter finns sist i denna handbok. Kursledaren bör ta del av den föreslagna litteraturen till respektive kapitel. Ev förslag till kursupplägg som appendix.

Se alltså först på videoklippen och välj sedan graden av fördjupning. I ”Läs mer!”-avsnitten hänvisas till relevanta avsnitt i referenslitteraturen. Fullständiga uppgifter om litteraturen finns sist i handboken under rubriken Referenslitteratur.

## 2. Vad är kvalitet?

### KVALITET DEFINIERAD

Betydelsen hos ordet kvalitet har varierat genom tiderna och den varierar också beroende på sammanhanget. Vi har alla en uppfattning om vad kvalitet är och det är lätt hänt att vi tar med oss den vardagliga, kanske undermedvetna, betydelsen när vi diskuterar kvalitet i mer professionella sammanhang. Detta kan skapa osäkerhet och rädsla för att använda begreppet och ge upphov till missförstånd. Därför är det kanske bra att låta bli att använda ordet i alltför många sammanhang där det inte är nödvändigt. I exempelvis måldokument kan kvalitet lätt uppfattas som en kliché om det inte är klart vad som menas. I ett sådant dokument är det också med stor säkerhet onödigt att använda, det är ju målen som redovisas. Om det sedan uppfattas som att verksamheten håller en god kvalitet är det en annan sak.

När vi använder ordet inom vår egen organisation är det därför viktigt definiera begreppet, för oss själva, och för dem vi kommunicerar med.

Nedan följer en mycket kortfattad och översiktlig historik med några exempel på definitioner och perspektiv. Till sist presenteras den definition som kommer att användas i den resterande delen av handboken, och som ligger till grund för den offensiva kvalitetsutvecklingen.

#### Produktperspektiv

Den ursprungliga betydelsen, som härstammar från Cicero, är egenskap eller beskaffenhet. Man kan till exempel tala om röstkvalitet, tonkvalitet eller stålkvalitet. Denna betydelse har ett tydligt, sak- eller produktperspektiv; man ser det som att en sak är behäftad med vissa kvaliteter, egenskaper, och även kanske en viss grad kvalitet, hög eller låg. En konsekvens av detta, i kulturskolesammanhang, är att undervisningen kan definieras som av hög eller låg kvalitet oavsett hur eleven, eller andra, upplever den. Vem som ställer upp kriterierna för vad som är hög eller låg kvalitet är oklart.

#### Producentperspektiv

Philip Crosby, en av pionjerna inom kvalitetsområdet definierade kvalitet som ”conformance to requirements”, det vill säga uppfyllande av satta krav. Detta innebär en förskjutning från produkten till producenten. Den som skapar en produkt ställer upp vissa krav som den ska leva upp till.

Både produkt- och producentperspektivet är objektivt orienterade, de förutsätter någon form av objektiva, mätbara egenskaper hos produkten. I exemplet med undervisningen blir det då så att någonstans inom organisationen ställs vissa krav på undervisning som kan anses hålla god kvalitet. Hur undervisningen upplevs är fortfarande en sekundär fråga.

En annan pionjär på området, Walter Shewart, menade att kvalitet har en objektiv, mätbar sida och en subjektiv sida.

#### Kundperspektiv

En nyare definition härstammar från Joseph Juran och är ”fitness for use” och här märker man paradigmskiftet där begreppet har blivit inriktat på den som ska använda produkten. Edwards Deming gick i sin definition ett steg längre och sa: ”Quality should be aimed at the customer, present and future”. Perspektivet har här förskjutits så att det måste bli eleven, och eventuellt andra, som avgör om undervisningen håller hög eller låg kvalitet. Organisationen kan inte längre själv bestämma vad som är bra eller dålig kvalitet upplevs i regel av kunden i form av jämförelser mellan förväntningar och upplevelser.

Den vedertagna definitionen inom den offensiva kvalitetsutvecklingen lyder:

**”Kvaliteten hos en produkt är dess förmåga att uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar”.**

Det är också den definitionen som handboken utgår ifrån. När ordet kvalitet används här är det i denna betydelse.

## ASPEKTER AV KVALITETSUTVECKLING

Människan har i alla tider varit intresserad av att det som produceras ska uppfylla vissa behov och förväntningar. Viktiga begrepp har hela tiden varit specialisering och variation. Att specialisering är en förutsättning för ökad produktivitet är känt sedan Platon, och exempel, från forntida redskapstillverkning visar att det också i alla tider har varit en väg till högre kvalitet. Specialisering har också varit ett kännetecken för kulturskolorna under hela deras historia, även om andra tendenser också har funnits samtidigt.

Begreppet variation har använts för att hantera de skillnader i kvalitet kunder kan uppleva. Tendensen inom kvalitetsutvecklingen har gått från att kontrollera färdiga produkter i efterhand till att arbeta med kvaliteten allt tidigare i produktionen och även under produktutvecklingen. Medvetenheten om att hur man organiserar verksamheten har stor inverkan på kvaliteten har efter hand ökat. Därför är kvalitetsutveckling numera oupplösligt förenad med den strategiska verksamhetsutvecklingen, och en integrerad del av ledningen av en organisation. Man kan beskriva utvecklingen som fyra faser:

### • Kvalitetskontroll

Produkten kontrolleras efter produktion. Dåliga produkter sorteras ut.

### • Kvalitetsstyrning

Redan under tillverkningsprocessen försöker man se vad som kan bli fel, och förbättrar processen för att undvika det.

### • Kvalitetssäkring

Man skapar förutsättningar för att fel i största möjliga utsträckning ska kunna undvikas. Rutiner skapas för att undvika fel i processerna. En aspekt av kvalitetssäkring är att skapa tilltro till att man kommer att leverera produkter av hög kvalitet.

### • Kvalitetsutveckling

Ständiga förbättringar både före och under produktion. Man tar systematiskt reda på kundernas behov och förväntningar. Kvalitetsutvecklingen innefattar alla de övriga aspekterna, men fokuserar på kunden och integreras med ledningen av organisationen.

De fyra faserna beskriver inte en linjär utveckling utan mer fyra aspekter av kvalitetsarbete. Utvecklingen har sett olika ut i olika länder, och ser olika ut i olika branscher.

### Arbeta med kvalitetsutveckling

Att arbeta med kvalitetsutveckling är ett omfattande arbete och innan man sätter igång är det viktigt att tänka igenom några saker. Exempelvis bör man tänka efter varför man vill arbeta med kvaliteten och om man har resurser för att göra det. Det handlar då inte enbart om resurser i pengar utan kanske framför allt tid och kompetens. Denna handbok är avsedd att vara ett stöd i arbetet med att utveckla kvaliteten vid musik- och kulturskolor. Det som hittills gjorts inom kvalitetsområdet i musik- och kulturskolorna har till största delen handlat om uppföljningar i

form av enkätundersökningar. Ibland har man också, med varierande framgång, startat förändringsprogram med utgångspunkt från dessa.

Arbetsätten och verktygen i denna handbok bygger på att man definierar kvalitet som ”organisationens förmåga att uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar”. Det är om man ansluter sig till den definitionen man kommer att ha störst nytta av verktygen. Det finns en tydlig koppling mellan de värderingar, till exempel i fråga om kvalitet, en organisation har, och de arbetsätt och verktyg som är vettiga att använda.

## KUND

Ordet kund är inte ett vedertaget begrepp inom Musik- och kulturskolevärlden. Orsaker till detta kan vara att man tycker ordet har en negativ klang och också att man inte har definierat vad man menar med kund. I stället använder man naturligtvis främst begreppet elev, men även ordet brukare är mycket vanligt. Exakt vad brukare betyder kan vara lite oklart. Problemet med begrepp som elev eller brukare är att de bara täcker de som är direkt involverade i verksamheten genom att själv, personligen ta del av det organisationen erbjuder.

Om man istället använder ordet kund och definierar det som dem vi skapar värde för blir detta ett betydligt mer användbart begrepp i kvalitetsutvecklingssammanhang.

### Kund = dem vi skapar värde för

Musik- och kulturskolorna skapar ju rimligen värde för många fler än dem som är elever eller brukare i snäv mening. Att veta vem som är organisationens kunder är en viktig förutsättning för att kunna utforma en bra verksamhetsidé. En medvetenhet om att begreppet kund står för mycket mer än bara dem som direkt konsumerar kulturskolans undervisning kan hjälpa kulturskolan att förhålla sig till övriga kundgrupper, vilket på sikt kan vara nödvändigt ur överlevnadssynpunkt. Grönroos (2002) för ett utvecklat resonemang om kunder och kundrelationer.

## BEHOV

Japanen Noriako Kano har delat upp de behov kunder kan ha i tre grupper:

### Basbehov

Basbehov är självklara behov som inte behöver uttalas, men som måste uppfyllas. I kulturskolans värld kan man lätt tänka sig att ett basbehov är att man förväntar sig en teaterpedagog och inte en pianopedagog när man anmält sig till teaterkursen.

Vi skapar inga nöjda kunder genom att uppfylla basbehoven, men däremot missnöjda om vi inte gör det.

### Uttalade behov

Uttalade behov är sådana behov jag vet att jag vill ha uppfyllt och också formulerat. Exempel kan vara att man vill spela en viss typ av teater eller spela musik tillsammans med andra.

### Omedvetna behov

Omedvetna behov (oväntade, outtalade behov). Väl genomförda tjänster, oväntade händelser. Genom att uppfylla dessa kan vi skapa mycket nöjda och lojala kunder. Man kanske får möjlighet att upptäcka nya genrer och konstriktningar eller delta i sammanhang man inte hade väntat sig.

Det är viktigt att tänka igenom vilka behov organisationen ska tillfredsställa; ta reda på vilka kunderna är, identifiera deras behov och förväntningar och försök att uppfyll och helst överträffa dem, eller tala om varför ni inte kommer att göra det ... (se avsnittet Verksamhetsidé s 51)

Hur ska man då ta reda på kundernas behov? Basbehoven innebär yttligt sett inget större pro-

blem, men hur är det egentligen om en elev anmäler sig till exempel en kurs i ämnet "Gitarr". Är det då självklart vilka behov som ska tillfredsställas?

De uttalade behoven kan tyckas helt oproblematiske, men kan organisationen hantera dem? Musikpedagoger är ofta relativt specialiserade. Har organisationen ett system för att hitta rätt lärare till respektive elev baserat på elevens behov? Kan en 9-åring kommunicera sina behov så att organisationen förstår henne? För att bli bättre på att tillgodose de uttalade behoven kan vi, förutom genom den dagliga kontakten med kunden, försöka få information genom enkäter, fokusgrupper, utvecklingssamtal m.m.

De omedvetna behoven innebär naturligtvis utmaningar på en helt annan nivå. Här måste man gissa, pröva och vara kreativ. Sedan måste man följa upp sina gissningar för att bygga upp kunskap om de omedvetna behoven. Många kulturskolor försöker förutse omedvetna behov genom att starta nya typer av kurser och genom att lägga upp gamla kurser på nya sätt. En stor skillnad när man arbetar med offensiv kvalitetsutveckling är dock systematiken i arbetet.

Kund:		
Basbehov	Uttalade behov	Omedvetna behov

Exempel på enkel modell för att strukturera kundbehoven.

## ARBETA VIDARE!

### 1. Hur används ordet kvalitet?

Lyssna på människor i din omgivning och notera hur de använder ordet kvalitet. Vilken av definitionerna ansluter de sig till? Lägg också märke till hur ordet används i marknadsföring, på förpackningar osv.

### 2. Vad är kvalitet i kulturskolan?

Fundera över vilka konsekvenser det får för din verksamhet om du väljer att definiera kvalitet utifrån ett produkt-, producent-, eller kundperspektiv. Står de olika definitionerna i motsättning till varandra?

Pröva sedan noggrant den offensiva kvalitetsutvecklingens definition.

### 3. Anpassa kvalitetsutvecklingens olika faser till kulturskolevärlden.

Vad skulle kvalitetskontroll, kvalitetsstyrning, kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling kunna innebära? Har vi nytta av begreppen?

### 4. Vem skapar kulturskolan värde för?

Vilka är organisationens kunder? Svara på frågan utifrån flera perspektiv, till exempel elevperspektivet, föräldraperspektivet, politikerperspektivet och det professionella kulturlivets perspektiv. Efter att ha svarat på fråga 3 kan det vara intressant att se om synen på fråga 2 har förändrats. Diskutera.

### 5. Reflektera över olika kundgruppers behov.

Använd matrisen på s. 10. Hitta sätt att ta reda på de behov som inte är uttalade. Systematisera sedan detta.

### 6. Reflektera över följande autentiska citat i förhållande till definitionerna i kapitlet.

"Eleverna med den högsta kvaliteten kommer från X-land" "Kundifieringstänkandet är ett stort hot mot kvaliteten i kulturskolorna" "Musikskolan erbjuder undervisning med kvalitet och innehåll som stimulerar barn och ungdomar till eget musicerande." "Vi erbjuder både trivsel och kvalitet" "Ska vi ha gruppundervisning eller ska vi satsa på kvalitet".

Läs mer! Om kvalitet: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s. 23–28 Om begreppet kund: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s. 29–32 och Grönroos, C., (2002) s 14, 31–54 Om behov: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) S. 333–339





### 3. Offensiv kvalitetsutveckling 1, värderingar

Offensiv kvalitetsutveckling innebär att man ständigt strävar att uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar till lägsta möjliga kostnad, genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där all personal och ledning är delaktiga och engagerade, och som fokuserar på organisationens processer. Den engelska termen TQM, Total Quality Management, används internationellt med liknande betydelse.

Ordet *offensiv* syftar här på att man arbetar aktivt med att förebygga, förbättra och förändra snarare än att kontrollera i efterhand. *Utveckling* syftar på att arbetet är ständigt pågående med att utveckla produkter, processer och också skapa utvecklingsmöjligheter för de människor som arbetar i organisationen.

Den offensiva kvalitetsutvecklingen är ett ledningssystem där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar för att nå målet högre kundtillfredsställelse till lägre resursåtgång.

Med ett *engagerat ledarskap*, och med fokus på *kunderna* ska kvalitetsutvecklingen bygga på värderingarna, eller *hörnstenarna*:

- Basera beslut på fakta
- Arbeta med processer
- Arbeta ständigt med förbättringar
- Skapa förutsättningar för delaktighet

#### Offensiv verksamhetsutveckling och strategisk kvalitetsutveckling



Bild 1. Översikt med fokus på den offensiva kvalitetsutvecklingen, men som även visar den strategiska verksamhetsutvecklingen. Bilden innehåller alla viktiga begrepp som förekommer i handboken, och de förklaras efter hand i de sammanhang de uppträder. På sid 49 finns en kompletterande bild med fokus på den strategiska verksamhetsutvecklingen.

## SÄTT KUNDERNA I CENTRUM!

Kvalitet måste värderas av kunderna och ställas i relation till deras behov och förväntningar. Sambandet mellan kundens behov, tjänstens funktion och pris är centralt.

Att sätta kunderna i centrum innebär att aktivt ta reda på kundernas behov och förväntningar. Det är själva grundtanken med kvalitetsutveckling att göra detta och sedan se hur man bättre kan tillfredsställa och helst överträffa dessa behov. Det är självklart att man måste definiera mål för kundnöjdheten och regelbundet följa upp dem. Kundernas behov och förväntningar ska vara styrande för verksamheten.

För en Musik- eller Kulturskola innebär detta att man måste arbeta på flera fronter; dels att aktivt arbeta med de kunder som redan finns i verksamheten för att uppfylla deras behov och förväntningar bättre. Det är dessutom viktigt att minska antalet elever som lämnar verksamheten. Slutligen kan man undersöka vad potentiella kunder har för behov och förväntningar, för att också kunna möta deras behov i framtiden.

En förekommande diskussion inom kulturskolorna är frågan om huruvida det är ett problem att elever slutar eller inte. I kulturskolevärlden, liksom i alla övrig kommunal verksamhet, sätter de politiska målen och uppdragen ramarna för verksamheten. Dessa ramar brukar vara mycket vida och kan generellt sammanfattas som:

- **att ge eleverna möjlighet till lustfylld och utvecklande konstnärlig verksamhet enligt sina egna preferenser**
- **att man även tillgodoser elevernas möjligheter till yrkes- eller studieförberedelse inom de konstnärliga områdena. Däremot läggs sällan ansvaret för att tillgodose yrkeslivet med arbetskraft eller utbildningarna med studenter in i målen.**
- **Ibland läggs också en kulturarvsaspekt in i målformuleringarna.**

De professionella inom verksamheten har ofta en inriktning mot kulturarvs målet och yrkes- eller studieförberedelser snarare än elevens konstnärliga självförverkligande. Det förekommer också att man arbetar efter uttalade mål och även mål som man själv satt upp och som inte har stöd vare sig i de politiska besluten eller i kundernas önskemål.

## BASERA BESLUT PÅ FAKTA

Att basera beslut på fakta innebär att vi aktivt undersöker, samlar fakta, strukturerar och analyserar innan vi fattar viktiga beslut. För att göra detta krävs kunskap om variation och förmåga att se vad som är verkliga orsaker och vad som inte är relevant.

Med urskiljbar variation menas att variationen är så stor att orsakerna går att identifiera, och med slumpmässig variation är det tvärtom så att orsakerna inte går att se. Ett exempel från kulturskolevärlden är debatten om till och från rasat om gruppundervisning inom instrumentalundervisning. Frågan är kanske inte så kontroversiell idag som för trettio år sedan, men fortfarande är positionerna i många fall låsta. En sida hävdar att gruppundervisning har klara kvalitetsbrister. Från det andra hållet hävdas precis tvärtom, att den enskilda undervisningen många gånger är fantasilös och ineffektiv. Gruppundervisning ses av några som endast ett sätt att sänka kostnaden per elev, medan andra hyllar arbetsformen som roligare och med stora möjligheter till samordning och ökad kvalitet. Vilka ställningstaganden som är baserade på fakta och vilka som inte är det vet vi inte. Om vi (musik- och kulturskolorna) för ett ögonblick funderade lite över kvalitetsteknikens grundregel Det är alltid möjligt att åstadkomma bättre kvalitet till en lägre kostnad skulle man naturligtvis undersöka detta problem på ett mer systematiskt sätt än som hittills gjort. Det borde ju rimligen vara bra, även i kommunal verksamhet, om man kunde producera tjänster med högre kvalitet till lägre kostnad.

När det gäller att basera beslut på fakta finns en stor utvecklingspotential inom kulturskolan. I många fall görs enkätundersökningar för att ta fram fakta om kundernas uppfattning. Dessa koncentrerar sig oftast endast på undervisningssituationen som endast är en aspekt, i och för sig den viktigaste, av verksamheten. Ibland undersöker man också varför många elever väljer att sluta i kulturskolan. Det finns exempel på att upp till en tredjedel av de som börjat en utbildning slutar redan under första året.

Hur regelbundet man gör dessa undersökningar varierar. Kompletterande metoder som fokusgrupper, observationer, professionell granskning m m används sällan. I de flesta fall är enkäterna tillverkade av verksamheten själv, där visserligen sakkunskapen om innehållet finns, men kanske inte alltid kunskap om hur man utformar undersökningar på bästa sätt. Kulturen i organisationen kan också sätta gränser för vilka frågor som kan ställas. Sannolikt är det generellt likartade frågor som behöver ställas i enkäter vid alla kulturskolor. Det kunde därför vara rimligt att ett nationellt enkätförslag arbetades fram. Ett första steg skulle då vara att enas om några kvalitetsdimensioner som är de viktigaste och sedan förse var och en av dessa med ett frågebatteri om maximalt 3–4 frågor inom varje dimension.

För att kunna dra rätt slutsatser av en sådan enkät det viktigt att man definierar vissa grundläggande begrepp som exempelvis elev och kostnad. Tidigare nämndes att upp till 30 % av eleverna slutar under läsåret. Vad är då en elev? Räknar man varje individ i verksamhet, eller räknar man kursdeltagare? En individ kan till exempel gå två kurser vilket medför att man får helt olika procentsatser beroende om man definierar elev som individ eller kursdeltagare. Om man dessutom arbetar med kortkurser, räknar man då en deltagare som 1 elev, eller räknar man om till läsårsbasis?

Här följer några tänkbara definitioner som skulle kunna användas:

- **Elev: alla kursdeltagare inom frivillig verksamhet uppdelad på ämnen (FU, musik, dans, teater, bild, övrigt, ej ensemble). Kortkurser m m omräknas till hel termin på 13 veckor. En individ som deltar i 2 kurser räknas alltså som 2 kursdeltagare.**
- **Kostnad= All personalkostnad inom frivillig verksamhet uppdelad på ämnen inkl. administration & teknik uppdelad på ämnen (FU, musik, dans, teater, bild, övrigt)**

## ARBETA MED PROCESSER!

Ordet process används i olika sammanhang och med olika betydelser. Man hör ofta att ”det är inte produkten, eller slutresultatet, som är det viktigaste, ibland kan processen vara lika viktig.” Antagligen syftar man då på allt man lär sig under processens gång. En annan sak är att det kanske inte är en process i kvalitetsteknisk mening man pratar om.

För att begreppet ska vara användbart i vårt sammanhang måste vi definiera det. Inom kvalitetstekniken definieras process som ett arbetsflöde som:

- **Har en början och ett slut**
- **Består av en serie aktiviteter**
- **Har en uppdragsgivare och en uppdragstagare**
- **Ska skapa värde**
- **Upprepas gång på gång**

Projekt och process är begrepp som ligger mycket nära varandra. Den väsentliga skillnaden är att en process upprepas gång på gång, vilket inte är fallet med ett projekt.

Exempel på processer i vår verksamhet kan vara antagning av elever eller rutiner när elever slutar. Andra saker som IT och ekonomi är inte processer, utan funktioner. Däremot är budgetarbetet



en process, vilken i huvudsak hanteras av ekonomifunktionen. I Utbildningsvärlden används ofta ordet i en andra betydelse, till exempel lärprocess, en elevs eller students utvecklingsprocess osv. Det viktiga är att vara överens med vad man menar med process, och arbetar man med kvalitetsutveckling kan det vara klokt att i det sammanhanget använda den presenterade definitionen.

Man kan dela upp processerna i huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser.

#### Huvudprocesser

Huvudprocessernas uppgift är att uppfylla de externa kundernas behov, att skapa värde för dem. Det primära är naturligtvis undervisningen, men även teater- och dansföreställningar, konsertverksamhet, läger, ensemblespel, poesiuppläsningar m m ingår i dessa processer. Inom vår verksamhet arbetar man sällan ens med att utveckla undervisningsprocessen på ett systematiskt sätt, vilket ganska enkelt skulle kunna göras med hjälp av tex observationer eller kollegahandledning.

#### Stödprocesser

Rekryteringsprocesser, informationsprocesser, underhållsprocesser m m. Exempel är kompetensutveckling, anmälningsförfarande, schemaläggning, telefonkontakter, klagomålshantering, lärarföräldrakontakt, uppföljningssamtal m m.

#### Ledningsprocesser

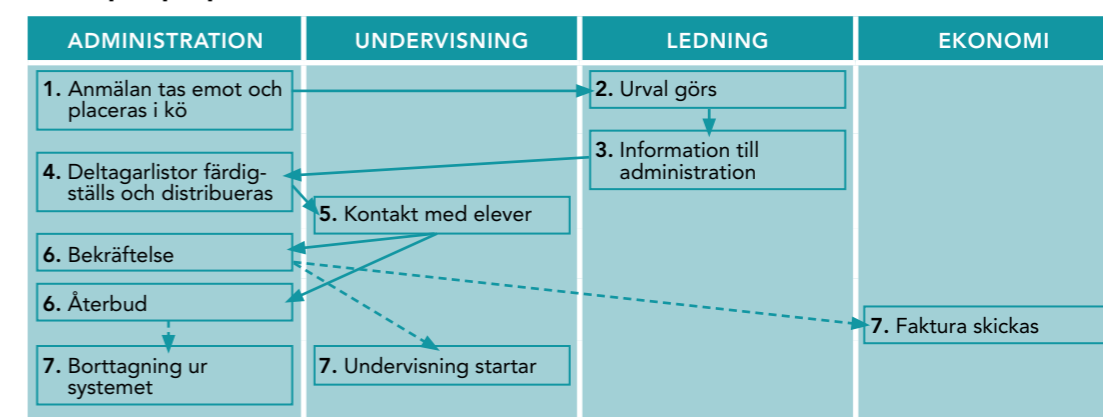
Strategisk planering, målsättningsprocesser, revisionsprocesser, kvalitetsprocesser. Budget, politikerkontakter, implementering av politiska mål, utvärdering, utvecklings- och lönesamtal, förhandlingar, arbetsmiljöarbete m m.

Att fokusera på processer innebär att man koncentrerar sig på de arbetsflöden som leder fram till ett visst resultat, oavsett om de skär igenom olika funktioner och ansvarsområden i organisationen. Just på grund av att processer rör sig genom olika ansvarsområden är det viktigt att definiera ansvar för olika processer. Många organisationer har brister på denna punkt.

Om värderingen på processområdet är: "Arbeta med processer!" så kan ett arbetssätt för att stödja detta vara processledning. För att sedan kartlägga processen kan man använda verktyget processkartläggning (se s.45) .

Nedanstående processkarta ger ett exempel på hur en process, antagningen av elever, kan se ut. Det intressanta är inte om den ser ut exakt så här på alla musik- och kulturskolor, utan i stället att se hur processer kan skära genom ett antal funktioner. Dessa olika funktioner har var och en sina ansvarsområden. Frågan är om processen har en ansvarig person. Processen innehåller följande aktiviteter: Anmälan tas emot, urval görs, information till administration, deltagarlistor färdigställs och distribueras, kontakt med elever, återbud eller bekräftelse, borttagning ur systemet eller undervisningsstart och faktura beroende på om eleven tackar ja till den erbjudna platsen.

#### Exempel på processkarta

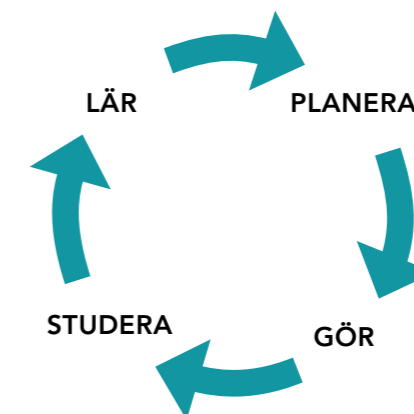


Processkarta över antagning av elever. Är det självklart att ett återbud med automatik leder till borttagning ur systemet? Var bör ansvaret för denna process ligga? Finns det särskilt svaga punkter i processen? Vad kan man göra åt det?

#### ARBETA MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR!

Att arbeta med ständiga förbättringar innebär att inte nöja sig med de resultat vi når idag. Vi kan ju inte veta om dessa står sig i morgon och måste därför sträva efter att förbättra verksamheten även om kunderna är nöjda för närvarande.

Planera-Gör-Studera-Lär är nyckelorden i det som på svenska kallas förbättrings cyklern. Den härstammar ursprungligen från Shewart och vidareutvecklades av Deming med rubrikerna Plan, Do, Study, Act (PDSA). Förbättrings cyklern presenteras mer utförligt på s. 23.



I regel är det nog de två första faserna, planera och gör, som dominerar i kulturskolans arbete. Studera- och lärfaserna är i allmänhet inte utvecklade på samma sätt. I PDSA-tänkandet ingår att det är tillåtet att göra misstag, men inte att leta efter skyldiga till dessa utan att reflektera över och använda misslyckanden för att förbättra organisationens processer.

Grundregel för kvalitetsförbättringar är: Det går alltid att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad. Allting kan göras bättre, i meningen bättre kundnytta, och bättre i meningen, med mindre resursåtgång. Kanske ett kontroversiellt påstående i den kommunala sfären?

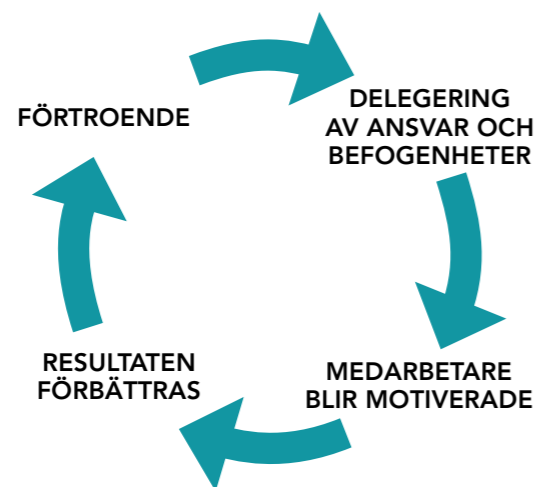
### SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DELAKTIGHET!

En viktig förutsättning för att en organisation ska vara framgångsrik är att alla medarbetare är delaktiga och aktivt kan påverka vilka beslut som tas i verksamheten. Kommunikation, delegering och utbildning är nyckelord. Ta bort hinder för delaktighet. Utveckla självkänsla, tillit, förmåga till dialog, målmedvetenhet, förmåga till medskapande och förmåga till erfarenhetslärande individer är inte bara delaktiga, de har också ett ansvar. Medarbetarna måste veta vilka kunderna är och arbeta mot de mål som finns. I kulturskolevärlden vet förstås alla att eleven är kund, men den vidare definitionen av begreppet kund är säkert inte allmänt vedertagen.

Delegering ska inte bara gälla uppgiften, utan också ansvaret och befogenheten.

#### Den Goda Cirkeln:

- Ledningen ger medarbetarna förtroende
- Delegerar ansvar och befogenheter
- Medarbetare blir motiverade
- Resultaten förbättras
- Ledningen får medarbetarnas förtroende osv.



### LÄGG GRUNDEN MED ETT ENGAGERAT LEDARSKAP!

En förutsättning för att framgångsrikt förbättringsarbete är att organisationens ledare visar ett aktivt och personligt engagemang i frågan. Kvalitetsarbete får inte vara ett tillfälligt projekt utan en integrerad och trovärdig del i verksamhetsutvecklingen. Ledaren måste ge resurser, till exempel i form av utbildning och tid, till medarbetarna så att de kan vara delaktiga i förbättringsarbetet. Ledningen är också ansvarig för att kulturen i organisationen uppmuntrar medarbetare till att lägga fram konstruktiva förslag till förbättringar. Ledaren har självklart också huvudansvaret för att driva arbetet med den strategiska verksamhetsutvecklingen. En viktig aspekt av ledarskapet är att hantera kulturen i organisationen. Ledaren fungerar alltid som förebild, på gott och ont, och bestämmer genom sitt sätt att vara och genom sitt gensvar på andras beteende vad som är acceptabelt eller inte i organisationen. Detta är en faktor som har stor inverkan på kulturen i organisationen.

Möjligheterna att nå hög kvalitet är kopplade till den arbetsmiljö och de möjligheter till arbetsutveckling som organisationen kan erbjuda. Ledare som förutom att fokusera på uppgiften lägger vikt vid de sociala relationerna lyckas bättre.

## ARBETA VIDARE!

1. På vilket sätt är den offensiva kvalitetsutvecklingens värderingar relevanta inom kulturskolevärlden?

### Sätt kunderna i centrum

1. Vad innebär det i en kulturskola att sätta kunderna i centrum?  
Utgå från de kundgrupper som identifierades i uppgiften på s. 11.

### Basera beslut på fakta

1. I vilken utsträckning baseras besluten på fakta vid din kulturskola? Ge exempel.
2. Ta fram statistik över elever som slutar.  
I vilken utsträckning avgör slumpen och i vilken utsträckning kan man se att urskiljbara orsaker bestämmer fördelningen, till exempel på olika ämnen och kurser?
3. Gör samma sak med anmälningarna till kulturskolan.  
Finns det urskiljbara orsaker till fördelningen av anmälningar?
4. Reflektera över de föreslagna definitionerna på elev och kostnad. Är de relevanta?

### Arbeta med processer

1. Vilka är huvudprocesserna inom musik- och kulturskolan?  
Ge också exempel på stöd- och ledningsprocesser.

### Arbeta med ständiga förbättringar

1. Tillämpar er organisation förbättrings cyklén, medvetet eller omedvetet?  
Analysera till exempel arbetet med konserter, föreställningar och utställningar.

### Skapa förutsättningar för delaktighet

1. Hur fungerar delaktigheten i din kulturskola?  
Finns förutsättningarna? Hur tas förbättringsförslag från medarbetarna emot?

### Engagerat ledarskap

1. Vad innebär ett engagerat ledarskap?  
Innebär det samma sak för dig som för dina medarbetare?
2. Om du skulle ha utvecklingssamtal med dig själv, vilka förbättringsområden skulle du då ta upp?  
Gör en handlingsplan! Använd till exempel förbättrings cyklén som hjälp (se s 20)
3. Reflektera över något som hänt i relationen med en av dina egna chefer.  
Vad har det betytt för dig, för din chef och för kulturen på arbetsplatsen?
5. Du är som chef ansvarig för kvalitetsarbetet, men har du tid?  
Om inte, vad ska du prioritera? Gör du rätt saker idag? Lyssna på Jim Collins miniföreläsning How Do You Stop Doing? På [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com). Gör sedan din Att göra-lista, och din Att sluta göra-lista!

**Läs mer!** Om värderingar och organisationskultur: Schein, E. G., (2004) Organizational Culture and Leadership, Om värderingarna i offensiv kvalitetsutveckling:: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s. 37–51, Om ledarskap: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s. 414–444



## 4. Offensiv kvalitetsutveckling

### 2, arbetssätt och verktyg

Centralt inom offensiv kvalitetsutveckling är kopplingen mellan värderingar, arbetssätt och verktyg. De grundläggande värderingarna är som nämnts: sätt kunderna i centrum, engagerat ledarskap, basera beslut på fakta, arbeta med processer, arbeta med ständiga förbättringar och skapa förutsättningar för delaktighet.

Exempel på arbetssätt som kan stödja en eller flera av dessa värderingar är kundcentrerad planering, tvärfunktionella grupper, måldelning, processledning, benchmarking, kompetensutveckling och självutvärdering.

Inom kvalitetstekniken används två ”verktygslådor” som brukar kallas de sju ledningsverktygen och de sju förbättringsverktygen. De sju ledningsverktygen används i huvudsak för att strukturera verbal information och är:

- släktskapsdiagram
- relationsdiagram
- trädidiagram
- matrisdiagram
- processbeslutsdiagram
- pildiagram
- matrisdataanalys

De sju förbättringsverktygen används, med undantag för orsaks-verkandiagram, för att hantera numerisk information, och är:

- datainsamling
- histogram
- styrdiagram
- paretodiagram
- sambandsdiagram
- uppdelning
- orsaks-verkandiagram

Av dessa verktyg behandlas här släktskapsdiagram, trädidiagram, och matrisdiagram och dessutom ges exempel på deras möjlighet att fungera tillsammans. Utöver detta behandlas Språngbrädan som är ett verktyg för självutvärdering, samt processledning och processkartläggning. Arbetssättet brainstorming presenteras också utförligt eftersom många har hört talas om det och använt det, men få känner till de ursprungliga källorna.

Det är lätt att bli entusiastisk över effektiviteten hos vissa verktyg och det kan vara bra att återigen betona att det måste finnas en koppling till de värderingar man ansluter sig till. Ett citat

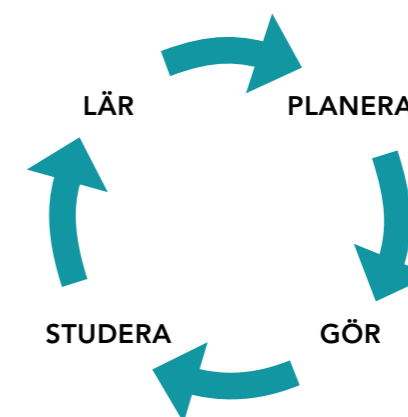
som brukar tillskrivas Mark Twain är ”For a man with a hammer everything is a nail”. Och det illustrerar faran med att okritiskt använda ett verktyg man trivs med.

För den som vill ha en mer djuplodande och heltäckande genomgång av rekommenderar jag att man tar del av litteraturhänvisningarna i kapitlets slut.

Innan presentationen av verktygen några ord om förbättringscykeln.

#### FÖRBÄTTRINGSCYKELN

För att angripa problem systematiskt och noggrant kan man arbeta enligt PDSA-cykeln, eller förbättringscykeln som den ofta kallas på svenska. PDSA står för Plan, Do, Study och Act. har Detta brukar översättas till svenska som Planera, Gör, Studera, Lär (Bergman & Klefsjö 2005). Förbättringscykeln åskådliggör problemlösningen som fyra faser.



I första fasen, *planera*, tar man reda på hur situationen ser ut idag; Vilka är grundorsakerna till problemet, bakomliggande orsaker, alternativa lösningar och så vidare. Tänk förutsättnings- och prestigelöst. Handlingsplaner med tidsplaner och ansvarsfördelning kan upprättas. Uppföljningsmetoder beslutas. Sammanställ förbättringsförslag till exempel i en tabell:

Vad ska förbättras?	Ansvarig	Startdatum	Uppföljning

En liknande tabell finns i Språngbrädan (Hellsten 1999), men då med den offensiva kvalitetsutvecklingens värderingar som rubriker.

*Gör*-fasen innebär att man genomför de förändringar man kommit fram till.

I *studera*-fasen följs resultaten upp. Har man uppnått det man ville med åtgärderna?

*Lär*-fasen, slutligen innebär att man, om åtgärderna varit framgångsrika, gör dem permanenta. Om inte kan man med hjälp av förbättringscykeln arbeta igenom nya förslag till förbättringar. När man arbetar med självutvärdering med hjälp av Språngbrädan används metodiken i förbättringscykeln när man efter utvärderingen av verksamheten ska planera för förbättringar (se s. 44).

## BRAINSTORMING

Många av oss har suttit i långa möten där syftet har varit att komma med idéer och lösningar på olika problem i organisationen. Mötena karakteriseras ofta av att en person, leder mötet och ber om förslag på lösningar. Problemet kan vara mer eller mindre väldefinierat. Kanske är man överens om vad som är det grundläggande problemet, kanske inte. Någon mötesdeltagare föreslår lösningar och beroende på hur de tas emot går mötet vidare. Hur ett sådant möte gestaltar sig är starkt beroende av kulturen i organisationen; Vem får komma med förslag? Hur ser hierarkin ut? Tas alla personer på samma allvar? Hur behandlar man de förslag som kommer upp? Är det OK att direkt kritisera? och så vidare.

Det är vanligt att idéer bedöms efter hand som de kommer upp, vilket kan göra att bra förslag inte analyseras ordentligt och att förslagsställare helt enkelt tappar sugen. Konsekvensen av det blir att antalet idéer som kommer upp inte blir tillräckligt stort.

Brainstorming är ett sätt att undvika dessa fallor, och istället uppmuntra till och utveckla kreativitet i organisationen. Alex F. Osborn räknas som arbetssättets upphovsman och i boken *Applied Imagination* (1979) går han utförligt igenom arbetssättet. Boken inleds med några intressanta kapitel om kreativt tänkande. Eftersom boken är mycket svår att få tag på idag och idéerna inte slagit igenom i det praktiska arbetet på kulturskolorna följer ett refererat som en särskild utveckling, se s. 65.

Målet med Brainstorming kan vara att ta fram nya idéer eller lösningsförslag. Metoden kan vara särskilt användbar när många olika personer har information och kunskap, när det är svårt att resonera sig fram till en lösning och när man vill att gruppmedlemmarna ska inspirera och stimulera varandra till bättre resultat än de hade kunnat nå ensamma. Brainstorming ersätter inte den enskilda människans skapande av idéer på egen hand utan ska ses som ett komplement till detta. En central aspekt är att nya förslag och idéer kan byggas på de som redan kommit fram. Osborn sätter upp följande fyra regler som måste följas:

- Ingen kritik eller debatt
- Inga gränser för vilka idéer som får läggas fram. Uppmuntra en entusiastisk och okritisk attityd till de nya idéerna.
- Ju fler idéer desto bättre
- Blanda och kombinera idéerna och bygg vidare på de övrigas idéer.

Samtidigt som reglerna inte är förhandlingsbara uppmuntrar Osborn till att varje ledare av en brainstorming formulerar dem på sitt eget sätt.

### Arbetsgång:

- Skapa en grupp med 4–8 personer. Det är bra om medlemmarna i gruppen kommer från olika yrkesområden eller på annat sätt har olika kompetens. Att ta vara på olika typer av erfarenheter och perspektiv är centralt när man arbetar med brainstorming.
- Se till att rummet är anpassat till ändamålet med bland annat whiteboard eller blädderblock och pennor. Utse en underlättare och eventuellt sekreterare.
- Formulera problemet tydligt
- Bidra med idéer som skrivs upp, antingen av sekreteraren eller av gruppmedlemmarna själva på whiteboard eller post-it-lappar. För att säkerställa att alla bidrar kan man gå laget runt innan med släpper ordet helt fritt.
- När det börjar bli svårt att kläcka nya idéer är det bra att diskutera dem som uppkommit

och inte tvinga fram nya. Man kan också använda särskilda tekniker och frågeställningar för att stimulera till nytänkande kring problemet.

- Dokumentera det beslut gruppen kommer fram till.

Som förberedelser inför brainstormingen kan ledaren följa denna checklista:

- Tänk ut en grupp som kommer att fungera. Storleken kan variera, men Osborn anser att 12 personer är en lagom stor grupp. Olika kompetensområden bör täckas in och här finns stora möjligheter att skapa delaktighet för alla medarbetare. Man kan också, beroende på problemets natur, ta med personer som inte är medarbetare i organisationen. För en kulturskola kan det innebära att man tar med politiker, föräldrarepresentanter, det lokala näringslivet osv.
- Formulera problemet noga för att det inte ska vara för generellt. Kom ihåg John Deweys ord "A problem well stated is half solved"
- Utveckla i förväg en lista med möjliga lösningar på problemet. Om flödet av idéer avstannar under brainstormingen kan denna användas som hjälp, men den ska inte användas så länge deltagarna fortsätter att komma upp med idéer.
- Var också förberedd på att hjälpa till med frågor som: vad händer om vi ser problemet från den eller den synvinkeln? Vad betyder...? Vad händer om...?
- Skicka i god tid ut information om vilket problem som ska avhandlas, dels för att orientera deltagarna, och dels för att de ska få möjlighet att "sova på saken". Olika personer har också olika lätt att oförbereda ta fram lösningar på problem. Det är större chans att det kommer upp bra idéer om information ges före konferensen.

## SLÄKTSKAPSDIAGRAM

Släktskapsdiagram används för att strukturera omfattande verbal information. Det kan vara idéer, åsikter, förslag till lösningar och identifierande av problem. Det kan också användas för att hitta bakomliggande orsaker till problem eller eventuella risker med nya projekt. I projektet Q2 har vi använt släktskapsdiagram för att se vilka hinder som kan finnas för att bedriva ett bra kvalitetsarbete och också vilka värderingar som gäller och ska gälla i en organisation. En deltagande organisation har formulerat frågan om kvalitetsarbete som "Vilka är de största fördelarna med att vi ska arbeta med kvalitetsutveckling i SMOkholms kulturskola"

### Arbetsgång:

- Formulera problemet, till exempel "Vad hindrar oss från att bedriva ett bra kvalitetsarbete vid kulturskolan i ...?"
- Var och en skriver sina svar på post-it-lappar som efter hand sätts upp. Diskutera eller kommentera inte varandras lappar eftersom det skulle kunna påverka de övriga i gruppen. Detta moment kan utformas som en regelrätt brainstorming med det undantaget att man själv sätter upp sina lappar efterhand.
- Gruppera problem med likartat budskap. Alla får flytta runt lapparna för att gruppera dem, men under tystnad.
- Formulera rubriker för respektive grupp
- Placera grupper med likartat budskap tillsammans
- Formulera rubriker för de nya grupperna



- Rita diagrammet
- Värdera problemen på undergruppsnivån
- Sammanfatta resultatet i en mening
- Låt alla deltagare skriva under

Det kan vara klokt att, för överskådlighetens skull, använda olika färger för de olika nivåerna, till exempel blå penna på lapparna, rubrikerna för de första grupperna med svart penna, rubrikerna på nästa nivå med grön penna osv. Detta är särskilt viktigt då flera grupper arbetar oberoende av varandra med samma frågeställning. Det blir då lätt att överblicka strukturen även i de diagram man inte själv varit med och skapat.

Följande släktskapsdiagram är utarbetat enligt arbetsgången ovan av några av deltagarna i Q2s fördjupningsprojekt i offensiv kvalitetsutveckling. Diagrammet presenteras i originalskick även om det i efterhand har diskuterats alternativa eller bättre sätt att utforma det. Det viktiga här är att visa ett praktiskt exempel på hur det kan se ut.

### Vilket är det största hindret för att vi ska kunna arbeta med kvalitetsutveckling inom musik- och kulturskolan?



Var och en skriver sina svar på post-it-lappar som efter hand sätts upp. Diskutera eller kommentera inte varandras lappar eftersom det skulle kunna påverka de övriga i gruppen. Detta moment kan utformas som en regelrätt brainstorming med det undantaget att man själv sätter upp sina lappar efterhand.

### Vilket är det största hindret för att vi ska kunna arbeta med kvalitetsutveckling inom musik- och kulturskolan?



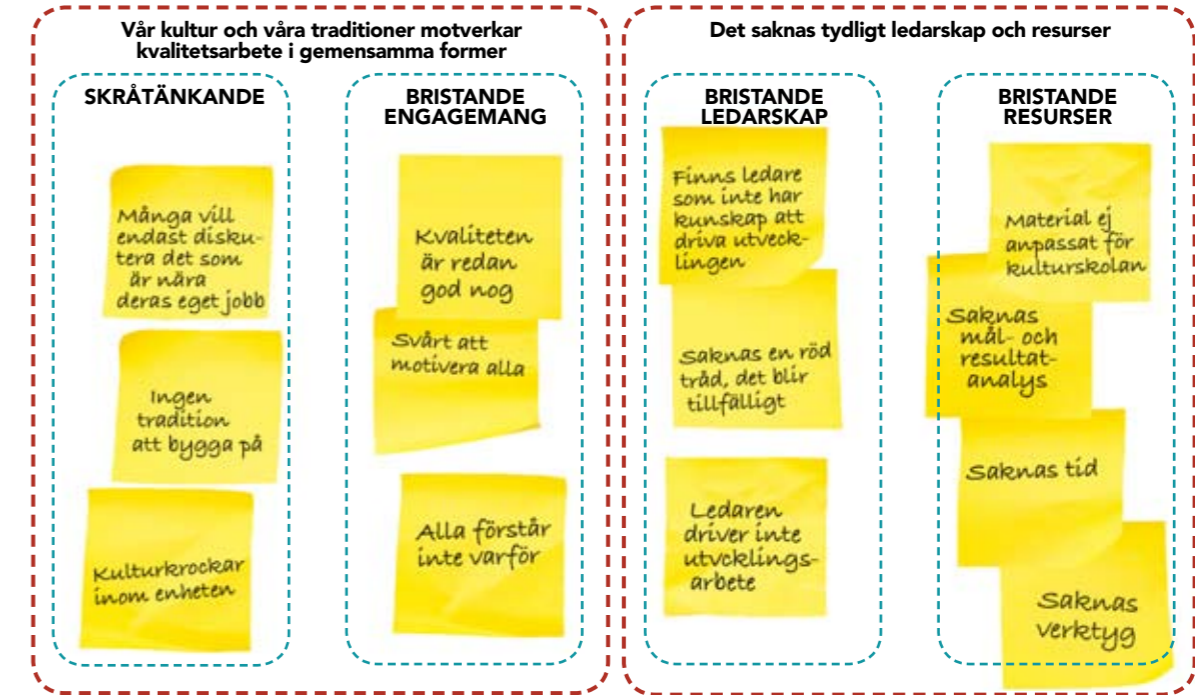
Gruppera problem med likartat budskap. Alla får flytta runt lapparna för att gruppera dem, men under tystnad.

Vilket är det största hindret för att vi ska kunna arbeta med kvalitetsutveckling inom musik- och kulturskolan?



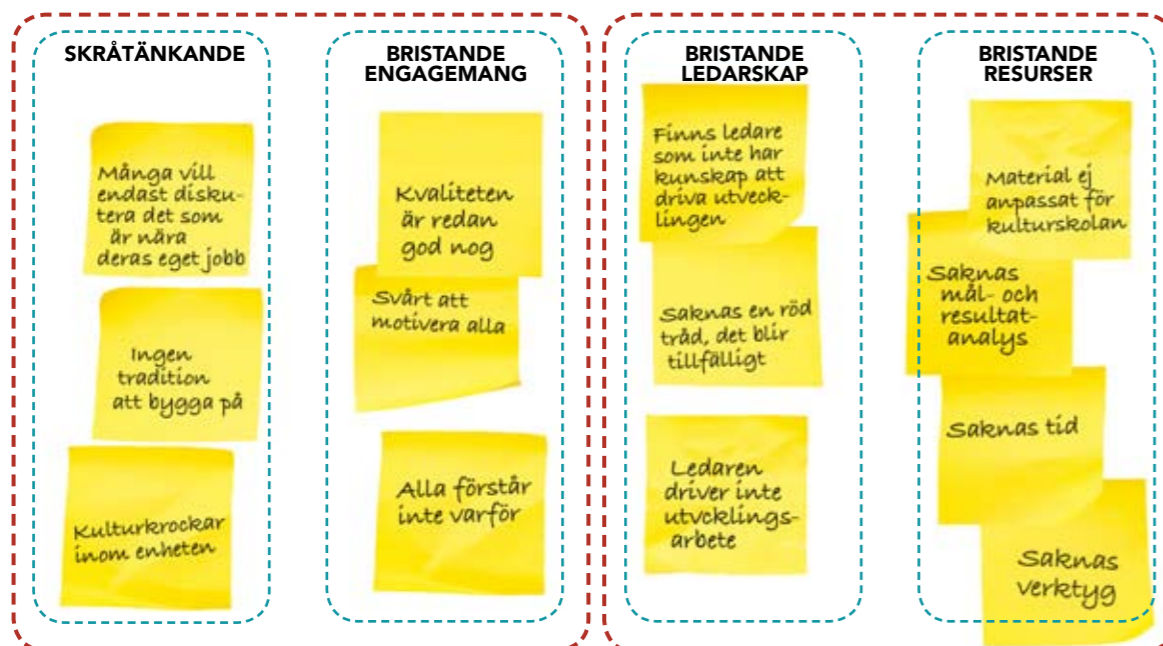
Formulera rubriker för respektive grupp.

Vilket är det största hindret för att vi ska kunna arbeta med kvalitetsutveckling inom musik- och kulturskolan?



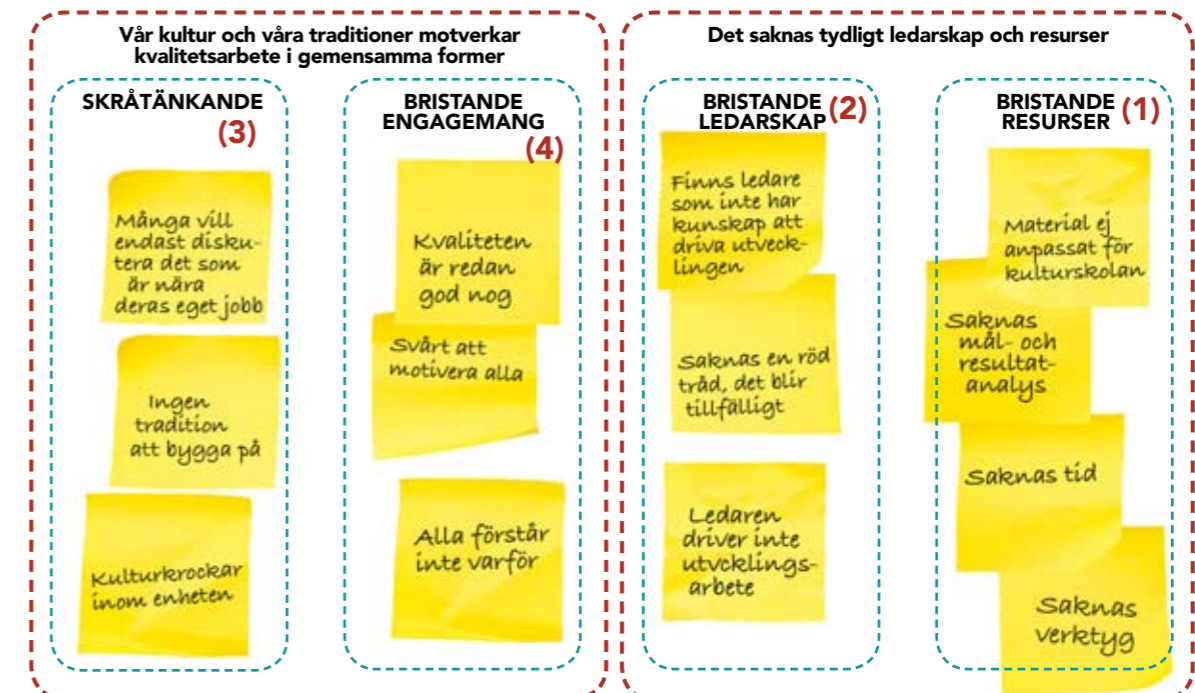
Formulera rubriker för de nya grupperna.

Vilket är det största hindret för att vi ska kunna arbeta med kvalitetsutveckling inom musik- och kulturskolan?



Placera grupper med likartat budskap tillsammans.

Vilket är det största hindret för att vi ska kunna arbeta med kvalitetsutveckling inom musik- och kulturskolan?



Värdera problemen på undergruppsnivån. Lägg märke till poängsättningen. Vad för typ av grupp kan ha gjort diagrammet. Hade värderingen av problemen sett annorlunda ut om en annan typ av grupp hade skapat det?



Vilket är det största hindret för att vi ska kunna arbeta med kvalitetsutveckling inom musik- och kulturskolan?

#### Sammanfattning

Otydligt ledarskap och allmänt svagt engagemang i kombination med starkt individrelaterad kultur motverkar gemensam kvalitetsutveckling.

Sammanfatta med en mening och låt sedan alla skriva under. Lägg märke till att poängsättningen på föregående sida och tyngdpunkten i meningen ovan inte riktigt stämmer överens.



#### TRÄDDIAGRAM

Träddiagram kan användas för att arbeta vidare med resultatet från ett släktskapsdiagram. Problemet bryts då ner till en hanterbar nivå. Det kan också användas för att bryta ner ett övergripande mål till delmål och konkreta åtgärder.

#### Arbetsgång:

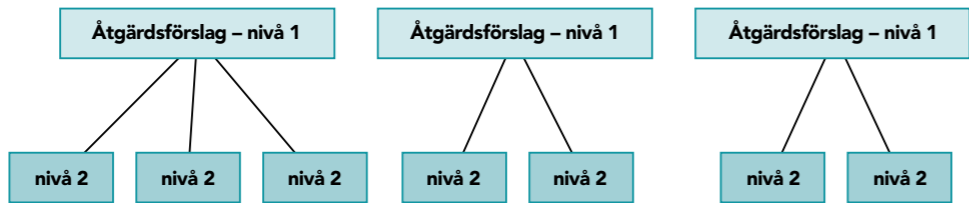
- Skriv ner problemet på en lapp som sätts upp på väggen
- Diskutera och skriv ner vilka åtgärder som behövs för att lösa problemet
- När alla är överens om innebörden i det som står på lapparna placeras de i en rad under rubriken.
- Genomför samma sak på nästa nivå, det vill säga skriv ner åtgärder för att lösa det som står under rubriken.
- Upprepa tills det finns tre nivåer under rubriken
- Rita en matris med fyra rader och lika många kolumner som den lägsta nivå i diagrammet. Raderna ska ha rubrikerna effektivitet, genomförbarhet, summa och prioritering.
- Sätt poäng på genomförbarhet och effektivitet enligt skalan; mycket effektiv 9, effektiv 3, lite effektiv 1, inte effektiv 0. Detta ska helst ske i konsensus, men om inte det är möjligt kan man sätta poäng individuellt och räkna ut ett genomsnitt.
- Summera poängen och gör en prioritering. Om två kolumner har samma poäng, prioritera genomförbarhet före effektivitet.

Rubrik för problemet



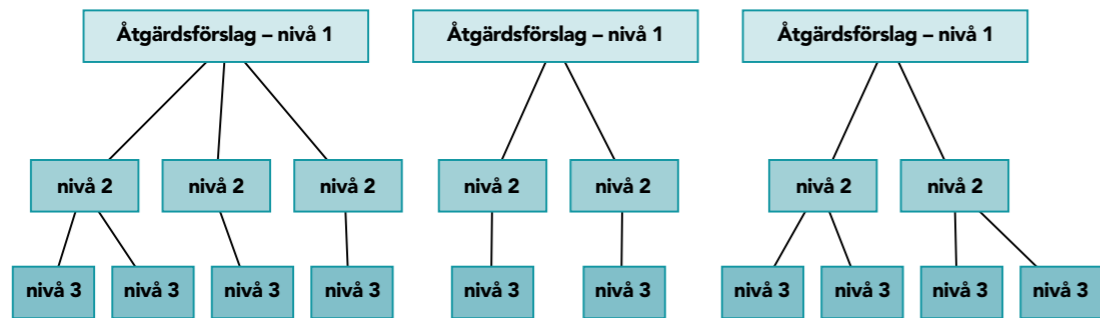
Problem och åtgärder på den högsta nivån.

Rubrik för problemet



Åtgärdsförslagen har brutits ner en nivå ...

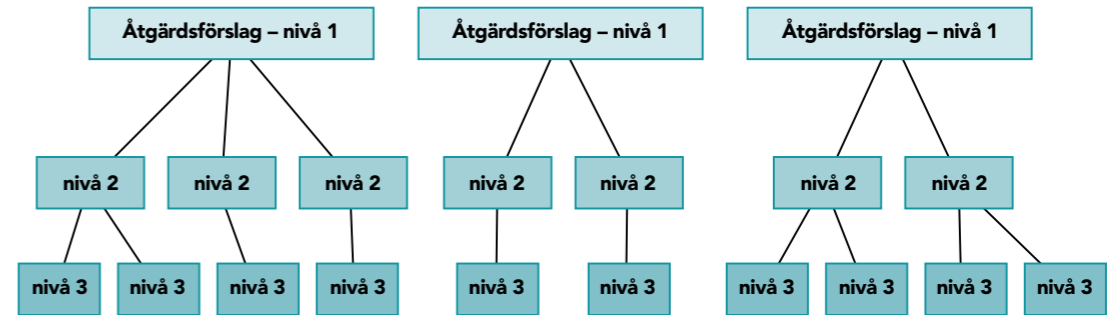
Rubrik för problemet



<b>E</b>										
G										
S										
P										

... och ytterligare en nivå.

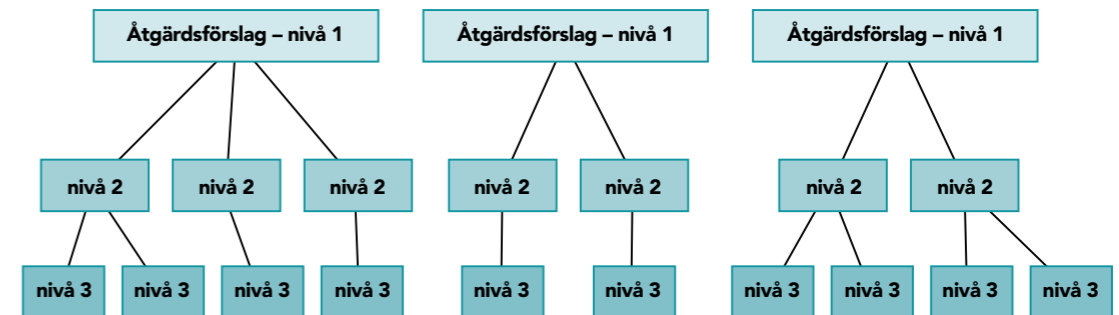
Rubrik för problemet



<b>E</b>									
G									
S									
P									

I matrisen bedöms åtgärdsförslagen utifrån sin effektivitet (E) och genomförbarhet (G). Därefter görs en summering (S) och prioritering (P).

Rubrik för problemet



<b>E</b>	9	3	4	3	1	4	9	9	3	4
G	4	4	9	1	4	9	3	1	1	4
S	13	7	13	4	5	13	12	10	4	8
P	1					2	3	4		

Färdigt diagram med summering och prioritering.

## MATRISDIAGRAM

Matrisdiagram används för att se och värdera samband mellan olika faktorer. Exempel på detta kan vara sambandet mellan kvalitetsproblem och åtgärdsförslag. Det finns olika typer av matrisdiagram och här kommer endast den enklaste typen, L-matrisen att behandlas. L-matrisen består av två axlar som tillsammans bildar ett rutnät.

### Arbetsgång:

- Skriv ner problemen på självhäftande lappar och placera dem längs whiteboardens vänstra kant. Lappar från tidigare använda verktyg, till exempel ett släktskapsdiagram kan också användas.
- Skriv ner de möjliga åtgärderna på lappar och placera dem längs den övre kanten. Åtgärdsförslag från ett trädidiagram kan också användas.
- Det är viktigt att gå igenom betydelsen, så att alla förstår texten på samma sätt.
- Värdera sambanden mellan problemen och åtgärdsförslagen enligt samma skala som tidigare, det vill säga 9, 3, 1, 0. Poängen utgör svaret på frågan "Hur stark effekt har denna åtgärd på problemet?" Sträva efter att uppnå konsensus men gå inte det kan man sätta individuella poäng och räkna fram ett genomsnitt.
- Prioritera med utgångspunkt från poängen, men tänk på att siffrorna inte kan gälla för absoluta sanningar.
- Dokumentera de tänkta åtgärderna och utse ansvariga, bestäm startdatum och datum för uppföljning.

Exemplet visar ett färdigt matrisdiagram. Den vänstra kolumnen är de problem som ursprungligen sattes upp på lappar på väggen. Raden med åtgärder är lapparna med åtgärdsförslag.

Matrisdiagram

	Åtgärd 1	Åtgärd 2	Åtgärd 3	Åtgärd 4	Summa
Problem 1					
Problem 2					
Problem 3					
Problem 4					
Problem 5					
Problem 6					
Summa					

Matrisdiagram

	Åtgärd 1	Åtgärd 2	Åtgärd 3	Åtgärd 4	Summa
Problem 1	9	3	0	0	12
Problem 2	3	1	0	1	5
Problem 3	3	3	3	3	12
Problem 4	1	3	9	1	14
Problem 5	0	9	1	1	11
Problem 6	3	9	0	1	13
Summa	19	28	13	7	

I det sista diagrammet har åtgärdsförslagen poängsatts enligt skalan 9, 3, 1, 0. Även om alla siffror utgår från en subjektiv bedömning skulle man kunna dra vissa slutsatser:

- Problem nummer 4 är det som mest sannolikt kan få en lösning.
- Åtgärdsförslag 2 är den åtgärd som kommer att ha störst betydelse.
- Problem nummer 2 kräver nog en annan lösning än de vi hittills kommit fram till
- Åtgärd 4 ska vi nog inte ödsla tid på

## LEDNINGSVERKTYG I SAMVERKAN

De tre verktygen släktskapsdiagram, trädidiagram och matrisdiagram kan kombineras och då utgöra ett mycket kraftfullt instrument för att hantera kvalitetsproblem. Här presenteras detta gjort med utgångspunkt från frågan Varför slutar så många av eleverna i kulturskolan i SMoKholm? Släktskapsdiagrammet används för att ta fram idéer om den viktigaste orsaken till att elever slutar i den påhittade kulturskolan i SMoKholm.

Trädidiagrammet används i sin tur för att ta fram åtgärdsförslag och till sist värderas och prioriteras dessa i matrisdiagrammet. Även om både problem och åtgärdsförslag är hämtade från verkligheten och skulle kunna vara giltiga på vilken kulturskola som helst är de inte viktiga i sammanhanget. Det är sättet att arbeta med de tre verktygen som är det intressanta här.

Viktiga ställningstaganden innan arbetet påbörjas är hur lång tid hela arbetet kan ta i anspråk. Ska till exempel släktskapsdiagrammet göras vid ett tillfälle och trädidiagrammet en tid senare? Det kan vara en bra idé att göra släktskapsdiagrammet vid ett personalmöte, trädidiagrammet vid nästa och matrisdiagrammet vid ytterligare ett. Då har man möjlighet att hålla frågeställningarna levande över en lite längre tidsperiod.

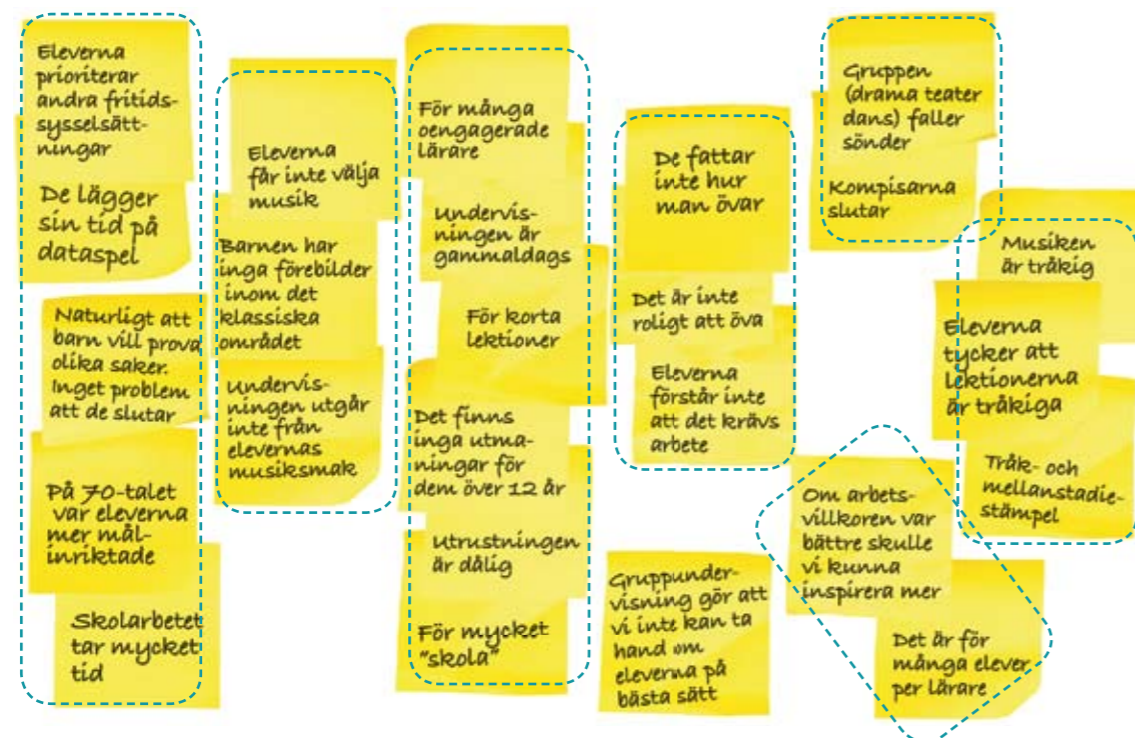


### 1. Vilka är de viktigaste orsakerna till att elever slutar?



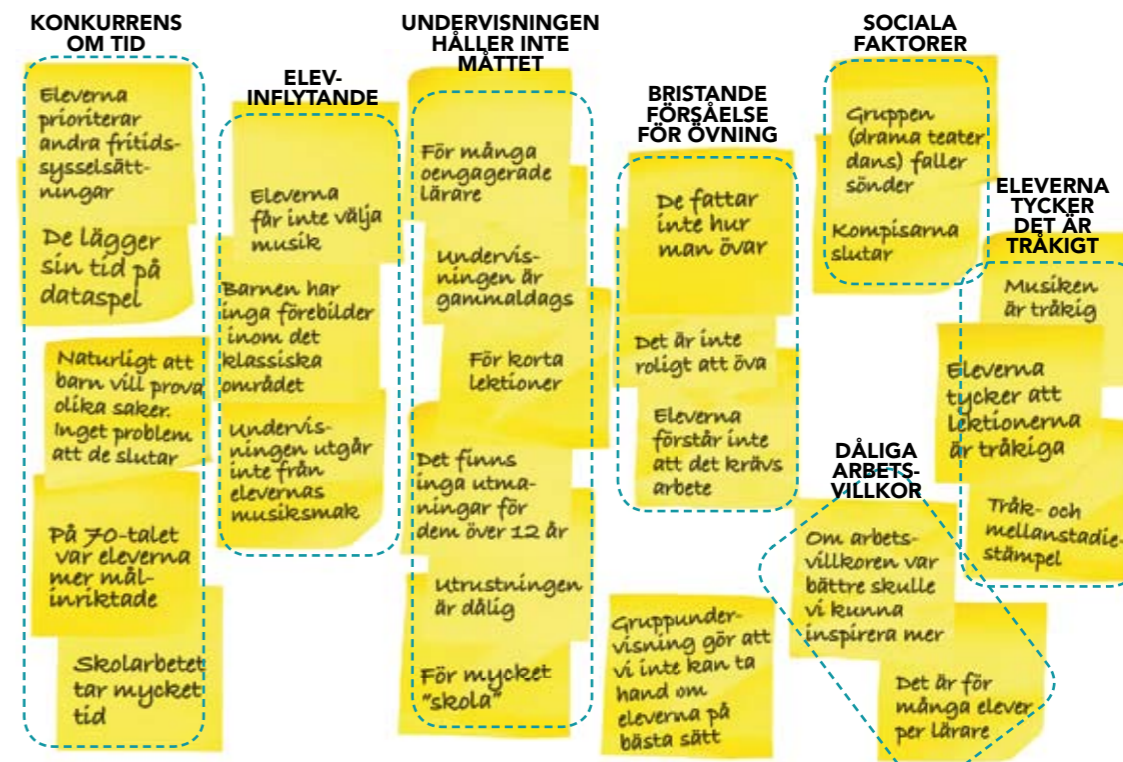
Idéer har skrivits ner på post-it-lappar och klistrats upp på whiteboarden

### 2. Vilka är de viktigaste orsakerna till att elever slutar?



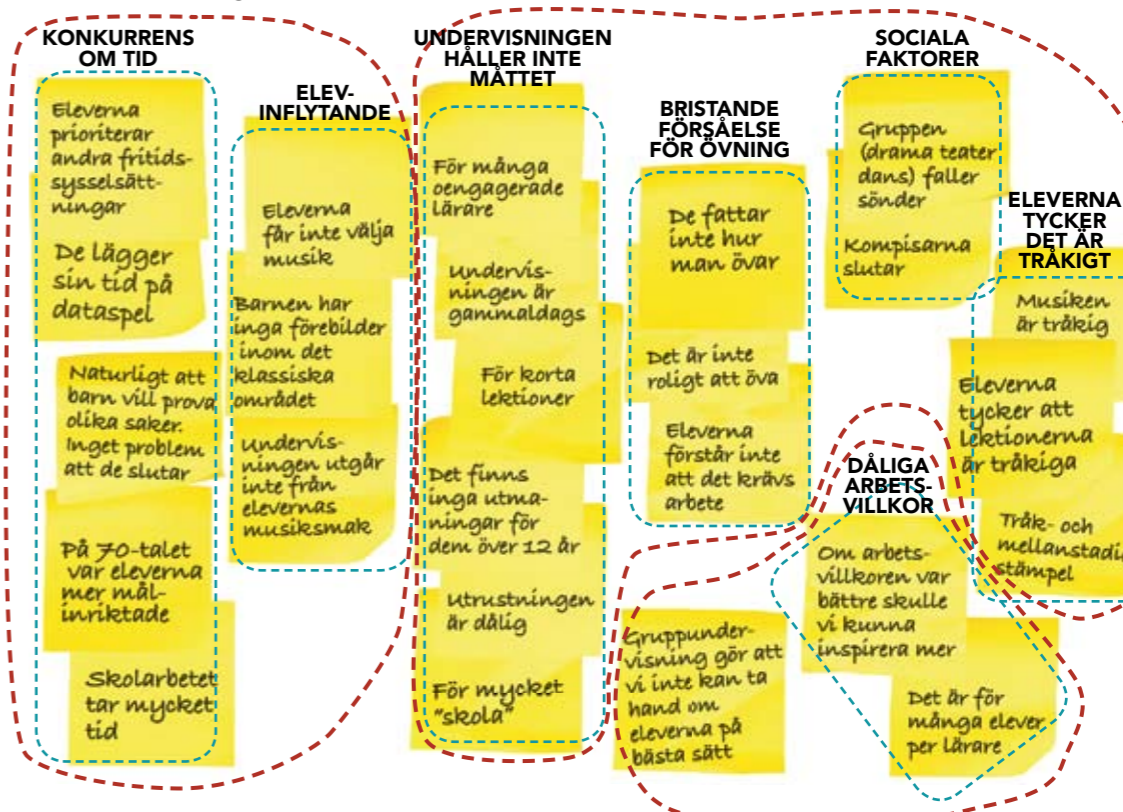
Idéerna har grupperats, men en av dem ansågs i detta skede stå lite för sig själv

### 3. Vilka är de viktigaste orsakerna till att elever slutar?



Grupperna har försetts med rubriker. Fortfarande tillhör den ensamma lappen ingen grupp.

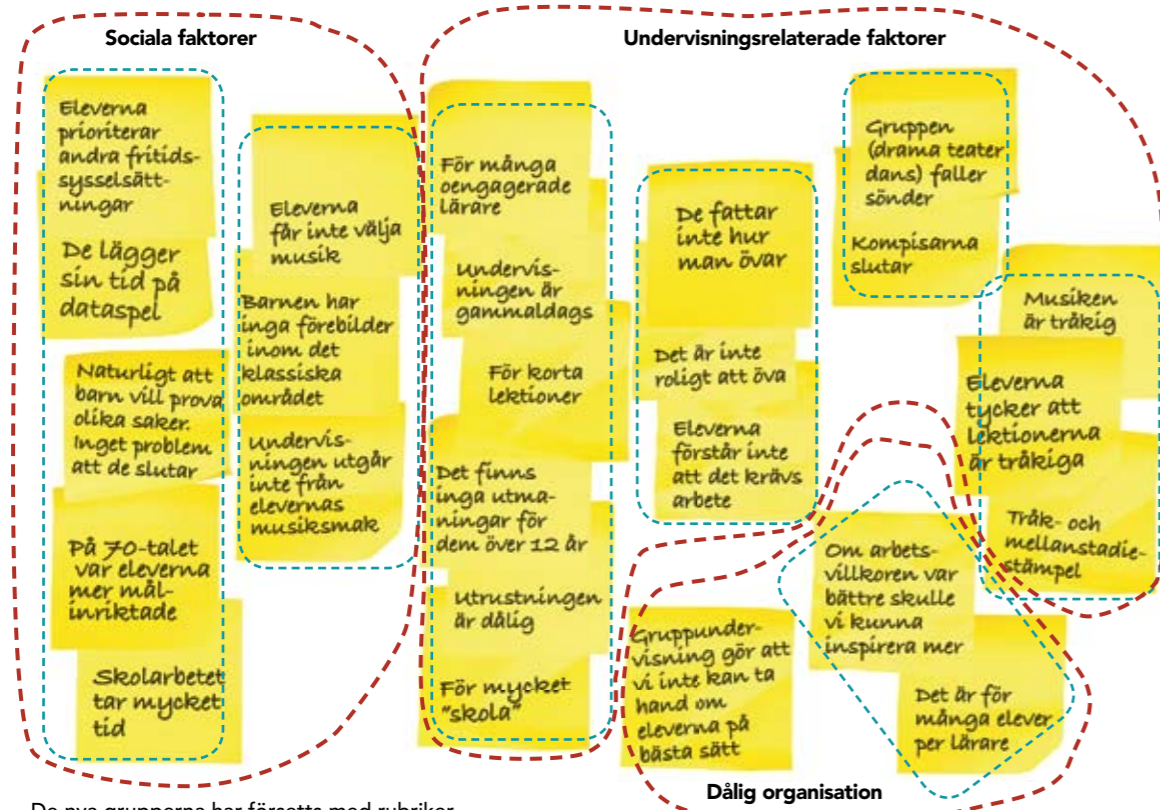
### 4. Vilka är de viktigaste orsakerna till att elever slutar?



Genom att slå samman de ursprungliga grupperna har mer övergripande grupper bildats. Den ensamma lappen har då fått en plats inom en av de nya grupperna.



5. Vilka är de viktigaste orsakerna till att elever slutar?

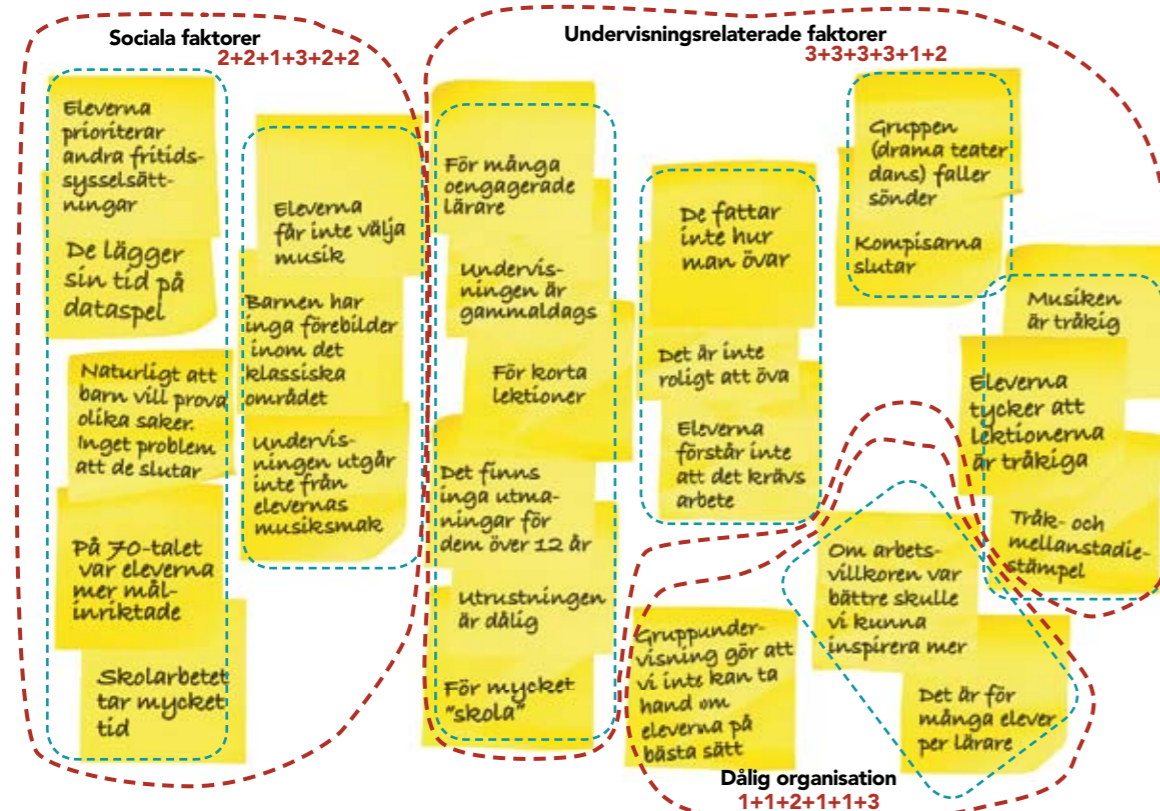


De nya grupperna har försetts med rubriker

Eleverna stimuleras inte till att fortsätta p g a brister i undervisningens innehåll och uppläggning samt att sociala behov och behov av inflytande inte tillfredställs

Problemet är sammanfattat. Diagrammet skrivs nu under av deltagarna

6. Vilka är de viktigaste orsakerna till att elever slutar?



Idéerna har poängbedömts av en grupp på sex personer. Ju högre poäng desto viktigare.

### Reflektioner

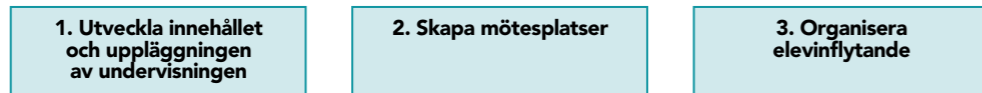
Släktskapsdiagrammet är ett utmärkt sätt att låta alla vara delaktiga i att ta fram idéer. Redan på det första stadiet, när post-it-lapparna satts upp (bild 1) ser man att problem kan uppstå. Det förekommer en eller ett par lappar med innehåll som kanske inte är relevant, och detta måste deltagarna på något sätt förhålla sig till. En möjlig väg är att vara mycket tydlig vid formuleringen av problemet, för att minimera risken för sidospår. Den amerikanske filosofen John Dewey säger till exempel "A problem well stated is half solved" (Osborn, 1979). Detta är ju viktigt för att kunna komma fram till en lösning oavsett om det förekommer kommentarer som inte håller sig till saken.

Ett mer långsiktigt förhållningssätt till denna vanliga företeelse är att ta upp den som ett särskilt problem som kräver lösning. Varför inte använda släktskapsdiagram för problemet "Varför kommer alltid arbetsmiljöfrågor upp, oavsett vilket ämne vi behandlar?" Genom att medvetet och systematiskt arbeta med att öka delaktigheten kan säkert behovet att ta upp liknande frågor i "fel" sammanhang minimeras.

### Förslag till åtgärder strukturerade med hjälp av trädidiagram

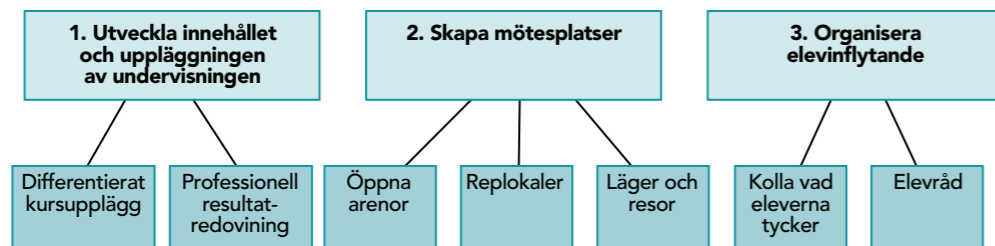
När problemet är formulerat med hjälp av släktskapsdiagrammet är det lämpligt att ta fram åtgärder med hjälp av ett trädidiagram. Vem ska formulera den översta nivån i trädidiagrammet? Ledningen? Hela personalgruppen? En lednings- eller förbättringsgrupp? Någon kanske har sammanställt resultat från släktskapsdiagrammet och skickat ut förslag på hur man ska formulera sig.

Eleverna stimuleras inte tillräckligt till att fortsätta p g a brister i undervisningens innehåll och uppläggning samt att deras sociala behov och behov av inflytande inte uppfylls.



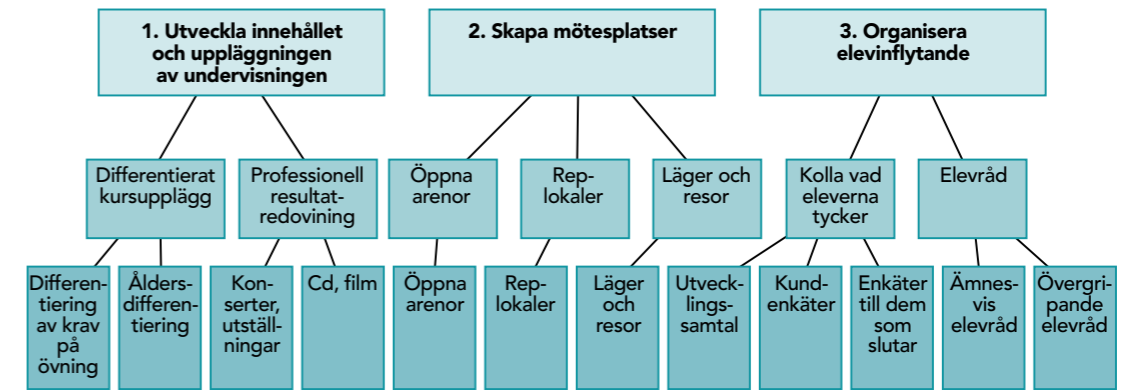
Med utgångspunkt från släktskapsdiagrammet har tre förslag till övergripande åtgärder lagts fram

Eleverna stimuleras inte tillräckligt till att fortsätta p g a brister i undervisningens innehåll och uppläggning samt att deras sociala behov och behov av inflytande inte uppfylls.



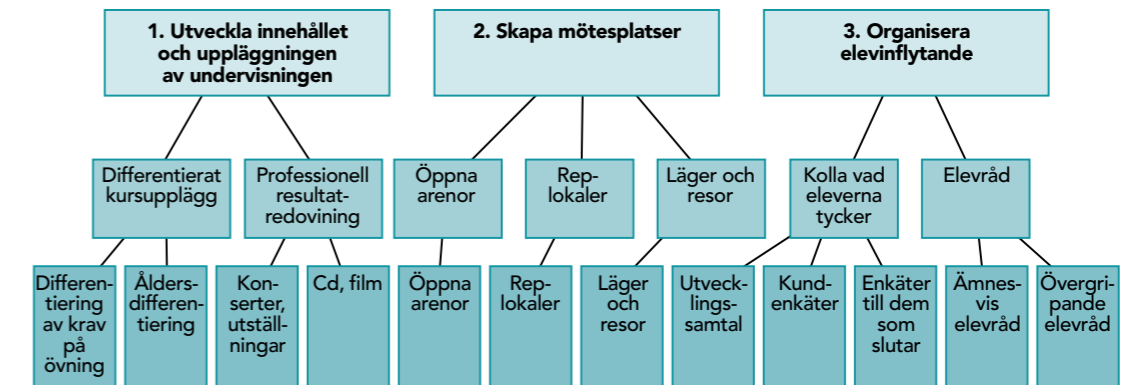
Åtgärdsförslagen har brutits ner till en undernivå

Eleverna stimuleras inte tillräckligt till att fortsätta p g a brister i undervisningens innehåll och uppläggning samt att deras sociala behov och behov av inflytande inte uppfylls.



Åtgärderna har brutits ner ytterligare. Lägg märke till att i detta fall har man valt att inte bryta ner åtgärd 2 utan behållit den första nivån.

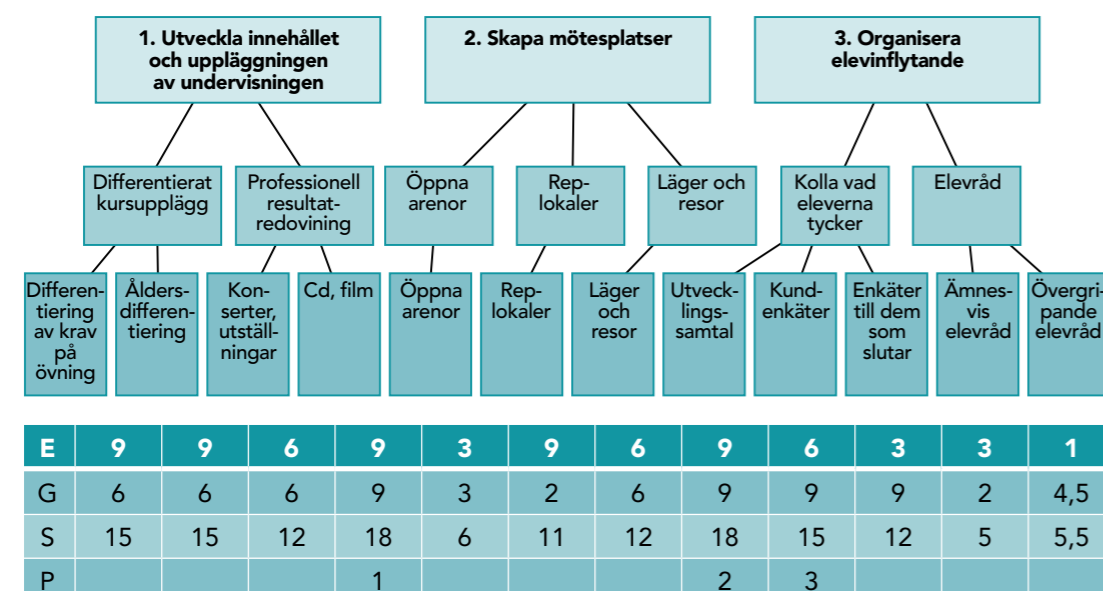
Eleverna stimuleras inte tillräckligt till att fortsätta p g a brister i undervisningens innehåll och uppläggning samt att deras sociala behov och behov av inflytande inte uppfylls.



E																			
G																			
S																			
P																			

En matris med lika många kolumner som åtgärdsförslag på lägsta nivån har ritats. E= effektivitet, G= genomförbarhet, S= summa och P= prioritering.

Till sist har deltagarna i gruppen, här endast två, satt poäng enligt skalan 9, 3, 1, 0. Eftersom man inte varit helt överens om bedömningen har ett genomsnitt räknats fram. Konsensus är dock att föredra. Flera kolumner har fått samma poängssumma och då är det en bra idé att prioritera genomförbarhet framför effektivitet. Snabba framgångar kan vara till stor nytta för att skapa motivation till fortsatt utvecklingsarbete. Jämför Kotter's tankegångar om att skapa "Short Term Wins" s. 61.



En poängbedömning har gjorts. Här redovisas genomsnittet av gruppdeltagarnas satta poäng. Det kan vara bättre att försöka nå konsensus om vilka poäng som ska sättas.

## MATRISDIAGRAM

Matrisdiagrammet är som tidigare nämnts effektivt för att värdera framtagna åtgärdsförslag. I den vänstra kolumnen finns ett antal av problemen som togs fram i det ursprungliga släktskapsdiagrammet. I översta raden finns åtgärdsförslag som togs fram med hjälp av trädidiagrammet. Nu kan man systematiskt gå igenom problemen och värdera hur effektiva man tror att åtgärderna kommer att vara.

Matrisdiagram

Åtgärder Problem	Konserter, utställningar, inspelningar	Utvecklings-samtal	Enkät till dem som slutar	Kundenkät	Summa
Undervisningen omodern					
Inget inflytande över innehållet					
För korta lektioner					
Inga utmaningar för 12+ elever					
Vet inte hur man övar					
Inga kompisar					
<b>Summa</b>					

Problem och åtgärdsförslag formulerade i ett matrisdiagram

Åtgärder Problem	Konserter, utställningar, inspelningar	Utvecklings-samtal	Enkät till dem som slutar	Kundenkät	Summa
Undervisningen omodern	3+1	3+3	1+1	1+0	<b>13</b>
Inget inflytande över innehållet	0	3+9	1+3	1+1	<b>18</b>
För korta lektioner	0	3+1	1+1	1+1	<b>8</b>
Inga utmaningar för 12+ elever	9+9	9+3	1+1	1+1	<b>34</b>
Vet inte hur man övar	3+3	3+3	1+0	1+1	<b>15</b>
Inga kompisar	9+9	1+1	1+0	1+1	<b>23</b>
<b>Summa</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	

Två personer har värderat åtgärdsförslag enligt skalan 9, 4, 3, 1



## Reflektioner

Två personer har satt poäng och resultaten kan ge vissa fingervisningar om hur man ska fortsätta hantera problemet. Åtgärden Konserter, utställningar, inspelningar har bedömts som det viktigaste. Att utveckla denna typ av verksamhet är sannolikt självklart för kulturskolan i SMoKholm. Även åtgärden utvecklingssamtal har hög poäng. Däremot visar det sig att man inte i särskilt hög grad tror att enkätundersökningar kommer att ha så stor betydelse. Detta är intressant då det sannolikt är så att just denna typ av undersökningar är det dominerande systematiska sättet i kulturskolorna för att ta reda på vad kunderna tycker. Tittar man i den högra kolumnen ser man att problemet ”Inga utmaningar för elever 12+” är det som får högst poäng. Detta är alltså det problem som mest sannolikt kommer att kunna få sin lösning just nu. Om en siffra i denna kolumn är väldigt låg kan det tyda på att man inte lyckats ta fram relevanta åtgärder. Om problemen ”Undervisningen omodern” och ”För korta lektioner” även skulle vara verkliga problem för kulturskolan kan det vara intressant att tita vidare på dem med hjälp av de behandlade verktygen. Det här presenterade diagrammet ger ingen lösning på de problemen.

## SJÄLVUTVÄRDERING

Självutvärdering är ett arbetssätt som innebär en systematisk utvärdering av en organisations aktiviteter och resultat baserat på någon modell för offensiv kvalitetsutveckling. Den struktureras efter förbättringscirkelns faser; Planera-Gör-Studera-Lär.

Det är viktigt att tänka på att förbättringscirkeln kan tillämpas på organisationens huvudprocesser, eller livsnerver. Nu använder vi den för att strukturera självutvärderingen av kvalitetsarbetet. I vissa sammanhang, till exempel inom Våga Visa används ordet självvärdering i betydelsen självutvärdering.

I planera-fasen bestäms varför, hur och när en självutvärdering ska göras. Man kommer också överens om vilka verktyg som ska användas. Det finns många etablerade verktyg bestående av häften med utmärkelsemodeller, kriterier, utvärderingsregler, matriser, till exempel SIQ och EFQM. I följande avsnitt och i exempelsamlingen behandlas verktyget Språngbrädan.

Under gör-fasen skapas en beskrivning över hur organisationen arbetar idag. Studera-fasen innebär att analysera beskrivningen och till sist, i *lär*-fasen, görs en plan för förbättringar där det tydligt anges vad som ska förbättras, när det ska göras och av vem. Detta är ett arbetssätt som tillämpats av många organisationer som arbetat med till exempel Växtkraft mål-3.

### Språngbrädan

Språngbrädan är ett verktyg som används för självutvärdering kopplad till offensiv kvalitetsutveckling. Den är utvecklad av Ulrika Hellsten (1999) som en del av licenciatuppsatsen *The Springboard – A TQM-based tool for self-assessment*. I Språngbrädan behandlas frågor inom dimensionerna kundsamverkan, ledarskap, medarbetarnas utveckling och delaktighet samt verksamhetens processer. Utgångspunkten är alltså värderingarna inom den offensiva kvalitetsutvecklingen.

Inom varje område ställs frågorna Hur gör vi? (angreppsätt), I viken omfattning gör vi det? (tillämpning), Vad leder tillämpningen till (resultat)? och Hur utvärderar vi angreppsätt och tillämpningar? (Utvärdering och förbättring). Svaren bildar en beskrivning eller analys av organisationens kvalitetsarbete.

Innan detta görs måste det tas fram en översikt över organisationen om det inte redan finns. En sådan översikt bör innehålla:

#### 1. Verksamhetsidé och visioner

#### 2. Värderingar och policys

#### 3. Viktiga kunder och kundgrupper

#### 4. Viktigaste tjänster som erbjuds

#### 5. Konkurrenssituation

#### 6. Viktiga processer i organisationen

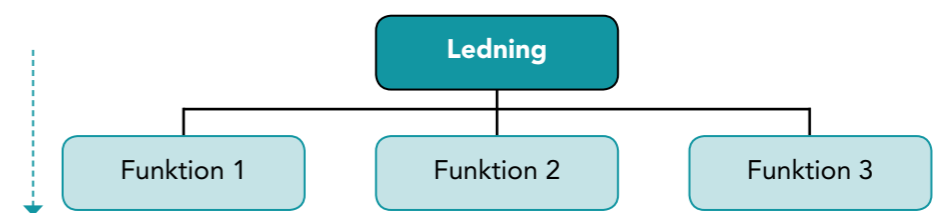
#### 7. Organisation och medarbetare

#### 8. Leverantörsstruktur

I Språngbrädan finns verktyg, i form av olika matriser och diagram, för att sammanställa beskrivningen av frågorna inom de fyra dimensionerna. Dessa är inte svåra att använda, men om man tycker Språngbrädan är för komplicerad och tidskrävande kan man pröva att förenkla frågeställningarna. Klefsjö (2009) har exempelvis gjort en förenklad variant.

## PROCESSER OCH PROCESSKARTOR

Processer, i kvalitetsteknisk mening, är som tidigare nämnts arbetsflöden som har en början och ett slut, består av en serie eller ett nätverk av aktiviteter, har en överenskommelse mellan en uppdragsgivare och en uppdragstagare, ska skapa värde samt upprepas gång efter gång. I ett traditionellt organisationsschema framgår tydligt vilka funktioner som finns i en organisation:



Denna typ av schema visar hierarkin i organisationen men däremot inte de arbetsflöden, processer, som finns i organisationen.

Det är därför viktigt att identifiera, synliggöra och kartlägga de processerna på ett bra sätt. I detta arbete är det klokt att koncentrera sig på de processer som skapar värde för kunderna, huvudprocesserna.

Processledning är ett sätt att göra detta. Processledning sammanfattas av Bergman och Klefsjö (2004) i stegen:

- organisera för förbättringar
- förstå processen
- observera processen
- förbättra processen kontinuerligt

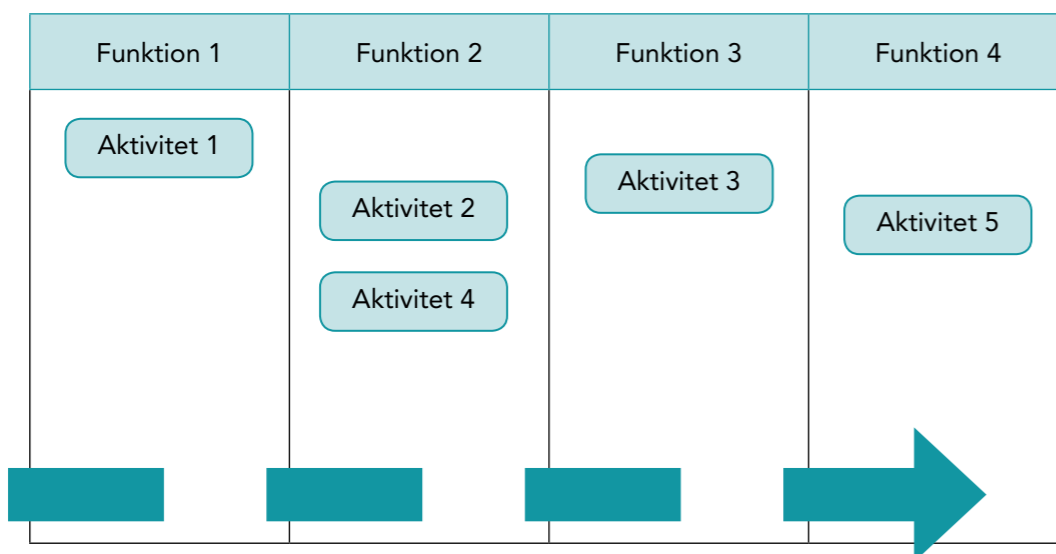
Att organisera för förbättringar innebär att identifiera de viktiga processerna och att en ”ägare” till den utses, och också en förbättringsgrupp med sakkunskap.



För att förstå processen kan den kartläggas. Till detta kan användas olika former av processkartor, eller blockscheman.



I ett blockschema kan det framgå inte bara processens olika aktiviteter, utan också var i organisationen respektive aktivitet sker.



Blockschemat visar hur en process kan skära genom alla funktioner i en organisation, och också att den kan röra sig fram och tillbaka mellan funktionerna.

En huvudprocess kan förutom den övergripande processen bestå av delprocesser, aktiviteter och arbetsmoment och beroende på mål med kartläggningen får man bestämma sig för hur djupt man ska gå.

Lägg märke till att när man fokuserar på processer besvarar man i första hand frågor om hur man arbetar, inte vad som görs. Det är därför viktigt att betona att parallellt med att man arbetar med offensiv kvalitetsutveckling pågår den traditionella strategiska verksamhetsutvecklingen där verksamhetsidé, mål och strategier definieras.

Att slutligen förbättra processen kontinuerligt kan innebära att man utvecklar processens kvalitet, effektivitet och anpassningsförmåga. En process kan ofta ha onödigt många och komplicerade beståndsdelar, och en viktig aspekt av att förbättra processer är att förenkla dem. Att förbättra kvaliteten innebär att öka förmågan att tillfredsställa kundernas behov, med effektivitet avses hur organisationens resurser används för att skapa resultatet och anpassningsförmåga syftar på hur processerna anpassas till förändringar.

### ARBETA VIDARE MED ARBETSSÄTT OCH VERKTYG!

1. Hur fördelas arbetet generellt på kulturskolan med hänsyn till förbättrings-cykeln? Ligger fokus på Planera, Gör, Studera eller Lär? Kan man förbättra arbetet genom att lägga mer tid och kraft på någon av faserna?
2. Tänk på hur ni brukar ta fram nya idéer i er organisation. Använder ni er av ett kreativt tänkande? Får alla komma med idéer? Kritiseras nya idéer på ett tidigt stadium?
3. Vad skulle det innebära för fördelar för kulturskolan om man på ett systematiskt sätt arbetade med de behandlade verktygen?
4. Gör släktskapsdiagram med utgångspunkt från till exempel följande problem: Varför är det svårt att starta ett kvalitetsarbete i kulturskolan? Vad är fördelarna med att arbeta med kvalitetsutveckling? Varför slutar eleverna? Varför når vi inte 14-18 åringarna?
5. Gå vidare med träd- och matrisdiagram enligt arbetssättet i handboken? Använd lämpliga idéer från de framtagna släktskapsdiagrammen.
6. Av matrisdiagrammet framgår att problemen "Undervisningen omodern" och "Lektionerna för korta" inte har fått sin lösning ännu. Ta med hjälp av de presenterade arbetssätten och verktygen fram idéer till lösningar. En start kan vara att formulera problemet "Varför upplevs undervisningen som omodern?" i ett släktskapsdiagram.
7. Gör ni någon form av systematisk självutvärdering? Hur gör ni? Vilka styrkor och svagheter har det sättet? Vad skulle ett arbetssätt som Språngbrädan kunna tillföra? Tänk på att detta är ett verktyg för att själva utvärdera sitt kvalitetsarbete och förutsätter därför att man arbetar med offensiv kvalitetsutveckling.
8. Vilka olika funktioner finns inom kulturskolan. Gör ett organisationsschema.
9. Vilka är kulturskolans huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser? Välj ut ett par processer, kartlägg dem och se om det finns förbättringsmöjligheter. Är det klart definierat vem som har ansvaret för respektive process.
10. Gör en organisatorisk översikt över kulturskolan du arbetar i. Använd organisationsscheman, processkartor och frågeställningarna på s. 40. Är det självklart vad som är funktioner och vad som är processer? Har ni olika uppfattning? Finns det ett tydligt ansvar för varje process?

Läs mer! Om de sju förbättringsverktygen: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s. 243–260 Om de sju ledningsverktygen: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s.563–580 och Klefsjö, B., m.fl. (se s. 62), (1999) hela boken. Om processer och processledning: Egnell, P-O., (2003), Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s.476–487.



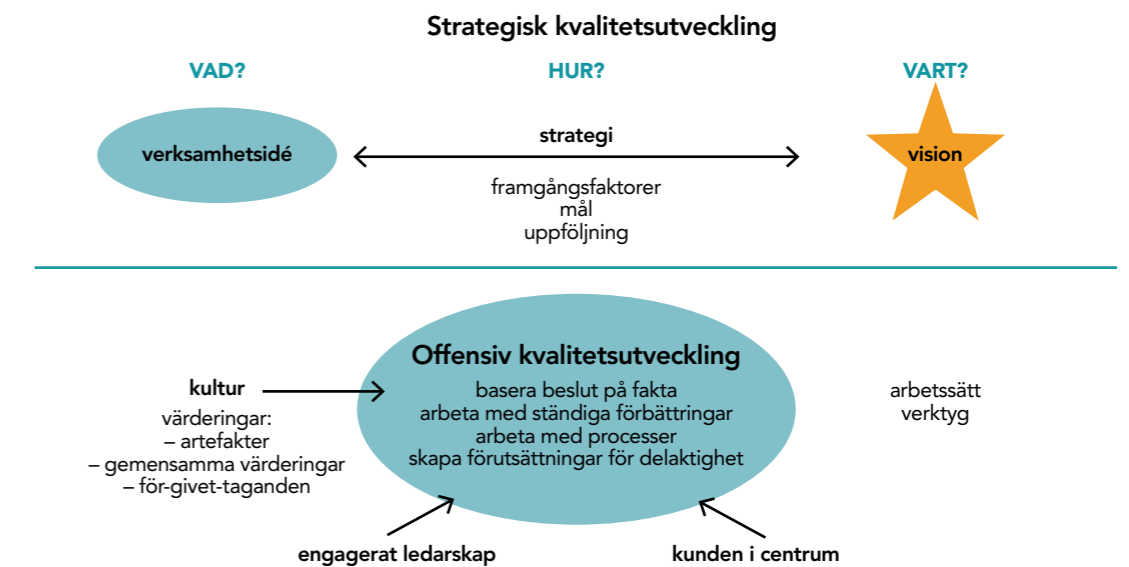
## 5. Strategisk verksamhetsutveckling

Till skillnad från den offensiva kvalitetsutvecklingen är terminologin inom den strategiska verksamhetsutvecklingen välkänd även i kulturskolevärlden. Inte desto mindre kan många av begreppen kännas ovana och påklistrade när man är ovan vid att använda dem, och kanske heller inte så noga definierat innebörden av dem.

På denna punkt skiljer de sig väl inte från facktermer inom vilket annat område som helst, och i likhet med andra områden finns det skäl att använda en specifik terminologi för att stödja en gemensam förståelse.

På grund av att den offensiva kvalitetsutvecklingen med sina värderingar är att betrakta som ett ledningssystem påverkar den en organisations helhet, och påverkas också av den. Därför kan man inte behandla kvalitetsutveckling för sig som något isolerat, utan måste på något sätt koppla den till den strategiska verksamhetsutvecklingen.

### Strategisk verksamhetsutveckling och offensiv kvalitetsutveckling



Illustrationen är en omvänd variant av den på s. 13 och ger en översikt över begreppen i den strategiska verksamhetsutvecklingen.

## SKAPA EN VISION!

Forskning av bland andra Kotter (1996) och Collins (2008) visar att en bra vision kan vara viktig, för att inte säga avgörande, för verksamheten. Den kan skapa stor energi om den används på ett bra sätt, och påverka människor till att sträva åt ett visst håll. Detta gäller kanske framför allt när en organisation står inför stora, nödvändiga förändringar.

Vision kan definieras som en *bild av ett framtida önskat tillstånd*. Den innehåller också någon form av kommentar om varför människor ska sträva i visionens riktning.

Visionen ska vara

- lätt att föreställa sig
- ge positiva känslor
- möjlig att uppnå
- tydlig men flexibel
- lätt att kommunicera
- långsiktig

Nordquist (2005) definierar efter en intressant litteraturgenomgång vision som *En starkt koncentrerad barriärbrytande mental bild av den framtid en organisation önskar skapa*. Starkt koncentrerad för att man måste kunna ha den i huvudet, barriärbrytande för att kittla och utmana, en mental bild för att den ännu inte finns, och till sist är det organisationen som själv skapar sin framtid. Med en välutvecklad vision famlar man inte utan strävar efter att förverkliga den.

Collins (2008) talar om ett Big Hairy Audacious Goal (Bee-Hag), som han menar att man kan formulera med insikt om skärningspunkten mellan de tre cirkelarna Vad känner du starkt för?, Vad kan du bli bäst på?, och Vad driver din ekonomiska motor? (se s. 62).

I ett förändringsskede har en vision tre olika syften. Den ska klargöra förändringens riktning, den ska motivera människor att sträva åt rätt håll och den ska hjälpa till att samordna människors handlingar.

Att klargöra förändringens riktning är viktigt eftersom det är vanligt att människor har olika uppfattning om behovet av förändring. Många är också osäkra på varför en organisation måste förändras och utvecklas. Därför måste visionen kompletteras med strategier för att förklara vilka alternativ för utveckling som finns.

Visionen ska motivera människor att agera i en riktning som kanske medför uppoffringar på kort sikt. De kommer att behöva röra sig ut ur sina bekvämlighetszoner, lära sig nya saker och att bete sig annorlunda än tidigare. I värsta fall vet de heller inte om de kommer att ha jobbet kvar när förändringen är genomförd.

Till sist ska visionen hjälpa till att koordinera människors handlingar, så att de kan arbeta självständigt i visionens riktning utan att ständigt behöva kontrollera med sin chef eller sina kollegor. Med en delad vision är det möjligt att arbeta självständigt men i en gemensam riktning (Kotter 1996).

Carlzon (2008) illustrerar den delade visionen med en historia om två stenhuggare. Den ena säger sig hugga granitblock fyrkantiga, medan den andra är med och bygger en katedral. För att en vision verkligen ska bli delad krävs det att människor får vara delaktiga i skapandet av den, att det finns tid att kommunicera innehållet i den. Visionen bör brytas ner till enhets- och avdelningsnivå för att vara praktiskt användbar.

Hur väl utvecklade är då visionerna i kultur- och musikskolan? Nordquist (2005) konstaterar att åtminstone 47 skolor har en text de kallar vision. Av dessa visionstexter verkar många dock egentligen vara beskrivningar av operativa mål. Här följer exempel på visionstexter från några

slumpvis utvalda kulturskolor, som kan tjäna som inspiration till fortsatta diskussioner om hur visionstexter ska formuleras.

- Kulturskolan i XXX vill genom ett rikt utbud och kompetent personal nå alla i kommunen med kulturell verksamhet av hög kvalitet
- Alla barn och ungdomar kommer regelbundet i kontakt med olika kulturyttringar t ex musik, teater, dans, film, litteratur och konst. Kulturskolan ska vara den plats där alla barn och ungdomar ges möjlighet till utövande av dessa ämnen. Nyckelord i Kulturskolans verksamhet är lust, inspiration och skapande. Kulturskolan ska ge de kunskaper och färdigheter inom kulturområdet som bidrar till att våra barn och ungdomar tillåts växa till harmoniska, ansvarstagande, emotionellt och kulturellt mogna människor.
- Kulturskolans vision är att vara ett "fönster i tiden" där unga människor i XXX får möjlighet att utveckla viktiga färdigheter och erfarenheter genom en mångfald av estetiska uttryckssätt.
- Kulturskolan ska vara en samlad kompetens inom estetiska ämnen. Vi ska fungera som en resurs inom kommunens gränser (denna text har rubriken "vision/verksamhetsidé, (förf. anm.)
- Vi vill stärka barns och ungdomars tro på sin egen förmåga och skapa meningsfulla sammanhang för alla elever i vår verksamhet

För att inte förlora sig i ändlösa diskussioner om den bästa definitionen föreslår jag pragmatiskt att man när man arbetar med visioner ansluter sig till Kotter och ställer följande krav/frågor för att bestämma om man formulerat en godtagbar vision:

- Klargör visionen riktningen?
- Motiverar den människorna?
- Koordinerar den människorna?

Sedan måste naturligtvis även en visionstext följas upp för att vi ska kunna se om den har avsedd effekt.

## FORMULERA EN VERKSAMHETSIDÉ

Verksamhetsidén är mer konkret än visionen och talar om vad vi ska göra, hur vi ska göra det, för vem vi ska göra det och varför. Den är framför allt till för oss själva, för att vi ska veta vad vi ska göra och, inte minst, vad vi inte ska göra. Verksamhetsidén är också bra att kommunicera till kunder och andra för att klargöra vilka förväntningar som är rimliga att ställa på verksamheten. Upplevelsen av kvaliteten i verksamheten är ju starkt beroende av förväntningarna. Om däremot verksamhetsidén skapas för att styrelser och nämnder kräver det och för övrigt inte används är de ganska meningslösa. Samma sak gäller för verksamhetsberättelser. De kan fylla en viktig funktion för verksamheten genom att visa att man gjort något bra, att dokumentera arbetet, göra människor stolta och hjälpa till att vi minnas vad som åstadkommit. I skrivbordslådan, däremot, gör de ingen nytta.

Vem ska då formulera verksamhetsidén? I enlighet med värderingarna i den offensiva kvalitetsutvecklingen blir det naturligt att ledning och personal tillsammans ska göra det, men med utgångspunkt i det uppdrag organisationen har.

Det engagerade ledarskapet är en förutsättning och är sedan personalen delaktig i arbetet skapas större acceptans.

Verksamhetsidén ska utformas så att det framgår vad som ska produceras, vad som skiljer organi-

sationen från andra. Den ska utgå från kundnytta och vara enkel att kommunicera.

Nyckelord är: Vad, Hur, För Vem och Varför?

## DEFINIERA STRATEGIN OCH GÖR HANDLINGSPLANER

Strategin kan man definiera som svaret på frågan om hur vi ska ta oss mot det tillstånd visionen beskriver.

Visionen är alltså målet för strategin, men samtidigt en del av den eftersom den är ett verktyg som ska hjälpa oss att arbeta i rätt riktning. Strategin innebär att man sätter mål, identifierar de avgörande framgångsfaktorerna och gör handlings- och aktivitetsplaner.

### Mål och målformulering

Vid målformulering är det viktigt att tänka igenom om vi sätter mål på rätt saker och sätter vi rätt mål på saker. En grundregel att hålla sig till när man sätter ett mål är att det ska vara:

- Specifikt
- Mätbart
- Accepterat
- Rimligt
- Tidsbestämt



Man kan också lägga till att det måste finnas ett definierat ansvar för varje mål som formulerats. Här är alltså en tydlig skillnad på vision, verksamhetsidé och mål. När målen är formulerade är det nödvändigt att se vad som måste göras för att nå målen. Dessa faktorer brukar kallas framgångsfaktorer.

### Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorer är de avgörande faktorer som gör det möjligt att nå målen. Om en kulturskola till exempel har satt som mål att 90 % av eleverna ska medverka i konserter eller utställningar måste skolan hitta de avgörande faktorer som gör detta möjligt. För att sedan veta om man nått målet behöver man indikatorer som kan visa om man uppnått målet eller inte.

Om målet är att anpassa undervisningen till elevernas behov, intressen och förutsättningar får man hitta framgångsfaktorer som stödjer detta. Är målet att förbereda för högre utbildningar kanske andra framgångsfaktorer kan identifieras. Med målet att försörja det lokala kulturlivet med kompetens tas säkert en annan uppsättning framgångsfaktorer fram.

### Handlingsplaner

Hittills har vi behandlat några viktiga aspekter av den strategiska verksamhetsutvecklingen och den offensiva kvalitetsutvecklingen. Det är ganska lätt att resignera inför mängden information och det är inte så lätt att veta var man ska börja.

Första frågan man ska ställa sig är naturligtvis om det finns resurser i form av tid, kompetens och pengar för att initiera och driva ett kvalitetsutvecklingsarbete. Det är ju inget projekt vi talar om utan det gäller att integrera den offensiva kvalitetsutvecklingen i ledningen av organisationen. En förutsättning för detta är att man har arbetat och arbetar med den strategiska verksamhetsutvecklingen. För att göra denna verklighet hanterbar är det klokt att göra handlingsplaner för arbetet. Det kan vara så att man redan har gjort en hel del på något område, men att det saknas initiativ på ett annat. Q2-fördjupningens deltagare har efter projektet gjort handlingsplaner för 2 år, där de analyserat vad de måste göra och i vilken ordning.



### ARBETA VIDARE!

1. Har din organisation en vision? Var och en skriver ner visionen ur minnet på ett papper utan att konferera med andra. Kom ni fram till samma formulering? Om inte, varför?
2. Formulera en vision för er organisation! Utgå från kraven att klargöra riktningen, motivera människorna att arbeta i rätt riktning och att koordinera arbetet i rätt riktning? Lever visionen upp till de krav man kan ställa? Om inte, arbeta vidare.
3. Gör samma sak med verksamhetsidéen som med visionen i fråga 1!  
Finns det en verksamhetsidé? Kan människorna i organisationen den?  
Svarar den på frågorna Varför finns vi till? Vad ska vi göra? Hur ska vi göra det? och Vem ska vi göra det för?
4. Om inte, Formulera en verksamhetsidé! Svarar den på frågorna Vad, Hur, För Vem och Varför?
5. Ta fram de mål som finns för er verksamhet. Uppfyller de kraven på att vara specifika, mätbara, accepterade, rimliga, tidssatta? Finns det ansvariga för respektive mål?
6. Vilka är de avgörande faktorerna för att ni ska kunna uppnå målen? Välj befintliga mål, eller mål som kan tänkas gälla i framtiden.

**Läs mer!** Om visioner: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s. 449–451, Kotter, J., (1996) s. 67–83, Nordquist, A., (2005) 9–28 (även om andra aspekter av den strategiska verksamhetsutvecklingen) och 42–65 Om verksamhetsidé: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s. 447–448 Om strategi: Bergman, B., Klefsjö, B., (2007) s. 452–468.

## 6. Utvikning 1: Kultur och värderingar i organisationen

### VAD ÄR KULTUR?

Värderingarna, eller hörnstenarna, inom den offensiva kvalitetsutvecklingen är en del av kulturen i en organisation. Dessa öppet uttalade antaganden är ganska lätta att ansluta sig till. Alla tycker nog det är bra att till exempel basera beslut på fakta.

Varför är det då så att vi trots öppet kommunicerade värderingar som alla ansluter sig till inte alltid lyckas genomföra de förändringar som är nödvändiga?

### Kulturen motverkar förändringar

Kotter (1996) anger 8 viktiga skäl till att organisationer inte lyckas förändra sig i den riktning som egentligen behövs.

- man är själv för nöjd (too much complacency)
- lyckas inte skapa en kraftfull grupp som driver arbetet framåt
- underskattar kraften i att ha en vision
- man kommunicerar inte visionen
- tillåter att hinder står i vägen
- skapar inga snabba segrar
- förklarar segern vunnen för snabbt
- förankrar inte den uppnådda förändringen tillräckligt starkt i organisationens kultur

### Kulturens två krafter – anpassning och intern integration

Kulturen är det gemensamma kittet som håller människor samman inom en organisation. Edgar Schein (2004) behandlar organisationskultur utförligt i *Organizational Culture and Leadership* och framställningen nedan bygger på denna bok.

Varje grupp som har någon form av gemensam historia kommer att ha utvecklat en kultur vars styrka är beroende av hur länge gruppen existerat, medlemmarnas stabilitet och den känslomässiga intensiteten. Kultur förutsätter ett visst mått av stabilitet i gruppen, och när vi säger att något är "kulturellt" är det inte bara gemensamt, utan också stabilt över tid. Kultur är den djupaste, ofta omedvetna, företeelsen i en grupp. Det som ligger djupt bidrar till stabiliteten. Kulturen omfattar alla gruppens funktioner, alla aspekter av hur gruppen hanterar sitt uppdrag. I kulturen integreras alla element och skapar mönster. Ritualer, klimat, värden integreras till en begriplig helhet.

Kultur är en produkt av vår strävan efter stabilitet, sammanhang och mening. Det man kan se är ofta manifestationerna av kulturen i djupare mening. Öppet beteende är en manifestation både av kulturen och av den specifika situationen. När man ser ett visst beteende kan man alltså inte omedelbart veta om det är en manifestation av kulturen i gruppen eller något annat.

Alla teorier om grupper och organisationer urskiljer två uppsättningar problem som grupper av alla storlekar måste hantera:

1. **Överlevnad, tillväxt och anpassning till den omgivande miljön**
2. **Intern integration som möjliggör dagligt fungerande och förmåga till anpassning och lärande.**

Kultur kan definieras med utgångspunkt från detta:

“Ett mönster av delade grundläggande antaganden, vilka lärdes av gruppen när den löste problemen med anpassning till externa förutsättningar och sin interna integration, och som fungerade tillräckligt bra för att kunna betraktas som giltiga och därför kommer att föras vidare till nya gruppmedlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem.”

(Schein 2004)

När en grupp väl har en kultur kommer den att föra vidare element av denna till nya medlemmar.

Om ett yrke har en lång utbildning eller lärlingsperiod är det fullt möjligt att det utvecklas en specifik yrkeskultur. Ett skäl till att många yrken använder sig av utvärdering i grupper av kollegor är att metoden bevarar och skyddar yrkeskulturen!

### KULTURENS TRE DIMENSIONER

Schein delar in kulturen i 3 dimensioner, artefakter, uttalade antaganden och för-givet-taganden.

#### Artefakter

Artefakter är allt man kan se, höra och känna; synliga produkter, arkitektur, möblering, språk, teknologi, konstnärliga uttryck, kläder, sätt att tilltala, myter och historier som berättas om organisationen, dokument, organisationscheman etc.

Den är viktigt att vara uppmärksam på att artefakter är lätta att se, men svårare att förstå betydelsen av. Man kan inte uteslutande av beteendet dra slutsatser om den djupare meningen. Symboler kan vara tvetydiga och det är lätt att projicera sina egna antaganden på andras beteende.

#### Uttalade antaganden

Gemensamma värderingar, handlingsmönster och antaganden man är överens om, till exempel de ovan nämnda hörnstenarna för offensiv kvalitetsutveckling. Det överenskomna sättet att kommunicera och umgås med varandra. Allt grupplärande reflekterar någon form av övertygelse om hur saker bör vara, till skillnad från hur de är. De gruppmedlemmar som mest påverkar gruppens övertygelser kommer att bli dess ledare, och om en ledare, formell eller informell, övertygar en grupp om något kommer detta så småningom bli ett delat antagande. Efter hand glömmar man de eventuella tvivel som fanns och antagandet blir en del av kulturen i organisationen, det tas för givet och ifrågasätts inte längre.

Social validering innebär att vissa värden bara kan bekräftas genom den gemensamma erfarenheten i gruppen. Till exempel kan det inte bevisas att en ena eller andra trosuppfattningen är bäst utan medlemmarna måste förstärka varandras tro för att den ska tas för given. De som inte accepterar värdena kan riskera att ”exkommuniceras” Värdena transformeras över tiden till grundläggande antaganden som inte kan ifrågasättas.

Antaganden på denna medvetna nivå styr mycket av beteendet som kan iakttas på artefaktnivå. De styr ofta vad som sägs, men inte alltid vad som görs...

#### För-givet-taganden

Grundläggande för-givet-taganden, inte öppet kommunicerade, men styr ändå hur människorna beter sig. När en lösning på ett problem fungerar upprepade gånger kommer den att tas för given och blir omedveten. Denna typ av grundläggande antaganden blir i en kultur så självklara att det

inte förekommer någon större variation beträffande dem. Medlemmar kommer att anse att beteende baserat på andra antaganden inte är relevanta. Eftersom ifrågasättande av för-givet-taganden skapar instabilitet, både kognitivt och socialt medför det oro hos gruppmedlemmarna. Hellre än att acceptera oro försöker vi i allmänhet bevara saker runt oss än att ifrågasätta de grundläggande antagandena. Även om detta innebär förnekande, projektion eller att vi ljugar för oss själva och andra. Vårt behov av stabilitet gör att ifrågasättande av våra för-givet-taganden innebär försvar och oro.

För att kunna leda en förändring av kulturen i en organisation krävs:

1. **Att kunna hantera den oro som skapas av att lära nytt**
2. **Bedöma om det finns möjligheter att genomföra förändringen**

Kulturens kraft kommer sig av att de grundläggande antagandena är delade. Och därför förstärks ömsesidigt. För-givet-taganden handlar ofta om grundläggande aspekter av livet.

#### Kultur och ledarskap

Essensen av en grupps kultur är dess grundläggande för-givet-taganden, som manifesterar sig i övertygelser och värden samt artefakter.

Ledarskapet är ofta övertygelsernas ursprungliga källa och beroende på hur ledarens idéer fungerat utvecklar de sig till delade antaganden.

När det finns en kultur är det lätt att försvara organisationen mot nya idéer som inte stämmer överens med gruppens för-givet-taganden.

Centralt för ledaren är att nå kulturens djupare nivåer och bedöma hur de påverkar organisationen, och också att hitta sätt att hantera oron som uppstår när för-givet-tagandena utmanas. Som ledare formar man kulturen och formas också av den. Blir man inte medveten om hur kulturen i organisationen fungerar kan man lätt bli ett offer för den.

Nedanstående släktskapsdiagram visar vad man kommit fram till vid en kulturskola när man ställt frågan Vilka värderingar råder i vår organisation? Lagg märke till att man inte ställt frågan

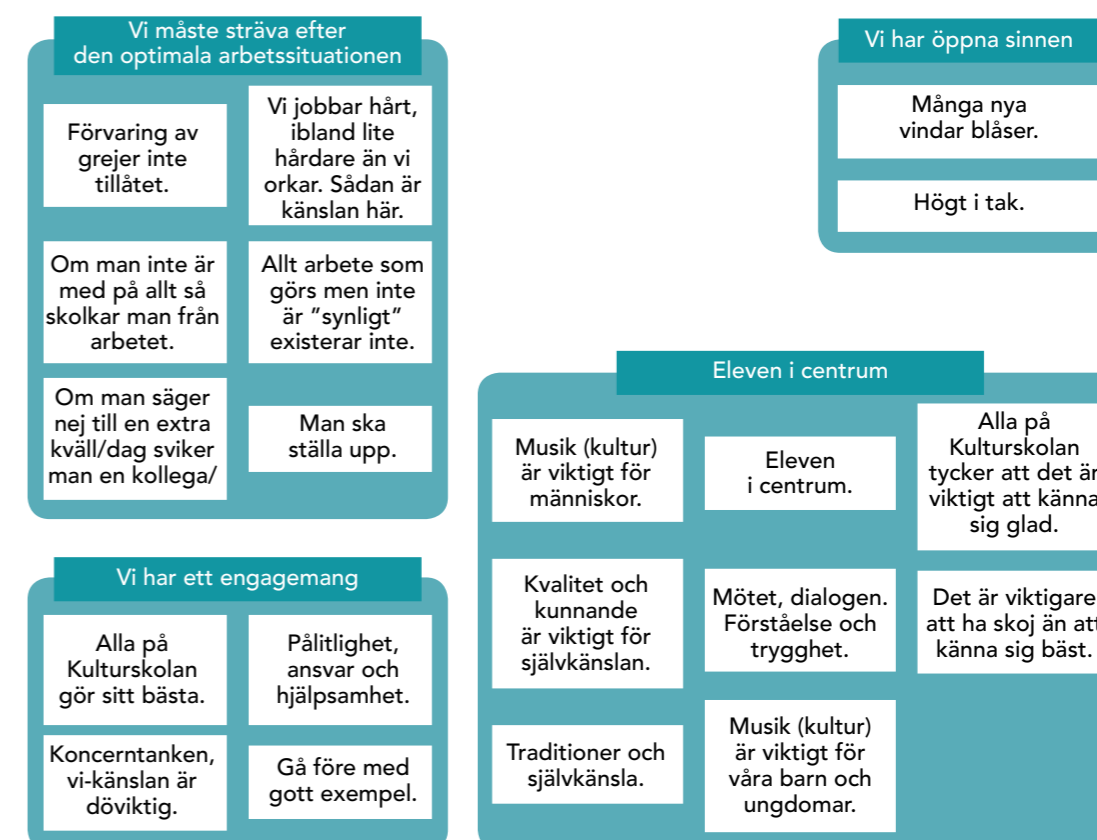


Vilka värderingar ska råda i vår organisation? Personalen har varit indelad i två grupper under arbetet med diagrammen.

### Vilka värderingar råder i vår organisation? (grupp 1)



### Vilka värderingar råder i vår organisation? (grupp 2)



#### Sammanfattning av diagrammen

- **Grupp 1:** Vi har en positiv arbetsmiljö i kollegiet där vi ibland undviker konflikter, men det centrala är "Eleven i centrum"
- **Grupp 2:** Med våra öppna sinnen i en bra arbetssituation kan vi med vårt engagemang sätta eleven i centrum.

Ledningen för denna kulturskola har tack vare arbetet med släktskapsdiagrammet fått intressant information om hur medarbetarna upplever kulturen på arbetsplatsen. Grupp 1 nämner konflikt-rädslan och de (alltför) höga ambitionerna, medan grupp två endast nämner det senare. Detta var information som ledningen inte hade tidigare, men nu kommer att följa upp.

### ARBETA VIDARE!

1. Vilka värderingar anser ni råder i er organisation? Låt personalen göra släktskapsdiagram i grupper. Jämför sedan och se om de olika grupperna kommer fram till samma svar.
2. Vilka värderingar tror ni i ledningsgruppen råder i er organisation? Jämför med det medarbetarna kommit fram till.
3. Vilka värderingar vill ni ska gälla? Gör samma sak som i fråga 1.
4. Vilka värderingar anser eleverna råder på er kulturskola?
5. Finns det kulturella faktorer i din kulturskola som påverkar vilka problem eller som kan tas upp?
6. Finns det faktorer i kulturen i din kulturskola som försvårar genomförandet av förändringar?
7. Är organisationen mogen för att starta ett kvalitetsutvecklingsarbete idag?
8. Kan du se och ge exempel på de tre dimensionerna artefakter, uttalade antaganden och grundläggande antaganden?
9. Jämför Kotters 8 punkter (s 49) med tillfällen då din egen kulturskola varit i behov av förändring. Hade Kotters idéer varit till hjälp?

Läs mer! Schein, E. G., (2004)

## 7. Utvikning 2: Ledarskap

Litteraturen om ledarskap är rik och mångfacetterad. Bredden är oändlig, det finns allt från vetenskapliga avhandlingar till mer eller mindre värdelösa och ytliga samlingar av färdiga lösningar. Ämnet är också trendkänsligt vilket innebär att böcker som anses bra under ett decennium kan vara helt ute nästa, även om innehållet fortfarande skulle kunna vara relevant. Urvalet här är gjort utifrån vad som behandlats under SMOKs fördjupningsprojekt i offensiv kvalitetsutveckling. De aktuella författarna grundar sig på forskning om ledarskap eller gedigen erfarenhet från området.

### JOHN KOTTER OCH PINGVINEN

John Kotter är professor emeritus vid Harvard Business School och har skrivit många böcker om ledarskap. Framför allt har han koncentrerat sig på vilka faktorer som är viktiga när man leder förändringar, och i samband med detta också varför förändringar misslyckas. En utgångspunkt för detta är att Kotter anser att det inte finns några tecken på att den höga förändringstakt vi ser idag kommer att minska inom en överskådlig framtid.

Enligt Kotter (1996) är ledarskap att fastlägga färdriktningen, få alla att förstå färdriktningen, och att motivera och inspirera. Det två första punkterna utgör det strategiska ledarskapet och sista punkten är den operativa delen.

#### Strategiskt ledarskap

- Fastlägga färdriktningen
- Skapa förståelse för färdriktningen

#### Operativt ledarskap

- Motivera och inspirera

Kotter delar in vägen till en lyckad förändring i åtta steg under fyra rubriker:

#### Set the Stage

- Skapa en känsla av angelägenhet (brådska)
- Sätt ihop en grupp för att leda förändringen

#### Decide What to Do

- Utveckla och förändra vision och strategi

#### Make it happen

- Kommunicera för förståelse
- Gör det möjligt för andra att agera
- Skapa framgång snabbt
- Ge inte upp
- Make it Stick
- Håll fast vid nya beteendemönster och försäkra om att de leder till framgång

Kotter har, när han studerat ett stort antal organisationer, konstaterat att faktorerna ovan utgör avgörande skillnader mellan de som lyckas genomföra varaktiga förändringar, och de som inte lyckas göra det.

Var kommer då pingvinen in? Kotter publicerade 2005 tillsammans med Holger Rathberger *The Iceberg is Melting* (2006). Boken bygger på idéerna i *Leading Change* (1996), men är utformad som en fabel om en pingvinkoloni i Antarktis. En pingvin, Fred, märker att isberget de bor



på börjar smälta. En bild i början av boken illustrerar tydligt hur Fred står högt upp och skaffar sig överblick, medan resten av kolonin förstrött sprider sin uppmärksamhet åt lite olika håll. Vi får sedan följa Fred när han, med varierande framgång, försöker övertyga sina medinvånare om behovet för förändring. Boken är en underhållande, lättläst och engagerande beskrivning av problemen med förändringar och vårt sätt att hantera dem.

## JIM COLLINS OCH IGEKOTTEN

I boken *Good to Great* (2008) beskriver Jim Collins vad som karaktäriserar företag som varit bra, men sedan utvecklas till enastående verksamheter. Genom att analysera ett stort empiriskt material har han och hans forskargrupp hittat gemensamma nämnare för alla organisationer som tar språnget från bra till mästarklass. Han har också följt upp boken med ett supplement som behandlar andra typer av organisationer, non-profit-organisationer (the social sectors), till exempel Girl Scouts of the USA, NYPD (New York-polisen) och The Cleveland Orchestra. Han visar tydligt att den största skillnaden när det gäller att skapa framgångsrika organisationer går inte mellan företag och nonprofitorganisationer utan mellan mediokra organisationer och dem i mästarklass. Collins beskriver vad som karaktäriserar ledare i dessa organisationer, och resonerar också om betydelsen av det han kallar "Igelkottskonceptet".

### Igelkottskonceptet

Utgångspunkten för igelkottskonceptet är essän *The Hedgehog and the Fox* av Isaiah Berlin. Berättelsen finns refererad av Collins (2008). Essäns sensmoral är att igelkottar (och organisationer i mästarklass) "förenklar den komplexa verkligheten till en enda sammanfattande tanke, en grundläggande princip eller ett övergripande koncept som ligger till grund för allt". Sådant som inte hör ihop med detta koncept saknar betydelse. Det gäller att nå insikt om villkoren för att uppnå bästa möjliga resultat och sedan konsekvent avstå från sådant som inte hör hemma i konceptet. De empiriska resultaten från Collins forskning visade att organisationerna i mästarklass hade en djup insikt om

- Vad organisationen brinner för
- Det man kan vara bäst på
- De ekonomiska drivkrafterna

### Nivå 5-ledarskap

Utmärkande för ledarna i de företag som Collins identifierade som organisationer i mästarklass var en kombination av personlig ödmjukhet och stenhård professionell vilja. De visade en orubblig, men lugn beslutsamhet och använde inte sin karisma för att övertyga. Nivå 5-ledarna, som Collins kallar dem, var ofta rekryterade inifrån organisationen till skillnad från vad man kanske kan tro. Forskargruppens studier ger inget stöd för att det skulle behövas en ledare utifrån för att genomföra genomgripande förändringar. Tvärtom visade det empiriska materialet ett negativt samband mellan att anlita förändringsledare utifrån och utvecklingen från lagom till mästarklass. Nivå 5-ledarna var alltid noga med att "se ut genom fönstret" för att fördela äran på faktorer utanför sig själva vid framgångar. Vid motgångar tog de däremot på sig hela ansvaret själva. Deras ambition var helt inriktad på organisationen och inte på personlig framgång. Collins konstaterar intressant nog att "--- den personliga ambition, som ofta är det som för människor till maktpositioner, står i motsats till den ödmjukhet som krävs för ledarskap på nivå 5. Identifieringen av egenskaperna för ledarskapet på nivå 5 skedde genom analys av empiriskt material. Tyvärr finns ingen empiri eller manual som visar hur man kan utvecklas till att bli en sådan ledare.

Igelkottskonceptet och Nivå 5-ledarskap är två av ett antal samverkande faktorer som identifierats av Collins forskargrupp. Dessa och de fyra övriga, kategoriseras under rubrikerna discipline-

rade människor, disciplinerat tänkande och disciplinerad handling. Av de övriga nämner jag här endast principen "Först vem... sedan vad". Denna innebär att ledarna först såg till att ha med sig rätt människor, och förvisso också såg till att fel fick stiga av, och först därefter definierade verksamhetsidéer och visioner. Med rätt människor från början behöver man inte lägga tid och kraft på att motivera sina medarbetare utan de är från början motiverade. Jämför detta med Kotters (1996) syn på det operativa ledarskapets uppgift. En annan fördel med detta synsätt skulle vara att personer som rekryterats på detta sätt är mer flexibla i relation till förändrade förutsättningar och uppdrag.

## JAN CARLZON OCH SANNINGENS ÖGONBLICK

Jan Carlzon är en av upphovsmännen till distinktionen mellan begreppen chef och ledare. Han menar i *Riv Pyramiderna* (2008) att en ledare är en person som "skapar förutsättningar för att en verksamhet ska kunna bli utförd" Förutom att ansvara för den strategiska verksamhetsutvecklingen ska ledaren skapa de system som gör att ansvar kan delegeras. Ledaren ska verka genom information, vilket Carlzon definierar som "kunskap om möjligheterna". Information är motsats till instruktion. Av ledaren krävs förståelse för sammanhang, relationer, och samspel mellan olika insatser inom organisationen. Carlzon för ett intressant resonemang om konsekvenserna av att alla beslut fattas i "toppen" av organisationen, vilket inte är mindre aktuellt idag än när boken kom ut första gången 1985.

Beslut fattas av de högsta cheferna, som inte har kontakt med marknaden, det vill säga kunderna, och sedan förmedlas via mellanchefer, som egentligen inte är chefer utan budbärare. Människorna i organisationens frontlinje uppfattar besluten som ologiska då de inte stämmer överens med vad de vet om kunderna. Eftersom det är människorna i fronten som har förstahandskunskapen om marknaden bör ansvaret ligga hos dem. Varje medarbetare måste ha mandatet att själva analysera situationen, ha en idé om hur den ska lösas, fatta beslut och utföra det som behövs. "Alla andra modeller är omöjliga!" Det är i mötet med kunden, i "Sanningens ögonblick" problem ska lösas. Om vi inte gör det då kommer vi att lämna otillfredsställda kunder efter oss.

Sanningens ögonblick innebär bokstavligen den tid och den plats där en organisation har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet tjänsten har. I nästa ögonblick är tillfället förbi och det är för sent att rätta till eventuella kvalitetsproblem. Då återstår bara möjligheten till nya sanningens ögonblick. Varje "sanningens ögonblick" måste alltså skötas på ett bra sätt för att kunden ska få en upplevelse av god kvalitet. Varje kund kommer att uppleva en rad av sanningens ögonblick. Kundens känslor och humör kan också påverka upplevelsen av kvalitet. Kvalitet upplevs i regel i form av jämförelser mellan förväntningar och upplevelser.

Man ska inte missförstå Carlzons resonemang som att han förespråkar en särskilt "mjuk" form av ledarskap. Om människor inte låter sig övertygas om att ledningens syn på organisationens inriktning är den riktiga, ska ledaren kräva lojalitet om den. Den som inte kan vara lojal med uppdraget kan inte arbeta i organisationen.

#### ARBETA VIDARE!

1. Tänk på en förändring som behöver genomföras i din kulturskola. Gör en tänkt uppläggning med utgångspunkt från Kotters 8 punkter (s. 54)
2. Beskriv ditt eget ledarskap utifrån Kotters syn på strategiskt och operativt ledarskap
3. Är du överens med Kotter om att förändringstakten i världen, samhället och arbetslivet inte kommer att avta under överskådlig framtid?
4. Jim Collins menar att i skärningspunkten mellan Det organisationen brinner för, Det organisationen kan vara bäst på och Det som driver ekonomin i organisationen finns nyckeln till framgång. Diskutera och försök förstå vad han menar. Kan detta tillämpas i kulturskolan?
5. I samband med principen "Först vem, sedan vad?" säger Collins att har man rätt människor behöver man inte arbeta så mycket med att motivera dem. Stämmer det? Går detta att förena med Kotters syn på ledarskap?
6. Enligt Collins forskning har det visat sig att ledare som lyckats utveckla sina verksamheter på ett bra sätt ofta har rekryterats internt? Diskutera för- och nackdelar.
7. Se dig om bland de ledare du känner. Hur många tror du besitter den kombination av stenhård professionell vilja och personlig ödmjukhet som Collins menar är utmärkande för de bästa ledarna?
8. Vilka konsekvenser skulle det få för dig, din organisation och dina medarbetare om du delade Carlzons syn på ledarskap?
9. Är det verkligen möjligt att släppa så mycket ansvar till medarbetarna?
10. Är Carlzons tankar aktuella än idag, eller har utvecklingen gjort att det numera är självklarheter?
11. Ge exempel på "Sanningens ögonblick" i din organisation.

Läs mer! Kotter (1996, 2006) Carlzon, J., (2008) Collins, J., (2001, 2005).

## 8. Utvikning

### 3: Applied Imagination, Principles of Creative Problem-Solving

Alex F. Osborne (1979) delar in den kreativa problemlösningen i tre faser:

- **Samla fakta.** Att samla fakta innebär att urskilja och formulera problemet och att samla och analysera relevanta fakta.
- **Skapa idéer.** Under idéskapandefasen producerar man och utvecklar idéer.
- **Ta fram lösningar.** Att testa och utvärdera idéerna samt att besluta och implementera lösningar. Osbornes stora insats är hans tankar om hur man på ett kreativt sätt tar fram idéer.

#### Samla fakta

Att på ett bra sätt urskilja problemet och formulera det är viktigt för det fortsatta arbetet. Dewey säger ju till exempel att ett bra formulerat problem är till hälften löst. Att formulera och skriva ner problemet på ett bra sätt kan hjälpa till att styra idéerna åt rätt håll. Det kan vara bra att starta med en vid definition av problemet för att sedan specificera det. Om man i inledningsskedet arbetar med en för snäv definition kan man missa idéer som sedan visar sig relevanta. Frågor man kan ställa sig under problemformuleringen är om alla uppfattar vad som är problemet, om alla förstår det och om alla förstår hur man (ska) förhålla sig till det. Det tidigare använda kulturskoleproblemet med elever som slutar kan användas som illustration: Många elever slutar i verksamheten, men alla kanske inte tycker det är så många elever eller tycker de inte att det är ett problem. Ett sätt att förhålla sig kan vara att man tycker det är acceptabelt; ungdomar måste få prova lite olika saker som fritidssysselsättning.

När man formulerat det övergripande problemet (på papper) försöker man se vilka som är dess beståndsdelar eller om man kan se olika faser i problemet och skriver ner dem. Slutligen väljer man ut det delproblem som verkar mest relevant och angriper det på ett kreativt sätt. En hjälp att bryta ner huvudproblemet i mer hanterbara delar är trädigrammet.

Förutom att urskilja och formulera problemet är det viktigt att förbereda sig genom att samla och analysera relevanta fakta (jfr s. 14, Basera beslut på fakta). I exemplet ovan gäller det till exempel att ha samlat statistik över tid för att visa om trenden är uppåt- eller nedåtgående eller om den varierar för olika ämnesområden. Slutar till exempel musikelever generellt tidigare än dans- eller teaterlever. Eller slutar gitarlever tidigare är saxofonelever. Finns det problem som liknar varandra, som kontrasterar mot varandra eller som ligger nära varandra?

När man analyserar fakta kan man mycket väl komma fram till att vissa delproblem inte kräver en kreativ lösning medan andra gör det.

#### Att medvetet skapa idéer

Även om vi försöker lösa problem på ett kreativt sätt låter vi ofta slumpen avgöra hur idéer tas fram. Idéer uppstår hela tiden genom association till gamla idéer och till saker vi upplever eller ser. Typiska sätt att associera, mer eller mindre omedvetet är att se likheter eller kontraster mellan idéer, och att se närhet till andra företeelser.

Osborne menar att nu (första upplagan av boken kom ut 1953!) har man insett att man medvetet kan öka produktionen av idéer genom att följa två regler:

- **Att skjuta upp bedömning.** Det är möjligt att ta fram dubbelt så många idéer (på samma tid) om man skjuter upp bedömningen av dem till senare
- **Att prioritera kvantitet framför kvalitet.** Ju fler idéer som kommer upp desto större chans att någon har potential att leda till en lösning

En eller flera av idéerna som kommer fram kan visa sig kunna leda till en lösning på problemet, eller leda till att nya idéer tas fram. Vi vet inte i förväg vilka dessa idéer är och därför kan det vara fördömande att bedöma på ett alltför tidigt stadium. De idéer som kommer fram först kan visa sig värdefulla först när det kommit fram andra som kan kombineras med dem. Att skjuta upp bedömningen gör den bara bättre genom att vi får ett större underlag att utgå ifrån.

Variation, kombination och sökandet efter samband är begrepp som kan hjälpa till att ta fram ytterligare idéer eller utveckla befintliga. Därför är kvantitet centralt. Osborne refererar till undersökningar där de riktigt fruktbara, eller till och med de enda användbara idéerna kommit fram först efter ett stort antal oanvändbara. Vad hade hänt om man satt stopp efter 5 eller 10 idéer? Idéer som kommer fram måste skrivas ner systematiskt. Fram till dess att en värdering görs ska alla idéer betraktas som möjliga lösningar. Detta systematiska sätt att skapa idéer kan göras av en ensam person eller i grupp. Ett särskilt sätt att göra detta i grupp är Brainstorming. Brainstorming kan användas av enskilda personer också, och även i hela organisationer, även om den ursprungligen var tänkt för grupper med 6-10 medlemmar. Arbetssättet är inte bara användbart i skapandet av idéer utan även när det gäller problemdefinition och när man tar fram lösningar på problemen och implementerar dem. Brainstorming har många fördelar gentemot traditionella möten, diskussioner och samtal; den reducerar rädslan för att säga fel, eller att komma med konstiga idéer. Tvärtom uppmuntras deltagarna att inte censurera sina idéer utan även komma fram med galna och okonventionella idéer. Man kan också spara mycket tid genom att man fokuserar på rätt saker, det vill säga att skapa idéer istället för att kritisera och klaga över det som inte är bra. Man undviker också det vanliga misstaget att föröka vara kreativ och kritisk samtidigt. Ett sätt att starta med Brainstorming är att göra det tillsammans med en kollega. Sannolikheten för att komma fram med fler idéer ökar när man inte är ensam, men fortfarande har man ingen stor grupp att förhålla sig till. Man kan då starta att ta fram idéer var och en på sitt håll för att sedan omväxlande arbeta i par och ensamma, fortfarande med reglerna att inte kritisera och bedöma utan bara genom att ta fram nya idéer och bygga vidare och kombinera dem som tidigare kommit fram.

Brainstormingens moderna historia startade 1938 när Alex F. Osborne började använda sig av vad han beskriver som "organized ideation". Detta kom snart att kallas för Brainstorming inom företaget och definitionen är:

"en kreativ konferens där det enda målet är att producera en lista idéer som kan användas som vägar till lösning på ett specifikt problem- idéer som senare kan utvärderas och utvecklas vidare."

Arbetssättet är alltså inte användbart på hela den kreativa problemlösningsprocessen utan handlar endast om att ta fram idéer. En brainstorminggrupp ägnar sig bara åt kreativt tänkande, ingenting annat. På ett traditionellt möte, till exempel en personalkonferens eller ett arbetslagsmöte förekommer i stort sett inte denna typ av tänkande, vilket medför att de flesta goda idéer förkastas i ett alltför tidigt skede, eller i värsta fall förblir outtalade.

#### Ta fram lösningar

Av alla förslag till lösningar som kommer fram under en brainstorming är det inte alla som kommer att bli användbara. Idéerna måste utvärderas och testas och till slut beslutar man vilka som ska användas och implementeras dem. I detta skede kan både träd- och matrisdiagrammen som presenterats tidigare användas, se s. 31 och 34.

#### ARBETA VIDARE!

1. Osborne menar att "nu" har man insett att genom att följa de två grundläggande reglerna för brainstorming kan få bättre resultat. Inom vilka områden? Tillämpas dessa regler generellt idag?
2. Hur tar ni fram idéer inom er kulturskola? Har ni en systematisk metod?
3. Hur effektiv är den traditionella konferensen när det gäller att hitta nya kreativa idéer?
4. Tillåter kulturen på din arbetsplats att ni bryter gamla mönster och börjar ta fram idéer på nya sätt?
5. Osborne delar in den kreativa problemlösningen i tre faser. Tänk igenom ett aktuellt problem i din organisation och fundera över om det skulle hjälpa att följa hans idéer.
5. Dela in er i grupper för att ta fram idéer rörande ett aktuellt problem? Hälften av grupperna får inga instruktioner förutom information om problemet som ska lösas, hälften använder brainstorming. Blir det någon skillnad?
6. Stödjer brainstorming som arbetssätt någon särskild av värderingarna inom den offensiva kvalitetsutvecklingen?

Läs mer! Osborne, A.F. (1979) särskilt från och med kapitel 10.

## Utvikning 4, Våga Visa

VÅGA VISA är ett samarbete om utvärdering inom barnomsorg och utbildning som initierats av Ekerö, Nacka, Salem, Sollentuna, Tyresö, Upplands Väsby och Värmdö kommuner. Från och med 2008 ingår också Danderyds kommun i samarbetet. Med start hösten 2009 har man startat en anpassning av VÅGA VISA till kulturskoleverksamhet. SMOK medverkar i detta pilotprojekt dels som experter i kulturskolefrågor och dels i observationer av enskilda verksamheter.

VÅGA VISA kan betraktas som en kombination av arbetsätten självvärdering (sic), kundundersökningar och observationer, och målen formuleras

### ”VÅGA VISA ska

- ske utifrån ett medborgarperspektiv
- stimulera till erfarenhetsutbyte och ökat lärande
- ge kommuner och skolor underlag för förbättring och utveckling
- ge underlag för analys och jämförelser mellan kommuner och skolor
- utgöra en viktig del av kvalitetsuppföljningen
- bidra till ökad måluppfyllelse.”

Pilotprojektet har hittills endast arbetat med observationer vilka innebär att professionella pedagoger observerar kollegor i en annan kommun. Observatörerna har gått en 3 dagars utbildning med momenten metoden våga visa, Observation samt rapportskrivning.

### ARBETSSÄTT OCH VERKTYG INOM VÅGA VISA: metodbok, observation och rapport

#### Metodbok

Metodboken beskriver hur metoden ska användas och presenterar de fyra målområden som gäller; normer och värden, utveckling och lärande, inflytande och ansvar samt styrning och ledning. Dessa målområden utgår från läroplanen och de tillhörande frågeställningarna har kompletterats och anpassats för kulturskoleverksamhet. Det intressanta med detta är att bedömningen inte sker med utgångspunkt från kulturskolans egna mål utan från läroplanen, vilken kulturskolorna generellt sett inte är bundna till.

#### • Målområde 1. Normer och värden

Under detta område tittar observatörerna på förhållningssätt, arbetsro, öppenhet och värderingar.

#### • Målområde 2. Utveckling och lärande (kunskaper)

undervisningen, utveckling, progression, självständighet, samarbete, metoder, arbetsformer, material, dokumentation, framträdanden och utställningar, särskilt stöd.

#### • Målområde 3. Inflytande och ansvar

delaktighet, inflytande och ansvar över innehållet i undervisningen.

#### • Målområde 4. Styrning och ledning

Pedagogisk ledning, kompetens. Uppföljning, samverkan med exempelvis yrkesinriktade utbildningar.

#### Observationerna

Observatörerna arbetar i grupper med ca 5 i varje och har totalt tio dagar till sitt förfogande för observationer och rapportskrivning. Observationerna innefattar förutom undervisning även deltagande i konferenser m.m. Intervjuer görs med såväl ledning som lärare. Dessutom förs samtal med elever och föräldrar.

#### Rapportskrivning

Rapporterna inom VÅGA VISA följer en strikt mall. Målområdena hanteras i tur och ordning och de beskrivande delarna är också helt skilda från de bedömande.

#### Reflektioner

Helhetsbedömningen efter pilotprojektet är att metoden fungerar bra, och att rapporterna innehöll relevant information. En svårighet vid rapportskrivningen är att bestämma nivån, det vill säga hur kritisk man ska vara. Pilotprojektets rapporter kan kanske i detta fall upplevas som väl positiva i sina omdömen.





#### ARBETA VIDARE!

1. VÅGA VISA utgår från läroplanen även vid uppföljning av kulturskolan. Vilka för- och nackdelar finns med detta?
2. Är de fyra målområdena; normer och värden, utveckling, lärande och kunskaper, ansvar och inflytande samt styrning och ledning relevanta även för kulturskolan?
3. Området styrning tangerar den politiska nivån. Är det acceptabelt att även den nivån berörs av en uppföljning av verksamheten?
4. Bör kulturskolan närma sig skolan i värderingar och arbetssätt eller tvärtom?
5. Är det möjligt, och önskvärt att inom ramen för den offensiva kvalitetsutvecklingen använda arbetssätten inom VÅGA VISA?
6. Är observation ett bra komplement till befintliga sätt att följa upp kvaliteten i kulturskolan? fördelar? Nackdelar?

Läs mer! [www.nacka.se/vagavisa](http://www.nacka.se/vagavisa)

## Referenslitteratur

- Bergman, B., Klefsjö, B.**, (2007) *Kvalitet från behov till användning*, fjärde upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Carlzon, J.**, (2008) *Riv pyramiderna*, En bok om den nya människan, chefen och ledaren, Natur & Kultur, Stockholm
- Collins, J.**, (2001) *Good to Great*, Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass, Book House Publishing, New York
- Collins, J.**, (2005) *Good to Great*, När vinst inte är målet, Book House Publishing, New York
- Egnell, P.-O.**, (2003) *Processer och processororientering*, Centrum för kvalitetsutveckling, Luleå
- Grönroos, C.**, (2008) *Service management och marknadsföring- En CRM-ansats*, Liber, Malmö
- Hellsten, U.**, (1999) *Språngbrädan* Avdelningen för kvalitetsteknik och statistik, Luleå tekniska universitet, Luleå
- Jörgensdotter, U.**, (2009) *Kvalitetsprojektet – Projekt Q*, SMOK, Stockholm
- Klefsjö, B.** (2009) *Språngbrädan lättversion* En start på arbetet med självutvärdering, Manus
- Klefsjö, B., Elisaon, H., Kennerfalk, L., Lundbäck, A., Sandström, M.**, (1999) *De sju ledningsverktygen*, Studentlitteratur, Lund
- Kotter, J.**, (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston
- Kotter, J.**, (2006) *Our Iceberg is Melting*, Pan Macmillan, London
- Nordquist, A.**, (2005) *Verktyg eller symbol?* Om visionsformuleringar i musik- och kulturskolor, Pedagogiska institutionen, Örebro universitet,
- Osborne, A.F.**, (1979) *Applied Imagination Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, Charles Scribner's sons, New York
- Schein, E. G.**, (2004) *Organizational Culture and Leadership*, tredje upplagan, Wiley & Sons Inc. San Francisco

