



KYLPYLÄHOTELLIN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Tasavertainen osallistuminen

Työpajan osallistujat

Kylpylähotellin asiakasmäärät ovat laskeneet ja taloudellinen tilanne on huonontunut. Kylpylähotellin hallituksen puheenjohtajana toimiva kaupungin elinkeinopäällikkö järjestää kehittämistyöpajan, johon kutsutaan eri osapuolet. Kylpylähotellin puolelta osallistuvat kylpylän johtaja ja hotellinjohtaja sekä talouspäällikkö. Kaupungin puolelta mukana ovat elinkeinojohtaja ja elinkeinopäällikkö. Kylpylähotellin markkinointia ja myyntiä hoitavan Markkinointiyrityksen puolelta on toimitusjohtaja. Lisäksi paikalla on hallituksen puheenjohtajan assistenttina toimiva johtamisen maisteriopiskelija, jonka roolina on tuoda tilanteeseen nuorten näkemystä, sillä nuoret eivät vielä juurikaan käytä Kylpylähotellin palveluita. Kaupungin Matkailu- ja kongressitoimiston edustajaa ei kuitenkaan ole muistettu kutsua.

Osallistumiseen houkuttelu

Kylpylähotellin hallituksen puheenjohtaja tietää, että osallistujilla on erilaisia näkemyksiä siitä, miten toimintaa pitäisi kehittää. Hän myös tiedostaa, että näkemyserot ovat kulmineeruneet osapuolten väliseksi syytelyksi. Puheenjohtaja keskustelee eri toimijoiden kanssa henkilökohtaisesti houkuttellen näitä osallistumaan työpajaan. Hän vetoaa siihen, että ulkopuolinen konsultti pystyy ohjaamaan tilannetta niin, että ketään ei syyllistetä. Sen sijaan tavoitteena on etsiä ratkaisuja siihen, miten asioita lähdetään edistämään yhdessä toimien.

Erilaisten tavoitteiden tunnistaminen

Erilaisten tavoitteiden tunnistaminen valmistautumistehtävällä

Konsultti tekee kutsun ja valmistautumistehtävän, jonka hallituksen puheenjohtaja lähettää osallistujille. Kutsussa osallistujia pyydetään valmistautumaan työpajaan määrittämällä Kylpylähotellin toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet. Lisäksi pyydetään luettelemaan asiakaskohderyhmiä ja pohtimaan näiden tarpeita. Lopuksi ohjataan hakemaan toiminnan kehittämistä inspiroivia esimerkkejä muualta maailmasta ja eri aloilta. Palautetuista valmistautumistehtävistä konsultti tunnistaa vastakkainasettelun: Kylpylähotellin toimijat eivät ole tyytyväisiä Markkinointiyrityksen työhön ja Markkinointiyrityksen toimitusjohtaja puolestaan toteaa, että heitä syytetään aina kaikesta. Hallituksen puheenjohtaja rauhoittelee Markkinointiyrityksen toimitusjohtajaa etukäteen toteamalla, että toiminnan kehittäminen halutaan työpajassa nähdä kaikkien yhteisenä asiana.

Tavoitteen yhdenmukaistaminen työpajassa

Vaikka jokainen on pohtinut Kylpylähotellin asiakasryhmiä ja niiden tarpeita valmistautumistehtävässä, konsultti ei halua esitellä valmistautumistehtävästä konsulttiyhteenvedoa. Sen sijaan hän ohjaa osallistujat yhteisesti määrittämään tilannetta.

Osallistujat kirjoittavat asiakasryhmät post it-tarroille ja vievät tarrat seinälle teipattuun fläppipaperiin. Konsultin ohjauksella keskustellaan siitä, mille kohderyhmille tarjontaa voisi lisätä. Kylpylähotellin asiakkaista suurin osa on perheitä. Uusia maksavia asiakkaita nähdään olevan matkailijoiden, nuorten ja yritysten parissa. ”Ei nuorilla ole rahaa, ne ovat opiskelijoita”, toteaa joku. Keskustelun myötä päätetään keskittyä pohtimaan sitä, miten saataisiin matkailijat ja yritykset hyötymään paremmin Kylpylähotellin palveluista.

Tekemällä eteneminen

Työpajassa päätetään kohdentaa tarkastelu siihen, miten matkailijat ja yritykset voivat paremmin hyötyä Kylpylähotellin palveluista. Näistä kohderyhmistä halutaan uusia maksavia asiakkaita helpottamaan tiukkaa taloudellista tilannetta. Osallistujat jaetaan kahteen ryhmään, jotka työستävät ratkaisuja eri kohderyhmille. Konsultti ohjaa työskentelyä uudenaiseen innovatiiviseen ideointiin. Ensin muotoillaan paljon kysymyksiä konsultin esittämistä yllättävistä näkökulmista. Sitten ideoidaan runsaasti ratkaisuja kysymyksiin. Kumpikin ryhmä valitsee yhden idean, jota alkaa konkretisoimaan uudeksi palveluksi. Palvelut konseptoidaan ja niistä tehdään mainokset. Osallistujat kävelevät eri tiloissa ja pohtivat konkreettisia tilaratkaisuja uusille palveluille. He määrittävät sen, mitä palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen liittyvät toimijat tekevät ennen palvelua, ’palvelun aikana’ ja ’palvelun jälkeen’. Lopuksi määritetään mittarit, joilla voidaan seurata palvelun toteutumista, jotta palvelua voidaan kehittää palautteen perusteella. Näin ollaan välittömästi valmiita kokeilemaan kehitettyjä palveluja.

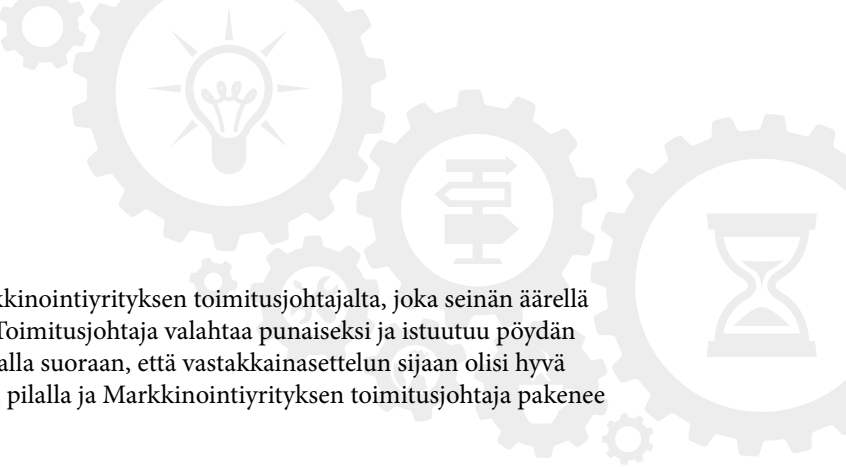
Fasilitoitu tila

Kylpylähotellin valoisasta kokoushuoneesta aukeaa kaunis syysnäkymä järvelle. Konsultti on etukäteen varmistanut tilan sopivuuden työpajatyöskentelyyn. Hän teippaa fläppipapereita kahdelle eri seinälle työskentelyalustoiksi ja siirtää pöytiä siten, että seinien eteen tulee tilaa työskennellä. Asioita kirjataan post it-tarroille ja tarrat viedään seinille. Sivupöydällä tuoksuu tuore kahvi. Konsultti siirtää tuoleja siten, että kaikki ovat näköetäisyydellä seinällä olevasta kirjoituksesta. Olennaista on, että kaikki osallistuvat asioiden jäsentämiseen liikuttamalla ja ryhmittelemällä post it-tarroja seinällä. Näin seinälle rakentuu yhteinen käsitys tilanteesta kaikille yhteisesti katsottavaksi, keskusteltavaksi ja päätettäväksi.

Tunteiden käsittely

Tunteet pulpahtavat pintaan

Kylpylähotellin toiminnan kehittäminen on kärjistynyt vastakkainasetteluksi. Kylpylähotellin toimijat eivät ole tyytyväisiä talon palveluja markkinoivan ja myyvän Markkinointiyrityksen työhön ja Markkinointiyrityksen toimitusjohtaja puolestaan toteaa joutuneensa altavastajaan rooliin. Konsultti ei nosta esiin valmistautumistehtävässä esitettyjä haasteita, jotta tilanne ei ajaudu toinen toisten syytelyyn. Sen sijaan hän ohjaa työskentelyn uusien palvelujen suunnittelun kautta tulevaisuuden tekemiseen. Työpajan eri vaiheiden kiivastahtinen eteneminen pitää huomion työskentelyssä. Puoli tuntia ennen intensiivisen työskentelypäivän päätöstä tilanne kuitenkin repeää. ”Mutta mehän olemme maksaneet teille,



joten miksi te ette tee näitä asioita”, kysytään Markkinointiyrityksen toimitusjohtajalta, joka seinän äärellä esittelee uuteen palveluun liittyviä toimenpiteitä. Toimitusjohtaja valahtaa punaiseksi ja istuu pöydän ääreen. Konsultti yrittää paikata tilannetta toteamalla suoraan, että vastakkainasettelun sijaan olisi hyvä tehdä asioita yhteistyössä. Tunnelma on kuitenkin pilalla ja Markkinointiyrityksen toimitusjohtaja pakenee paikalta.

Jälkihaastattelut tasoittavat tilannetta

Konsultti ehdottaa hallituksen puheenjohtajalle, että hän haastattelee eri toimijat, jotta nämä saavat kertoa näkemyksensä tulehtuneelta tuntuvasta tilanteesta. Markkinointiyrityksen toimitusjohtaja purkaa haastattelussa tuntojaan konsultille. Konsultti pyytää lupaa saada kertoa hallituksen puheenjohtajalle toimitusjohtajan tilanteesta. Toimitusjohtaja ei kuitenkaan halua tätä. Sen sijaan hän kokee voivansa puhua omalle esihenkilölleen. Konsultti tyytyy tähän, koska tietää toimitusjohtajan esihenkilön toimivan hyvässä yhteistyössä hallituksen puheenjohtajan kanssa. Konsultin täytyy luottaa siihen, että asiat etenevät tämän tason yhteistyön kautta rakentavasti. Hän kertoo hallituksen puheenjohtajalle sen, että tapaaminen oli hyvä ja pyytää hallituksen puheenjohtajalta kärsivällisyyttä todeten asioiden järjestyvän.