

# **Jobba rätt! Må bra!**

**ett projekt för att förebygga stress**

## **Projektrapport**

**Karin Jonsson**

**Räddningsverket Rosersberg**  
**Januari 2005**



## Förord

Att arbetet betyder mycket för de flesta det vet vi. Vi vet också att de flesta anstränger sig till det yttersta för att arbetet som man genomför ska bli bra. Omvärlden har radikalt förändrats avseende utbildning för risk och säkerhet de senaste åren. Tidigare hade skolan monopol på alla utbildningar som gav formell kompetens enligt lagstiftningen. Nu är vi en del av den öppna "utbildningsmarknaden". Det ställer helt andra krav på skolan och dess personal. Civilpliktsutbildningen, som stod för halva kursutbudet, avvecklades under kort tid. Personalminskningar och andra rationaliseringar genomfördes under en tvåårsperiod. Jag anser att vårt uppdrag har förändrat riktning med 180 grader på mycket kort tid. Med vetskap om hur negativt vi människor reagerar när stora förändringar genomförs och vad osäkerhet om mitt framtida jobb innebär, ville vi på skolan försöka upprätthålla en god arbetsmiljö och en fungerande organisation under förändringsfasen. Vi startade ett projekt, "jobba rätt- må bra".

*Projektet syftar till att få en fungerande organisation med en god arbetsmiljö, vilket ger förutsättningar för arbeten där stress minimeras. Projektet ska också leda till en effektiv och kundanpassad organisation. Det grundläggande synsättet är att en god arbetsmiljö är en förutsättning för effektivitet, inte minst i ett långsiktigt perspektiv".*

Jag konstaterar att en hel del arbete kvarstår, men vi vet vad som ska göras. Vi har implementerat ett arbetssätt för att kartlägga, analysera och förbättra skolans arbetsrutiner och processer. Projektets resultat ligger till grund för fortsatt arbete med arbetsmiljö och effektivitet vilket anges i verksamhetsplanen. Skolan har inte drabbats av någon ökning av stressrelaterade sjukskrivningar under förändringsarbetet, snarare tvärt om. Det är det mest positiva resultatet av projektet. Jag vill också tacka medarbetarna på skolan, de flesta var delaktiga, för ett mycket gott arbete i projektet. Jag vill särskilt tacka projektgruppen och projektledaren Karin Jonsson. Slutligen vill jag tacka Utvecklingsrådet för ett gott stöd, inte minst med kunskapsöverföring via nätverk men också med finansiering av vissa delar av projektet.

Rosersberg 2005-02-04

Kennie Thörn  
Skolchef

## Sammanfattning

Hösten 2002 besvarade personalen vid Räddningsverkets skola i Rosersberg en arbetsmiljöenkät. En av frågorna i enkäten löd: *”Vilka åtgärder tror du behövs för att minska eventuell stress i arbetet?* Åtgärderna som medarbetarna föreslog handlade mera om hur arbetet läggs upp och hur personalen arbetar tillsammans, än om minskning av arbetsbelastning. Våren 2003 skedde på grund av ekonomiska skäl en kraftig personalneddragning vid skolan, samtidigt som en omorganisation ägde rum. En tanke med den nya organisationsstrukturen var bland annat att skapa förutsättningar för ett processinriktat arbetssätt. Omorganisationen planerades och genomfördes mycket snabbt. Det krävdes därefter åtgärder för att hitta ett arbetssätt för att organisationen skulle kunna fungera optimalt och som personalen var med på och delaktiga i. Här fanns också möjligheten att vidta åtgärder för att förebygga stress i framtiden, utifrån vad som framkommit i arbetsmiljöenkäten. Sommaren 2003 beslutades att starta ett projekt som syftade till:

*”...att få en fungerande organisation med en god arbetsmiljö, vilket ger förutsättningar för arbeten där stress minimeras. Projektet ska också leda till en effektiv och kundanpassad organisation. Det grundläggande synsättet är att en god arbetsmiljö är en förutsättning för effektivitet, inte minst i ett långsiktigt perspektiv.”*

Projektet innefattade kartläggning av ett antal arbetsprocesser och utmynnade i förslag till förbättringar av dem. En av grundstenarna i projektet var bred delaktighet bland personalen, i ett arbete som främst skedde underifrån i organisationen. Kartläggningarna utfördes av sex processförbättrande team, var och ett bestående av medarbetare från olika enheter. Ledarna för teamen var också medlemmar i projektgruppen. Processägaren (ansvarig chef) för respektive process formulerade mål för processen och processarbetet. Teamets resultat överlämnades till processägaren, som också bär ansvaret för implementering av förbättringsförslagen. All personal har också fått möjlighet att ge synpunkter på vad respektive team kommit fram till, genom ”hearings” som anordnades i samband med att teamen genomfört sin uppgift.

I början av juni 2004, när processkartläggningen var avslutad, sammanfattade projektgruppen arbetet och analyserade resultaten ur ett helhetsperspektiv. Analysen ledde bland annat till att projektgruppen genom sina samlade erfarenheter under projektets gång ringade in ett antal förbättringsområden som man upplevde gällde generellt för skolan.

Det som framkommit i processarbetet bekräftar arbetsmiljöenkätens resultat. Svaren på frågan om hur eventuell stress skulle kunna minskas i organisationen, har genom projektet utvecklats till mera konkreta förbättringsförslag. Därigenom finns nu tydligare ”verktyg” för att åtgärda upplevda problem och att förebygga stress.

Om projektet kan betraktas som ett lyckat projekt, är beroende av det som händer efter projektet avseende implementering av förbättringsförslagen och om arbetssättet där personalen i hög grad är delaktig kan bibehållas och utvecklas.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	2
<b>Sammanfattning</b> .....	3
<b>1. Inledning</b> .....	6
Bakgrund .....	6
Projektets syfte och mål .....	7
<i>Etapp 1 – resultatmål</i> .....	8
<i>Etapp 2 – effektmål</i> .....	8
Konsultupphandling .....	8
<b>2. Projektorganisation och roller i projektet</b> .....	9
<b>3. Metod</b> .....	12
TQM och processdefinitioner .....	12
Arbetsgången i processarbetet .....	13
<b>4. Projektets genomförande</b> .....	15
Styrgruppens uppstart och möten.. .....	15
Projektgruppens utformning, förberedelse och möten.....	15
Uppstart för skolans personal .....	16
Utbildning i processmetodik och datorstöd.....	16
Pilotprocessen utbildningen ”Skydd mot olyckor” (SMO) .....	16
Genomlysning av övriga processer .....	17
Projektgruppens roll i processarbetet.....	19
Information till personalen och medverkan i processarbetet.....	19
<b>5. De processförbättrande teamens resultat</b> .....	20
PFT SMO (utbildningen ”Skydd mot olyckor”) .....	20
PFT Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens .....	20
PFT Utbildning (Produktionsplanering av utbildning) .....	21
<i>Processen som helhet</i> .....	21
<i>Bokning av interna och externa lärare</i> .....	22
PFT Administration .....	22
PFT Utbildningsstöd (Stödresurs) .....	23
PFT Hotell & Restaurang .....	24
<b>6. Resultaten i ett helhetsperspektiv</b> .....	25
Parkerade uppgifter .....	25
Projektgruppens analys av förbättringsområden i organisationen .....	26
<i>Framförhållning, uppföljning, kontinuitet</i> .....	26
<i>Många kockar och otydliga roller</i> .....	26
<i>Ledarskap och kompetensförsörjning</i> .....	27
<i>Kommunikation och samverkan</i> .....	27
<i>Rutiner</i> .....	27
<i>Arbetsbelastning</i> .....	28

<b>7. Framtiden – hur går vi vidare?</b> .....	29
Referensgrupp för uppföljning av implementering .....	29
Riskanalys .....	29
Utvärdering och uppföljning .....	30
<b>8. Slutsatser och avslutande reflektioner</b> .....	31
<b>Efterskrift</b> .....	34

# 1.INLEDNING

## Bakgrund

Sjukskrivningar där det finns stressrelaterade orsaker med i bilden har ökat drastiskt i samhället sedan mitten av 1990-talet. Räddningsverket och Räddningsverkets skola i Rosersberg är inte något undantag i det avseendet. Vid skolan finns ett väl utvecklat rehabiliteringsarbete, med en egen företagshälsovård som gör en god insats tillsammans med ansvariga chefer. Där emot har man vid skolan inte lika aktivt och medvetet arbetat med att förebygga stress för att undvika framtida sjukskrivningar. Utifrån den bakgrunden uppdrog skolchef i samråd med skyddskommittén och skolans ledningsgrupp att starta ett arbete för att "Förebygga stress och utbrändhet".

Undertecknad personalhandläggare var sammanhållande i den arbetsgrupp som bildades bestående av representanter från företagshälsovård, ett par medarbetarrepresentanter samt så småningom också huvudskyddsombud. De insatser som arbetsgruppen genomförde var främst att utforma och genomföra en utbildning om stress för skolans chefer. Utbildningen hölls av företagsläkaren och en beteendevetare från företagshälsovården. Arbetsgruppen var också aktiv i planeringen för insättandet av särskilda stödresurser i samband med nedskärningar och omorganisation som ägde rum våren 2003.

Det var mycket famlande i början för arbetsgruppen angående hur vi skulle hantera vår uppgift. Stressproblematiken är komplex och har därför inga enkla lösningar. Enligt företagshälsovårdens erfarenheter i rehabiliteringsarbetet finns det sällan en enda orsak till stressrelaterade sjuk skrivningar, utan det rör sig oftast om ett samband mellan individuella förutsättningar, arbetssituationen och situationen utanför arbetet.

I sökandet efter kunskap om området, bland annat via internet, kom vi i kontakt med Utvecklingsrådet och deras projekt "Att arbeta utan stress". Vi såg den kontakten som en möjlighet att få stöd i vårt arbete. Därför lämnade vi in en intresseanmälan till att bli medlemmar i det nätverk som skulle starta inom ramen för projektet, vilket vi senare kom med i.

Hösten 2002 utformades inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet en arbetsmiljöenkät som vände sig till skolans personal. I enkäten ställdes specifika frågor om stress. Svaren på de frågorna skulle sedan utgöra grunden för det fortsatta arbetet med stressproblematiken. En nyckelfråga i enkäten var "*Vilka åtgärder tror du behövs för att minska eventuell stress i arbetet?*". Det var en öppen fråga utan svarsalternativ. Svaren sammanfattas i enkätredovisningen i följande punkter:

- Planering/framförhållning
- Delaktighet/kommunikation/dialog
- Samordning/samarbete
- Tydlighet: Roller, ansvar, befogenheter
- Fungerande ledarskap
- Jämnare arbetsfördelning
- Breddning av kompetens/Rätt kompetens
- Fokusering även på kvalitet i utbildningen
- Bättre stöd/service/hjälpmiddel

Att minska arbetsbelastningen generellt var inte något framträdande i svaren vid det tillfället, även om sådana påpekanden också fanns med i några enstaka enkätsvar. Som framgår ovan var det i stället hur arbetet läggs upp och hur vi arbetar tillsammans som enligt personalen behövde förändras.

Våren 2003 skedde på grund av ekonomiska skäl en kraftig personalminskning vid skolan, då cirka 40 personer<sup>1</sup> blev uppsagda. Samtidigt utformades en ny organisationsstruktur som trädde ikraft i början av april det året, samma tidpunkt som uppsägningarna delgavs. En tanke med den nya organisationsstrukturen var bland annat att skapa förutsättningar för ett processinriktat arbetssätt, där ett antal processer (exempelvis kurser) utgör kärnan. Processerna kan ha karaktären av avgränsade projekt eller bestå av löpande uppgifter. Personal från flera enheter arbetar i de olika projekten/processerna. Personalförsörjningen till processen sker genom att processansvarig begär (avropar) personalresurser, från den chef som har personalansvaret för den aktuella personalen

Den strukturella förändringen utarbetades och genomfördes inom loppet av endast några månader, vilket medförde att tanken om det förändrade arbetssättet inte var förankrad bland personalen när den nya organisationen trädde ikraft. Därför fanns det mycket kvar att göra för att få den nya organisationen att fungera optimalt och till man hittade ett fungerande arbetssätt med tydliga roller som var förankrat hos alla medarbetare. Här fanns också möjligheten att vidta åtgärder för att förebygga stress i framtiden utifrån de punkter som framkom av arbetsmiljöenkäten hösten innan.

Ovanstående var grunden för det projekt som startades sommaren 2003 och som fick namnet "Jobba rätt! Må bra!".

## Projektets syfte och mål

Projektets *syfte* formulerades på följande sätt:

*"Projektet syftar till att få en fungerande organisation med en god arbetsmiljö, vilket ger förutsättningar för arbeten där stress minimeras. Projektet ska också leda till en effektiv och kundanpassad organisation. Det grundläggande synsättet är att en god arbetsmiljö är en förutsättning för effektivitet, inte minst i ett långsiktigt perspektiv".*

Själva projektet skulle pågå cirka ett år och innefatta kartläggning av ett antal arbetsprocesser och utmytna i förslag till förbättringar av dem. Projektet bygger på stor delaktighet från medarbetarna i ett arbete som sker främst underifrån i organisationen. Implementeringen av förbättringsåtgärderna påbörjades under projektets gång, men sker i linjen. Det är cheferna tillika processägarna som har ansvaret för implementeringsfasen. Därför är **målen** utformade i två etapper. Etapp ett gäller vad projektet konkret ska åstadkomma och kan benämnas resultatmål. Etapp två beskriver effekter av projektet, som mäts först våren 2005. En förutsättning för att nå effektmålen, är att den implementering som till största delen sker utanför projektets ram genomförs. Målen är enligt projektdirektivet följande:

---

<sup>1</sup> Innan uppsägningarna fanns cirka 165 tillsvidareanställda vid skolan. Det innebär att uppsägningar av 40 personer blir en personalminskning med knappt 25 %.

***Ettapp 1 – resultatmål:***

*Vid projektets avslut 2004-06-30 ska de processer som styrgruppen bestämmer ska fokuseras, vara kartlagda och förbättringsförslag vara levererade till processägarna. Processerna ska granskas utifrån de mål som processägaren fastställer och de parametrar för en god arbetsmiljö som projektgruppen utformar utifrån resultatet från arbetsmiljöenkäten 2002.*

***Ettapp 2 – effektmål:***

*Vid utvärderingen av effekterna senast 2005-02-28:*

- ska processerna ovan med de förbättringsförslag som processägarna godtar, vara förankrade bland medarbetarna och ha kommit i funktion (implementerade).*
- är arbetsmiljön förbättrad genom att åtgärder gjorts för att förebygga stress utifrån resultatet från arbetsmiljöenkäten 2002.*
- har organisationens effektivitet ökat genom att dubbelarbete minimerats och oklarheter i vem som gör vad eliminerats. Tydligheten har ökat vad gäller roller, arbetsfördelning och rutiner.*

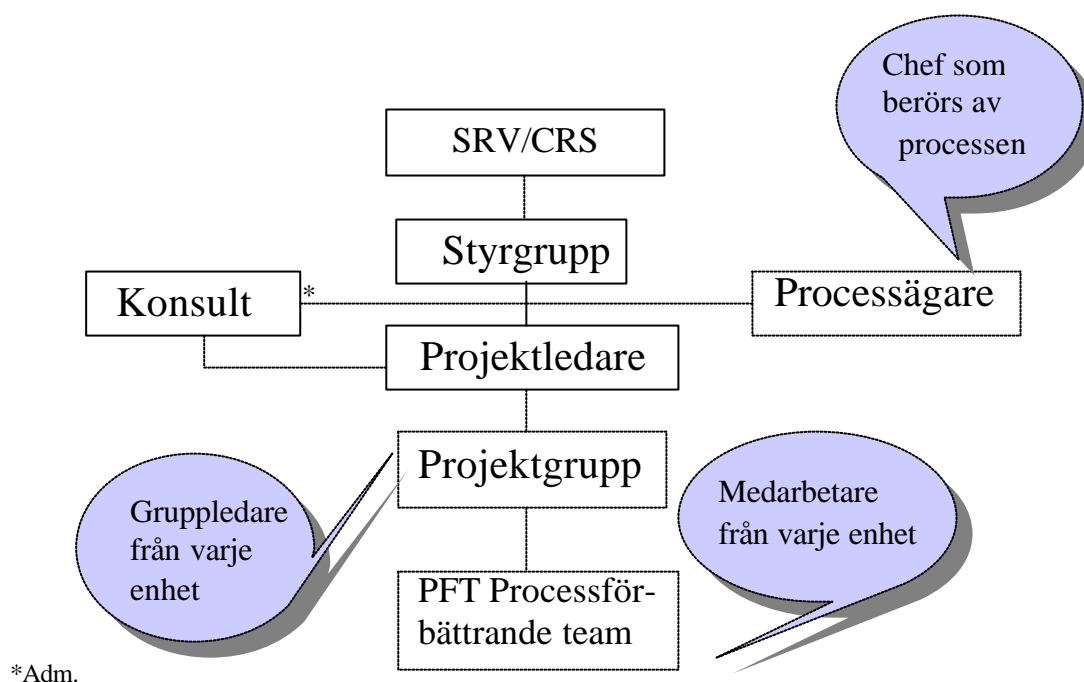
**Konsultstöd**

I projektets inledningsskede upphandlades konsulttjänst. Upphandlingen gjordes i enlighet med de upphandlingsregler som gäller för Räddningsverket. Som underlag upprättades en tydlig kravspecifikation, där vi angett det behov av externt stöd som vi ansåg att vi hade. Utifrån kravspecifikationen och personlig intervju valdes det aktuella konsultföretaget ut, i konkurrens med tre andra företag. Konsulternas roll och medverkan i projektet beskrivs senare i rapporten.



## 2. Projektorganisation och roller i projektet

Som framgår ovan är en av grundstenarna i projektet att så många som möjligt ska vara delaktiga och att arbetet med kartläggning av processerna ska genomföras underifrån i organisationen. Den tanken präglar också projektorganisationens utformande, vilket beskrivs nedan med hjälp av två illustrationer:



**Bild 1:** Projektorganisation för projektet Jobba rätt! Må bra!  
**Källa:** Kontura International, OH, 2003

Uppdragsgivare och initiativtagare till projektet är skolchef Kennie Thörn, den högste tjänstemannen vid skolan. Han leder också styrgruppen, som består av ledningsgruppen tillsammans med de fackliga representanterna från SACO, ST och SEKO som också är med vid ledningsgruppens ordinarie möten.

Skolchefen fungerar även som kontaktlänk till verket i övrigt, genom deltagande i ledningsgrupp för Räddningsverkets centrum för risk- och säkerhetsutbildning (CRS) och kontakter med GD Christina Salomonson. GD har undertecknat ett missiv till ansökan om bidrag från Utvecklingsrådet till projektet.

Några av ledningsgruppens medlemmar är också processägare för de processer som genomförs inom projektets ram. Processägaren ansvarar för den aktuella processen och sätter upp mål för processarbetet och processen. Processägaren är också mottagare av resultatet från det processförbättrande teamets arbete, samt är ansvarig för implementeringen av förbättringsförslagen.

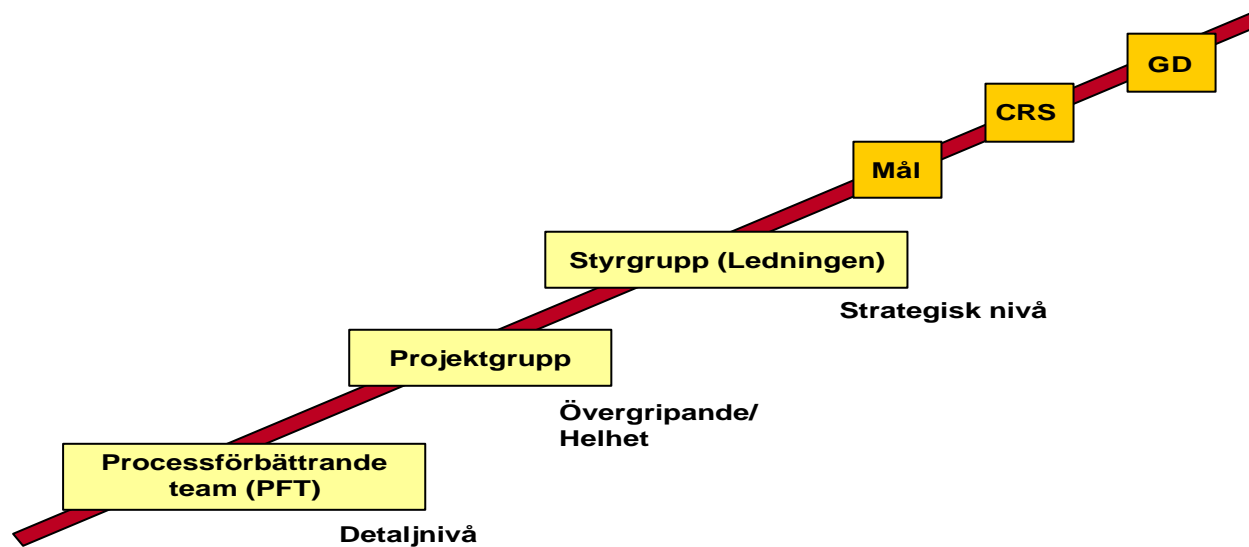
Cheferna med personalansvar är ansvariga för att tilldela tid och personalresurser till projektarbetet, efter begäran av projektledare.

Projektledare är undertecknad personalhandläggare. Projektledaren utgör spindeln i nätet och är sammanhållande för projektet. Projektledaren leder också projektgruppen, som består av medarbetare från de olika enheterna/avdelningarna vid skolan: En person från vardera enheten för stödresurs, administrativa avdelningen och personalfunktionen samt två personer från avdelningen för hotell & restaurang och tre personer från enheten för lärarresurs.

Projektgruppens medlemmar fungerar också som ledare för de processförbättrande teamen (PFT) som utför själva kartläggningsarbetet. De processförbättrande teamen består av medarbetare från samtliga enheter, men med tyngdpunkt från den enhet som mest berörs av aktuell process.

Konsultstödet fanns med till största delen i inledningsfasen av projektet. Konsulten stöttade projektledaren i planering av projektet, var med i uppstarten med styrgruppen, lärde ut metod för processkartläggning och förmedlade kunskaper kring förändringsarbete. Konsulternas insats avslutades ungefär samtidigt som processkartläggningarna började. Möjligheten att kontakta dem senare för rådgivning har funnits, men har inte utnyttjats i någon större omfattning.

Förutom det externa konsultstödet, har Utvecklingsrådets nätverk som nämndes i inledningen av rapporten, fungerat som ett värdefullt stöd. Det stödet har funnits där från utformning av projektet till dess avslut. Nätverket har följt arbetet i projektet och varit ett bollplank i olika skeden under arbetets gång.



**Bild 2:** Roller i projektet

**Källa:** Kontura International, OH, 2003. Omarbetad av Barck, J. och Jonsson, K., 2003.

Ovanstående bild visar på de skilda roller som de olika instanserna i projektet har. Projektgruppen tillsammans med projektledaren är navet i projektarbetet. I och med att projektgruppsmedlemmarna också fungerar som teamledare för de processförbättrande teamen, kan processerna relateras till varandra i projektgruppen och en analys är möjlig att göra avseende

helheten i projektet. De processförbättrande teamen går in mer på detaljnivå och koncentrerar sig på den process som det aktuella teamet har till uppgift att kartlägga.

Styrgruppen fattar beslut på en strategisk nivå. De ger direktiv och tilldelar resurser samt följer upp vad som händer i projektet. Styrdokumenten på olika nivåer i Räddningsverket samt övergripande beslut från verksamhetsledning, är i grunden det som styr verksamheten på lokal nivå och har därmed också inverkan på det som behandlas i projektet.

### 3. Metod

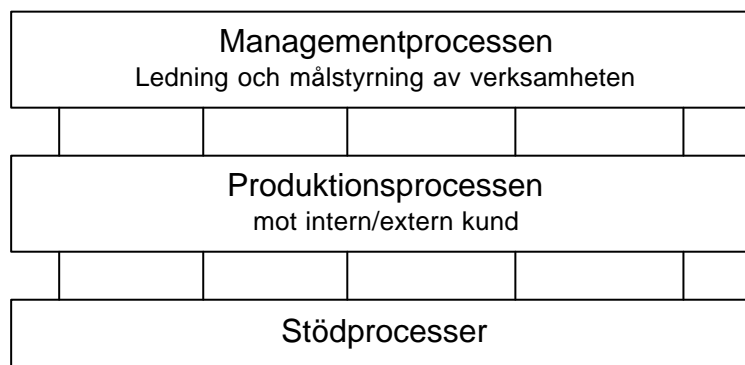
#### TQM och processdefinitioner

I processkartläggningsarbetet har vi använt oss av Total quality management's (TQM) metod och synsätt. Specifikt för TQM är att hänsyn tas till både organisation och människan i organisationen. För utförligare beskrivning av synsättet hänvisas till annan litteratur inom området.<sup>2</sup> Här följer endast en praktiskt inriktad beskrivning av hur vi gått tillväga, samt vår definition av de centrala processbegreppen.

En process definieras här som

*"... en serie aktiviteter, som förädlar en vara eller tjänst. Processen är kontinuerlig och repetitiv. Det måste alltid vara klart uttalat vad som ska åstadkommas i processen. Alla processer har en mottagare av resultatet, internt eller externt".* (OH Kontura International, 2003)

De processer som vi väljer att lyfta fram som centrala att genomlysas utgör organisationens huvudprocesser. Huvudprocesser är dock ett begrepp som vi försökt undvika att använda i processarbetet, eftersom det kan skapa förvirring då det används på annat sätt i andra metoder/skolor.



**Bild 3:** Olika typer av processer i en organisation

**Källa:** Efter OH Kontura interational, 2003

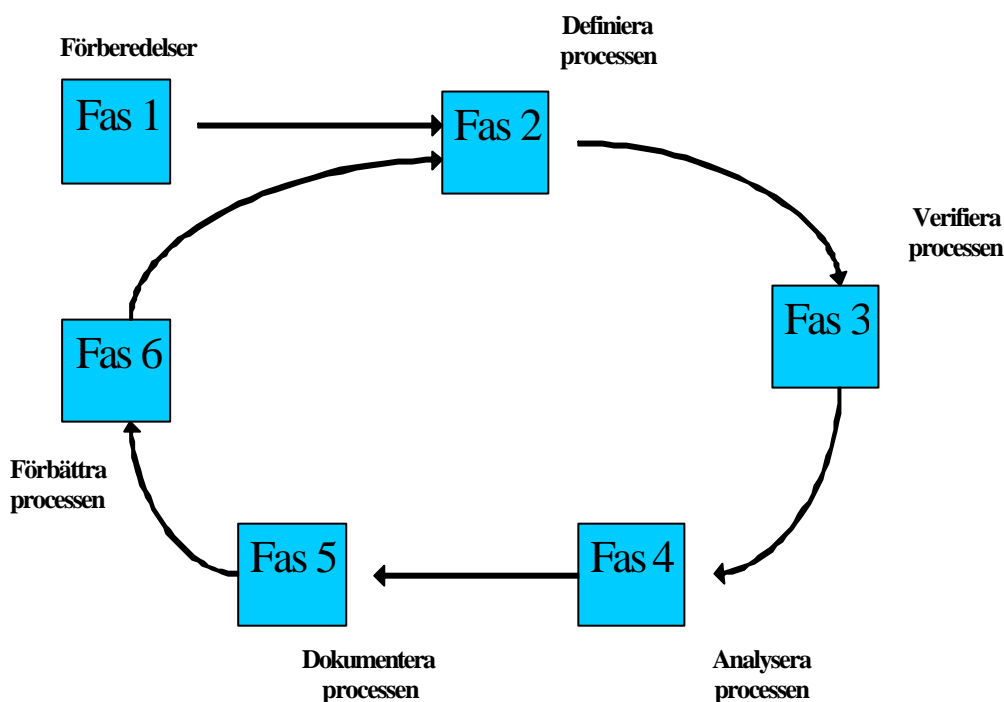
De processer som sker direkt mot kund kallas enligt TQM för produktions processer. Vid skolan kan processerna "Utbildningen Skydd mot olyckor (SMO)" och "Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens" räknas till produktionsprocesser. Stödprocesserna som stödjer produktionsprocessen är de processer vi valt att genomlysas som rör administration, stödresurs, produktionsplanering av utbildning och hotell & restaurang. Det är svårt att dra någon skarp linje mellan stöd- och produktionsprocesser, eftersom även det som räknas till stöd för utbildning och konferens också i viss mån har direkt fokus mot interna och externa kunder.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Se t ex Sandholm, L., *Kvalitetsstyrning med totalitet*, 1999, Lund: Studentlitteratur.

<sup>3</sup> Processerna som genomlysts finns utförligt beskrivna senare i rapporten.

Managementprocessen (svensk benämning: ledningsprocessen) är inom TQM uppdelad i individprocessen och styrprocessen. Individprocessen handlar om människan i organisationen och innefattar roller (befogenheter, resurser och ledarroll), kommunikation, beslutsprocesser samt ledning och personalhantering. Styrprocessen representerar de "hårda" sidorna av ledningsuppgifterna såsom kontroll, budget, verksamhetsplanering och målstyrning. Kartläggning och utveckling av managementprocessen ingår inte i projektet, men ett arbete med den processen startades i ledningsgruppen parallellt med projektet.

## Arbetsgången i processarbetet<sup>4</sup>



**Bild 4:** Arbetsgången i processarbetet

**Källa:** Utbildningsmaterialet "Processutveckling", Kontura International, sid 1, 2003

Bilden ovan illustrerar arbetsgången för de processförbättrande teamen med kartläggning och utveckling av processer. I förberedelsefasen identifierades och fastställdes processen. Processägare utsågs av styrgruppen och beslut fattades var kartlägningsarbetet ska börja och var det ska sluta, samt vilka aspekter som var särskilt viktiga att genomlysas. Processägaren fastställde mål för processen och processarbetet. Till förberedelsen kan också räknas formande av det processförbättrande teamet och den kunskapsinhämtning som var nödvändig för dem innan arbetet kunde börja.

Nästa fas, att definiera processen, utgjorde det första steget i de processförbättrande teamens arbete. Fasen innebär kartläggning av processflödet som det ser ut idag: Vad görs och i vilken ordning? Vem eller vilken funktion gör vad i processen? I fasen ingår också att definiera

<sup>4</sup> Processutveckling, Kontura International, 2003 (Ett utbildningsmaterial som utformats av konsultföretaget Kontura International och anpassats efter projektets behov). Grunden i beskrivningen är hämtad från materialet, men modifierats efter hur vi i praktiken behandlat faserna.

beslutspunkter och att identifiera processens interna gränssnitt, det vill säga hur påverkas möjligheterna att utföra arbetet i ett processteg av resultatet i tidigare processteg.

Fas tre att verifiera processen, handlar om att mäta kvalitativt eller kvantitativt. På grund av den begränsade tid som de processförbättrande teamen hade till sitt förfogande ägnades den här fasen litet intresse. Vissa kvalitativa mätningar gjordes till exempel då PFT Hotell & restaurang hörde sig för om kunders krav på boende.

Fas fyra att analysera processen innefattar både att analysera problemorsaken och att ge förslag till förbättringar. Kommentarer skrevs till flödesbilden där problemen framgick och förbättringsförslag kopplat till kommentarerna utformades av de processförbättrande teamen. Vägledande var målen som processägaren delgivit teamet. Under arbetets gång framkom också behov av en ytterligare fördjupning i vissa processdelar. Några av dem var teamet tvungen att prioritera bort på grund av tidsbrist, andra delprocesser eller aktiviteter bedömde teamet höra till andra processteam att behandla. Teamet noterade dessa processer eller aktiviteter och parkerade dem till framtiden.

Dokumentation av processen i fas fem, gjordes parallellt med fas två till fem. Teamledarna dokumenterade och strukturerade materialet mellan teamets samlingar och sammanställde sedan resultatet till en slutrapport.

Den sjätte fasen ligger utanför projektets ram. Ansvar för bedömning av förbättringsförslagen och genomförande av förbättringar ligger hos processägarna. Några förbättringar som inte var beroende av andra processer genomfördes inom projektiden. Merparten av genomförandet planeras dock att ske under hösten 2004 och utvärderas våren 2005.

En ledstjärna i projektet har varit att så många som möjligt ska vara delaktiga i processarbetet och att medarbetarnas kunskaper och engagemang tas till vara. Hur projektorganisationen är utformad för att åstadkomma delaktighet framgick av föregående avsnitt.

Vi har tillämpat metoden som konsulterna förmedlade i en förenklad form och anpassat den till våra behov. Det viktiga har inte varit att tekniskt följa metoden till alla delar eller att rita fina kartor efter konstens alla regler. Processen där medarbetare från olika enheter tillsammans fokuserar det gemensamma arbetet och ger förslag till hur det skulle kunna fungera bättre, är mera väsentligt.

## 4. Projektets genomförande

### Styrgruppens uppstart och möten

Projektets egentliga uppstart inföll när ledningsgruppen tillika styrgruppen samlades för att fastställa direktiv för projektet. Det började med en kort samling den 1 oktober 2003 vid skolan, där konsulten medverkade. Arbetet fortsatte sedan vid ett internat från lunch till lunch 8 - 9 oktober med styrgruppen, konsulten och projektledaren. Samlingarna med styrgruppen föregicks av grundlig planering som projektledare och konsult gjorde tillsammans.

Styrgruppen fick en introduktion i förändringsledning (Change management)<sup>5</sup> där vikten av att uppmärksamma alla tre komponenterna struktur, kultur och reaktioner i förändringsarbetet betonades. Styrgruppens roll i projektet diskuterades och direktiven för projektet förfinades. En grov plan utformades som främst gällde startskedet i projektarbetet. Dessutom gick konsulten igenom vad ledningsprocesser är och ledningsgruppens uppgift att arbeta med dem. Arbetet med ledningsprocesserna är dock ledningsgruppens eget ansvar, och ligger utanför ramen för projektet.

Det var intensiva och i viss mån omtumlande dagar. En svårighet i arbetet med processkartläggning är att det finns flera processkartläggningsmetoder vars begreppsapparater delvis skiljer sig åt. Därför var det viktigt att klargöra begreppen och hur vi i det här projektet kommer att använda dem. Även efter uppstarten fanns många frågetecken hos styrgruppen om hur arbetet med processerna skulle gå till, vad de olika begreppen står för och även delvis vilken roll styrgruppen och processägarna ska ha i projektet.

Efter internatet genomfördes styrgruppsmöten varannan vecka, i samband med det ordinarie ledningsgruppsmötet. Efterhand förekom mötena mera sällan och mindre tid avsattes vid varje tillfälle. Till största delen berodde det på ändrade behov. I början av projektet skulle bland annat flera för projektet betydelsefulla beslut fattas, som förbereddes genom ingående diskussioner.

Styrgruppen beslutade om vilka processer som skulle genomlysas. Besluten föregicks både av diskussioner inom styrgruppen och i projektgruppen, samt genom kommunikation mellan grupperna via projektledaren. Innan det slutliga förslaget till beslut utformades och det definitiva beslutet togs, genomförde projektledaren även enskilda samtal med var och en i styrgruppen.

### Projektgruppens utformning, förberedelse och möten

Projektgruppen utsågs formellt av styrgruppen. Fördelningen av medlemmar från olika enheter fastställdes och därefter valde aktuell chef ut de personer som skulle vara med från respektive enhet. Projektgruppen förbereddes för sin uppgift genom att samlas tre arbetsdagar under ledning av konsult. Projektdirektivet gick igenom och diskussion fördes om projektgruppens roll och uppgift i projektet. Dessutom förmedlades kunskaper om förändringsledning och processmetodik.

---

<sup>5</sup> Change management är ett koncept som utformats av konsultföretaget Kontura International.

Det första projektgruppsmötet ägde rum den 24 november 2003 och ytterligare tre möten genomfördes i december. Under våren 2004 samlades projektgruppen en gång i veckan, vilket blev sammanlagt cirka 20 tillfällen. Oftast var samlingarna förlagda till fredagseftermiddagar.

## **Uppstart för skolans personal**

I början av november 2003 anordnades en Kick-off för all personal vid skolan. Styrgruppen ansvarade för samlingen tillsammans med projektledaren. Även projektgruppen medverkade. Samma program hölls vid två tillfällen, för att så många som möjligt av personalen skulle ha möjlighet att delta. Syftet var att informera och engagera all personal i projektarbetet, att förbereda dem på vad som kommer att hända och hur arbetet kan beröra var och en.

## **Utbildning i processmetodik och datorstöd**

Projektgruppen och det första processförbättrande teamet fick den 26 och 27 november 2003 en två dagars genomgång i processmetodik av två konsulter från konsultföretaget. Genomgången byggde på aktiv medverkan från deltagarna, där deltagarna uppdelad i två grupper kartlade processen för ett påhittat fall.

Konsulterna hade till det tillfället utarbetat ett för skolans organisation anpassat utbildningsmaterial. Det materialet hade vi sedan rätt att sprida inom skolan för användning i det kommande processarbetet. Tanken med genomgången var förutom direkt förberedelse för det första teamets arbete, också att utbilda ett antal personer som därefter kunde föra kunskapen vidare till de övriga processförbättrande teamen.

För dokumentation av processflödena användes programmet Microsoft Visio. Eftersom vi inte tidigare hade arbetet med verktyget anordnades en dags introduktion/utbildning i programmet för projektgruppen och representanter från ledningsgruppen. Utbildningen var nödvändig för att programmet skulle kunna utnyttjas på bästa sätt. Utbildningsdagen ägde rum i mitten av mars.

## **Pilotprocessen utbildningen "Skydd mot olyckor" (SMO)**

För att inte ta oss vatten över huvudet och för att lära oss inför senare kartläggningar, startade processarbetet med ett pilotfall. Fokus för pilotgruppen tillika det första processförbättrande teamet var utbildningen "Skydd mot olyckor" (SMO). Teamet som bestod av fyra representanter från enheten Lärarresurs samt en från vardera enheterna/avdelningarna Stödresurs, Hotell & restaurang samt Administration, samlades fem halvdagar. Ledare för teamet var projektgruppsmedlemmen Bo Östling, Lärarresurs. Processarbetet följdes också noggrant av projektgruppen, vilken fungerade som stöd och samtalspartner för teamledaren. Genom att det var den första processen som behandlades var det många frågor att ta ställning till och inte helt självklart hur arbetet skulle bedrivas. Extra konsultstöd begärdes in till en av samlingarna, för vägledning och feedback. Den grundstruktur som det processförbättrande teamet utformade följdes sedan av samtliga team. Materialet som utarbetades bestod av en nulägeskarta över processen, samt fördjupande kommentarer och förbättringsförslag i löpande text. Delprocesser och aktiviteter som kommit upp under teamets arbete, men som inte där behandlades, noterades särskilt som parkerade aktiviteter och processer. Tanken var att de parkerade



processerna skulle tas upp av andra processförbättrande team eller åtgärdas efter projektidens slut.

Utbildningsdirektören Carl-Johan Östh var processägare och levererade mål för processen. Målen granskades och bearbetades av projektgruppen främst utifrån kriterierna tydlighet och användbarhet. Därefter fördes diskussioner om målformuleringarna mellan projektgrupp och processägare, som resulterade i att processägaren förfinade målen utifrån de synpunkter som framkommit. Den arbetsgången försökte vi sedan även fortsättningsvis att följa för de övriga processerna som genomlystes.

Slutredovisningen av processarbetets resultat gjordes vid ett särskilt möte där teamledare, projektledare och processägare fanns med. Teamledaren stod då för överlämningen av resultatet till processägaren.

Utifrån erfarenheten från pilotprocessen och diskussioner inom projektgruppen, gjordes några förändringar inför det kommande processarbetet. Teamledningen utökades från en till två personer. Det medförde att teamets arbete inte blev lika sårbart, då en samling kunde genomföras även om en av teamledarna var förhindrad att närvara. Genom att två personer var engagerade i ledningen av samma team, gav det också möjlighet till att stötta varandra och teamledaren fick ett naturligt bollplank. Den formella kontakten mellan processägaren, teamledare och projektledare fick en tydligare struktur längre fram i projektet. Kontakten inleddes med en samling innan processarbetet startade, där förutsättningarna för processarbetet och den process som skulle genomlysas klargjordes. I mitten av processarbetet gjordes en avstämning och efter avslutat arbete en slutredovisning.

## Genomlysning av övriga processer

Under pilotprocessens gång, fördes samtal i styrgruppen om vilka processer som skulle kartläggas därefter. Det beslut som styrgruppen fattade i januari 2004, var att Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens var nästa process som skulle genomlysas. Därefter skulle stödprocesserna behandlas. Processförbättrande team utformades med basen i enheterna/ avdelningarna för Administration, Utbildning, Utbildningsstöd<sup>6</sup> och Hotell & restaurang. De flesta i respektive team skulle tillhöra den enhet<sup>7</sup> vars processer fokuserades, men representanter skulle finnas i varje team från samtliga enheter.

Vilka stödprocesser som skulle behandlas diskuterades i styrgruppen, men slutgiltigt beslut togs först strax innan det aktuella processförbättrande teamet skulle starta kartläggningen. Syftet med att vänta med de besluten var att kunna ta tillvara det processarbete som gjorts innan och att ha en möjlighet att ta tag i parkerade processer från de tidigare teamens arbeten.

Projektgruppen beslutade hur teamen skulle sättas samman med representanter från olika enheter, samt gjorde en tidplan. Därefter begärde projektledare personalresurser från respektive personalansvarig chef.

---

<sup>6</sup> Vid omorganisationen 2003 ändrades enhetens namn från Utbildningsstöd till Stödresurs. I organisationen hade vid tidpunkten för projektgenomförandet dock inte det nya namnet slagit igenom, varför enheten namnges som Utbildningsstöd i vissa sammanhang och som Stödresurs i andra. Det processförbättrande teamet har "PFT Utbildningsstöd" som formell beteckning.

<sup>7</sup> Vissa av konstellationerna som berörs är formellt sett enheter under en större avdelning. Andra är avdelningar med eller utan underenheter. I vissa fall i texten görs ingen åtskillnad. Då används endast benämningen enheter.

I nedanstående ruta finns en kort beskrivning av de processförbättrande teamen och processerna som behandlades. Resultaten från teamens arbete presenteras senare i rapporten. Processförbättrande team förkortas PFT i texten.

#### **PFT SMO (Utbildningen "Skydd mot olyckor")**

*Process:* Utbildningen Skydd mot olyckor från marknadsföringen sex månader innan kursstart till rapportering till CSN efter kurslut.  
*Processägare:* Utbildningsdirektör  
*Teamledare:* En projektgruppsmedlem tillhörande Lärarresurs  
*Teammedlemmar:* Fyra från Lärarresurs, en från vardera Stödresurs, Hotell & restaurang och Administration.

#### **PFT Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens**

*Process:* Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens  
*Processägare:* Marknadschef, Utbildningsdirektör och Chef för Hotell & restaurang.  
*Teamledare:* Två projektgruppsmedlemmar med organisationstillhörighet Hotell & restaurang.  
*Teammedlemmar:* Två från vardera Marknadsgruppen<sup>8</sup>, Lärarresurs, Stödresurs, Hotell & restaurang samt en från Administration.

#### **PFT Administration**

*Processer:* Avrop från Administrativa avdelningen och internfakturering  
*Processägare:* Chef för Administrativa avdelningen  
*Teamledare:* Två projektgruppsmedlemmar varav en tillhör Administrativa avdelningen och en Personalfunktionen.  
*Teammedlemmar:* Fyra från Administration, en från vardera Stödresurs, Lärarresurs och Hotell & restaurang.

#### **PFT Utbildning**

*Processer:* Produktionsplanering (av utbildning): Från att kursansvarig utses till kurslut och arkivering.  
*Processägare:* Biträdande utbildningsdirektör  
*Teamledare:* Två projektgruppsmedlemmar tillhörande Lärarresurs.  
*Teammedlemmar:* En från vardera Lärarresurs<sup>9</sup>, Stödresurs och Hotell & restaurang, samt två från Administration.

#### **PFT Utbildningsstöd (Stödresurs)**

*Process:* Arbets sättet för en övning – från beställning till faktura betalats.  
*Processägare:* Chef stödresurs  
*Teamledare:* Två projektgruppsmedlemmar varav en representerar Stödresurs och en Lärarresurs.  
*Teammedlemmar:* Sju från Stödresurs, två från Lärarresurs och en vardera från Administration och Hotell & restaurang.

#### **PFT Hotell & restaurang**

*Processer:* Gästens vistelseflöde från ankomst till avresa.  
*Processägare:* Chef Hotell & restaurang  
*Teamledare:* Två projektgruppsmedlemmar varav en tillhör Hotell & restaurang och en Administrativa avdelningen.  
*Teammedlemmar:* Fyra från Hotell & restaurang, en från vardera Administration, Stödresurs och lärarresurs.

<sup>8</sup> Marknadsavdelningen har endast ett fåtal anställda, varför avdelningen inte är representerad i teamen med personal som formellt tillhör den avdelningen. Däremot är två personer från Administrativa avdelningen avropade till Marknadsavdelningen. De är de personerna som här räknas till "Marknadsgruppen".

<sup>9</sup> Lärarresurs var från början representerad av flera personer, men på grund av olika skäl kunde de personer som utvalts inte delta i processarbetet.

## Projektgruppens roll i processarbetet

Tillsammans med projektledaren var projektgruppen motorn i projektet och stod för planering och genomförande av processarbetet. I de två första processerna som behandlades, gjordes grundliga genomgångar av hur de processförbättrande teamens arbete förflöt och problem och vägval diskuterades. För de processer som behandlas senare, gjordes endast korta avstämningar vid varje projektmöte. I det läget var flera processer igång samtidigt, vilket minskade möjligheterna att följa processerna lika grundligt som tidigare. Kunskapen om processarbete, metoder och utarbetade arbetsformer, bidrog också till att behovet av djupare genomgångar under arbetets gång vid projektgruppsmötena inte längre var lika stort.

Mot slutet av projekttiden åkte projektgruppen iväg på ett internat i två dagar, där gruppen sammanfattade arbetet och genomlyste resultatet utifrån ett helhetsperspektiv. Gruppen diskuterade också hur arbetet bör fortsätta efter projektets avslut och gjorde en riskanalys gällande det framtida arbetet. Vad projektgruppen då kom fram till redovisas i kapitel sex och sju i rapporten.

## Information till personalen och medverkan i processarbetet

Cirka 50 personer av skolans 115 anställda var med i något av de sex processförbättrande teamen. Dessutom blev några ytterligare medarbetare engagerade i processarbetet genom att de intervjuades av medlemmar från de olika teamen. Nio personer inklusive projektledaren var medlemmar i projektgruppen och totalt 15 personer inklusive de tre fackliga representanterna utgjorde styrgruppen. Det innebär att flertalet av personalen var direkt involverade i projektarbetet. Samtliga av skolans anställda fick dessutom möjlighet att ta del av de processförbättrande teamens resultat och de kunde också lämna synpunkter för komplettering av resultatet genom de ”hearings” som anordnades vid fyra tillfällen.

Varje hearing var upplagd på liknande sätt där grundkomponenterna var följande: Det processförbättrande teamets medlemmar redovisade teamets arbete och resultat i smågrupper, där också åhörarna fick möjlighet att lämna synpunkter. Dessutom fördes en allmän diskussion utifrån givna frågeställningar. Processägare för aktuell process berättade i storgrupp om vad som kommer att hända med de förbättringsförslag som det processförbättrande teamet levererat. Representant från styrgruppen medverkade och projektledaren lämnade en lägesrapport om projektet samt gick igenom vad som skulle hända den närmaste framtiden. Vid den första hearingen den 21 februari 2004 behandlades PFT SMO. Vid den andra hearingen den 21 april medverkade PFT Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens. Den tredje hearingen den 27 maj handlade om PFT Administration och vid det fjärde tillfället den 14 juni redovisades de återstående tre teamens arbete. Uppslutningen från personalen varierade. Som mest deltog cirka 60 personer och minsta antalet deltagare var 25.

Cheferna uppmanades att ta upp de processförbättrande teamens arbete vid avdelnings- och enhetsmöten, för att involvera flera i det pågående arbetet. Representanter från respektive team fanns som naturliga medlemmar i arbetsgrupperna och kunde då ges tillfälle att berätta om vad som hände i projektet. Den administrativa avdelningen är ett gott exempel, där projektet ”Jobba rätt! Må bra!” var en stående punkt på avdelningsmötets dagordning.

## 5. De processförbättrande teamens resultat

Resultatet av de processförbättrande teamens arbete finns som bilagor till projektrapporten. Nedan följer en kort sammanfattning och exempel på förbättringsförslag som teamen för de olika processerna kommit fram till. Rekommendationen är att noggrant läsa teamledarnas bilagda rapporter. Den beskrivning som finns här är inte heltäckande på något sätt, även om försök finns till att fånga de centrala delarna i resultaten.

### PFT SMO (utbildningen "Skydd mot olyckor")

*Den tvååriga utbildningen skydd mot olyckor är grundutbildningen för att bli brandman. Utbildningen kan även leda till andra tjänster inom säkerhetsarbete och området skydd mot olyckor. Räddningsverkets utbildningssystem är under förändring, där den här utbildningen som startade hösten 2003 är ett första steg. Mer om utbildningen finns att läsa på [www.raddningsverket.se](http://www.raddningsverket.se).*

I kartläggningen framkom att brister finns främst när det gäller planering, framförhållning, samverkan och kontinuitet. Kursansvariga utses med kort varsel och det saknas rutiner för överlämning mellan den tidigare och kommande kursansvarige. Dessutom är det gemensamma arbetet med tolkning av kursplaner inte tillräckligt, då tolkningen i hög grad lämnas åt den kursansvarige. I och med att förarbetet inte fungerar tillfredställande, främst på grund av bristande framförhållning, får det återverkan på genomförandet. Konsekvenserna blir mycket arbete med omplanering av schema, ombokningar och inkallande av timplärare under kursens gång. Även uppföljningen av kursen och kursblocken behöver utvecklas, för att möjliggöra att de tidigare erfarenheterna och lärdomarna bättre tas tillvara inför nästa kursomgång.

PFT SMO kom fram till att förbättringarna som rör förarbetet till kursen bör prioriteras, eftersom mycket av resterande problem då automatiskt löses. Exempel på konkreta förbättringsförslag var att kursansvarig utses sex månader innan kursstart och att rutiner för överlämning mellan kursansvariga utarbetas. Att kursansvarig, lärare, kunskapssamordnare, bibliotekarie och i aktuella fall externa aktörer tillsammans diskuterar och tolkar kursplanerna vid planeringen av kursen, var ett annat förbättringsförslag som PFT SMO lämnade. Andra förbättringsförslag rörde bland annat schemaläggning, bokningsrutiner för utrustning till övningar och klargörande i arbetsfördelning mellan lärare och administratörer.

### PFT Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens

*Räddningsverket i Rosersberg säljer utbildningar externt, både till offentliga organisationer och privata företag. Det är en verksamhet som man satsar på och som planeras att utökas markant de närmaste åren. Det gäller även uthyrning av konferenslokaler och försäljning av konferensarrangemang. För skolan är den här verksamheten en nyckelfaktor för dess framgång.*

I kartläggningen valde det processförbättrande teamet att särskilja de tre processerna för uppdragsutbildning, katalogkurser och konferens. Processerna är lika till vissa delar men skiljer sig åt i några avseenden, bland annat i hur uppdragen kommer in till skolan och vilka delar i processen som ingår. Ett gemensamt drag är att många personer från olika enheter är invol-

verade i delar av processen. Det kräver god samordning och koordination. Det finns uppgifter som många är involverade i, vilket medför risk för dubbelarbete, medan andra uppgifter riskerar att falla mellan stolarna. Ett konkret exempel är att det är oklart vem som ska ställa i ordning lokaler och kontrollera teknisk utrustning som gör att de uppgifterna inte sköts på ett tillfredsställande sätt. PFT ger förslaget att inrätta en vaktmästarfunktion för uppgifterna. Andra förbättringsförslag är att tydliggöra konferensvärdinnans roll och att lärarna kommer med tidigare i produktutformningen. Rutiner behöver förenklas för fakturahantering. Även rutiner kring bokning/beställningar och ombesörjande av kaffe behöver tydliggöras. Uppföljningen av kurserna och arrangemangen kan bli bättre. Teamet föreslår att man skapar en kursmapp som ska innehålla information om kursen till hjälp för kommande kurser. Dessutom behöver processen kring utvärdering förbättras och förtydligas. Där är det viktigt, enligt teamet, med tydlig dokumentation så att alla berörda kan få del av informationen på ett enkelt sätt.

## **PFT Utbildning (Produktionsplanering av utbildning)**

*Produktionsplanering av utbildning är en dimension av verksamheten som omfattar planering, samt bokning av personella och materiella resurser. Teamets uppgift var att kartlägga processen från att kursansvarig utses till kursslut och arkivering. Beröringspunkter finns till både SMO och Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens, där frågorna kommit upp när de processerna fokuserades. PFT Utbildning har behandlat den övergripande processen, men också gått djupare in på planering och bokning av personalresurser.*

### ***Processen som helhet***

Framträdande i resultatet är att man upplever en brist på tydlighet. Samverkan och samarbete mellan involverade personer är också bristfälligt. Exempelvis sker mycket ensamarbete med tolkning av kursplan utan samverkan med varandra. Samordning med andra skolor och berörda externa aktörer sker inte heller. Även vid bokning av material kunde samordningen vara bättre. Först till kvarn får sin resurs och bokningssystemen, som i sig har brister, används inte av alla. Vidare saknas det "genomskinlighet", vilket försvårar arbetet. Den ene vet inte vad den andre gör och man delar ofta inte med sig av sina kunskaper för att underlätta för kollegor och de tillfälliga lärare som anställs eller hyrs in. Uppföljning och utvärdering kan förbättras. Det gäller såväl kurser som i uppföljningen av elevers prestationer.

Att öka samverkan mellan berörda vid tolkning av kursplaner genom att skapa möjlighet att utveckla kurser i arbetslag, arbetsgrupper och inom ämnesområden är ett förbättringsförslag som teamet ger. Ämnesansvariga och kunskapssamordnare bör också vara mera delaktiga i planeringen som berör deras ämnesområden. Teamet ger vidare ett förslag att skapa gemensamma datorbaserade mappar för kurserna som alla skolor har tillgång till. Bokningen av materiella resurser kan underlättas genom "satsbokningar", så att inte varje resurs behöver bokas enskilt. Rutiner för timlärares uppföljning av elever bör tas fram. PFT Utbildning föreslår också att riktlinjer och rutiner för utvärdering och uppföljning av kurser utarbetas och att det ges utrymme för dialog och diskussion om resultaten. Räddningsverkets trestegsmodell<sup>10</sup> täcker inte all utvärdering och återkoppling som behövs.

<sup>10</sup> Räddningsverket har utarbetat en utvärderingsmodell som tillämpas vid skolorna. Mätningar görs innan utbildning, i samband med utbildningens slut och en tid efter utbildningen.

### ***Bokning av interna och externa lärare***

I delprocessen bokning av interna/externa lärare framgår att de som har till uppgift att boka personal till kurser får ett bristfälligt underlag från kursansvariga, vilket försvårar senare delen av processen. Kursernas innehåll är inte utvecklade tillräckligt, vilket innebär att scheman blir oklara och osäkra. Timlärare tackar nej till uppdrag, på grund av att de inte kan få information om vad de ska göra. Samordningen av schemalaggingen fungerar inte och scheman stämmer inte rent tekniskt eller innehållsmässigt. Oklarheterna överlämnas åt de som bokar resurser att klara ut, vilket medför stress och oro för dem. Också den fasta lärarkåren utsätts för stress, när de inte upplever att de har inflytande över sin arbetstid. De ställs inför faktum att det är inbokade på ett antal kurser.

Underlaget som de som har till uppgift att boka personalresurser får, måste vara mera genomarbetat, anser teamet. Det bör klargöras vem/vilka som har ansvaret för att utveckla kursernas innehåll och planering. Biträdande utbildningsdirektör anger ramarna och därefter bör man arbeta inom ämnesområdesgrupper med kursutveckling. Samordningen med schemalagging kan förbättras genom upprättande av stomschema som alla följer. Innehållet behöver samordnas mellan kurserna, så att onödiga krockar kan undvikas. En förbättring av förberedelsen för timlärare skulle kunna vara att en obligatorisk introduktion som krav för undervisning införs. Att skapa former för en dialog mellan lärare och aktuell chef, samt att boka in avstämningsmöten för alla lärare där man stämmer av vilka lektioner varje lärare ska ha, kan förbättra de ordinarie lärarnas kontroll över sitt arbete. På så sätt förebyggs stress.

### **PFT Administration**

*Vid omorganisationen 2003 samlades det mesta av skolans administration inom en administrativ avdelning. De administrativa resurser som övriga enheter och avdelningar behöver, avropas från den administrativa avdelningen. Avropen kan innefatta antingen 100 procent av en tjänst, men också mindre tid. PFT Administration fick i uppgift att fokusera den avropsprocessen i sitt kartlägningsarbete, samt även processen för internfakturering.*

PFT Administration fann brister i tydlighet och dokumentation av avropen. Ansvar och rutiner för fördelning av arbetsuppgifter och avrapportering fanns inte tydligt beskrivet. Avropen görs formellt efter att arbetet med de uppgifter som ska avropas redan är påbörjade. Vad som ingår i respektive avrop är inte preciserat i någon tidigare dokumentation. Teamet har i sitt arbete kartlagt arbetsuppgifterna för avropen, det vill säga vad de som är avropade faktiskt gör. Enligt teamet bör det vara den avropande chefen som avgör start och slutpunkt för avropet, vilka arbetsuppgifter som ingår samt hur arbetsuppgifterna fördelas. Administrativa chefen ställer endast personalen till förfogande. Det bör också vara den avropade enhetens uppgift att redovisa den avropade medarbetarens verksamhet och resultat till den personalansvarige administrativa chefen. Det mest radikala förbättringsförslaget som PFT Administration ger, är att de tre tjänster som är avropade till 100 procent bör byta organisations tillhörighet till den avdelning de är avropade till. Som grund för det förbättringsförslaget finns bland annat en kommentar om att det är frustrerande och tidskrävande med två chefer att kommunicera med för arbetets räkning. Det handlar också om att känna tillhörighet och trygghet i arbetet.

Förbättringsförslagen som rör internfaktureringen handlar till stor del om att strama upp stopptider. Underlag bör lämnas in tidigare än vad det görs idag och faktureringen ska enligt PFT vara klar senast 14 dagar efter händelsen/uppdraget är avslutat. Behov finns också av en enklare uppföljningskontroll.

## PFT Utbildningsstöd (Stödresurs)

*Enheten Stödresurs inom utbildningsavdelningen har bland annat till uppgift att ställa i ordning och ge service i samband med övningar på övningsfältet. Det processförbättrande teamet Utbildningsstöd (Stödresurs), fick till uppgift att belysa arbetsprocessen för en övning, från beställning till att faktura betalats utifrån enheten för stödresurs perspektiv. Enheten berördes starkt av omorganisationen 2003, då servicepersonalen minskade kraftigt i antal, vilket ställer nya krav på enhetens arbetssätt.*

Genomgående i PFT Utbildningsstöds resultat är att kommunikationen och kontakten med kunden (som oftast är lärare) och kommunikationen inom enheten inte fungerar helt tillfredsställande. Kontakten mellan servicepersonalen och lärarna behöver bli bättre under hela processen. Inför en övning behöver kontakten allmänt förbättras och blir det förändringar i beställningen måste läraren ta kontakt med stödresurs kundmottagning. Under övning är det viktigt att kontakten är god och att servicepersonalen får veta om det blir förseningar eller andra problem som kan påverka deras arbetstider. En service med bärbara telefoner till timlärare, är ett sätt att underlätta kontakt. Dessutom föreslår PFT Utbildningsstöd att en planeringsvecka införs två gånger per år under elevfri tid, där de tillsammans med lärarna kan planera kommande termin. Inom enheten anser teamet att man behöver skapa ett forum för avstämning inom respektive arbetsområde<sup>11</sup> och även ett forum för total avstämning för samtliga vid enheten. Det senare för att förbättra kommunikationen och samarbetet mellan arbetsområdena.

Ett konkret förslag som både berör kontakt med kund och ökad tydlighet, är att skapa en gemensam kundmottagning för stödresurs. Idag finns totalt nio olika kundmottagare. Med en kundmottagning tror PFT Utbildningsstöd att enheten kan få en bättre och jämnare arbetsbelastning och att det bidrar till bättre kommunikation, samordning och arbetsmiljö. Arbetet i arbetsområden behöver tydliggöras och utvecklas. Det gäller inventering av arbetsuppgifter inom respektive område samt utveckling och dokumentation av dem. Tydlighet i relation till kund kan bli bättre genom att en serviceblankett utformas, gemensam för alla typer av beställningar. För att underlätta bokningar och beställningar bör det finnas fasta beställningar per kursstyp. Det ligger i linje med vad även andra processförbättrande team kommit fram till i form av händelsebibliotek (PFT SMO) och satsbokningar (PFT Utbildning). Vid återställning av material efter övning kan checklistor och ett tydliggörande av vem som gör vad vara till hjälp.

Teamet betonar behovet av utbildning i olika avseenden. Mer personalutveckling behövs som är kopplat till verksamheten, anser de. Konkret finns behov av förbättrad utbildning om

---

<sup>11</sup> Arbetsområden, ibland kallade verksamhetsområden, inom stödresurs är följande: **Övningsfältet**: laddning och logistik av övningsanordning, **Slangen**: säkerhetskontroller av kemdräkter, torrdräkter samt slang, **Fordonshallen**: utbildningsmaterial, stödfordon samt kärror mm, **Serviceförrådet**: lektionsalar, kopiering, litteratur, kläder, markörer samt städning, **Garage/Verkstad**: underhåll av fordonsparken, tvätthall samt personaltransport, **Materialhantering mot kommunerna**.

materiel. Utbildning i lagersystemet SMASH bör genomföras, så att ”*alla ska kunna gå in och söka den information som behövs för att genomföra sitt arbete på bästa sätt*”<sup>12</sup>. Utbildning för timplärare, skulle kunna underlätta arbetet för servicepersonalen. En sådan utbildning skulle kunna leda till att timplärarna blir mera självständiga och inte ständigt behöver stöd och hjälp från servicepersonalen i samband med övningar.

## PFT Hotell & Restaurang

*Skolan driver hotell och restaurangverksamhet för kursdeltagare och konferensgäster. Totalt finns cirka 230 bäddar i rum med varierande standard. Matsservering bedrivs främst i Restaurangen Tre rosor, men även i en slottsmatsal i en av slottsflyglarna tillhörande Rosersbergs slott. Två cafeterior finns samt en pub. Till avdelningen för Hotell & restaurang hör, förutom kök- serverings- och hotellpersonal, även konferensvärdinna. Teamets arbete var tydligt kundfokuserat, då uppgiften var att kartlägga kundens vistelseflöde från ankomst till avresa, identifiera de olika kundkategorierna och deras behov, samt särskilt analysera brister i verksamhetens sätt att presentera sina varor och tjänster.*

Det processförbättrande teamet gjorde en resa i tanken, då de iklädde sig rollen som kund. De följde varje steg när kunden kom till skolan och identifierade vilka svårigheter som kunde inträffa. Processkartan visar tydligt på brister vad gäller information till gästerna. Det gäller bland annat skyltning på hela skolområdet, avsaknad av viss information i informationspärmen på hotellrummen samt skyltning om vad maten innehåller. Teamet ger en mängd förslag hur skyltning och informationen i övrigt skulle kunna förbättras. Ett exempel är att sätta upp skyltar som pekar mot kundtjänst, vilket saknades helt. Förbättringsförslagen rör också övrig service till gästerna och bättre utnyttjande av lokaler. Teamet ifrågasätter slottsmatsalens berättigande. Det finns problem med transport av mat och slottsmatsalen är tidvis dåligt besökt. Ett alternativ är att öppna upp den gamla personalmatsalen i restaurangen Tre Rosor för konferensmåltider i stället.

Elva olika gäst kategorier identifierades och en översikt över vistelseflödet med avseende på kundens beröringspunkter med avdelningen för Hotell & restaurang för respektive gästkategori, skissades av teamet. Även deras olika behov avseende boendestandard uppmärksammades. Återkommande för flera gäst kategorier vad gäller förbättring, är att upplysa dem om vilken standard som är bokad, så att gästerna vet vad de kan förvänta sig. Studenter vid utbildningen ”Skydd mot olyckor” har ett enklare boende som de själva bekostar och en del av studenterna bor på annat håll. De studenter som bor på skolan har tillgång till vissa faciliteter såsom tillträde till fritidsanläggningar, som inte de som bor utanför skolan har. Teamet föreslår att avgiften till studentkåren anpassas så att alla studenter kan få samma tillgång. Dessutom bör boendekontrakten ses över och rutiner skapas för ordningen i pentryt som studenterna nyttjar.

Det finns också ett behov enligt teamet av tillsyn under kvällstid vid hotellet. Om inte jourverksamheten utökas menar de att en ny tjänst bör tillsättas för ändamålet.

---

<sup>12</sup> Citat hämtat från teamledarens rapport (PFT Utbildningsstöd).



## 6. Resultaten i ett helhetsperspektiv

Projektgruppen hade bland annat till uppgift att bevaka helheten i arbetet med processerna. Det skedde genom de regelbundna projektgruppsmötena där projektgruppen kontinuerligt följde de olika processförbättrande teamens arbete. Mot slutet av projekttiden samlades projektgruppen under två dagar, för att sammanfatta och genomlysa resultatet utifrån ett helhetsperspektiv. Följande avsnitt bygger på den gemensamma analys som projektgruppen då gjorde.

Utifrån vad som kommit upp i de processförbättrande teamens arbete ringade projektgruppen in problemområden som framkommit i flera team eller som berör flera enheter. Det mynnade ut i konkreta processer eller aktiviteter i behov av genomlysning eller bearbetning. Där inryms även konkreta uppgifter som teamen själva *parkerat*. Dessutom gjorde projektgruppen en allmän analys av problemområden som framkommit i processarbetet, som berör organisationen och vårt sätt att arbeta tillsammans. Identifieringen av problemområden är en grund för förbättringar. Därför används begreppet förbättringsområden i stället för problemområden i fortsättningen. Förbättringsområdena har sammanfattats i ett antal nyckelord, med åtföljande kommentarer. Framställningen börjar med de parkerade uppgifterna.

### Parkerade uppgifter

De parkerade uppgifterna skiljer sig i karaktär, där några är väldigt konkreta, med andra är vidare och kräver mer konkretisering innan behandling. Nedan följer några exempel. En fullständig förteckning finns som bilaga till rapporten. Där framgår även vilka projektgruppen identifierar som berörda chefer och intressenter för respektive uppgift.

Att skapa fasta bokningspaket<sup>13</sup> för bokning av resurser och materiel från utbildningsstöd, är något som flera team sett behov av. Andra behov som tydliggjorts är en förbättring av introduktion för timplärare och uppföljning av deras lektioner inklusive elevuppföljning. Litteraturbeställningar för utbildning och biblioteksstöd behöver ses över. PFT Utbildning ser också ett behov av rutiner och mer kunskap om arkivering, registrering och diarieföring för handlingar från kurs. När det gäller gränssnitt mellan enheter finns indikationer att skolan bör arbeta vidare med gränssnitten mellan marknad och andra enheter. Där är det främst lärarresurs som avses. Ett annat gränssnitt är mellan lärarresurs och utbildningsadministratörer (administrativa avdelningen). En betydelsefull komponent i utbildning och konferenser är att servicen kring utbildningen fungerar. Det som specifikt diskuterats och som inte helt fungerar idag, är ombesörjande av kaffe. Rutiner för mat- och kaffeutskick bör därför ses över och förbättras. Ett genomgripande behov som framkommer, är ett aktivt arbete med kompetensförsörjning, vilket berör samtliga chefer, med stöd av personalfunktionen.

Andra parkerade uppgifter som är begränsade till enstaka enheter är examination av kurser och tydliggörande och utveckling av handledarrollen inom utbildningen ”Skydd mot olyckor”. Inom produktionsplanering behöver genomförandefasen (ombokning, omplanering) behandlas och rutiner för inköp av externa personalresurser ses över. Det senare utifrån inköparnas<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Med fasta bokningspaket menas ett ”paket” av bokningar som gäller för viss övning eller viss händelse. Satsbokningar, händelsebibliotek och fasta servicebeställningar per kurstyp är andra benämningar som använts av de processförbättrande teamen.

<sup>14</sup> Inköparna tillhör den administrativa avdelningen.

perspektiv. I belysningen av arbetssättet för Stödresurs finns behov av ytterligare utveckling av arbetsområden, rollfördelning och rutiner.

## **Projektgruppens analys av förbättringsområden i organisationen**

Förbättringsområdena som beskrivs nedan bygger till stor del på det som beskrivits i föregående text och i teamledarnas rapporter. Dessutom grundar sig de på en allmän insikt som projektgruppen erhållit i processarbetet, men som inte finns nedtecknat i rapporterna.

### ***Framförhållning, uppföljning och kontinuitet***

Otillräcklig framförhållning och bristande tid för planering är ett genomgående problem som kommit fram i processarbetet. Om mera tid ägnas åt planering i förebereidelsefasen, löses många av de andra problemen under genomförandet. Detsamma gäller beslut om exempelvis avrop av personal mellan avdelningarna. Ett sent besked skapar osäkerhet och otrygghet hos den individ som avropas. Samråd och kommunikation mellan enheter sker också för sent.

Uppföljningen är bristfällig på en rad områden. Det gäller bland annat uppföljning av utbildning, timpläres insatser och elevuppföljning vid timpläres undervisningspass. Brister finns i uppföljning av beslut och fattade beslut tas inte alltid på allvar. Krångliga databaserade system försvårar ekonomisk uppföljning. Brister finns också i underhåll av utrustning.

Kontinuitet handlar om att vi använder våra erfarenheter och bygger på tidigare arbete, istället för att starta om på nytt hela tiden. Det behövs exempelvis ett bättre tillvaratagande av erfarenheter från tidigare kurser, än vad som görs idag. Även det dagliga arbetet vid skolan behöver mer kontinuitet, i betydelsen att göra lite i tagit hela tiden och att kontinuerligt arbeta med exempelvis utveckling.

### ***Många kockar och otydliga roller***

Att många är inblandade i samma uppgifter framkom tydligt när bokningar behandlades i de olika processteamerna. Det medför risk för dubbeljobb och rörighet. Många vill vara med i mycket och ha kontroll. Tydliga roller och att vi litar på varandra borde avhjälpa problemet. Många ”grytor” i form av datasystem som inte går att samordna utgör också ett problem.

Otydliga roller i organisationen är ett generellt drag som framkommit i processarbetet. Vem gör vad och vem ansvarar för vad? Exempel på otydligheter är arbetsfördelning mellan lärare och servicepersonal samt i hantering och innehåll av avrop från den administrativa avdelningen. Det är också oklart vem som ansvarar för kursutveckling. Tydlighet saknas i vad som ska prioriteras vid bokning (nu är det först till kvarn som gäller). Medarbetarna kan uppleva en otydlighet mellan chefsroller inom utbildningsenheten. En problematik som även togs upp i ledningsgruppen vid projektets uppstart var att det kan finnas brister i tydlighet i själva chefsrollen och även medarbetarrollen, samt relationen mellan de rollerna. Cheferna kan ibland göra det som bör vara medarbetarnas uppgifter, medan sådant som egentligen borde vara chefs ansvar förs över till medarbetarna. Organisationen kan behöva arbeta med ledar- och medarbetarroller framöver för klargörande. Genomgående upplever projektgruppen att tydliga roller är en kärnfråga för att organisationen ska fungera på ett bra sätt.

### ***Ledarskap och kompetensförsörjning***

Medarbetarna upplever ibland att skolans ledning saknar insikt i deras situation och att ledningen inte alltid låter medarbetarna vara delaktiga. Om ledningen känner till ett problem, upplevs det som om de ibland stoppar huvudet i sanden och inte tar tag i det<sup>15</sup>. Förhoppningsvis kan det utförda processarbetet och det fortsatta arbetet med förbättringsförslagen bidra till att det blir bättre i det här avseendet. Medarbetarna kan uppleva att det finns brister i ledningens agerande till exempel när det gäller prioritering. Mycket har första prioritet, vilket kan orsaka krockar i medarbetarnas arbetssituation. Att prioritera handlar om att välja något framför något annat, att välja och att välja bort. Därför kan inte allt ha första prioritet. Otydligheten som beskrivits ovan går igen inom ledarskapet i form av vad medarbetarna uppfattar som oklara beslut.

I processarbetet uttrycktes ett behov av en bättre fungerande kompetensförsörjning, vilket främst gäller lärarkåren, men även andra yrkeskategorier. Det måste finnas en vision och omvärldsbevakning för att kunna arbeta med kompetensförsörjning ur ett strategiskt och långsiktigt perspektiv. I organisationen kan man uppfatta att visionen saknas, och att kompetensförsörjningen till delar sker ad hoc. En del vet vi om framtiden, annat är gissningar. Det vi vet bör vi förbereda oss för, till exempel genom en analys av kompetensbehovet så snart vi vet att en ny typ av utbildning ska starta. För kompetensutveckling av befintlig personal är utvecklingssamtalen och uppföljning av dem viktiga. Det kan finnas hinder hos medarbetarna i att man inte vågar ta för sig eller rädsla att utvecklingen ska leda till mer arbetsuppgifter. Chefen bör också ha koll på medarbetarnas kompetens, utvecklingsmöjligheter, intressen och peppa de medarbetare som inte vågar ta för sig.

### ***Kommunikation och samverkan***

Information behöver bli tydlig när det gäller fattade beslut, exempelvis gällande anställningar. Vem anställs och varför? Vad har den nye medarbetaren för funktion? Även den dagliga kommunikationen mellan varandra brister. Lyhördhet och förståelse för varandras arbeten finns inte alltid där. Arbetsplatsträffarna är ett viktigt forum för kommunikation. Hur arbetsplatsträffarna genomförs är också betydelsefullt, liksom den attityd man har mot varandra och i förhållande till de beslut som fattas inom enheten.

Samverkan vid skolan är inte tillfredställande. Det gäller både mellan enheter och mellan människorna i enheterna. Flera personer gör samma saker på olika ställen i organisationen utan att kommunicera med varandra, vilket medför onödigt dubbelarbete. Orsaken kan dels vara yttre hinder såsom tidsbrist, men också den kultur som råder på skolan.

### ***Rutiner***

Det gäller generellt för skolan att rutiner i många fall saknas. Om det finns rutiner är de inte alltid dokumenterade och uppdateras inte kontinuerligt. Här behövs en förbättring med att utforma tydliga, enkla och lättillgängliga rutiner som dokumenteras.

---

<sup>15</sup> Det är hur medarbetare kan uppleva ledarskapet som beskrivs. Om det har sin grund i attityder, brister i kommunikation eller i faktiska förhållanden framgår inte här.

### *Arbetsbelastning*

Problem med arbetsbelastningen har att göra med både brist på personal och brister i planering. Brist på samverkan vid planering, ensamarbete i kursupplägg, oklara roller och allmän otydlighet ökar belastningen. Personalen har ojämn kompetens. Kompetensen inom vissa områden (särskilt bland lärarna), kan vara begränsad till någon enstaka eller några få personer, vilket gör att de personerna får en väldigt hög arbetsbelastning.

## 7. Framtiden – hur går vi vidare?

### Referensgrupp för kontinuerlig uppföljning av implementering

Projektet avslutas i och med att processkartläggningen är genomförd och förslagen till processförbättringar är överlämnade till processägarna. Sedan är det processägarnas ansvar att besluta om och implementera förändringarna, i samverkan med medarbetarna. Syftet med att inte fortsätta i projektform, är att arbetet med förbättringarna ska bli en del av den ordinarie verksamheten. Det är viktigt att det påbörjade arbetssättet där medarbetarna är delaktiga i utvecklingsarbete på en bred front fortsätter. Övergången från projekt till linje är dock en kritisk fas och risken är stor att förändringar uteblir. Projektgruppen har tillsammans funderat över hur implementeringen kan underlättas och säkerställas. De som har bäst kännedom om processarbetet som helhet är projektgruppens medlemmar. Där finns också ett stort engagemang att arbeta vidare med vad de redan påbörjat. Det engagemanget bör organisationen ta tillvara, utan att för den skull lägga över hela ansvaret på dem. Ansvaret är chefernas. Däremot skulle projektgruppens medlemmar kunna ingå i en referensgrupp som träffas förslagsvis en gång i månaden för avstämning och uppföljning av processförbättringarna. För att referensgruppen ska ha någon tyngd, krävs att skolans högsta chefer finns med i den. Nyckelbefattningar är här skolchef och utbildningsdirektör, vilket inte hindrar att även någon fler chef finns med i gruppen.

### Risikanalyis

För att underlätta implementeringen har projektgruppen genomfört en *risikanalys*. Syftet är att förbereda för problem som kan uppstå i samband med implementeringen och att vidta åtgärder för att undvika dem. Riskanalysen är en sammanvägning av sannolikheten att en riskfaktor ska inträffa och den konsekvens som risken innebär om den inträffar. Utifrån projektgruppens uppskattning är tidsbrist den största faran. Risk finns att tidsutrymme saknas för att fortsätta det påbörjade arbetet och att tid inte avsätts för förbättringsarbetet. De nästkommande riskerna ”fler akutsituationer” och att ”annat arbete tar över”, hör också nära samman med tidsbrist. Nästa risk i rangordningen är att medarbetarna inte är lojala och går sin egen väg. Sedan följer att ekonomin hindrar. På sjätte plats kommer risken att skolans chefer är överksamma och inte tar arbetet på allvar och att därför ”ingenting görs”. En annan risk som också berör ledningen, är att ingen tar ansvar eller ansvariga inte utses där oklarhet om ansvar skulle kunna finnas. Andra risker är att ansvaret för implementeringen helt läggs på den tidigare projektgruppen, att arbetet inte sker på bredden utan utförs av några få och att förändringarna inte förankras i organisationen. Ytterligare en riskfaktor är ovilja hos medarbetarna att förändra och vara delaktiga i arbetet.

Förutsättningar för att eliminera eller minska riskerna som projektgruppen ser det är att

- tid och pengar avsätts för det fortsatta arbetet
- arbetsbelastningen utjämnas så att alla kan vara delaktiga
- motivera medarbetarna för att skapa och behålla lojalitet och engagemang.
- ansvar och roller tydliggörs
- att skolans ledning tar sitt ansvar

## **Utvärdering och uppföljning**

Styrgruppen har fattat beslut om en ny arbetsmiljöenkät under våren 2005, för att få en uppfattning om eventuella effekter av projektet avseende stress.

Dessutom bör en utvärdering göras med fokus på implementering av förbättringsförslagen, för att få vetskap om vilka konkreta åtgärder som vidtagits.

## 8. Slutsatser och avslutande reflektioner

Projektet syftade till en förbättrad arbetsmiljö och en fungerande organisation som är effektiv och kundanpassad. Synsättet är att en god arbetsmiljö också är en förutsättning för effektivitet, inte minst i ett långsiktigt perspektiv. Stress kopplat till arbetsmiljön har särskilt fokuserats. En viktig grund för projektet har varit resultatet från en arbetsmiljöenkät från 2002 avseende personalens syn på vad som krävs för att minska stressen i organisationen. Synpunkterna har sammanfattats i ett antal områden som nämns i inledningen av rapporten. Rapporten avslutas här med en beskrivning hur projektet har berört vart och ett av de områdena, samt några reflektioner kring dem och projektet som helhet.

I enkäten var brist på *planering och framförhållning* det mest framträdande problemet. Det bekräftar också i processarbetet. PFT SMO ser en förbättring på det området som en nyckelfaktor. De har också konkreta förslag på hur arbetet med utbildningen skulle kunna förbättras. Om förbättringar genomförs här, kan senare problem under genomförandefasen undvikas. PFT Utbildning som behandlar planeringsprocessen specifikt, ser att kvalitetsförbättringar behövs i planeringen i form av bättre samverkan mellan berörda parter i kursplanering och mera genomarbetade underlag för intern personalbokning och extern rekrytering av timplärare. PFT Administration påpekar att beslut om avrop avseende personal från administrativa avdelningen kommer för sent. Det är inte tillfredsställande för den som avropet gäller, eftersom det skapar osäkerhet i den framtida arbetssituationen. PFT Utbildningsstöd berör planeringen i servicearbetet specifikt, där de ger förslag på bättre arbetsformer och utveckling av arbetet i och mellan de olika arbetsområdena inom enheten. De ger också förslaget om en elevfri planeringsvecka som skulle underlätta den enhetsöverskridande planeringen av terminerna. Något som också berör planering och framförhållning är behovet av en förbättrad utvärdering av kurser och konferenser vilket flera av teamen lyfter upp. Utvärdering och uppföljning påverkar också kontinuiteten i arbetet. Vikten av att ta vara på tidigare erfarenheter i stället för att börja om från början hela tiden betonas, liksom att ha ett kontinuerligt arbetssätt när det gäller exempelvis utveckling.

*Delaktighet* som också inbegriper inflytande kan ses ur både horisontellt och vertikalt perspektiv. Horisontellt kan det handla om att flera som berörs av utbildning är med i planeringen från ett tidigt stadium. Ett konkret exempel är det förslag som PFT Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens ger om att berörda lärare tidigare bör komma med i planeringen av marknadskurser. Vertikalt kan det beröra den enskilda medarbetarens situation och de beslut som fattas avseende honom/henne. Exempelvis att lärare får mera inflytande och kontroll över vilka kurser de ska undervisa inom. Ett annat exempel är de personer som avropas till olika uppgifter i förhandling mellan chefer och det inflytande och den information som den berörde får under förhandlingsprocessen. Strävan efter delaktighet kan också få en negativ klang om det främst grundar sig i ett starkt kontrollbehov. En tendens att många vill vara med i mycket och ha kontroll kan skönjas, enligt projektgruppens analys. Här är en tydlig ansvarsfördelning avgörande och att vi litar på andras förmåga att genomföra sina uppgifter och ta sitt ansvar. Att förbättrad *kommunikation* behövs framkom tydligt i PFT Utbildningsstöds processarbete. Kommunikationen behöver bli bättre mellan servicepersonal och lärare bland annat. Det gäller under både planering, iordningställande och under övning. Även inom enheten behöver kommunikationen förbättras, vilket kan lösas genom att forum för kommunikation och avstämning skapas. Enligt projektgruppen är arbetsplatsträffar ett viktigt forum för kommunikation. Av betydelse är också att de genomförs på ett bra sätt och den attityd personalen har mot varandra. Behov av tydlig information nämns också i projektgruppens analys.

En fungerande kommunikation är också ett verktyg för *samverkan och samarbete*. I planering av utbildning finns ett behov av mera samverkan mellan kursansvariga, kunskapssamordnare, lärare och andra berörda i allt från att tolka kursplaner till konkret planering av schema och bokning. Även samverkan med andra skolor är önskvärt. Samverkan och kommunikation är också nödvändigt för att undvika dubbelarbete.

Vad gäller punkten *tydlighet i roller, ansvar och befogenheter*, uppfattar projektgruppen att tydliga roller är en kärnfråga för att organisationen ska fungera på ett bra sätt. Särskilt framträdande är det i den process som PFT Marknad-Uppdragsutbildning-Konferens belyst. Där visas att det finns arbetsuppgifter som ingen tar ansvar för, eftersom ingen är tilldelad ansvaret på ett tydligt sätt. Dubbelarbete förekommer också, vilket bland annat gäller bokning av resurser för marknad/uppdragsutbildning. Ett annat område som PFT Utbildningsstöd nämner är oklarheter i vem som gör vad när det gäller iordningställande efter övning. Där kan upprättande av checklistor vara ett stöd. En av kvalitetsfrågorna för skolan som berör dess huvuduppgift, är behovet av att klargöra vilka som är ansvariga för att utveckla kurser, vilket PFT Utbildning tar upp som en viktig fråga.

Bakom benämningen *fungerande ledarskap* fanns ett antal synpunkter i arbetsmiljöenkäten som berör ledarskapet och vad som behöver förbättras i det för att minska stressen. Flera påpekanden rörde tydlighet, vilket också framkommer i projektarbetet. Man upplever en otydlighet mellan chefsroller inom utbildningsenheten och medarbetarna uppfattar ibland ledningens beslut som oklara. Dessutom finns synpunkter som också tagits upp i ledningsgruppen om otydlighet i ansvar och uppgifter mellan ledare och medarbetare, då cheferna ibland gör det som bör ligga på medarbetarna, medan medarbetarna i vissa fall kan ges ett ansvar som borde höra till ledarskapet. Därför kan det finnas behov av att tydliggöra chefs- respektive medarbetarskapet på ett generellt plan. Annat som kommit upp är upplevelsen att cheferna saknar insikt i medarbetarnas situation och om insikten finns kan medarbetarna uppleva att ledningen inte agerar när de borde. Eftersom det delvis rör sig om upplevelse av den andra parten, behöver man gå till botten med de upplevda bristerna och undersöka vad som är kärnan problemen. Är det attityder, bristande kommunikation eller faktiska förhållanden som är orsaken? Det i sin tur bör styra åtgärderna.

*Jämnare arbetsfördelning* var en annan åtgärd som föreslogs i enkäten för att minska stressen. Det grundar sig i en ojämn arbetsfördelning främst mellan lärarna innan omorganisationen. Det kan tänkas att förhållandena delvis förändrats i och med nedskärningarna. I projektet framkom dock att arbetsbelastningen är särskild hög för de personer som har en specifik kompetens, där ingen annan kan gå in och hjälpa till eller ersätta. Därför är det viktigt med *breddning av kompetens* och en större spridning av kompetensen, samt att personalen har *rätt kompetens* för sitt uppdrag. Behovet av kompetensutveckling har kommit upp vid flera tillfällen i processarbetet. PFT Utbildningsstöd specificerar flera konkreta behov av kompetenshöjning, som både berör enhetens personal och personal utanför enheten. Projektgruppen behandlar behovet av en bättre fungerande kompetensförsörjning och fokuserar då på ett övergripande arbetssätt, som gör att kompetensförsörjningen kontinuerligt beaktas. Viktigt är att man tar hänsyn de behov som kommande förändringar ställer. Ett mera konkret exempel är att kompetensbehoven bör undersökas och åtgärdas, så snart beslut fattats om att en ny kurs ska starta.

*Fokusering även på kvalitet i utbildningen* i stället för enbart kvantitet i produktionen, är ytterligare en punkt från arbetsmiljöenkäten. I processarbetet finns en allmän strävan efter



kvalitet i utbildning. Det går att utläsa av alla de förbättringsförslag som framkommit. Till exempel att flera personer ska vara med och tolka kursplanerna, att kvalitetssäkring av kursupplägg görs genom ämnesansvariga med flera<sup>16</sup>, samt att uppföljning av utbildning förbättras så att vi kan lära utifrån tidigare erfarenheter. I projektgruppen har frågan om vad som är ”Rätt kvalitet” (ett begrepp som använts vid målskrivning) dryftats, och den frågan kan ytterligare behöva klargöras.

Det sista området berör *bättre stöd, service och hjälpmedel*. Det som främst behandlats i projektet på den punkten är utbildningsstöds arbetssätt, vars förbättring indirekt kan ge en väl fungerande service. Hur det fungerar beror både på den enhetens personal och på deras kunder samt hur samarbetet fungerar från båda håll. Vad gäller utrustning och underhåll har frågan tagits upp i PFT Utbildningsstöd, där man föreslår att en omsättningsplan<sup>17</sup> för allt utbildningsmaterial upprättas. Dessutom bör man tydliggöra ansvaret och uppgifter när det gäller återställning av material och införa en förbättrad hantering av felanmälan. Annan serviceförbättring som tagits upp i teamen är bland annat hur ombesörjande av kaffe till kurserna och konferenserna ska fungera bättre, samt inrättande av en vaktmästarfunktion.

En del av ovanstående brister är redan åtgärdade och andra är en utmaning att göra något åt. Till hjälp finns många konkreta förslag från de processförbättrande teamen. Om projektet ”Jobba rätt! Må bra!” kan anses som ett lyckat projekt, är helt avhängigt på hur förbättringsförslagen kommer att behandlas av processägarna, som är ansvariga för implementeringen. En idé i projektet har varit att skapa ett arbetssätt med en bred delaktighet, som kan fortsätta på något sätt efter projektet är avslutat. Det är inte meningen att processägarna själva ska genomföra alla förändringar, utan att man även i fortsättningen engagerar personalen och tar vara på medarbetarnas förmågor, insikter och kreativitet. Då finns goda förutsättningar för en fungerande organisation.

Vidare är en förhoppning att arbetssättet som projektet använt, i sig ska ha bidragit till att åtgärda ovanstående punkter. I projektet har medarbetare från olika enheter sammanförts för att gemensamt kartlägga och förbättra skolans arbetsprocesser. Processer som berör de flesta i personalen, men från olika perspektiv. Utifrån den plattformen finns möjligheten att samverka underlättats, kommunikationen mellan medarbetare från olika enheter förbättrats samt att förståelsen för varandras arbetsuppgifter har ökat.

---

<sup>16</sup> Förslaget finns i PFT-teamets rapport, men har inte nämnts specifikt i denna projektrapport tidigare.

<sup>17</sup> „\_

## Efterskrift

Drygt ett halvår har gått sedan projektet avslutades. Läsaren undrar förmodligen vad som hänt därefter. Här följer en kort rapport från två möten som behandlat projektresultaten och som kan ge en glimt av de resonemang som förts och de åtgärder som vidtagits.

En preliminär version av projektrapporten redovisades för delar av ledningsgruppen i oktober 2004. Vid det tillfället fördes en diskussion om hur det är lämpligt att gå vidare med det som framkommit av projektarbetet. Processägarna är ansvariga för implementeringen av förbättringsförslagen, vilket de arbetat med var för sig tillsammans med de som direkt berörs av de genomlysta processerna. Diskussionen i ledningsgruppen handlade bland annat om hur de kan följa upp projektet och arbeta vidare med resultaten ur hela skolans perspektiv. En viktig förutsättning som framkom är att en samordnare för det fortsatta arbetet utses. Beslut togs om att uppmana processägarna att samla de processförbättrande teamen för uppföljning av förbättringsåtgärderna. Som exempel på vad som framkom bifogas här ett protokoll från uppföljningen av PFT Hotell & Restaurangs arbete:

---

### Uppföljningsmöte PFT Hotell & restaurang 14/12 2004.

Deltagare: Processägare    Lars Centervik  
 Lotta Jansson  
 Ric Axberg  
 Johanna Franck  
 Monica Lindberg  
 Birgitta Grönvik  
 Bjarne Wester  
 Cecilia Kullman  
 Lars-Olof Andersson (ej närvarande)

Syftet med mötet var att stämma av hur långt arbetet kommit i linjeorganisationen med det underlag som PFT lämnade till processägaren i juni 2004.

Under mötet gick underlaget igenom punkt för punkt och samtliga deltagare gavs möjlighet till reflektion och kommentarer.

Mötet konstaterade att merparten av de förbättringsåtgärder som PFT lämnat till processägaren var genomförda eller under arbete.

För de fåtal förslag som ännu inte var åtgärdade gav processägaren en motivering till varför dessa inte var påbörjade eller inplanerade för åtgärd.

Gruppens uppfattning var att uppföljningen genomförts på ett bra sätt och var av stort värde och att de resultat som redovisades visade att processägaren varit lyhörd för teamets arbete. Dock saknade teamet en central uppföljning på skolan av det sammanlagda arbetet "Jobba rätt! Må Bra!".

Processägaren konstaterade att det underlag han fått från teamet har varit bra och han kommer även fortsättningsvis att använda sig av detta.

Inför 2005 görs en ny värdering om behovet av att belysa fler processer med hjälp av antingen befintligt team eller ett nysammansatt team.

Trolig ny inriktning för PFT blir det prioriterade området verksamhetsutveckling av konferensverksamheten.

Rosersberg 2005-02-02

Lars Centervik  
Processägare/  
Chef för avdelningen Hotell & Restaurang

