

Västra Götalandsregionen

Datum: 2024-09-09

Guide

# Processbeskrivning

# Innehåll

Introduktion.....	3
Detaljeringsgrad .....	4
Processbeskrivningsnivåer .....	4
Processbeskrivningsfrågor .....	7
1. Vad är syftet med processen?.....	7
2. Vad är resultatet av processen? .....	8
Vem/Vad tar emot resultatet av processen? .....	9
3. Vad är inleverans till processen? .....	10
Från vem/Varifrån kommer inleveransen/-erna? .....	10
4. Vad styr processen? .....	11
Varifrån kommer de styrande förutsättningarna? .....	11
5. Vad stödjer processen?.....	11
Varifrån kommer de stödjande förutsättningarna?.....	12
6. Vad är det som gör att processen startar? .....	12
7. Vilka steg/aktiviteter/delprocesser ingår i processen? .....	13
8. Vad är syftet med respektive steg i processen?.....	14
9. Vad är inleverans och resultat från de olika stegen?.....	14
10. Vad styr och vad stödjer respektive steg i processen? .....	15
11. Hur förhåller sig de olika stegen till varandra?.....	15
12. Vad är det som startar respektive steg i processen?.....	16
13. Vilka aktörer är inblandade i respektive steg i processen? .....	16
14. Vad mer är väsentligt om processen och alla dess steg?.....	17
Aktiviteter, objekt och aktörer .....	18
Dokumentation, notation, visualisering .....	18
Beskrivningsmetoder .....	19
Olika beskrivningar men samma process.....	19

# Introduktion

Jasså! Du behöver beskriva en process säger du. Vad gör du då?

Den här guiden är till för dig som har behov av att beskriva en process. Den talar inte om exakt hur du ska göra men hjälper dig att beakta viktiga aspekter av processbeskrivning så att du får med den information som är relevant för just dina behov.

Processbeskrivning är ett av flera verktyg i arbetet med processer och det är det övergripande processarbetet som har ett eller flera behov som ska tillgodoses med hjälp av processbeskrivning. Syftet med själva processbeskrivningen påverkar hur processen beskrivs. Det övergripande processarbetet beskrivs i en egen guide.

Men nu ska du alltså beskriva en process och då tänker de allra flesta att vi ska rita en processkarta. Visst, det är väldigt vanligt att vi beskriver processer genom att rita processkartor men det kan lika gärna vara beskrivning i text, tabeller eller ... ja, det kanske räcker där.

Den här guiden är till för den som ska beskriva processer oavsett om du ritar, skriver eller skapar tabeller.

Guiden är inte till för att förklara för andra hur du tänkt eller gjort eller vilka överväganden du gjort när du beskrev processen. Det duger den inte till. Men med guidens hjälp har du tänkt till och kan svara på varför du beskrivit som du gjort.

Guiden är allmänt hållen och lokala regelverk kan styra mer precist. Om du kommer fram till att beskrivningen ska vara visuell, och inte bara en textbeskrivning, har VGR utpekade verktyg med tillhörande mallar och notationer samt en guide med saker att tänka på vid processvisualisering. Men det kan vi ta sedan. Nu handlar det alltså om processbeskrivning i allmänhet.

## 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.

# Detaljeringsgrad

Låt oss börja med den vanligaste frågan om processbeskrivning: Hur mycket detaljer ska jag ha med i min processbeskrivning?

Det beror på behovet. Det sa vi alldeles nyss här ovan. Du ska ha så mycket detaljer att beskrivningen fyller sitt syfte.

Men det finns en tumregel för detaljeringsgrad.

## **Tumregel detaljeringsgrad**

En processbeskrivning ska vara så detaljerad att gränssnitten till andra processer och aktörer framgår.

Det är ju i gränssnitten till andra processer och aktörer som processen fungerar med sin omvärld. Och har du problem mellan aktörerna i processen får du se till att detaljera så att gränssnitten mellan aktörerna framgår.

# Processbeskrivningsnivåer

Som stöd för oss som beskriver processer har vi processbeskrivningsnivåer. För varje ny nivå tillkommer mer information om processen. När vi nått en nivå som är tillräcklig för att tillgodose behovet av just den här processbeskrivningen behöver vi inte bygga på med fler nivåer. Nivåerna är byggda så att det fungerar att olika processer är beskrivna till olika nivåer. Har angränsande processer behov av att vi beskriver vår process ytterligare, behovet av beskrivning har alltså förändrats, så kan vi enkelt lägga till nivåer när det väl är dags.

Beskrivningsnivåer är nästan som detaljeringsgrad men eftersom det ordet kan leda tanken fel, att det är storleken, omfattningen eller den upplevda betydelsen som avgör, så pratar vi i stället om beskrivningsnivåer.

### **Tips!**

Beskrivningsnivåer kan vara svårt att förstå utanför processbeskrivningsvärlden. Det är lite som färgkoder vid färgläggning eller gängstigning vid bultmontering. Viktiga detaljer för att det ska bli rätt men lite svårt att förstå nyttan med för den som inte är insatt. Det kan vara bättre att prata om processbeskrivningsfrågor i stället.

Vi har först tre nivåer för att beskriva processens yttre och sedan tre likadana nivåer som beskriver processens inre. Dessutom finns en nivå för aktörer och en för annat viktigt. Varje nivå har ett syfte eller användningsområde som ger en idé om till vilken beskrivningsnivå processen behöver beskrivas för att behovet ska tillgodoses.

Nivå		Innehåll	Syfte
Yttre	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Namn på processen</li> <li>- Kortfattad beskrivning av vad processen gör</li> </ul>	För att kunna tala om processen. Den är identifierad.
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Syftet med processen <ul style="list-style-type: none"> <li>. anledning till att processen finns.</li> </ul> </li> <li>- Inleveranser till processen som förädlas <ul style="list-style-type: none"> <li>. och varifrån dessa kommer.</li> </ul> </li> <li>- Utleveranser från processen <ul style="list-style-type: none"> <li>. och vart dessa går.</li> </ul> </li> <li>- Namnet på processen i korrekt form. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Namnet ska inledas med ett verb i infinitivform.</li> </ul> </li> </ul>	Placera processen i sitt sammanhang, övergripande
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansvarig för processen.</li> <li>- Styrande förutsättningar. <ul style="list-style-type: none"> <li>. Exempelvis: regler, riktlinjer, planer, lagar, recept, order.</li> </ul> </li> <li>- Stödjande förutsättningar. <ul style="list-style-type: none"> <li>. Exempelvis: förbrukningsmaterial, utrustning, resurser, lathundar.</li> </ul> </li> <li>- Trigger - Händelse som får processen att starta. <ul style="list-style-type: none"> <li>. Om behov finns.</li> </ul> </li> </ul>	Hålla ordning på processens relationer till sin omgivning
Inre	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processens ingående steg och dess ordning.</li> </ul>	Identifiera processens innehåll
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Syfte med ingående steg.</li> <li>- Delleveranser mellan ingående steg.</li> <li>- Korrekt namnform på ingående steg</li> </ul>	Relatera processens delar till varandra
	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styrande förutsättningar för ingående steg.</li> <li>- Stödjande förutsättningar för ingående steg.</li> <li>- Trigger för ingående steg. Om behov finns.</li> </ul>	Möjliggöra analys och utveckling av processen
Aktörer	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktörer för ingående steg. <ul style="list-style-type: none"> <li>. Huvudansvarig, Utförare, Konsulteras eller Informeras</li> </ul> </li> </ul>	Tydliggöra ansvar och involvering i processen
Annat	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utförligare beskrivning av respektive ingående del, steg, objekt, aktörer.</li> <li>- Tilläggsinformation <ul style="list-style-type: none"> <li>. Exempelvis: måltal, indikatorer, uppföljning, koppling till strategier och så vidare.</li> </ul> </li> </ul>	Detaljera och klä processen

Nivå 7 och 8 är inte beroende av att allt i tidigare nivåer är beskrivet.

# Processbeskrivningsfrågor

För att få reda på information om processen, den information som ska beskrivas tar vi hjälp av ett frågebatteri. Frågorna är ordnade så att de matchar beskrivningsnivåerna ovan.

1. Vad är syftet med processen?
2. Vad är resultatet av processen?
  - a. Vem/Vad tar emot resultatet av processen?
3. Vad är inleverans till processen?
  - a. Från vem/Varifrån kommer inleveransen/-erna?
4. Vad styr processen?
  - a. Varifrån kommer dessa?
5. Vad stödjer processen?
  - a. Varifrån kommer dessa?
6. Vad är det som gör att processen startar?
7. Vilka steg/aktiviteter/delprocesser ingår i processen?
8. Vad är syftet med respektive steg i processen?
9. Vad är inleverans och utleverans från de olika stegen?
10. Vad styr och vad stödjer respektive steg i processen?
11. Hur förhåller sig de olika stegen till varandra?
12. Vad är det som startar respektive steg i processen?
13. Vilka aktörer är inblandade i respektive steg i processen?
14. Vad mer är väsentligt om processen och alla dess steg?

Här följer bakgrund till frågorna och guidning i hur de kan användas och varieras.

## 1. 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.

Låt säga att processen handlar om att sälja begagnade bilar. Då skulle syftet med processen kunna vara

”Tjäna pengar genom att sälja begagnade bilar”.

Det verkar rimligt men syftet skulle också kunna formuleras så här

"Bidra till en bättre miljö genom att, med en igenkänd, fungerande och lönsam försäljningskanal, skapa en trovärdig marknad för begagnade elbilar."

En sådan formulering ger en helt annan syn på processen och vad som är relevant och viktigt.

Exemplet ovan kan leda till värdefulla insikter. Använd det gärna.

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?

Syfte och resultat samspelar så låt oss fortsätta där.

## 2. Vad är resultatet av processen?

Nu vill vi veta vad processen åstadkommer. Ju mer konkret du kan vara desto konkretare kan vi göra processen.

Här krävs ett förtydligande om hur orden används här.

### **Utleverans – Resultat – Effekt**

- **Utleverans:** Det processen levererar, som kommer ut ur processen, som kan tas emot av någon annan.
- **Resultat:** Den påverkan processen åstadkommit genom att producera utleveransen. Utleveransen och dess egenskaper är en del av resultatet men resultatet omfattar även mängden resurser och mängden tid som åtgått och biprodukter som skapats. Kan också omfatta hur omgivningen har påverkats av att processen levererat.
- **Effekt:** Den nytta (eller onytta?) som uppstår av processens resultat. Det är effekten som ska jämföras med syftet för att avgöra hur väl processen fungerar.

Med det förtydligandet är det egentligen processens utleverans vi är ute efter nu men om vi redan nu tittar på vad processen levererar finns risk att vi missar vad den egentligen borde resultera i.

Se till att du verkligen svarar på vad processen åstadkommer annars är risken att du hamnar snett. Vi håller fast vid exemplet sälja begagnade bilar. Det är naturligt att säga att resultatet av din process är "Såld bil". Om du i stället 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 ju bättre förståelse du får för din process. Det kanske visar sig att det resultat din process ska ge är "Förtjänst från bilaffärer". Eller är det processens utleverans? Ju närmare utleverans och resultat ligger varandra

desto lättare är det att få en bra process men ofta är utleveransen bara en delmängd av det önskade resultatet och beroende på hur du preciserar utleveransen, det är ju egentligen den vi vill beskriva här, blir olika delar av processen väsentliga att beskriva.

Det är en "sak" vi är ute efter. Ett substantiv. Saken kan ha egenskaper eller befinna sig i ett skick/status som det ofta är viktigt att beskriva men det är fortfarande en "sak".

#### Tips!

Gör det inte så krångligt. Börja med det som omedelbart dyker upp i huvudet. Du kommer säkert behöva gå tillbaka och ändra ju mer du lär dig om processen.

Ibland är det lättare att börja med vem processen levererar till och i den tanken precisera vad som levereras.

Har processen flera resultat är det lika bra att notera alla du kommer på.

Men fortsätt med det som är "huvudresultat". 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?

Resultat och syfte 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.

## Vem/Vad tar emot resultatet av processen?

Återigen är det egentligen utleveransen vi avser, det är ju så vi använder orden här, men även här finns risk att vi missförstår vår process om vi redan nu säger utleverans.

Mottagare av resultatet är antingen annan process eller en intressent. Tillsammans med mottagaren ska de önskade egenskaperna av utleveransen/resultatet preciseras i en gemensam överenskommelse. Om relationen med mottagaren inte har nått en sådan nivå (eller för stunden inte är tillgänglig) får man ensidigt bestämma de önskade egenskaperna. Då finns det ju i alla fall något att utgå från.

Genom att tydliggöra mottagaren av utleveransen/resultatet blir ofta såväl processens syfte som själva utleveransen/resultatet lättare att förstå.

**Tips!**

Hur konstigt det än kan låta är det faktiskt bra att betrakta mottagaren som "en svart låda" som vi "inte har en aning" om vad de gör med vår utleverans. Men bara ur ett beskrivningsperspektiv eftersom vi då kan koncentrera oss på utleveransens egenskaper. Ur ett förståelse- eller utvecklingsperspektiv är det viktigt att känna mottagaren och veta vad utleveransen ska användas till och hur den behandlas.

### 3. Vad är inleverans till processen?

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 inleverans 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 i stället 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. Den vanligaste triggern för skapande processer är att det uppstår ett behov av det som processen skapar. Då kan vi betrakta behovet som inleveransen.

**Alternativ**

Inleverans kan vara ett obekvämt ord.

- Prova med Input i stället.
- Det processen ska förädla,
- Det processen utgår från.
- Det processen börjar med.
- Det som går in i processen.

Precis som med utleveransen är inleveransen en "sak", ett substantiv, gärna med preciserade egenskaper och i preciserat skick/status.

### Från vem/Varifrån kommer inleveransen/-erna?

På samma sätt som mottagaren relevant för utleveransen är leverantören av inleveransen relevant för att placera processen i sitt sammanhang.

Och processen är ju mottagare av inleveransen så läs avsnittet Vem/Vad tar emot resultatet av processen? - med omvända ögon.

## 4. Vad styr processen?

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

Alternativ
Några exempel på styrande förutsättningar
- Planer
- Instruktioner
- Policyer
- Beslut
- Avtal
- Överenskommelser
- Lagar
- Regler
- Riktlinjer
- Rutiner

Även styrande förutsättningar beskrivs som ”saker”.

Om den styrande saken är lagparagraf, ett mål eller liknande så nämner vi dem som styrande förutsättningar – men vi skriver inte ut hela formuleringen. Har du behov av att beskriva själva kravet ska du naturligtvis göra det. Då kalla vi det just för ett krav och noterar det som ett sådant. Det faller in under beskrivningsnivå 8 eller beskrivningsfråga 14.

### Tips!

Notera att vi frågar efter Vad som styr. Vi frågar inte om Vem som styr.

Om du bara kommer på Vem som styr kan du fråga dig:

Med vad styr den som styr?

## Varifrån kommer de styrande förutsättningarna?

På samma sätt som för inleveransen är processen mottagare av de styrande förutsättningarna. Ofta är relationen till den som tar fram de styrande förutsättningarna, lagar, avtal, politiska beslut, betydligt mer ensidig och enkelriktad än när det gäller in- och utleveranser men i många fall är det viktigt med samspel även här.

## 5. Vad stödjer processen?

Stödjande förutsättningar är allt du har till ditt förfogande för din process. Förbrukningsmaterial, verktyg, personal, kompetens, guider, förbrukningsmaterial, IT-stöd.

#### Alternativ

Några exempel på stödjande förutsättningar

- Underlag
- Information
- Katalysator
- Maskin
- Utrustning
- Verktyg
- Mall
- Guide

Vi betraktar även dessa stödjande förutsättningar som ”saker” men med ett par undantag. Personal är oftast aktörer i processen och då väljer vi att se dem så. IT-stöd har ofta flera funktioner, ibland bara på detaljnivå men ändå, och det finns därför en nytta av att se dem som just IT-stöd. Lokaler är ofta nödvändiga resurser för processer, till exempel Redo operationssal. Men ibland är det snarare platsen vi vill markera snarare än resursen. Skilj på lokaler som resurs och lokaler som plats.

## Varifrån kommer de stödjande förutsättningarna?

På samma sätt som för inleveransen och styrande förutsättningar är processen mottagare av de stödjande förutsättningarna. Till skillnad från de ofta enkelriktade relationerna för styrande förutsättningar är relationerna till de som levererar stödjande förutsättningar ofta fyllda av mycket samverkan. Det går att se processen som kund till den som levererar stödet och det är ju viktigt att hålla kunden nöjd.

Många gånger är den som ansvarar för processen som tar emot stödet också ansvarig för processen som levererar stödet.

## 6. Vad är det som gör att processen startar?

En trigger är den händelse som får processen att starta. Ofta är det som triggar igång processen händelsen att inleveransen blir tillgänglig. Motsvarande gäller för händelsen att leveransen är klar som ju oftast är stopphändelsen för processen. Detta är anledningen till att vi inte behöver beskriva triggern. Det räcker helt enkelt att hålla reda på in- och utleveranserna.

Ibland är det dock viktigt att precisera vilken händelse som gör att processen startar (respektive stoppar). Då beskriver vi det. Kom då ihåg att beskriva det som en händelse och inte som en sak. Just för att markera att det är en händelse. I alla relationer kan dock händelser behandlas på samma sätt som om de vore saker.

#### Alternativ

Några exempel på triggers – starthändelser

- Tidpunkt
- Larm
- Varning
- Veckodag
- Tillgänglig inleverans
- Alla förutsättningar på plats
- Grönt ljus

#### Tips!

Ibland är det svårt att avgöra om en förutsättning är inleverans, trigger, styrande eller stödjande. I de allra flesta fall är det då inte så viktigt. Det viktiga är att de finns med. I processen för att *Tillverka en trådgalge* är ståltråd lämpligt som inleverans men i processen för att *Tillverka trådgalgar* är det kanske bättre att använda arbetsordern som inleverans. 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 trigger som får processen att starta? – Ja, du ser. Helt enkelt att sortera dem är det inte. Skönt då att det inte spelar så stor roll.

## 7. Vilka steg/aktiviteter/delprocesser ingår i processen?

Vad gör man inne i processen? Där mellan processens inleverans och utleverans gör vi ett antal saker. Du kan kalla det processteg, aktiviteter eller delprocesser. Ta och räkna upp allt man gör inne i processen.

I ett första läge är det bra om du inte begränsar dig. Räkna upp allt du kommer på. Högt och lågt. Senare kan du försöka hitta en lämplig nivå. Vissa aktiviteter kan du kanske slå ihop och andra kan behöva delas upp. Så småningom får du bestämma dig för vilken nivå du vill ha på aktiviteterna. Men! Låt dig inte luras av aktiviteternas innehåll. Det är behovet som avgör hur du delar in din process. Det kan vara så att steget *Förbereda* i sig innehåller väldigt många steg medan steget *Verkställa* bara innehåller ett knapptryck. Det kan ändå vara "rätt" att anse att dessa steg är på samma nivå.

När du räknar upp stegen kommer du att märka att några av aktiviteterna tydligt hör till början, mitten eller slutet av processen. Då känns det konstigt att andra aktiviteter är sådant som görs många gånger eller hela tiden. Bry dig inte om det nu. Det tar vi hand om sedan.

#### Alternativ

Är det svårt att benämna aktiviteter? Tänk så här i stället.

- Vilka saker uppstår inne i processen? Vad är det för aktivitet som skapar dem?
- Vilka är det som agerar inne i processen? Vad gör de?
- Vilka IT-stöd och utrustningar används inne i processen? Vad gör vi med dem?

#### Tips!

Ibland är det automatiska maskiner och IT-stöd som gör saker åt dig. Det är bra om du kan tala om vad dessa maskiner och IT-stöd faktiskt gör.

Oftast är det en människa som gör något med hjälp av maskinen eller IT-stödet och då har du kanske redan räknat upp det. Annars kan det vara värt att tänka till.

Försök att namnge stegen så att de börjar med ett verb i infinitivformen (så att du kan sätta "att" framför). Det kan tyckas omständligt men det är en av de där sakerna som faktiskt gör arbetet lättare i längden.

Glöm inte bort de där formella stegen, "godkänna", "besluta", etc. Kanske känns det lämpligt att slå ihop dem med arbetet att "ta fram" men se då till att benämna steget, eller des utleverans, så att du inte glömmer bort att det ingår ett godkännande eller ett beslut.

Den här frågan hör tydligt till beskrivningsnivå 4. Om du stannar här har du en checklista för processen. För att genomföra processen ska du checka av att du gjort de ingående aktiviteterna. Du kanske till och med har dem i ordning i förhållande till varandra. Många gånger räcker detta väl för att täcka det aktuella behovet men du har ännu inte beskrivet tillräckligt mycket för att det ska leva upp till definitionen "en samling relaterade aktiviteter som repeteras". Vill du nå dit behövs relationerna mellan aktiviteterna. Gränssnitten!

## 8. Vad är syftet med respektive steg i processen?

På samma sätt som det finns ett syfte med processen som helhet så finns det ett syfte med processens respektive del. Delarna ska tillsammans bilda helheten. Helheten kan kanske bildas på många olika sätt men någon har valt just det här sättet och därför är avsikten med respektive del viktig för att helheten ska fungera.

När det gäller syfte för en del kan du tänka likadant här som du gjorde för processen som helhet. Se avsnittet Vad är syftet med processen?

## 9. Vad är inleverans och resultat från de olika stegen?

På samma sätt som vi pratar om inleverans till och resultat från processen har processens delar sina inleveranser och resultat. Enda skillnaden är att vi nu betraktar levererande och mottagande del samtidigt. För övrigt kan du tänka som under avsnitten Vad är resultatet av processen? och Vad är inleverans till processen?

## 10. Vad styr och vad stödjer respektive steg i processen?

Börjar du se mönstret nu? Det vi gjorde för processen som helhet gör vi nu för respektive del. På samma sätt som det finns styrande och stödjande förutsättningar för processen som helhet så finns det för processen delar. Många gånger kan vi ta de styrande och stödjande förutsättningarna för processen som helhet och rikta dem direkt mot rätt delar, men lika ofta behöver de delas upp på ett eller annat sätt för att rätt förutsättning ska peka mot rätt del.

En väldigt viktig del här är att nu upptäcka sådana förutsättningar som inte skapas utanför processen, det vill säga sådana som måste skapas inne i processen. Vi kanske har en lista som används i ett moment. Den listan måste hållas uppdaterad. Hur ser processen ut för att hålla listan uppdaterad? Vill du beskriva det arbetet som något som görs utanför eller inuti processen? Behovet avgör.

## 11. Hur förhåller sig de olika stegen till varandra?

Har du inte redan gjort det kan du nu pussla ihop processens delar till en helhet. Det är utleverans, inleverans och förutsättningar som är gränssnitten mellan de olika delarna. Det som är utleverans från ett steg är inleverans eller förutsättning för ett annat steg.

En process är sällan bara en enda väg framåt.

- Efter att ett processteg är avklarat kan två eller flera saker behöva göras parallellt.
- Ibland är processen lite olika beroende på vilket värde ett resultat eller vilka egenskaper en utleverans har.
- Ibland kan man behöva göra om (iterera) tills man nått ett tillräckligt resultat (blivit godkänd)

Beroende på behovet är det olika viktigt att beskriva dessa olika vägar. Ett generellt råd är att du alltid noterar dem så kan du senare välja om och hur du ska kommunicera dem.

### Tips!

Det är inte alltid som alla delar hänger ihop. Det kan visa sig att din process egentligen är flera olika processer som visserligen finns inom samma ämnesområde men egentligen inte har direkt med varandra att göra. Då kallar vi din process för en samlingsprocess eller ett processområde.

## 12. Vad är det som startar respektive steg i processen?

Ibland, inte alltid, är det viktigt att beskriva vad som får ett steg att starta - dess trigger. När du nu vet hur processens delar hänger ihop är det lättare att se om det är viktigt att beskriva triggern för steget. Det fungerar likadant som för processen som helhet. Se avsnitt Vad är det som gör att processen startar?

### Tips!

När man funderar över trigger i processen upptäcker man ofta att man missat delar. Ibland behöver man lägga till fler processteg men många gånger räcker det att utöka betydelsen av steg man redan identifierat.

## 13. Vilka aktörer är inblandade i respektive steg i processen?

Vilka aktörer har du för de olika processtegen? Roller, befattningar, positioner, forum, avdelningar, grupper, organisationer, intressenter och ibland till och med maskiner (försök undvik) agerar i processtegen. Det viktigaste är att ange vem som utför processteget och, om det är någon annan, vem som är huvudansvarig. Finns behovet ska du också ange om någon informeras och om någon konsulteras. Detta sätt att beskriva hur olika aktörer är involverade kallar vi HUKI - huvudansvarig, utförare, konsulteras, informeras (På engelska RACI)

### Tips!

Ibland är det viktigt att ange att en aktör inte är involverad i ett steg. Gör i så fall det. (På engelska kallas det Omitted och modellen blir då CAIRO.)

### Alternativ

Ibland är det lättare att prata om personer/individer. Vet man inte vilken roll eller befattning personen har så får det inte stoppa oss. Tänk dock på att reda ut det och ersätta med lämplig roll eller befattning innan processbeskrivningen sprids och kommuniceras. Vi vill inte ha personuppgifter i våra processbeskrivningar.

### Tips!

Möten! Möten är i egentlig mening ingen aktör men regelbundna möten får ofta funktionen som aktör. Ska vi vara noga samlar mötet en grupp eller ett forum som är den egentliga aktören men det kan hjälpa att även tänka på möten som aktörer. Särskilt vid aktiviteter som handlar om att godkänna eller besluta något.

## 14. Vad mer är väsentligt om processen och alla dess steg?

Det finns massor du kan beskriva om din process och alla dess delar. Du kan beskriva varje del mer ingående och du kan lägga till fler delar. Att beskriva varje del mer ingående kan vara bra om benämningen och sammanhanget inte tydligt kommunicerar allt viktigt om delen eller om det förekommer flera liknande delar som man inte vill blanda ihop.

### Tips!

Tänk på att det som känns självklart tydligt för dig är nog just det - tydligt bara för dig själv, och just nu. Om någon annan läser det du just beskrivit kanske de inte allt tycker att det är lika klart. Eller om du läser om ett halvår.

Att lägga till fler delar kanske inte behövs men här får du lite förslag på sådant som kan vara värdefullt att ha med i beskrivningen av processen:

- Dokument,
- Websidor,
- Länkar,
- IT-stöd,
- Databaser,
- Listor,
- Samarbetsytor,
- Mål,
- Mätetal,
- Platser,
- Tidpunkter,
- Periodicitet,
- Risker,
- Möjligheter,
- Problem,
- Förändringsbehov,
- Krav,
- ...

### Tips

Låt inte beskrivningsreglerna begränsa dig. Du ska följa dem men har du behov av att beskriva något som inte omfattas av beskrivningsreglerna så är ditt behov viktigare.

"Behöver du en rosa elefant i beskrivningen så stoppa in en rosa elefant!"

Se bara till att du beskriver den på ett sätt som inte förstör för den i övrigt strukturerade beskrivningen.

# Aktiviteter, objekt och aktörer

Förenklat består processbeskrivning av aktiviteter och objekt. Aktiviteter är sådant som görs. Vi kallar dessa aktiviteter för processer, delprocesser, processteg, aktiviteter eller kanske något annat. Om aktiviteten bara utförs en gång brukar vi kalla dem projekt eller uppdrag. Objekt är sakerna. Resultat, inleveranser, utleveranser och förutsättningar är objekt.

Med denna uppdelning blir det också tydligt att det är objekten som är de viktiga. Att objekten är viktigare än aktiviteterna kan tyckas som en paradox till definitionen om att en ”process är en samling relaterade aktiviteter” men objekten är relationerna. Objekten är de objektiva sakerna som fungerar som gränssnitt i relationerna mellan aktiviteterna. Det som kan definieras och också det som definierar aktiviteterna. Aktiviteterna å andra sidan kan få gå till lite hur som helst så länge de håller sig till objekten. Det är här som utförarna, subjekten, får utrymme att använda sin kompetens.

## Minnesregel

Objekten är objektiva

Aktiviteterna är subjektiva

Vi har ju aktörerna också. De som är involverade i aktiviteterna. Just aktörerna som utför aktiviteter kan betraktas som subjekt. Det är alltså deras syn på hur aktiviteten ska utföras som råder och gör att aktiviteterna är subjektiva.

### Tips

Oftast är det enklast att betrakta även triggers och andra händelser som objekt även om de är lite speciella.

# Dokumentation, notation, visualisering

Hur du dokumenterar din beskrivning av processen är också beroende av behovet. Vilket stöd du kan få i form av mallar, verktyg och guidelines beskrivs på andra ställen.

# Beskrivningsmetoder

Det finns olika metoder för att beskriva processer. Återigen är det ditt behov som styr.

- Att sitta på kammaren och göra jobbet själv är sällan bra men ibland är det bättre än inte alls. Det kan ju i alla fall bli något att starta från.
- Att bjuda in "närmast sörjande" att göra jobbet kan vara väldigt effektivt. Å andra sidan tappar man perspektiv som kan vara viktiga och framför allt får man inte den viktiga förankringen.
- Att utse ett processteam med representanter från olika delar av processen och involvera dem tar mer engagemang och tid men brukar också ge väldigt mycket tillbaka i form av insikter, förankring, perspektiv och inte minst ambassadörer (utbildning i processtänk är också en positiv bieffekt). De första gångerna ett processteam beskriver process är det bra om man har en facilitator som inte hör till gruppen. Denne ska vara en neutral part som behärskar processbeskrivning. Det är viktigt att facilitatorn inte tar över arbetet men leder gruppen att beskriva. Ofta blir det facilitatorns sätt att dokumentera som råder så var mån om att denne är införstådd med vad som gäller på VGR.  
Processteamet kan gärna utökas med representanter från intressenter utanför processen för ytterligare perspektiv och insikter.
- Att blanda in ännu fler i beskrivningsarbetet kanske inte ger så rasande mycket mer för själva beskrivningen. Däremot kan det vara en mycket bra förankrings-, utbildnings-, kommunikations- och ledningsaktivitet. Rätt hanterat skapar det engagemang för just det du vill sätta fokus på. Tänk dock på att det också skapar förväntningar. Dessa förväntningar måste inte alltid mötas men de måste hanteras. Om man inte hanterat uppbyggda förväntningar vänds de till besvikelse och då kan hela aktiviteten i stället bli något negativt.

## Olika beskrivningar men samma process

I processarbete finns flera olika anledningar till att beskriva en process. Vi kan uttrycka det som att en process kan beskrivas ur olika perspektiv. På övergripande nivå brukar du klara dig med ett perspektiv men kommer du ner i detaljerna kan det behövas flera. Att försöka tillgodose alla behov av beskrivning ur olika perspektiv med samma beskrivning är sällan lyckat. Här är några exempel på

behov av beskrivning en process. Fundera på hur lämpligt det är att göra en (1) beskrivning som fyller alla dessa behov.

- Nybörjare vill läsa beskrivningen för att kunna utföra processen, gärna i kombination med en rutin och/eller checklista.
- Utbildare vill använda beskrivningen för att lära ut till dem som ska utföra processen, gärna i kombination med en rutin och/eller checklista.
- Utförare vill ha beskrivningen som stöd vid utförande av processen. Gärna i många olika presentationsvyer, helst i kombination med en rutin och/eller checklista eller ännu hellre en anpassad kom-i-håg-lista.
- Utvecklare vill använda beskrivningen för att utveckla processen.
- IT-utvecklare vill ha beskrivningen som grund för att utveckla IT-stöd till processen, kanske automatisera processen eller delar av den.
- Planerare vill använda beskrivningen för att simulera processen och förutse hur justeringar eller omvärldsförändringar påverkar.
- Chefer vill se på beskrivningen för att förstå sin verksamhet och relatera processen till andra aspekter av verksamheten.
- Organisationsutvecklare vill förstå processen i det stora sammanhanget.
- Utförare och ledare vill använda beskrivningen för att förklara processen för samarbetspartners och angränsande processer.
- Ekonomer och BI-analytiker vill använda beskrivningen för att analysera processen.

Beskrivningens syfte behöver framgå så att du inte försöker använda en beskrivning för att tillgodose ett behov den inte är ämnad för. Vem är det som ska använda beskrivningen, och hur, för att få vilken nytta?

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