

## Konferens på deltagarnas villkor

(Artiklar publicerade i tidningen Konferensvärlden)

### Det är resultatet som gör att organisationen utvecklas

Att vara på konferens eller sitta i möte är ibland lika med att inte arbeta. ”Jag har bara varit på ett möte eller en konferens” hör man ibland med tonvikt på ”bara”. Hur kommer det sig att konferensen inom så många verksamheter har blivit något man ibland måste genomlida men som inte ger något. Hellre skulle man vara hemma och arbeta säger man. För mig är detta allvarliga ord. Den samlade kompetens som finns i en konferensgrupp, den kreativa kraften, får inte gå förlorad. Det finns ju förhoppningsvis en idé med att kalla till en konferens men ändå blir det så många gånger fel.

Jag ska i tre artiklar försöka beskriva min syn på konferensen och hur vi genom att arbeta utifrån rätta förutsättningar kan frigöra konferensens kraft och nå dit vi vill. Dit vi vill, det är ju resultatet och därför kommer denna första artikel handla om det. Kallar man till konferens vill man ju ha ett resultat. Det är det som räknas, det är resultatet av konferensen som gör att organisationen utvecklas och går framåt.

### Vad är ett bra resultat?

Det är viktigt att den som kallar till konferens har helt klart för sig *varför* det sker. Att definiera ett resultat på en konferens likaväl som ett möte är en förutsättning för att innehållet ska bli rätt och att gruppen som samlas ska kunna känna att det är lika meningsfullt där som att vara hemma. Ett bra resultat är för mig att det händer något i gruppen som utvecklar verksamheten. Det kan vara alltifrån att kreativiteten stimuleras genom ökat samarbete eller att den samlade kompetensen tillförs ytterligare tankar som kan ventileras och brytas med och mot varandra. Båda dessa exempel kommer att ge organisationen större möjligheter att utvecklas åt det håll som man vill.

### Resultatets tidsperspektiv

Resultatet av en konferens kan delas upp i två tidsintervall: Det som skall uppnås fram till det att konferensdeltagarna lämnar konferensen och det som skall hända på längre sikt, resultatets resultat. Det kan finnas fördelar att börja i det långa perspektivet. Då är det lättare att se vad som måste göras för att komma dit. Oftast är en konferens bara ett steg på vägen. Vi får lättare att se utvecklingsprocessen och tydliggöra den för deltagarna. Förstår dessa helheten är det lättare att få acceptans för de olika delarna i processen.

Konferensens resultat ger också ett resultat på längre sikt. Ibland är man ivrig och vill gärna sätta detta resultat som konferensresultat. T ex ”vi ska skapa ett bättre personalklimat”. Visst kan vi komma en bit på väg under en konferens men det önskade resultatet kanske tar både månader och år att uppnå. Lämpligt resultat för konferensen är istället: ”Vi ska definiera *åtgärder* för att skapa ett bättre personalklimat”. Detta resultat är konkret och vid avslutningen kan vi fördela ansvar för genomförandet och sätta upp tidsramar.

När man formulerar dessa två resultat är det av stor vikt att de blir konkreta och att det är möjligt att se om man uppnått dem. Om man t ex definierar konferensens resultat som ”deltagarna skall få förståelse för företagets marknadsstrategi” hamnar man lätt i svårigheter. Hur kan vi veta att deltagarna förstår? Räcker det med att de nickar samstämmt när

marknadschefen talar eller krävs mer? För om resultatets resultat är att börja arbeta enligt denna strategi kan det bli svårt om man inte har förstått den. Kanske måste då resultatet definieras mer konkret så att deltagarna på något sätt ger en kvittens på att det sända budskapet har gått fram. En tänkbar möjlighet i detta exempel är att ” ha bearbetat konsekvenserna av marknadsstrategin”. Bearbetningen kan vi se att vi har uppnått och genom innehållet kan vi se om deltagarna har förstått.

### **Fungerande resultat**

Ett bra resultat är naturligtvis ett resultat som fungerar, d.v.s. det är accepterat och deltagarna kommer att arbeta för att uppnå det. Det är alltså väsentligt att få denna acceptans. Ett sätt kan vara att visa hur konferensen är en del av en helhet. Före den har det hänt en del saker och efter den kommer det att hända andra saker, d.v.s. processynen skall råda även i konferensen. En konferens får aldrig vara en tillfällighet som dyker upp som korken i vatten. Det kan finnas fördelar med att inför en viktig konferens skapa en arbetsgrupp med representanter för de olika deltagarkategorierna och tillsammans definiera resultatet av arbetet. I denna arbetsgrupp fångar man även upp det som kan radera ett resultat: negativa förväntningar, olösta problem, förutfattade meningar mm. Det är viktigt att känna till stötestenarna även om vi inte kan göra något åt dem. Vet vi om dem kan vi undvika dem eller ha ett väl genomtänkt svar om frågan skulle komma upp.

Kostnaderna för en konferens är stora och räknar man in vad personalen kostar blir summorna ofta ganska höga. Köper man en maskinutrustning för motsvarande belopp räknar man innan köpet ut hur de investerade pengarna skall komma tillbaka och hur snabbt. Det är sällan man gör så i samband med personalaktiviteter och konferenser. Men enligt mitt sätt att se det är konferensen en viktig investering och borde räknas hem på samma sätt som andra investeringar. Om vi inte kan se att organisationen kommer att utvecklas och fungera bättre efter konferensen skall vi överväga om vi verkligen ska ha den. Såvida inte syftet är ”belöning”, men då kanske innehållet också är av en annan karaktär. Men även då måste resultatet vara klart definierat så att vi vet om vi uppnått det

Ett fungerande resultat ger samtidigt en fortsättning av konferensen. Den blir inte en tillfällig händelse utan en del i en process. Resultatet kan börja fungera i praktiken. Genom att fånga upp aktiviteter som delar i resultatet och utse ansvariga och en tidsgräns när det skall vara klart får vi en förlängning av vad vi talat om ut till den dagliga verksamheten. Med från början inplanerade testpunkter om hur aktiviteterna löper efter konferensen kan effekten av den mångdubblas.

Självklart finns det olika skäl för och olika typer av konferenser. Men gemensamt för dem är att vad vi än ska göra måste vi vara helt på det klara med varför vi gör det och vart vill nå, d.v.s. resultatet och resultatets resultat.

Resultatet skapar sig inte själv det krävs *engagerade* deltagare som känner *delaktighet* i det som sker. Det är dessa två begrepp som kommande avsnitt ska handla om.

## Engagemang

I ovanstående avsnitt fokuserade vi på resultatet av en konferens. För att nå detta, som naturligtvis är väldefinierat, måste den grupp som ska arbeta fram resultatet vara engagerad av ämnet och engagerad av att nå resultatet.

Engagemang bygger på intresse. Men det handlar också om att tycka att det som man håller på med är roligt, stimulerande och naturligtvis även lite utmanande. Att skapa engagemang i en grupp är konferensledarens viktigaste uppgift. Vi minns väl alla vår skoltid. De ämnen som vi inte var engagerade i gav oss ganska kläna betyg, medan de som väckte vårt intresse och engagemang gjorde motsatsen. När man tycker något är roligt och engagerande öppnar man sitt sinne på ett bättre sätt, man lär sig mer och kan ge mer av idéer och kreativitet. Engagemang skulle man kunna definiera som att man lierar sig med ämnet. "Engagement" på engelska betyder också förlovning, och det är lite av vad det handlar om, att bli nära förbunden med ämnet och uppgiften. Det är när engagemanget är stort som resultatet blir rätt, för då kommer alla att vara måna om att göra det allra bästa för att nå fram.

### Kommunikation ger engagemang

Engagemang förutsätter att man kan ta till sig vad som händer. Det handlar alltså om att deltagarnas intresse ska hållas vid liv och att de ska känna det som en "skyldighet" att delta med sina tankar och idéer. Låt oss här en stund fundera över kommunikation mellan människor.

Alla har väl någon gång hört resonemanget om sändare och mottagare. Låt oss också förutsätta att det finns ett filter på den kanalen. Det filtret släpper igenom mer eller mindre av vad som sänds ut. Filtret är något som vi dels har med oss från den tidiga barndomen, dels något som vi kan påverka. Den mer stabila delen av filtret består av bl. a. uppväxtmiljö, språket (det nationella) och den kulturkrets som vi vuxit upp i. Dessa delar är svåra att förändra och är kanske sådant som vi måste ta hänsyn till i vår kommunikation.

Den påverkbara delen består av en mängd olika saker alltifrån kunskap och erfarenheter till störmoment i det privata livet eller i den aktuella konferensmiljön. Låt oss ta ett exempel. Om jag avser att arbeta med ett företags strategier och börjar med att nämna ordet strategi kan det tas emot på olika sätt. Utifrån den kunskap som deltagarna har får det olika innehåll ( t.ex. "så här ska vi göra", eller "detta ska vi kännetecknas av"). Om arbetspasset sker direkt efter en god lunch kan trötthet göra att perceptionen minskar liksom om man i närheten slarvar med koppar till eftermiddagskaffet. Kort sagt: vi måste alltså vara medvetna om att kommunikationen kan störas ut och för att uppnå ett engagemang måste vi behärska den situationen. På något sätt måste vi skaffa oss en återkoppling som visar om det vi ville säga har nått fram. Annars är det ju risk att vi får antingen svagt engagemang eller engagemang för fel saker.

I en konferens oavsett hur stor den är finns det olika viljor och intressen. En del har lätt att tala och är vana att göra det ofta, andra sitter tysta även om de har mycket att säga. För att uppnå den kraft som en grupps engagemang innebär, är det alltså viktigt att försöka få allas åsikter att komma fram. Att samlas i mindre grupper kan vara ett sätt men det är då viktigt att dessa

inte domineras av en deltagare utan att alla får komma till tals. Kanske genom att diskussionen startas med att var och en skriver ner sina argument i den aktuella frågan. Gruppens samtliga argument kan sedan samlas in och grupperas och tjäna som underlag för den kommande diskussionen. Det viktiga är att de blir tydliga och att inte något argument sorteras undan. En gruppens åsikter kan också tydliggöras genom värdeskalor där deltagarna får ta ställning.

Jag tror det är väsentligt för ett engagemang att en konferensgrupp inte blir ”matad” för mycket av föredragshållare utan att de ofta blir tillfrågade och engagerade på olika sätt. Det skapar samtidigt, om den aktiva delen är rätt konstruerad, ett behov av mer kunskap för att kunna utveckla sina idéer. Vi vet ju att idé föder idé och ett bollande mellan föredragshållare och deltagare skapar ett engagemang och en utveckling som är svår att uppnå på annat sätt.

### **Det visualiserade samtalet**

Det är också viktigt att ta vara på den dynamik som finns i en konferensgrupp. Alla tycker inte samma sak och det är oftast inte nödvändigt att man gör det. Men vi måste kunna hantera de avvikande uppfattningarna när de dyker upp utan att det blir en dialog mellan två personer, som lätt fastnar i sina älsklingsargument. Genom att på en tavla eller en OH-film visualisera kombattanternas olika uppfattningar, gärna med olika färg på pennorna, kan vi engagera fler i gruppen att delta. Det minimerar även risken för att samma argument upprepas alltför många gånger då de ju redan finns med i den visualiserade diskussionen. Men det är viktigt för konferensledaren att kunna bryta när argumenten börjar tryta eller när det börjar gå i cirkel. Det är ju lätt att upptäcka eftersom diskussionen är visualiserad.

I en grupp finns det olika personligheter. Om vi ser efter noga finner vi också tre olika clownar i gruppen. När vi ska leda en konferensgrupp framåt mot resultatet kan det ibland vara till hjälp att ta tillvara dessa clownar. Deras engagemang ger oss möjligheter att få med oss gruppen närmare resultatet. De tre clownerna är ”Den vita clownen”, med strut på huvudet. Han är den jovialiske medlaren som försöker att hitta lösningar på de konflikter som kan uppstå. Han är en tillgång om det finns många olika uppfattningar i gruppen. Sedan har vi ”Chefen”, direktören i frack och med hög hatt. Han vill gärna bestämma. När en grupp har svårt att fatta beslut kan det vara till hjälp att utnyttja direktörens talanger. Slutligen har vi ”Den dumma August” med den röda näsan och de stora skorna. Han vill skoja med allting och är utmärkt att ta till om gruppens stämning börjar sjunka och arbetsglädjen avtonar. Rätt använda kan dessa tre clownar hjälpa oss att bevara och stimulera engagemanget i en konferens till nya höjder.

Det finns en sak som vi måste ha rätt ut från början innan deltagarna anländer till vår konferens: vad ska de göra där. Det handlar om den kallelse eller inbjudan vi sänder ut i förväg. Vilka förväntningar skapar den och hur kommer de sedan att uppfyllas under konferensen. Det är mycket viktigt att vi är tydliga så att inte en fel förväntan gör att engagemanget kommer bort. En tydlig kallelse ger också möjlighet för deltagaren att förbereda sig både konkret kunskapsmässigt och mentalt. Det skapar större förutsättningar för att konferensen ska ge det resultat som är tänkt.

Men det finns ett krav till: de som vi bjuder in till konferensen måste, för att kunna bli engagerade, känna att konferensen berör dem. De kan vara med och påverka och genomföra

det resultatet. Om inte, får vi inget intresse och uppnår inget resultat. Delaktighet som förutsättning för en bra konferens kommer nästa artikel att handla om.

## Delaktighet

I de två föregående artiklarna har vi berört engagemanget under en konferens och vad som blir resultatet av denna. Men ingenting av detta blir som vi önskar, om vi inte har en upplevelse och en känsla av delaktighet hos dem som är där.

### Att vara berörd av ämnet

Artiklerien heter ”konferens på deltagarnas villkor”, och det betyder att en förutsättning för ett gott resultat är att deltagarna verkligen är berörda av det som avhandlas. När en konferens planeras måste vi spegla vårt ämne mot dem som vi vill ska komma. De som ska bearbeta ämnet och nå det resultat som vi önskar. Är verkligen deltagarna berörda? Eller är ämnet endast intressant att prata om men har inte någon egentlig effekt för verksamheten? Eftersom vi inte har råd att förlägga arbetstid på sådant som inte ger resultat måste vi, om det inte stämmer i kopplingen mellan deltagare och ämne, fråga oss vad vi kan byta ut - ämnet eller deltagarna? Kan vi kanske vinkla ämnet på ett sådant sätt att delaktigheten hos deltagarna ökar. Vi vet att om vi inte känner att ett område berör oss, direkt eller indirekt, så har vi ringa intresse att ge kraft och energi att diskutera och komma med lösningar. Det finns också en risk att vi, om vi mot förmodan tar tag i ämnet, kommer till felaktiga lösningar.

Denna spegling av ämne och deltagare är en av nycklarna till en framgångsrik konferens. Egentligen är det en framgångsfaktor för alla former av möten, stora som små. För att ge vår kreativitet fullt utlopp måste vi känna oss berörda av det som avhandlas. Men det räcker inte med att vara berörd av ämnet/området. Deltagarna måste också känna att det är angeläget. Att samlas till konferens för att diskutera färgen på tapeterna i uppehållsrummet berör verkligen deltagarna, men upplever man det så angeläget att man vill sätta av sin tid till detta? Föga troligt. Men om det gäller en organisationsöversyn ökar angelägenhetsgraden kraftigt. Våra medarbetare vill göra ett gott arbete och därför är det viktigt att när vi kallar till en konferens, ska det kännas meningsfullt att lägga de timmar som behövs på att komma fram till ett resultat.

Hur tar vi reda på om ämnet är angeläget för deltagarna? I vissa fall är det kanske uppenbart men ofta kan man behöva en referensgrupp som brett kan representera de kommande deltagarnas tankar och åsikter. Ett annat sätt kan vara att fånga upp tankar genom en enkät bland de blivande konferensdeltagarna och sedan presentera en sammanställning av dessa som inledning av konferensen. Ju mer vi vet om deltagarnas inställning till ämnet desto mer framgångsrik kan vi göra konferensen. Gruppen som samlas till konferens måste vara intresserad av att komma fram till ett resultat, men också känna igen sig i de frågeställningar som bearbetas.

### **Kompetens och mandat**

För att nå det definierade resultatet av konferensen måste vi bearbeta vissa frågor. Det räcker inte med att deltagarna har ett intresse i att diskutera. Det krävs också att de har tillräcklig kunskap och kompetens för att kunna fördjupa och utveckla området fram till det önskade resultatet. När vi planerar vår konferens är det av största vikt att vi uppriktigt analyserar detta. Om ämnet är för ”komplicerat” för deltagarna, kommer vi inte att få det djup vi önskar i resultatet. Risken finns att intresset och därmed kreativiteten under konferensen minskar. Å andra sidan om ämnet är för ”elementärt”, kan vi visserligen nå resultatet, men det finns en risk att deltagarna känner att de förbrukar dyrbar tid på trivialiteter. Som vi kan se gäller det att finna en balans mellan ämnet och deltagarnas kompetens. Även då kan en referensgrupp vara en viktig resurs. Om resultatet är definierat som ”beslut” i vissa frågor måste det också finnas mandat i gruppen att fatta dessa beslut, så att inte processen stannar upp tills man frågat den som får besluta.

Som synes är det viktigt att vi analyserar deltagarnas kunskap, beslutsmandat, hur berörda och angelägna de är gentemot det område och ämne som konferensen har. Om vi i denna analys finner att vi inte har en harmoni mellan dessa måste vi, för att få ett fullgott resultat, byta antingen område/inriktning på konferensen eller förändra deltagarnas sammansättning.

### **Före och efter**

Låt oss förutsätta att vi genom ett gott arbete har skapat ett bra innehåll med ett väldefinierat resultat och vi har en utvald grupp som är precis rätt för att uppnå det vi vill. Vad kan då gå snett? Det finns faktiskt ytterligare aktiviteter som kan förstärka eller stjälpa en välplanerad konferens.

Det första jag vill lyfta fram, är vad som händer innan deltagarna kommer till konferensen. Hur kan vi förbereda deltagarna? Det är av yttersta vikt att de kommer med rätt förväntan och är ”sugna” på att göra ett gott resultat. De måste inse att det förväntas ett arbete av var och en för att konferensen ska ge det utbyte som alla önskar. För att få rätt ingång, kan vi kanske låta deltagarna läsa in visst material, eller analysera vissa frågeställningar som kommer att tas upp. Kanske avdelningsvis ”förmöten” som belyser ämnet och vikten av att vi samlas i en större grupp. Det viktiga är att konferensdeltagarna under denna tid ska bli helt övertygade om vikten av att ha konferensen men också att den ger ett resultat som leder till utveckling. Vi måste med andra ord förankra syftet med konferensen.

### **Trovärdighet**

”Det här har vi gjort förut och då hände ju inget...” får jag höra ibland från desillusionerade konferensdeltagare. ”... Hur kan vi veta att det blir något nu?” Detta handlar om trovärdighet. Vi har i den första artikeln talat om att tydliggöra den process som konferensen är en del av. Om deltagarna har en erfarenhet av att ingenting händer, är det än viktigare att göra processen synlig. I bilder, i ”100-listor” eller på annat sätt måste vi visa att vi är beredda att låta den delaktighet som konferensen skapar fortleva genom hela processen. Det får inte vara ett spel för galleriet. De krafter som sätts i rörelse genom en välplanerad konferens kan leda en organisation till storartade resultat men också åt ett annat håll. Därför måste den som har ansvaret för konferensen vara helt övertygad om att man både vågar och vill ta hand om det resultat och engagemang som skapas. Om inte, är det tveksamt om man över huvud taget ska genomföra konferensen.

Konferens på deltagarnas villkor är en konferens där vi bejakar den kraft och den kreativitet som finns hos våra medarbetare. För att kunna ta vara på detta och låta det bli drivkraften i en organisation måste vi skapa forum för utveckling. Våra konferenser, rätt planerade och genomförda, kan vara dessa forum. Konferenser där deltagarnas delaktighet och engagemang skapar det resultat som ger våra organisationer en utveckling in i framtiden.

## **”Kvalitet sitter mellan öronen”**

Många gånger får man höra att konferenser med aktivt deltagande nog kan vara bra om man rör sig med uppfattningar, relationer och åsikter, mycket av det ”mjuka” i en organisation men när det gäller hårdvaran, system och strukturer av olika slag är det något annat. Då ska man ofta ”förankra” ett redan fastställt beslut och får problem med hur man ska lyckas med det. Enligt mitt sätt att se det är det även för dessa ”hårda” områden viktigt att låta alla finnas med på något sätt under hela processen. Resultatet blir bättre och man spar in en del tid och möda, ty förankringsprocessen blir minimal, då alla har varit med hela tiden.

Ett av de senare årens aktuella områden är kvalitet. Många av de större företagen har gått före och blivit certifierade enligt någon standard. I många av de medelstora och små pågår arbetet för fullt. Det som denna artikel ska belysa är hur man genom en genomtänkt pedagogik kan förstärka och snabba upp arbetet.

Kvalitetssystemet i en organisation har två sidor. Den ena är själva systemet. Dokumenten och strukturen i det som visas upp vid en eventuell certifiering. Dessa speglar den verksamhet som bedrivs, den som ger kvaliteten i alla led. Sedan finns det ytterligare en del som inte syns i några papper, det är den inställning som varje medarbetare har till sitt eget och andras arbete och inte minst till kunden, både internt och externt. Hur denna inställning ser ut framgår till viss del av hur kvalitetsarbetet flyter och hur angelägen medarbetaren och gruppen är att uppfylla kundkraven. För att förstärka detta och utveckla tankarna med 0-felsprincipen och ständiga förbättringar, kan en eller fler väl genomtänkta konferenser genomföras.

### **Resultat**

Inför en kvalitetskonferens, liksom inför alla konferenser, måste vi först tydliggöra vad vi vill uppnå. I detta fall är det en medvetenhet om hur mitt arbete påverkar mina medarbetares arbete men också hur det påverkar kundens kvalitetsuppfattning. Det konkreta resultatet blir en beskrivning av hela verksamhetsprocessen som också innehåller problem och lösningar inom kvalitetsområdet samt hur detta arbete ska drivas vidare på olika nivåer inom organisationen. Ofta framkommer att det kan tillföra mycket om även kunder och leverantörer kan inbjudas till en konferens för att samtala om hur samtliga aktörer ska arbeta tillsammans för att nå rätt kvalitet i alla led.

### **Engagemang**

Grundförutsättningen är tron på medarbetarens kreativitet och att deras insikt i den egna arbetsuppgiften kan påvisa problem och möjligheter. Deltagarna i konferensen måste förstå hur viktigt det är att de framför sina synpunkter för att förbättra hela processen. Där har ledningen en viktig roll att genom personligt engagemang visa att organisationen satsar på

kvalitet. Arbetet måste ske målmedvetet från alla parter, alla är medvetna om målet, att genom förbättrad kvalitet minska kostnaderna och bättre uppfylla kundernas behov.

### Delaktighet

Alla bör vara med. I större företag och organisationer kan detta självfallet ge svårigheter, men i sådana fall finns möjligheten att ha fler sammankomster. För att kunna visa processen i sin helhet är det då viktigt att vid varje konferens samtliga funktioner är representerade så att det interna flödet kan beskrivas.

### Starten

Allt kvalitetsarbete måste vara förankrat i ledningen för att vara trovärdigt. Under ett inledande arbete med en ledningsgrupp kan viktiga områden lyftas fram för närmare granskning. Framför allt måste man utarbeta kvalitetspolicy och kvalitetsmål om dessa inte redan är fastlagda. Det är dessa som sedan blir ledstjärnan i de stora kvalitetskonferenserna. I samband med detta kan det vara givande att diskutera hur stor kunskapen är om kundernas aktuella kvalitetskrav och hur organisationen tillgodoser detta i sin verksamhet.

### Processen

När en grupp ska prata väsentligheter med varandra underlättar det om man har samma språk. Vi inleder därför med en gemensam diskussion om vissa nyckelord såsom kvalitet, mål, strategi, kund:

T. ex.

- Vad menar vi med kvalitet?
- Vilka bestämmer vad som är kvalitet?
- Ska vi tala om hög, låg eller rätt kvalitet?
- Hur definierar vi ett mål?
- Vad menar vi med strategi?

Ordet kund kan ställa till problem. Kanske inte så mycket i företagen, där kunduppfattningen är ganska klar, men inom den offentliga verksamheten. Mot vilka arbetar man? Kan vi kalla dem för kunder? Är en patient en kund? För många är detta en svårighet som kan blockera hela processen om den inte hanteras på ett rätt sätt. Ett sådant är att låta deltagarna själv beskriva dem som de arbetar mot och finna ett gemensamt ord för detta. Ofta blir det ordet kund, särskilt om vi tidigare har definierat kund som mottagare av produkt, tjänst eller information, alltså ingenting som har med betalning att göra.

Eftersom ett kvalitativt arbete till stor del beror på hur medarbetaren tänker finns det skäl att lägga ned tid på att få med alla i detta tänkande. Inom ett företag är orden "kvalitetsstruktur" och "kvalitetssystem" mindre problem än inom t ex sjukvård och åldrvård. Där kanske vi inledningsvis istället ska använda "kvalitetstänkande".

Tyngdpunkten i processen är att beskriva organisationens verksamhet. Det kan göras genom att i en stor sal låta varje funktion få sin grupparbetsplats. Där beskriver man vad den egna funktionen gör och vad som behövs från andra funktioner för att göra ett bra jobb. Dessa krav överförs sedan till de berörda funktionerna. Dessa ser sina "kunders" krav och får klargöra inom funktionen vad de behöver för att kunna tillfredsställa detta och från vilken funktion det kommer. När detta arbete har pågått under en timme eller mer har de närvarande en god bild



av hur processen ser ut i organisationen. Utifrån detta kan man sedan beskriva problem och föreslå lösningar. I detta arbete finns två ”ändar”: kunden och leverantören. Kunden har krav på organisationen och organisationen har krav på leverantören. Om det är möjligt kan dessa finnas med på den stora konferensen eller på en egen där samtal kan föras hur förändringar ska göras.

Det konkreta materialet ger en idékatalog till utveckling av kvaliteten och för deltagarna har det gett en insikt i hur den egna arbetsinsatsen påverkar helheten; man har fått en överblick av organisationen i ”verkligheten” och inte bara på ett papper. Efter de här konferenserna brukar man oftare höra ordet ”kvalitet” nämnas i korridorerna.

Under dessa konferenser uppkommer frågan, om hur vi ska kunna få alla att göra på samma sätt för att hålla rätt kvalitet. Deltagarna kommer snabbt fram till att de måste dokumentera vad som görs och att dessa rutiner och instruktioner ska vara lättillgängliga både fysiskt och språkligt. Det skapar ett underlag för att vara medverkande när kvalitetsdokumentationen skrivs. Genom detta blir medarbetarna förtrogna med materialet och hur det hela är uppbyggt och inför en eventuell revision behöver inte arbetet ”förankras” utan det handlar snarare om att gå igenom hur det praktiskt går till.

En sådan här konferens bör också innehålla utbildning om kvalitetssystemen, det som behövs för att förstå bakgrunden. För att nå det önskade resultatet behövs mellan en halv till en dag där deltagarna finns på plats hela tiden. I verksamheter som har skiftesgång kan det vara lämpligt att få deltagare från olika skift på samma konferens för att belysa kvalitetsaspekterna vid skiftbyten.

### **Kvalitet sitter mellan öronen!**

Kvalitet behöver inte kosta pengar. Det handlar om den egna inställningen till arbetet och till den kund jag har att betjäna, både inom och utom företaget. Är min grundinställning att göra det bästa för kunden, då kommer jag också att försöka hitta bättre sätt att lösa de uppgifter jag ställs inför. En konferens där kundbehoven, både de interna och externa, står i centrum uppmuntrar och stödjer ett kvalitetstänkande som på sikt ökar lönsamheten i organisationen.