

Västra Götalandsregionen

Datum: 2024-09-06

Guide

Processarbete

Innehåll

Introduktion.....	3
Förberedelse	4
En första uppfattning om processen.....	4
Vad är resultatet av processen?.....	4
Vad är syftet med processen?.....	5
Vilka förutsättningar har processen? Inleverans, Trigger, Styrande och Stödjande.....	6
Att ta tag i, beakta och hålla ett öga på	8
Inledande ambitionsnivå	8
Processarbete.....	9
Mål med processarbetet	9
Informationsläget	10
Resurssätt	11
Beskriv, utred, följ upp	12
Processbeskrivning.....	12
Processutredning	12
Processuppföljning.....	13
Kommunicera.....	15
Styr upp/Agera	16
Riskhantering	16
Bevara det värdefulla	16
Processarbete - Kortversion	18

Introduktion

Du har fått ansvar för en process. Vad gör du nu?

Denna guide ger en enkel bild av hur du kan tänka i olika delar av processarbetet. Det är inga exakta sanningar. Den ger inte det exakta svaret men den hjälper dig att själv finna just ditt svar. Guiden är allmänt hållen och lokala regelverk kan styra mer precist. Du kan läsa guiden från början till slut men du kan också välja att läsa just den delen du funderar på för stunden.

Tips!

I tipsrutorna finns förslag på hur du ska göra för att inte fastna.

Alternativ

Ibland behövs andra ord för just din situation. Alternativtexterna ger dig möjlighet att uppnå samma förståelse fast på ett annat sätt.

Så! Du har alltså fått ansvar för en process. Vad gör du nu?

Det enkla svaret är: Skaffa dig en uppfattning om processen och vad du behöver ta tag i, beakta och hålla ett öga på. Sedan utvecklar du med PDCA¹.

Det enkla svaret må vara riktigt men är kanske inte till så stor hjälp. Hur gör man det då? Den här guiden beskriver hur det kan göras. Du får också tips om hur du varierar varje steg och kanske hittar det som passar just dig. Processer finns på så många olika nivåer och behoven varierar. Därför kan det vara så att orden inte passar just i din situation. Försök då hitta motsvarigheten på din nivå och för ditt behov. Detta är en generell beskrivning som funkar hyfsat överallt men du måste själv göra den bra till just din situation.

Alternativ

Du kanske inte har fått en process men du har fått ett ansvar. Process är hur du gör när du tar detta ansvar. Det kan var en process eller flera. Du kan använda den här modellen/guiden för att ta dig an ditt ansvar. I de mer övergripande nivåerna behöver du bara ersätta ordet process med ansvar (eller kanske ansvarsområde).

¹ PDCA står för Plan, Do, Check, Act är beteckningen för förbättringshjulet eller Demings hjul, efter Edward Deming. Kallas även Plan, Do, Study, Act (PDSA) eller på svenska Planera, Göra, Studera, Agera (PGSA).

Förberedelse

Förberedelserna kan du inte leja bort till någon annan. Å andra sidan behöver de inte ta mycket mer än ett par minuter. Du måste skaffa dig en första uppfattning om processen, vad du har att ta tag i och vilken ambitionsnivå du har med arbete.

En första uppfattning om processen

Det första steget i processarbete är att få ett grepp om vad det är du är ansvarig för. Beskriv processen övergripande. Visar det sig att du behöver mer detaljer kan du detaljera mera senare.

Börja med att svara på tre frågor.

- Vad är resultatet av processen?
- Vad är syftet med processen?
- Vilka förutsättningar har processen?

I många fall kan du svara på alla tre inom 30 sekunder. Instruktionerna under varje fråga ser mer omfattande ut men de är till för de fall som inte har lika uppenbara svar.

Vad är resultatet av processen?

Ju mer konkret du kan svara desto konkretare kan vi göra processen.

Se till att du verkligen svarar på vad processen åstadkommer² annars är risken att du hamnar snett. Låt säga att du säljer begagnade bilar. Det är naturligt att säga att resultatet av din process är "Såld bil". Om du istället säger att resultatet av din process är "Sålda bilar" så inser du säkert att du talar om en annan process. Var beredd på att du kan behöva ändra, eller kanske snarare precisera, formuleringen när du kommit längre. Det kanske visar sig att det resultat din process ska ge är "Förtjänst från bilaffärer".

² Egentligen är vi ute efter processens leverans men om vi redan nu tittar på vad processen levererar finns risk att vi missar vad den egentligen borde resultera i. Ju närmare leverans och resultat ligger varandra desto lättare är det att få en bra process men ofta är leveransen bara en delmängd av resultatet.

Tips!

Gör det inte så krångligt. Börja med det som omedelbart dyker upp i huvudet. Du kommer ändå behöva gå tillbaka och ändra sedan.

Ibland är det lättare att börja med vem processen levererar till och i den tanken precisera vad som levereras. ("Till vem" måste vi i alla fall tydliggöra längre fram. ;-)

Har processen flera resultat är det lika bra att notera alla du kommer på. Men fortsätt med det som är "huvudresultatet". Har du flera "huvudresultat" så kanske det är så att du egentligen har flera processer. Då kanske din process är det som kallas en samlingsprocess eller ett processområde. Det märker vi i så fall längre fram.

Alternativ

Känns det knepigt att säga att din process har ett resultat? Då har vi några andra formuleringar du kan testa.

- Vad åstadkommer processen?
- Vad levererar processen?
- Vad skapar processen?
- Vad är processens output?
- Vad upprätthåller processen?

Vad är syftet med processen?

Det måste ju finnas en anledning till att processen ska finnas. Ju tydligare du kan vara med syftet desto bättre men var beredd på att du kan behöva använda fler ord än vad du tänkte dig, kanske flera meningar. Vi håller fast vid exemplet sälja begagnade bilar. Om syftet är "Bidra till en bättre miljö genom att med en igenkänd, fungerande och lönsam försäljningskanal skapa en trovärdig marknad för begagnade elbilar." så får vi en helt annan syn på processen än den vi hade när vi talade om den i förra stycket.

Syfte och resultat samspelar. Du hade kunnat trycka in alla delarna från syftet i benämningen av resultatet men det hade blivit väldigt otympligt. Särskilt som det kan finnas flera syften med processen.

Alternativ

Känns det knepigt att säga att processen har ett syfte? Då har vi några andra formuleringar du kan pröva.

- Varför finns processen?
- Vad är nyttan med processen?

Tips!

Fastna inte. Skriv ner det uppenbara syftet. Du kommer att komma tillbaka och justera senare.

Ibland finns det många syften med processen. Återigen kan det bero på att det egentligen handlar om flera processer men det kan lika gärna bero på att processen är en liten del i något stort. Fundera i så fall på om några av syftena egentligen hör till den större helheten. Ditt ansvar för försäljning av begagnade bilar kanske är en del av en större verksamhet som kanske främst säljer nya elbilar. "Bidrag till en bättre miljö" och "igenkänd, fungerande och lönsam försäljningskanal" är kanske syften som ärvt ner från den större helheten. MEN om den större helheten inte har tydligt beskrivet syfte, ja, då är det lika bra att ha med det. Till dess den större helheten kommit tillräckligt långt i sin syftesbeskrivning.

Vilka förutsättningar har processen?

Inleverans, Trigger, Styrande och Stödjande.

Den viktigaste förutsättningen för en process är dess inleverans. Det som går in i processen, förädlas av processen och blir till ett resultat. I processen för att tillverka en trådgalge är inleveransen ståltråd. Själva processen omfattar olika moment av att klippa och böja ståltråd och ut kommer en galge.

Och just som vi sagt att inleverans är den viktigaste förutsättningen måste vi tyvärr meddela att alla processer inte har någon inleverans. Det kan då vara en skapande process. Fundera då istället på vad det är för händelse som får processen att starta. Den händelsen kallar vi trigger och vi kan betrakta den som vår inleverans, för stunden i alla fall. Även om du har en, eller flera, inleveranser är det bra att fundera ut vilken trigger processen har. Ofta är det uppkomsten av inleverans men långt ifrån alltid.

Styrande förutsättningar är sådant som styr processen. Planer, instruktioner, regler, beslut, avtal, lagar. Listan kan göras lång. Ta med det du för stunden tycker verkar viktigast. Det blir lite fånigt att räkna upp gravitationen som en styrande förutsättning även om den är svår att komma undan.

Stödjande förutsättningar är allt du har till ditt förfogande för din process. Förbrukningsmaterial, utrustning, personal, kompetens, guider.

Tips!

Ibland är det svårt att avgöra om en förutsättning är inleverans, trigger, styrande eller stödjande. I de allra flesta fall är det inte så viktigt. Det viktiga är att de finns med. I processen för att tillverka en trådgälge är ståltråd lämpligt som input men i processen för att tillverka trådgalgar är det kanske bättre att använda arbetsordern som input. Då blir ståltråden en resurs som måste finnas på plats för att kunna utföra arbetsordern. Fast å andra sidan är det ju arbetsordern som bestämmer så då är den väl styrande? Eller om arbetsordern är triggern som får processen att starta? ;-)

Även här kan det underlätta att tänka på vem som skickar saker till processen.

Alternativ

Några exempel på förutsättningar som kan hjälpa tankebanorna

- Styrande förutsättningar - Planer, instruktioner, policyer, beslut, avtal, överenskommelser, lagar, regler, riktlinjer.
- Stödjande förutsättningar - Förbrukningsvaror, verktyg, maskiner, utrustning, katalysatorer, kompetens, arbetskraft, guider.
- Inleverans - Input, det processen ska förädla, det processen utgår från, det processen börjar med.
- Trigger - starthändelse, tidpunkt, larm, varning.

Nu har du en första uppfattning om processen. Vi ska snart lära känna processen bättre.

Att ta tag i, beakta och hålla ett öga på

Detta steg är till för att du ska ha ett stöd i prioriteringen av det fortsatta arbetet. Det finns hur mycket som helst att göra som ansvarig för en process men vi ska inte göra mer än det finns behov av. Du måste avgöra vad som ska göras, hur bråttom det är att göra det och hur mycket resurser du ska avsätta för arbetet. Tyvärr finns det inte mycket generell hjälp att få här. Ställ dig följande frågor så kommer dina svar förhoppningsvis att vara till din hjälp när du prioriterar arbetet.

- Vad är viktigt med den här processen?
- Vad har vi problem med den här processen?
- Vad behöver vi säkra med den här processen?
- Vad måste förbättras med den här processen?
- Vad är anledningen till att någon har blivit utpekad som ansvarig för den här processen?

Tips!

Notera att vi skriver "med den här processen". Det behöver alltså inte handla om saker inne i processen. Minst lika ofta handlar det om yttre faktorer till processen.

Nu har du vad du behöver för att börja. Hittills har du bara skaffat dig en uppfattning om processen och dess status. Nu kan du börja arbeta med processen.

Inledande ambitionsnivå

Du har nu en första uppfattning om processen och vad du behöver ta tag i, beakta och hålla ett öga på. Då kan du bestämma dig för vad som är din inledande ambitionsnivå. Du måste veta hur mycket arbete, resurser och personer du vill involvera. Det är bara att bestämma. Tänk på att rätta mun efter matsäck. Är ditt behov större än dina resurser behöver du skaffa mer resurser först. Annars går både du och arbetet sönder.

Processarbete

Arbete med en process är som all ledning och styrning - PDCA. Du klarar dig bra med det men vill du ha ett förslag på hur det skulle kunna se ut så får du här ett upplägg. Upplägget är cykliskt och om det hjälper dig kan du välja att se det som att du kör upplägget varv efter varv efter varv och hela tiden justerar.

Tycker du att upplägget verkar för komplicerat? Gå direkt till Processarbete - kortversion nedan.

Tips!

Varje del i upplägget kan göras olika mycket från väldigt enkelt till mycket omfattande. Behov och ambitionsnivån får avgöra.

Alla delar kan, i princip, revideras när som helst. Det som nyss gjordes väldigt omfattande och detaljrikt kan kanske förenklas och bli mer övergripande. Ofta behövs mycket detaljer inledningsvis men ju mer robust en process är desto mer övergripande kan vi göra arbetet.

Börja enkelt! Behöver du mer detaljer kan du fylla på det sedan.

Men var inte rädd för detaljer! Du kan alltid välja att släppa dem senare.

Kanske är det så att du redan från början inser att du behöver köra det här upplägget flera varv för att komma fram till just det du är ute efter. Gör det då! :-)

Mål med processarbetet

Vi måste veta vad det är vi försöker åstadkomma med processarbetet. Antingen vill vi förändra något, vanligtvis förbättra något perspektiv, eller så vill vi säkra något.

- Förbättra resultatet av processen. / Säkra resultatet av processen.
- Öka processens stabilitet, dvs minska variationen av processens resultat. / Säkra processens stabilitet.
- Minska processens behov av resurser. / Säkra att processen inte överanvänder resurser.
- Öka processens leveranssäkerhet. / Säkra processens leveranssäkerhet.
- Öka processens planerbarhet och styrbarhet. / Säkra processens planerbarhet och styrbarhet.
- Anpassa processen till ändrade förutsättningar.

Under förberedelserna skapade du dig en inledande ambitionsnivå och där kan vi börja. Den nivån kommer att förändras men låt oss börja där. Du måste kunna tala om för dig själv och de som deltar i processarbetet varför vi gör det här.

Du måste också kunna tala om vad vi, för stunden, inte siktar på.

Kom ihåg att du kan öka detaljeringsgraden allt eftersom. Du behöver inte ta alla detaljer från början.

Tips!

I processarbetet kommer det att dyka upp massor av nya insikter. Dessa kan få oss att ändra ambitionsnivå, utöka målet med arbetet men allt är inte rätt att ta tag i med en gång. Då är det viktigt att du har ett sätt att hantera detta. Antingen ska vi ändra/utöka målet eller så ska vi parkera dessa insikter. Skapa en parkeringsplats. Om du inte ens vet var du ska börja behöver du förmodligen mer information om processen. Gå vidare till del Beskriv, utred, följ upp. Börja med det som är viktigast.

Alternativ

Ibland finns ett tydligt problem med processen men man vet inte om något ska ökas eller minskas eller ens var man ska justera. Då kan målet med processarbetet vara något av nedanstående.

- Åtgärda problem med processen
- Lokalisera problem med processen

Informationsläget

Förmodligen vet du en hel del om processen men - Hur väl håller andra med dig? Hur mycket är fakta? Säkert det mesta men du måste ändå ha en tydlig dokumentation/beskrivning av läget som du delar med dem du jobbar med - en gemensam bild.

- Vad behöver du dokumentera av processen?
- Vad behöver du undersöka i processen?
- Vad behöver du följa upp av processen?

Ofta behöver du precisera ditt "Vad" med ett "Hur" eller ett "Så att". I nästa steg ska du: antingen göra något med processen och då måste vi vara överens om vad vi utgår från; eller så ska du dokumentera, undersöka eller följa upp ytterligare och då måste vi veta varför, vad det är vi är ute efter.

Tips

Mätningar och uppföljningar tar ofta tid och resurser. Kanske räcker det då att "enas" om hur ni uppfattar läget och att utgå från det.

Tänk på att inte döda entusiasmen genom att begränsa för mycket. Att öppna upp för sidospår och parkeringsplatser kan vara viktigt för att få engagemang.

Alternativ

Allt går inte att identifiera eller mäta. Då får man hitta ett annat sätt att få en fast punkt att utgå från. Kanske ska du tänka så här istället:

- Vad behöver du enas om med andra?
- Vad behöver du fastställa?

Vet andra det vi vet om processen?³ Många gånger är det så att problem uppstår för att de som ska samverka med, utföra eller arbeta i processen har brister i information eller kunskap om processen.

Är detta som vi vet känt av dem som behöver känna till det?

Resurssätt

Kanske vill du redan nu involvera fler. De viktigaste delarna är ansvarig, ledare och teamet. Teamet kan vara temporärt eller mer bestående men det är alltid bra att se på processen med olika ögon. Ansvaret för processen är ditt men du kan välja att ge någon annan i uppgift att leda processarbetet.

Hur du lämpligast resurssätter processarbetet beror på behoven och kan variera över tid. Börja i liten skala. Ur perspektivet processarbete är det lättare att lägga till resurser än att ta bort.

Alternativ

När du har bestämt hur du delar upp processen kan du också dela ut ansvar för de olika delarna. De blir då ansvariga för sin process och kan ta sig an den på samma sätt som du tar dig an din process. Tänk dock på att du fortfarande har ansvaret för helheten, att de olika delarna fungerar tillsammans.

³ Att utreda andras kunskap om processen är egentligen en del av Beskriv, utred och följ upp men ofta passar det bra att fundera igenom andras kunskap om processen när vi ändå funderar igenom vår egen

Tips!

Det är bra att ha med olika kompetenser i processteamet. Men man behöver inte ha med alla kompetenser i alla lägen. Det är bättre att ha ett litet processteam som man kan komplettera beroende på vad man jobbar med.

Ofta är det bra att ha med kompetenser från processens omgivning och inte bara folk som jobbar i processen.

Beskriv, utred, följ upp

Beroende på vilket mål du har med processarbetet kommer du att, i olika grad, behöva beskriva, utreda och följa upp processen. Allt eftersom arbetet går framåt kommer behovet av beskrivning, utredning och uppföljning att variera och du behöver hela tiden bedöma om du ska göra mer inom något område - eller kanske släppa något du redan gjort. Det är dessutom så att dessa tre samspelar och är beroende av varandra. Din utredning behöver en uppföljning och en närmare beskrivning som avslöjar otydligheter som behöver redas ut och så vidare.

Här följer guider och tips kring processbeskrivning, -utredning och -uppföljning i olika nivåer. Du får själv kombinera dem som du har behov av.

Processbeskrivning

Att beskriva och dokumentera en process görs i olika nivåer och omfattning beroende på vilka behov man har av beskrivningen och vilka möjligheterna till förvaltning och upprätthållande som finns.

Processbeskrivning har en egen guide så vi hänvisar till den.

Processutredning

Vad ska utredas?

Vad du utreder i en process beror naturligtvis på behovet. Ofta har du någon form av problem med processen som du vill komma till rätta med. Se Mål med processarbetet ovan. Det kanske inte är uppenbart var orsaken till problemet i processen finns och därför behöver du mäta/följa upp delar i processen och kanske också beskriva processen mer detaljerat innan du hittat grundorsaken till problemet. Eller grundorsakerna. Många gånger är det flera orsaker som tillsammans skapar problem.

Uppföljning av processen är ett bra sätt att hitta vad som behöver utredas med. Kanske självklart men det kräver naturligtvis att du designar din uppföljning så att du kan hitta sådant som behöver utredas ytterligare.

Tips!

Förmåga att få det som planerats!

Hur bra är vi på att följa planen? Gör vi som vi sagt att vi ska göra? Får vi det resultat vi har sagt att vi ska få? Följer vi de styrande förutsättningarna? Har vi de stödjande förutsättningarna vi har sagt att vi ska ha? Är inleveransen av den kvalitet vi har sagt?

Finns det ingen plan så kan vi heller inte avgöra om vi gör som vi tänkt!

Planen är alltså väldigt viktig. (Men det är inte detsamma som att vi ska planera och styra upp allt i minsta detalj. Vi får inte kväva yrkeskompetensen. Det går att hänvisa till förväntad kompetens hos utförarna.)

Hur ska man utreda?

Hur du utreder kan, konstigt nog, beskrivas lite mer generellt.

- Utredda ett objekt.
 - Mät det. Titta på trender och samband. Är vi överens om definitionen av objektet? Kan det uppfattas/tolkas olika. Är definitionen praktiskt möjlig? Stämmer verkligheten med beskrivningen? Är specifikationen tillräckligt tight? Är den för tight?
- Utredda en aktivitet.
 - Kan beskrivningen tolkas olika? Är beskrivningen känd? Är vi överens om tillhörande objekt? Har involverade aktörer samma uppfattning om aktiviteten? Bidrar involverade aktörer på det sätt som är tänkt? Har utförare rätt kompetens för att utföra aktiviteten?

När du har problem med en aktivitet så är det antingen en kommunikations-/utbildningsinsats som krävs för att aktörer ska agera rätt eller så handlar det om någon detalj du inte beskrivit ännu, en detalj du behöver mäta/följa upp.

Processuppföljning

Yttre och inre uppföljning

Processuppföljning kan precis som processbeskrivning delas upp i yttre och inre uppföljning. Den yttre uppföljningen handlar om det omvärlden förväntar sig av processen. Inre uppföljning handlar om det du vill ha kontroll på/styrning av inne i processen för att kunna leverera på rätt sätt.

Tips!

Utgå från att den inre uppföljning inte är relevant att kommunicera utanför processen. Utgå också från att den yttre uppföljning inte är lämpligt att använda för att styra upp processen invändigt. Det finns naturligtvis undantag från dessa regler men det är bättre att börja så. Den enkla förklaringen är att utvändigt är man intresserad av slutresultatet medan invändigt är man intresserad av ett korrekt beteende som ska leda till slutresultatet. Att invändigt fokusera på slutresultatet gör att man tappar fokus på korrekt beteende.

Att följa upp

Det är alltså skillnad på yttre och inre uppföljning. Men vi vet ju samtidigt att yttre och inre bara är en fråga om perspektiv. Att följa upp resultatet från en delprocess är inre uppföljning för den övergripande processen men yttre uppföljning för delprocessen.

Här är exempel på sådant som kan följas upp:

- Resultatet - Blir det som planerat?
- Genomförandet - Gör vi som vi tänkt?
- Konsekvenser - Vilka sidoresultat och bieffekter får vi av processen? Är de som planerat?
- Stödjande förutsättningar - Kommer de i tid? Har de rätt omfattning? Fungerar de som vi tänkt?

Mätning vs bedömning

Objektiva saker kan ofta mätas. De mer subjektiva aktiviteterna får bedömas. Bedömning kan också behövas av objekt när mätningen är för svår eller för orimlig. Bedömning anses ofta vara sämre än en precis mätning men å andra sidan tenderar en bedömning kunna ta större hänsyn till helheten där en mätning bara mäter just det som mäts. I många fall räcker det bra att börja med bedömningar istället för att sätta upp avancerade mätningar.

Mätvärde - inte bara ett resultat

Det är inte bara det exakta värdet som är intressant. Att studera trender, variation, och samband är i princip gratis när väl mätvärdet har samlats in.

Hur mycket ska mätas?

Här handlar det om att balansera två krafter. Det ena är att vi inte vill hålla på att mäta sådant vi inte behöver. Det andra är att det vi mäter kan få oss att upptäcka saker vi inte ens visste om att vi behövde. Utgångspunkten ska vara att vi mäter om det är gratis att mäta. Då finns det historiska data att analysera den gång vi faktiskt behöver.

Å andra sidan är det nästan aldrig gratis att mäta. Det kostar alltid något. Därför blir det i praktiken att vi bara mäter det vi måste veta - om det är värt kostnaden för att mäta.

Tips!

Att mäta något och visa att man följer mätetalet är ett kraftfullt sätt att skapa uppmärksamhet på det man mäter. Många gånger får man förbättringar bara genom att börja mäta helt enkelt för att vi uppmärksammar det. Mer eller mindre medvetet börjar vi bry oss om att det ska bli bättre. Å andra sidan finns då en risk att vi börjar bry oss mindre om sådant vi för stunden inte mäter. Det är upp till dig att skickligt använda detta tveeggade svärd.

Om du involverar någon i din mätning är det viktigt att återkoppla nyttan av mätningarna till denne. Annars kan kostnaden bli att man inte bryr sig om att mäta rätt.

Kommunicera

Många gånger uppstår problem för att kunskap om processen inte är känd på rätt sätt. Den processbeskrivning du har efter Beskriv, utred, följ upp ovan är med stor sannolikhet inte lämplig att kommunicera i alla lägen. Återigen är det behovet som styr.

- Vad vill du uppnå med kommunikationen?
- Vem ska nås av kommunikationen?
- Vilka kommunikationskanaler har du?
- Har du lämpligt kommunikationsmaterial?
- Hur upprätthåller du resultatet av kommunikationen? Hur får du det att bestå?

Utgå från att det kommunikationsmaterial du har tagit fram i ett syfte inte är lämpligt för kommunikation i annat syfte eller till annan målgrupp. Det finns naturligtvis mycket du kan återanvända men se till att du verkligen tänkt igenom att det fungerar.

Styr upp/Agera

I takt med att du beskriver, utreder, följer upp och kommunicerar kommer det också bli tydligt vad du som ansvarig behöver styra upp och agera på. Återigen är det viktigt att du är mån om att behoven styr. Kanske är det så att din viktigaste uppgift är att se till att engagemang och resurser används på rätt ställe. Om du fördelar ut ansvar för processens olika delar till andra måste du hålla koll på att helheten hänger ihop, att fokus läggs på rätt ställe, att de andra viktiga delarna inte försummas och att de tillgängliga resurserna används på bästa sätt.

I processarbete är det extra viktigt att planera för uppföljning redan i samband med att man agerar. Att agera utan att följa upp att åtgärden fick den tänkta effekten är särskilt skadligt för just processarbete. Processen är ju något vi lever med hela tiden.

Tips!

Det är lätt att någon involverad ser processarbetet som en möjlighet att få uppmärksamhet på just sina hjärtefrågor. Bli inte förledd!

Processarbetet är visserligen viktigt men det är ändå bara en del av din helhet. Tro inte att allt löser sig bara du fixar processen. Det är helheten som ska fungera.

Riskhantering

Att ha koll på processens risker, svaga punkter eller kritiska moment är en aspekt av styrningen. Genom att söka efter och sätta fokus på dessa kan du lägga resurserna där de gör mest nytta. Det finns dock en risk att du konserverar något som egentligen skulle må bra av att förändras (förbättras).

Bevara det värdefulla

När du agerat och fått önskad effekt behöver du också säkra att effekten består. Det du gör i processarbetet måste förvaltas på ett relevant sätt.

Här finns två risker. Den ena risken är att vi gör för mycket för att säkra effekten. Förvaltning av lösningen behöver inte vara så avancerad. Ofta räcker det med att någon håller ett vakande öga över att effekten består och varnar om det börjar rinna ut i sanden. Se bara till att det blir ett formellt utpekande av denne någon.

Den andra risken är att vi gör för lite för att säkra förvaltningen. Det låter så stort och avancerat att säkra effekt och förvalta lösning att vi väljer att göra inget. Då kunde vi förmodligen låtit bli att göra något alls.

Tips!

Låt de involverade svara på frågan: Hur kommer vi ihåg det här om ett år?
Oberoende om det var en stor eller liten åtgärd som genomfördes vill vi inte behöva göra om den igen om ett år bara för att vi har glömt hur vi resonerade idag.

Processarbete - Kortversion

En enklare beskrivning av processarbete får du här.

Processarbete

Arbetet med en process är som all ledning och styrning – PGSA: Planera, Göra, Studera, Agera

- Planera
 - Skapa styrande förutsättningar
 - Skapa stödjande förutsättningar
- Göra - Genomföra
 - Leda och styra arbete
- Studera - Utvärdera
 - Resultatet
 - Genomförandet
 - Konsekvenser
 - Stödjande förutsättningar
 - Styrande förutsättningar (inklusive min fördelning av ansvar till mina delar)
 - Uppgiften (fördelningen av ansvar - delen)
 - Omgivningen (fördelningen av ansvar - helheten)
- Agera
 - Ta tag i det som behöver tas tag i

Arbetet kan delas in yttre och inre. Yttre arbete handlar om processens alla gränssnitt med omvärlden. Dessa gränssnitt kan vara givna styrande och stödjande förutsättningar men de kan också vara gränssnitt till andra processer eller ansvar. Ett gränssnitt mellan två processer eller två ansvar är alltid gemensamt ansvar. Gemensam överordnad har ansvar för att samarbetet fungerar. Inre arbete handlar om processens alla inre delar.

Denna guide är sammanställd 2021 av Sven Tåpport, VGR, Koncernkontoret, Ärendesamordning och kansli. Smärre justeringar och kompletteringar är gjorda 2022 och 2024.