

## Tämä on rinnakkaistallennettu versio alkuperäisestä julkaisusta.

Tämä on julkaisun kustantajan pdf.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

**Hiitelä, H. & Aali, P. 2018. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus: yhteistyöllä kohti parempaa asiakaskokemusta. Teoksessa P. Aali (toim.) Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 95. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 10 - 19.**

URL: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166661.pdf>

Kaikki julkaisut Turun AMK:n rinnakkaistallennettujen julkaisujen kokoelmassa Theseuksessa ovat tekijänoikeussäännösten alaisia. Kokoelman tai sen osien käyttö on sallittu sähköisessä muodossa tai tulosteena vain henkilökohtaiseen, ei-kaupalliseen tutkimus- ja opetuskäyttöön. Muuhun käyttöön on hankittava tekijänoikeuden haltijan lupa.

## This is a self-archived version of the original publication.

The self-archived version is a publisher's pdf of the original publication.

To cite this, use the original publication:

**Hiitelä, H. & Aali, P. 2018. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus: yhteistyöllä kohti parempaa asiakaskokemusta. In P. Aali (eds) Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään. Comments from Turku University of Applied Sciences 95. Turku: Turku University of Applied Sciences, 10 - 19.**

URL: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166661.pdf>

All material supplied via TUAS self-archived publications collection in Theseus repository is protected by copyright laws. Use of all or part of any of the repository collections is permitted only for personal non-commercial, research or educational purposes in digital and print form. You must obtain permission for any other use.

# Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus – yhteistyöllä kohti parempaa asiakaskokemusta

Hanna Hiitelä & Paula Aali

Hanna Hiitelä halusi tutkia ja kehittää opinnäytetyössään Vakka-Suomen alueen osuuspankkien yhteistyötä. Kehittämistä lähestyttiin työyhteisökokemuksen sekä asiakaskokemuksen näkökulmista. Opinnäytetyön avulla haluttiin lisätä tietoa ja ymmärrystä yhteistyöstä. Samalla pyrittiin selvittämään, miten yhteistyöllä voitaisiin vaikuttaa pankkien työyhteisö- ja asiakaskokemuksiin. Lisäksi haluttiin selvittää, miten pankkirajat ylittävää vuorovaikutusta voitaisiin kehittää.

Toimintaympäristönä finanssiala elää parhaillaan murroksen aikakautta. Panostamalla yhteistyöhön yli rajojen yksittäiset pankit voivat saavuttaa tuntuvaa etua. Varsinais-Suomen Op-liiton alaisuudessa toimiva suunnitteluryhmä on Vakka-Suomen alueen osuuspankkien verkosto, jonka toiminnan kehittämiseen tutkimus keskittyy. Tavoitteena oli vastata siihen, miten toimintaa voitaisiin kehittää ja miten vuorovaikutusta voitaisiin parantaa.

## Johdanto

Palveluliiketoiminnassa ja erityisesti sen kehittämisessä on tapahtunut muutos. Nykyään kilpailua käydään varsinaisen tuotteen tai palvelun lisäksi asiakaskokemuksella. Asiakaskokemus on luonteeltaan subjektiivinen ilmiö ja sitä on vaikea selittää

tai kuvata. Siihen liittyy paljon tiedostamattomia asioita ja se summaa yhteen kaiken palveluun ja yritykseen liittyvän asiakkaan mielessä. Pankki- ja vakuutusala ei asiakkaiden keskuudessa mielletä alaksi, jossa asiakkaan tarpeet olisivat etusijalla. Kilpailtaessa kokemuksella palvelu voidaan viedä lähes uniikille tasolle, sillä kokemuksia kilpailijoiden on erittäin hankala kopioida. Toimintaa kehitettäessä pankkien pitäisi panostaa enemmän asiakasläheisyyteen. Asiakasläheisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas otetaan huomioon yrityksen kaikessa tekemisessä. Parantamalla asiakaskokemusten laatua saavutetaan sitoutuneempia asiakkaita, jotka toimivat yrityksen suosittelijoina.

Positiivisella vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen organisaatiokulttuuriin ja työhyvinvointiin. Yksilön työssään kokemat positiiviset tai negatiiviset tunteet näkyvät asiakkaalle asti. Työyhteisökokemukseen vaikuttaa mm. työilmapiiri: kokeeko yksilö, että häntä kannustetaan ja arvostetaan, onko yhteistyö yksiköiden välillä onnistunutta, onko oma työnkuva sellainen, jossa yksilö voi kokea oman työnsä merkitykselliseksi, onko johtamisessa onnistuttu. Näihin asioihin vaikuttamalla on mahdollista vaikuttaa välillisesti myös asiakaskokemusten laatuun.

Kehitysehdotuksissa korostuivat liiketoimintaa ohjaavat perusasiat: strategia, visio ja tavoitteet. Yhteistyötä ohjaamaan on syytä aika-ajoin kirkastaa yhteinen päämäärä ja siihen liittyvät tavoitteet. Jotta tavoitteisiin päästäisiin, tarvitaan myös sääntöjä, jotta yhteistyö ei jää liian pinnalliseksi. Tärkeää on huolehtia siitä, että verkoston toimintaan pääsevät osallistumaan kaikki halukkaat esim. yhteisten koulutusten avulla tai lisäämällä havainnointia yli pankkirajojen. Toimitusjohtajien vastuulle jää verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Toimihenkilöille puolestaan kuuluu vapaus puhua pankin käytännöistä ja vastuu tuottaa tapaamisissa konkreettisia ratkaisuja pankin palveluprosesseihin.

*Yhteistyö vaatii onnistuakseen luottamusta, ja luottamus muodostuu vain kohtaamisten avulla.*

Kun luottamusta pystytään syventämään, saadaan toiminnasta kokonaisuudessaan enemmän hyötyjä. Työ tuloksineen kuvaa hyvin sitä tosiasiaa, että yhdessä syntyy enemmän. Pankkirajat ylittävään yhteistyöhön kannattaisi erityisesti toimintaympäristön asettamien haasteiden tähden panostaa nyt enemmän.

## Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Palvelujen merkitys on viime vuosina kasvanut. Jopa aiemmin puhtaasti teolliset ja tuotannolliset yritykset ovat lähteneet kehittämään toimintaansa palvelun näkökulmasta. Palveluliiketoimintaa voidaan uudistaa kehittämällä yrityksen palveluprosesseja. Silloin kun asiakas otetaan mukaan tähän kehittämistyöhön, saadaan aikaan merkittävää lisäarvoa. Asiakkaan tulisi olla muutenkin organisaation kaiken ajattelun ja toiminnan lähtökohta, koska juuri ymmärrys asiakkaan tarpeista ja arvoista on olennaista. (Helander ym. 2013, 11–12.)

Palveluliiketoiminnassa asiakastarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Yhtä tärkeää on kokonaispalvelun ymmärtäminen ja sen tuottaminen asiakastietoa hyödyntäen. Kokonaisuus muodostuu siitä, millaista strategista kykyä organisaatiossa on, pystyykö yritys tyydyttämään asiakkaidensa odotukset ja tarpeet ja onko organisaatiossa vaadittua osaamista ja kykyä organisoida tätä toimintaa. (Helander ym. 2013, 11–12.) Tavallisesti yrityksillä on jo jonkin verran asiakastietoa, mutta organisaatiosta puuttuu kyky hyödyntää sitä. Pankit ovat hyvä esimerkki organisaatiosta, jolle asiakastietoa tulee jopa automaattisesti. Kuitenkin markkinointia toteutetaan edelleen enemmän kaikkea kaikille periaatteella sen sijaan, että asiakas saisi esimerkiksi ostokäyttäytymisen perusteella kohdennettua markkinointiviestintää.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yksilön tunteet ja alitajuisetkin tulkinnat yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus on asiakkaan yksittäisten tulkintojen summa ja näin ollen se on hyvin subjektiivinen ja vaikeasti mitattava. Tulkintoilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaan kohtaamia yrityksen kanssa sekä hänen muodostamiaan mielikuvia ja tunteita yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemukseen ei pysty suoraan vaikuttamaan, mutta yrityksen on tehtävä valinta siitä, millaisia kokemuksia se haluaa asiakkailleen luoda. (Löytänä & Korteso 2011,11.)

Pankit ovat kyllä yrittäneet panostaa asiakastyytyväisyyteen, mutta yrityksistä huolimatta asiakasuskollisuus on viime vuosina laskenut. Tähän on useita syitä: pankitoiminnan sääntely, tuotekeskeinen tarjooma, työntekijöiden heikko omistautuminen ja toimialan yleinen tuote- ja myyntikeskeisyys ovat asettaneet esteitä asiakaskeskeisyyden kehittymiselle. Palveluita kehitetään nurinkurisesti palvelemaan pankin omia intressejä, ei asiakkaan tarpeita. Asiakkaan rooli nykyisessä kohde-ryhmäajattelussa ja segmentoinnissa on olla pankin markkinoinnin kohde. Mikäli

asiakaskeskeisyydellä halutaan saavuttaa todellista kilpailuetua, asiakkaan tulee olla lähtökohta kaikessa palveluiden kehittämisessä. (Lähteenmäki & Nätti 2013.)

### *Asiakkaan tulee olla lähtökohta kaikessa palveluiden kehittämisessä.*

Organisaatio voi saavuttaa palvelukokemuksella kilpailuetua mm. silloin, kun sen sisällä kyetään ymmärtämään oman ja muiden käyttäytymisen suorat ja välilliset vaikutukset asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämä vaatii organisaatiolta kykyä toimia ja ajatella uudella tavalla, yli rajojen. Positiivinen asiakaskokemus syntyy usean asian yhteisvaikutuksesta. Asiakas kaipaa mm. huomiota, yhteydenpitoa, ymmärrystä ja hyvää palvelua. Onnistunut palvelukokemus houkuttelee asiakkaan jatkossakin käyttämään yrityksen palveluita (Fischer & Vainio 2014, 9). Palveluliiketoiminnan kannattavuus perustuu asiakaskokemukseen. Kyse on vuorovaikutuksen laadusta organisaation sisällä ja sen asiakaskohtaamisissa. (Fischer 2015.)

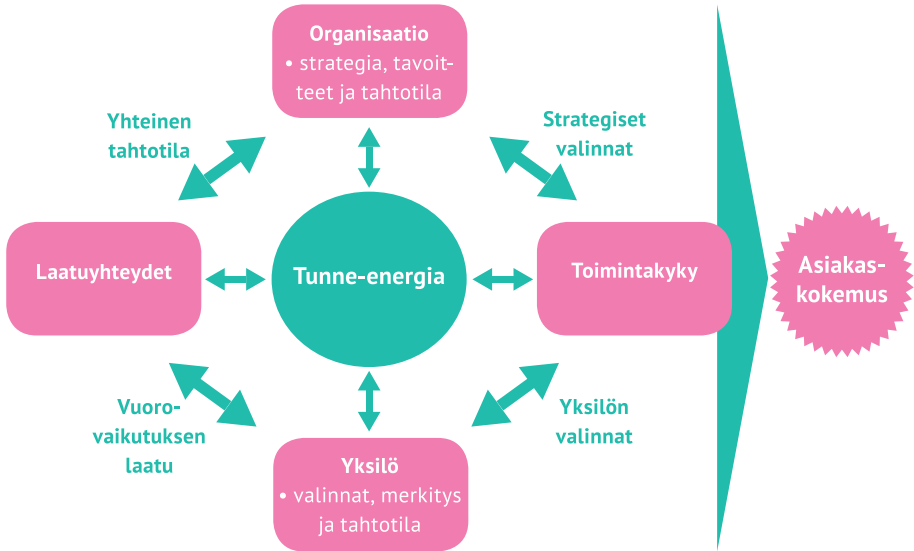
Kokemusten johtaminen on pääasiassa tunteiden ja asenteiden johtamista. Omalla käytöksellä voi vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja sitä kautta voi auttaa myös muita näkemään asioita toisin tai reagoimaan toisella tavalla.

### *Yrityksen sisäinen toiminta ja vuorovaikutuksen laatu – se miten läpinäkyviä sen prosessit ovat ja miten hyvin dialogi toimii eri yksiköiden välillä – vaikuttavat yrityksen todelliseen kilpailuetuun.*

Organisaatiossa pitää olla kykyä synnyttää ja ylläpitää positiivisia laatu yhteyksiä yrityksen sisällä ja sen sidosryhmien keskuudessa. Laatu yhteydellä tarkoitetaan kahden yksilön välistä sidettä, jonka perustana on kollektiivinen tahtotila ja sosiaalinen vuorovaikutus. Positiiviset laatu yhteydet ohjaavat yksilöä kohti yhteisiä tavoitteita ja vahvistavat sitoutumista organisaatioon. (Fischer 2015.)

Fischerin ja Vainion (2014, 11–12) mukaan yksilöiden kokemukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista ja johtamisesta sekä heidän oma henkilökohtainen sitoutumisenensa vaikuttavat asiakaskokemukseen laatuun ja sen myötä tuloksellisuuteen. Sitoutumisen takana ovat kokemukset työnilosta ja oman työn merkityksellisyydestä, positiivinen työilmapiiri sekä oman esimiehen ja kollegojen arvostus. Positiivisuus

siinä missä negatiivisuuskin välittyy asiakkaille asiakaskohtaamisten, puheluiden ja verkon välityksellä. Kuviossa 1 havainnollistetaan asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat tekijät, jotka ovat kaikki suhteessa toisiinsa joko suoraan tai niistä syntyvän tunne-energian välityksellä. Asiakaskokemuksen syntyä organisaation näkökulmasta määrittävät strategia, tavoitteet ja tahtotila.



**KUVIO 1.**

Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 12.)

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään vaikuttamaan yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Pyrkimyksenä on saada sitoutuneita, aiempaa tyytyväisempiä, suositteluhalukkaita, pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita ja näin kasvattaa yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisessa on huomioitava kaikki ne toiminnot, jotka ovat suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi yrityksen käytössä olevat järjestelmät ja niiden toimintakyky vaikuttavat olennaisesti asiakaskokemukseen. (Löytänä & Kortesus 2012, 13–15.)

Asiakaskeskeisyyden pitää näkyä konkreettisesti yrityksen teoissa ja valinnoissa, ei pelkästään vision tasolla. Yksinkertaisesti esitettynä asennemuutos tarkoittaa sitä, että pelkästään myymisestä on siirryttävä ostavien asiakkaiden palvelemiseen. Asi-

akkaille halutaan luoda nyt enemmän arvoa. Odotusten ylittäminen, erilaisuus, elämyksellisyys ja mahdollistaminen kuuluvat asiakaskeskeisyyteen. Palvelujen tuottamisessa asiakas on määränpää, jolle myydään tuotteita, ja tavoitteena on suurempi markkinaosuus. Asiakaskeskeisyydessä asiakas on kumppani, jolle luodaan lisäarvoa ja tavoitteena on suurempi kannattavuus. Asiakaskokemus lähtee strategiasta ja se on johdon linjaus siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä eivät. Onko yrityksellä varaa antaa keskinkertaisia kokemuksia ja menettää asiakkaat kilpailijalle, joka on valmis panostamaan asiakaskokemukseen? (Löytänä & Korteso 2012, 155–157.)

## **Luottamus yhteistyössä onnistumisen edellytyksenä**

Onnistuneen verkostoitumisen avulla pientenkin yritysten on mahdollista kehittää liiketoimintaansa ja aikaansaada kasvua. Verkostomaisen liiketoiminnan kehittämisen tulisi olla systemaattista ja harkittua. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä käytetään yhä useammin hyödyksi verkostoja, koska näin pystytään paremmin vastaamaan myös muuttuviin asiakastarpeisiin. Verkostomainen toiminta synnyttää parhaimmillaan osapuolilleen merkittäviä synergiaetuja. Kaikkia resursseja ei tarvitse etsiä yrityksen sisältä, vaan organisaation osaamista voidaan täydentää verkoston osaamisella. Jakamalla osaamista ja yhdessä innovoimalla saadaan kehitettyä uudenlaisia palveluprosesseja. Yhteisen ja jaetun asiakasymmärryksen tulee olla yhteistyön organisoiminnan ja kehittämisen lähtökohtana. Verkostomaisessa toiminnassa tärkeää on osapuolten keskinäinen luottamus siitä, että yhdessä saadaan aikaan enemmän kuin yksin. (Helander ym. 2013, 14.)

Kumppanien välinen luottamus on edellytyksenä yhteistyössä onnistumiselle. Luottamusta tarvitaan verkostokumppanien, verkoston jäsenten ja asiakkaiden välille. Luottamusta voidaan arvioida ja sitä voidaan kehittää ja kuvata luottamuksen kolmen tason avulla. Ensimmäisellä tasolla puhutaan laskelmoivasta luottamuksesta, mikä tarkoittaa, että luottamus säilyy niin kauan kuin rangaistus luottamuksen pettämisestä on suurempi kuin luottamuksen pettämisestä saatava hyöty olisi. Jos luottamus kehittyy syvemmäksi, päästään tietoon perustuvan luottamuksen tasolle. Tälle toiselle tasolle päästään jatkuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä. Ymmärrys toisesta osapuolesta, käyttäytymisestä ja johdonmukaisuudesta mahdollistaa suhteen kehittymisen. Kolmatta luottamuksen tasoa kutsutaan tunnistamiseen perustuvaksi luottamukseksi. Tällä tasolla vallitsee syvä keskinäinen ymmärrys ja osapuolet uskaltaavat luottaa siihen, että tässä työskennellään yhteisten intressien eteen. Luottamusta

voidaan vahvistaa kehittämällä yhteistä identiteettiä, läheisellä sijainnilla, yhteisillä tavoitteilla ja sitoutumisella jaettuun arvoihin. (Helander ym. 2013, 21–23.)

OP-ryhmän sisällä toimii useita verkostoja. Verkostot on rakennettu yleensä jonkin keskeisen osaamisalueen tai yhteisen asian ympärille. Lähialueen osuuspankkien yhteistyö on varmasti yksi tärkeimmistä verkostoista tutkittavien pankkien kohdalla, koska verkostolla on yhteinen toimintaympäristö. Tällä hetkellä pankeilta vaaditaan paljon muutoskykyisyyttä.

Kyky muuttaa palvelua ja kannattavuutta entistä paremmaksi on kilpailun kannalta merkittävää. Tarvitaan luottamusta siihen, että muutoksessa piilee uusia mahdollisuuksia. Muutoskykyisyyden lähtökohtana on se, että uudella ajattelulla syntyy uudenlaista vuorovaikutusta ja näin entistä parempaa toimintaa. Organisaatioiden muutoksessa keskeistä on luoda yhteinen käsitys nykytilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Muutos vaatii onnistuakseen sen, että se koetaan tärkeäksi, mahdolliseksi ja että se halutaan saada aikaan. (Fischer & Vainio 2014, 150–151.)

## **Positiivinen vuorovaikutus**

Ihminen tuo vuorovaikutustilanteisiin omat ajatuksensa, tunteensa, aikomuksensa ja oman persoonallisuutensa. Yhteistyön kannalta olisi tärkeää pyrkiä olemaan sekä fyysisesti että myös henkisesti läsnä erilaisissa työelämän kohtaamistilanteissa. Yksilö kantaa vastuun läsnäolostaan esimerkiksi saapumalla ajoissa sovittuihin tapaamisiin ja keskittymällä näihin vuorovaikutustilanteisiin kuuntelemalla muita ja kommentoimalla käsiteltävää asiaa. (Dunderfelt 2016, 125–127.) Vuorovaikutusta on se, että todella otetaan huomioon toisten ihmisten kommentit ja ajatukset. Hyvää kommunikaatiota on myös se, että jaetaan eteenpäin omat hyvät ajatukset ja ideat. Nämä säännöt pätevät sekä sosiaalisessa mediassa että kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Rauhala 2015.)

Henkilöstöresurssit ovat keskeinen osa modernien organisaatioiden kilpailukykyä. Ihmisten johtamisessa pitäisi pyrkiä negatiivisen ja ei-toivotun käyttäytymisen estämisen sijaan ymmärtämään paremmin positiivisten tunteiden merkitystä. Kun johtamisessa keskitytään heikkouksien sijaan vahvuuksiin, pystytään samalla vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation kokonaisvaltaiseen selviytymiskykyyn. (Gupta 2015, 55.) Toisin sanoen keskittymällä hyvään ja sen edesauttamiseen luodaan vahvempia ja kilpailukykyisempiä organisaatioita.



Positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella on tutkittu olevan myönteisiä vaikutuksia organisaation työilmapiiriin, tuottavuuteen ja asiakastytyväisyyteen.

*Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen työyhteisöissä  
on toisten auttamista, keskinäistä arvostamista,  
kiitollisuutta ja osallistamista.*

Tällainen käytös synnyttää toisessa osapuolella merkityksellisyyden kokemuksen ja edelleen positiivisia tunteita. (Fischer 2015.) Auttamisen kulttuuria voidaan edistää esimerkiksi järjestämällä tehtävankiertoa tai palkitseamalla. Tehtävankierron avulla yksilön on helpompi tarkastella asioita uudesta näkökulmasta ja oppia uutta. (Fischer & Vainio 2014, 68.) Toisen henkilön asemaan asettuminen voi olla helpompaa ja luoda parempaa keskinäistä ymmärrystä, kun pääsee itse näkemään tutut työasiat kokonaan uudesta perspektiivistä. Samalla oma työ voi saada kokonaan uudenlaista sisältöä.

Miksi positiivisuus on työelämässä tärkeää? Positiiviset ihmiset saavat yleensä positiivisen vastaanoton muilta ihmisiltä ympärillään. He saavat hyvästä asenteestaan vastalahjaksi mm. epätietokkyttä ja parempaa yhteistyötä. He menestyvät työelämässä, koska saavat parempia arvioita, he saavuttavat todennäköisemmin palkankorotuksia ja pääsevät kokemaan työnrikkautta. Lisäksi he saavat vaihtelevia, haastavia ja itsenäisiä työtehtäviä. Heillä on vahva sosiaalinen tukiverkko, joka rakentuu hyvistä ihmissuhteista esimieheen ja työtovereihin. (Gupta 2015, 58.)

Esimiehen osoittama aito välittäminen on usein yhteydessä organisaation kokonaisvaltaiseen kykyyn kohdata toinen toista arvostaen. Kun tämä toimii organisaation sisällä, on olemassa paremmat edellytykset onnistua myös yksiköiden välisessä yhteistyössä. Positiivisessa ja innostavassa työilmapiirissä voidaan paremmin, koetaan työniloa ja ollaan tuottavampia kuin negatiivisessa. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset välittyvät asiakkaalle asti. Positiivinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti palveluyritysten asiakastytyväisyyteen ja kannattavuuteen. (Fischer 2015.)

Yksilön menestymisen taustalla on usein paitsi kykyjä ja taitoja myös joustavan mielen asenne (growth mindset), joka vie yksilöä eteenpäin. Tällainen asenne auttaa ihmistä kehittämään itseään, koska hän näkee epäonnistumiset mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä. Joustavan mielen omaava on valmis poistumaan omalta mukavuusalueeltaan ja ottamaan riskejä. Molemmat asenteet voivat esiintyä yksilössä myös päällekkäin. Tärkeintä olisi oppia tunnistamaan itse ne tilanteet, joissa

pessimismi ja juuttuneet toimintamallit ottavat vallan ajatuksissa. Mitä enemmän yksilö kokeilee uusia asioita ja haastaa itseään, sitä enemmän hänelle avautuu mahdollisuuksia kehittyä. (Fischer & Vainio 2014, 24–25.)

## Johtopäätökset

Tulevaisuuden näkymät ja voimakkaasti muuttuva toimintaympäristö edellyttävät pankeilta muutoskykyisyyttä. Muutoksia tulee paitsi ulkoa myös organisaation sisältä. Näitä muutoksia ja yksilöiden kehittymistä pystytään erinomaisesti tukemaan pankkirajat ylittävällä yhteistyöllä. Tarvitaan myös uusia innovaatioita ja kekseliäisyyttä. Mitä erilaisemmista lähtökohdista asiaa lähestytään, sitä parempia ratkaisuja yleensä syntyy. Oman pankin sisällä luovuus saattaa helposti kuihtua ja tyydytään tekemään asioita totuttuun tapaan. Tarvitaan enemmän aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja yhdessä tekemistä.

Palveluliiketoiminnan keskittyminen kokemuksiin on syynä siihen, miksi asiakaskokemus on niin tärkeää juuri nyt. Pankkirajat ylittävissä vuorovaikutustilanteissa luodaan osaamisen verkostot, joista apu löytyy usein käyttökelpoisemmassa muodossa kuin intranetistä tai tukipalveluista saatuna. Yhteiset asiakaskokemuspäivät, havainnointi, toimintatapojen, ratkaisujen ja osaamisen aktiivisempi jakaminen näkyvät asiakkaalle asti ja ne ovat esimerkkejä siitä, minkälaisia mahdollisuuksia on vielä hyödyntämättä.

Työyhteisökokemukseen voi jokainen myös itse vaikuttaa. Keskustelemalla avoimesti ja tuomalla esiin ajatuksia tehdään töitä yhteisöllisen työilmapiirin ja paremman organisaatiokulttuurin saavuttamiseksi. Pankkirajat ylittävä vuorovaikutus ja oman verkoston muodostuminen on yksilön työn merkityksellisyyden kannalta tärkeää. Pankkirajat ylittävät vuorovaikutustilanteet lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. Jaetaan kolut, yhdistetään tekemistä ja yhdessä oppimista tavalla, joka hyödyttää kaikkia.

Jokaiseen asiakastapaamiseen yksilö vie mukanaan osan tunteistaan ja siitä mikä on oma työmotivaatio. Hyvä työyhteisökokemus voi olla kiinni pienistä asioista, esim. yhteinen myyntikampanja, tyky- tai virkistyspäivä voisivat viedä keskinäistä luottamusta seuraavalle tasolle.

Yhteistyö vaatii osapuoliltaan luottamusta ja sitoutumista. Verkostolla tulee olla yhteinen tahtotila ja selkeitä tavoitteita. Ajoittain tulisi keskustella siitä, minkälaisia asioita yhteistyöllä tavoitellaan, onko tavoitteisiin päästy tai ovatko ne muuttuneet matkan varrella. Kuten mitä tahansa toimintaa, on osuuspankkien välistä yhteistyö-

täkin syytä kehittää ja pyrkiä viemään eteenpäin. Yhteistyön jatkuvuuden kannalta olennaista on selvittää, miten se saadaan vuosi vuodelta tuottamaan hyötyä osapuolilleen. Jos yhteistyöhön ei panosteta riittävästi, jäävät hyödyt pintapuolisiksi.

Vuorovaikutustilanteissa tulisi keskittyä tilanteiden määrän lisäksi myös laadullisiin asioihin. Tähän on pyrittävä sekä oman pankin sisällä että sen ulkopuolella. Kun asioita tehdään, pyritään ne tekemään perusteellisesti ja sovitun mukaisesti. Positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella voidaan asioita viedä eteenpäin yhdessä. Läsnaoleva kohtaaminen on omien ajatusten ja ideoiden esille tuomista, mutta myös toisten kuuntelemista.

Yhteistyön kehittämisessä toivottavaa olisi, että toimitusjohtajat ottaisivat yhteiseen palaveriinsa kuukausitasolla mukaan henkilöstön verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden mahdollistamisen. Tämä tapahtuu mm. yhteisillä koulutuksilla, havainnoinnilla ja aktiivisella opintopiiritoiminnalla. Yhteistyötä vahvistaa ja luottamusta rakentaa kaikkein merkittävimmin yhdessä vietetty aika.

## Lähteet

Dunderfelt, T. 2016. Läsnaoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Viitattu 1.10.2016  
<http://viestijat.fi/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus/>

Fischer, M. 2015. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Viitattu 15.9.2016  
<http://www.merjafischer.fi/blog/positiivisesti-poikkeava-vuorovaikutus>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gupta, V. 2015. Role of Positive Emotions in Organisational Coping. *Journal of Organisation and Human Behaviour* 4(2). 53–61.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Tampere: Tampere University Press.

Lähteenmäki, I. & Nätti, S. 2013. Obstacles to upgrading customer value-in-use in retail banking. *International Journal of Bank Marketing* 31(5). 334–347.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rauhala, I. 2015. Kun kommunikaatiosta tulee virtaa. Viitattu 1.10.2016.  
<http://www.palomacorento.fi/blogi/kun-kommunikaatiosta-tulee-virtaa>