



## **Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen ja ylläpito**

Suvi Laine

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tietojenkäsittelyn tradenomi

Opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Suvi Laine
<b>Tutkinto</b> Tietojenkäsittelyn Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen ja ylläpito
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39+2
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää miksi yhteistyö toimeksiantajayrityksen tietohallinnon ja palveluntarjoajalle ulkoistetun IT:n välillä on koettu molemminpuolisesti heikoksi jo kuuden vuoden ajan. Tavoitteena oli saada ymmärrys siitä mikä on viestinnän merkitys yhteistyön kehittämisessä ja sen ylläpidossa, mitkä ovat yhteistyön suurimmat ongelmakohdat ja mitkä ovat tehokkaimmat keinot yhteistyön kehitykseen ja ylläpitoon. Tutkimuksen alussa oli oletus, että puutteellinen viestintä olisi merkittävin yhteistyötä heikentävä tekijä. Tutkimuksessa ei otettu kantaa radikaaleihin toimenpiteisiin, kuten palvelutoimittajan kilpailutukseen, vaan tavoitteena oli toimenpiteet, joilla pystyttäisiin kehittämään yhteistyötä sopimuksen voimassaollessa. Tutkimus suoritettiin 02/22-10/22.</p> <p>Opinnäytetyön teoria jakautui neljään kokonaisuuteen; yhteistyö, vuorovaikutus ja viestintä, yksilön merkitys työyhteisönkehityksessä sekä työyhteisön arvot ja identiteetti. Kokonaisuuksissa käsitellään yhteistyön suurimpia ongelmia sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus aloitettiin kyselyllä, jonka avulla kehitettiin jatkotoimenpiteitä. Näitä olivat yhteistyöpalaverit, vuorovaikutustaitojen tarkastelu, palautteen määrän ja laadun kehittäminen, asiantuntijoiden osallistaminen päätöksiin ja viestintäkanavien selkeyttäminen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia seurattiin koko tutkimuksen ajan mittareilla, joista yhteistyöntasoa pystyi seuraamaan hyvin reaaliaikaisesti. Mittareina käytettiin tukipyyntöjen kuukausittaista määrää, tukipyyntöjen keskiratkaisuaikaa sekä backlogin kuukausikertymää. Näiden avulla seurattiin tiimin tehokkuutta, sillä yhteistyön parantuessa, myös tehokkuus kasvaa. Tulokset olivat merkittäviä, sillä kaikkien mittareiden tulokset olivat parantuneet huomattavasti. Backlog oli pudonnut puoleen ja keskiratkaisuaika laski reilusta viidestä vuorokaudesta hieman yli kahteen vuorokaudteen. Asiantuntijat osallistuivat aktiivisemmin ja viestintä tehostui. Tiedonvaihto parani, jonka vuoksi ongelmia ratkottiin nopeammin.</p> <p>Toimenpiteet olivat helppoja toteuttaa ja niitä voidaankin hyvin helposti soveltaa myös muihin sidosryhmiin. Toimenpiteitä suositellaan käyttöönotettavaksi kaikkien sidosryhmien kanssa. Jatkotoimenpiteenä suositellaan organisaation ja yksilöiden identiteettejä käsittelevää työpajaa, jolla yksilöiden sitoutumista helpotetaan muodostamalla selkeä kuva heidän arvoistaan.</p>
<b>Asiasanat</b> Yhteistyö, sidosryhmä, vuorovaikutus, sitoutuminen, arvot

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Keskeiset käsitteet .....	3
3	Yhteistyö .....	5
3.1	Suurimmat haasteet .....	5
3.2	Palaute työyhteisössä .....	7
3.3	Työyhteisö kriisin keskellä .....	7
4	Vuorovaikutus ja viestintä .....	9
4.1	Vuorovaikutteinen työyhteisö .....	9
4.2	Vuorovaikutuksen eri muodot .....	11
4.2.1	Yksilön vuorovaikuttaminen .....	12
4.3	Avainasemassa viestintä .....	12
5	Yksilön merkitys työyhteisönkehityksessä .....	14
6	Työyhteisön arvot ja identiteetti .....	17
6.1	Mistä arvo muodostuu .....	18
6.2	Arvojen vaikutus organisaation rakenteeseen .....	20
6.3	Organisaation identiteetti .....	21
7	Tutkimus yhteistyön kehityksen vaatimuksista .....	23
7.1	Tutkimuksen ensimmäinen vaihe .....	23
7.2	Tutkimuksen toinen vaihe .....	25
8	Tulokset .....	28
8.1	Tulosten seuranta mittareiden avulla .....	29
9	Pohdinta .....	33
9.1	Suositukset jatkoon .....	36
9.2	Loppusanat .....	39
	Lähteet .....	40
	Liitteet .....	42
	Liite 1. Kysely .....	42

## 1 Johdanto

Yhteistyö kuuden vuoden jälkeenkin ulkoistetun Service Deskin kanssa koetaan heikoksi. Yhteistyö koetaan molemmin puolisesti kömpelöksi ja etenkin ulkoistetun Service Deskin suuri asiantuntijoiden vaihtuvuus näkyy toimeksiantajayritykselle negatiivisessa valossa. Koska ulkoistettu IT, ja etenkin heiltä palveluna ostettu Service Desk, ovat käyttäjien ensimmäinen kontakti ongelmien satuessa, on ulkoistettu IT yksi merkityksellisimmistä sidosryhmistä toimeksiantajayritykselle. Yhteistyötä ei ole onnistuttu saamaan toimivaksi ja muun muassa mittareissa ilmenee, ettei palvelutasosopimusta pystytä paikoittain toteuttamaan. Tästä syystä tutkimus sidosryhmäyhteistyön kehityksestä nähdään tarpeellisena ja ajankohtaisena. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa aitoa hyötyä toimintaympäristölle sekä vertailukelpoista dataa kyselyiden pohjalta. Tavoitteena on, että onnistuneita toimenpiteitä voidaan soveltaa myös muihin sidosryhmiin tulevaisuudessa.

Koska ulkoistetun Service Deskin vaihtuvuuteen ei toimeksiantajayritys pysty juurikaan vaikuttamaan, sillä kyseessä on palvelutoimittajan sisäinen asia, ei tutkimuksessa paneuduta tähän ongelmaan, vaan pyritään selvittämään selkeästi yhteisiä ongelmakohtia, joihin molempien osapuolten toimilla pystytään vaikuttamaan. Tutkimuksessa ei myöskään oteta kantaa radikaaleihin ratkaisuihin, kuten ulkoistetun IT:n kilpailutukseen ja sen myötä vaihtamiseen, vaan tutkimuksessa keskitytään etsimään ratkaisuja, joilla yhteistyötä nykyisen sidosryhmän kanssa kehitetään ja kuinka haluttu tavoitetaso saadaan ylläpidettyä kehityksen jälkeen.

Tutkimus kohdennetaan ulkoistetun IT:n, erityisesti heidän Service Deskin, ja sisäisen tietohallinnon yhteistyöhön, mutta tarkoituksena on, että tutkimusta voidaan tulevaisuudessa hyödyntää myös muihin sidosryhmiin. Tutkimuksessa ei keskitytä vain palveluntarjoajan puoleen, vaan paneudutaan sekä toimeksiantajayritykseen että palveluntarjoajaan yhteistyöongelmien paikantamiseksi. Kyselyn perusteella nimettyihin ongelmakohtiin etsitään innovatiivisia ratkaisuja, joista toimivaksi todetut otetaan tarpeen mukaan myös käyttöön muiden sidosryhmien kanssa. Näin ollen tutkimuksen tulokset tuovat parhaassa tapauksessa hyötyä koko organisaatiolle sen kaikkine sidosryhmineen.

Tutkimuskysymyksinä toimivat 'mitkä ovat yhteistyön suurimmat ongelmakohdat?', 'mikä on viestinnän merkitys yhteistyössä ja sen parantamisessa?' sekä 'Mitkä ovat tehokkaimmat keinot yhteistyön parantamiseksi ja ylläpitämiseksi?'

Tutkimuksessa painotetaan viestintää, sillä tutkimuksen oletuksena on, että ongelmakohta voisi olla viestinnässä. Viestinnän heikko taso on yleensä juurisyyinä projektien sekä muutos- ja kehityshankkeiden epäonnistumiseen, yhteistyön heikkoon tasoon ja työyhteisön motivaationpuutteeseen. Tästä syystä viestintää ja sen laatua tarkkaillaan erityisesti koko tutkimuksen ajan.

Viestinnän osalta myös tutkitaan koronapandemian aikaansaamaa etätyökulttuuria ja sitä, kuinka viestintää ja vuorovaikutusta pystytään kehittämään tilanteissa, joissa se on lähes täysin digitaalista. Koronapandemian vaikutusta yhteistyöhön tutkitaan myös sen yllätyksellisyyden vuoksi, sillä on hyvinkin mahdollista, että tämän tasoinen kriisitilanne on vaikuttanut yksilöihin ja siten koko tiimiin voimakkaasti.

Tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta seurataan kyselyn vastauksien vertailulla nykytilaan, kuukausitasoisilla raporteilla sekä laatumittareiden alku- ja loppulukemien perusteella. Mittareina käytetään tukipyyntöjen ratkaisuaikaa, käyttäjäpalautteita sekä tukipyyntöjen määrää ja niistä kertyvää backlogia.

Salassapitosopimuksen vuoksi opinnäytetyön suunnitelmassa ja itse opinnäytetyössä ei yrityksistä puhuta nimillä, vaan yrityksiin viitataan termeillä 'ulkoistettu IT', 'ulkoistettu Service Desk (ulkoistettu SD)' ja tietohallinto.

## 2 Keskeiset käsitteet

### Sidosryhmä

Sidosryhmällä käsitteenä tarkoitetaan henkilöryhmää tai yritystä, jonka kanssa yrityksellä on toimintaa. Sidosryhmät voi jakaa sisäisiin ja ulkoisiin ryhmiin, joista jälkimmäinen kattaa yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat jne. Sidosryhmät ovat organisaation toiminnalle välttämättömiä.

### Ulkoistettu IT

Tutkimuksessa viitataan ulkoistettuun IT:hen, jolla tarkoitetaan koko ostettua palvelua tutkimuskohteen palvelutoimittajalta. Tämä kattaa Service Deskin, lähituen, 2nd level -palvelut, 24/7-tuen sekä ulkoistetun IT:n johdon eli tuotantopäällikön ja palvelupäällikön.

### Ulkoistettu Service Desk (ulkoistettu SD)

Tutkimuksessa viitataan ulkoistettuun Service Deskiin, kun puhutaan ulkoistetun IT:n Service Deskistä. Ulkoistettu SD on käyttäjien ensimmäinen kontakti ongelmatilanteissa ja siksi heidän kokemuksensa yhteistyön ongelmista tietohallinnon kanssa ovat ensisijaisen tärkeitä. Ulkoistettu SD koostuu kahdeksasta työntekijästä, joilla on toimeksiantajayrityksen lisäksi muita asiakkuuksia.

### Tietohallinto

Tässä tutkimuksessa viitataan (sisäiseen) tietohallintoon, kun puhutaan tutkimuksen laatijan oman toimintaympäristön työskentelyosastosta.

Tietohallinnon tärkein rooli on tukea liiketoimintaa tunnistamalla liiketoiminnan tietotekniset tarpeet ja etsiä niihin ratkaisuja. Tietohallinto kehittää yrityksen tavoitteita tukevia ratkaisuja pyrkien parantamaan sen kilpailukykyä. Tietohallinto onkin yrityksen ”päättävä elin”, jonka kautta ICT:hen liittyvät asiat kiertävät. Tietohallinto on myös ulkoistetun SD:n tärkein yhteistyökumppani, joten heidän välisen yhteistyön tulisi toimia saumattomasti työnlaadun takaamiseksi.

### Mittarit

Tutkimuksen toimenpiteiden tehokkuutta ja yhteistyöntasoa seurataan mittareiden avulla tutkimuksen ajan. Mittarit ovat kuukausittaisia keskiarvoja **backlogin** kertymisestä sekä tukipyyntöjen ratkaisuaajoista. Mittareiden tuloksia verrataan kuukausittaiseen tukipyyntöjen määrään, jotta data on mahdollisimman vertailu kelpoista.

## **SLA**

**Service Level Agreement** on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen sopimus, jossa määritellään palvelulle vaatimukset. Tällaisia vaatimuksia ovat esimerkiksi tukipyyntöjen reagointiajat ja tukipyyntöjen ratkaisuaajat Näitä vaatimuksia pystytään seuraamaan mittareiden avulla.

## **Backlog**

Backlog on Service Deskillle kertyneiden tukipyyntöjen määrä. Tukipyyntö on tullut olla avoinna yli seitsemän vuorokautta, jotta se lasketaan kertyneeseen backlogiin. Backlog sisältää usein haasteellisia tukipyyntöjä, joiden ratkaisut voivat olla hyvinkin monimutkaisia. Suureksi kertynyt backlog voi viestiä esimerkiksi resurssipulasta tai puuttuvasta ohjeistuksesta.

## **Viestintä**

Viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sidosryhmien välistä kommunikointia. Viestintään lukeutuu kommunikointi eri viestintäkanavilla, kuten sähköpostit, Teams-kanavat, ServiceNow:n tukipyyntöjen kommentit sekä yhteistyöpalaverit. Tämän lisäksi viestinnällä tarkoitetaan tiedottamista muutoksista, ongelmista sekä käyttökatkoista. Osana viestintää on myös ohjeistukset ja niiden laatu sekä muut dokumentaatiot, kuten kokospöytäkirjat.

### 3 Yhteistyö

Työyhteisöä verrataan monesti joukkuelajeihin, joissa joukkue on yhtä vahva kuin sen heikoin pelaaja. Toimiakseen pelaajien on luotettava toisiinsa, sillä ilman tätä he eivät suostuisi toimimaan heidän kannaltaan huonojen ohjeistusten ja päätösten mukaisesti (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 49). Toimiva yhteistyö vaatii siis luottamusta sekä ryhmän sisällä, että molemminpuolista luottamusta ryhmän johtajan ja alaisten välillä. Sidosryhmäyhteistyössä pitää löytyä keskinäistä luottamusta, eikä pelkkä oman tiimin sisäinen luottamus riitä.

Yhteistyön merkitys tunnustetaan organisaatioissa laajalti, mutta sen sisällyttäminen päivittäiseen työhön on oma haasteensa. Lähtökohtaisesti kuitenkin organisaatioiden onnistuminen vaatii, että yhteinen kehittyminen on sen ytimessä. Mikäli yhteisöllisyyttä halutaan kehittää, on tärkeintä tunnistaa nykytila, mihin suuntaa kehitys on meitä viemässä ja mikä on todellisuudessa haluttu suunta. (Jäppinen 2012, 15-16.) Usein unohdetaankin pysähtyä miettimään organisaation nykytilaa, vaikka nykytilan ymmärtäminen on välttämätöntä tulevaisuuden tavoitetilan saavuttamiseksi. Toimivaa kehityssuunnitelmaa ei voida luoda, mikäli reittiä tavoitteeseen ei ole konkreettisesti ymmärretty.

Sitoutuminen liittyy vahvasti kaikkeen yhteisön toimintaan. Mikäli yhteisön jäsenet eivät ole sitoutuneita yhdessä sovittuihin asioihin, kuten yhteisiin pelisääntöihin, ongelmia ilmenee. Sitoutuminen edellyttää yhteisiä pelisääntöjä ja niistä kiinni pitämistä, sillä yksilön hyvinkin perusteltu säännöistä lipsuminen on vahingollista työyhteisölle. (Jäppinen 2012, 33, 34.) Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja todellisen päämäärän aito ymmärtäminen ovatkin yhteistyön tärkeimpiä kulmakiviä, joita ilman tehokas yhteistyö on vaikeaa, jollei jopa mahdotonta.

#### 3.1 Suurimmat haasteet

Yhteistyön asema on korostunut, kun perinteiset vahvaan byrokraatiaan nojaavat organisaatiomallit ovat saaneet rinnalleen joustavamman ja työntekijäkeskeisemmän mallin. Kuitenkaan yhteistyön tarve ei ole vain yrityksen sisällä, vaan myös sen ulkopuolella. Yritykset ulkoistavat toimintojaan ja tarvitsevat tehokasta yhteistyötä palvelutoimittajien ja alihankkijoiden kanssa, joten asiakkuutta kehitetään yhteistyöllä kumppanuudeksi. (Korpi & Tanhua 2008, 64.) Ulkoistaminen on omalta osaltaan muuttanut yhteistyötä kokonaisuutena ja tuonut siihen omat haasteensa. Ulkoistetun työntekijän tulisikin pystyä sitoutumaan kahden organisaation arvoihin.

Useat tutkimukset ovat todistaneet, että yhteistyön haasteiksi koetaan etenkin erilaiset ammatilliset ja organisaationaliset kulttuurit, heikko tai olematon viestintä, luottamusongelmat, johtamisen puute, organisaatorakenteiden jäykkyys ja yksilöiden irrallisuuden tunne (Koivisto & Ranta 2019,



25). Haasteita on usein enemmän kuin yksi, sillä haasteet ovat liitännäisiä toisiinsa: johtamisen puute voi ilmentyä luottamusongelmina, joka puolestaan voidaan kokea heikkona viestintänä. Näin ollen haasteet tulee nähdä myös kokonaisuutena. Yksi tyypillisimmistä ongelmista on, että yhteistyö ja kommunikaatio sujuu hyvin tiimin tai osaston sisällä, muttei niiden välillä. (Järvinen 2008, 87.) Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että ongelmia voi olla vaikeata nimetä, sillä ongelmat nähdään suurempana kokonaisuutena ja ne voivat olla yksilö- tai organisaatioitasoisia. Ongelmat voivat myös ilmetä niin sanottuna syy-seuraus-tapahtumaketjuna, jolloin on varsinaisen ongelman paikantaminen sekä hahmottaminen vaikeutuu entisestään.

Kehittäminen vaatii onnistuakseen sitoutumista. Vaikka tuloksien kannalta sitoutuminen kehitykseen on tärkeää, ei sitoutumista voi pakottaa. (Ranta 2005, 146.) Jotta yhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta ja parantaisi kilpailuetua, on johdon sitouduttava yhteistyöhön (Labour Department s.a.). Johdon sitoutuminen kehitykseen korostuu etenkin organisaatioissa, joissa kehittymishankkeita on epäonnistunut aikaisemminkin. Tällöin työntekijälle jää helposti epäily siitä, että jatkossa muutkin kehityshankkeet epäonnistuvat. (Ranta 2005, 148.) Tärkeää on myös johdon ja alaisten välinen luottamussuhde, sillä luottamus on osa ihmisen perusturvaa. Pahimmillaan rikkoutunut luottamussuhde laskee yksilön motivaatiota, sitoutumista ja vaikuttaa koko työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Luottamus nähdäänkin yhtenä kriittisenä tekijänä puhuttaessa yhteistyöstä, kommunikaatiosta ja sitoutumisesta. (Juuti 2011, 111, 121.) Luottamus on avainasemassa jopa liikeneuvotteluissa, joissa sopimuspapereiden rivien välistä pystyy löytämään kysymyksen 'voimmeko luottaa toisiimme sopijaosapuolina?' (Hämäläinen 2005, 99). Koska luottamus on osa ihmisen perusturvaa, on siihen syytä paneutua yhteistyössä. Luottamuksen menettäminen voi pahimmillaan vaikuttaa perusturvan tunteeseen hyvin voimakkaasti, jolloin sen takaisin saaminen on pitkä prosessi.

Palveluinnovaatiossa asiakkaalla on keskeinen rooli kehityksessä sekä uudistamisessa asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisen tavoitteen, aidon hyödyn, tuottamiseksi. Tämä johtuu siitä, että palveluissa toimitaan lähellä asiakasta ja asiakkaan ongelmiin pyritään löytämään ratkaisu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 14.) Palvelutoimittajan pitää kuitenkin pystyä luomaan hyvä luottamussuhde asiakkaaseen, sillä vain luottamuksellinen organisaatio pystyy tuottamaan elämyksiä asiakkaalleen (Juuti 2011, 76). Tämä korostaa toimeksiantajayrityksen roolia sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä, sillä kaikki toiminta on sidoksissa yritykseen itseensä.

Nykytilan kartoitus voi kuitenkin tuottaa haasteita, sillä kyselyissä syntyy helposti harhaannuttavaa tietoa, jos vastaajat ovat välinpitämättömiä. Tämä ilmenee muun muassa pienellä vastausprosentilla ja ympäripyöreillä vastauksilla. (Juuti 2011, 91.) Alhaisella vastausprosentilla ei siis saada kattavaa kuvaa ongelmista ja pahimmillaan kyselyt antavat liian optimistisen kuvan nykytilasta.

### 3.2 Palaute työyhteisössä

Suomalainen yhteistyö- ja johtamistaidon suurin kompastuskivi on palautteen antaminen, etenkin omanlaisen persoonallisen, positiivisen palautteen antaminen. Positiivista palautetta kyllä annetaan, mutta se jakautuu radikaalisti ja se on usein niin nuivaa, ettei vastaanottaja edes tiedosta sen olevan palautetta. (Hulkkonen 2020, 62.) Tämän perusteella voidaankin todeta, että palautteen tulisi olla aina aiheesta, selkeästi annettua ja hyvin jäseneltyä, jotta vastaanottaja pystyy sen sisäistämään. Palautteen antaminen on turhaa, mikäli vastaanottaja ei edes ymmärrä saavansa palautetta.

Myös negatiivista palautetta tulee antaa ja saada työelämässä sekä sen ulkopuolella. Negatiivinen palaute auttaa varautumaan tulevaisuuteen ja saa vastaanottajan miettimään. Negatiivista palautetta antaessa tulee kuitenkin arvioida vastaanottajan kykyä käsitellä palaute. (Hulkkonen 2020, 62.) Tästä johtuen negatiivisessa palautteessa pitäisi siis aina kiinnittää huomiota siihen, että se on rakentavaa ja selkeästi tiettyyn aiheeseen kohdistettua, jotta vastaanottaja voi siitä aidosti hyötyä.

Palautteen antaminen tulee tapahtua kahden kesken, etenkin negatiivista palautetta antaessa. Toki ryhmäpalautetta voi antaa, mikäli negatiivinen tai positiivinen palaute koskee aidosti ryhmän jokaista jäsentä. Onnistuessaan ryhmäpalaute on hyvin vahva teko, joka voi innostaa ryhmän vapaaehtoisia parempiin suorituksiin, mutta pahimmillaan aidosti kiitoksen ansainneet kokevat muiden ratsastavan heidän teoillaan tai heidän saavan negatiivista palautetta omista onnistuneista suorituksista huolimatta. (Hulkkonen 2020, 64.) Palaute tulee suunnitella huolella; kenelle palaute on oikeasti kohdistettu ja minkälaisella ulosannilla palaute on tehokkain?

### 3.3 Työyhteisö kriisin keskellä

Ihminen kohtaa elämänkaareen rakennettujen kriisien lisäksi myös traumatisoivia kriisejä. Traumatisoivia kriisejä voisi kuvaila niin, että ihminen joutuu yllättäen sellaisen keskelle, johon ei ole voitu ennalta varautua. (Hämäläinen 2005, 179.) Viime vuosina työyhteisöjä ja yksilöitä on koeteltu kahdella traumatisoivalla kriisillä; Koronapandemiolla sekä Venäjän hyökkäyssodalla Ukrainaan. Koronapandemian vuoksi noin miljoona suomalaista siirtyi etätöihin ja pakotti organisaatioita sekä työyhteisöjä opettelemaan uudenlaisia toimintatapoja (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 38). Vuorovaikutus muuttui lähes täysin digitaaliseksi, joka nosti esiin puutteita vuorovaikutustaidoissa.

Koronakriisiä ei kuitenkaan voida pitää täysin odottamattomana, sillä tutkijat ovat varoittaneet pandemian mahdollisuudesta jo vuosia. Siitäkin huolimatta useat yhteiskunnat joutuivat kohtaamaan koronapandemian huonosti valmistautuneina. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 36.) Kriisin vaikutukset vaihtelivat yksilöittäin voimakkaasti ja etenkin sosiaaliset, työyhteisön aktiiviset jäsenet joutuivat täysin uuden äärelle yhteiskunnan kattavan etätösuosituksen astuessa voimaan.

Työntekijän kohdatessa traumatisoivan kriisitilanteen, hänen voimavaransa hupenevat nopeasti. Nämä ovat hetkiä, joissa avoimuus korostuu. Mikäli työntekijä pystyy avoimesti kertomaan tunteuksistaan ja saada osakseen ymmärrystä, vahvistuu työyhteisön ilmapiiri. (Hämäläinen 2005, 195.) Mikäli työntekijä kohtaa omassa elämässään niin pahan kriisin, että sen vaikutukset säteilevät työhön, on riskinä, että koko työyhteisö kriisiytyy. Näihin tilanteisiin tulee osata reagoida ajoissa. (Laine & Salonen 2014, 122.) Pahimmillaan nämä kriisit voivat pitkittyneenä aiheuttaa työntekijälle burnoutin, uupumuksen ja jopa syvän masennuksen (Aaltonen & Lindroos 2012, 95). Organisaatioissa tulisi suunnitella etukäteen, kuinka kriisin keskelle joutunutta työntekijää voidaan tukea sekä hänen että tiimin työkyvyn ylläpitämiseksi. Organisaation tulisi myös kannustaa työntekijöitä avoimuuteen, sillä se on kriisissä tukemisen perusedellytys.

Kaikkea ei voida ennakoida tai niihin ei voida varautua etukäteen, mutta kriisitilanteiden varalta on välttämätöntä, että organisaatioiden ja työyhteisön jäsenet aika ajoin pysähtyvät suunnittelemaan tulevaisuutta sekä miettimään minkälaisia vaikutuksia milläkin kriisillä olisi omaan työhön ja työyhteisöönsä. Uusia kriisejä tulee todennäköisesti tulevaisuudessakin, kuten mahdollinen ilmastopakolaisuus. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 37.) Organisaatio ei voi aukottomasti varautua kaikkeen, mutta on tärkeää ottaa opiksi ja kehittää ohjeistuksia sekä suunnitelmia säännöllisesti. Vaikka suunnitelmaa ei olisi jokaista mahdollista kriisiä varten, on useimmiten hyvin laadittu suunnitelma sovellettavissa.

## 4 Vuorovaikutus ja viestintä

Toimiva vuorovaikutus ja viestintä ovat edellytys onnistuneelle yhteistyölle. Oikein käytettynä väli-  
neenä vuorovaikutus selkeyttää asioita yhteisön sisällä, parantaa sitoutuneisuutta ja kirkastaa tule-  
vaisuuden näkymiä (Jäppinen 2012, 62). Vuorovaikutus on siis myös eräänlainen työtä tehostava  
väline, eikä pelkästään sosiaalisuuteen liitettävä tapa. Vuorovaikutusta voisikin käsitellä yhtenä  
työvälineenä; toimiva läppäri tehostaa työskentelyä, samoin tekee toimiva vuorovaikutus.

Koronapandemia muutti organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää sekä vuorovaikutusta merkittä-  
västi laajan etätösuosituksen astuessa voimaan. Viestintään etänäkin on monia tapoja, mutta va-  
linnassa tärkeintä on kannustaa viestimistapaan, joka sopii juuri kyseiselle tiimille (Haapakoski,  
Niemelä & Yrjölä 2020, 49). Viestimistapoja on siis monia, mutta etenkin tiimeissä, joissa on aiem-  
min ollut ongelmia vuorovaikutuksen kanssa, olisi hyvä kannustaa kamerallisiin palavereihin, sillä  
tämä helpottaa sanattoman vuorovaikutuksen tulkitsemista.

Suomalainen ryhmäviestintä poikkeaa hyvin paljon esimerkiksi amerikkalaisesta viestinnästä. Tyy-  
pillisiä suomalaisen viestinnän piirteitä ovat hyvin pienet valtaetäisyydet, jatkuva pyrkimys tasa-ar-  
voon ja avoimuuteen sekä muodollisuuksien vähäisyys. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen vai-  
kuttavat merkittävästi myös arvot ja normit. (Kansanen 1999, 110, 111.) Suomalaisessa ryhmä-  
viestinnässä ei tyyppillisesti teititellä, puhutella titteleillä tai keskityä liiallisesti kirjakieleen, joka mah-  
dollistaa hyvinkin rennontuntuisen vuorovaikutuksen. Tämä osaltaan helpottaa avoimuutta, sillä  
työntekijöiden kesken ei ole liiallista arvojärjestystä.

Vaikka vuorovaikutus on lähinnä älyllistä kommunikaatiota ja pohdintaa, joita seuraa tahtoon si-  
dottu toiminta, myös tunteet ratkaisevat. Yhteisön tuleekin käyttää myönteisiä ja rakentavia tunneti-  
loja ratkaisujen perustana. (Jäppinen 2012, 66.) Tämä korostaa yksilön asenteen merkitystä yh-  
teistyön rakenteessa. Negatiiviset asenteet ja ajatukset voivat horjuttaa koko työyhteisön ilmapiiriä.  
Vaikka organisaatiossa kannustettaisiin avoimuuteen, tulee ymmärtää avoimuuden ja tunteiden-  
purkausten ero.

### 4.1 Vuorovaikutteinen työyhteisö

Vuorovaikutusongelmat ovat yksi tämän päivän suurimpia haasteita työelämässä ja vuorovaikutus  
tai sen puute ovat suorassa yhteydessä työinnostuksen syntymiseen. Työpaikoissa missä vuoro-  
vaikutus koetaan aidoksi, koetaan myös työtehtävät innostavammiksi. (Hämäläinen 2005, 87, 89.)  
Vuorovaikutus on kuitenkin hyvin vaikea laji, sillä se muuttaa muotoaan tilanteesta riippuen. Tämän  
lisäksi vuorovaikutuksen tulkinta on yksilöllistä. Yksi osa viestintätaitoa on osata joustaa ja muo-  
kata vuorovaikutusta vastaanottajalle sopivaksi. (Laine & Salonen 2014, 108.)

Vuorovaikutuksen puuttuminen voi näkyä työntekijälle esimerkiksi siten, että ruohonjuuritason työntekijöitä ei sisällytetä päätöksiin, vaan päätökset tehdään johtotasolla, suljettujen ovien takana, ilman työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa. Yritysten tulisivatkin asettaa itsensä alttiimmaksi kritiikille, sillä juuri heikkouksista löytyy yksi työinnostumisen avaintekijä. (Hämäläinen 2005, 92.) Tämän perusteella voidaan todeta, että yksilöiden on huomattavasti vaikeampaa sitoutua, mikäli he eivät koe mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua. Kun yksilöillä on mahdollisuus myös antaa negatiivista palautetta suunnitelluista päätöksistä ja hän tulee aidosti kuulluksi, muodostuu yksilölle kuulluksi tulemisen kokemus.

Vuorovaikutustaitoja pystyy opettelemaan ja se olisi syytä tehdä tiimissä yhdessä. Käytännössä tämä tarkoittaa toisen kielen ymmärtämistä, jota voidaan opetella kysymyksen 'mitä tarkoitat tuolla?' avulla, sillä arvuuttelu siitä, mitä toinen aidosti tarkoitti, kuluttaa turhia voimavaroja. (Hämäläinen 2005, 94.) Kun työyhteisöllä ei mene turhia voimavaroja toisen vuorovaikutuksen perimmäisen tarkoituksen arvuutteluun, tehostuu työnteko ja ilmapiiri pysyy myönteisempänä. Myös väärinymmärryksen riski madaltuu.

Yksi tärkeä osa vuorovaikutusta on kuunteleminen, joka usein laiminlyödään keskittymällä lähinnä puhetaitojen harjoittamiseen. Kuunteleminen antaa parhaimmillaan arvoa puhujalle sekä tiedostetun vaikutelman siitä, että puhujaa aidosti kuullaan, mutta pahimmillaan se on vallankäyttöä puhujaa kohtaan ja yksi manipulaation keinoista. Kuten puhetaitoja, pystyy myös kuuntelemista opettelemaan. (Hulkkonen 2020, 51, 52.) Juuri tämän vuoksi jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä pysähtyä miettimään omaa kuuntelijanrooliaan ja pyrkiä kehittymään myös siltä osin. Ollakseen hyvä vuorovaikuttaja, tulee työntekijän kyetä olemaan myös hyvä kuuntelija. Mikäli työntekijä toivoo itse tulevaisuutta kuulluksi, tulee hänen myös olla kykenevä aidosti kuulemaan muita.

Ihmiset usein nimeävät jonkin kohtaamisen työkaverinsa kanssa innostuksen kokemukseksi. Kohtaamiset työkavereiden kanssa ovat merkittäviä, sillä parhaimmillaan työntekijä kokee tulleen kuulluksi myös persoonana – ei pelkästään työntekijänä. (Hämäläinen 2005, 101.) Tästäkin huolimatta on tärkeää tiedostaa, että työpaikalle tullaan ensisijaisesti tekemään töitä. Ihmissuhteet ovat vasta toissijaisena. Hyvän tiimin perustana ei ole keskinäiset kaverisuhteet, vaan jäsenten kyky toimia ammattimaisesti omassa roolissaan. (Järvinen 2008, 80, 82.) Työpaikalle ei lähtökohtaisesti tulla etsimään kavereita, vaan vähimmäisvaatimuksena on, että kaikkien kanssa tulee tulla ammatillisesti toimeen. Yhteistyö onnistuu huomattavasti paremmin, mikäli työntekijät keskittyvät tekemään tietoisesti myönteisiä tulkintoja ja jätämme vähälle arvolle sen, mistä emme toisessa pidä (Laine & Salonen 2014, 109).

## 4.2 Vuorovaikutuksen eri muodot

Yksisuuntainen vuorovaikutus on tyypillistä itsekeskeisille ihmisille niin vapaa- kuin työajallakin. Yksisuuntainen vuorovaikutus on tiedon jakamista ilman keskustelun tai palautteenannon mahdollisuutta. Tyypillisesti työelämässä yksisuuntainen vuorovaikutus on luennon tai asiantuntijan esityksen muodossa, jonka tehokkuutta arvioidaan sen vakuuttavuuden perusteella. Yksisuuntainen vuorovaikutus on siis tyypillinen esimerkki huonosta vuorovaikutuksesta, mutta pienillä korjauksilla se on helppo muuttaa kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi. Esimerkiksi asiantuntija esityksen jälkeen tarjottu mahdollisuus keskustella, kommentoida ja vaihtaa ajatuksia muuttaa yksisuuntaisen vuorovaikutuksen kaksisuuntaiseksi. (Hulkkonen 2020, 50.)

Kaksisuuntaista vuorovaikutusta on kahdenlaista; Näennäistä sekä aitoa. Näennäisessä kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa osa ryhmästä osallistuu joskus jopa hyvin aktiivisesti, kun osa tyytyy vaikenemaan. Näennäinen kaksisuuntainen vuorovaikutus voi välillä olla toimiva malli, mutta sen suurimpana vaarana on resurssihukka, kun kaikki eivät kerro ajatuksiaan ja ideoitaan. Aidossa kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa on kyse monipuolisesta keskustelusta. Aito kaksisuuntainen vuorovaikutus koostuu sanomisista, kysymyksistä, vastauksista sekä eriävistä ja yhtenevistä mielipiteistä. Sen tarkoituksena on edistää sitoutumista eikä sitä mitata vakuuttavuudella. (Hulkkonen 2020, 50.)

Sanattomaan vuorovaikutukseen sisältyy kaikki ilmeet, eleet, asennot sekä tapamme ryhmittä muiden ihmisten kanssa. Näihin sisältyvät myös kaikki tahattomasti ja tiedostamattomasti tehdyt eleet. (Hulkkonen 2020, 51.) Käytännössä tämä siis tarkoittaa, että sanaton vuorovaikutus on alitajuista, eikä yksilö itse aina ymmärrä omaa sanatonta vuorovaikutustaan.

Parhaimmillaan sanaton ja sanallinen viestintä tukevat toisiaan. Näiden ollessa ristiriidassa keskenään syntyy helposti väärinymmärryksiä ja tiimin keskinäisiä konflikteja. (Kansanen 1999, 113.) Jos työntekijä, joka väittää olevansa iloinen, ei hymyile tai on muuten eleetön, tulkitsevat muut tämän helposti valheelliseksi väitteeksi. Tästä syystä avoimuus on ensisijaisen tärkeää, mutta yksilöiden hyvä myös miettiä minkälainen sanaton viesti heistä huokuu.

Koronapandemian vuoksi lisääntynyt etätyö on asettanut vuorovaikutukselle uudet raamit. Videoneuvotteluiden tekniikka asettaa omat vaatimuksensa; esiintymisen on oltava huolellista ja päällekkäin puhumista on varottava entistä enemmän (Kansanen 1999, 84). Etänä tapahtuvat palaverit vaikeuttavat vuorovaikutusta, sillä kamerattomissa palavereissa sanaton viestintä puuttuu lähes kokonaan. Tämän vuoksi yksilöiden on keskityttävä omaan puhetapaansa tarkemmin; miltä tämä kuulostaa muille? Mitä äänenpainoni kertoo heille?

#### 4.2.1 Yksilön vuorovaikuttaminen

Suuremmissa ryhmissä hiljaiset jäävät helposti aktiivisimpien yksilöiden jalkoihin siitakin huolimatta, että hiljaisilla usein on ajatuksia, ideoita ja ammatillista osaamista. Hiljaiset ovat myös helposti vaarassa jäädä avun ulkopuolelle, sillä heitä ei huomata, vaikka tärkeimpiä kansalaistaitoja ovatkin avunpyytäminen ja avuntarpeen huomaaminen. (Hulkkonen 2020, 49.) Kuitenkaan työyhteisöissä kaikkien ei tarvitse kertoa mielipidettään kaikesta, avainasemassa on se, että mielipiteitä esitetään niihin asioihin, joilla on merkitystä omaan työhön ja tekemiseen (Jäppinen 2012, 26). Työntekijän ei siis tarvitse joka asiaan kertoa mielipidettään, mikäli hänellä ei sellaista ole, vaan hänen tulisi keskittyä kertomaan mielipiteitään niissä tilanteissa, joissa hän itse kokee mielipiteensä merkitykselliseksi.

Ymmärtääkseen toista, tulee ymmärtää itseään. Etenkin konfliktitilanteissa ihmisen ymmärrys omasta käytöksestään ja toisen tuntemuksista hämärtyy helposti. Yksi hyvä vuorovaikutustapa on kysyvä asenne, jonka avulla toisen näkemystä on helpompi ymmärtää. (Laine & Salonen 2014, 100.) Ihmisillä on erilaisia vuorovaikutus- ja viestintätapoja, jotka voivat aiheuttaa hämmennystä ja juuri tästä syystä utelias asenne muiden näkemyksiä kohtaan auttaa ymmärtämisessä.

Kaikki ihmiset eivät tarvitse suuria sosiaalisia verkostoja, mutta työelämässä korostetaan sosiaalisuutta, vaikka tämä voi olla jopa haitta työn suorittamiselle (Hulkkonen 2020, 49). Yhteistyön kannalta suorasukaiseksi itsensä mieltävät henkilöt ovat haitallisimpia, sillä heidän hallitsematon, liiallinen suoruus mahdollistaa ristiriitojen syntyminen. Mikäli henkilö on kuitenkin valmis harjoittamaan puhetapojaan huomioimalla muiden tunteet, on suorasukainen työntekijä hyvin hyödyllinen ja tehokas keskustelujen edistäjä. (Laine & Salonen 2014, 97.) Työntekijöiden tulisi tunnistaa oma persoonansa ja keskittyä kehittämään vuorovaikutustaitojaan siihen pohjautuen.

#### 4.3 Avainasemassa viestintä

Muutos- tai kehitysidean läpivieminen kaatuu yleensä liian vähäiseen viestintään (Kotter & Whitehead 2011, 186). Myös yhteistyön ylläpito vaatii jatkuvaa viestintää osapuolten välillä (Robinson 2021). Juuri tästä syystä työpaikoilla tarvitaan tehokasta viestintää, jonka avulla molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa tarpeita, etuja ja vaikeuksia (Labour Department s.a.). Koska viestintä on avainasemassa niin projekteissa kuin yhteistyön ylläpidossakin, on sen tarkastelu yhteistyötä kehittäessä välttämätöntä.

Yhteistyö vaatii ryhmänjohtajalta hyviä johtamistaitoja. Hyvä johtaja ei aseta itseään muiden yläpuolella, vaan luo tasa-arvoisen yhteishengen, joka perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. (Korpi & Tanhua 2008, 118.) Puutteelliset johtamistaidot voivatkin olla syynä tai osasyynä kehityshankkeen kaatumiseen. Yhteistyön nykytilaa tarkastellessa on siis syytä kiinnittää huomiota myös

johtamistaitoihin, ei pelkästään yksilöiden vuorovaikutustaitoihin tiimin sisällä tai sidosryhmien välillä.

Ryhmänjohtajan puhetapa voi myös innostaa ryhmää sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Kun johtaja puhuu ”meistä”, syntyy ryhmälle helpommin samaistuttava kuva yhteisestä identiteetistä verrattuna puhuttaessa ”minusta/meistä ja teistä”. (Koivisto & Ranta 2019, 109.) Työyhteisön me-hengen kannalta on myös tärkeää, että omasta jaksamisesta voi puhua avoimesti saaden työkavereilta empatiaa ja jopa konkreettista apua, sillä tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta (Hämäläinen 2005, 195). Vaikka työntekijät olisivatkin eri sidosryhmissä tai toisen organisaation palveluksessa, on tärkeää pystyä luomaan yhtenäinen ryhmä, jolla on selkeä yhteinen tavoite ja päämäärä. Tärkeää ei ole se kenen palkkalistoilla yksilö on, vaan mikä on ryhmän tavoite ja kuinka se saavutetaan.

Johtajan onnistuessa luomaan hyvän työpaikkayhteishengen, auttaa se minimoimaan väärinkäsityksiä etenkin muutostilanteissa (Labour Department s.a.). Työyhteisön kehittynyt sosiaalinen rakenne toimii perustana ja antaa hyvät edellytykset kehitystoiminnalle, sillä työkuultuuriin on tullut pysyväksi osaksi vuorovaikutuksellisuus ja verkostoituminen (Juuti 2011, 92).



## 5 Yksilön merkitys työyhteisönkehityksessä

Työkulttuuri on siirtymässä suuntaan, jossa yksilöt kehittävät omaa osaamistaan voimavaraksi ja inhimilliseksi pääomaksi. Juuri tästä syystä on tärkeää ymmärtää, mikä motivoi yksilöä sitoutumaan työyhteisön kehittämiseen, sillä vastuu omasta inhimillisestä pääomasta on ensisijaisessa asemassa. (Juuti 2011,84.) Vastuu osaamisesta on yhä useammin yksilöllä itsellään ja verkostoituminen mielletään osaksi ammatin harjoittamista (Hulkkonen 2020, 123). Yhtenä suurimpana työyhteisön motivaatio-ongelmista on työntekijän kokemus siitä, ettei hän pysty itse vaikuttamaan työhönsä eikä häntä osallistuteta päätöksiin (Hämäläinen 2005, 216). Ongelmat motivaatiossa heijastavat sitoutuneisuuteen ja voivat nopeasti vaikuttaa koko työyhteisön asenteisiin.

Henkilökohtainen identiteettimme määrittää hyvin vahvasti toimintaamme. Jos henkilökohtainen identiteetti on vallitseva, tällöin tavoitteina voi olla oman uran edistäminen, joka helposti on ristiriidassa yhteistyön kanssa, sillä yksilö voi kokea ryhmänjäsenet kilpailijoina. (Koivisto & Ranta 2019, 48.) Tästä syystä on tärkeää pyrkiä ymmärtämään yksilöiden tavoitteita ja pyrkiä muuttamaan ne yhteiseksi päämääräksi, johon kaikki jäsenet haluavat sitoutua. Esimerkiksi tutkimuksien perusteella Y-sukupolvi arvostaa erityisesti työssä viihtymistä ja arvojen hyväksyttävyyttä, ja näiden toteutuessa on sitoutuminen organisaatioon suurempaa. (Juuti 2011, 84.) Tämän perusteella voidaan olettaa, että yksilön sitoutuneisuutta voidaan lisätä ymmärtämällä hänen arvojaan ja hänen työidentiteettiään. Kilpailutilanteiden syntymistä tulisi ehkäistä, sillä keskinäinen kilpailu voi tehdä ilmapiiristä myrkyllisen.

Työelämässä on alkanut korostumaan aiempaa enemmän sisäinen yrittäjyys. Sisäinen yrittäjyys on asenne, jossa omaan toimiympäristöönsä ja sen tavoitteisiin tunnetaan vahvaa sitoutumista sekä pyritään kasvamaan paremmaksi työntekijäksi. (Korpi & Tanhua 2008, 25.) Sisäinen yrittäjyys ei kuitenkaan ole synnynnäinen piirre, vaan organisaatio pystyy kannustamaan siihen. Sisäisen yrittäjyyden avulla voidaan sitouttaa työntekijät mukaan myös kehitykseen. Työelämässä on korostunut myös työntekijätaidot, joilla tarkoitetaan yksilön kykyä ottaa vastuuta työympäristöstä ja omasta asenteesta (Aaltonen & Lindroos 2012, 35).

Hyvän ilmapiirin luomiseksi yksilöiden tulisi tarkastella omaa käytöstään. Jos yksilö ei toivo juoruilua ja selkään puukotusta, on ensisijaisen tärkeää, ettei hän itse harrasta näitä. Negatiivisuus, valehtelu ja sopimaton käytös ovat myrkyllisiä työyhteisölle, sillä huonoa käytöstä kohdannut työntekijä tulee vihaiseksi ja pahimmassa tapauksessa jopa kostaa käytöksen. Kaikki tämä laskee työtyytyväisyyttä sekä koko tiimin suoritustehoa. (Aaltonen & Lindroos 2012, 38.) Hyvä ilmapiiri lähtee pienistä teoista, joten on ensisijaisen tärkeää, että yksilö pystyy tarkastelemaan omaa käytöstään myös hyvin kriittisesti.

Yksilön merkitystä tiimiin ei tule väheksyä, sillä vaikuttajapersoonana pystyy luomaan myrkyllisen työilmapiirin ja vaikuttamaan myös tiimiläistensä asenteisiin muita osapuolia kohden. Ihmisillä on tarve kuulua ryhmään, jolloin he huomaamattakin vahvistavat ryhmän yleistä mielipidettä siitakin huolimatta, että se poikkeaa yksilön omasta mielipiteestä. Yleinen tyytymättömyys ei siis välttämättä ole työolosuhteista johtuvaa, vaan osasyllisenä voi olla ihmisen tarve kuulua ryhmään. Juuri tästä syystä vaikuttajapersoonan roolia ei tule väheksyä työyhteisön työtyytyväisyyttä luodessa. (Korpi & Tanhua, 2008, 58.)

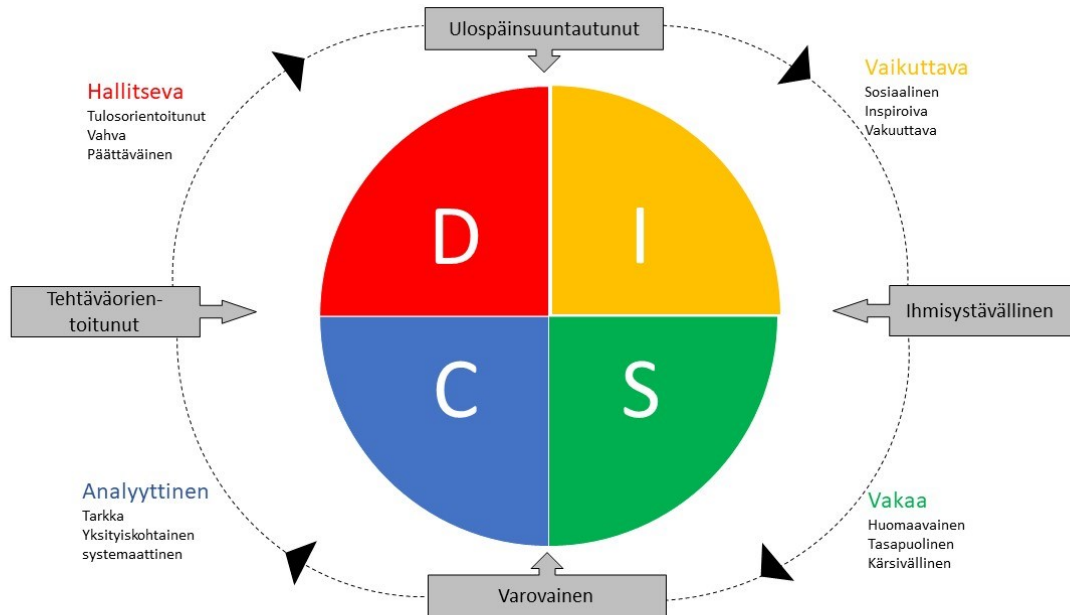
Jatkuva valittaminen ja siten huonon ilmapiirin kylväminen voidaankin nähdä eräänlaisena työkyvyttömyytenä. Valittajaa tulisikin rohkeasti vastuuttaa. Vastuuttaminen voi tapahtua esimerkiksi pyytämällä valittajalta ratkaisuehdotus valituksenaiheeseen. Mikäli ratkaisuehdotusta ei ole antaa, ei ole myöskään syytä valittaa. Kuitenkin myös aiheellista valittamista on olemassa ja usein sillä pyritään vaikuttamaan positiivisesti työolosuhteisiin tai ilmapiiriin. Kun työntekijän valitus kuullaan ja siihen pyritään etsimään ratkaisuja, kokee työntekijä tulleen kuulluksi. Tämä sitouttaa työntekijää työhönsä. (Hämäläinen 2005, 45, 106.)

Yksilön käytös vahvistaa sitä mihin yksilön huomio kiinnittyy. Myrkyllisessä työyhteisössä yksilöiden kannattaakin miettiä koskevatko heidän puheensa negatiivisia vai positiivisia asioita. (Aaltonen & Lindroos 2012, 39.)

Ryhmänjohtajan tehtävänä on rakentaa ryhmälle yhteinen identiteetti yhdessä ryhmänsä kanssa, jossa määritellään ryhmän arvot, merkitys ryhmänä sekä ryhmän tavoitteet, ja jota yksilöt pitävät merkityksellisenä (Koivisto & Ranta 2019, 60-62). Ryhmänjohtajan tulee myös pyrkiä edistämään luottamusta, joka lisää solidaarisuutta työyhteisön ja kumppaneiden välillä (Juuti 2011, 114).

On tärkeää tiedostaa, että työyhteisössä myös hiljaisuus on vallankäyttöä. Usein hiljaisuus koetaan neutraalina syrjään vetäytymisenä, mutta tosiasiaa kyseessä on kova vallankäytön muoto, sillä hiljenevä jättää kaikki vaihtoehdot auki, eikä hänen mielipidettään saada selville. Työhön osallistuminen vaatii mielipiteiden ilmaisua, eikä työyhteisössä ole tilaa neutraaleille ulkojäsenille, saati kuunteluoppilaille. (Hämäläinen 2005, 107-108.) Vihamielinen vaikeneminen on meille kaikille tuttua jossain muodossa; mykkäkoulu, mököttäminen, puhumattomuus. Hiljeneminen voi kuitenkin joissain tilanteissa olla harkittu valinta, 'vaikeneminen on kultaa', tehokeino, jolla dramatisoidaan puhetta ja vaikenemisen taidon ihmisen kohdalla kyseessä on hyvinkin selkeä kommunikointimuoto. (Hulkkonen 2020, 56.) Yksilöiden tulee miettiä mitä heidän hiljentymisensä viestii ja mikä on sen aito tarkoitus.

Jotta yksilön olisi helpompi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan ja parantaa täten itseään työntekijänä, on hänen ymmärrettävä omaa persoonansa. Oman persoonansa tunnistamiseen voidaan hyödyntää monenlaisia analyyttisiä menetelmiä. Yksi tunnetuimmista on DISC.

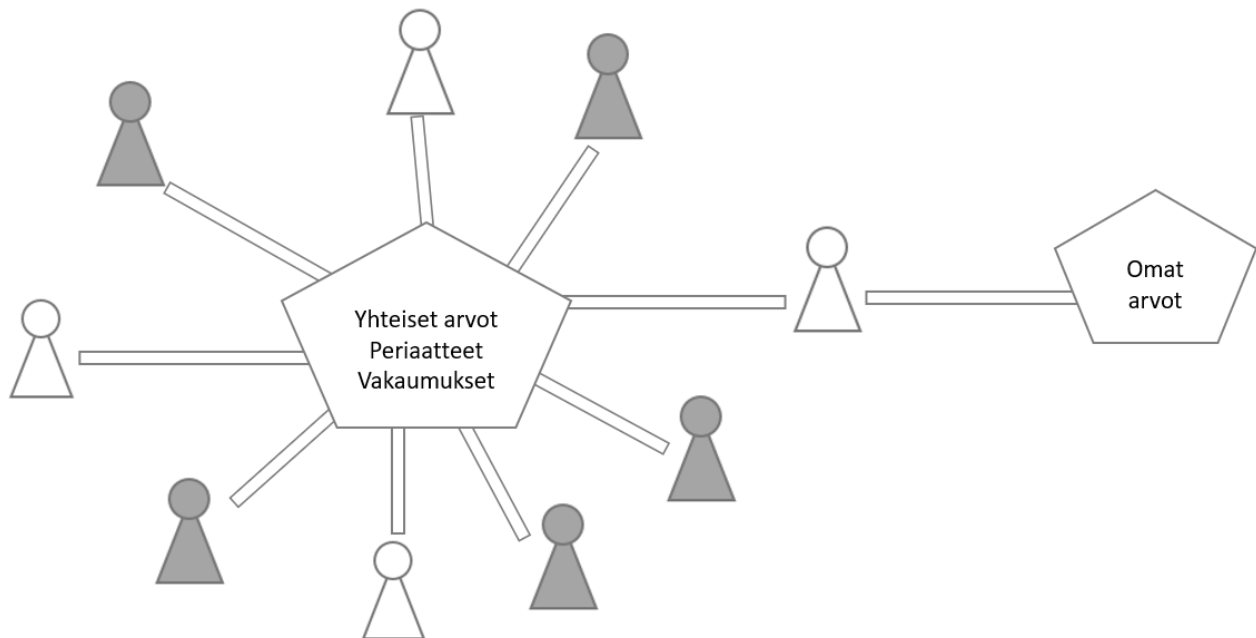


Kuva 1. DISC analyysi (mukaillen Discprofiili, 2020)

Kuvassa 1 esitelty DISC analyysi auttaa yksilöitä tunnistamaan persoonansa ja siten itselleen tärkeimmät kehittämiskohteet. Tuloksia voidaan hyödyntää myös lisäämään ymmärrystä siitä, millälaisista persoonista tiimi koostuu ja mitkä piirteet siellä erityisesti korostuvat. Persoonallisuus- ja toimintatyylimallit ovat hyviä puheenaiheita ja niiden avulla henkilö pystyy tehostamaan itsetuntemustaan sekä ne voivat auttaa häntä ymmärtämään paremmin muita (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 204). Yhteistyönkehittämisessä DISC onkin todennäköisesti tehokkaimpia työkaluja persoonallisuuksien ja toimintatyilien tunnistamiseen, sillä se keskittyy hyvin pitkälti vuorovaikutukseen. Mikäli koko tiimi tekee DISC analyysin, saadaan koko ryhmän kattava ymmärrys siitä, millälaisia persoonia tiimi sisältää. DISC analyysissä ei tule liiaksi tuijottaa sitä mistä väreistä tiimi koostuu, vaan on tärkeää ymmärtää, että monenlaisia työntekijöitä tarvitaan (Lehto 2020). DISC analyysiä käytetään muun muassa ryhmäkehityksessä, sillä se on tehokas apu omien vuorovaikutustaitojen ymmärrykseen. Se tehostaa tiimityöskentelyä ja auttaa johtoa ymmärtämään mitä tiimi arvostaa. (Discprofiili, 2020.) Juuri näistä syistä DISC analyysiä tulisi hyödyntää yhteistyönkehityksessä aktiivisemmin.

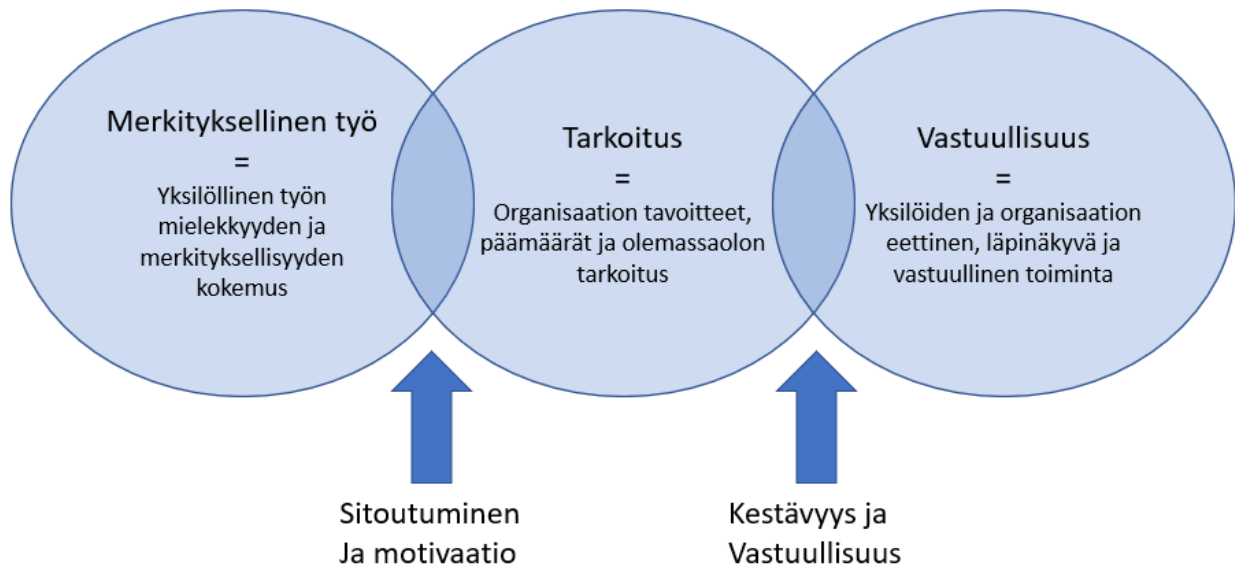
## 6 Työyhteisön arvot ja identiteetti

Jotta ihmisiä pystyisi sitouttamaan kehitykseen, tulee arvojen olla sellaisia, joihin yksilö pystyy samaistumaan. Koko yhteisöllisen toiminnan perustana tulisi olla yhteiset arvot (Jäppinen 2012, 84).



Kuva 2. Yhteisiin arvoihin, periaatteisiin ja vakaumuksiin sitoutuminen (mukaillen Jäppinen 2012)

Kuva 2 havainnollistaa tätä sitoutumista, joka syntyy yhteisössä ja sen alaryhmissä, mikäli arvot on luotu sellaiseksi, jonka eteen yhteisö haluaa nähdä vaivaa (Jäppinen 2012, 84). Yksilön omien arvojen tulee ainakin osittain mukailla organisaation yhteisiä arvoja sitoutumisen mahdollistamiseksi. Yhteiset arvot voivat olla ryhmän sisäisiä sekä organisaatiotasoisia arvoja. Yksinkertaistettuna yhteiset arvot voivat olla mitä tahansa yhteisössä yhteisesti arvokkaaksi koettu (Jäppinen 2012, 84).



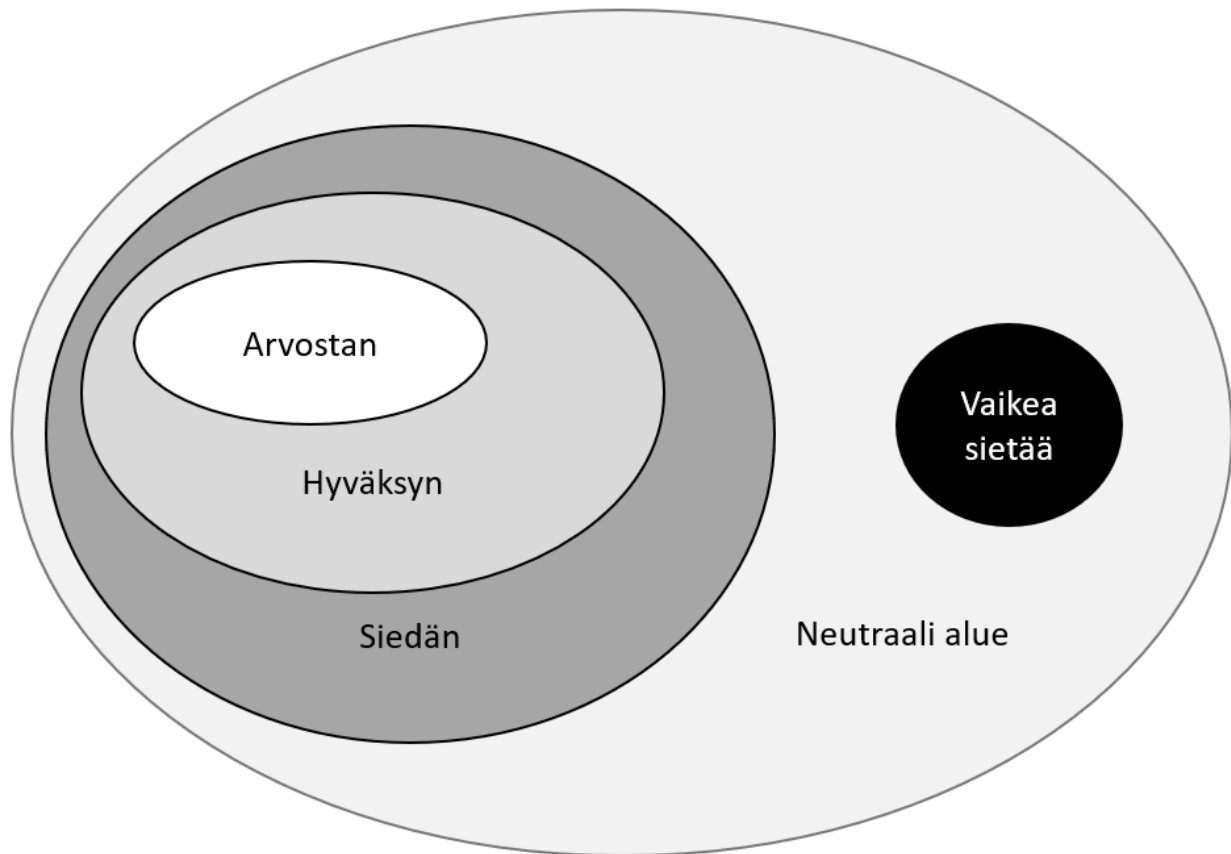
Kuva 3. Ihanteellinen yksilön ja organisaation tarpeiden sekä päämäärän linja (mukaillen Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020)

Työn merkityksellisyydellä on suora vaikutus yksilön sitoutumiseen sekä motivaatioon. Ihanteellisessa tilanteessa yksilön tarpeet ja kokemukset merkityksellisyydestä linkittyvät organisaation päämäärään ja vastuullisuuteen, kuten kuvan 3 kaavio osoittaa (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 98). Mikäli työntekijä ei koe tehtävänsä merkitykselliseksi tai mielekkääksi, hän ei pysty sitoutumaan työhönsä täysin. Tämä sitoutumisen puute vaikuttaa myös suoraan työyhteisön ilmapiiriin ja voi pahimmillaan heikentää tehokkuutta. Kuva osoittaaakin sen kuinka merkitykselliseksi koettu työ linkittyy tarkoitukseen, josta tarkoitus linkittyy vastuullisuuteen. Ensimmäinen linkitys on edellytys sitoutumisen ja motivaation kannalta ja toinen organisaation kestävyys ja vastuullisuuden vuoksi.

## 6.1 Mistä arvo muodostuu

Arvot kehittyvät osaksi persoonallisuutta. Pyrkimys yhteiseen hyvää on jo itsessään demokratian yksi tärkeimmistä arvoista. Arvot ohjaavat yksilön valintoja myös ryhmässä. (Hulkkonen 2020, 33, 80). Arvot kokevat muutoksia ihmisen elämänaikana ja niitä pystyy myös omaksumaan muilta. Kuitenkin perusarvot ovat hyvin sidoksissa yhteiskunnan yleisiin arvoihin, kuten lakeihin. Yksilöillä on uskomuksia, ennakkoluuloja ja stereotyyppisiä käsityksiä ja reagoititapoja, joiden tarkoituksena on auttaa meitä ymmärtämään ympäröivää maailmaa paremmin. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 22.) Vaikka arvot ovat osa persoonallisuutta, ovat kuitenkin läpi elämän kehittyvä osa-alue.

Arvot ohjaavat käyttäytymistä ja ne kertovat ihmiselle millainen on kulttuurin arvoihin perustuva hyvä elämä. Jokainen ihminen joutuu elämässään, joko vapaa- tai työajalla, tilanteisiin, joissa omat arvot ovat ristiriidassa muiden kanssa. Yhteisten arvojen sisäistäminen voi joskus olla yksilölle pitkä oppimisprosessi. (Hulkkonen 2020, 81.)



Kuva 4. Mielen arvokentät -malli (mukaillen Helin 1998, teoksesta Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 24)

Teoksessa Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009 on esitelty Helinin (1998) kuvaama mielen arvokentät -malli (kuva 4). Helinin mukaan mallissa pyritään havainnollistamaan, miten mieli jakautuu arvoissa. Arvostamisen alueeseen sisältyy kaikki, mitä pidämme tavoiteltavana ja tärkeänä. Nämä ovat usein hyvin kulttuurisidonnaisia ja vaikuttavat suuresti maailmankuvaamme. Hyväksymisen alueella on toimintatavat, ilmiöt ja asiat, jotka hyväksymme, vaikka emme niitä erityisemmin arvosta. Sietäminen on edellisiä laajempi kokonaisuus, johon kuuluvat arvostamamme ja hyväksymämme asiat, mutta myös asiat, joita ainoastaan siedämme. Sietämämme asiat ovat asioita, jotka voimme kyllä ymmärtää ja perustella, mutta emme koe niitä arvojemme mukaisiksi tai täysin hyväksyttäviksi. Vaikea sietää – alue on täysin yhteydessä arvostamiimme asioihin – mitä laajempi kokonaisuus arvostamamme asiat ovat, sitä laajempi kokonaisuus on myös vaikeasti siedettävät

asiat. Nämä asiat herättävät meissä negatiivisia tunteita sen eri mittakaavoissa. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 24-25.)

## 6.2 Arvojen vaikutus organisaation rakenteeseen

Kun aikaisemmin tutkimus- ja kehitystoimet, suunnittelu, johtaminen ja muut konttoritoiminnot ovat tuoneet organisaatioille vain lisäarvoa tuotannon tukijoina, on rakenne kääntynyt monissa organisaatioissa pääläelle. Nyt arvoa luodaan asiantuntija- ja toimihenkilötehtävissä, eikä varsinaista tuotantoa ole kaikissa organisaatioissa enää laisinkaan. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2010, 86.)

Organisaatioiden on myös mukauduttava työelämän uusiin trendeihin, kuten siihen, että työ sopeutuu työntekijän tarpeisiin eikä toisinpäin. Etenkin ICT-alalla vallitseva pula osaajista on vaatinut organisaatioita panostamaan onnistuneeseen työntekijäkokemukseen. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 151.) Nämä muutokset työelämän trendeissä ovat osaltaan muuttaneet myös organisaatioiden identiteettejä ihmisarvoihin perustuvaan suuntaan. Etenkin nuoret työntekijät vaativat enemmän panostusta itseensä eikä esimerkiksi hyvä palkka riitä yksinään luomaan työntekijä lähtöistä organisaatiota. StudentWorkin 'Nuoret osaajat työelämässä' -tutkimuksen vastaajista 87% kertoi pitävänsä merkityksellistä työtä palkkaa tärkeämpänä (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 210).

Ryhmässä tarpeet luovat tekoja, mutta toimintoja ohjaavat lait, arvot, normit, säännöt ja sopimukset. Näiden taustalla tekoihin on vaikuttamassa suuren yhteisön asettamat arvot, kuten kulttuurilliset arvot. (Hulkkonen 2020, 80.) Tämän lisäksi meillä kaikilla on omat motivaationlähteemme, jotka johdon tulee tunnistaa (Ranta 2005, 146). Arvot voivat olla yksi motivaationlähde, mutta usein tämän lisäksi on yksilön omia tarpeita mukailevia motivaationlähteitä, kuten esimerkiksi mahdollisuus edetä uralla.

Mikäli työyhteisöajattelu olisi lähtöisin ihmisarvosta, kokisi moni organisaatio rajuja rakenteellisia muutoksia. Se vaatisi rakennelmien ja vallitsevien työmenetelmien kokonaisvaltaista tutkailua ja muutosta. Kuitenkin suurin muutos koskisi asenteita ja arvoja. (Hämäläinen 2005, 32.) Ihmisarvoihin perustava työyhteisöajattelu käsittää muun muassa panostamisen työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin. Tätä voidaan edistää kattavalla työterveydellä, liikuntaeduilla ja kehittymismahdollisuuksilla, kuten koulutuksilla.

Ihmisarvoon perustuvassa työyhteisöajattelussa ei pyritä täydellisyyteen, vaan inhimillisille virheille on tilaa. Ajattelumalli perustuu siihen, että ongelmia kyllä ilmenee, mutta niihin pyritään löytämään ratkaisu. Yrityksen yhteiset arvot ovat aidosti läsnä työntekijän päivittäisessä työssä ja ihminen asetetaan tuottavuuden edelle. (Hämäläinen 2005, 34.)

Organisaatiomuutos, mihin työyhteisön kehittäminen tähtää, vaatii aina työyhteisön jäseniä muuttamaan, sillä työyhteisön kehitys on täysin riippuvainen työyhteisön jäsenten kehittymisestä (Juuti 2011, 203).

Työyhteisössä, jossa konflikteja syntyy, on usein organisaation rakenteellisia ongelmia. Taustalla voi olla myös puutteelliset johtamistaidot. Hyvin suunniteltu ja toteutettu sopua edesauttava kulttuuri ja toimintamallit edistävät työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja sen kykyyn ratkoa ongelmatilanteita. (Laine & Salonen 2014, 122.)

### **6.3 Organisaation identiteetti**

Organisaation identiteetti on läsnä työyhteisön arjessa. Kahvihuonekeskusteluissa nousee usein esille työtehtäviä, joita ei koeta organisaatioon liitännäisiksi. Koska organisaation identiteetti välittyy sidosryhmille asti, on hyvä pysähtyä miettimään, millainen organisaation identiteetti oikeastaan on.

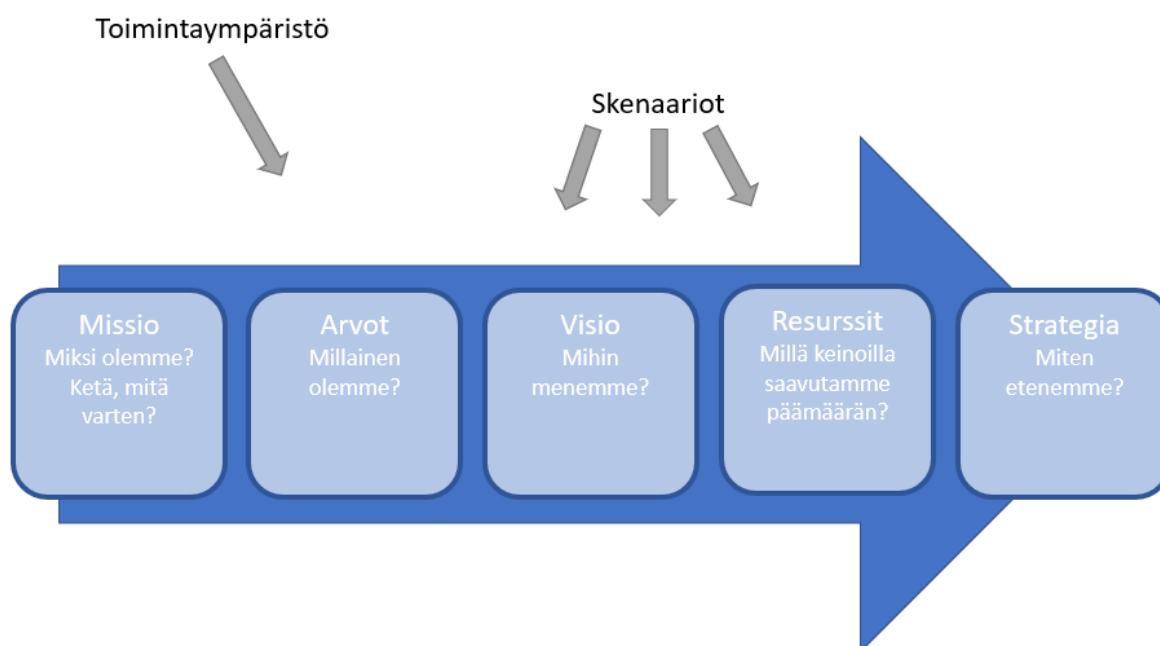
Organisaation identiteetti liittyy organisaation kulttuuriin, mutta ei käsitteenä ole yhtä laaja. Organisaation identiteetti syntyy vuorovaikutuksesta ja on yhteisöllinen mielikuva. Se muotoutuu pitkälti samoin, kuten yksilön identiteetti – sosiaalisilla prosesseilla. (Juuti 2011, 204.)

Organisaatioiden on oltava kykeneviä uudistumaan, sillä uudet sukupolvet muuttavat toiminta- ja vaikuttamiskulttuuria ja media nostaa jatkuvasti esiin eettisiä sekä moraalisia kysymyksiä. Ihmiset ovat nousseet vastarintaan ahneutta ja välinpitämättömyyttä vastaan, kuten talouden väärinkäytöksiä ja korruptiota. Organisaatiot, jotka eivät tunnista näitä arvoja ajattelevat menestyksensä vain taloudellisena tuloksena. Nämä organisaatiot eivät menesty pitkässä juoksussa. (Aaltonen & Lindroos 2012, 23-25.) Tämän vuoksi voidaan todeta, että organisaation identiteetin on kyettävä muokautumaan vallitsevien valtakunnallisten arvojen mukaisesti, eikä identiteetti saa olla kykenemätön muutokseen.

Organisaation identiteetin kehitys vaatii, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat valmiita osallistumaan kehitykseen myös oman identiteetin kehittämisen avulla. Tällä voidaan tarkoittaa omien vuorovaikutustaitojen kehittämistä, omien ajatusmallien muutosta tai vaikkapa negatiivisten tunteiden vaihtamista positiivisiin. Kaikki nämä muokkaavat työntekijän työidentiteettiä ja sen pohjalta myös organisaation identiteetti kokee muutoksen. (Juuti 2011, 206.)

Osana organisaation identiteettiä on työyhteisön tärkeää rakentaa malli sille, miten vastaantulevia ongelmia käsitellään. Kun työyhteisössä on selkeää, miten talossa toimitaan ongelmatilanteissa, on niiden ratkomisen helpompaa (Järvinen 2008, 115).





Kuva 5. Organisaation maamerkit (mukaillen Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020)

Organisaation identiteetti koostuu monesta tekijästä, joista arvot ovat vain yksi osa-alue, kuten kuvasta 5 näkyy. Kuitenkin arvot ovat kulttuurin ydin ja ne kuvaavat yhteisön luonnetta sekä ovat hyvin tärkeässä osassa puhuttaessa organisaation rakenteesta, sillä arvot luovat työn merkityksellisyyden.

Maamerkeissä piilee myös menestymisen avaimet, sillä yritys, jossa maamerkit ovat hyvin sisäistetty työntekijöiden keskuudessa, menestyvät tutkitusti paremmin. Myös yhteisten arvojen tuntemus on suorassa vaikutuksessa tiiviimmän työyhteisön syntyyn. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 265-271.) Tämän perusteella voidaan siis todeta, että organisaation maamerkkien tuntemus edistää tehokkuutta sekä parantaa yhteistyötä, jonka vuoksi yritysten olisi hyvä parantaa työntekijöiden tietoisuutta organisaation maamerkeistä.

## 7 Tutkimus yhteistyön kehityksen vaatimuksista

Yhteistyö ulkoistetun Service Deskin kanssa on koettu pitkään haastavaksi. Esimerkiksi Heidi Gardnerin tutkimus todisti, että toimiva yhteistyö tehostaa työskentelyä, parantaa työhyvinvointia, lisää asiakastyytyväisyyttä sekä sitouttaa osaajia organisaatioon (Gardner 2020). Juuri siksi tutkimus sidosryhmäyhteistyön kehityksestä ja ylläpidosta koettiin ajankohtaiseksi. Myös tilastokeskuksen työolotutkimus todistaa, että tuloksellisuus paranee hyvin toimivissa tiimeissä (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 162). Valitsemani tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kyselyllä, osallistuvasti havainnoimalla sekä asiantuntijoiden haastattelulla. Yhdistelemälle eri toteutustapoja, pyrittiin tutkimukseen sisällyttämään kolme näkökulmaa; fakta-, kokemus- ja konstruktionistinen näkökulma (Tietoarkisto 2021). Kyselyn perusteella yksilöiden kokemista ongelmista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä, jotta ongelmia voitaisiin käsitellä laajempina kokonaisuuksina. Havainnointia suoritettiin tutkimuksen aikana asiantuntijoiden yhteistyöpalavereissa, tukipyyntöjä ja niissä ilmenneitä ongelmia seuraamalla sekä käyttäjäkokemuksia tarkkailemalla. Havainnoinnin tarkoituksena oli tukea kyselyn tuloksia, mutta myös paljastaa muita ongelmia, joita asiantuntijat eivät ole kyselyssä nimenneet. Havainnoitsija pyrki tulkitsemaan sanatonta viestintää yhteistyöpalavereissa sekä kuuntelemaan asiantuntijoiden puhetta etsien rivien välistä ilmeneviä asioita ja ongelmia. Havainnoinnin perimmäisenä tarkoituksena oli tunnistaa asiantuntijoiden tunnetiloja ja mahdollisia hetkiä, jolloin tyytymättömyyttä ilmeni. Havainnoitsijana toimi tutkimuksen laatija, joka on työskennellyt molempien organisaatioiden palveluksessa. Näin ollen havainnoitsijan läsnäoloon on jo totuttu, eikä se siten vaikuttanut tuloksiin.

Tutkimuksessa myös tarkkailtiin asiantuntijoiden sitoutuneisuutta, sillä se on yksi yhteistyön perusedellytyksiä. Sitoutuneisuutta mitattiin asiantuntijoiden osallistumisella kehitykseen, kuten kyselyyn vastaamisella, palavereihin osallistumisella ja ongelmakohtien esille tuomisella, sekä uusien toimintatapojen jalkautumisella käytännötyöhön. Arvioimalla sitoutuneisuutta pystytään ymmärtämään paremmin, minkälaisiin muutoksiin yhteistyönkehityksessä ollaan valmiita ja minkälaisia toimenpiteitä yhteistyönkehityksessä tarvitaan. Jos asiantuntijat eivät ole sitoutuneita kehitykseen, on toimenpiteiden ja uusien käytäntöjen toteuttaminen haastavaa tai jopa lähes mahdotonta.

Koko tutkimuksen ajan tutkimusta tukivat tulosmittarit; asiakaspalautteet, backlog, tukipyyntöjen määrät sekä tukipyyntöjen ratkaisuaajat. Mittareita seuraamalla pystyttiin näkemään toimenpiteiden vaikutukset hyvinkin nopeasti, joka helpotti toimenpiteiden jatkojalostusta tai niistä luopumista.

### 7.1 Tutkimuksen ensimmäinen vaihe

Ensimmäinen vaiheen, eli kyselyn (liite 1), oli tarkoituksena nostaa esille asiantuntijoiden kokemat yhteistyön suurimmat ongelmakohdat ja tarjota helppo, anonymi kanava kertoa niistä. Kysely

jaettiin kolmeen osa-alueeseen; Suurimmat ongelmakohdat, perehdytystarpeet ja työskentelyn helpottaminen. Ensimmäisessä osa-alueessa haluttiin ymmärtää, minkä asiantuntija itse tuntee suurimmaksi ongelmaksi yhteistyössä sekä minkä hän kokee toimivan hyvin. Osa-alueen tavoitteena oli ymmärtää yksilöiden omia kokemuksia sekä tunteita siitä, mikä vaikeuttaa heidän työtään ja mitkä asiat näkyvät heille ongelmina.

Kyselyn toisella osa-alueella pyrittiin selvittämään asiantuntijoiden perehdytystarpeita. Service deskin asiantuntijoiden vaihtuvuus on ollut ajoittain suurta ja siksi uusia perehdytetään jatkuvasti. Tämä aiheuttaa helposti sen, että vanhojen työntekijöiden kouluttaminen pysähtyy täysin. Lisäksi uudet työntekijät vievät resursseja perehdytysaikana, joka osaltaan vaikeuttaa Service Deskin työtä ja voi kasvattaa backlogia. Kysymyksinä toimivat ”koetko tarvitsevasi lisää perehdytystä asiakkuuteemme?” sekä ”Jos koet, niin mihin erityisesti haluaisit lisää perehdytystä?”. Tämän lisäksi halusimme kartoittaa asiantuntijoiden halukkuutta tulla yritysvierailulle, jossa perehdytystä voitaisiin tehdä kasvokkain ja samalla voisimme tutustua toisiimme, joka osaltaan lisäisi luottamusta ja mahdollaisi yhteydenottokynnystä.

Viimeinen osa-alue kattoi tapoja, joilla sisäinen tietohallinto voisi helpottaa ulkoisen Service deskin työskentelyä. Kysymyksinä toimi ”Mitä voisimme muuttaa toiminnassamme, jotta sinun työskentelysi helpottuisi?” sekä sisäisen tietohallinnon sisällä syntynyt kehitysidea ”Helpottaisiko työskentelyäsi, jos sinulla olisi suora yhteys sisäiseen tietohallintoon (esim. voisit varata Teams-palaverin ongelmallisen tiketin ratkaisemiseksi)?”. Tällä toivoimme saavamme asiantuntijoilta suoria ehdotuksia heidän omista toiveistaan ja täten pystyisimme tukemaan heidän työskentelyään tehokkaammin.

Kysely toimitettiin kaikille ulkoistetun IT:n asiantuntijoille, jotka työskentelevät asiakkuutemme parissa. Jakelu sisälsi kahdeksan Service deskin jäsentä, neljä lähitukilaista sekä kahdeksan 24/7 -tiimin jäsentä. Vastaajia oli vain viisi, joten vastausprosentti oli 25% ja jäi täten turhan alhaiseksi luotettavan kokonaiskuvan saamiseksi. Kyselyn vastausprosentin perusteella voidaan kuitenkin tehdä johtopäätelmä asiantuntijoiden heikosta sitoutuneisuudesta yhteistyön kehitykseen. Alhainen vastausprosentti voi viitata joko yleiseen sitoutumattomuuteen tai asiantuntijoiden yksilölliseen tunteeseen ja siihen, ettei ryhmäidentiteettiä ole rakentamaan vahvaksi tai etteivät he koe tulevansa kuulluksi. Kuitenkin nämä 25 % vastanneista käyttivät selvästi aikaa vastauksiensa kirjoittamiseen, joten kaikki kyselystä saadut vastaukset olivat laadultaan arvokkaita ja sisällöltään hyvin kattavia.

Vastanneiden keskuudessa toistui sama teema: viestintä yleisesti ja viestintäkanavat sekä -tavat koettiin suurimmaksi ongelmakohdaksi ja isoimmaksi kompastuskiveksi. Viestintäkanavat nähtiin jäykkänä kanavana, joissa vastauksen saaminen kesti usein turhan pitkään. Vastaajat ilmaisivatkin, että heillä oli tunne, ettei apua ollut saatavilla silloin kuin he sitä tarvitsivat tai etteivät he aina olleet

varmoja, mistä apua voisi saada. Asiantuntijat kokivat, että tämä hidastaa tukipyynnöiden ratkaisemista huomattavasti ja pitkällä aikavälillä tämä kasvattaa backlogia.

Vaikka vastausprosentti jäi alhaiseksi, pyrittiin kyselyn pohjalta kehittämään jatkotoimenpiteitä, joiden tuloksia voidaan seurata laatumittareiden avulla ja tarvittaessa uudella kyselyllä. Toimenpiteitä olivat viestintäsuunnitelman rakentaminen, jossa viestintäkanavat sekä -tavat määriteltiin selkeästi, pyrkimys yhteisöllisyyden parantamiseen 'me ja te'-puhetavasta luopumalla, yhteistyöpalaverit suhteellisen vapaalla agendalla, joka osaltaan avittaisi yhteisöllisyyden parantamisessa sekä sisäisen tietohallinnon hyvin itsekriittinen tarkastelu, kuten keskittyminen palautteen määrään ja laatuun. Näitä toimenpiteitä otettiin käyttöön tutkimuksen toisessa vaiheessa.

## **7.2 Tutkimuksen toinen vaihe**

Tutkimuksen toinen vaihe sisälsi ensimmäisten jatkotoimenpiteiden pilotointia ja havainnointia niiden toimivuudesta. Tämä vaihe sisälsi tiivistä yhteistyötä ulkoistetun IT:n ja sisäisen tietohallinnon välillä ja vaati kaikilta asiantuntijoilta rehellisyyttä sekä avoimuutta työskentelyssään. Ensimmäisessä pilotoinnissa kokeiltiin asiantuntijoiden yhteistyöpalaveria. Palaverissa tarkasteltiin jo esiin nousseita ongelmia, mutta palaveri pyrittiin pitämään hyvin vapaamuotoisena, jotta myös uusia ongelmia voisi nostaa helposti ilmi ja palaveri toimisi myös yhtenä keskustelukanavana sekä tiedonvaihtopaikkana. Palaveri oli vapaaehtoinen, sillä asiantuntijoiden sitoutuneisuutta ja halukkuutta yhteistyönparantamiseen haluttiin selvittää myös tällä tavalla. Ensimmäiseen palaveriin osallistui-  
vat kaikki kutsutut asiantuntijat ja koko palaveriin varattu tunti käytettiin avoimeen keskusteluun. Palaverissa nostettiin esille uusia ongelmia ulkoistetun Service deskin toimesta, kuten esimerkiksi etäyhteyksien heikko laatu. Jo ensimmäisen yhteistyöpalaverin tuloksena sisäisen tietohallinnon ymmärrys ulkoistetun Service Deskin päivittäisistä ongelmista kasvoi.

Koska ensimmäinen yhteistyöpalaveri koettiin onnistuneena, päätettiin näitä jatkaa kerran kuukaudessa samalla kokoonpanolla ja agendalla. Yhteistyöpalaverin osallistujamäärä ja ulkoistetun Service Deskin aktiivinen osallistuminen keskusteluun antoi kuvan, että Service Desk olisi sitoutuneempi yhteistyönkehitykseen kuin mitä kyselyn pohjalta alun perin arvioitiin. Kyselyllä oli myös osallistava vaikutus, joten on mahdollista, että kysely loi Service Deskille jo alusta alkaen tunteen, että heitä halutaan kuulla ja ymmärtää.

Tutkimuksen toinen vaihe sisälsi myös sisäisen tietohallinnon itsekriittistä tarkastelua. Ongelmia etsittiin omasta käytöksestä, sillä jo palautteenannon vähäisyys ja jossain tapauksissa sen täysi puute, oli havaittu tietohallinnossa olevaksi ongelmaksi. Palautteen antamiseen kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota. Kun Service Deskissä tapahtui odotusten ylittämistä, kuten esimerkiksi

ongelmienratkaisussa osoitettiin esimerkillistä oma-aloitteisuutta, lähetettiin tästä kiitos asiantuntijalle itselleen sekä hänen esihenkilölleen. Aikaisemmin palaute on keskittynyt liiallisesti negatiiviseen ja palautetta onkin annettu lähinnä, kun huomautettavaa löytyy. Palaute ei myöskään aina ole saavuttanut oikeita henkilöitä tai ollut luonteeltaan rakentavaa. Positiivisen palautteen tarkoituksena oli ensinnäkin nostaa esihenkilöiden tietoon onnistumiset, mutta myös kannustaa Service Deskiä tällaisiin suorituksiin jatkossakin. Myös negatiivisen palautteen antamiseen kiinnitettiin tarkasti huomiota ja se pyrittiin rakentamaan kohteelle sopivaksi.

Tietohallinto tutkaili myös hyvin kriittisesti omaa vuorovaikutustaan ja esimerkiksi yhteistyöpalaverissa luovuttiin täysin 'me ja te' – asetelmasta ja keskityttiin painottamaan yhtenäistä tiimiä, jolla on yhteinen päämäärä. Tällä pyrittiin lisäämään yhteisöllisyyttä ja sitouttamaan asiantuntijat aiempaa vahvemmin.

Myös kahden organisaation erilaiset työkultuurit toivat omat haasteensa. Siinä, missä palvelunostajan organisaatio perustuu hyvin matalaan byrokraatiaan, jossa jokainen työntekijä on niin sanotusti tarpeeksi tärkeä tekemään päätöksiä ja tukemaan kehitystä, on palveluntoimittajan organisaatio rakennettu hyvin korkealla byrokraatialla toimivaksi. Tämä heijastui palveluntoimittajan epävarmuutena muutostöiden ja niitä vastaavien hankkeiden luvittamisessa. Palveluntoimittaja koki, ettei palvelunostajan sisäinen tietohallinto ollut tarpeeksi korkeassa asemassa päätöksenteossa ja että esimerkiksi viestintä näihin liittyvissä asioissa tulisi tapahtua sisäisen tietohallinnon esimiehen toimesta, joka soti palvelunostajan sisäistä työkulkutturia vastaan. Organisaatioiden hyvin erilaiset kulttuurit ja identiteetit myös nostivat epäilyksen siitä, että Service Deskin asiantuntijat joko eivät omaksuneet asiakasyrityksen arvoja tai eivät tieneet niistä. Koska arvot luovat työstä merkityksellistä, on ymmärrettävää, että mikäli arvoja ei ole sisäistetty tai niihin ei samaistuta, on sitoutuminen hyvin heikkoa tai ainakin huomattavan haasteellista. Mikäli arvoihin ei pysty sitoutua, on sillä myös suora vaikutus yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön kokonaisuudessaan.

Etenkin sisäinen tietohallinto koki ulkoistetun IT:n johdon sitoutumattomuuden ongelmana. Heidän asenteensa yhteistyöhön ja sen kehittämiseen koettiin hyvin välinpitämättömänä. Esimerkkinä välinpitämättömyydestä nostettiin useamman asiantuntijan toimesta ulkoistetun IT:n johdon ja sisäisen tietohallinnon yhteistyöpalaverit, joita ulkoistetun IT:n johto perui usein (viimeisen 12 kuukauden aikana jopa puolet sovituista palaverista peruttiin heidän toimestaan). Tämä koettiin hyvin ongelmaisena, sillä yhteistyöpalaverit johdon kesken olivat pitkään ainoita tiedonjakokanavia isoista tapahtumista ja muutoksista. Johdon sitoutuminen yhteistyöhön on välttämätöntä, jotta yhteistyö olisi tehokasta ja kilpailuetua sekä yhteisöllisyyttä parantavaa. Koska ulkoistetun IT:n johto koettiin etäiseksi ja välinpitämättömäksi, pelättiin heidän asenteensa tarttuvan myös rivityöntekijöihin, sillä ihmisellä on tarve kuulua ryhmään ja siksi vaikuttajapersoonan jopa myrkyllinenkin asenne pystyy

tarttumaan muihin. Sisäisellä tietohallinnolla tuntui olevan myös luottamuspulaa ulkoistetun IT:n johtoa kohtaan ja epäilyksi siitä, ettei muutoksia yhteistyönlaadussa saavuteta heidän välinpitämättömän asenteensa vuoksi.

Merkittävä muutos koettiin tutkimuksen toisessa vaiheessa, kun palvelutoimittaja ilmoitti vaihtavansa palvelupäällikköä toukokuussa 2022. Uusi palvelupäällikkö oli alusta lähtien hyvin aktiivinen, innostunut ja halukas kehittämään yhteistyötä. Hänen ehdotuksestaan kuukausitasoiset yhteistyöpalaverit kokivat muutoksen, jonka jälkeen palaverit järjestettiin kahden viikon välein ja ulkoistetun Service Deskin asiantuntijoista palaveriin osallistui aina yksi henkilö. Näin palaverien luonne muuttui henkilötasoisemmaksi ja tutustuminen helpottui huomattavasti. Tämä lisäsi henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta, joka paransi luottamusta puolin ja toisin. Myös tiuhempi palaveriaikataulu paransi tiedonvaihtoa. Palvelupäällikkö itse oli myös hyvin aktiivisesti sisäiseen tietohallintoon yhteyksissä Teamsin kautta pienistäkin asioista, jolloin valtaetäisyydet pieneivät aikaisemmasta. Palvelupäällikön aktiivinen ja sitoutunut asenne tuntui jalkautuvan myös ulkoistettuun Service Deskiin, sillä tulokset alkoivat parantua nopeasti. Tämä todistaakin johdon sitoutuneisuuden merkityksen kehityksessä.

## 8 Tulokset

Yhteistyön suurimmaksi ongelmakohdaksi nousi kyselyn perusteella viestinnän laatu ja sen puute, sekä ulkoistetun IT:n sitoutuminen yhteistyöhön. Kysely myös osoitti, että ulkoistettu IT ei ollut turhan halukas sitoutua yhteistyön parantamiseen, sillä vastausprosentti jäi harmillisen pieneksi ja vain 25 % asiantuntijoista vastasi kyselyyn. Asiantuntijoille tarjottiin jopa mahdollisuus vastata kyselyyn työajalla ilman muita häiriötekijöitä, siitäkin huolimatta vastausprosentti jäi todella alhaiseksi ja täysin luotettavaa dataa ei pystytty kyselyn avulla saamaan.

Molemmiin puoliset luottamusongelmat pyrittiin taklaamaan avoimella ja aktiivisella viestinnällä. Ulkoistetulle SD:lle annettiin mahdollisuus olla suoraan yhteydessä tietohallinnon asiantuntijoihin, jotta ongelmat saataisiin nopeammin ratkoa. Tämän avulla ulkoistetulle SD:lle pyrittiin luomaan tunne, että apua on saatavilla aina, joka osaltaan vahvisti heidän luottamustaan sisäistä tietohallintoa kohtaan. Ulkoistettu Service desk osasi hyödyntää tilaisuutta erittäin hyvin, ja he alkoivat olemaan aktiivisesti yhteydessä aina, kun ongelmallinen tukipyyntö tai mahdollinen laajempi ongelma ilmeni. Näin molemmat osapuolet pysyivät ajan tasalla ympärillä tapahtuvasta ja tiedonvaihto muuttui osaksi päivittäistä työtä.

Myös koronapandemialla on ollut merkitystä yhteistyön ongelmiin. Ihmisten siirtyessä täysin etätöihin, syntyi yhteisöllisyyteen säröjä sekä sisäisen tietohallinnon sisällä että myös ulkoistetun Service Deskin kesken. Yhteisöllisyys on ensimmäinen asia, johon kokoaikainen etätöy vaikuttaa, sillä päivittäinen vuorovaikutus on vaarassa kadota kokonaan (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 67). Yllättävä kriisi ajoi jokaisen tiimin jäsenen täysin uudenlaiseen tilanteeseen. Näissä tilanteissa on hyvin tyypillistä, ettei toimintatavat ole parhaimmat, sillä jokainen työyhteisön jäsen vasta opettelee niitä. Yhteisöllisyyden lisäämiseksi yhteistyöpalaveriin asetettiin kamerapakko, joka helpottaa osapuolten vuorovaikutusta, sillä sanattoman vuorovaikutuksen pystyy näkemään ja väärinymmärrysten riski laskee. Tämä myös antaa tiimin jäsenille kasvot, joka on erityisen tärkeää Service Deskin työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. Tämän avulla on helpompaa ylläpitää matalaa yhteydenotokynnystä, kun vastassa on henkilö, jonka on nähnyt edes kameran välityksellä.

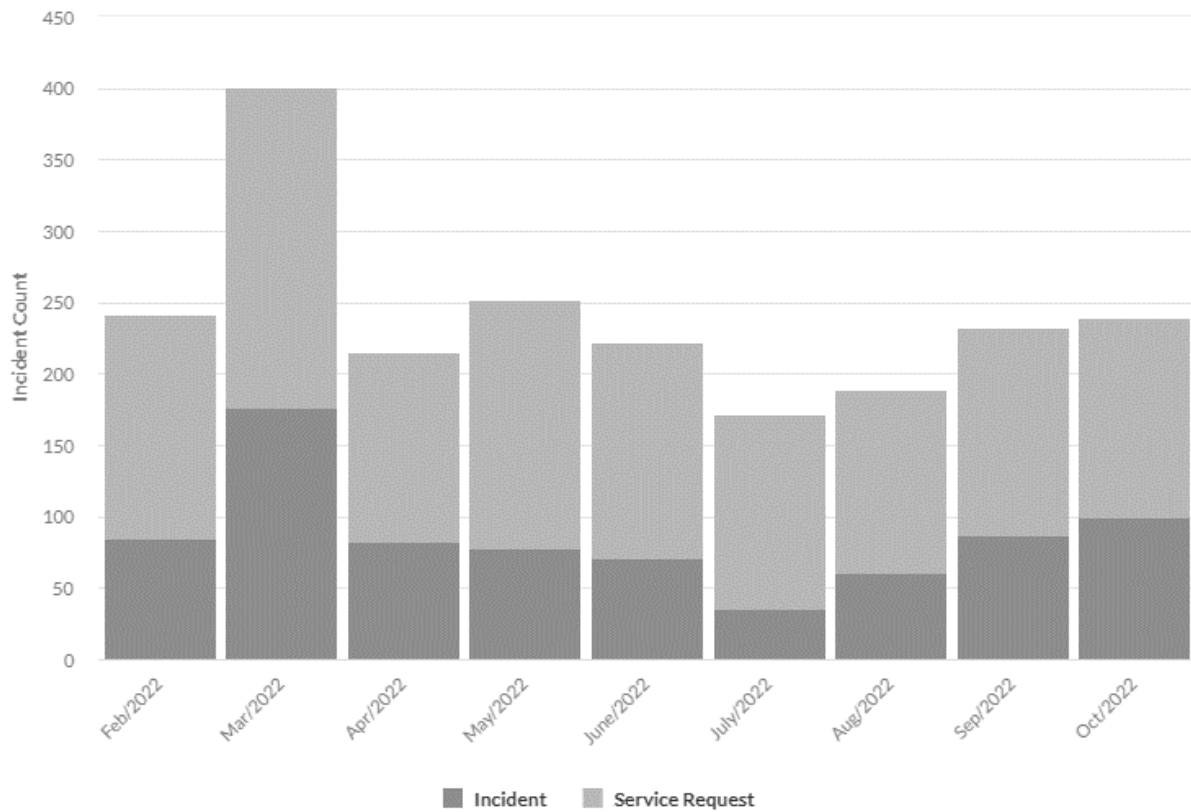
Yksi tunnettu ongelma työyhteisöjen ilmapiirissä on palautteen puute tai sen vähäisyys (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 255). Kun sisäinen tietohallinto tarkasteli omaa palautteen antoaan, nousi esille, että palaute oli lähes aina negatiivista. Sisäinen tietohallinto alkoikin tarkkailemaan tukipyynnöitä ja aina, kun palveluvaatimukset ylitettiin, annettiin positiivista palautetta. Tämä rohkaisi myös ulkoistettu Service Deskiä nostamaan ongelmia esille ja antamaan palautetta, mikäli jokin asia ei toiminut. Ongelmat nousevat aiempaa helpommin esille ja näistä nostoista myös kiitetään. Palautteen merkitys sisäistettiin tutkimuksen aikana sekä asiakkaalla että palveluntoimittajalla ja sen antaminen jalkautui osaksi työskentelyä.

Merkittävä muutos koettiin, kun palveluomittaja ilmoitti vaihtavansa palvelupäällikköä toukokuussa 2022. Uusi palvelupäällikkö oli alusta lähtien hyvin aktiivinen, innostunut ja halukas kehittämään yhteistyötä. Hänen ehdotuksestaan kuukausitasoiset yhteistyöpalaverit kokivat muutoksen, jonka jälkeen palaverit järjestettiin kahden viikon välein ja ulkoistetun Service Deskin asiantuntijoista palaveriin osallistui aina yksi henkilö. Näin palaverien luonne muuttui henkilötasoisemmaksi ja tutustuminen helpottui huomattavasti. Tämä lisäsi henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta, joka paransi luottamusta puolin ja toisin. Myös tiuhempi palaveriaikataulu paransi tiedonvaihtoa. Palvelupäällikkö itse oli myös hyvin aktiivisesti sisäiseen tietohallintoon yhteyksissä Teamsin kautta pienistäkin asioista, jolloin valtaetäisyydet pienenivät aikaisemmasta. Palvelupäällikön aktiivinen ja sitoutunut asenne tuntui jalkautuvan myös ulkoistettuun Service Deskiin, sillä tulokset alkoivat parantua nopeasti. Tämä todistaakin johdon sitoutuneisuuden merkityksen kehityksessä.

## **8.1 Tulosten seuranta mittareiden avulla**

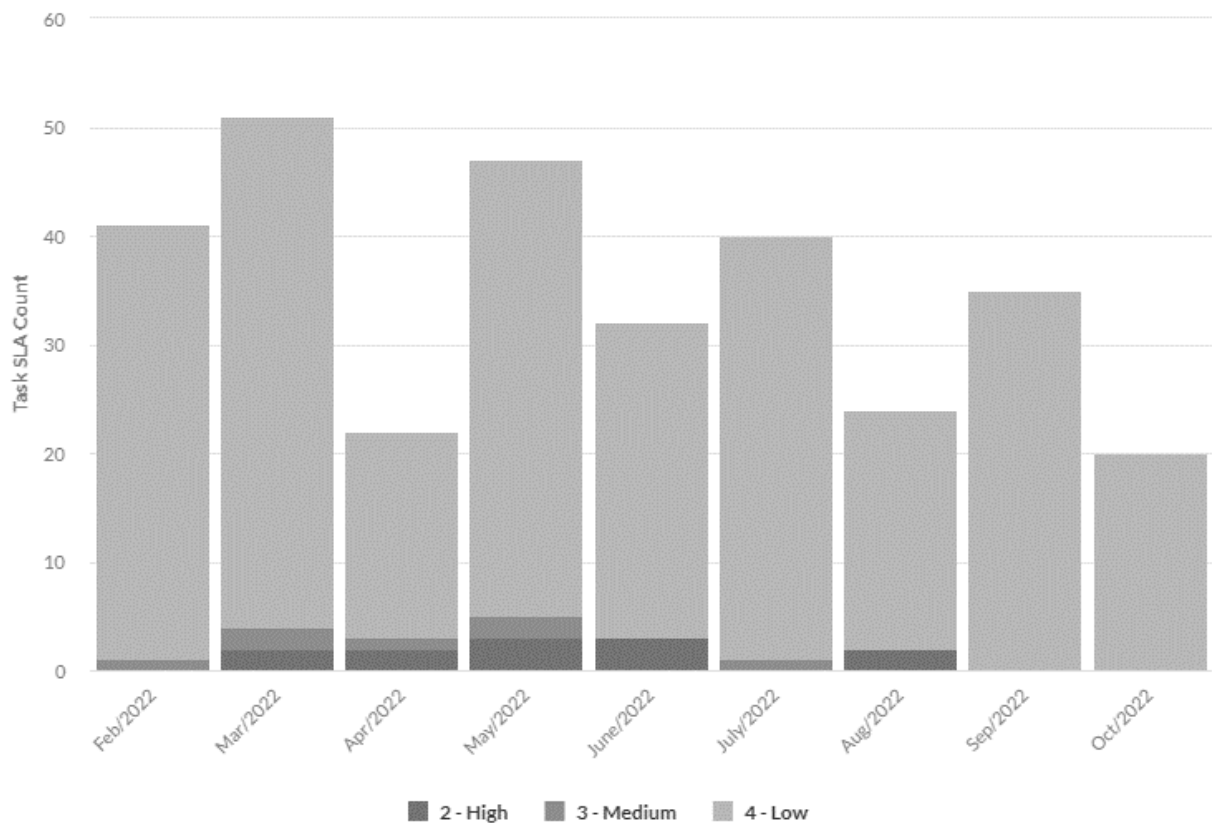
Tutkimuksen alussa määritettiin mittareita, joiden avulla tuloksia seurattaisiin koko tutkimuksen ajan. Mittareina käytettiin backlog-raporttia, eli yli seitsemän päivää aika olleiden tikkettien määrää, tikkettien keskimääräistä ratkaisuaikaa sekä käyttäjätyytyväisyyttä. Mittareissa huomioidaan vain toimeksiantajayrityksen tukipyynnöt, käyttäjäpalautteet sekä ratkaisuaika, eikä tutkimuksessa huomioitu ulkoistetun Service Deskin muiden asiakkuuksien tilastoja.





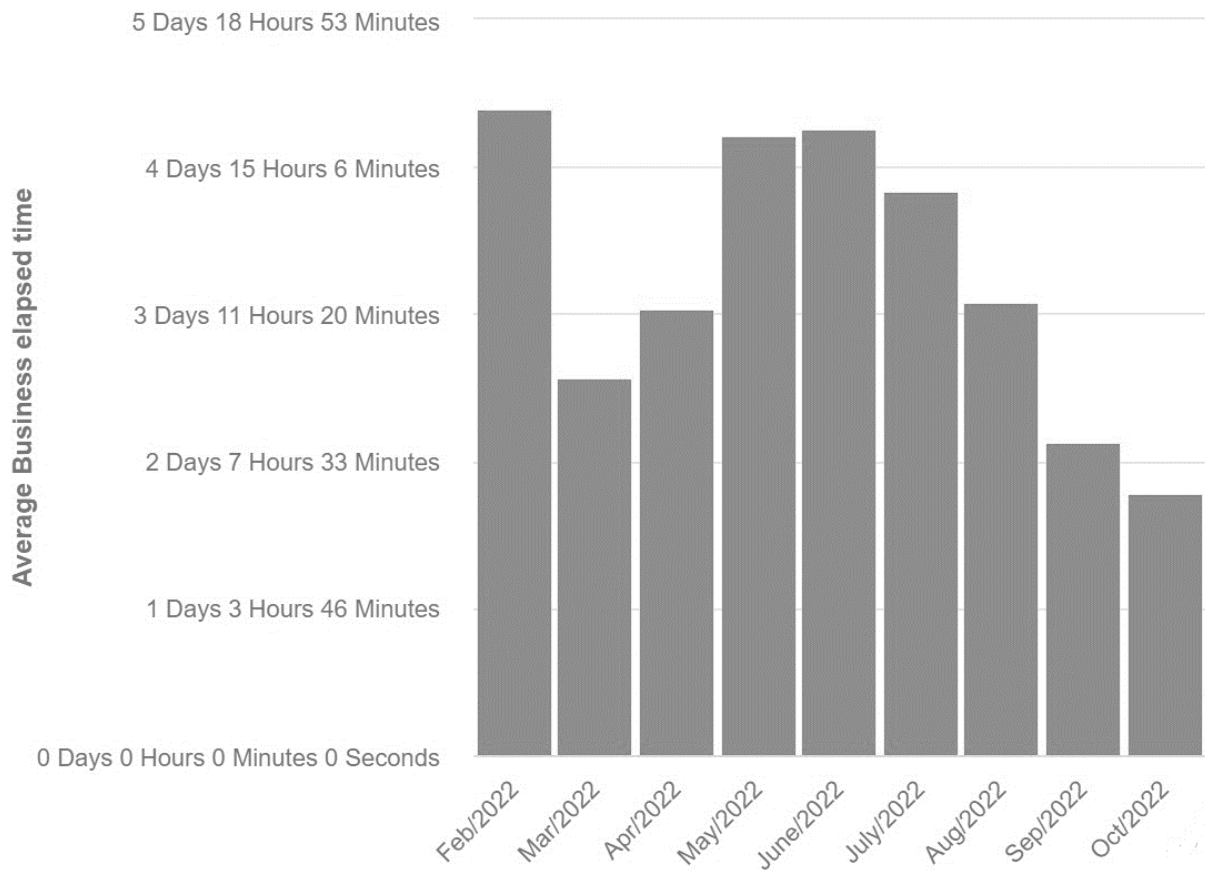
Kuva 6. Ulkoistetun SD:n vastaanottamat tukipyynnöt 02/22-10/22

Mittareita on myös verrattu tukipyyntöjen määrään ja esimerkiksi keväällä tapahtuneet notkahdukset selittyvät sillä, että maaliskuussa 2022 ulkoistettu SD vastaanotti ennätyselliset 401 tukipyyntöä tutkimuksen toimeksiantoyritykseltä, kuten kuvasta 6 näkee. Määrä on kaksinkertainen verrattuna esimerkiksi heinäkuun 2022 tukipyyntöjen määrään. Tämä näkyi hetkellisenä backlogin kasvuna, keskiwertoa huonompana käyttäjätyytyväisyytenä ja ratkaisuaikojen kasvuna.



Kuva 7. Ulkoistetun SD:n Backlog-raportti

Kuvan 7 Backlog-raporttia tarkastellessa pystyy huomaamaan laskevan trendin. Backlog-raportissa on kuukausikohtaisia heittäilyitä, jotka selittyvät saapuneiden tukipyyntöjen määrillä (kuva 4), mutta verrattuna tutkimuksen aloitukseen helmikuussa 2022, jolloin backlog oli 40, on nykytilanne kohonnut merkittävästi. Lokakuussa 2022 backlog-raportti sisälsi enää 20 tukipyyntöä, joka todistaa, että työnteko on tehostunut ja ongelmia on saatu ratkaistua nopeammin eikä täten backlogia pääsyt syntymään samoissa mittakaavoissa.



Kuva 8. Tukipyyntöjen kuukausitasoinen ratkaisuaikojen keskiarvo 02/22-10/22

Kuvasta 8 näkyy yhteistyön kehittämisen merkittävin mittareilla mitattava muutos; tukipyyntöjen kuukausitasoinen ratkaisuaika laski merkittävästi. Helmikuussa 2022 keskiaika oli 5 vrk 1h 55 min, kun taas lokakuussa 2022 keskiaika oli enää vain 2 vrk 1h 39 min, joka on selvästi sovittua SLA:ta parempi.

Ratkaisuajan huomattava laskusta voi päätellä, että yhteistyö on parantunut selkeästi. Ulkoistettu SD tietää mistä apua ongelmallisiin tukipyyntöihin saa, joka suoraan lyhentää tukipyyntöjen ratkaisuaikaa. Tämän lisäksi lyhentynyt ratkaisuaika viittaa heidän sitoutuneisuutensa kasvuun ja siihen, että he aidosti haluavat tuottaa asiakkaalle hyvän palvelukokemuksen.

Tutkimuksessa käytettyjen mittarien tulokset puhuvat toimenpiteiden onnistumisen puolesta. Yhteistyö toimii myös lukemien perusteella huomattavasti aikaisempaa paremmin ja lyhyessä ajassa on onnistuttu tekemään yhteistyöhön merkittäviä muutoksia.

## 9 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sidosryhmien, etenkin ulkoistetun Service Deskin ja sisäisen tietohallinnon, yhteistyön ongelmakohtia ja löytää niihin toimivia parannuskeinoja ja -ehdotuksia. Tarkoituksena oli ymmärtää miksi kuuden vuoden yhteistyön jälkeenkään yhteistyötä ei koeta toimivaksi ja tehokkaaksi. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mitkä ovat yhteistyön suurimmat ongelmakohtat, mikä on viestinnän merkitys yhteistyössä ja sen parantamisessa, ja mitkä ovat tehokkaimmat keinot yhteistyön parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tutkimuksessa etsittiin syy-seuraus-suhdetta ongelmakohtien ja viestinnän väliltä, sillä jo tutkimustarpeen ilmaantuessa oli ilmassa oletamus, että juurisyynä yhteistyön ongelmiin voisi olla juurikin heikko, ja joissain tapauksissa jopa olematon, viestinnäntaso puolin ja toisin.

Tutkimus oli myös aiheellinen organisaation arvojen vuoksi. Työyhteisön hyvinvointi on vahvasti liitoksissa organisaation identiteettiin ja arvoihin, kuten myös, että organisaatio haluaa toimia vastuullisena vaikuttajana yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Yhteisöllisyyttä korostetaan päivittäisessä työssä ja yhteistyön ongelmat jo pienessä mittakaavassa voivat aiheuttaa lumipalloeftin, joten juurisyyn löytäminen ongelmiin ja niiden ratkaiseminen vahvistaa organisaation identiteettiä, tukee arvoihin sitoutumista ja parantaa tehokkuutta. Jotta vastuullisuus toteutuisi osana yrityksen arvoja ja identiteettiä, ei se ole vain johdon tekemiä eettisiä päätöksiä, vaan on sen oltava osa yksilöiden päivittäistyötä. Vastuullisuudesta puhutaan arvona, mutta nykypäivän työkuultuurissa se voidaan ennemmin nähdä vaatimuksena arvostetulle yhteistyökumppanille ja yhtenä merkityksellisen työympäristön piirteenä. Vastuullisuus ei ole pelkästään teoreettinen arvo, vaan se on myös työkalu, jonka avulla organisaatiota voidaan edistää kestävimpiin valintoihin ja joka auttaa työntekijöitä arvostamaan työnantajaansa ja sitoutumaan sen tavoitteisiin.

Työryhmien yhteistyö on suorassa yhteydessä tehokkuuteen. Hyvässä ilmapiirissä korostuvat yhteenkuuluvuus, me-henki ja työiihtyvyys. Näiden puuttuessa tehokas työskentely on mahdotonta. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 62.) Juuri tästä syystä tutkimuksessa etsittiin yhteistyön ongelmiin ratkaisuja vuorovaikutuksen parantamisesta ja me-hengen kasvatuksesta. Tehokkuutta pystyttiin mittaamaan helposti mittareiden avulla, joten tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia pystyttiin seuraamaan jatkuvasti. Tehokkuudenpuutetta ilmeni esimerkiksi tukipyynnöjen ratkaisuaikojen kuukausittaisen keskiarvon ollessa yli viisi vuorokautta. Tämä mittari itsessään todisti tarpeen yhteistyönkehitykselle, mutta mittareita tuki ihmisten yleinen kokemus ja tunne yhteistyön heikosta laadusta.

Koska viestinnän merkitys koettiin molempien osapuolten toimesta hyvin suureksi, pystytään viestinnän parantamista pitämään yhtenä tehokkaimpana keinona yhteistyön parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kuten projektityöskentely, myös sidosryhmä yhteistyö voi kaatua puutteelliseen tai

olemattomaan viestintään. Tästä syystä yhteistyönkehityksen tueksi luotiin projekteille tyypillinen, joskin huomattavasti kevyempi, viestintäsuunnitelma, jossa viestintätapoja ja -tarpeita eriteltiin selkeästi ja nämä yhdessä sovitut asiat toimivat myös pelisääntöinä. Lisäksi pilotointiin otettiin ensimmäisenä kuukausittaiset yhteistyöpalaverit. Agenda oli palavereilla aina avoin ja tarkoituksena oli 1) saada asiantuntijoiden kasvot tutuiksi ja luoda yhteishenkeä, 2) tarjota paikka, jossa tietoa pysytään jakamaan molemminpuolisesti ja 3) tarjota paikka, jossa ongelmia voidaan nostaa helposti esiin, kuten puutteelliset ohjeistukset sekä yleisimmät ongelmatapaukset. Ensimmäisessä palaverissa painotettiin, että molemminpuolinen suora yhteydenotto on sallittua ja jopa suotavaa. Tällä käytännössä tarkoitettiin esimerkiksi suoraa yhteydenottoa asiantuntijaan Teamsin välityksellä ongelmallisen tukipyynnön ratkaisemiseksi. Jo ensimmäinen yhteistyöpalaveri tuotti selkeitä tuloksia, kun yhteydenpito asiantuntijoiden välillä lisääntyi selkeästi. Suora yhteydenotto myös paljasti ongelman ServiceNow-integraatiossa alle tunnissa ongelman alkamisesta, kun aikaisemmin pienet integraatio-ongelmat saattoivat viedä yli viikon havaita. Suora yhteydenottotapa myös lyhensi keskivertoista tikettien ratkaisuaikaa reilusta viidestä vuorokaudesta hieman yli kahteen vuorokauteen.

Sisäinen tietohallinto päätti kiinnittää myös huomiota erottelevaan puhetapaan. Kun aikaisemmin puhuttiin sisäisen tietohallinnon ja ulkoisen SD:n yhteistyöstä, muuttui puhetapa me-muotoon. Vaikka kyseessä on kaksi eri sidosryhmää, on päämäärä yhteinen ja siksi turha jaottelu voidaan kokea jopa yhteishenkeä laskevana ja täten sen vaikutus yhteistyöhön voi joissain tapauksissa olla suuri. Jos yksilö ei koe kuuluvansa ryhmään, on sitoutuminen yhteiseen päämäärään vähäistä. Juuri näistä syistä esimerkiksi yhteistyöpalaveri nimettiin ”asiantuntijoiden yhteistyöpalaveriksi” eikä aikaisemman nimeämiskäytännön mukaisesti erottelevaksi ”Ulkoisen SD + sisäinen tietohallinto yhteistyöpalaveriksi”. Vaikka muutos oli pieni ja helppo toteuttaa, tuntui se luovan parempaa yhteishenkeä ja rikkovan vallitsevaa erottelevaa asennetta asiakas-palveluntoimittaja -suhteesta. Me -puhetapa loi samaistuttavamman mielikuvan ja lisäsi tasavertaisuuden tunnetta ulkoistetun SD:n ja tietohallinnon välille. Tämä siis selkeytti ryhmän yhteistä identiteettiä kirkastamalla yhteistä päämäärää sekä yhteisiä arvoja, joiden pohjalta pelisäännöt ja toimintamallit luodaan.

Johdon yhteistyöpalaverissa otettiin kehityskohteeksi avoimuuden lisääminen ja yhtenä osana tätä käytiin keskustelua työkuultuureista ja molempien organisaatioiden arvoista. Näiden pohjalta rakennettiin uudet yhteiset toimintatavat, jotka mukailivat palvelunostajan tottumuksia. Turha, ylimääräinen byrokratia suljettiin yhteisymmärryksessä yhteistyöstä pois. Käytännössä tämä näkyi muun muassa niin, ettei yhteydenoton tarvinnut tapahtua tietohallintopäällikön kautta, vaan jokainen tietohallinnon asiantuntija oli oikeutettu suoraan yhteydenottoon palveluntoimittajan päälliköihin. Tämä mukaili asiakasorganisaation arvoja ja organisaation identiteettiä. Kun turha byrokratia poistettiin, madaltui jälleen kynnyksen yhteydenottoon.

Vaikka kyselyn vastausprosentti jäi harmillisen pieneksi ja pelkona oli, ettei kehitystä saataisi aloitettua, oli pienillä ja helpoilla muutoksilla selkeä muutos yhteistyöhön. Yhteistyöpalaverit madalsivat kynnystä pyytää apua ja olla suorassa yhteydessä asiantuntijoihin. Myös viestintäsuunnitelma selkeytti viestintää ja tällä oli suora vaikutus yhteistyönlaatuun. Muutoksia pystyttiin konkreettisesti seuraamaan mittareiden avulla, jotka todistivat, että muutos parempaan suuntaan on tapahtunut. Selkeiden ja nopeiden muutosten perusteella pilotoinnissa ollut yhteistyöpalaveri päätettiin ottaa pysyväksi käytännöksi niin, että agenda pystytään muovaamaan nopeasti ajankohtaisilla asioilla ja esimerkiksi liiketoiminnan asiantuntijoita pystytään kutsumaan vierailijoiksi esittelemään tulevia muutoksia. Tämän avulla varautuminen tuleviin muutoksiin onnistuu entistä tehokkaammin.

Kuitenkin ulkoistetun IT:n asiantuntijoiden sitoutuneisuus vaikuttaa yhä heikohkolta. Heille tarjottiin mahdollisuutta kahdenkeskisiin keskusteluihin asiakasyrityksen edustajan kanssa, jossa heillä olisi mahdollisuus kertoa omia tuntemuksiaan kehityksestä ja tehdyistä toimenpiteistä. Koska ehdotuksessa painotettiin vapaaehtoisuutta, ei asiantuntijoista yksikään ollut kiinnostunut tähän keskusteluun. Tämä voi osittain johtua kahden organisaation erilaisista arvoista ja organisaatioiden identiteeteistä, jolloin asiantuntijoilla on vaikeuksia löytää paikkansa kahdesta erilaisesta maailmasta. Heidän oma työympäristönsä on melko korkean byrokratian keskellä ja sopeutuminen työyhteisöön, jossa kaikki turha byrokratia on karsittu pois, on palvelutoimittajan roolissa hankalaa. Silti on hyvä huomioida, että vaikka sitoutuneisuus loistaa poissaolollaan tällaisissa tilanteissa, kertovat mittarit toimenpiteiden onnistumisesta. Asiantuntijoita on yritetty osallistuttaa mukaan päätöksiin ja antaa heille mahdollisuus muokata toimintatapoja omaa työtään helpottavaksi, joka osaltaan mahdollisesti on lisännyt heidän sitoutuneisuuttaan asiakasyritystä kohtaan.

Tutkimus myös laittoi sisäisen tietohallinnon tarkastelemaan omaa vuorovaikutustaan, työskentelyään ja prosessejaan. Itsekriittinen lähestymistapa nosti hyviä ideoita jatkoa varten ja opetti opinäytetyön tekijälle monia tapoja parantaa yhteistyötä. Yllättävää oli se, että vaikka merkittäviä tuloksia saatiin aikaan, vaativat ne hyvin vähän rahallisia investointeja. Tuloksia saatiin aikaiseksi pienillä teoilla ja lähinnä korjaamalla molemminpuolista vuorovaikutusta. Tutkimuksen ennakkoletuksina pidetyt syyt yhteistyön heikkoon tasoon olivat viestinnänlaatu ja sen puute, jotka osoittautuivat paikkansa pitäviksi. Tästä syystä projekteissa käytetyn viestintäsuunnitelman laatiminen sidosryhmien välille olisi tehokas tapa selkeyttää viestintää jokaiselle osapuolelle.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen avulla saatiin ymmärrys siitä, että viestinnän heikko taso on aiheuttanut yhteistyön suurimmat ongelmat. Tutkimuksen avulla löydettiin hyviä keinoja yhteistyön parantamiseksi, joista suurin osa oli jopa hyvin helppoja toteuttaa, eivätkä vaatineet erillisiä hankintoja. Koska kokonaiskuva yhteistyön ongelmista kirkastui, on kehityksen jatkaminen tämän tutkimuksen jälkeen huomattavasti helpompaa. Tutkimuksen kohteena olleet osapuolet ovat olleet tyytyväisiä

nopeisiin tuloksiin ja ovat valmiita sitoutumaan jatkossakin kehitykseen. Koska haluttu tavoitetilaa saavutettiin, eli molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä nykytilaan ja mittareilla mitattavat tulokset ovat merkittäviä, siirrytään ylläpitovaiheeseen. Hyväksi havaitut toimintatavat jalkautetaan pysyväksi osaksi yhteistyötä ja tavoiteltua tasoa ylläpidetään niiden avulla.

Tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin hyvin. Ensimmäinen tutkimuskysymys 'mitkä ovat yhteistyön suurimmat ongelmakohdat?' selkeytyi nopeasti ja oletuksena pidetty heikko viestintätaso todettiin yhdeksi suurimmaksi ongelmakohdaksi. Tämän lisäksi ongelmia löytyi asiantuntijoiden ja johdon sitoutumattomuudesta ja epäonnistuneesta me-hengen rakentamisesta.

'Mikä on viestinnän merkitys yhteistyössä ja sen parantamisessa?'. Etenkin viestinnän merkitys yhteistyössä selkeytyi ja osoittautui oletusten mukaisesti yhdeksi merkittävimmiksi tekijöiksi yhteistyössä. Kuitenkin tutkimuksessa huomattiin, ettei viestintää ole järkevää tutkia yksinään, vaan parempi lähestymistapa on tutkia vuorovaikutusta kokonaisuutena ja sen yhtenä osana pohtia viestintää. Tutkimus siis osoitti, että viestinnällä on suuri merkitys yhteistyössä, mutta vuorovaikutuksella kokonaisuutena on vielä suurempi vaikutus. Jos tutkimus toteutetaan toiseen sidosryhmään, olisi-kin hyvä muuttaa tutkimus kysymys muotoon 'mikä on vuorovaikutuksen merkitys yhteistyössä ja sen parantamisessa', joka kattaisi viestinnän lisäksi myös muut vuorovaikutuksenmuodot.

Kolmas tutkimuskysymys, 'mikä on viestinnän merkitys yhteistyössä ja sen parantamisessa?', oli tuloksiltaan yllättävin. Kun ensimmäisiin tutkimuskysymyksiin oli löydetty vastauksia, oli aika löytää ratkaisuja. Yllättäviä oli kuitenkin se, kuinka pienillä asioilla yhteistyön kehittyminen alkoi. Muun muassa 'me ja te'-puhetavan muuttaminen oli pieni teko, jonka vaikutukset alkoivat näkymään nopeasti. Myös vuorovaikutukseen panostaminen, esimerkiksi positiivisten palautteiden muodossa, selkeästi nosti työmotivaatiota ja paransi sitoutumista.

Sitoutuminen on yksi tutkimuksessa esiintyneistä pääteemoista, kun tutkitaan yhteistyötä. Sitoutumisen puute on yksi yhteistyön suurimmista ongelmista, mutta jatkotutkimuksessa sitoutuminen olisi huomioida jo tutkimuskysymyksenä.

## **9.1 Suositukset jatkoon**

Tutkimus tuotti paljon hyväksi havaittuja toimenpiteitä, joiden soveltaminen on helppoa muissakin sidosryhmissä. Huolimatta siitä, että ensimmäinen kysely ei saanut korkeaa vastausprosenttia, suosittelun seuraamaan yhteistyönkehitystä jatkossakin kyselyillä. Sitoutuminen ja täten myös osallistuminen tulevat varmasti kasvamaan, kun myös ulkoistetun Service deskin tai muiden sidosryhmien asiantuntijat ymmärtävät, että heidän kokemuksillaan ja ajatuksillaan on aidosti merkitystä ja ne huomioidaan kehityksen suunnittelussa. Sisäisen tietohallinnon ja ulkoistetun Service deskin välinen kommunikaatio on myös huomattavasti parantunut, joka osaltaan madaltaa kynnystä

nostaa ongelmakohtia esiin. Seuraavan kyselyn vastausprosentti tulisi siis todennäköisesti olemaan aiempaa parempi, mutta myös ongelmien nimeäminen tulisi olemaan aiempaa haasteellisempaa.

Suosittelen, että kyselyitä toteutetaan kaikkien sidosryhmien kanssa niin, että kyselyn sisältöä muokataan aina sidosryhmäkohtaiseksi. Uusien sidosryhmäyhteistyön kehityskohteiden kanssa etenkin alkukyselyllä saadaan hyvä käsitys nykyisestä tilasta siitakin huolimatta, että vastausprosentti jäisi alhaiseksi. Kyselyiden avulla kehityksen suuntaa pystytään seuraamaan ja yhteistyön ylläpitäminen on helpompaa. Kyselyväliksi riittää toimivissa sidosryhmäsuhteissa vuosi ja ongelmallisissa suosituksena olisi toteuttaa kysely noin kolmesti vuodessa, jolloin tuloksia voidaan vertailla ja tehtyjä toimenpiteitä arvioida. Kyselyt toimivat tehokkaina ensiaskelina työntekijöiden sitouttamisessa sekä osallistamisessa, sillä tämä tarjoaa heille mahdollisuuden vaikuttaa.

Suosittelen myös kuukausittaisia yhteistyöpalavereita vapaalla agendalla kaikkiin sidosryhmiin. Tämän avulla tutustuminen henkilöstöön tapahtuu helpommin ja kun muiden kasvot on saatu tutuksi, madaltuu kynnys yhteydenottoon. Hyvä kommunikaatio on avainasemassa onnistuneeseen yhteistyöhön. Vapaamuotoisemmat palaverit myös mahdollistavat sidosryhmien vuorovaikutuksen opettelun, sillä ainoa keino yhteisten pelisääntöjen luomiseen vuorovaikutuksessa on oppia vastapuolen kommunikointikieli ja -tavat. Mikäli yhteistyöpalavereita suoritetaan vain digitaalisesti, on suosituksena kamerapakon asettaminen. Tämä vähentää väärinymmärryksen mahdollisuutta sekä lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Koska kohtaamisia kahviautomaatilla ei yleensä tapahdu sidosryhmien kanssa, on tämä päivittäinen kevyt vuorovaikutus korjattavissa vapaamuotoisemmilla palavereilla ja matalankynnyksen yhteydenotoilla.

Sitouttamisen parantamiseksi sidosryhmien asiantuntijoita on hyvä osallistuttaa päätöksentekoon. Tämän pystyy tekemään pienillä teoilla, kuten pyytämällä mielipidettä suunniteltuun päätökseen tai jo lähtökohtaisesti pyytää ratkaisuapua tunnistettuun ongelmaan. Molemmat tavat lisäävät sitoutuneisuutta, sillä asiantuntijoilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, eivätkä tehdyt päätökset ole enää vain ilmoitusluontoinen asia.

Sidosryhmäkohtainen viestintäsuunnitelma on myös hyvä toteuttaa. Sen avulla viestintäkanavat ja -tavat on helpompi nähdä kokonaisuutena ja niissä oleviin puutteisiin on helpompi reagoida. Viestintäsuunnitelmassa on hyvä kiinnittää huomiota puhetapaan ja pyrkiä kaikessa viestinnässä memuotoiseen kommunikointiin. Tämä luo sidosryhmistä yhtenäisemmän ja korostaa asiantuntijoille kuvaa yhteisestä päämäärästä. Viestintäsuunnitelmaa rakentaessa suosittelen, että sidosryhmien johto pohtii oman organisaationsa työkulutturia ja kirjaa suurimmat eroavaisuudet ylös, sillä näillä voi olla suuri merkitys viestinnän kannalta. Viestintäsuunnitelmaan on tärkeää merkitä vastuuhenkilö sekä suunnitelman tarkistuspäivämäärä, jotta suunnitelma pysyy ajan tasalla muutoksista



huolimatta. Vuorovaikutusta on hyvä harjoitella yhdessä, sillä tämän avulla juuri kyseisen yhteistyön tehokkaimmat vuorovaikutusmenetelmät löytyvät ja tiimi pystyy opettelemaan yhdessä vuorovaikutustaitoja.

Koska tämän sidosryhmän kanssa tuntui yhtenä ongelmana olevan kahden organisaation erilaiset arvot sekä organisaatioiden identiteetit, on ymmärrettävää, ettei asiantuntijoille ole helppoa sopeutua näihin nopeasti ja täten sitoutuminen asiakasyritykseenkin on haastavaa. Tämä osaltaan aiheuttaa myös molemmiin puolista luottamuspulaa, sillä sitoutuneisuuteen ei voida täysin luottaa. Tästä syystä suosittelen organisaation identiteettiä ja arvoja käsittelevää työpajaa, jossa asiantuntijat pääsisivät etsimään kahden organisaation identiteeteistä ja arvoista samankaltaisuuksia, joka helpottaisi niiden ymmärrystä ja täten myös parantaisi sitoutumisen todennäköisyyttä. Samassa työpajassa olisi hyvä myös käsitellä yksilöiden työidentiteettejä, jolloin samaistuminen organisaation identiteettiin, mutta myös tiiminjäseniin, helpottuisi. Työpajan avulla myös ulkoistetun SD:n asiantuntijat ymmärtäisivät asiakasyrityksen matalan byrokratian, joka voisi osaltaan pienentää yhteydenottokynnystä ja täten parantaa yhteistyötä. Työpajassa tulisi hyödyntää DISC analyysia, jolloin sekä yksilön että tiimin persoonallisuuksia pystytään ymmärtämään paremmin. Tämä auttaa vuorovaikutuksen kehittämisessä sekä helpottaa yhteistyön rakentumista, kun ymmärrys persoonallisuuksista on. Tämän kaltaisia analyyseja olisi hyvä myös sisäisten henkilöiden tehdä aika ajoin, sillä tämä auttaa yksilöitä ymmärtämään miten heidän kehityksensä näkyy etenkin vuorovaikutuksen suhteen.

Vaikka uudet yhteistyöpalaverit ovat toimineet hyvin, on asiantuntijoiden keskuudessa silti esitetty toiveita siitä, että koko yhteistyötiimin palavereja olisi jatkossakin. Jatkotoimenpiteenä tarkastelemme uudestaan yhteistyöpalaverien rakennetta ja pyrimme rakentamaan mallin, joka palvelisi tätä toivetta. Mahdollisuutena olisi, että kuukaudessa olisi kaksi palaveria; toinen koko tiimin kattavana ja toinen pienemmällä kokoonpanolla. Tämän avulla tiedonvaihto pysyisi yhä tehokkaana, mutta myös koko tiimin kattavia palavereja olisi tarjolla.

Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen ja etenkin ylläpitäminen on hyvä omaksua osaksi organisaation identiteettiä ja päivittäistä työtä. Tämä auttaa yksilöitä sekä tiimejä myös itsekriittiseen ajatteluun ongelmia ratkoessa, sillä muun muassa vuorovaikutustaidoissa on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti. Ongelmia ei tule etsiä lähtökohtaisesti sidosryhmästä vaan niitä voi myös löytyä omasta ja/tai tiimin käytöksestä sekä toimintatavoista. Yksilöiden itsekriittinen oman työskentelyn tarkastelu on tehokas tapa löytää mahdollisia ongelmia tai kehittämiskohteita.

## 9.2 Loppusanat

Tutkimus kokonaisuudessaan oli melko haasteellinen, mutta äärettömän palkitseva. Mittareilta nähtävät tulokset todistivat, että yhteistyönkehittäminen melko nopeallakin aikavälillä on mahdollista. Tutkimusta tehdessä joutui haastamaan itsensä monella tapaa aiheen ollessa itselle uusi, mutta tutkimusta tukeva itsekriittinen vuorovaikutustaitojen ja palautteenannon tarkastelu oli itselleni eniten silmiä avaava. Taidot, jotka luulin omaksuneeni hyvin, vaativatkin paljon kehittämistä.

Aihe oli myös melko arka, joten jouduin asettamaan itseni sekä tiimini mikroskoopin alle. Kuitenkin koen, että kasvoin työntekijänä sekä tiimini vahvistui. Myös saavutettu yhteistyöntaso on kerännyt ulkoistetulta IT:ltä kiitosta ja he toivovatkin minun jatkavan kehitystä heidän toisen osastonsa kanssa. Tutkimuksen toimenpiteitä tullaan hyvin todennäköisesti myös soveltamaan roolivaihdokseni myötä myös toiseen sidosryhmään, joten uskon, että tutkimuksella saavutettiin aitoa hyötyä minun lisäksi myös toimeksiantajayritykselle ja sen sidosryhmille

Koska tutkimuksen etenemistä ja toimenpiteiden tehoa pystyi seuraamaan koko tutkimuksen ajan mittareiden avulla, oli tutkimusta hyvin mielenkiintoista tehdä. Yhteistyötä pystyi helposti kehittämään pienillä muutoksilla ja ymmärrys vuorovaikutuksen merkityksestä kasvoi koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen aihe oli haastava, mutta yhteistyö osana organisaatioiden rakennetta on vakiinnuttanut paikkansa ja tulee todennäköisesti vain kasvamaan tulevaisuudessa.

## Lähteet

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Talentum. Helsinki.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. PS-kustannus. Jyväskylä.

Discprofiili, 2020. Mikä on DISC testi? Luettavissa: <https://discprofiili.fi/disc-testi/>. Luettu: 25.11.2022

Gardner, H. 2020 The Smart Collobaration Accelerator . Luettavissa: <https://smartcollaborationaccelerator.com/wp-content/uploads/2020/08/Whitepaper-The-Smart-Collaboration-Accelerator.pdf>  
Luettu: 13.11.2022

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Alma Talent. Helsinki.

Hulkkonen, V. 2020. Kansalaisen yhteistyö- ja johtamistaito-opas. Melior Oy. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Tammi. Hämeenlinna.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO-palvelut. Vantaa.

Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä! PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. WSOY. Helsinki.

Jääskeläinen, H. 2020. Persoonallisuus työelämässä. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/persoonallisuus-tyoelamassa/>. Luettu: 21.11.2022.

Kansanen, A. 1999. Neuvottelu- ja kokoustaito. 1. painos. WSOY. Porvoo.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön. 1. painos. Meedia Zone OÜ. Viro.

Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli Työelämässä. 4. painos. Gummerus Kustannus Oy. Jyväskylä.

Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto! 1. painos. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Labour Department. s.a. Guide to Workplace Cooperation. Luettavissa: [https://www.labour.gov.hk/eng/public/wcp/guide\\_wc.pdf](https://www.labour.gov.hk/eng/public/wcp/guide_wc.pdf). Luettu: 09.02.2022

Lehto, P. 2020. Voiko DISC-analyysi opettaa meille jotain itsestämme? Luettavissa:  
<https://www.evermind.fi/disc-analyysi/>. Luettu: 24.11.2022

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. 2. painos. WSOY Pro Oy, Helsinki.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2010. Missä arvo syntyy? Taloustieto Oy. Helsinki.

Robinson, A. 2021. 12 Easy Ways to Improve Team Cooperation in the Workplace. Luettavissa:  
<https://teambuilding.com/blog/team-cooperation>. Luettu: 08.02.2022

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Helsinki.

Tietoarkisto, 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Luettavissa:  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodimaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>. Luettu: 27.11.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Kysely

1) Minkä seuraavista koet olevan yhteistyön suurin ongelmakohta?

- Ohjeistukset, niiden puute tai epäselvyys
- Viestintäkanavat ja yleinen kommunikaatio
- Avunsaaminen ongelmallisten tukipyyntöjen kohdalla
- Muu, mikä?

2) Mitkä seuraavista mielestäsi toimivat yhteistyössä hyvin?

- Sidosryhmien välinen viestintä eri viestintäkanavilla (Teams, sähköposti, ServiceNow...)
- ServiceNow-integraatiot
- Ohjeistukset (ajantasaisuus, laatu, selkeys...)
- Tiedonkulku poikkeustilanteissa (esim. Major Incidentit)
- Avunsaaminen ongelmallisten tukipyyntöjen kohdalla
- Työnjako (onko roolit selkeitä, mikä kuuluu ulkoistetulle IT:lle ja mikä sisäiselle tietohallinnolle)
- Muu, mikä?

3) Jos koronatilanteen hellittäessä tarjoaisimme mahdollisuuden tulla työpäivän ajaksi tutustumaan sisäisen tietohallinnon toimintaan ja henkilöstöön sekä perehtymään lisää, olisitko kiinnostunut mahdollisuudesta?

- Kyllä
- En

4) Koetko kaipaavasi lisää perehdytystä asiakkuuteemme?

- Kyllä
- En

5) Mihin erityisesti haluaisit lisää perehdytystä?

6) Koetko, että esimerkiksi yhteiset (kaikkia asiantuntijoita koskevat) kuukausipalaverit voisivat edistää yhteistyötä?

- Kyllä
- En

7) Helpottaisiko työskentelyäsi, jos sinulla olisi suora yhteys sisäiseen tietohallintoon (esim. voisit varata Teams-palaverin ongelmallisen tiketin ratkaisemiseksi)

- Kyllä
- En

8) Mitä voisimme muuttaa toiminnassamme, jotta sinun työskentelysi helpottuisi?

9) Onko jotain muuta mitä haluaisit tuoda esille?