

IN ACTION

Process styrning

Centrum för risk- och säkerhetsutbildning i Revinge





IN ACTION

Process

styrning

© 2004 Författarna och Utvecklingsrådet för den statliga sektorn
Text: Eva Ekelöf och Bo Silfverberg, Arbetslivsjournalisterna
Foto: Peter Lundgren, CRS Revinge
Grafisk form och illustrationer: Sara, Relatera AB
Tryck: Katarina Tryck, Stockholm 2004
ISBN: 91-971389-4-0

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ATT BYGGA EN KATEDRAL I STÅLLET FÖR ATT HUGGA STEN 5
Förord

1. FYRA SCENER UR EN UTBILDNING 9
En presentation av verksamheten vid CRS Revinge
 2. "SOM ATT LÄRA NÅGON CYKLA SOM REDAN KAN, FAST PÅ FEL SÄTT" 17
Om tankarna bakom processtyrning
 3. DET HÄR ÄR CRS REVINGE 29
Bakgrund till verksamheten vid CRS Revinge
 4. PROCESSÅGARNA PÅ REVINGE 36
En beskrivning av hur processägarna driver verksamheten vid CRS Revinge framåt
 5. RESURSÅGARNA PÅ REVINGE 43
En beskrivning av hur de som förfogar över resurserna ser till att jobbet blir gjort
 6. FRÅGOR FÖR DAGEN OCH MORGONDAGEN 57
Reflektioner över situationen våren 2004 och framtiden
 7. "UTVECKLING HANDLAR OM ATT LÄRA AV, LÄRA OM OCH LÄRA NYTT" 63
Professor Göran Brulin, Arbetslivsinstitutet, ser processorientering som ett bra sätt att förändra offentlig verksamhet
- LÄS OCH LÄR OM PROCESSTYRNING 67
Sakregister och lästips
- PROCESSKARTA 68



Att bygga en katedral i stället för att hugga sten

När dimman lättar över Revingehed en mars-
morgon ser man konturerna av en katedral resa sig,
större och mäktigare än förra veckan.

De tunga hammarslagen ekar.

Plötsligt avtecknar sig konturerna av en mängd
figurer som utför olika sysslor, men som alla,
med blicken stadigt fäst på den gemensamma
processkartan, lämnar sitt bidrag till
det gemensamma bygget.

Nej, bilden är inte riktigt sann. Men nästan alla som beskriver den nya processorganisationen vid Centrum för risk- och säkerhetsutbildning i Revinge, ett par mil från Lund, återkommer till den pedagogiska historien om de två stenhuggarna som blev tillfrågade om vad de sysslar med. Den ena sa att han hugger på en sten. Den andra såg sin roll i en helhet och sa att han bygger på en katedral. Förhoppningen är att medarbetarna vid gamla Räddningsskolan i Revinge med en ny processorganisation, i stället för den

gamla funktionsorienterade, ska vara mer av katedralbyggare än stenhuggare.

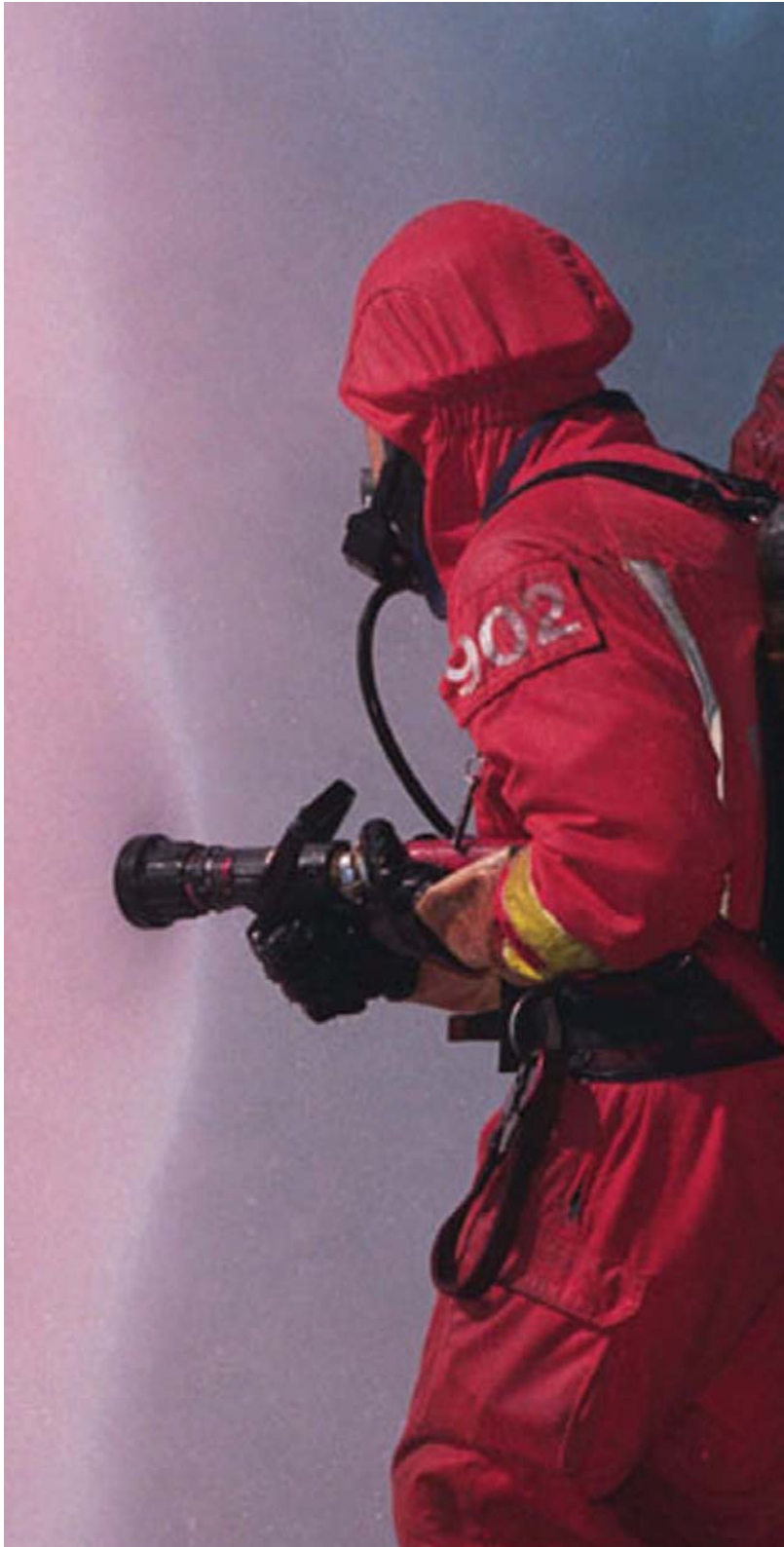
På vägen till den sedan årsskiftet 2003/04 nya organisationen vid Centrum för risk- och säkerhetsutbildning vid Revinge har Utvecklingsrådet för den statliga sektorn lämnat ekonomiskt stöd.

Det traditionella organisationstänkandet är hierarkiskt. En organisation är en hierarki som består av olika delhierarkier som behöver bringas att samverka för att nå verksamhetens mål.

Processtyrningens idé är att i stället beskriva kärnverksamheten som ett flöde från vänster till höger, från start till mål. Det kräver ett annorlunda tänkande men erbjuder lösningar på problem som managementlitteraturen länge brottats med.

Denna skrift ger en ögonblicksbild av en organisationsförändring som är på väg att genomföras, inte en bild av ett nytt färdigt tillstånd i en organisation. Det är bland annat just detta som är grundtanken, att förändring och utveckling är en ständigt pågående, i organisationen inbyggd, händelse.

Utvecklingsrådet för den statliga sektorn är arbetsgivar- och arbetstagarparternas organ för stöd till förnyelse av statliga arbetsplatser. Fokus ligger på det lokala initiativet – den enskilda arbetsplatsens vilja till utveckling. Det handlar om nya sätt att arbeta, nya former för samverkan och nya kunskaper. Rådet ger ekonomiskt stöd och bedriver eget utvecklingsarbete som syftar till att stödja lokala initiativ. Bakom organisationen står Arbetsgivarverket, OFR, SACO-S och SEKO. Läs mer på: www.utvecklingsradet.se.



1. Fyra scener ur en utbildning



Gunilla serverar frukost

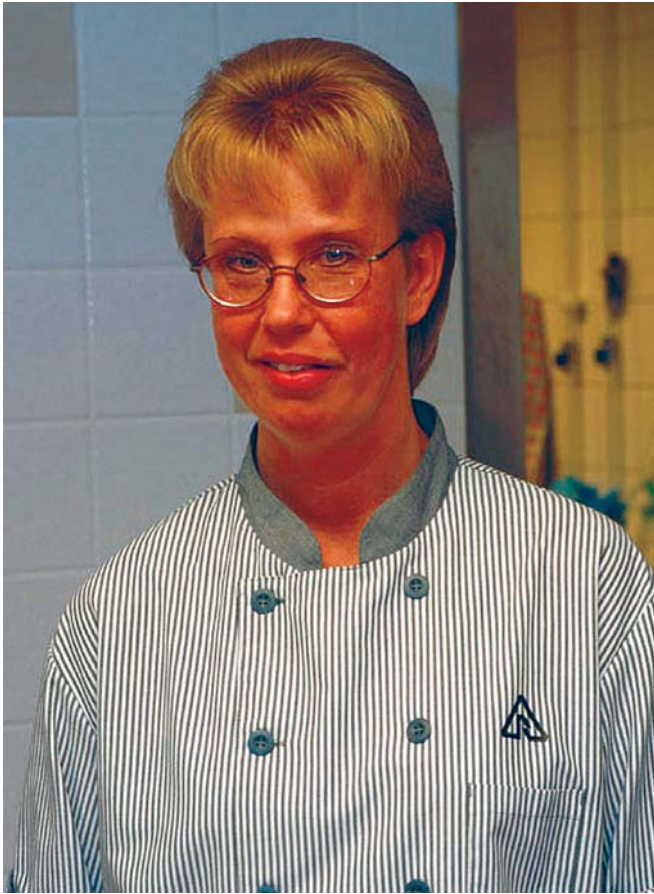
REDAN INNAN DIMMAN LÄTTAT är Gunilla Jönsson på plats och förbereder frukosten i restaurangen. Hon är restaurangbiträde och utan henne och de kolleger som nyss gått på morgonskiftet skulle verksamheten stå stilla. De flesta utbildningarna sker i internatform. Utbildningen bygger i hög grad på praktiska och krävande övningar. En bra frukost är en nödvändighet.

När den är avslutad, cirka kvart över åtta, är det mängder av smörgåsar som ska bredas och kaffe som ska fyllas på termos. Det är mellanmålet som övningsgrupper ofta intar i utbildningslokalerna, ute på fältet eller i fordonshallen.

Lunchen serveras mellan elva och halv ett men brandmännen från Holland tar sig inte tid att komma till matsalen. Deras övningstid är alltför dyrbar och lunchen intas med larmställen på i fordonshallen.

Idag slutar Gunilla sin arbetsdag när lunchen och efterarbetet är klart. En annan dag kan hon börja senare men i gengäld arbeta fram på kvällen med att servera i den pub som är ett kärt vattenhål för många av de ditresta kursdeltagarna.

Förändrade ekonomiska förutsättningar märks tydligt. I fjol förlorade man ett restaurangbiträde. Hon ersattes dock med en person som förlorat sitt arbete som lokalvårdare.



Gunilla Jönsson, restaurangbiträde

- Än har vi inte berörts så mycket av processorganisationen men meningen är att det ska bli mer ordning och reda.

- Idag är det ett problem att beställningar på en middag eller besked om kaffe till fler än vi planerat för ofta kommer med väldigt kort varsel. Både lärarna och de på säljsidan missar ofta att säga till oss.

- Flera här i köket har blivit intervjuade i samband med att processkartan skulle ritas. De har fått tillfälle att berätta om hur det fungerar. Jag har sett processkartan och jag tycker att den ser bra ut – på papperet. Hur det blir i verkligheten står än så länge skrivet i stjärnorna.



Karin Nilsson, serviceman

Karin lämnar ut materiel

EN KRAFTIG RÖK VÄLLER UPP lite längre bort. Räddningsarbetet är i full gång. De holländska brandmännen har orienterat längs för dagen holländskt skyltade gator och rökdykarna är på väg in för att rädda liv. För holländarna är möjligheten att öva på det här viset guld värd. På deras hemmaplan är det alltför tätbefolkat för att sådana övningar ska vara tillåtna. Den som arrangerat branden, lagt ut dockorna som ska räddas ur lågorna, och tänt på är servicemannen Krister Olsson.

Hans kollega Karin Nilsson står samtidigt bakom disken i fordons-hallen och lämnar ut kommunikationsradioapparater, andningsmasker och ett par brandbilar till en annan grupp studerande. Deltagarna kommer snart att rädda några sårskademarkörer som mot

en statistersättning låtsas fastklämda i en sinnrikt arrangerad trafikolycka. De får lov att skäras loss.

Kundbegreppet har fått en ny betydelse i verksamheten. Det är inte längre en självklarhet att det finns elever på skolan. De söker sig till en bra utbildning och väljer bort den som inte framstår som lockande. Kunderna som beställer utbildning kommer om de får valuta för pengarna, annars inte. Kundfokus har blivit en nödvändighet.

Det går inte på en kafferast att förändra en anslagsfinansierad verksamhet – dessutom med förhållandevis generösa anslag – till en organisation som ska dra in hälften av sin omsättning genom att sälja på en konkurrensutsatt marknad.

Men om den nya organisationen håller vad den lovar kommer servicemannen tillsammans med lärarna att ha en roll i teamet bakom varje utbildning på skolan. Frågan är om hans erfarenhet och kunskap kommer att tas till vara så att övningarna blir effektivare? Kommer teknikerna att få förutsättningar för att veta mer om den materiel som eleverna behöver än tidigare med alltför summariska kontakter mellan undervisning och teknik?





Marie Jönsson, lärare

Marie är lärare

DET ÄR EN SOMMARMORGON. På motorvägen brinner en bil och svarta rökmoln bolmar upp mot en ljusblå himmel. Brandbilarnas sirener tjuter på avstånd. Det sitter en människa kvar i den brinnande bilen, han lever men är illa brännskadad. Ska brandmännen kunna rädda honom? Vad gör de? Vad skulle du ha gjort?

Eleverna sitta tysta när filmen rullar.

En annan film. England och en fotbollsmatch. En läktare börjar brinna. Hundratals skadade ska tas om hand. Hur hanterar man det? Vad skulle du ha gjort?

- Efter extrema situationer måste räddningspersonalen samla ihop arbetslaget för att gå igenom insatsen. Var det rätt det vi gjorde? Gjorde vi vad vi kunde? Gjorde vi tillräckligt?

Marie Jönsson är en av 45 lärare sedan fem år. Hon undervisar i krishantering, avlastningssamtal, utbildar kommunala ledningsgrupper i POSOM, som betyder psykiskt och socialt omhändertagande vid större olyckor och katastrofer.

Hon är också lärare i den nya, tvååriga utbildningen SMO, Skydd mot olyckor, den nya brandmannautbildningen. Till hösten blir Marie kursansvarig för nästa kull SMO-elever. Det blir större ansvar.

Utbildningen är problembaserad och eleverna delas in i basgrupper med handledare.

När filmen är slut får eleverna diskutera vad som hände och ta reda på riskerna som räddningsmanskaper utsattes för. De gör det i sin basgrupp.

För en skola som Revinge är naturligtvis utbildning det viktigaste. Men först i den nya organisationen har utbildning blivit huvudprocessen.

Marie Jönsson tycker att allt känns som ett gungfly just nu. Som att vara stressad utan att förstå varför.

Två lärare jobbar med krishantering i alla kurser på skolan. Deras insatser måste nu gå via resurssamordnaren Abbe, Bengt-Arne Albertsson. De ska skriva in i sina kalendrar i det interna nätet när de är uppbokade för utbildning. Helena Månsson, resursägaren, måste veta vad de tar för uppdrag.

- Vissa lärare har bara tillhört ett arbetslag, för dem är det större förändring. Jag har tillhört alla, säger Marie.

Allting är inte klart i den nya organisationen, men ramarna finns. Många frågor återstår. Vad får jag lov att fatta beslut om? Vem ska jag vända mig till?

- Jag har skött allting själv och löst problem som dykt upp. Jag har bjudit in sjukhusledning till en kurs om barn i kris. Jag tycker om att driva saker, men är det vår grej nu? Vad är mitt uppdrag? undrar Marie.

Det är så gungflyet ser ut. En rad osäkerheter som kommer av förändringen.

Resursägaren Helena Månsson har bett Marie att sammanställa sin kompetens och hur hon utvecklas som lärare. Vad hon behöver bli bättre på. I utvecklingssamtal har hon satt mål som hon själv ska bekräfta.

Marie har sett processkartan. Den sitter i korridoren och hon har kunnat fråga. Den nya organisationen innebär nog att hon får ta större ansvar för kunskapsinhämtningen och för att skapa en lärande organisation. Det kan vara svårt att ta ansvar för den egna kompetenshöjningen, tror hon.

Det gäller att finna gemenskap i kursteamen, eller arbetslagen.

Den kursansvariga har fyra handledare i sin grupp. Tillsammans tar gruppen ansvar för en kurs och utgör ett kursteam. Det blir ett slags hemvist. Där kan man lära känna och lita på varandra, stötta upp och få feedback, tror hon.

Men än förstår hon inte riktigt vilka förväntningar Helena Månsson har på henne eller vilka krav hon själv kan ställa på Helena. Men det kommer att klarna.



Eva Jönsson, lokalvårdare

Eva städar

NÄR EVA JÖNSSON BÖRJAR SITT JOBB som lokalvårdare klockan sju städer hon först lektionssalar. Sedan blir det en förläggingsbyggnad.

- Vi har fått mindre personal så nu städar vi bara varannan dag i hotellet, förklarar hon.

Tre lokalvårdare har sagts upp, några har gått i pension och några är sjukskrivna. Nedskärningarna är en del av de åtstramningar som genomförts.

På eftermiddagen städar hon en kontorsbyggnad och omklädningsrum. Sedan har klockan blivit halv fyra och det är dags att gå hem.

Eva Jönssons bana på Revinge började 1977 som sårskademarkör. Hon låg ute på övningsfältet, i ruinerna av bussar, hus, tunnlar eller bilar med sårskador, brännskador, hjärtstillestånd och brutna ben och väntade på att bli omhändertagen. Det är ett gängse extraknäck för folket i Revinge by.

Sedan nästan 20 år har hon nu fast jobb som lokalvårdare. Och trivs jättebra.

- Vi är tio lokalvårdare och hade en gruppleddare, men nu är det ändrat. Yvette Ekberg, resursägare för hotell och restaurang, är chef. Vår gruppleddare har fått andra arbetsuppgifter, hon kör ut mat och kaffe på fältet och till konferenser.

Många har blivit intervjuade inför förändringen, men inte Eva. Men hon varit med på genomgångarna i aulan.

Vad betyder förändringen för henne?

- Som jag ser det ska vi hjälpas åt. Jag tror det kommer att bli bra när det blir färdigt. Vi har kartor på hur vi ska jobba, en hänger i vår grupplokal.

- Det är lättare att hänga med om man är positiv och inte negativ, tillägger hon. Man får inte vara rädd för förändringar.

Yvette Ekberg är en bra chef. Det är ständigt fullbelagt på hotellet och skolan bygger en ny hotellbyggnad. Så framtiden verkar trygg. Ett tag var det tal om att lägga ned hela skolan.

Eva Jönsson är 60 år men tycker inte arbetet är så tungt, även om hon kan känna sig trött på kvällen. Fördelen är att styra sig själv och ha bra arbetskamrater.

- Vi skojar och har trevligt. Nu har vi gått datakurs och en kurs engelska, så nu vågar jag hälsa på de utländska kursdeltagarna och svara på deras frågor. Det var väldigt nyttigt.

- Jag är glad att jag har ett jobb att gå till på morgonen, säger hon.



2. ”Som att lära någon cykla som redan kan, fast på fel sätt”



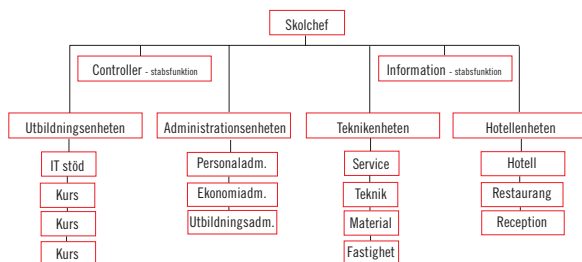
Det traditionella organisationstänkandet är hierarkiskt. En organisation är en hierarki som består av olika delhierarkier som behöver bringas att samverka för att nå verksamhetens mål.

Processtyrningens idé är att i stället beskriva kärnverksamheten som ett flöde från vänster till höger, från start till mål. Det kräver ett annorlunda tänkande men erbjuder lösningar på problem som managementlitteraturen länge brottats med.

Processtyrningens idé

PROCESSER ÄR INGENTING nytt och inte heller att processer ska styras. Det nya med begreppet processtyrning eller processorganisation är att man tittar på arbetsorganisationen med horisontella i stället för vertikala glasögon.

CRS Revinges gamla organisation var en traditionell, vertikal funktionsorganisation.



Huvudarbetsuppgiften och skälet till CRS Revinges existens, att tillhandahålla utbildning, blir en funktion bland andra, likvärdiga funktioner. Resurserna stoppas in i olika verksamhetsrutor, eller stuprör.

Ett annat exempel: I en extremt funktionsorganiserad fabrik för tillverkning av knappnålar finns 18 olika produktionssteg som klart och tydligt kan skiljas åt. Här är det naturligt att under styrelse, VD och en del stabfunktioner tillsätta 18 divisionschefer med varsitt ansvarsområde som kan liknas vid ett stuprör som förs ned i produktionsflödet.

Inom vart och ett av stuprören finns personal och maskiner, pengar och råvaror som ska bli en produkt att föra vidare till nästa stuprör. Inom vart och ett av stuprören blir all hantering lika viktig. Riktigt nöjd kan man känna sig om man lyckas optimera produktionen inom sitt avsnitt och dessutom kan visa lönsamhet. Det säger sig självt att kunden närmast blir ett störande moment för den ansvarige för i varje stuprörsorganisation.

Nu vänder man på kuttingen ett kvarts varv. Utgångspunkt för att beskriva verksamheten blir i stället vilka problem som processorganisationen ska lösa. Vilka behov har kunden? Vad sker i verksamheten för att ett kundbehov ska tillgodoses? Hur går jag från ett kundbehov till en nöjd kund?

Detta ska processkartan visa. Den berättar om hur man ser på processorganisationen, hur begreppet definierats och vilka resultat som nåtts. Processkartan indikerar också synen på verksamheten och de anställda och svarar på frågorna: varför, vad och hur något ska göras.

Hur skapar vi värde? Varför finns vi här?

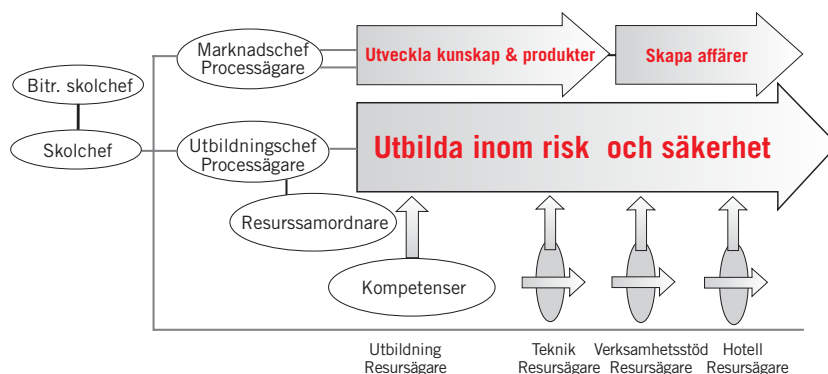
FÖR VARJE PROCESS ritas en egen processkarta och samtliga aktiviteter ritas i detalj in i kartan (se exempel i bilaga sid 68). Den ritas upp på stora papper för alla att begrunda. Kartan ritas om, när processen utvecklas och optimeras.

Kartan visar att processen är en struktur av länkade aktiviteter. De aktiviteter som adderar värde och tar organisationen närmare målet kundtillfredsställelse ska utvecklas. De icke värdeadderande aktiviteterna ska minimeras, rent spill ska elimineras.

I en processorienterad organisation har man tagit bort alla stuprören och säger att den stora uppgiften, att åstadkomma knappnålar i rätt mängd, kvalitet och i rätt tid till kunden – eller att tillhandahålla utbildning – är allas fokus. Det är huvudprocessen.

Stödprocesserna blir det som behövs för att huvudprocessen ska fungera, i Revinges fall att tillhandahålla lokaler, teknisk utrustning och fordon, administration med mera.

Revinges grundstruktur ser ut så här:



Kundbehovet styr mot kundtillfredsställelse. Till vänster finns skolchefen med övergripande ansvar. Tre huvudprocesser har identifierats: Utveckla kunskap & produkter, Skapa affärer, och Utbilda inom risk och säkerhet.

Varje process har en processägare, i detta fall en marknadschef och en utbildningschef. De samlade resurserna i form av lärare, teknik, verksamhetsstöd och hotell ligger som ballonger under processkartorna. Varje resurs har en resursägare. En resurssamordnare är en länk mellan processerna och resurserna.

En rad stödprocesser har också identifierats – som att tillhandahålla lokaler, kurs- och elevadministration med mera. De löper parallellt med huvudprocesserna och får egna processkartor. (Bild: CRS Revinge)

Det krävs förstås ansvariga och chefer även i en processorganisation. Man kan säga att kravet på ledarskap blir annorlunda men definitivt inte svagare. Bortsett från någon som är högste chef och ansvarig för helheten gentemot ägarna kan man identifiera två slags ledarroller.

Dels en eller flera processägare som ansvarar för att processerna fortgår och utvecklas. Dels en eller flera resursägare som ansvarar för de olika resurser som behövs för att huvudprocessen ska drivas framåt. En sådan resurs är naturligtvis personalen. En annan kan vara teknisk utrustning, antalet bäddar i hotellet eller restaurangkökets kapacitet.

I Revinge är processägaren för utbildningsprocessen den som ansvarar för att kursdeltagarna får det bästa skolan förmår. Det är ägaren av lärarresursen som ser till att lärarna har rätt kompetens och utnyttjas optimalt. Hon eller han håller utvecklingssamtal. Det krävs naturligtvis ett nära samarbete mellan processägare och resursägare.

För varje kurs är en lärare kursansvarig och avropar de resurser de behöver för varje kurs.

Processtyrning

- Driver kundorientering.
- Ger nya möjligheter till effektivisering.
- Ger helhetsförståelse.
- Ger gemensamt arbetssätt.
- Bygger in värden i strukturen (kundfokus, kvalitet, flexibilitet m. m.).
- Fokuserar kärnverksamheten.
- Är grund för verksamhetsstödande system (IT, kvalitet, miljö).

Hierarkier har alltid funnits

IDÉN OM ATT RATIONALISERA ARBETET genom att dela upp det är gammal. Adam Smith skrev redan 1776 i sin *Wealth of nations* ”the greatest improvement in the productive powers of labour ... seems to have been the effects of division of labour”. 150 år senare skrev Frederick Taylor en skrift som baserades på hans arbete i Ford-fabrikerna i USA. Där analyserades arbetsuppgifterna i sina minsta beståndsdelar. Tidsstudier mätte arbetsmomentets längd och optimerar beståndsdelarna tidsmässigt.

Organisationen i Fords fabrik var hierarkisk och funktionsinriktad. En arbetare behöver bara känna till det moment han själv utför – men det momenten ska han utföra excellent. Han är en kugge i maskineriet och utbytbar vid behov. De som finns på nivåer över honom tar hand om överblicken, analysen och beslutsfattandet. Fokus låg på kontroll. Specialisering var vägen till framgång. Smith och Taylor lade den teoretiska grunden för Fords framgångar under 1930-talet.

Målet var produktivitet snarare än kundtillfredsställelse. Produktionen bestod av långa serier som sällan ändrades. Fordbilen var alltid svart.

Människan var låst i sin roll och i sitt fack i ett hierarkiskt system. Det var säljarens marknad, kunden hade ingen talan, och förändringstryck saknades.

Den hierarkiska och funktionsinriktade arbetsorganisationen har varit naturlig och självklar, såväl i statliga myndigheter som i industrier och sjukhus alltid och över hela världen.

På 1980-talet började man i Sverige tala om ”det goda arbetet”. Det handlade om att ge den som arbetar större ansvar och inflytande. Volvo gick i bräschen. Där fick bilarbetarna lära sig att bygga en hel bil i den nya Uddevallafabriken. Det slog igenom som en bomb i hela världen och många tidningar skrev om det som hände i Uddevalla.

Kunden hade fått allt större betydelse – bilen skulle nu skräddarsys efter kundens behov.

Skiftet innebar en övergång från detaljstyrning av de anställda till kundstyrning. I stället för att dela upp arbetsuppgifterna i funktioner integreras arbetsuppgifterna i arbetslag, team och projektgrupper. Arbetstagaren ska röra sig flexibelt mellan olika arbetsuppgifter och delta i effektiviseringen av arbetet genom ständiga förbättringar.

Utvecklingen har alltså handlat om att skapa arbetsorganisationer som bättre förmår anpassa sig till kunders, brukares eller patienters

krav. Inte desto mindre utmärks många moderna organisationer bland annat av ett starkt fokus på kontroll och kortsiktiga ekonomiska resultat. Verksamheten delas gärna upp i mindre, begränsade uppgifter och det strategiska tänkandet ses som ledningens uppgift.

Detta innebär att en chef måste vara expert på både verksamhet och personal och kunna tänka och planera både för det som är långsiktigt ekonomiskt förnuftigt och för det som är kortsiktigt nödvändigt. En chef ska både hushålla med medarbetarna och andra resurser och se till deras långsiktiga utveckling samtidigt som du ska pressa fram resultat till kvartals- eller månadsrapporter.

Alla vet att allt detta inte går att prioritera lika mycket samtidigt.

Processtänkandets framväxt

DET ÄR I DEN HÄR utvecklingen av teori och praktik kring bästa sättet att organisera en verksamhet som processtyrning har sina rötter.

Litteraturen om processorganisation är relativt ung. Även om de senaste 30 årens organisationsteorier alla innehållit eller byggt på teorier om människans natur och handlat om behovet av motivation, delaktighet och andra tidskrävande men framgångsgivande faktorer har alltför många konsulter och företagsledare gjort om teorierna till varsin "Quick fix".

Man kan säga att tankarna kring processorganisation, som i sin tur bygger på teorier om vad som är värdeskapande i verksamheter, markerar mötet mellan ingenjören, beteendevetaren och ekonomen.

Anders Ljungberg, teknologie doktor från Tekniska Högskolan i Lund och konsult med inriktning mot processorientering, väljer helst att inte tala om ett antingen/eller, antingen en vertikal eller en horisontell organisation. Det som utmärker en processorganisation är snarare en balans mellan ett vertikalt och ett horisontellt perspektiv. De bärande idéerna bakom en processorganisation är bland annat att det råder balans mellan fokus på framtiden och den operativt nödvändiga nutiden och balans mellan process och kompetens.

- I en processorganisation arbetar man teambaserat och har ett så tydligt fokus på personalens kompetens att jag ibland väljer att kalla det för en kompetensorganisation.

Det finns många igenkänningstecken mellan den ideala beskrivningen av en processorganisation och tankarna bakom "det goda arbetet". En processorganisation förutsätter en kompetent och inflytelserik medarbetare som har överblick över verksamheten i stort och känner sig motiverad inte bara av sin lön.

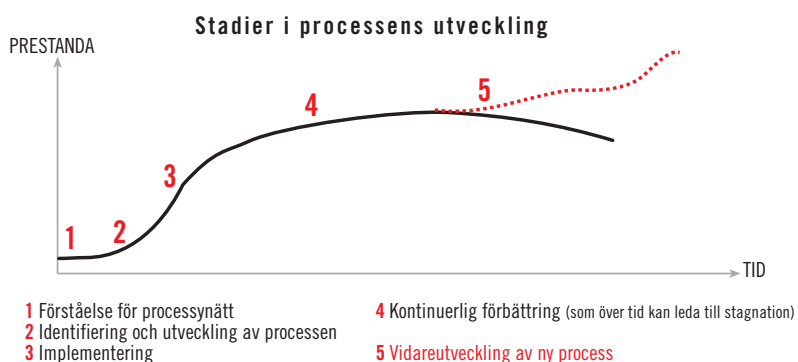
I processorganisationen är det dessutom en inbyggd förutsättning att organisationen hela tiden ska ifrågasättas för att bli bättre.

Fokus flyttas i en processorganisation jämfört med var det ligger i en hierarkisk funktionell organisation. Lars Stigendal som för Statens kvalitets- och kompetensråd studerat olika försök med processorienterad verksamhet i statlig regi visar i sin bok Processorientering i staten följande tabell över skillnaden mellan ett avdelningsindelad fokus och fokus på de processer som verksamheten är till för:

Fokus på avdelningarna:	Fokus på processerna:
Problemet är de anställda.	Problemet ligger i processen.
Jag gör det jag ska.	Jag arbetar utifrån en helhetssyn.
De anställda ska mätas och styras.	Processen ska mätas och styras.
Vem gjorde fel?	Hur uppstod felet?

I och med att intresset mer är knutet till hur arbetet går till än till den enskilde medarbetaren eller till den enskilde ansvarige blir det färre ömma tår att trampa på när man ska diskutera förändringar. Om dessutom medarbetarna har lättare att se sin roll ur ett helhetsperspektiv kommer också förslag till förbättringar att bli ett naturligare inslag än annars.

Det ingår i tänkandet bakom processtyrning att de processer som utformas ständigt ska omprövas och förändras vilket visas i nedanstående figur.



Att etablera ständiga förbättringar i en organisation är, påpekar Ljungberg och Larsson i boken *Processbaserad verksamhetsutveckling*, i hög grad en kulturell utmaning. En organisation kan inte präglas av ständiga förbättringar utan att alla ser det som sin uppgift att aktivt upptäcka och motarbeta kvalitetsbrister. Det måste vara tillåtet för alla att ifrågasätta existerande rutiner och ge förslag till förbättringar.

En viktig pusselbit i lösningen av välfärdskrisen

PROCESSTYRNING HAR BÅDE MER och mindre tydligt prövats i svensk statsförvaltning. Lars Stigendal och Thomas Johansson vid Statens kvalitets- och kompetensråd studerat olika myndigheters processorientering. Statens kvalitets- och kompetensråd har även fått regeringens uppgift att undersöka om processtyrning kan vara ett sätt att underlätta för ett myndighetsövergripande arbete för att öka effektivitet och medborgarfokus.

- I och med att kundens eller medborgarens intresse i många samhällsfrågor går över sektorsgränser finns det en enorm potential i processorientering, säger Lars Stigendal. Processorientering svarar väl både mot kravet på effektivitet och mot medborgarfokus i statsförvaltningen.

Han tar ett exempel från sjukvården, en i och för sig inte statlig verksamhet, men den liknar en sådan i den meningen att kunden eller patienten har ett intresse som inte nödvändigtvis är anpassat efter hur verksamheten är organiserad. Lars Stigendal berättar att det vid medicinkliniken vid Höglandssjukhuset i Växjö tidigare fanns stora problem med väntetider, hårt ansträngd personal och med att hålla budgeten. Situationen har nu blivit den omvända.

- Genombrottet kom när man började analysera sin verksamhet ur patientens perspektiv. De hade till exempel äldre patienter som kom tillbaka tre veckor efter att de skrivits ut. När de började undersöka varför, sett ur patientens perspektiv, blev det en impuls till ett ökat samarbete med kommunens äldreomsorg.

Lars Stigendal går så långt att han menar att processorientering skulle kunna ge ett stort bidrag till en lösning av den välfärdskris som samhället står inför.

Ledarskapet i fokus

DET ÄR VIKTIGT att också lyfta fram svårigheterna i sammanhanget. Det är viktigt att skynda långsamt och visa respekt för att genomgripande förändringsprocesser måste få ta sin tid. Dessutom är det en orimlighet att plädara för införandet av en standardmodell i svensk statsförvaltning. Myndigheter har mycket varierande storlek och karaktär.

Däremot ser Lars Stigendal inga hinder mot att anställda i såväl stora som små myndigheter utvecklar sin förmåga till organisatoriskt lärande vilket möjliggörs om man kan ha en helhetssyn på verksamheten.

- Både i Tullverket, en statlig myndighet som kommit långt i sitt arbete med att processorientera verksamheten, och vid Höglandssjukhuset säger man att vändpunkten kom när man började se sin verksamhet ur kundens perspektiv. För Skatteverkets del har medborgarfokus tillsammans med effektiviseringssträvanden varit drivande bakom de förenklingar som man har gjort ifråga om medborgarnas deklarationsförfarande.

- Det viktiga är att förstå hur den process man arbetar med går till så att man kan sätta adekvata mål för verksamheten. Alltför ofta räknar man sängplatser när målet är att ingen ska behöva ligga i sängarna.

- Som processägare måste du kunna förfoga över målen vilket kan utmana traditionella hierarkier. Om processorientering i den statliga förvaltningen ska bli mycket mer än ett verktyg för ständiga förbättringar måste cheferna vara så starka som Per Widlundh är på CRS Revinge, säger Lars Stigendal.

En chef för förändring

- DET KOMMER ATT FUNGERA för att vi vill att det ska göra det, säger skolchefen Per Widlundh. I många organisationer finns det ett sätt som man faktiskt jobbar på och ett sätt som ledningen tror att man jobbar på. Den dubbelheten gör jag allt för att vi ska undvika här, säger han.

Per Widlundh har erfarenhet av organisationsförändringar sedan tidigare, bland annat vid Malmö brandkår innan han kom till Revinge år 2002. Han vet att det ibland krävs hårda nypor för att genomföra det man tror på.

2003 fick han direktiv att skära ned budgeten vid CRS Revinge med cirka 25 procent. Organisationen var då stel och hierarkisk tydligt att den måste ändras men man hade från början inte klart för sig hur. Utgångspunkten blev att utbildningen utgör den röda tråden. Det handlade om att organisera arbetet så att utbildningen kom i centrum, var kostnadseffektiv och av hög kvalitet.

De gamla hierarkierna måste bort. Per Widlundh sa upp avtalen med sina tidigare 15 chefer per den 1 januari 2004. De nya chefsjobben blev färre, mellan sju och åtta. Alla i organisationen fick möjlighet att söka dem. Det viktigaste kriteriet var samarbetsförmåga.

- Organisationen bygger på att man kan samverka och dela upp ansvaret, säger Per Widlundh.

I den nya organisationen är också underchefer och lagledare borttagna.

I stället finns två nyckelfunktioner: Processägare och resursägare.

Processägarna svarar för huvudprocesserna Utbildning, Skapa affärer och Utveckla kunskap och produkter. Det finns även processägare för de stödprocesser som krävs.

Resursägarna svarar för lärarresursen, teknikresursen, resursen verksamhetsstöd och hotell- och restaurangresursen.

- Processägaren för utbildning och resursägaren för lärarna ska samarbeta kring hur kurserna ska organiseras och lärarkompetensen utnyttjas så att kurserna blir bra för de studerande.

I utbildningsvardagen har den kursansvariga en nyckelroll. Han eller hon ansvarar under processägaren för att kursen genomförs. Kursansvariga har en rad handledare, en kursvärd och administrationen samlade i ett team. Kundens perspektiv står i centrum.

Om holländarna kommer söndag kväll klockan sju och vill ha middag måste skolan ha öppet och ta emot dem med middag eller arbeta övertid.



Per Widlund, skolchef

- Flexibilitet är A och O, liksom språkkunskaper. Vi satsar på språkutbildning för personalen inom service och restaurang, berättar Per Widlundh.

Tekniken måste också vara beredd på att arbeta flexibelt. Två dagar kan man vara ute på fältet och resten av veckans dagar ägnas åt att reparera material som gått sönder.

Nästa vecka kan det vara tvärtom. Tidigare var personalen indelad efter vilka kurser som man brukade ge service men även efter funktion.

Vi måste förändras för att överleva.

- Men nu gäller att om det har snöat på natten får alla vara beredda att ta i för att röja snö på morgonen.

Det gamla funktionstänkandet lever delvis kvar efter ett kvartal i den nya organisationen. De som säljer kurser glömmar ibland att stämma av med dem som planerar.

- Ibland kan det gå för fort, säger Per Widlundh.

Mest gnissel hade varit mellan utbildningssidan och tekniksidan. När ett fordon kommer in i vagnhallen tror eleverna att läraren gör i ordning fordonet till nästa dag, läraren tror att servicepersonen ska göra det. Nästa dag står fordonet utan service. Här måste samarbetet förbättras.

Nästan alla före detta chefer finns kvar i organisationen med nya uppgifter. De jobbar med kvalitets- och miljöfrågor, med att kart-

lägga stödprocesser och ledningsprocessen eller har återgått till lärarjobbet. Några har lämnat skolan.

Det är alltid den högsta chefen som möjliggör eller omöjliggör framgång. Per Widlundh har bestämt att processtyrning ska införas snabbt och har förankrat det i ledningsgruppen. Många gamla chefer har känt osäkerhet inför den nya organisationen. Men det är personalen som ska lösa problemen.

- Jag sitter inte inne med alla lösningar. Jag vill att organisationen ska vara öppen för diskussioner och ha ett kundperspektiv. Vi måste förändras för att överleva, säger Per Widlundh.

- Lite är det som att lära någon cykla som redan kan, fast på fel sätt, säger Per Widlundh.

3. Det här är CRS Revinge



Det är mycket som under de senaste åren förändrats i bilden av de hot och risker som samhället behöver skydda sig mot.

Den största och mest genomgripande förändringen är järnridåns fall i slutet av 80-talet, en händelse som markerade inledningen till en period av fundamental omvärdering av riskbedömning inom stater och samhällen.

SAMTIDIGT SOM RISKEN FÖR KRIG mellan stater har minskat har andra hot mot samhället ökat. Det gäller hot och risker som beror på att samhället blivit mycket mer komplext med viktiga samhällsfunktioner som är beroende av att elförsörjning, IT och kommunikation fungerar. Inte minst har även terrorhotet blivit mer och mer uppmärksammat.



Händelserna den 11 september 2001 i New York är ett exempel på hur världshändelser påverkar såväl utbildning som annan beredskap inom Räddningsverket. Bo Johansson vid Räddningsverket i Karlstad är en av de observatörer som omedelbart vid händelserna reste till New York för att med egna ögon ta del av vad som hänt och hur räddningsarbetet fungerade. Syftet var att se vad som fanns att lära.

Resultatet av den resan och ytterligare en längre fram blev en observatörsrapport. Sådana rapporter arbetas regelmässigt fram av Räddningsverkets utsända vid såväl jordbävningar och andra naturhändelser som andra katastrofer världen runt. Rapporten kom att utgöra underlag för seminarier och arbetades in i samtliga befälsutbildningar och utbildningar för brandmästare. Efter den 11 september har terrorbetonade övningar blivit mycket vanligare och i olika scenarier räknar man med risk för attacker med biologiska och kemiska vapen.



- Vi har även haft mer av samövningar mellan räddningstjänsten och polisen, påpekar Bo Johansson. Händelserna i New York visade bland annat att

ingen instans i samhället klarar av en sådan här insats själv. Det krävs mycket stort fokus på samverkan.

Precis som samhällets räddningstjänst uppträder i både krig och fred har Räddningsverkets Centrum för risk- och säkerhetsutbildning, CRS, kontaktytor åt alla olika håll i samhället där skydds- och beredskapsfrågor i hanteras. Inte minst efter den 11 september 2001 har Räddningsverket och CRS haft ett allt tätare utbyte med Krisberedskapsmyndigheten. Man samarbetar med Försvarsmakten i frågor om skydd mot kärn-, biologiska och kemiska vapen. CRS sitter med i många samrådsorgan tillsammans med andra myndigheter och lokalt samarbetar CRS med och arrangerar samövningar tillsammans med polisen.

Det är mer kostnadseffektivt att förebygga olyckor än att behöva begränsa konsekvenserna av en olycka som redan har inträffat.



CENTRUM FÖR RISK- OCH SÄKERHETSUTBILDNING I REVINGE, **CRS Revinge**, är en av fyra enheter i en centrumbildning inom Räddningsverket med huvudkontor i Karlstad. De andra utbildningsenheterna inom CRS finns i Sandö, Skövde och Rosersberg. Skolorna utbildar för ett säkrare samhälle och färre olyckor. Försvarsdepartementet står för anslagen till CRS. Totalt arbetar 800 personer i Räddningsverket och 125 av dem vid CRS i Revinge.

Det är mer kostnadseffektivt att förebygga olyckor än att behöva begränsa konsekvenserna av en olycka som redan har inträffat. Därför gäller från 1 januari 2004 en ny lag som styr samhällets räddningstjänst. Inriktningen mot förebyggande insatser innebär en satsning på bland annat kommunala handlingsplaner för att minska olycksrisker.

I samma anda förändrades hösten 2003 den svenska brandmannautbildningen. Då startade en tvåårig eftergymnasial utbildning i skydd mot olyckor. Nu är brandmannautbildningen inte längre obligatorisk för anställning i kommunens räddningstjänst. Efter den nya utbildningen kan man arbeta som brandman men man kan också arbeta med skydd mot olyckor i vidare mening i både offentlig och privat tjänst.

Brandingenjörer från Lunds tekniska högskola får vid CRS Revinge en ettårig utbildning för behörighet att arbeta bland annat i kommunal räddningstjänst. Vidareutbildningar finns också till brandförman och brandmästare. De flesta eleverna kommer från Skåne, Småland och Halland.

De andra skolorna har också specialutbildningar som inte finns i Revinge. Varje skola har på så vis en egen profil. Vid CRS i Sandö och Skövde utbildas till exempel civilpliktiga för att vid höjd beredskap kunna bistå räddningstjänsten med till exempel minröjning.

CRS Revinge erbjuder uppdragsutbildningar för kommuner, företag, myndigheter och organisationer. Det kan vara krishantering, förebyggande åtgärder, räddningsledning, avlastningssamtal, befälsutbildning med mera.

Kurser anordnas i samarbete med svenska myndigheter eller med internationella organisationer. EU har valt ut fyra skolor dit man skickar personal för utbildning och CRS Revinge är en av dem. Skolan genomför kurser för EU-kommissionen och för FNs World Food Program. Räddningsledare som åker till katastrofområden får träning här, liksom personal från NATOs Partnership for Peace.

Det är ofta utländska kursdeltagare på Revinge. De kommer främst från kommunala räddningstjänster i Holland, men också från Tyskland och Danmark. På Revinge får deltagarna möjlighet till övningar som inte går att genomföra i hemlandet.

Förutom lektionssalar finns ett övningsfält med mer än 40 utbildningsanordningar som simulerar tågolyckor, trafikolyckor, bränder och utsläpp av farliga ämnen.

Hotellet och restaurangen är viktiga delar av utbildningen. Restaurangen serverar omkring 500 luncher om dagen, men då kommer också gäster utifrån. God mat, bekväma rum, idrottshall, styrketräning, tennisbanor, cyklar och kanoter gör vistelsen angenäm. Det finns också ett bibliotek och trådlös internetuppkoppling i alla hus.

Det finns idag 175 sängplatser och under 2004 byggs en ny hotellbyggnad med 40 enkelrum.

Revinge har lagringsansvar för material som fördelats till 71 kommuner i södra Sverige och ansvar för de varningssirener som den första måndagen i varje månad klockan 15.00 brukar testas på gator och torg runt om i Sverige. Ansvaret gäller för 124 kommuner.

Samhällsfunktioner är beroende av att elförsörjning, IT och kommunikation fungerar. Inte minst har terrorhotet blivit mer och mer uppmärksammat.



Skolan har ambitioner att vässa.

Det finns 45 lärare anställda på skolan och dessutom en pool av tillfälliga lärare, som undervisar på enstaka kurser. En av CRS Revinges fördelar är att ligga i närheten av Lund, där den tekniska högskolan utbildar brandingenjörer. Även kompetens från Malmö och Kristianstads högskolor kontrakteras för undervisning. Det finns alltså gott om kvalificerade lärarresurser att hyra in.

Teknik och materiel som behövs för övningarna sköts av 29 anställda idag. I hotell och restaurang finns 22,5 heltidstjänster.

RÄDDNINGSSKOLAN VAR TIDIGARE HELT ANSLAGSFINANSIERAD. Pengar var inget problem. Under 2003 fick skolorna som följd av minskade anslag till utbildningen ett besparingskrav på 25 procent av budgeten samtidigt som utbildningsproduktionen skulle öka.

Antalet anställda minskade från 175 till 125 personer. Personalen minskades inom samtliga personalkategorier och vikarier återanställdes inte. De minskade anslagen har inte gått spårlöst förbi.

År 2003 hade CRS Revinge totalt 124 miljoner kronor i intäkter och 120 miljoner kronor i kostnader. Av intäkterna var 70 miljoner kronor anslag från Försvarsdepartementet. Resten var intäkter från försäljning av utbildningar samt kost och logi. CRS Revinge sålde för cirka 15 miljoner kronor inom Sverige och för cirka 9 miljoner kronor utomlands. Uppdrag som förmedlats genom Statens räddningsverk, bland för kurser till FN och EU, gav cirka 21 miljoner kronor. 9 miljoner kronor fick CRS Revinge som stöd för avveckling den tidigare civilpliktsutbildningen.

Fem procent av intäkterna levereras till Räddningsverket i Karlstad och används för gemensam marknadsföring och för att utveckla nya kurser och projekt.

Fler kurser ska säljas till näringslivet i risk- och säkerhetsutbildning, i ledning av olyckor och att hantera kriser och olyckor. Den internationella verksamheten ska också utökas. Inom fem år ska hälften av verksamheten vid skolan betala sig självt är det tänkt.

Det tycks alltså som om en viktig del av säkerhetsutbildningen i landet beror på hur CRS Revinge lyckas med sin affärsinriktade verksamhet. Samtidigt som skolan har ambitioner att vässa den måste man reda ut följderna av den kulturchock som det har inneburit att snabbt kommersialisera en verksamhet som delvis bemannas av personer som tills nyss inte behövt tänka på pengar.

Processägarnas ansvar är att processen fungerar på allra bästa sätt. De har inte personalansvar. För dem står kunden i fokus.

I processkartan finns förslag på hur man ska jobba, arbetssätt som hela tiden ska finslipas och förbättras.

Ett antal stödprocesser krävs för att huvudprocesserna ska fungera.

4. Processägarna på Revinge

Kursdeltagarna ska ha det bästa vi förmår

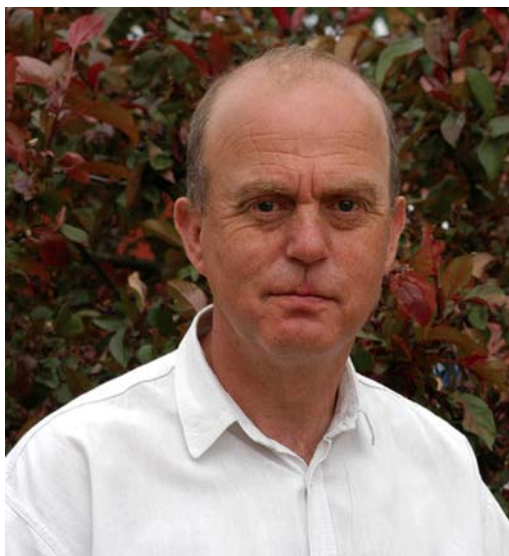
HANS-OLOF UHLMANN ÄR före detta funktionschef, nu processägare över utbildningsprocessen, huvudprocessen vid CRS Revinge. Han arbetar nära den ansvariga för lärarresursen, Helena Månsson. Det nya jobbet är jättekul, tycker han, även om det känns ovant att inte också ha personalansvar.

- Mitt ansvar är riktat mot kursdeltagarna. När de är här ska de ha det bästa vi förmår.

Han samarbetar med den kursansvariga och handledarna på kursen. Den kursansvariga delar ut arbetsuppgifter i sitt team. Lärarna får inte fastna i sin egen speciella kompetens utan ska utvecklas på bredden.

Inför hösten 2004 förbereds ett 15-tal kortare och längre kurser. Det ska finnas tid både för att förbereda arbetet och för att sätta sådant på pränt som tidigare varit outtalat. För varje kurs skrivs ett sådant papper. Delar av undervisningen i Skydd mot olyckor kan också användas i kurser om samhällsinriktat säkerhetsarbete.

- Frihet och ansvar måste gå ihop. Den kursansvariga har ett stort ansvar för att använda de metoder som vi funnit vara bra, men också frihet att utveckla dem ytterligare, säger Hans-Olof Uhlmann.



Hans-Olof Uhlmann ansvarar för huvudprocessen
Att utbilda inom risk och säkerhet

Det som händer på kurserna, bra och dåligt, ska dokumenteras och analyseras och finnas tillgängligt i processrapporter i datasystemet. De erfarenheter och kunskaper som lärarna upplever på kurserna har inte funnits tillgängligt för andra tidigare.

Till årsskiftet 2004/05 ska det märkas tydligt att Revinge arbetar i en ny arbetsorganisation.

- I många arbetsuppgifter är det kanske inte så stor skillnad. Man gör sitt jobb. De konkreta arbetsuppgifterna är desamma. Men vi försöker få en bild av hur saker och ting hänger ihop.

Hans-Olof Uhlmann tycker det är viktigt att visa på att utbildningarna är för både kvinnor och män, för infödda svenskar och utlandsfödda. Nu är det få kvinnor och invandrare på kurserna.

Processen ska utvecklas; den tar aldrig slut

ÄVEN MAGNUS QVANT VAR funktionschef i den gamla organisationen. Nu är han processägare för processerna skapa affärer och utveckla produkter, två huvudprocesser vid sidan om utbildning. Han kallas marknadschef och går nu en marknadsföringskurs vid Lunds universitet för att fylla på kunskaperna.

Räddningsverket i Karlstad har ansvar för att centralt utveckla kurser som är gemensamma för samtliga skolor. Revinge kan få beställning från Räddningsverket att utveckla en kurs för alla skolorna.



Magnus Qvant ansvarar för huvudprocessen
Att utveckla utbildningar och skapa affärer

Under våren har Magnus Qvant arbetat fram processen Utveckla produkter från ”ärläget” till ”börläget”. Kartan är färdig. Nu ska själva beskrivningen av varje aktivitet tas fram. Kartan över processen Skapa affärer blev klar i fjol.

- Mitt ansvar är att hela tiden effektivisera processerna, säger han.

Han har personalansvar för endast tre personer; två säljare och en utbildningskonsulent mot tidigare 16-17 personer.

- Mitt arbete har blivit mer fokuserat. Som funktionschef jobbade jag med många olika utbildningar. Det var splittrande, säger han.

En ny kurs för året är olycksutredningar. Det är en katalogkurs, det vill säga att den ingår i CRS nationella utbud.

- Den stora utmaningen ligger i att fånga behovet och att skapa produkter som har ett marknadsvärde. Till det behövs rätt kunskap och kompetens. Resursägaren Helena Månsson ansvarar för att kompetensen finns, internt eller externt i en lärarpool.

När själva kursen är färdigutvecklad är Magnus Qvant arbete klart. Då tar andra över.

- I vår nya organisation blir man väldigt fokuserad. Jag upplever att mina kollegor på de andra skolorna inte kan vara lika fokuserade, eftersom de också behöver ansvara för utvärdering av resultatet.

Utvärderingen vid CRS Revinge sköter processägaren för utbild-

ning, Hans-Olof Uhlmann. Det är hans ansvar att utbildningen är optimal för kunden.

Att skapa och sälja kurser har blivit allt viktigare för skolan och fått en ny dignitet. Tidigare var utbildningschefen underställd de andra funktionscheferna. Nu är utbildning i fokus.

I ledningsgruppen diskuteras nu utbildningsfrågorna mer än hälften av tiden. Förr var det mindre än tio procent.

Nu har man sålt så mycket att hela året är in-tecknat. Det råder säljstopp på grund av kapacitetsbrist. Nu måste man diskutera lönsamhetsperspektivet och vilka kurser som är mest effektiva för att minska olyckor.

Problemen ska bockas av, ett efter ett

BENGT JONSSON, VERKSAMHETSUTVECKLARE, arbetar med att kartlägga stödprocesserna. Han har identifierat 13 och ritat kartor över sex. Dessa handlar om lokaler och utbildningsanordningar, teknisk utrustning och fordon, anskaffning av material och tjänster, internatet, kurs- och elevadministration och skolservice.

Arbetet går till så att två medarbetare från varje område intervjuar ett 50-tal personer om hur det ser ut just nu, ”ärläget” och senare om hur det bör se ut. En probleminventering helt enkelt. Processkartor ritas och sätts upp på anslagstavlor och redovisning sker i personalmöten. När de är färdigdiskuterade ska arbetssättet implementeras. Någon blir ansvarig för varje process, en process-ägare.

- Vi kartlägger vad som ska göras och hur, inte vem som ska göra det. Vissa arbetsuppgifter visade sig ingå i en annan process, säger Bengt Jonsson.

Implementeringen är det svåraste. Bengt Jonsson och de som har arbetat med kartläggningen vill fortsätta att driva arbetet från ”ärläget” till ”börläget” och lösa problemen som uppstår på vägen tillsammans med medarbetarna, process- och resursägare.

Några problem som dykt upp är till exempel hur man räknar dagskassan i restaurangen.

- Kassen räknas om i fyra led. Det har vi ändrat på, det räcker med en gång, säger Bengt Jonsson.

Fyra arbetstagarkategorier vad inblandade när det gällde att tillhandahålla lokaler: lokalvård, vaktmästare, tekniker och data-personal. I förslaget har lokalvårdarna tagit över alla uppgifter.

- Vi testade med några lokalvårdare som fick lära sig det som



Bengt Jonsson kartlägger stödprocesserna

behövdes och det fungerade utmärkt. De checkar av lokalen på tio minuter, säger Bengt Jonsson.

Nu får lokalvården ansvaret för att allt funkar. Den ska också ta reda på vilka lokaler som ska användas varje morgon via det interna datanätet. Lokalvårdarna plockar själva ut sina listor, det behövs inga mellanchefer till det.

Någon blir ansvarig för varje process, en processägare.

Bokningar är ett problem. Kursledare eller lärare glömmer att boka utrustning, eller att boka en extra middag på kvällen för en nyanländ grupp. En annan brist var att den som bokade aldrig fick en bekräftelse. Inköp av ett hotellbokningssystem

och ett nytt resursbokningssystem skulle underlätta arbetet.

- "Börläget" ska ta över och det tidigare "ärläget" försvinna helt. Många problem har vi känt till tidigare, men aldrig satt på pränt. Nu ska de bockas av, ett efter ett.



Resurssamordnaren Bengt-Arne Albertsson
står mitt emellan

Ser till att resursernas kommer till användning

I DEN RENODLADE GRUNDRITNINGEN till en processorganisation ser man processen som den drivande pilen från vänster till höger. Efter hand som processen fortgår länkas de olika resurser som behövs in i processen. I praktiken går det här naturligtvis inte av sig självt. Gränssnittet mellan process- och resursägare utgörs av resurssamordnaren Bengt-Arne Albertsson.

Det är han som ska se var det finns resurser lediga och lotsa dem in i ruljansen. Han rapporterar närmast till dem som arbetar med att sälja utbildningar så att de är underrättade om när det finns ledig kapacitet och vilken slags resurser som är lediga.

Det är ingen lätt uppgift att samordna resurserna vid CRS Revinge.

- Om vi vet, till exempel, att vi har en kurs för 35 personer som pågår under veckorna 24 till 26 kan vi ju räkna ut att det går åt 35 sängplatser och behovet av måltider kan vi också lista ut. Men när det gäller hur många lärare som behövs och vilka övningsresurser som behöver tas i anspråk blir det mycket svårare. Detta kan man inte veta förrän konceptet för den aktuella kursen har utvecklats.



Bland lärarna är spridningen beträffande kompetens avsevärd. Bengt-Arne får lov att ”spela domino med kem-nissarna och risk-nissarna”, som han uttrycker saken.

Bengt-Arne hävdar att den nya processorganisationen inte innebär så stor skillnad för en lärares dagliga gärning. Men han har också stor förståelse för att lärare som ingår i olika kursteam kan känna sig splittrade. Han ser det som en fördel att servicemän också kan ta på sig kursvårdskapet.

Det är resursägarna som har ansvar för den personal och kompetens som behövs för att processerna ska löpa.

5. Resursägarna på Revinge

Problemen går att lösa med kommunikation

KURSANSVARIG FÖR DEN allra första kursomgången av den nya, tvååriga brandmannautbildningen *Skydd mot olyckor*, är Jonas Evbäck, lärare. Den nya organisationen märks tydligt, tycker han.

- Tidigare ingick jag i ett arbetslag för brandförman deltid och vi genomförde kursen från början till slut. Nu är jag en resurs och utnyttjas i flera olika kurser.

Han och fyra handledare är knutna till den nya kursen i ett team, handledarna på en fjärdedel av sin arbetstid. Tiden går åt till basgruppsmöten med eleverna, coaching och lektioner. När en viss kompetens behövs måste Jonas se till att få den från resurssamordnaren.

Två från serviceavdelningen är också knutna till kursen i planeringsfasen, men organisationen har inte riktigt fallit på plats, säger Jonas. Han vet inte riktigt vilka resurser han har.

Planering av en ny kurs var ett stort arbete. Målen, som är centralt fattade, delades upp i block och bröts ned. Detaljplaneringen kom ett halvt år innan kursen drog igång.

- Jag måste hålla dialog med resursägare och samordnaren, säger Jonas Evbäck. Något block handlar om systematiskt säkerhetsarbete och där har vi få lärare med kompetens. De blir styrande.

Han är övertygad om att processorganisationen är ett bra sätt att jobba. Lärarna knyts inte så hårt till olika kurser, kompetensen tas tillvara och höjs. Han används till det han är bäst på.

- Jag tror på tanken men det kommer att ta tid att arbeta in det nya sättet därför att vi lever kvar i det gamla tänkesättet. I vissa



Jonas Evbäck är kursansvarig för utbildningen
Skydd mot olyckor

lägen kan det bli konflikter. Vi har ett gammalt arv där man ägde sin egen kalender.

Den kursansvariga
åstadkommer verksamheten.

Men problemen går att lösa med kommunikation. Det får ta sin tid. Det bästa hittills, tycker han, är att problemen, som man hela tiden har vetat om men saknat ord för, har identifierats.

- Vi har fått kännedom om arbetssätt och förhållanden som vi inte haft en aning om, till exempel när det gäller kursadministrationen. Det har varit aha-upplevelser. Jag har kunnat använda organisationen på ett nytt sätt.

En nackdel i det nya arbetssättet kan vara att vissa lärare blir mer utnyttjade än andra. Det är en kompetensfråga. Kompetensen är snedfördelad men det är ett problem av övergående natur, hoppas Jonas. I det fortsatta arbetet med delprocesserna ska problemen successivt lösas.

Jonas har inget personalansvar. Hans ansvar ligger i att kursen genomförs och uppnår kvalitetsmål och ekonomiska mål. Helen Månsson, resursägare utbildning, är hans chef och Hans-Olof Ullman, processägare utbildning, är verksamhetschef.

Lärarnas lärande är lika viktigt som kursdeltagarnas

- ATT FÅ EN ORGANISATION PÅ PAPPER är en sak, att göra den till praktisk verklighet en annan. Riktigt färdiga blir vi nog aldrig och det är väl bra det.

Det säger Helena Månsson. Hon har aldrig varit chef tidigare men blev vid årsskiftet 2003/04 chef för resurscenter Utbildning, lärarkollegiet med andra ord. Helena ska alltså tillhandahålla de lärarresurser som processägaren Hans-Olof Ullmann behöver för att driva huvudprocessen vid CRS Revinge. Helena har varit lärare vid skolan. Sedan 1999 har hon undervisat i ledarskapsfrågor.

Nu är hon sugen på att vara ansvarig på ett eftersatt område.

- Jag tycker att personalaspekten hittills varit styvmoderligt behandlad. Tidigare hade vi fyra verksamhetschefer här på skolan med sina olika ledarstilar. Det ingick i chefsrollen att ha både verksamhets- och personalansvar. Ändå hade inte alla chefer utvecklings- samtal med sina medarbetare.

Helena ser en förklaring i att verksamheten tog en sådan kraft att det varken fanns tid, kraft eller vilja kvar till att prioritera personalfrågorna.

- Att ha personalansvar handlar ju om att bekräfta individen. Bland lärarna finns det ett stort behov av att bli sedda, ja att någon frågar hur de har det.

När vi träffar Helena är huvudprocessen, att utbilda, beskriven i ett "börnläge". Återstår att utforma processens olika delar, till exempel klarlägga vad en kursansvarig lärare ska göra.

- På det området har olika personer arbetat väldigt olika, säger Helena. Nu måste vi hitta ett sätt som verkligen möjliggör att servicepersonalen känner att de är med vid starten av varje kurs.

Det är inte helt lätt att vara ansvarig för lärarna som resurs utan att kliva in på huvudprocessägarens ansvarsområde. Men Helena och Hans-Olof Ullmann, chefen för verksamhetsområde Utbildning, processägaren, känner varandra väl.

- Vi arbetar ju inte i varsitt stuprör utan för en dialog om till exempel vem som är lämplig som ansvarig för en viss kurs eller vem som behöver utveckla sin kompetens på ett visst område. Vi formar fortfarande våra roller och så måste det vara. I både huvud- och stödprocesser måste det finnas ett ständigt arbete med förbättring och förnyelse.

Alldeles vattentäta skott kan det inte bli mellan olika roller inom



Helena Månsson ansvarar för lärarresursen i huvudprocessen Utbildning

huvudprocessen: Hans-Olof Uhlmann möter lärarna ur ett kunskapsperspektiv, Helena Månsson möter dem ur ett personalperspektiv.

För att kunna fullgöra sin roll som lönesättare är Helena mån om att inte fastna på kontoret. Hon vill kunna följa upp sina lärare i undervisningssituationen.

- Ska man ha personalansvar måste man ha både tid och möjlighet att följa och bedöma de individer man har ansvar för, säger hon.

Detta fungerade inte när skolans organisation var funktionsorienterad.

- Min chef såg mig aldrig undervisa och visste inte hur jag fungerade i en basgrupp.

När det gäller uppslutningen bakom idéerna om hur den nya organisationen ska fungera ser Helena skillnader. Lärare som intervjuats i samband med att kartor över "börläget" ritades visar mer kunskap och engagemang.

- De känner att det här är något annorlunda och de är med... Men det som kommer att avgöra de flestas syn på processorganisationen är om man lyckas göra om den från en teoretisk modell till praktisk planering.

Det finns knappt om ledig tid i läraruppgiften för att reflektera över nya arbetssätt. Försäljningen vid CRS Revinge har gått över förväntan och därmed är arbetsbelastningen högre än planerat.

- Det är viktigt att vi funderar över hur processens olika delar samverkar på bästa sätt med stödprocesserna. Vi får ta en kurs i taget och gå fram steg för steg, konstaterar Helena.

Det handlar om att ta reda på vilka mötesformer som behövs för att lära tillsammans, för lärarnas eget lärande är lika viktigt som om kursdeltagarnas.

Organisationsförändringen har gått för fort

JAN SKOOG HAR VARIT ENHETSCHEF tidigare. Nu är han process- och resursägare för Resurscenter Teknik. Förändringen har inneburit utökat personalansvar när vaktmästeriet kom till.

Tre funktionschefer försvann inom området: servicechef, bygg- och fastighetschef och material och teknikchef. Dessutom försvann fyra arbetsledare.

Resurscenter Teknik reparerar fordon. De dukar inför övningar och återställer. Teknik har också ansvar för materiallagring hos kommunerna och testning av de varnings-sirener som sitter på hustak över hela Sverige och varnar vid krisläge.

Utveckla stödprocesserna färdigt innan sjösättning av den nya organisationen.

Resurscenter Teknik ingår i ett par stödprocesser: tillhandahålla teknisk utrustning och fordon, anskaffa materiel och tjänster, eventuellt också tillhandahålla lokaler och utbildningsanordningar.

Dessa stödprocesser håller nu på att utvecklas och implementeras. Under tiden ska jobbet skötas.

Det är ännu inte tydligt i processerna vem som ska göra vad, när och hur så Jan Skoog ansåg sig tvungen att införa en provisorisk organisation vid nyår tills processerna var klara.

Han är inte med och ritar de kartor som våren 2004 ska beskriva hur den tekniska stödprocessen bäst ska stödja skolans huvudprocess – att utbilda. Det gör några av hans tidigare funktionschefer, Kjell-Erik Jarlsborg och Dan Holmqvist.

Jan känner sig bakbunden som teknikchef mitt under ett förändringsarbete som han inte kan påverka och är kritisk till hur förändringsarbetet vid CRS Revinge genomförs. Han höjer ett varningens finger för ett alltför snabbt införande av en ny organisation.

- Den konsultfirma som vi har anlitat har sagt att vi skulle uppleva ett svart hål. Jag tycker att det verkar vara svartare än väntat. Vi borde ha utvecklat stödprocesserna färdigt först, innan vi sjösatte den nya organisationen.



Jan Skoog ansvarar för Resurscenter Teknik

Även om alla medarbetare ännu inte är mogna att kliva in i nya samarbetsroller tror Jan att en processorganisation, där medarbetare från olika yrkesgrupper arbetar närmare varandra, kommer att bli framgångsrik.

Det har varit problem mellan lärare och service. Tidigare beställda en lärare någonting och tekniken var leverantör. I framtiden ska dock teknikerna ingå i kursteamet som kursvärdar.

- Vi släppte ifrån oss tekniken utan att ha att göra med hur den användes. Men när teknikerna tas in i kursteamet kan vi kanske komma åt ett av de stora problemen vi har haft med planering, säger han. Ett problem är att de är för få. De räcker inte till för att duka inför övningar och återställa fordon och utbildningsmaterial.

Nu kommer dock medarbetarna närmare varandra trots olika professioner och det blir mer och naturligare samarbete.

- Mina killar vill kunna göra ett bra jobb. Många har hittills inte tänkt på att de bidrar till säkerheten i landet och att vi skickar iväg duktiga brandmän, säger Jan Skoog.



Yvette Ekberg ansvarar för
Resurscenter Hotell och restaurang

Vi blir framgångsrika så småningom

YVETTE EKBERG, TIDIGARE FUNKTIONSCHEF, ÄR våren 2004 chef för nya Resurscenter Hotell och restaurang. När vi träffar henne inväntar hon ännu kartan över stödprocesserna och jobbar tillsvidare på med sin gamla organisation. Det är Bengt Jonsson, tidigare hotellchef över Yvette, som håller i arbetet med att utveckla stödprocesserna.

Yvettes verksamhet påverkas påtagligt av att försäljningen av utbildningar har ökat. Hotellet byggs just nu ut och det blir mycket vanligare med helgarbete. Inte minst vid de internationella utbildningarna pågår kurserna även över helgerna då deltagarna vill utnyttja sin vistelse maximalt. Yvette har under det gångna året tvingats säga upp personal men nu måste hon anställa fler och har just fått klartecken från skolchefen för att göra det.

Redan i den gamla organisationen fanns påtagliga brister i planeringen. Med en expanderande verksamhet kan de bli ödesdigra.

- Det är systemen för resursbokning och logibokning som inte är bra. Vi håller nu på med en upphandling av nya system. Det kommer att underlätta mycket.

Yvette tror även att den nya organisationen kommer att medföra kortare handläggningstider, bland annat av fakturahantering. Andra rutiner som tynger verksamheten är interna debiteringar för personalkaffe och tvätthämtning.

Sådana rutiner synliggörs genom att rita kartan. Tillhandahålla internat och de kan därmed lättare förenklas eller tas bort.

Förändringen mot en processorganisation kommer att medföra mycket gott men Yvette konstaterar utan omsvep att hennes personal i stort inte vet mycket om hur det är tänkt att fungera. När stödprocesserna formats och jobbet börjat löpa i nya banor tror hon att den allmänna uppfattningen om den nya organisationen kommer att vara positiv.

Rutiner synliggörs genom att rita kartan.

Många i personalstyrkan är 55+. Arbetet i kök och med lokalvård är tungt och för att inte fresta på

personalen för mycket har arbetet ändrats.

Tidigare var det vanligt att en lokalvårdare ansvarade för sin egen byggnad. Då personalen är mycket engagerad har det varit jobbigt för många att gå in i den nya organisations städteam, som Yvette infört.

- Jag ville att de skulle arbeta två och två och dessutom rotera mellan olika städobjekt så att det blir variation i arbetet.

Neddragningarna under 2003 medförde även att städfrekvensen minskade. Tidigare städades hotellrummen för deltagare i längre kurser varje dag. Nu sker det två gånger i veckan vilket innebär en ambitionssänkning som kan fresta på en lokalvårdares stolthet.

- Jag har tagit initiativ till utbildningar i data och engelska. Det är ju bra att kunna när vi får många fler studerande från andra länder. Men de flesta är inte vana att studera. De är inriktade på att hålla på med lokalvård eller mat och många tycker att jag är jättejobbig som tjatar om utbildning.

Inte desto mindre tror Yvette att den nya organisationen kommer att bli både populär och framgångsrik. Det nya året med sin nya organisation inleddes för hotell- och restaurangpersonalens del med en hotellvistelse med övernattnig i Båstad. Uppgiften, som personalen fick i bussen på väg dit, var att notera positiva och negativa saker i hotellbemötandet och ta med sig kunskapen hem.

- Vi gav även personalen samma tuffa utbildning i teambuilding som brandförmännen får och jag måste säga att de gav järnet!

Med fokus på processerna blir ekonomin enklare

GUNNAR SANDMARK KAN ANLÄGGA ett långsiktigt perspektiv. För 33 år sedan började han som serviceman vid Räddningsskolan i Rosersberg utanför Stockholm. Idag är han chef för Resurscenter Verksamhetsstöd vid CRS i Revinge.

- Som jag ser det bygger processtyrning vidare på den långa tradition som vi har av att delegera ansvar, säger han. Och jag tycker att det är väldigt bra att Helena som resursägare får koncentrera sig på att vårda lärarna genom att rekrytera, underhålla och kompetensutveckla dem. Jag tror också att den renodlade rollen som processägare ger bättre förutsättningar för en rättvisande lönesättning.

Själv är Gunnar både resursägare och ägare av stödprocessen Verksamhetsstöd, det vill säga ansvarar för de 20 medarbetare som arbetar med ekonomi, personalfrågor, IT, registraturen, utbildningsadministration och information.

Innan de nya stödprocesserna har utvecklats under våren 2004 råder det en osäkerhet om var gränsen går för det administrativa stöd som Gunnar och hans medarbetare ska ge och den administration som det är ändamålsenligt att lärarna själva svarar för.

- Jag tror också att det kommer att bli enklare att göra korrigeringar i den här organisationen jämfört med många konventionella. Verksamheten blir mindre personanknuten när man fokuserar mera på processerna. Därmed minskar risken att man trampar på någons ömma tår.

Gunnar framhåller hur viktigt det är att ledningen föregår med gott exempel och berättar om ett möte i ledningsgruppen som handlade om ansvaret för stödprocessen Att tillhandahålla lokaler och utbildningsanordningar.

- Janne (Skoog) ansvarar för lokalerna och jag för den IT-utrustning som används i lokalerna. Alla i ledningsgruppen insåg ju att det här inte borde vara en ledningsfråga men vi måste ändå bestämma vem som bär ansvaret för att denna centrala stödprocess fungerar.

Lösningen på ansvarsfrågan blev att lokalvården ansvarar för att undervisningslokaler, med IT-utrustning och allt, iordningsställs. Detta är ett exempel på hur lösningar kan falla på plats när man betraktar processer och aktiviteter ur ett kartperspektiv.

Ett problem är att det ekonomisystem som verket använder inte



Gunnar Sandmark ansvarar för
Resurscenter Verksamhetsstöd

stämmer överens med den nya verksamheten och organisationen på Revinge.

- Det går inte att förena ett system för central kontroll med att sälja utbildningar som vi gör. Vi har inte alltid möjlighet att fylla i siffror i en månadsrapport – för att vi helt enkelt inte har en viss affär i hamn ännu, förklarar Gunnar.

Han bjuder därför in räddningsverkets ekonomichef och ekonomi-ansvarige i CRS mot slutet av våren, för att de ska få se ”hur verkligheten fungerar”.

Det här problemet fanns inte på den tiden då pengar inte var ett problem. Nu måste man dra in på något för att ha råd att göra en utgift.

Ett ekonomiskt tänkande blir lättare med en processorganisation, menar Gunnar.

- Vi vill att de kursansvariga ska ha budgetansvar. När vi dessutom fått ordning på samarbetet mellan huvudprocessen och stödprocesserna blir det enklare för dem att ta ett samtal med servicemannen om vad man kan göra för att snåla in på kostnader utan att det går ut över utbildningen.

Om en kursansvarig ska planera en middag med gruppen är det ju bra om han eller hon får veta från restaurangen att en middag klockan 21 kostar mer på grund av övertidsersättning än en middag klockan 19. I stället kanske han kan få råd med ytterligare en övning på fältet.

SACOs syn på nya organisationen



BENGT-ARNE ALBERTSSON ANSER att processorganisationen ur facklig synpunkt är helt perfekt. Det viktiga i verksamheten, utbildningen, lyfts fram och får rätt proportioner i förhållande till de verksamheter som är till för att serva utbildningen och se till att den fungerar.

- Vad man kan tillägga är att vi ännu inte har utvecklat alla rutiner. Det behövs fler check-listor som talar om vem som ansvarar för vad och när saker och ting ska vara klara.

En gång i månaden träffas man i arbetsplatsträffar och i en central samverkansgrupp. Tidigare tenderade det att bli mycket enkelriktad information vid arbetsplatsträffarna.

- Jag tror att det kommer att bli bättre med den saken nu med de nya cheferna. Jag fick intryck av det vid den senaste arbetsplatsträffen för lärarna, säger Bengt-Arne.

Ett problem är att neddragningarna kom före den nya organisationen. På lärarsidan fick fler gå än vad som skulle ha blivit fallet om organisationen kommit först. Då hade det funnits en bättre sammansättning av lärarkompetenser att spela med än den som finns idag, tror Bengt-Arne Albertsson.

SEKOs syn på nya organisationen



PROCESSORGANISATIONEN förutsätter att den enskilde tar ett större eget ansvar i arbetet än tidigare, en förändring som Ola Borg, före detta förhandlare för Seko vid Revingskolan, välkomnar. Han har deltagit under hela resan fram till den nya organisationen, men har nu slutat vid Revinge.

Det största orosmolnet som svävat över det senaste årets förändringsarbete är inte processorienteringen utan att alltfler kurser ska säljas på den öppna

marknaden. Personalens anställningstrygghet blir beroende av hur bra det går att sälja. Han menar dock att skolan med en processinriktad organisation står bättre rustad i konkurrensen.

- Den största förändringen för oss som arbetar här på tekniska enheten är en ökad delaktighet för var och en och en bättre känsla för vilken roll man har i helheten.

- Om du ska lämna ut en bil till en kursdeltagare kommer du nu att veta mer om hur kursen är upplagd i stort. Vet du då att i nästa moment behöver han transportera grejor lämnar du ju hellre ut en pick up än en minibuss. Det är ett konkret sätt att höja servicenivån.

Ola Borg gläds också åt det mer effektiva och flexibla sättet att arbeta som blir följderna av den nya organisationen. Tidigare var det mer revirgränser som styrde. Förr, när skolan gav civilförsvarsutbildning, jobbade man på "krig" eller på "fred". Man hade sina bilar och sin utrustning men man samarbetade inte. Det behövdes inte då inga ekonomiska realiteter tvingade fram det.

Det finns dock gränser för hur flexibel man är beredd att vara. Mycket har SEKO varit överens med arbetsgivaren om men ett förslag till nytt och mycket flexibelt arbetstidsavtal skrev man inte på av hänsyn till medlemmarna som skulle kunna hamna i alltför svåra lojalitetskonflikter i arbetet.

STs syn på nya organisationen



ÄVEN KAJ BÄCKSTRÖM SER den nya organisationen med processtyrning som en viktig förutsättning för att skolan ska kunna konkurrera om att sälja utbildning. Han pekar dock på det olyckliga i att både nedskärningar och en ny organisation kom i stort sett samtidigt.

- Det gör att organisationen inte mår så bra. Det är många som inte riktigt vet sin plats. Vid nedskärningarna miste vi ett stort antal lärare. De som är kvar ska både fylla de uppsag-

das plats, bemanna en ny organisation och arbeta mera i samband med att vi säljer mer.

Kaj Bäckström är kritisk till att förändringen ibland går lite för fort så att personalens inflytande riskerar att hamna på efterkälken. Han hade hellre sett att de fackliga organisationerna för att komma in på ett tidigare stadium hade fått delta i ledningsgruppen när frågor om processtyrning behandlas.

- Risken med att komma in för sent i förändringsarbetet är att vi blir tvungna att dra i bromsen när frågan kommer till samverkansgruppen



6. Frågor för dagen och morgondagen



*Biträdande skolchef Håkan Björklund
säger att det självklart uppstår osäkerhet när
en arbetsplats står med ena foten på en
tuva och med den andra på en ny.*

- AVGÖRANDE ÄR IFALL DU SER EN VINST med att fullfölja steget till nästa tuva och jag tycker att på den punkten är vi väl rustade. Vi har varit med om många förändringar genom åren och fram till årsskiftet 2006/07 måste vi åstadkomma mycket mer. Lyckas vi då inte dra in ungefär hälften av omsättningen riskeras verksamheten och därmed jobben.

Effektivitetsvinsterna märks redan men kravet på effektiviseringar ökar. Utbildningen har förändrats och de presumtiva eleverna söker



Håkan Björklund, biträdande skolchef

sig frivilligt till kurserna, de tvingas inte längre dit av arbetsgivarna. Då måste skolan vara attraktiv.

- Den vetskapen måste vi föra ut till all personal, säger Håkan Björklund. Kursdeltagarna måste vilja komma tillbaka. Utbildningsprocessen måste bli så bra som möjligt.

Kartor över stödprocesserna presenterades i slutet av mars. Sedan påbörjades utbildning av all inblandad personal.

- För att kunna utveckla sitt ämne och sig själv måste man ha en rimlig arbetsbelastning.

- Människor tittar på processkartorna och frågar sig var de finns med i dem. Det ligger både på process- och resursägare att beskriva och förklara det, säger Håkan Björklund.

Kartorna kommer att förändras i takt med verkligheten. Från ”ärläge” ska man förflytta sig till ”börläge” och längre. Det som görs idag görs kanske inte i morgon. De värdeskapande aktiviteterna plockas fram, aktiviteter som inte skapar värde tas bort.

När utbildningsprocessen fungerar som den ska finns det möjlighet både att utbilda och att planera för nya kurser. För lärarna betyder det att de ingår i flera kurser. De får bredare uppgifter och fler kurstillfällen.

- För att kunna utveckla sitt ämne och sig själva måste de ha en



Helena Månsson ansvarar för lärarsresursen

rimlig arbetsbelastning, säger Håkan Björklund. Helst ska de bara ingå i ett enda team.

Ett nytt kvalitetssäkringssystem som stödjer processarbetet ska tas fram.

- Vi har haft ett stuprörstänkande som delvis fortfarande finns kvar. Vi har ringt till någon för att ta bort en tavla eller flytta ett bord. Det viktiga är inte vem som gör det utan att det görs. Vi är alla här för att skapa värde för våra kunder.

Även den som jobbar längst ute i organisationen, en lokalvårdare till exempel, ska förstå att hon har möjlighet att påverka sin arbets-situation och att hon har befogenheter. Delaktighet är viktigt.

Helena Månsson som basar över utbildningsresursen frågar sig:

- Varför är man här och jobbar? Är det för att få lön? Nej, det är ofta för att man också vill göra ett bra jobb och bidra till säkerheten i samhället. Men så långt tänker nog inte alla medarbetare ännu. Det behövs fortfarande en målinriktad utbildning och kompetens-utveckling i processtänkande.

Utbildning för all personal planeras, i ett första steg för kursvärda-rna och gruppleddare vid tre olika tillfällen, i ett andra steg för all personal.

De som arbetar i processerna är fyllda av förväntningar. Nu ska det väl hända något? När händer det något? När ska jag märka

förändringarna? De som är längst ut i organisationen tycker ofta att ingenting egentligen har hänt.

Betrakta inte processkartan som en slavisk modell, utan som ett stöd eller en stomme.

Men vid nästa årsskifte, 2004/05, kommer processorganisationen att vara i gång för fullt överallt. Då kommer alla, på ett eller annat sätt, att veta vad det handlar om.

I framtiden ska processerna förändras och förbättras. Man kommer att upptäcka vad som kan göras bättre och diskutera i sina team och arbetsgrupper. Ständiga förbättringar

kommer att bli naturliga.

Det finns inga hinder mot att rita om processkartan så fort man ser möjlighet att göra effektivitetsvinster.

- Det är viktigt att inte betrakta processkartan som en slavisk modell, säger Helena Månsson, utan som ett stöd eller en stomme. Och det är viktigt att vi förmedlar våra erfarenheter till varandra.

- Vi får inte vara rädda för att säga: Det här blev inte som vi hade tänkt oss. Det är viktigt för oss chefer, men lika viktigt för den enskilda läraren, att tänka på både organisationens och de egna styrkorna, svagheter och utvecklingsbehoven.

Vad vet vi om framtiden?

EGENTLIGEN INTE SÅ MYCKET. Hur kan man veta hur hotbilderna och världsläget ser ut om tio år? Eller om fem?

På CRS Revinge arbetar man i medvetande om att framtiden kommer att bli tuff. Anslagen kommer att skäras ned ytterligare, tror Per Widlundh, skolchef.

- Vi producerar nu fler utbildningsdagar med färre anställda än för ett år sedan. När vår nuvarande verksamhet har satt sig är vi inte främmande för att konstruera nya utbildningar.

- Våra utländska kunder ska uppleva att kompetensen är högre här än hos våra konkurrenter, till exempel i Storbritannien.

Om fem år, tänker han, är CRS Revinge etablerat som en av Europas ledande college inom "civil protection" och genomför kurser inte bara åt EU och FN. När det gäller inhemska kurser är CRS Revinge bäst på krishantering, ledning, förebyggande av olyckor och brandsläckning. Samarbetet mellan Sverige och Danmark om det virtuella colleet Oresund Emergency Management College kommer också att ha utvecklats.

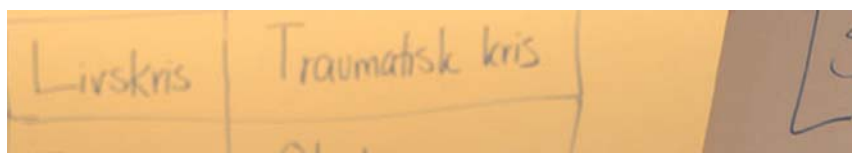
- Det har redan visat sig att försäljningsintäkter kan fylla igen hå-



len i budgeten efter uteblivna anslag, säger Per Widlundh. Redan nu måste vi tacka nej till vissa anslagskurser för att få utrymme för intäktskurser. Men anslagskurserna behövs som en grund och de är viktiga för att de legitimerar vår verksamhet och vår kompetens.



7. ”Utveckling handlar om att lära av, lära om och lära nytt”



*Utvecklingsarbeten som det på Revinge
borde vara norm i offentlig
verksamhet och arbetsplatser där
ingenting händer undantag.*

*Man kan tycka att det skulle vara naturligt i
tjänsteproducerande verksamhet,
där det handlar om att bli bättre
på att tillfredsställa dem man är till för
och det kan vara kunder, brukare eller patienter.*

SÅ FUNDERAR GÖRAN BRULIN, professor i arbetsorganisation vid Arbetslivsinstitutet i Stockholm. Hans kapitel i boken *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, tillsammans med Eskil Ekstedt, handlar om just detta: ett aktivt förändringsarbete, som både arbetsgivare och arbetstagare står bakom, är nödvändigt för att skapa ett hållbart arbetsliv.

Utveckling handlar om att lära av, lära om och lära nytt, förklarar han. I det förändringsarbetet krävs legitimitet, både i de anställdas och i ledningens ögon. Man måste förklara vad som ska göras och få de inblandade att känna att de är delaktiga i en pågående dialog. De anställda måste veta varför förändringen görs.

- När det gäller CRS Revinge verkar Per Widlundh vara duktig på att skapa legitimitet, säger Göran Brulin. De anställda vet varför saker och ting händer.

Uppbackning måste komma både från arbetsgivare och fack. Annars är risken att man får en svag chef som inte orkar driva projektet vidare och det går överstyr.

När man väl enats om en överlevnadsstrategi följer en kritisk diskussion och genomlysning. Inom denna ram är alla åsikter lika mycket värda, oavsett var den kommer ifrån. Annars blir det inget drag i förändringen, säger Göran Brulin.

- Även om chefen anser sig ha lösningen i sitt huvud så är de andras huvuden lika mycket värda. Chefen måste vara prestigelös och acceptera andra lösningar än sina egna.

Det kan vara en svår omställning för en anslagsdriven organisation att gå från en hierarkisk funktionsorganisation till en organisation där affärsprocessen sätts i fokus, tror han.

Varje anställd tänker någon gång ”ska jag vara med på tåget eller inte”. Ett sådant val finns alltid och därför kan det skapas motståndsfickor. Så själva kärnpunkten är att få de anställda med sig som delaktiga i förändringsarbetet.

Processtyrning skapar gränslöshet inom organisationen

Annars kan det hända att ledaren inte orkar driva förändringsarbetet vidare utan börjar se till andra, enklare lösningar, som att kräva höjda anslag för att klara arbetet, eller i värsta fall nedläggning.

Processtyrning skapar gränslöshet inom organisationen. En resursägare måste inse att om han lånar ut en bil till en kund och kunden blir nöjd ökar överlevnadsmöjligheterna. I en helt anslagsstyrd organisation är det svårt att skapa en sådan motivation och resursägaren struntar i att låna ut bilen. Det spelar ingen roll.

En sund ”bench marking” – jämförelse – mellan skolorna inom Räddningsverket skulle driva på förändringsarbetet, menar Göran Brulin.

- Det handlar inte om att konkurrera med varandra utan om att lära av varandra för att förbättra sitt arbete, förklarar Göran Brulin. Skolorna skulle lättare se om de är kostnadseffektiva och motivationen bland de anställda att leverera bättre tjänster skulle öka.



Ett hållbart utvecklingsarbete är ett undantag i svenskt arbetsliv, enligt hans erfarenheter.

- För det krävs uppbackning från ansvariga politiker, fack, arbetsgivarorganisationer och andra och den är för låg idag. Därför kan förändringsarbete ibland leda till frustrationer och till och med ohälsoreaktioner bland de anställda, anser Göran Brulin.



Läs och lär om processstyrning

Sakregister

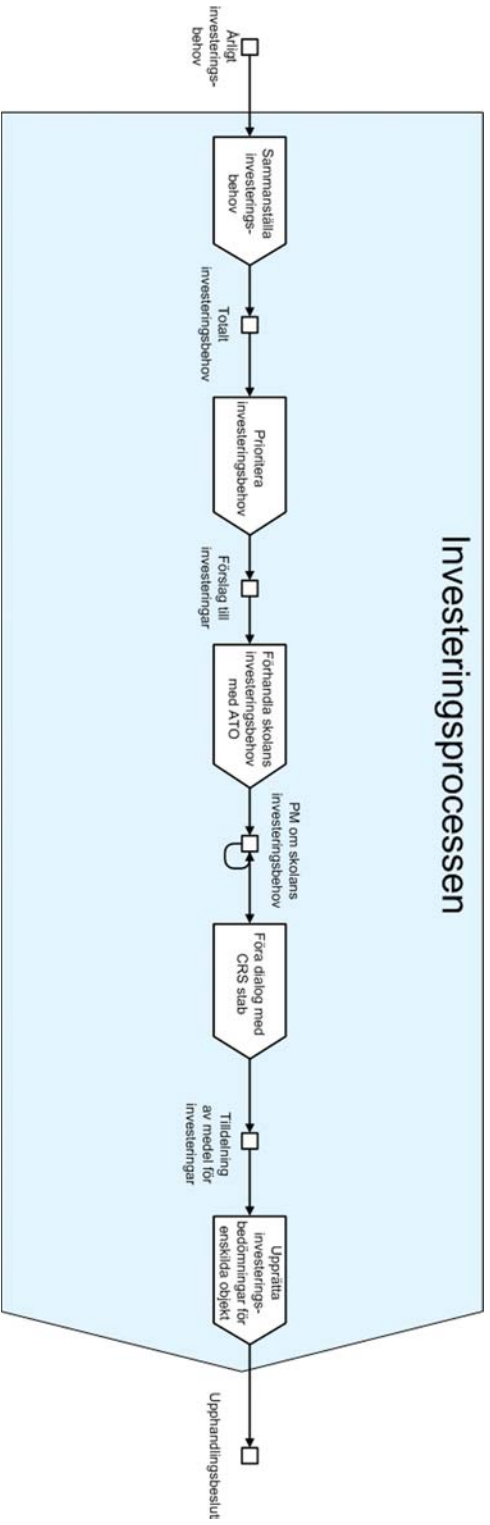
Funktionsorganisation	18
Huvudprocess	14, 19, 36-37, 45, 47, 52
Implementering	39
Kartläggning	39
Kompetens	14, 23, 34, 38, 42-44, 51, 53, 59
Organisationsförändringar	26
Organisationsteori	23
Processkarta	5, 10, 19, 36, 60-61
Processorganisation	5, 10, 19-20, 23, 41-43, 46, 48, 50, 52-54, 60
Processorientering	3, 23, 25-26, 54, 67
Processstyrning	17, 21, 23-24, 25, 51, 55, 64-65
Processägare	20, 26-27, 36-39, 41, 44-45, 51
Resurssamordnare	14, 41, 43
Resursägare	14, 16, 27, 38-39, 41, 43-44, 47, 51, 58, 64
Ständiga förbättringar	22, 25-26, 60
Stödprocess	36, 39-40, 45-49, 50-52, 58
Team	12, 14, 22-23, 36, 42-43, 48, 50, 59-60
Utbildningsprocess	36, 58

Lästips


Anders Ljungberg, Everth Larsson:
Processbaserad verksamhetsutveckling,
Studentlitteratur 2001

Lars Stigendal och Thomas Johansson:
Processorientering i staten,
Statens kvalitets- och kompetensråd 2003

Processer och processorientering i 10 myndigheter,
Statens kvalitets- och kompetensråd 2003



(Bild: CRS Revinge)



DET TRADITIONELLA ORGANISATIONS-
TÄNKANDET är hierarkiskt. En
organisation är en hierarki
som består av olika del-
hierarkier som behöver
bringas att samverka för
att nå verksamhetens mål.

Processtyrningens idé är
att i stället beskriva kärn-
verksamheten som ett flöde
från start till mål. Det kräver
ett annorlunda tänkande men
erbjuder lösningar på problem
som managementlitteraturen
länge brottats med.

Här ges en ögonblicksbild
av en organisationsförändring
vid Räddningsverkets Centrum
för risk- och säkerhetsutbildning
i Revinge.

Utvecklingsrådet för den statliga sektorn är arbetsgivar-
och arbetstagarparternas organ för stöd till förnyelse av
statliga arbetsplatser. Rådet ger ekonomiskt stöd och
bedriver eget utvecklingsarbete som syftar till att
stödj lokala initiativ. Bakom organisationen står
Arbetsgivarverket, OFR, SACO-S och SEKO.
Läs mer på: www.utvecklingsradet.se