

# Q-KULT-VERKTYGET FÖR ANALYS AV LÄROANSTALTENS ORGANISATIONSKULTUR

## Stöder er organisationskultur kvalitetsledningen?

HANDBOK



**Action Grant 2016 – Support to the European Quality Assurance in Vocational Education and Training National Reference Points (EQAVET NRP)**

**Decision number – 2016 – 0776 / 001 – 001**

**Project Nr 574310-EPP-1-2016-1-FI-EPPKA3-EQAVET-NRP**

Activity N° 3 Methods and tools to enhance Quality culture, special focus on the diagnosis tool and feedback loops

Detta projekt har finansierats med stöd av Europeiska kommissionen. Publikationen återspeglar endast författarens åsikter och Kommissionen är inte ansvarig för den eventuella användningen av informationen i publikationen.

**I arbetsgruppen, som har anpassat handboken till nationella förhållanden, ingår:**

Koski Leena, Utbildningsstyrelsen

Vacker Riikka, Utbildningsstyrelsen

Leppimäki Siru-Liina, Utbildningsstyrelsen

Alaruikka Sauli, Oulun seudun koulutuskuntayhtymä

Haagensen Alf-Martin, Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur

Holm Tove, Suomen ympäristöopisto SYKLI

Huttunen Marjut, Hengitysliitto ry, Ammattiopisto Luovi

Kankare Tuike, Turun kaupunki, Turun ammatti-instituutti

Lahtinen Ritva, SASKY koulutuskuntayhtymä

Timonen Henni, MERCURIA Kauppiaitten Kauppaoppilaitos

Tuiskula Kaija, Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Porvoon ammattiopisto

Materialet är översatt till svenska från den finska publikationen Q-KULT-Työväline oppilaitoksen organisaatio-kulttuurin analysointiin, Tukeeko organisaatiokulttuurinne laadunhallintaa? OPAS, ISBN 978-952-13-6354-2 av Annika Östergård och Alf-Martin Haagensen, Yrkesakademin i Österbotten.

Ursprunglig publikation:

Using the Q-KULT Tool to Analyse the

Quality Culture in School – Guide -

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

Författare:

Sabine Kurz, Helmut Ittner & Norbert Landwehr

Utgivare:

ARQA-VET in der OeAD GmbH

Ebendorferstraße 7, A-1010 Wien

www.arqa-vet.at

arqa-vet@oead.at

Wien, september 2016

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Utbildningsstyrelsen

Guider och handböcker 2017:2b

ISBN 978-952-13-6356-6 (pdf)

ISBN 978-952-13-6357-3 (hft.)

ISSN-L 1798-8950

ISSN 1798-8950 (tryckt)

ISSN 1798-8969 (pdf)

Ombrytning: Grano Oy

Tryck: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, Helsinki.

www.oph.fi/svenska

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>BAKGRUNDEN TILL VERKTYGET.</b> . . . . .	<b>7</b>
2.1	Kulturuppfattningen . . . . .	7
2.2	Delområden som analyseras . . . . .	7
2.3	Kulturtyperna. . . . .	8
2.4	Kvalitetskulturen . . . . .	9
<b>3</b>	<b>NÄR OCH HUR ANVÄNDS Q-KULT-VERKTYGET?</b> . . . . .	<b>10</b>
3.1	När används Q-KULT-verktyget? . . . . .	10
3.2	Hur används Q-KULT-verktyget? . . . . .	10
<b>4</b>	<b>HUR GER Q-KULT-VERKTYGET EN BILD OM ORGANISATIONSKULTUREN?</b> . . . . .	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>HUR ANALYSERAS OCH TOLKAS RESULTATEN?</b> . . . . .	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>HUR TILLGODOGÖR MAN SIG RESULTATEN I KVALITETSLEDNINGEN?</b> . . . . .	<b>16</b>
6.1	Organisationsfokuserad kultur . . . . .	16
6.2	Resultatfokuserad kultur . . . . .	17
6.3	Innovationsfokuserad kultur . . . . .	17
6.4	Relationsfokuserad kultur. . . . .	18
	<b>BILAGA 1: Q-KULT-VERKTYGETS ANALYSBLANKETT</b> . . . . .	<b>19</b>
	<b>BILAGA 2: Q-KULT-VERKTYGETS PRESENTATIONSBLAD</b> . . . . .	<b>23</b>



# 1 INLEDNING

“Kvalitetskultur (Q-KULT)”<sup>1</sup> är ett verktyg med vilket yrkesläroanstalter kan utvärdera sin organisationskultur. Verktyget har utvecklats inom ramarna för ett Leonardo da Vinci-projekt. I projektet deltog sex partners från fem europeiska länder. Verktyget utvecklades utgående från ett antagande att alla läroanstalter har någon form av specifik, individuell ”kultur” som också kan bedömas utifrån sina särskilda kännetecken, och som är relaterad till (på ett sätt som eventuellt inte har definierats) skolans kvalitetsledningssystem<sup>2</sup>. Sex utbildningsanordnare i Finland har gjort pilotförsök med verktyget och utifrån detta bearbetat det ursprungliga Q-KULT-verktyget och dess anvisningar.

Huvudfrågan är: vilket inflytande har skolans specifika organisationskultur på hur ett kvalitetssystem implementeras och/eller vidareutvecklas? Det är tänkbart att skolans kvalitetsledningssystem gynnas av skolans organisationskultur, men också att den samma kulturen begränsar användningen av kvalitetsledningssystemet. Därför är det bra att känna till vilken organisationskultur som finns vid läroanstalten.

Q-KULT-verktyget används vid läroanstalter i tyskspråkiga länder och är en reviderad version av OCAI-verktyget (Organisational Culture Assessment Instrument)<sup>3</sup>.

Denna handbok har som mål att beskriva hur Q-KULT-verktyget kan användas i läroanstalterna. Inledningsvis beskrivs begreppet organisationskultur. Därefter beskrivs situationer där läroanstalterna kan använda verktyget samt faktorer som bör beaktas vid användningen. Avslutningsvis ger handboken olika exempel på hur man kan tolka de resultat som verktyget ger, något som underlättar vid behandlingen av resultaten.

Q-KULT-verktygets analysblankett och presentationsblad är bifogade till denna handbok.

Vid översättningen av handboken och verktyget till svenska har den nationella verksamhetsmiljön beaktats. I tillägg har anvisningarna anpassats till förhållandena vid de finländska läroanstalterna. Med termen läroanstalt avses i handboken utbildningsanordnare, dess verksamhetsställe eller en annan enhet

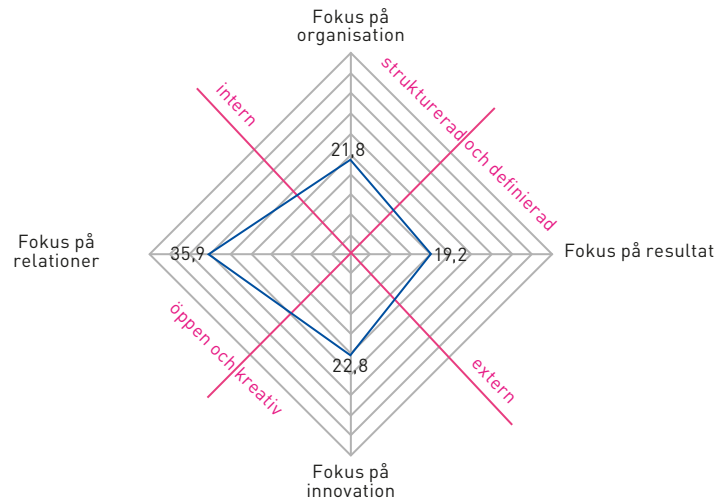
---

1 Se [www.q-kult.eu](http://www.q-kult.eu)

2 Även termen verksamhetssystem kan användas

3 Ursprungligen utvecklat av Cameron och Quinn för utvärdering av organisationskultur (jfr. Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass)

**FIGUR 1: EXEMPEL PÅ Q-KULT-VERKTYGETS BESKRIVNING AV ORGANISATIONSKULTUREN**



## 2 BAKGRUNDEN TILL VERKTYGET

### 2.1 Kulturuppfattningen

Q-KULT-verktygets utgångspunkt är att en läroanstalts organisationskultur å ena sidan utvecklar sig från verksamheten och svarar mot olika interna och externa krav (t.ex. krav från studerande, personal, myndigheter och aktörer som bedriver yrkesutbildning). Å andra sidan karakteriseras läroanstaltens kultur av faktorer som har visat sig vara framgångsrika för att lösa dagliga utmaningar och/eller att förena olika behov och intressen. Organisationskulturen visar sig i det dagliga bl.a. som ett resultat av regler, språk, umgängesformer, ritualer, statuskaraktärer osv. (artefakter). Organisationskulturen tar sig också uttryck i t.ex. strategier, moraliska och normativa regler och/eller uttalanden, i tillägg till en omedveten nivå som bl.a. kan bygga på övertygelse, grundperspektiv, dolda regler och riktlinjer. En kultur har en (viss) stabilitet som kännetecknar läroanstalten och som även medverkar till den interna samhörigheten.

Denna synpunkt följer den så kallade 3-nivå-modellen av Edgar Schein, där kultur definieras som:

*“Ett mönster av gemensamma, grundläggande antaganden, som gruppen lärde sig medan den löste sina problem angående extern anpassning och intern integration, och som har fungerat tillräckligt bra för att uppfattas som gällande och därför lärs vidare till nya gruppmedlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna på i relation till dessa problem.”<sup>4</sup>*

OCAI-verktyget grundar sig inte på en teoretisk modell, utan är i stället baserat på ”Competing Values Framework”, en referensram som har utarbetats utifrån empiriska studier om organisationers effektivitet.<sup>5</sup>

### 2.2 Delområden som analyseras

Med de delområden som analyseras avser man de organisationsegenskaper som beskriver den rådande kulturen. Genom att beskriva egenskapernas särdrag kan man dra slutsatser och bilda sig en uppfattning om organisationskulturen och därefter koppla den egna läroanstalten till en viss kulturtyp.

---

4 Jfr. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, samt: Müthing, Kathrin (2013): *Organisationskultur im schulischen Kontext - theoriebasierter Einsatz eines Instrumentes zur Erfassung der Schulkultur*

5 Det Q-KULT-verktyg som utvecklades i projektet är en tillämpning av OCAI-verktyget.

Till Q-KULT-verktyget har från OCAI-verktygets sex kategorier lagts till ett sjunde delområde, kvalitetsuppfattningen. Delområdena är <sup>6</sup> :

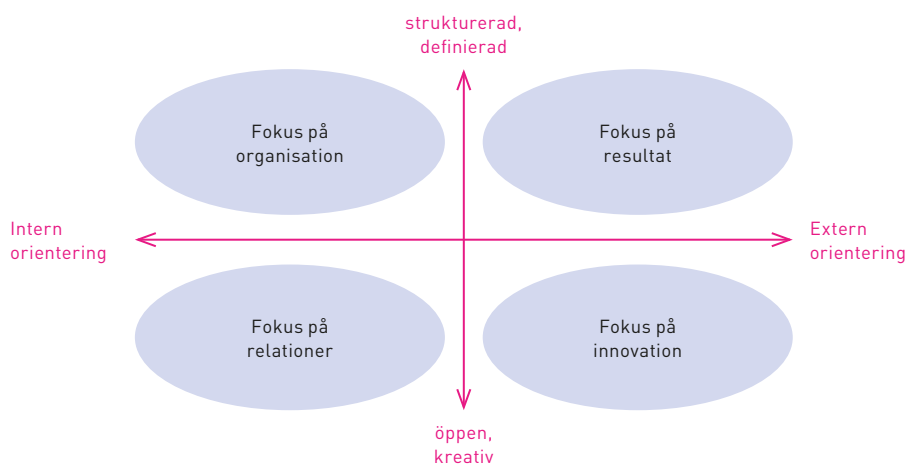
1. Läroanstaltens väsentliga kännetecken (Dominant characteristics)
2. Ledningens/ledningsteamets/ledningsgruppens ledarstil i läroanstalten (Organisational Leadership)
3. Personalledningen (Management of Employees)
4. Kittet som håller läroanstalten samman (Organisation Glue)
5. Strategiska fokusområden (Strategic Emphases)
6. Framgångsfaktorer (Criteria of Success)
7. Kvalitetsuppfattningen

Personer som medverkar i analysen utvärderar organisationskulturen utifrån de sju delområdena. På så sätt kan man fastställa vilken eller vilka kulturtyper som dominerar vid läroanstalten (se bild 2).

## 2.3 Kulturtyperna

Antagandet är att en kulturtyp alltid utvecklar sig funktionellt; å ena sidan med avseende att hantera externa krav, interna problem samt olika behov, å andra sidan genom att hantera interna problem eller externa krav på ett mer eller mindre strukturerat sätt. **Det finns alltså inte goda eller dåliga organisationskulturer, det finns bara olika typer av organisationskulturer som klart kan skiljas från varandra.**

FIGUR 2: KULTURTYPER



6 Delområdenas ursprungliga namn inom parentes.



Vid användningen av Q-KULT-verktyget ges kulturtyperna olika dimensioner. Utifrån dessa dimensioner kan man dela in i fyra typer:

**Typ 1:** Organisationsfokuserad kultur (intern, strukturerad/definierad)

**Typ 2:** Resultatfokuserad kultur (extern, strukturerad/definierad)

**Typ 3:** Relationsfokuserad kultur (intern, öppen/kreativ)

**Typ 4:** Innovationsfokuserad kultur (extern, öppen/kreativ)

Följande slogans/motton kan t.ex. användas för en inledande beskrivning av de olika typerna:

Organisationsfokuserad kultur – **”Tillförlitlighet** är vår styrka!”, ”Allting går riktigt bra!”

Resultatfokuserad kultur – **”Ambition** hjälper oss att göra framsteg”, ”Vi gjorde det!”

Innovationsfokuserad kultur – **”Entusiasm** driver oss framåt”, ”Bra idé, låt oss göra det!”

Relationsfokuserad kultur – **”Harmoni** håller oss ihop”, ”Det är bra för oss alla!”

## 2.4 Kvalitetskulturen

Med hjälp av Q-KULT-verktyget kan man klarlägga organisationskulturen. På så sätt synliggör man om kvalitetsledningssystemets principer, strukturer och verktyg är lämpliga för organisationens rådande kultur. Analysen ger noggrannare information om de krav som organisationskulturen ställer på kvalitetsledningssystemet och dess funktion. Det ger också en uppfattning om organisationskulturen stöder målsättningen med utvecklingen av kvalitetskulturen. **Utgångspunkten är antagandet om att kvalitetsledningssystemets önskade effekter (kvalitetssäkringens processer och instrument) bäst uppnås när systemet anpassas till läroanstaltens specifika kultur.**

Man kan anse att organisationskulturer åtminstone på medellång sikt är extremt stabila och endast förändras gradvis och/eller under en längre tidsperiod. På basis av de resultat som Q-KULT-verktyget ger kan kvalitetsledningssystemets processer och instrument anpassas på bästa sätt till den existerande kulturen. Anpassningen kan främja acceptansen och användningen av kvalitetsledningssystemet bland personalen. Man förmodar att en förbättrad acceptans resulterar i en förbättrad kvalitetsledning.

## 3 NÄR OCH HUR ANVÄNDS Q-KULT-VERKTYGET?

I de följande kapitlen beskriver vi situationer där Q-KULT-verktyget kan användas. Därefter fokuserar vi på själva användningen av verktyget.

### 3.1 När används Q-KULT-verktyget?

Q-KULT-verktyget är användbart när en läroanstalt står inför följande utmaningar:

- Vid införande av ett kvalitetsledningssystem
- Vid utveckling av kvalitetsledningssystemet (t.ex. ändringar av verksamhets sätt, revision av processer, vid analys av interna eller externa utvärderingar etc.)
- Vid sammanslagning av läroanstalter eller andra organisationsförändringar (t.ex. förändringar i ledningen)
- Vid bearbetandet av svårlösta konflikter vid läroanstalten

Användningen av Q-KULT-verktyget förutsätter att en betydande del av personalen förbinder sig att använda verktyget och att de upplever verktyget som lämpligt för att analysera organisationskulturen.

Verktyget kan användas:

- I hela läroanstalten, varvid man får ett resultat som gäller för hela läroanstalten
- För avgränsade grupper inom läroanstalten, t.ex. en avdelning eller ett utbildningsområde
- Samtidigt i läroanstalten i högst fyra avgränsade grupper, t.ex. inom utbildnings- områden eller enheter, för att få högst fyra enskilda och ett gemensamt resultat. Av tekniska skäl kan man inte få mer än fyra enskilda resultat på samma gång.

### 3.2 Hur används Q-KULT-verktyget?

Innan Q-KULT-verktyget används är det viktigt att man kommer överens om följande:

- Vilka frågor man vill ha svar på
- Vilket område i läroanstalten som Q-KULT-verktyget ska kopplas till
- Från vilken synvinkel man ska se på organisationskulturen
- Hur de erhållna resultaten ska tillgodogöras
- Hur man sköter de praktiska arrangemangen

Q-KULT-verktyget ger svar på om organisationskulturen stöder kvalitetsledningen. Utöver detta kan man vara intresserad av om ledningens eller personalens synsätt motsvarar varandra. Syftet kan också vara att utreda om det finns skillnader i organisationskulturen vid olika enheter. Om så är fallet, vilken kultur stöder läroanstaltens kvalitetsledningssystem bäst? En annan intressant sak är om organisationskulturens nuläge motsvarar t.ex. undervisningspersonalens målnivå. **Läroanstalter som tänker använda Q-KULT-verktyget bör i förväg fundera på vilka frågor man önskar få svar på och utse deltagare och/eller grupper utifrån detta.**

Innan Q-KULT-verktyget används bör alla medverkande vara införstådda med ur vilken synvinkel organisationskulturen ska granskas, t.ex.:

- Granskning av organisationskulturens **nuläge** vid läroanstalten
- Granskning av organisationskulturens önskade **målnivå** vid läroanstalten
- Samtidig granskning av **nuläge och önskad målnivå**

Det är också viktigt att enas om följande:

- Innebörden av begreppet läroanstalt när poängen ska fördelas mellan kulturpåståendena. Vid analystillfället bör detta ytterligare betonas.
- Vad som ska analyseras, hela organisationen eller en del av den? Om organisationen har flera olika enheter ska varje deltagare analysera den egna enheten som hen känner bäst. Om verksamheten fördelar sig på olika verksamhetsställen kan man utvärdera det egna verksamhetsstället. Om en individuell utvärdering görs för enheten, verksamhetsstället eller utbildningsområdet, ska en gruppanalys göras för samma område. Alla medverkande i gruppen ska tillhöra det område som utvärderas.
- Hur resultaten ska användas och tillgodogöras.

En analys av organisationskulturen och dess resultat ska inte utgöra en separat åtgärd, utan bör ingå i läroanstaltens övriga utvärderingar. Analysen kan t.ex. genomföras i samband med den årliga självvärderingen, för att följa upp förändringar i organisationskulturen som följd av tidigare analysers resultat och åtgärder. Samtidigt kan man följa upp om kulturförändringarna på ett bättre sätt stöder kvalitetsledningen.

När läroanstaltens kulturtyp har identifierats är det i samband med behandlingen av resultatet möjligt att dryfta om organisationskulturen ska stärkas eller om man ska utveckla sådana rutiner för kvalitetsledningen som läroanstaltens organisationskultur sannolikt kan stöda.

Dessutom bör man i förväg planera hur Q-KULT-verktyget ska användas vid läroanstalten. Detta beskrivs närmare i kapitel 4.

## 4 HUR GER Q-KULT-VERKTYGET EN BILD OM ORGANISATIONSKULTUREN?

I användningen av Q-KULT-verktyget ingår följande skeden:

- Den analysansvariga berättar för de medverkande om Q-KULT-verktyget och dess syfte, och varför det ska användas. Här är det viktigt att klargöra om man ska analysera läroanstaltens nuläge, den önskade målnivån eller båda samtidigt. Det är också viktigt att klargöra hur man definierar begreppet läroanstalt.
- Deltagarna fyller först i analysblanketten på egen hand (bilaga 1). Analysen görs separat för alla de sju delområdena. För varje delområde fördelas 100 poäng mellan fyra olika kulturpåståenden. De påståenden som bäst beskriver läroanstalten ges mest poäng.
- Deltagarna delas sedan in i mindre grupper (t.ex. 2-4 personer) där de tillsammans funderar över vilka kulturpåståenden som bäst beskriver den egna läroanstalten. Genom diskussionen bildar man sig en gemensam uppfattning om organisationskulturen. Därefter fördelas gruppens gemensamma poäng för de sju delområdena. 100 poäng fördelas mellan fyra olika kulturpåståenden. De påståenden som gruppen bäst anser beskriva läroanstalten ges mest poäng. Poängen antecknas på analysblanketten.
- Resultaten överförs till och sparas i sammanställningsfilen i Excel, eller i Online-verktyget.
- Resultaten presenteras (se figur 4), analyseras och tolkas. I samband med presentationen av resultaten kan man också diskutera i vilken riktning man önskar att organisationen ska utvecklas i förhållande till de presenterade kulturtyperna.
- Deltagarna diskuterar tillsammans den utförda analysen och hur väl verktyget lämpar sig för att analysera och utveckla organisationskulturen.
- Utgående från resultaten dras slutsatser och man beslutar om hur resultaten på ett överenskommet sätt kan användas i organisationen.

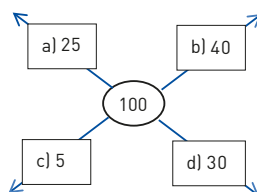
Med hjälp av poängsättningen tar man ställning till de olika kulturpåståendena. Om deltagarna favoriserar ett visst påstående ska detta påstående ges betydligt mer poäng än de övriga påståendena. Om innehållet i ett kulturpåstående endast delvis anses beskriva läroanstalten, måste deltagarna sätta detta i relation till de övriga påståendena. Man lägger då större vikt vid de delar av påståendet som bäst beskriver läroanstaltens kultur. Analysblanketter på papper har visat sig fungera väl vid den individuella delen av analysen och vid gruppdiskussionerna. För genomförandet av hela analysen är det bra att reservera upp till tre timmar. Tidsåtgången påverkas av om analysen genomförs online eller på papper, och på gruppernas antal och storlek. Det rekommenderas att Q-KULT-verktyget först testas i en liten grupp, då erfarenheterna gör det lättare att planera verktygets användning i organisationen.

Till en organisationskultur hänför sig underliggande uppfattningar och värderingar som människorna inte alltid är medvetna om i den dagliga verksamheten. Den dialogbaserade delen av Q-KULT-verktyget uppmuntrar deltagarna att dryfta grundläggande uppfattningar, att framföra sina egna åsikter samt att ta del av övriga gruppmedlemmars åsikter.

### FIGUR 3: EXEMPEL PÅ FÖRDELNING AV 100 POÄNG MELLAN FYRA KULTURPÅSTÅENDEN I ETT DELOMRÅDE

I vår läroanstalt uppfattar vi kvalitet som att vi dynamiskt svarar på samhällets föränderliga krav och att vi kontinuerligt utvecklar oss.

I vår läroanstalt uppfattar vi kvalitet som att viktiga arbetsprocesser är grundligt beskrivna, bra koordinerade och att de är funktionellt optimerade.



I vår läroanstalt uppfattar vi kvalitet som att personalen förser varandra med en respektfull feedback och förslag till förbättringar, och att personalen hjälper varandra i att implementera detta.

I vår läroanstalt uppfattar vi kvalitet som att de fastställda inlärningsmålen uppnås och att vi kan ta tillvara det bästa hos våra studerande t.ex. genom att förverkliga deras utvecklingspotential.

Registrering av resultaten:

#### ALTERNATIV 1

Efter att själva analysen har genomförts för de små grupperna eller den analysansvariga in resultaten i Exceltabellen eller i online-verktyget (finns på oph.fi) på en självvald tidpunkt. När alla resultat är införda utarbetas ett slutresultat som den analysansvariga diskuterar med deltagarna vid en senare tidpunkt (inom en nära framtid).

#### ALTERNATIV 2

Vid analystillfället när resultaten behandlas för varje grupp eller den analysansvariga in resultaten i Exceltabellen eller i online-verktyget. Den analysansvariga ser till att helhetsresultatet direkt sammanställs så att det kan diskuteras vid analystillfället.

Oavsett vilket alternativ man väljer kan verktyget antingen användas för att enbart diagnostisera det nuvarande läget, enbart målläget eller båda lägena på samma gång. När man analyserar både nuläget och målläget registreras resultaten på två separata blanketter i verktyget.

## 5 HUR ANALYSERAS OCH TOLKAS RESULTATEN?

Resultaten från de sju delområdena beräknas i en Excel-tabell eller i online-verktyget. Resultatet fastställs på följande sätt:

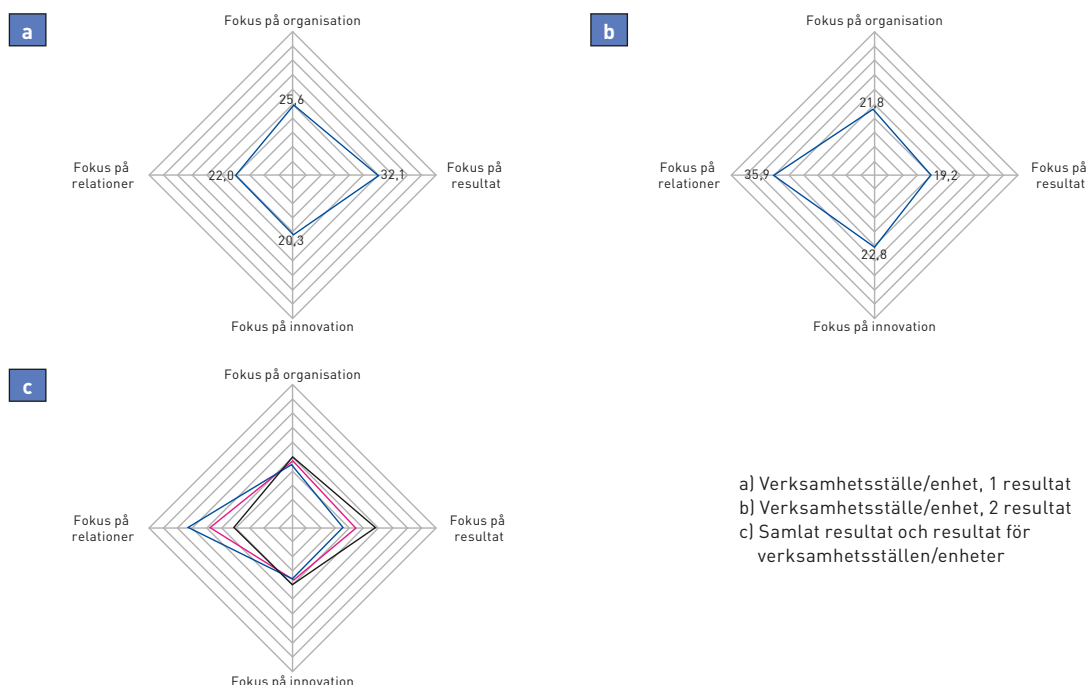
Fyra poängvärden delas ut per delområde, totalt 100 poäng per delområde. De fyra poängvärdena fördelas mellan delområdets fyra kulturpåståenden (a-d). Därefter adderas poängen och divideras med sju (antalet delområden) och antalet deltagare (grupper eller enskilda). Slutligen fördelas totalt 100 poäng mellan de fyra kulturtyperna (organisation, resultat, relationer, innovation). Siffervärdet för varje kulturtyp representerar därmed det genomsnittliga, beräknade medelvärdet.

Om man i en läroanstalt önskar identifiera olikheter mellan t.ex. verksamhetsställen eller enheter, måste det för varje verksamhetsställe eller enhet göras separata analyser.

Resultaten presenteras i diagramform (se figur 4) som tydligt visar kulturtypernas karakteristiska drag.

De kulturtyper som visas nedan representerar i viss utsträckning idealiseringar där en kulturtyp tydligt markeras. I praktiken finns det alltid blandformer av kulturtyper, då ingen organisation kan klara sig fullständigt utan extern eller intern orientering och/eller fullständigt utan öppenhet eller strukturer. Med hjälp av resultaten kan man se om en dominant kulturtyp kan urskiljas eller om en blandform framträder.

**FIGUR 4: EXEMPEL PÅ RESULTAT**



- a) Verksamhetsställe/enhet, 1 resultat
- b) Verksamhetsställe/enhet, 2 resultat
- c) Samlat resultat och resultat för verksamhetsställen/enheter

Det rekommenderas att man för en gemensam diskussion kring resultatet med alla som medverkade i bedömningen. **I diskussionen kan man först arbeta med frågan om resultatet är överraskande eller om det motsvarar den egna uppfattningen.** Därefter kan man göra en fördjupad reflektion kring de organisationsspecifika kulturhypotheserna som har utvecklats i samband med arbetet med Q-KULT-verktyget.

**I samband med den gemensamma gruppanalysen kan man diskutera om den påvisade kulturtypen motsvarar de önskemål, synpunkter och målsättningar som analysdeltagarna har.** Det rekommenderas att anteckna de svar där den nuvarande kulturen inte motsvarar den önskade kulturen. På basis av resultaten kan man medvetet granska organisationskulturen som eventuellt kan ta sig uttryck som "bakgrundsljud" i det dagliga arbetet.

## 6 HUR TILLGODGÖR MAN SIG RESULTATEN I KVALITETSLEDNINGEN?

Kulturanalysen kan medverka till att ge svar på frågan om vilka aspekter i kvalitetsledningssystemet som motsvarar den aktuella läroanstaltens kultur på ett bra sätt, och vilka aspekter som inte gör det. För att besvara denna fråga kan man använda de påståenden nedan som refererar till de aktuella kulturtypernas preferenser (med beaktande av kvalitetsledningssystemets specifika drag).

Q-KULT-verktygets utgångspunkt är att ingen kulturtyp är bättre än en annan vid införandet av ett kvalitetsledningssystem eller en effektiv användning av det. Varje kulturtyp är på sitt sätt berättigad, där kvalitetsledningssystemets och läroanstaltens specifika verksamhets-sätt, principer och egenskaper passar bättre eller sämre ihop med läroanstaltens kulturtyp.

Ett kvalitetsledningssystem, allt enligt kulturtyp, kännetecken och/eller kritiska egenskaper visar sig i första hand utgående från läroanstaltens orientering (intern eller extern och/eller strukturerat eller öppen). Nedan presenteras exempel på varje kulturtyps centrala egenskaper och kritiska drag. Exempelen är inte uttömmande, utan grundar sig på erfarenheter och rimliga överväganden. Syftet med exemplen är att ge användarna idéer och input för egna överväganden.

### 6.1 Organisationsfokuserad kultur

#### CENTRALA EGENSKAPER

Detta fokus är fördelaktigt för ett kvalitetsledningssystem som förlitar sig på tydliga strukturer som t.ex. klara beskrivningar av ansvar, processer och regler och som kontrollerar för att försäkra sig om att beskrivningar och regler följs.

En organisationsfokuserad kultur stöder ett kvalitetsledningssystem som fokuserar på läroanstaltens interna frågor. Tack vare smidiga processer gynnar den interna orienteringen personalens och ledningens behov.

Ett verksamhets-sätt som t.ex. ställer höga krav på resurser, utrustning och processer skulle få ett positivt mottagande av personalen. Ett system för hantering av klagomål skulle accepteras om dess syfte också tjänar de anställdas intressen. Självvärderingar med syfte att utvärdera hur väl organisationen och utbildningsprocesserna fungerar skulle passa en läroanstalt med denna typ av organisationskultur.

#### EXEMPEL PÅ EVENTUELLA KRITISKA EGENSKAPER

Det kan vara svårt att uppnå personalens acceptans för ett kvalitetsledningssystem som huvudsakligen fokuserar på de studerandes och/eller de externa samarbetspartnerns behov. Ett kvalitetsledningssystem som eftersträvar konsensus och som beaktar individers kreativitet, t.ex. med individuell feedback och/eller en kontinuerlig vidareutveckling av kvalitetsbaserade tillämpningar, passar sannolikt inte för en läroanstalt med en organisationsfokuserad kultur.



## 6.2 Resultatfokuserad kultur

### CENTRALA EGENSKAPER

En resultatfokuserad kultur som betonar strukturer ger goda möjligheter för ett kvalitetsledningssystem som förlitar sig på utformade processbeskrivningar och klara regler. Ett klart strukturerat ledningssystem för klagomål eller regelbundna målbeskrivningar med kontroller för att försäkra sig om att målen nås, skulle därför ha goda förutsättningar att fungera i en läroanstalt med en resultatfokuserad kultur.

En extern orientering vill t.ex. dra nytta av en målbeskrivning som fokuserar på att uppnå en god offentlig bild. Självutvärderingar som relaterar till de studerandes resultat eller till kundtillfredsställelse kunde uppfattas som fördelaktiga. Resultat av skolinspektioner, externa evalueringar eller certifieringar kunde också vara av intresse för personalen.

### EXEMPEL PÅ EVENTUELLA KRITISKA EGENSKAPER

Ett kvalitetsledningssystem som förlitar sig på personligt ansvar, intern förståelse och förtroende, lämpar sig sannolikt inte för en läroanstalt som har en resultatfokuserad kultur. Denna typ av kvalitetsledningssystem kunde t.ex. leda till verksamhetssätt med vilka man upprätthåller intern orientering som samtidigt (och endast i någon mån) beaktar konfliktskapande krav. Lika problematiskt kunde det vara med ett responssystem som baserar sig på fria reflektioner med vilket man säkerställer kvaliteten utan definierade regler och krav för hur man inhämtar och tillgodogör sig av responsen. För en läroanstalt med en resultatfokuserad kultur skulle det också vara svårt att implementera ett kvalitetsledningssystem som förlitar sig på ett kontinuerligt förnyande med hjälp av stimulans från det dagliga utbildningsarbetet.

## 6.3 Innovationsfokuserad kultur

### CENTRALA EGENSKAPER

I en innovationsfokuserad kultur skulle ett kvalitetsledningssystem som förlitar sig på mera informella, kreativa tillämpningar för att säkerställa och utveckla kvaliteten ha speciellt goda chanser för att lyckas. En sådan läroanstalt fokuserar starkt på samhällsliga förändringar och att värdesätta individernas prestationer. Självutvärderingar stöds och används framförallt om de är sammankopplade med pågående utvecklingsprojekt i läroanstalten, t.ex. utvecklingsplaner, reformer eller andra förändringar.

Ett responssystem som ger information om de studerandes, personalens och externa intressenters syn på förändrings- och utvecklingsbehov vid läroanstalten skulle också lämpa sig för läroanstaltens kultur. Det skulle finnas en högre acceptansnivå för ett kvalitetsledningssystem som i stället för tydliga och detaljerade regler representerar ett utvecklingsinriktat ramverk som kräver en kreativ implementering.

### EXEMPEL PÅ EVENTUELLA KRITISKA EGENSKAPER

Ett starkt formaliserat kvalitetsledningssystem som baserar sig på verksamhetssätt som länge har använts, skulle vara svåraccepterat i en läroanstalt med en innovationsfokuserad kultur. I en sådan läroanstalt kan man knappast tillgodogöra sig resultaten av externa

utvärderingar eller certifieringsprocesser, om man i huvudsak fokuserar på efterlevnad av definierade kriterier och krav. Det skulle definitivt inte anses vara en form av konstruktiv motivation.

## 6.4 Relationsfokuserad kultur

### CENTRALA EGENSKAPER

I en relationsfokuserad kultur har alla typer av kvalitetsledningssystem som betonar diskussion goda möjligheter att bli accepterade och aktivt implementerade, i synnerhet om de anställdas olika behov beaktas i förhandlingsprocesserna. Om kvalitetsledningssystemet genom användningen av en gemensam kvalitetspolicy kan etablera en kvalitetsförståelse som accepteras av alla i personalen, har systemet en bra chans att också bli integrerat i läroanstaltens dagliga verksamhet.

Det är sannolikt att personalen förbinder sig att använda ett responssystem som baserar sig på dialog, där den gemensamma uppfattningen om utbildningsprocesserna bygger på individuella och informella reflektioner. I läroanstalter med en relationsfokuserad kultur skulle personalen förbinda sig att använda ett responssystem där processerna möjliggör ett personligt ansvarstagande och en kreativ tillämpning. Det samma gäller självutvärderingar med målet att etablera en förståelse mellan kolleger och/eller ett system för klagomål som förlitar sig på medlingsinsatser nära problemets kärna, eller undersökningar som resulterar i intervjuer och utvärderingsdiskussioner.

### EXEMPEL PÅ EVENTUELLA KRITISKA EGENSKAPER

Ett kvalitetsledningssystem som i huvudsak fokuserar på fungerande processer, resultat eller behov hos externa kunder, skulle ha liten acceptans i en läroanstalt med en relationsfokuserad kultur. På samma sätt skulle tanken om att kvalitet innebär att man ständigt utvecklar och förnyar utifrån kraven i en föränderlig omvärld sannolikt mötas med motstånd och/eller avvisas i en sådan läroanstalt. Ett kvalitetsledningssystem som i huvudsak fokuserar på fungerande processer lämpar sig inte för en läroanstalt med en relationsfokuserad kultur. Systematiska självutvärderingar i enlighet med strikta riktlinjer stöder inte heller kvalitetsledningssystemet och utvecklingen av det.

# BILAGA 1: Q-KULT-VERKTYGETS ANALYSBLANKETT

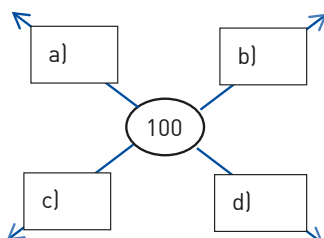
Organisationens analyserade delområden = 1 – 7

Bedömda kulturpåståenden = a – d

## 1) Läroanstaltens väsentliga kännetecken

Vår läroanstalt är en klart reglerad och strukturerad organisation. Formella regler och krav är viktiga referenspunkter för oss, vi lägger också stor vikt vid att procedurer och processer ska fungera väl.

Vår läroanstalt är en mycket personlig organisation. Vi är som en stor familj. Det finns en nära kontakt mellan alla i läroanstalten och vi berättar också mycket om oss själva för varandra.



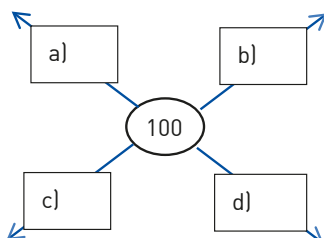
Vår läroanstalt är mycket prestationsorienterad. Det är viktigt för oss att de studerande lär sig mycket och att de uppnår goda resultat.

Vår läroanstalt är mycket dynamisk och ständigt föränderlig. Vi är redo att hitta nya vägar och är inte rädda för att misslyckas.

## 2) Läroanstaltens lednings/ledningsteamets/ledningsgruppens ledarstil

Läroanstaltens ledare anses generellt vara omtänksamma, stödjande och uppmuntrande. För dem är det viktigt att kunna lita på sin personal och att läroanstalten fungerar utgående från en ömsesidig förståelse.

Läroanstaltens ledare uppfattas generellt som organiserande och koordinerande. De önskar att processerna ska fungera smidigt. De övervakar att kraven uppfylls och att reglerna följs.



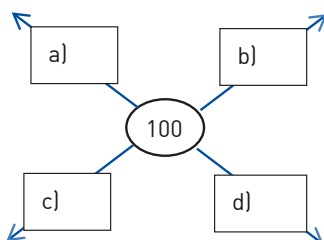
Läroanstaltens ledare uppfattas generellt som innovativa och riskbenägna. De har en klar vision som de kan framföra på ett övertygande sätt. På så sätt får de personalen att medverka i de önskade förändringarna.

Läroanstaltens ledare uppfattas generellt vara prestations- och resultatorienterade och ställa höga krav. De uppskattar goda och dokumenterade resultat, som kan kommuniceras inom och utanför läroanstalten.

### 3) Personalledningen

Läroanstaltens personalledning är starkt prestationsinriktad. Vi känner att vi ska sträva efter bästa möjliga prestation och att vi får erkännande och uppskattning för detta från läroanstaltsledningen.

Läroanstaltens personalledning uppmuntrar personalen att vara innovativ. Läroanstaltens ledare ser till att personalen har tillräckliga möjligheter för personlig kreativitet, och stöder förslag till förändringar och kreativa lösningar.



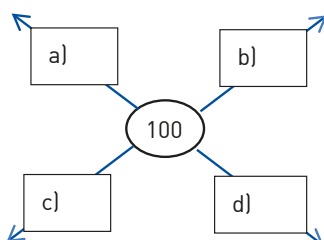
Läroanstaltens personalledning fokuserar på samarbete, samförstånd och medbestämmande. Ledningen strävar efter att säkerställa att personalen deltar aktivt i läroanstaltens aktiviteter. Den ser till att samarbete och socialt utbyte inte glöms bort.

Läroanstaltens personalledning kan karakteriseras av genomskinlighet, tillförlitlighet och av stabila arbetsrelationer. Tydliga roller och en klar hierarkisk struktur är viktigt för ledningen.

### 4) Kittet som håller läroanstalten samman

Det som håller vår läroanstalt samman, är vår kollektiva strävan efter innovation, delade ansträngningar för en kreativ utveckling och hanteringen av nya utmaningar. I vår läroanstalt är vi stolta över att få vara en del av viktiga förändringar.

Det som håller läroanstalten samman, är vår strävan efter framgång och måluppfyllelse, t.ex. studieframgång, antalet inskrivna studerande och antalet examina. Till detta kopplas också stoltheten över de uppnådda resultaten och att framgångarna uppfattas utifrån.



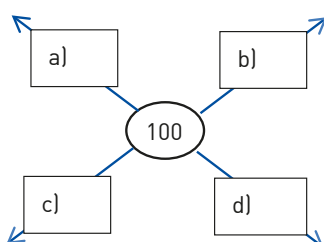
Det som håller vår läroanstalt samman är systematiska strukturer samt tillförlitlighet och kontinuitet. Formella krav och noggrant reglerade processer skapar genomskinlighet, ger säkerhet och ser till att arbetet löper bra.

Det som håller vår läroanstalt samman, är lojalitet, ömsesidigt förtroende och en känsla av samhörighet. I vår läroanstalt finns det i mycket hög grad personligt engagemang gentemot läroanstalten, speciellt beträffande en god social omgivning.

## 5) Strategiska fokusområden

Vår läroanstalt fokuserar på konsekvens, stabilitet, kontinuitet och effektivitet. Vårt förhållningssätt till innovationer är försiktigt och reserverat. Om det är möjligt undviker vi oro, störningar, turbulens och osäkerhet som kan associeras till förändringar.

I vår läroanstalt är det ett fokus på social interaktion. Vi uppmuntras till personlig utveckling, speciellt om det är till nytta för hela organisationen eller om det tar oss vidare som grupp.



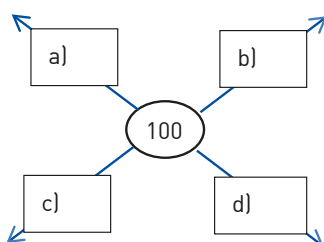
Vår läroanstalt strävar efter att alltid vara ájour med utvecklingen. Målet är att vara vägvisare och pionjär. Vi prövar ständigt ut nya saker och kartlägger aktivt andra möjligheter.

Det är viktigt för vår läroanstalt att vara bland de bästa och starkaste läroanstalterna. Det är viktigt att uppnå ambitiösa målsättningar och synlig framgång i jämförelse med andra (t.ex. goda inlärningsresultat och en god genomströmning).

## 6) Framgångsfaktorer

Vår läroanstalt mäter framgång i termer av gott samarbete mellan den undervisande personalen och goda relationer med varandra, som bygger på en ömsesidig förståelse, förtroende och öppenhet.

Vår läroanstalt mäter framgång i termer av effektivitet och tillförlitlighet, god planering och en effektiv hantering av tillgängliga resurser.



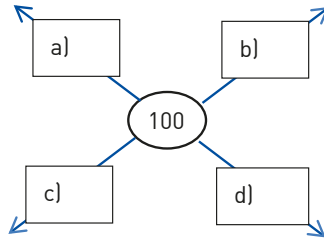
Vår läroanstalt mäter framgång i termer av en hög prestationsnivå, ett högt antal utexaminerade, framgång i yrken och fortsatta studier, karriärvägar samt läroanstaltens positiva rykte.

Vår läroanstalt mäter framgång i termer av en noggrann implementering av de senaste utvecklingsrönen, metoderna och teknikerna, och framgångsrika, avslutade utvecklingsprojekt.

## 7) Kvalitetsuppfattningen

I vår läroanstalt uppfattar vi kvalitet som att vi dynamiskt svarar på samhällets föränderliga krav och att vi kontinuerligt utvecklar oss.

I vår läroanstalt uppfattar vi kvalitet som att viktiga arbetsprocesser är grundligt beskrivna, bra koordinerade och att de är funktionellt optimerade.



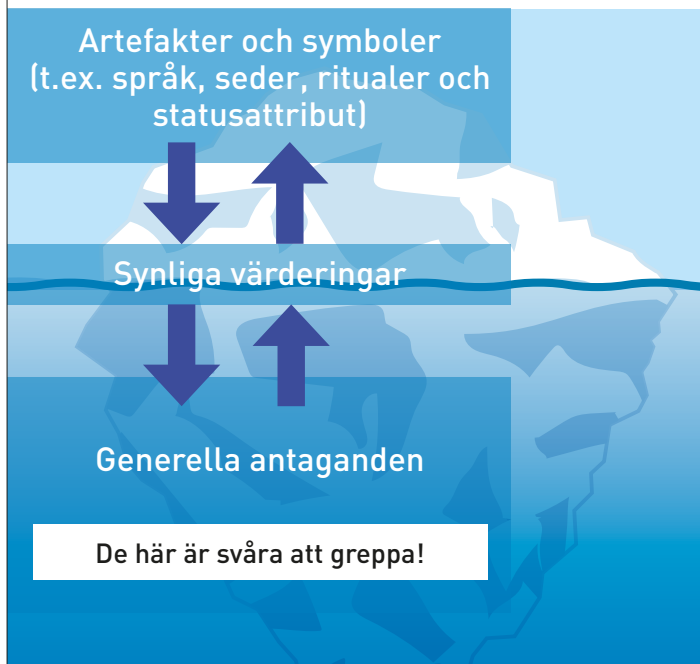
I vår läroanstalt uppfattar vi kvalitet som att personalen förser varandra med en respektfull feedback och förslag till förbättringar, och att personalen hjälper varandra i att implementera detta.

I vår läroanstalt uppfattar vi kvalitet som att de fastställda inlärningsmålen uppnås och att vi får de studerande att använda hela sin potential och klara sig på bästa möjliga sätt.

## BILAGA 2: Q-KULT-VERKTYGETS PRESENTATIONSBLAD

### Stöder din organisationskultur kvalitetsledningen? Med Q-KULT-verktyget synliggörs de grundläggande begreppen.

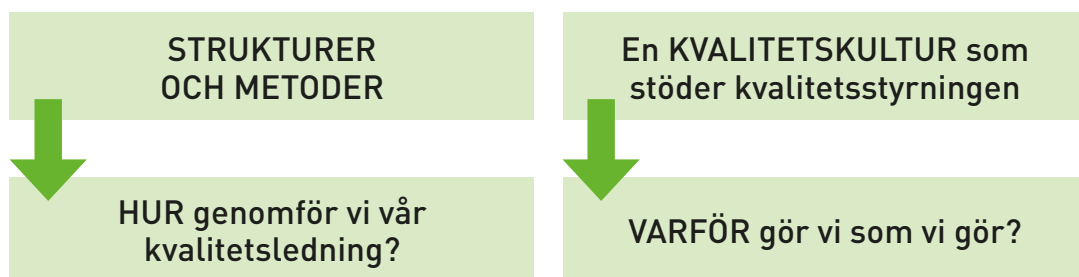
#### Organisationskultur



#### Med Q-KULT-verktyget

- Öppnas diskussionen
- Identifieras typen av organisationskultur
- Kartläggs kvalitetskulturen
- Klarläggs hur vi tänker, vad vi anser och varför vi är som vi är

#### För att lyckas med kvalitetsledningen behöver vi båda:



OPETUSHALLITUS  
UTBILDNINGSSTYRELSEN



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Tryckt

ISBN 978-952-13-6357-3

ISSN 1798-8950

Online

ISBN 978-952-13-6356-6

ISSN 1798-8969

