



UNGDOMSSTYRELSEN
www.ungdomsstyrelsen.se

Systematiskt kvalitetsarbete i öppen ungdomsverksamhet

UNGDOMSSTYRELSENS
2007:10
SKRIFTER



UNGDOMSSTYRELSEN
www.ungdomsstyrelsen.se

Systematiskt kvalitetsarbete i öppen ungdomsverksamhet

UNGDOMSSTYRELSENS
2007:10
SKRIFTER

UNGDOMSSTYRELSEN

är en statlig myndighet som verkar för att unga ska få verklig tillgång till makt och välfärd. Det gör vi genom att:

- ta fram och förmedla kunskap om ungas levnadsvillkor.
- följa upp riksdagens och regeringens mål för den nationella ungdomspolitiken och stödja kommunerna i deras ungdomspolitiska arbete.
- fördela bidrag till och stödja metodutveckling inom ungas fritid och föreningsliv samt inom internationellt ungdomssamarbete.

© Ungdomsstyrelsens skrifter 2007:10

ISSN: **1651-2855**

ISBN: **978-91-89050-96-9**

projektledare: **Barbro Kristiansson**

grafisk form/illustration: **forsbergvonessen**

tryck: **Elanders, Vällingby 2007**

distribution: **Ungdomsstyrelsen,
Box 17801, 118 94 Stockholm**

tfn: **08-462 53 50**

fax: **08-644 88 13**

e-post: **info@ungdomsstyrelsen.se**

webbplats: **www.ungdomsstyrelsen.se**

Förord

Ungdomsstyrelsen har under år 2006–2007 genomfört en satsning på förebyggande och främjande ungdomsverksamhet med inriktning på utveckling av kompetens, kvalitet och metoder inom kommuner och ideella organisationer.

I satsningen har ett behov av kompetensutveckling inom området påvisats i det kartläggningsarbete som skett på regional nivå. Inom satsningen finns flera projekt som är inriktade på kvalitetsarbete och det är värdefullt att erfarenheterna från dessa kan delges andra som är intresserade av ämnet.

Systematiskt kvalitetsarbete i öppen ungdomsverksamhet är tänkt att inspirera ungdomsarbetare, strateger och beslutsfattare i kommuner att påbörja och utveckla det systematiska kvalitetsarbetet inom den förebyggande och främjande sektorn. Skriften ska också kunna användas som handbok för kvalitetsarbetet. Skriften innehåller såväl teoretiska resonemang och metodbeskrivningar som praktiska exempel på hur man kan arbeta med kvalitetsarbete inom öppen fritidsverksamhet för ungdomar.

Barbro Kristiansson, handläggare på Ungdomsstyrelsen, har varit projektledare. Skribenter är Jan von Heland, konsult och tidigare biträdande stadsdirektör i Stockholms kommun, Christer Fahlström och Anders Lundkvist, Skandinaviska utvärderingsinstitutet, Jonas Agdur, projektledare för KEKS-projektet, Thomas Sass, projektledare för Nackanätverket och Mårten Roosvall, lärare Skarpnäcks folkhögskola. Författarna står själva för innehållet i sina artiklar. Calle Nathanson på Sveriges Kommuner och Landsting har involverats i förarbete och genomgång av textmaterial. Ungdomsstyrelsen har sammanställt materialet och producerat skriften.

Per Nilsson
generaldirektör
Ungdomsstyrelsen

Innehåll

6

Inledning

- 6 Skriftens upplägg
- 6 Om författarna
- 7 Resonemang kring några begrepp

12

Kvalitetssystem och styrning av kvalitet

- 13 Kvalitetsstyrning, varför behövs det?
- 13 Hur kan kvalitetsstyrningen förbättras?
- 14 En arbetsmodell
- 17 Hur får man allt detta på plats i praktiken?
- 18 Enhetens arbete med kvalitetssystemet
- 18 Mål
- 19 Arbetsätt
- 21 Åtaganden
- 23 Uppföljning
- 24 Utveckling
- 25 Motivation
- 26 Resursutnyttjande
- 26 Dialog med ledningen – igen

28

Kvalitetsarbete – verktyg och metoder

- 29 Mål – utvärdering – resultat
- 34 Utvärderingsverktyg
- 35 Enkäten – en kvantitativ metod
- 45 Intervjuer och strukturerade gruppsamtal

48	Kvalitetsarbete i praktiken
49	KEKS – Kvalitet och kompetens i samverkan
49	Utgångspunkter
51	Krav på mål och modell för målformulering
56	Att följa upp
59	Kompetensutveckling
61	En utmaning som kräver förtroende
62	Sammanfattning

64	Nackanätverkets kvalitetsarbete
65	Nackanätverket bildas
67	Bakgrund till projektet
67	Att inventera behov av öppen fritidsverksamhet och fördela resurser
70	Fritidsgårdsuppdraget
70	Uppföljning
78	Sammanfattning

80	Observatörer i öppen verksamhet
81	Inledning
82	Teoretiska utgångspunkter
84	Observatörsrollen
87	Observationsprocessen
89	Slutord

92	Referenser
-----------	-------------------

Inledning

Skriftens upplägg

Denna skrift är tänkt att användas som inspirationskälla för verksamhetsledare och beslutsfattare som vill utveckla kvalitetsarbetet inom den öppna ungdomsverksamheten i kommunen. Skriften kan läsas i sin helhet för att förstå innebörden av systematiskt kvalitetsarbete och de bärande delarna i ett sådant arbete, men den kan också användas som handbok för att utveckla enskilda steg i kvalitetsarbetet.

Skriften är tänkt att ge läsaren olika perspektiv på kvalitetsarbete utifrån en inledande genomgång av ett mer sammanhållet sätt att arbeta med kvalitetsarbete. Beskrivningar av målformuleringar återkommer till exempel på flera ställen, men varje beskrivning utgår från olika perspektiv. De beskrivningar av praktiskt uppföljningsarbete som finns med i skriften gör inte anspråk på att vara fullständiga. Det saknas t.ex. (delvis av utrymmesskäl) beskrivningar av arbetssätt och om framtagande av utvecklingsprogram inom den kvalitativa verksamheten. Den ska mer ses som exempel på väl genomfört kvalitetsarbete. Läsaren kan själv hämta inspiration av både den inledande genomgången och de praktiska exemplen för att därefter avgöra vad som är en rimlig ambitionsnivå för det egna utvecklingsarbetet.

Skriften är disponerad på så sätt att den inleder med en övergripande beskrivning av ett styrsystem som utgör ramen för kvalitetsarbetet. I denna del betonas också personalens motivation och delaktighet i processen, hur man ar-

betar för att nå målet, utvecklingsarbetet samt den dialog som förutsätts ske mellan ledning och de enheter som bedriver ungdomsverksamhet i ett väl utvecklat system för kvalitetsarbete. Därefter kommer mer handfasta råd och tips om hur man kan formulera utvärderingsbara mål eller använda sig av olika utvärderingsverktyg, som kan hjälpa till att mäta kvaliteten i verksamheten. Denna del är mer inriktad på målgruppen/brukarna. I slutet av skriften beskrivs synen på kvalitet i öppen ungdomsverksamhet och processerna i det arbetet inom två olika nätverk mellan kommuner; det så kallade *KEKS-nätverket* och *Nackanätverket*. Det sista kapitlet beskriver en enskild metod för att mäta kvalitet med observationsteknik och teoretiska utgångspunkter i detta som grund. Även i detta fall är det flera kommuner/stadsdelar som bildat nätverket *Kunskapscentrum* i samverkan med Skarpnäcks folkhögskola. Dessa tre exempel som finns med i skriften ingår som en del i Ungdomsstyrelsens satsning *Förebyggande och Främjande ungdomsverksamhet*.

Om författarna

Jan von Heland har lett praktiskt arbete med att utveckla kvalitetsstyrning inom flera kommuner och sammantaget ett par hundra kommunala enheter. Den modell för styrning som han förespråkar, med tydliga åtaganden från verksamheten och fokus på utveckling av arbetssätt, har anammats helt eller delvis av ett stort antal kommuner, bl.a. Stockholms stad.

Anders Lundkvist och Christer Fahlström driver företaget Skandinaviska utvärderingsinstitutet vars specialitet är olika metoder för utvärdering. Båda har tidigare arbetat på Svenska Kommunförbundet i Stockholm under lång tid. De har dessutom erfarenhet från praktiskt arbete i kommunala förvaltningar bl.a. som förvaltningschefer.

Efter drygt tjugo år som fritidsledare, gårdsföreståndare och fältassistent är Jonas Agdur sedan 2000 chef för fritidsgårdarna i Mölndals stad. Det var framgångarna med deras modell för systematiskt kvalitetsarbete som fick honom att ta initiativet till KEKS, där han idag fungerar som arbetande ordförande.

Thomas Sass arbetar som utvecklingsledare för fritidsområdet på Nacka kommun. Han är även samordnare för Nackanätverket, ett samarbete mellan sex kommuner kring utveckling, planering, kvalitetsarbete och uppföljning för den öppna fritidsverksamheten för ungdomar. Thomas har arbetat med fritidsgårdsverksamhet och ungdomsfrågor i cirka 20 år.

Mårten Roosvall arbetar som lärare vid Skarpnäcks folkhögskola. Han arbetar med fritidsledarutbildningen, uppdragsutbildningar och handledning av personalgrupper. Mårten har arbetat med barn och ungdomar i 20 år, både som fritidsledare och enhetschef. Han är även författare till boken "Det omsorgsfulla ledarskapet".

Samtliga författare i denna skrift är män. Det bör dock påpekas att det finns många kvinnor som arbetar med kvalitetsfrågor. Val av författare har utgått från kunskap om tidigare skrivningar i ämnet samt från några av de projekt som Ungdomsstyrelsen beviljat stöd till för kvalitetsutveckling inom satsningen förebyggande och främjande ungdomsverksamhet.

Resonemang kring några begrepp

I denna skrift används bland annat begreppen systematiskt kvalitetsarbete, förebyggande och främjande ungdomsverksamhet, öppen ungdomsverksamhet/fritidsverksamhet. För att få en bild av begreppens innebörd inleds skriften med ett resonemang kring varje begrepp.

Varför systematiskt kvalitetsarbete ?

För att avgöra i vad mån kommuners mål och intentioner för den förebyggande och främjande verksamheten uppfylls, är en uppföljning av verksamheten ett av verktygen. Ett kvalitetsystem bygger på den analys och dialog som är avgörande för effekten av ett förbättringsarbete. I kvalitetssystemet ingår styrfunktioner, uppföljning och utvärdering, resultatanalys, utvecklingsåtgärder och en dialog mellan olika nivåer i processen. I ett systematiskt kvalitetsarbete blir ansvarsfördelningen tydlig och målgruppen/medborgarna vet vad de kan förvänta sig av verksamheten. Möjlighet till insyn krävs därför i form av information om verksamhetens innehåll och resultat. I ett systematiskt kvalitetsarbete blir det också tydligt för personalen varför och hur man utför sitt arbete, vilket leder till en förstärkt känsla för yrkesrollen. Ledtråden i ett systematiskt kvalitetsarbete är den röda tråden mellan politiska mål, genomförandestrategier utifrån yrkeskompetens och resurser samt brukarnas behov och önskemål.

I ett systematiskt kvalitetsarbete beskrivs oftast de centrala byggstenarna som mål, medel och resultat. Det kan vara lätt att söka inriktas på ett perfekt, rationellt system med linjära samband mellan mål, medel och resultat. De verksamheter som är aktiva på arenan ungdomars fria tid är snarare av värderationell karaktär.

Det innebär att mål och medel väljs utifrån vissa perspektiv, politiska uppfattningar och värderingar. Därefter tolkas målen och medeltilldelning av aktörer utifrån en förståelse av rådande intentioner, men också utifrån lokala värderingar varefter det sker en transformering till lokala verksamhetsmål som manifesteras av handlingar. Valen av målen, medlen – metoderna, organisationen, arbetssätten – är då ett resultat av hur målen tolkas av olika aktörer i ett värdeperspektiv. Utifrån ett sådant icke-rationalistiskt perspektiv går det inte att styra *med* mål men däremot går det att styra *mot* mål och ett fundament för detta är att det finns en bred dialog om vad som ska åstadkommas och vilka vägar som ska väljas. I en sådan dialog går det inte att utesluta att värderingar ger upphov till olika ställningstaganden, varför processen måste inriktas på att nå överenskommelser och kompromisser.

Det är viktigt att respektive verksamhet hittar sitt sätt att arbeta med kvalitetsutveckling. På så sätt finns alltså inga genvägar – verksamheter måste finna sin väg fram utifrån sina förutsättningar för ett systematiskt kvalitetsarbete.

Kvalitetsarbete i öppen ungdomsverksamhet

Vid ett försök till genomgång av vad som tidigare har skrivits om kvalitetsarbete inom den öppna ungdomsverksamheten, kan nedanstående exempel vara belysande.

I boken "Uppföljning, utvärdering, kvalitet inom kultur- & fritidssektorn" (Svenska Kommunförbundet 1998) framhålls värdet av att formulera utvärderingsbara mål. Det finns också beskrivet några olika utvärderingsverktyg som statistik, enkätundersökningar i form av fritidsvaneundersökningar och attitydmätningar samt kartläggningssarbete och fokusgrupper.

En annan metod som används i kvalitetsarbetet är t.ex. kvalitetskartor, som beskriver en bedömning av kvaliteten utifrån kvalitetskriterierna tillgänglighet, inflytande, bemötande och kompetens. "Kvalitetskartor: ett sätt att arbeta med kvalitetsutveckling", Bo Edvardsson (1996).

Inom kultursektorn bedrev Svensk Biblioteksförnings Specialgrupp för Kvalitetsarbete och statistik under perioden 2002–2005 projektet "Handbok för utvärdering". De mätningar som beskrivs i handboken utgår från så kallade prestationsindikatorer; mått som består av statistiska data som relateras till andra statistiska data. I en utvärdering av projektet som är gjord av Jakob Harnesk framgår dock att de indikatorer som har valts ut kanske inte är de allra bästa ur ett folkbiblioteksperspektiv, exempelvis vad gäller utvärdering av barn- och ungdomsverksamhet. Exempelvis satsar många folkbibliotek på en förbättrad samverkan med andra kommunala organ, liksom man betonar sina insatser i det livslånga lärandet.

Den öppna ungdomsverksamheten är en målstyrd verksamhet och del av ett politiskt styrt organ som formulerar målen. Trots det inskränker sig ofta kvalitetsarbetet inom den öppna ungdomsverksamheten till en presentation av kvantitativa mått och går sällan in på en djupare kvalitativ analys. De kvantitativa måtten kombineras ibland med fritidsvaneundersökningar/brukarundersökningar och i viss utsträckning har kvalitetsarbetet utvecklats till att detta sätts i relation till formulerade mål och tillgängliga resurser för verksamheten. I ett systematiskt kvalitetsarbete ingår även att beskriva och genomföra processer som leder till målet, att beskriva och analysera det resultat som har uppnåtts utifrån målbeskrivningarna samt att genomföra utvecklingsprogram utifrån resultaten.

I det sammanhanget kan konstateras att de politiska målen inte sällan är otydliga eller till

och med obefintliga i den öppna ungdomsverksamheten. De kommunala inriktningsmålen kan ibland vara av sådan generell karaktär, att dessa blir svåra att relatera till den direkta ungdomsverksamheten. Många gånger efterfrågas tydligare politiska mål, som lätt går att bryta ner till delmål inom verksamheten.

I skriften "Verksamhet utan avsikt" (Svenska Kommunförbundet 2002) beskrivs innehållet i ett processinriktat arbetssätt utifrån uppdragsgivaren/den politiska nämnden, personalen/professionen och brukaren/besökarens perspektiv. Där framhålls även vikten av att den ansvariga politiska nämnden har en aktiv dialog med förvaltningens och verksamhetens personal kring uppdrag och förutsättningar.

Det finns en del goda exempel på hur ett kvalitetsarbete kan bedrivas inom öppen ungdomsverksamhet i kommuner eller nätverk av kommuner. Vissa har fokuserat på att systematisera kvalitetsarbetet i alla delar, medan andra har koncentrerat sig på att utveckla metoder för uppföljning och utvärdering av verksamheten. För att nämna ett par exempel, så använder sig Lunds kommun av en områdesbok som baserar sig på omvärldsanalys, dokumentation av den strategiska planeringen, uppföljning och resultat och förbättringsstrategier. I Skellefteå använder man sig av styrkort utifrån olika perspektiv. Till varje perspektiv kopplas ett antal nyckelfaktorer såsom mål och olika mått. Resultaten från enkätundersökningar, kopplas ihop med respektive perspektiv. Såväl KEKS-nätverket som Nackanätverket beskriver t.ex. hur man tar fram verksamhetsspecifika målformuleringar. Detta sker med utgångspunkt från mer generella politiska inriktningsmål.

Förebyggande och främjande ungdomsverksamhet

Förebyggande och främjande ungdomsarbete är relativt nya begrepp för förhållningssätt och arbetsmetoder som har använts länge av såväl professionella som ideella ungdomsarbetare. Begreppet används på olika sätt och det finns ingen entydig definition av det.

Ibland uppfattas förebyggande och främjande ungdomsarbete som motstridiga, men det handlar mycket om förhållningssätt i arbetet oavsett vilken ungdomsgrupp det gäller. Det personliga engagemanget, drivkraften, uppdrag och mål inverkar på val av arbetssätt.

Det förebyggande arbetet har vanligtvis sin utgångspunkt i ett preventionstänkande. Inom den sociala sfären används i detta sammanhang begreppen riskfaktorer respektive skyddsfaktorer. I skriften "Inblick i Verkligheten" (Ungdomsstyrelsens skrifter 2007:7) skriver Kerstin Svensson "att arbeta förebyggande och främjande innebär att verka för att hindra riskfaktorer och möjliggöra skyddsfaktorer." Hon menar att skyddsfaktorer främjar utvecklandet av en god livssituation, medan riskfaktorer är tecken på att problem kommer att utvecklas.

I folkhälsoinstitutets rapport 1998:41, "Låter sig skyddsänglar organiseras", framhålls det salutogena – hälsobefrämjande perspektivet som är inriktat på hur människor hanterar olika påfrestande situationer. Här kommer också Aaron Antonowsky i sin forskning fram till att människans hälsa befrämjas genom en känsla av sammanhang i tillvaron (KASAM).

Ett sätt att beskriva främjande verksamhet beskrivs t.ex. i dokumentet "Grundläggande synsätt och principer för det främjande och förebyggande arbetet med barn och ungdomar i Mölndal stad":

Med främjande avses de åtgärder rörande barn och ungdomars personliga och sociala utveckling som syftar till att stärka individen, dennes självkänsla, självkänneträk och förmåga att i samspel med andra forma sitt eget liv utifrån egna förutsättningar och idéer. Genom ett främjande arbete ökas även individens motståndskraft mot destruktiv påverkan och benägenheten till destruktiva beteenden minskar.”

Öppen ungdomsverksamhet

– öppen fritidsverksamhet för ungdomar

I skriften ”Verksamhet utan avsikt – en debattskrift om öppen ungdomsverksamhet och kommunala prioriteringar” (Svenska Kommunförbundet 2002), förs ett resonemang om vad öppen ungdomsverksamhet är. I en kortfattad historik framgår, att den öppna ungdomsverksamheten under 1960- och 1970-talen i huvudsak vände sig till föreningslösa ungdomar som, ur samhällets synpunkt, inte hade några meningsfulla fritidsaktiviteter.

På många håll i Sverige drevs den öppna fritidsverksamheten av föreningar och organisationer. I början av 1980-talet hade den öppna ungdomsverksamheten byggts upp i Sveriges samtliga kommuner – även om den såg olika ut, framförallt mellan större städer där nästan all verksamhet drevs kommunalt och landsbygden där mycket verksamhet fortfarande bedrevs i föreningsregi.”

Under 1990- och 2000-talet har den öppna ungdomsverksamheten ändrat karaktär med nya former av mötesplatser och många nya

kreativa diskussioner pågår kring verksamheten. I begreppet öppen ungdomsverksamhet ryms fritids- och ungdomsgårdar, Ungdomens hus, mötesplatser, träffpunkter, allaktivitetshus, ungdomskulturhus – det vill säga den kommunala ungdomsverksamheten som är frivillig och som inte kräver medlemskap. Den öppna ungdomsverksamheten beskrivs ibland utifrån tre olika politiska målsättningar; fritidspolitiska, socialpolitiska och kulturpolitiska. (Elofsson 2000). Med den indelningen på målsättningar kan kopplingar göras till det förebyggande och det främjande ungdomsarbetet.

Nätverket KEKS beskriver på sin hemsida www.KEKS.nu den öppna ungdomsverksamheten så här:

Den öppna fritidsverksamheten bör, för att kunna nå sina mål, karakteriseras av att den är frivillig, öppen, processtyrd och trygg.

Med öppen menas att det inte krävs några speciella förutsättningar eller färdigheter för att kunna delta. Brukarna väljer själva vilken relation de skall ha till verksamheten; om de vill komma regelbundet eller sporadiskt, om de vill ingå i någon grupp eller inte.”

De kommuner som ingår i Nackanätverket har beskrivit den öppna fritidsverksamheten som

Frivilligheten och de fria formerna som underlättar och stimulerar ungdomarnas möten i en trygg och välkomnande miljö är basen i all öppen fritidsverksamhet för ungdomar. Verksamheten ska ha ett tydligt främjande perspektiv, med det menas att man

uppmärksammar och förstärker det friska och gynnar det positiva hos sina besökare. På så sätt blir verksamheten hälsofrämjande. I den öppna verksamheten kan man göra fria val av olika aktiviteter som man kan delta i när man har lust.”

Lunds kommun har skrivit riktlinjer för arbetet i den öppna fritidsverksamheten (Öppen fritidsverksamhet i Lund med sikte på framtiden, 2005-02-16). I riktlinjerna beskrivs den öppna fritidsverksamheten som en arena för demokrati, bildning och hälsa.

I stycket som handlar om den öppna fritidsverksamheten som bildningsarena står:

” I den öppna fritidsverksamheten finns möjligheter till informellt lärande. I kombination med ett främjande förhållningssätt leder detta till att det som ska, bör eller kan läras inte är förutbestämt utan bygger på deltagarnas intressen. Detta leder till en kunskap och förståelse som inte enbart finns på ytan, utan blir en del av personligheten.”





Kvalitetssystem och styrning av kvalitet

Denna beskrivning av hur en kommun och/eller enhet inom kommunen kan förstärka sin kvalitetsstyrning är i stora delar hämtad från en boken "Tjänster för Samhället". Den metod som beskrivs är väl testad och dess huvuddrag används inom många kommuner. Den version av metoden som beskrivs i detta kapitel är anpassad för öppen ungdomsverksamhet, men huvuddragen är desamma för all kommunal verksamhet.

Av Jan von Heland

Kvalitetsstyrning, varför behövs det?

Syftet med kapitlet är att, tillsammans med de andra bidragen i denna skrift, inspirera till ett utvecklingsarbete inom öppen ungdomsverksamhet.

Ett problem med att skapa kvalitetsstyrning på en enhet är att kommunernas styrning har fokus på ekonomi – inte kvalitet.

Det är därför sannolikare att en enhet med hög hyra och hög kvalitet blir nedlagd i besparingstider än en enhet med lägre hyra och lägre kvalitet. Ett skäl är att kommunerna styr med samma ram-

budgetstyrning som fun-

nits sedan 80-talet. Den formen av styrning ger inte tydlighet om vad som ska uppnås och vad som faktiskt uppnås.

En positiv sak är att bristerna i kommunernas styrning efter hand har blivit alltmer uppenbara och att det har skett en långsam förbättring. Arbetet med kvalitetsutveckling har ökat medvetenheten om bristerna och skapat en förbättrad kvalitetsstyrning, utrymmet för initiativ inom enheterna har ökat stadigt men det som åstadkommit hänger fortfarande på en skör tråd i varje budgetomgång. Förmågan att klargöra vad verksamheten ska uppnå och vad den faktiskt uppnår är fortfarande alltför svag vilket gör att

de grundläggande problemen kvarstår, om än i en alltmer tilltalande förpackning. Därför behövs en bättre kvalitetsstyrning både på enheterna och inom kommunerna.

Hur kan kvalitetsstyrningen förbättras?

Om vi börjar från början, så ska offentlig sektor skapa värden för samhället genom att skapa värden för enskilda individer. De av politikerna satta samhällsmålen definierar ramen för verksamheten – vad ska uppnås med skattefinansieringen och för vilka ska detta uppnås – medan uppfyllandet av ungdomarnas individuella behov och önskemål är en anpassning inom denna ram.

Samhällsmålen är alltså offentlig sektors motsvarighet till näringslivets krav på ekonomisk lönsamhet. Kundorientering inom privat sektor har alltid lönsamhet som bakomliggande krav. Allt som kunden önskar ska inte uppfyllas. Kundorientering inom offentlig sektor har däremot alltid uppfyllandet av samhällsmål som bakomliggande krav. Allt som brukarna vill ska inte göras, i alla fall inte med skattefinansiering. Krav på koppling till lönsamhet respektive krav på koppling till samhällsmål sätter gränser för vad organisationerna kan och ska åta sig gentemot kunden/brukaren.

Om styrningen inom offentlig verksamhet ska kunna fungera måste samhällsmålen vara så tydliga att de ger en gräns för verksamhetens uppdrag och en prioritering inom detta uppdrag.

Det bästa sättet att få en tydligare prioritering är att försöka klara ut vad som faktiskt uppnås, om vi vet vad som uppnås idag så kan vi vara tydligare om vad som bör uppnås imorgon. Kunskapen om vad som faktiskt uppnås finns bland dem som utför arbetet. Det är också deras gemensamma, det vill säga varje enhets, åtagande gentemot samhällsmålen och brukarnas individuella önskemål som måste bli tydligt. Åtagandet uttrycker då vad enheten uppnår för de skattemedel som de disponerar.

Detta åtagande måste vara trovärdigt och inte bara en from förhoppning. För att kunna formulera ett trovärdigt åtagande krävs att man vet hur åtagandet ska uppnås, men också att man har ett resultat som pekar på att man är någorlunda i närheten av att nå det. Det innebär i praktiken något så självklart som att personalen på enheterna måste kunna förtydliga hur de arbetar och följa upp vad de uppnår.

I praktiken ställer detta till synes enkla och självklara krav mycket höga följdkrav på personalens kunskaper. Flera, delvis motsägelsefulla, mål ska styra arbetsuppläggnings, prioriteringen av målen måste göras för varje situation för sig, samtidigt som varje aktivitet ska anpassas till brukarens önskemål. Personalen måste med andra ord kunna prioritera mellan mål och omformulera ett generellt arbetssätt till varje brukares önskemål och behov samtidigt som resursutnyttandet måste hållas under kontroll. Allt detta ställer utomordentligt höga kompetenskrav på personalen, krav som bara finns i kunskapsföretag. Men det ställer också höga krav på den "modell" som utvecklingsarbetet utgår ifrån.

En arbetsmodell

Om vi sätter samman detta enkla och självklara i en modell som beskriver de olika delarna så blir det både mer överskådligt och en aning mer formellt, men låt oss i alla fall försöka.

Mål

Förtroendevalda och förvaltningsledningen ska ge styrsignaler i form av mål, målgrupper och resurser. Från enheterna ska ledningen få ett svar på sina styrsignaler. Ett svar som innebär att man förtydligar vad man kan åta sig att uppnå, för de resurser som har avsatts och med den prioritering av målgrupper och mål som har angetts av ledningen.

Åtaganden och arbetssätt

Dessa åtaganden måste vara trovärdiga och de ska vara riktade mot både ledningen och ungdomarna. I skattefinansierad verksamhet begränsas brukarnas inflytande alltid av den ram för inriktning och målgrupp som sätts upp i samhällsmålen. Inom denna ram ska sedan tjänsten individualiseras. Det som offentlig sektor då har att lära från näringslivets "kvalitetstänkande" är att det inte bara är de *individuella behoven* som ska påverka utformningen av arbetet, utan också de *individuella önskemålen*. Men återigen, även dessa önskemål måste kunna rymmas inom den ram som samhällsmålen sätter upp. Det första steget är därför alltid att klargöra samhällsmålen, där efter ska den individuella utformningen skapas. Tydlighet i dessa två steg är också viktigt för den demokratiska kontrollen och insynen i verksamheten.

Ett sätt att söka skapa trovärdighet åt åtagandena är att enheten redovisar *hur* man avser att nå sina åtaganden, dvs. vilka arbetssätt som används. Beskrivningen av arbetssätt ska ge trovärdighet åt att man arbetar på ett sätt som kommer att leda till att åtagandena nås. Beskrivning av arbetssätt innebär också att den professionella kompetensen lyfts fram och att kopplingen mellan utveckling och lärande blir tydlig.

Uppföljning

För trovärdighet räcker det inte med att arbetssätten verkar kunna leda till att åtagandena infrias. Enheten måste också kunna göra det trovärdigt att man har nått motsvarande resultat tidigare och/eller kommer att fånga de faktiska resultaten i sin uppföljning och kan genomföra korrigeringar snabbt om avvikelser upptäcks. Uppföljningen blir mest effektiv om enheten själv genomför den och själv korrigerar avvikelser.

Utveckling och motivation

För att kunna förbättra arbetssätt krävs att man tydliggjort de metoder som används. Beskrivningen av arbetssätt är därför ett instrument både för att skapa trovärdiga åtaganden och för att skapa en grund för utvecklingsarbete. Självklart är denna utveckling också intressant att fånga in. Det är därför rimligt att enheten också beskriver mål för sitt utvecklingsarbete och hur dessa säkras.

För att skapa utveckling krävs inte bara tydlighet om vad som ska utvecklas. Motorn i utvecklingsarbete är personalens motivation. Därför bör enheten också beskriva hur man arbetar för att ta tillvara och höja medarbetarnas motivation och engagemang.

Resurserna måste hushållas

Slutligen finns också ekonomiska mål som måste säkras. Om vi håller fast vid att ekonomiska mål inte kan styra verksamheten eftersom de inte berättar något om syftet med att verksamheten finns, så är det enhetens hushållning med resurser som måste säkras. Syftet är att nå så hög målpåfyllelse som möjligt, genom god hushållning med främst personalens tid och kunskap men också med lokaler, inventarier etc.

Kvalitetssystem

När vi nu har lagt in säkring av åtaganden, med både beskrivning av arbetssätt och uppföljning, samt utveckling och resursutnyttjande i det som enheterna ska beskriva, kan vi konstatera att vi begär att enheterna ska ta fram något som i det praktiska utvecklingsarbetet kan kallas för ett kvalitetssystem. Att samtliga beskrivningar hänger ihop med enhetens åtaganden är viktigt eftersom vi då får det nödvändiga sambandet

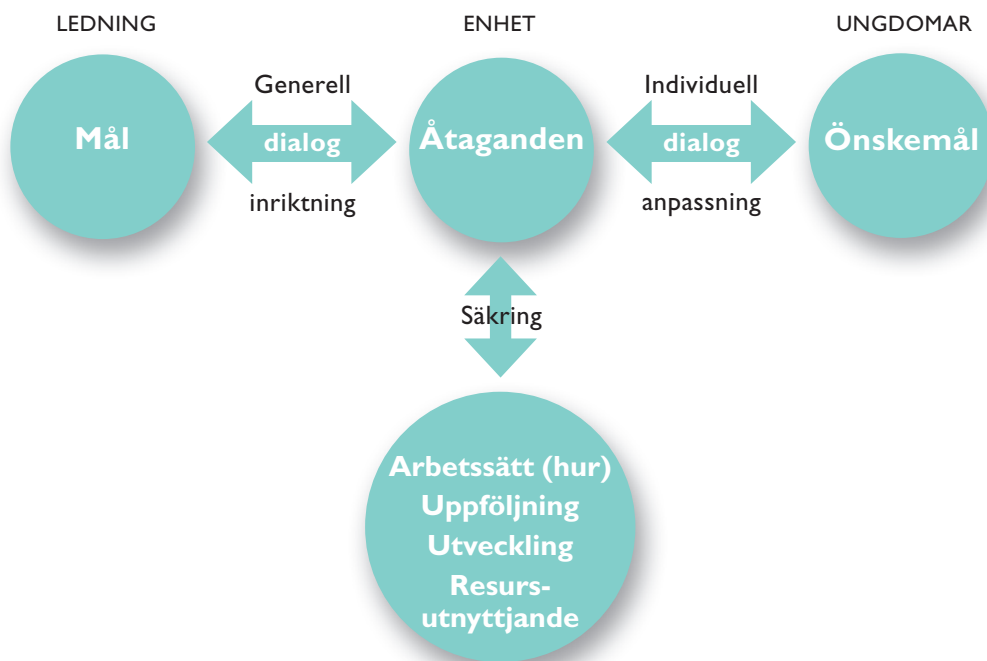
med styrningen. Genom en tydlig koppling till styrsystemet blir säkringen, utvecklingsarbetet och arbetet med att förbättra resursutnyttjandet något som direkt hänger samman med det som organisationen ska uppnå. Säkrings- och utvecklingsarbete blir inte sidoordnade "projekt". Istället handlar kvalitetssystemet om hur man ska klara syftet med verksamheten på bästa sätt.

Uppställningen i en modell har den fördelen att många enheter kan få samma språk, så att det blir möjligt att ta tillvara hela organisationens kunskaper i det ständiga arbetet med att styra, säkra och utveckla.

Men allt blir inte gemensamt och lika. Vilka åtaganden som enheten ska uppnå, vilka konkreta arbetssätt som ska användas, vilken organisation man ska ha, vem som ska ansvara för att olika delar görs, vilken uppföljning som sker, vad som ska utvecklas etc, blir olika för olika organisationer och olika enheter. Men enheterna använder en gemensam ordning, en gemensam grund, som säger att alla enheter ska dokumentera åtagande, säkring, utveckling och resursutnyttjande.

Sammanfattande modell

Vi har nu beskrivit en modell för att hantera rollfördelningen mellan ledning och enheter, där ledningen ger styrsignaler och enheterna anger vad de kan åta sig med de resurser som står till förfogande. Ledningen kan bedöma trovärdigheten i enheternas åtagande med hjälp av kvalitetssystemet, stämma av åtagandena mot mål och förväntningar samt ange nya styrsignaler efter en dialog med enheterna.



Ledningen (den politiska nämnden med stöd av en förvaltningsledning) anger *mål* för verksamheten. Målen anger vilka resurser som kan avsättas, vilka kvalitetsmål som ska uppnås och prioritering av målgrupper.

Enheten anger i sina åtaganden vad de kan uppnå med de resurser som har avsatts. I sitt *kvalitetssystem* har enheten säkrat sina åtaganden, klargjort sitt utvecklingsarbete och redovisat hur de arbetar för att nå ett effektivt resursutnyttjande.

Ledningen använder kvalitetssystemet för att bedöma trovärdigheten i enhetens åtagande och

stämmer av åtagandena mot de mål och förväntningar på måluppfyllelse som ledningen har.

Enheten preciserar och anpassar åtagandena till brukarnas individuella behov och önskemål.

Den självklarhet som finns inbyggd i uppställningen, och den överblick som fås över vad som har gjorts och behöver göras, är en stor tillgång när man ska utveckla det nuvarande styrsystemet. Det är viktigt att låta förändringar från rambudgetstyrning har till det nya styrsystemet ta sin tid men förändringen är inte omöjlig och tiden blir alltmer mogen inom de flesta kommuner.

Hur får man allt detta på plats i praktiken?

För att börja arbetet krävs det att förvaltningsledningen stöder det. Visserligen har många enheter gått vidare på egen hand och fått en hel del positivt ut av det men i längden går det inte att bilda en egen liten ö inom organisationen. Därför är det klokt att se till att förvaltningsledningen stöder och stöttar.

Förvaltningsledningen bör alltså göra en viktig insats i uppstarten av arbetet. Några hållpunkter kan vara:

1. Kartläggning

Stäm av vad som redan har gjorts.

2. Målformulering

Ta fram några centrala mål som det inledande arbetet på enheterna kan koncentreras kring.

3. Krav och förutsättningar

Förtydliga kraven på redovisning och enheternas arbetsuppläggning.

4. Stöd genomförandet

Ge stöd till och följ kontinuerligt enheternas arbete.

Arbetet inleds lämpligen med att förvaltningsledningen anger några centrala mål som enheterna kan använda som utgångspunkter för sitt arbete med att skapa kvalitetssystem. Enheten formar sitt kvalitetssystem runt dessa mål och anger de åtaganden som de anser att de kan uppnå.

När ledningen tar fram centrala mål finns det några saker som bör provas.

a) Att målen faktiskt kan påverkas av enheterna.

b) Att målformuleringarna visar på en balans mellan politisk styrning och brukarnas inflytande.

c) Att målen har en balans i sin tyngd för olika målgrupper.

Målen bör inledningsvis vara få och beröra några centrala delar av verksamhetens uppdrag.

Några mål för fritidsverksamhet kan till exempel vara att:

- erbjuda en attraktiv och välkomnande mötesplats med öppen verksamhet och möjligheter till spontana aktiviteter,
- erbjuda ett positivt umgängesklimat där alla kan känna sig trygga,
- tillvarata ungdomars egen lust och kreativitet,
- främja ungas välbefinnande och val av positiv livsstil.

Ledningen kan precisera dessa mål genom att dela upp dem i delmål. Trygghet kan t.ex. delas upp i olika delmål som rör fysisk säkerhet i lokalerna. Positivt umgängesklimat kan t.ex. beröra hur ordningsregler utformas, personalens bemötande i särskilda situationer etc. För varje delmål kan en ytterligare uppdelning ske i syfte att förtydliga särskilt viktiga kvalitetsmål och målgrupper som enheterna bör ange säkrade åtaganden för.

Först när det går att på detta sätt få en bild av vad ledningen förväntar sig av enheten, i något-sånär tydliga mål, ska enheten börja sitt arbete med att utveckla sitt kvalitetssystem. Men till tröst för de enheter som upplever det som svårt att få tydlighet om något annat än budgetramen så kan man mycket väl börja på egen hand, förutsatt förstås att ledningen accepterar och stöder det.

Ledningen följer arbetet med att ta fram kvalitetssystem på enheterna och ger respons på enheternas förslag till preciseringar. Dialogen med ledningen ligger till grund för förnyade preciseringar av ledningen som sedan behandlas av enheten osv. Dessutom ger dialogen möjlighet att uppmärksamma eventuella behov av utvecklingshjälp, t.ex. utbildningsinsatser och tid för utvecklingsarbete. Självklart sker denna dialog inte stegvis utan kontinuerligt, men det är viktigt att markera budgetarbetets betydelse som ett viktigt steg ifråga om avstämning och styr signaler. Särskilt viktigt är att ledningen uppmärksammar och visar en betydande omsorg om denna koppling mellan vad som levereras och vad som betalas.

Enhetens arbete med kvalitetssystemet

Inom varje enhet kan det vara bra att bilda en arbetsgrupp som svarar för huvudparten av dokumentationen av enhetens kvalitetssystem. Förankring och diskussioner kring texten och arbetet sker med all personal som deltagare, både vid kortare och mindre formella gruppmöten och större och mer förberedda enhetsmöten. När arbetet med kvalitetssystemet kommit så långt att strukturen börjar träda fram måste arbetslagen/avdelningarna svara för skrivandet och arbetsgruppens roll blir mer att redigera och samordna. All personal deltar således i skrivarbetet.

Mål

Som ett första led i arbetet förtydligar och kompletterar arbetsgrupperna de mål som ledningen angett som utgångspunkter. Frågor som då ska beröras är:

1. Är ledningens förslag till mål och delmål centrala för verksamheten sett ur ett professionellt perspektiv?
2. Uttrycker målen och delmålen behov och förväntningar hos kunderna/brukarna?
3. Är målen och delmålen engagerande för personalen?
4. Vilka ytterligare mål och delmål borde läggas till?

Målen ska vara utformade så att de uttrycker kvalitativa värden för brukarna och samhället samtidigt som de engagerar personalen. För att undvika att omgivningens förväntningar misstolkas sker en avstämning gentemot brukarnas önskemål och gentemot ledningens samhällsperspektiv.

- Målen ska uttrycka något som är viktigt för samhället och/eller brukarna.
- Delmålen ska medverka till att målen kan nås.
- Om vi tänker oss att vi skulle skriva ner mål och delmål i långa rader så ska målen uttrycka allmänna inriktningar och delmålen komma närmare och närmare det vi faktiskt gör. En annan liknelse är att vi använder förstoringsglas som steg för steg förstörar och förtydligar.
- Delmålen ska vara något som personalen på enheten kan påverka eller åstadkomma genom sitt arbete.
- När vi skriver ner mål och delmål är det bra att använda enklaste möjliga uppställning, t.ex. låta mål vara kapitelrubriker och delmål underrubriker. Huvudsaken är att man kan se vad som hör ihop med vad.

Arbetsätt

Den inledande uppdelningen i mål och delmål syftar till att skapa en bild av *vad* som kan göras för att nå respektive mål. När delmålen beskrivits börjar personalen arbeta med att beskriva *hur* delmålen uppnås – det vill säga vilka arbetsätt som används för att nå upp till delmålet. Allteftersom mål och arbetsätt förtydligas blir det möjligt att precisera den nivå av måluppfyllelse som kan uppnås. Eftersom beskrivningen av arbetsätt ska ge trovärdighet åt de blivande åtagandena så sker hela tiden en avstämning mellan den måluppfyllelse man anser rimlig att uppnå och de arbetsätt man hittills dokumenterat och beslutat att använda.

Beskrivningen av arbetsätt blir mycket konkret. För målet "tillvarata ungdomars egen lust och kreativitet" och det tänkta delmålet "fånga upp ungdomarnas förslag och idéer" beskrivs till exempel hur enheten arbetar för att få fram alla ungdomars förslag och omsätta dem i aktiviteter, för det tänkta delmålet "utforma aktiviteter så att de styrs/påverkas av ungdomarna" beskrivs t.ex. hur personalen förhåller sig till att ge ungdomarna utrymme att ta initiativ. För målet "trygghet" och delmålet "säker fysisk miljö" beskrivs till exempel hur olika risker för olycksfall etc. förebyggs. För målet "attraktiv och välkomnande mötesplats" och delmålet "attraktiv fysisk miljö" beskrivs till exempel hur personalen arbetar för att skapa trivsel och ordning i lokalerna. I beskrivningen av arbetsätt är det viktigt att försöka koncentrera sig på de delar där personalen upplever att det finns svårigheter att lösa uppgiften. Genom att särskilt beskriva hur man kan lösa situationer och/eller aktiviteter som ger särskilda utmaningar så blir trovärdigheten i att man löser enklare moment större, samtidigt som man besparar sig besväret att beskriva det som kan kännas självklart.

Ändå är det viktigt att ha med något kort om det relativt enkla eftersom det kan vara väl värt att ha när nya medarbetare ska försöka sätta sig in i de arbetsätt och den arbetsplatskultur som enheten har.

På detta sätt genomgås enhetens samtliga mål och arbetsätten för varje delmål dokumenteras. I samtliga enheter som hittills arbetat med kvalitetssystem har personalen relativt snabbt engagerats i arbetet med att beskriva de arbetsätt som används för att nå målen. Arbetet med att beskriva arbetsätt har upplevts som ett förtydligande av den professionella kunskapen och lett till att den "dolda kunskapen" synliggjorts. Det har också blivit tydligt att höga ambitioner i arbetet kräver stora kunskaper hos personalen.

Beskrivningen av arbetsätt ska skapa trovärdighet åt de åtaganden som enheten efter hand preciserar. Trovärdigheten är naturligtvis inte bara beroende av att de beskrivna arbetsätten bör kunna leda till att åtagandena uppnås, utan också av att arbetsätten faktiskt tillämpas i verkligheten. För att göra detta trovärdigt redovisar enheten hur tillämpningen av beslutade arbetsätt kontrolleras inom enheten.

Men en strikt kontroll av att arbetsätten används skulle lätt kunna ge en alltför styrd och okänslig verksamhet. De beskrivningar av arbetsätt som personalen ger kommer i stora delar att skilja sig från det arbetsätt som faktiskt tillämpas i olika situationer och med olika brukare. Eftersom arbetet måste individanpassas syftar beskrivningarna mer till att ange "huvudlinjer" och "byggstenar" än en exakt beskrivning. För att beskrivningarna ska kunna vara ett stöd i arbetet måste personalen också tolka intentionerna bakom beskrivningen korrekt, vilket kräver att det förs en levande diskussion om tolkning inom enheten.

Hur detaljerad ska beskrivningen vara?

Beskrivningen av arbetssätt bör som sagt vara konkret, särskilt i de delar där ett bra arbetssätt inte är självklart. Det är den professionella kunskapen som ska komma till uttryck. En fråga som är naturlig i denna del av arbetet är hur detaljerad beskrivningen av arbetssätt ska vara. Det vi har att hålla oss till är att arbetssätten ska beskrivas "i tillräcklig utsträckning för att skapa trovärdighet". Vad som är tillräckligt är naturligtvis inte lätt att avgöra, utan att veta vilket delmål det rör sig om och vilka förutsättningar som finns. Ytterst är det också ledningens och enhetens sak att bedöma vad som är tillräckligt för att skapa trovärdighet. Men några allmänna tips för skivarbetet kan förstås ge en del ledtrådar.

- **Koncentrera beskrivningen på det som är viktigast för att nå delmålen.**
- **Undvik självklarheter, men var ändå detaljerad om att risken med att använda fel arbetssätt är stor.**
- **Beskriv alltid bra lösningar mer detaljerat.**

Det finns också några viktiga tumregler för själva skivarbetet.

- **Fastna inte i ordens betydelse när ni börjar beskriva arbetssätt. Skriv på!**
- **Beskriv arbetssätten så som ni tycker att de borde vara. Använd på så vis dokumentationsarbetet för att komma överens om förbättringar i era arbetssätt.**
- **Låt en eller två personer ansvara för att allt ställs samman till ett dokument.**
- **Diskutera det ni skriver med de arbetskamrater som inte deltar i arbetsgruppen.**

- **Använd arbetsgruppens möten till att diskutera igenom beskrivningarna – är det rätt saker som tas upp, är det rätt beskrivet, är det tillräckligt för att skapa trovärdighet, vad återstår?**

Frågan om hur detaljerad beskrivningen av arbetssätt ska vara har också bäring på motsättningen mellan att i detalj beskriva hur arbetet ska gå till och kravet på att kunna anpassa arbetet till en viss situation.

Väl utförda tjänster inom "kundanpassad verksamhet" innehåller alltid ett tydligt moment där personalen bedömer vad som ska göras och hur det ska anpassas till "kunden". För att tjänsten ska bli rätt utförd räcker det därför inte med att läsa beskrivningen, eller lära sig den utantill. Personalen måste också förstå de mål som ligger bakom, avgöra vilka mål som är viktigast att uppnå i en viss situation och göra om ritningen så att den passar till den situationen. För att göra rätt måste man alltså både ha klart för sig vad som behöver uppnås i en viss situation och hur det tänkta arbetssättet ska anpassas så att det blir så bra som möjligt i denna situation.

Just detta, att det inte går att på förhand exakt beskriva hur arbetet ska utföras, är typiskt för yrken med höga krav på kompetens. Det räcker inte med en instruktion, man måste förstå hela sammanhanget och kunna anpassa arbetet. Därför är personalens kompetens en tillgång som är viktig att synliggöra och vidareutveckla.

I de goda exempel på systematiskt kvalitetsarbete som ges i denna skrift (KEKS-projektet och Nackanätverket) har inte beskrivningen av arbetssätt betonats. Det ska inte tolkas som att man hoppat över det stadiet i arbetet, däremot är det svårt att få plats med den delen i en kort projektbeskrivning. För de som ska utföra ett systematiskt kvalitetsarbete är just frågan om hur ar-

betet ska utföras det som driver fram utveckling. Högre kvalitet förutsätter bättre arbetssätt.

Åtaganden

I kvalitetssystemet ersätter åtagandena målen. De mer precisa åtagandena kommer alltså att ersätta de mer lösliga målen. Åtagandena talar om vad enheten tror sig uppnå med de arbetsätt och resurser som används. Gentemot den politiska ledningen och brukarna som grupp ska åtaganden uttrycka avläsbara kvalitetsnivåer som ska gälla generellt för verksamheten. Gentemot varje individuell brukare ska åtagandena vara specifika. De individuella åtagandena påminner om "servicekontrakt" och "individuella utvecklingsplaner" men omfattar samtliga generella åtaganden som enheten har tagit fram.

Om man ska förklara skillnaden mellan mål och åtaganden på ett mycket förenklat sätt kan man säga att åtaganden är detsamma som mål, men med den skillnaden att vi sätter "Vi åtar oss att..." före målet. Att tillse att alla ungdomar får en kontinuitet i relationen med personalen är ett mål, att åta sig att åstadkomma kontinuitet i relationen mellan personal och ungdomar är ett åtagande. Men det är naturligtvis inte så enkelt som att bara sätta några ord framför målet.

Om målen är värden som man kan nå lite eller mycket av, så är åtagandet den "ribba" som det är trovärdigt att man klarar av. Trovärdigheten i åtagandena är i sin tur beroende av beskrivningen av arbetssätt, det vill säga att man kan visa hur det ska gå till att nå åtagandena, och av uppföljningen, det vill säga att resultaten pekar på att man har nått dem.

Åtagandena ska alltså ge en uppfattning om graden av måluppfyllelse.

Kan man skapa kontinuitet i relationen mellan personal och ungdomar?

Är det lika viktigt med kontinuitet för alla ungdomar?

Vilka bör prioriteras?

Är det alltid lika viktigt med kontinuitet, när är det viktigast?

Vad kan man åta sig?

Kan man erbjuda en attraktiv verksamhet med möjlighet till spontana aktiviteter?

I vilka avseenden?

Åt alla?

Alltid?

Vilken grad av tillvaratagande av ungdomarnas lust och kreativitet är rimlig och i vilka sammanhang?

Kan man åta sig att skapa ett reellt inflytande för ungdomarna?

Åt alla, alltid?

Kan man åta sig att se till att alla ungdomar får sina önskemål tillgodosedda?

Får alla ungdomar uppmärksamhet och bekräftelse, behöver alla ungdomar det lika mycket?

Vad menas egentligen med en positiv livsstil och hur vad kan man göra för att stödja ungdomarna in i en sådan livsstil?

Vad kan enheten åta sig och vad är egentligen föräldrarnas roll, hur mycket kan enheten åta sig?

Används enhetens resurser på bästa sätt så att man når så långt som möjligt med de resurser man har?

Är det möjligt för enheten att nå än längre i måluppfyllelse?

På så vis kan man arbeta sig fram mot en ökad tydlighet vad gäller både mål och åtaganden. Självklart är det en resa som alla enheter måste göra själva. Men för den som vill ha inspiration finns en hel del erfarenhet i de beskrivningar av praktiskt utvecklingsarbete som finns med i denna skrift.

”En rimlig förväntan”

Självklart är det svårt att säga exakt vad man kommer att uppnå och därmed kan åta sig även om man har en god bild av hur arbetsättet ska se ut. Det finns så mycket som påverkar resultatet av arbetet. Arbetsätten påverkas av kunskapsnivån bland de anställda, vilket i sin tur leder till att resultaten kan påverkas av att personal slutar och ny personal kommer in. Dessutom är resultatet mycket starkt beroende av ungdomarna, deras vänskapskrets, anhöriga, andra delar av offentlig verksamhet, ideella organisationer och samhället i övrigt.

När det nu är konstaterat att åtaganden är svåra att precisera så ska samtidigt konstateras att svårigheterna långt ifrån är oöverstigliga. Det går inte att ange exakt vad som ska uppnås, men det går utmärkt att ringa in en rimlig förväntan. En rimlig förväntan är också allt som behövs.

Åtaganden ska, som nämnts inledningsvis, ”bottna” i beskrivningar av arbetsätt. Om man tror sig kunna klara av att nå en viss nivå ska beskrivningen av arbetsätten tala om hur detta ska gå till.

I praktiken innebär det att man arbetar fram sina åtaganden samtidigt som man tar fram beskrivningar av arbetsätt. En typisk frågeställning är: ”Om vi nu ska klara det här åtagandet, vad är det då vi behöver kunna göra?” Omvänt kan frågan bli: ”Om vi nu arbetar på det här sättet, vad kan vi åta oss att uppnå?”

Ibland är det bra att vänta med att formulera åtaganden tills man fått bättre klarhet i vilka arbetssätt som används och kan användas, ibland är det bra att börja med utkast till åtaganden innan beskrivningar av arbetssätt tas fram.

Individuella åtaganden

Ungdomarna kan utöva sitt inflytande på verksamheten indirekt genom val eller direkt genom påverkan. I båda fallen krävs det förstås att de har information om enheternas mål, arbetsätt och åtaganden. I dagsläget kan konstateras att den information som ges om arbetsätt och åtaganden ofta är utomordentligt knapphändig. Självklart är det viktigt att enheten genom sina åtaganden kan tala om för medborgare och brukare hur man konkret uppfattar sitt uppdrag och vad man anser sig kunna uppnå med den kompetens och de resurser man har.

Hittills har vi bara berört generella åtaganden som uttrycker vad enheten kan förväntas uppnå i stort. Därutöver ska enheten också formulera åtaganden som direkt är riktade till var och en av brukarna. Detta individuella åtagande kan täcka enhetens samtliga generella åtaganden och uttrycka en konkret anpassning av arbetet till den enskilde brukarens behov och önskemål.

Individuella åtaganden skiljer sig från generella på det sättet att de riktar sig direkt till varje brukare för sig (självfallet går det också att rikta dem mot en grupp ungdomar). Det viktiga är att de är skraddarsydda för att uppfylla ett visst syfte. Individuella åtaganden kan också få innehålla utfästelser om vad som ska göras – inte enbart vad som ska uppnås. Åtagandet kan alltså få innehålla sådant som man ska göra – genomföra vissa åtgärder, upprätta en viss plan, utvärdera med en viss metod, skapa en ny aktivitet, återkommande med samtal med ungdomar/föräldrar/anhöriga etc.

Risken för att styrning och utveckling hämmas av att man siktar in sig på vad som görs istället för vad som ska uppnås är liten eftersom de för enheten generella åtagandena fortfarande uttrycks som grad av måluppfyllelse. Tvärtom kan det finnas en poäng i att de individuella åtagandena uttrycker olika insatser som enheten åtar sig att göra, eftersom det då blir lättare för brukaren att följa om åtagandena infrias. Ändå är det naturligtvis viktigt att syftet med insatserna tydligt anges, även om det individuella åtagandet inte direkt uttrycker hur mycket av detta syfte som förväntas uppfyllas.

Självklart är det inget som hindrar en enhet från att ha en hög ambitionsnivå och försöka ange vad som ska uppnås, det vill säga vilken förväntad effekt arbetet med en ungdom har. Men det behöver helt enkelt inte vara ett absolut krav på samma sätt som för generella åtaganden.

Individuella åtaganden ger också utrymme för ömsesidiga förbindelser. Som exempel kan ett speciellt behov av stöd samt uppläggningsen av arbetet för att ge detta stöd förtydligas i en arbetsplan. Denna arbetsplan kan utformas i samverkan med ungdomarna och innehålla konkreta åtaganden från enhetens sida likväl som från ungdomarnas sida.

Under tiden som enheten arbetar med att formulera åtaganden är det viktigt att de förankras och diskuteras både med ledning och med ungdomarna. Det känns naturligtvis rätt självklart att förankra och diskutera individuella åtaganden med ungdomarna själva, men det är också viktigt att de generella åtagandena stäms av med brukarna. Enheten måste testa att man hittat rätt nivå och att man inte missar sådant som målgruppen anser är viktigt.

Uppföljning

Åtagandena är inte säkrade enbart genom att sannolikheten för att de infrias kan bedömas på basis av de arbets sätt som används. Åtagandena måste också säkras genom att man gör en utvärdering.

Det som enheten ska beskriva är dels vilka uppföljningar som ska göras för respektive åtagande, dels hur mätresultaten ska tolkas. Tanken här är att personalen ska utveckla en förståelse för olika uppföljningsmetoder, vilket i sin tur ska leda till att mätresultaten både tolkas på ett så korrekt sätt som möjligt och ges den tyngd i fortsatt verksamhetsutvecklingsarbete som är relevant.

Uppföljningsmetoden måste väljas utifrån vilka åtaganden som ska följas upp. För olika åtaganden passar olika metoder olika bra. I denna skrift ingår särskilda avsnitt som beskriver uppföljning på ett mycket bra sätt.

Oavsett vilka mätningar som görs är det viktigt att understryka att resultatet av en mätning alltid måste utvärderas. Åtaganden ska uttrycka en förväntad måluppfyllelse, inte ett förväntat mätresultat. Mätningar i form av enkäter, intervjuer, kollegial granskning, tillbudsstatistik, observationer, besöksstatistik, effekter av insatser etc. ger ett *underlag* för att bedöma om olika åtaganden har uppfyllts. Ett enda mått ger inte tillräcklig information för att vi ska kunna dra en direkt slutsats om åtagandet uppnåtts eller ej, vi måste alltid bedöma om flera mått sammantaget tyder på att man nått det man åtagit sig. Måtten är underlag för bedömningar, de ska visa på något som är märkbart och går att tolka, men måtten visar inte vart och ett för sig någon rättvisande bild, bara fragment som måste pusslas ihop. Det vore ur den synpunkten lättare om vi bara behövde mäta ekonomi, eller antal cyklar som producerats med rätt utrustning påsatt.

Men så lätt är det ju inte inom de verksamheter som arbetar med människor. Man kan fråga sig om det vore så attraktivt att jobba med ungdomar om de betedde sig som maskiner, så svårigheterna att mäta resultat är kanske ett tecken på ett intressant arbete.

Om vi skulle bortse från skillnaden mellan det som ska uppnås och det som enkelt kan mätas skapas en "fördumning" av styrsystemet. Om målet "god service" enbart reduceras till måttet "svara i telefon inom tre signaler" får vi visserligen ett "mätbart mål", men uppfyllandet av sådana mätbara mål betyder inte att det egentliga målet god service uppnåts. Tvärtom kan det idoga och kanske med andra arbetssätt helt onödiga telefonsvarandet leda till att andra, viktigare, faktorer eftersätts. Eftersom många kommuner regelmässigt och helt ohämmat blandar ihop mål och mått så är det här viktigt att uppmärksamma. Men det har också en betydelse för hur vi ser på åtaganden. Åtaganden kan aldrig vara exakta och direkt mätbara. Tydlighet och avläsbarhet är något vi måste sträva efter genom att avgränsa och ringa in åtaganden samtidigt som vi förbättrar våra mätningar och vår förmåga att tolka dem.

Det som sägs ovan ska inte tolkas som att mätbarhet inte ska eftersträvas, tvärtom är det nödvändigt att börja med att lära sig mäta det som är mätbart. I nästa steg är det viktigt att förstå att alla mått måste tolkas och arbeta med att bli bättre på att utvärdera måluppfyllelse med hjälp av många mått, både på sådant som är objektivt mätbart och sådant som bara är märkbart. I de avsnitt som följer om mätningar ges en mycket god introduktion till hur användbara mått kan hittas och till hur mätningar kan genomföras.

Utveckling

Utvecklingsarbetet vid enheten syftar till att förbättra arbetssätt så att enhetens måluppfyllelse ökar. Utvecklingsarbetet kan också syfta till att bättre anpassa enhetens mål och åtaganden till de förväntningar som brukarna har och till de förtydligade eller förnyade styrsignaler som ges av den politiska nivån. Det är viktigt att personalen inser att de har ett ansvar för att ständigt utveckla verksamheten. Det är också en aktiv utveckling som krävs, inte ett defensivt anpassande till ledningens och brukarnas krav/önskemål.

En av kvalitetssystemets fördelar är att det skapar ett sammanhang mellan mål och utvecklingsarbete. Det blir tydligt att det som ska utvecklas är förmågan att nå målen. Utvecklingsarbetet hänger inte fritt i luften.

Redan vid det inledande arbetet med att förtydliga vilka arbetssätt som bör användas för att nå målen sker i praktiken ett utvecklingsarbete. Att arbetssätten förbättras när personalen gemensamt går igenom dem beror helt enkelt på att personalens samlade kunskap är större än den individuella kunskap som styrt var och ens sätt att arbeta. Det är också mer regel än undantag att personalen redan i detta arbete söker djupare kunskap i litteratur och hos specialister. Man får också möjlighet att lära av andra enheter som arbetar fram kvalitetssystem.

Men även formen för utvecklingsarbetet kan utvecklas. Därför är det viktigt att enheterna beskriver hur detta utvecklingsarbete ska genomföras. I kvalitetssystemets utvecklingsavsnitt ska därför ingå beskrivningar av arbetssätt som syftar till följande fyra punkter:

1. Säkra att personalens idéer och uppslag tas tillvara. (Hur fångas dessa uppslag och idéer upp, i vilket forum, hur behandlas de, av vilka, hur beslutas om någon vidarebearbetning eller tillämpning av idéerna och uppslagen ska ske?)
2. Få beslut om vilka arbetssätt som först bör vidareutvecklas och hur detta ska ske. (Hur beslutas fortsatt utvecklingsarbete, hur planeras det, hur följs det upp, hur utformas utvecklingsplaner för medarbetarna och enheten, hur kopplas medarbetarnas utvecklingsplaner till enhetens utvecklingsplan?)
3. Säkra att enheten har rimlig tillgång till allmän information om pågående externt utvecklingsarbete. (Vem följer vad som sker vid andra enheter, hur följs extern professionell diskussion, vilka informationskällor är särskilt intressanta?)
4. Besluta om förändrade mål, delmål eller arbetssätt. (Hur fattas sådana beslut?)

På de flesta enheter som provat kvalitetsystem har enhetschefen, redan under arbetet med att ta fram mål och arbetssätt utarbetat ett embryo till utvecklingsplan som delvis berör frågorna ovan, och som används för att samordna arbetet med kvalitetssystemet på enheten. Ett arbete som mycket väl passar för att arbeta med kvalitet gruppvis.

Motivation

Arbetet med att stödja engagemang och motivation är så viktigt att det måste redovisas i kvalitetssystemet. Vid sidan av en koppling mel-

lan motivation och åtagande behöver man också förtydliga mer praktiska sätt att stärka motivationen. Vad gör enhetschefen och personalen för att stödja sitt engagemang och sin motivation? Hur kopplas individuell lönesättning, eller gruppens lönesättning, till uppnåendet av enhetens åtaganden och individuell kompetensutveckling? Vilka andra stimulanser bör finnas? Den dialog som förs i samband med detta kan vara en stor hjälp i det fortsatta arbetet. Därför är det klokt att ta denna del ganska tidigt i utvecklingsarbetet.

För att få ett fungerande utvecklingsarbete är det inte tillräckligt att veta hur det ska gå till, man måste också skapa förutsättningar för att utveckling ska komma till stånd. Den viktigaste förutsättningen är att personalen känner ett starkt engagemang i målen för verksamheten. Ju starkare man känner att man vill nå långt i sitt arbete, desto större är chansen att man orkar med utvecklingsarbetet.

Här har offentlig sektor en ovärderlig tillgång – alldeles gratis. Det finns ett mycket starkt engagemang bland personalen för de mål som offentlig sektor har. Den tillgången måste man ta tillvara och vårda på ett bra sätt.

En grundläggande fråga som är viktig att diskutera bland personalen är frågan om varför man har valt det yrke man har. Vad vill man åstadkomma med den tid av sitt liv som man lägger på arbetsplatsen? Vad är det som engagerar och motiverar? Hur kan det engagemanget och den motivationen stärkas?

Eftersom engagemanget och motivationen ofta hänger starkt samman med att uppnå det som i praktiken är mål för verksamheten så finns det en utomordentlig möjlighet att koppla motivation till professionell utveckling. Från att ha diskuterat *vad* som motiverar kan man börja diskutera *hur* detta ska uppnås på ett bättre sätt. Den dialog som förs kan vara en stor hjälp i det fortsatta arbetet. Därför är det klokt att ta denna

del ganska tidigt i utvecklingsarbetet.

Arbetet med att stödja engagemang och motivation är så viktigt att det måste redovisas i kvalitetssystemet. Vad gör enhetschefen och personalen för att stödja sitt engagemang och sin motivation? Här bör man förstås, vid sidan av annat stöd, redogöra för hur medarbetarnas utveckling kopplas till lönesättning etc. I dialogen med förvaltningsledningen bör man också, i konsekvensens namn, klargöra om enheten ska få mer resurser om man når en högre kvalitet. En koppling mellan hög kvalitet och hög ersättning är långt ifrån orimlig, men det kan ta ett tag att ändra den för kvalitet ofta rätt okänsliga kommunala styrningen.

Resursutnyttjande

Resursutnyttjandet beror på hur personalens tid planeras, hur varje medarbetares kompetens tas tillvara i förhållande till arbetsuppgifterna, hur ansvar och befogenheter fördelas, hur investeringar i lokaler, inventarier, material och hjälpmedel tas tillvara samt hur samverkan med andra enheter uppnås.

Men för att få ett effektivt resursutnyttjande räcker det inte med att kunna styra resurser rätt, det gäller också att kunna tillse att rätt mängd resurser utnyttjas.

Den naturliga vägen är att, med kvalitetssystemen som mall, ange effektivt resursutnyttjande som ett mål för verksamheten och behandla det på samma sätt som andra mål.

Olika metoder för att förbättra interna processer blir då arbetssätt som syftar till bättre resursutnyttjande, liksom metoder för att förstärka kostnadsmedvetenhet, kostnadsredovisning blir en uppföljningsmetod, framtagande av fungerande planeringsinstrument en förutsättning för styrning av resurser, åtagandet blir

att klara verksamhetens kvalitetsåtaganden med den resurs som överenskommits osv.

Genom att koppla de olika stegen i kvalitetsarbetet till de olika stegen i ekonomistyrningen blir länken mellan kvalitet och ekonomi tydlig. När ekonomi uppfattas som hushållning med tid och kompetens blir det tydligt att ekonomi har att göra med respekt för yrkesskicklighet. Det är naturligtvis viktigt att den respekten finns inom enheten om utvecklingsarbetet ska lyckas, men respekt för andra är naturligtvis viktigt att också i vardagen förmedla till ungdomarna.

Dialog med ledningen – igen

När enheten kommit en bit med att ta fram sitt kvalitetssystem och börjat förtydliga mål och åtagande, finns ett underlag för en dialog mellan ledning och enhet om vilka mål verksamheten bör ha och vilken måluppfyllelse som är möjlig med angivna arbetssätt och en viss ekonomisk resurs. Därmed finns också en grund för en meningsfull dialog om utvecklingsarbetet.

Det är viktigt att dialogen grundas på en systematiskt genomförd bedömning av kvalitetssystemen som ledningen är aktiv i. Ju bättre denna bedömning utförs, desto sannolikare är det att dialogen mellan enheter och ledning blir konstruktiv. För att kunna förbättra bedömningsarbetet är det viktigt att ledningens bedömningsgrunder är öppna för diskussion, enheten kommer ju att ha ett stort försprång.

Bedömningen ska avse *åtagandenas trovärdighet* och den *professionella nivå* som enheten redovisar i sina arbetssätt och resultat. Bedömningen ska i slutvändan ge underlag för förvaltningsledningens värdering av enhetens åtaganden i relation till verksamhetens kostnader.

Så börjar alltså dialogen med ledningen och ungdomarna om igen, med målet att förbättra

ytterligare så att arbetet med ungdomarna når
än längre och göra förra vändans förbättringar
till rutin. Vem kan säga att en sådan arbetsplats
är oengagerande? ●

Av Christer Fahlström/Anders Lundkvist



Kvalitetsarbete – verktyg och metoder

I detta kapitel får du konkreta tips och råd när du ska formulera mål på olika nivåer i verksamheten eller behöver verktyg för ett uppföljningsarbete i form av enkäter, intervjuer och fokusgrupper. Här framgår även hur viktigt det är att arbetet med målformulering och utvärdering hänger ihop med varandra.

Mål – utvärdering – resultat

Genom att mäta åsikter och uppfattningar med hjälp av enkäter, intervjuer eller gruppsamtal går det att få goda kunskaper om den egna verksamheten. Vi visar också på hur den kunskapen kan användas till att formulera tydliga måltexter som gör att målen blir relativt lätta att utvärdera. I följande avsnitt beskriver vi dessa instrument och pekar på olika tillvägagångssätt så att du kan undvika de fallor som det annars är lätt att gå i.

Utvärderingsbara mål

Mål – formulerade på rätt sätt – är grunden för ett framgångsrikt uppföljnings- och utvärderingsarbete. Rätt formulerade mål ger också en fingervisning om hur utvärderingen ska gå till dvs. vilka metoder som ska användas för att se om önskat resultat uppnåtts.

Arbetet med att formulera utvärderingsbara mål handlar ofta om att utifrån en verksamhetsidé, vision eller ett övergripande styrdokument förtydliga innehållet. Det vill säga att beskriva vilka konkreta mål som ska uppnås eller vilka resultat som önskas eller vilka effekter en viss verksamhet ska få. Det handlar inte om att formulera visioner eller att beskriva hur arbetet ska gå till för att nå målen.

Mål – resultat – effekter eller visioner

För att de planer, program eller mål som finns ska fungera som bra planerings- och styrdokument måste de kunna ligga till grund för ett konkret uppföljnings- och utvärderingsarbete. Då krävs att formuleringar om mål, resultat och effekter är *konkreta* och *utvärderingsbara*.

Tyvär innehåller många styr- och planeringsdokument som kallas för mål alltför vaga formuleringar för att leva upp till dessa krav.

Låt oss ta ett exempel:

”Fritidsgårdarnas verksamhet skall genom betydande insatser aktivt medverka till och verka för goda ungdomsmiljöer”

Formuleringar som till exempel:

verka för

aktivt medverka till

sträva mot

genom betydande insatser

skapa förutsättningar för

– är tyvärr vanliga men har ingen plats när vi talar om konkreta och utvärderingsbara planer, program och mål. Möjligen kan de höra hemma i de verksamhetsidéer eller visioner som finns.

Mål – resultat – effekter eller arbetsinsatser och åtgärder/arbetsätt

Ett annat vanligt fenomen i samband med målarbetet är att mål och åtgärder/arbetsätt blandas samman. Ibland beskrivs det redan i målen vad som ska göras för att nå dem. Ibland kallas beskrivningar av rena arbetsinsatser för mål. Här följer ett par exempel:

”Gårdsdemokratin ska utvecklas genom att bildandet av ett gårdsråd som träffas varje fredag.”

Målet är att utveckla gårdsdemokratin. För att nå målet ska ett gårdsråd som ska träffas varje fredag bildas. Såväl gårdsrådet som deras träffar är i det här sammanhanget åtgärder/arbetsätt för att nå målet.



Fritidsgården ska arrangera disco-
kvällar varje fredag under hela vintern.”

I det här fallet beskrivs troligen en åtgärd eller ett arbetssätt som kallas för mål. Om de som formulerar målet ställer sig själva frågan "Varför ska vi arrangera discokvällar?" finns troligen många svar som i stället skulle kunna formuleras som utvärderingsbara mål t.ex. nå ungdomar i "riskzonen" eller fungera som ett alternativ till mer kommersiella arrangemang.

Beskrivs åtgärder/arbetssätt eller arbetsinsatsen redan i målet kan alternativa lösningar för att nå målet lätt glömmas bort eller inte komma upp till diskussion. I ett utvärderingsbart mål hålls mål och åtgärder/arbetssätt strikt isär.

Kärt barn har många namn

I offentlig verksamhet förekommer många benämningar på mål:

- inriktningsmål
- effektmål
- produktionsmål
- resultatmål
- förvaltningsövergripande mål
- huvudmål
- delmål
- strävansmål
- uppnåendemål

Vad målen kallas har mindre betydelse. De mål som formuleras måste däremot uppfylla vissa krav oavsett på vilken nivå i organisationen de ska användas. För att ett mål ska vara möjligt att utvärdera måste dessutom vissa kriterier

vara uppfyllda när det gäller innehåll och formulering.

1) Formuleringen ska vara tydlig – entydig

Alla ska förstå vad som menas och det ska inte i efterhand gå att tolka en målbeskrivning på olika sätt. "Gummisnoddord" som t.ex. "verka för", "skapa förutsättningar för", "aktivt medverka till" är uttryck som gör målbeskrivningarna otydliga. Att t.ex. "verka för en bättre ungdomsmiljö" lämnar så mycket öppet att praktiskt taget alla resultat kan anses ha givit 100-procentig måluppfyllelse, beroende på vem som gör bedömningen.

2) Formuleringen ska vara mätbar

Resultatet ska gå att mäta på ett eller annat sätt. Genom att behärska metoder för olika typer av mätningar ökar möjligheten att formulera utvärderingsbara mål samt följa upp och utvärdera målen. Mätningarna kan grunda sig på **hårda mått** som vedertagen statistik och nyckeltal men även bygga på mer **subjektiva mått** som resultat från attitydmätningar, intervjuer, gruppsamtal. Det är viktigt att förstå att det mesta **går** att mäta och att det som är svårt att mäta inte får bli ett skäl till att inte mäta alls!

3) Formuleringen ska vara tidsbestämd

Det ska klart framgå när målet ska vara nått. Ett datum fastställs t.ex. vid budgetårets slut eller vid planeringsperiodens slut. Sådana uttryck som t.ex. "inom överskådlig tid" eller "snarast" är alltför vaga. Vissa mål kanske ska skrivas så att det tillstånd som beskrivs alltid ska gälla dvs. när helst man än utvärderar så ska det vara på ett visst sätt.

4) Formuleringen ska vara realistisk

Det ska vara möjligt att nå målen – bland annat utifrån de resurser som finns i form av personal och ekonomi. Någon kanske anser att mål ska ge en bild av ett idealtillstånd, ett tillstånd som ofta kan vara orealistiskt med hänsyn till problemens art eller de resurser som är rimliga att avsätta. Mål som är realistiska vinner i trovärdighet om de beskriver det som verkligen går att uppnå. Med orealistiska formuleringar riskerar vi att alltid – vid analysen av måluppfyllelsen – tvingas redovisa att vi "inte heller denna gång nådde målet".

5) Formuleringen ska vara faktabaserad

Formuleringen ska inte vara "tagen ur luften" utan ska byggas på fakta om den egna verksamheten. Det förekommer ibland förutfattade meningar om hur verkligheten ser ut inom de områden som finns i kommunal verksamhet. Uppfattningar som har blivit sanningar allteftersom de upprepats genom åren. Därför är det viktigt att de utvärderingsbara målen baseras på verklig och aktuell kunskap. Faktabaserade formuleringar är också i allmänhet lättare att utvärdera.

6) Formuleringen ska vara anpassad till brukaren

Målen ska formuleras så att texten pekar på en fördel för dem vi är till för – brukare, besökare, kunder. Formuleringar som inte innehåller denna aspekt är oftast sådana som behandlar arbetsorganisationen och andra förhållanden som kanske inte i första hand är så viktiga i brukarledet.

Kunskapsbank – utvärderingsmetoder

När en process i planerings-, uppföljnings- och utvärderingsarbetet ska formas bör en röd tråd kunna följas. I alla verksamheter finns utgångspunkten för en systematisk planering och utvärdering i de visioner och verksamhetsidéer som varit grunden för att verksamheten en gång startade.

Att bryta ned visioner och verksamhetsidéer till mål, planer och program som fyller alla kriterier för att de ska vara utvärderingsbara är svårt samt kräver tid och omfattande kunskaper om hur verksamheten fungerar. Plattformen för kopplingen mellan visioner/verksamhetsidéer och utvärderingsbara mål är många gånger svaren på några fundamentala frågeställningar:

1. Vem/vilka är vi till för?
2. Vilka når vi?
3. Vad får de vi när?
4. Vad tycker de vi når om det de får?

Dokumenterad kunskap

För att lyckas skapa utvärderingsbara planer och måldokument måste det finnas en dokumenterad kunskap om den verksamhet som ska beskrivas. Det innebär att tekniker och metoder för en fungerande uppföljning och utvärdering måste byggas upp och användas i det dagliga arbetet. En stor anledning till att målen är svåra att konkretisera eller att mål, visioner och åtgärder ofta blandas samman är brister i den dokumenterade kunskapen som finns om den egna verksamheten.

Utifrån de fyra frågeställningarna ovan kan processen kring kunskapsinsamlande och kunskapsförädling starta. Det innebär att se över existerande fakta, till exempel nyckeltal, statistik eller resultat från undersökningar och använda

de verktyg som krävs för att på ett tillfredsställande sätt kunna besvara frågorna. Rätt utformade mål ger också tydliga signaler om hur utvärderingen och uppföljningen ska gå till.

Ett "kvitto" på att den dokumenterade kunskapen om den egna verksamheten är tillräcklig är att det går att konstruera utvärderingsbara mål som uppfyller kraven på tydlighet, mätbarhet, tidsbestämning, realism, faktainriktning och brukarrelation.

Längre fram kommer vi att i detalj gå igenom olika tekniker som kan användas när din verksamhet ska följas upp eller utvärderas.

Utvärderingsplanen växer fram när målen formuleras

Formulerar vi målen så att de blir möjliga att utvärdera kommer vi att se hur en utvärderingsplan växer fram under arbetets gång.

För varje mål som tas fram bör följande bestämmas;

- vad som ska utvärderas
– om målformuleringen är tydlig ger den i sig information om vad som ska utvärderas
- när olika utvärderings- och uppföljningsinsatser ska genomföras
- hur arbetet praktiskt ska gå till
- vem/vilka som ska göra jobbet
- vilka ekonomiska resurser för arbetet som krävs
- hur resultaten ska användas.

Vi exemplifierar det hela med ett mål för fritidsgårdsverksamhet i en kommun.

Utvärderingsbart mål:

Alla som besöker fritidsgårdarna ska alltid känna att de får ett gott bemötande."

Vad ska utvärderas?

Gårdsbesökarnas upplevelser av bemötandet.

Hur ska det gå till?

Frågeformulär/enkät till gårdsbesökarna.

När?

I maj månad varje år.

Av vem?

Gårdsföreståndaren.

Hur ska resultaten användas?

Beskriva bemötandet ur besökarens perspektiv och vid behov genomföra förbättringar.

Den långa eller den korta vägen

Att skapa utvärderingsbara mål, planer och program som fyller alla kriterier för att de ska vara utvärderingsbara och som täcker all kommunal verksamhet är svårt och kräver tid och omfattande kunskaper om hur verksamheten fungerar.

Tekniken handlar oftast om att vaska fram de viktiga textdelarna i befintliga formuleringar och skriva om dem så att den nya texten går att utvärdera dvs. att ta reda på om måluppfyllelse nåtts eller inte.

I detta skede är det viktigt att ta ställning till hur formuleringen ska se ut för att det ska bli realistiskt att mäta om det blivit som man önskat. Då finns två alternativa vägar – den "långa vägen" eller den "korta vägen".

Den långa vägen innebär att noga bestämma vilka indikatorer som ska vara uppfyllda för

att kunna hävda att måluppfyllelse nåtts. Det betyder att man först måste bestämma sig för indikatorerna och därefter mäta de olika indikatorerna var och en för sig.

Ett exempel – vi utgår från följande mål;

All öppen ungdomsverksamhet ska vara demokratiskt uppbyggd.”

– Den långa vägen

Först och främst måste vi definiera vad begreppet ”demokratiskt uppbyggd” står för. Efter diskussioner kommer vi fram till att följande indikatorer beskriver en situation där det råder demokratiska arbetsformer:

- **allas åsikter bemöts alltid med respekt,**
- **alla får komma till tals när de vill,**
- **ingen blir utsatt för någon form av kränkande behandling,**
- **alla känner sig delaktiga i de beslut som fattas,**
- **informationsvägarna är korta.**
- **ingen talar illa om någon annan**
- **gårdsråd ska finnas inom alla enheter.**

För att utvärdera om vi nått målet ”*All öppen ungdomsverksamhet skall vara demokratiskt uppbyggd.*” måste vi utvärdera samtliga indikatorer ovan.

Det här arbetssättet är en framkomlig väg inom vissa områden men ska vi formulera mål för all kommunal verksamhet på det här sättet blir arbetsbördan troligen övermäktig. Det innebär att vi måste hitta alternativa vägar där den ”korta vägen” kan vara att föredra.

– Den korta vägen

Vi utgår åter igen från målet;

All öppen ungdomsverksamhet skall vara demokratiskt uppbyggd.”

I stället för att definiera indikatorer funderar vi på vilka intressenter som kan svara på frågan;

Är all öppen ungdomsverksamhet demokratiskt uppbyggd?”

Vi kanske kommer fram till att personal och besökande ungdomar är de som kan ha en åsikt som vi kan lita på. Det betyder att om vi utgår från att personalen och de besökande ungdomarna *anser* att verksamheten är demokratiskt uppbyggd så är det på det viset. Vi litar på att initierade intressenter ”träffar rätt” i sina bedömningar!

Resonerar vi på det här sättet får det konsekvenser för målets formulering.

Den kan inte längre vara: ”All öppen ungdomsverksamhet skall vara demokratiskt uppbyggd.”

Formuleringen måste ändras till:

Personal och besökande ungdomar ska alltid anse att den öppna ungdomsverksamheten är demokratiskt uppbyggd.”

För att utvärdera om vi nått målet frågar vi personalen och besökande ungdomar om de anser att verksamheten är demokratiskt uppbyggd. Observeras bör att vi inte utvärderar om verksamheten i själva verket är demokratiskt upp-

byggd. Vi utvärderar om intressenterna *anser* att så är fallet – det var ju så vi formulerade målet. Vad vi däremot gör är att vi litar på att nämnda intressenter gör en träffsäker bedömning.

Granska och förfina befintliga mål

Arbetet med att formulera utvärderingsbara mål utgår ofta från befintliga styrdokument och befintliga mål. Genom att använda redan skrivna texter som granskas kritiskt och förfinas kan arbetet underlättas.

Exempel 1

Utgångsformulering – tidigare mål

Fritidsgårdarna ska ge möjlighet till fler flickor i åldern 15–16 år att delta i verksamheten.

Utvärderingsbart mål – förtydligad formulering

Andelen flickor i åldern 15–16 år som regelbundet – minst någon gång i veckan – deltar i fritidsgårdarnas verksamhet ska öka från 35 % till 45 %.

Utvärderingsmetod

Sammanställning av besöksstatistik och försäljning av gårdskort.

Exempel 2

Utgångsformulering – tidigare mål

Varje gårdsbesökare ska känna trygghet och trivsel, uppmuntras till nyfikenhet, visa solidaritet, uppleva rättvisa, visa respekt för människor och uppleva personlig utveckling.

Utvärderingsbara mål – förtydligade formuleringar

- Alla gårdsbesökare ska alltid uppleva att de trivs i den verksamhet de befinner sig i.

- Alla gårdsbesökare ska alltid uppleva att de är trygga i den verksamhet de befinner sig i.

- Alla gårdsbesökare ska alltid känna att de uppmuntras till nyfikenhet.

- Alla gårdsbesökare ska alltid visa solidaritet mer varandra och med personalen.

- Alla gårdsbesökare ska alltid uppleva att de behandlas rättvist.

- Alla gårdsbesökare ska alltid uppleva personlig utveckling.

Utvärderingsmetod

Enkät utifrån formuleringarna ovan.

Tekniken bygger på att systematiskt bryta ut "delbudskapen" i en text och använda dessa för att skapa formuleringar som går att utvärdera.

Utvärderingsverktyg

I de kommunala verksamheterna finns det sedan länge väl utvecklade metoder för att planera, mäta och hålla reda på vad verksamheten kostar. Likaså finns det till vissa delar bra metoder för att beskriva vad pengarna används till. I allmänhet godtar både politiker och tjänstemän att resurser och arbetstid avsätts för detta arbete.

I många fall saknas dock vissa kunskaper för att bilden av en verksamhet ska vara fullgod. Det är exempelvis inte lika vanligt att det finns tillgång till uppgifter om vad exempelvis brukarna – de som verksamheten vänder sig till – tycker om verksamheten.

I följande avsnitt ska vi behandla tre olika

metoder – enkäter/frågeformulär, intervjuer och strukturerade gruppsamtal/fokusgrupper – och försöka visa hur de kan fungera och hur de är uppbyggda.

Enkäten – en kvantitativ metod

I undersökningssammanhang används begreppen *kvantitativa* metoder och *kvalitativa* metoder. Förenklat kan vi säga att med hjälp av en kvantitativ metod går det att sätta siffror på det undersökta – ”45 % av ungdomarna uppgav att...”. Enkäten är en kvantitativ metod.

Intervjun och gruppsamtalet/fokusgruppen är i allmänhet en kvalitativ metod där det inte går att sätta siffror på det undersökta materialet. Däremot går det att få fram mer djuplodande information som exempelvis belyser okända företeelser eller fenomen.

Det finns många fördomar kring enkäten som metod. En del hävdar att folk är trötta på alla enkäter som dimper ned eller på telefonundersökningar som genomförs på kvällar och helger. Vi vill hävda raka motsatsen – folk vill gärna vara med och påverka sin vardag och svarar gärna på enkäter om vissa grundläggande villkor är uppfyllda. Det handlar bl.a. om att frågorna berör de som svarar, att de vet att svaren kommer att tas på allvar och att enkäten är uppbyggd så att den är lätt att svara på. Vi ska i den vidare texten beskriva hur det går att skapa enkäter som uppfyller dessa villkor.

Två typer av enkäter

Det finns två olika typer av enkätundersökningar där konstruktionen och uppbyggnaden påverkas av vilket uppdrag eller syfte som är anledningen till att undersökningen ska genomföras.

Den första typen av enkät omfattar hur uppdraget styr innehållet

– exempelvis:

- kultur- och fritidsvanor,
- mediavanor,
- drogvänor,
- utvärdering av mål.

Om uppdraget är att kartlägga ungdomars drogvänor blir det ganska klart vad frågorna ska handla om. Är uppdraget att målen för verksamheten ska utvärderas är det innebörden av måltexterna som styr hur enkäten ska byggas upp.

Den andra typen av enkät omfattar hur de tillfrågade måste styra innehållet

– exempelvis:

- attitydmätningar där vi kanske mäter ungdomars attityder till droger,
- upplevd kvalitet där vi t.ex. mäter vad ungdomarna tycker om kvaliteten i fritidsgårdsverksamheten.

För undersökningar där de tillfrågade måste vara med och styra innehållet i frågeformuläret gäller det att försäkra sig om att de frågor som ställs stämmer överens med de svarandes ”värld” i form av språk och frågeinnehåll.

Det kan vara lätt att tro att en undersökning av verksamhetens mål är en undersökning av brukarnas uppfattning om kvaliteten. Så är det emellertid oftast inte. Det är inte alltid som de uppställda målen för en verksamhet stämmer överens med de faktorer som brukarna anser är kvalitet. Genom att brukarna/de tillfrågade är med och tar fram formuleringar och uttryck för en undersökning kan dessa även användas för att skapa konkreta och brukarrelaterade mål.

För *båda* enkättyperna gäller också ett antal gemensamma och generella regler för enkätkonstruktion. Här följer några hållpunkter hämtade från undersökningar som vi kommit i kontakt med under årens lopp.

Viktiga punkter för att lyckas med enkäter

1. Tydligt syfte – håll dig till syftet

När t.ex. en personalgrupp bestämt sig för att skapa en enkät är det inte ovanligt att de tänker *"när vi nu ändå går ut med den här undersökningen kan vi väl passa på att fråga om det här också?"*.

Gå inte i den fällan. Lägger du till *"extrafrågor"* blir syftet otydligt vilket sänker svarsbenägenheten och gör att fler ifrågasätter vad du är ute efter. Dessutom riskerar du att få en alltför omfattande enkät.

2. Varning för bakgrundsvariabler!

Du som har tittat på andra enkäter har säkert lagt märke till att det i början finns frågor som handlar om den som fyller i enkäten – s.k. bakgrundsvariabler. Det kan vara frågor om kön, ålder eller bostadsort. Syftet med bakgrundsvariabler är att skapa möjligheter till djupare analyser genom att kunna bryta ned resultaten i delar för att t.ex. se hur kvinnor och män har svarat.

Det kan i vissa fall vara berättigt att ta med sådana frågor – men i många fall kan bakgrundsvariabler ifrågasättas. Skälen är flera. Ett skäl är att erfarenheten visar att det är ganska sällan som *"nedbrytningsmöjligheten"* används. När en analys har gjorts på hela materialet är det inte ovanligt att man nöjer sig med det och avstår från ytterligare analyser. Bakgrundsvariablerna har då varit helt onödiga och enbart belastat enkätformuläret.

Försök alltid att se frågeformuläret/enkäten med ifyllarens ögon. I de flesta fall vill inte den som svarar att det ska vara möjligt att se *vem* som har svarat. Det vanliga är att de som svarar gör det helt anonymt. Ju fler bakgrundsvariabler som är med i enkäten, desto större är risken att det blir möjligt att koppla ett enskilt svar till en särskild person. Effekten kan då bli att personen helt avstår från att svara. Redan *misstanken* om att bakgrundsvariablerna kan avslöja vem som svarat sänker svarsbenägenheten.

Om resultaten dessutom ska databehandlas finns en risk att komma i konflikt med personuppgiftslagen. Den tillåter inte att uppgifter som kan härledas till en enskild person registreras digitalt.

Var därför ytterst kritisk till valet av varje bakgrundvariabel! Fråga dig själv: Står eller faller undersökningen med denna bakgrundsvariabel? Blir svaret inte ett klart JA – avstå från att ha den med.

3. Undvik flera budskap i frågorna (och svaren)

En av de vanligaste fallgroparna vid konstruktion av frågeformulär är att en fråga eller ett påstående innehåller två eller flera budskap. Formuleringen blir då svår att tyda för den svarande samtidigt som det blir näst intill omöjligt att analysera svaren.

Ett exempel:

Lärarna i matte och NO är kunniga och trevliga.

Kommentar:

Frågan är ett exempel på dubbla eller till och med flerdubbla budskap. En NO-lärare kan ju vara *kunnig* men *otrevlig* medan en annan kan vara *trevlig* men *okunnig*.

Ett exempel till

Hur upplever du kontakten med fältarbetare, tjänstemän, politiker?

- Bra och tillräckligt ofta
- Bra men för sällan
- Dålig men tillräckligt ofta
- Dålig och för sällan

Kommentar:

Undvik frågor med flera budskap. I den här frågan finns tre olika grupper med och två värderingar i varje svarsalternativ. Det blir svårt att förstå frågan och svarsalternativen. Analysen av svaren blir också svår. Är det kontakten med fältarbetare, tjänstemän eller politiker som avses?

En tänkbar lösning är istället att formulera sig så här:

Hur upplever du kontakten med fältarbetare, tjänstemän, politiker?

	Håller inte alls med			Håller med helt
Jag har en bra kontakt med fältarbetarna	1	2	3	4
Jag har kontakt med fältarbetarna tillräckligt ofta	1	2	3	4
Jag har en bra kontakt med tjänstemännen	1	2	3	4
Jag har kontakt med tjänstemännen tillräckligt ofta	1	2	3	4
Jag har en bra kontakt med politikerna	1	2	3	4
Jag har kontakt med politikerna tillräckligt ofta	1	2	3	4

4. Undvik onödiga svarsalternativ

- Jag går i årskurs 7 Ja Nej
- Jag går i årskurs 8 Ja Nej
- Jag går i årskurs 9 Ja Nej

Kommentar:

Så här blir det bättre och framför allt enklare för ifyllaren:

- Jag går i årskurs 7 8 9

5. Undvik negationer

Akustiken i Rockstugans studio är inte bra

Instämmer
inte alls

Instämmer
helt

Kommentar:

Alternativet "Instämmer *inte alls*" blir här nästan obegripligt! Då gäller det att ändra formuleringen utan att tappa "innehåll". Skriv i stället: *Akustiken i Rockstugans studio är bra*.

6. Undvik "Vet ej – svar"

Musikhusets rep-lokaler är bra

Ja Nej Vet ej

Kommentar:

Frågan riktar till en besökare som förväntas ha en åsikt om rep-lokalen. Att ge möjligheten till att svara "Vet ej" är att underskatta den som svarar. Den som varit i Musikhusets rep-lokaler bör ju rimligen kunna svara Ja eller Nej på frågan.

7. Ha ett bra "flöde"

– undvik strukturändringar

Prenumererar du på någon ungdomstidning?

Ja Nej

Hur ofta läser du denna tidning noga?

Aldrig Ibland Alltid

Hur objektivt anser du att tidningsinnehållet är?

Inte objektivt
alls

Helt
objektivt

Brukar du läsa andra tidningar?

Nej Ja

Kommentar:

Här tvingas den som ska svara att "ställa om hjärnan" mellan varje fråga. Det kan leda till lägre svarsbenägenhet. Om svarsskalan måste ändras – försök samla de frågor som har samma svarsstruktur på samma ställe i enkäten. Notera också att ja/nej är omvända på sista frågan vilket ytterligare komplicerar det för ifyllaren.

8. Var sparsam med öppna frågor

I många enkäter finns s.k. öppna frågor där den som svarar själv kan skriva in en text. Ibland kan det vara befogat med öppna frågor men i många fall är de onödiga och kan faktiskt ställa till problem.

Ett problem är att de skapar ett mörkertal för bortfallet. Det är svårt att veta hur många som avstår från att svara på grund av t.ex. läs- och skrivsvårigheter, okunnighet i svenska språket eller dålig handstil. Dessutom är det näst intill omöjligt att statistiskt sammanställa öppna svar. Någon måste tolka och klassificera det som skrivits för att sedan kunna räkna ut hur många som menat samma sak.

Däremot går det utmärkt att ha med öppna svar om syftet är att få fram kommentarer som inte ska bearbetas statistiskt. Slutet av enkäten kan ha en plats där ifyllaren får "skriva av sig". Dessa noteringar kan bli ett bra underlag för diskussion när resultaten i övrigt har sammanställts.

Exempel på öppna svarsalternativ:

Hur ofta har du deltagit i vår kvällsverksamhet?

1 gång 2-5 ggr Mer än 5 ggr Aldrig

Har du inte deltagit ange varför!

9. Var beredd att ta konsekvenserna av dina frågor

I en kommun ställdes följande fråga:

Hur nöjd är du med din lön?

Inte alls nöjd Helt nöjd

Kommentar:

Ställs en sådan fråga får man nog räkna med ett ganska negativt resultat. Om du i förväg befarar att du inte kan göra något åt resultatet på en fråga i enkäten bör du överväga om frågan ska vara med i undersökningen. Effekten kan annars bli att de som svarar reagerar negativt inför återkommande undersökningar med: *"Det är ju ingen mening att svara – det händer ju i alla fall ingenting!"*

10. Genomför alltid en provenkät

Innan du sätter igång undersökningen i full skala bör du testa enkäten på en handfull personer. Be dem fylla i enkäten på egen hand och studera sedan svaren. Stå inte bredvid och förklara hur

dom ska göra om du inte är beredd att göra det även när undersökningen genomförs.

Finns det många överhoppade frågor måste de frågorna ändras eller tas bort. Finns det frågor som helt har missuppfattats gäller samma sak. Ignorera aldrig sådana varningssignaler – de kommer med all sannolikhet att förstärkas när du genomför undersökningen i full skala.

För säkerhets skull kan du även fråga de som genomfört provenkäten om deras uppfattning när de väl har fyllt i enkäten. Var frågorna lätta att förstå? Var instruktionerna tydliga? Gick det bra att fylla i enkäten?

11. Visa att ni använder resultaten

Även om ni inte kan vidta åtgärder omedelbart efter det att resultatet har presenterats – se i alla fall till att resultaten kommer de som har svarat till del på något sätt. Berätta också vad som kommer att ske framöver – även om det kommer att ta tid. Det kan handla om djupare analyser kring varför svaren ser ut som de gör eller om att resultaten kommer att användas i planeringen i framtiden.

Regler för enkäter som mäter attityder och upplevd kvalitet

Till skillnad från undersökningar där uppdraget styr innehållet måste du försäkra dig om att frågorna stämmer med den "verklighet" som de tillfrågade befinner sig i när syftet med undersökningen är att mäta attityder och upplevelser.

Men innan vi ger oss in i regelverket kan det vara på sin plats att känna till hur människor fungerar i samband med deras värderingar av vad som är bra och vad som är mindre bra. Från forskningen kan vi hämta en del kunskaper som ger oss vägledning i hur vi ska förhålla oss till dessa uppfattningar och beteenden.

Beteenden hos brukaren

Forskning visar att det i alla verksamheter – även i de kommunala – finns företeelser som upplevs som negativa för de som verksamheten är till för – kunder, besökare, brukare.

Vad gör personer som uppfattar att ett utbud inte motsvarar vad de har väntat sig? Hur reagerar de om de t.ex. anser att de blev dåligt bemötta av personalen i en verksamhet? Klagar de hos ledningen? Protesterar de mot dem som uppträtt dåligt?

Nej, i mer än 90 procent av fallen gör de inte det – de berättar däremot för vänner, bekanta och obekanta om det inträffade. De för ut ett negativt budskap i vida kretsar medan du som ansvarar för verksamheten inte får kännedom om missnöjet. Det är bara en handfull som går till ledningen och talar om vad som har hänt.

Det innebär att vi måste lära oss att kontinuerligt mäta vad kunderna, besökarna eller brukarna tycker är bra och mindre bra i just vår verksamhet. Vill vi ha kunskap om var svagheter och styrkor finns i vår verksamhet måste vi regelbundet mäta brukarnas uppfattning om kvaliteten med hjälp av enkäter.

Ett vanligt sätt att mäta brukarnas uppfattning av kvaliteten är att göra undersökningar där brukarna ska sätta betyg på ett antal frågor.

Exempel:

	Inte alls bra 1	2	3	Mycket bra 4
Personalen bemötte mig på ett bra sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokalerna var trivsamma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öppettiderna passade mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Problemet med undersökningar med bara betygssättning är att det ofta blir svårt att tolka resultaten. Om vi t.ex. använder en femgradig skala där 5 är bäst och 1 är sämst kan många frågors resultat hamna intill varann: 3,98 – 4,03 – 3,89 och så vidare.

När vi ska bestämma vad vi ska göra utifrån resultaten är det lätt att bli rådvill – vad betyder 3,98 jämfört med 3,89 – vilken fråga ska vi jobba med för att förbättra verksamheten?

Mät med vikt och betyg!

Ett mycket bättre sätt är att – förutom betygssättning – även låta den som svarar ange hur viktig respektive fråga är. På så sätt får du möjlighet att dels se värdet för den svarande, dels se vilket betyg de sätter.

Ett exempel:

Tänk er följande förenklade frågeformulär till besökare på en fritidsgård.

	Instämmer inte alls				Instämmer helt
	1	2	3	4	5
Jag blir vänligt bemött av personalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalen behandlar mig med respekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det finns bra datorer på gården	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortimentet i kaféet är bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öppettiderna passar mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Om vi tänker oss att resultatet av undersökningen blir att alla frågor får 5 i snittbetyg utom "Det finns bra datorer på gården" och "Sortimentet i kaféet är bra" som får 1 i snittbetyg. Det ligger då nära till hands att resonera om vad som ska göras med datorerna och sortimentet i kaféet. Eftersom pengarna är begränsade väljer du kanske att ordna ett bättre sortiment i kaféet och tänker ta datorerna nästa budgetår.

Vi tänker oss nu ett annat scenario och använder tekniken med vikt och betyg. Enkäten får då detta utseende:

Vikt del

Markera de tre alternativ du tycker är viktigast med ett kryss. Observera att du endast får sätta tre kryss.

- Det är viktigt att jag blir vänligt bemött av personalen
- Det är viktigt att personalen behandlar mig med respekt
- Det är viktigt att det finns bra datorer på gården
- Det är viktigt att sortimentet i kaféet är bra
- Det är viktigt att öppettiderna passar mig
- Det är viktigt att öppettiderna passar mig

Betygsdel

Markera det värde som stämmer med din åsikt.

	Instämmer inte alls				Instämmer helt
	1	2	3	4	5
Jag blir vänligt bemött av personalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalen behandlar mig med respekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det finns bra datorer på gården	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortimentet i kaféet är bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öppettiderna passar mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nu räknar vi både vikt och betyg. Vi kontrollerar hur många som markerat frågan som "viktig"

och jämför samtidigt vilket betyg de satt för motsvarande fråga.

Det visar sig att ingen har markerat påståendet "Det är viktigt att sortimentet i kaféet är bra" medan alla har markerat påståendet "Det är viktigt att det finns bra datorer på gården."

Slutsats:

Genom att bara förlita oss på betygssättning och inte ta hänsyn till vikten är risken stor att vi arbetar med fel saker när kvaliteten ska förbättras. I exemplet ovan har vi lagt resurser på ett område som inte är särskilt viktigt för våra besökare och senarelagt åtgärder inom ett område som är betydligt viktigare för våra besökare.

Utforma frågorna på de tillfrågades villkor!

I den förra enkättypen – den uppdragsstyrda – byggs alltså frågorna upp utifrån uppdragets karaktär. Men när man ska ta reda på vad t.ex. brukarna tycker om kvaliteten i en verksamhet måste man istället bygga upp frågorna utifrån deras referensramar.

Ett misstag som många begår är att göra sig till tolk för de som ska svara och själv "hitta på" frågor och formuleringar.

I de flesta kommunala verksamheter använder personalen ett "skråspråk" dvs. ett språk som förstås av de som arbetar inom verksamheten men kanske inte av andra. I en enkät som skulle mäta kvaliteten på biblioteksverksamheten i en kommun och som vände sig till biblioteksbesökare fanns följande påstående med:

Personalen har tillräckligt med tid för inre arbete.

Påståendet handlar om hur personalen orga-

niserar sitt arbete där begreppet "inre arbete" är väl känt bland bibliotekspersonal. Däremot kan biblioteksbesökaren – om han/hon förstått frågan – inte ha någon uppfattning eftersom en biblioteksbesökare inte vet hur personalen disponerar sin tid.

Om du t.ex. vill ta reda på vad gårdsbesökarna tycker om kvaliteten på fritidsgården ska du inte låta personalen på fritidsgården hitta på frågorna. Risken är att det blir fel frågor som tas med eller att de utformas på ett sätt som besökarna kanske inte förstår.

Exempel på fråga som inte berör:

Det är viktigt att fritidsledarna har en adekvat utbildning.

Frågan är troligen inte viktig för besökarna och dessutom kan det vara svårt för dem att veta vilken utbildning fritidsledarna har. Ordvalet "adekvat utbildning" kan också vara svårt att förstå.

Det gäller att hitta frågor som berör besökarna, som de känner igen sig i och som är en del av deras verklighet. Dessutom måste ordval och språk användas som stämmer med den undersökta målgruppens begreppsvärld.

Det bästa sättet att garantera att frågeinnehållet och utformningen stämmer med dessa krav är att genomföra någon form av förstudie. Den kan göras på flera olika sätt främst beroende på de resurser och den tid som finns.

Ska du t.ex. ta fram frågor för en undersökning riktad till deltagarna i en verksamhet kan du genomföra en eller flera fokusgrupper där ett slumpmässigt urval av deltagare ingår.

Metoden "fokusgrupp" beskrivs mer utförligt längre fram.

Respektive fokusgrupp får besvara en fråga som anknyter till den undersökning som ska genomföras – till exempel:

Vad är viktigt för att du ska tycka att deltagandet i vår verksamhet fungerar bra för dig?

Deltagarnas svar noteras och används sedan som underlag för utformningen av frågorna i undersökningen. Genomförs bara en fokusgrupp kan deltagarna i gruppen också värdera de 10–15 viktigaste faktorerna som kommit fram. Genomförs flera grupper läggs noteringarna samman från de olika fokusgrupperna varefter de faktorer som är gemensamma i alla eller flertalet grupper sorteras ut.

Finns inte möjligheten att genomföra fokusgrupper kan en enklare metod som förstudie användas. Ett antal slumpvis utvalda besökare kan skriva ned fem saker som de tycker är viktiga på ett papper. Därefter sammanställs noteringarna och de saker som finns med hos flest besökare används som underlag för utformningen av enkäten.

En tredje variant är att intervjua ett antal slumpvis utvalda deltagare och be dem säga vad de tycker är viktigt. Faktorerna noteras och sammanställs som ovan.

Urval och bortfall

När en undersökning ska genomföras kan man välja mellan att fråga samtliga som ingår i undersökningsgruppen eller att bara fråga ett visst antal. Väljs ett visst antal ut kallas det för att göra ett urval.

Om urval finns många teorier som vi inte kommer att beröra i detalj. Något bör dock sägas. Ett urval ska vara slumpmässigt. Det är slumpen som ska styra vilka som ska erbjudas att fylla i enkäten – inte den som delar eller skickar ut papperet.

När enkäter delas ut ska alla som delar ut enkäterna veta och förstå hur det ska gå till. Lika viktigt är det att ha någon slags reservplan om

den som delar ut skulle komma av sig eller om något gör att det inte går att hålla sig till det uppjordade systemet.

Ett system kan innebära att var 5:e besökare väljs ut. Om utdelaren kommer av sig räknar han eller hon från 2 och tar sedan var 5:e igen – reservplanen.

Vilka tidsperioder som ska väljas för undersökningen hänger samman med vilken typ av verksamhet som ska undersökas. Det är viktigt att försöka bilda sig en uppfattning om besöks- eller kundgruppen varierar mellan olika tider och veckor. Gör den det bör undersökningen spridas i tid så att alla ur målgruppen blir representerade. Då kan det kanske vara idé att göra ett slumpmässigt urval – kanske på tider under de dagar som undersökningen ska genomföras.

Det kan t.ex. gå till så här. Skriv ner de veckodagar när undersökningen ska göras på lappar som läggs i en ask. Skriv sedan "förmiddag" på ett antal lappar och "eftermiddag" på andra och lägg lapparna i en annan ask. Ta därefter en lapp ur "dagasken" och en lapp ur "tidsasken" – upprepa proceduren tills samtliga lappar dragits. Resultatet blir ett slumpmässigt valt körschema över när undersökningen ska genomföras.

Urvalets storlek

Antalet enkäter som ska besvaras för att resultatet ska bli tillförlitligt beror först och främst på hur många frågor, bakgrundvariabler och svarsalternativ som finns i enkäten. Om du ställer en enda fråga där svarsalternativen är *ja* och *nej* behövs inget större urval för att få statistisk säkerhet i undersökningen. Vill du däremot veta vilka åldrar som svarade *ja* och om det var *män* eller *kvinnor* måste urvalet ökas.

Vid den typ av undersökningar som vi talar om här blir det i de allra flesta fall ett gott resultat och tillräcklig tillförlitlighet vid 300–500 enkäter. Om undersökningsgruppen är mycket homogen kan antalet enkäter t.o.m. minskas.

Så här kan du resonera för att få en uppfattning om hur stort urval du behöver.

Exempel: – ett tänkt urval på 200 personer – och för enkelhetens skull säger vi att köns- och åldersfördelning är lika. Du vill bryta resultatet på båda könen samt på fyra åldersgrupper.

2 kön ger i varje grupp $200/2 = 100$ personer

4 åldersgrupper ger i varje grupp $100/4 = 25$ personer

En bra tumregel är att den minsta gruppen aldrig får vara mindre än 40-45 personer. I exemplet ovan blir resultatet 25 personer vilket är för litet. Kräver vi nedbrytningar enligt exemplet måste urvalet ökas till ca 400 för att den minsta gruppen ska bli tillräckligt stor.

Urval i listor och register

Så här använder du slumpen för att göra urval i en lista eller ett register:

Vi säger att du vet att du ska ta ut var 10:e person ur registret. Lägg ett antal papperslappar vilka du har numrerat i en låda. Du kan göra 11 numrerade lappar från 0 till 10. Ta sedan en lapp på måfå ur lådan. Det nummer som lappen visar är det antal personer som du ska hoppa över i början på registret. Om siffran på lappen är 7 så räknar du fram till den 7:e personen och tar därefter var 10:e.

Bortfallsanalys

I alla kvantitativa undersökningar bör det ingå någon form av bortfallsanalys. En bortfallsana-

lys innebär en bedömning av om de svar som har inkommit är representativa för hela undersökningen dvs. även för den grupp som inte besvarat enkäten.

Ett extremt exempel:

100 slumpvis utvalda personer ingår i en undersökning. Hälften är män och hälften är kvinnor. Vi har fått in svar från 80 personer, dvs. 80 procent har svarat. I den grupp om 20 personer som inte har svarat kan vi konstatera att alla är män. Det betyder att alla resultat som vi tar fram från de 80 inkomna svaren blir missvisande eftersom sammansättningen mellan könen inte stämmer med sammansättningen i den ursprungliga gruppen om 100 personer. De 80 svaren representerar ju 50 kvinnor och endast 30 män!

Ett praktiskt sätt att göra bortfallsanalyser är att jämföra strukturen på den grupp som svarat/inte svarat med hur strukturen för urvalsgruppen ser ut. Jämförelser kan baseras på de bakgrundvariabler som ingår i undersökningen t.ex. kön, ålder, postnummer eller på uppgifter i själva urvalet om antal män/kvinnor och antal utvalda i olika åldersgrupper.

Finns inget sådant underlag blir det naturligtvis svårare att göra en bortfallsanalys. Skickas undersökningen ut via brev finns i allmänhet adressetiketter för påminnelse eller listor. När svaren kommer in görs oftast någon form av "avprickning". I samband med detta moment går det att hålla ett vakande öga på uppgifter som kön, postnummer och så vidare – uppgifter som kan ge en fingervisning om svaren är representativa.

När en undersökning delas ut personligt går det att göra fortlöpande noteringar om de som t.ex. inte vill ta emot formuläret och om de som lämnar in svar.

Enkätutskick – brevenkät och utdelning

I de fall undersökningen sker i form av brevenkäter till den målgrupp som ska undersökas finns vissa saker att tänka på. Förutom enkäten ska ett följebrev bifogas med några enkla anvisningar om hur enkäten ska fyllas i och när den ska skickas tillbaka. När enkäten skickas ut per brev är det bra att bifoga ett följebrev. Följebrevet bör bland annat förklara undersökningens syfte, vilka som ingår i undersökningen, hur rutinerna för påminnelser går till samt uppgifter om var den tillfrågade kan vända sig med eventuella frågor.

Se till att ha korta svarstider – tio dagar från mottagandet är fullt tillräckligt. Det är i stället bättre att satsa på täta påminnelser. Glöm inte att skicka med ett svarskuvert. Använd svarskuvert med förtryckta uppgifter så att portokostnaden endast belastas besvarade enkäter – s.k. svarsporto.

Påminnelser

Omedelbart efter att svarstiden har gått ut ska påminnelser skickas till de som inte har svarat. Den första påminnelsen kan med fördel ske genom att sända ett vykort – ett trevligt men framför allt billigt sätt att be om svar. Påminnelse nummer två däremot ska innehålla ett nytt exemplar av enkäten. Den första kan av något skäl ha kommit bort, någon kan ha spillt på den vid frukostbordet, barnen kan ha rivit sönder den eller den kan ha kastats av misstag.

Hur håller du reda på vem som har svarat/inte svarat?

Detta är ett viktigt moment främst av två skäl: dels för att veta vilka som har svarat och dels för att du ska kunna skicka ut påminnelser till dem som av olika anledningar inte har svarat.

Börja med att sätta ett löpnummer, förslagsvis i översta högra hörnet på enkäten eller på det svars-

kuvert som bifogas utskicket. När du beställt eller tagit fram adressetiketter på de personer som ingår i undersökningen ska du se till att ha tre omgångar adressetiketter för varje person. Det ger dig möjlighet att skicka ut två påminnelser.

När du skickar ut enkäterna försvinner den första adressetiketten. På adressetikett två och tre har du satt samma löpnummer som du noterat på enkäten eller på svarskuvertet.

Allteftersom enkäterna kommer in tas etiketterna i omgång två och tre bort. Kvar blir adressetiketterna för de personer som inte har besvarat enkäten. När du efter ca 10 dagar vill påminna använder du omgång två av adressetiketterna. Du fortsätter att ta bort etiketter allteftersom enkätsvaren kommer in och använder den tredje omgången etiketter för den andra och sista påminnelsen.

Intervjuer och strukturerade gruppsamtal

Intervjuer

Intervjuer som metod är oftast kvalitativ. Det betyder att den kan användas för att skaffa djupare kunskaper om olika företeelser men att det inte går att sätta siffror på materialet på samma sätt som vid enkäter. Det finns dock undantag. När målgruppen har svårt för att läsa och förstå frågornas innehåll kan intervjun fungera som en kvantitativ metod. Då måste hela det regelverk som gäller för enkätundersökningar följas. Först upprättas ett frågeformulär enligt konstens alla regler. Därefter kan en eller flera intervjuare använda frågeformuläret och genomföra sina intervjuer.

Används intervjun som ersättning för pappersenkäter innehåller metoden en del brister. I samband med intervjutillfället är risken stor att

den som ska svara på ett eller annat sätt påverkas av intervjuaren. Tillförlitligheten för intervjuer som kvantitativ metod är därför mindre än vid användandet av enkäter.

Som kvalitativ metod är dock intervjun ett utmärkt sätt att skaffa kunskap.

Fokusgrupper

Fokusgruppen är en metod som i stor utsträckning liknar intervjun – men i gruppform. Fokusgrupp som metod är gammal. Den växte fram i USA efter första världskriget – främst inom industrin. Metoden började användas inom offentlig sektor i Sverige i mitten av 1980-talet bl.a. i samband med folkhälsofrågor.

Som vi tidigare sagt är metoden utmärkt för att få fram innehållet i undersökningar som ska mäta kvalitet men den har många andra användningsmöjligheter. Ett annat användningsområde i samband med enkäter är djupanalyser utifrån enkätresultat.

En enkät ger inte alltid kristallklara svar på allt. Däremot kan resultaten peka mot viktiga eller intressanta områden där man vill veta mer och behöver göra djupare analyser. Fokusgruppen kan vara ett bra verktyg vid sådana fördjupade analyser.

Den kan användas när olika typer av informationsmaterial som broschyrer, foldrar eller marknadsföringsmaterial ska tas fram. Detsamma gäller när projektplaner, olika typer av policydokument eller regler och handlingsplaner för olika situationer ska arbetas fram. Det går inte att räkna upp alla användningsområden. Den som väl lärt sig behärska fokusgrupp-tekniken och förstår hur enkel och effektiv metoden är kan själv oftast anpassa den till de behov som finns.

Idén med fokusgrupper är att deltagarna under en koncentrerad tid, ca 1 timme, *fokuserar på en enda fråga* och försöker ge svar på den.

Grundreglerna för att genomföra fokusgrupper är enkla:

- alla deltagare ska kunna få komma till tals oavsett åsikt,
- ibland är diskussioner inte tillåtna – ibland tillåtna, allt beroende på syftet med gruppen,
- allt som sägs i gruppen ska dokumenteras i detalj,
- allt ska också visualiseras med nyckelord på ett blädderblock, en tavla eller liknade,
- inget inlägg får glömmas bort.

Det krävs:

- en person som leder fokusgruppen,
- en eller flera personer som observerar och skriver ned vad deltagarna säger.

Ledarens uppgift är att försöka se till att alla deltagare kommer till tals och att gruppen håller sig till ämnet. Ledaren ska också se till att visualisera det som deltagarna säger med hjälp av nyckelord på en tavla. Observatörerna ska skriva ned allt som sägs i detalj och hjälpa grupplederen så att han eller hon inte missar någon deltagares synpunkter.

Fokusgrupp och gruppstorlek

Antalet deltagare i gruppen kan vara 5–12 personer. Gruppens storlek bör anpassas så att olika uppfattningar kan komma fram och att alla i gruppen kan delta i diskussionen.

En fokusgrupp kan av naturliga skäl inte bestå av hela målgruppen men de utvalda ska vara representativa för den valda målgruppen. Genomförs flera fokusgrupper inom samma område går det att få ungefärliga svar från ett

representativt urval som speglar hela den aktuella målgruppen.

Fokusgrupp – rekrytering och omfattning

Gruppsammansättningen bör vara homogen så att deltagarna känner trygghet. Varierande åldrar och skild socioekonomisk bakgrund kan påverka aktiviteten i gruppen negativt. En homogen grupp med samma värderingar kan vara att föredra. För vissa undersökningar krävs att fokusgruppen tas ut slumpmässigt ur den grupp som skall undersökas till exempel föräldrar till skolelever.

Bjud in till fokusgruppen både via brev och telefon

Hur många fokusgrupper som bör genomföras finns det inga givna regler för. Det aktuella områdets behov och resurser är de faktorer som styr. Om regelboken ska följas genomförs först två fokusgrupper. Resultaten från de båda grupperna sammanställs och jämförs. Därefter genomförs en tredje fokusgrupp för att kontrollera att resultaten från de två första är representativa. Om deltagarna i några olika fokusgrupper har samma uppfattning bör det räcka med 2–3 fokusgrupper. Skulle resultaten från de olika grupperna variera kraftigt bör ytterligare några fokusgrupper genomföras.

Att dokumentera

Fokusgruppens längd kan vara mellan en till två timmar beroende på ämnets art. Vår erfarenhet är att en timmes gruppsamtal ofta räcker.

Under fokusgruppen för gruppledaren anteckningar så att alla kan se på en tavla eller på ett blädderblock. Gruppledaren skriver snabbt upp det som kommer fram från enskilda deltagare och med de formuleringar gruppdeltagarna använder.

En av observatörens/sekreterarens viktigaste uppgifter är att föra noggranna anteckningar över vad som sägs, eftersom gruppledarens tid tas i anspråk för att föra gruppsamtalet framåt. Observatören/sekreteraren har då som uppgift att i detalj anteckna och systematisera det som deltagarna säger. Den som för anteckningarna måste vara noga med att använda de uttrycksätt som deltagarna använder och inte skapa egna formuleringar.

Slutord om fokusgrupper

Att arbeta med fokusgrupper är ingen svår och komplicerad metod. Testa den gärna första gången i en grupp där du känner dig trygg t.ex. i din egen personalgrupp. Be någon kollega att fungera som observatör. De första gångerna kan du också ha två observatörer för säkerhets skull. Genom att träna kommer du att hitta ditt eget sätt att använda metoden. ●

Fokusgrupper – fördelar

Många användningsområden

Enkel att använda

Relativt låga kostnader

Uppskattad av deltagarna

Engagerar och skapar dialog

Fokusgrupper – nackdelar

Svårt att få folk att komma

Svårt att få folk att gå hem när de väl kommit

Gruppledaren kan påverka

Dominerande deltagare kan påverka

Svårt att få alla aktiva

Bygger på ett litet urval

Medger inga statistiska sammanställningar

Av Jonas Agdur

Kvalitetsarbete i praktiken

I denna beskrivning av KEKS – ett nätverk för utveckling av kvalitet och kompetens i öppen fritidsverksamhet – får vi ett exempel på hur de tankar och metoder som presenteras i tidigare kapitel omsatts i ett framgångsrikt och heltäckande kvalitetsarbete på lokal nivå. Här finns en tydligt strukturerad och handfast modell som visat sig fungera i den öppna fritidsverksamhetens ofta spretiga vardag och som mött stor uppskattning från såväl personal som politisk ledning.

KEKS – Kvalitet och kompetens i samverkan

KEKS är ett nätverk för utveckling av kvalitet och kompetens i öppen fritidsverksamhet. När detta skrivs är vi tillsammans sexton kommuner/stadsdelar och nästan femtio verksamhetsställen¹. Jag vet att många av oss känner att äntligen, äntligen har vi hittat en fungerande plattform för att tillsammans utveckla vår verksamhet. Det känns därför både roligt och stimulerande att få möjlighet att presentera oss och vår verksamhet på detta sätt.

Syftet med denna text är att på ett översiktligt sätt:

- Ge en bild av våra utgångspunkter, såväl de erfarenhetsmässiga som de mer principiella.
- Beskriva vår syn på mål för öppen fritidsverksamhet och den målformuleringsprocess som är en viktig del i vårt "tänk" och som alla KEKS-kommuner har gått igenom.
- Ge en sammanfattning av den modell vi har tagit fram för att följa upp i vilken utsträckning vi når uppsatta mål.
- Beskriva hur vi använder resultatet av uppföljningen som ett verktyg för kvalitets- och kompetensutveckling.
- Visa vilka konsekvenser detta får för vårt val av metoder och för personalens möjligheter att anpassa verksamheten till lokala förutsättningar och behov.

Jag avslutar sedan med att ge bild av de resultat som vi hittills menar oss ha uppnått och om hur vi ser på framtiden.

Utgångspunkter

Men först våra utgångspunkter; de erfarenheter, värderingar och synsätt som vi på olika sätt delar och som tillsammans lägger grunden för hur KEKS ser ut idag, men också för vår framtida utveckling.

De erfarenheter som fått oss att starta KEKS och att arbeta med mål, uppföljning och andra kvalitetsfrågor kan, lätt tillspetsat, sammanfattas i följande punkter:

- Den grundläggande idén, själva syftet med att driva fritidsgårdar och annan öppen fritidsverksamhet har ofta varit både oklar och tvetydig. Skall vi "slussa", "coacha", "främja" eller "förebygga"? Skall vi arbeta med "delaktighet och inflytande" eller tillhandahålla "bara vara-arenor"? Eller allt på en gång, utifrån det vi ser som stundens behov och utan inbördes prioritering?
- När dessa oklara idéer sedan har uttryckts som verksamhetsmål har det följaktligen blivit en salig blandning av svävande ideologiska paroller och käckä metodtips.
- Personalens, läs fritidsledarens, yrkesroll har utifrån detta blivit minst sagt splittrad. Inte sällan beskriver man sig som en blandning av morsa, lekledare, kurator, polis och coach. Detta samtidigt som man säger sig vilja vara tydliga vuxna ...
- Att på ett meningsfullt sätt följa upp en verksamhet med denna typ av mål har naturligtvis varit i princip omöjligt. I den mån det funnits uppföljning har denna därför oftast bestått av några lösryckta siffror (kallade nyckeltal) och diverse redogörelser för vad man

¹.Fritidsgårdar, ungdomens hus etc.

har arbetat med. Vad man åstadkommit har varit betydligt mer oklart. Det har i vart fall inte varit en uppföljning som gör det möjligt att på ett strukturerat och långsiktigt sätt se effekten av olika metoder och arbetsätt, att lära av sina misstag och därigenom utveckla verksamheten och sig själv.

När vi försökt analysera och förstå dessa erfarenheter har vi sett en verksamhet där de högre målen glider runt som smör i teflonpannan och aldrig riktigt får fäste i vardagen. "Parollarbetet" har bedrivits i projekt och isolerade grupper, men har lyst med sin frånvaro i den stora öppna verksamheten. Biljardbordet har aldrig blivit en arena för jämställdhet och demokrati. Där har det varit andra regler som styrt.

Samtidigt är det dessa vardagsmönster som präglar ungdomarnas värderingar, som är budskapet bakom parollerna. Mönster där personalen i mångt och mycket "står still" och väntar på att få reagera på, och sätta gränser för, ungdomars beteende. När man istället borde vara proaktiv och bygga sociala strukturer där ungdomars motivation och vilja utgör drivkraften och där gränssättningen inte blir person- och relationsbunden utan istället styrs av de gemensamma normer som, mer eller mindre naturligt, växer fram i konstruktiva, sociala sammanhang.

Detta är emellertid inget som främst ska läggas de enskilda fritidsledarna till last. Så länge kommunerna tror att öppen fritidsverksamhet är en enkel historia som kräver föga kompetens och i stort sett kan lämnas att sköta sig själv, så länge kommer också budskapet att vara ett helt annat än vad parollerna förkunnar.

Utifrån dessa erfarenheter, och de tolkningar vi gjort av dem, har vi dragit slutsatsen att den öppna fritidsverksamheten behöver:

- Mål som inte tar upp vad vi skall leverera i form av demokratiska värderingar och drogfria ideal, utan istället mål som beskriver vad som, mycket konkret, skall hända med de ungdomar som besöker verksamheten, vad de skall uppleva och varför.

På sjukhuset blir man "botad", i skolan blir man "kunnig" – så vad skall "hända" med den som besöker en öppen fritidsverksamhet?

Detta innebär också att det är ungdomars behov som måste beskrivas, inte vuxenvärldens behov av själsro och av att slippa se "buset" på gator och torg.

Detta gör i sin tur att verksamheten kan gå från att vara en institution med egenvärde till att istället bli ett verktyg som måste anpassas till det man vill uppnå.

- Mål som är användbara i vardagen, mål som säger något meningsfullt om varför och hur man skall arbeta med biljardturneringar och diskotek, utan att dessa för den sakens skull blir mål i sig. Mål som med andra ord är applicerbara på de situationer man ofta möter i öppen fritidsverksamhet och som, åtminstone indirekt, säger något om hur dessa situationer bör hanteras och som därigenom också bidrar till en tydligare yrkesroll.

På detta sätt skall målen också ge förutsättningar för att anpassa verksamheten till lokala förutsättningar och för självständigt agerande och ansvarstagande bland personalen. Målen, inte chefens tyckande eller "så har vi alltid gjort"-metoder, skall vara det som i grunden styr verksamheten.

Målbild och vardag måste också "täcka varandra", så att vi inte driver

verksamhet som inte bidrar till att nå målen, samtidigt som vi undviker att ha mål som vi inte aktivt strävar efter att nå.

- En uppföljning som inte bara spekulerar och mäter olika kvantiteter, utan som gör det möjligt att väga kostnad mot kvalitet och som ger oss de fakta och synliggör de samband som vi behöver känna till för att kunna analysera, förstå och utveckla vår verksamhet. På så sätt skapar vi också ett sakligt underlag för en gemensam och konstruktiv diskussion och därmed också för en mer analytisk och reflekterande hållning bland personalen.

- En uppföljning som möjliggör en tydlig redovisning av mål och graden av målpuppfyllelse till politiker, andra verksamheter och allmänhet.

Den ger därigenom också personalen ett tydligt "kvitto" på vad de faktiskt har åstadkommit.

Den öppna fritidsverksamheten "behöver" naturligtvis även annat, men utan ovanstående är det svårt att sakligt motivera vad man ska ha det till.

Krav på mål och modell för målformulering

Vilka krav man bör ställa på mål finns att läsa på annan plats i denna bok. Vi har inom KEKS, utöver vad som står ovan, dessutom sett det som väsentligt att målen är:

- **Tydliga**

För den typ av mål som vi menar att man måste sätta upp räcker det dock inte med att formulera sig med enkla ord i korta meningar. Innebörden av begrepp som "ansvar", "möjlighet att påverka", "gemenskap" etc. kommer

aldrig att vara (och än mindre förbli) tydliga om inte de som skall arbeta med att uppnå dem har fått vara aktiva i den process där de växer fram. Bara genom att personalen får diskutera, exemplifiera och reflektera kring vad de innebär i vardagen kommer de att i nästa steg att ha möjlighet att förverkliga dem. Tydlighet förutsätter oftast också att man synliggör vad som inte är målet, såväl till innehåll som i tid och rum.

- **Mätbara**

Endast mål vars resultat går att beskriva i siffror får tas med. Inte för att man därigenom får en "absolut sanning", utan för att man får ett objektiva och sakligt underlag för fortsatta diskussioner. Allt annat leder bara till lösa spekulationer och till att man tappar fokus. Detta utesluter till exempel "motverka droger" eftersom ungdomars drogvänor påverkas av en mängd faktorer utanför fritidsgården. Fritidsgårdens eventuella påverkan är omöjlig att särskilja och således också omöjlig att mäta.

- **Påverkbara**

Endast mål kopplade till omständigheter som är möjliga för personalen att påverka skall tas med. Mål av typen lägre hyreskostnader utesluts därmed, däremot inte till exempel bättre lokalutnyttjande eftersom personalen mycket väl kan verka för detta.

- **Relaterade till besökarna**

Målen måste beskriva vad som skall "hända" med ungdomarna. Mål som beskriver antal aktiviteter eller lokalutformning säger inget om de effekter som verksamheten åstadkommer på/för besökarna.

- **Nedbrytbara/härledbara**

Det måste gå att se ett tydligt samband mellan mer övergripande eller långsiktiga mål och de kortsiktiga mål och åtgärder som skall leda fram till dem. Mål som betyder något för individen är "eviga". Likt kärleken nås de sällan en gång för alla utan måste ständigt vinnas på nytt.

• **Positiva**

För att få rätt attityd och dynamik i arbete och organisation bör vi sätta skapandet, de positiva effekterna, i fokus. Målen skall vara "att uppnå" inte att minska och hindra. Att arbeta för något är alltid roligare än att arbeta mot.

Vad är öppen fritidsverksamhet – en kortfattad arbetsdefinition

Innan vi går in på målformuleringsarbetet kan det vara klokt att snabbt definiera vad det är vi vill formulera mål för. I KEKS har vi, i vår idéplattform, valt att "definiera" öppen fritidsverksamhet genom att säga att den skall vara:

- **Frivillig:** brukarna deltar för att de själva vill, inte inom ramen för någon social eller utbildningsmässig åtgärd.
- **Öppen:** det krävs inga speciella förutsättningar eller färdigheter för att kunna delta. Brukarna väljer själva vilken relation de skall ha till verksamheten; om de vill komma regelbundet eller sporadiskt, om de vill ingå i någon grupp eller inte.
- **Processtyrd:** verksamhetens mål och metod är överordnat dess sakinhåll. Det centrala är inte vad man gör utan hur man organiserar verksamheten och de sociala behov detta tillfredsställer.
- **Trygg:** social utveckling förutsätter en grundläggande trygghet. Inga typer av rasism, sexism, homofobi eller andra uttryck för bristande respekt för individens integritet och grundläggande mänskliga rättigheter accepteras. Detta oavsett om förtrycket accepteras av den utsatte eller ej. Trygghet kräver också en miljö helt fri från våld, alkohol och droger.

Utöver detta säger vi också att: "Den öppna fritidsverksamhetens fokus på sociala sammanhang, i kombination med ett främjande förhållningssätt, innebär också att man primärt arbetar med grupper och inte med individuell behandlingsarbete." Vår definition av främjande respektive förebyggande arbete går att läsa i inledningen till denna bok.

I just detta sammanhang kan det också vara värt att notera vad vi säger om kvaliteten: "Bara genom att mäta i vad mån man tillfredsställer brukarnas behov och genom att sätta detta i relation till nyttjade resurser kan man utveckla verksamheten och mäta dess kvalitet". Vi sätter alltså i princip likhetstecken mellan kvalitet och graden av måluppfyllelse.

Att vi inte är mer utförliga än så hänger samman med att en verksamhet i hög grad bör definieras av vad den syftar till att åstadkomma och inte av vad den "är" eller består av. Om man till exempel definierar ett flygplan genom att fastställa tekniska mått och data så krävs det ju faktiskt inte att det kan flyga för att omfattas av definitionen. Risken är också att man fastnar i att de måste ha propeller, något som kan få konsekvenser för den framtida utvecklingen. Vår definition visade sig också vara fullt tillräcklig för att vi skulle kunna arbeta med den fortsatta processen.

Att formulera mål

Det är ovanstående krav och utgångspunkter som har varit vägledande när vi skapat vår modell för att formulera såväl lång- som kortsiktiga mål. Denna modell kan grovt sett delas upp i tre steg.

Första steget

Det första steget bygger på konstaterandet att målen måste beskriva och utgå från ungdomars

behov. Utifrån detta konstaterade vi att det i den öppna fritidsverksamhetens fall måste handla om sociala, och inte till exempel fysiska, behov. Att man i verksamheten skulle arbeta med att ge ungdomar förutsättningar att tillfredsställa sina sociala behov föreföll också rimligt utifrån hypotesen att den som får sina sociala behov tillfredsställda är mindre benägen att ägna sig åt (själv-) destruktiva beteenden.

Att fokusera på sociala behov har också den fördelen att de sällan tillfredsställs helt eller inte alls. Om målen kan följas upp innebär detta alltså att vi kommer att kunna mäta graden av behovstillfredsställelse och också se vilka metoder och arbetsformer som ledde till avsett resultat.

Men "sociala behov" låter ju hur flummigt och odefinierat som helst. Så vi var naturligtvis tvungna att fråga oss *vilka* sociala behov som den öppna fritidsverksamheten kan och bör försöka se till att ungdomar får tillfredsställ(d)a?

"Svaret" fann vi genom att inleda processen med en förutsättningslös "spåning" där alla tänkbara och otänkbara behov kastades fram och skrevs ner på blädderblock.

När vi gjort detta gick vi i nästa skede över till att försöka förklara, sortera, jämkta samman och i vissa fall stryka bland förslagen. Diskussionerna var många, långa och spännande. Vad innebär egentligen "bara vara", vad är det för skillnad mellan "kravlös" och "positiv förväntan", hur hänger delaktighet, inflytande och påverkan ihop, vad är egentligen en "bärande relation". Vissa begrepp ströks för att de inte var behov utan kanske metoder eller egenskaper, andra ströks därför att de rimligen inte föll inom ramen för kommunal verksamhet.

När vi var färdiga hade vi åtta "huvudbehov" kvar, samt ytterligare ett antal begrepp som hängde samman med dessa och som vi ville använda för att i någon eller några korta

meningar definiera huvudbehoven. Om vi tar Stenungsund/Tjörn som exempel så kom man där fram till:

Med utgångspunkt i en grundläggande respekt för individen, hennes rätt till trygghet och integritet, är målet att all verksamhet, till såväl form som innehåll, ska tillfredsställa målgruppens behov av:

- att tillhöra en gemenskap,
- att ha en egen identitet,
- att ha en egen roll,
- att få uttrycka sig,
- att uppleva positiv förväntan,
- att uppleva möjlighet att påverka,
- att uppleva rättvisa,
- att få ta ansvar.

Till dessa behov hade man också formulerat definitioner eller förtydliganden. Följande exempel får ge en bild av detta:

"Med påverka avses här upplevelsen av att faktiskt kunna förändra sina villkor och sin omgivning nu och inför framtiden. Påverkan kommer till uttryck i delaktighet, att vara med och genomföra, och i inflytande, att vara med och besluta. Ett viktigt verktyg i detta är möjligheten att vara med i utvärderingen av verksamheten."

Denna process har genomförts i alla KEKS-kommuner, från Fosie i söder till Ånge/Bräcke i norr. Man skulle kunna tro att detta har lett fram till helt olika resultat, men sanningen är den rakt motsatta. Trots vitt skilda förutsättningar beträffande såväl resurser som områdenas karaktär, så är man rörande överens. På Öckerö bor sju tusen innevånare, medelinkomsten är hög och det finns knappt någon utomnordisk

invandring. I Fosie bor närmare fyrtyotusen innevånare, arbetslösheten är hög och ungdomarna med utomnordisk bakgrund är i klar majoritet. Men när personalen får hjälp att skala bort schablonerna och ta sig in till själva kärnan i det de håller på med, är det samma behov man vill tillfredsställa.

Att tillfredsställa ungdomars sociala behov har alltså blivit själva syftet och det övergripande och långsiktiga målet för alla KEKS-kommuner, men vårt arbete slutade naturligtvis inte där. Nästa steg i vår process var att beskriva hur det sammanhang skulle se ut som skulle göra det möjligt för oss att på bästa sätt tillfredsställa dessa behov – vilka faktorer vi måste formulera mål för och följa upp om vi skulle kunna leverera så bra verksamhet som möjligt för de resurser som står oss till buds.

Andra steget

Även detta steg i processen inleddes med en "bred spåning". Vad vi skulle "spåna fram" var vad vi kallade "kriterier på bra verksamhet" – sådant som vi ville ha "mer" av om allt annat hölls oförändrat. Först i nästa steg skulle vi börja väga olika faktorer mot varandra.

Denna spåning byggde naturligtvis i stor utsträckning på personalens egna erfarenheter av vad som kännetecknar en fungerande öppen fritidsverksamhet och även här kom man i de olika personalgrupperna fram till väldigt likalydande resultat. Alla vill till exempel ha så många besökare som möjligt, en jämn könsfördelning, samstämd personal och så låga kostnader som möjligt (för att på så sätt frigöra medel för mer verksamhet). Ska man driva öppen, frivillig och processtyrd ungdomsverksamhet så är det alltså denna i sig, och inte var man arbetar, som styr villkoren för vad som leder till bra verksamhet.

Vi lyckades på detta sätt också undvika den

fullständigt fruktlösa och förlamande diskussion där man i förväg försöker väga subjektivt upplevd kvalitet mot rent kvantitativa värden.

Bland de kriterier man kom fram till kan nämnas:

- Nå dem med störst sociala behov.
- Regelbundna besökare.
- Optimal tillgänglighet.
- Lägsta möjliga kostnad per besök.
- Lägsta möjliga kostnad per verksamhetstimma.

De rent kvantitativa kriterierna² är som synes uttryckta i vad som brukar kallas nyckeltal. Att till exempel bara tala om antalet besökare är naturligtvis helt meningslöst eftersom dessa måste ställas i relation till både antalet möjliga besökare och de resurser som verksamheten förfogar över om de skall kunna utgöra en rimlig grund för jämförelser med såväl andra verksamheter som med den egna verksamheten över tid. Att låtsas att verksamheten har ett värde som "står över" ekonomiska begränsningar upplevs dessutom bara som nonchalant och det skapar heller inget incitament att utveckla verksamheten.

Tredje steget

Med behoven och kriterierna i bagaget tog vi så nästa steg. Vi insåg nämligen att vi, för att på ett tydligt sätt kunna följa upp dem, var tvungna att sortera de behov och kriterier vi har kommit fram till i olika målområden. Trygghet, till exempel, är både frånvaron av hot och tillgång till skydd och det krävs därför flera indikatorer/mätetal om man skall kunna ge ett trovärdigt samlat mått på trygghetsgraden i våra verksamheter.

2. I syfte att få en korrekt mätning var vi naturligtvis tvungna att definiera även dessa begrepp. Vad innebär till exempel "störst sociala behov" och vad är en verksamhetstimma?

Eftersom vi varit mycket noggranna och tydliga i våra tidigare diskussioner blev detta en ganska enkel och "naturlig" diskussion. De målområden vi kom fram till var:

- **Målgrupp³**

Fritidsgårdarna ska ha jämn könsfördelning samt proportionerlig fördelning avseende andelen besökare med invandrarbakgrund.

Fritidsgårdarna ska nå dem med störst sociala behov.

- **Trygghet**

Fritidsgårdarna ska vara en fysiskt och socialt trygg miljö.

- **Trivsel & Miljö**

Fritidsgårdarna ska vara en trivsamt, attraktiv och funktionell miljö.

- **Utbud & Tillgänglighet**

Fritidsgårdarna ska ha ett attraktivt utbud och optimal tillgänglighet.

- **Sociala behov**

Fritidsgårdarna ska tillfredsställa besökarnas behov enligt inriktningsmålen⁴.

- **Resursutnyttjande/Effektivitet**

Fritidsgårdarna ska nyttja givna resurser så effektivt som möjligt.

- **Volym**

Fritidsgårdsverksamheten ska ha största möjliga omfattning inom givna ramar.

Det var i dessa områden som vi ville åstadkomma största möjliga, samlade effekt. Vilket i sin tur innebar att det var i relation till dessa mål som vi skulle mäta och följa upp graden av målpuppfyllelse.

Innan vi går vidare till hur vi gjorde i nästa fas, när vi fastställde hur dessa mål skulle mätas, bör vi dock peka på ytterligare ett par saker. För det första är "Målgrupp", "Sociala behov", "Resursutnyttjande och effektivitet" samt "Volym" naturligtvis de centrala målen – rätt vara, till rätt kund, till rätt pris. "Trygghet", "Trivsel & Miljö" samt "Utbud & Tillgänglighet" däremot, handlar mer om förutsättningar och medel. Vi var dock övertygade om att vi måste sätta mål för och följa upp även dem om vi skulle kunna göra en samlad bedömning av vår verksamhet och styra mot uppsatta mål. Om till exempel besökarna var otrygga eller om utbudet inte svarade mot deras önskemål utan att vi visste om det, skulle ju detta i sin tur klart påverka möjligheten till såväl behovstillfredsställelse som ekonomisk effektivitet.

Vi har dock, när vi räknar samman och sammanställer resultatet av våra mätningar, valt att vikta vissa målområden och mätetal högre än andra. Så "väger" till exempel tillfredsställelsen av sociala behov mer än trivsel och miljö och kostnad per besök väger mer än lokalutnyttjandegraden.

En annan viktig aspekt av detta sätt att hantera mål är att det "tvingar" personalen att väga olika mål/effekter och åtgärder mot varandra. Om man vill öka effektiviteten genom att minska kostnaden per öppetimme måste man samtidigt tänka över hur detta påverkar besökarnas trygghet och möjlighet att tillfredsställa sina behov. Detsamma, fast omvänt, gäller naturligtvis om man istället vill öka personaltätheten för att bättre kunna tillfredsställa besökarnas behov. Den gradvis ökande förmågan att göra dessa vägningar är ett viktigt inslag i den professionalisering av fritidsledarkåren som så många efterlyser. Detta, att olika målområden vägs mot varandra, medför också att olika

3. De olika KEKS-kommunerna riktar sig dock till marginellt olika åldersintervall. Huvudfokus är på högstadiungdomar, men vissa verksamheter riktar sig också till något yngre och äldre besökare.

4. Inriktningsmål är den term vi använt för de övergripande och långsiktiga målen.

verksamheter kan nå totalt sett lika bra resultat på helt olika sätt: Den ena verksamheten kan ha många besökare och relativt låg behovstillfredsställelse, medan den andra verksamheten har relativt få besökare och högre grad av behovstillfredsställelse – summan av kardemumman är dock, mätbart, densamma. Inom båda verksamheterna vet man vad man har att arbeta med i framtiden och båda har sannolikt något att lära av varandra.

Framför allt gör dessa mål dock det möjligt för olika verksamheter att finna egna vägar för att nå de mål de har satt upp. Olika verksamheter i samma kommun behöver inte längre "slås" om vilka metoder man ska använda och sträva efter likhet. Istället kan man välja den väg som passar såväl personalens förutsättningar som omgivningens behov bäst – resultatet kommer att visa vem som valde rätt.

Det är denna typ av avvägningar som vår uppföljning, genom de kunskaper om upplevelser och samband som den genererar, hjälper personalen att göra på saklig grund och som därigenom gör att de kan lära av sina misstag och successivt utveckla verksamheten. Hur går det då till.

Att följa upp

För att kunna följa upp dessa målområden blev vi tvungna att samla in tre olika typer av information. Vi behövde veta:

- **Vilka är våra besökare:** ålder, kön, etnisk bakgrund etc.
- **Hur upplever de verksamheten:** är de trygga, kan de påverka, får de ta ansvar etc.
- **Hur omfattande är verksamheten:** hur stor är målgruppen, hur många kommer, vad kostar personalen, hur mycket är det öppet etc.

De flesta av de kvantitativa värdena samlade vi redan in eller hade tillgång till via kommunal statistik och ekonomisystem. För få att veta vilka våra besökare var och hur de upplevde verksamheten utarbetade vi en brukarenkät. Denna testades sedan noggrant och har senare även gått igenom av forskare. Vi tog också fram en noggrann personalinstruktion för att säkerställa att ifyllandet kunde ske under trygga och likvärdiga former. Den första enkätomgången genomfördes i Mölndal i november 2002 och den har sedan genomförts årligen i allt fler kommuner. Vid det senaste tillfället, i november 2006, fick vi bara inom KEKS-kommunerna in 1 241 svar.

I sitt grundutförande innehåller enkäten ett drygt fyrtiotal frågor.⁵ Cirka en tredjedel handlar om ungdomarna och resten om hur de upplever vår verksamhet. Dessa frågor är alltså även de i utgångsläget utformade av personalen och kopplade till de behov vi har som mål att tillfredsställa. Arbetet med att formulera frågorna var i själva verket ytterligare ett sätt att diskutera och synliggöra dessa behov och vad de egentligen innebär för de ungdomar som besöker den öppna fritidsverksamheten.

I stort sett alla dessa frågor utgörs av ett påstående som den som svarar får ta ställning till på en femgradig skala, från "Instämmer inte alls" till "Instämmer helt och hållet". För att ge några exempel så frågar vi ungdomarna om de upplever att i vår verksamhet:

- Där stoppar personalen den som försöker göra det otureligt för andra.
- Där känner jag att personalen tycker att det är positivt att JAG kommer.
- Där gäller samma regler oavsett vilken personal som är på plats.
- Där har jag möjlighet att påverka verksamheten. (Ekonomi, aktiviteter, regler ...)

5. De enskilda kommunerna har också möjlighet att lägga till ett par "egna" frågor.

Enkätsvaren ställs sedan samman och matas tillsammans med de kvantitativa värdena in i en excellapplikation som räknar ut de genomsnittsvärden och nyckeltal som svarar mot de mål som vi har satt upp. Dessa värden räknas ut såväl per verksamhet som per kommun och för KEKS totalt.

Med detta som underlag kan vi så börja analysera våra resultat och försöka se hur vi skall utveckla vår verksamhet.

Uppföljning som verktyg för utveckling

Att arbeta med, och sedan utifrån, denna uppföljning är det som utgör själva basen i KEKS. Vi gör naturligtvis detta på en rad olika sätt och med en rad olika metoder. Våra stora gemensamma träffar, när i princip all personal deltar, har vi valt att kalla utvecklingsforum, UF,⁶ och när föregående års resultat presenteras i slutet av januari sker det på ett UF.

För att man skall kunna förstå hur vi arbetar måste jag dock först förklara hur vi formulerar våra delmål, det vi kallar produktionsmål, och hur dessa hänger samman med våra målområden. Även delmålen måste ju, om de skall kunna följas upp, vara mål att uppnå och inte, som tyvärr är ganska vanligt, beskrivningar av de åtgärder i form av aktiviteter eller annat som man tänker vidta. Om vi tar målområdet "Trygghet" som exempel så innebär detta att ett produktionsmål avseende trygghet måste beskriva i vilken utsträckning tryggheten skall öka: Kållereds fritidsgård skall öka besökarnas samlade upplevelse av trygghet från 4,2 till 4,5 (på vår femgradiga skala). Dessa mål kan naturligtvis bara formuleras utifrån en första mätning och uttrycker alltså i grunden förändrade effekter avseende våra målområden eller delar av dessa.

När det så är dags för utvecklingsforum får alla verksamheter ut sina egna siffror för året

samt möjlighet att jämföra dessa med de egna från föregående år, med övriga verksamheter i den egna kommunen samt med genomsnittet för KEKS totalt.

För att de diskussioner som förs ska bli strukturerade och konstruktiva har vi formulerat ett tydligt uppdrag för denna dag. Risken är annars att man fastnar i enskilda frågor eller försöker (bort-) förklara resultatet istället för att försöka förstå det.

Till att börja med ska man naturligtvis gå igenom utfallet i sig och jämföra det med såväl föregående års resultat som med de mål som är uppsatta för årets verksamhet. Utifrån det man då ser uppmanas man att:

- **Analysera och försöka förstå varför det "gick som det gick" och vad man själv, "i backspegeln", borde ha gjort annorlunda för att uppnå ett bättre resultat.**
(Detta inte för att fördela skuld, utan för att kunna stärkas i att ta ansvar för sitt eget agerande. Problem finns det alltid, men det är bara sig själv man kan ta ansvar för att förändra.)
- **Analysera och diskutera speciellt två till tre svaga punkter.**
- **Analysera och diskutera speciellt en stark punkt/förbättring och försök förstå hur det kom sig att utgången blev lyckad i detta fall – vad var "framgångsfaktorn" och hur detta kan överföras även till andra områden.**
- **Fundera över om vi styr verksamheten eller om vi styrs av omständigheterna?**

De siffror/mätetal man har fått får alltså inte ses som ett färdigt svar eller en fullödlig beskrivning av "verkligheten", utan måste istället få

6. Vi genomför cirka åtta UF per år, varav tre är heldagar och fem är halvdagar. Vi brukar i dagsläget vara ca 120 personer, så det krävs en hel del planering.

ligga som grund för fördjupad analys. Utifrån det man kommit fram till i dessa analyser uppmanas man sedan att skriva ett förslag till verksamhetsberättelse där man i punktform kommenterar resultatet, dels i sig, dels i relation till de mål man har satt upp.

I nästa steg uppmanas man sedan att ta fram två eller tre punkter som man, utifrån de resultat man uppnått, vill ha som mål att förbättra/utveckla kommande år, det vill säga en verksamhetsplan. Dessa punkter skall uttryckas i siffror och även motiveras i text.

Det låter kanske som lite med två till tre mål, men vår erfarenhet är att fler mål leder till att man tappar fokus och/eller inte orkar genomföra de satsningar som krävs. Man skall också komma ihåg att dessa produktionsmål bara är en del av en större helhet och att det naturligtvis är det samlade, uppmätta, resultatet som i slutändan talar om hur väl man förvaltat sina resurser, vilken kvalitet man faktiskt presterat.

Genom detta sätt att arbeta ges personalen alltså en möjlighet att utifrån sakliga grunder ta ansvar för sitt eget arbete och de resultat man presterar. Naturligtvis måste de mål man har satt upp också förankras uppåt i organisationen och gentemot den politiska världen, men min erfarenhet är att detta sätt att arbeta leder till högst realistiska mål och hittills har vi aldrig fått "bakläxa" på de mål vi har satt upp. Men det räcker inte med att formulera mål för att verksamheten ska utvecklas och förbättras. Nästa steg på detta utvecklingsforum är därför att man, i form av en handlingsplan, skall skriva ner vilka konkreta åtgärder man tänker vidta för att de mål man har satt upp ska bli verklighet. Detta är sällan gjort i en handvändning och arbetet brukar därför ofta få fortsättas på hemmaplan.

Synliggör det konkreta arbetet

Till arbetet med handlingsplaner hör naturligtvis också att ta fram och beskriva vilka arbetssätt eller metoder som man tänker använda sig av för att nå uppsatta mål. Inte förrän man inför sig själv och omvärlden synliggjort hur man rent konkret kommer att arbeta är det realistiskt att anta att målen kommer att nås. Att till exempel säga att man ska starta ett gårdsråd räcker därför inte. En trovärdig arbetsmodell kräver att man beskriver såväl personalens motiv och förhållningssätt som stegen i den process man planerar att genomföra.

Innan vi skiljs åt återstår dock ytterligare tre frågor att ta ställning till. Den första är hur man tänker presentera enkätresultatet för besökarna på ett sådant sätt att det leder till konstruktiv dialog och förslag på hur man kan utveckla verksamheten. Detta är kanske den viktigaste frågan av alla. Lyckas man på ett öppet och reservationslöst sätt inbjuda till dialog kring verksamhetens resultat och hur detta ska förbättras har man skapat ett verktyg för delaktighet och engagemang som knappast kan överträffas. Vi har därför också tagit fram en ungdomsanpassad resultatpresentation och metoder för att använda den som alla verksamheter har tillgång till.

Fördjupning

Nästa fråga handlar om fördjupning. Som indirekt framgått innehåller det material man har fått kring den egna verksamheten enbart genomsnittssiffror. Det är den genomsnittliga upplevelsen av trygghet, utbud och påverkansmöjligheter som man i första läget får ta ställning till. Genom det enkätprogram vi använder finns det dock nästan obegränsade möjligheter att fördjupa sig i olika delar. Är tjejerna lika trygga

som killarna, upplever de med annan etnisk bakgrund samma möjligheter att påverka, vilka tycker om utbudet och vilka gör det inte. Utifrån dessa möjligheter uppmanas personalen att formulera frågor som de är nyfikna på, antingen avseende den egna verksamheten eller mer generellt. En del av dessa frågor, kring till exempel skillnader i hur tjejer respektive killar upplever olika verksamheter, blir sedan underlag för diskussioner på kommande utvecklingsforum, något som jag strax kommer att återkomma till. I vissa fall har vi också genomfört fördjupade studier för att öka förståelsen för de samband vi tror oss se i våra mätningar. Ett exempel på detta är fyra fokusgrupper kring unga tjejers upplevelse av hälsa och hälsofaror som vi lät en oberoende undersökningsbyrå genomföra i Mölndal för ett par år sedan.

Vad saknas för att åstadkomma resultat?

Den sista frågan som ställs rör just kompetensutveckling. Man uppmanas där att fundera över om det är någon kompetens, kunskap eller färdighet, som man saknar för att kunna åstadkomma de resultat man önskar. Ett svagt resultat avseende ungdomars möjlighet att påverka kanske kräver att man lär sig mer om "demokratis villkor" om man vill att det ska förbättras. Även dessa svar läggs naturligtvis till grund för kommande utvecklingsforum och andra kompetensutvecklingsinsatser.

Det bör i detta sammanhang också påpekas att detta sätt att arbeta med mål och delmål gör att nyanställd personal på ett naturligt sätt introduceras i målen och de tankar som ligger bakom dem. Introduktionen av nyanställda är annars något som ofta sker på ett ganska oegentänkt sätt, inte sällan handlar det mer om nycklar, larm och caférutiner än om verksamhetens syfte och metod.

Precis som när vi formulerade mål bygger alltså dessa diskussioner på personalens aktiva deltagande. Samma princip gäller också när vi tar steget över till kompetensutveckling.

Kompetensutveckling

Betydelsen av begreppet kompetens är inte solklar och olika läsare tolkar det säkert olika. För en del är det synonymt med kunskap, för andra betyder det någonting mer. I KEKS har vi valt att definiera kompetens som "Individens förmåga att använda sina samlade kunskaper och färdigheter för att nå uppsatta mål".

Denna definition har varit viktig eftersom den klargör att behovet av kompetensutveckling kan ha sin utgångspunkt i:

- Bristande sakkunskaper.
- Bristande färdigheter.
- Bristande förståelse för uppsatta mål.
- Bristande förmåga att hantera givna kunskaper och färdigheter för att nå uppsatta mål.

Denna definition synliggör också att en meningsfull bedömning av vilken kompetens som personalen borde ha förutsätter tydliga mål och möjligheten att bedöma vem som faktiskt "levererar".

Utifrån detta går det också att dra slutsatsen att det sätt på vilket vi arbetat med att formulera mål i sig är en viktig del av vår kompetensutvecklingsinsats. Jag är dessutom övertygad om att detta, för många ovana, sätt att diskutera och analysera de tankar och föreställningar som de bär med sig i vardagen också inneburit en för framtida kompetensutveckling viktig övning i reflektion och analytiskt tänkande. Genom att dessa diskussioner har förts "på hemmaplan"

och fokuserat på den egna vardagsverkligheten har alla kunnat delta med liv och lust och därigenom övervunnit det motstånd man kanske tidigare känt mot ett mer "akademiskt" förhållningssätt.

Den viktigaste arenan för vår kompetensutveckling är alltså våra utvecklingsforum och vår utgångspunkt är att det som tas upp skall ha en direkt och omedelbar koppling till personalens vardag och kräva deltagarnas aktiva deltagande och engagemang. Ofta är det också så att de diskussioner som förs skall omsättas i konkreta dokument och handlingsplaner – kompetens är inget man kan få serverat, den måste erövas med eget arbete. Diskuterar man vilka krav ungdomarna rimligen bör kunna ställa på verksamheten, ska detta också resultera i ett dokument som dessa ungdomar sedan får ta del av.

Hur vi rent praktiskt lagt upp utvecklingsforum har naturligtvis varierat, men en viss grundstruktur har varit återkommande. Det hela brukar inledas med en kortare föredragning där dagens tema presenteras och motiveras, vid vissa tillfällen kompletteras detta med en kortare föreläsning som ger mer fakta eller bakgrundstankar. Efter detta delas personalen in i grupper för fortsatta diskussioner. Dessa grupper kan utgöras av den egna personalgruppen eller formos utifrån olika intresseinriktningar eller uppdrag. Oftast försöker vi se till att grupperna är så blandade som möjligt för att åstadkomma största möjliga kunskapspridning.

Till dessa diskussioner får man, precis som när man diskuterar verksamhetsresultatet, en rad olika frågeställningar som skall bidra till att diskussionen blir både strukturerad och framåtsyftande. Det är här alltså inte fråga om det allmänna åsiktsutbyte som lika gärna kan ske i fikarummet, utan om diskussioner som skall leda fram till en slutsats möjlig att presentera för andra. Något som också sker i de redovisningar

som ofta avslutar dessa dagar.

Ett exempel på tema som vi har tagit upp är just vilka krav ungdomar borde ha rätt att ställa på vår verksamhet – vilka åtaganden vi förbinder oss att leva upp till i relation till våra besökare. Dessa diskussioner resulterade i ett dokument som beskriver just detta och som därigenom också slår fast att det inte bara är ungdomar som har krav och regler att rätta sig efter.

Vid andra tillfällen har vi diskuterat vikten av att man som ungdomsarbetare kan analysera sitt eget beteende och vara medveten om vilka motiv och värderingar som i olika situationer styr ens agerande. Vi har också bildat olika intressenätverk och diskuterade gemensamma frågor i dessa. Nätverken är tänkta att ge personal med liknande inriktning möjlighet att utbyta idéer och erfarenheter och också att starta gemensamma projekt. Bland nätverken kan nämnas "Delaktighet och inflytande", "Arrangemang" och "Genusfrågor".

Utöver utvecklingsforum arrangerar vi också längre och kortare kurser för olika personalkategorier. Vi hoppas bland annat att under hösten kunna utbilda femton anställda i arbetet med att tillsammans med ungdomsgrupper genomföra internationella ungdomsutbyten. Innan dess har vi förhoppningsvis kunnat genomföra en utbildning för vad vi kallar reflektionshandledare – personal som ska hjälpa kollegor i andra verksamheter att få nya infallsvinklar och perspektiv på sin verksamhet och tvätta bort den hemmablindhet som så ofta är ett hinder för utveckling.

Den senare kursen ser vi som ett viktigt bidrag till att få det analytiska förhållningssätt vi använder på utvecklingsforum att också leva kvar i vardagen, när alla dess måsten och ingrodda rutiner annars lätt tar över. Genom att tillsammans försöka analysera konkreta vardagssituationer eller "case studies" och försöka förstå varför

dess utvecklas som de gör får man en ovärderlig hjälp att se sig själv och utveckla sitt eget agerande. Till detta behövs det ofta hjälp av ett "utomstående öga" som ser och törs peka på det man själv blivit blind inför.

Att det finns ett stort behov av kompetensutveckling är det nog ingen som invänder emot. För oss har det också varit viktigt att de insatser vi gör styrs av verksamhetens krav och de brister vi ser där. Utan tydliga mål och en systematisk uppföljning är det annars lätt hänt att personalen inte ser hur de ska använda de kunskaper som presenteras eller att det i själva verket inte ens är mer kunskaper utan nya färdigheter som behövs.

Genom detta sätt att arbeta känner vi att vi att vi äntligen lyckats skapa det kretslopp som går från övergripande mål, via uppföljning till verksamhetsanpassning och nya delmål och som är basen för allt verkligt kvalitetsarbete. Detta skulle kunna vara en sammanfattning så god som någon, men några övriga saker förtjänar faktiskt att sägas om bilden av KEKS och vår verksamhet skall bli någorlunda korrekt.

En utmaning som kräver förtroende

För det första känns det viktigt att påpeka att vår utgångspunkt i ungdomars sociala behov speglar en helhetssyn på ungdomar och deras utveckling till harmoniska och trygga vuxna. Vårt mål är inte att tillhandahålla fritidsaktiviteter, utan att använda dessa som verktyg i ett socialt arbete. Denna helhetssyn innebär samtidigt att vi måste finna vägar och metoder för att väga dessa behov mot varandra. Till exempel så är inte kollektivets möjlighet att påverka och individens möjlighet att ta eget ansvar helt enkla att förena, utan kräver att vi på ett betydligt mer medvetet

sätt än i dag arbetar med att, tillsammans med ungdomarna, bygga sociala strukturer där olika behov kan tillfredsställas sida vid sida.

De metoder som idag på många håll används i den öppna verksamheten är metoder för att få caféer, läger och tjejgrupper att fungera så praktiskt och smärtfritt som möjligt. I framtiden måste vi istället hantera dessa verksamheter som metoder för delaktighet och ansvarstagande och utforma dem därefter. Detta ser jag som en av våra stora utmaningar och jag tror inte bara att det gäller oss i KEKS.

För många av de behov vi har i våra mål kan vi av naturliga skäl inte tillfredsställa åt ungdomarna, vi kan bara skapa förutsättningar för att de själva skall tillfredsställa dem. Detta kräver i sin tur att vi lyckas motivera dessa ungdomar att vilja använda vår verksamhet till något mer än bara tillfällig förströelse, att använda den för att uppnå något som inte bara finns i stunden utan som ligger längre fram – det är svårt att "coacha" den som står still. Här ligger därför vår andra stora utmaning.

Detta sätt att formulera och följa upp mål får naturligtvis på sikt också konsekvenser för sådant som organisation och ekonomihantering. Personal som tillsammans med ungdomar ska förverkliga en idé och göra det med hög grad av delaktighet och eget ansvarstagande kan inte vara tvungna att stämma av allt de gör med chef och kollegor och behöva tigga pengar från gång till gång för varje sak de vill göra. Här krävs både förtroende och en fungerande delegation av såväl makt som resurser.

Jag har hittills talat ganska lite om politisk förankring och olika måldokument. Självklart måste såväl övergripande mål som det system man använder för att redovisa resultat förankras politiskt. Det viktiga i detta sammanhang är att man inte betraktar detta som något nödvändigt ont, utan ser det som en möjlighet att få disku-

tera sin verksamhet med dem som faktiskt har det slutliga ansvaret inför den allmänhet vi är tjänstemän åt. Måldokument är inte till för att fyllas med "fina ord" utan för att ge en tydlig bild av det man vill göra. Rent praktiskt har ingen av KEKS-kommunerna haft några problem med att "få in" vår modell i sina, inbördes olika, kommunala mallar. Tvärt om har gensvaret från den politiska världen snarast bestått av stående ovationer.

Sammanfattning

Den process jag beskrivit inleddes 2001 i Möln dal när vi för första gången brottades med att formulera mål och ta fram en fungerande uppföljning. Sedan dess har ytterligare femton kommuner/stadsdelar genomgått samma process och samtliga har också valt att gå med i KEKS när detta bildades 2006.

I Möln dal, där vi alltså tillämpat modellen längst, kan vi se tydliga resultat av detta arbete, såväl i verksamhetens kvalitet som i personalens upplevelse av sin arbetsmiljö och verksamhetens status bland såväl politiker som andra förvaltningar. Vi når idag fler besökare som dessutom upplever verksamheten positivare. Personalen är enligt förvaltningens arbetsmiljöenkät markant nöjdare och kommunfullmäktige har de senaste två åren ökat vår ekonomiska ram med 1,1 miljoner utan att vi ens har bett om det.

Om jag lyssnar till mina kollegor i de andra KEKS-kommunerna upplever även de att den väg vi har slagit in på redan fått positiva effekter även för dem. Detta gäller inte minst de effekter man sett på personalen i form av inspiration, engagemang och ett nytt sätt att tänka kring den verksamhet man bedriver. De andra två kommuner som varit med längst, Kungälv och Öckerö, har även de sett att kvaliteten i verksamhe-

ten har höjts, något som övriga ännu inte har kunnat visa "svart på vitt".

Jag vet också att KEKS varit ett viktigt stöd för de mindre kommuner som är med. Dels genom de gemensamma resurser vi förfogar över i form av bland annat EU-samordnare och praktiskt uppföljningsstöd, dels att vi erbjudit ett sammanhang där man kunnat bryta den isolering man som personal lätt hamnar i i en mindre kommun.

Vi har på många sätt redan kommit långt i Möln dal, de senaste två årens arbete med KEKS har dock fört verksamheten till en helt ny nivå och ändå känns det som vi bara är i början av en lång och spännande resa. KEKS är ingen "förvaltning" utan en utvecklingsorganisation och jag tror att känslan av att vara "på väg" är oerhört viktig för det klimat vi har lyckats skapa. Det gör att våra diskussioner blir öppna och konstruktiva och bidrar också till att vi vågar ha höga mål och ta nya initiativ.

Mycket av det vi har gjort har blivit möjligt tack vare stöd från Ungdomsstyrelsen, men vi känner nu att vi har tillräckligt mycket ryggrad för att kunna gå vidare på egna ben. Men KEKS är ingen sluten klubb. För dem som har läst denna text och vill vara med på den promenaden är det bara att kontakta oss, så får vi tillsammans diskutera hur ni ska kunna gå med.

Vill du veta mer om KEKS så besök gärna vår hemsida. Där kan du också prenumerera på vårt nyhetsbrev där vi fortlöpande presenterar nya idéer och projekt.

Förtjänsten för det vi hittills uppnått i KEKS är allas. Värderingar, eventuella felaktigheter och andra brister i denna text är jag ensam ansvarig för. ●

I KEKS och dess styrgrupp ingår följande förvaltningar:

Kultur och Fritidsförvaltningar:
Mölndal, Kungälv, Öckerö, Tjörn,
Partille och Trollhättan

Fritidsförvaltningar: Stenungsund
och Ånge

Stadsdelsförvaltningar: Fosie i Malmö
samt Askim, Frölunda, Högsbo, Styrso,
Tynnered och Älvsborg i Göteborg

Social- och utbildningsavdelningen,
Bräcke

Arbetande ordförande: Jonas Agdur,
tfn: 031-315 16 24

För kontaktuppgifter och mer infor-
mation, se vår hemsida: www.keks.nu



Nackanätverkets kvalitetsarbete

Kapitlet beskriver hur Nackanätverket arbetar med frågor som inventering av behov, uppdrag och mål, definitioner av begrepp, kvalitetsfaktorer och uppföljningsmetoder för fritidsgårdsverksamhet.

Av Thomas Sass

Nackanätverket bildas

Uppföljning blir allt intressantare för ansvariga politiska nämnder i kommunerna. Nacknätverket bildades då politiker ställde frågan vad kommuninvånarna får för de pengar kommunerna satsar på fritidsgårdar. Vad kunde politiker och ledning förvänta sig för omfattning på verksamheten? Kunde verksamheten beskriva resultat och prestationer och var det man gjorde rimligt i jämförelse med hur andra kommuner sköter samma verksamhet? Från politiskt håll och från ansvariga tjänstemän fanns det också ett uttalat intresse av att verksamheten skulle utvecklas och att den skulle hålla en hög kvalitet.

Även besökare på fritidsgårdarna, ungdomar i allmänhet och i viss mån föräldrar förväntar sig att verksamheten ska ha en hög kvalitet. Utan ett attraktivt och intressant verksamhetsinnehåll kommer ungdomarna att välja bort fritidsgårdarna och därmed förlorar fritidsgårdarna sitt berättigande.

För att möta detta gick vi sex kommuner samman och bildade ett nätverk. Företrädare för den öppna fritidsverksamheten för ungdomar i kommunerna har träffats regelbundet sedan 1999 för att utbyta erfarenheter, jämföra verksamheter, lära av varandra och utveckla metoder för uppföljning, kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling.

Deltagande kommuner är:

- Nacka kommun
- Tyresö kommun
- Haninge kommun
- Gotlands kommun
- Mjölby kommun
- Jönköpings kommun

Eftersom fritids- och kulturområdet är relativt litet i de flesta kommuners organisation, och den del som berör den öppna fritidsverksamheten är ännu mindre, har vi funnit en styrka i att gå samman och arbeta med dessa frågor gemensamt. Deltagande kommuners skilda erfarenheter och samlade kunskaper har gynnat utvecklingsarbetet. Även gemenskapen och känslan av att vara många med samma yrkesområde har varit positivt i detta utvecklingsarbete.

Redan i de första diskussionerna kunde vi konstatera att det var viktigt att formulera vad fritidsgårdsuppdragen egentligen bestod av, annars skulle det inte vara möjligt att arbeta med uppföljning, än mindre med jämförelser mellan kommunerna. Om politiker, ledning och uppdragsgivare ska ha en möjlighet att se om verksamheten gör det den ska göra och om verksamheten når sina mål behöver uppdragen definieras tydligt. Annars vet vare sig uppdragsgivaren vad den kan förvänta sig och verksamheten vet inte vad den ska göra. Om man ska utveckla verksamheten så att den än bättre kan möta ungas behov på fritiden måste man veta var man befinner sig idag.

Vi på Nackanätverket började med att beskriva verksamhetens innehåll. Frågan var vad håller vi på med och vad tror vi att det är för nytta med detta för dem som besöker våra fritidsgårdar och övriga verksamhetsställen? Vi ville säkra den kvalitet vi hade för att sedan börja förbättra den. Kvalitet för oss handlade mycket om hur besökare, politiker, ledning och omvärld upplever verksamheten och vilka förväntningar som finns på verksamheten. Men det handlade också om vad de professionella inom fritidsområdet menade att verksamheten kunde erbjuda ungdomarna i kommunerna.

Vi såg det som fyra olika parter som borde ha intresse i detta arbete:

- Ungdomar (och i viss mån föräldrar)
- Politiker
- Yrkesverksamma fritidsledare
- Förvaltningsledning, ansvariga chefer och tjänstemän

Tre av parterna har fått mötas i själva arbetet att ta fram olika definitioner och verktyg. För att berika varandra har alla möten skett med deltagare från alla kommuner i nätverket. De som inte har deltagit i själva nätverksprocessen är ungdomarna själva.

Nätverksarbetet handlade till att börja med om att hitta de faktorer som ger verksamheten förutsättningar att verka och utvecklas rent organisatoriskt. Kunskapen om verksamhetens betydelse för många ungdomar var begränsad både inom egna förvaltningar, hos uppdragsgivare och ansvariga politiker samt hos samarbetspartners. Vi ringade in verksamhetens kärna och vad vi trodde var det som gör att ungdomar respektive professionella upplever den som en angelägen och väl fungerande verksamhet.

Därutöver kom diskussioner att handla om framgångsfaktorer för att nå nya ungdomsgrupper, identifikation av nya behov i öppen fritidsverksamhet och hur verksamhetens innehåll kan utvecklas så att mötesplatserna blir mer intressanta för unga på deras fritid.

Vi formulerade ett antal kriterier som måste uppfyllas för att vi skulle definiera verksamhetsställen som fritidsgårdar i våra kommuner. Genom att begränsa vad vi menar när vi säger fritidsgård har det blivit klarare vad vi menar, vi pratar om samma sak. Tidigt enades vi om att vi inte tror att alla kommundelar och områden behöver exakt lika omfattande verksamhet. Vissa kommundelar där socioekonomiska indikato-

rer visar på besvärligare villkor för god hälsa kan behöva en mer omfattande öppen verksamhet, medan behoven i kommundelar där det finns omfattande föreningsverksamhet kan tillfredställas med öppen fritidsverksamhet i mindre omfattning.

Ett syfte med att definiera och avgränsa begreppen var att politiker, tjänstemän, samarbetspartners och verksamhetspersonal skulle få en mer samstämmig bild av vilka ambitionsnivåer som är möjliga och realistiska. Detta har underlättat diskussionerna. Uppdragen måste hänga samman med tilldelningen av resurser och behoven av verksamhet.

I början ordnade vi en konferens där ca 70 fritidsledare från alla våra sex kommuner var med och tog fram formuleringar för vad som är den öppna verksamhetens möjligheter och kvalitetsfaktorer. Förvaltningsledning och ansvariga tjänstemän involverades i arbetet.

Därefter har en nätverksgrupp med 2–4 representanter per kommun träffats regelbundet. De som deltagit aktivt har lagt ned ca 10 arbetsdagar per år på träffar med nätverket, till det kommer olika arbetsinsatser på hemmaplan för alla kommuner.

Gruppen formulerade ett antal gemensamma nyckeltal som skulle beskriva verksamhetens kostnader, volymer och förutsättningar. Vi jämförde våra kommuner och redovisade resultaten i en första analys till förvaltningsledningar och nämnder i kommunerna. Diskussionerna har sedan fortsatt i respektive kommun och i vissa fall haft inflytande på strategiska beslut.

Vid ett tillfälle vartannat år har det ordnats möten mellan fritidsledare, ansvariga tjänstemän, förvaltningsledning och politiker. Dessa möten har fokuserat på kvalitetsfrågor och framtiden. Flera möten har även inneburit någon form av fortbildning med föreläsare. Därutöver har flera träffar för fritidsledare ordnats.

Bakgrund till projektet

Under ett år har nätverket med stöd av Ungdomsstyrelsen kunnat utveckla metoderna för strategisk planering, uppföljning, kvalitetsarbete och utveckling av verksamheterna. Vi ville få möjlighet att göra något av allt det material och den dokumentation som finns från gemensamma konferenser, diskussioner och gemensamt genomförda uppföljningar. Vi ville förbättra verktygen och pröva dem i alla kommuner samtidigt. Vi ville fortsätta att titta på vilka faktorer som gör en verksamhet framgångsrik.

Vi har bland annat tagit fram och genomfört en gemensam webbaserad enkät bland ungdomar som besöker fritidsgårdar, som vi sedan analyserat. Vi har även provat att genomföra gruppintervjuer, så kallade fokusgrupper, både bland aktiva fritidsgårdsbesökare och bland unga vuxna som gick på fritidsgård för ca fem år sedan. I denna artikel finner du delar av det vi kommit fram till.

Att inventera behov av öppen fritidsverksamhet och fördela resurser

De erfarenheter vi har från våra sex kommuner är att alla ungdomar har behov av öppna mötesplatser där det finns möjlighet att träffas, komma och gå som man vill och bara vara. Men hur ofta man vill gå dit, vad man vill kunna göra där och hur mycket kontakt man vill ha eller behöver ha med vuxna varierar. Vi tror att vissa ungdomar har större behov än andra av den lättillgängliga fritidsgården som har många möjligheter till möten och aktiviteter och som är öppen nästan varje kväll. Kultur- och fritidsvaneundersökningar och motsvarande som

genomförts i våra kommuner visar att fritidsgården är viktigare för vissa ungdomar än för andra. Därför kan det vara värdefullt att regelbundet inventera hur behoven och efterfrågan ser ut i kommunens olika delar.

Vi har tagit fram en idé på hur man kan inventera behovet av öppen fritidsverksamhet i en kommun. Denna modell har vi sedan prövat i en kommun per kommun. Om man genomför denna inventering får man ett beslutsunderlag, och kan lättare bestämma vilken sorts öppen fritidsverksamhet som bör finnas i ett område. Den insamlade informationen blir ett bra underlag för kommunens strategiska långsiktiga planering.

Även om ungdomar i viss mån rör sig mellan olika kommuner har våra erfarenheter visat att man i hög utsträckning är lojal med sin egen kommun när det gäller öppna mötesplatser på fritiden. Innan denna inventering kan starta måste man dela in kommunen i så naturliga upptagningsområden så möjligt.

Därefter föreslås en analys enligt tabellen för varje kommunal.

Hur många ungdomar finns i området?	
Vad efterfrågar ungdomar i området (se resultat av kultur- och fritidsvaneundersökningar och antal besökare på de fritidsgårdar som finns idag)?	
Bedömning av ungdomars fritidsstil (övervägande expressiva ⁷ eller instrumentella ⁸ ungdomar, bedöm utifrån kultur- och fritidsvaneundersökningar).	
Gör en socioekonomisk analys på området (ohälsotal, medelinkomst, antal familjer med utländsk bakgrund, antal familjer med socialt bistånd, antal barnfamiljer boende i mindre lägenheter).	
Hur många ungdomar deltar regelbundet i föreningsaktiviteter?	
Hur mycket föreningsaktiviteter erbjuds i området?	
Vad för andra anläggningar, mötesplatser och verksamheter finns i området som unga kan ta del av på sin fritid?	
Var hittar ungdomarna vuxna som de kan samtala med på fritiden idag?	

Utifrån det underlag man får in efter inventeringen kan kommunen besluta vilken nivå av öppen fritidsverksamhet ett område ska förses med. Utifrån de förväntade behoven kan man sedan formulera krav och förväntningar på verksamhetens omfattning, innehåll och förväntat resultat för respektive verksamhetsställe.

Vi har även velat ta fram en modell för hur de pengar som finns för den öppna fritidsverksamheten för ungdomar kan fördelas mellan

verksamhetsställena. Fördelningen måste utgå från behoven och ett formulerat uppdrag. Allt för ofta bygger budgetering på att alla verksamhetsställen får exakt samma resurser eller på traditioner som innebär att verksamheterna får samma anslag som alltid plus ett påslag.

Eftersom alla verksamheter behöver en viss lägsta nivå av personal för att överhuvudtaget kunna hålla öppet, och eftersom lokalkostnader ofta är svåra att påverka bör alla verksamhetsplatser få en grundtilldelning av resurser för just ett antal grundtjänster och sina lokalkostnader. Därutöver kan kostnaderna för en verksamhet variera utifrån antal ungdomar i närområdet

7. Expressiv fritid präglas av att den sker i obunden tid med en hög grad av fria val, till exempel öppen verksamhet med möjlighet till spontana aktiviteter

8. Instrumentell fritid präglas av tidsbestämd ledarledd aktivitet med långsiktiga mål, till exempel idrott i förening eller musikskola

som verksamheten försöker nå, antalet faktiska besökare, besökarnas behov och antalet timmar som fritidsgården är öppen.

Det här är ett förslag på kriterier och viktningar för att fördela resurser.

En finansieringsmodell

Med fördelningsmodellen nedan får alla verksamheter en grundförutsättning för en basverksamhet, därutöver innebär förslaget att de med större behov eller med mer verksamhet kan få ytterligare resurser.

OMRÅDE / KOMMUNDEL	Område A / Fritidsgård A
1. Baskostnader	
A. Fasta lokalkostnader Tilldelning av medel för hyra, drift, basstädning	
B. Kostnader för tilldelad baspersonal Till exempel För fritidsgård finansiering av 3,25 tjänst, För träffpunkt finansiering av 1,5 tjänst	
Summa, tilldelning / ersättning för baskostnader	
2. Beräkning för övrig resurstilldelning / ersättning	
Antal unga i upptagningsområde –500 ungdomar 10 p 501–800 ungdomar 15 p 801–1000 ungdomar 20 p fler än 1001 ungdomar 25 p	
Socioekonomiska faktorer i upptagningsområdet Till exempel medelinkomst, föräldrars utbildningsnivå, antal barnfamiljer som får stöd från socialtjänsten, invandrarbakgrund, folkhälsobokslut (=ohälsotal) trångboddhet Bedömning av upptagningsområdet socioekonomiska status 0–25 p	
Bedömning av behov och efterfrågan: Fritidsvaneundersökning (efterfrågan & expressiv fritidsstil) Besöksfrekvenser tidigare år Unga med behov av extra stöd (funktionshindrade, unga med sociala problem) Bedömning 0 – 25 p	
Ersättning för ytterligare planerade prestationer, t.ex. större arrangemang, läger, utvecklingsprojekt etc. max 10 p	
Antal öppna timmar utöver grunduppdrag, t.ex. grunduppdrag är att ha öppet 26 timmar per normalvecka 1 p per extra timme per normalvecka, max 10 p	
Poäng/bedömning övrig resursfördelning	
Tilldelning procentuellt av övriga resurser	
Tilldelning utöver basen Verksamhetspengar samt medel för ytterligare personal	
Total tilldelning	

Fritidsgårdsuppdraget

I nätverket har vi enat oss om att den främjande öppna fritidsverksamheten är det centrala för våra fritidsgårdar och övriga mötesplatser som finansieras med kommunala medel. Frivilligheten och de fria formerna som underlättar och stimulerar ungdomarnas möten i en trygg och välkomnande miljö är basen för allt som sker i verksamheten. Fritidsledarens roll är att tillvarata och främja de ungas kreativitet, intressen och behov.

Varje fritidsgård ska ha ett varierat utbud av aktiviteter som ungdomar ska kunna delta i utan att behöva anmäla sig i förväg eller behöva delta i regelbundet. Det kan vara små vardagshändelser till stora evenemang. Utbudet skall präglas av öppenhet, tillgänglighet och ska vara utan krav på prestation eller konsumtion. På fritidsgården ska det vara en trygg stämning, ett positivt umgängesklimat, fritt från mobbning och trakasserier.

I uppdraget ingår att skapa förutsättningar, för dem som besöker verksamheten, till en positiv livsstil med ett gott livsmönster samt demokratisk träning. Särskilt angeläget är det att uppmärksamma de ungdomar som i lägre grad blivit positivt bekräftade av det övriga vuxensamhället.

All verksamhet som finansieras inom ramen för kommunens öppna fritidsverksamhet ska, oavsett vem som driver verksamheten, upplevas som neutral. Alla oavsett etnisk tillhörighet, politisk eller religiös åsikt ska kunna mötas på lika villkor.

Fritidsledarnas huvudsakliga arbetsuppgifter är att:

- bekräfta alla ungdomar som kommer
- vara lyhörda och uppmärksamma på de ungas behov
- stödja och stärka ungdomarna i

deras identitetssökande

- skapa varaktiga relationer, bygga ett relationskapital som går att utmana
- metodiskt arbeta för att ungdomarna ska bli delaktiga och medansvariga i att driva verksamheten

Detta uppdrag ska mynna ut i ett antal konkreta mål som är möjliga att följa upp.

Utifrån det uppdrag som man får från ledningen eller en uppdragsgivare kan sedan varje enskilt verksamhetsställe formulera hur de ska förverkliga detta, vilka metoder man avser att använda och vad som ska göras.

Det är önskvärt att det pågår en ständig dialog mellan verksamhetspersonalen och ungdomarna för att identifiera behoven precis som dialogen mellan verksamhetspersonalen och förvaltningen måste pågå kontinuerligt för att få underlag för fortsatt strategisk planering.

Uppföljning

Huvudmannen, det vill säga uppdragsgivaren, har ansvar gentemot kommunmedborgarna för att den öppna verksamheten har en god kvalitet. Därför måste huvudmannen ägna sig åt någon form av tillsyn eller uppföljning. I en bra organisation är denna uppföljning samtidigt till nytta för respektive verksamhetsställe.

Enkäter till besökarna, intervjuer med besökare och uppföljning av nyckeltal bör ske kontinuerligt. Intressenterna av den öppna verksamheten, ungdomarna, fritidsledarna och uppdragsgivaren bör gemensamt stämna av verksamhetens värde, analysera resultaten av olika uppföljningar och formulera möjligheter till utvecklingsåtgärder.

Vi har arbetat fram en modell för uppföljning som består av tre delar

- Enkätundersökning
- Fokusgrupper
- Nyckeltal

Dessa metoder har vi genomfört på en projektfritidsgård med kommun i nätverket. Genom att arbeta med detta kontinuerligt finns det möjlighet att jämföra sig själv över tid. Samtidigt ger det möjlighet att jämföra med andra.

Syftet med enkätundersökningarna och fokusgrupperna är att få veta vad besökarna anser om fritidsgårdarna. Svaren kan ses som en spegling på hur väl fritidsgårdarna fungerar ur ungdomarnas perspektiv och vilka mål verksamheten uppnår.

Resultatet av uppföljningen är användbart för varje enskild personalgrupp på respektive fritidsgård och för de tjänstemän som arbetar på en strategisk nivå med uppföljning och planering. Materialet kan även användas för att ta fram underlag till politiker. I fortsatt arbete kan bägge nivåer ta hänsyn till ungdomarnas synpunkter, de politiska intentionerna och de ekonomiska resurserna som finns för fritidsgårdar och annan öppen fritidsverksamhet.

Med metoderna, enkäterna och fokusgrupperna, menar vi att man får en uppfattning på hur pass väl verksamheterna svarar mot besökarnas förväntningar och behov. Åtminstone till en del är detta ett tillfälle för besökarna att få påverka både den vardagliga verksamheten som den strategiska planeringen. Resultatet kan man använda för att se varje enskild fritidsgårds starka och svaga sidor och identifiera förbättrings- och utvecklingsområden. Samtidigt gör man en uppföljning av de politiska målen med verksamheten. En risk med allt för höga ambitioner med kvalitetsarbete på olika nivåer är att det blir olika enkäter från både förvaltningen och fritidsledarna själva. Risken är att ungdomarna,

vars synpunkter man vill komma åt, tröttnas ut. Därför bör alla nivåer som har intresse av uppföljning och utveckling samordna arbetet.

Enkäter och fokusgrupper

I enkäterna och fokusgrupperna har vi utgått ifrån fyra kvalitetsområden

- **Tillgänglighet**, t.ex. hur man upplever öppettider, information, trygg miljö, bra programutbud och geografiskt läge.
- **Inflytande**, t.ex. hur man upplever möjligheterna att få ta ansvar, att få påverka innehållet och hur man upplever ledarnas förmåga att tillvarata ungdomarnas önskemål.
- **Bemötande**, t.ex. om man känner sig välkommen, om man blir bekräftad, om man upplever att ledare tar sig tid att lyssna på och respekterar en.
- **Kompetens**, t.ex. om man upplever att ledare kan stödja unga, kan leda grupper och aktiviteter, och om ledarna kan skapa trygghet och hantera konflikter.

I princip alla som besökte fritidsgårdarna under tre veckors tid har fått fylla i en webbaserad enkät. Fördelen med den webbaserade enkäten har varit att resultatet varit lätt att bearbeta. Dessutom har ungdomarna känt sig bekväma med mediet och det har varit lätt att få dem att vilja delta i undersökningen. Fritidsledarna har noterat vem som fyllt i enkäten på en namnlista med de regelbundet aktiva besökarna, för att på så sätt ha kontroll över att alla bara svarar på frågorna en gång.

Utöver ett antal bakgrundsfrågor har man fått ange både hur viktig varje kvalitetsfaktor är och hur de värderar att det fungerar på sin fritidsgård.

I analysen har vi fått fram ett antal faktorer per fritidsgård som ungdomarna anser viktiga men där de bedömer resultatet som mindre bra.

Ansvar efterfrågas

Överlag har ungdomarna som deltagit i enkätundersökningen varit positiva till sina fritidsgårdar. Viktiga kvalitetsfaktorer som ungdomar samtidigt är mycket nöjda med är att det är accepterat att man "bara får vara" och träffa sina kompisar. Även mysiga och trivsamma lokaler ses som viktigt. Nästan alla känner sig välkomna när de kommer till fritidsgården och de upplever att detta är en trygg plats att vara på. Något som väckt en del diskussioner i nätverket är att det är en betydande grupp fritidsgårdsbesökare som menar att det inte går att ge fritidsledarna några förtroenden, om man har problem hemma eller i skolan får man hitta andra viktiga vuxna än fritidsledare. Ett politiskt mål i flera av kommunerna är att de som besöker fritidsgårdar ska ges möjlighet att få påverka verksamheten och få vara med och ta ansvar. Även där är det en stor grupp ungdomar som menar att de inte får tillfälle att ta ansvar och de ges inte tillfällen där de kan driva egna arrangemang. Många uttrycker att responsen är låg när det gäller att tillvarata förslag från ungdomarna.

Som ett komplement till enkätundersökningen har vi även genomfört gruppintervjuer: fokusgrupper på samma fritidsgårdar. Med dessa intervjuer ville vi fördjupa oss i hur fritidsgården fungerar och vilken betydelse den har för ungdomar. Frågeområdena var ungefär desamma, men nu enbart med öppna svar. Fritidsledarna på varje gård bjöd in 8–15 aktiva besökare som under ca 1,5 timme fick resonera kring de olika frågeställningarna. Fritidsledarnas uppgift var att se till att ungdomarna dök upp, ställa i ordning en lokal och fixa fika. De fick däremot inte närvara i själva samtalet.

Frispråkighet viktigt

Två projektledare genomförde var för sig hälften av gruppintervjuerna utifrån en gemensam samtalsguide. I flera moment listades alla svar med nyckelord på ett blädderblock, därefter fick alla deltagare poängsätta de tre mest angelägna svaren. På så sätt fick vi även förslag på rangordning på förklaringar till missnöje såväl som förslag på förbättringar. Vid varje samtal deltog också en observatör från den egna kommunens förvaltning. En idé var att samtalen skulle ledas av någon som var utomstående och därmed neutral för ungdomarna och för den egna personalen. Även observatören skulle vara neutral i förhållande till ungdomarna. På så sätt tror vi att ungdomarna kunde våga vara frispråkiga och ärliga i resonemanget. Observatörens roll var att skriva ner så mycket så möjligt av det som sades under samtalet. Observatörens uppgift var också att efteråt ge feedback till fritidsgårdens personal. Rapporten från samtalen blev tillsammans med enkätresultatet ett underlag för vidare diskussioner i personalgruppen och mellan personalgruppen och ledningen om eventuella utvecklingsinsatser och verksamhetsförändringar.

För att få ytterligare underlag för den mer långsiktiga utvärderingen och för att få mer kunskap inför fortsatt strategisk utveckling ville vi även prova att genomföra liknande fokusgrupper på äldre före detta ungdomar. I dessa samtal fick vi ännu mera feedback på vad fritidsgården haft för betydelse för sina besökare.

De före detta besökarna frågade vi bland annat vad de minns från sin tid som fritidsgårdsbesökare. Det är uppenbart att programkvällar, läger och resor har haft stor betydelse. Alla som deltog i dessa olika gruppsamtal ansåg att fördelen med att vara aktiv på fritidsgården var att man fick träffa olika typer av människor som man inte skulle ha träffat annars. Hade man inte

haft sin fritidsgård menar många att de hade hängt på stan istället.

Vi tror att den form av gruppintervjuer som vi har prövat framför allt kan användas av respektive fritidsgård vid utvärdering och planering av verksamheten. Deltagarna kan bara representera sig själva och det är svårt att dra allt för långt gångna slutsatser. Trots det ser vi vissa gemensamma tendenser från alla grupperna, dessa tendenser är värdefulla att notera när man pratar strategisk utveckling av öppen fritidsverksamhet.

Kvalitetsfaktorer för fritidsgårdsverksamhet

Bo Edvardsson, Karlstads universitet har utveck-

lat begreppet kvalitetskartor (*Kvalitetskartor – ett sätt att arbeta med kvalitetsutveckling*, Utbildningshuset/Studentlitteratur 1996). Det är en metod för att dela in olika kvalitetsfaktorer i ett antal kvalitetsområden. Utifrån dessa områden kan man sedan ta fram mål, frågor till brukare eller sammanfatta resultat av undersökningar och ta fram handlingsplaner på det som behöver förbättras. Metoden inspirerade oss och vi har bearbetat och anpassat kartorna till att passa vår verklighet. Utifrån kvalitetskartan kan man fråga efter olika parterers upplevelse av faktorerna.

Uppställningen nedan är ett exempel på hur en kvalitetskarta kan se ut för en fritidsgårdsverksamhet eller annan öppen fritidsverksamhet.

Tillgänglighet

- Fritidsgården upplevs som en attraktiv mötesplats för områdets ungdomar
- Öppettider stämmer med ungdomars behov
- Fritidsgården upplevs som en trygg och trevlig miljö
- Lokaler och utrustning upplevs ändamålsenliga
- Det är lätt att hitta till fritidsgården
- Det är lätt att hitta information om verksamheten
- Det finns en varierat och rikt utbud av aktiviteter som ungdomar efterfrågar

Personalens bemötande

- Personalen ser till att alla besökare känner sig välkomna
- Personalen har tid och intresse för att prata med ungdomar
- Ungdomarna upplever att ledarna bemöter dem vänligt och respektfullt, de unga blir tagna på allvar
- Alla ungdomar blir sedda och bekräftade
- Personalen kan vid behov ge stöd och coachning.
- Det finns möjlighet för ungdomar att ge personalen förtroenden
- Fritidsgården är en arena där unga vågar samtala, delta i diskussioner och ta kontakter

Personalens kompetens

- Personalen har pedagogisk kompetens för att utföra sitt uppdrag
- Personalen kan instruera och leda aktiviteter
- Personalen kan inspirera och stimulera ungdomar till eget engagemang och eget skapande
- Personalen kan skapa trygghet och hantera konflikter
- Personalen kan väcka intresse för aktiviteter

Ungdomars möjlighet att påverka och vara delaktiga

- Personalen är lyhörd för ungdomars önskemål
- Ungdomar ges tillfällen att påverka planering av verksamheten, lokalfrågor och inköp
- Ungdomar ges tillfällen att få ta ansvar för material, utrustning och lokaler
- Ungdomar ges tillfällen att vara medskapande av verksamhet

Svaren man får in sammanfattas i de fyra avsnitten utifrån kvalitetskartan. De olika svaren kan vägas samman i hur brukarna upplever verksamhetens tillgänglighet, om personalen har den kompetens som behövs för uppdraget, hur man som besökare blir bemött och om det finns några reella möjligheter att påverka verksamheten.

Nyckeltal

Ett vanligt nyckeltal i kommunerna är antalet besökare. Ändå har vi i dessa nyckeltal valt att inte ha med besöksfrekvenser. I regel är det den egna personalen som får i uppgift att räkna sina egna besökare. När sedan besöksstatistiken tillmäts stor betydelse i uppföljningssammanhang kan dess trovärdighet riskeras att ifrågasättas. Ett annat problem är hur ett besök ska värderas. Ska någon som besöker en fritidsgård under ganska kort tid ha samma betydelse som den som är på fritidsgården under flera timmar, som har relationer till fritidsledarna och som tar del av fritidsgårdens olika aktiviteter och möjligheter? Förmodligen har fritidsgården olika betydelse för olika ungdomar och därför vistas de även olika lång tid på fritidsgården. Trots detta kan det vara värdefullt att mäta hur mycket olika anläggningar besöks, men typen av besök och ungdomsgruppens behov måste kommenteras av verksamhetspersonalen. Vi har inte i detta projekt sett det som möjligt att få fram ett användbart material där vi jämför antalet besökare på kommunernas fritidsgårdar.

Vi har istället valt att jämföra kostnader, hur mycket verksamhet man får för pengarna och vilka förutsättningar som finns för att ge ungdomar en kvalitativ verksamhet. Vid jämförelse av flera kommuner emellan finns det möjlighet att se vad som kan vara rimligt och att lära av varandra.

För att få användbara nyckeltal är det viktigt att jämföra liknande verksamheter som har liknande uppdrag med varandra. Därför har vi avgränsat vilka verksamheter som vi räknar med som fritidsgårdar i denna jämförelse. I denna jämförelse har vi enats om att bara räkna de verksamhetsplatser som uppfyller vissa kriterier som fritidsgårdar. För att räknas med som fritidsgård i våra kommuner ska verksamhetsstället

- ha öppet minst fyra kvällar i veckan, varav en är fredag eller lördag kväll.
- ha minst tre heltidsanställda fritidsledare som jobbar minst halva arbetstiden med ungdomsverksamhet. Flertalet fritidsledare ska ha fritidsledarutbildning eller annan pedagogisk utbildning på högskolenivå.
- driva verksamheten i en lokal som i huvudsak används för öppen fritidsverksamhet för ungdomar, och därmed är inredd och anpassad för just denna verksamhet.

Övriga mindre verksamheter har definierats som träffpunkter i denna jämförelse.

Nyckeltalen i tabellen nedan grundar sig på inlämnade uppgifter från de sex kommunerna i Nackanätverket. Här redovisas ett genomsnitt.

Nyckeltal 2006

Kostnader	Genomsnitt
Verksamhetens kostnader per invånare i målgruppsålder	2 143
Verksamhetens kostnader per öppen fritidsgårdstimme	2 052
Fördelning av kostnader	
Verksamhetspersonal	58%
Lokaler	21%
Verksamhetsanslag	10%
Administration och ledning, del av förvaltning och stab, ej nämndstöd	12%
Verksamhetens volym	
Antal öppna timmar på fritidsgårdar per 100 invånare i målgruppsålder	2,26
Antal öppna timmar på alla verksamhetsplatser (öppen verksamhet) per 100 invånare i målgruppsålder	2,6
Genomsnitt antal öppna timmar/vecka/fritidsgård	27,8
Genomsnitt antal öppna timmar/vecka/träffpunkt	15
Kvalitativa förutsättningar	
Antal invånare i målgruppsålder per fritidsgård	1409
Antal invånare i målgruppsålder per verksamhetsplats (öppen verksamhet)	1 000
Antal personaltimmar per öppen timme	5,87
Personaltäthet på fritidsgård efter 18.00	3,45
Genomsnittlig personalresurs per vecka per fritidsgård	185
Fördelning av arbetstiden för verksamhetspersonalen	
Inre tid för egen disponering	14%
Utvecklingstid, personalmöten	13%
Verksamhetstid	54%
Andra uppdrag	19%
Personalens status	
Andel med 2-årig fritidsledarutbildning ¹	55%
Andel kvinnor	50%
Andel av timresurs som används för heltidstjänster	74%
Andel timresurs som används för timledare, arbetar mindre än 16 timmar/vecka, företrädesvis kvällstid	9%

1. Fritidsledarutbildning eller annan likvärdig pedagogisk utbildning om minst 2 år på högskola

Vi har sett det som en kvalitetsfaktor att ha en hög andel medarbetare som arbetar heltid som fritidsledare på en och samma verksamhetsplats. Därför har vi tittat på hur mycket av det totala antalet personaltimmar som finns för den öppna fritidsverksamheten som disponeras till heltidsanställda. Utöver dessa behöver verksamheten kompletteras med ett antal ledare som bara arbetar på kvällstid, dels för att höja personaltätheten i verksamheten på kvällar men även för att kunna ta in ledare med olika specialkompetens, till exempel inom musik, data, idrott, skapande eller annat som intresserar och attraherar ungdomar. I tabellen ovan redovisar vi endast dessa två funktioner. Därutöver finns det fritidsledare som arbetar deltid.

Återkoppling – utveckling

Vi har diskuterat det sammanvägda resultatet av enkätundersökningen, fokusgrupperna och nyckeltalen samt försökt göra en analys av både själva verktygen och det resultat vi har kommit fram till. Finns det något vi kan lära av varandra?

Resultatet är kanske mest intressant nedbrutet på verksamhetsplatsnivå, där varje enskild arbetsgrupp kan använda detta för att diskutera sin egen verksamhet. Men det har också varit angeläget att ha en diskussion mellan verksamheterna och ansvariga tjänstemän för att göra en gemensam övergripande analys av verksamhetens funktion. I en gemensam dialog kan man ta fram möjliga orsaker till resultatet, förslag till förbättringsåtgärder och kommande möjligheter och behov.

Enkätresultatet, sammanfattningen och fokusgrupperna och nyckeltalen måste också kompletteras med verksamhetspersonalens egna berättelser om vad de gjort, hur de gjort och hur de tänkt när de planerat. Verksamhetspersonalen måste också beskriva sin ungdomsgrupp

och deras specifika förutsättningar och behov.

Tjänstemännens funktion är dels att följa upp att det som politiker vill ha utfört också har utförts och redovisa starka respektive svaga sidor till ansvarig nämnd, men även att stimulera och stödja ett lokalt utvecklingsarbete. Utifrån resultatet går det även att ta fram beslutsunderlag för fortsatt övergripande planering.

Genom att flera verksamhetsplatser och flera kommuner har genomfört uppföljning med samma metoder går det också att få mer generell kunskap om verksamheten som kan ligga till grund för gemensam diskussion, analys och därmed sammanställande av ny värdefull kunskap.

Vad gör en fritidsgårdsverksamhet framgångsrik?

Vi har i diskussion med varandra och genom att försöka lyfta fram varje enskild kommuns framgångsfaktorer, formulerat ett antal viktiga punkter som vi tror är förutsättningar för att en fritidsgårdsverksamhet ska kunna vara framgångsrik.

Mål och uppdrag ska formuleras

Utgångspunkten för uppdraget är att ungdomar behöver mötesplatser där de kan träffa vuxna som har insikt i unga människors livsmönster, och som kan möta ungdomars olika behov i ett frivilligt sammanhang på de ungas lediga tid. För att detta ska bli framgångsrikt behövs tydliga formulerade uppdrag med mätbara och relevanta mål. Medarbetarna ska utifrån uppdragen göra handlingsplaner där man talar om vad och hur man tänker göra för att utföra uppdraget och uppnå målen. Det behövs en dialog mellan verksamhetspersonalen och ungdomarna för att få fram önskemålen och för att få underlag för

att tolka deras behov. Verksamhetspersonalens resultat av dessa samtal måste tas upp i möten med förvaltningen eller uppdragsgivaren.

Policydokument och program kan ligga till grund för hur verksamheten drivs

Barnkonventionen kan ligga till grund för det förhållningssätt man har gentemot dem som besöker verksamheten. Hur personalen i en kommunalt finansierad verksamhet ska bemöta ungdomar kan kommuniceras med alla berörda och skrivs ner i en gemensam policy inom kommunen. Lokala ungdomspolitiska program och att ungdomsfrågan finns med på den politiska dagordningen kan också vara till fördel för verksamheten. Öppen fritidsverksamhet för ungdomar måste finnas med på den politiska dagordningen.

Verksamheten ska följas upp kontinuerligt och systematiskt

Olika former av uppföljning och utvärdering hjälper till att identifiera vad som behöver förbättras. Resultatet behöver även beskrivas för uppdragsgivare och politiker för att visa vilka mål verksamheten uppnår och vilken samhällsnytta man gör. I uppföljnings- och planeringsarbetet ska man ta hänsyn till olika parter uppfattningar. Det gäller politikerna och tjänstemäns åsikter på en strategisk nivå, verksamhetspersonalens utifrån deras professionella perspektiv och ungdomars utifrån deras verklighet.

Organisationen har betydelse för verksamhetens utveckling, kvalitet och kompetens

På en lägre nivå i organisationen bör den öppna verksamheten organiseras som en självständig verksamhet med egen ledning, eget uppdrag och egen ekonomi. När verksamheten ses som

en separat verksamhetsdel i förvaltningens planering, mål och budget ger det verksamheten stabilitet och långsiktighet. Tjänstemän på förvaltningsnivå, med ansvar för planering, utveckling och beredning av politikens frågor, måste ha kunskap och kännedom om öppen fritidsverksamhet.

Marknadsför verksamheten

Det är viktigt att vara med i olika sammanhang och informera om vad verksamheten erbjuder. När exempelvis föräldrar, samarbetspartners, politiker, tjänstemän och ledning har kunskap om verksamheten och dess värde ökar verksamhetens status. Fritidsgårdarna måste synas och ingå i en helhet tillsammans med andra anläggningar och verksamheter inom idrotts-, fritids- och kulturområdet.

Nätverk med andra

Nätverk är bra för kreativiteten, de kan ge nya lösningar på gamla problem. Fritids- och kulturområdet är ett relativt litet område inom en kommun. Därför är det bra att man försöker finna samordningsvinster inom kommunens egen fritids- och kultursektor. Utöver det är det även värdefullt att samarbeta med andra kommuner om utvecklingsarbete och fortbildning för fritidsområdet. Inom en kommun är det även värdefullt att samverka med andra verksamheter som traditionellt sätt har helt andra uppdrag, till exempel skolan och socialtjänsten. Syftet med samverkan är att komplettera varandra och på så sätt gynna ungas uppväxt.

Ge personalen i verksamheten bra förutsättningar

Välutbildad och professionell personal är viktig för att en fritidsgård ska lyckas med sitt upp-

drag. "Lägstnivån" på personalen ska vara hög! Att vägleda unga på deras fritid kräver att man är uppdaterad om vad som sker inom ungdomskulturen.

En kommande diskussion är sedan om det finns framgångsfaktorer i verksamheten. Vi tror att vi även där kan lära av varandra över kommungränserna. Hur gör man för att nå fler ungdomar, hur gör man för att nå de ungdomar som bäst behöver verksamheten som kanske inte kommer idag? Hur gör man för att ge dessa ungdomar det stöd och de erfarenheter de behöver få? Hur gör man för att göra den samhällsnytta som man förväntas att göra? Denna diskussion och kartläggning har bara börjat och det gemensamma samtalet fortsätter.

Sammanfattning

Med en tydligare modell för strategisk planering, uppföljning och utveckling tror vi att man kan få ut mera av verksamheten, modellen bygger sammanfattningsvis på att:

1. förvaltningen undersöker behov av verksamhet per kommunedel, bland annat genom inventeringar och fritidsvaneundersökningar,
2. nämnden, förvaltningen, uppdragsgivaren och verksamheten formulerar mål och uppdrag per kommunedel,
3. förvaltning/uppdragsgivaren fördelar resurser utifrån behov och uppdrag,
4. verksamhetspersonalen planerar verksamheten, göra en verksamhetsplan eller handlingsplan utifrån uppdraget,
5. verksamheten genomförs,

6. resultatet följs upp med ungdomsenkät, fokusgrupper, nyckeltal och verksamhetsbeskrivningar,

7. analys av resultatet och dialog kring möjligheter och behov,

8. utvecklingsområden identifieras,

9. förbättringsåtgärder genomförs.





Observatörer i öppen verksamhet

Detta avsnitt handlar om att arbeta med kvalitetsaspekter och verksamhetsutveckling med hjälp av observatörer i den öppna verksamheten. Utgångspunkten för det som behandlas i detta kapitel är en utbildning för att göra observationer i öppen fritidsverksamhet.

Av Märten Roosvall

Inledning

Detta avsnitt handlar om att arbeta med kvalitetsaspekter och verksamhetsutveckling med hjälp av observatörer i den öppna verksamheten. En utbildning om observationer i öppen fritidsverksamhet genomförs i Skarpnäcks folkhögskolas regi utifrån ett initiativ från Kunskapscentrum för fritidsledarskap och dess styrgrupp. Utbildningen har riktats till medlemsorganisationernas fritidsledare och syftet är att dessa ska få en observatörskompetens att använda för internt utvecklingsarbete inom nätverket (mer information om Kunskapscentrum finns i slutet av kapitlet).

Då denna utbildning, i skrivande stund, fortfarande pågår och är under utveckling kan jag inte överblicka hela den process som vår utbildning kommer utgöra när den är avslutad. Detta gör att det som jag kan beskriva är de utgångspunkter som utbildningen har och den process som vi hittills har haft. När jag resonerar runt observationer och observatörsrollen är det de förutsättningar, distinktioner och vägval som vi har gjort i vår utbildning som avses, jag gör inte anspråk på att beskriva alla möjliga definitioner och inriktningar som observatörsarbetet kan innefatta.

Observatörens roll går till stor del ut på att uppmärksamt iaktta personalens ledarskap, förhållningssätt och metoder – en metod att titta på metoder så är ofta *hur* man arbetar i centrum. När metoder istället ska iakttas, som är aktuellt här, så menar jag att *vad* man ska titta på är överordnat. Detta innebär några viktiga skillnader mot de tidigare exemplifierade metoderna i denna bok. Teorin får en oerhört viktig roll, det är dessa teorier som skapar förutsättningen för praktiken. Det perspektivbyte som

dessa fritidsledare måste genomgå, från fritidsledarrollen till observatörsrollen är avgörande för vilken kvalitet observationerna kommer att ha. Här grundläggs den skillnad som en yrkesmässigt utförd observation ger från en bild återgiven av en privatperson som bara åser ett skeende. Den yrkesmässige observatören har deklarerat sina utgångspunkter, strukturerat sina observationer utifrån avvägda kriterier och har tagit till sig teorier som vägleder denne i sina distinktioner och i sitt agerande. Detta gör dessa observationer mer relevanta, användbara och adekvata i ett yrkesmässigt sammanhang – utan att falsifiera den bild som privatpersonen skapar.

Detta kapitel kan, för den som är nyfiken på observatörsrollen, fungera som – om inte en handbok – så åtminstone vägledning kring vad man bör tänka på och vad detta perspektivbyte kan innehålla. Då observatörsrollen är ganska avancerad, komplex och innehåller ett stort mått av ansvar gentemot dem som har gett observatören förtroendet att iaktta dem, är det rimligt att även observatören i sin tur har tagit uppgiften på allvar och satt sig in i de professionella förutsättningar som detta arbete kräver. Detta, menar jag, innebär att det är nödvändigt att ta till sig en del teoretiska resonemang. Teorierna i denna text är förenklade för att passa in i det utrymme som ges och är hela tiden kopplade till den observatörsroll där de ska appliceras. Jag tror och hoppas att texten ska kunna upplevas som intressant och användbar även för den som inte tänker sig att agera observatör i professionell mening.

Observationer som en del i utvecklings- och kvalitetsarbete

I observatörens arbete ingår att läsa igenom dokument som den observerade enheten styrs av och dokument med verksamhetens programförklaringar till allmänheten. Observatören intervjuar enhetschef, fritidsledare och besökare samt gör direkta observationer i verksamheten. Observatören sammanställer sedan alla dessa intryck och återkopplar dem till den aktuella enheten. Observatören har här möjligheten att ge en bild av hur måldokumentet och uppdraget stämmer överens med den verksamhet som har iakttagits. Vidare återkopplas den bild som intervjuerna har gett och hur detta innehåll förhåller sig till innehåll i dokument och verksamhet.

Observationer ger som vi ser en slags uppföljning från observatören till personalen hur de arbetar och förhåller sig på sin arbetsplats. Återkopplingen ger underlag för en mer nyanserad analys och dialog kring verksamheten och dess innehåll. Observatörernas totala arbete förtydligar den röda tråd som går från de politiska målen via verksamhetens innehåll till brukarnas behov och önskemål. Men främst är kanske ändå observationer ett utvecklingsinstrument för den aktuella enheten.

Teoretiska utgångspunkter

För att skapa sitt observatörsperspektiv räcker det inte med att veta vad man ska iakttä, man behöver veta varför man ska iakttä just detta och hur man ska förhålla sig till det. Till detta behöver man teorier som skapar observatörens utgångspunkter. Jag ska nu försöka beskriva några viktiga teorier och hur de hänger samman med observatörsrollen.

En viktig teoretisk utgångspunkt är det socialkonstruktivistiska synsättet. Inom socialkonstruktivismen menar man att det inte finns någon objektiv verklighet, att det alltid är en observatör, en människa som bestämmer verkligheten. Med detta menas att det alltid är en person som sätter ord på vad det är vi ser, hör och upplever och det är via dessa beskrivningar som verkligheten skapas. Vidare menar socialkonstruktivisterna att varje observatör, alltså varje människa, skapar sin egen bild av det som hon eller han är med om. Detta ger vid handen att det inte finns en gemensam bild om vad som händer och hur saker ser ut. Alla har sin egen bild och ingen bild är mera sann än någon annan (se Petitt och Olson, 1992). Sedan gör vi människor överenskommelser mellan varandra, vi kommer överens om vad saker ska heta, vad som är vackert och fult, att stadshuset är stadshuset osv. Det finns stora överenskommelser mellan många. Det finns överenskommelser som görs i vissa positioner, som får konsekvenser långt utanför deras sammanhang. Det finns subgrupper som har överenskommelser där betydelsen av saker är känd endast av några få.

Ju mer vi umgås med vissa människor, desto fler överenskommelser gör vi och vi upplever att det är enkelt att samarbeta med dessa människor. Vi kan även stöta på människor som har befunnit sig i sällskap som gjort överenskommelser som är väldigt lika dem vi är vana vid och vi upplever att samarbetet går lätt redan från början. På en arbetsplats kan man över tid ha skapat överenskommelser som många är införstådda i, detta kan lätt leda till att denna grupp tror att de har den sanna bilden, att de är de som gör rätt distinktioner och gör saker på rätt sätt. Detta kan göra det svårt för någon som kommer från ett annat sammanhang med andra överenskommelser att göra sina bilder giltiga. Två

personer som har sett samma film, läst samma bok eller varit på samma konsert kommer att ge olika bilder, lägga vikt vid olika saker, trots att de pratar om samma verk eller händelse. Vad vi väljer ut och väljer bort i våra beskrivningar av verkligheten är i stor utsträckning kopplat till tidigare erfarenheter, överenskommelser och vanor. Vi får starka associationer av vissa saker där andra inte alls ser dessa associationer. Vi är vana vid vissa beteenden, tolkningar och vi har lärt oss vad som är riktigt och vad som är viktigt. Det är också så att en människa inte kan ta till sig all information i en viss situation, som är potentiellt möjligt för dennes sinnen att ta till sig. Det skulle skapa kaos.

Därför skiljer vi ut och samlar vår uppmärksamhet på några av intrycken. Det kallas för att göra distinktioner. Med hjälp av dessa distinktioner skapar vi en bild som ger mening åt situationen. När vi gör våra distinktioner så har vi utelämnat många andra möjliga intryck, vi har förenklat (Andersen 2005). En annan människa gör andra distinktioner som ger en annan bild och en annan berättelse. Denna utgångspunkt är viktig för observatören, att man bara ger sin egen bild och att den inte är mer sann än någon annans samt att den bild observatören ger konstrueras i den språkliga formulering den levereras i. Observatören behöver hela tiden vara medveten om att dennes bild kan ge mottagaren helt andra associationer än den som observatören avsett.

Berättelser, positioner och funktioner

Vi skapar vår verklighet med språket, detta ger oss inte bara beskrivningar utan även stämningar. Det språk som förekommer på en fritidsgård skapar stämningen på gården. Det språk som används mellan besökarna, mellan personalen, mellan besökare och personal. Tonen och

orden skapar gården, beskrivningar av gården skapar gården. Här anknyter det socialkonstruktivistiska till det narrativa arbetssättet där man arbetar med berättelser och hur berättelser skapar historien, nuet och framtiden. Observatören arbetar utifrån detta för att skapa alternativa berättelser som också är sanna men plockar fram andra sidor hos individer eller exempelvis en fritidsgård (Morgan 2004). Det är viktigt för observatören att hela tiden vara medveten om att det finns många berättelser som skapar ryktet och identiteten hos en viss gård, men ofta är det en dominerande berättelse som ges mer utrymme än andra berättelser. Observatören ska inte lägga ner tid på att ta reda på vilka berättelser som finns, bara tänka på att den berättelse som hon/han ger vid återkopplingen kommer att mätas mot detta i någon utsträckning. Observatörens berättelse är inte mer sann än den rådande berättelsen, men heller inte mindre sann – de är lika sanna.

Detta synsätt kan förhoppningsvis hjälpa observatören att bli modigare i att framföra sin berättelse, utan sanningsanspråk. Kanske kan observatörens berättelse bli en alternativ berättelse, en berättelse som lyfter fram nya sidor som konkurrerar med och nyanserar de redan rådande berättelserna.

En annan viktig teoretisk utgångspunkt är systemteori. Systemteori är ett sätt att betrakta relationer mellan delar av ett system, exempelvis mellan varje enskild besökare på en fritidsgård och helheten, exempelvis den totala besökargruppen på gården. Det kan även vara varje enskild personal på gården kontra hela personalgruppen eller varje medlem i en familj kontra familjen som helhet. Varje del får sin betydelse för systemet via sin position och funktion i helheten. En persons beteende kan med andra ord enbart förstås genom att vi förstår vilken position och vilken funktion denne har i systemet.

I familjen måste barnen förstås utifrån en mängd variabler, exempelvis om de är storasyskon, mellanbarn eller lillasyster/lillebror – men inte utifrån tänkta schabloner utan utifrån hur dessa positioner och funktioner påverkar familjen och hur familjen påverkar dem. Rollerna är skapade i interaktionsmönstret hos denna familj. Detta innebär att en individ kan fungera helt annorlunda i ett annat sammanhang, exempelvis i stallet eller i idrottslaget. Inom systemet så påverkas alla av alla och alla påverkar alla. Ingen skulle bete sig precis som de gör om det inte vore för de andra delarna i helheten. Det är omöjligt att dela upp helheten i separata delar utan att värdefull kunskap går förlorad (Tomm 2003, Pettitt och Olson 2005).

Man kan alltså inte förstå en individs beteende om den är tagen ur sitt system, för det är i detta sammanhang som beteendet har formats i interaktion med övriga medlemmar, det är där det blir begripligt. Detta ger observatören den viktiga utgångspunkten att de inte måste eller kan förstå vad det är de iakttar, vilket tydliggör även för observatören att han eller hon bör hejda sig från snabba idéer, tolkningar och slutsatser kring ett visst skeende. Deras beskrivningar kan dock hjälpa den aktuella arbetsgruppen, som har möjlighet att förstå positioner och funktioner, att få syn på sina egna utgångspunkter, förhållningssätt och agerande. Det skapas ny förståelse och därmed finns öppningar för nya infallsvinklar och en ny praxis.

Ytterligare en teoretisk utgångspunkt är det som Leif Askland kallar för idealet om saklighet (Askland 1997 s. 199, citerad i Björndal 2005). Med detta menar han att goda observatörer tydligt måste skilja mellan:

- **Information som hör till situationen (kontextuella faktorer, t.ex. vem som observerar och vad som iakttas, vilka andra som finns med i situationen och**

vad som skett innan observationen inleddes).

- **Beskrivning av det som konkret och faktiskt äger rum.**
- **Tolkning, dvs. vad som anses ligga till grund för det som observerats.**
- **Bedömning dvs. vilka konsekvenser man anser det som observerats bör leda till.**

För våra observatörer blir åtskillnaden av dessa punkter att de två första faller på deras lott och de två senare ansvarar den observerade verksamheten för.

Askland kompletterar detta med följande:

- **Du ser vad andra gör men inte varför de gör det.**
- **Värdet av det som andra gör är något som du själv upplever.**
- **Du ser inte vad andra tänker och upplever.**

Observatörsrollen

Den observatörsroll som vi har eftersträvat är en roll med låg grad av delaktighet och en hög grad av öppenhet. Observatören ska inte delta i de verksamheter som observeras, observatören ska göra sig själv så ointressant som möjligt. Samtidigt med detta är det viktigt att observationerna inte är hemliga. Alla som frågar ska få information om vad observatören iakttar och varför. Detta innebär inte att observatören har skyldighet att reda ut alla dimensioner i de tankar som går runt under ett observationstillfälle. Observatören måste få samla sina intryck och göra en genomtänkt återkoppling. Observatörer är inga inspektörer, de talar inte om vad som är fel, de talar inte om hur det ska vara, de är inga

experter – men de talar om vad de ser.

I denna text har jag tagit utgångspunkten att det är fritidsledare som ska sätta sig in i observatörsrollen. Fritidsledarrollen och observatörsrollen är två roller som i sin natur, på många sätt, ligger väldigt långt ifrån varandra. Fritidsledaren ser det i regel som en viktig del av sitt arbete att vara nyfiken på besökarna, skapa interaktioner med dem, skapa kontaktytor för olika grupper att träffas och tillsammans med besökarna skapa roliga aktiviteter. Observatören, i den roll vi har valt, ska göra sig så ointressant som möjligt, vara den tillsynes tråkiga och livlösa betraktaren som fokuserar på sina iakttagelser utifrån förutbestämda kriterier och inte på de händelser som personalen som arbetar i verksamheten ska fokusera på. Oavsett vilken roll man utgår ifrån när man avser att sätta sig in i observatörsperspektivet, så är det viktigt att fundera kring hur dessa roller förhåller sig till varandra och hur den egna rollen förhåller sig till dem som ska observeras. Detta hjälper observatören att reda ut vad som är viktigt att tänka på i den aktuella rollförskjutningen. Det visade sig att det som många upplevde som svårast var att hålla sig ointressanta i förhållande till personalen på observationsenheten. Det skapas nyfikenhet kring yrkesmässiga lösningar, många överenskommelser kring språk och rutiner känns igen fast man aldrig tidigare setts, en vilja att bidra med egna lyckade lösningar kan vara svår att hålla tillbaka.

Vidare är det viktigt för observatören att skilja på konstateranden och fakta: "detta såg jag hända", och värderingar: "det jag såg innebär/betyder följande". I de teoretiska utgångspunkterna har vi sett att det vi upplever att vi ser är vår egen konstruktion; observatören bör därför arbeta med formuleringar i stil med: "det här upplevde jag att jag såg". En värdering är när vi inte nöjer oss med det utan går vidare med åsik-

ter om händelsen, alltså de två senare punkterna i Asklands tidigare redovisade tankar. Det är dessutom så mycket svårare att komma överens kring värderingar, än det är att komma överens om konstateranden och beskrivningar av vad som upplevdes hända. Det är sålunda både enklare och mer professionellt för observatören att hålla sig till beskrivningar utan att värdera, problemet är bara "att en värdering av något som bra eller dåligt är något av det mest universella och spontana som både människor och djur uppvisar i sitt beteende" (Cacioppo, Gardner och Berntsson 1997 i Björndal 2005, 7). Observatören bör ständigt vara uppmärksam på detta närmast reflexmässiga beteende.

För observatören är det av stor vikt att hela tiden vara medveten om att den situation som observeras i viss utsträckning också reflekterar över observatörens närvaro och dennes handlingar (Hammersley och Atkinson 1996 i Björndal 2005). Utan observatörens närvaro är det inte säkert att det iakttagna skeendet skulle vara detsamma.

Vad ska observeras?

Observation kommer från latin och betyder att iaktta eller att undersöka. Det som åsyftas här är en uppmärksam iakttagelse vilket betyder att man är koncentrerad på att observera något utifrån på förhand givna kriterier. Kriterierna behövs som en grund, vi behöver vara medvetna om vilka kriterier som styr våra observationer och de ska hjälpa oss att se inom vilka ramar vi ska göra våra observationer (Björndal 2005). Inledningsvis kan det vara bra för observatören att själv skapa sina kriterier och definiera dem. När observatören är mer van kan det vara spännande att låta den observerade enheten önska vilka kriterier som observatören ska ha i fokus. Detta hindrar inte observatören att själv dekla-

rera att vissa kriterier alltid kommer att finnas med i dennes fokus.

Här följer några exempel på kriterier som kan fungera som utgångspunkt:

Verksamhetsuppdrag

- verksamhetens politiska uppdrag
- förankring i personalgrupp, anpassning mellan uppdrag och verksamhet
- koppling till metoder och arbetssätt
- uppföljning och utvärdering
- forum för analys och utveckling
– finns det, hur ser det i så fall ut?

Ledarskap

- inom personalen/mellan chef och fritidsledare/gentemot besökarna/inom besökargruppen
- förhållningssätt
- regler/rutiner
- genus/jämställdhet
- personalens sammansättning/mångfald
- konflikthantering

Delaktighet/inflytande

- former för inflytande (för personal och för besökare)
- vem har mandat i vilka frågor? (för personal och för besökare)
- vet alla hur det är tänkt? (för personal och besökare)

Klimat

- miljö/stämning både fysisk och psykosocial
- trygghet

För att observationerna ska bli så användbara som möjligt för den aktuella enheten är det viktigt att försöka beskriva *hur* det ser ut när man får syn på en viss händelse inom ett av de givna kriterierna.

- Hur ser det ut när någon entusiasmerar besökarna?
- Hur ser det ut när någon skapar god stämning?
- Hur ser det ut när någon skapar lugn i en stökig situation?
- Hur ser det ut när det inte känns som om personalen har kontroll på situationen?

Ju mer konkret i sina beskrivningar observatören kan vara, desto lättare blir det för den aktuella personalgruppen att ta till sig den återkopplade iakttagelsen. Svepande kommentarer som: "och sedan när Siv kom in i rummet så blev det lugnt" eller "det kändes som om Anders inte kunde hantera den här gruppen runt datorerna", är svårare att ta till sig eller ha nytta av vare sig innehållet är positivt eller negativt.

När det gäller valet mellan att observatörerna ska ha ett kvalitativt, beskrivande perspektiv eller ett kvantitativt, räknande perspektiv så har vi fastnat för det man kan kalla för ett flexibelt mellanting eller en pluralistiskt användning av metoder där man kan använda det som passar bäst för varje situation (Björndal 2005). Vårt val av metod för observatörsrollen bygger på det kvalitativa perspektivet. Observatören iakt-

tar och beskriver sedan vad hon eller han har sett. Men så hamnar observatören i en situation där personalgruppen är betjänt av att få veta hur frekvent detta var för att de ska kunna värdera denna observation på rätt sätt. Då är observatören hjälpt av ett kvantitativt komplement. Exempel: en besökare gick in bakom bardisken, fast det inte är tillåtet. Sker detta en gång är det inget problem. Sker det ofta är det ett problem för personalen att handskas med (kvantitativt, räknande). Men iakttagelsen kan få en ny innebörd om detta kompletteras med en beskrivning som innehåller informationen att det dessa besökare gjorde var att lämna tillbaka lånade spel eller dylikt (kvalitativt, beskrivande). Om besökarna bakom bardisken är inblandade i ansvarsuppgifter inom gårdens arbete med brukarinflytande så får iakttagelsen ytterligare en dimension. Som vi ser verkar dessa perspektiv kompletterande både för observatören och för verksamheten.

Observationsprocessen

Observationsprocessen innehåller mer än bara själva observationen. Den totala processen innehåller följande steg:

- **Observatörerna tar kontakt med enheten som ska observeras. De begär in önskat material som berör verksamheten.**
- **Observatörerna intervjuar enhetschef/föreståndare, fritidsledare och besökare.**
- **Observatörerna utför observationer i verksamheten ett visst antal öppetpass.**
- **Observatörerna återkopplar sina intryck och iakttagelser till personalgruppen och kombinerar intrycken**

från dokument, intervjuer och observationer.

Kontakt med enheten

För att det ska bli aktuellt med observationsarbete krävs naturligtvis att någon beställer eller önskar att få bli observerad. Arbetet fortskrider sedan med att observatören tar kontakt med enhetschefen/föreståndaren för den aktuella verksamheten och reder ut vad det är för observationer som önskas och gör upp om diverse praktiska frågor. När bör observationerna lämpligast ske? Hur kan observatören få en så komplett bild som möjligt på den begränsade tid som de har till sitt förfogande? (I vårt fall ca 3–4 öppna pass). Hur ser verksamhetens karaktär ut, är det olika grupper som besöker eftermiddagar och kvällar, vardagar och helger? Finns det riktad verksamhet? I samband med denna kontakt så begär även observatörerna de nödvändiga dokumenten för att kunna sätta sig in i den aktuella verksamheten. Här avses exempelvis verksamhetsberättelser, måldokument, verksamhetsplaner, uppdragsbeskrivningar etc. Dessa dokument har observatörerna satt sig in i innan de gör sitt första besök i verksamheten.

Intervjuer

De erhållna dokumenten utgör, tillsammans med dimensionerna som angivits i de kriterier som styr observationsprocessen, underlag för intervjuer med i tur och ordning enhetschef/föreståndare, personal och besökare. När intervjuerna genomförts kan observatörerna få en överblick över hur uppdraget är förankrat i alla dessa nivåer. Hur det kan skilja sig kollegorna emellan och besökarna emellan, några fritidsledare känner till uppdraget andra inte, några besökare vet hur inflytandet fungerar andra inte. Vissa fritids-

ledare tycker att chefen lyssnar, andra inte, vissa besökare upplever att besökarna har mycket att säga till om, andra inte. Alla är överens om att chefen är bra på att försvara verksamheten i offentliga sammanhang etc.

Observationer

Innan observatörerna på utbildningen gick till sin första observation så fanns det många frågor kring rollen, framför allt kring i vilken utsträckning man skulle hålla sig utanför det skeende som de iakttog. Alltifrån vardagliga händelser till extrema situationer togs upp för att få klarhet i när de skulle lämna sin observatörsroll för att undsätta personal eller besökare. Vi lyckades till slut nå fram till att det skulle till så extrema situationer för att observatören skulle ingripa, så att vi kunde räkna bort den problematiken. Efter att de hade varit ute på observationer så var det två olika situationer som framstod som svåra att hantera. Den ena var att det var så lite besökare under en viss period att observatören inte visste vad denne skulle göra. Det andra var att hålla sig ointressant och ointresserad inför personalen, kollegor med många gånger spännande lösningar på kända problem. Det blev inte lättare av att det senare problemet blev större när det kombinerades med det förra. Ju mer observatören har att iaktta desto lättare blir det att hålla sig till sin roll, till en viss gräns då observatören behöver avgränsa sitt fokus för att inte förlora sig i en alltför stor mångfald av iakttagelser.

Observatören kan själv laborera med sin position i lokalen. Att växla mellan att vara iakttagare av specifika skeenden till att betrakta en större helhet. Att blanda observationer helt nära med betraktelser på håll. Observatören bör naturligtvis undvika att hamna i "staty-" eller "högvaktsliknande" positioner.

Återkoppling

Vid återkopplingstillfället bör alla berörda nivåer i organisationen närvara. Högre chef, enhetschef/föreståndare och om möjligt samtlig personal på enheten. För att se till att personalen på den observerade verksamheten blir de som tar ansvar för dokumentationen under återkopplingen så bör enhetschef/föreståndare meddelas i förväg att de förväntas göra anteckningar, gärna att flera i personalen gör det samtidigt. Om observatören ska lämna ifrån sig skrivet material eller inte är ett beslut som bör vara klart innan återkopplingen. Vi valde att de inte skulle lämna ifrån sig något skrivet material, dels därför att den mottagande personalgruppen ska skapa sitt eget dokument kring det som återkopplas, dels för att undvika att de skrivna formuleringarna tog överhanden och skapade starka känslor, missförstånd etc. Stödord i rubrikform kring de aktuella kriterierna kunde enheten dock få. Istället levererades en muntlig framställan utifrån de givna kriterierna och personalgruppen skapade sin förståelse kring det som blev sagt. Observatörerna inledde med att noga informera hur återkopplingen skulle gå till. Först återkoppling sedan diskussion, om så önskas.

Stort fokus för observatören under återkopplingen ligger kring att hålla sig till beskrivningar av vad de har sett och undvika att göra värderingar. Här kopplas innehållet i dokumenten samman med intervjuer och observationer. Många både positiva överraskningar och saker att fundera på blir tydliga när denna kedja kopplas samman.

- Hur rimmar verksamheten med uppdraget?
- Hur har personalen förstått sitt uppdrag?

- Har alla i personalen samma bild av uppdraget?
- Hur ser personalen på sin arbetsledares förmåga i olika situationer?
- Hur ser det ut med delaktigheten?
- Den verksamhet som finns beskriven i dokumenten är det den som observatörerna ser när de observerar?

Efter detta följer återkopplingen av observationer gjorda på plats i verksamheten. Som tidigare nämnts så förhåller det sig så att ju konkretare observatörerna hade förmågan att vara, desto lättare är det att ta informationen till sig. Om man har varit flera observatörer på samma enhet så innebär detta inte att de måste vara överens om vad de har sett, de kan redovisa olika bilder. Är de förberedda kan de dessutom föra resonemang inför gruppen kring detta. De återkopplade iakttagelserna hjälper inte bara personalen att utvärdera sin praxis och ta reda på om den är bra eller dålig utan i och med att de får syn på sin egen praxis får de även den viktigaste förutsättningen för att kunna börja ett utvecklingsarbete.

En ständig balansgång för observatören är att utmana personalgruppen med iakttagelser och observationer som de själva inte sett samtidigt som de hela tiden måste göra detta med en respekt och på ett sådant sätt att ingen såras eller kränks. Det kan leda till besvikelser hos den observerade personalen både om en väntad utmaning uteblir och om återkopplingen upplevs bestå av osympatiskt framförda synpunkter som känns orättvisa.

Under återkopplingen så tillåter observatören ingen diskussion kring iakttagelserna som presenteras, endast klagande frågor om

oklarheter uppstår. Om personalen så önskar kan en diskussion följa de återkopplade iakttagelserna, där detaljer kan skjutas till. En funderande och utforskande diskussion kollegor emellan kan ta vid.

Är den som är ovan i sin observatörsroll eller är nyfiken på att själv få en återkoppling på sin återkoppling, kan denne själv bjuda in en observatör som efteråt kan vara med i ett samtal kring rollen och agerandet. Hur har jag handskats med att återkoppla känsliga saker? Lyckades jag undvika att hamna i försvarspositioner? Vilket intryck fick du av mig när jag redovisade mina iakttagelser? Hur handskades jag med eventuella önskemål om tips från gruppen?

En begränsning med observationer som man aldrig kan komma runt är att observatören har en förförståelse och endast kan se det denne själv har förmågan att se, förstå det som hon eller han har förmågan att förstå, kunna förmedla det som denne har ord och språk för att berätta. Återigen kan vi konstatera att återkopplingen är därför inte någon sanning utan bara en redovisning av vad just denna eller dessa observatörer såg och kunde berätta.

Slutord

På några ställen i texten har jag berört effekter som vi har kunnat ana att arbetet med observationer kan ge. Det handlar i första hand om effekter för den som observerar och för de som blir observerade, även om den organisation som verksamheten tillhör har stora möjligheter att ta till sig av utfallet. För den observerade enheten rör sig de huvudsakliga effekterna naturligtvis kring den spegling de får av sin verksamhet. Den stämning som råder på gården, personalens ledarskap, förhållningssätt och metoder. Hur personalen samarbetar med varandra och med bru-

karna. Att få syn på sin praxis är ett avgörande steg för att kunna utveckla denna. Vidare får de en bild av hur verksamheten stämmer överens med uppdraget och hur väl uppdraget är förankrat i personalgruppen. Detta bör skapa en diskussion om uppdraget och hur de ska förhålla sig till de aktuella dokumenten, kanske även börja ställa krav på innehållet: vilka är avsikterna med verksamheten, är de tillräckligt tydligt formulerade?

I vilken utsträckning som personalen har samma bild av vilket arbete som ska utföras och hur, är något som de nu har fått en spegling av och som blir en bra utgångspunkt i arbetet med dessa frågor. De får dessutom en bild av hur besökarna ser på sin roll och hur de ser på verksamhet och personal. Personalgruppen får både viktiga detaljer och en helhetsbild som underlättar det fortsatta utvecklingsarbetet.

De observerade verksamheterna har möjlighet att få ut mycket av observationerna, men frågan är om inte observatörerna får ut ännu mer. De får en ökad medvetenhet kring hur ledarskap, metoder och förhållningssätt ser ut för en yttre betraktare. De får ett utifrånperspektiv på personalens rörelse i ungdomsgruppen och deras interaktion med besökarna. De tvingas träna sig i att beskriva hur ett ledarskap ser ut, inte bara vad det kan leda till. Många gånger tror jag att observatörerna kommer hem till sin egen verksamhet med nya ögon, ser den egna verksamheten halvt utifrån. Nya tips kan ha snappats upp under observatörsarbetet som är överförbara till den egna verksamheten. De utvecklar sitt frågande i intervjumomentet. De har en ökad träning i att koppla styrdokument till verksamhet och vice versa. Detta kan även skapa en ny syn på funktionen och betydelsen av olika styrdokument och varför de ska ligga till grund för verksamheten. Med detta kan man

även tänka sig att det kommer en lust och förståelse att ställa krav på dessa dokument både när det gäller avsikter och tydlighet.

Avslutningsvis så kan jag konstatera att det är mycket en god observatör bör tänka på, men jag har valt att huvudsakligen lyfta fram vikten av att denne har i minnet att observatören enbart kan ge sin egen bild, den är inte varken mer eller mindre sann än någon annans. Däremot skiljer den professionella relevansen i den bild en yrkesmässigt utförd observation ger från en bild återgiven av en privatperson som bara åser ett skeende – utan att falsifiera dennes bild. Det underlättar för observatören om denne är medveten om att det hon eller han presenterar för den aktuella verksamheten, kommer att bli jämfört med de redan befintliga berättelserna och i bästa fall komplettera dem. Vidare är det viktigt att observatörerna förstår att det som de observerar är ett system, där individerna blir begripliga i just denna kontext, då de skapar varandras roller och förutsättningarna för dem. Användbarheten i det som observatörerna återkopplar ligger inte i deras egen förståelse av detta utan i vad den aktuella personalgruppen kan göra med informationen. Därför bör observatören strikt hålla sig till att beskriva de skeenden som hon eller han har sett och inte värdera detta i någon riktning. ●

Fakta om Kunskapscentrum

Kunskapscentrum är ett unikt initiativ där ett antal kommuner i Stockholms län samt stadsdelar i Stockholms stad tillsammans med Skarpnäcks folkhögskola har anställt en forskningsledare/koordinator och samverkar för att fokusera på utveckling och utvärdering av ledarskap och metoder i öppen verksamhet. Kunskapscentrum arbetar med utvecklingsprojekt, kompetensutveckling, att i större utsträckning forskningsanknyta kunskaperna i sektorn, skapa kontaktnät och i största allmänhet bidra till utvecklingen av organisationernas egna fritidsledare och verksamheter samt fritidsledaryrket i stort.

Läs mera på www.fritidsledarskap.se

Referenser

Andersen, T. (2005). *Reflekterande processer*. Stockholm: Mareld.

Askland, L. (1997). *På veg mot førskolårarverket*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bjørndal, C.R.P. (2005). *Det værderande øgat*. Stockholm: Liber.

Cacioppo, J., Gardner, W.L. och Berntsson, G.G. (1997). Beyond bipolar attitudes to organization and measure: The case of attitudes and evaluative space. *Personality and Social Psychology Review*, 1 (1), s. 3–25.

Edvardsson, B. (1996). *Kvalitetskartor: ett sätt att arbeta med kvalitetsutveckling*, Studentlitteratur AB.

Elofsson, S. (2000). Vilka besöker fritidsgårdar? *En studie av ungdomar i högstadie- och gymnasieåldrar i Helsingborg*. Helsingborg: Skol- och fritidsnämnden 2000.

Folkhälsoinstitutet. (1998). *Låter sig skyddsänglar organiseras?*

Folkhälsoinstitutets rapport 1998:41. Förlagshuset Gothia AB.

Hammersley, M. och Atkinson, P. (1996). *Feltmetodik. Grunnlaget for feltarbeid og feldforskning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Harnesk, J. (2005). *En utvärdering av svensk Biblioteksforenings projekt Handbok for utvärdering 2002–2005*. Svensk Biblioteksforening.

Morgan, A. (2004). *Vad är narrativ terapi?*. Stockholm: Mareld.

Svenska Kommunforbundet. (1998). *Uppfølging, utvärdering, kvalitet inom kultur & fritidssektorn*. Svenska Kommunforbundet.

Svenska Kommunforbundet. (2002). *Verksamhet utan avsikt*. Svenska Kommunforbundet.

Petitt, O & Olson, H. (1992). *Om svar anhålles!*. Stockholm: Mareld.

Tomm, K. (2003). *Systemisk intervjuetodikk. En utveckling av det terapeutiska samtallet*. Stockholm: Mareld.

Ungdomsstyrelsens skrifter. (2007:7). *Inblick i verkligheten*. Fritzes forlag.

Von Heland, J. (1999). *Tjänster for samhället*. Uppsala Publishing House.

Systematiskt kvalitetsarbete i öppen ungdomsverksamhet är tänkt att inspirera ungdomsarbetare, strateger och beslutsfattare i kommuner att påbörja och utveckla det systematiska kvalitetsarbetet inom den förebyggande och främjande sektorn. Skriften ska också kunna användas som handbok för kvalitetsarbetet. Här kan du ta del av såväl teoretiska resonemang och metodbeskrivningar som praktiska exempel på hur man kan arbeta med kvalitetsarbete inom öppen fritidsverksamhet för ungdomar.



UNGDOMSSTYRELSEN
www.ungdomsstyrelsen.se



Fritzes

ett Wolters Kluwer-företag

106 47 Stockholm Tel 08-690 91 90 Fax 08-690 91 91 order.fritzes@nj.se www.fritzes.se

ISBN 978-91-89050-96-9 ISSN 1651-2855