

Helsingin asiakaspalvelumallin

TYÖÖKIRJA



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

6Aika



Sisällysluettelo

1.

Johdanto

- Miten hyödynnän työkirjaa 3
- Ketterä muutospyörä (*Lean Change Cycle*) 8

2.

Menetelmäkuvaukset esimerkkeineen

Oivallukset

- Ketterä kahvituokio (*Lean Coffee*) 10
- Näkökulmakartoitus (*Perspective Mapping*) 13
- Juurianalyysi 16
- Haamuasiointi (*Mystery shopping*) 19
- Havainnointi 21

Vaihtoehdot

- Ideoiden tuottaminen ja jäsentäminen 23
- Ajatteluhatut (*Six Thinking Hats*) 28

Kokeilut

- Muutoskanvaasit 31
- Kokeilusuunnitelma 35
- Kokeilujen reflektio (palautekaavio) 39

3.

Käyttötapaukset

- Kuvattujen menetelmien käyttöesimerkkejä 42

4.

Työkalupohjat, linkit ja yhteystiedot

- Tulostettavat työkalupohjat 45
- Referenssilinkkejä 46
- Lähdeviitteet ja yhteystiedot 46

Johdanto:

miten hyödynnän työkirjaa?

Tämä asiakaspalvelumallin käsikirjan yhteyteen kuuluva työkirja sisältää kuvauksia ja käytännön esimerkkejä erilaisista menetelmistä ja tavoista, joilla tiimit tai yksittäiset työntekijät voivat kehittää omaa työtään ja sitä kautta Helsingin palveluita käyttävien kaupunkilaisten asiakaskokemusta.

Menetelmät on jaettu teemoittain lisätiedon ja oivallusten keräämiseen, esiin nousseiden ideoiden ja vaihtoehtojen tarkasteluun sekä kokeilujen toteuttamiseen. Menetelmiä voi soveltaa luovasti. Luvussa Käyttötapaukset avataan muutamien esimerkkien avulla, missä tilanteissa erilaisia menetelmiä voi käyttää.

Tyypillisesti kehittämis- ja ideointimenetelmiä käytetään työpajoissa, joihin kutsutaan ne henkilöt, joiden katsotaan olevan aihepiirin keskiössä tai jotka ovat esimerkiksi palvelun käyttäjiä. Kaupungin omien työntekijöiden ohella tilaisuuksiin voi kutsua myös ulkopuolisia sidosryhmiä, järjestöjen edustajia ja yrityksiä. Tavoitteena on avata kaupungin toimintaa ja prosesseja kaikille, jotka niitä haluavat kehittää.

Usein on järkevää palkata ulkopuolinen taho vetämään ja fasilitoimaan työpajaa sekä tekemään niistä yhteenvedot - erityisesti jos on kyse pitkäkestoisesta ja erilaisia vaiheita käsittävästä työpaja-

sarjasta. Mutta oman työn kehittämisessä, ideoiden keräämisessä ja jäsentämisessä, tarpeiden kirkastamisessa sekä pienten muutosten testauksessa on hyvä, että työntekijät opettelevat käyttämään muutamia yksinkertaisia menetelmiä itse. Näin kynnys niiden soveltamiseen madaltuu, ja osaaminen kasvaa. Erityisesti jo toteutettujen toimenpiteiden reflektointia pitäisi tehdä paljon enemmän. Paljon useammin tulisi esittää kysymyksiä kuten: Mitä opimme tästä? Miten nyt kannattaisi jatkaa?

Muista nämä

Useimpiin menetelmien kohdalla pätee muutama nyrkkisääntö:

- ▶ Aikaa pitää varata riittävästi. Usein aikaa menee enemmän kuin etukäteen kuvitellaan. Kaksikymmentä minuuttia ideointia palaverin päätteeksi ei välttämättä ole kovin tuloksellista. Työpajat vievät tyypillisesti puoli päivää, eli 2-3 tuntia. Kiire ja hoppu eivät edistä tuloksellista työskentelyä, mutta mikään ei myöskään estä lopettamasta aikaisemminkin, jos työskentely on ollut tehokasta.
- ▶ Muista varata aikaa myös tauoille. Kahvittelu on hyvä syy pitää tauko.
- ▶ Tilaisuuden eteneminen ja tehtävät tulee selittää rauhallisesti ja mieluiten kahteen kertaan, ja työstettävä kysymys/toimeksianto on hyvä kirjoittaa tai heijastaa seinälle.
- ▶ Yhden keskustelevan ryhmän koko on ideaalisti 5-7 henkeä, maksimissaan 10, jotta kaikki pääsevät osallistumaan. Mikäli osallistujia on tilaisuudessa paljon, lisätään ryhmien määrää vastaavasti ja varataan riittävän suuri tila.
- ▶ Ryhmäkeskusteluun tulee varata yleensä vähintään 10 minuuttia per aihe, joskus tarvitaan jopa puoli tuntia.
- ▶ Ryhmien purku kestää yleensä 5-15 minuuttia per ryhmä, riippuen aiheesta ja keskustelijoiden innokkuudesta. Tilaisuuden varattava aika on useimmiten suoraan verrannollinen siihen, kuinka monta ryhmää on käytössä.
- ▶ Tilaisuuden tulosten kirjaaminen pitää suunnitella etukäteen: esimerkiksi otetaan valokuvia tauluista, kirjataan keskustelua, kerätään laput ja tehdään yhteenveto.

Menetelmien kohdalla on kuvattu vielä tarkemmin ne käytännön reunaehdot jotka täytyy ottaa huomioon (kuten minimikestot), ja myös se mitä materiaaleja tarvitaan.

Työkalupohjat

Eräiden menetelmien kohdalla viitataan **työkalupohjiin** (tai *kanvaaseihin*) joita kannattaa käyttää työskentelyn apuna. Ne voi joko piirtää mallin mukaan taululle, tai ne voi tulostaa pohjaksi, johon post-it-lappuja kerätään tai johon tehdään muita merkintöjä. Tulosteet on suunniteltu niin, että tarvittaessa A3-kokoisista paloista voi teipata yhden ison alustan. Työkalupohjien tulostettavat linkit löytyvät työkirjan lopusta.

Työkalupohjien käyttö edellyttää useimmiten sellaista tilaa, jossa voi kiinnittää papereita seinälle tai levittää niitä pöydille. Kaikissa kaupungin neuvotteluhuoneissa ei ole sallittua kiinnittää mitään seinille. Tilat joissa on yksi iso pöytä kokoustilan keskellä, ei ole välttämättä soveltuvin tila vetää ideointitilaisuutta, mutta onnistuu se niissäkin. Useampi pieni pöytäryhmä on usein paras yhteisen keskustelun ja työskentelyn näkökulmasta.

Yhteiskehittämistä

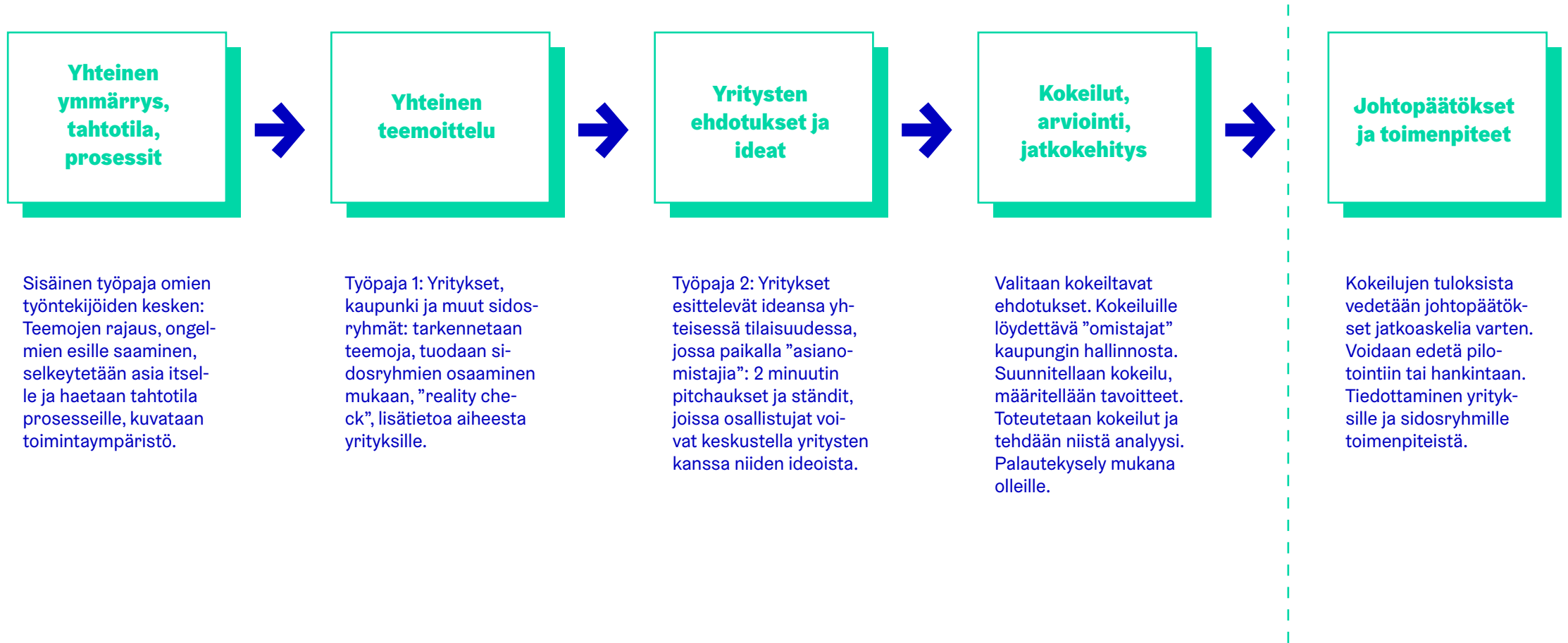
Kehittämistä voi tehdä oman porukan kesken, tai sitten haetaan osallistujia esimerkiksi muista toimialoista ja ulkopuolisista tahoista. Yrityksiä voi lähestyä jos aihepiiri on sopiva, esimerkiksi palvelutarpeiden ideointi saattaa kiinnostaa, koska näin yritykset saavat tietoa siitä, millaisia yhteistyön paikkoja saattaa avautua.

Tässä kuvatut menetelmät sopivat parhaiten yhteiskehittämisprosessin alkuvaiheeseen, jossa aihetta halutaan jäsentää itselle. Ei kannata kutsua ulkopuolisia tahoja tilanteeseen, jossa ei vielä itsekään tiedetä, mihin asiaan oikeastaan haetaan ideoita, tai mikä on se ongelma tai alustava idea, jota halutaan kirkastaa.

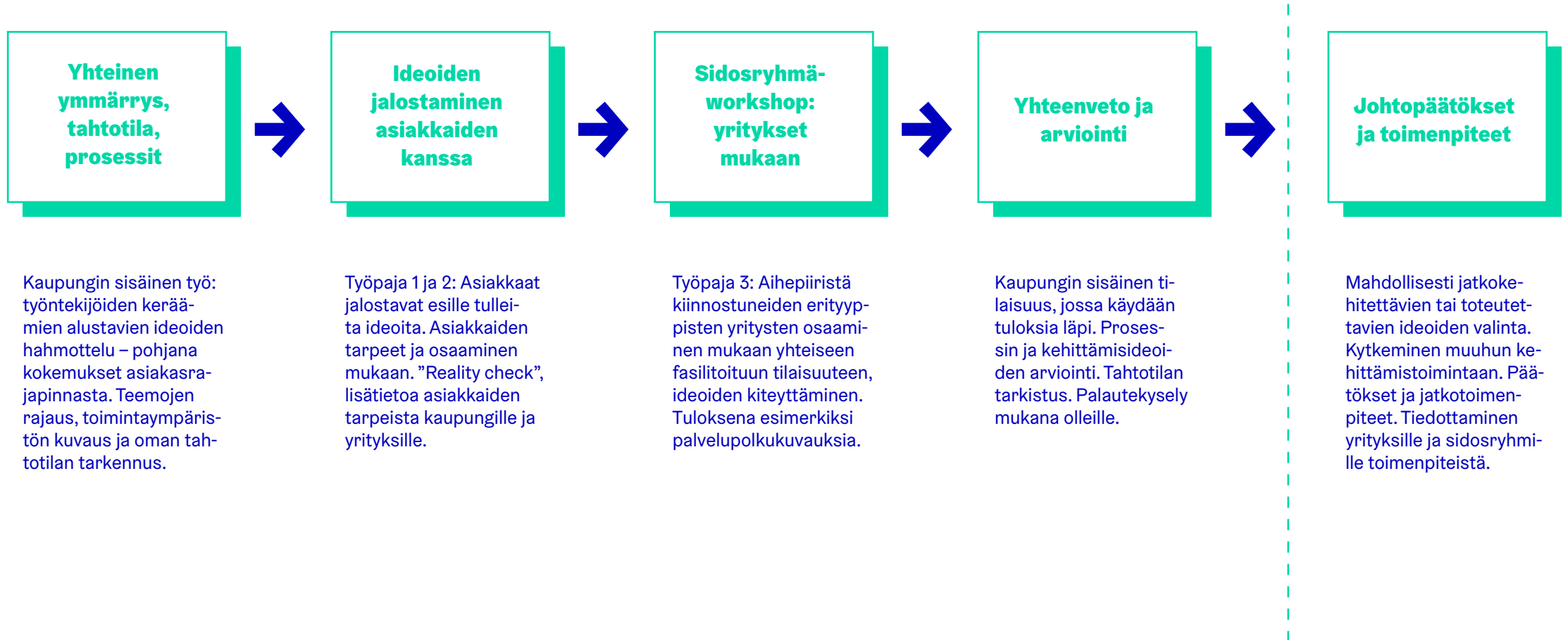
Ohessa on kuvattu kaksi 6Aika-hankkeessa toteutettua prosessia, joissa on ollut apuna ulkopuolinen konsultti fasilitoijana. Kummassakin tapauksessa tämän työkirjan menetelmiä voi soveltaa erityisesti alkuvaiheessa (vasemmanpuoleisin laatikko).

Yrityksiin ja muihin sidosryhmiin voi ottaa yhteyttä suoraan sähköpostitse. Työntekijöillä voi olla it-sellään kontakteja, niitä voi kysellä muilta, tai sitten yrityksiä voi etsiä googletamalla. Kannattaa tallettaa yritysten yhteydenottoja vastaisuuden varalle: nämä etsivät koko ajan yhteistyömahdollisuuksia, ja vaikka juuri sillä hetkellä ei ole mahdollista lähteä esimerkiksi kokeiluun, joskus myöhemmin ehkä on. Yrityksiä voi hakea myös erilaisista hakemistoista kuten **itewiki.fi**.

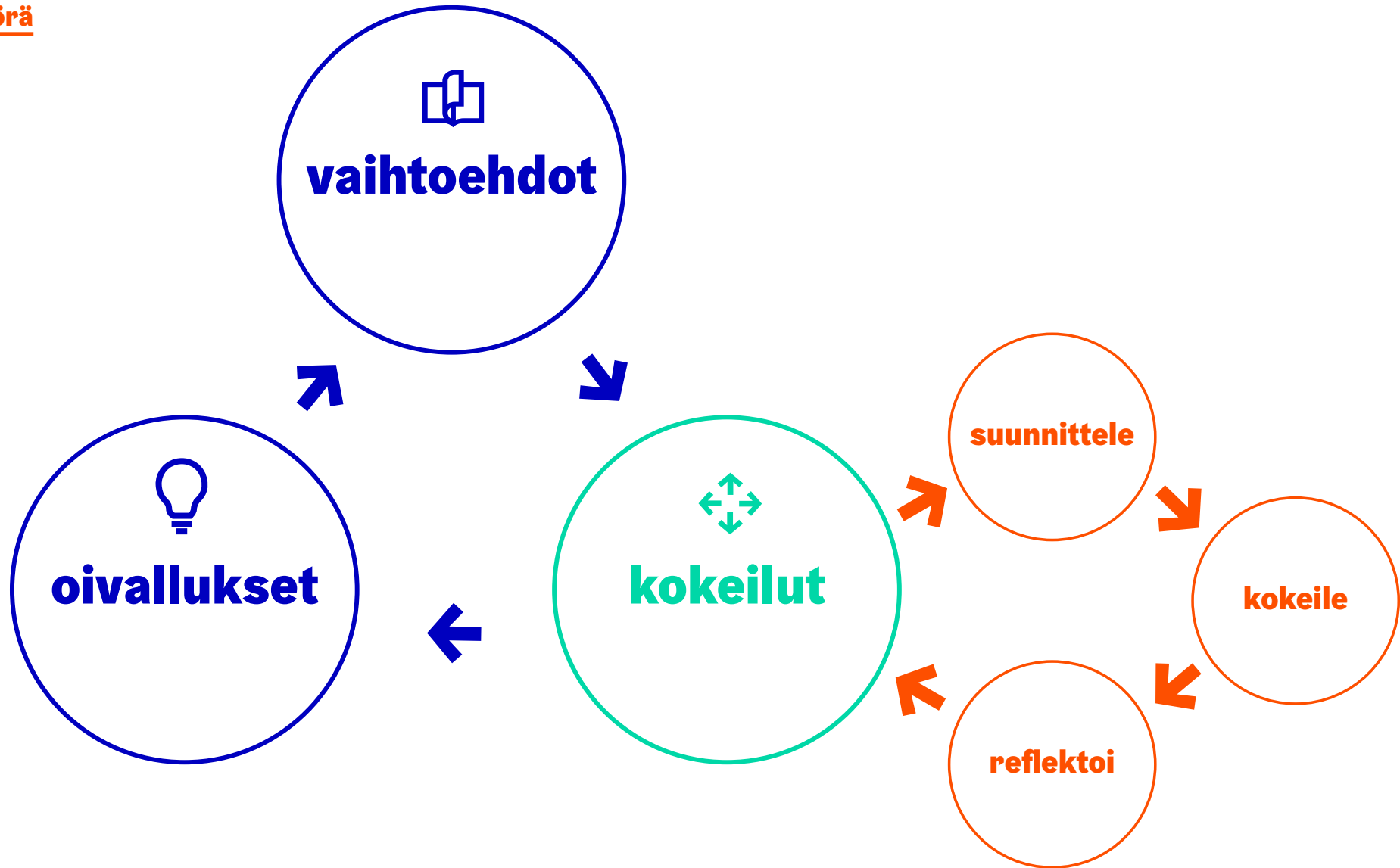
Konseptimessut: esimerkkinä Palautedatan hyödyntäminen



Sidosryhmätyöpajat: esimerkkinä Pikkulapsiperheen digitaalisten palvelujen yhteiskehittäminen



Muutospyörä



Ketterä muutospyörä (Lean Change Cycle)

Erilaiset kehittämismallit ja prosessikuvat auttavat hahmottamaan sitä joskus hyvinkin monimutkaista kokonaisuutta, jota organisaatioiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittäminen voi parhaimmillaan (tai pahimmillaan) olla. Tässä työkirjassa esiteltäviä menetelmiä ja niiden kytkeytymistä toisiinsa voidaan hahmottaa alla olevan *Ketterän muutospyörän* kautta. Tavoitteena oli valita kehittämismalli, joka on riittävän laava mutta samalla helposti ymmärrettävä, kun aihe on niinkin monitahoinen kuin asiakaskokemuksen kehittäminen.

Ketterän muutospyörän perusidea on, että ennen kuin aletaan suinpäin tekemään muutoksia, tulisi käyttää aikaa syvällisempään muutoksen kontekstin ymmärtämiseen. Eli

hahmottaa sitä systeemiä, johon kehittäminen kohdistuu ja kerätä näkemyksiä eri ihmisiltä, joihin muutos mahdollisesti vaikuttaa. Tällä tavalla syntyy **oivalluksia**, joiden avulla on helpompi miettiä erilaisia **vaihtoehtoja** ja ideoita kehittämistyön eteenpäinviemiseksi.

Oivallusten kerääminen pienentää muutoksista johtuvien odottamattomien negatiivisten seurausten riskiä. Vastaavasti erilaisten vaihtoehtojen hahmottaminen auttaa ymmärtämään, mitkä muutokset ovat isoja, hitaita toteuttaa ja vaikuttavat moniin ihmisiin, ja mitkä puolestaan voivat tuottaa välitöntä hyötyä hyvinkin pienellä vaivannäöllä.

Houkuttelevimmat vaihtoehdot viedään eteenpäin **kokeiluina**, jotka synnyttävät pa-

rempaa tietoa siitä, mitkä muutokset toimivat ja mitkä eivät. Kokeilujen seurauksena syntyy usein myös uutta tietoa, uusia ideoita ja oivalluksia. Nämä puolestaan johtavat uusiin parempiin vaihtoehtoihin muutosten ja kehittämisen edistämiseksi.

Oleellista on, että *Ketterä muutospyörä* pyörii. Eli jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaan mietitään säännöllisesti, mitä uusia näkemyksiä ja oivalluksia on syntynyt, mitä eri ideoita ja vaihtoehtoja voitaisiin viedä eteenpäin ja se, että osa näistä ideoista päätyy kokeiluihin asti.

Tässä työkirjassa pyrimme tarjoamaan eväitä muutospyörän jokaiseen vaiheeseen.

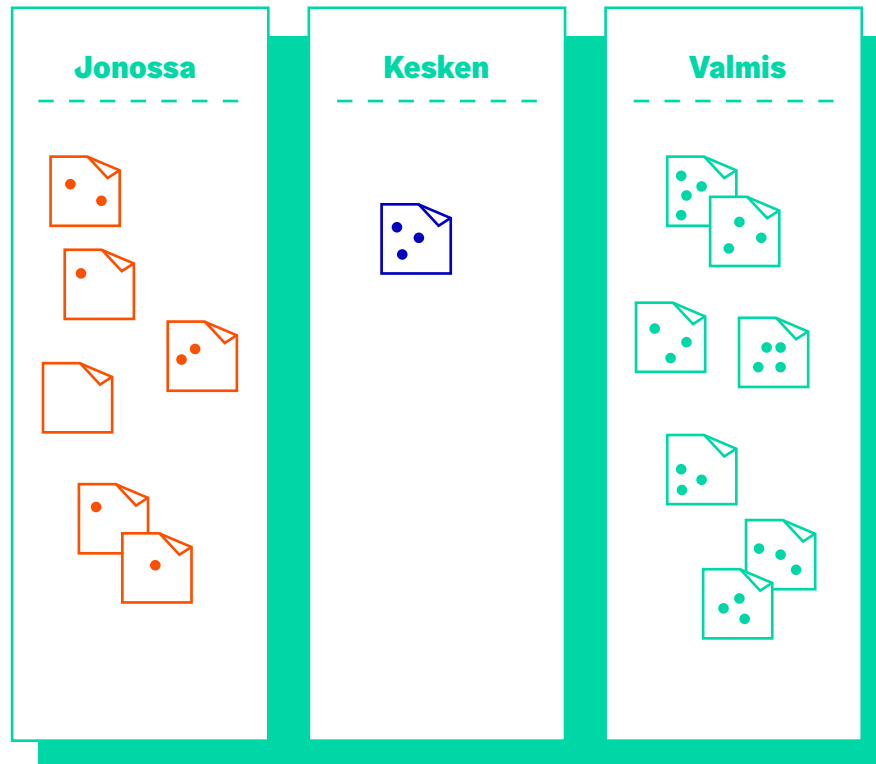


Ketterä Kahvituokio (Lean Coffee)

Mitä

Lean Coffee-menetelmän avulla voidaan tuoda rakennetta keskusteluun, oli aihe mikä hyvänsä. Menetelmää on nopea ja helppo käyttää. Sen vahvuutena on keskustelun ankkuroiminen osallistujien mielestä tärkeimpiin aiheisiin, jotka valitaan äänestämällä, ja keskustelun etenemisen varmistaminen.

Lisätietoa:
www.leancoffee.org



Materiaalit

- ▶ Post-it-lappuja
- ▶ Kyniä

Varattava aika

60 minuuttia vähintään, mutta 90-120 minuuttia on suositeltavaa. Mitä tarkemmin aihe on rajattu etukäteen, sitä vähemmän aikaa todennäköisesti tarvitaan. Vastaavasti osallistujamäärän kasvaessa kannattaa myös varautua siihen, että keskustelut kestävät pidemmän aikaa.

Miten

Lean Coffee -menetelmää voi käyttää missä tahansa tilanteessa, jossa ryhmä ihmisiä halutaan saada keskustelemaan aiheesta. Aihe voidaan määrittää ennalta tai olla määrittämättä. Esimerkiksi tiimikousten yhteydessä, ihmisten jo tuntiessa toisensa, menetelmää voi hyvinkin käyttää ilman ennalta valittua aihetta.

Koska Lean Coffee on strukturoitua keskustelua tukeva menetelmä, tarkoittaa se sitä, että osallistujien määrän noustessa yli 12 hengen voi olla hedelmällisempää jakaa osallistujat pienempiin ryhmiin, jotta jokainen saa varmasti äänensä kuuluviin ja pääsee osallistumaan keskusteluun. Tässä tapauksessa ryhmistä tulisi valita joku henkilö, joka pystyy lopuksi vetämään keskustelua yhteen ja kertomaan muille ryhmille mistä he keskustelivat ja millaisiin johtopäätöksiin he tulivat.

Valmistelut

- 1) Fasilitaattori valmistelee seinälle/fläppitauluille kolme otsikkoa, joiden alle voidaan laittaa post-it-lappuja. Otsikot ovat: 1) Jonossa, 2) Käynnissä, 3) Valmiina. Otsikot voi esimerkiksi kirjoittaa valkotaululle tai laittaa seinälle A5-kokoisille post-it-lapuille.
- 2) Mikäli Lean Coffee -työpajalla on aihe, tulee se esitellä osallistujille. Tai vähintäänkin muistuttaa osallistujia aiheesta, josta halutaan keskustella ja tuoda esiin eri näkemyksiä.
- 3) Jokainen osallistuja kirjoittaa post-it-lapuille työpajan aiheeseen liittyviä asioita, joista he haluavat keskustella ja joita he haluavat nostaa esiin. Tähän yksilötyönä tapahtuvaan ideointiin on hyvä antaa aikaa 2-5 minuuttia.
- 4) Post-it-laput laitetaan Jonossa -otsikon alle. Pällekkäisyydet voidaan jättää pois ja samankaltaiset asiat ryhmitellä keskenään. Tässä kohtaa voi myös pyytää jokaista osallistujaa kuvaamaan parilla lauseella, mitä lapussa oleva asia tarkoittaa.
- 5) Äänestetään, mistä asioista osallistujat haluavat keskustella. Tämä on helppo toteuttaa täplä-äänestyksenä. Eli jokainen osallistuja merkkää kynällä täplän kahteen-kolmeen eri post-it-lappuun, joita he pitävät oleellisimpina nostaa keskusteltavaksi.

Keskustelu

- 6) Eniten ääniä saanut post-it-lappu aloittaa keskustelun. Kyseinen lappu siirretään **Käynnissä** -otsikon alle ja sen kirjoittaja pitää avauspuheenvuoron. Eli käytännössä esittelee tarkemmin mistä lapulla olevassa asiassa on kyse ja miksi siitä olisi tärkeää keskustella ryhmässä. Samalla käynnistetään ajastin 10 minuutiksi.
- 7) Mikäli keskustelu ei itsestään lopu ennen kuin 10 minuuttia on kulunut ja ajastin hälyttää, äänestetään keskustelun jatkosta. Äänestäminen tapahtuu roomalaisittain ja jokainen osallistuja antaa äänensä:
- ▶ Peukku ylös = osallistuja haluaa jatkaa keskustelua samasta aiheesta.
 - ▶ Peukku sivulle = osallistuja ei ota kantaa siihen, jatketaanko samasta aiheesta vai siirtyäkö seuraavaan jonossa olevaan aiheeseen.
 - ▶ Peukku alas = osallistuja haluaa siirtyä seuraavaan aiheeseen.
- 8.1) Jos keskustelu jatkuu samasta aiheesta, käynnistetään ajastin uudelleen 7 minuutiksi. Kun aika loppuu, tehdään uusi äänestys. On täysin mahdollista, että samasta aiheesta halutaan jatkaa keskustelua useamman kierroksen ajan.
- 8.2) Kun enemmistö ryhmästä on sitä mieltä, että voidaan siirtyä seuraavaan aiheeseen, siirretään keskustelussa ollut post-it-lappu **Valmiina** -otsikon alle ja **Jonossa** -otsikon alta otetaan seuraavaksi eniten ääniä saanut post-it-lappu, jonka kirjoittaja pitää avauspuheenvuoron ja ajastin käynnistetään uudestaan 10 minuutiksi. Näin jatketaan kunnes työpajalle varattu aika loppuu tai ääniä saaneet post-it-laput on käsitelty.

Huomioita

Edellä mainittujen otsikoiden lisäksi voi olla hyödyksi laittaa seinälle myös seuraavat otsikot: 1) Ideat ja ajatukset, 2) Esteet ja haasteet, 3) Toimenpiteet. Näiden otsikoiden alle voidaan kirjata post-it-lapuille keskustelun aikana esille nostettuja huomioita tai asioita, joilla on vaikutusta myös työpajan jälkeen. Näin saadaan talteen keskustelussa syntyneitä ideoita siitä, mitä voisi lähteä edistämään, mitä esteitä tai haasteita pitäisi ratkoa ja kuka on keskustelun aikana lupautunut tekemään jotakin.

Esimerkkejä

Ketterä Kahvitaukio voidaan järjestää yhtälailla asiakaspalvelumallin käsikirjasta kokonaisuudessaan tai jostakin sen viidestä periaatteista. Tarkoituksena on keskustelun kautta tuoda esiin mitä eri ihmiset ajattelevat. Yhtä lailla Lean Coffee -menetelmä sopii useampaan kehitysprosessin vaiheeseen ja menetelmää voi soveltaa monessa eri kohtaa matkan varrella. Työpajan osallistujat voivat olla myös kaupungin palveluiden käyttäjiä ja eri sidosryhmien edustajia.

Ensimmäisen Lean Coffee -työpajan aikana voi esimerkiksi syntyä joitakin kokeiluja, joita aletaan viemään eteenpäin. Samalla voidaan sopia seuraavasta Ketterästä Kahvitaukiosta kuukauden päähän, jolloin esitellään aluksi miten kokeilut ovat edenneet ja niistä käydään sen jälkeen keskustelua Lean Coffee -menetelmällä.



Näkökulmakarttoitus (*Perspective Mapping*)

Mitä

Perspective Mapping eli näkökulmakarttoitus on haastattelujen päälle rakentuva menetelmä, jonka tarkoituksena on tehdä näkyväksi eri näkökulmia muutoksesta tai kehityskohteesta, jota organisaatiossa ollaan viemässä eteenpäin. Usein kuvittelemme ihmisten ajattelevan asioista samalla tavalla, mutta todellisuus voi osoittautua toisenlaiseksi. Haastatteluja voi tehdä yksi tai useampi henkilö.

Materiaalit

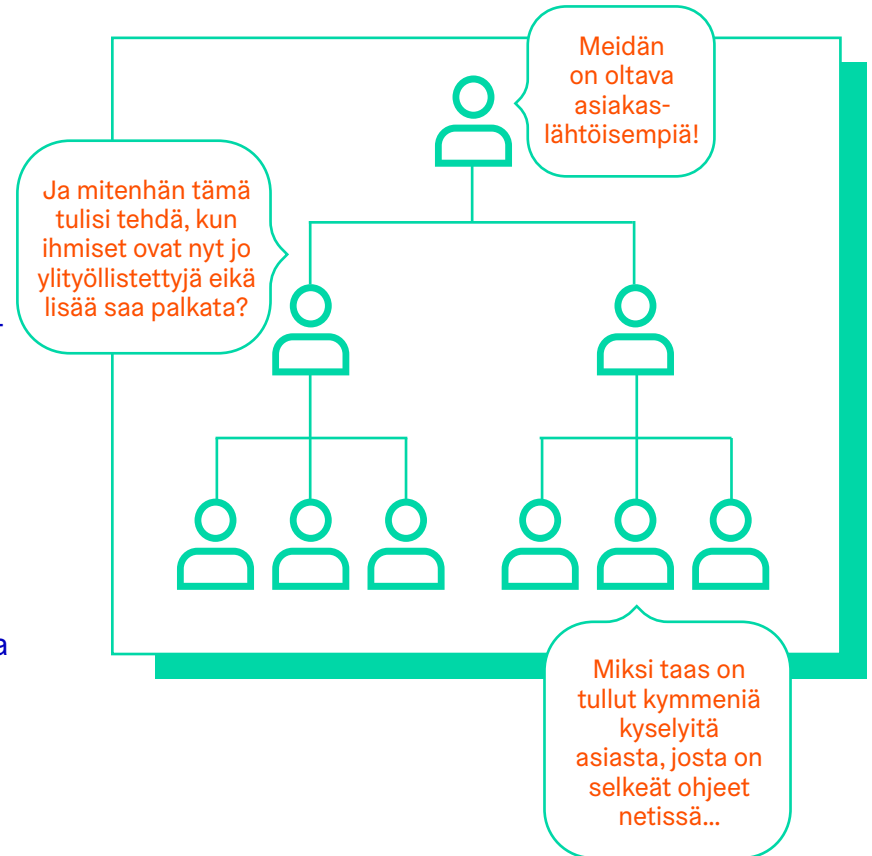
- ▶ Muistiinpanovälineet ja/tai nauhuri haastatteluja varten
- ▶ Haastattelutulosten yhteenveto purkutyöpajoihin

Varattava aika

Olettaen, että vähintään muutama henkilö on jokainen tehnyt pari-kolme haastattelua, tulee niiden purkuun ja analysointiin varata vähintään 2 tuntia aikaa. Kaksi kolmasosaa ajasta menee helposti tulosten käsittelyyn ja merkityksen antamiseen. Lisäksi jatkotöiden miettimiselle on hyvä olla aikaa.

Miten

Haastattelujen avulla tuodaan esille näkökulmia, jotta niistä voi käydä avointa keskustelua. Menetelmä on tarpeen erityisesti tilanteissa, joissa ollaan tekemässä muutoksia tai kehittämistä, jolla on vaikutusta useisiin ihmisiin organisaation eri tasoilla. Ei ole epätavallista, että muutoksen ajurina toimivalla osapuolella tai sen toimeenpanosta vastaavalla projektiryhmällä ei ole täyttä ymmärrystä muutoksen vaikutuksista muuten kuin omasta näkökulmastaan.



Haastattelut

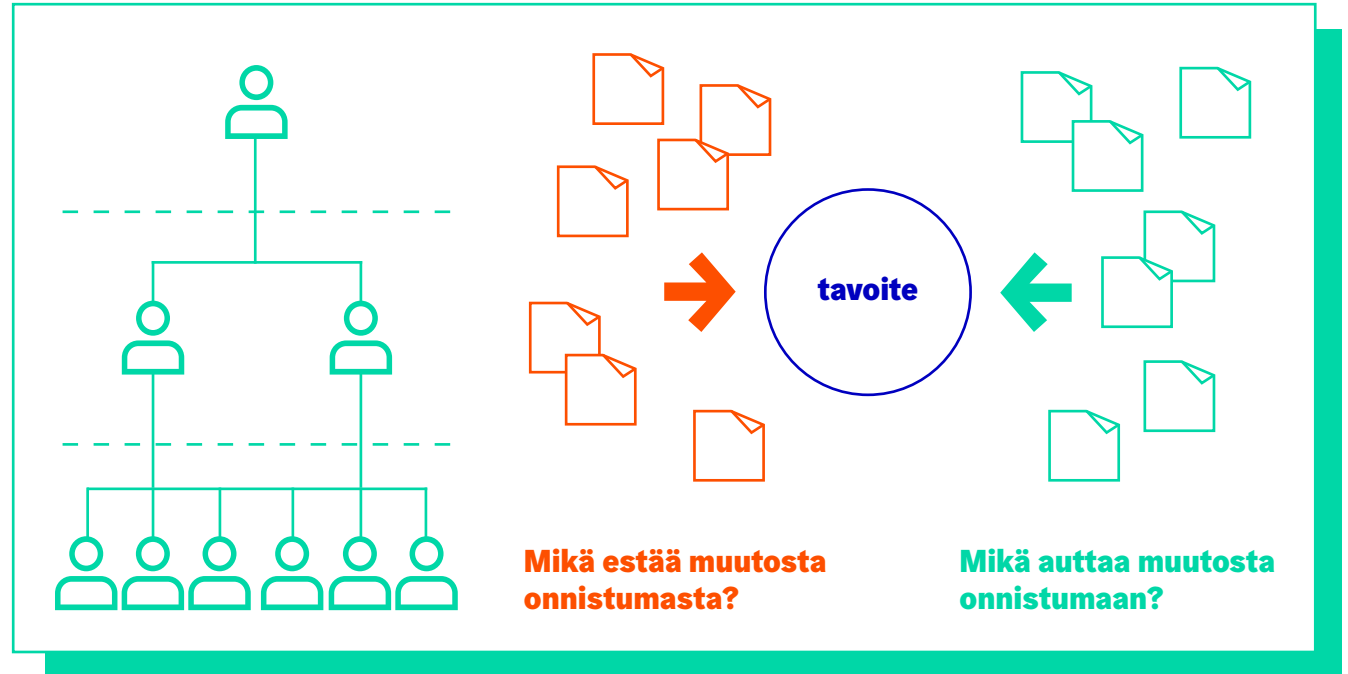
Mieti ensin, mitkä ovat niitä osapuolia, joiden näkökulmat olisi syytä tuoda esiin. Esimerkiksi organisaatiomuutosten kohdalla haastatellaan tyypillisesti johtoa, keskijohtoa/esimiehiä ja työntekijöitä. Tilanteesta riippuen näitä tahoja tulee haastatella myös useasta eri yksiköstä tai toimipisteestä.

Palveluiden kehittämisen kohdalla haastateltavien joukkoon lisätään myös asiakkaat joko yhtenä tai useampana haastateltavana ryhmänä (esimerkiksi oppilaat ja vanhemmat omina ryhminään). Usein palveluita tuottavalla osapuolella ja palvelun käyttäjillä voi olla hyvinkin erilainen kokemus palvelun toimivuudesta. Tällaisissa tapauksissa eri näkökulmien tuominen yhteen Perspective Mapping -menetelmän avulla voi tuoda esille omat harhakuvat ja vinoumat tavalla, jota ei pääse pakoon.

Pyri haastattelemaan vähintään kolmea ja mielellään viittä henkilöä jokaisesta sidosryhmästä. Yleensä viiden haastattelun jälkeen uuden tiedon määrä alkaa vähentyä ja jokainen lisähaastattelu tuottaa edellistä vähemmän hyötyä.

Haastattelukysymykset

Haastateltavilta ja heidän edustamiltaan osapuolilta halutaan oppia, miten he näkevät haastattelujen aiheena olevan muutoksen. Kysymysten tulisi tuoda esiin sekä puolesta että vastaan -näkökulmia aiheesta.



- ▶ **Mikä auttaa muutosta onnistumaan?**
- ▶ **Mikä estää muutosta onnistumasta?**
- ▶ **Mitä tukea tarvitset, jotta muutos onnistuu?**
- ▶ **Mitä tarvitset johdolta/esimieheltäsi?**
- ▶ **Mitä johdon/esimiesten tulisi mielestäsi tehdä vähemmän?**
- ▶ **Mistä joudut luopumaan muutoksen toteutuessa?**
- ▶ **Mitä uutta joudut omaksumaan muutoksen toteutuessa?**

Tarkoituksena on tuoda esiin näkökulmia tarkkaan valituista kysymyksistä. Tämän vuoksi kannattaa valita enintään muutama muutoksen tai kehitettävän kohteen kannalta oleellinen pääkysymys, joita kysyä haastatteluissa ja joiden alle vastaukset voidaan koota yhteen. Näiden lisäksi voi kysyä tarkentavia kysymyksiä tarpeen ja haastateltavien antamien vastausten mukaan.

Lisävinkkejä hyvään kysymysten asetteluun:
The Mom Test -kirja
<http://momtestbook.com/>

Haastattelutulosten purku

Kun haastattelut on tehty, koostetaan niiden tulokset muotoon (esim. Word tai PowerPoint), jossa ne on helppo esittää haastatteluihin osallistuneille ja muille muutoksen tai kehityskohteen kannalta oleellisille sidosryhmille.

Tulosten purku voidaan tehdä kaikkien eri osapuolten läsnäollessa yhdellä kertaa samassa työpajassa tai siten, että jokaiselle osapuolelle järjestetään ensin oma työpaja, jossa vedetään yhteen omat haastattelut ja käydään läpi, mitä muut osapuolet ovat sanoneet. Tämä

lähestymistapa antaa osallistujille aikaa sulatella haastattelujen tuloksia, mikä voi olla hyödyllistä, jos tuloksista nousee selvästi esille puutteet ja vinoumat omassa ajattelussa. Organisaation keskustelukulttuurin avoimuudella, psykologisella turvalla ja ihmisten välisellä luottamuksella on myös vaikutusta siihen, että kannattaako purku tehdä yhdessä vai useammassa osassa.

Purkutyöpajoissa on hyvä jättää runsaasti aikaa keskustelulle etenkin jos eri osapuolet ovat läsnä yhtäaikaan. Huomion tulisi olla siinä, että tässä pyritään ymmärtämään aiheena olevaa muutosta tai kehityskohdetta mahdollisimman hyvin eri näkökulmista. Vetäjän on hyvä korostaa, että sillä ei ole väliä kuka on oikeassa ja kuka väärässä. Kaikki näkökulmat ovat arvokkaita.

Keskusteluun voidaan tarvittaessa tuoda rakennetta käyttämällä hyväksi tässä työkirjassa esiteltyä *Lean Coffee* -menetelmää. Yhtälailla mahdollista on hyödyntää erilaisia nelikenttiä tai täplä-äänestystä (esitelty *Lean Coffee* -menetelmän yhteydessä) jos tuloksista halutaan poimia esimerkiksi kriittisiä kehityskohteita tai muita asioita, jotka edellyttävät toimenpiteitä osallistujilta tai muutoksen tekijöiltä.

Huomioita

Näkökulmakartoitus ei tuota hyötyä ellei haastateltavilla ole edes jonkinlaista käsitystä siitä aiheesta, josta heitä haastatellaan. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi palveluiden tasavertaisuuteen liittyen ei kannata tehdä haastatteluja, ellei haastateltavilla ole tosiasiallista tietoa siitä, mikä tukee ja mikä estää tasavertaisuusperiaatteen toteutumista.

Esimerkkejä

Mikäli aiheeksi valitaan esimerkiksi jatkuvan kehittämisen (käsikirjan periaate #4) toteutuminen omassa organisaatiossa, voidaan eri osapuolilta (johto, esimiehet ja työntekijät) lähteä selvittämään mikä heidän näkökulmastaan estää ja mikä puolestaan tukee jatkuvaa kehittämistä. Tai mitä toimenpiteitä heidän mielestään tulisi tehdä, jotta jatkuva kehittäminen toteutuisi paremmin: minkä tekemistä tulisi lisätä, minkä tekemistä vähentää, minkä tekeminen aloittaa ja minkä tekeminen lopettaa.

Tällainen ”alkukartoitus” auttaa hahmottamaan aihetta ja mitä todennäköisimmin tuottaa jo itsessään oivalluksia, jotka auttavat eteenpäin jatkuvan kehittämisen toimintamallin käyttöönottossa.



Juurisyyanalyysi

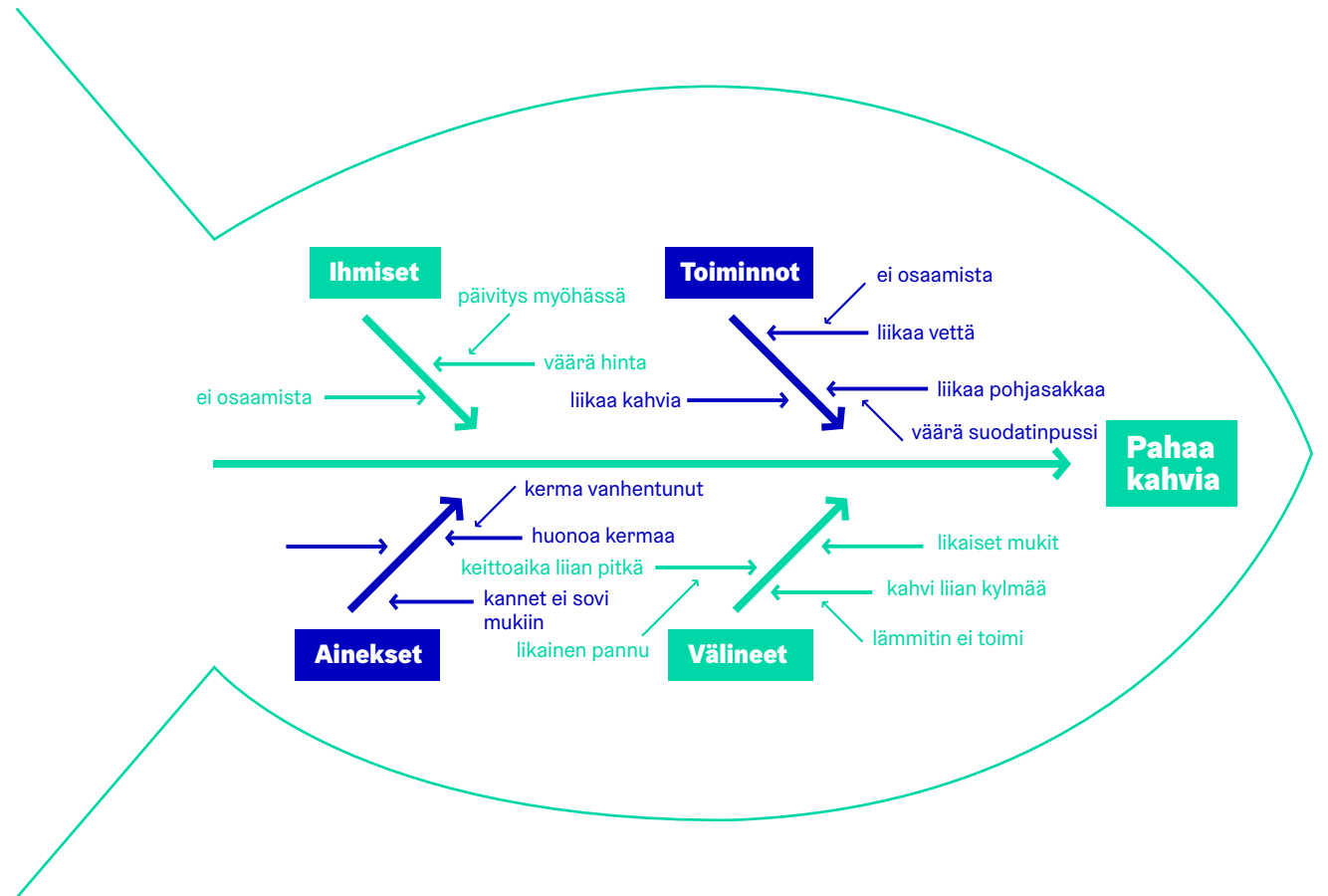
Mitä

Juurisyyanalyysin tarkoituksena on oppia, mistä erilaiset ongelmat ja haasteet oikeasti johtuvat, jotta toimenpiteet voidaan suunnata ongelmien aiheuttajiin eikä niistä johtuviin oireisiin. Sen lisäksi, että tällä vältetään paljon turhaa työtä pidemmällä aikavälillä, hyvin tehty *juurisyyanalyysi* auttaa myös ratkaisujen ideoinnissa: mitä paremmin ongelma ymmärretään, sitä itsessään selvempiä vaihtoehtoja sen ratkaisemiseksi usein ovat.

Materiaalit

- ▶ Fläppitaulu tai valkotaulu
- ▶ Post-it-lappuja
- ▶ Kyniä
- ▶ Kalanruoto-työkalupohjat tulostettuna

Tarvittavat materiaalit riippuvat lähestymistavasta ja siitä, missä ja miten *juurisyyanalyysiä* tehdään.



Varattava aika

90 minuuttia vähintään, jotta ei tule kiireen tuntua ja työskentelyyn voidaan syventyä kunnolla. Tämä sillä oletuksella, että osallistujilla on syvälinen ymmärrys tarkastelussa olevasta ongelmasta. Mikäli käy ilmi, että juurisyytä ei tiedetä, vaan niistä on lähdettävä hakemaan tarkempaa tietoa, kuluu aikaa enemmän. Työpaja voidaan myös jakaa useampaan osaan, joiden välissä osallistujat keräävät puuttuvaa tietoa.

Miten

Tässä esitetään kaksi tapaa *juurisyy-analyysin* tekemiselle. *5 x Miksi* on enemmänkin muistisääntö ja sarja kysymyksiä, joiden avulla pääsee lähemmäksi ongelmien todellisia aiheuttajia. *Ishikawa-diagrammi*, joka myös kalanruotona tunnetaan, on puolestaan väline, jota voi käyttää *juurisyy-analyysin* tekemiseen esimerkiksi työpajatyöskentelyssä.

5 x Miksi

Nimensä mukaisesti 5 x Miksi tarkoittaa miksi-kysymyksen esittämistä viisi kertaa peräkkäin – tai niin monta kertaa kuin on tarve, jotta ongelman perimmäiseen aiheuttajaan tai aiheuttajiin päästään kiinni. Kysymysten esittäminen alkaa tunnistetusta ongelmasta.

Esimerkiksi:

”Toimiston kahvi on pahaa.”

Miksi? ”Se seisoo pannussa pitkään.”

Miksi kahvi seisoo pannussa pitkään? ”Ensimmäinen joka tulee aamulla töihin keittää pannullisen ja sitä juodaan vähitellen sitä mukaa, kun ihmiset tulevat töihin.”

Miksi pannussa pitkään seisova kahvi on pahaa? Koska kuuma levy kärjistää kahvia pilaten maun.

Mitä voitaisiin tehdä, jotta pannu ei jää kuumalle levyille? Juoda kahvi heti keittämisen jälkeen, laittaa se termokseen tai vaihtaa

kahvinkeitin sellaiseen, jossa on termospannu.

Miksi kahvia ei juoda heti keittämisen jälkeen? Sitä keitetään helposti liian paljon ja jos pannu on puolillaan kahvia, niin sitä ei kehtaa heittää poiskaan.

Mitä voitaisiin tehdä, jotta kahvia keitetään jatkossa oikea määrä?

Tämä ei toki tarkoita, että miksi-kysymysten kaavaa pitäisi orjallisesti noudattaa. Muita hyviä toistettavia kysymyksiä, joiden avulla voi päästä ongelman ytimeen ovat muun muassa:

Mistä ongelma johtuu? Käytännössä tämä on suora variaatio miksi-kysymyksestä.

Mistä tiedät, että ongelma johtuu tästä eli perustuuko käsitys ongelmasta luuloon vai tietoon.

Kuka tekee mitä, missä ja milloin, mikä johtaa ongelmaan? Eli voidaanko ongelma jäljittää konkreettiseen toimintaan.

Mitä muuta oleellista tulisi ottaa huomioon ongelman ymmärtämiseksi? Eli liittyykö ongelman syntymiseen muita tekijöitä, joita ei ole vielä huomioitu.

Jos sinulla olisi videokamera, jolla kuvata mistä ongelmassa on kyse, niin mitä kuvaisit? Tämä pakottaa miettimään ongelmaa ja sen aiheuttajia mahdollisimman konkreettisesti. Näkymätöntä on mahdollon kuvata videolle.

Kysymysten asettelussa tärkeää on johdatella ajatusten kulkua kohti perimmäistä ongelman aiheuttajaa. Kysymysten tulisi myös keskittyä konkretiaan eikä olettamuksiin. Eli mitä faktuaalisesti tapahtuu tai voidaan osoittaa tapahtuvan, joka puolestaan johtaa ongelman syntymiseen. Esimerkiksi jos sanotaan, että tietyn henkilön asenne on ongelma, niin seuraava kysymys on mitä tämä henkilö tekee, joka johtaa *kuvitelmaan* siitä, että juuri asenne on ongelma.

Ishikawa-diagrammi

Yksi tämän työkalun hyödyistä on, että se tekee eri ongelmanaiheuttajien visualisoinnin ja ryhmittelyn helpommaksi. Juurisyyt voivat liittyä esimerkiksi osaamiseen puutteeseen, huonosti toimiviin työkaluihin ja epäselviin prosesseihin, joista jokainen osaltaan pahentaa ongelmaa. Eli yhden yksittäisen perimmäisen ongelmanaiheuttajan sijasta on useita juurisyytä, jotka kaikki tulisi ratkaista ongelman poistamiseksi.

Juurisyyden ryhmittely voi tapahtua alhaalta-ylöspäin, eli yllämainittujen kysymysten kautta aletaan tunnistamaan teemoja tai ryhmiä, jotka osaltaan vaikuttavat ongelman syntyyn. Toinen lähestymistapa on näiden ryhmien (osaaminen, prosessit, työkalut, mittarit, työympäristö jne.) määrittäminen etukäteen, jolloin jokaisen ryhmän kohdalta lähdetään esittämään juurisyyihin pyrkiviä kysymyksiä.

Käytettiinpä kumpaa lähestymistapaa hyvänsä, analyysin tulokset dokumentoidaan kalanruotomais-

ti. Kalan pään kohdalle kirjataan ongelma, jota ollaan ratkaisemassa. Ongelmanaiheuttajat kirjataan yksittäisiin ruotoihin, joista isommat kylkiruodot kuvaavat eri teemoja, jotka osaltaan vaikuttavat ongelman syntyyn. Yksittäisistä ongelmanaiheuttajista jatketaan aina pienempiin ruotoihin – eli ongelmanaiheuttajien aiheuttajiin – kunnes on päästy yksittäiseen juurisyyhyn asti ja voidaan siirtyä seuraavaan yksittäiseen ongelmanaiheuttajaan tai ongelmavyhtien teemaan.

Juurisyyanalyysia voidaan tehdä yksin tai ryhmässä, riippuen työpaikkaan osallistuvien henkilöiden määrästä. Mikäli on järkevää muodostaa useampi ryhmä, jotta kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun, voidaan ryhmille antaa ennalta tietyt kalanruotoon kirjatut teemat, jolloin kaikkien ryhmien ei tarvitse tehdä *juurisyyanalyysia* kaikista eri asioista. Lopussa on kuitenkin hyvä vetää ryhmien tulokset yhteen ja pyrkiä tunnistamaan merkittävimmät juurisyyt, jotka tulisi ensimmäiseksi ratkaista.

Huomioita

Eri ryhmät ja niistä löydetty juurisyyt eivät ole keskenään samanarvoisia. Eli jokaista juurisyytä ei välttämättä tarvitse ratkaista, jotta ongelma itsessään ratkeaa. On hyvinkin mahdollista, että esimerkiksi prosessia virittämällä saadaan ongelma ratkaistua, vaikka samaan aikaan jatkettaisiin huonosti toimivilla työvälineillä.

Esimerkkejä

Juurisyyanalyysiä voi käyttää esimerkiksi Järjestelmällisyys & toimivuus -periaatteen yhteydessä. Oletetaan, että tietystä palvelusta on saatu paljon negatiivista palautetta. Palautteissa kuvatut puutteet voidaan tiivistää ongelmaksi, joka kirjataan Ishikawa-diagrammiin kalan pään kohdalle.

Järjestetään työpaja, johon kutsutaan palvelun toteutuksesta vastaavien tahojen edustajia. Esitellään palautteet ja tiivistetty ongelman kuvaus sekä *juurisyyanalyysissä* käytettävä menetelmä. Tämän jälkeen voidaan esimerkiksi ohjatun keskustelun avulla lähteä tunnistamaan mistä eri asioista ongelma johtuu. Tunnistettujen teemojen syventämistä voidaan jatkaa pienryhmätyöskentelyn avulla, jolloin jokainen ryhmä ottaa tietyn teeman tai teemat syvempään tarkasteluun.

Ryhmien löydökset kasataan yhteen ja kirjataan esimerkiksi valko-
taululle isoon kalanruotopohjaan. Tämän jälkeen voidaan keskustellen tai esimerkiksi täplä-äänestyksen (katso *Lean Coffee* -menetelmän kuvaus) avulla tunnistaa keskeisimmät juurisyyt, joista ongelma johtuu.



Haamuasiointi (Mystery Shopping)

Mitä

Mystery Shopping eli haamuasiointi on suosituimpia palveluiden laadun mittaamisen työkaluja. Menetelmää käytetään erityisesti asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen vuorovaikutuksen arvioimiseen. Arvioinnissa korostuu aidon asiakkaan näkökulma, sillä arvioija omaksuu asiakkaan roolin ja dokumentoi kokemuksensa.

Materiaalit

- ▶ Mystery shopping -arviointilomake
- ▶ Muistiinpanovälineet

Miten

Haamuasiointi-arvioija asioi palvelussa kuten aito asiakas. Hän havainnoi ennalta sovituja alueita asiakaskohtaamisessa. Asioinnin jälkeen hän kirjoittaa raportin tai täyttää arviointilomakkeen.



Ennen vierailua

Ennen haamuasiointi -käyntiä kannattaa suunnitella hyvin se, mitä puolia asiakaspalvelutilanteesta halutaan arvioida ja mitä tutkimuksella tavoitellaan. Arvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi asiakastilat, asiakaspalvelijoiden käytös, tietty palvelutilanne, ongelmatilanteet.

Selkeät havainnoinnin raamit ja ohjeistukset helpottavat havainnoijan työtä. Tältä osin menetelmää voi käyttää esimerkiksi *Juurisyyanalyysin* yhteydessä. Ennen kuin lähdetään miettimään mistä ongelmat johtuvat, kerätään tietoa siitä, mitkä ovat niitä todellisia ongelmia, joita asiakkaat kokevat sen sijaan, että kaupungin työntekijän näkökulmasta *oletetaan* tiettyjä ongelmia.

Havainnoinnissa kannattaa hyödyntää arviointiin suunniteltua lomaketta. Voit hyödyntää *Palautekaaviota* sivulla <http://kehitakoikeillen.fi/tyokalut/>

Vierailu

Haamuasiointi -arvioija valmistautuu vierailuun käymällä läpi ne osat alueet, joihin hänen tulee kiinnittää huomiota. *Haamuasiointi* voi olla säännöllinen tapa todentaa tietyin väliajoin, miten palvelu toteutuu eri tilanteissa.

Vuorovaikutustilanteissa on usein eduksi esittää kysymyksiä - niinkuin esittäisit aidoissakin asiointitilanteissa.

Arviointitilanteesta riippuen muistiinpanoja voi tehdä kirjallisesti, mutta suurin osa havainnoista täytyy säilyttää omassa muistissa ja kirjata ylös vasta asiointitilanteen jälkeen. Nykyään kännykkä on avuksi muistiinpanojen tekemisessä: lyhyiden merkintöjen ja valokuvien tallentaminen vaikuttaa luonnolliselta eikä herätä huomiota.

Huomioita

Samaa palvelua kannattaa arvioida eri ajankohtina, ja haamuasiointiasiakkaita voi olla useita edustaen eri asiakasryhmiä. Näin saadaan monipuolisempaa tietoa.

Haamuasioija voi olla ulkopuolinen asiakas, työntekijä, ulkopuolinen arvioija tai johtaja.

Haamuasiointiselvitystä suunniteltaessa on päätettävä etukäteen kuinka ja kenelle ilmoitetaan arviointikäynneistä. Haamuasiointin kohteena olevat henkilöt eivät tietenkään saisi tietää, milloin he ovat tekemisissä haamun kanssa, mutta haamuasiointista voi tilanteen mukaan olla kohteliasta ilmoittaa etukäteen.

Esimerkkejä

Haamuasiointi on hyvä tapa arvioida palvelua. *Haamuasiointia* myyvät palveluna monet yritykset, mutta sitä voi tehdä työntekijä tai palvelun kehittäjä itsekkin asettumalla asiakkaan rooliin.

Entinen kaupunkisuunnitteluvirasto selvitti palvelutasonsa toteutumista eri palveluvaiheissa sekä palvelutarvetta palveluprosessin eri vaiheissa. Haamuasiointin kohteena oli mm. asiointi Laituri-palvelupisteessä.

Puhelinpalvelua voi testata ottamalla yhteyttä eri palvelunumeroihin. Sähköisten palveluiden toimivuutta voi työntekijät itsekkin testata aika-ajoin lähettämällä esimerkiksi palautetta ja seuraamalla miten asian hoito etenee (toki olettaen että kyseessä on ”aito” palaute oikeasta asiasta).



Havainnointi

Mitä

Havainnointia eli kenttätutkimusta voi hyödyntää asiakkaiden kokemuksen arviointiin aidoissa palvelutilanteissa. Sen avulla saadaan tietoa palvelun käyttökokemuksesta sekä laajemmin asiakaskokemuksesta sillä hetkellä, kun asiakas on hoitamassa asiaansa. Havainnoinnin tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä, tarpeita ja toimintaympäristön toimivuutta. Asiakkaan asiakaskokemukseen vaikuttavat tilaratkaisut, opasteet ja kalustus - mutta myös se, miten hänen kanssaan kommunikoidaan ja millaisin eväin hän

poistuu tilanteesta. Havainnoijaa kiinnostaa kaikki mitä tilanteessa tapahtuu. Myös vuorovaikutusta kuten tiskillä asiointia ja puheluiden hoitoa voi havainnoida muistaen kuitenkin yksilön yksityisyyden ja tietosuojan.

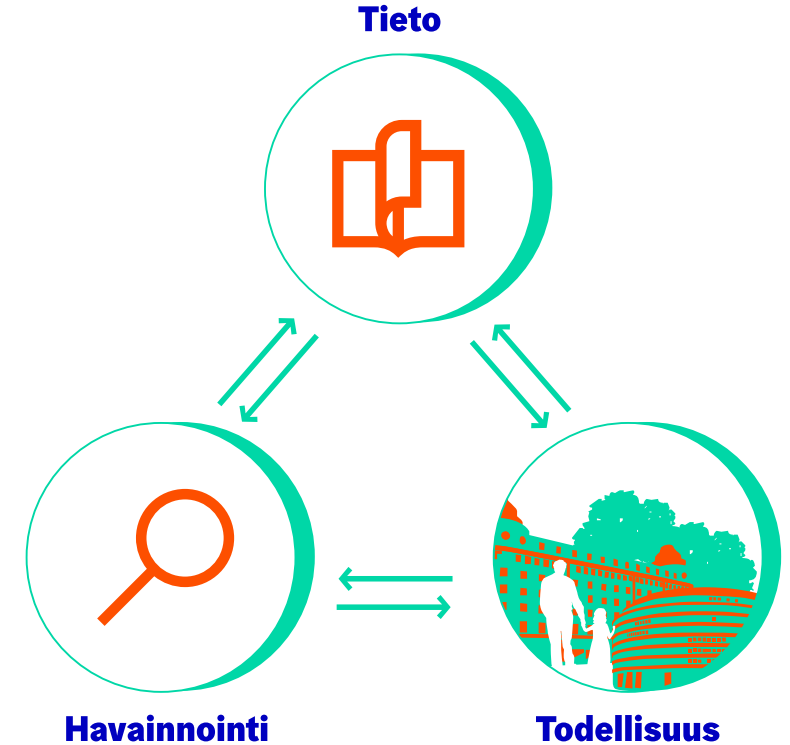
Havainnointi ei vaadi merkittävästi aikaa, osaamista tai muita resursseja. Kuka tahansa työntekijä voi ottaa välillä havainnoijan roolin, joko omassa tai jossain toisessa toimipisteessä tai vuorovaikutustilanteessa.

www.interaction-design.org/literature/article/how-to-conduct-user-observations

Miten

Havainnointitutkimus käynnistyy sen tavoitteiden ja toteutustavan valinnalla. Kaupungin toimipisteissä tuotetaan hyvin erityyppisiä palveluita, ja onkin käytettävä harvintaa siinä, missä ja miten *havainnointia* tehdään. Terveysasemien odotustiloissa toimitaan eri tavalla kuin kirjastoissa tai vuokra-asuntojen välityksessä, puhumattakaan erilaisista yleisötilaisuuksista tai tapahtumista. Havainnoinnista on aina hyvä sopia kyseisen toimi- tai asiakaspalvelupisteen henkilökunnan kanssa.

Havainnointia voidaan tehdä kontrolloidussa ympäristössä, esimerkiksi tarkkailemalla kuinka asiakkaat toimivat jossain pal-



Materiaalit

- ▶ Muistiinpanovälineet
- ▶ Valinnaisesti myös kamera (valokuvat ja videot)

velutilanteessa, tai kuinka käyttäjä luovii verkkopalvelussa. Sähköisten palveluiden käytettävyytutkimukset ovat oma erikoisalansa, mutta lähes kaikilla asiakaspalvelijoilla on käytännön havaintoihin perustuvaa tietoa siitä, miten hyvin tai huonosti asiakkaat esimerkiksi saavat hoitettua asiansa sähköisissä palveluissa tai löytävät verkkopalvelusta etsimänsä. Tämä tieto on hyvä kirjata ja välittää eteenpäin.

Havainnointi voi olla myös osallistuvaa, jolloin havainnoija osallistuu arvioinnin kohteena olevaan palvelutilanteeseen. *Havainnointia* voidaan ohjata keskittymällä ennalta valittuihin osa-alueisiin, tai *havainnointi* voi olla suunnittelematonta. Tällöin kirjataan kiinnostavia havaintoja ylös sitä mukaan kun niitä esiintyy. Asiakkaan pikahaastattelulla ja hänen kanssaan keskustelemalla voidaan syventää tehtyjä havaintoja ja saada vastauksia syntyneisiin kysymyksiin.

Havainnointia voidaan tehdä julkisesti tai näkymättömänä eli salatusti. Julkisessa havainnoinnissa asiakkaat tai käyttäjät tietävät, että heidän toimintaansa havainnoidaan, ja heiltä on kysytty lupa siihen. Salatussa havainnoinnissa havainnoija pysyttelee neutraalina tilanteen ulkopuolella, eikä ilmoita meilläään olevasta arvioinnista. Käytettävyytutkimukset tehdään usein julkisesti ja asiakkaan kanssa sopien. Palvelutilanteiden *havainnointi* tehdään yleensä salaisesti, koska tilanne ei ole muuten ”aito”.

Havainnoinnissa korostuu palvelun käyttäjän kokemus, toiminta ja tunteet. *Havainnointiin* kuuluu aina muistiinpanojen tekeminen nähdystä ja kuullusta toiminnasta kirjallisesti, mutta myös valokuvilla ja äänitteillä. Muistiinpanojen tekemisessä voi käyttää apuna ennalta mietittyjä kysymyksiä, jotka auttavat myös kohdistamaan *havainnointia* tiettyihin asioihin.

Esimerkiksi:

- ▶ **Mikä palvelussa on sujuvaa?**
- ▶ **Missä tuntuisi olevan ongelmia asiakkaan kannalta?**
- ▶ **Mitä eri tunteita asiakkaat näyttävät havainnointitilanteessa?**
- ▶ **Missä kohtaa asiakkaat vaikuttavat hämmentyneiltä tai epävarmoilta?**
- ▶ **Mitä ideoita palvelun parantamiseksi keksit havainnointitilanteen aikana?**

Havaintojen tallentamisen jälkeen kerätty aineisto analysoidaan ja havaintoja tulkitaan. Tässä vaiheessa voi käyttää apuna muita työkirjassa esiteltyjä menetelmiä, kuten esimerkiksi *Juurisyyanalyysia* tai *Solakkaa kahvia*.

Huomioita

Havainnointi menetelmänä tunnetaan myös etnografi-ana. Esimerkiksi yhteiskuntatieteissä käytetään etnografiaa tutkimusstrategiana, kun tehtävänä on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa omassa ympäristössään tai ryhmän jäsenten kokemusta ympäristöstään ja toiminnastaan.

Esimerkkejä

Havainnointia on voi käyttää fyysisissä asiakaspalvelupisteissä seuraamalla asiakaspalvelutilannetta. Esimerkiksi opasteiden puutteet voivat tulla esiin havainnoinnin kautta. Joskus havainnoinnin **jälkeen** voi tehdä pikahaastattelun, jos asiakas siihen suostuu. Asiakkaalta voi kysyä esimerkiksi seuraavia tarkentavia kysymyksiä (toteutettiin Kaupunkiympäristön käyttäjätarinat-projektissa):

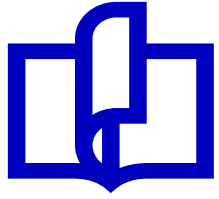
Mitä asiaa tulit tänne hoitamaan? Mitä kävit juuri hoitamassa/selvittämässä?

Minkä kanavien kautta olet tätä asiaa hoitanut aiemmin/jos olet?

Miten asiointi-/palvelutilanne sujui? Saitko asiiasi hoitettua? (Tuliko vastaan ongelmia tai haasteita?)

Miten mielestäsi arvioisit palvelun kouluarvosanoilla 1-5? Miksi/millä perusteella juuri tämä numero?

Kerro joku mielestäsi hyvä asiakaspalvelu, jossa olet viime aikoina asioinut? Mikä tässä oli hyvää ja miksi?



Ideoiden tuottaminen ja jäsentäminen

Mitä

Erilaisia ideointimenetelmiä on maailma pullollaan. Yksittäisten menetelmien sijasta keskitymme yleisiin periaatteisiin, joita voi soveltaa erilaisten ideointityöpajojen yhteydessä: vaihtoehtojen tuottamiseen ja niiden jäsentämiseen.

Materiaalit

- ▶ Post-it-lappuja
- ▶ Kyniä
- ▶ Mahdolliset jäsenystä tukevat työkalupohjat

Varattava aika

90 minuuttia vähintään, mutta suosittelemme kahdesta kolmeen tuntiin, jotta ideointikiertoja ehditään tehdä useampia ja keskustelua voidaan käydä ilman kiireen tuntua. Mitä enemmän osallistujia ja ryhmiä, joissa ideointia ja jäsentämistä tehdään, sitä enemmän tulee varata aikaa eri työvaiheiden läpikäyntiin ja purkuun.



**luova ajattelu
ja määrän
tuottaminen**

**analyttinen
ajattelu ja
vaihtoehtojen
rajaaminen**



Miten

Ideointityöpajalla tulee olla aihe. Se voi olla ratkaisuvaihtoehtojen tuottamista tunnistettuihin ongelmiin (esimerkiksi miten varmistamme, että erilaiset kehitysideat eivät unohdu, vaan niille myös tehdään jotain) tai ideoita siitä, miten päästään kohti ennalta määriteltyä tavoitetta (esimerkiksi miten parannamme asiakaskokemusta).

Ideoiden tuottaminen

Ideointityöskentely kannattaa aloittaa siitä, että osallistujat tuottavat ensin ideoita itseksensä. Hiljaiselle työskentelylle annetaan vähintään muutama minuutti aikaa, jolloin jokainen voi keskittyä omiin ideoihinsa ilman, että muut häiritsevät. Post-it-lappujen käyttö ideoiden kirjaamiseen on suositeltavaa, koska se tekee ideoiden jäsentämisestä helpompaa myöhemmissä vaiheissa. Yhdellä post-it-lapulla tulee olla kirjattuna vain yksi idea.

Ideoiden tuottamisessa on hyvä pitää mielessä, että tällä kertaa määrä on laatua. Analyttinen ajattelu kannattaa nyt hylätä ja keskittyä pelkästään tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita post-it-lapuille. Usein hölmöltä kuulostava idea saattaa johtaa uuteen ajatusketjuun, jonka lopusta paljastuukin päivän merkittävin oivallus. Mutta tähän ei päästä, ellei myös hölmöjä ideoita kirjata ylös.

Yksilötyönä tehtävästä ideoinnista siirrytään pari- tai ryhmätyöskentelyyn. Tarkoituksena on rakentaa muiden tekemien ideoiden päälle ja jatkojalostaa niistä uusia ideoita. Pääpaino on edelleen ideoiden määrässä. Tähän on olemassa lukuisia tapoja. Esimerkiksi:

- ▶ Jokainen osallistuja valitsee omista ideoistaan kolme mielenkiintoisinta ja kertoo ne vierustoverille. Tätä seuraa uusi muutaman minuutin hiljainen yksilötyönä tehtävä ideointi, jonka aikana jokainen kirjaa post-it-lapuille uusia ideoita, jotka jollain tavalla liittyvät niihin, jotka vierustoveri äsken kertoi.
- ▶ Jokainen osallistuja valitsee omista ideoistaan 1) mielenkiintoisimman, 2) helpoimman toteuttaa, 3) oudoimman ja 4) vaikuttavimman. Nämä ideat esitellään pienryhmissä. Kun kaikki ideat on esitelty, pidetään uusi muutaman minuutin hiljainen yksilötyönä tehtävä ideointi.
- ▶ Osallistujille annetaan etukäteen valmisteltuja kysymyksiä, joiden tavoitteena on ravistella juurtuneita ajatusmalleja. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi siten, että työpajan vetäjä lukee yhden kysymyksen kerrallaan, mitä seuraa parin minuutin yksilötyönä tehtävä ideointi. Jos työpajan aiheena on vaikkapa fyysisen asiakaspalvelupisteen kehittäminen, niin tällaisia ravistelevia kysymyksiä ovat mm.: *”Mitä jos asiakaspalvelupiste toimisi kuin ravintola? Tai sirkus? Tai elokuvateatteri? Tai tavaratalo?”* *”Mikä on tuhmin mieleen tuleva tapa parantaa asiakaspalvelua?”* *”Mitä jos asiakaspalvelupiste saisi miljoona euroa käytettäväkseen miten haluaa? Mitä sillä tehtäisiin?”*

Käytettiinpä mitä menetelmää ja tarkempaa ohjeistusta hyvänsä, tämän vaiheen jälkeen työpajassa on tuotettu suuri määrä erilaisia aiheeseen liittyviä ideoita, joiden tuottamiseen kaikki ovat osallistuneet, ja näitä ideoita on tavalta tai toisella palloeltu yhdessä eikä pelkästään yksilötyönä.

Lisää ideointimenetelmiä: www.gamestorming.com

Ideoiden jäsentäminen ja arvioiminen

Analyttinen ja luova ajattelu eivät toimi samalla tavalla. Tämän vuoksi analyttinen, jäsentävä ja ideoita *arvioiva* työskentely on syytä erottaa edellisen vaiheen luovasta, ideoita *tuottavasta* työskentelystä.

Aivan kuin ideointiin, myös jäsentämiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Seuraavat kaksi vaihetta ovat kuitenkin suositeltavia ennen varsinaista ideoiden jäsentämistä:

1) Käydään läpi edellisessä vaiheessa tuotetut ideat. Jokainen vuorollaan esittelee kaikki post-it-lapuille kirjoittamansa ideat. Sitä mukaa kun ideoita käydään läpi, kannattaa post-it-laput siirtää seinälle tai valkotaululle, jossa ne ovat helposti kaikkien nähtävillä.

2) Ryhmitellään samanlaiset ideat ja poistetaan päällekkäisyydet. Tätä voi tehdä osittain samaan aikaan, kun post-it-lapuille kirjattuja ideoita käydään läpi. Jos lapuissa esitetään täsmälleen samoja ideoita, näkyville jätetään yksi post-it-lappu, jossa idea on kuvattuna. Samankaltaisia ideoita sisältävät post-it-laput kannattaa ryhmitellä toistensa viereen, jotta nähdään millaisten teemojen ympärillä ideat liikkuvat.

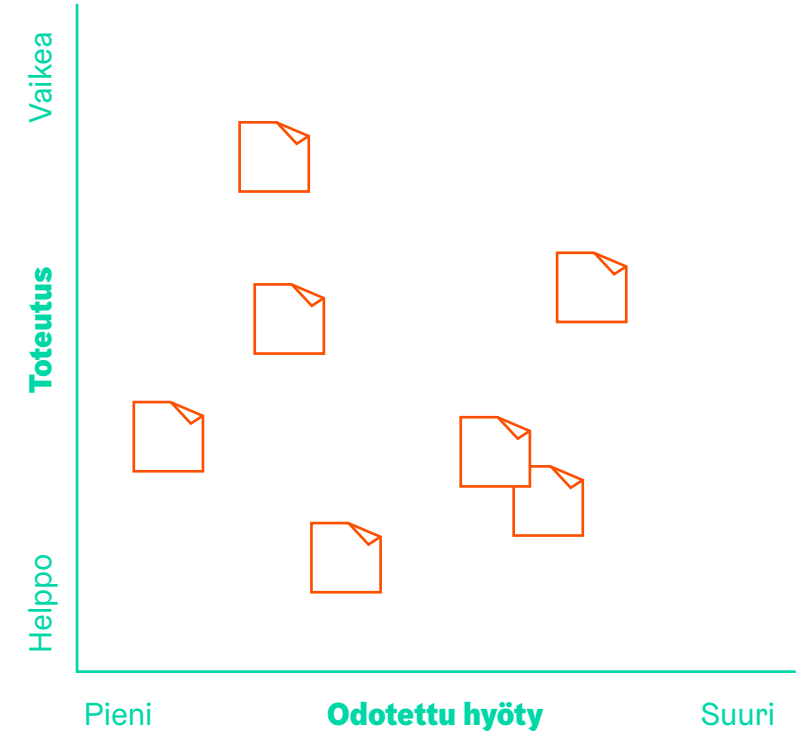
Ideoiden jäsentämistapa ryhmittelyn jälkeen riippuu siitä, mikä on ideointityöpajan aihe ja millaiseen lopputulokseen työpajassa pyritään. Halutaanko esimerkiksi ymmärtää työpajan aiheeseen liittyviä teemoja ja mikä näiden teemojen sisällä on tärkeää? Tällöin voi riittää, että edellämämainitun ryhmittelyn lisäksi tehdään ainoastaan täplä-äänestys (katso *Lean Coffee* -menetelmäkuvaus), jotta tunnistetaan tärkeimmät yksittäiset ideat eri teemojen sisältä.

Jos taas ideointityöpajan tarkoituksena on päästä kiinni muutamaan ideaan, joita voidaan lähteä kokeilemaan tai muuten viemään eteenpäin, silloin on hyvä käyttää apuna yhtä tai useampaa jäsenystä tukevaa runkoa. Koska ideoista keskusteleminen on oleellinen osa jäsentämistä, tulisi tämä tehdä seinän tai valkotaulun edessä, jotta kaikki osallistujat pääsevät jäsentämiseen mukaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että apuna käytettävä runko tulee piirtää tai tulostaa tai muulla tapaa tuoda näkyville. Viimeistään tässä kohtaa post-it-lappujen hyöty tulee esiin: helppo liikuteltavuus mahdollistaa jäsentämisen muokattavuuden sitä mukaan, kun sitä tehdään ja osallistujat käyvät keskustelua.

Options Board

(Toteuttamisen helppous vs. Odotettu hyöty)

Ratkaisuideoiden arviointi



Toteutus

- ▶ Kuinka monta ihmistä muutos koskee?
- ▶ Kuinka vaikeaa se on toteuttaa?
- ▶ Kuinka paljon sen toteuttaminen maksaa?

Odotettu hyöty

- ▶ Kuinka hyvin ratkaisu tukee kehitystavoitetta?

Aikajana / Kanban

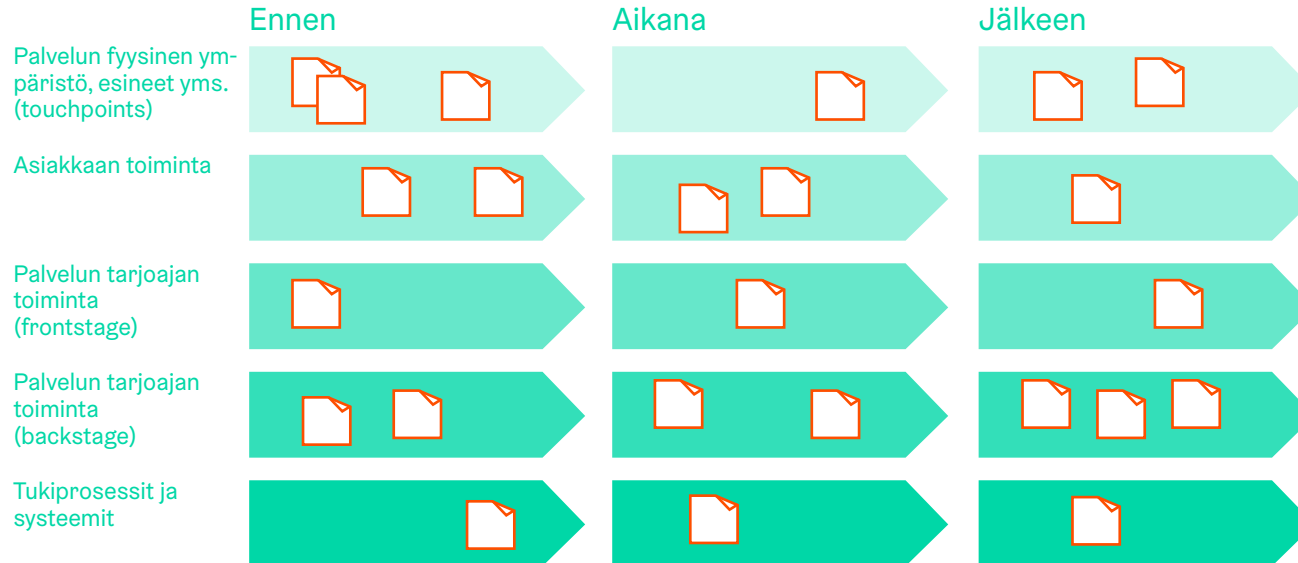
(Mitä lähdetään viemään nyt ja mitä tulevaisuudessa)



Palvelupolku / Service Blueprint

(mihin kohtaan palvelupolkua tai palvelujärjestelmää idea vaikuttaa)

Palvelujärjestelmän kuvaus



Koska ideoista keskusteleminen on oleellinen osa jäsentämistä, tulisi tämä tehdä seinän tai valkotalun edessä, jotta kaikki osallistujat pääsevät jäsentämiseen mukaan. Valmistele jäsennyksessä käytettävä runko hyvin. Voit piirtää sen taululle, tulos-
taa tai muulla tapaa tuoda näkyville. Viimeistään tässä kohtaa post-it-lappujen hyöty tulee esiin: helppo liikuteltavuus mahdollistaa jäsentämisen muokattavuuden sitä mukaan, kun sitä tehdään ja osallistujat käyvät keskustelua.

Huomioita

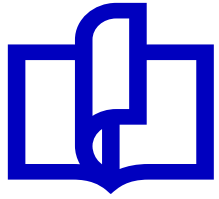
Ideointityöpaja kannattaa usein aloittaa yhdellä tai useammalla lämmittelyharjoituksella, jotka vievät huomion pois kriittisestä ja analyttisestä ajattelusta kohti avoimempaa, vapaampaa ja leikkisämpää suhtautumista työpajan aiheeseen. Tähän on myös olemassa lukuisia erilaisia tapoja. Esimerkiksi:

- ▶ **”Olipa kerran...”** Jokainen osallistuja kertoo vuorollaan yhden lauseen verran tarinaa, joka alkaa sanoista ”Olipa kerran...” Tarina jatkuu aina siitä, mihin edellinen kertoja on sen jättänyt. Tätä kannattaa jatkaa useamman kierroksen ajan, kunnes tarina alkaa luontaisesti päättyä tai työpajan vetäjä ilmoittaa, että tarina tulisi saattaa päätökseen seuraavan kierroksen aikana.
- ▶ **”Elämä on kuin...”** Kertakäyttökuppi, kumisaapas, liitutaulu, videotykki, naulakko jne. Jokainen osallistuja vuorollaan kertoo miten jokin lähiympäristössä oleva esine toimii vertauskuvana elämälle. Esimerkiksi: ”Elämä on kuin vesilasi. Joskus se on tyhjä, joskus se on täynnä, mutta aina siitä näkee jollain tavalla läpi.” Selitysten ei tarvitse olla erityisen loogisia tai järkeviä. Tarkoitus on herätellä luovaa ajattelua talviunilta, ei tuoda esiin syvällisiä filosofisia totuuksia elämästä ja ihmisyydestä.
- ▶ Jos työpajassa pidetään **esittelykierros**, voi sitä maustaa erilaisilla tehtävillä. Eräessä aikaisin aamulla järjestetyssä työpajassa jokainen osallistuja esitteli itsensä lisäksi oman aamuvoimisteluliikkeensä, joka toistettiin koko porukalla. Tai jokainen voi itsensä lisäksi esimerkiksi esitellä mikä ja miksi on oma suosikkieläin, vaatekappale, kuukausi, urheilulaji jne.

Esimerkkejä

Näitä vinkkejä voi käyttää minkä tahansa asiakaspalvelumallin käsikirjan periaatteen yhteydessä, jos tarkoitus on yhdessä ideoida, millä toimenpiteillä kutakin periaatetta voisi lähteä viemään eteenpäin. Aiheeksi voidaan ottaa esimerkiksi vuorovaikutuksen ja monikanavaisuuden parantaminen (käsikirjan periaate #3).

Aluksi vetäjä esittelee ja kertaa aiheen osallistujille, jonka jälkeen pidetään yksi tai useampi lämmittelyharjoitus. Tämän jälkeen tuotetaan ideoita, ja lopputuloksena on joukko ehdotuksia vuorovaikutuksen ja monikanavaisuuden parantamiseksi. Näitä ehdotuksia voidaan jäsentää hyödyn ja toteuttamisen näkökulmista, jotta tunnistetaan, mistä ideoista kannattaa lähteä liikkeelle. Tätä jäsenystä voidaan vielä jatkaa aikajanalla, johon houkuttelevimmat ideat jäsenetään sen mukaan, mitä sitoudutaan viemään eteenpäin nyt ja mitä tulevaisuudessa.



Ajatteluhatut

(*Six Thinking Hats*)

Mitä

Edward de Bonon kehittämässä *Six Thinking Hats* -menetelmässä ei sinällään ole kyse ideoiden tuottamisesta, vaan enemmänkin niiden tarkastelusta. Menetelmä ei myöskään sovi ideointityöpajaan, jossa pyritään jäsentämään ja priorisoimaan useita ideoita kerralla. Sen sijaan *ajatteluhatut* ovat erinomainen väline tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää jotakin ideaa tai ilmiötä useasta eri näkökulmasta. Etenkin jos aiheella on taipumusta herättää voimakkaita tunteita puolesta ja vastaan.

Materiaalit

- ▶ Muistiinpanovälineet
- ▶ Post-it-lappuja
- ▶ Kyniä

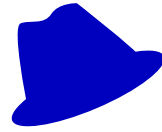
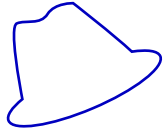
Varattava aika

90 minuuttia vähintään, mutta tämä on vahvasti riippuvainen osallistujamäärästä ja yksi työpaja voi helposti viedä 2-3 tuntia. Mitä isommat ryhmät ja mitä enemmän ryhmiä, sitä enemmän on varattava aikaa keskustelulle. Myös työpajan aiheen esittelylle ja loppuyhteenvedolle tulee varata riittävästi aikaa.

Miten

Työpajan aluksi vetäjä esittelee aiheen, jonka ympärillä keskustelua käydään, ja tutustutaan mahdolliseen aiheesta kerättyyn taustamateriaaliin ja siihen, mitä aiheesta tällä hetkellä tiedetään. Myös itse ajatteluhattu-menetelmä on hyvä esitellä kunnolla ennen työskentelyn aloittamista.

Ajatteluhatuissa on kyse siitä, että työpajan aihetta arvioidaan ja siitä käydään keskustelua yksi näkökulma kerrallaan. Menetelmän nimi tulee siitä, että eriväriset hatut edustavat eri näkökulmia, ja aihetta tarkastellaan siitä vinkkeleistä, minkävärinen hattu milloinkin sattuu olemaan päässä. Kaikki osallistujat käyttävät samaan aikaan samanvärisiä hattuja, eli vain yksi näkökulma kerralla on sallittu tätä menetelmää käytettäessä.



Huom!: Mustan hatun liikkakäyttö saattaa johtaa ongelmiin jumiutumiseen.

Hattujen merkitykset ja suositeltava järjestys

1) Punainen hattu: Tunteet

- ▶ Se, mitä tunnet juuri nyt vaikuttaa väistämättä kykyysi ajatella aiheesta. Tämän vuoksi on tärkeää tuoda tunteet näkyville heti aluksi.
- ▶ Työpajan aihe voi herättää myös ristiriitaisia tunteita. Mitä nämä tunteet ovat ja mistä ristiriita mahdollisesti johtuu?
- ▶ Mitä intuitiosi kertoo aiheesta?

2) Valkoinen hattu: Faktat

- ▶ Mitä aiheesta tiedetään jo ennalta?
- ▶ Mitä tiedämme, että emme tiedä? Eli mitä tietoa tulisi vielä kerätä?
- ▶ Mikä tieto on olennaista aiheen

kannalta, mutta ei ole saatavilla?

- ▶ Mitä voimme tehdä kerätäksemme puuttuvan tiedon?

3) Keltainen hattu: Positiivisuus

- ▶ Mitä kaikkea hyvää ja positiivista työpajan aiheeseen liittyy? Mitä hyötyjä ja etuja siinä nähdään?
- ▶ Mitä positiivista aiheen avulla voidaan saavuttaa?
- ▶ Mitä arvoa aihe voi tuottaa ja kenelle??
- ▶ Miten voimme mahdollistaa aiheen toteutumisen?

4) Musta hattu: Kriittisyys

- ▶ Mitä kaikkea negatiivista ja risikaabelia aiheeseen liittyy? Mitä haittavaikutuksia aiheella mahdollisesti on?
- ▶ Miksi aihe ei sovi meidän organi-

saatioon, toimintaympäristöön, prosesseihin, kulttuuriin, työtapoihin yms.?

5) Vihreä hattu: Luovuus

- ▶ Mitä uusia ideoita ja ajatuksia aihe herättää, mitä ei ole vielä otettu huomioon?
- ▶ Mitä muita vaihtoehtoja keskustelun aiheen lisäksi on, joilla päästäisiin kohti samaa tavoitetta tai päämäärää?
- ▶ Mitä uusia mahdollisuuksia aiheen toteutuminen voi saada aikaan?
- ▶ Millä ideoilla ja toimenpiteillä mustan hatun esille tuomia ongelmia ja haasteita voitaisiin ratkaista kokonaan, tai ainakin vähentää niiden negatiivista vaikutusta?

6) Sininen hattu: Reflektio

- ▶ Mitä olemme oppineet aikaisemmista vaiheista?
- ▶ Missä olimme alussa ja missä olemme nyt? Mikä on muuttunut?
- ▶ Millaista ajattelumme ja keskustelumme on ollut? Onko se sujunut hyvin? Mikä on ollut ongelmallista? Mikä on tuntunut helpolta ja mikä vaikealta?
- ▶ Onko jotain, mitä emme ole vielä ottaneet huomioon?
- ▶ Onko jotain, mihin meidän tulisi vielä palata ja mistä jatkaa keskustelua?
- ▶ Mitä tapahtuu seuraavaksi? Kuka tekee, mitä ja milloin?
- ▶ Millä tavalla palaamme aiheen äärelle? Kuka viestii, mitä ja milloin?

Hattujen käyttö tapahtuu siten, että työpajan vetäjä ilmoittaa, mitä hattua milloinkin käytetään ja kertoo, mitä näkökulmaa kyseinen hattu edustaa esittämällä yllä mainittuja kysymyksiä. Tämän jälkeen jokainen osallistuja saa muutaman minuutin aikaa ideoida itsekseen ja kirjoittaa, mitä kyseinen näkökulma tuo mieleen. Poikkeuksena on ensimmäinen eli punainen hattu, jonka kohdalla yleensä riittää minuutti, koska sen tarkoituksena on tuoda esiin jokaisen osallistujan ensireaktio aiheeseen.

Seuraavaksi jokainen osallistuja vuorollaan jakaa omat ideat ja ajatukset muille. Kun kaikki ovat saaneet puheenvuoron, siirrytään vapaaseen keskusteluun. Tähän tulisi varata osallistujamäärään sovitettu aika, jotta kaikki näkökulmat ehditään varmasti käymään läpi työpajan aikana. Keskustelun jälkeen siirrytään seuraavaan hattuun.

Työpajan vetäjän roolina on aikataulusta huolehtimisen lisäksi kirjoittaa, mitä huomioita keskustelussa nousee esiin. Tämän voi tehdä esimerkiksi siten, että seinälle laitetaan kolme otsikkoa:

- ▶ **Ideat ja ajatukset**
- ▶ **Ongelmat ja haasteet**
- ▶ **Toimenpiteet ja vastuuhenkilöt**

Myös ajatushattunäkökulmia itsessään voi käyttää otsikkoina dokumentaatiota tehdessä. Keskustelun aikana syntyneet huomiot kirjoitetaan post-it-lapuille ja laitetaan seinälle sopivan otsikon alle.

Huomioita

Ajatteluhattujen yksi suurimmista vahvuuksista on siinä, että niiden avulla voidaan välttää turhanpäiväisiä ja paikallaan junnaavia väittelyitä. Menetelmä pakottaa aiheen puolestapuhujat tarkastelemaan myös sen varjopuolia ja samaan tapaan aihetta vastustavien on tunnustettava sen positiiviset puolet. Koska eri näkökulmat tuodaan esiin yksi kerrallaan, keskustelu pysyy helpommin objektiivisena sen sijaan, että se taantuisi mustavalkoiseksi puolesta ja vastaan -väittelyksi.

Tilanteesta riippuen voi olla myös mielenkiintoista käyttää punaista hattua (tunteet) kahdesti työpajan aikana: alussa, jotta nähdään miten ihmiset lähtökohtaisesti suhtautuvat aiheeseen ja lopuksi ennen viimeisenä tulevaa sinistä hattua (reflektio), jotta nähdään onko tämä suhtautuminen kenties muuttunut jotenkin työpajan aikana.

Mikäli osallistujia on paljon, kannattaa heidät jakaa 4-7 hengen ryhmiin, jotta keskustelulle ja eri ihmisten mielipiteille jää enemmän tilaa. Jos ajatteluhattuja käytetään useassa ryhmässä, tulee vara-

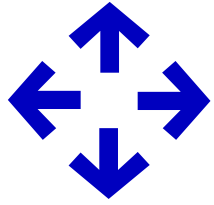
ta aikaa myös siihen, että jokaisen hatun kohdalla, ennen seuraavaan hattuun siirtymistä, yksi henkilö jokaisesta ryhmästä vetää yhteen mitä keskustelussa nousi esiin.

Esimerkkejä

Ajatteluhattuja ei sinällään kannata käyttää suoraan jonkin Asiakaspalvelumallin käsikirjan periaatteen yhteydessä, koska periaatteet ovat liian abstraktilla tasolla. Parempi käyttötarkoitus ajatteluhatuille on tilanne, jossa periaatteista on jo johdettu konkreettisempia kehitysideoita tai kokeiluja, ja joista on valikoitu tietyt kärjet, joita halutaan nyt viedä eteenpäin.

Ajatushattujen avulla on esimerkiksi käsitelty neuvonnassa ja asiakaspalvelussa työskentelevien ajatuksia, huolia ja toiveita tilanteessa, jossa vanhojen virastojen omat asiakaspalvelut olivat sulautumassa vähitellen toimialojen yhdistyneiksi asiakaspalveluiksi.

Ajatushatut auttavat ymmärtämään, mitä kaikkea johonkin kehitysideaan tai kokeiluun liittyy. Niiden avulla saadaan laajempi näkemys, jotta kokeilut itsessään voidaan suunnitella paremmin ja mahdollisesti vältetään ikäviä yllätyksiä tai sivuvaikutuksia myöhemmässä vaiheessa.



Muutoskanvaasit

Mitä

Erilaisten fyysisten *seinätaulujen* käyttö on suositeltavaa kun lähdetään tekemään kokeiluja ja kehittämään asioita. Niiden avulla voidaan kiteyttää muutosten tärkeimmät taustatekijät ja tavoitteet, sekä osoittaa mitä kokeiluja on käynnissä, mitä on suunnitteilla ja mitä on saatu valmiiksi. Seinätaululle voi kiinnittää esimerkiksi jäljempänä esiteltyjä *muutoskanvaaseja*.

Materiaalit

- ▶ **Käytettävä seinätaulu tai -taulut tulosteena**
- ▶ **Post-it-lappuja**
- ▶ **Kyniä**

Varattava aika

60 minuuttia vähintään, mutta tähän vaikuttaa osallistujamäärän lisäksi myös käytettävän *muutoskanvaasin* monimutkaisuus. Kanvaasin tarkoitus on jäsentää kehittämiseen liittyviä teemoja ja kysymyksiä. Mitä enemmän käytettävässä kanvaasissa on kysymyksiä tai aiheita, joihin tulisi pohtia vastauksia ja keskustella niistä, sitä enemmän kanvaasin täyttö tulee myös viemään aikaa.

Miten

Muutoskanvaasien rooli on tiivistää ja tuoda yhteen aikaisemmissa vaiheessa syntyneitä oivalluksia ja ratkaisuvaihtoehtoja, joita lähdetään kokeilemaan. Eli sinällään kanvaasin täytölle ei ole mitään varsinaista ”prosessia,” vaan kanvaasin eri osien on tarkoitus saada aikaan keskustelua siinä olevista aiheista.

Käytettiinpä mitä kanvaasia hyvänsä, kannattaa se tulostaa vähintään A3- koossa ja mielellään isompana jos mahdollista. Toinen vaihtoehto on tulostaa kanvaasi useamman A3 arkin osissa. Tämä siksi, että kanvaasien täyttö on usein parasta tehdä post-it-lappuja käyttäen, jotta niitä voidaan jatkossa muokata helpommin. Kanvaaseissa on myös osia, kuten kokeilujen seuranta, jotka edellyttävät post-it-lappujen siirtelyä sen mukaan, miten kokeilut etenevät.

Ongelmanratkaisutaulu

Tässä kanvaasissa pääpainona on kiteyttää ratkaistava ongelma ja sel-

keyttää, mistä oikeasti tiedetään, että ongelma on kokonaan tai osittain ratkaistu. Ratkaisuvaihtoehtojen osalta kanvaasi

kehottaa myös harkitsemaan, mitä erilaisia riskejä tai mahdollisia negatiivisia vaikutuksia näihin ratkaisuvaihtoehtoihin liittyy.

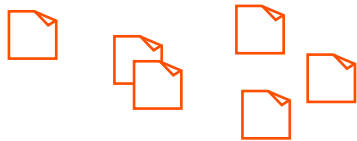
Ratkaistava ongelma

Mikä on ratkaistava ongelma?



Ratkaisuvaihtoehdot

Miten eri tavoin voimme ratkaista ongelman?



Riskit

Mitä riskejä ratkaisuvaihtoehtoihin liittyy?



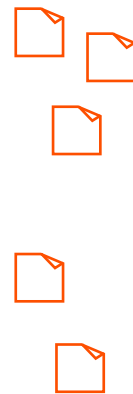
Jonossa



Kesken

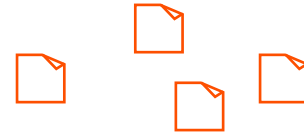


Valmis



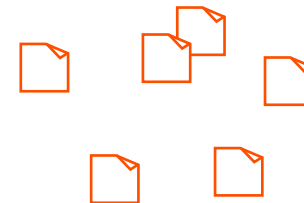
Mistä tiedämme onnistuvamme?

Miten mittaamme etenemistä ja onnistumista? Mihin asioihin meidän tulisi kiinnittää huomiota? Mikä viittaa siihen, että asiat toimivat? Mikä viittaa siihen, että ne eivät toimi?



Oivallukset

Mikä vaikuttaisi toimivan? Mikä ei toimi? Mitä uusia ongelmia olenne havainneet? Mitä uusia ideoita syntyi?



Tarinankerrontakanvaasi

Tämän seinätaulun keskipisteessä on esittää käsillä oleva muutos tarinan muodossa. Tämä tukee sekä muutosviestintää että muutoksen ymmärrettävyyttä.

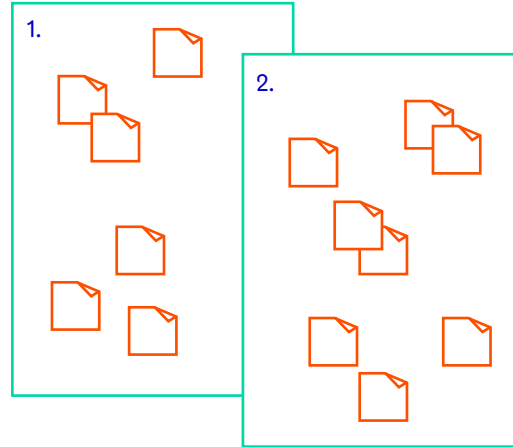
Käytä tarinankerrontakanvaasia siten, että jokaisesta kohdasta kirjoitetaan post-it-lapuille huomioita. Näistä huomioista muodostuu vaihe vaiheelta tarina. Kun jokainen kohta on käyty läpi, voidaan eri huomioista tarvittaessa muokata tiiviimpi ja tarinallisesti selkeämpi kokonaisuus jättämällä joitakin asioita pois tai tuomalla uusia asioita mukaan tarinaan.

Mikäli jokin tarinankerrontakanvaasin kohta on vaikea täyttää, tai ei osata oikein sanoa, että mitä siihen tulisi laittaa, niin tämä on usein viesti siitä, että työpaikan osallistuvilla ei ole riittävästi tietoa asiasta. Tässä tapauksessa tulisi miettiä, miten puuttuva tieto saadaan aikaan. Esimerkiksi jos kohdat viisi tai kuusi ovat epäselviä, niin silloin kehitystyön päämäärä ei välttämättä ole riittävän selkeä. Jos kohtaan kahdeksan on vaikea keksiä ideoita tai niiden laatu on heikko, tulisi järjestää erillinen työpaja pelkästään ratkaisuvaihtoehtojen ideoinnista.

1) Aikaisemmin... Miten asiat olivat? Miten ne toimivat? Mihin oltiin totuttu?	
2) Ja se oli mukavaa koska... Mikä vaikutus aikaisemalla tavalla toimia oli kulttuuriin, työmotivaatioon, asiakastyytyväisyyteen?	
3) Mutta eräänä päivänä... Mitä tapahtui, jonka vuoksi aikaisempi tapa toimia ei enää olekaan hyvästä? Mikä on muuttunut? Muuttuivatko asiat nopeasti vai hitaasti?	
4) Ja sen vuoksi... Mitä muutoksesta seurasi? Miten se vaikutti meihin ja asiakkaisiin?	
5) Siksi me haluamme... Lähteä kehittämään ja muuttamaan näitä asioita.	
6) Onnistumme tässä... Sitoutumalla näihin asioihin.	
7) Tarvitsemme kuitenkin apua... Missä tarvitsemme apua ja millaista avun tulisi olla. Missä on paljon epävarmuutta?	
8) Aiomme edetä... Tekemällä ensimmäiseksi nämä asiat.	

Kattava muutossuunnitelma

Tähän kanvaasiin on yritetty tuoda useita eri näkökulmia ja asioita kehitystyön tukemiseksi. Kaikkia näistä ei ole välttämättä tarpeellista käyttää jokaisessa tilanteessa. Ensimmäiset neljä seinätaulua liittyvät muutoksen kontekstiin ja seuraavat neljä keskittyvät kokeiluihin.



Kontekstin ymmärtäminen



Kokeilut ja oppiminen



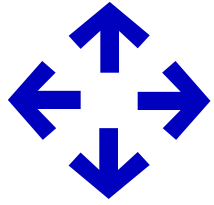
Huomioita

Muutoskanvaaseista on enemmän hyötyä, kun niitä pidetään näkyvästi esillä ja niiden eteen kokoonnutaan säännöllisesti päivittämään tilannetta. Seinätaulut toimivat tällä tavalla sekä kehitystiimin omana ”projektinhallintatyökaluja” että muutosviestinnän välineenä. Suositeltava paikka tällaiselle seinätaululle onkin esimerkiksi kahvihuone tai käytävä, jonka kautta kulkee paljon ihmisiä.

Esimerkkejä

Jokainen tiimi, jossa lähdetään viemään käsikirjan periaatteita eteenpäin, voi tehdä omakohtaisen *muutoskanvaasin*, johon on kiteytetty mitä tavoitellaan, minkä tulisi muuttua ja mikä puolestaan halutaan pitää ennallaan. Lisäksi kanvaasille kirjaan ideoita ja vaihtoehtoja, sekä ylläpidetään tietoa kokeilujen etenemisestä ja niistä oppimisesta.

Kanvaasit sijoitetaan yhteiseen kahvihuoneeseen, jotta kaikki siellä vierailevat näkevät, mitä eri tiimeissä ollaan kokeilemassa ja miten kehitystoimet etenevät.



Kokeilujen suunnittelu

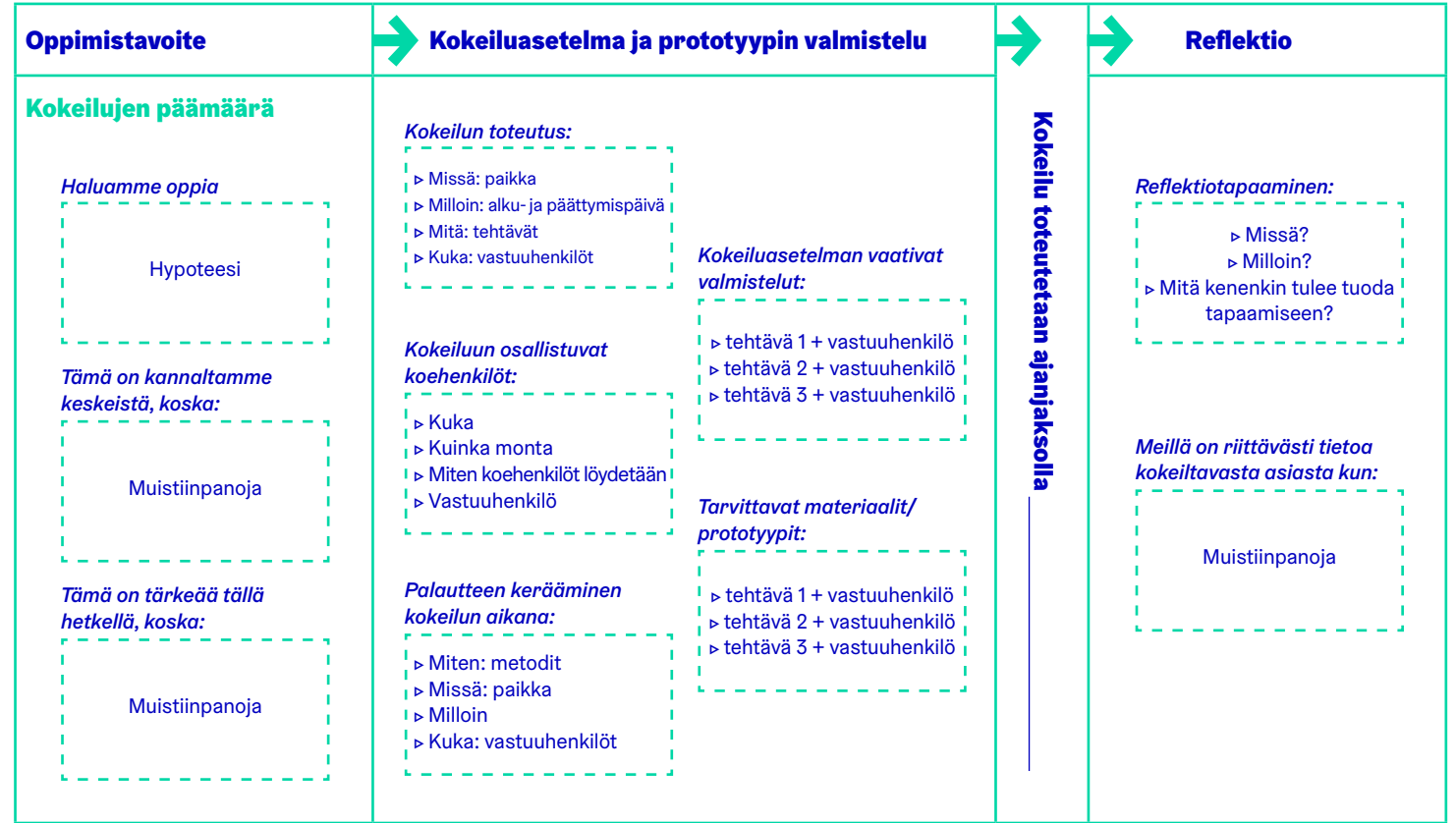
Tämä Kokeilusuunnitelma on mukautettu versio Kehitä Kokeillen -kirjan Kokeilusuunnitelmasta (www.kehitakokeillen.fi) ja lisensoitu Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Mitä

Kokeileminen ei tarkoita sitä, että tehdään vain jotain ja katsotaan mitä tapahtuu. Kyse on suunnitelmallisesta toiminnasta, jonka päämääränä on tuottaa uutta tietoa kokeilun kohteena olevasta aiheesta tai ilmiöstä. Kokeilusuunnitelman tekeminen auttaa varmistamaan, että kaikki kokeilun toteuttamisen kannalta oleelliset seikat on otettu huomioon.

Materiaalit

- ▶ (Post-it-lappuja, mikäli halutaan käyttää kokeilusuunnitelman täyttämiseen)
- ▶ Kyniä
- ▶ Kokeilusuunnitelma tulostettuna



Saavutettiin oppimistavoite?

Varattava aika

Mikäli osallistujilla on hyvä ymmärrys siitä, mitä he ovat lähdössä kokeilemaan, on yksittäisen kokeilun suunnittelu tehtävissä 30-60 minuutissa. Jos sen sijaan itse kokeilun toteuttamista pitää vielä ideoida – tai tuottaa useita eri mahdollisia vaihtoehtoja tavalle toteuttaa kokeilu – on syytä varata yksi ylimääräinen tunti tätä ideointia varten.

Miten

Aivan kuten *muutoskanvaasien* kohdalla, myös kokeilusuunnitelma on käytännössä vain joukko kysymyksiä, jotka olisi hyvä ottaa huomioon ennen varsinaista kokeilun toteutusta. Millaista kokeilusuunnitelmaa käytetään, mitä kysymyksiä otetaan huomioon ja mitä niistä erityisesti painotetaan, riippuu tilanteesta ja kokeilun kohteesta.

Kokeilujen suunnittelu kannattaa toteuttaa työpajassa, jossa voidaan kokeilusuunnitelman kysymysten lisäksi myös ideoida *kokeilun toteuttamisen tapaa*. Hyvin usein kokeiluja ajatellaan liian isosti. Pitämällä huomio visusti siinä, mitä kokeilusta pyritään oppimaan, voidaan esimerkiksi tämän työkirjan

ideointimenetelmiä hyödyntämällä lähteä ensin miettimään, että mikä olisi nopein, helpoin, vaivattomin ja halvin tapa tehdä kokeilu, josta kuitenkin opitaan jo jotain merkittävää.

Kehitä kokeillen -kokeilusuunnitelma

Kehitä kokeillen -kirjassa esitellyssä kokeilusuunnitelmassa on pyritty huomioimaan kaikki kokeilemisen kannalta oleelliset kysymykset. Kokeilusuunnitelma on jaettu kolmeen osaan, joista ensimmäinen liittyy kokeilun kontekstiin (Oppimistavoite), toinen varsinaisen kokeilun toteuttamiseen (Kokeilusetelma ja prototyypin valmistelu) ja kolmas kokeilusta syntyneiden oppien keräämiseen (Reflektio).

Tämä ja tyhjä kokeilusuunnitelma on ladattavissa osoitteesta <http://kehidakokeillen.fi/tyokalut/>

”Kokeilusuunnitelmaa täytetään kirjaamalla ensin muistiin, mitä kokeilulla pyritään oppimaan ja miksi se on kehitettävän idean kannalta tärkeää. Seuraavaksi ideoidaan ylätasolla itse kokeilu: mitä tapahtuu, missä ja milloin? Samaan aikaan kiinnitetään huomiota siihen, miten kokeilun aikana kerätään tietoa ja paneudutaan tarkempaan yksityiskohtiin, tehtäviin, valmisteluihin ja kokeilun toteuttamiseksi tarvittaviin välineisiin. Lopuksi varmistetaan, että oppimisen kannalta keskeiseen reflektioon varataan ajankohta ja että kaikki kokeilun tekemiseen osallistuvat tietävät, mitä aineistoa heidän tulee tuoda mukanaan.”

–Hassi, L., Paju, S., & Maila, R. (2015). *Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja*, s. 80

Kokeilusuunnitelmaan kirjatun oppimistavoitteen tehtävä on varmistaa ja muistuttaa, että kokeilun tarkoitus on tuottaa uutta tietoa. Kaikkea ei kannata kokeilla ja on tilanteesta kiinni, mitä erityisesti kannattaa lähteä kokeilemaan ja miksi. Kokeilun hypoteesi on arvaus siitä, mitä kokeilussa tulee tapahtumaan ja miksi.

Reflektiotapaamiselle kannattaa varata kalenterista aika jo ennen kokeilun toteuttamista, koska se jää muuten helposti tekeväksi muiden kiireiden keskellä. Ilman reflektiota kokeilun opit jäävät usein keräämättä ja hyödyntämättä – vesittäen koko kokeilun tarkoituksen.

Vastaavasti kannattaa myös miettiä jo ennen kokeilun toteuttamista, mitä oikeasti tarvitsee tietää, jotta kehitettävän idean kanssa päästään etenemään, ja mistä tiedetään, että tätä tietoa on haalittu tarpeeksi.

Kevyt kokeilusuunnitelma

Joissain tapauksissa Kehitä kokeillen -kirjan kokeilusuunnitelma voi tuntua liian raskaalta täyttää, esimerkiksi sellaisten toimintapakokeilujen kohdalla, jotka eivät juuri vaadi mitään erityisiä valmisteluita (esimerkiksi asiakaspalvelutiimi päättää yhdessä kokeilla 15 minuutin pikapalaveria jokaisen työviikon alkuun). Tällöin voidaan käyttää myös yksinkertaistettuja kokeilusuunnitelmia.

Tässä kevyessä kokeilusuunnitelmassa vasen puoli liittyy kokeilutapaan ideaan ja sen selkeyttämiseen kokeilun kannalta. Oikealle puolelle täytetään kaikki oleelliset yksityiskohdat, joita kokeilun toteuttamiseksi tarvitaan.

Kokeilusuunnitelma *light*

Idea
jota kokeillaan:

Mitä **hyötyä** ideasta oletetaan olevan:

Mitä kokeilusta pyritään **oppimaan**:

Miten kokeilu **järjestetään**:

- materiaalit, valmistelut, vastuut
- kokeiluun osallistujat
- miten kokeilusta opitaan
- kokeilun etenemisen kuvaus
- kokeilun aikataulu

Huomioita

Hyvin valmisteltu kokeilusuunnitelma madaltaa kynnystä lähteä liikkeelle ja tekee kokeilemisen helpommaksi – sekä teknisesti että psykologisesta näkökulmasta. Mitä tarkemmalla tasolla yksittäinen kokeilu on valmisteltu etukäteen, sitä pienempää ponnistusta kokeilun toteuttaminen vaatii. Spontaanin epävarmuudessa toimimisen sijasta voidaan tukeutua kokeilusuunnitelmaan kirjattuihin asioihin ja edetä ennalta mietittyjen askeleiden tahdissa.

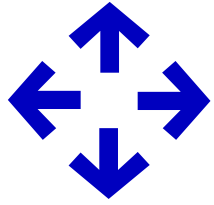
Kuten *muutoskanvaasien* kohdalla, myöskään *kokeilujen suunnitteluun* käytävässä työkalupohjassa ei ole mitään pyhää. Voitte hyvin miettiä, mitä kysymyksiä *kokeilujen suunnittelussa* tulisi juuri teidän kohdalla ottaa huomioon ja luoda oman kokeilusuunnitelman niiden pohjalta.

Vaikka tässä puhutaankin *kokeilujen suunnittelusta*, niin kokeileminen ei sinällään ole itse tarkoitus. Se on työkalu, jonka avulla voidaan tuottaa tietoa asiasta tai ilmiöstä oikeassa kontekstissa. Kokeileminen ei siis aina ole se tapa, jolla kannattaa edetä, jos tätä tietoa voi kerätä nopeammin ja helpommin.

Esimerkkejä

Mitä tahansa käsikirjan periaatteista käsitellään, niin *kokeilujen suunnittelu* tulee oleelliseksi siinä kohtaa, kun ideoita ollaan viemässä käytäntöön. Erilaisia muutoksia kannattaa lähtökohtaisesti lähestyä kokeilujen kautta, koska harvoin pystymme etukäteen ennustamaan kaikkia mahdollisia vaikutuksia, mitä jollakin muutoksella on. Samalla kokeileminen antaa muutoksen vaikutuspiirissä oleville ihmisille mahdollisuuden vaikuttaa siihen, mitä kokeilun jälkeen tapahtuu – eli kannattaako idean kanssa edetä sellaisenaan, tulisiko sitä hienosäätää jotenkin, vai onko parempi hylätä se kokonaan ja palata entiseen.

Jatkuvan kehittämisen periaate voidaan nähdä eräänlaisena metaperiaatteena, jonka avulla muita käsikirjassa mainittuja periaatteita voidaan edistää. Mitä enemmän kokeiluja tehdään ja niistä opitaan, sitä todennäköisempää on, että myös jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä tapahtuu. Kokeiluja voi hyödyntää esimerkiksi asiakaspalvelutiimin työskentelyssä jonkun pienellä muutoksella (palaveritekniikka, työnkierron kevyt toteutustapa) tai vaikkapa asiakaskokemuksen mittaamisessa eri tavoin lisätiedon saamiseksi eri menetelmien soveltuvuudesta ennen varsinaista pilotointia.



Kokeilujen reflektio

Mitä

Kokeilemalla kehittämisen yhteydessä reflektiolla tarkoitetaan kokeilusta saadun palautteen, havaintojen ja tulosten analysointia, sekä päätöstä siitä, mitä niiden perusteella tulisi seuraavaksi tehdä. Yksittäinen kokeilu on tasan tarkkaan niin hyvä kuin siitä saatujen oppien määrä ja merkityksellisyys. Onnistunut reflektio hyödyntää kokeilujen synnyttämää tietoa mahdollisimman tehokkaasti. Mikäli reflektiota ei tehdä kunnolla, kokeilun valmistelun ja toteuttamisen eteen tehty työ on vaarassa mennä hukkaan. Menetelmää voi soveltaa myös vaikkapa pienen projektin tai pilotin arvioimiseen. Olemmeko onnistuneet? Missä onnistuimme, mikä meni pieleen, mitä opimme, mitä seuraavaksi?

Materiaalit

- ▶ **Post-it-lappuja**
- ▶ **Kyniä**
- ▶ **Kokeilussa syntynyt materiaali ja dokumentaatio (videot, valokuvat, palautteet yms.)**
- ▶ **(Palautekaaviot tulostettuna, mikäli tätä työkalupohjaa halutaan hyödyntää reflektion jäsentämisessä)**

Varattava aika

60 minuuttia vähintään, mutta 90-120 minuuttia on suositeltavaa. Tähän vaikuttaa merkittävästi kokeilusta syntyneen dokumentaation määrä. Mitä enemmän on läpikäytävää materiaalia, sitä enemmän on varattava aikaa. Mikäli kaikki reflektiotapaamiseen osallistujat olivat mukana toteuttamassa kokeilua, ja mitä lyhyempi aika reflektiotapaamisen ja kokeilun päättymisen välillä on, sitä tuoreemmassa muistissa kokeilu on, joten reflektiostakin saatetaan selvittää nopeammin.

Miten

Reflektiotapaamisessa tai -työpajassa kokoonnutaan käsittelemään *mitä* kaikkea kokeilun aikana tapahtui, *miten* asiat tarkalleen ottaen tapahtuivat ja *miksi* ne tapahtuivat. Tarkemmin:

- ▶ **Mitä palautetta, havaintoja, tietoa ynnä muuta vastaavaa syntyi kokeilun aikana?**
- ▶ **Mitä nämä merkitsevät kehitettävän idean kannalta?**
- ▶ **Miten tämä kokeilun jälkeinen uusi ymmärrys kehitettävästä ideasta vaikuttaa siihen, mitä seuraavaksi tulisi tehdä?**

1. Dokumentaation läpikäynti

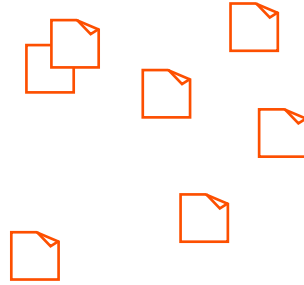
Reflektioon tulisi tuoda kaikki kokeilun aikana kertynyt dokumentaatio, valokuvat, videot, haastattelut ja muu materiaali. Aluksi kannattaa tutustua rauhassa materiaaleihin, minkä jälkeen voi siirtyä miettimään, mitä kokeilusta nousi esiin. Tässä kohtaa huomio on kysymyksissä:

- ▶ **Mitä havaitsimme kokeilun aikana tapahtuvan ja miten se tapahtui?**
- ▶ **Tapahtuiko kokeilun aikana jotakin yllättävää tai odottamatonta?**

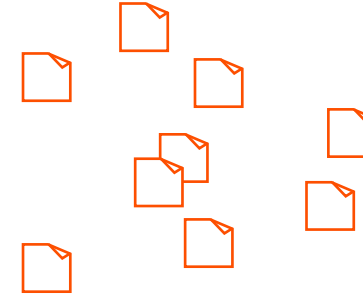
Kokeilusta esiin nousseita asioita voi jäsentää esimerkiksi post-it-lappujen avulla. Jokainen työpajaan osallistuja kirjaa lappuille mitä he havaitsivat kokeilussa tapahtuneen, minkä jälkeen laput ryhmitellään. Tämän voi tehdä esimerkiksi aikajanan muotoon (mitä kokeilun eri vaiheissa tapahtui) tai teemoittain (miten ihmiset käyttäytyivät, kokeiluympäristöön liittyvät havainnot, mikä oli kokeiluun osallistuville helppoa ja mikä vaikeaa, jne.).

Jäsentämisen apuna voi käyttää myös palautekaaviota, joka kehottaa miettimään mikä kokeilussa oli positiivista, mitä pitäisi parantaa, mikä aiheutti hämmennystä tai nosti esiin uusia kysymyksiä, ja mitä uusia ideoita kokeilu herätti.

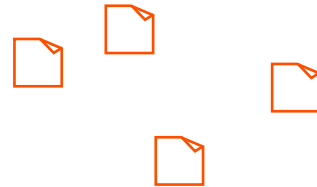
+ Positiivinen palaute



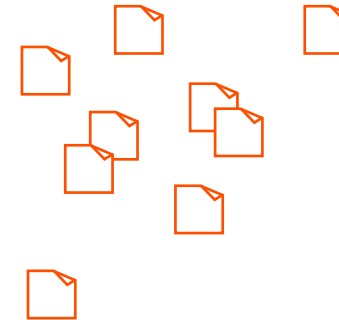
■ Rakentava kritiikki



? Kysymyksiä



💡 Ideoita



Tämä Palautekaavio on mukautettu versio Kehitä Kokeillen -kirjan Palautekaaviosta (www.kehitakokeillen.fi) ja lisensoitu Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

2. Kokeilun arviointi

Kun ensimmäinen vaihe on saatu loppuun ja työpajaan osallistujilla on hyvä ymmärrys siitä, mitä on tapahtunut, voidaan siirtyä miettimään ja keskustelemaan siitä, mitä kokeilun tulokset merkitsevät kehitettävän idean kannalta. Eli mitä uutta kokeilusta opittiin, miten se vaikuttaa ideaan jota ollaan kehittämässä, ja mitkä asiat ovat yhä sellaisia, joista tulisi saada lisää oppia kokeilujen kautta.

Tässä kohtaa on hyödyllistä palata kokeilusuunnitelmaan:

- ▶ Mikä kokeilussa sujui odotusten mukaan?
- ▶ Mikä oli odottamatonta tai yllättävää?
- ▶ Onnistuiko kokeilun toteutus suunnitelmien mukaan?
- ▶ Opittiinko kokeilusta niitä asioita, joista pyrittiin saamaan tietoa?
- ▶ Syntyikö kokeilusta uusia oivalluksia?

Kokeilua arvioidessa on hyvä pitää mielessä, että ”epäonnistunut” kokeilu – eli kokeilu, joka ei mene odotusten mukaan – ei välttämättä tarkoita, että kokeiltava idea itsessään on huono. Tässä kohtaa on syytä olla erityisen tarkkana ja arvioida, oliko vika ideassa itses-

sään, vai siinä miten kokeilu toteutettiin. Eli voisiko samaa ideaa kokeilla uudestaan jollain eri tavalla ennen kuin se hylätään kokonaan?

3. Seuraavista toimenpiteistä päättäminen

Lopuksi keskustelu tulisi suunnata siihen, mitä reflektiotapaamisen jälkeen tehdään idean edistämiseksi – vai hylätäänkö se kokonaan ja lähdetään kokeilemaan jotain muuta ideaa. Käytännössä reflektiotapaamisen tulisi päättyä johonkin seuraavista vaihtoehdoista:

- ▶ Idea on havaittu hyväksi ja sen kehittämistä jatketaan joko seuraavalla isommalla kokeilulla tai sitä pilotoidaan jollakin tavalla.
- ▶ Ideassa on potentiaalia, mutta sellaisenaan sitä ei voi edistää. Eli ideaa muokataan ja hienosäädetään ja tälle uudelle versiolle ideasta suunnitellaan ja toteutetaan kokeilu.
- ▶ Idea on selvästi osoittautunut epäonnistuneeksi ja sen kehittäminen lopetetaan. Kokeilusta saadut opit kerätään talteen ja niitä käytetään aineistona uusien ideoiden ja vaihtoehtojen luomisessa. Opit on myös hyvä dokumentoida jotta muiden ideoiden ja tulevien kokeilujen kohdalla ei mahdollisesti sorruta samoihin virheisiin.

Huomioita

Reflektiotapaaminen jää kehittämässä useimmiten tekemättä. Kiireiden keskellä on vaikeaa löytää aikaa pysähtymiselle ja pohtimiselle. Laadukas reflektio on kuitenkin edellytys tehokkaalle oppimiselle ja säästää sekä aikaa että vaivaa pidemmällä aikavälillä. Yksi tapa edesauttaa reflektiotapaamisten pitämistä on varata niille aika kalenterista jo silloin, kun kokeilua itseään suunnitellaan. Tästä on myös se hyötyä, että samalla luodaan deadline kokeilun toteuttamiselle.

Esimerkkejä

Reflektiotapaaminen tulisi pitää aina, kun on tehty toimenpiteitä tai kokeiluja jonkin asian edistämiseksi tai kehittämiseksi. Ja reflektioiden pitäminen itsessään on jo askel kohti käsikirjan jatkuvan kehittämisen periaatteen toteuttamista.

Esimerkkejä käyttötapauksista

Seuraavassa kuvataan esimerkkitapauksia, joiden kohdalla työkirjassa esiteltyjä menetelmiä voidaan hyödyntää. Tarkoituksena on kuvata jatkumoa menetelmästä toiseen. Yksi esimerkkitapaus voi sisältää yhden tai useamman työpajan, ja yhden työpajan aikana voidaan puolestaan käyttää yhtä tai useampaa menetelmää. Tähän vaikuttaa käytettävät menetelmät, mahdolliset työpajatyöskentelyn ulkopuolella tehtävät harjoitukset, kokeilut tai muut toimenpiteet, sekä työpajojen osallistujamäärä. Mitä enemmän osallistujia, sitä enemmän on annettava aikaa työstämiselle ja keskustelulle.

Työpajatyöskentelyä suunnitellessa kannattaa myös varata hyvin aikaa taukojen pitämiseen. Nyrkkisääntönä kerran tunnissa tai viimeistään puolentoista tunnin välein olisi syytä pitää lyhyt tauko, jotta mieli pysyy virkeänä ja keskittymiskyky yllä.

Mitä asiakaspalvelumalli tarkoittaa meille?

Tilanne:

Halutaan herättää keskustelua ja kuulla eri ihmisten mielipiteitä siitä, mitä asiakaspalvelumallin käsikirja käytännössä heille kaupungin työntekijöinä merkitsee. Mitä ajatuksia se herättää? Mitä mahdollisuuksia sen kautta aukeaa? Mitä vaikutusta sillä on?

Menetelmät:

1) Ajatteluhatut / Six Thinking Hats

Tarkastellaan asiakaspalvelumallia ja käsikirjan periaatteita kokonaisuutena eri näkökulmista.

2) Ketterä Kahvituokio / Lean Coffee

Jatketaan keskustelua, mutta tämän menetelmän kohdalla aihe rajataan tarkemmin esimerkiksi siihen, että mitä voisimme tehdä asiakaspalvelun kehittämiseksi.

Miten parannetaan asiakaspalvelutilannetta?

Tilanne:

Oli kyse sitten sähköisestä asiakaspalvelutilanteesta tai paikan päällä tapahtuvasta asiakaskoh- taamisesta, sen kehittämistä voi- daan lähestyä näillä eväillä.

Menetelmät:

1) Havainnointi tai haamuasiointi

Sähköistä asiakaspalvelutilan- netta on hankalampi havainnoida ulkoapäin, mutta haamuasioin- nilla voidaan arvioida miten asia- kaspalvelu sujuu eri skenaar- ioissa ja tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita.

Fyysistä asiakaskohtaamis- ta tai nauhoitettua puhelinkes- kustelua voidaan puolestaan haamuasioinnin lisäksi havain- noida kehittämiskohteiden tunnistamiseksi.

2) Ideointi

Havainnoinnissa ja haamuasioin- nissa havaittujen ongelmakohtien ja kehittämiskohteiden pohjalta ideoidaan erilaisia vaihtoehtoja niiden kehittämiseksi.

3) Muutoskanvaasit

Kehitystavoitteiden kirkasta- miseksi luodaan *muutoskan- vaasit*, joihin edellisen vaiheen kehitysideat tuodaan osaksi toimenpidesuunnitelmaa.

4) Kokeilujen suunnittelu

Ensimmäisenä jonossa olevasta kehitysideasta tehdään tarkempi kokeilusuunnitelma, jota lähde- tään toteuttamaan.

Ymmärtääkö johto asiakasta ja hänen tarpeitaan?

Tilanne:

Halutaan tuoda esiin mah- dolliset ristiriidat johtoteh- tävissä olevien, asiakasra- japinnassa työskentelevien ja asiakkaiden tavassa hah- mottaa asioita ja sitä, mikä on tärkeää, jotta palveluita voitaisiin kehittää oikeaan suuntaan.

Menetelmät:

1) Näkökulmakartoitus ja sen purku / Perspective Mapping

Kohderyhminä tulisi olla ainakin johto, asiakkaat ja suoraan asiakaspalvelutyö- tä tekevät työntekijät.

2) Ideointi

Näkökulmakartoituksen- ta nousseiden oivallusten pohjalta ideoidaan yhdes- sä, mitä palveluiden kehittä- miseksi tulisi tehdä.

3) Kokeilujen suunnittelu

Houkuttelevimmat ideat viedään kokeiluiksi asti.

Miten luodaan asiakaspalvelukulttuuria?

Tilanne:

Kaikki kaupungin työntekijät ovat asiakaspalvelijoita siinä mielessä, että olemme täällä kaupunkilaisia varten. Esimiehenä tai jonkin erityisalan asiantuntijana olen yhtäläillä vastuussa asiakkaan asiakaskokemuksesta kuin suoraan asiakasrajapinnassa työskentelevä. Tämä ei kuitenkaan aina näy asenteissa ja tavassa toimia. Kulttuurin muuttaminen on iso ja pitkäjänteinen prosessi, jota ei muuttamalla menetelmällä ja työpajalla saada aikaan, mutta tässä joitakin eväitä ensimmäisten askelten ottamiseen.

Menetelmät:

1) Näkökulmakartoitus ja sen purku / Perspective Mapping

Haastatellaan organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä olevia työntekijöitä aina johtoon asti ja selvi-

tetään, mitkä asiat heidän mielestään *tukevat asiakaspalvelukulttuurin syntymistä ja missä asiakaspalvelukulttuuri näkyy jo nyt*. Vastavasti kysytään mitä asiat puolestaan *ovat asiakaspalvelukulttuuria vastaan ja missä erityisesti on ongelmia asiakaspalvelukulttuurin kanssa*.

2) Ketterä Kahvitaukio / Lean Coffee

Järjestetään säännöllisiä (esim. kahdesti kuukaudessa) aamu- tai iltapäiväkahveja, joissa tämän menetelmän avulla yhdessä keskustellaan asiakaspalvelusta, asiakaskokemuksesta ja asiakaslähtöisestä tavasta toimia.

3) Muutoskanvaasit

Tehdään näkyväksi, millaista kulttuurimuutosta tavoitellaan ja millä kokeiluilla tai muilla toimenpiteillä sitä kohti lähdetään kulkemaan.

Miten organisaatiota tulisi kehittää, jotta asiakkaan asia tulee hoidetuksi? Miten saadaan asiantuntijoiden osaaminen tuotua paremmin asiakasrajapintaan ja jaettua tietoa asiakaspalvelulle?

Tilanne:

Toisinaan laadukkaan palvelun esteeksi tulee oma organisaatio ja sen prosessit, toimintatavat ja byrokratia. Asiat jäävät roikkumaan, niille ei löydy omistajaa tai sisäiset ja asiakkaasta riippumattomat ristiriidat johtavat heikkoon asiakaskokemukseen.

Menetelmät:

1) Juurisyyanalyysi

Kun ongelma on tunnistettu ja osattu pukea sanoiksi, voidaan juurisyyanalyysin avulla parantaa ymmärrystä siitä, mistä asiasta tai asioista ongelma todellisuudessa johtuu.

2) Ideointi

Mitä erilaisia vaihtoehtoja juurisyyden ratkaisemiseksi keksitään?

3) Kokeilujen suunnittelu

Suunnitellaan kokeilut lupaavimmista ja helpoiten toteutettavista ratkaisuvaihtoehdoista.

4) Kokeilujen reflektio

Kerätään kokeilusta saadut opit talteen ja suunnitellaan mitä seuraavaksi tehdään.

Työkalupohjat, linkit ja yhteystiedot

Sekä Helsingin Asiakaspalvelumallin käsikirja että työkirja ovat ladattavissa osoitteesta <http://digi.hel.fi/asiakaspalvelumalli>.
Kaikki alla esiteltävät työkalupohjat löytyvät tästä osoitteesta.

Työkalupohjat (kanvaasit)

Työkalupohjaista voit ladata itsellesi mallidokumentin, jonka mukaan voit piirtää työskentelyalustan taululle tai paperille. Osa työkalupohjista toimii parhaiten niin, että tulostat ne sellaisenaan ja käytät niitä post-it-lappujen alustana tai piirtoalustana. Pohja voi koostua useammasta tulostettavasta A3-pohjasta, jotka halutessa voi myös teipata yhteen.

Ladattavat tiedostot

- ▶ <http://digi.hel.fi/asiakaspalvelumalli>
- ▶ **Juurisyyanalyysi:** [Ishikawa-diagrammi](#)
- ▶ **Haamuasiointi** (*Mystery Shopping*): Palautekaavio, ks. myös <http://kehitakokeillen.fi/tyokalut/>
- ▶ **Muutoskanvaasit:**
 - [Ongelmanratkaisutaulu](#) (koostuu kolmesta erillisestä A3-kokoisesta arkista)
 - [Tarinankerrontakanvaasi](#) (koostuu neljästä erillisestä A3-kokoisesta arkista)
 - [Kattava muutossuunnitelma](#) (koostuu kahdeksasta erillisestä A3-kokoisesta arkista)
- ▶ **Kokeilujen suunnittelu:** [Kevyt kokeilusuunnitelma](#) ja Kehitä kokeillen - [kokeilusuunnitelma](#)
- ▶ **Kokeilujen reflektio:** [Palautekaavio](#), ks. myös <http://kehitakokeillen.fi/tyokalut/>

Lähteet ja linkit

- ▶ Näkökulmakartointus (*perspective mapping*), vinkkejä kysymysten asetteluun: *The Mom Test* -kirja, <http://momtestbook.com/>.
- ▶ Havainnoinnista: <https://www.interaction-design.org/literature/article/how-to-conduct-user-observations>
- ▶ Lisää *Lean Coffee*-menetelmästä: www.leancoffee.org
- ▶ Paljon erilaisia ideointimenetelmiä: www.gamestorming.com
- ▶ Tietoa erilaisista palvelumuotoilumenetelmistä: <http://servicedesigntools.org>
- ▶ Menetelmiä erilaisiin reflektio- ja retrospektiivityöpajoihin: <https://plans-for-retrospectives.com/>
- ▶ *Kehitä kokeillen* -kirja: <http://kehidakokeillen.fi> (Hassi, L., Paju, S., Maila, R.; 2015)
- ▶ *Lean Change Management* -kirja: <http://leanchange.org> (Little, J.; 2014)
- ▶ Yhteiskokeilujen toimintamalli: https://digi.hel.fi/documents/112/Kaupungin_yhteiskokeilujen_toimintamalli_Lopputuote.pdf
- ▶ Digipalveluopas: <https://digi.hel.fi/digipalveluopas>
- ▶ Nopeiden kokeilujen ohjelman *Cookbook*: <https://goo.gl/AvaDiQ>
- ▶ Sivusto jolta löytyy paljon digitalisaation osaajayrityksiä: <https://www.itewiki.fi/>

Ota yhteyttä

Asiakaspavelumallin käsikirjan ja työkirjan ovat tuottaneet yhteistyössä Kaskas Median kanssa Helsingin kaupungin 6Aika Avoin osallisuus ja asiakkuus-hanke (Anu Markkola, Sami Paju, Antti Pakarinen, Heli Rantanen).

Lisätietoja käsikirjasta ja hankkeesta voi kysyä Heli Rantaselta, [heli.k.rantanen \(at\) hel.fi](mailto:heli.k.rantanen@hel.fi), ja erityisesti työkirjan menetelmistä Sami Pajulta, www.samipaju.fi. Kummankin dokumentin visuaalisesta toteutuksesta vastasi Mirkka Hietanen, [mirkkahietanen \(at\) gmail.com](mailto:mirkkahietanen@gmail.com).

Helsingissä 5.3.2018