


# Häiriökysyntä – organisaatiolähtöisten toimintamallien kallis hinta

Hermann Hyytiälä

# Kuka olen?

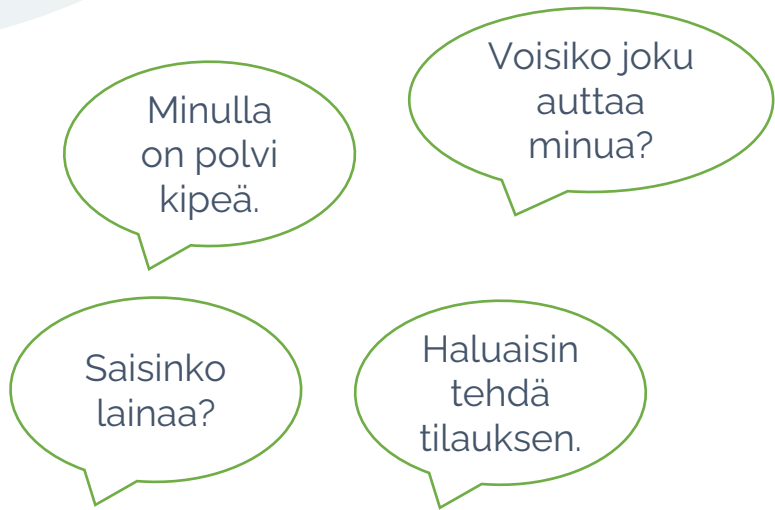
- Olen toipuva nörtti ja organisaatiotieteilijä.
- Häiriökysyntä-termi syntyi vuonna 2017.
- Olen ollut synnyttämässä häiriökysyntää ainakin ohjelmistosuunnittelijana.





Palveluorganisaatioiden  
johtaminen perustuu  
kolmeen kysymykseen

- Kuinka paljon meillä on työtä?
- Kuinka paljon meillä on työntekijöitä?
- Kuinka kauan työn tekeminen kestää tai kuinka paljon tulee suoritteita?



Ensikontakti

+



Vastentahtoinen kontakti

=

Kokonaistyömäärä



# Kiireisen ravintolan oireyhtymä

# Miksi termi häiriökysyntä?

- Häiriökysyntä on systeeminen ilmiö, koska se liittyy koko organisaation (järjestelmän) toimintaan eri tavoin ja jotta itse ilmiötä voi ymmärtää, tulee ymmärtää miten koko organisaatio (järjestelmä) toimii.
- Systeemisten ilmiöiden ymmärtämisessä keskeinen hahmotustapa on systeemijattelu, jossa kokonaisuutta tarkastellaan vuorovaikutussuhteisesti ja moninäkökulmaisesti.
  - Asiakas ihmettelee: "Miksi HÄIRIÖINEN organisaatio ei pysty auttamaan minua oikealla tavalla oikea-aikaisesti?"
  - Organisaatiossa ihmetellään: "Miksi asiakkaat tulevat yhä uudelleen takaisin ja KYSYNTÄ kasvaa?"
  - Häiriökysyntä-termillä pyritään sanoittamaan vuorovaikutussuhteen eri osapuolten näkökulmia: HÄIRIÖINEN organisaatio + asiakkaiden luoma KYSYNTÄ = HÄIRIÖKYSYNTÄ
- Asiakas ei ole häiriö vaikka termi näin saattaakin vihjata - termissä on tarkoituksella ripaus sarkasmia. Organisaation edustajilla näkökulma on organisaatiokeskeinen. Ajatellaan, että asiakas on häiriö. Jos kuitenkin halutaan nähdä ilmiö termin taustalla, havahdutaankin, että "It's about us!"
- Finanssisektorilla häiriökysyntä on 20–60 prosenttia kaikesta asiakkaiden luomasta kysynnästä, operaattorimaailmassa jopa 70–90 prosenttia. Julkisella sektorilla se on pitkälti yli 50 prosenttia.
- Kaikilla toimialoilla asiakkaan näkökulmasta epäselvä tai väärä organisaatiolähtöinen vuorovaikutus (esimerkiksi lasku, kirje tai viesti) on yleinen häiriökysynnän syy.

Yesterday 8.10

Sinulle on varattuna nyt UUSI haavanhoitajan vastaanottoaika TO 3.10.24 KLO 8:00, sisäänkäynti Nova 2. Ilmoittautuminen Kela-, henkilö -tai ajokortilla 15 min aikaisemmin. Otathan yhteyttä jos aika ei sovi [REDACTED] [REDACTED] pe klo 9-11, 12-14. Kirurgian poliklinikka, Sairaala Nova, Hoitajantie 3, JKL (aikasi to 25.9. klo 8:00 on peruttu)

Today 14.32

Sinulle on varattuna vastaanottoaika ortopedian poliklinikalle maanantaina 30.9.2024 klo 16:15 , sisäänkäynti Nova 2. Ilmoittautuminen Kela-, henkilö -tai ajokortilla 15 min aikaisemmin. Otathan yhteyttä jos aika ei sovi [REDACTED] a-pe klo 9-11, 12-14. Kirurgian poliklinikka, Sairaala Nova, Hoitajantie 3, JKL

*“Työntekijöiden työhyvinvointi on hyvin erilaista, jos häiriökysyntää on 70% tai 12%. Häiriökysyntä lisää sekä työmäärää että psykososiaalista ja kognitiivista kuormitusta tekijöille.*

...

*Työhyvinvointi voidaan organisaation kannalta kiteyttää siihen, onnistuuko työ sujuvasti. Jos pukka häiriökysyntää, virheiden jatkuva korjailu johtaa kärtyisään ja kyynistyvään puurtamiseen, josta onnistumisen lataavat kokemukset puuttuvat.”*

—Liisa Puskala, psykologi



# Organisaation näkökulma on eri kuin asiakkaan näkökulma

- Organisaatioissa organisaation edustajilla näkökulma on tyypillisesti organisaatiokeskeinen.
- Organisaatio asettaa organisaation työntekijöille erilaisia vaatimuksia arjen työhön, joka vaikuttaa näkökulmaan (“Miltä onnistuminen näyttää?”).
- Asiakkaan näkökulma ja kokemuksellisuus jää usein paitsioon.
- Häiriökysyntä tekee tämän eri näkökulmien olemassaolon näkyväksi.
- Häiriökysynnän ilmiössä on mukana objektiivisuuden lisäksi subjektiivisuus eli ihmisen oma kokemus palvelutapahtumasta.
- Palvelutapahtuman onnistumisen arvioinnissa ei riitä vain asiantuntijan näkemys, koska palvelutapahtumassa on mukana aina kaksi eri osapuolta – organisaatio ja asiakas.
- Esimerkiksi asiakas saattaa ottaa uudelleen yhteyttä organisaatioon, koska hän koee, että häntä ei kohdattu oikealla tavalla tai annetut ohjeet (suullisesti tai kirjallisesti) olivat epäselvät tai riittämättömät.

Perustehtävä

Tuloksellisuus

Toimintatavat

Vinoutuu

Suoritteiden määrä,  
numeeriset tavoitteet,  
lainsäädäntö, ohjeistukset,  
talousohjaus

Rajoittaa

Johdetaan

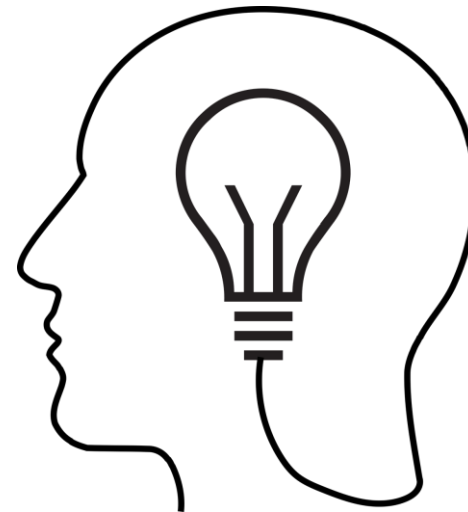
Mahdollistaa



Organisaatiot ovat meidän ajattelumme luomuksia.

Häiriökysyntä paljastaa ajattelumme ja sen mukaisen organisaation valuviat.

Häiriökysyntää syntyy, koska hahmotamme palveluiden tuloksellisuutta valmistavan teollisuuden mukaisesti ja organisoidumme professio- ja valtarakennekeskeisesti.



Lähde: <https://pixabay.com/vectors/anatomy-axons-biology-brain-bright-2952567/>

Sen lisäksi, että häiriökysynnän viitekehys mahdollistaa näkökulman tarkastella organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, tarjoaa se myös näkökulman tarkastella organisaation sisäistä vuorovaikutusta.

Syntykö henkilöiden/tiimien/yksiköiden välillä kohtaanto vai kohtaanto-ongelma vuorovaikutuksen tarpeen ja tarjonnan suhteen? Onko organisaatiossa olemassa virallisia tai epävirallisia siiloja, jotka heikentävät vuorovaikutusta? Miten tapa organisoida työ tukee tai heikentää organisaation sisäistä vuorovaikutusta?

Organisaation ainoa ja todellinen ”rakenne” on vuorovaikutus. Valmis työ on aina synteesi ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.

Organisaation kyvykkyys perustuu viime kädessä eri toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen: oikealla ihmisellä on oikea tieto käytettävissä oikea-aikaisesti.

# SILO FARMING



Lähde: <https://marketoonist.com/2008/07/silo-farming.html>



Lähde: <https://www.limebridge.com.au/2011cartoons?lightbox=dataItem-j0nuvtdp3>

The background features decorative curved lines in shades of blue and green, positioned in the top-right and bottom-left corners.

# Kiitos!

hermanni@parempiaasioita.fi  
045 670 3775