



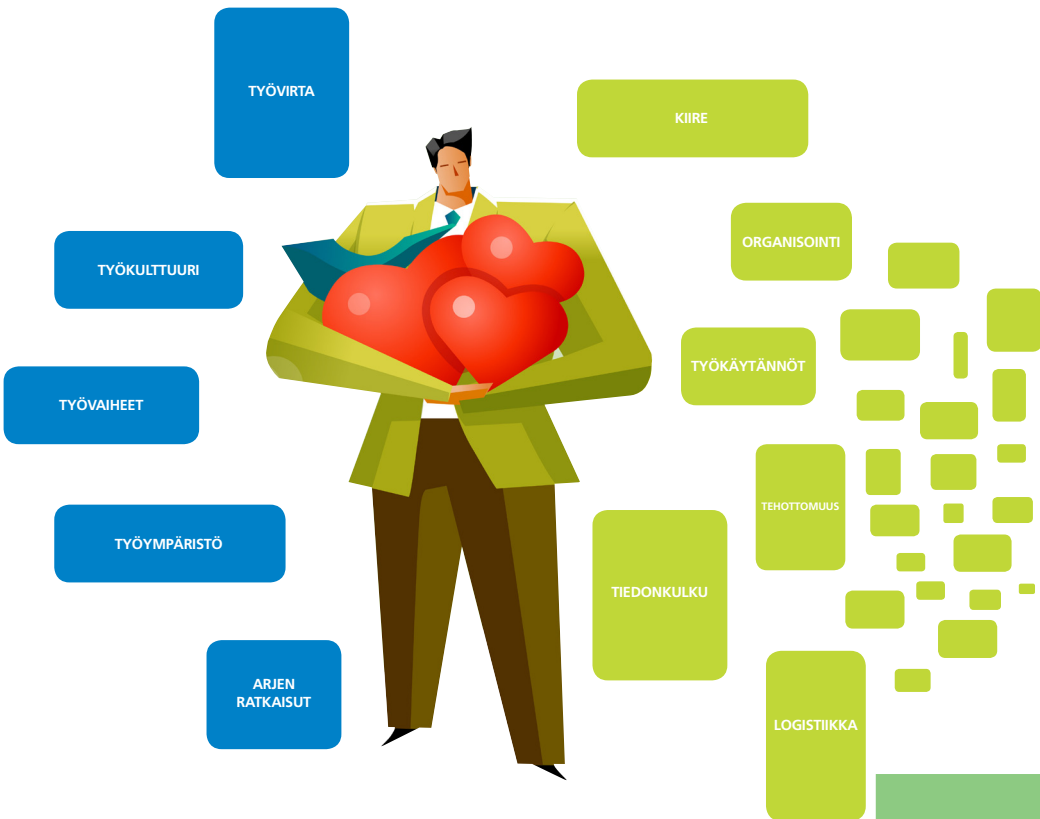
HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Annariikka Martikainen-Rodriguez
ja Jarmo Sarkkinen



TOIMIIKS-MENETELMÄ

Ymmärrä ja kehitä asiakaspalvelutyötä



HAAGA-HELIA
PUHEENVUOROJA
2/2011

Julkaisujen myynti

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

<http://shop.haaga-helia.com> ■ julkaisut@haaga-helia.fi

© kirjoittajat ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

HAAGA-HELIA:n julkaisusarja

Puheenvuoroja 2/2011

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopiosto ry, www.kopiosto.fi. Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.

Julkaisija:	HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Taitto:	Oy Graaf Ab / Riina Nyberg
Kannen suunnittelu:	Tarja Leponiemi
Kannen kuva:	www.glowimages.com

ISSN: 1796-7643

ISBN: 978-952-5685-93-0

Sisällys

Esipuhe.....	4
1 Perusasioita Toimiiks-projektista.....	6
1.1 Käytetyt käsitteet.....	6
1.2 Toimiiks-projektin etenemisjärjestys.....	9
1.3 Hyvä kandidaatti Toimiiks-projektiksi.....	11
1.4 Toimiiks-projektin organisaatio.....	12
1.5 Toimiiks-haastattelun pääperiaatteet.....	12
2 Suunnittele.....	15
2.1 Ota mukaan avainhenkilöt ja selvitä fokus.....	15
2.2 Katse kalenteriin.....	22
3 Haastattele.....	25
3.1 Valmistaudu.....	25
3.2 Haastattelun alku ja kulku.....	32
3.3 Viisi näkökulmaa käytännössä.....	36
3.4 Prosessin liipaisimet, etenevä työ ja säröt.....	42
3.5 Käytännön apuvälineitä haastatteluun.....	44
3.6 Tulkitse.....	47
4 Ensimmäiset tulokset.....	50
4.1 Mallinna.....	51
4.2 Esittele ja hyväksytä työn malli.....	56
5 Kehitä.....	58
5.1 Kehittämistyön vaiheet.....	60
5.2 Kehitysehdotus kirkastuu.....	66
Kirjallisuutta.....	69
Liitteet.....	70

Esipuhe

■ Asiakaspalveluyritysten johtamiskoulutuksessa prosessikuvausten ja palvelumanuaalien laadinta on ollut arkipäivää jo pitkään. Suurissa alan yrityksissä prosessikuvaukset ovat yleensä kunnossa, mutta pienissä tai keskisuurissa yrityksissä asiat ovat usein toisin. Huomattavaa on, että parhaatkin prosessikuvaukset ovat eri asia kuin käytännön työ. Se, että prosessi on kuvattu perusteellisesti, on aivan eri asia kuin se, että hienosäädetään sitä tapaa, jolla esimerkiksi eri työvaiheiden keskinäinen rytmittäminen todella tapahtuu tai kuinka työntekijä tekee työtään kiireessä. Kun asioita tarkastellaan prosessitasolta, moni käytännön työssä vastaan tuleva seikka jää tarkastelun ulkopuolelle.

Asiakaspalveluyrityksiä harvoin suunnitellaan tai rakennetaan ensisijaisesti työntekoa ajatellen, toisin kuin esimerkiksi tehtaita tai sairaaloita. Ensisijaisia seikkoja ovat usein asiakkaan mieltymykset, ostokäyttäytyminen, estetiikka, visio palvelun laadusta tai esimerkiksi löydetyn liiketilän antamat mahdollisuudet ja rajoitteet. Työntekokin huomioidaan, mutta ongelmana saattaa olla, että työntekoon osallistumattomat työn kehittäjät eivät aina näe tai ymmärrä kaikkia tai edes oleellisinta osaa työntekoon liittyvistä asioista.

Tämä julkaisu esittelee käytännönläheisen Toimiiks-menetelmän, jonka avulla voidaan pureutua asiakaspalveluyritysten käytännön työnteon haasteisiin. Toimiiks-menetelmän avulla tuotetaan kehittämisen pohjaksi laadullista tietoa, joka tekee työjärjestelmät sekä erityisesti työnteon tavat ja käytännöt näkyviksi ja ymmärrettäviksi. Tältä pohjalta voidaan kehittää oikeita asioita työn tekemisen näkökulmasta. Näin työnteon todellisuus aukeaa myös niille, jotka eivät itse tee kehitettävää työtä mutta joiden intressinä on parantaa työn tuottavuutta työntekijöiden työviihtyvyydestä ja -motivaatiosta tinkimättä. Toimiiks-menetelmän avulla toteuttamiskelpoisten kehittämisehdotusten tuottaminen on mahdollista dokumentoitujen ja ymmärrettyjen työnteon käytäntöjen pohjalta.

Toimiiks-menetelmän tavoitteena on parantaa asiakaspalveluyrityksen työkäytäntöjä. Kehittäminen sidotaan aitoon työympäristöön, jolloin työskentely helpottuu ja palveluprosessi muuttuu sujuvammaksi. Muutokset pyritään toteuttamaan siten, että asiakkaan kokemus palvelusta paranee. Uusi tekninen ratkaisu, tilajärjestely, toimintatapa yms. suun-

nittelun tuotos parantaa käytännön työskentelyolosuhteita niin, että uusi tapa toimia on yhtenäinen ja johdonmukainen myös kaiken sen kanssa, mikä jäi Toimiiks-kehittämisprosessin ulkopuolelle.

Manuaalin näkökulma on asiakaspalveluorganisaation käytännön työssä. Sen perimmäisenä tavoitteena on kehittää työkäytäntöjä, joskin tämän tavoitteen saavuttamiseksi moni muukin asia saattaa muuttua. Toimiiks voidaan nähdä yleisenä muutoksen ja kehittämisen välineenä, jolloin sitä käytetään osana laajempaa kehittämistyökalupakkia. Itsenäisenä metodina Toimiiks on hienosäädön väline. Se on käyttökelpoinen, kun suunnitellaan tarkasti fokuoitua kehittämiskohdetta asiakaspalveluyksiköissä.

Manuaali tavoittelee yleispätevyyttä. Pääsääntö on, että kaikenlaiset tieto-, teknologiset ja organisatoriset järjestelmät, joita asiakaspalvelutyössä ja sen taustaprosesseissa on, voidaan ottaa tarkasteluun manuaalin tarjoaman lähestymistavan kautta.

Annariikka Martikainen-Rodriguez ja Jarmo Sarkkinen

Perusasioita Toimiiks-projektista

Toimiiks-metodi on muunnos CD- ja RCD-prosesseista. Toimiiksin soveltaminen ei edellytä niiden syvempää tuntemista.

Lyhenteet RCD, CD ja CI tulevat englanninkielisistä nimistä. RCD eli *rapid contextual design* on kevyempi ja nopeampi versio alkuperäisestä CD- eli *contextual design* -prosessista. CD on yleistermi, jota käytettäessä tarkoitetaan myös RCD:n lähestymistapoja ja metodeja. CD on joskus käännetty käyttäjätarpeiseksi suunnitteluksi, mutta mitään vakiintunutta käännöstä termille ei ole.

Metodi on työkalu, jonka avulla virtuaalisia työtiloja kehitetään käyttäjälähtöisesti. Tietokoneiden käyttöjärjestelmät, niiden yhteensopivuus, fyysiset työympäristöt, konkreettisisä tilassa tehty työ sekä työskentelyn

käytännöt ja tarpeet ovat keskeinen osa CD:n näkökulmaa. Tarkoitus on luoda järjestelmiä tai järjestelmän osia, jotka entistä paremmin tukisivat työskentelyä ja muuttaisivat työskentelytapoja tehokkaammiksi ja paremmin prosesseja tukeviksi.

CI eli *Contextual inquiry* on CD:n kenttätutkimusmetodi. Se on joskus käännetty käyttäjälähtöiseksi haastatteluksi tai käyttäjätutkimukseksi. CI:n ideana on tarkkailla oikeassa ympäristössä etenevää työprosessia. Työn edetessä työntekijää havainnoidaan ja häneltä kysellään. Tavoitteena on ymmärtää hänen käytännön työnsä tarpeita ja työskentelytapojaan.

(Beyer H. & Holtzblatt K. 1998, Holtzblatt K., Burns Wendell J. & Wood S. 2005)

1.1 Käytetyt käsitteet

Seuraavassa käydään lyhyesti läpi julkaisussa käytetyt käsitteet ja niiden merkitys.

Asiakkaalla tarkoitetaan tässä asiakaspalveluyrityksen asiakasta.

Työkäytäntö on organisaatioon muodostunut tapa tehdä työtä. Se muodostuu työn tekemisessä omaksuttujen asioiden ja tottumusten, infrastruktuurin asettamien vaatimusten, työnjohdollisten käytäntöjen yms. vaikutuksesta. Kaikki ne asiat, jotka liittyvät asioiden eteenpäin viemiseen työpaikalla, ovat työtä.

Työkäytäntö on muuttuva. Työnjohdolliset toimenpiteet vievät sitä yhteen suuntaan, henkilökunnan näkemykset ja muut vastavoimat toiseen. Muuttamalla infrastruktuuria tai prosessikaaviota muutetaan samalla myös työkäytäntöä. Jollei työkäytäntöjä jatkuvasti tarkkailla ja johdeta, niillä on taipumus muuttua ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Parhaimmillaan työkäytännöt kehittyvät asiakkaiden tarpeita kuunnellen, henkilökunnan ja työnjohdon innovatiivisuuden ansiosta ja työnjohdon ohjauksessa alati paremmiksi ja toimivammiksi.

Työtavat ovat yhden ihmisen omaksuma tapa työskennellä. Työtapojen pohjana on ammattitaito, joka tarkoittaa tietoja ja taitoja, jotka on saatu koulutuksen tai työkokemuksen myötä. Ammattitaito on osa ammattitaitoa. Yksilön hyvät työtavat on mahdollista jalkauttaa osaksi koko työyhteisön työkäytäntöjä.

Prosessi on tapahtumasarja, jolla on alku, itse tapahtumat ja loppu. Prosessissa jokin asia muuttuu toiseksi tai sen aikana tuotetaan jotain. Prosessi paranee palautemekanismin kautta. **Asiakaspalveluprosessissa** keskeistä on asiakkaan kohtaaminen. **Taustaprosessit** tukevat asiakas-kohtaamista, mutta ne muistuttavat luonteeltaan usein teollisuuden tuotannon, logistiikan tai yleisen taloushallinnon prosesseja. Yrityksissä, joissa asiakkaat palvelevat itse itseään, taustaprosessien yhtenä tehtävänä on ylläpitää itsepalvelun vaatimaa infrastruktuuria.

Työjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaista, tuotteista ja palveluista, työkäytännöistä, työntekijöistä, työvälineistä, muusta tavarasta sekä työnteon lomassa muodostuvasta ja tarvittavasta informaatiosta sekä työkaluista ja fyysisestä työympäristöstä.

Työn malli on kuvaus työjärjestelmästä ja siihen liittyvästä työkäytännöstä tai jostain sen osa-alueesta. Työn malleja on erilaisia, ja niiden mallintamiskyky vaihtelee. Toimiiks-prosessi tuottaa ainakin yhden työn mallin.

Informaatio on tietoa, joka edistää ja ylläpitää asiakaspalveluprosessia. Työkäytännöt vaikuttavat siihen, miten informaatio kulkee ja miten toimitaan erikoistilanteissa. **Data** on Toimiiks-haastattelussa kerättyä tietoa.

Asiakaspalvelun työtehtävät käsittävät suoran asiakaspalvelun lisäksi kaikki ne taustatyöt, joita asiakkaan palvelemisessa tarvitaan. Asiakaspalvelutyössä työntekijällä on suora kontakti asiakkaaseen.

Asiakaspalveluyrityksessä on **kolmenlaisia tiloja**: itsepalvelutilat, palvelutilat ja taustatilat. Informaatio, työntekijät ja tavaravirrat kulkevat näiden kolmen yli jatkuvasti. Sujuvuus näissä rajapinnoissa vaikuttaa suoraan työjärjestelmän tehokkuuteen. Palvelutila voi olla myös virtuaalinen. Joissain palvelukonsepteissa asiakasta palvelee asiakkaan luona, asiakkaan tiloissa.

- Myös **Itsepalvelutilat** ovat palvelutiloja. Näissä tiloissa palvelu liittyy kiinteästi annettuun ja ylläpidettävään infrastruktuuriin, ei juuri ihmiskohtaamiseen. Näitä tiloja ovat esimerkiksi parkkipaikka tai itsevalintamyymälä. Itsepalvelutiloissa tehdään myös työtä: siivoamista, järjestelyä yms. Työ liittyy vain marginaalisesti henkilökohtaiseen asiakaspalveluun.
- **Palvelutilat** ovat tiloja, joissa henkilökunta konkreettisesti palvelee asiakasta. Näitä ovat esimerkiksi kaupan kassa, ravintolan sali tai

rengasliikkeen palvelutiski. Työ tässä tilassa on asiakaslähtöistä. Asiakasvirta määrittää työtahtia.

- **Taustatilat** ovat tiloja, joissa tapahtuu merkittävä osa työskentelystä mutta joihin asiakkaille ei ole vapaata pääsyä. Taustatila voi olla asiakkaalle näkyvä, kuten terveyskeskuksen vastaanoton toimisto tai ravintolan baarin sisäpuoli. Ne voivat olla myös täysin piilossa, kuten liinavaatevarasto, toimisto, keittiö tai jätelava. Taustaprosessitiloissa tehdään aivan eri työtehtäviä kuin asiakastiloissa tai itsepalvelutiloissa. Niillä saattaa myös olla kokonaan eri henkilökunta.

Jako ei aina ole selvä. Usein odotustila on enemmän itsepalvelutila kuin palvelutila. Toisaalta taustatiloissa sijaitseva viinikellari, jonne vain harvoilla ja valituilla asiakkaille on pääsy, on ainakin satunnaisesti asiakaspalvelutila. Toisaalta parkkialue saattaa olla taustatila, jos asiakas jättää autonsa asiakaspalvelutilan ovelle ja henkilökunta ajaa sen parkkiin.

Toimiiks-menetelmää voidaan soveltaa asiakkaan toiminnan tutkimiseen itsepalvelutiloissa ja sellaisiksi tulkittavissa paikoissa, kuten ostoskeskuksen käytävillä tai liikekorttelin katualueella. Tuolloin tutkinnan kohde eivät ole työntekijät vaan asiakkaat ja heidän tapansa toimia.

Työn teossa vaaditaan tavaraa. **Tavarat** voidaan jakaa **työvälineisiin, tuotteisiin, jätteisiin ja asiakaspalautuksiin**. Samalla tavaralla voi olla yhtä aikaa useita rooleja tai rooli voi muuttua prosessin myötä.

Työvälineet ovat osa kapasiteettia.

- Työvälineet voivat olla **työkaluja**, jolloin niitä yleensä käytetään monta kertaa, usein vuosia. Niitä ei luovuteta asiakkaalle, vaan ne pysyvät työntekijöiden hallussa. Kertakäyttöisiä työkaluja on paljon esimerkiksi terveydenhuollossa.
- **Raaka-aine tai raakamateriaali** on myös työväline. Ilman sitä tuote ei valmistu. Työprosessin myötä raaka-aineesta muodostuu aineellinen osa palvelua eli tuote. Raaka-aineesta syntyy samalla usein myös jätettä.
- **Käyttötavarat** ovat esineitä, jotka rakennetaan mukaan palvelun aineelliseen osaan. Joskus ne muodostavat osan palvelua. Ne luovutetaan hetkeksi asiakkaan käyttöön tai ihailtavaksi. Asiakkaan poistuessa ne otetaan takaisin. Esimerkkejä ovat esimerkiksi kaupan ostoskärryt, hotellin lakanat ja ravintolan astiat.

Tuotteet muodostavat palvelun aineellisen osan.

- Tuotteet ovat esineitä, jotka myydään asiakkaalle ja jotka poistuvat liiketilasta asiakkaan mukana.

- Työprosessien tarkoituksena on saada tuote myyntikuntoon, esille, kaupaksi, rahastetuksi ja toimitetuksi.

Asiakaspalautukset eivät ole tavanomaisia kaikille aloille, mutta jos niitä on paljon, ne on hyvä huomata omana kokonaisuutenaan. Asiakaspalautuksia ovat asiakkaiden palauttamat tuotteet, kierrätyspullot ja käytetyt tuotteet, joiden kierrätyksestä tai loppukäsittelystä yritys vastaa.

Jäte

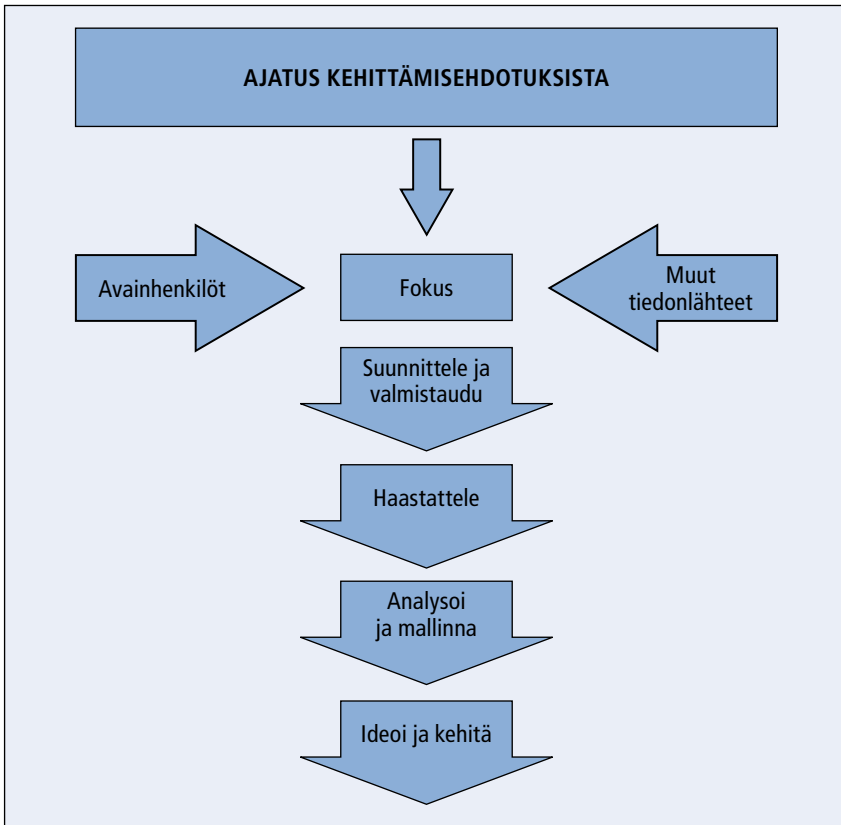
- Kun tavara on tehnyt tehtävänsä tai vanhenee, se on turha. Siitä tulee roska tai tilaa vievä varastontäyte. Jätettä syntyy ajan myötä kaikista tavaroista.
- Varastoon säilytystä vanhasta tavarasta tulee jätettä vasta kun joku määrittelee sen jätteeksi.

1.2 Toimiiks-projektin etenemisjärjestys

Toimiiks-projektissa on selkeä etenemisjärjestys (ks. kuvio 1).

- Tarve kehittämiseen tunnistetaan.
- **Projekti suunnitellaan ja käynnistetään.** Avainhenkilöt tavataan ja haastatellaan. Projektiin saadaan selkeä fokus. Kun on käsitys siitä, ketä työntekijöistä haastatellaan, voidaan luoda aikataulu ja päästään alkuun.
- **Projekti suunnitellaan.** Henkilökunnalle kerrotaan, mitä ollaan tekemässä, sekä miten ja miksi projekti toteutetaan. On tärkeää tavoittaa konkreettisesti erityisesti ne, jotka on valittu haastateltaviksi. Henkilökunnan motivointi on tärkeää: jollei heitä saada sitoutettua projektiin, kunnan dataa ei saada kerättyä ja koko projektista tulee torso. Lisäksi laaditaan aikataulut ja valmistaudutaan kenttätyöhön.
- **Haastattelu- ja tulkintavaiheen aikana** kerätään dataa havainnoinnalla, haastattelemalla ja työn käytäntöihin tutustumalla. Tulkintaa tehdään jo haastattelun aikana, ja koska asiat unohtuvat helposti, haastattelun ja sen pohjalta tehdyn tulkinnan välillä ei saa olla liian pitkää väliä. Suosituksen mukaa puhutaan mieluummin tunneista (max. 48 h) kuin vuorokausista. Haastattelut ja tulkinnat kulkevat siis työvaiheina rinnakkain.
- **Työn mallit** rakennetaan tulkintojen pohjalta. Mallien rakentaminen on yleensä tiimityöskentelyä. Mallit analysoidaan ja hyväksytään.

- **Kehittämisehdotus** syntyy mallien pohjalta. Kehittämisvaihe on tiimityöskentelyä. Ideointi ja luovuus pitää yhdistää kriittisyyteen ja käytännöllisyyteen. Tavoitteena on luoda toimiva ratkaisu.
- **Projekti päätetään** yleensä ilman juhlallisuuksia. Kehittämisehdotuksen kirjaaminen täsmälliseksi suositukseksi on yksi mahdollinen tapa. Tavoitteena on, että Toimiiks-projekti jatkuu jouhevasti yrityksessä tapahtuvana positiivisena muutoksena.



Kuvio 1. Toimiiks-prosessi.

Kehittämisehdotus viedään käytäntöön. Koska kaikki tapaukset ovat erilaisia, tämä manuaali ei neuvo, miten suunnitelma toteutetaan käytännössä. Muutosten läpivienti on aina oma projektinsa, joka vaatii toisenlaista osaamista. Toimiiksin avulla pääsee käsiksi siihen, mitä asioita kannattaa muuttaa ja miten.

Toimiiks-projekti on mahdollista toteuttaa alusta loppuun jopa yhdessä viikossa, mutta se voi kestää myös paljon pidempäänkin. Toimiiks-menetelmä tasapainottelee sisäisessä ristiriidassa. Parhaimmillaan prosessi

on nopea ja samalla laadukas. Jotta siihen päästään, projektin fokusointiin ja suunnitteluun pitää keskittyä. Myös haastateltavat kannattaa valita huolellisesti. Pääsääntö kuitenkin on, että vikkelistikin kerätty data on parempi kuin ei dataa ollenkaan.

1.3 Hyvä kandidaatti Toimiiks-projektiksi

Ainoastaan kohtuullisen pieni ja nopeasti toteutettava kehittämisprojekti voidaan toteuttaa tämän manuaalin esittämillä keinoilla. Jos kysymyksessä on selkeästi fokusoitu työkäytäntöjen ja työjärjestelmien hienosäätö, Toimiiks-menetelmä sopii ongelmien ratkomiseen. Mikään kehittämis-kohde ei ole niin pieni, ettei Toimiiks-menetelmää voisi siihen käyttää. Hienosäätö voi tuoda suuria etuja yritykselle. Aina kun suunnitellaan uusien työkalujen ostamista tai kehittämistä, työssä tarvittavien tarve-esineiden hankkimista, (pienä) tilan uudelleenjärjestelyä tai esimerkiksi uutta toimintatapaa, Toimiiks-menetelmästä on apua.

Olisi toki suotavaa, että Toimiiks-menetelmän kaltaista kehittämis-otetta sovellettaisiin myös laajoihin projekteihin, mutta tuolloin on hyvä ymmärtää, että datan keruuseen, sen tulkitsemiseen, suunnitteluun ja toteuttamiseen menee enemmän aikaa. Myös tiimin pitää tuolloin olla suurempi. Harvoin yhdellä ihmisellä on riittävän laajaa osaamista kehittämistyöhön liittyvistä erityisaloista tai kykyä testata omia ajatuksiaan tarpeeksi kriittisesti. Laajoissa projekteissa ja muutostilanteissa Toimiiks muodostaa vain yhden pätevän näkökulman monista. Uuden rakentamiseen se ei niinkään sovi. Koska Toimiiks-menetelmää sovellettaessa pitää olla jo olemassa olevia työkäytäntöjä, siitä on apua vain hyvin luovasti käytettynä tilanteessa, jossa liiketilaa tai konseptia rakennetaan alusta.

Jos yrityksellä ei ole edes käsitystä siitä, mikä ongelma yksikössä on, menetelmä saattaa olla yksi hyödyllinen työkalu esiselvitystyössä. Tuolloin kerätty data antaa tarpeellista tietoa, mutta on todennäköisesti aivan liian löyhää konkreettisen suunnittelun pohjaksi. Jos halutaan kehittää konkreettista kohdetta esiselvityksen jälkeen, dataa yleensä kannattaa täydentää tiukemmassa fokuksessa.

1.4 Toimiiks-projektin organisaatio

Kahden hengen ydintiimi voi muodostaa Toimiiks-tiimin. Haastattelu-tilanteisiin, tulkintavaiheeseen yms. haetaan kulloinkin tarpeellista näkökulmaa ja osaamista ydintiimin ulkopuolelta. Mitä suurempi tiimi on, sitä enemmän ajatuksia ja näkökulmia on tarjolla, mutta sitä raskaammaksi, kalliimmaksi ja hitaammaksi itse prosessi käy. On mahdollista, että mallin rakentamiseen asti tarvitaan vain yksi ihminen.

Toimiiks on luonteeltaan projekti. Organisaatiolla, vaikka se olisikin pieni, on oltava johto, tarvittavaa laaja-alaista asiantuntemusta sekä toivottavasti myös kokemusta Toimiiks-projektien kaltaisista prosesseista ja muutoksen läpiviennistä. Hyvässä tiimissä on osaamista suunnitelluista ratkaisuista sekä niiden mahdollisuuksista ja rajoitteista. Mukana pitää olla myös joku, joka osaa kerätä hyvää ja pätevää dataa työstä eli niitä, jotka ymmärtävät käytännön työskentelyä. Yleensä suunnittelija, insinööri tai muu osaaja ei ole paras henkilö ymmärtämään asiakaspalvelijan käytännön työtä. Toisaalta työntutkija ei välttämättä ole paras ratkaisumallien asiantuntija. Toimiiks-tiimiä ei kannata liikaa kasvattaa, sillä vaikka on aina hyvä olla laajempaa osaamista ja ideoiden kilvoittelua, tiimin koon kasvattaminen ei aina tuo lisäarvoa.

Toimiiks-projektin vetäjinä voivat olla ulkopuoliset konsultit, yrityksen oma työnjohto tai talon omat muutoskonsultit. Riippuu tilanteesta, mikä vaihtoehto sopii parhaiten. Koska Toimiiks-haastattelu tulee todella lähelle työntekijää, on työntekijän ja työnjohtajan välisen suhteen oltava luottamuksellinen ja hyvä, jotta tilanteesta tulee luonnollinen ja haastattelusta aito. Jos työnjohdon ja työntekijöiden välillä on vain uuden tilanteen tuomaa alkukankeutta, Toimiiks-projekti voi jo itse prosessina olla hyödyllinen välien lämmittämiseksi. Jos organisaatiossa on hankalia kipukohtia, ulkopuolisen asiantuntijan käyttö on perusteltua. Myös projektin fokus vaikuttaa siihen, millaista osaamista projektin vetäjältä vaaditaan. Kun Toimiiks-projekti on hyvin pienimuotoinen, yrityksen saattaa olla turha hakea ulkopuolisia avuksi. Jos projektin kohdeyritykselle ratkaisuja myyvä toimittaja osallistuu Toimiiks-projektiin, sen tarjoama konsultointi voi kuulua kokonaispakettiin.

1.5 Toimiiks-haastattelun pääperiaatteet

Toimiiks-datan keräämiseen tarvitaan haastattelija, haastateltava ja aito työskentelytilanne. Haastattelun lähestymistapa voidaan tiivistää seuraavalla tavalla.

- Haastattelija tarkkailee haastateltavan työntekijän tai työryhmän työntekoa, tekee muistiinpanoja ja kyselee työnteosta. Kysymykset mitä, miten ja miksi ovat oleellisia. Haastattelijan on kyettävä ymmärtämään työnteon tapahtumia. Erityisen tarkoin on selvitettävä työntekijän perustelut, jos tavat tehdä työtä poikkeavat esimerkiksi työhjeistuksesta.
- Haastattelijan on ymmärrettävä työn tavoitteet.
- Haastattelija suhtautuu suopeasti haastateltavaansa.
- Aina kun haastattelija näkee jotain mielenkiintoista, yllättävää ja annettuun fokukseen liittyvää, hän kyselee tarkemmin.
- Tarvittaessa haastattelija keskeyttää työprosessin ymmärtääkseen haastateltavaansa paremmin.
- Haastattelu yksinään saattaa riittää muutoksen katalysaattoriksi. Erityisesti pienyritysten omistaja-työntekijät joutuessaan haastattelun kuluessa perustelevaan työtapojaan ja valintojaan itsekin havaitsevat kehittämiskohteita ja ovat taipuvaisia tekemään muutoksia ennen kuin Toimiiks-projekti saadaan ”oikeaoppisesti” kehittämisehdotusten laadintaan ja päätökseensä.

Perustana käytännölle on, että ihmiset harvoin osaavat ilman etenevää työprosessia täsmällisesti kertoa, miten heidän työnsä etenee, mitkä työvaiheet ovat oleellisia haluttuun lopputulokseen päätymiseksi tai mitkä välineet ovat työnteossa tarpeellisia. Haastattelijan on myös selvitettävä, miksi he valitsevat yhden tavan eivätkä jotain muuta. Ilman etenevää työprosessia haastateltavat kertovat työstään liian yhteenvedon kaltaisesti. Ylimalkaisesta selityksestä ja epätäsmällisestä tiedosta ei ole hyötyä sille, joka suunnittelee työvälineitä tai kehittää työkäytäntöjä.

Keskeisiä asioita haastattelutilanteessa ovat konteksti, kumppanuus, yhteisymmärrys ja fokus.

- **Fokus.** Haastateltava on tullut tekemään selvitystä tarkalleen määritellystä asiasta ja etukäteen mietityistä näkökulmista. Haastattelijan pitää kuitenkin olla valmis luopumaan ennakkonäkemyksistään.
- **Konteksti.** Dataa kerätään todellisesta työstä työpaikalla. Kukaan ei voi kuvata työtä kokoushuoneesta käsin. Työteko on nähtävä ja kuvattava työn kuluessa.
- **Kumppanuus.** Hyvä haastattelija suhtautuu haastateltavaan kuten oppipoika mestariin. Vaikka haastattelija olisi mestari tarjottavien ratkaisumallien suhteen, hän ei tiedä miten ja miksi juuri kyseisellä työpaikalla toimitaan niin kuin toimitaan. Haastattelu lähtee liikkeelle haastateltavan työstä, ei haastattelijan erikoisosaamisesta tai asenteista.

- **Yhteisymmärrys.** Haastattelun jälkeen täytyy luoda haastateltavan kanssa yhteinen ymmärrys siitä, mitä hän teki, miten hän teki ja miksi hän teki. Haastattelun myötä syntyneet tulkinnat pitää jakaa haastateltavan kanssa. Jos haastateltava on tulkinnasta eri mieltä, tulkinta on todennäköisesti väärä.

Toimiiks-manuaali nostaa esille asioita, joita haastattelutilanteessa kannattaa ottaa huomioon. Manuaali tarjoaa myös käytännön neuvoja, jotka saattavat auttaa haastattelutilanteessa. Intuitio kehittyy vain haastatteluja tekemällä. Luvussa 2 kerrotaan, miten projektissa pääsee alkuun. Luvussa 3 kerrotaan, miten haastatteluun valmistaudutaan ja miten haastattelu käytännössä tehdään.

Mahdollisten ratkaisujen ymmärtäminen auttaa haastattelun pitämiseksi fokusoituna. Tässä on kuitenkin vaara. Jos haastattelijalla on jo haastatteluun mennessään valmiit ratkaisuehdotukset, hän helposti tulkitsee kaiken ratkaisun kautta. Tavoite on, että haastatteludata on puolueetonta ja laadukasta sekä palvelee kohdeyrityksen ja suunnittelun tarpeita. Paras haastattelija on siis rutinoitunut Toimiiks-menetelmän käyttäjä, joka ymmärtää, mitä ratkaisuja on olemassa ja mitä rajoitteita niillä on.

Haastattelut pitää tulkita. Haastattelu tuottaa dataa, joka pitää vielä tulkita ja tehdä tulkintojen pohjalta malleja. Mallit ovat taustalla, kun tehdään parannusehdotuksia. Jos data on keinoa tai ylimalkaista, sitä ovat myös sen pohjalta syntyneet tulkinnat ja ratkaisuehdotuksetkin. Tulkinta- ja kehittämisvaiheissa yleensä tarvitaan tiimiä. Tulkintaa ja mallien rakentamista käsitellään luvussa 4. Apuja itse kehittämistyöhön löytyy luvusta 5.

2 Suunnittele

■ Projekti käsittää **suunnitteluvaiheen, haastattelu- ja tulkintavaiheen, mallin rakentamisvaiheen ja kehittämisvaiheen**. Projektin suunnitteluvaiheen aikana käydään läpi yrityksen avainhenkilöt, tarkennetaan fokus, mietitään aikataulua ja mahdollisuuksien mukaan lähestytään henkilökuntaa. Haastattelut ovat lyhyitä ja vain kerran tapahtuvia, joten ne pitää suunnitella hyvin. Tulkinta vaatii hyviä muistiinpanoja ja ymmärrystä. Mallin rakennusvaiheessa oleellinen pitää erottaa epäoleellisesta ja saada työjärjestelmän syvin olemus näkyviin. Kehittämisvaiheessa keskeistä on luovuus sekä ratkaisumallien tuottaminen ja analysoiminen.

Muutoksen läpiviemi yrityksessä ei kuulu Toimiiks-manuaaliin. Toimiiks tarjoaa työkalut nähdä työn teon taakse ja luoda kehittämisehdotuksia, joiden pohjalta toivottavasti ryhdytään myös viemään asioita käytäntöön. Muutosjohtamisesta on tarjolla tietoa esimerkiksi alan seminaareissa tai kirjallisuudessa (ks. kirjallisuusluettelo julkaisun lopussa).

Haastattelu on usein ainutkertainen tilaisuus, joten ennen haastatteluita tiimin on täytynyt pitää huolta siitä, että alustustyö on tehty. Fokuksen pitää olla selvillä ja avainhenkilöt mukana. Henkilökunnan pitää tietää projektista. Myös vastaantulevat työskentelyolosuhteet ovat selvillä ja haastateltavat tai tarkkailtavat on valittu. Lisäksi pitää miettiä alustavaa aikataulutusta. On kuitenkin hyvä muistaa, että haastattelu-aikatauluihin tulee usein viime hetken muutoksia. Asiakkaiden läsnäolo haastattelu-tilanteissa tuo mukaan yllätyselementin, sillä parhaatkaan suunnitelmat eivät kata kaikkia tapahtumia, joita asiakaspalvelutilanteissa sattuu.

2.1 Ota mukaan avainhenkilöt ja selvitä fokus

Yleensä Toimiiks-projekti käynnistyy sillä, että yrityksessä on jokin potentiaalinen kehittämiskohde, jonka tiimoilta yrityksen johto lähestyy konsultteja tms. Ensimmäinen tehtävä on selvittää, olisiko kohde hyvä Toimiiks-kohde vai olisiko jokin toinen metodi tässä parempi. Jos asiat ovat vain yleisesti sekaisin, Toimiiks on toki hyvä työkalu, mutta luultavasti

avuksi tarvitaan myös muita lähestymistapoja. Jotta Toimiiks-projekti voidaan käynnistää kunnolla, tarvitaan fokus eli osa-alue, jossa kehittämistä kaivataan. Kohdeyrityksen johdon määrittelemä kehittämisalue on yleensä se, josta fokus lähtee muotoutumaan.

Ota selvää, keiden tuki ja osallistuminen on projektin onnistumiseksi välttämätöntä. Näitä ihmisiä ovat yleensä omistajat, johtajat ja päälliköt, mutta tärkeä avainhenkilö saattaa olla myös esimerkiksi pääluottamusmies. Jos heitä ei huomioida jo projektin alussa, päädytään helposti ihmettelemään, miksi fokusta on vaikea löytää tai miksi kehittämistyötä ei saada käyntiin. Tämä vaihe saattaa vaatia pientä salapoliisityötä ja joskus paljon diplomatiaa.

Kun yrityksen avainhenkilöitä haastatellaan, samalla pitäisi myös fokuksen kirkastua. Yleinen harminaihe, kuten asiakkaiden tyytymättömyys, ei ole vielä fokus. Hyvä fokus on selkeä ja tiukka, kuten työmääräysten kulkeminen palveluprosessissa tai liinavaatevaraston toimivin hyllyjärjestys. Avainhenkilöitä kuuntelemalla Toimiiks-vetäjille muodostuvat ensimmäiset käsitykset kehitettävän työprosessin kipupisteistä. Ongelman voisi olettaa löytyvän näistä kipukohdista. Ajatus kipupisteistä on eri asia kuin todellinen kipupiste, mutta jostain pitää aloittaa. Kokemus auttaa tässä. Teoreettisia kipupisteitä Toimiiks-projektissa ei tarvitse olla kuin yksi. Toisaalta täsmällistä ylärajaa niiden määrälle ei ole, mutta jos niitä on paljon yli viisi, on mahdollista, että fokus ei ole tarpeeksi tiukka tai että myös muunlaisista datanetsintä- ja analyysimeteodeista saattaa olla hyötyä.

Suunnittelu- ja haastatteluvaiheissa

- Kerää kultakin avainhenkilöltä tavoitteet, huolet ja asiaan liittyvät ideat.
- Ennen projektin alkua haastattele tärkeimmät ihmiset.
- Haastattelu voi olla epämuodollinen. Se auttaa fokusoimaan projektia ja kertoo, mitä näillä ihmisillä on mielessä tulevaisuuden varalle. Heillä voi olla myös omia näkemyksiään työsi kohteesta.
- Kuuntele. Kysele. Tarkenna.
- Kutsu heidät mukaan. Ota heidät seuraksesi tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan, kun keräät kentällä dataa: näin saat heidät ymmärtämään kenttätutkimuksen tuottaman datan arvon.

Mallinrakennus- ja kehittämisvaiheissa

- Varmista, että he uskovat rakentamasi työn mallin olevan pätevä pohja kehittämistyölle.

- Ota heidät mukaan kehittämistyöhön tai esitle kehittämisehdotus ymmärrettävästi. Tee vaikka demonstroiva esitys ratkaisusta. Myös lähtötilanteen demonstroiminen voi olla hyödyllistä.

Yleensä

- Erityisesti laajoissa projekteissa aikatauluta muodollisia palaveria. Usein tiimityöskentely on hyvin epämuodollista. Varaa aikaa muutamaan muodollisempaan kohtaamiseen. Vaikka kaikki eivät halua muodollista palaveria, pidä silti huoli siitä, että he istuvat edes joskus kanssanne saman pöydän ääreen ja saavat tiedon siitä, miten asiat edistyvät.
- Kommunikoiki heidän tavallaan. Eri ihmiset haluavat tiedon eri muodoissa. Toiset haluavat diaesityksiä, toiset haluavat saada tekstiviestin tai jutella käytävillä.
- Pienten asiakaspalveluyritysten esimiehet ja jopa johtajat ovat kiinni käytännön työssä. Ei ole harvinaista nähdä autokorjaamoyrittäjää haalari päällä tai ravintolapäällikköä tarjoilemassa. Asiakkaat rymittävät heidän aikaansa. Kunnioita tätä.
- Myy itsesi. Jos he eivät pidä sinusta, ei asiallasikaan ole niin suurta väliä.

2.1.1 Työntekijöille esittäytyminen

Ennen haastatteluiden aloittamista olisi hyvä tavata henkilökunta tai ainakin fokuksen kannalta keskeiset henkilöt. Kun he tietävät projektista etukäteen, on todennäköisempää, että he suhtautuvat siihen positiivisesti. 15–30 minuutin tiedotustilaisuuden pitäisi riittää. Henkilöstön vapauttamien työtehtävistään ei tosin ole palvelualoilla ongelmatonta. Joskus on tyydyttävä lappuun ilmoitustaululla, mutta tätä ei voi pitää parhaana vaihtoehtona.

Jos saatte tilaisuuden kertoa laaja-alaisesti koko henkilöstölle projektista, esitelkää itsenne ja kertokaa, mitä teette. Korostakaa erityisesti sitä, että te ette tule arvioimaan työsuorituksia vaan ymmärtämään työn- teon tarpeita ja näkemään työn- teon sellaisena kun se todellisuudessa on. Kertokaa projektin fokus avoimesti. Tavoitteenne on ymmärtää heidän työtään ja parantaa työskentelyn mahdollisuuksia. Se, että tavoitteena on muuttaa työkäytäntöjä, saattaa myös suututtaa. Näihin tunnereaktioihin kannattaa varautua. Yrityksen johdon ja lähiesimiesten pitäisi pystyä rakentavasti esittämään muutoksen tarve perusteluineen. Toimiiks-vetäjien

keino tunnereaktioiden rauhoittamiseen on korostaa metodin käytännölläheisyyttä.

Palvelualoilla on erityisiä haasteita järjestää yhteistä aikaa koko henkilökunnalle. Päälimmäisenä syynä tähän on se, että moni alan yritys toimii ympäri vuorokauden. Yleensä kaikilla palvelualalla tehdään töitä enemmän tai vähemmän vuorotyönä. Myös osa-aikaisuus ja muut epätyypilliset työsuhteet ovat tyypillisiä. Miten tuolloin varmistetaan, että kaikki oleelliset ihmiset ovat vapaana ja paikalla?

- Työntekijät saattavat tulla palaveriin vapaapäivänään. Jotta tässä onnistutaan, tarvitaan hyvä porkkana.
- Varmistakaa työnjohdolta, onko palaveri palkallinen. Tämä ei ole kaikilla palvelualoilla itsestäänselvyys. Koskeeko tämä linjaus myös vuokratyövoimaa?
- Ajoittakaa palaveri työvuoron vaihteeseen, silloin teillä on paras mahdollisuus saada paikalle kaikki juuri vuoronsa lopettavat ja aloittavat ihmiset.
- Työntekijöistä huomattava osa saattaa olla osa-aikaisia. Heillä voi olla monta työpaikkaa. He siis ovat vapaalla yhdetä työpaikasta mutta töissä toisaalla.
- Kaikki osa-aikaiset eivät ole kovin sitoutuneita yritykseen. Heidän paikalle saamisensa on erityisen haasteellista. Aina se ei ole tarpeellistakaan.
- Jos asiakastila on auki, varmista, että juuri ne henkilöt, joista olet erityisen kiinnostunut, ovat vapaana asiakaspalveluvalvoitteesta. Ei riitä, että he ovat paikalla, jos heidän aikansa menee asiakkaita palvellessa.
- Jos työpaikalla on epävirallisia mielipidejohtajia, pidä huoli, että he ovat paikalla, ja voita heidät puolellesi.

Joskus työnjohto haluaa yhdistää pitämäänne tilaisuuteen muita tapahtumia tai muun henkilöstöpalaverin. Varmista tuolloin aikataulu. Virkistäytymispäivän lomassa pidetyt puheet pidetään usein rennossa ilmapiirissä, mutta kuinka rentoja haluatte ihmisten olevan?

Jos käy niin, että te ette saa tilaisuutta tavata keskeisintä osaa henkilökunnasta kerralla, yrittäkää järjestää tapaaminen edes joidenkin kanssa. Kokoon kannattaa koettaa kutsua työtiimi tai tiettyjen työntekijäryhmien edustajia. Jos vaikuttaa siltä, että yhteisen palaverin järjestäminen on syystä tai toisesta mahdotonta, varmistakaa muunlainen tiedotus ja ainakin se, että keskustellette etukäteen niiden kanssa, jotka valitaan haastateltaviksi.

2.1.2 Näkökulmia avuksi fokuksen tarkasteluun

Fokusta tarkastellaan Toimiiksin puitteissa viidestä eri näkökulmasta, jotka ovat työnvirta, työvaiheet, arjen ratkaisut, työkuultuuri ja työympäristö. Ne kaikki ovat työnteossa läsnä ja linkittyvät toisiinsa, mutta projektin fokus määrittää, mitkä niistä ovat kulloinkin oleellisia. Yleensä Toimiiks-projekti painottuu tarkastelemaan työnvirtaa, työvaiheita ja työympäristöä. Jos haastattelujen ja tarkkailun myötä havaitaan fokukseen liittyviä tai sitä sivuavia arjen ratkaisuita, ne kannattaa aina huomioida ja tarkkailla niitä erikseen. Pääsääntöisesti Toimiiks-projekti kattaa edellä mainituista näkökulmista perusteellisesti kaksi tai kolme ja sivuaa muita.

Esimerkiksi työntekoon liittyviä tavaroita voidaan tarkastella kaikista viidestä eri näkökulmasta. Lähes kaikki työ vaatii esineitä. Jos asiakas ostaa hieronnan, kokemus ja hyvä olo muodostavat tuotteen. Hieroja on silti työnsä kuluessa tarvinnut ainakin pyyhkeitä ja öljyjä, usein lisäksi vielä rekvisiittaa, kuten kynntilöitä. Työn etenemisen avuksi luodaan muistilappuja, itse kehiteltyjä apuvälineitä, tai liikehuoneisto somistetaan sesongin koristein. Tavaraa laitetaan hyllyihin ja noudetaan niistä. Asiakaspalveluun liittyy myös liikkumista tiloissa ja tavaroiden siirtelyä paikasta toiseen. Tavarat muodostavat usein merkittävän osan tuotetta, mutta samoja esineitä voidaan tarkastella myös työn tekemisen välineinä. Kaikki työ tuottaa lisäksi myös jätettä.

Työnvirta

Kun näkökulma on työnvirrassa, tarkastellaan sitä, miten työ rytmitetään ja miten tieto kulkee ihmiseltä ja osastolta toiselle. Millä tavalla saadaan työ esimerkiksi toisella osastolla lähtemään käyntiin, kun edeltävät vaiheet toisaalla on tehty? Joskus esineiden sijoittelu tietyllä tavalla kertoo muille, että edellinen työvaihe on valmis. Tuolloin tavarat ovat tiedonsiirron väline. Näitä asioita ei huomaa, jollei osaa katsoa ja kysyä.

Asiakaspalvelutyön erikoispiirre on, että tilanteet ovat yllättäviä ja että prosessi pitää usein saada vietyä läpi asiakkaan odottaessa. Näin viiveille ja kömmähdyksille on vähän tilaa. Hyvään asiakaspalveluun tarvitaan toimiva tiedonkulku ja kyky reagoida nopeasti. Miten paljon tämä vaatii myös tiedonkululta improvisointia vai hoituvatko tilanteet rutiinilla?

Työvaiheet

Työvaihe on laatikko prosessikaaviossa. Kun näkökulma on työvaiheissa, tarkastellaan, mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Palvelualoilla työn vaiheet ovat usein osa palvelua. Kampaamossa värjätään tukka ennen sen pesemistä, joka puolestaan tehdään ennen leikkaamista. Yksi keskeinen

näkökanta palvelualoilla on se, mitä työn vaiheita tehdään asiakkaan läsnä ollessa ja mitä työn vaiheita voidaan tai pitää tehdä etukäteen.

- **Työvälineitä** tarvitaan eri työvaiheissa. Usein myös työvälineeseen kohdistuu työvaiheita, kuten siirtelyä ja siistimistä.
- **Raaka-aineista** jalostuu työvaiheiden kautta **myytävä tuote** ja usein myös **jätettä**. Myytävä tuote ohjataan toisten työvaiheiden kautta edelleen asiakkaan käytettäväksi. **Jätteen** käsittely vaatii usein monta työvaihetta.
- Työvaiheet sitovat **henkilökuntaa**. Yksi työvaihe tarvitsee kaksi ihmistä tunneiksi ja toinen on yhdeltä työntekijältä ohi minuutissa.
- Työvaiheisiin liittyy myös **informaatiota**, joka usein rytmittää työvaiheita ja vaikuttaa muun muassa siihen tempoon, millä työvaihe seuraa toisiaan. Tuolloin työvaiheet ja työnvirta näkökulmina yhdistyvät. Informaatiokatkos ilmenee katkoksenä toiminnassa.
- **Tavarat** liikkuvat tilassa työvaiheesta toiseen. Tuolloin työympäristönäkökulma ja työvaihenäkökulma yhdistyvät. Usein tilanne vaatii myös tiedonkulkua, jolloin työnvirta on yhtä tarpeellinen näkökulma.

Joskus Toimiiks-selvityksessä huomataan, että kangertelu johtuu siitä, että jokin työvaihe puuttuu prosessikaaviosta, on epäselvästi merkitty siihen tai vastuu sen tekemisestä on huonosti ilmaistu. Tietävätkö kaikki, mitä heiltä kulloinkin odotetaan, vai onko säännönmukaisesti aistittavissa improvisointia? Liittyvätkö nämä usein samaan työvaiheeseen tai samojen työvaiheiden väliin?

Kaikilla asiakaspalvelualoilla työvaiheet eivät seuraa toisiaan palveluprosessin mukaisessa järjestyksessä. Tilanne on tavanomainen niissä toimipisteissä, joissa palvellaan useita asiakkaita yhtäaikaaisesti. Tavanomaisin esimerkki näistä ovat à la carte -ravintolat.

Työympäristö

Käytännön työ sitoutuu tilaan. Kun tutkitaan fyysistä liikettä, kiinnitetään huomiota siihen, miten työtä tehdessä liikutaan tilassa ja missä tavaroita pidetään. Tuolloin tarkastellaan, miten tila ja tilaan rakennetut (tai improvisoidut) tilankäyttöratkaisut tukevat tai häiritsevät palveluprosessia ja sen taustaprosesseja.

Asiakaspalvelutila ja itsepalvelutila ovat osa palvelua ja asiakkaan kokemusta. Samalla ne ovat myös henkilökunnan työtiloja, joissa asiakkaan palveluprosessi pitäisi saattaa mahdollisimman vähällä vaivalla, laadukkaasti ja varmasti alusta loppuun. Asiakas- ja itsepalvelutiloissa tehdään myös osa taustaprosesseista.

Kaikki tilatyypit voivat olla samalla myös varastoja. Parkkipaikalla varastoidaan ostoskärryjä, myymälän hyllyssä tavaraa ja taustaprosessitiloissa raaka-aineita, työkaluja ja muita työvälineitä.

Tilojen välillä ja tilojen sisällä kuljetaan paljon. Etäisyydet ja kuljetut matkat vaikuttavat koko työjärjestelmän tehokkuuteen. Tehokkuuteen voidaan vaikuttaa tilaa hienosäätämällä, tavaroiden sijoittelulla ja väli-varastoja hyödyntämällä.

Työkulttuuri

Työkulttuurin merkitys on Toimiiks-menetelmässä taustalla. Toimiiks painottaa työprosesseja ja käytännön työtä eikä kiistä kulttuurisidonnaisten asioiden merkitystä työyhteisön voimatekijänä. Sen tarjoamat keinot tarkastella kulttuurinäkökulmaa ovat hyvin rajalliset, ja sen keinot muuttaa kulttuuria ovat vielä heikommat.

On tärkeää tiedostaa, että yrityksen virallinen kulttuuri luo raamit sille, minkälaisia ratkaisuehdotuksia käsillä olevaan ongelmaan voidaan esittää. Kehittämisehdotus, joka ei ole vallitsevan työkulttuurin mukainen, onnistuu harvoin, jos koskaan. Esimerkiksi estetiikkaan liittyvät kysymykset ovat mahdollisia kun puhutaan vaikkapa asiakkaille näkyvistä työkaluista.

Arjen ratkaisut

Teknologiaa tai työvälineitä voidaan käyttää myös luovasti, mikä usein tarkoittaa alkuperäisestä käyttötarkoituksesta poikkeavaa tapaa. Tapa saattaa olla työntekijän oma, työpaikalle kehitetty tai alalle tyypillinen. Arjen ratkaisut ovat parhaimmillaan käteviä, yksinkertaisia tapoja helpottamaan työntekoa, muistamista tai tiedonkulkua. Ne voivat olla oikeastaan mitä vain: itse askarreltu työkalu tai tapa kirjoittaa asioita muistiin. Mitä arjen ratkaisut ovatkin, ne on aina luotu tarpeeseen eikä niiden sivuuttaminen kehittämistilanteessa ole viisasta.

Joskus arjen ratkaisu on alalle tyypillinen, jolloin se on tapa, jonka jokainen alalla työskentelevä osaa mutta joka on outo ulkopuolisille. Niitä jopa opetetaan alan ammattioppilaitoksissa. Niiden kautta ulkopuolinen voi oivaltaa työskentelemisen tarpeita tai mahdollisesti kehittää kokonaan uuden työkalun.

Arjen ratkaisuja voi tarkastella muiden näkökulmien kautta. Ne voivat ratkaista tilan haasteellisuuteen liittyviä asioita (työympäristö), välittää tietoa (työnvirta) ja toimia työkaluna (työvaiheet). Niillä voi olla myös kulttuurisia sisältöjä tai ne saattavat kertoa siitä, että jokin laite toimii huonosti tai että sitä ei osata käyttää. Ne havaitaan yleensä sattumalta.

Jos ne jollain tavalla liittyvät fokukseen, ne on hyvä käydä läpi työntekijän kanssa huolellisesti.

2.2 Katse kalenteriin

Projektin laajuus määrittää aikataulua. Jos fokus on hyvin kapea ja kohdeorganisaatio pieni, projektin haastattelu-, tulkinta- ja suunnitteluvaiheet voivat olla ohi viikossa. Hyvin intensiivisesti toteutettu laajahko projekti on mahdollista toteuttaa kuukaudessa. Jokainen tapaus on erilainen, joten mitään ehdotonta ohjetta Toimiiks-projektin keston suhteen ei voi sanoa.

2.2.1 Ajankohdan valinta

Asiakaspalveluyrityksen sesongit, lomakaudet yms. kannattaa huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Jos kaupan tai ravintolan toimintaa haluaa tutkia maksimaalisessa asiakaspaineessa, joulusesonki on varmasti hyvä valinta ajankohdaksi. Tuolloin on kuitenkin hyvä tiedostaa, että työntekijät ovat hyvin kiireisiä ja kysymyksiin vastaamiseen saattaa olla hyvin vähän aikaa.

Haastattelijan on syytä myös muistaa, että palvelualalla ei olla töissä vain toimisto-aikaan – päinvastoin, esimerkiksi asiakaspalveluprosesseja saa monesti paremmin tarkasteltaviksi toimistoajan ulkopuolella. Haastattelijan on siis syytä valmistautua ilta- ja viikonlopputyöhön. Toisaalta työntekijöiden vapaapäivät osuvat usein keskelle viikkoa. Jos haastateltavaksi halutaan joku tietty ihminen, on syytä etukäteen tarkistaa kyseisen henkilön lomien lisäksi myös normaalit viikkovapaapäivät. Usein myös asiakaspalveluyrityksen johtohenkilöt tekevät vuorotyötä.

Jos projekti toteutetaan useassa asiakaan toimipisteessä, liikkuminen yksiköstä toiseen on kirjoitettava aikatauluun. Näin erityisesti silloin, jos toimipisteet sijaitsevat eri kaupungeissa tai jopa eri maissa.

2.2.2 Fokus ja siihen liittyvät työvaiheet

Fokuksen määrittelyn myötä tarkentuvat myös ne työvaiheet, jotka siihen liittyvät. Kun yksi vaihe on tehty, työ siirtyy seuraavaan. Työ siirtyy toisinaan seuraavalle työntekijälle, eri osastolle tai joskus jopa eri organisaatioon. Se, miten edellinen vaihe on tehty, vaikuttaa seuraaviin. Tässä vaiheessa yrityksen ajanmukaisista prosessikaavioista on hyötyä. Jollei niitä ole, esihaastattelujen avulla niistä kannattaa laatia työversiot Toimiiks-prosessia varten.

Jos esimerkiksi hotellin johto on havainnut, että suurten ryhmien saapuminen hotellille kangertelee säännönmukaisesti ja että asiakkaat valittavat ennen kaikkea matkalaukkujen viipymistä tai kantamista, tarkkailuun joutuu ainakin kolme yritystä (matkatoimisto, asiakkaita kuljettava linja-autoyrittäjä ja hotelli) ja ainakin neljä ihmistä. Paras olisi aina saada haastateltavaksi joku, joka yleensä tekee kyseisen työn, sillä jos haastateltava tulee vain näyttämään, miten työ tehdään, on vaarana, että autenttisuus kärsii. Tuolloin työvaihe todennäköisesti suoritetaan moitteettomasti, mutta sen kaikki riippuvuudet ja työtä varten kehitetyt niksit eivät välttämättä näy. Yleisempi toimenkuvien nimeäminen auttaa myös. Lisäksi tieto siitä, mitä muuta kuuluu haastateltavan ihmisten toimenkuvaan, on oleellista silloin, jos muut toimet säännönmukaisesti estävät tai haittaavat häntä tekemästä fokuksessa olevaa työtä toivotulla tavalla.

Työvaiheita voisivat olla muun muassa seuraavat (suluissa laajempi toimenkuva):

- kertoa asiakkaalle toimintatavasta etukäteen, ilmoittaa vastaanottoon ryhmän saapumisesta (bussiemäntä/ opas)
- parkkeerata linja-auto hotellin eteen, avata ruuman luukut, purkaa laukut ruumasta (autonkuljettaja)
- lastata laukut kärryihin, kuljettaa laukut huoneisiin (piccolo)
- hoitaa muut saapumiseen liittyvät muodollisuudet, luovuttaa huoneet (hotellin vastaanottovirkailija)

Jos halutaan, että asiakas ei vaivaudu laukkujen kannosta lentokenttäbussiin astumisensa jälkeen, myös henkilö tai organisaatio, joka lastaa matkalaukut linja-autoon, pitää ottaa mukaan. Jos sisääntuloon halutaan sisällyttää jotain muuta, esimerkiksi virvoketarjoilua huoneiden luovutuksen viivästyessä, mukaan tulee lisää työvaiheita.

Tarvittavien työvaiheiden nimeäminen ja tarvittaessa prosessikaavion laatiminen auttaa suunnittelemaan Toimiiks-prosessin aikataulua, sillä määritettäessä työtehtäville tekijöitä ja vastuuhenkilöitä ryhdytään jo puhumaan konkreettisista ihmisistä. Jos halutaan saada rekisteröityä variaatiota siitä, miten yksi työtehtävä voidaan tehdä, työtehtävää kohden kannattaa haastatella useampaa kuin yhtä henkilöä. Näin varmistutaan siitä, että työtapojen lisäksi saadaan näkyviin yleisimmät työkäytännöt.

2.2.3 Aikatauluta

Kun työvaiheet on kuvattu ja päätetty, montako haastattelua kutakin kohden tehdään, on aika valita haastateltavat. Yhdellä ihmisellä saattaa –

varsinkin pienessä organisaatiossa – olla useita työtehtäviä, joten on jopa mahdollista, että yhdessä haastattelussa voidaan käydä läpi koko prosessi. Joskus Toimiiks-projektin läpiviemiseksi riittää yksi perusteellinen haastattelu. Jotkin organisaatiot ovat niin pieniä, että haastateltavien valinta ei ole vaikeaa. Jos mahdollista, kannattaa valita henkilö, joka suhtautuu asiaan myönteisesti. Vastustava ihminen ei ole hyvä informaation lähde, ja vastahakoisen haastateltavan haastattelu jää helposti tyngäksi.

Haastattelut pitää tulkita pian haastattelun jälkeen. Jos halutaan edetä nopeasti ja haastateltavia on useita, haastattelut kannattaa ajoittaa siten, että samalla on useita haastatteluja tulkittavana. Yleensä tiimin läsnäolo ei ole tulkintatilanteessa tarpeen. Riittää, että haastattelija tekee yhdestä haastattelusta tulkinnan ja mahdollisesti jopa useammasta haastattelusta koosteen itsenäisesti. Suurissa projekteissa, joissa haastatteluja tehdään paljon, haastattelukalenterin ylibuukkaus on suotavaa. Aina on mahdollista, että yksi tai useampi haastattelu syystä tai toisesta peruuntuu.

Aikatauluja mietittäessä realismi on hyvä pitää mielessä. Pienilläkin organisaatioilla on byrokratiaa, ihmisten aikataulut ovat joskus hyvin haastavia ja valmistautumiseen menee aikaa. Näin ollen on todennäköistä, että ensimmäisestä projektin alkamiseen liittyvästä ajatuksesta konkreettisiin haastatteluihin mene viikkoja, jopa kuukausia. Toisinaan – tosin harvoin – ajatuksesta haastatteluun menee vain viikko.

3

Haastattele

■ Työntekoa seuraamalla tehtävät haastattelut muodostavat Toimiiks-menettelyn rungon. Tavoitteena on saada aitoa ja vääristymätöntä tietoa yhden ihmisen työtavoista, työpaikan työkäytännöistä sekä oppia niistä. Toimiiks-menettelyn kaltaista haastatteluotetta kutsutaan kansainvälisesti termillä *contextual inquiry* (CI), jota kutsutaan joskus käyttäjälähtöiseksi haastatteluksi. Menettelyä on käytetty erityisesti suunniteltaessa ja parannellessa tietokoneohjelmia. Toimiiks-haastattelu on muunnos CI:stä asiakaspalvelutyötä tutkimaan. Kun tässä manuaalissa puhutaan haastattelusta, viitataan Toimiiks-haastatteluun.

Haastatteluun ei kannata varata valmiita kysymyksiä, mutta ennakoajatus kipupisteestä tai -pisteistä voi auttaa. Ennakkotiedot auttavat ymmärtämään ympärillä tapahtuvia asioita, mutta jos ennakkotiedoista tulee ennakkokäsityksiä, ne estävät ymmärtämistä ja oivaltamista. On täysin mahdollista, että paitsi ennako-oletus kipupisteistä myös siitä, mitä työjärjestelmän osaa ensisijaisesti pitää parantaa, osoittautuu vääräksi.

3.1 Valmistaudu

Haastatteluihin on hyvä valmistautua, jotta itse haastattelutilanteesta saisi mahdollisimman paljon irti. Valmistautumiseen kuuluu tutustuminen palvelumanuaaliin tai prosessikuvauksiin, valmistautuminen erikoistilanteisiin ja oikean työkalupakin mukaan ottaminen.

Palvelualat ovat kaikki erilaisia, ja työskentelyolosuhteet vaihtelevat paljon. Läheskään kaikkiin yllättäviin tilanteisiin tämä manuaali ei tarjoa suoraa ratkaisua, mutta se selittää muutamia asioita, jotka aivan varmasti tulevat kentällä eteen.

Varmista aina haastattelua edeltävänä päivänä, että haastateltava muistaa tulemisesi. Varmista myös, ettei hän erityisesti siivoa työpistettään haastattelua varten. Työpiste, samoin kun itse työ, pitää nähdä juuri sellaisena kun se on. Missä järjestyksessä joku toivoo työpisteensä olevan, on

toki kiinnostavaa, mutta vain lisätietona. Työpiste on nähtävä sellaisena kuin se aidossa tilanteessa on, ei erityisesti haastattelua varten siivottuna.

3.1.1 Prosessikuvaukset ja palvelumanuaalit

Prosessikuvaukset ja palvelumanuaalit ovat kirjallisia esityksiä siitä, miten työ pitää tehdä. Yleinen ohjeistus voi olla myös suullinen. Ne kuvailevat, mitä vaiheita asiakaspalvelussa pitää olla. Ne kuvaavat joskus myös, miten taustatyöt tehdään ja miten asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan. Erilaiset ohjeet luovat pohjan työkäytännöille ja auttavat ymmärtämään työn tavoitteita.

Työkäytännöt, joita joskus kuulee kutsuttavan myös talon tavoiksi, ovat perehdytyksessä omaksuttuja tietoja juuri tämän työpaikan tavasta toimia. Virallisen perehdyttämisen lisäksi työntekijä kohtaa aina myös epävirallisen perehdytyksen. Ilman yhteisiä talon tapoja työjärjestelmä on kaaos ja kaikista tilanteista tulee ad hoc -tilanteita. Palvelumanuaalit ja prosessikuvaukset ovat vain osa työkäytäntöjä.

Palveluprosessikuvaukset ja palvelumanuaalin ohjeet muodostavat asiakaspalvelutilanteen käsikirjoituksen. Esimerkiksi rengasliikkeen palvelukäsikirjoitus näyttää aivan toisenlaiselta kuin sairaalan. Kirjaamattomana palvelumanuaali on henkilökuntaa ohjaava puolivirallinen säännöstö, jonka vanhemmat kollegat opettavat uusille tulokkaille. Suullinen epävirallinen perinne saattaa olla voimissaan myös virallisen käsikirjoituksen lisänä ja joskus jopa sen ohi. Palvelumanuaalit saattavat sisältää myös ajatuksia palvelun henkisestä sisällöstä (puhuminen teititellen, muodollisesti) tai turvallisuusohjeita (huvipuiston laitteet). Prosessikuvaukset voivat olla hyvin lyhyitä (tervehdi, ota tilaus, rahasta, kasaa tuote, kiitä, hyvästele) tai hyvin pitkiä ja yksityiskohtaisia. Jos palveluyrityksellä ei ole minäkäänlaista palvelumanuaalia tai prosessikuvausta, tuloksena on yleensä kaaos. Tuolloin ensimmäinen kehittämishdotos saattaisi olla kirjallisen ohjeiston laatiminen.

Manuaaleja ja prosessikuvauksia kannattaa pyytää nähtäväksi. Fokus määrittää, mitkä niistä ovat oleellisia. Huomioitavaa kuitenkin on, että kaikilla asiakaspalveluyrityksillä ei ole kattavaa kirjoitettua kuvausta kaikista prosesseista. Hyvin laaja ja kattava manuaali on valitettavan usein myös vanhentunut. Jos palvelumanuaali on kattava, kompakti ja ajan tasalla, se on hyvä väline Toimiiks-prosessin alkuun. Hyvä manuaali kertoo, mitä työntekijöiden oletetaan tekevän ja mitä heidän oletetaan välttävän. Jos manuaali on käytäntöihin sisältyvä tai vanhentunut, fokuksen kohteena oleviin prosesseihin ja niiden tavoitteisiin kannattaa tutustua etukäteen jollain muulla keinolla.

Prosessikuvaukset ovat vasta hyvä alku. On hyvin tärkeä pureutua niiden taakse. Erityisen tarkkana pitää olla, jos **prosessikuvauksia ei noudateta**. Tämä ei aina kerro puhtaasta kurittomuudesta, vaan joskus asiat on tehty mahdottomiksi noudattaa. Joskus **ohjeiden kirjaimellinen noudattaminen** tekee työstä mahdotonta, byrokraattista tai asiakkaalle epämiellyttävää.

- Prosessikuvaus kertoo vain sen, mitä pitää tehdä, se ei kerro, **mitä todella tehdään tai mitä yleensä tehdään**.
- Käytännössä toteutuva prosessikuvauskaan ei vastaa kuin kysymyksiin ”mitä pitää tehdä?”. Palvelumanuaalit saattavat myös vastata kysymyksiin miten ja miksi.
- Manuaaleissa harvemmin kysymykseen ”miten”, saadaan muunlaisia vastauksia kuin ”hymyillen” tai ”ystävällisesti”. Ne eivät kerro, miten asiat tehdään **konkreettisesti työtilanteessa**.
- Sinun pitäisi olla kiinnostunut siitä, **miten** käytännön työ tehdään, **miksi** se tehdään juuri niin kuin se tehdään ja **miten** työvaiheet käytännössä linkittyvät toisiinsa. Prosessikuvauksissa ei yleensä ole tätä informaatiota.

3.1.2 Keinoja haastattelusta selviytymiseen

Asiakaspalvelun yllätyksellisyys tuo oman haasteensa kenttätutkimukselle. Aika usein asiakaspalvelutyön luonne estää toimintalähtöisen haastattelun tekemisen juuri niin kuin tämä manuaali neuvoo. Usein menetelmää pitää muokata. Joskus haastattelutilanteesta tulee vain tarkkailutilanne, jolloin saatuihin muistiinpanoihin ja tulkintoihin pitää etsiä yhteisymmärrys myöhemmin. Sillä vaikka haastattelijan tavoite on saada kerättyä dataa, sitä ei voi kerätä siten, että asiakaspalvelutyö käy mahdottomaksi tai asiakkaan kokemus palvelusta vaarantuu. Parantaakseen onnistumisen mahdollisuuksia haastattelijan pitää olla etukäteen selvillä työn perusluonteesta. Jos päättyy esimerkiksi tekemään haastattelua johonkin aiemmin listatuista tilanteista ilman etukäteisvalmistautumista, tuloksena on huonoa tai olematonta kenttädataa.

Haastattelutilanteen haasteellisuudesta huolimatta on tärkeä saada kunnollista tietoa, joka vastaa kysymyksiin, mitä, miten ja miksi. Asiakaspalveluorganisaatioissa haastattelijalle tulee vastaan ainakin seuraavanlaisia tilanteita:

Työ on intensiivistä, puuskittaista ja täynnä keskeytyksiä. Asiakaspalvelussa työtehtäviä voi harvoin siirtää yhtään tuonemmaksi. Palveluprosessin pitää yleensä alkaa heti asiakkaan niin halutessa ja jatkua

alusta loppuun sujuvasti. Lisäksi suorassa asiakaspalvelussa työtehtävillä on taipumus kasaantua. Ei ole tavatonta, että työntekijän kiire kestää 15–30 minuuttia, jota seuraa seesteisempi vaihe, jonka voi käyttää haastatteluun. Toisinaan tämä onnistuu. On kuitenkin muistettava, että juuri noina seesteisimpinä hetkinä työntekijät pyrkivät pitämään taukonsa. Haastattelijan tavoitteena on saada verbalisoitua juuri tapahtunut työ, työntekijän tavoitteena on päästä syömään, kahville tai saniteettitiloihin. Joskus luonteeltaan puuskittaisessa työssä työsumia tulee niin taajaan, että työntekijä on kiireinen koko haastatteluun varatun ajan. Koska on mahdotonta sanoa, milloin puuskittaisesta työstä muodostuu työtä, jota on mahdotonta keskeyttää, haastattelijan on aina syytä varautua tähän.

RATKAISU

Sopikaa työnjohdon kanssa normaalia suuremmasta miehityksestä. Jos työ on puuskittaista ja työn seesteiset kohdat on tarkoitus käyttää haastatteluun, etukäteen voidaan järjestää niin, että haastattelun ajan vuorossa on enemmän henkilökuntaa. Näin haastateltaville jää aikaa haastattelijalle. Varmista vielä viime hetken muutokset. Esimerkiksi sairastumiset saattavat muuttaa tilanteen. Jos kaikki osaavat ihmiset ovat jo töissä tai muuten varattu ja yksi sairastuu, tilanne on jälleen lähtökohdassaan. Joskus käy niin, että asiakasvirta on poikkeuksellisen suurta ja myös ns. ylimääräiset käsiparit tarvitaan apuun. Harkittavaksi siis jää, perääntyykö haastattelija.

Työtä on mahdotonta keskeyttää. Jotkin työtehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, että työskentelyä ei voi keskeyttää lainkaan tai keskeytyksiä voi tehdä vain tietyissä prosessin vaiheissa. Asiakaspalvelutyössä tällaista työtä on esimerkiksi ensihoitajan tai bussinkuljettajan työ.

Työ on suurta keskittymistä vaativaa. Ne, jotka ovat nähneet kiireisen ravintolan keittiön, ymmärtävät, että keskittyminen on välttämättömyyttä, jotta annokset saadaan valmiiksi.

RATKAISUJA

Pyydä avuksesi haastateltavasi läheinen kollega tai työpari. On mahdollista, että hän tekee saman työn ainakin hieman eri tavalla, mutta todennäköisesti hän pystyy selittämään riittävän hyvin kollegansa työntekoa. Hän näkee myös kohdat, jolloin tarkkailtava voidaan keskeyttää, jos halutaan täsmentää jotain. Työtä tekevän haastattelemisen on silti tarpeellista. Palaa niihin kohtiin, jolloin äänessä oleva työntekijä epäroii tai muuten ilmaisee yllättymistään jollain tasolla. Palaa myös niihin kohtiin, joissa työn selittäjä tuntuu kritisoivan työtä tekevää. On parempi, että haastattelun varsinainen kohde selittää omaa työtään, joten pidä kollegan avuksi kutsumista vain äärimmäisenä keinona. Jos haastattelijalla on syvää osaamista kohteensa työstä, tarkka havainnointi ja sen jälkeen tehty haastattelu voi riittää.

Videokuvaaminen on yleensä huono vaihtoehto. Ilman isoa kuvausryhmää video tallentaa tilassa liikkuvat tapahtumat kehnosti. Lisäksi videon purkaminen on aikaa vievää. Jos muita vaihtoehtoja ei ole ja kyseinen työtehtävä on hyvin oleellinen projektin kannalta, videointia voi harkita. Tilanteessa, jossa täsmällinen fyysinen liike pitää tallentaa huolellisesti, videointi on tarpeen. Ongelmatonta ei myöskään ole se, että videointiin suhtaudutaan yleensä epäluuloisesti.

Työ on luonteeltaan liikkuva. On palveluammatteja, joissa liikutaan laajalla maantieteellisellä alueella. Tällaista on esimerkiksi taksinkuljettajan työ. Joissakin ammateissa työntekijä liikkuu pitkiä etäisyyksiä yhden rakennuskompleksin sisällä. Hotellin huonepalvelijat ovat tästä esimerkki.

RATKAISU

Jos työntekijä liikkuu, valmistaudu myös itse liikkumaan. Kannettava tietokone voi olla kömpelö työkalu seurattaessa hotellin huonesiivoojaa. Tarkkaile ja tallenna haastateltavasi liike tilassa. Pyydy itsellesi kopio esim. pohjapiirrokselta. Myös pari eriväristä tussia voivat olla hyödyllisiä rekisteröimisvälineitä. Kopioita on parempi olla mukana useampi kuin yksi.

Asiakaspalvelutilanne on täynnä yllätyksiä. Useimmat yllätykset ovat kuitenkin toistuvia. Useimmat satunnaisesti toistuvista sattumuksista ovat luonteeltaan sellaisia, että ne vaikuttavat työnvirtaan. Ei ole kovinkaan todennäköistä, että kaikki tai edes merkittävin osa näistä tilanteista tulee haastattelun aikana eteen. Toisaalta on mahdollista, että haastattelun aikana törmää ainakin yhteen yllätykseen.

RATKAISU

Pidä huolta siitä, että tiedät, mikä on satunnaista ja harvinaista, mikä tavanomaista. Erottele oleellinen (sattuu kaikille kerran viikossa tai kerran kuussa) ei niin olennaisesta (on sattunut yhdelle työntekijälle kerran). Näitä asioita etsittäessä useamman haastattelun tekeminen auttaa. Asioita kannattaa myös aktiivisesti kysellä jokaisen haastattelun päätyttyä.

Asiakkaat nauttivat yksityisyyden suojaa. Terveystieteiden potilaat eivät ole ainoita asiakkaita,

jotka toivovat yksityisyyden suojaa. Asiakaspalvelutyötä pitää pysyä tarkkailemaan tarpeeksi kaukana asiakkaasta, jotta epämiellyttäviltä tilanteilta vältyttäisiin.

RATKAISUJA

Kertokaa tekemästänne tutkimuksesta niin, että asiakkaat saavat siitä tiedon. Kohdeyritys kuitenkin päättää, millä tavalla tiedottaminen tehdään. Jotkut voivat olla hyvin tarkkoja siitä, mitä ja miten asiakkaan kanssa kommunikoidaan. Toisinaan tiukka ketjuohjaus sanelee nämä käytännöt.

Tarkastele, miten asiakas tilanteen kokee. Valmistaudu esittämään asia niille, jotka sitä kyselevät, ja ole aina hyvin kohtelias ja pitkämielinen. Keksi kohteliaita keinoja irrottautua niistä, joiden osallistumishalu uhkaa haastattelun etenemistä. Heiltä saattaa saada hyvinkin arvokasta tietoa muista asioista, mutta asiakkaat harvoin osaavat kertoa mitään relevanttia siitä, miten palvelutyö käytännössä tehdään. Asiakkaita ei missään olosuhteissa saa loukata. Kiitä kiinnostuksesta. Pidä tarvittava etäisyys neutraalisti ja negatiivisesti suhtautuviin.

Asiakkaat saattavat ajatella, että haastattelija kuuluu henkilökuntaan. Saattaa olla hyvä ottaa selvää, missä sijaitsevat esimerkiksi lastenvaateosasto tai WC-tilat.

Lavastakaa tilanne. Ota vaikka kollega avustajaksi. Näytelkää tilanne läpi ja pitäkää huolta, että tilanteessa toimitaan ja tehdään kaikki ne asiat, jotka oikeankin asiakkaan kanssa tehdään. Tuoloin kenenkään oikean asiakkaan intimitettisuoja ei ole vaarassa.

Työtehtävä ei ole henkilösidonainen. Joissakin tapauksissa työtä kannattaa seurata mieluummin yhden työpisteen tai työtehtävän kuin yhden työntekijän kautta. Saattaa olla siis vuokratyöntekijälle yllätys, että häntä haastatellaan.

RATKAISU

Jos on vaarana, että haastateltavaksesi osuu työpisteeseen satunnainen vuokratyöntekijä, huolehdi siitä, että haastattelusta on tiedotettu henkilökunnalle poikkeuksellisen laajasti etukäteen. Jos mahdollista, käy ainakin taukotilassa esittelemässä itsesi. Jolleivät fokuksessa ole juuri vuokratyövoimaan kuuluvat asiat, saattaa olla parempi olla tekemättä haastattelua.

Palvelualalle valikoituu ihmisiä, jotka ennemmin toimivat kuin analysoivat. Heidän kärsivällisyytensä on kovalla koituksella esimerkiksi virallisissa työpaikkakokouksissa. Kärsimättömältä ihmiseltä voi olla vaikea saada asianmukaista ja luotettavaa tietoa.

RATKAISU

Vaikka palvelualan ihmiset eivät viihdy kokouksissa, he puhuvat työstään mielellään ja arvostavat sitä, että heidän jokapäiväiset arkiset pulmansa otetaan vakavasti. Haastattelijan täytyy vain keksiä sopiva tapa lähestyä erilaisia yhteisöjä ja henkilöitä.

Suorittavaa työtä tekevien tapa puhua ja ilmaista asioita eroaa konsulttien, arkkitehtien yms. tavasta puhua. He silti ovat työnsä asiantuntijoita.

RATKAISU

Ole nöyrä. Kysele alakohtaisen slangin taakse. Ajattele, että olet tutustumassa vieraaseen kulttuuriin. Haastattelijan työ voi muistuttaa antropologiaa, jonka tutkimusotteista saattaa olla hyötyä.

Tietyt asiat eivät kuulu Toimiiksin alaan. Jos kohteessasi verastiloissa verrataan autoja naisiin, pidetään seinillä tyttökalentereita ja käytetään karkeaa kieltä, saa niistä korkeintaan alaviitteen työn malleihin. Ne eivät ole niitä työskentelyn osia, joita tarkastellaan. Tilanne on toinen, jos tämäntyyppiset asiat ovat jollain tavoin fokuksessa.

Palvelualan ihmisten mielestä asiakas ei oikeasti ole aina oikeassa.

RATKAISU

Älä tuomitse. Ota selvää, mikä näissä tarinoissa on takana. Usein näissä tilanteissa on rakenteisiin liittyviä ongelmia, jotka näyttävät asiakaspalvelijan silmään asiakkaan kummallisena käytöksenä tai kohtuuttomina vaatimuksina. Toisaalta asiakas voi myös olla väärässä.

3.1.3 Pukukoodi ja tarvittavat tavarat

Ennen paikan päälle menemistä pitää vielä miettiä pukeutumista. Muista, että haastateltavan pitää suhtautua haastattelijaan tasa-arvoisesti ja ilman turhaa muodollisuutta. Pukeutuminen on viesti siitä, miten häneen suhtaudut. Muodollisuus kannattaa asettaa sellaiselle tasolle, ettei haastateltava tunne oloaan epävarmaksi. Toisaalta voi olla hyvä, että tilassa asioivat asiakkaat ymmärtävät haastattelijan olevan töissä. Haastavampaa on viestittää asiakkaalle, että haastattelija ei palvele asiakkaita tai ainakin siitä, ettei hän palvele heitä asiantuntevasti. Toimistotyötä tekevillä ei välttämättä ole samanlaista pukukoodia kuin asiakaspalveluun osallistuvilla. Monesti asiakaspalveluun osallistuvilla on velvollisuus pitää univormua. Ota selvää, koskeeko tämä univormupakko myös haastattelijaa. Joskus hygieniasäännökset ja pelko likaantumisesta määräävät pukeutumisen. Keittiöön ei voi mennä hiukset auki ja autokorjaamoon voi olla tyhmää mennä puku päällä. Jollei mitään ohjetta pukeutumiseen tule, pukeudu asiallisesti mutta rennosti. Solmio tai jakkupuku saattaa olla haastatteluissa liikaa.

Haastattelijalla pitää olla mukana hyvät työvälineet. Mieti etukäteen, varaatko mukaan nauhurin, riittävätkö tallennustila ja akku? Tarvitsetko erivärisiä kyniä tai kirjoitusaluslata? Tarvitsetko irtirevittäviä sivuja? Kamera on tarpeen, jos muistiinpanoja kirjoitetaan liitu- tms. tauluille. Myös työpistettä kannattaa valmistautua kuvaamaan. Hyvä matkapuhelin hoitaa nauhurin, kameran ja videokameran virkaa. Erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaisia välineitä. Mikä tahansa apuväline onkin, varmista, että se toimii ja että osaat käyttää sitä sujuvasti myös stressaavassa tilanteessa. Tärkeää on myös, että pystyt sujuvasti liikkumaan sen kanssa. Usein kovapohjainen A4-lehtiö ja hyvä kynä riittävät.

Jos fokus edes sivuaa tilaa, on hyvä laatia etukäteen pohjapiirros tilasta. Jos fokuksena on tavarankäsittely, piirroksen kannattaa esittää esimerkiksi seinää tai työpistettä lattiaperspektiivistä. Piirroksista kannattaa ottaa mukaan useampi kopio. Tekninen piirros ei aina ole paras vaihtoehto. Piirroksessa kannattaa korostaa fokuksen kannalta oleellisia asioita. Mukaan kannattaa varata myös kansio niille dokumenteille ja muistiinpanoille, joita esimerkiksi henkilökunta haastattelun aikana tuottaa.

3.2 Haastattelun alku ja kulku

Haastattelu tulee tehdä oikeassa **työympäristössä**. Joskus kaikesta etukäteisestä varoittelusta huolimatta kohdeyrityksessä haastateltava ohjaa haastattelijan kokoushuoneeseen. Jollei kokoushuone ole paikka, jossa hän käytännön työnsä tekee, tilasta pitää palata normaaliin työpisteeseen. Kertaa tarvittaessa vielä haastattelun periaatteet ja tavoitteet sekä projektin fokus. Joskus haastateltava pyrkii kuvaamaan työtään yleisellä tasolla eikä pääse kiinni käytäntöön. Kuvailu ei riitä, yleinen puhe ei riitä. Kysymykset nousevat **käytännön työstä** ja vastaukset liittyvät siihen. Haastattelun lomassa puhe saattaa useampaankin kertaan kääntyä paraikaa tehtävästä työstä yleiseen työn kuvaukseen. Palauta keskustelu takaisin käynnissä olevaan työhön. Tavoite on pitää tiukasti kiinni käytännöstä ja välttää yleistyksiä ja abstraktioita.

Myös pelkästään työtä seuraamalla voi oppia paljon. Ihan kaikkea ei tarvitse pukea sanoiksi, vaan työnteen lomassa voi ja täytyy havaita myös muita merkkejä. Muista merkeistä tehtyjen tulkintojen kanssa pitää kuitenkin olla varovainen. Lopullista tulkintaa varten on tarpeellista kysyä vahvistus haastateltavalta.

Haastateltava puhuu yleisestä, kun hän käyttää sanoja "yleensä", "joskus" tai "aina".

Käytäntöön palataan sanomalla esimerkiksi "mitä olit juuri tekemässä", "miten sillä kertaa toimit" "näyttäisitkö minulle miten se tehdään", "kertoisitko miksi teit sen mitä juuri teit".

Jos haastateltava innostuu kertomaan asioista, jotka ovat jo tapahtuneet tai tapahtuvat

piakkoin, käynnissä olevaan asiaan palataan sanomalla: "Olisiko sinulla näyttää esimerkki jostain, joka tehdään tänään tai tällä viikolla?"

Jos haastattelu tuntuu muodostuvan kysymys-vastaus-keskusteluksi, sano: "Olit juuri tekemässä jotain kun sinut keskeytettiin. Voisitko palata siihen mitä juuri teit?"

Koska tulet paikalle tutustumaan fokuksen määrittämään alueeseen työntekijän työssä, voit pyytää häntä aloittamaan. Jos fokus koskee suoraa asiakaspalvelua, joudut tietysti odottamaan, että asiakkaita tulee paikalle ja kyseinen palveluprosessin kohta tulee ajankohtaiseksi. Jos olet tutustumassa pidempään, useita päiviä tai jopa viikkoja kestävään palveluprosessiin, joudut pyytämään työntekijää ottamaan käsittelyyn eri vaiheissa olevia prosesseja saadaksesi kokonaiskuvan.

Hyvä esimerkki pitkään kestävästä palveluprosesseista ovat erilaisten myyntipalveluiden palveluprosessit. Asiakkaan ensi kontaktista itse kohtaamiseen voi kestää jopa vuoden. Prosessin aikana asiakas ja myyntipalvelu saattavat olla yhteydessä useita, jopa kymmeniä kertoja. Myyntipalvelun onnistuminen mitataan itse tapahtumassa, joka saattaa olla ohi jopa muutamassa tunnissa.

Haastatteluaika vaihtelee haastateltavan työtehtävän ja toimenkuvan mukaan. Aikaa on syytä varata puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Normaali haastattelu kestää kaksi tuntia. Haastattelussa kannattaa pitää taukoa, sillä haastattelut voivat olla haastateltavalle raskaita. Jos haastateltava pyytää taukoa, se pidetään. Haastateltavalla on myös oikeus ilmoittaa, että juuri nyt hän ei voi vastailta kysymyksiin. Kunnioita tätä ja palaa asiaan myöhemmin. Kerro nämä asiat selvästi haastattelun aluksi haastateltavalle, niin hän ei ainakaan näistä syistä tunne oloaan vaivautuneeksi.

Joskus kesken haastattelun huomaa, että haastateltava ei osakaan selittää juuri sitä työtä, josta olet kiinnostunut. Jollet halua haaskata enempää omaa ja haastateltavasi aikaa, saattaa olla parempi kohteliaasti keskeyttää haastattelu. Yhtä kohteliaasti kannattaa ottaa selvää, olisiko paikalla joku, joka osaa kyseisen työn.

Jos haastattelussa tulee esille jotain yllättävää tai jotain mitä et ymmärtänyt, tartu siihen.

”Voitko pysähtyä hetkeksi, en ollenkaan ymmärtänyt mitä juuri teit. Voitko tehdä sen uudelleen ja kertoa siitä minulle samalla.”

Tee paljon muistiinpanoja. Nauhoitteen purkaminen on helpompaa, jos tilanteessa esille nousseet tilanteet kirjoitetaan ylös saman tien.

Luo välitön ja ystävällinen ilmapiiri. Osoita kiinnostusta. Paras suhde haastateltavaan perustuu kumppanuuteen. Vaikka haastattelija havaitsisikin haastattelun lomassa jotain, mikä hänestä tuntuu kummalliselta, on silti tärkeää, että haastattelija pitäytyy roolissaan eikä ryhdy opettajaksi, konsultiksi tai työnjohtajaksi haastattelun lomassa. Haastateltavallakin voi olla taipumus suhtautua haastattelijaan kuin eksperttiin. Tähän ei pidä lähteä mukaan.

Jos haastateltava on ujo tai hermostunut, rohkaise häntä. Muista työ on aihe, josta ollaan kiinnostuneita. Pyydä häntä näyttämään jokin työtehtävä. Osoita kiinnostuneisuutta.

Jos haastateltava odottaa sinun ohjaavan tai neuvovan työtään, sano: ”Mitä tekisit, jollen minä olisi tässä?” ”Haluan ymmärtää miten sinä teet tämän työn, jotta voimme kehittää ratkaisuita, jotka oikeasti auttavat teitä täällä.”

Koko haastattelun ajan pitää muistaa **fokus** eli asia, jota ollaan tutkimassa. Asiaa tutkitaan aina työnteen kautta. Silmät on kuitenkin pidettävä auki myös muun datan suhteen. Toimiiks-menetelmän tavoite on kehittää jotakin työn osaa niin, että koko järjestelmä paranee. Näin fokuksen ulkopuolelle jääviä asioita ei voi jättää täysin huomiotta. Erityisen tärkeä on huomioida kaikki työjärjestelmän sisäiset linkitykset.

Seuraa työtä. Joskus työtä seuraamalla eteen tulee tilanne, joka vaatii fokuksen laajentamista.
"Haluaisin ymmärtää paremmin, miten äskenin liittyi tähän. Voitko selittää?"

Kaikkeen työhön liittyy fyysisen toiminnan lisäksi asioita, jotka eivät näy suoraan työtä havaitsevalle. Ajattelu, tiedon suodattaminen, vaihtoehtojen pohtiminen ja päätöksenteko ovat esimerkkejä näistä asioista. Työn henkiseltä puolelta nousee esille paljon kysymyksiä.

- Milloin tulee eteen valintatilanteita ja millaisessa kiireessä päätöksiä tehdään?
- Millä tavalla informaatiotulvasta erotellaan oleellinen?
- Miltä ongelmanratkaisukeinoja työntekijällä on?
- Millaista osaamista näissä tilanteissa vaaditaan?

"Ymmärsinkö oikein, että äsken jouduit valitsemaan kahden asian välillä. Kertoisitko, miksi sinusta tuntui tärkeämmältä palvella (juuri poistunutta) rouvaa, sen sijaan että olisit vastannut puhelimeen?"

"Huomaan, että et ota ylös nettivarauksia tulojärjestyksessä. Onko sinulla joku erityinen syy siihen?"

Pääsääntöisesti kaikki mikä sujuu vaivatta, on sitä, mitä ei haluta muuttaa. Siksi myös sujuvuuden huomioiminen on tärkeää. Sujuvuus voi kertoa myös huonoista asioista.

- Asiakaspalvelussa vaivautuminen on tärkeä perustaito ja oleellinen osa toimintaa. Jos prosessit sujuvat, mutta asiakas on silti tyytymättömän, on siis mahdollista, että asiakkaan tarpeita ei kohdata asiakaslähtöisesti, vaan ajatellaan vain ja ainoastaan työn helppoutta.
- Nopeus saattaa kertoa myös työntekijän taipumuksesta oikoa työntoissaan. Tästä syystä haastatteluja tulee tehdä riittävästi kaikkien keskeisten työtehtäväketjujen kohdalla.
- Liikeidea määrittelee perimmiltään sen, mitä työltä ja prosesseilta odotetaan, mutta jos haastattelujen aikana huomataan useita epäonnistuneita asiakaskohtauksia näennäisen helpon työn lomassa, prosessikuvauksissa ja arvomaailmassa on parantamisen varaa.

Kompuroiva palveluprosessi antaa olettaa, että parannettavaa on. Kaikki poikkeukset palvelu- ja prosessimanuaaleista antavat johtolankoja. Joka kerta kun työntekijä empii, on mahdollista, että järjestelmä ei toimi aivan täydellisesti. Myös erilaiset virheet viittaavat asioihin, joita voi kehittää. Joskus ulkopuolinen tarkkailija havaitsee kummallista ja jopa tarkoituksetonta toimintaa työn ohessa. Pulma voi olla tuolloin perehdytyksessä.

Vika voi löytyä tosin myös muualta. Huomattava on, että oire ei aina ole siinä, missä todellinen ongelma on. Palvelumanuaalit ja prosessikuvaukset antavat yhden mittarin siitä, miten asioiden tulisi olla tai mitä ei saa tehdä.

Palvelumanuaalissa sanotaan, että puhelimeen pitää vastata viimeistään kolmannella soittokerralla. Puhelin kuitenkin soi jo seitsemättä kertaa eikä haastateltavasi vielääkään vastaa vaan jatkaa toista tehtävää. Kun syytä kysyessäsi viittaat manuaaliin, on hyvä ymmärtää, että palvelumanuaaleihin viittaaminen voi pahottaa haastateltavan mieltä. Miten siis saat heidät uskomaan, että kiinnostuksesi on selvittää muun muassa ohjeistuksen ja käytännön erot ja syy eroihin moittimatta (ensisijaisesti) työntekijää?

Tähän kannattaakin hioa valmiiksi diplomaattinen selitys, esimerkiksi näin:

”Tiedän toiminnastanne vain sen minkä luin perehdytyskansiosta (manuaalit ja prosessikuvaukset). En kuitenkaan ole täällä mittaamassa, toimitko sen mukaan vaan tutustumassa siihen, miten työ käytännössä tehdään. Haluan myös ymmärtää miksi asiat ovat näin. Saat siis mahdollisuuden kertoa minulle kaiken sen, mikä työhösi vaikuttaa.”

- Kompuroiva prosessi voi kertoa myös siitä, että yritetään liikaa. Usein kompuroiva prosessi näkyy asiakkaalle, mutta aina näin ei ole. Kompuroiva prosessi kertoo tuolloin tehottomuudesta, sillä kompuroivan prosessin ylläpitäminen vaatii aina kohtuuttoman paljon voimavaroja, erityisesti silloin, jos asiakas ei huomaa mitään.
- Miten kiellettyjä asioita vältetään ja miten usein ja miksi niitä ei vältetä?
- Miksi osa haastateltavissa sanoo yhden asian olevan vältettävä ja toinen ei piittaa siitä ollenkaan?
- Jos virallisen prosessin kuvauksen lisäksi on viitteitä epävirallisesta kuvauksesta, huomiota pitää kiinnittää siihen, miksi niitä on ja missä määrin ne ohittavat virallisen kuvauksen.
- On myös syytä selvittää, kuinka laaja-alaisesti näitä epävirallisia kuvauksia noudatetaan.

Entä jos havaitset kohdeyrityksesi asiakkaiden poistuvan paikalta tyytymättöminä? Tyytymättömyyttä on eriasteista. Asteikko alkaa pienestä laimeuden tunteesta (vaikea havaita) ja ostamattomuudesta ja päättyy äänekkääseen ja aggressiiviseen reklamaatioon.

Entä jos havaitset asiakkaiden lähtevän paikalta vuolaasti kiitellen?

Jos havaitset kumpaakaan, kirjaa ylös. Jos näitä on paljon, kirjaa ylös. Nämä kertovat asioista, jotka pitää huomioida kehittämissivaiheessa. Pyri saamaan puolueeton kuvaus ja käsitys tapahtuneesta. Usein (varsinkin reklamaatiotilanteessa) joudut tyytymään yhteen tai useampaan puolueelliseen näkökantaan.

Haastattelun loppuun pitää rakentaa yhteisymmärrys siitä, mitä juuri tapahtui. Yhteisymmärryksen rakentamiseen pitää varata aikaa.

- Tavoite on kerrata, mitä opit haastateltavan työstä annetun fokuksen puitteissa.

- Jos haastateltava on pyytänyt neuvoa esimerkiksi käyttämänsä laitteen käytöstä haastattelun aikana, nyt on mahdollisuus palata siihen.
- Ennen lähtöä kiitä haastateltavaa hänen ajastaan.

Kun esität tulkintasi siitä, miten ymmärsit tilanteen, työtehtävän tai tapahtuman, haastateltavan pitää olla siitä samaa mieltä. Haastateltavat eivät välttämättä ilmaise erimielisyyttään suoraan. Kaikenlaiset epäroinnit ja ehdolliset myöntymiset kannattaa siis tulkita kielloksi. Tuolloin asia pitää varmistaa ja mahdollisesti etsiä tilanteeseen uusi tulkinta. Jos haastateltavasi vastaa ”on se noinkin” tai näyttää jollain tavoin epäilevältä, tiedät, että teillä ei ole vielä yhteisymmärrystä tapahtuneesta.

Tulkinta saattaa olla: ”Ymmärsinkö oikein? Tieto tästä asiasta kulkee tämän sinikantisen vihon avulla.” Haastateltava vastaa: ”Yleensä”. Tämän jälkeen on kysyttävä, mitä muita reittejä kyseiselle tiedonkululle on ja tarkennettava tulkinta.

3.3 Viisi näkökulmaa käytännössä

Haastattelussa teoreettiset käsitteet tuodaan käytännön tasolle. Tuolloin käsitteet työnvirta, työvaiheet, työkuultuuri, työympäristö ja arjen ratkaisut tulee muuttaa konkreettisiksi asioiksi. Aina ei ole selvää, mihin näkökulmaan jokin asia kuuluu. Toisinaan ilmiö voidaan tulkita useasta näkökulmasta. Kohde, fokus ja haastattelijan kasvava ymmärrys auttavat sijoittamaan asioita oikeisiin yhteyksiin.

3.3.1 Työnvirta

Työ etenee vaiheesta toiseen, ihmiseltä ja osastolta toiselle. Jos näkökulma on työnvirrassa, tarkastellaan sitä, miten työ rytmitetään ja miten tieto kulkee. Kysymys on, miten saadaan työtehtävä tai asiakaskohtaaminen vietyä menestyksekkäästi prosessin alusta loppuun ja synkronisoitua palveluprosessiin liittyvät tapahtumat. Näin tarkastellaan muun muassa sitä, miten kommunikoidaan, mitä dokumentteja tätä varten tuotetaan vai siirtyykö työ tekijältä toiselle suusanallisesti. Työnvirtaa tarkasteltaessa pitää havahtua heti, jos työnvirta katkeaa tai säröilee.

- Miten lähettävä osapuoli saa varmuuden siitä, että työ on kulkenut eteenpäin ja toimeksianto on ymmärretty oikein?
- Rutiinitilanteiden ja poikkeustilanteiden kommunikointi eroaa toisistaan. Huomiota voidaan myös kiinnittää esimerkiksi siihen, kestävätkö rutiinit poikkeustilanteet helposti ja millaisia poikkeuksia ne eivät kestä.

Asiakaspalvelutilassa tarkastellaan esimerkiksi sitä, miten tieto kulkee asiakaspalvelutilan prosesseista taustatilaan ja takaisin. Huomiota kan-

nattaa kiinnittää myös kommunikoinnin epävirallisiin väyliin ja eroihin henkilökunnan kesken.

- Miten työ siirretään eteenpäin?
- Miten informaatio kulkee ihmiseltä toiselle?
- Miten informaatio kulkee yksiköltä tai työpisteeltä toiselle?
- Mitä informaation tarpeita on?
- Hukkuuko informaatio, ja jos näin on, milloin se hukkuu?
- Millaisia informaationsiirron käytäntöjä on?
- Millä tavoin (informaation kulun näkökulmasta) eri yksiköt rytmittävät yhteisen työnsä asiakasta palvellakseen?
- Miten kiire palveluluukulla ja kassalla muuttuu kiireeksi taustaprosesseissa?
- Miten erilaisissa yllättävissä tilanteissa toimitaan?
- Onko informaatio vajaata tai jättääkö se tulkinnanvaraa? Miten tämä ilmenee ja mitä se aiheuttaa?

3.3.2 Työvaiheet

Työvaiheilla ja niiden järjestyksellä on merkitystä kokonaisuuden kannalta. Jos työntilaja ja välineitä suunnitteleva ei ole selvillä, missä järjestyksessä työ tehdään, millainen työjärjestelmä on ja mitä merkitystä järjestyksellä on työjärjestelmän kannalta, tuloksena voi olla hyvin tehoton bisnesyksikkö. Asiakaspalvelussa joutuu usein edistämään usean asiakkaan palveluprosessia yhtäaikaaisesti. Tuolloin prosessikuvauksen mukainen työvaiheiden järjestys on vain yksi tehtävien järjestystä määräävä asia. Ulkopuolisen voi monesti olla jopa vaikeaa hahmottaa, missä vaiheessa yksittäinen prosessi on.

Palvelualoilla pyritään tekemään työt tiettyyn vaiheeseen ennen asiakkaan tuloa. Ravintolahenkilökunta voi kattaa pöydän, marketeissa täytetään hyllyt, autokorjaamo voi varata työkalut ja varaosat esille. Näin palveluprosessi etenee sujuvasti, kun asiakas tulee paikalle.

- Mitä voidaan tehdä etukäteen?
- Mitä pitää tehdä etukäteen?
- Etukäteen tehtävät prosessin osat ovat tekemättä, kun asiakas tulee paikalle. Miksi näin on?

Asiakaspalveluorganisaatioissa on paljon työtä, joka ei suoraan kohtaa asiakasta mutta jonka tulokset ovat merkittävä osa asiakaspalvelua.

- Kun tavara- tai työnvirta katkeaa tai jumiutuu, haastattelijan on otettava selvää, mikä on syy siihen. Tarvitaanko voimavaroja toisiin

työvaiheisiin juuri jossain muualla? Onko kysymys henkilökunnan määrästä vai muiden resurssien saatavuudesta? Kysymyksessä voi olla myös priorisointi- tms. kysymys.

- Onko ruuhkaa, tekemättömiä työvaiheita, jotka estävät tavaran liikkumisen? Missä? Muista, että kaikki ruuhka ei ole näkyvää.
- Onko kysymyksessä epäselvä työnjako työvaiheiden suhteen?
- Puuttuuko työkaluja, työvälineitä, raaka-aineita, joita työvaiheissa tarvittaisiin?
- Ovatko työvaiheet, joiden pitäisi olla tehtyinä, vielä tekemättä? Miksi?
- Estääkö kumuloitunut epäjärjestys asioiden etenemisen?

Työvaiheet on kuvattu palveluprosessissa. Jos työmanuaali ja käytäntö eroavat toisistaan, tämä näkökulma tuo sen esille.

- Mikä vaihe on ongelmallinen? Miksi on näin?
- Onko ongelma asenteissa vai kenties sittenkin työvälineissä tai mahdottomassa tilajärjestelyssä?
- Onko palvelumanuaali käytännössä mahdoton toteuttaa?
- Missä järjestyksessä työ tehdään?
- Mitä merkitystä tietyllä järjestyksellä on?
- Onko välivaiheita, jotka ovat oleellisia lopputuloksen kannalta ja miksi näin on?
- Onko työvaiheita, jotka voi jättää pois ja silti saada palveluprosessi kunnialla päätökseen? Tuottavatko nämä vaiheet toteutuessaan lisäarvoa vai eivät?
- Miten välivaiheet näkyvät lopullisessa työn tuloksessa?
- Mitä muita tuloksia kuin konkreettinen tuote tai palveluprosessi työllä on?
- Miksi työ tehdään juuri näiden välivaiheiden kautta?
- Onko vaihtoehtoja? Mitä vaihtoehtoja?

3.3.3 Arjen ratkaisut

Arjen ratkaisut ovat asioita, jotka on kehitelty yrityksessä tai alalla ja jotka ovat tarpeen työn teossa tai esimerkiksi tiedon kulkemisen varmistamisessa. Arjen ratkaisu ei silti välttämättä ole tehokkain keino tehdä asioita, vaan eri tilanteisiin voidaan kehittää parempia työkaluja.

- Millä tavoin ratkaisu toimii?
- Miksi arjen ratkaisu on olemassa? Millä tavoin ratkaisu auttaa ja miksi se on (jos on) ylivertainen käyttötarkoituksessaan?

- Arjen ratkaisut ovat usein työkaluja. Tapa käyttää niitä, tapa säilyttää niitä ja tavat etsiä niitä kiinnostavat. Ne eivät aina näytä työkaluilta.

Arjen ratkaisut ovat harvoin osa kovinta fokusta, mutta aina kun ollaan tekemässä kehittämässä uusia työkaluja, niiden huomioiminen on oleellista. Tuolloin tärkeitä kysymyksiä ovat:

- Millä tavalla arjen ratkaisu on epätäydellinen? Jos keksit ratkaisun tähän, sinulla saattaa olla idea uudesta työkalusta.
- Arjen ratkaisut on luotu käytännön tarpeesta. Jollei hankittu tai kehitetty uusi työkalu tai järjestelmä ota tätä tarvetta huomioon, se ei luultavasti koskaan toimi saumattomana osana työjärjestelmää.

3.3.4 Työkulttuuri

Toimiiks-menetelmä ei ole vahvimmillaan kulttuurin tutkimisen metodina. Haastattelun myötä on tarjolla kuitenkin monta mahdollisuutta haistella työpaikan kulttuurisia arvoja. Viralliset julistukset, kuten yrityksen arvot, missiot ja visiot, tarjoavat yhden työkalun, mutta pelkästään niihin ei kannata liiaksi tukeutua.

Ilmiöihin, kuten työntekijöiden alakulttuureihin, tapoihin, tottumuksiin ja sankaritarinoihin, kannattaa kiinnittää huomiota ja niille pitää olla herkkänä. Ei ole tavatonta, että työjärjestelmän toimimattomuuteen tai asiakkaiden huonoihin kokemuksiin löytyy syy yrityksen virallisen, visioihin, missioihin ja arvoihin kirjatun, niin sanotun virallisen kulttuurin ja todellisuuden välisestä ristiriidasta. Toimiiks-menetelmä ei ole viritetty etsimään kulttuurisia asioita, mutta jos työpaikalla vallitsee huono – tai poikkeuksellisen hyvä – työilmapiiri, se todennäköisesti tulee esille haastatteluja tehtäessä.

Kulttuuriin saattaa myös liittyä asioita ja toimintatapoja, joita omistajataho tai henkilökunta kovasti arvostaa mutta jotka ovat asiakkaalle yhdentekeviä asioita. Ilmiön takana voi olla perinne tai vaikkapa löyhä liikeideakuvaus. Jos ilmiö vaikeuttaa työntekoa enemmän kuin se tuottaa yritykselle ja asiakkaalle lisäarvoa, se on hyvä kyseenalaistaa.

Kulttuurisidonnaiset asiat ovat usein miinakenttä, ja asioiden kulttuurisidonnaisuus on aina hyvä selvittää etukäteen. Jos muutosehdotus on jyrkässä ristiriidassa vallitsevan kulttuurin kanssa, sen menestyksenkäs läpivienti voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta Toimiiks-menetelmän tarjoamissa puitteissa.

Alan kieli ja tapa ilmaista asioita on kuitenkin kulttuuritekijä, jota ei käy sivuuttaminen. Tavoitteena on ymmärtää työntekoa. Toimiiksin

piteissa pelkästään tarkkailemalla voi ymmärtää paljon, mutta myös yhteinen kieli on tarpeen.

- Slangia ja alatyöilmiöitä ei pidä säikähtää.
- Alan terminologia pitää avata: aina kun kuulee sanan, jota ei ymmärrä, sen merkitys kannattaa selvittää.
- Kannattaa selvittää, onko ilmaisu vain kyseisen työpaikan tai ihmisen ilmaisu vai onko sillä yleisempää merkitystä kyseiselle alalle.
- Jotkin asiat ovat poliittisesti epäkorrekkeja toisaalla, mutta arkipäivää toisaalla. Sivuuuta nämä. Keskity työhön. Alatyöilmiöitä ei tarvitse lähteä mukaan, mutta on hyvä valmistautua siihen, että sitä saattaa tulla vastaan.
- Silloin tällöin voi myös kysyä itseltään, ymmärtävätkö haastattelutavat haastattelijaa.

3.3.5 Työympäristö

Fyysinen työympäristö luo puitteet ja rajoitteet työnteolle. Fyysistä tilaa suunniteltaessa Toimiiks-menetelmän näkökulma on hyödyllinen näkökulma muiden joukossa. Kun kysymyksessä on tilan hienosäätö, Toimiiks-menetelmällä voi saada paljon aikaan. Tilaan liittyviä kysymyksiä on paljon.

- Palveluprosessi aiheuttaa yleensä liikkeen tilassa, ja liikkumisen motiiveita on erilaisia. Alla oleva listaus ei ole kattava.
- Palvelu- tai itsepalveluprosessi liikuttaa tavaraa paikasta toiseen.
- Työvaiheet tehdään eri paikoissa ja työntekijä liikkuu niiden välillä.
- Työntekijä kulkee tiedon perässä.
- Työntekijä kulkee asiakkaan perässä tai asiakkaan luo.
- Asiakas liikkuu tilassa.

Liikettä tilassa voidaan arvioida tarkkailemalla **paikkoja, niiden käyttö-tarkoitusta ja kulkemista niiden välillä**. Eri paikkojen käyttötarkoitus eri työvaiheissa ja merkitys työjärjestelmässä määräävät, miksi ja missä tarkoituksissa niihin kuljetaan. **Solmukohdat** ovat niitä paikkoja, joissa henkilökunnan kulkeminen ja palveluprosessin liikkeelle saamat tavara-virrat kohtaavat. Paikkojen ja niiden välillä kulkemisen näkökulmasta voidaan tarkkailla esimerkiksi:

- Mihin muodostuvat vilkkaimmat kulkuväylät?
- Ovatko henkilökunnan ja asiakkaiden liikkumisväylät samoja? Tuleeko yhteentörmäyksiä?

- Mitkä paikat muodostuvat solmukohdiksi? Käytetäänkö solmukohdiksi tarkoitettuja paikkoja vai näyttäisikö siltä, että solmukohdan tehtävän ottavat ihan muut asiat?
- Miten toisiaan tukevat tai toisistaan riippuvat toiminnot on sijoitettu?
- Käytetäänkö työpisteenä paikkaa, joka on suunniteltu sitä varten vai onko se tyhjänä samalla kun muualla on ruuhkaa?
- Näyttäkö siltä, että jotkin paikat ruuhkautuvat helposti? Ruuhkautuminen voi olla tavaran kasautumista (ja rikkoutumista), asiakkaiden jonottamista, asiakkaiden poiskääntymistä tai henkilökunnan odottelua.

Käyttötarkoituksen näkökulmasta paikka voi olla esimerkiksi tuotteen valmistuspiste, paikka vaihtaa informaatiota tai vaikka paikka vastaanottaa asiakas. Usein paikkaa kannattaa tarkastella varastona. Joskus varastoluonne on helppo nähdä. Valintamyymälä on tästä hyvä esimerkki. Varastoitu asia ei aina tarvitse olla tavaraa, se voi olla myös etukäteen tehty työvaihe tai palvelun osa. Tämä näkyy esimerkiksi katetussa ravintolapöydässä tai valmiiksi siivotussa hotellihuoneessa, jossa tavaran lisäksi on varastoitu monta asiakaspalvelun työvaihetta. Näin ne toimivat myös palvelun varastona.

Usein on tarvetta myös välivarastoinnille. Nopean varastokierron ideologiassa jako varastoon ja välivarastoon ei aina ole selvä. Pääsääntöisesti välivarasto on paikka, johon tuodaan esille sitä, mitä juuri sillä hetkellä tarvitaan ja joka sen jälkeen siirtyy eteenpäin. Tuon jälkeen välivarasto tyhjennetään, jotta se saadaan käyttöön seuraavaa tarvitsijaa varten.

Varastot ovat laadultaan erilaisia. Lähes kaikilla palvelualan yrityksillä on tarve erityyppisiin varastoihin. Toisten varastojen pitää olla kliinisen puhtaita, toisissa riittää se, että ne ovat kohtuullisen hyvässä järjestyksessä. Toiset tavarat vaativat tiettyä lämpötilaa säilyäkseen, toisista varastoista on tärkeää saada myytävä tuote oikean lämpöisenä asiakkaalle.

- Miten tila tukee tavaroiden varastointia ja välivarastointia?
- Miten erilaiset varastointitarpeet näkyvät tilan suunnittelussa?
- Aiheuttavatko varastointiratkaisut kangertelua työnteossa?
- Miten paljon henkilökunta joutuu kulkemaan käydäkseen varastoilla?
- Miten välivarastot toimivat? Ruuhkautuvatko ne? Onko niiden käytöstä kiistaa tai ristikkäisiä intressejä?
- Jollei varastoja ole, millä tavoin taloushallinnon prosessit todentavat tavaran tulon, jollei tavara oikeastaan edes käy varastossa (jos tämä sivuaa fokusta)?

3.4 Prosessin liipaisimet, etenevä työ ja säröt

Fokuksen ja näkökulmien lisäksi tarvitaan konkreettisia tarttumakohtia, joita ovat onnistumiset, epäonnistumiset, työn keskeytyminen ja prosessien liikkeelle saattajat. Näiden tarttumakohtien lisäksi tule nähdä itse etenevä työ: miten työ tehdään käytännössä ja miten asiat saadaan etenemään?

Kehittämisen paikat ovat siellä, missä asiat eivät toimi. Säilytettäviä ovat ne asiat, jotka toimivat hienosti. Erityisen kiinnostavaa siis on, jos työskentely tai palveluprosessi tavalla tai toisella kompuroi tai jos se saa erityistä kiitosta. Epäonnistumiset ja katkot pitää ehdottomasti dokumentoida ja selittää, samoin erityiset kiitokset. Sujuva prosessi on tietyllä tavalla näkymätön. Asiat huomataan vasta kun ne eivät suju, mutta hyvä haastattelija huomaa, osaa kirjata ja muistaa myös asiat, jotka sujuvat. Tietoisuuden rajan ylittävät onnistumiset ovat usein pelastuksia, joita tehdään silloin kun asiat ovat menossa jo pahasti väärään suuntaan. Näitä onnistuneita pelastuksia nähdään silloin kun yrityksen kapasiteetti on äärirajoillaan tai prosessi säröilee pahasti, mutta työntekijät selvittävät tilanteen siitä huolimatta. Tuolloin kannattaa miettiä, kuuluuko ääri- rajoilla työskentely normaaliin toimintaan vai kannattaisiko toimintaa kenties edelleen kehittää.

Prosessin epäjatkuvuudesta tai muusta kompuroinnista käytetään sanaa **särö**. Särö voi olla esimerkiksi tila, esine tai tapahtuma, joka estää tai vaikeuttaa työn edistymistä. Särö voi liittyä yhteen työvaiheeseen tai siirtymään vaiheesta toiseen. Tuolloin se aiheuttaa yleistä tehottomuutta ja turhautumista. Särö voi tulla esille myös prosessista saadun palautteen myötä tai asiakaspalautteen kautta. Särö voi olla myös täysin yksittäinen tapaus.

Joskus asiakkaat antavat negatiivista palautetta, vaikka palvelu olisikin ollut teknisesti särötöntä. Näitä havaittaessa kannattaa havahtua. Onko näitä usein? Mitä tämä kertoo?

- Tässä manuaalissa särö näkyy muistiinpanoissa ja työn malleissa merkinä "S".
- Joskus, jos onnistuminen on poikkeuksellista ja näkyvää, se voi olla aiheellista kirjoittaa merkillä "OK" eli onnistuminen ja kiitos.

Osa säröistä ja sujuvuudesta löytyy suoraan työntekoa tarkkailemalla, mutta usein ne tulevat esille asiakaspalautteena tai työntekijän ja hänen työtovereittensa välikommentteina. Säröjen ja kiitosten löytämisessä prosessista saatu palaute on tärkeää. Palaute saattaa koskea itse prosessia, prosessin tulosta tai osaa tuloksesta. Palautteen sävy on kiinnostava. Onko se positiivista vai negatiivista, rakentavaa vai ilkeämielistä? Joskus ongelma

ei olekaan itse prosessissa, vaan siinä, miten se liittyy muihin prosesseihin. Kysymys kuuluukin tuolloin, ollaanko edes tutkimassa oikeaa asiaa. Palaute on aina syytä kirjata muistiin.

- Dokumentoi asiakasreklamaatiot (pyydä reklamaatiotilanteisiin ajautuneen asiakkaan dokumentaatio, ostomääräykset, viestiketjut, kassakuittikopiot ja suullinen selvitystä muusta, merkkää aikajanelle asioiden eteneminen ja kohdat, jossa prosessi lähti vääristymään, jos sellainen on havaittavissa).
- Kirjaa kiitos.
- Kirjaa muualta työyhteisöstä tuleva palaute. Tämä palaute voi koskea asiakaskokemusta tai itse prosessia.
- Näitä tietoja voi myös aktiivisesti kysellä haastattelun lopussa.
- Palautetta voi tulla sekä asiakkaalta että henkilökunnalta.

Ihminen tekee asioita motiivista, kuten kunnianhimosta, rahasta tai halusta olla hyvä työtoveri, mutta yleensä yksinkertaiset ja arkiset selittäjät (kopio-koneen paperi on loppu) ovat työkäytäntöjä tutkittaessa käyttökelpoisimpia selittämään, miksi asioita tehdään juuri silloin kun niitä tehdään. Nämä prosessin tai tapahtumien käynnistäjät ovat liipaisimia.

Sanaa liipaisin käytetään kuvaamaan asiaa, joka saa työntekijän tekemään jonkin asian tai pyrki-
mään tekemään sitä.

- Liipaisin: tavarantoimittaja tuo kuormakirjan yrityksen toimistoon.
- Työntekijä lähtee tarkastamaan ja purkamaan kuormaa.
- Liipaisin: Asiakkaan viinilasi on tyhjä.
- Tarjoilija kysyy: "Haluatteko lisää?"
- Liipaisinta kuvataan manuaalin muistiinpanoissa "!"

Säröjen ja liipaisimien havaitseminen etenevässä työssä on kohtuullisen yksinkertaista. Säröt ja liipaisimet saattavat kuvata saman asian kahta puolta. Asiakkaan tulo asiakaspalvelutilaan on normaalia ja toivottavaa asiakaspalveluyritykselle. Se aloittaa palveluprosessin. Yhtä lailla asiakkaan tulo tilaan saattaa keskeyttää esimerkiksi asiakaspalvelutyön ohessa tehtävien taustatöiden tekemisen. Näiden tilanteiden ylös kirjaaminen on tärkeää.

Joskus särö ja liipaisin liittyvät toisiinsa niin, että liipaisimen pitäisi saada aikaan tietty toiminta tai prosessi, mutta sitä ei tehdä ollenkaan, sen aloitus viivästyy tai työ tehdään puolinaisesti. Myös nämä on syytä kirjata. Näiden säröjen havaitseminen vaatii liipaisimien tunnistamista. Liipaisin voi olla selkeä, kuten puhelimen ääni, mutta toisinaan liipaisin on vaikea havaita, kuten asiakkaan merkitsevä katse, jolla hän haluaa saada asiakaspalvelijan huomion itselleen. Mitä paremmin haastattelija

on perillä tutkimansa yrityksen tai alan käytännöistä, sitä paremmin hän havaitsee nämä. Hän pystyy myös paremmin tulkitsemaan, onko esimerkiksi mustapippurin puuttuminen hyllystä liipaisin vai sellainen asia, joka seuraavalla hyllyjen täyttökierroksella hoidetaan kaikkien hyllyjen täyttöprosessin myötä.

Myyvälässä on alennusmyynti ja myyjän tehtävänä on järjestää hyllyihin kaikki edellisen asiakas-aallon paikoiltaan siirtämät vaatteet. Hän tietää, että hänellä on kiire, sillä iltapäivän ruuhkaisimmat tunnit ovat pian edessä. Juuri sillä hetkellä hän on yksin.

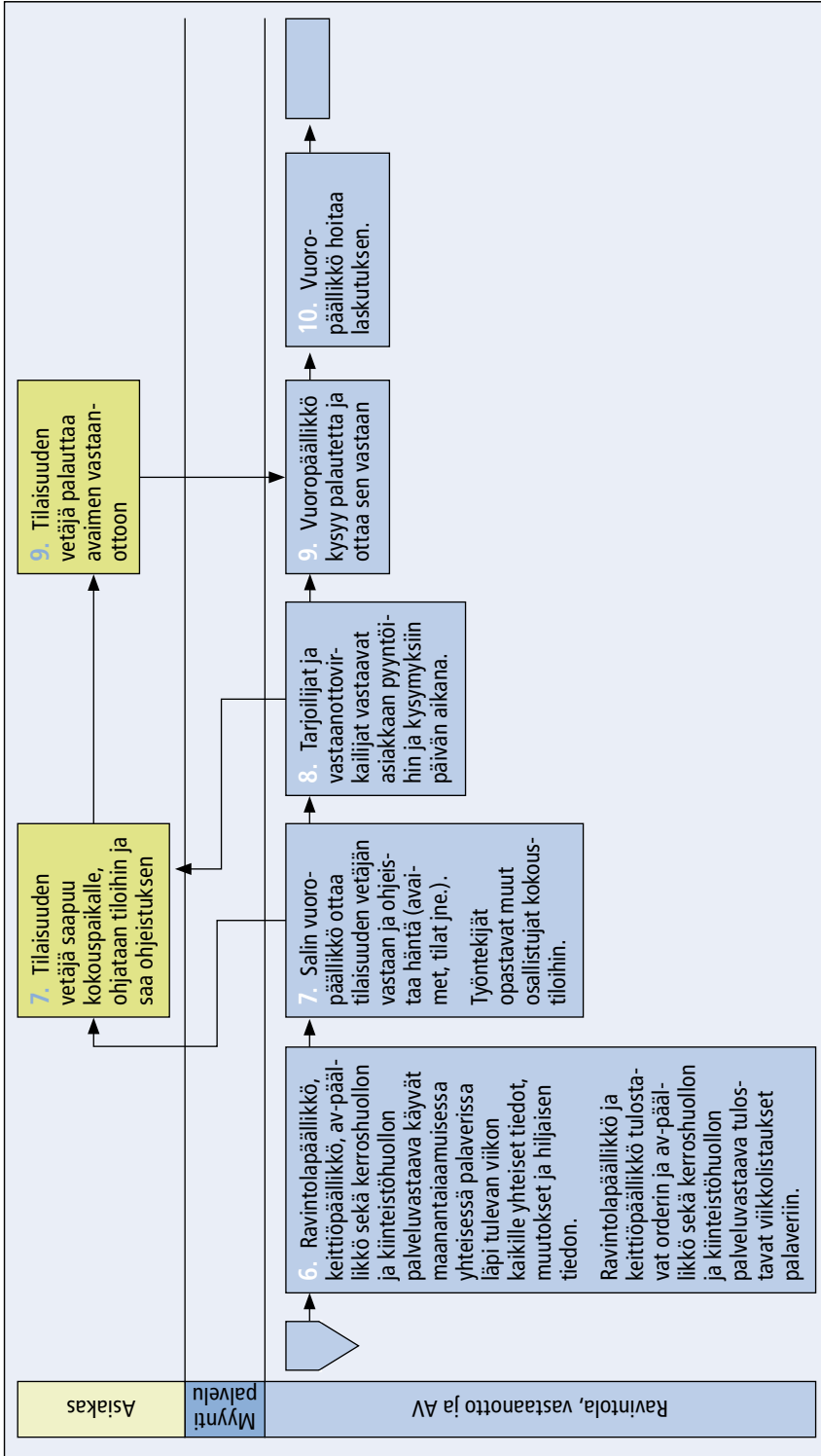
- Onko asiakkaan tulo tuolloin särö vai liipaisin?
- Voidaanko asiakkaiden taholta tulevia keskeytyksiä missään tilanteessa kutsua häiriöksi?
- Mitä ovat asiakailta tulevat erityispyynnöt, jotka ovat toteutettavissa mutta jotka keskeyttävät normaaliprosessin?
- Voisiko nämäkin tilanteet miettiä uudella tavalla?

Kirjaamisvaiheessa olisi hyvä saada mahdollisimman laajasti dataa, mutta välillä pitää tehdä valintoja. Tässä on jälleen fokus apuna. Jos fokus olisi työvaiheissa ja siihen liittyvässä informaatioissa, ravintolan myyntipalvelun haastattelun litteroinnissa kannattaisi nostaa asioita esiin liitteen 1 esittämällä tavalla. Liitteen mukainen tarkka litterointi on kuitenkin harvoin tarpeen.

3.5 Käytännön apuvälineitä haastatteluun

Kohdeyrityksen mapeista ja työpöydiltä löytyy usein apuvälineitä haastattelun tueksi. Prosessikuvaus on vain yksi mahdollinen. Haastattelutilanteita varten palveluprosessikuvauksia voi muokata ja niitä voi käyttää haastattelusta saatujen tulkintojen pohjana. Tässä manuaalissa esimerkkitapaus on ravintolan myyntipalvelu. Kohtuullisen tasokkaan ravintolan myyntipalvelun tueksi on ajateltu hankkia tietokonepohjainen ohjelma. Vaihtoehtona on muokata toimintatapoja tehokkaammaksi ilman tietokoneohjelmaa. Kyseisellä ravintolalla on ennen Toimiiks-projektin alkua manuaalit kunnossa ja työnkuvaukset perusteellisia. Jos päädytään uuden työkalun hankintaan, työkäytäntö muuttuu.

Kuvio 2 esittää ravintolan myyntipalvelun yleisen prosessikuvauksen. Siinä näkee tehtävien järjestyksen ja vaikutussuhteet muttei sitä, miten työ käytännössä tehdään. Aina kuvauksia ei ole tehtynä laisinkaan. Jollei työ- tai prosessikuvausta ole, ensimmäinen tehtävä on jollain tavalla selvittää, miten työn olisi tarkoitus edetä. Liitteen 2 kaltaiset esitykset voivat olla Toimiiks-prosessin väliselvitys, osa kehittämisehdotuksen raportointia tai



Kuvio 2. Myyntityön prosessikuvi.

jopa itse lopputulos. Haastatteluiden kautta sitten seurataan prosessien etenemistä. Riippumatta siitä, onko prosessikuvaus olemassa vai ei, itse kuvaus ei kerro, mihin käytännön työ kompastuu ja mitä työtä tehtäessä oikeasti tapahtuu.

Valmiita ja fokukseseen sopivia apuvälineitä ei ole aina saatavilla. Joskus niitä kannattaa tuottaa itselleen etukäteen. Jos fokus koskee tilaa, yrittäessä yleensä on käytettävissä valmiita pohjapiirroksia, joita voi käyttää apuvälineinä. Esimerkiksi teknisestä pohjapiirroksesta voi olla paljon hyötyä kun katsotaan, miten tila on järjestetty ja miten tilassa liikutaan.

Liitteen 2 esittämä kirjoitusalus toimii muistilistana ja on monikäyttöinen apuväline. Alustaa voi käyttää apuna haastattelussa, ja se on käyttökelpoinen myös työn mallin rakennusvaiheessa. Lisäksi pohjaa voi käyttää tulkintavaiheessa apuna hahmottamassa kokonaisuutta. Myös kehittämisen vaiheen työkaluna tämä on käyttökelpoinen. Taulukkoa käytetään tässä manuaalissa useaan otteeseen. Ranskalaisilla viivoilla esitetty lista on suuntaa ja ideoita antava.

Palveluprosessin edetessä sitä varten tuotetaan monenlaista kirjallista materiaalia. Niitä kannattaa haastattelun myötä keräillä mukaan tai ottaa niistä kopioita. Ainakin seuraavanlaisia papereita saattaa päätyä haastattelijan mappiin:

- hinnastot (näitä ovat esimerkiksi ruokalistat)
- tilausmääräykset
- kuormakirjat
- kirjeenvaihto (esimerkiksi sähköpostin viestiketju).

Lisäksi tulevat valokuvat, ääni- ja kuvanauhoitteet sekä tietysti haastattelijan tekemät muistiinpanot. Valokuvia kannattaa ottaa esimerkiksi työpisteistä, niillä olevista esineistä prosessin eri vaiheissa ja mahdollisesta kaaoksesta. Ääninauhoite tukee haastattelun ymmärtämistä, eikä siihen kannata liiaksi tukeutua. Videopätkät voivat olla hyödyllisiä kuvaamaan esimerkiksi yhden työpisteen kuormitusta. Fokus sekä haastattelijan kokemus ja osaaminen vaikuttavat siihen, millaisia dokumentteja kannattaa kerätä. Monessa tilanteessa pelkästään hyvin tehdyt muistiinpanot riittävät.

Apuvälineitä mietittäessä kannattaa käyttää mielikuvitusta. Usein kirjoituslehtiö on paras, mutta joskus hyvät, edellä esitetyn kaltaiset apuvälineet auttavat muistiinpanojen tekemisessä. Tärkeää muistiinpanoissa on, että ne auttavat haastattelijaa muistamaan, demonstroimaan ja ymmärtämään haastattelua ja sen kohdetta jälkikäteen. Hyvä haastattelu tuottaa yleensä riittävästi helposti tulkittavia muistiinpanoja ja tallenteita. Osa dokumenteista on asioita, joita työntekijä luo työnsä avuksi tai joita tarvitaan itse prosessissa, osa on haastattelijan tilanteesta itse luomia.

3.6 Tulkitse

Haastatteluvaihe ja tulkintavaihe kulkevat rinnan. Suurin osa tulkinnasta pitäisi tehdä jo haastattelutilanteessa, jolloin haastateltavan kanssa keskustellaan työn sisällön tulkinnasta. Lopullinen tulkinta ja siihen liittyvät muistiinpanot pitäisi pyrkiä tekemään saman päivän aikana. Haastattelut tulkitaan mielellään yksi kerrallaan. Usein muistiinpanot täydentyvät vielä tulkinnan aikana, jolloin kaikki haastattelusta kerätty data jäsennetään ja tiivistetään, ja kokonaiskuva täsmentyy tulkinta tulkinnalta. Jos ymmärrys jostain yksityiskohdasta muuttuu projektin edetessä, saattaa olla aiheellista palata aikaisempiin jo tulkittuihin haastatteluihin ja tehdä niihin tarvittavat lisäykset.

Tulkinnan haaste on erottaa oleellinen epäoleellisesta. Yhden haastattelun myötä tulee esille kokonaisuuden kannalta tärkeitä yleisiä asioita, mutta myös satunnaisia yksittäisiä asioita. Toisaalta moni asia jää piiloon. Haaste on erottaa, mitkä asiat tapahtuvat vain haastattelun aikana ja mitkä ilmiöt ovat säännöllisiä. Toisaalta haaste on myös havaita yleiset asiat, jotka eivät sattumalta tulleet vastaan haastattelua tehtäessä. Kun haastatteluja tekee enemmän, näkymätön alue pienenee ja satunnaisten asioiden korostuminen tasaantuu – ainakin hieman.

Tulkinta on käytännön järjestelyä, analysointia ja oivaltamista. Tulkintaa varten tarvitaan yleensä aika paljon tilaa: iso ja tyhjä työpöytä on usein minimivaatimus. Myös tyhjä liitutaulu tai muu vastaava saattaa olla hyödyllinen. Toisinaan ruutuvihko, työrauha ja kynät riittävät. Yhden haastattelun tulkintaa kannattaa rakentaa lopullista koostetta silmälläpitäen. Jos käytössä on tila, jota ei tarvita muuhun työhön ja jos Toimiiks-projekti on aikomus toteuttaa nopeasti, lopullista koostetta voi alkaa rakentaa haastattelujen tulkinnan yhteydessä. Usein tilanne ei ole näin oivallinen, vaan tulkinnat pitää laittaa mappiin odottamaan lopullista koosteen rakentamista. Jokainen kehittää itselleen ja tilanteeseen sopivan tavan työstää haastatteludataa. Tässä ainoastaan lopputulos on tärkeä.

Usein on hyvä tehdä haastattelusta ja sen herättämistä asioista tekstidokumentti tai muistio. Jos tekstin tuottaminen tuntuu haastavalta, kommentit voidaan kirjoittaa myös kohdeyrityksen materiaalien oheen, kuten on tehty kuviossa 3, jossa on tulkittu ravintolan tilausmääräykseen eli orderiin liittyviä käytäntöjä. Ravintolan myyntipalvelun tapauksessa voisi olla hyödyllistä tehdä yksi esitys myös prosessin kuvauksen viereen. Tällä keinolla haetaan työvaiheiden kipukohtia. Toteutuuko jokainen vaihe ja jos toteutuu niin miten? Tämä ei kuitenkaan kovin paljon kerro siitä, miten työ tehdään, joten yksinään haastattelun tuottamana tulkintana tämä ei riitä. Toisaalta työ ei aina etene prosessin kuvaamassa

järjestyksessä, vaan se noudattaa omaa logiikkaansa. Työn alla voi olla useita, jopa kymmeniä, ellei satoja prosesseja eri vaiheessa, ja työntekijän tai organisaation tehtävä on edistää niitä kaikkia tasapuolisesti.

Tilaaaja/Yritys:	Viikon pv:
Isäntä/emäntä:	Päivämäärä:
Yhteystiedot:	Pöytä (plassi):
	Tarjoilija:
Ruokatarjoilut: Word-tiedosto Täytetään: cotypeistaamalla (sähköpostit, tarjouskirjeet yms), näppäilemällä, prosessin lopussa käsin Tehdään uusi kun tulee mitään muutoksia Tulostetaan heti Jakelu: salin ja keittiön operatiivinen työnjohto, myyntipalvelu Tapahtumapäivänä jakelu: salin ja keittiön operatiivinen vastuuhenkilö, operatiivisen toteuttamiseen osallistuvat tarjoilijat (t)	Aperitiivi
	Aperitiivi
	Viini alkuruoka
	Juoma pääruoka
	Juoma jälkiruoka
	Kahvi ja avec
Erikoisruokavaliot:	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>TÄHÄN KIRJOITETAAN: Kaikki mahdollinen tieto, minkä asiakkaalta on saatu/ välittynyt, jolla on merkitystä operatiivisessa toteuttamisessa TIETO OMAAN LOKEROON</p> </div>
Erytishuomiota:	
	Maksutapa/laskutusosoite

Kuvio 3. Yhden haastattelun pohjalta tehty tulkinta "orderista" työkaluna.

Hyvin usein vastassa on tilanne, jossa palvelu- tai muuta prosessikuvausta ei ole tai se on vajaa, ylimalkainen tai vanhentunut. Tuolloin yksi tulkintavaiheen tuotos on alustavan prosessikuvauksen kirjoittaminen. Tulkinta tulkinnalta käsitys toteutuvasta prosessista tarkentuu, ja yksi oleellinen rakennettava malli on juuri tuo haastatteluissa havaittu toimintatapa huomautuksineen.

Myös yleiset havainnot saattaa olla aiheellista kirjoittaa esille. Näitä ovat asiat, joista ei varmasti osata sanoa, mitä ne ovat perimmiltään ja miten merkittäviä ne ovat lopputulkinnan ja kehittämisen kannalta. Arjen ratkaisuisa yleensä on näitä ominaisuuksia. Ravintolan myyntipalvelun työstä esimerkiksi ”orderi” (kuvio 3) ovat näitä. Kyseisessä ravintolassa niitä kirjoiteltiin käsin ja siirrettiin dokumentista toiseen enemmän ja vähemmän manuaalisesti. Tässä vaiheessa Toimiiks-prosessia ei välttämättä ole aivan selvää, miten ne sijoittuvat kokonaisuuteen, joten ne saattaa olla aiheellista pitää mukana.

4

Ensimmäiset tulokset

■ Kun kaikki haastattelut on tulkittu, niistä tehdään työn malleja. Malleissa rakentuu tiivistetty näkemys työyhteisön työkäytännöistä ja työjärjestelmästä kyseisen fokuksen mukaan. Osa malleista saattaa olla hyvin suppeita, yhden osan tai aliprosessin kuvauksia, osa puolestaan yleistason kuvauksia. Yleensä mallit ovat luonteeltaan tavoitehakuksia. Ei riitä, että ne kuvaavat koosteen tavoin lähtökohtatilanteen, vaan niiden pitää toimia myös kehittämistyön pohjana. Tuolloin niissä pitää ilmetä asiat, jotka vaativat kehittämistä sekä alustavaa analyysiä ongelmien syistä.

Mallintamis- ja koostamisvaihe voi olla tiimityöskentelyä, mutta sen voi tehdä myös yksin. Jos haastattelihoita on ollut useita, työn mallit pitää työstää yhdessä. Joskus myös muita asianosaisia on hyvä ottaa mukaan mallien rakentamiseen. Koska tilanteet ovat erilaisia, ei voi antaa tyhjentävää vastausta siihen, minkäkokoinen tiimin pitäisi olla ja millaista substanssiosaamista tai toimeenpanovaltaa sillä pitäisi olla. Jos fokus on hyvin kapea ja projekti pieni ja kevyt, haastatteliho voi tehdä tulkinnan sekä rakentaa ja valita tehtävät mallit itsenäisesti konsultoiden mahdollisesti kohdeyrityksen edustajia. Toisaalta jos projektiin liittyy teknologiaa, jonka hallitseminen vaatii erikoisosaamista, sitä pitää olla tulkintatiimissä. Myös jos työ itsessään vaatii erikoisosaamista, työn hallitseva henkilö voi olla tiimissä tarpeen. Pääsääntöisesti kohdeyrityksen edustajan jonkin- tasoinen mukanaolo mallintamisprosessissa on suotavaa. Näin on todennäköisempää, että he sitoutuvat paremmin, kun itse kehittämistyöhön päästään käsiksi.

Asiakaspalvelijoiden ja asiakaspalveluyritysten käytännön työssä asiakkaan kohtaamiseen liittyvä dynamiikka saattaa paljastaa yllättäviä asioita. On täysin mahdollista, että Toimiiks-projekti työkäytäntöjen kehittämisen ohella tai myötä päättyy kehittämään myös itse tuotetta eli palvelua. Mitä lähempänä asiakasrajapintaa haastatteliho liikkuu, sitä herkempi hänen kannattaa olla asiakkailta tuleville viesteille. Toimiiks ei kuitenkaan ole ensisijaisesti tuote tai palvelun kehittämiseen pureutuva menetelmä, vaan sen näkökulma on aina ensisijaisesti työkäytännöissä.

4.1 Mallinna

Haastatteluista saadun tiedon ja niistä laadittujen tulkintojen avulla rakennetaan malleja työstä. Ensin pitää päättää, millaisia malleja tehdään. Koska kehittäjiä pitää ymmärtää mallit ja olla niistä samaa mieltä, voi olla hyvä, että mallit rakennetaan valmiiksi yhdessä. Näin varmistetaan, että mallit hyväksytään yhteisen kehittämistyön pohjaksi ja itse malleista, eli työn teosta itsestään, ei ole epäyhtenäistä ja ristiriitaista näkemystä. Jos kaikki tärkeimmät avainhenkilöt eivät osallistu mallien rakentamiseen, työn kirjalliseen esitykseen, sen esittelyyn ja perusteluihin pitää kiinnittää erityisen paljon huomiota.

Mallit rakennetaan pääsääntöisesti fokuksesta käsin, eikä niiden ole tarkoituskaan selittää yrityksen koko toimintaa. Kukin malli käsittää yleensä yhden A4-sivun. Useat mallit ovat hahmottuneet jo haastattelun purkuvaiheessa. Hyvä malli on ytimekäs ja kuvaava. Mallien rakennusvaiheessa niitä yleensä kannattaa tarkentaa ja parannella sekä rakentaa uusia. Lisämallien rakentelu on erityisen tarpeen tilanteessa, jolloin yhteisten pelisääntöjen puuttuminen ja satunnaisuus tekevät myös mallista sekavia. Selkeän ja loogisen mallin rakentaminen usein selkeyttää tilannetta ja luo pohjaa kehittämiselle.

Ensimmäiseksi työstettävä työn malli on usein kooste. Kooste on yleistason selvitys, jossa esitetään, mistä työssä on kysymys: mitä tehdään, kuka tekee ja miten. Siinä kerrotaan selväsanaisesti, mitkä tuotteet, asiakkaat, palvelut, työkäytännöt, ihmiset, osastot ja työkalut liittyvät fokuksessa olevaan kokonaisuuteen. Sen alle tai taakse lisätään tarvittava määrä muita työn malleja lisäselvitykseksi. Mallien joukkoon kannattaa myös lisätä prosessikuvauksia, joissa näkyvät esimerkiksi säröt ja jotka korostavat epäselviä kohtia. Varsin usein kannattaa laatia useita prosessikuvauksia. Niitä kannattaa laatia useasta näkökulmasta, erityisesti jos pelkästään fokuksen kautta ei löydy selkeää punaista lankaa. Jotkin mallit pureutuvat fokukseen tai sen osaan muita tiukemmasta näkökulmasta. Lisäselvitykset voivat myös korostaa esimerkiksi säröjä tai onnistumisia ja kiitoksia tai avata kiinnostavia arjen ratkaisuja.

Mallien piirtely ei ole aina suoraviivaista. Ensimmäinen malli ei yleensä onnistu joko teknisesti tai ajatuksellisesti. Usein käy niin, että yksi näkökulma, esimerkiksi asiakaspalveluprosessi, ei avaa mitään uutta, mutta esimerkiksi tiedonkulun prosessi avaa. Hyvänä sääntönä voidaan pitää sitä, että hyvä malli on kohtuullisen selkeä myös katsella.

Mallien ei tarvitse olla mapitettavia dokumentteja. Ilmaiskeinosta ja tallennevälineestä riippumatta tärkeää kuitenkin on, että työn malleista ilmenevät fokukseen liittyvät työt ja tehtävät sekä se, miten työtä tehdään,

missä vaiheessa tietoa tarvitaan, sekä perusteltuja näkemyksiä siitä, millaisia esteitä käytännön työn jouhevalle etenemiselle on. Joskus kannattaa mallintaa työvaiheiden erilaiset painoarvot: niiden vaatima työmäärä ja työntekijämäärä. Toisinaan kannattaa mallintaa myös työvaiheiden merkittävyys. Voidaanko jokin vaihe jättää väliin tai tehdä kevyemmin ja silti päästä tyydyttävällä tavalla prosessin loppuun? Toimiiks-menetelmän työn malli -kansiossa voi olla monenlaisia elementtejä. Joissain tapauksissa niistä jokainen riittäisi itsenäisesti mallintamaan fokuksen kohteena olevaa työtä. Mukana voi olla myös muunlaisia kuvauksia. Liitteen 3 kaltainen kooste on hyvä vaihtoehto esim. aloitussivuksi.

Kiitosten ja säröjen mallintamisen muotoja voi olla monia. Joskus työprosesseissa on havaittavissa kiitoksia ja säröjä erityisesti organisaatioiden taitekohdissa. Tuolloin prosessit ja organisaatiot kannattaa ristiintaulukoida kiitosten ja säröjen kanssa. Organisaatoraja kannattaa ymmärtää hyvin laajasti. Joskus organisaatoraja saattaa olla samassa tilassa toimivan kahden yrityksen tai tuotemerkin välinen. Se voi olla myös kahden tai useamman työtiimin välinen tai esimerkiksi työtilojen välinen raja. Mikä tahansa asia, joka erottaa ”me” ja ”muut” voidaan tulkita organisaatorajaksi. Kuviossa 4 on tarkasteltu säröjä, kiitoksia ja liipaisimia tästä näkökulmasta.

	KIIITOKSET	SÄRÖT
Prosessit (voi eritellä tarkemmin, esim. tiedonkulku)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miten ”ihmepelastuksia” tulee? ▪ Missä onnistutaan aina, varmasti ja rutiinilla? ▪ Välittyvätkö kiitokset organisaatiossa eteenpäin? ▪ Miten yhteneviä virallinen prosessikuvaus ja toteutuva työ ovat? ▪ Miten perusteellisesti kaikki prosessit ja niihin liittyvät alaprosessit on kuvattu? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missä on paljon säröjä? ▪ Onko asioita, jotka eivät toimi koskaan? ▪ Miten prosessin säröihin kumppaniorganisaatiossa reagoidaan? ▪ Mitkä asiat vaativat kohtuutonta venymistä? ▪ Missä näkyy kangertelua? ▪ Mitkä prosessin osat tai tilanteet vaativat ihmepelastuksia? ▪ Mitä puutteita prosessien kuvauksissa on?
Organisaatiot (voi eritellä tarkemmin esim. keittiö + sali + myyntipalvelu)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitä positiivisia asioita on aistittavissa, miten ne ilmenevät? ▪ Mistä iloitaan? ▪ Mistä syntyy me-henki? ▪ Tähän voi kirjata myös kulttuurillisia asioita, jos ne ovat ilmeisiä ja relevantteja. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitä negatiivisia asioita on aistittavissa, miten ne ilmenevät? ▪ Mitä syitä niille esitetään? ▪ Miten paljon esiintyy syytelyä? Löytyykö tälle selitystä työjärjestelmästä? ▪ Onko toiminnassa jotain, joka luo tai ruokkii kuppikuntaisuutta? ▪ Tähän voi kirjata myös kulttuurillisia asioita, jos ne ovat ilmeisiä ja relevantteja.

Kuvio 4. Organisaatorajat ja prosessit, säröjen ja kiitosten näkökulmasta.

- Joskus liipaisimet aiheuttavat säännönmukaisesti särön. On mahdollista, että tuolloin yhdessä osamallissa voisi korostaa liipaisimia ja selittää, miten särö ilmenee niiden yhteydessä ja miksi.
- Säröt ja kiitokset voidaan liittää prosessikuvauksen oheen tukemaan työvaiheiden kautta tehtävää tarkastelua. Myyntipalvelun tilannetta esittää liite 4, johon on kirjattu säröjä ja niihin liittyviä kiitoksia.

Työvaiheista käsin voi rakentaa monenlaisia malleja. Jos etsitään esimerkiksi pullonkauloja, työvaiheisiin voi lisätä merkintöjä siitä, miten kauan yhden työvaiheen tekemiseen menee tai kuinka monta työntekijää se vaatii tullakseen tehdyksi. Työvaiheisiin voi liittää viittauksia myös tilaan. Esimerkiksi jos työvaihe X ja työvaihe Y tarvitsevat saman tilan ja haittaavat sitä kautta toinen toistaan, tämä kannattaa kuvata. Toisaalta jos peräkkäiset tai muuten toisistaan riippuvat työvaiheet vaativat liikkumista tilassa, siitäkin kannattaa (riippuu jälleen fokuksesta) rakentaa malli. Toisaalta on myös mahdollista, että työvaiheilla ei ole muuta yhteyttä kuin työntekijä, joka jakaa aikaansa kahdelle työvaiheelle tai prosessille. Työvaiheita kuvaaviin malleihin voi lisätä haastateltavien näkemyksiä ja viihkeitä näkymättömästä osasta työtä, esimerkiksi puhekuplina.

- Hyvä manuaali tai prosessikuvaus antaa hyvän pohjan muistiinpanoille ja työvaiheita kuvaaville malleille. Samaan yhteyteen voi kirjoittaa myös muita huomioita. Valmiiseen pohjaan voi kirjoittaa myös merkintöjä, jos työntekijä säännönmukaisesti vaihtuu tai voi vaihtua työvaiheiden välillä.
- Jos peräkkäiset työvaiheet vaativat edetäkseen myös tiedonkulkua, sekin voi olla hyvä kirjata malliin. Kuvio 5 antaa esimerkin.
- Omaa symboliikkaa voi kehittää (tikku-ukkoja, hymynaamoja jne.). Tärkeää on, että projektiin osallistuvat ymmärtävät toisiaan.

Työnvirran näkökulmasta laaditut mallit kiinnittävät huomion muun muassa eri työvaiheiden rytmitykseen ja virtaa tukevaan tiedonkulkuun. Toiminnan kannalta haasteellisimpia ovat tilanteet, jossa työvaihe organisaation yhdessä osassa vaaditaan valmiiksi, ennen kuin seuraava työvaihe toisaalla voi käynnistyä. Näitä ristikkäisiä riippuvuuksia kannattaa ottaa mallin keskiöön, erityisesti jos työvirrassa on aistittavissa säröilyä, ihmepelellyksiä tai ilmeistä vaaraa niihin.

Työnvirta- ja työvaihemallit ovat yleensä toisiaan tukevia. Työnvirtamallia saattaa olla mahdoton tai jopa hyödytöntä tehdä ilman viittausta työvaiheisiin. Työnvirran malli on yleensä sellainen, jossa tehdään näkyväksi työvaiheiden keskinäiset riippuvuudet ja tiedonkulun tarpeet.

Asiakaspalvelun rajapinnan tapahtumat ja taustaprosessit etenevät usein omalla logiikallaan, mutta silti toinen toistaan rytmittäen. Mallissa saattaa olla hyödyllistä etsiä ja korostaa erityisesti rytmitysriippuvaisuuksia eli sitä, että palvelu- tai taustaprosessin pitää edetä toisaalla, jotta tarkasteltava prosessi pääsee eteenpäin. Joskus saattaa olla hyödyllistä merkitä taustaprosessiksi kaikki muut paitsi juuri kyseisessä mallissa fokuksessa oleva asia.

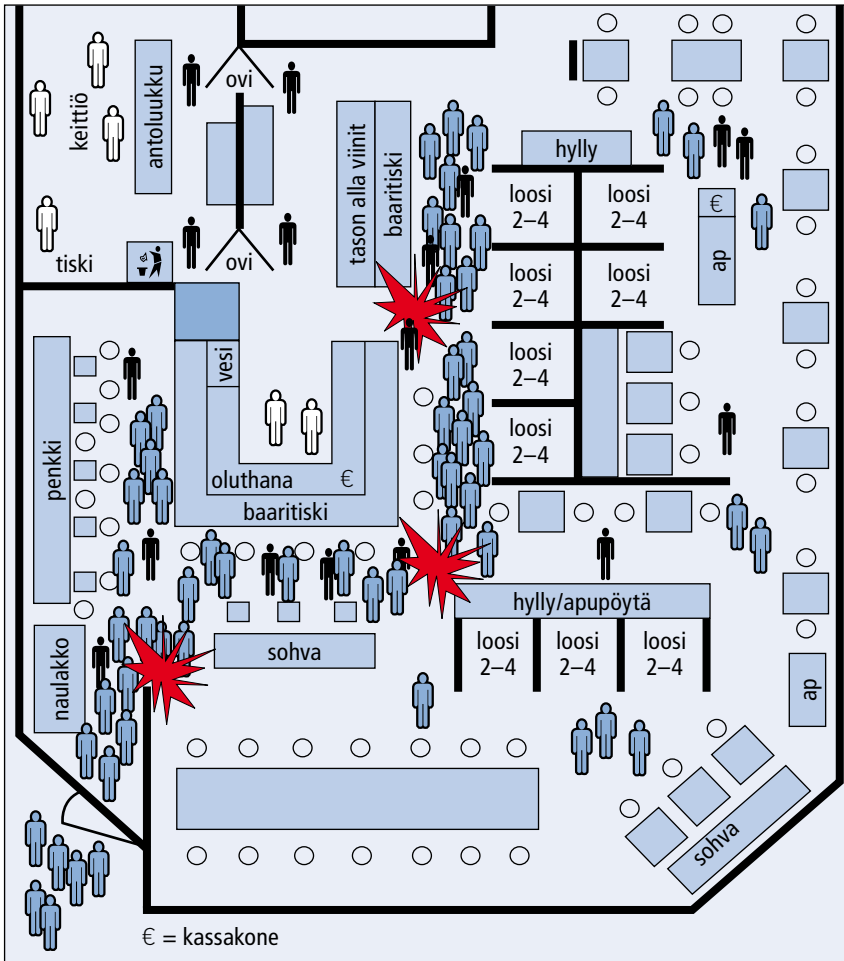
Karkeakin piirros saattaa olla hyvä vaihtoehto malliksi. Karkeahko piirrosmalli on todennäköinen sivutuotos erityisesti silloin, kun se syntyy visualisoimaan puhetta. Tuolloin oleellisinta ei ole piirroksen ulkoasu vaan se, että kaikki ymmärtävät keskeisen ongelmakohdan.

Työympäristöstä puhuttaessa fyysinen tila on usein oleellinen tekijä, mutta työympäristö voi olla myös virtuaalitala, ulkotila tai näiden yhdistelmä. Kuvat eri tilatyyppejen, kuten palvelu-, itsepalvelu- ja taustaprosessitilan, välisestä liikenteestä voivat olla tarpeen. Liikenteen luonne, kuten tieto, työntekijät, asiakkaat tai tavara, kannattaa yleensä eritellä. Myös liikenteen massiivisuus saattaa kaivata täsmennystä. Toisinaan työympäristökuvauksessa fokus on esimerkiksi varastoissa, jolloin esimerkiksi hyllytilan käyttö vaatii toisenlaisia kuvaustapoja.

Työympäristöä kuvattaessa malleina voivat olla esimerkiksi

- kuvat virtuaalisen tilan, sisätilojen (liiketila) ja ulkotilojen (esim. terassi tms.) välisestä liikenteestä tai tiedonkulusta
- kuvat varastotiloista, numeroperusteisia selvityksiä (esim. myydyimmät tuotteet), varastotilan käytöstä ja haastatteluun perustuvia selvityksiä varastoinnin tarpeesta
- kuvat pohjapiirroksiin piirretystä liikkeestä ja törmäyskohdista.

Kiireisimpinä hetkinä asiakaspalvelutila ruuhkautuu. Toisinaan henkilökunta, eri organisaatio- ja toimijatasot, törmäilee toisiinsa asiakaspalveluprosessin edetessä. Asiakaspalvelutilan erityisyys on, että myös asiakkaiden liikkuminen on otettava huomioon ja se vaikuttaa työskentelyyn. Asiakkaat joutuvat myös toistensa tielle. Ruuhkautuminen kertoo usein kapasiteetin puutteesta ja kulkureittien ahtaudesta. Toisinaan ongelma on vain sattunainen, toisinaan ongelma tulee vastaan päivittäin. Törmäilyt voivat pahimmillaan aiheuttaa vaaratilanteita, jossa vaarassa ovat asiakaskokemuksen lisäksi ihmisten terveys, fyysiset esineet ja rakennettu ympäristö. Törmäilyä ja ruuhkautumista voi kuvata vaikka kuvion 5 kaltaisesti. Kuviossa kuvataan, miten henkilökunta törmäilee toisiinsa keittiön ovilla ja työpisteillä. Asiakkaat ovat toistensa tiellä ovella ja naulakoilla. He ovat lisäksi henkilökunnan tiellä baarin nurkalla ja ovella. Kuvassa eri organisaatio- tai toimijatasot on kuvattu erivärisillä ihmishahmoilla.



Kuvio 5: Esimerkki ruuhkautumisen ja törmäilyn kuvaamisesta. Tähdet kuvaavat törmäilyä.

Arjen ratkaisut tunnistaa usein jo nimestä. Sana on arkinen ja tavanomainen alalla tai kyseisessä työpaikassa työskenteleville, mutta outo muille. Ravintola-alalla orderin lisäksi esimerkiksi ”plassi” on tyypillinen arjen ratkaisu. Plassi on pöytien kapasiteettihallinnan keskeinen operatiivinen työkalu. Se on myös tapa varmistaa, että kaikilla pöydän varanneilla asiakkailla on varmasti pöytä ja että erikoistoiveiden ja ordereiden olemassaolo muistetaan.

Arjen ratkaisuita mallinnettaessa kannattaa ottaa yhdestä tai useammasta samaan tarkoitukseen tehdystä arjen ratkaisusta kopiot ja selitykset, miten niitä käytetään ja miksi ne ovat olemassa.

Työkulttuurin kuvaaminen ei yleensä kannata Toimiiksin puitteissa. Jos tämä kuitenkin koetaan tarpeelliseksi, aiheesta kannattaisi ehkä kirjoittaa vapaata tekstiä. Jollei Toimiiks-tiimillä ole poikkeuksellista pä-

tevyyttä arvioida kulttuurisia asioita ja jos puhutaan sormituntumasta, lyhyt selonteko riittänee. Tekstiä kannattaa tuottaa, jos paljastui jotain täysin yllättävää, hienoa tai arveluttavaa arvoihin, moraaliin tms. liittyvää. Toisaalta kannattaa nähdä yrityksen julistetasonen arvomaailma kuten visio, missio ja arvot sekä todellisuus rinnan. Erityisesti, jos on aistittavassa suuri ristiriita julistusten ja todellisuuden välillä aiheesta voisi laatia esityksen (esim. miellekartan).

4.2 Esittele ja hyväksytä työn malli

Jos joku ulkopuolinen on tehnyt Toimiiks-haastattelut ja mallit, valmis malli pitää esitellä yrityksen avainhenkilöille ja mahdollisesti myös osalle työntekijöistä. Viimeistään nyt myös kaikkien kehittämistyöhön osallistuvien pitää nähdä ja hyväksyä malli. Yhteisymmärrys on luotu kertaalleen jo haastatteluvaiheessa, mutta nyt se pitää luoda uudelleen. Jos yhteisymmärrystä työn mallista ei ole, kehittämisehdotuksen laadinta on vaikeaa ja kehittämistoimenpiteiden tekeminen ja muutosten jalkauttaminen jopa mahdotonta.

Jokainen tapaus on erilainen, joten täsmällistä ohjeistusta on vaikea antaa, mutta seuraavia askeleita seuraamalla päätyy yleensä hyvään tulokseen.

- Jos haastattelijat ovat koostaneet mallin ilman kehittämistiimiä tai avainhenkilöitä, he käyvät sen läpi kehittämistiimin kanssa. Tavoitteena on yhteisymmärrys.
- Malli esitellään myös kohdeyrityksen avainhenkilöille. Jos malli otetaan vastaan kovin ristiriitaisesti, eteneminen voi olla haastavaa. Tuolloin pitää olla tarkkana. Jos mallissa näkyy käytännön työn ilmiöitä, joiden olemassaoloa yritysjohto pitää epäsuotavina, se on eri asia kuin olla itse mallista eri mieltä.
- Tavoite onkin esitellä malli ja mahdollisesti saada lisäkommentteja alkavan kehittämistyön tueksi.
- Huomaavatko kehittämistiimin jäsenet seikkoja, jotka vaativat tarkentamista?
- Mitkä asiat yritysjohto näkee mallissa ja erityisesti sen säröissä hälyttävimpinä?
- Mitkä asiat työntekijät kokevat turhauttavimpina ja tehottomimpina?
- Mitkä asiat sujuvat ja mistä tulee kiitosta? Ollaanko näistä samaa mieltä?
- Mitkä työntekoon liittyvät asiat suuttavat ja aiheuttavat tunnepitoisia negatiivisia reaktioita fokuksen puitteissa tai reuna-alueella?

- Ja ennen kaikkea yksimielisyys siitä, mitkä ovat syyt sujumattomuuteen tai mitkä tekijät mahdollistavat onnistumiset?

Mallin hyväksyntä kulminoituu mahdollisten kehittämiskohteiden (K1-n) listaamiseen. Ravintolan myyntipalvelun tapauksessa ne saattaisivat olla myyntipalvelua tukevan ohjelmiston hankkiminen (K1), työnjaon selkeyttäminen (K2), asiakkaille menevän myyntiohjeistuksen täsmentäminen ja siihen liittyvien työkäytäntöjen standardisoiminen (K3). Myös myyntimateriaaliin liittyvät käytännöt kaivannevat kehittämistä (K4). Kohteet liittyvät toisiinsa, ja jo tässä vaiheessa on aavistettavissa, että niiden toteuttaminen vaatii erilaisia resursseja ja toimenpiteitä.

5

Kehitä

■ Nyt on laadittuna työn malleja halutusta fokuksesta, ja mallit on esitetty niin, että kaikki ymmärtävät ne. Ollaan yhtä mieltä siitä, mistä työstä on kysymys ja miten se tehdään. Osalliset ovat toivottavasti myös samaa mieltä siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi, mitkä ovat syyt ja kipukohdat ja mitä säilytetään, mitä muutetaan, mistä asioista halutaan päästä eroon. Yhteinen käsitys työkäytännöistä muodostaa pohjan kehittämistyölle.

Joskus pelkästään Toimiiks-haastatteluiden läpivienti saa aikaan riittävän liikkeen tilanteen korjaamiseksi. Kun haastateltavilta kysytään työskentelyn lomassa miksi ja miten, he joutuvat miettimään ja toisinaan samalla huomaavat, että asiat voidaan tehdä toisinkin. Kun organisaatio on hyvin pieni ja yrittäjät ovat mukana operatiivisessa työssä, Toimiiks-konsultti voi luulla tulevansa kehittämispalaveriin mutta päätyykin vain kommentoimaan tapahtunutta muutosta. Myös mallien piirtely saattaa riittää kehittämisen alkuun saattamiseksi.

Toimiiks-projektin myötä laaditut mallit ovat monella tavoin prosessin välituotoksia. Välituotoksia ovat myös tarkentuneet ja asioita useasta näkökulmasta tarkastelevat prosessikuvaukset. Saattaa olla, että hyvä mallinnus itsessään selkeyttää tilannetta ja inspiroi käytännön muutoksiin. Joskus malleja piirrettäessä huomataan, että jokin asia, kuten työvaihe tai ohjeistus, puuttuu. Tuon jälkeen puuttuvan asian lisääminen voi olla hyvinkin helppoa, jolloin raskaampaan kehittämistyöhön ei ole aihetta.

Hyvin usein yhteinen mallien piirtely- ja mietintäsessio riittää ja palveluyritys saa jo malleista riittävästi eväitä työkäytäntöjen ja toiminnan kehittämiseksi. Jos tavoitteena on kartoittaa tulevaisuutta varten esimerkiksi uuden yrityksen tarpeisiin aidosti istuvan IT-järjestelmän keskeisiä piirteitä, pelkästään kaikkien tähän liittyvien tarpeiden perusteellinen kuvaus usein riittää. Tarpeet muodostavat ikään kuin ostoslistan myöhemmille toimenpiteille. Jos yritykseen ollaan Toimiiks-prosessin myötä hankkimassa jotain uutta työkäytäntöihin syvällisesti vaikuttavaa tai kallista työkalua, tässä esitetty kehittämisprosessi on syytä käydä tunnollisemmin läpi. Myös jos koetaan tarvetta etsiä ennakkoluulottomimpia ratkaisuja arkisiin pulmiin, koko Toimiiks-prosessin läpikäynnistä on hyötyä.

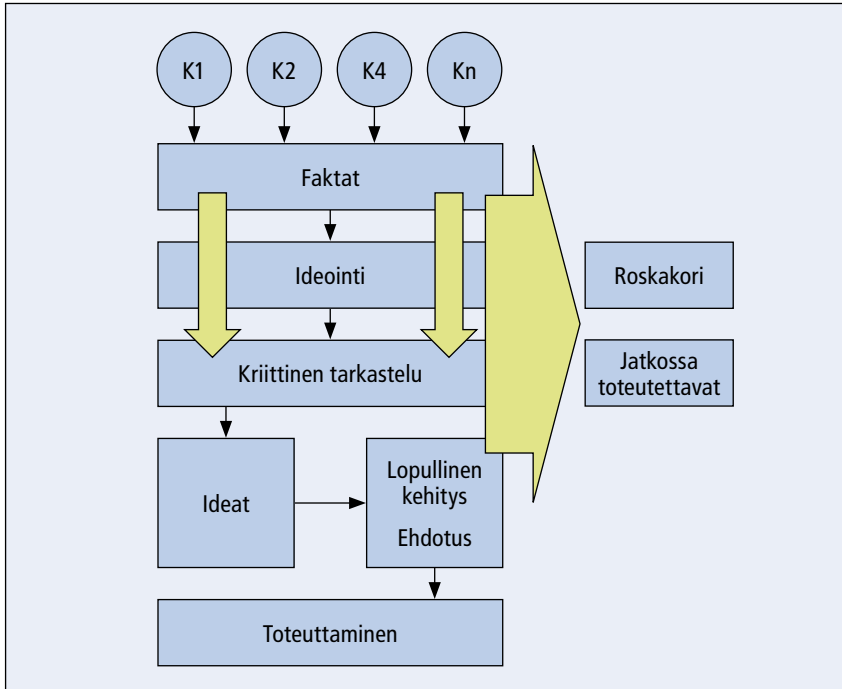
Suuressa muutoksessa tietoa kehityksen pohjaksi voi hankkia monella tavalla ja erilaisista näkökulmista. Tuolloin käytännön työn ymmärtävä tarkastelu, kuten Toimiiks-haastattelu, muodostaa ainoastaan yhden näkökulman ja piirretyt työn mallit voivat olla vain osa suurempaa muutokseen valmistavaa tiedonhankintaa ja analyysia. Muutoksessa haasteita on organisaation joka tasolla ja useanlaisia. Näistä käytännön työn ongelmat ovat yleensä helpoimpia ratkaista. Mutta jos näitä ongelmia ei nähdä, ne jäävät piiloon ja aiheuttavat varmasti kitkaa myös muutosprosessissa. Laajassa muutosprosessissa kannattaa pitää mielessä myös se, että asiakasrajapinnan ongelmat vain harvoin johtuvat pelkästään asiakaspalvelijoiden työstä vaan että muun muassa yrityksen liikeidea tai infrastruktuuria koskevat ratkaisut usein kulminoituvat asiakasrajapinnassa.

Täsmälliset kehittämiskohteet ovat valikoituneet askel askeleelta Toimiiks-prosessin edetessä. Fokuksen kautta on jo prosessin alussa otettu kantaa siihen, missä kehittämisen kohde suurin piirtein on. Mallien rakentamisvaiheessa on selvitetty työntekoa ja siihen liittyviä säröjä ja vahvuuksia, ja malleja hyväksyttäessä on otettu kantaa myös siihen, mitkä ovat mahdollisia kehittämiskohteita. Kehittämisvaiheen alussa näistä valikoituneista kehittämiskohteista valitaan tarkasteltavaksi yksi, joskus useampi. Kehittämiskohteesta voidaan luopua tai se voidaan laittaa sivuun missä kehittämisprosessin vaiheessa tahansa ja ottaa tarkasteluun toinen. Esimerkiksi jos tosiasioiden perusteella on nähtävissä, ettei valitulla kehittämiskohteella näyttäisi olevan kovinkaan suurta merkitystä kokonaisuuden kannalta, sen voi laittaa ainakin osittain sivuun. Koko prosessin läpi kannattaa viedä vain niitä kehittämiskohteita, jotka ovat kentältä tehtyjen havaintojen mukaan keskeisiä ja tosiasioiden kautta tarkasteltuna mielekkäitä.

Kehittämisvaiheen tehokkaan etenemisen varmistamiseksi jonkun on oltava vastuussa kehittämisestä. Lähes poikkeuksetta on parempi, että Toimiiks-projektin projektipäällikkö tulee asiakaspalveluyrityksen sisältä ja että projektiryhmällä on johdon tuki ja sitoutuminen. Ulkoinen konsultti pystyy tuottamaan haastatteludataa ja ohjaamaan yrityksen kehittämisryhmän työskentelyä, mutta on syytä kysyä, halutaanko konsultin osallistuvan yrityksen tulevaisuuden linjauksiin kovin syvällisesti. Tämä kysymys on syytä esittää etenkin, jos Toimiiks-projektissa kehitetään isompia työjärjestelmiä, joiden muutokset vaikuttavat laajasti toimintatapoihin ja työkäytäntöihin. Näin on myös siinä tapauksessa, että yrityksessä ollaan tekemässä kalliita investointeja, jotka vaikuttavat toimintaan laajasti. Kehittämisvaihe on sidottava konkreettiseen päätöksentekoon ja ajatukseen muutoksen toteuttamisesta.

5.1 Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyössä on paljon ajattelutyötä, jota kannattaa työstää askel kerrallaan. Jos tätä työtä tehdään tiimissä, palaverin vetäjän tehtävänä on muun muassa pitää huolta siitä, että pysytään aiheessa. Kuvio 6 näyttää kehittämisprosessin askeleet työn mallin laadinnasta eteenpäin.



Kuvio 6. Kehittämisprosessin etenemien. Kehittämiskohde tai siihen liittyvä kehittämisidea voi joutua "roskakoriin" tai "vastaisuuden varalle"-laatikoihin missä prosessin vaiheessa tahansa.

Kehittäminen kannattaa usein jakaa vaiheisiin:

- Valitaan kehittämiskohde, minkä jälkeen seuraa varsinainen kehittämisprosessi.
- Varsinaisessa kehittämisprosessissa tarkistetaan ensin faktat. Tietomäärästä etsitään ja tuodaan esiin asiat, joka ovat relevantteja kyseisen fokuksen kannalta. Faktat ovat asioita, jotka ovat todennettavissa ja kiistattomia.
- Ideointi pitää sitoa käytäntöön. Toimiiks-projektin kehyksissä ideoinnin on turha olla liian korkealentoista, mutta avointa ja optimistista sen on syytä olla.
- Tarkastellaan ideoita kriittisesti tavoitteena erotella toteuttamiskelpoiset ideat muista. Samalla kartoitetaan tunnepitoisia ja kulttuurisidonnaisia esteitä.

- Ennen kuin kehittämishdotukset kirkastuvat, ne pitää vielä tarkistaa faktoja vasten.
- Jos on tarpeen, kierros alkaa alusta. Näin vaihtoehtoiset etenemistavat tulevat kunnolla toisiinsa verratuiksi tai yhden kirkastuneen kehittämishdotuksen vaatimat lisätoimenpiteet mietityiksi.
- Usein yksi valmiiksi mietitty kehittämiskohde nostaa esille toisen. Voi olla, että esiin noussut kehittämiskohde ei edes ollut alkupe- räisessä listassa ja toisinaan se vaatii aivan uuden haastattelukier- roksen läpikäymistä.

Kuviossa 6 esitetystä kehittämisprosessista ero ”vastaisuuden varalle” -laatikon ja roskakorin välillä ei aina ole itsestään selvä. Roskakoriin joutuu pääsääntöisesti ideoita, jotka ovat aidosti epärealistisia, juuri tähän yhteyteen sopimattomia tai vaihtoehtoisia valitulle kehittämissuunnalle. Vastaisuuden varalle -koriin saattavat joutua kehityskohteet ja niihin liittyvät ideat, jotka vaativat suuria muutostöitä ja paljon resursseja. Toimiiks-metodin avulla löytyy usein keinoja parantaa toimintaa helpoin ja halvoin keinoin, joten yleensä ne kannattaa tehdä heti ja jättää muut muutokset tuonnemmaksi. Joskus esimerkiksi jokin laite tai teknologia on uutta ja vasta pilottivaiheessa. Tuolloinkin saattaa olla viisasta siirtää siihen tukeutuvien kehitysideoiden jatkokehittäminen myöhemmäksi.

Jos fokus on suppea, faktat helposti tarkistettavissa ja vaihtoehtoi- sia kehittämiskohteita vähän, koko prosessi voidaan käydä läpi yhdessä workshopissa, mutta toisinaan asioille pitää antaa enemmän aikaa kypsyä. Joskus faktojen etsiminen ja tarkistaminen vie aikaa. Toisaalta useampaan kuin kahteen tapaamiskertaan pitää olla erittäin hyvät perusteet.

5.1.1 Kehittämistyö alkaa faktoista

Jotta kehittäminen pääsee alkuun, sille pitää olla puitteet. Faktat muodostavat nämä puitteet. Faktat ovat tietoja, jotka kertovat yrityksen toiminnasta ja ympäristöstä neutraalisti. Faktoja ovat numerofaktat, kuten päivittäiset myynnit, henkilökunnan määrä, vastaanotetut puhelinoimit, julkisen liikenteen aikataulut tai paikoituskapasiteetti. Faktoja ovat myös asiat, joiden olemassaolo on kiistaton, vaikka niitä ei voisiakaan numeroin todistaa ja niiden pitää olla kenen tahansa varmistettavissa.

- Faktoja ovat asiat, kuten: ”Meillä on 10 kokoaikaista työntekijää ja 4 miljoonan euron liikevaihto.”
- Faktoja eivät ole huhupuheet, kuten: ”Olen kuullut, että alalla käytetään vain osa-aikaisia työntekijöitä.”

- Tulkinta työteosta ja vallitsevista työkäytännöistä voidaan toki esittää myös näkemyksinä ja mielipiteinä, mutta Toimiiks-menetelmää käytettäessä suhtaudutaan dataan perustuviin työn malleihin faktoina.
- Myös laki ja muut toimintaan liittyvät säädökset ovat faktoja, jotka pitää toiminnassa ottaa huomioon.
- Tulevaisuus kiinnostaa enemmän kuin menneisyys. Asiantuntevat ja perustellut ennustukset kannattaa käsitellä faktoina. Esimerkiksi ”Alan kasvun arvellaan hidastuvan 2 %” on asiantuntevasta lähteestä annettuna faktan kaltainen tieto.
- On mahdollista, että faktojen tarkistamisen tarve pysäyttää kehityspalaverin, sillä kaikki faktat eivät yleensä löydy täsmällisinä osallistujien tiedostoista tai muistista.
- Jos asiaan liittyvät faktat ovat monimutkaisia, faktapalaveri muodostaa oman tapahtumansa.
- Tehokaan etenemisen varmistamiseksi onkin hyvä pohtia perusteellisesti, minkälaista faktaa tarvitaan, jotta seuraavalla tapaamiskerralla asiat etenisivät jouhevammin.

Oleellisia ovat ne faktat, jotka liittyvät fokukseen ja sen reuna-alueille. Esimerkiksi työvaatteita pohdittaessa yrityksen kasvutavoitteet, kriittinen piste ja kriittisen pisteen saavuttamiseksi tarvittava volyyymi ovat korkeintaan reuna-alueen faktoja, sen sijaan työn luonne (hygieniasäädökset, käytännöllisyys), trendit, tyypillisten työntekijöiden profiili (naisia/miehiä, nuoria/aikuisia) tai alan tai yrityksen työntekijöiden yleinen profiili (vaihtuvuutta/pysyvyyttä, isoja/pienikokoisia) ovat oleellisia. Osa faktoista löytyy yrityksen tietokannoista (esim. myyntihistoriasta), mutta välillä pitää turvautua toisenlaiseen tiedonhankintaan.

5.1.2 Matalalentoista ideointia

Ideoinnin ja innovatiivisuuden mahdollistamista on käsitelty monessa teoksessa. Jos aiheeseen haluaa perehtyä syvällisemmin, voi lukea esimerkiksi kirjallisuusluettelon ideointioppaita. Toimiiks-menetelmän puitteissa asiaa ei kuitenkaan pidä tehdä liian hankalaksi. Koska kyse on hyvin käytännöllisistä ja maailman mitassa hyvin pienistä asioista, ideointia ei kannata ajatella liian korkealentoisesti. Metodien puitteissa ratkaistaan käytännöllisiä asioita, jotka ovat lähellä työntekoon ja toivottavasti myös ideointiin osallistuvien arkea.

Vaikka ongelmat ja asiat Toimiiks-projektin fokuksessa ovat tietyssä mielessä pieniä, ne ovat kyseisen yrityksen kannalta tärkeitä. Käytän-

nön asiat ovat palvelualan yrityksen kovinta ydintä. Jos nämä käytännön asiat eivät toimi, koko yrityksen toiminta on yleensä tehotonta ja raskas-soutuista. Toimiiks-ideoinnin kuuluukin olla matalalentoista ja kiinni ruohonjuuritasossa.

On makuasia ja myös tilanteesta riippuvaista, tuotetaanko paljon ideoita, joita työstetään eteenpäin, vai pohditaanko ratkaisuja rauhalli-semmin ja tuotetaan yksi tai kaksi laadukasta ideaa ja hiotaan niitä. Oli metodi mikä tahansa, ideointivaiheessa ei pidä olla kriittinen. Jokin ajatus saattaa ensin tuntua typerältä, mutta sen jatkojalostus saattaa tuottaa helmen. Myös aikaisemmin toimimattomiksi todetut ratkaisut saattavat muuttuneessa tilanteessa osoittautua toimiviksi. Myöskään idean esittäjän asema organisaatiossa ei saa olla este. Oleellisinta pitäisi olla se, että kaikki ajatukset saavat mahdollisuuden osoittautua hyviksi ajatuksiksi. Ideapa-laverissa kaikki ideat kannattaa kirjata ylös. Näin niihin voidaan palata, mutta ennen kaikkea kirjalliseen muotoon sovittaminen tekee ideoista helpommin ymmärrettäviä, konkreettisempia ja paremmin jäsenneiltyjä. Kun ideat ja ajatukset kirjoitetaan ylös, se myös antaa niille arvostusta.

Ideat voivat syntyä yksilötyönä tai ryhmässä. Lopputuloksen kannalta on yhdentekevää, mikä on idean alkuperäinen luontiväylä. Yhtenä ryh-mätyön tapana voidaan mainita esimerkiksi aivoriihi, joka parhaimmil-laan tuottaa paljon ennakkoluulottomia ja kehittämiskelpoisia ideoita ja osallistuttaa ihmiset. Mitään laatu- tai henkilökunnan motivointitakeita aivoriihi ei kuitenkaan anna. Usein aivoriihi tuottaa toki paljon, mutta vain laaduttomia ideoita. Yksilötyö voikin toisinaan olla parempi väylä. Joskus pelkkien mallien pyörittäminen ja pohtiminen antaa yhdelle tiimin jäsenistä oivalluksen, jota hän muiden kanssa työstää eteenpäin. Yksilö-työn ongelma taas on, että ilman ryhmädynamiikkaa ideointi saattaa jäädä anniltaan sekä määrällisesti että laadullisesti köyhäksi.

Ideointivaiheessa ideat eivät saa jäädä ilmaan roikkumaan. Jos ne hy-väksytään seuraavalle tasolle, ne pitää jollain tavoin konkretisoida, sitoa arkeen ja käytäntöön. Toimiiks-ideoinnissa puhutaan usein esineistä, kuten työkaluista ja tarvikkeista, mutta usein myös työvaiheesta, työnjaosta ja uudesta ajattelusta henkilökunnan keskuudessa. Ideointi voi tuottaa myös näkemyksiä siitä, mitä kaikkea uusi IT-järjestelmä sisältää.

5.1.3 Kriittistä tarkastelua

Kriittinen ajattelu ja negatiivinen ajattelu eivät ole synonyymeja. Nega-tiivinen ajattelu on usein tunnepitoista, ja se korkeintaan pyritään pu-kemaan analyttiseen asuun. Kaikkeen inhimilliseen ajatteluun sisältyy

tunteita, mutta tärkeää olisi pysyä erottamaan tunteen osuus rakentavasta kritiikistä. Kun ajatellaan kriittisesti, halutaan viedä asioita eteenpäin. Kriittisesti ajatteleva näkee aitoja vaaranpaikkoja ja päämäärähakuisesti haluaa varmistella asioiden toimivuuden. Paras kriittinen ajattelu auttaa pitämään jalat maassa ja karsimaan huonot ja vaikeasti toteutettavat ideat hyvistä ja toteuttamiskelpoisista. Liioiteltu kriittisyys tekee toiminnasta jähmeää ja ylivarovaista.

- Entäs jos -ajattelu on tässä vaiheessa tarpeen. Pahin mahdollinen skenaario ei usein ole kovin todennäköinen, ja yksi kriittisen ajattelun tehtävistä onkin kartoittaa riskejä.
- Mielikuvituksellekin on tilaa. Aikaisemmin on kartoitettu olemassa olevat säröt. Nyt pitäisi nähdä säröjä ja ei-toivottavia asioita, jotka seuraisivat ideoiden toteuttamisesta.
- Tunnepitoista ajattelua pidetään yleensä epäammattimaisena ja turhana. Se on kuitenkin aina läsnä, usein myös relevanttia, ja sellaisena se tuodaan mukaan keskusteluun. Tunnepitoiset seikat on syytä tuoda esille myös siksi, että ääneen lausuttuja tunteita on helpompi työstää kuin niitä, jotka jäävät piiloon. Pelkän Toimiiks-projektin puitteissa näihin kysymyksiin ei valitettavasti päästä kovin hyvin käsiksi.
- Jos kehittämis ehdotus ei ole yrityksen tai ympäröivän kulttuurin mukainen, on vaara, että se on jo tästä syystä toteuttamiskelvoton.

Tuntemus kehittämisen kohteena olevasta työjärjestelmästä on Toimiiks-prosessissa oleellinen kriittisen ajattelun työkalu. Helpottaako suunniteltu muutos työtä vai onko mahdollista, että työnteosta tulee muutoksen myötä ainoastaan erilaista tai pahimmassa tapauksessa jopa hankalampaa? Ideointi pitää muuttaa käytännön työprosessiksi, joka jopa simulaationkaltaisesti tulisi kulkea läpi ja demonstroida, jotta nähtäisiin, millä tavalla se oikeasti toimisi. Samalla pitää miettiä, mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta ei-toivotuilta seurauksilta vältyttäisiin.

Ainakin seuraavat asiat tulisi tässä yhteydessä käydä läpi.

- **Ollaanko muuttamassa asioita vain muutoksen vuoksi?** Muutos aiheuttaa aina kitkaa organisaatiossa. Muutoksilla on myös tapana epäonnistua. Parantaako suunniteltu muutos asioita vai onko se vain toinen, yhtä hyvä tai muodikkaampi tapa tehdä asioita?
- **Tiedetäänkö, miten tarkasteltava ja muutettava työjärjestelmä (tai sen osa) linkittyy kokonaisuuteen?** Työjärjestelmä on systeemi. Kun yksi asia muuttuu, muutoksia tapahtuu tai ne tulevat mahdollisiksi myös muualla. Jos muutos vapauttaa esimerkiksi fyy-

sistä tilaa, vapautunut tila saattaa löytää uuden käyttötarkoituksen ja helpottaa aivan muita prosesseja.

- **Miten muutos vaikuttaa** asiakaskokemukseen? Ymmärrys asiakkaana olemisesta ja asiakkaan kokemuksista auttaa tässä. Asiakkaiden käyttäytymisestä on olemassa myös tutkimuksia kriittisen ajattelun avuksi. Lisäksi aiheesta on yrityksessä usein hiljaista tietoa. Kannustavat ja hienovaraisesti ohjaavat keinot halutun asiakaskokemuksen varmistamiseksi ovat usein tarpeen.
- Tarvitseeko ratkaisuehdotus **fyysistä tilaa** ja onko sitä? Vapautuuko tilaa toisaalla, jos idea toteutetaan?
- Vaatiiko idea toteutuessaan henkilökunnan kouluttamista vai ainoastaan uusien työkäytäntöjen omaksumista? Tämä on hyvä muistaa, sillä näillä asioilla on erilainen hintalappu.
- **Tietokoneohjelmilla ja teknologialla** on taipumus aiheuttaa ongelmia muualla työjärjestelmässä, jos niitä hankitaan ja otetaan käyttöön miettimättä, millä tavoin teknologia liittyy kaikkeen muuhun. Pohdinnan voi aloittaa miettimällä, vaatiiko uusi ohjelmisto uuden laitteiston. Onko yrityksellä jo ennestään ohjelmia, jotka eivät kommunikoi keskenään? Kuinka todennäköistä on, että hankinta olisi vain yksi lisä tähän listaan? Kannattaisiko olemassa olevia ohjelmia muokata niin, että ne kommunikoisivat keskenään ennen kuin hankitaan lisää ohjelmia?
- **Hintalaput.** Kaikilla muutoksilla on hinta. Se koostuu laitteiden, työvälineiden, esineiden yms. hankintahinnan lisäksi monesta muustakin asiasta: vaadittavista muutostöistä (tilassa yms.), uusien laitteiden yms. ylläpidosta, henkilökunnan kouluttamisesta, muutoksen aiheuttamasta yleisestä kitkasta jne. Miten paljon ja miten nopeasti – hyvin varovasti ja kriittisesti arvioituna – sijoitus tulee takaisin?
- **Pientäkin muutosta pitää johtaa.** Tähän tarvitaan osaamista ja tahtotilaa kohdeyrityksessä.

Kriittisen seulan läpäisseet ideat pitää testata suhteessa yrityksen kulttuuriin. Voi olla hyvä ajatus käydä läpi kaikki esiin tulevat tunnepitoiset reaktiot ideoita kohtaan. Tunnepitoisia reaktioita voi olla itse kehittämistiimin jäsenillä, mutta niitä on myös kohdeyrityksen työntekijöillä, jos muutos toteutetaan. Tunteita vastaan on vaikea työskennellä. Kun asiat on sanottu julki, on helpompi hahmottaa, mistä tilanteesta on todella kysymys. Tunteita ja kulttuurisidonnaisia asioita voidaan muuttaa, joskin Toimiiks-projektin puitteissa yleensä riittää, että kulttuuriset ja tunnesidonnaiset karikot nähdään.

Valmiit tai melkein valmiit ideat on hyödyllistä tarkistaa faktoja vasten ja varmistaa, että kaikki niihin liittyvät asiat on varmasti huomattu. Joskus ideointivaiheessa unohdetaan perustavanlaatuiset faktat. Usein uusia faktoja, esimerkiksi lakiin liittyviä, pitää kehitysehdotuksen tarkentuessa etsiä ja varmistaa. Näin varmistetaan, että ideoinnin tulos on aidosti toteuttamiskelpoinen. Tarkastettavana ovat kasvutoiveet ja kapasiteetti, budjetti ja kriittinen piste, tuotevalikoima ja ylläpitokulut, lait ja asetukset yms. Tavoiteltavaa on, että toteuttamiskelpoisen kehittämisidean mukaiset toimet ovat esimerkiksi oikean kokoisia kohdeyrityksen tarpeisiin ja että ne ovat lainmukaisia ja täyttävät muiden säädösten, kuten luvattujen tai tavoiteltavien laatustandardien, tekniset vaatimukset.

5.2 Kehitysehdotus kirkastuu

Kohdeyrityksen johto tekee lopulliset päätökset kehittämis ehdotuksen hyväksymisestä. Ehdotuksen toimeenpano on täysin kohdeyrityksen vastuulla, eikä Toimiiks-manuaalissa ei oteta kantaa siihen, miten toimeenpano tapahtuu.

Jos kehittämisprosessissa halutaan käydä useita erilaisia kehittämis ehdotuksia rinnakkain, kehittämis palaveri on luonnollisesti enemmän. Osa kehittämis ehdotuksista tuottaa kohtuullisen edullisia ja nopeasti toteutettavia ratkaisuja, osa vaatii suurempia hankintoja ja jopa isoja tilajärjestelyjä muokkaavia remontteja. Paras tilanne tietysti on, että pieni ja edullisesti tehtävä muutos tuottaa suuren edun. Yleensä tilanne ei kuitenkaan ole näin onnellinen. Halvat, helpot ja nopeasti toteutettavat muutokset ja kalliita, isoja hankintoja sekä tilan muokkaamista vaativat kehittämis ehdotukset eivät tietenkään sulje toisiaan pois. Helposti tehtävät muutokset kannattaa yleensä aina tehdä, samoin kuin liiketoiminnan kannalta kriittiset muutokset. Usein isot kehityshankkeet voi jättää tuonnemmaksi tai esimerkiksi odottamaan lisäselvityksiä. Toisinaan kehittämis ehdotukset kilpailevat keskenään. Kilpailevien kehitysehdotusten toteuttamishintaa, ominaisuuksia, mahdollisuuksia ja rajoitteita kannattaa vertailla. Tavoitteena on saada aikaiseksi konkreettinen kehittämis ehdotus tai vaihtoehtoisia kehittämis ehdotuksia.

On täysin tilanteesta kiinni, miten perusteellinen Toimiiks-kehittämis ehdotus on. Suppeimmillaan kehittämis ehdotus on esimerkiksi uusi prosessikaavio, uusien työkäytäntöjen tavoitetila tai ehdotus uudesta työnojoasta. Jos projekti on pieni, yksi hyvin perusteltu ehdotus yleensä riittää. Projektin ja muutosehdotuksen kasvaessa kannattaa esittää ainakin pari vaihtoehtoista etenemistietä. Mikä tahansa lopullinen kehittämis eho-

tus onkaan, osaamista työkäytännöistä, työnteon arjesta ja tarpeista ei saa unohtaa, vaan ymmärrys siitä pitää säilyttää suunnittelun keskiössä prosessin loppuun saakka.

Laajimmillaan kehittämis ehdotus on hyvin täsmällinen, lähinnä vain päätöksentekoa ja toimeenpanoa vailla. Täsmällisen kehittämis ehdotuksen laadintaan kuluu monta työtuntia, mutta useimmiten tämä kannattaa. Jos kehittämis ehdotus on yrityksen kokoon ja resursseihin nähden realistinen, konkreettinen ja hyvin perusteltu, on varsin todennäköistä, että Toimiiks-prosessi todella saatetaan loppuun ja muutokset viedään käytäntöön.

Laajassa kehittämis ehdotuksessa tulisi käsitellä muun muassa näitä asioita:

- Muutoksen tarkka kuvaus (Miten työkäytännöt muuttuvat, entä prosessit?)
- Mahdollisesti työn malleja uuden tilanteen kuvaamiseksi perusteluineen
- Kustannukset (esim. laitteistojen ja ohjelmistojen asennukset ja koulutuskustannukset, ylläpitokustannukset)
- Vaikutus asiakaspalveluun muutosta läpi vietäessä ja sen jälkeen
- Miten muutoksen toteuttaminen (esim. liikkeen sulkeminen määräajaksi) vaikuttaa päivittäiseen toimintaan?
- Miten muutos vaikuttaa asiakaspalvelun taustaprosesseihin?
- Mitä parannuksia muutos tuo aiempaan tilanteeseen verrattuna?
- Sisältyykö muutoksen toteuttamiseen riskejä? Miten merkittäviä riskit ovat?
- Henkilökunnan koulutustarve muutosta toteutettaessa
- Millä tavoin parannukset ovat perusteltavissa (esim. asiakaspalvelun laatu, tehokkuus, liiketoiminnan kannattavuus)?
- Onko saavutetulla laadunparannuksella todellista arvoa asiakkaalle?
- Mihin tehokkuuden parantuminen perustuu tai miten se ilmenee? Tehokkuuden parantamista kannattaa kuvata numeroin.

Toimiiks-prosessin tavoitteena on kehittää työkäytäntöjä. Toimiiksin avulla työkäytännöt on tehty näkyviksi, mutta käytäntöjen muuttuminen kehittämistyön myötä ei ole itsestäänselvyys. Työkäytännöt epäilemättä muuttuvat, kun työnjakoa tarkennetaan, tilaa muokataan tai uusia työkaluja hankitaan. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että mikään muutos ei suju ilman aktiivista johtamista. Muutosjohtamisen käytännön keinot pitää löytyä itse kohdeyrityksestä. Jos halutaan varmistaa, että muutoksen suunta on oikea, voidaan tehdä esimerkiksi uusi Toimiiks-haastattelukierros.

Uusien toimintatapojen omaksumisessa auttaa usein se, että vanha tapa tehdään mahdottomaksi. Keino on hyvä, mutta tuolloin pitää varmistaa, että uusi tapa toimii käytännössä. Jos yrityskulttuurissa on asioita, joita pitää muuttaa, käytännön työn järjestelyt ovat vain yksi keino muutoksen saavuttamisessa. Kulttuurin muutokset vaativat yleensä Toimiiks-metodia monipuolisempaa työkalupakkia ja paljon aikaa onnistuakseen.

Kirjallisuutta

Contextual Design

- Beyer, H. & Holtzblatt, K. 1998. Contextual Design – Defining Customer-Centered Systems. Morgan Kaufmann Publishers. San Francisco, USA.
- Holtzblatt, K., Burns Wendell, J. & Wood, S. 2005. Rapid Contextual Design, A how to guide to key techniques for User Centered Design. Morgan Kaufmann Publishers. San Francisco, USA.

Ideointi ja ajattelu

- Higgins, J. M. 2006. 101 creative problem solving techniques. The handbook of new ideas for business. New Management. Florida, USA.
- Reunanen, J. 2007. Ideointiopas – käsitteellisestä ajattelusta käytännön ideointiin. Pilot- kustannus.

Ohjeita muutoksen johtamiseen

- Cummings, T.G. & Worley, C.G. 2008. Organization Development and Change. South-Western Cengage Learning. Mason. OH. USA. 9th edition.
- Esim. Changemanagement -portaali. <http://www.change-management-toolbook.com/>

Muita aiheeseen liittyviä teoksia

- Bitner, M. J. 1992. Servicescapes. The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. Journal of Marketing, vol 56 no 2. s. 57–71.
- Bitner, M. J., Booms, Bernard H. & Mohr, L. A. 1994. Critical service encounters: The employee's viewpoint. Journal of Marketing, vol 58 no 4. s. 95–107
- Hammad, A., Zhang, C., Al-Hussein, M. & Cardinal, G. 2007. Equipment workspace analysis in infrastructure projects. Canadian Journal of Civil Engineering, 34, 10. s. 1247–1256.

Liite 1.

Ote haastattelusta litteroituna. Tässä näkyy työn sirpaleisuus ja ad hoc -tilanteiden määrä. Rivien välistä on luettavissa myös liikettä tilassa (ympäristö) ja liittymiä muihin prosesseihin.

Ote haastattelusta. Tapaus myyntipalvelu, ravintola C:

T: työntekijä, H: Haastattelija, K: keittiöpäällikkö

T: *avaa s-postin ja rupeaa selaamaan posteja, mutta ei kirjoita mitään ylös.*

H: Miksi et kirjoita ylös mitään?

T: Ensin haluan etsiä täältä varaukset, jotka ovat tälle päivälle, jotta saan ne heti eteenpäin. Asiakkaat tarvitsevat vastauksen ja henkilökunta myös

H: Etsitkö sinä ne aina selaamalla?

T: Kyllä vain, tänään näitä on vain tosi paljon kun en eilen ehtinyt näitä purkamaan, enkä sitä edellisenäkään päivän kuin aamulla (S)

pysähtyy yhden postin kohdalle ja lukee sitä

H: Onko tuo varaus tälle päivälle?

T: Ei

H: Onko se erityisen tärkeä?

T: joo, tämä on yksi iso tilaisuus, jonka deadline oli tänään. Kirjoitankin tästä kohta orderin.

H: Anteeksi minkä? Mikä on orderi?

T: Asiakkaan etukäteen tekemä tilaus.

H: Selitätkö vielä miksi se pitää saada tänään?

Näitä on kuusikymmentä henkeä. Pitää päättää paljonko muita varauksia otetaan, katsoa, että on henkilökuntaa ja keittiön pitää päästä tilailemaan raaka-aineita.

Tämä on jo parin viikon päästä, joten pitäisi saada vikkelästi eteenpäin(!). Teen sen kohta. *Kirjoittaa itselleen muistilapun, jonka laittaa varauskirjan sisäkanteen*

H: Miksi laitat sen noin?

T: pysyy paremmin tallessa *jatkaa postien selaamista ja pysähtyy yhden kohdalle* Oho!

H: Mikä siinä on noin yllättävää?

T: Varaus tälle päivälle. Näitä onkin kymmenen, luulen, että meidän pitää järjestellä pöydät uudelleen (!)Odota. *Nousee ylös ja kutsuu vuorossa olevaa tarjoilijaa. Kävelee pitkän käytäviä ja menee asiakaspalvelutilan puolelle.* Meidän pitää tarkistaa tämän päivän pöytämuodot. Yksi kuuden hengen varaus onkin kymmenen.

keskustelevat tovin pöytien järjestyksestä ja työn organisoinnista, kulkevat ympäri asiakastilaa – "plassi" eli varausten sijoittelupaperi päätetään kirjoittaa uudelleen (!) – siihen tehdään keskustelun lomassa muistiinpanoja – n.5 min.

T: *Kävelee keittiöön.* Kutsuu keittiön vuoropäällikköä.* Onko sinulla hetki aikaa?

K: Anna tulla vaan...

T: tänään yksi kuuden hengen varaus muuttui kymmeneksi. Voiko ne tilata vapaasti pp?

H: Mitä tarkoittaa pp?

T: Odota, selitän kohta. Niin miten on?.....

Liite 2.

Muistilistaa haastatteluun ja sen tulkitsemiseen.

TAPAUK X (ESIM. PROSESSI TAI PROESSIN OSA), YRITYS Y, NÄKÖKULMA (TÄHÄN KIRJOITETAAN FOKUS)	
Asiakkaat, tuotteet ja palvelut	Työkäytännöt (ja informaation tarve)
<ul style="list-style-type: none">Asioita, jotka ko. näkökulmasta liittyvät asiakkaaseenJos ollaan kiinnostuneita palveluprosesseista, kysymys kuuluu: ketkä ovat tämän palveluprosessin asiakkaat?Jos näkökulma esimerkiksi riskeissä, mitä riskejä asiakkuuksiin liittyy?Jos näkökulma on asiakastyytyväisyydessä, mikä aiheuttaa asiakkaissa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä?Mitkä tuotteet ja palvelut liittyvät tähän kokonaisuuteen?Miksi tämä tuote tai palvelu ostetaan?Mikä on (palvelu)tuotteen perimmäinen hyöty asiakkaalle?Miten asiakkaiden tyytyväisyys/ tyytymättömyys ilmenee?	<ul style="list-style-type: none">Mitkä työvaiheet liittyvät tähän?Mitkä tavat tehdä työtä ovat käytössä tai mitkä tavat ovat mahdollisia tai onko jokin mahdotonta?Mitkä työvaiheiden sarjat tai aliprosessit liittyvät tähän?Miten ja minne asia saatetaan eteenpäin organisaatiossa (tiedonkulku ja tavaravirta)?Missä prosessi kompuroi, mistä tulee kiitosta?Miten työ tehdään?Mitä tietoa tarvitaan työn tekemiseen?Mitä työkaluja informaation välittämiseen on?Ketkä tarvitsevat informaatiota?Miten informaatio kulkee?Milloin informaatiota tarvitaan?
Toimijat: ihmiset ja organisaatiot	Fyysinen tavara ja infrastruktuuri: mm. työkalut, tavara ja tilat
<ul style="list-style-type: none">Tehtävään osallistuvien tittelit tai toimenkuvatUsein myös nimetOsaorganisaatiot tai yksikötOnko itsepalveluprosessin läpikäyvä asiakas osallistuja?Miten paljon asiakkaan persoonallisuus tai osallistuminen merkitsee?	<ul style="list-style-type: none">Mitkä työkalut ovat käytössä tai mitä suunnitellaan otettavaksi käyttöön?Joskus hyvin yksityiskohtainen luettelo on tarpeen (esim. työasuja suunniteltaessa).Joskus riittää laajempi kuvaus (esim. toimitotarvikkeet).Koneet, ohjelmistot yms.Miten tavarat on sijoitettu tilaan?Mikä on yhden paikan funktio?Mitä tavaraa työprosessi tarvitsee tai tuottaa?Miten tilat ja prosessit tukevat tai haittaavat toisiaan?Miten ja miksi työntekijät liikkuvat tilassa tai käyttävät tilaa?

Liite 3.

Mallin kooste eli "kansisivu", voisi näyttää tältä.

MYYNTIPALVELU (TYÖJÄRJESTELMÄ), RAVINTOLA C, KOOSTE	
Asiakkaat, tuotteet ja palvelut	Työkäytännöt (ja informaation tarve)
<ul style="list-style-type: none">Asiakkaat, jotka haluavat varmistaa itselleen pöydän.Asiakkaat, jotka haluavat tietyn tilan.Asiakkaat, joiden ryhmäkoon niin suuri, että paikan päällä tilaaminen olisi hidasta tai häiritseisi muiden asiakkaiden palvelua.Asiakkaat, jotka haluavat varmistaa tietyn tuotteen saatavuuden.Asiakkaat, jotka haluavat sopia tilaisuutensa tarjoiluista ja muista järjestelyistä etukäteen.Kabinetit ja kokoustilatRavintolasalin pöydät ja alueetKokoustekniikkaKokoustarjoilutBanketit (menut)Ryhmäruokailut (menut ja AC-lista)Viinimaistiaiset ja -kurssitViinilistan tuotteet ja muut juomatMahdollisuus varmistaa tilaisuuden sujuminen etukäteenMahdollisuus tuoda esille tilaisuuteen liittyvät erikoistoiveetMahdollisuus saada jotain persoonallista ja normaalistilan ulkopuolella olevaa	<ul style="list-style-type: none">Ruokalistojen ja viinilistojen laadinta ja niiden julkaiseminen eri muodoissa (sähköisinä ja paperilla)Nettisivujen päivitys ja ylläpitoAsiakkaiden yhteydenottoihin vastaaminen (puhelin, sähköposti yms.)Asiakkaiden toiveiden kirjaaminen ja tiedon saattaminen eteenpäinTarjousten lähettäminen ja myyntineuvottelut asiakkaiden kanssaTilaisuuksien sisällölliset kysymykset ja niistä neuvottelu asiakkaiden kanssaErikoistoiveiden ja -vaateiden eteenpäinvieminen, varmistaminen ja hinnoitteluYhteydenpito ja asioiden varmisteluTiedonkulun ylläpito ja varmisteluKäytännön työn organisointi: plassien ja ordereiden kirjoittaminen => henkilökunnan määrän ja raaka-aineen saatavuuden varmistaminen (itsenäisiä tähän liittyviä prosesseja).Asiakkaiden sijoittelu pöytiin ja pöytäkapasiteetin hallinta (osin liittyvä itsenäinen prosessi)Tilaisuuden, tilaisuuksien tai työvuoron luovuttaminen operatiiviselle vastuuhenkilölleMyyntimateriaali ja hinnat nyt, lähimenneisyudessa ja lähitulevaisuudessaErilaisten tilojen soveltuvuus: pöytämuodot, henkilömäärät yms.Deadlinet: ylläpito, muistaminen ja toimiminenAsiakkaiden vastauksiin reagoiminenOrderit ja niiden päivityksetVastuuhenkilötTilaa pitää konkreettisesti mitailla ja tavaroita siirrellä erilaisten vaihtoehtojen selvittämiseksi
Toimijat (työntekijät, asiakkaat, tuki)	Työvälineet ja tila
<ul style="list-style-type: none">MyyntipalveluKeittiöpäällikköIT-tukiAsiakaspalveluhenkilökunta (ensikon-takti)Vastaava hovimestariOperatiivisella tasolla kokit, tarjoilijat, hovimestarit (feedback)Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none">VarauskirjaMuistilaput varauskirjassaPuhelin, sähköpostiTekstinkäsittelyPaperi, klemmari, kynä, muistilaput yms.Mappi ja välisivutDeadline-listat (käsini kirjoitettu ja ylläpidetty lista)Erilaiset mahdollisuudet ja variaatiot käytännössä => tilassa liikkumista, tietoa etsimässä

Liite 4.

Nelikentässä näkökulmana kiitokset (OK) ja säröt (S).

MYYNTIPALVELU, RAVINTOLA C: SÄRÖT JA KIITOKSET	
Asiakkaat, tuotteet ja palvelut	Työkäytännöt (ja informaation tarve)
<ul style="list-style-type: none">S: Vastaus viipty joskus jopa päiviä. Myös ensimmäinen vastaus varauksen vastaanottamisesta viipty.S: Asiakkaat eivät aina näe myyntipalvelun työtä palveluna vaan pakottamisena ja huonona asenteena.OK: Yleinen tyytyväisyys lopputulokseen, vain muutamia reklamaatioitaOK: tila monipuolisesti muokattavissa => S: variaatiota määrättömästi => "pyörä pitää keksiä uudelleen joka päivä"OK: Peruspalvelukäsikirjoituksen mukainen prosessi toimiiS: poikkeukset säännönmukaisia ja niissä paljon lisätyötäOK: Myyntimateriaali koneella ja netissä päivitettyinäS: Myyntimateriaali riittämätön, jos aikajana on hyvin pitkä tai lyhyt	<ul style="list-style-type: none">S: Päätyöskentelyä, mutta paljon käsin kirjoittamista ja tiedon välittämistä ja turhaa juoksemista yksiköiden välillä.S: Tieto kulkee paperilla, uuden tiedon päivittäminen työstä – vaarana vanhentuneiden kopioiden jääminen työpapereiksiS: Sirpaleista ja täynnä keskeytyksiä: Työpisteeltä joutuu lähtemään usein eri syistä ja työ ei eteneS: Viime hetken muutokset vievät aikaa ja aiheuttavat kitkaa ja lisätyötä koko organisaatiossaOK: Hyviä selviytymisrutiineita: tapa tarkistaa ja varmistaa => järjestelmä vaatii tarkan ihmisen => S: haavoittuvaS: prosessi näillä työkaluilla vaatii paljon varmistamista ja asioiden tekemistä useaan kertaanS: Tiedon häviämisen vaara koko ajanS: Myyntimateriaali ei ajan tasalla tai käytettävissä ad hoc -tilanteissaMuistilaput varauskirjassa – riski että häviävät
Toimijat (työntekijät, asiakkaat, organisaatiot)	Työvälineet ja tila
<ul style="list-style-type: none">Keittiöpäällikkö ei aina pysty toimittamaan tietoa tai tukea tarvittavalla aikataululla.Asiakaspalveluhenkilökunnan kautta tulevat tiedustelut, systeemi haavoittuva, sillä kaikki eivät tunne prosessia tai sitä, miten pitää esim. ryhmävarausten suhteen tulee toimia.Vastaava hovimestari, s-posteja lukematta ja varauksia kirjaamalla säännönmukaisesti useamman päivän ajalta.Haaste: vaatii varauksen tehneeltä henkilöltä (asiakas) halua osallistua juhlan organisointiin.	<ul style="list-style-type: none">S: Varauskirjaa (fyysinen esine) tarvitaan eri paikoissa, sen etsimistäPuhelin, siihen ei aina ehditä ajoissaSähköposti, tekstinkäsittely, kynä paperi ja useat printit – yhdistelmä on kömpelö ja altis virheille.Käsialojen tulkitsemistaTiedot varauskirjassa tai s-postissa => S: esim. käytännön (kassa) työskentely silloin tällöin tarvitsee tietoa, jota ei heti ole käsillä (esim. sovittu erikoishinta, laskutusosoite, tieto siitä onko jostain asiasta ollut puhe vai ei).