

Västra Götalandsregionen

Datum: 2024-09-06

Guide

Processorientering

Innehåll

Om guiden.....	3
Process	4
Ordet process.....	4
Användning av ordet process	5
Förändringsprocesser	5
Arbets- eller förädlingsprocess	5
Definition	6
Nyttan med process	6
... måste värnas	7
Processorientering	12
Möjligheter med processorientering	12
Processorienterad ledning och styrning	13
Ledning	13
Styrning	14
Fokus på processarbete	15
Processorienterad organisering	17
Organisering av processarbetet	17
Matrisen	18
Flera dimensioner – Kronan!	19
Huvud-, lednings-, stöd- och kärnprocesser.....	20
Etiketter.....	20
En fråga om perspektiv	22
Stödprocesser	22
Gruppera processer	22

Om guiden

Det har skrivits hyllmeter om processer, processarbete och processororientering. Många har byggt sina karriärer på att forska, studera, utvärdera, förklara och lära ut processororientering. Det finns alltså många sanningar om processer och ju mer du lär dig om processer desto större blir insikten att det inte finns bara ett rätt sätt. Det finns många sätt och alla sätt är rätt på sitt sätt. Det finns för- och nackdelar med det mesta.

Den här guiden har inga ambitioner att utgöra den enda sanningen om processororientering. Den här guiden har tre syften

- Introducera området process, processarbete och processororientering.
- Vara en ledstång att hålla sig i, släppa, återkomma till och jämföra med i arbetet med processer.
- Uppmärksamma möjligheter, alternativ och variationer i arbetet med processer och, på grund av dem, behovet av att tänka efter själv.

Denna guide ger en enkel bild av hur du kan tänka om processer, processarbete och processororientering. 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 tips om mer om ämnet.

Alternativ

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

Process

Ordet process

Enligt Svenska Akademiens Ordbok (SAOB) härstammar det svenska ordet *process* från latinets *processus* som ges betydelsen *framåtskridande*. Det kan också härstamma från latinets *processio* och *procedere* med betydelsen *framskrida* och då gärna med ceremoniella eller regelstyrda inslag.

Enligt Svensk Ordbok (SO) har ordet *process* två betydelser:

- förlopp som innebär att något förändras eller utvecklas
- rättegång

Båda dessa betydelser kan betraktas som någon form av framåtskridande även om rättegångar utifrån ibland kan tyckas tämligen stillastående. Rättegången har dock tydliga regelstyrda inslag.

Enligt Svenska Akademiens Ordlista (SAOL) används ordet *process* för tre företeelser:

- tekniskt förlopp eller utvecklingsgång
- rättegång
- benutskott

Tips!

Läs gärna mer om ordet *process* på till exempel svenska.se.

Den här guiden handlar inte om rättegångar eller benutskott. Dessa betydelser läggs härmed åt sidan och fortsättningen ägnas enbart åt ”förlopp som innebär att något förändras eller utvecklas”.

Användning av ordet process

Ordet *process* i betydelsen ”förlopp som innebär att något förändras eller utvecklas” används företrädesvis i tre olika sammanhang:

- Kemiska processer som i processindustrin
- Förändringsprocesser där något, ofta mänskligt som kulturer, samarbeten eller psyken, ska gå genom en förändringsresa som inte är helt förutbestämd till form eller mål.
- Arbets- eller förädlingsprocesser där regler anger hur något ska gå till för att få ett önskat resultat.

Kemiska processer är inte relevant i detta sammanhang så de läggs åt sidan.

Förändringsprocesser

Inom regional utveckling är det vanligt att ordet process används med betydelsen förändringsprocess. Tillsammans ska kommuner och regioner, näringsliv och föreningsliv kanske ta fram en gemensam långsiktig kulturstrategi. Vad det arbetet kommer att landa i eller vilka möten, arbetsforum och aktiviteter som behöver genomföras är inte känt på förhand. Arbetet är målsökande och i vissa fall även vägsökande. Den som leder ett sådant arbete kallas ofta processledare och det är en väletablerad roll inom regional utveckling.

När enskilda individer ska ändra på dåliga vanor och beteenden eller lära sig hantera psykiska problem används också ordet process i betydelsen förändringsprocess. Det är motsvarande målsökande och vägsökande som för kulturstrategin ovan men här på en individuell nivå eller kanske gruppnivå och processledaren här är ofta en utomstående terapiledare, psykolog eller psykiatriker.

Förändringsprocesser är inte ämnet för den här guiden.

Arbets- eller förädlingsprocess

Inom kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling har det under lång tid talats om flöden, kedjor, arbetsgångar, värdeströmmar och andra synonymer till process i betydelsen arbetsprocess eller förädlingsprocess. En process där regler anger hur något ska gå till för att få ett önskat resultat.

Det är denna betydelse av process som är aktuell för denna guide.

Tips!

Med tanke på att ordet process används tämligen frekvent är det förvånande ofta som man inte är tydlig med vilken betydelse ordet används just den här gången. Det är värt att lägga en minut på reda ut det innan vi börjar tala förbi varandra

Definition

I olika sammanhang framförs olika definitioner av *process*. De är olika men liknar varandra. Inledningsvis pratade man mycket om ”En serie av aktiviteter” som ”förädlar något till en leverans” och som dessutom ”upprepas”. Över tid har definitionerna blivit bredare där till exempel Bergman och Klefsjö idag säger att en process ”är en uppsättning sinsemellan relaterade aktiviteter som upprepas i tiden och som transformerar någon typ av resurs till resultat med syfte att bidra med värde åt någon extern eller intern kund”.

I de fall denna guide har behov av en definition av *process* används Bergman och Klefsjös men i ett vidare perspektiv är den exakta definitionen faktiskt inte så viktigt.

Nyttan med process ...

De vanligaste argumenten för att arbeta med processer brukar uttryckas i varianter av följande:

- ”Man kan se hela flödet från början till slut.”
- ”Det blir så tydligt vem som gör vad i helheten.”

Båda argumenten visar hur en processbeskrivning kan ge en annan översikt av arbetet och ansvar än den som ges av funktionella och/eller organisatoriska beskrivningar av arbete som annars ofta förekommer.

Inom kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling används ofta statistiska metoder för att undersöka och styra arbetets resultat i önskad riktning eller till önskade egenskaper. Att processer handlar om att arbetet upprepas gör att sådana statistiska metoder kan användas för att förbättra arbetets resultat. Processens repeterbarhet av sin leverans, alltså att processen levererar ”samma” resultat varje gång, ger också en förutsägbarhet och möjlighet att planera efterkommande arbete bättre när man kan lita på att inleveransen har vissa egenskaper. Arbetsmetoder som inte upprepas kan inte heller dra nytta av sådana statistiska förbättringsmetoder och ger inte heller möjligheten till lika riktade förberedelser för efterkommande aktiviteter.

Bland de som arbetat längre med processer brukar ytterligare argument för processer framföras.

- Processens delar kan studeras, behandlas och justeras till helhetens bästa, isolerat från varandra.

- Kunskap och erfarenhet hos utförarna kan ges utrymme och handlingsfrihet inom ramen/styrningen.
- Nivån på styrningen kan anpassas med olika grad av detaljstyrning efter behov.
- Det är i processens aktiviteter verksamhetens alla andra strukturer (dokument, organisation, utrustning, etc) kommer till nytta och genom att processen visar hur aktiviteterna relaterar till och påverkar varandra genom sina gränssnitt kan verksamhetens alla strukturer kopplas ihop.

Det finns de som räknar upp fler nyttor med process och det finns andra som anser att några av nyttorna ovan ska räknas som en och samma. Det spelar mindre roll. Vill du ha dessa nyttor är process ett sätt att nå dem.

Alternativ

För den som arbetar med processer är arbetets oberoende av detaljeringsnivå ofta till stor nytta. Även om vi gärna pratar om huvudprocesser, processer, delprocesser och aktiviteter kan alla dessa nivåer betraktas som process. Benämningarna kanske är lite olika men fenomenet kring själva processen fungerar ofta på alla nivåer. Vi kan säga att processer fungerar fraktalt.

... måste värnas

Nyttan med process kan sammanfattas i denna lista:

- Överblick
- Tvärs organisation
- Repeterbarhet
- Förutsägbarhet
- Delarna i helheten kan hanteras isolerat
- Utrymme för utförarnas kompetens och kreativitet
- Behovsanpassade styrning
- Ryggrad för andra strukturer

Dessa nyttor uppstår dock inte automatiskt. Process möjliggör dessa nyttor men de kommer inte per automatik. Nyttorna måste värnas. Processarbetet behöver veta vilka av nyttorna som eftersträvas och säkerställa att processerna verkligen möjliggör dem.

Alternativ

Vet du inte vad du vill uppnå med processarbetet?
Varför lägger du kraft på det då?

Överblick

Allting ingår i en större helhet. Vilken helhet är det du borde ha överblick på? Ofta beskrivs processer från inleverans till utleverans helt inom en och samma organisatoriska enhet. Då får du överblick på den delen av arbetet. Många gånger räcker det men vill du ha större överblick måste du höja blicken och inkludera fler delar. Hur produceras inleveransen? Hur tas utleveransen omhand?

En annan risk är att jag bara bryr mig om mina aktiviteter i processen. Inom sjukvården var det inledningsvis inte ovanligt att det bara satt med läkare i processarbetet vilket fick till följd att bara moment som involverade läkare noterades i processen. Det behöver inte vara fel om det är just läkarmomenten som studeras men det sätter vare sig patient eller vård i fokus och överblicken är starkt begränsad.

Om ditt processarbete förväntas bidra till bättre överblick måste du vara tydlig med vilken överblick det är du behöver.

Tvärs organisation

Som nämnts ovan är det vanligt att processer beskrivs från inleverans till utleverans helt inom en och samma organisatoriska enhet. Om det är en avdelning kan man då se hur arbetet flödar mellan olika team och enheter vilket brukar vara både nyttigt och uppskattat. Det har ofta ett värde men risken är ändå att samverkan med verksamheter utanför avdelningen förbises varvid värdet urholkas.

När processer ska beskrivas är det vanligt att man frågar sig "Vad gör vi sen?". Det är inte konstigt. Vi säger ju att en process är en samling aktiviteter. Då måste vi ju vara överens om vad vi gör. Och det behöver inte vara fel. Vill vi ha en lista över vad vi gör så är väl det bra. Men du har redan anat att flödet i processen inte handlar om aktiviteterna och absolut inte bara om dina aktiviteter.

Det är relationerna mellan aktiviteterna som är det viktiga för flödet. "... en uppsättning sinsemellan relaterade aktiviteter ...". Betrakta den där relationen mellan aktiviteterna som "utbyte av objekt". Objekten som utbyts är gränssnittet mellan aktiviteterna. Dessa objekt, gränssnitten, delar vi upp i grupperna inleverans, utleverans, styrande förutsättningar och stödjande förutsättningar. Då kan vi hela tiden titta på utleveransen från en aktivitet och fråga oss "Vad händer med den här?". Är det inleverans, styrande förutsättning eller stödjande förutsättning för nästa aktivitet så vet du också hur de aktiviteterna relaterar till varandra.

Alternativ

Om du i stället frågar "Vart skickar vi den här?" eller "Vem tar hand om den här?" så får du i stället fokus på oss eller nästa aktör. Ibland vet vi inte vad som händer med objektet i nästa steg. Då får vi nöja oss med att veta vart eller till vem vi skickar det.

Repeterbarhet

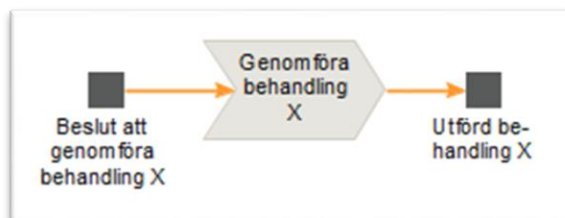
Repeterbarhet är lurigt. Det som på ytan ser ut att vara lika varje gång kan visa sig på djupet vara helt unikt var gång det inträffar. Låt oss beskriva med två exempel.

Processen *Vårda patient* från inleverans *Sjuk patient* till utleverans *Frisk patient* är naturligtvis viktig för sjukvården.



På en hög, övergripande och odetaljerad nivå repeteras den ofta och statistik från den kan användas för att planera sjukvårdsverksamhet i stort men för den som ska utföra vården av patienten finns ingen repeterbarhet. Varje patient är unik och det finns så många variabler att processen av relaterade aktiviteter mest fungerar som en, i bästa fall, villkorad aktivitetslista. Möjligheten att styra resultatet är väldigt liten även om aktivitetsflödet följs.

Jämför i stället processen *Genomföra behandling X* som går från inleveransen *Beslut att genomföra behandling X* till utleveransen *Utförd behandling X*.



Den processen är repeterbar. Mängden variabler är mer hanterbar och det är lättare att styra resultatets egenskaper genom att justera processen. Vi kanske önskar att processen går snabbare, att processen använder mindre mängd resurser, att patientens upplevelse av processen är mindre skrämmande, etc. Varje patient är fortfarande unik men avsikten är att de ska reagera ungefär lika på behandlingen. Om de inte gör det är det värdefull kunskap om behandlingen som därmed kan utvecklas och förbättras. Det kan också vara så att det för just den här patienten inte räcker med Behandling X. Då behöver beslutas om andra undersökningar och behandlingar men det ligger då utanför just denna process.

Är du ute efter nytta repeterbarhet måste du också säkra att den aktuella processen är repeterbar – på den efterfrågade nivån.

Förutsägbarhet

Förutsägbarhet är besläktat med repeterbarhet men inte helt detsamma. Även om vi inte lyckas upprätthålla repeterbarhet i alla dimensioner kan det fortfarande vara mycket som är förutsägbart. Allra viktigast är att upprätthålla förutsägbarheten på processens utleveranser eftersom efterföljande aktiviteter förväntar sig att jag levererar dem med vissa egenskaper. Många gånger går det inte att hålla utleveransens alla egenskaper förutsägbara. Då blir det extra viktigt att precisera vilka egenskaper som efterföljande moment kan förvänta sig. Prata med efterföljande moment.

Tänk inte bara på den primära utleveransen och dess egenskaper. Tänk också på alternativa och sekundära utleveranser och på alla biprodukter.

I många sammanhang skiljer man på processens utleverans och processens resultat. Resultatet omfattar visserligen utleveransen och dess egenskaper men även konsekvenserna av att processen utförts. Exempel på sådana konsekvenser är åtgången effektiv tid, mantid, och kalendertid, slitage på utrustning, konsumerade förbrukningsvaror och upplevelsen hos processens aktörer.

Även förutsägbarhet av processens resultat är värdefullt och kan vara viktigt att ha koll på och värna.

Delarna i helheten kan hanteras isolerat

Som nämnts ovan kan relationen mellan aktiviteterna i processen betraktas som ”utbyte av objekt”. Därmed är gränssnitten mellan aktiviteter och processer dels tydligt definierbara och så länge processen eller aktiviteten håller sig inom dessa gränssnitt påverkas inte omgivningen. Så länge gränssnitten upprätthålls kan processen förändras hur som helst.

Men för att det ska fungera måste gränssnitten vara tillräckligt tydliga och tillräckligt täckande. Ett bra första steg är att faktiskt använda objekt som gränssnitt.

Utrymme för utförarens kompetens och kreativitet

Även om det är fullt möjligt att beskriva processer på väldigt detaljerad nivå är det viktigt att ge utrymme för såväl kompetens som kreativitet. En sjuksköterska ska ha kunskap och förmåga att ge en intramuskulär injektion. Det är tämligen självklart att vi inte ska beskriva den processen. Samma resonemang kan användas för betydligt mer avancerade aktiviteter eller processer. Processer är ett utmärkt sätt att sätta nivån på vad som ska styras och vad som lämnar utrymme för kunskap, erfarenhet, kompetens och kreativitet. Alldeles särskilt om man använder objekt som gränssnitt.

Behovsanpassade styrning

På samma sätt som processen ger möjlighet att styra utrymmet för kunskap och kreativitet finns också möjlighet att anpassa nivån på styrning efter vilket behov som föreligger. Om det för stunden inte finns behov att peta i detaljerna av en delprocess behöver man inte göra det bara för att den intilliggande delprocessen har det behovet. Processarbetet ska riktas dit där behoven finns. Många processarbeten har dödats med beslut som ”Alla processer ska beskrivas till nivå tre.” För några processer är det säkert lämpligt men de flesta processer har behov av beskrivning till annan nivå, lägre eller högre.

Ryggrad för andra strukturer

Processer är inte grunden för allt men processer visar hur vi gör för att uppfylla vår uppgift, vårt uppdrag eller vårt syfte. Vi har fått ett ansvar. Processen är hur vi tar det ansvaret. Därmed är det också lämpligt att koppla våra andra strukturer till processen. Det är i processen dessa strukturer blir till nytta. Hur alla strukturer, dokument, produkt, organisation, utrustning, hänger ihop och relaterar till varandra och fungerar ihop kan beskrivas på många olika sätt – men processen är en bra utgångspunkt. Tänk dock på att detta kan öka behovet av detaljering av processen. Man behöver vara medveten om till vilken grad man vill att processerna ska fungera som ”ryggrad” för de andra strukturerna.

Alternativ

För riktiga nördar, de riktiga experterna på strukturer och hur de samverkar, är det inte processerna som är verksamhetens fasta punkt. Processerna kan ju förändras. Som vanligt bland experter finns det olika syn på vad som är den fasta punkten för en verksamhet men ofta framförs verksamhetens *förmågor* som det mest bestående. Vill du veta mer ska du sätta dig in i begreppet EA, Enterprise Architecture.

Processorientering

Processer löser inte allt. Process är en teoretisk modell som kan användas som referens när vi vill förstå och hantera verkligheten. Process är ett verktyg som fungerar väldigt bra för vissa uppgifter och mindre bra för andra. Allt kan inte lösas med processer. Väldigt mycket kan lösas med processer. Men inte allt.

Nyttan med process har beskrivits ovan och vill vi ha den nyttan är det lämpligt att rikta ledning, styrning, stöd och strukturer i sin verksamhet mot verksamhetens processer – att orientera sig efter processerna.

Alternativ

Processarbete är som att cykla. Ska du cykla måste du göra det ordentligt. Du behöver inte cykla överallt men ska du cykla kan du inte cykla lite grand.

Möjligheter med processorientering

Det är vanligt att verksamheter väljer att processorientera sig just för att man vill ha någon eller några av de nyttor som processer ger. Men processorientering i sig ger också möjligheter till nyttor. Helheten kan dra nytta av att varje del drar nytta av processarbetet. Exakt var gränsen går mellan nyttan från det enskilda processarbetet och nyttan från den samlade processorienteringen är svårt att säga men det spelar heller ingen roll. Däremot är det viktigt att bestämma sig för varför vi processorienterar oss eftersom det i sig ställer krav på respektive processarbete.

Processorientering är ett av flera verktyg för ledning och styrning av verksamheten. Det går därför inte att entydigt säga vilka nyttor som just processorientering levererar. Däremot kan vi säkert säga att processorientering bidrar till möjligheter att få vissa nyttor.

Exempel på sådana nyttor är:

- Att rikta verksamhetens resurser och energi mot det som är verksamhetens uppgift
- Att frigöra allas kompetens för verksamhetens uppgift
- Rätt samarbete på alla nivåer
- Rörligare och mer anpassningsbar verksamhet

och dess nyttor kan fås

- ... utan detaljstyrning
- ... utan att tappa övergripande styrning

Men det tar tid!

Och det kräver att varje del förstår att vad det är processororienteringen förväntas leda till och att man också eftersträvar det.

Processororienterad ledning och styrning

Det enskilt viktigaste för att lyckas med processororientering är ledning och styrning – att ledning och styrning tydligt eftersträvar processororientering, vill processororientering, bryr sig om processororientering, frågar efter processororientering. Och att ledning och styrning inte ger upp processororientering.

För enkelhets skull låter vi här *ledning* stå för kultur och beteende hos chefer och ledningsgrupper och *styrning* får stå för struktur och metoder.

Ledning

Graden av processororientering styrs till största delen av i hur stor omfattning chefer och ledningsgrupper utgår från processerna när de kommunicerar med varandra och medarbetarna. Chefer behöver fråga efter hur ett resultat har uppstått, hur en leverans har skapats och varför man valt att göra på just det sättet.

Ett bra sätt att sätta fokus på processer är att, när rapporter, resultat, leveranser och delleveranser presenteras, fråga efter vilka som involverats i arbetet, hur involveringen gått till och hur själva arbetet gått till. Även om resultatet är både viktigt och intressant så får vi utgå från att de som gjort jobbet har satt sig in i detaljerna och därmed är de verkliga experterna. De som får en presentation ska ställa nyfikna frågor och undra över sådant som inte stämmer med förutfattade meningar men de kan inte ifrågasätta själva resultatet. Det som kan ifrågasättas är hur jobbet gjorts. Har man involverat rätt intressenter, beaktat alla relevanta perspektiv? Eller har man genat i kurvorna i processen? Då ska vi ifrågasätta resultatet. Även om det talar för vår sak. Kanske särskilt just när resultatet passar oss riktigt bra.

Tips!

Genom att fråga efter argumenten för och emot resultatet och dess alternativ öppnas ett fönster mot själva processen. Fråga efter hur man funnit de argumenten, hur argumenten bekräftas och vem/vilka som framfört dem.

Allmänt bör man fråga efter ledning och styrning av processer och delprocesser. Prata inte om det fantastiska resultatet utan prata om den stabila processen som hela tiden levererar bättre och bättre. Om en leverans eller ett resultat inte är till

belåtenhet – fråga varför det inte blev bra och hur man ska göra nästa gång för att det ska bli bättre. Hur behöver processen förbättras? Fokusera inte på förbättring av leveranser och resultat utan på förbättrade processer eftersom förbättrade processer ger både bättre leveranser och bättre resultat.

Prata om allt i förhållande till processer. När krav och önskemål om förändringar framförs – fråga vilka processer som blir bättre och vilka andra processer som påverkas.

Prata om den långsiktiga planen att öka graden av processorientering. Och inte bara för enstaka processer utan för processer i stort.

Visa förtroende för att processarbete leder till bättre processer som leder till bättre leveranser och resultat. Visa också att processarbete ska leda till bättre processer och därmed bättre resultat.

Markera också att varje process är en del av en helhet. En process är en pusselbit i ett större pussel det räcker inte med att varje pusselbit är bra. Det är helheten som ska vara bra. Som ansvarig för helheten är du egentligen mest intresserad av att det yttre processarbetet fungerar, att varje process arbetar tillsammans med sin omgivning för att bidra så rätt som möjligt till helheten. Att sedan varje process måste jobba med sitt inre för att på bästa sätt sköta sin plats i helheten har vi som chefer både förtroende för och förväntan på men lägger oss egentligen inte i mer än att vi tillhandahåller stöd och intresserat lyssnar på.

Det är tyvärr lätt hänt att processarbete blir väldigt inåtriktad. Då är risken stor för suboptimering. Som chef och ledning är det viktigt att prioritera uppföljning av processens samverkan med omgivningen.

Tips!

- Är processen bra?
- Hur vet du det?
- Vem avgör om processen är bra?
- Vad avgör att processen är bra?
- Är det avstämt med processens intressenter?

Styrning

Om vi då tänker på styrning som strukturer som stöder kulturen så behöver vi alltså system, rutiner, mallar och verktyg som stöd i arbetet med att planera och följa upp processen, dess resultat, utformning, efterlevnad, resurser, stöd och aktörer. Mål ska sättas på processernas egenskaper och inte på leveransernas. Naturligtvis är det viktigt med goda resultat. Det vill vi ha och ska efterfråga MEN efterfrågan ska handla om processer som ger goda resultat.

Om vi sätter mål på goda resultat och följer upp på resultatet är risken stor att vi, i bästa fall, uppnår det fina resultatet en gång och sedan måste vi kämpa lika hårt

igen för att lyckas igen. Om vi i stället sätter mål på att processen att leverera bra och stabilt så kommer den att leverera goda resultat varje gång.

Tips!

Du ska inte släppa uppmärksamheten på det aktuella resultatet. Det är inte "antingen eller". Det är "både och". Du ska uppmärksamma både det aktuella resultatet OCH processens förmåga att gång på gång leverera stabila resultat.

Att sätta mål om låg variation i resultat är ett sätt att få mycket fokus på process eftersom det kräver repeterbarhet och kunskap om vad som påverkar resultatet så att det går att styra.

Vid uppföljning ska en rapportering av utleverans och resultat rimligen åtföljas av identifierade behov av förändring av:

- genomförande av processen,
- processens utformning,
- processens styrande och stödjande förutsättningar,
- processens inleveranser
- ... och, i extrema fall, processens syfte

Även om strukturer, stöd, metoder och verktyg är lika tillgängliga för arbete med processens yttre som för processens inre är det ändå lätt hänt att processarbete blir väldigt inåtriktat. Se därför till att styrningen lägger tonvikten på det yttre processarbetet. Det är egentligen bara om processen inte levererar tillräckligt bra som vi intresserar oss för processen inre.

Fokus på processarbete

Att ledning och styrning i vardagen orienteras efter processer är viktigt men processarbetet i sig behöver också få fokus.

Processarbete har traditionellt sett handla mest om processbeskrivning, processutredning och processuppföljning men är mycket mer än så. I systerdokumentet "Processarbete – Guide" beskrivs processarbete som

- Mål med processarbetet
- Informationsläget
- Resurssätt
- Beskriv, utred, följ upp
- Kommunicera
- Styr upp/Agera
- Bevara det värdefulla

Och alla dessa ska riktas både inåt och utåt.

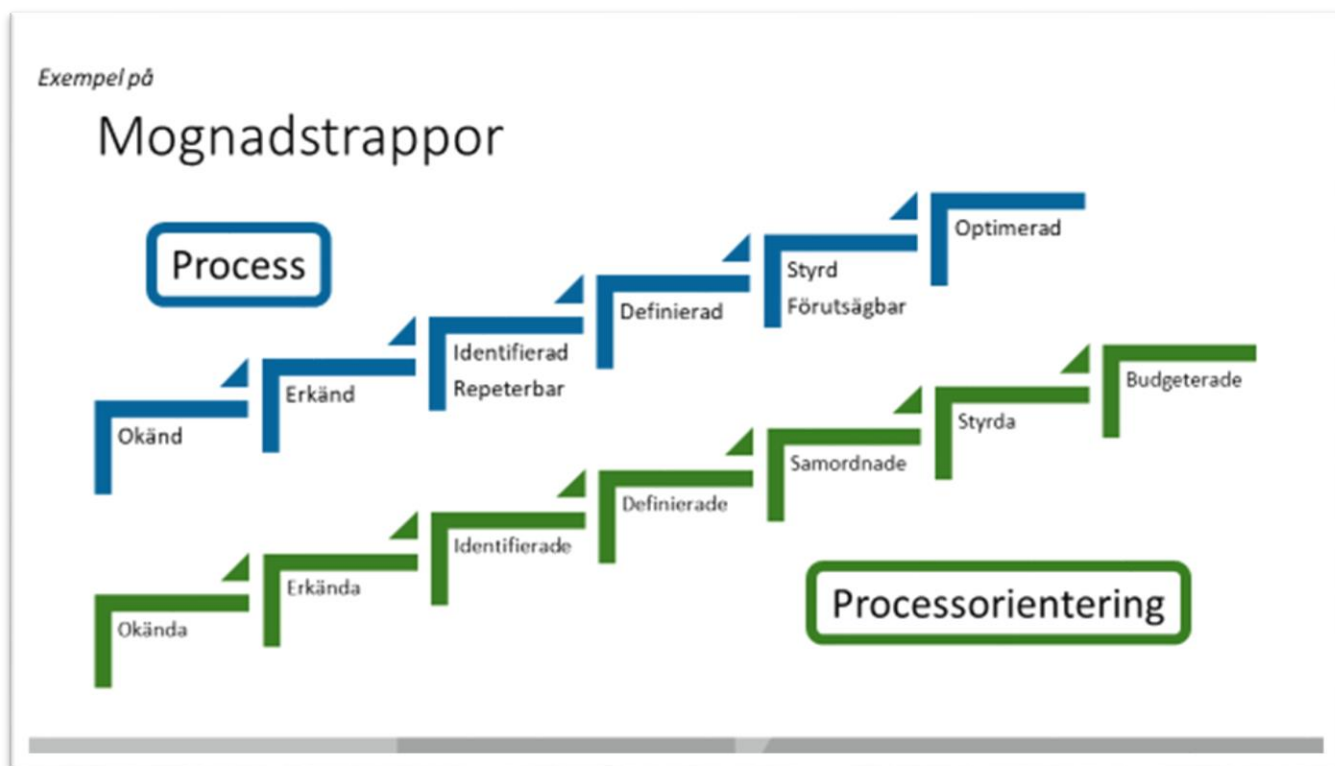
Verktyg, metoder och stöd för processarbete ska tas fram, erbjudas, pekats ut eller anmodas beroende på förutsättningar och ambition.

Och användas!

Alternativ

Som chef och ledare är det mycket viktigt att själv använda sig av de stöd och verktyg som påbjuds, dels för att vara ett föredöme, dels för att se vad som behöver utvecklas eller anpassas för de egna behoven. Om inte chefen följer sina påbud bryr sig ingen annan heller.

Även det långsiktiga arbetet med att öka graden av processorientering behöver sina strukturer, metoder, stöd och verktyg. Ett sätt att få fokus på processarbete är att använda sig av någon variant av mognadstrappor eller processorienteringsindex. Det finns flera varianter av sådana mognadstrappor. Vilken man väljer är mindre viktigt. Att man väljer är viktigare. Tänk dock på att några trappor lägger fokus på mognaden av de enskilda processerna medan andra är mer intresserade av den samlade mängden processarbete i processorientering.



Ett vanligt misstag med mognadstrappor som i exemplen ovan är att man slarvar igenom de nedre stegen och tror att det går att sikta på de övre stegen med en gång. Hela verksamheten måste följa med i gången uppför trappan. Utspridda på ett par, tre trappsteg går väl an men inte mycket mer.

Processorientering tar tid!

Processororienterad organisering

Det finns verksamheter som har lyckats bra med att organisera hela verksamheten efter sina processer men de är få. Mycket få. De utgör undantagen som bekräftar regeln som lyder: **Du ska inte organisera din verksamhet efter processerna.**

Däremot kan det mycket väl hända att du genom processarbetet finner behov av att ändra din organisation men det är något annat.

Organisering av processarbetet

Dessutom behöver själva processarbetet organiseras. Det är en av de strukturer vi tillhandahåller som stöd för processarbetet. Ett vanligt sätt att organisera arbetet med en process är att utse en ansvarig, ibland kallad processägare, som, om denne inte har tid eller möjlighet att aktivt leda arbetet utser en processledare att just leda arbetet och för själva arbetet skapas en grupp eller processteam, temporär eller beständig. Till stöd för arbetet finns sedan processkoordinatorer eller processutvecklare och eventuellt annat stöd.

Hur den ansvarige sätter upp sin organisation är i princip ointressant. Visserligen har vi nytta av att organiseringen i alla processer ser ut och fungerar ungefär lika överallt så att vi känner igen oss men det är egentligen den enskilda processens behov som är viktigast. Finns det inte behov av en processkoordinator i en process ska vi inte tvinga dit en. Kanske har en process behov av en hel processledning. Är behovet tillräckligt starkt så är det ju bara att köra.

Viktigare är organisationen för processernas samverkan med varandra och med andra strukturer. Vi är vana vid att se på våra verksamheter organiserade som hierarki, ofta benämnd linjen. Processer går vanligtvis tvärs linjeorganisationen men ofta är det svårt att ta steget hela vägen dit. Det har visat sig att det är lättare att introducera processorientering om man inleder med att låta linjechefer också vara processansvariga. Det kan vara enklare att förstå processer om man får hålla sig inom ett område man redan kan. Nackdelen med detta är att du får ett väldigt inåtriktat processarbete. Därför måste det finnas en plan för hur nästa steg ser ut.

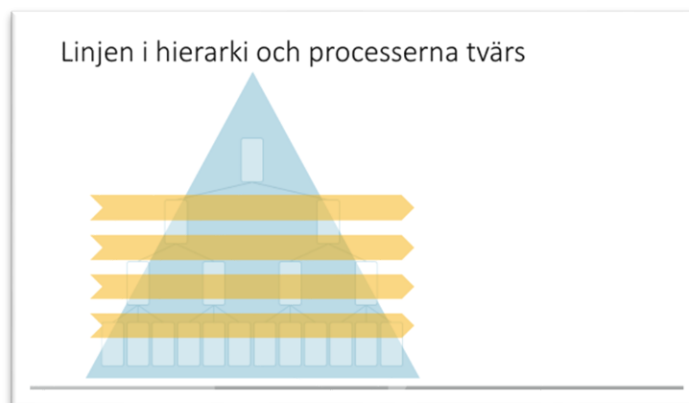
Tips! Enkelt exempel på plan:

- Steg 1. Processer inom befintliga enheter och avdelningar med ordinarie chefer som processansvariga.
- Steg 2. Processer som sträcker sig utanför enheten. Chefen för den enhet som engageras mest i processen är processansvarig. Processteamet består av personer från alla berörda enheter.
- Steg 3. Processer som går tvärs avdelningar. Processledaren kommer från den avdelning som engageras mest i processen men processansvarig är en chef som inte är linjechef för processledaren.
- Steg 4. Processer som inte bryr sig om linjeorganisationen. Linjechefer är processansvariga men får inte utse processledare som de är linjechefer över.
- Steg 5. Processer som inte bryr sig om linjeorganisationen. Processansvariga är inte linjechefer. Processansvariga och linjechefer är jämställda.

Matrisen

Linjeorganisationen och processorganisationen brukar betraktas som en matris med ledning och styrning i två dimensioner. Dessa två dimensioner behöver fungera tillsammans för att helheten ska fungera. En chef i ena dimensionen behöver leda och styra i samverkan med berörda chefer i den andra dimensionen. Detta gemensamma chefskap brukar upplevas som ovanligt och svårt både bland chefer och deras underställda. Vi återkommer till det längre fram.

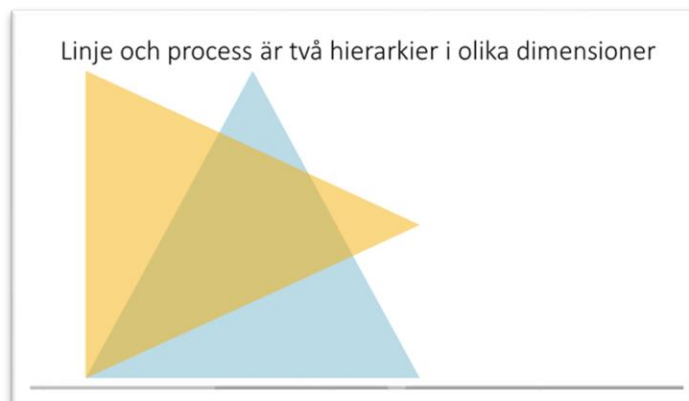
Linjeorganisationen brukar beskrivas som en hierarki och illustreras med en pyramid (som i två dimensioner blir en triangel). Processerna löper tvärs den linjeorganisationen från en enhet till nästa i en annan struktur än linjen som ett slags rutmönster eller en matris.



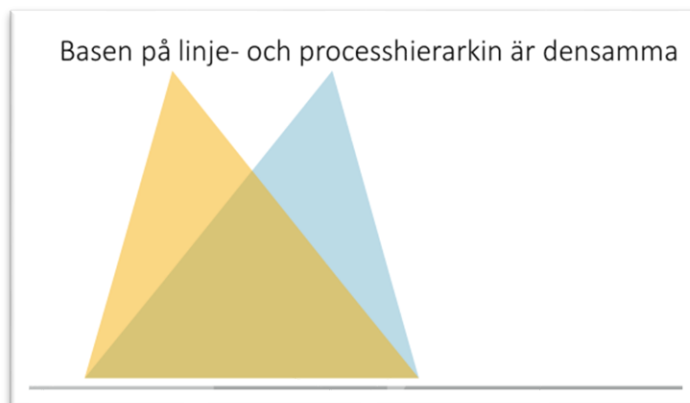
Men organisationen av processerna är också hierarkisk och särskilt avseende ledning och styrning.



Alltså kan vi illustrera organisationen som två pyramider i olika dimensioner

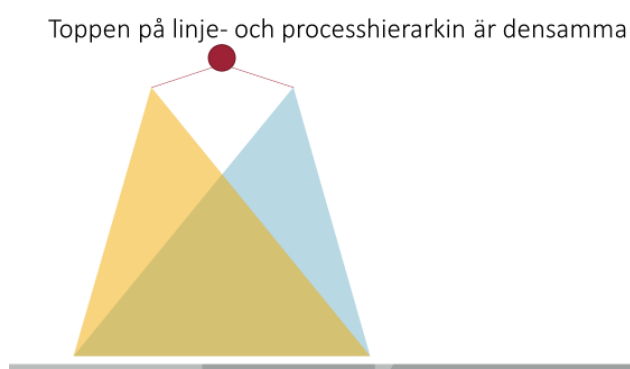


Men det är samma människor i linjehierarkin och i processhierarkin som gör jobbet.



Och det är samma topp på båda hierarkierna.

Med samma topp och samma bas är det alltså främst mellancheferna som behöver lära sig att leda och styra i samverkan med den andra dimensionen.



Flera dimensioner – Kronan!

Men det här med matris är inte nytt för oss. Många organisationer har haft stödfunktioner organiserade tvärs den övriga linjefunktionen. Ekonomifunktionen på varje område är placerad ute i den organisationen man jobbar för men har sin funktionschef i den centrala ekonomifunktionen. Och i verksamheter med geografisk spridning kan man ha platschefen som sin formella chef men den arbetsmässiga chefen är uppdragschefen eller funktionschefen. Dessa delade eller gemensamma chefskap kan också leda till problem men ifrågasätts mer sällan som ovan och svårt. Så kanske är det lättare att acceptera processmatrisen om man istället ser processdimensionen som en av flera hierarkier.

Ofta skapar vi strukturer för och organiserar vår verksamhet i många dimensioner.

- Funktion
- Kompetens
- Personal
- Resurser
- Projekt/Uppdrag
- Geografi
- Produkt/Tjänst
- Process

Då blir det många hierarkier med samma bas och samma topp.

En krona!



Nu har ju inte alla hierarkierna samma indelning i nivåer eller grupper. Samverkansrelationerna mellan alla dessa hierarkier kan vara svår att rita upp i en tvådimensionell bild men det är heller inte nödvändigt. Det räcker med att veta hur strukturen ser ut i respektive dimension, att veta att olika frågor hör hemma i olika strukturer och att alla strukturer måste ta hänsyn till alla de andra strukturerna när det är dags att fatta beslut.

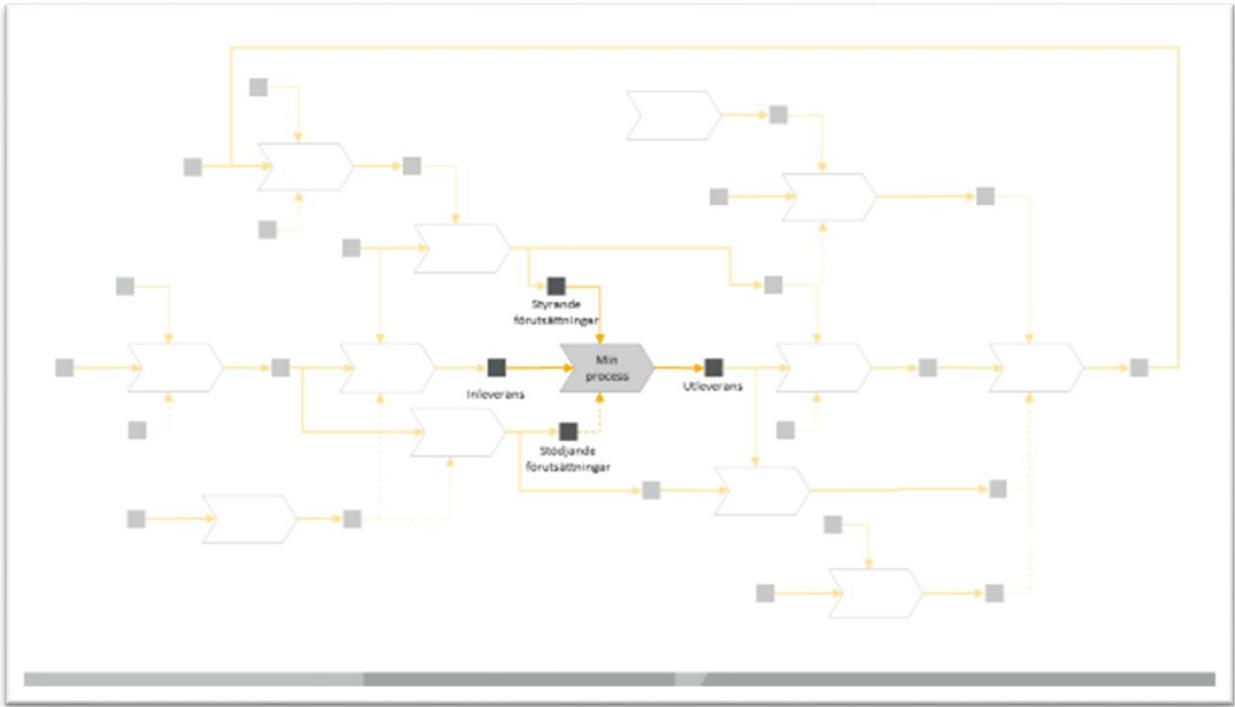
Det är ju egentligen bara helheten som räknas.

Huvud-, lednings-, stöd- och kärnprocesser

Etiketter

En process är en process är en process. Processen i sig struntar fullständigt i vad vi sätter för etikett på den. Vi kan kalla processen strategisk, taktisk eller operativ; övergripande eller detaljerad; överprocess eller underprocess, huvudprocess eller delprocess, kärnprocess, ledningsprocess eller stödprocess; viktig eller mindre viktig; högstatus eller lågstatus, blå, grön eller gul. Processen bryr sig bara om sitt syfte, sin uppgift och sina relationer till omgivningen - alltså sina förutsättningar.

I det samlade processpusslet spelar det heller ingen roll vilken etikett vi sätter på de olika processpusselbitarna så länge de passar ihop.



Men för det övergripande arbetet med den samlade mängden processer har vi dels behov av att kunna kategorisera och kanske framför allt prioritera bland processerna. Därför talas det ofta om *huvud-*, *lednings-* och *stödprocesser*. Ibland föredrar man *kärnprocesser* framför *huvudprocesser* för att kunna synliggöra viktiga delar som annars kanske inte syns på övergripande nivåer.

Det finns många sätt att definiera dessa begrepp. Ett slags medelvärde av de olika definitionerna skulle kunna vara följande.

- **Huvudprocesser:** De processer verksamheten har för att leverera så att verksamhetens syfte uppfylls.
- **Stödprocesser:** De processer verksamheten har för att tillgodose huvudprocessernas (och ledningsprocessernas) behov av stödjande förutsättningar.
- **Ledningsprocesser:** De processer verksamheten har för att leda och styra såväl huvud- och stödprocesserna (tillgodose behoven av styrande förutsättningar) som verksamheten som helhet

Begreppet kärnprocess används ibland i samma betydelse som huvudprocess ovan men kan också användas med den något annorlunda betydelsen:

- **Kärnprocesser:** De processer som är avgörande för verksamhetens framgång.

Med den betydelsen kan det alltså finnas kärnprocesser både bland huvud-, lednings- och stödprocesserna.

En fråga om perspektiv

Indelning i huvud- lednings- och stödprocesser är ett främst sätt att indikera hur de ansvar processerna är kopplade till förhåller sig till varandra. Etiketterna är alltså bara en fråga om perspektiv. Låt oss titta på processen *Ta fram fungerande städscheman* ur några olika perspektiv.

- För städavdelningens planeringsenhet är processen en huvud-, eller kärnprocess.
- För städavdelningen är samma process snarare en ledningsprocess.
- För sjukhuset där man städar kommer den processen i stället att betraktas som en stödprocess.

När vi gör en indelning i huvud-, lednings- och stödprocesser bestämmer vi alltså samtidigt vilket perspektiv vi har. Tittar vi på helheten för städavdelningens planeringsenhet eller på helheten för städavdelningen eller på helheten för sjukhuset?

Om vi inte gör detta tydligt kommer det bli en massa bråk om huruvida en process är ledningsprocess eller stödprocess. Det kanske det blir ändå eftersom det tolkas in saker som status, viktighet och makt i dessa etiketter men vi behöver ju inte spä på problemen.

Stödprocesser

Bland stödprocesserna är det vanligt att man hittar processer som ur huvudperspektivets är på mycket detaljerad eller avlägsen nivå. De har väldigt lite med helhetens syfte att göra. De behövs och är nödvändiga men samtidigt väldigt indirekta. Och ändå kan det vara av yttersta vikt för verksamhetens framgång. Processen *Vidareutbilda nyckelkompetens* är ett bra exempel på en sådan.

Det kan till och med vara så att vi i den samlade processkartan inte ens ritat ut användningen av de leveranser som kommer från dessa processer helt enkelt för att de är på så detaljerad eller avlägsen nivå. Likväl behövs dessa processer och processerna behöver arbetas med.

Gruppera processer

Svårigheterna med dessa kategoriseringar av processerna är att det kan bli svårt att beskriva helheten så att vi både håller ihop kategorierna OCH får processpusslet att hänga ihop.



I bilden ovan hänger processpusslet ihop och kategoriseringen är markerad med färg. Röda processer är ledningsprocesser och gröna är stödprocesser. Eller om det var tvärtom... De blå är i alla fall kärnprocesser ... eller, nej, ekonomiprocesser menar jag ... eller...vänta nu ... äh ... strunt samma.

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