

# Prosessien epämääräisyydestä prosessien johtamiseen

## Haasteiden tunnistaminen

Kehittämistehtävä nousi haasteista, joita osana toimintaa oli ilmennyt. Monet näistä olivat pinnan alla kyteviä ja siksi vaikeasti tavoitettavissa. Ne ilmenivät erilaisissa vuorovaikutustilanteissa turhautumisena, tiuskimisena ja merkitsevinä hiljaisuuksina, kun puhuttiin toiminnasta ja sen eteenpäin viemisestä. Ajattelin, että haaste on siinä, ettei toimintaa liittyviä prosesseja ole avattu riittävällä tavalla eikä niihin liittyviä vastuita ole jaettu. Lyhyesti, kysymys oli prosessien johtamisesta. Niinpä ajattelin, että selkeyttämällä toiminnan keskeiset prosessit ja niihin liittyvät vastuut päästäisiin tilanteessa eteenpäin. Tunnistin siis tilanteen seuraavalla tavalla:

**Tunnistettu haaste:** prosessien epämääräisyys

**Seuraus:** turhautuminen, vastuun epätasainen jakautuminen

**Kehittämistehtävä:** keskeisten prosessien tunnistaminen, avaaminen ja vastuiden määrittäminen

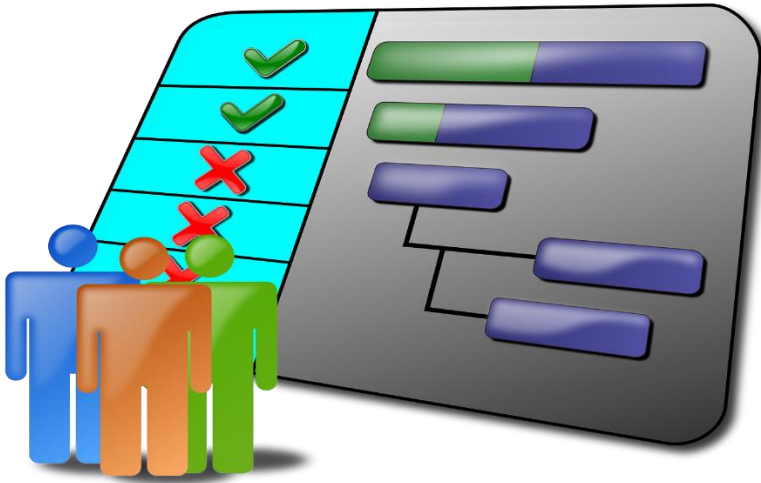


Kuva: pixabay

## Aloitus: prosessien kartoittaminen

Aloitin käymällä läpi vuosikellon ja vuosittain toistuvat toimenpiteet. Kävi ilmi, että monet prosessit vaativat useampia asiantuntijoita, ja näin ollen niiden avaaminen ei ollut yksinkertaista ja nopeaa, sillä hiljaista tietoa prosesseista oli useilla henkilöillä. Toisissa prosesseissa oli selkeä vastuuhenkilö, mutta hän koki olevansa ylityöllistetty ja sen takia prosessit eivät pysyneet aikataulussa. Tästä seurasi jälleen turhautumista ja kuormittumista, sekä prosessin vastuuhenkilöltä että henkilöiltä, jotka eivät voineet edetä omissa tehtävissään prosessien viivästymisen myötä.

Tarkempi tutustuminen osoitti, että prosesseista löytyi päällekkäisyyttä ja epämääräisyyttä. Toivoin kaikkiansa, että prosessien selkeyttäminen toisi toimintaan rakenteita, mutta ei lisäisi turhaa byrokratiaa. Näin ollen jokaisesta pienen pienestä toiminnasta ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä prosessikuvausta, mutta toisaalta olennaiset prosessit oli tärkeää erottaa niin sanotusti "vähemmän tärkeistä". Kriteerinä tähän pidin toiminnan kannalta olennaisia prosesseja - ilman näitä prosesseja toimita ei pyörisi.



Kuva: Pixabay

### **Prosessien jaottelu**

Päätin jaotella prosessit niin, että on erotettavissa (1) keskeiset prosessit (2) tukiprosessit ja (3) kehittämisprosessit. Näistäkin oli pakko vielä priorisoida niin, että oli lähdettävä keskeisistä prosesseista ja niitä tukevista prosesseista, sillä ilman niitä toiminta ei pyöri. Samalla kuitenkin pidin aktiivisesti kirjaa siitä, mitkä asiat jäävät prosessikuvausten ulkopuolelle, eli mitkä ovat niitä asioita, jotka vaativat myöhemmin huomiota. Näistä pystytään sitten miettimään toiminnan kehittämisprosessit, eli missä huomaamme epäkohtia, mutta joihin ei nyt ole aika- eikä henkilöresursseja paneutua.

### **Prosessiesimerkki: viestintä**

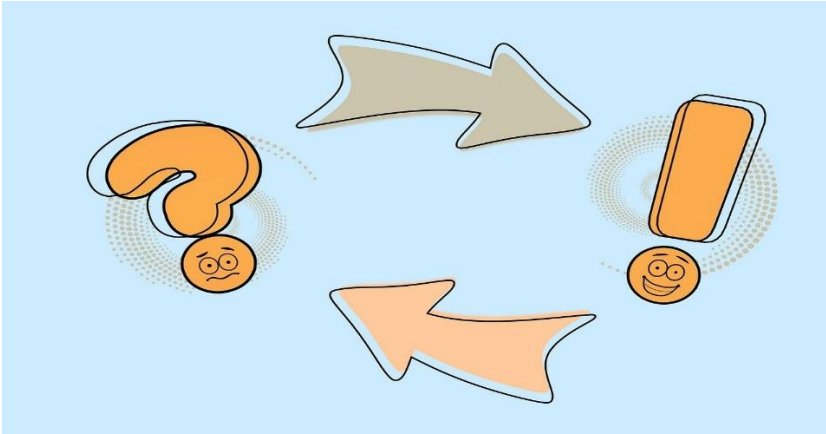
Yhdeksi esimerkiksi nostan tässä viestinnän. Kyseessä ei ole keskeinen prosessi siinä mielessä, että toiminnan ydin ei ole viestintä vaan palveluntuotanto. Toisaalta, jos tuottamastamme palvelusta ei viestitä, ei meillä ole ketään, kelle palvelua tuottaa. Näin ollen viestinnän osalta keskeinen ja tukiprosessi liittyvät saumattomasti yhteen, eli jotta keskeinen prosessi voi toteutua, tarvitaan viestintää.

### **Vuosikellosta alkuun**

Viestinnän osalta löytyi vuosittain toistuvia syklejä, jotka olivat kyllä asianosaisten mielessä, mutta niitä ei ollut kirjattu ylös. Konkreettinen parannus tähän oli viestinnän vuosikellon laatiminen, eli mitä toistuvia viestimistarpeita on eri kalenterikuukausille, sillä toiminta on kuitenkin sidottu kalenterivuoteen ja tietyt tarpeet toistuivat esimerkiksi aina syksyn alussa ja kevään alussa. Samalla huomattiin, ettei vuosikello ole riittävä. Tarvitaan myös a) linjaukset viestinnästä b) kuvaukset eri viestintätavoista. Niinpä alettiin jo lähestyä viestintästrategian ja viestintäsuunnitelman luomista.

### **Kohti viestintästrategiaa**

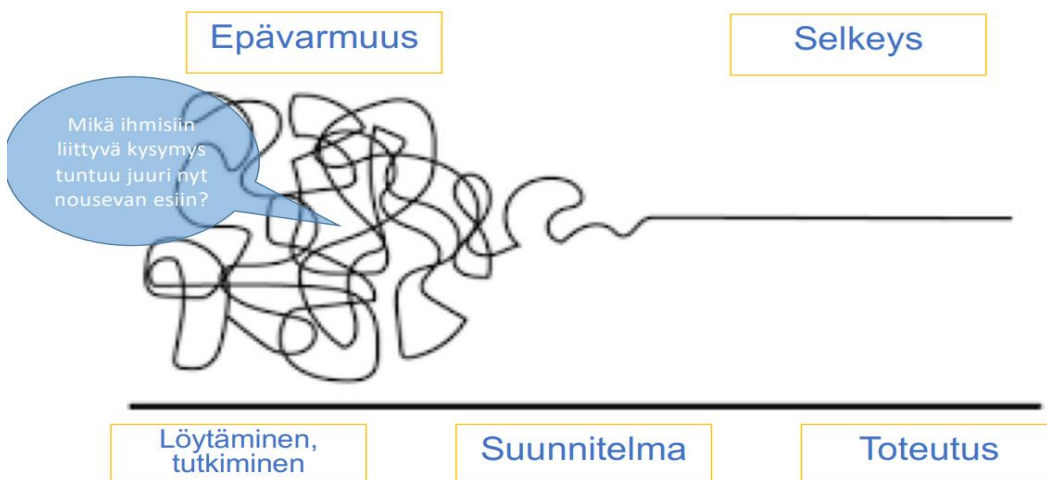
Viestinnän suunnittelussakin pyrittiin lähtemään keskeisimmistä: määriteltiin, kenelle viestitään. Määriteltiin, mitä viestintäkanavia meillä on käytössä (esim. nettisivut, sähköpostilistat, sosiaalisen median kanavat, eri pikaviestimet) ja käytiin yleistä keskustelua siitä, miten hyvin ne kohdejoukon tavoittavat. Kirjattiin myös ylös, että tätä pitäisi jotenkin pystyä mittaamaan, eli kuinka vaikuttavaa meidän viestintämme on. Tämä jäi kuitenkin nyt myöhempään ja siitä päätettiin tehdä myöhemmin oma prosessina, järjestää esimerkiksi kysely. Tässä kohtaa tosin omat hälytyskelloni soivat, sillä tiedostin, että saatamme tehdä viestintään suhteen aivan väriä valintoja, kun tämä olennainen tieto meiltä puuttuu: voimme panostaa esimerkiksi sellaisiin viestintäkanaviin, jotka eivät tavoita hyvin kohdeyleisöämme ja näin ollen panostus valuu hukkaan.



Kuva: pixabay

### Prosessien läpikäynti avaa uusia tarpeita

Meillä oli valittu viestinnästä vastaava henkilö, mutta huomattiin, että se ei vielä riitä. Meidän piti määrittää, mistä henkilö saa viestintään tarvittavat tiedot, keiden kanssa viestintäpäätökset tehdään ja milloin käytetään mitään viestintäkanavaa. Huomattiin myös, avaamalla viestinnän prosesseja ne eivät ole enää samalla tavalla henkilösidonnaisia kuin ennen, vaan tarvittaessa niitä voivat hoitaa muutkin kuin nimetty vastuuhenkilö. Prosessi oli kuitenkin hidas: piti esimerkiksi selvittää, millaisia sähköpostilistoja meillä on ja kenellä niihin on hallinnointioikeudet eli kuka voi lisätä tai poistaa listalta henkilöitä. Tämän hallintaan ei tarvittu laajaa joukkoa. Laajemmat oikeudet tarvittiin kuitenkin henkilöille, jotka voivat listaa käyttää, eli tarvittaessa postittaa listalle. Samalla päästiin taas linjauksiin, eli siihen, miten listaa käytetään. Esimerkiksi, kuinka usein listalle postitetaan, millaisten asioiden viestintään lista on tarkoitettu (tiedotus, markkinointi), haluammeko me linjata jotain viestien muodosta (rakenne, pituus, allekirjoitukset), onko kyseessä pää- vai täydentävä viestikanava jne. Näyttikin siltä, että kun yhteen prosessiin uppoutui, se vei mukanaan vain syvemmälle ja loi uusia kysymyksiä, jotka alkoivat vaatia omia prosesseja. Piti vain jaksaa uskoa, että jokainen askel vei eteenpäin, vaikka maaliviiva tuntui olevan aina yhtä kaukana.



Kuva: Outi Ihalainen-Rokio/HY+

## Opit hyötynä matkalla

Monissa kohdissa hyödynsin tämän koulutuksen oppeja. Kun neuvottelutilanteissa alkoi olla kireä tunnelma, saatettiin ottaa Troikka-menetelmä käyttöön, eli keskustella ongelmasta kolmen hengen ryhmässä niin, että ongelman esiintuonut sai siihen kaksi uutta näkökulmaa. Jungin arkkityypit olivat usein mielessäni, kun huomasin ärtyväni ihmisten käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa: siellä taitaa nyt *orpo* vaatia tilaa, joten enemmän turvaa ja empatiaa mukaan tiukan auktoriteetin sijaan. Teimme myös erilaisia koulutuksesta tuttuja harjoitteita, kun piti tarkentaa mitä ollaan tekemässä tai tiivistää ydinsanoma, mistä on kysymys juuri tämän viestintäkanavan osalta.

Viestinnän osalta matka on vielä kesken. Tietyt prosessit on saatu selkiytettyä ja kirjattua, toisten kohdalla työ jatkuu vielä. Työ on kuitenkin antanut tekemiseen selkeyttä ja rakenteita, joita itse kaipasin. Samalla se on parantanut ilmapiiriä, kun vastuut ovat selkeämmät ja eri tehtäviin liitetyt odotukset on auki kirjattu. Paljon on vielä kehitettävää, mutta oikealla tiellä ollaan.



Kuva: pixabay