

# ”Asiakas rupes huutaan kun hinaaja”

– Asiakaspalveluviestinnän konfliktien hallinta

Susanna Virtanen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2007

Puheopin laitos

Tampereen yliopisto

**TAMPEREEN YLIOPISTO**

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos PUHEOPIN
Tekijä Susanna Virtanen	
Työn nimi ”Asiakas alko huutaan kun hinaaja” – Asiakaspalveluviestinnän konfliktien hallinta	
Oppiaine Puheoppi / puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2007	Sivumäärä 83
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Asiakaspalveluviestintää ja konflikteja on tutkittu omina tutkimusalueinaan paljon ja monella tieteenalalla. Tutkimuksissa näitä kahta aihetta ei ole kuitenkaan juurikaan yhdistetty. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan asiakaspalveluviestinnän konfliktien hallintaa. Tavoitteena on selvittää, millainen viestintä synnyttää asiakaspalvelutilanteessa konflikteja ja miten myyjä niitä viestinnällisin keinoin ehkäisee ja ratkaisee. Tarkoitus on myös saada selville, miksi myyjät ratkaisevat konflikteja ja millaisia vaikutuksia konflikteilla heidän mielestään on.</p> <p>Aihetta lähestytään laadullisesta lähtökohdasta. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelututkimuksena Tampereen Kodin Ykkösessä, joka on kotiin ja sisustamiseen erikoistunut tavaratalo. Aineisto koostuu 12 myyjän haastattelusta ja se analysoidaan aineistolähtöisesti.</p> <p>Haastateltavien mukaan asiakkaiden tyytymättömyys oli keskeisessä asemassa puhuttaessa asiakaspalveluviestinnän konfliktitilanteista. Tyytymättömyyttä myyjät kohtasivat vähintään viikoittain. Tulosten perusteella näyttää siltä, että tyytymättömyys on sekä konfliktin aiheuttaja että sen ilmenemismuoto. Viestintä konfliktitilanteessa on pääasiassa sisältöön eli palvelutuotteeseen liittyvää. Nonverbaalisen viestinnän merkitys näyttää konflikteissa olevan suuri.</p> <p>Tulosten mukaan konflikti asiakaspalvelutilanteessa muuttaa lähes aina sekä myyjän että asiakkaan käyttäytymistä. Käyttäytymisen muutos voi liittyä kuuntelemiseen, ilmeisiin ja äänen ominaisuuksiin. Tärkeimmät syyt ratkaista konflikti on sekä asiakkaan että myyjän oma tyytyväisyys. Tulosten perusteella asiakaspalveluviestinnän konfliktien vaikutusten voidaan sanoa olevan pääasiassa positiivisia.</p> <p>Konfliktin hallintaan vaikuttaa olennaisesti myyjän viestintätaidot. Myyjien mielestä heidän viestintätaitonsa olivat kohtuulliset tai hyvät. Tulokset tuovat esiin, että lähes jokaisen myyjän viestintä on kompetenttia. Tulokset osoittavat myös, että Kodin Ykkönen ei ole juurikaan työntekijöilleen tarjoamassa koulutuksessa kiinnittänyt huomiota tyytymättömien asiakkaiden kohtaamiseen tai ristiriita- ja konfliktitilanteiden hallintaan – vaikka myyjien mielestä siihen olisi tarvetta.</p>	
Asiasanat – Keywords asiakkaat, asiakaspalvelu, asiakaspalveluviestintä, interpersonaalinen viestintä, konflikti, myyjät, palveluviestintä, puheviestintä.	
Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopisto / Linna	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ASIAKASPALVELUVIESTINTÄ.....</b>	<b>8</b>
2.1. Asiakaspalveluviestinnän määritelmä.....	8
2.2. Asiakaspalveluviestintä interpersonaalisenä viestintänä.....	9
2.2.1. Interpersonaalisen viestinnän käsitteestä.....	9
2.2.2. Interpersonaalisen viestinnän toteutuminen asiakaspalveluviestinnässä .....	11
<b>3. ASIAKKAAN PALVELEMINEN .....</b>	<b>13</b>
3.1. Tavaratalo palveluympäristönä – asiakaspalvelun tehtävät ja tavoitteet tavaratalossa	13
3.2. Viestintätaidot osana asiakaspalvelutaitoja .....	14
3.3. Palveluviestinnän tapoja.....	16
<b>4. KONFLIKTIT ASIAKASPALVELUVIESTINNÄSSÄ.....</b>	<b>22</b>
4.1. Mikä on konflikti ja miten se ilmenee viestinnässä? .....	22
4.2. Viestinnän vaikeus – konfliktin syntyminen asiakaspalveluviestinnässä .....	26
4.3. Konfliktin hallinta asiakaspalveluviestinnässä.....	30
4.1.1. Konfliktin hallinnan avaimia .....	30
4.1.2. Konfliktin vaikutukset.....	35
<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>37</b>
5.1. Tutkimuksen tavoitteet.....	37
5.2. Tutkimusmenetelmä.....	41
5.3. Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja haastateltavat .....	44
5.4. Aineiston käsittely ja analyysi.....	45
<b>6. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>47</b>
6.1. Konfliktin käsite .....	47
6.2. Myyjät kohtaavat tyytymättömiä asiakkaita päivittäin .....	48
6.3. Tyytymättömyyden ilmaisu.....	50
6.4. Nonverbaalinen viestintä korostuu konfliktitilanteissa.....	52
6.5. Myyjät hallitsevat konfliktitilanteita onnistuneesti.....	55
6.6. Asiakkaan ja myyjän tyytyväisyys tärkeimmät syyt ratkaista konflikti .....	58

6.7. Konfliktien vaikutukset pääosin positiivisia .....	60
<b>7. TULOSTEN TARKASTELUA .....</b>	<b>63</b>
<b>8. PÄÄTÄNTÖ.....</b>	<b>71</b>
<b>KIRJALLISUUS .....</b>	<b>77</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>81</b>

# 1. JOHDANTO

Asiakaspalveluviestinnässä on kyse vuorovaikutustilanteesta, jossa vähintään kaksi ihmistä viestii vastavuoroisesti toisilleen. Hyvin monet ihmiset työskentelevät palveluammateissa, ja lähes päivittäin jokainen on tekemisissä palvelualan kanssa asioidessaan esimerkiksi tavaratalossa, ruokakaupassa tai käydessään kampaajalla tai pankissa. Palveluvuorovaikutuksesta on tullut merkittävä osa päivittäisiä rutiineitamme, mutta silti sitä on tutkittu Suomessa jokseenkin vähän.

Palveluammattien lisääntyminen ja palvelualan jatkuva kehittyminen on merkittävä osa koko yhteiskuntaamme. Palvelusektori muodostaa suurimman osan kansantaloudestamme ja on suurin työllistäjä (Aarnikoivu 2005, 17). Asiakaspalvelun tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 59), mutta aina tilanne ei kuitenkaan suju toivotulla tavalla. Tyytymättömyyttä, ristiriitatilanteita, erimielisyyttä tai konflikteja ei voida asiakaspalvelutilanteessa välttää, sillä viestintä vääjäämättä sekä synnyttää että ratkaisee niitä. Organisaatioille on tärkeää palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla, sillä asiakkaat ovat niiden elinehto. Niiden tavoitteena on paras mahdollinen asiakastyytyväisyys ja liiketoiminnan kannattavuuden vuoksi on tärkeää, että asiakassuhteista saadaan pysyviä ja pitkäaikaisia.

Tutkimusten mukaan viestinnällä voidaan katsoa olevan keskeinen merkitys palvelutilanteessa. Menestyvän myyjän viestinnän tulisi olla vähintään keskitasoa sekä mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista, jotta myyntitilanteessa saavutetaan onnistunut lopputulos (esim. Boorum, Goolsby & Ramsey 1998). Asiakaspalvelutilanne todentuu käytännössä interpersonaalisenä viestintänä. Palvelutapahtuma muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisesta ja heidän vuorovaikutteisesta viestinnästään. Viestinnän ja koko vuorovaikutustilanteen onnistuminen vaikuttaa pitkälti asiakkaan tyytyväisyyteen ja asioinnin onnistumiseen organisaatiossa sekä siihen mielikuvaan, mikä asiakkaalle muodostuu koko organisaatiosta. Vaikutukset saattavat laajemmassa mittakaavassa ja pitkällä aikatahtaimella ilmetä myös yrityksen myynnissä ja kasvussa. Se, miten ristiriita- ja konfliktitilanteet yrityksessä ratkaistaan ja miten siinä onnistutaan, on näin ollen hyvin merkityksellistä.

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on asiakaspalveluviestinnän konfliktien hallinta. Konfliktin hallintaan katsotaan kuuluvaksi konfliktin ehkäisy ja ratkaisu. Yhteistyötahoksi saatiin Tampereella toimiva Kodin Ykkönen, joka on kotiin ja sisustamiseen erikoistunut tavaratalo. Tutkimuksen lähtökohdat ovat laadulliset ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haastattelujen avulla on tarkoitus selvittää, millainen viestintä asiakaspalvelutilanteessa johtaa myyjän ja asiakkaan väliseen konfliktiin, millaista viestintä on konfliktitilanteessa sekä miten ja miksi myyjä konflikteja ratkaisevat.

Asiakaspalvelu ja asiakaspalveluviestintä ovat olleet eri tieteenalojen tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo vuosikymmeniä. Tutkimuksia on julkaistu muun muassa psykologian, sosiologian, markkinoinnin, johtamisen ja viestinnän tieteellisissä julkaisuissa (Ford & Etienne 1994, 414). Tutkimusta on tehty esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä, palvelun laadusta, henkilökohtaisen ja tehokkaan palvelun yhdistämisestä sekä lisäksi on tarkasteltu erilaisia asiakkaan ja myyjän välillä ilmeneviä viestintätyylejä (esim. Becker & Wellins 1990; Bitner, Booms, Tetreault 1990; Surprenant & Solomon 1987; Williams & Spiro 1985). Myös konflikteja koskevaa tutkimusta löytyy runsaasti ja se on monitieteistä. Konfliktitutkimusta on tehty paljon koskien läheisiä suhteita ja eri kulttuureita sekä työpaikoilla ja organisaatiossa tapahtuvia konflikteja (esim. Oetzel, Meares, Myers & Lara 2003; Gross, Guerrero & Alberts 2004). Lisäksi viestinnän vaikutusta konflikteihin on tarkasteltu muun muassa vuorovaikutusteorian ja konfliktiteorian (esim. Putnam & Folger 1988) sekä niin sanotun viiden muuttajan mallin valossa (esim. Moberg 2001).

Sekä palveluviestintää että konflikteja koskeva tutkimus ja kirjallisuus on siis runsasta, mutta pääosin ulkomaalaista. Suomalaista viestinnän näkökulmasta asiakaspalvelua käsittelevää kirjallisuutta on hyvin vähän. Sitä vastoin etenkin kauppatieteisiin painottavaa asiakaspalvelua koskevaa kirjallisuutta löytyy melko runsaastikin. Asiakaspalvelusta on myös julkaistu lukuisia määriä erilaisia oppaita (esim. Jokinen, Heinäpää & Heikkonen 2000; Lundberg 2004), joiden tieteelliseen merkittävyyteen tai pätevyyteen pitänee kuitenkin suhtautua varauksella. Suomalaista, viestintätieteellistä tutkimusta on niukasti myös konflikteista. Konflikteja koskeva kotimainen kirjallisuus perustuu melko usein yhteiskunnalliseen ja poliittiseen tai oikeustieteelliseen näkökulmaan (esim. Koulu 2006; Päivinen 2004). Asiakaspalveluviestinnän konflikteja ei suoranaisesti ole käsitelty tutkimuksissa juuri ollenkaan, vaikka sitä sivuavia aiheita onkin tutkittu (esim. asiakastyytyväisyys). Suomalaista puheviestinnällistä tutkimusta

ei asiakaspalveluviestinnän konflikteista tietojeni mukaan ole ollenkaan. Näin ollen oma tutkimukseni antaa uutta näkökulmaa tärkeään ja ajankohtaiseen aiheeseen.

## 2. ASIAKASPALVELUVIESTINTÄ

Myyjän ja asiakkaan väliseen viestintätilanteeseen liittyy useita eri osatekijöitä. Asiakaspalveluviestintätilannetta voidaan lähestyä ensinnäkin nojautumalla yleisiin palvelun ja palveluviestinnän määritelmiin. Toiseksi asiakaspalvelutilanteen hahmottamiseen ja määrittelyyn saadaan apua interpersonaalisen viestinnän käsitteistä, malleista ja teorioista.

### 2.1. Asiakaspalveluviestinnän määritelmä

Tutkimuksessani asiakaspalveluviestintä ja palveluviestintä ymmärretään synonyymeina. Molempiin sanoihin liittyy sana palvelu, joka muodostaa keskeisen osan määriteltäessä termejä asiakaspalvelu- tai palveluviestintä.

Palvelu käsitteenä on moninainen ja se voi saada monenlaisia muotoja, joten on hyvä luoda katsaus sen erilaisiin määritelmiin. Esimerkiksi Kangas (1990, 7) kuvaa palvelua toiminnaksi, jonka keskiössä on asiakas. Grönroos (1998, 52) puolestaan määrittelee palvelun seuraavasti: ”palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilönkunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.” Tämän määritelmän mukaan keskeisintä on, että palvelu merkitsee vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti, mitä asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksessa, niin sanotussa palvelutapaamisessa, tapahtuu (Grönroos 1998, 63). Lahtinen ja Isoviita (1994a, 4) näkevät palvelun tärkeimmäksi osaksi viestinnän; he määrittelevät palveluviestinnän koskemaan kaikkea sitä viestintää, jonka avulla palveluyhteisö pyrkii auttamaan asiakasta ostamisessa tai palveluksen käytössä. Lahtisen ja Isoviidan (1994b, 11) mukaan palvelu voidaan lisäksi käsittää kilpailukeinona, jolloin hyvän asiakaspalvelun avulla pyritään erottautumaan kilpailijoista ja tekemään asiakkaisiin lähtemätön vaikutus.

Erilaisista palvelun määritelmistä käy ilmi, että palveluun ei välttämättä sisälly konkreettinen tuotteen myynti, vaan palvelu voi sisältää myös vain asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta. Tällöin palvelun tavoite voidaan nähdä viestinnällisenä, jolloin tarkoitus on auttaa asiakasta täyttämään toiveensa ja tarpeensa. Joskus pelkkä konsultaatioapu myyjältä riittää, joskus



toiveiden ja tarpeiden täyttäminen edellyttää jonkun tietyn tuotteen ostamista. Usein fyysisten tuotteiden myyjät eivät pyri pelkkään kaupantekoon, vaan tarjoavat asiakkaalle myös palvelua (Pesonen ym. 2002, 21). Tutkimukseni kohdeorganisaation myyjien ensisijainen tehtävä on myyntityö, jossa vuorovaikutuksen keskeisenä tavoitteena on myydä tuotteita asiakkaille, tarjoten samalla (asiakas)palvelua. Palvelun nähdään sisältävän lähtökohtaisesti viestinnän elementin, ja sekä myyjän että asiakkaan viestintätaidot ovat merkittävässä asemassa. Asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus ilmenee niin verbaalisesti kuin nonverbaalisestikin. Kaikkea sitä kasvokkain tapahtuvaa viestintää, mikä liittyy asiakkaan ja myyjän väliseen vuorovaikutustilanteeseen, kutsutaan tutkimuksessani asiakaspalvelu- tai palveluviestinnäksi. Vastaavasti puhuttaessa myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta, käytän termin vuorovaikutus synonyymeinä myös palveluvuorovaikutusta ja asiakaspalveluvuorovaikutusta.

## **2.2. Asiakaspalveluviestintä interpersonaalisenä viestintänä**

### **2.2.1. Interpersonaalisen viestinnän käsitteestä**

Interpersonaalisen viestinnän käsitettä ei voida määritellä universaalilla tai yhdellä ainoalla, oikealla tavalla. Jotkut määritelmät korostavat osapuolten välistä suhdetta ja toiset määritelmät puolestaan painottavat viestinnän transaktionaalista luonnetta.

Redmondin (1995) mukaan interpersonaaliseen viestintään liittyy ensinnäkin aina tilanneyhteys. Karkeasti ottaen tämä tarkoittaa sitä, että tilanne, jossa kaksi ihmistä on kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, on interpersonaalista viestintää. Toiseksi interpersonaalinen viestintään voi liittyä prosessimaisuus, jolloin viestintä on dynaamista ja muuttuvaa. Tällöin lisäksi vuorovaikutustilanteen osapuolet vaikuttavat toisiinsa samanaikaisesti, ei vuorotellen. Kolmanneksi, viestintä voidaan määritellä interpersonaaliseksi sen perusteella, millaista informaatiota vuorovaikutustilanteesta voi kerätä. Informaatio voi olla symbolista tai symptomaattista ja verbaalista tai nonverbaalista. Edellisten näkemysten lisäksi interpersonaalille viestinnälle tunnusomaista on tarkoituksellisuus, merkityksien ja vaikutuksien luominen sekä informaation ja viestien vaihtaminen. (Redmond 1995, 7-9.)

Interpersonaalisen vuorovaikutuksen viesteistä tai sanomasta puhuttaessa melko yleinen näkökulma on jako kahteen ulottuvuuteen: sisältö- ja suhdeulottuvuuteen. Sisältöulottuvuus

keskittyy ilmaisemaan itse viestin tai sanoman sisällön, ja vastaavasti suhdeulottuvuus ilmaisee vuorovaikutusosapuolten välisten suhteen luonteen. (Redmond 1995, 10.)

Yleensä yhtenä tärkeänä interpersonaalisen viestinnän ominaisuutena pidetään voimakkaan ja pitkäkestoisen ihmissuhteen rakentamista ja ylläpitämistä. Interpersonaalinen viestintä ei kuitenkaan aina johda läheiseen suhteeseen, sillä useimmat eivät halua tulla läheiseksi kaikkien ihmisten kanssa, joiden kanssa puhuvat. (Trenholm & Jensen 2000, 28.) Interpersonaalisen viestinnän käsite voidaan siis ymmärtää melko laajasti. Sen voidaan katsoa ulottuvan myös läheisten suhteiden yli. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii myyjän ja asiakkaan kohtaaminen, jolloin kysymys ei yleensä ole kahden ennestään tutun ihmisen kohtaamisesta eikä tarkoituksena pääsääntöisesti ole tutustua toiseen osapuoleen syvällisemmin.

Interpersoonallisen viestinnän koulukunnat ovat pääasiassa keskittyneet tutkimuksissaan esimerkiksi perheisiin, ystävyys-suhteisiin, johtaja-alainen suhteisiin ja työryhmiin, eli niin sanottuihin vahvoihin siteisiin ("strong ties") (Ford 2001, 1-2). Vahvoihin siteisiin lukeutuvat vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat siis tuttuja toisilleen. Sen sijaan niin sanotut heikot siteet ("weak ties"), joihin kuuluvat erilaiset palveluntarjoajat automekaniikoista kampaajiin ja myyjiin ovat jääneet tutkimuksissa vähemmälle huomiolle (Ford 2001, 1-2). Henkilökohtaisen suhdeverkostomme voidaan katsoa koostuvan eritasoisista suhteista, riippuen läheisyyden asteesta (ks. esim. Ford 2001; Gutek 1999) ja voimakkuudesta. Vuorovaikutus niin tuttuun kuin tuntemattomienkin kanssa on jokapäiväistä, mutta kuitenkin vuorovaikutustapahtuman tarkasteluun tuntemattomien kesken ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota (Gutek 1999, 603-604).

Interpersonaalista viestintää määriteltäessä ja käsitettä rajatessa nousee esiin kysymys siitä, millaiset vuorovaikutussuhteet ja millainen viestintä voidaan katsoa olevan interpersonaalista viestintää. Kuten edellä todettiin, Fordin (2001) mukaan voidaan puhua niin sanotuista vahvoista ja heikoista siteistä, jolloin vuorovaikutuksen osapuolet ovat joko tuttuja tai tuntemattomia toisilleen. Hänen mielestään molemmissa tilanteissa voidaan puhua interpersonaalisesta viestinnästä. Berger (2005) on myöskin pohtinut, mitä monista päivittäisistä vuorovaikutustilanteistamme voidaan pitää interpersonaalisena ja mitä ei. Tilanne, jossa asiakas ja myyjän kohtaavat, ja tilanne, jossa kaksi työtoveria kohtaa, eivät ole toistensa kanssa samanlaisia vuorovaikutustilanteita. Berger (2005, 430-431) ehdottaakin, että silloin kun kysymyksessä on sen kaltainen vuorovaikutustilanne, jossa esimerkiksi asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat,

eikä voida puhua läheisestä ihmissuhteesta, käytettäisiin käsitettä sosiaalinen vuorovaikutus. Bergerin (2005) sosiaalisen vuorovaikutuksen käsite on sovellettavissa asiakaspalveluviestintään, mutta se on käsitteenä niin laaja, etten näe tarkoituksenmukaisena käyttää kyseistä termiä omassa tutkimuksessani. Sitä vastoin nojaudun työssäni Fordin (2001) käyttämään jaoteltuun heikoista ja vahvoista siteistä. Tällöin myyjä ja asiakas muodostavat interpersonaalisen, niin sanotun heikon, siteen.

### **2.2.2. Interpersonaalisen viestinnän toteutuminen asiakaspalveluviestinnässä**

Interpersonaalisen viestinnän periaatteet tulevat esiin monella tapaa palveluviestinnässä ja Ford (1998) esitteleekin viisi (A-E) palveluviestinnässä vaikuttavaa lainalaisuutta seuraavasti.

A. Viestit välittyvät asiakaspalvelutilanteessa niin sanallisesti kuin sanattomastikin (Ford 1998, 3). Sanallisessa viestinnässä on muistettava, että sanoilla on usein kaksi tasoa: varsinainen merkitys ja sivumerkitys. Sanan varsinainen merkitys tarkoittaa yhteistä sopimusta sanan käyttäytymisestä. Sivumerkitys puolestaan kuvaa sitä, mitä sanalla tarkoitetaan varsinaisen merkityksen lisäksi. Myyjän tulisikin muistaa, että oma ammattitaito ja tieto vaikuttavat aina erilaisten termien ja käsitteiden käyttämiseen. Sanallista viestintää täydennetään tai korvataan sanattomalla viestinnällä. Sanaton viestintä ilmaisee asian esimerkiksi katseella, eleillä, liikkeillä, asennoilla ja äänenpainoilla. Vuorovaikutuksen osapuolet voivat tehdä lisäksi johtopäätöksiä muun muassa pukeutumisen, siisteyden ja erilaisten käyttäytymismallien perusteella. Tulkinta saattaa tapahtua myös alitajuisesti, ilman että siihen kiinnitetään tietoisesti huomiota.

Ford (1998, 3-4) tuo esiin, että asiakkaalle tärkeintä on sanoman johdonmukaisuus. Hänen mukaansa asiakas tunnistaa helposti johdonmukaiset viestit ja vastaa niihin tarkoituksenmukaisesti. Jos myyjä esimerkiksi puhuu asiakkaalle, mutta ei katso häneen, on viesti selvästi epäjohdonmukainen. Myös tiedostomaton vaatteiden tai muiden esineiden hypistely voi tuottaa häiriön myyntitapahtumassa. Epäjohdonmukainen viestintä saattaa näin ollen johtaa ristiiriitä- tai konfliktitilanteeseen asiakkaan ja myyjän välillä.

B. Asiakkaan ja palveluntuottajan välisessä viestinnässä välittyy sekä tietoa että asenteita, jotka liittyvät niin itse palveluun kuin siinä toimiviin ihmisiin ja heidän välisiinsä suhteisiin. Palvelutuotteeseen keskittyntä viestintää sanotaan sisältösuuntautuneeksi. Vastaavasti palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen interpersonaaliseen suhteeseen liittyvää viestintää kutsutaan suhdesuuntautuneeksi viestinnäksi. (Ford 1998, 8.)

C. Asiakaspalvelu on aina tilannesidonnaista ja sen sisältö riippuu palvelun laadusta, ympäristöstä, osallistujien ominaispiirteistä ja tavoitteista. Tilanteiden erilaisuus ja muuttuvat tekijät vaikuttavat onko palvelu kohteliasta, manipuloivaa vai yksilöllistä (ks. luku 3.4.). (Ford 1998, 8.)

D. Palveluviestintä edellyttää asiakkaan ja palveluntuottajan välistä yhteistyötä. Yhteistyö vaatii onnistuakseen, että osapuolet tulkitsevat toistensa verbaalisia ja nonverbaalisia viestejä. Onnistuneessa palveluviestinnässä palveluntuottaja ja asiakas toimivat rooliodotustensa mukaisesti samalla toteuttaen palvelusuhteeseen sopivaa niin sanottua skriptiä eli käsikirjoitusta. (Ford 1998, 7-9.)

E. Palveluviestintä on luonteeltaan transaktionaalista eli palvelun tuottaja ja asiakas viestivät samanaikaisesti tulkiten toistensa viestejä ja reagoiden niihin (Ford 1998 9). Esimerkiksi kun myyjä esittelee jotain tuotetta, hän tekee samaan aikaan havaintoja asiakkaasta, ja jos asiakas osoittaa olevansa kiinnostunut, myyjä kertoo lisää yksityiskohtia esittelemästään tuotteesta (Ford 1998, 6).

Fordin (1998) esittelemät palveluviestinnässä vaikuttavat viestinnän lainalaisuudet ovat melko yksinkertaisia ja puheviestinnän näkökulmasta myös jokseenkin itsestään selviä. Nämä lainalaisuudet tulevat kuitenkin merkittävästi esiin omassa tutkimuksessani luoden perustan palvelutilanteen tarkastelulle ja helpottaen tapahtumien jäsentelyä. Lisäksi, koska tutkimukseni keskittyy käsittelemään palveluviestinnän konflikteja, tuo se esiin omanlaisensa, sekä tietävästi suomalaisen puheviestinnän tutkimuksen piirissä myös uudenlaisen, kontekstin tarkastella edelle esitettyjä viestinnän lainalaisuuksia.

### **3. ASIAKKAAN PALVELEMINEN**

#### **3.1. Tavaratalo palveluympäristönä – asiakaspalvelun tehtävät ja tavoitteet tavaratalossa**

Tavaratalo palveluvuorovaikutuksen tapahtumaympäristönä luo tietynlaiset puitteet ja odotukset palveluvuorovaikutusta ja koko palvelutapahtumaa kohtaan. On todennäköistä, että asiakaspalvelu on erilaista suuressa tavaratalossa verrattuna pieneen erikoisliikkeeseen. Puhuttaessa tavaratalosta, on kysymys yleensä melko suuresta yrityksestä, missä on myös suhteellisen paljon työntekijöitä. Voitaneen ajatella, että mitä isommasta tavaratalosta on kysymys, sitä enemmän siellä on myyjiä töissä asiakkaita palvelemaan. Toisaalta, mitä isompi tavaratalo, sitä vaikeampi myös asiakkaan saattaa olla tavoittaa myyjää tavaratalon eri osastoilta, koska palveltavia on paljon ja tavaratalo fyysisenä tilana on niin iso, että myyjien resurssit eivät riitä palvelemaan kaikkia asiakkaita yhtäaikaisesti. Ruuhkaisina päivinä tätä ongelmaa ei välttämättä poista edes se, että yleensä tavarataloissa on kullakin osastolla omat myyjänsä.

Palveluympäristöstä riippumatta asiakaspalvelun perustehtävät ja -tavoitteet ovat kuitenkin samanlaiset. Asiakaspalvelun tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua ja tuntemaan, että hän saa asiantuntevaa, luotettavaa, nopeata ja juuri hänen henkilökohtaisiin ongelmiinsa tai tiedon tarpeisiinsa paneutuvaa palvelua (Pesonen ym. 2002, 59). Näihin tavoitteisiin pyritään pitkälti palveluviestinnällisin keinoin. Mikäli asiakaspalvelun tehtävät eivät täyty, saattaa se herättää asiakkaassa tyytymättömyyttä ja aiheuttaa ristiriitatilanteita. Pesosen ja kumppaneiden (2002, 59) mukaan tärkeimmäksi asiakaspalvelutaidoksi voidaan luokitella asiakkaan näkökulman ymmärtäminen eli empatiakyky. Empatiakyky voidaan asiakaspalvelutaitojen lisäksi luokitella myös viestintätaitoihin kuuluvaksi kyvyksi. Viestintätaidot pitäisikin nähdä myyjän yhtenä olennaisimpana taitoalueena ja keskeisenä osana asiakaspalvelutaitoja. Asiakaspalvelussa on tärkeää oppia tuntemaan asiakkaan motiivit, tarpeet, ajattelutapa ja arvot (Pesonen ym. 2002, 60). On kuitenkin huomionarvoista, että yhtä tärkeää on oppia tuntemaan myös niitä tekijöitä, jotka ohjaavat omaa ajattelua ja toimintaa. Oman ajattelun ja toiminnan reflektoinnin avulla voi kehittää asiakaspalvelutaitojaan, mukaan lukien omat viestintätaidot.

Eräs huomionarvoinen asiakaspalvelun tavoite on pyrkimys laadukkaaseen ja tasa-arvoiseen palveluun. Palveluiden laatu on kuitenkin yleensä heterogeeninen ja se vaihtelee melko paljon. Palvelua, sen laatua ja onnistumista, on näin ollen vaikea kontrolloida. Onnistuneen asiakaspalvelutilanteen ja tasaisen palvelun laadun aikaansaamisen tärkeä edellytys on asiakaspalveluhenkilökunnan koulutus ja motivointi (Pesonen ym. 2002, 23-24).

Liiketoiminnan asiakaspalvelun perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin. Organisaatio tarvitsee kasvot ja persoonallisuuden, jotta sitä voisi lähestyä. Asiakaspalvelija on se, jonka kasvot asiakas kohtaa ja joka käyttäytymisellään vaikuttaa siihen, millaisena asiakas koko organisaation näkee. (Pesonen ym. 2002, 62-64.) Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta asiakaspalvelijan voidaan sanoa olevan avainroolissa esimerkiksi silloin, kun asiakas tekee ostopäätöksensä. On siis huomattavan tärkeää, miten vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän välillä onnistuu ja miten palvelutilanne sujuu. Mitä enemmän onnistuneita palveluvuorovaikutustilanteita syntyy, sitä todennäköisemmin asiakas päätyy ostamaan yrityksen tuotteita ja palaa tyytyväisenä asioimaan yritykseen uudestaan.

### **3.2. Viestintätaidot osana asiakaspalvelutaitoja**

Myyjän asiakaspalvelutaitojen taso on keskeinen osa hänen onnistumistaan työssä. Asiakaspalvelijan tärkeitä ominaisuuksia on oikea palveluasenne, halu palvella sekä halu perehtyä asiakkaaseen, tavoitteena asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niiden ennakoiminen. Asiakaspalvelijan onnistumista voidaan lisämyynnin lisäksi mitata asiakasuskollisuudella ja tyytyväisyydellä. (Aarnikoivu 2005, 61.) Pelkkä asenne ja halu palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, eivät kuitenkaan yksinään riitä onnistuneeseen lopputulokseen.

Merkittävä osa asiakaspalvelutaitoja on myyjän viestintätaidot. Viestintätaitoja voidaan luokitella monella tavalla. Keskeisimmät viestinnälliset elementit palveluvuorovaikutuksessa ovat puhuminen ja kuunteleminen. Tärkeitä viestintätaitoja myyjälle ovat lisäksi keskustelun aloittaminen, ylläpito ja päättäminen, empatian osoittaminen, vaikuttaminen, mukautuminen sekä konfliktin hallinta, johon tutkimuksenikin keskittyy.

Menestyvän myyjän viestinnän oletetaan tutkimusten mukaan olevan ainakin keskitasoa ja asiakaspalvelijan taito viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti myyntitilanteessa on kes-

keistä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi (esim. Boorum ym. 1998; Williams & Spiro 1985). Myyjän taito viestiä tehokkaasti ja asiankuuluvalla tavalla ei ole itsestäänselvyys. Tutkimuksissa on osoitettu, että myyjä saattaa epäonnistua palvelutilanteessa esimerkiksi kuuntelemalla asiakasta huolimattomasti, mikä voi johtaa kyvyttömyyteen määrittää asiakkaan tarpeita (Ingram, Schwepker & Hutson 1992). Myyjä saattaa myös puhua joko liikaa tai sopimattomissa tilanteissa (Butler 1996).

Viestintätaidoista ja viestintäosaamisesta puhuttaessa tulee usein esiin myös viestintäkompetenssin käsite. Viestintäkompetenssi on laaja käsite ja erilaisia määritelmiä on paljon. Usein kuitenkin puhutaan samasta ilmiöstä, mutta hieman eri termein. Viestintätaitoja voidaan siis kutsua myös viestintäkompetenssiksi, vaikka varsinainen kompetenssin käsite voidaankin nähdä taidon käsitettä laajempina (Valkonen 2003, 25). Tässä tutkimuksessa viestintätaidon synonyymina käytetään viestintäkompetenssia. Valkosen (2003, 25) mukaan viestintäkompetenssi (tai viestintäosaaminen) voidaan karkeasti ottaen määritellä yksilön kyvyksi viestiä toisen kanssa. Hänen mukaansa viestintäkompetenssi koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä tekijästä: tiedoista, taidoista ja asenteesta. Eri osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja niitä voidaan tarkastella monesta lähtökohdasta käsin. Esimerkiksi tiedon voidaan katsoa tarkoittavan tilannetietoa, tietoa sosiaalisista suhteista, tietoa viestintää säätelevistä normeista ja rituaaleista, tietoa erilaisista viestintästrategioista ja tilanteeseen sopivista menettelytavoista sekä tietoa viestinnän tavoitteista ja kyvystä analysoida omaa viestintää (Spitzberg & Cupach 1984, 123-129). Asiakaspalveluviestinnässä kaikista edellä luetelluista tiedoista on epäilemättä apua myyjälle. Vaikka myyntityössä vaaditaan erilaisia spesifejä tietoja esimerkiksi myytävistä tuotteista, on myyjän aivan yhtä tärkeää, jos ei tärkeämpääkin, osata muun muassa käyttää erilaisia viestintästrategioita erilaisia asiakkaita kohdatessaan.

Kuten tutkimuksistakin voi päätellä onnistunut palveluvuorovaikutus edellyttää viestintätaitojen hallintaa ja viestintäosaamista. Valkosen (2003, 26) mukaan viestintäosaamisella tarkoitetaan ”tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, motivaatiota ja taitoa toimia viestintätilanteissa tavalla, jota viestintään osallistuvat pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena, taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä sellaisten viestinnän eettisten periaatteiden noudattamista, jotka eivät vaaranna viestintäsuhdetta eivätkä loukkaa toisia osapuolia.” Mikäli myyjän viestintäosaaminen täyttää edellä mainitut viestintäosaamisen vaatimukset, voidaan hänen katsoa olevan ensinnäkin kompetent-

ti viestijä ja toiseksi hänellä voidaan olettaa olevan hyvät edellytykset onnistuneeseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.

Myyntitapahtumassa erityisen tärkeää on myyjien puheviestintäosaaminen. Puheviestintäkompetenssi tarkastelee viestinnällistä osaamista; siihen liittyy sekä verbaalinen että nonverbaalinen ilmaisu- ja havaintotoiminta, joka tapahtuu vähintään kahden ihmisen välisessä vuorovaikutustilanteessa (Valkonen 2003, 26). Lienee mahdotonta ja ehkä myös epätarkoituksenmukaista erotella mikä viestintätaidoista tai puheviestintätaidoista on myyjän työn kannalta kaikkein tärkein; puhuminen, kuunteleminen, viestintäkäyttäytymisen ennakointi, kontaktin ottaminen ja niin edelleen, ovat kaikki merkittäviä taitoja onnistuneen palveluvuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. Selvää on kuitenkin, että palvelutilanteessa keskustelu muodostuu erääksi keskeisimmäksi apuvälineeksi myyjälle. Onnistuneeseen keskusteluun tarvitaan useita viestintätaitoja, on esimerkiksi osattava kuunnella asiakasta, ratkaista mahdollisia ongelmia sekä säädellä ja mukauttaa omaa viestintäkäyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla.

Ilman keskustelua myyjä ei voi tietää, mikä asiakkaan päätöksentekoon vaikuttaa ja mikä motivoi ostamaan tarjottavaa tuotetta. Mikäli myyjä ei keskustele asiakkaan kanssa, saattaa hän asiakkaan näkökulmasta katsottuna vaikuttaa tarpeettomalta, sillä esimerkiksi monilla markkinointiviestinnän muodoilla voidaan hoitaa tehokkaammin ja halvemmin pelkkä asioista tiedottaminen. Myyjän ammattitaito on näin ollen sidottu asiakkaalta saatavaan palautteeseen, sen prosessointiin ja edelleen muokkaamiseen sellaiseen muotoon, josta voi päätellä auttaako tuote asiakasta ongelmien ratkaisemisessa. (Havunen 2000, 172.)

### **3.3. Palveluviestinnän tapoja**

Myyjän tapaa toimia ja palvella asiakasta voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Ford ja Etienne (1994) ovat jäsentäneet palveluviestintää kolmenlaisen palvelutyypin valossa. He ovat nimenneet palveluviestinnän tavoiksi kohteliaan palvelun, manipuloivan palvelun ja yksilöllisen palvelun.

#### **Kohtelias palvelu**

Kun palvelun tarjoaja onnistuu luomaan lämpimän ja positiivisen ilmapiirin asiointitilanteessa, oletetaan sen olevan kohteliasta palvelua. Tyypillisesti puhuttaessa asiakaspalvelusta koe-



taan sen olevan kohteliasta palvelua. Kohtelias palvelu on myös ystävällistä palvelua. Kohtelias palvelu voi olla vain väliaikaista ja edeltää manipuloivaa tai yksilöllistä palvelua. Kohtelias palvelu on pääasiallinen palvelumuoto useimmiten sellaisissa palvelutapahtumissa, jotka ovat rutiininomaisia, kuten maksutapahtuma kassalla. Tuolloin asiakkailla on olemassa yleensä selkeä niin sanottu käsikirjoitus tai malli tapahtumien kulusta, palvelutapahtuman osapuolten roolista ja vuorovaikutuksen etenemisestä – kaiken oletetaan sujuvan yksinkertaisesti ja tehokkaasti. Kohtelias palvelu tekee rutiininomaisesta toiminnasta miellyttävämpää ja yksilöllisempää edellyttämättä kuitenkaan suurempaa panostusta tai energiaa. (Ford 1998, 11-12.)

Kohteliasta palvelua voidaan toteuttaa viestimällä avoimutta faattisella puheella sekä osoittamalla läheisyyttä nonverbaalisen ja verbaalisen viestinnän keinoin. Palveluntarjoajat valitsevat usein yksinkertaisia sanoja ja fraaseja luodakseen lämpimän palveluilmapiirin. Näitä kielten muotoja kutsutaan faattiseksi puheeksi, jonka tarkoituksena on pitää osapuolten välinen viestintä avoimena. (Ford 1998, 12.)

Faattista puhetta täydennetään usein viestimällä välittömyyttä nonverbaalisesti. Nonverbaalisella välittömyydellä tarkoitetaan psykologisen etäisyyden pienentämistä asiakkaaseen; ollaan välittömämpiä sanattomassa viestinnässä ja tätä kautta edistetään ystävällisemmän suhteen muodostumista. Välittömyyttä voidaan ilmaista esimerkiksi katsekontaktilla ja hymyilyllä. Katsekontaktin avulla voidaan osoittaa sitoutumista ja lisäksi se on toiselle ihmiselle merkki kohteliaasta käytöksestä. Hymyileminen puolestaan osoittaa näkyvästi henkilön tunnetilan ja luo sen vuoksi kehyksen positiiviselle tunnelmalle asiakaspalveluvuorovaikutuksessa. Katsekontaktin ja hymyilyn lisäksi myös esimerkiksi fyysinen etäisyys asiakkaan ja myyjän välillä sekä päännyökkäykset ovat merkittäviä tekijöitä nonverbaalisen välittömyyden ilmaisemissa. On myöskin huomionarvoista, että mikäli nonverbaalinen ja verbaalinen viestintä ovat toisiinsa nähden ristiriidassa, asiakkaat todennäköisemmin uskovat nonverbaalista viestintää. (Ford 1998, 13-19.)

Välittömyyden tunteeseen voi nonverbaalisen viestinnän lisäksi vaikuttaa verbaalisella viestinnällä. Palveluntarjoajat käyttävät usein sanallista viestintää luodakseen välittömän vaikutelman asiakkaan ja myyjän välille. Myyjä voi esimerkiksi sanan ”sinä” sijasta käyttää sanaa ”me” ja synnyttää tällä tavalla psykologisesti vaikutelman välittömyydestä. Myyjän puhetyyli ja sanamuodot ovat myös eräitä keinoja vaikuttaa verbaalisesti välittömyyden tunteeseen. Suorat vastaukset asiakkaiden kysymyksiin ovat parempi vaihtoehto kuin epäsuorat, välttele-

vät tai kiertelevät ilmaukset. Konditionaalimuodot puheessa puolestaan antavat vaikutelman vastuun välttämisestä; sen sijaan, että myyjä sanoo esimerkiksi ”tämä näyttäisi olevan ongelma” hän voi sanoa ” tämä on ongelma”. (Ford 1998, 15-16.)

Luonnollisesti erilaiset kohteliaan palvelun piirteet ovat tarpeen tavaratalon myyjien palveluviestinnässä. Usein asiakkaat ja myyjät itsekin pitävät hymyilemistä ja katsekontaktia perusedellytyksinä, jotta palvelu koettaisiin ystävälliseksi ja kohteliaaksi. On kuitenkin huomattava, että hymyilemistä voi olla monenlaista tai se voi olla persoonaan sidottu ominaisuus. Kaikki hymyily ei tuota positiivisia tuntemuksia, eivätkä vastaavasti kaikki ihmiset hymyile yhtä paljon. Palvelu voidaan varmasti kokea kohteliaaksi ilman hymyäkin, mikäli välittömyyttä osataan ilmaista muilla keinoilla. Lisäksi on todennäköistä, että kohteliaalla palvelulla voidaan vaikuttaa positiivisesti tyytymättömyyden ja konfliktitilanteiden ehkäisyyn ja hallintaan.

### **Manipuloiva palvelu**

Manipuloivaa palvelua voi esiintyä monissa muodoissa. Joskus se on hyvin hienovaraista ja naamioitua yksinkertaisten kysymysten ja miellyttävän hymyn taakse. Joskus taas manipuloiva palvelu voi olla myös näkyvämpää tai ilmeisempää. Myyjä voi käyttäytyä kontrolloivasti ja säännöt ja menettelytavat ovat tiukkoja. Manipuloivaa palvelua voidaan pitää strategisena palveluna. Se sisältää usein selvän strategian, jolla pyritään saavuttamaan palveluntarjoajan päämäärät. Päämäärät voivat liittyä esimerkiksi myynnin kasvattamiseen tai ohjeiden antamiseen haastavissa tilanteissa, kuten vastahakoisen asiakkaan käsittelyssä. (Ford 1998, 23.) Manipuloivassa palvelussa myyjä on kiinnostuneempi palvelutilanteen lopputuloksesta kuin itse asiakkaasta; pääasia on myynti, ei asiakas (Ford & Etienne 1994, 419). Manipuloivaa palvelua esiintyy jokseenkin paljon, mutta siitä tiedetään kuitenkin melko vähän (Ford 1998, 37).

Manipuloiva palvelu voi ilmetä asiakkaan kontrolloimisena byrokraattisuuden tai vuorovaikutuksen keinoin tai vastaavasti asiakkaan huijaamisena myönnyttelyn ja tunteiden hallinnan avulla. Palveluntarjoaja saattaa pyrkiä kontrolloimaan asiakkaitaan tiukoilla byrokraattisilla säännöillä ja menettelytavoilla. Palveluntarjoaja saa tehokkaasti etäisyyttä asiakkaaseen ylläpitämällä muodollista, persoonatonta asennetta ja seuraamalla byrokraattisia rutiineja. (Ford 1998, 23-26.)

Byrokraattisuuden lisäksi kontrollointi voi koskea vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen kontrollointi voi näkyä esimerkiksi niin, että myyjä kontrolloi asiakaspalveluvuorovaikutuksen ajankäyttöä, sisältöä ja asioiden esittämisjärjestystä. Eräs tapa kontrolloida vuorovaikutusta on esimerkiksi niin sanottu palvelukäsikirjoitus eli skripti. Skriptit ovat mentaalaisia malleja, jotka määrittävät käyttäytymisen tai rutiinien esittämisjärjestyksen tietyissä tilanteissa. (Ford 1998, 26). Tavaratalossa esimerkiksi myyjien kassatyöskentely on rutiininomaista ja noudattaa tiettyä mallia. Toisaalta myöskin työskentely tavaratalon eri osastoilla on sidottu tiettyihin käyttäytymismalleihin ja tavaratalon sisäisiin ohjeisiin siitä, miten asiakkaan kanssa tulee toimia. Näin ollen tämän tyyppinen toiminta tavaratalossa voidaan nähdä manipuloivana palveluna.

Vuorovaikutuksen kontrollointi skripteillä voi kasvokkaisessa palvelutilanteessa olla sekä verbaalista että nonverbaalista. Esimerkiksi hymy tai katsekontakti voi olla rutinoitunutta ja käsikirjoitettua, joka toistuu palvelutilanteesta ja asiakkaasta toiseen. Vastaavasti esimerkiksi myyjän ohjaavilla kysymyksillä voidaan kontrolloida vuorovaikutuksen kulkua asiakkaan kanssa. Myyjä voi esittää kysymyksen tai sarjan kysymyksiä, joilla ohjaa keskustelua tiettyyn suuntaan. Monissa palveluvuorovaikutustilanteissa, palveluntarjoajalla on tavoitteena vaikuttaa asiakkaidensa käyttäytymiseen. Asiakasta voidaan manipuloida esimerkiksi myönnyttelyn tai tunteiden hallinnan avulla. Myönnyttelyä käytetään sellaisissa tilanteissa, missä palveluntarjoaja toivoo asiakkaan vastaavan heidän asettamiinsa käyttäytymisodotuksiin. Myönnyttelystrategiaa voidaan toteuttaa esimerkiksi lupauksilla, uhkailulla tai miellyttämällä. (Ford 1998, 27-32.) On todennäköistä, että myönnyttelyyn liittyy keskeisesti myyjän suostuttelutaidot. Ne lienevät keskeisimpiä taitoja, jotka pitäisi hallita etenkin liiketaloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Liiketoiminnan turvaamiseksi asiakkaat yritetään saada ostamaan mahdollisimman paljon yrityksen tuotteita.

Tunteiden hallinta puolestaan liittyy esimerkiksi kasvojen ilmeiden hallitsemiseen, kosketuskäyttäytymiseen sekä asentojen kontrollointiin. Yhdistämällä tunteiden hallinta byrokraattisuuteen, vuorovaikutuksen kontrollointiin tai myönnyttelyyn, myyjä pystyy manipuloimaan ja kontrolloimaan asiakasta haluamaansa suuntaan. (Ford 1998, 32-34.)

Yhtäältä manipuloivalla palvelulla voidaan katsoa olevan konfliktitilanteiden ehkäisyn ja hallinnan kannalta päinvastaisia, eli negatiivisia, vaikutuksia kuin kohteliaalla palvelulla. Manipuloiva palvelu saattaa aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyyttä ja johtaa konfliktiin. Toi-

saalta mikäli manipuloiva palvelu tapahtuu asiakkaan huomaamatta, voivat vaikutukset olla samansuuntaisiakin kuin kohteliaan palvelun oletetut vaikutukset.

### **Yksilöllinen palvelu**

Yksilöllinen palvelu on räätälöityä palvelua, jonka luonteeseen kuuluu käyttää aikaa palveluun enemmän kuin kohteliaassa tai manipuloivassa palvelussa. Yksilöllisessä palvelussa jokainen asiakas nähdään ainutkertaisena, asiakkaan tarpeet ja kiinnostukset kartoitetaan tarkasti. Asiakkaan sitoutuminen on olennainen osa yksilöllistä palvelua; asiakas saa itselleen räätälöityä palvelua olemalla aktiivinen eli esittämällä kysymyksiä, pukemalla sanoiksi asiansa ja varaamalla tarpeeksi aikaa varmistaakseen, että omat tarpeet on ymmärretty. Fordin (1998) mukaan yksilöllistä palvelua voidaan toteuttaa neljän viestintästrategian kautta. Näitä ovat asiakassuuntautuneisuus, vuorovaikutukseen sitoutuminen, tiedon jakaminen ja sosiaalinen tuki (Ford 1998, 39; 51-52).

Keskeisin yksilöllisen palvelun muoto on asiakassuuntautuneisuus. Asiakassuuntautunut palveluntarjoaja pyrkii tunnistamaan asiakkaan ainutlaatuiset tarpeet ja räätälöi palvelun vastaamaan noita tarpeita. Hän esittelee erilaisia vaihtoehtoja ja antaa ohjeita auttaakseen asiakasta tekemään päätöksen. Palveluntarjoajalle pääasia on asiakas, ei pelkkä myynti. (Ford 1998,51.)

Yksilöllinen palvelu vaatii myös vuorovaikutukseen sitoutumista. Sitoutuneet palveluntarjoajat ovat aktiivisia kuuntelijoita, mentaalisesti herkkävaistoisia ja fyysisesti vastaanottavaisia. Vuorovaikutukseen sitoutuneet palveluntarjoajat omistavat koko huomionsa asiakkaalle. Tällä tavalla he pystyvät tarkasti havainnoimaan asiakkaan viestintää ja pystyvät vastaamaan asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja oikea-aikaisesti. (Ford 1998, 51-52.)

Yksilöllinen palvelu edellyttää lisäksi tiedon jakamista ja sosiaalista tukea. Ammattimaiset palveluntarjoajat kiinnittävät usein huomiota yksilölliseen tiedon jakamiseen. He tarjoavat tietoa spontaanisti eivätkä tyydy vain vastaamaan asiakkaan heille suoraan esittämiin kysymyksiin. Lisäksi he käyttävät mahdollisimman yksinkertaista kieltä, jota asiakkaan on helppo ymmärtää. Sosiaalista tukea palveluntarjoaja voi tarjota asiakkaalle antamalla tälle erilaisia neuvoja, käyttöohjeita ja palautetta. Lisäksi palveluntarjoaja voi tarjota epäsuoraa tukea epämuodollisilla neuvoilla ja osoittamalla empatiaa. (Ford 1998, 52.)

Konfliktin hallinnan kannalta kaikilla kolmella palvelutyypillä voi olla positiivisia, konfliktia ja tyytymättömyyttä ehkäiseviä vaikutuksia. Todennäköisempää lienee kuitenkin, että positiivisia vaikutuksia tuottavat enemmän kohtelias ja yksilöllinen palvelu kuin manipuloiva palvelu.

Tavaratalon myyjien palvelusta voidaan lähes yhtä helposti tunnistaa sekä kohteliaan, manipuloivan että yksilöllisen palvelun piirteitä. Fordin ja Etiennen (1994) esittämä jäsennys kolmenlaisesta eri palvelutyypistä luovat hyvän rungon tarkastella erilaisia tapoja toimia palveluviestintätilanteessa – nimenomaan myyjän näkökulmasta. Mallit ovat yksinkertaistettuja ja todennäköisesti käytännössä näistä palveluviestinnän tavoista ei mikään esiinny sellaisenaan yksin. Mallien avulla voidaan kuitenkin helposti esimerkiksi tunnistaa millaisia myyjiä organisaation palveluksessa työskentelee. Palvelu vaihtelee tilannekohtaisesti, toteutuvaan palvelutyyppeihin vaikuttaa niin asiakas kuin myyjäkin. Keskeisellä sijalla on myös tavaratalon luomat omat sisäiset säännöt ja tavat toimia. Tavaratalon toiminnassa on kuitenkin viimekädessä kysymys liiketoiminnasta ja toivottuihin myyntituloksiin tulisi päästä. Aina se ei onnistu samalla tavalla ja näin ollen samankin palvelutapahtuman aikana voi esiintyä piirteitä kaikista palveluviestinnän tavoista. Todennäköistä on kuitenkin, että yksilöllisen palvelun piirteitä esiintyy tavaratalomyyjien palvelussa vähiten, sillä yleensä yhteen asiakkaaseen ei ole käytännön syistä aikaa keskittyä kovin pitkään.

Kuten muukin viestintä, myös palveluviestintä on kulttuurisidonnaista ja näin ollen suomalainen palvelu- ja viestintäkulttuuri vaikuttavat varmasti myös siihen, millaista palveluviestinnän tapaa myyjät käyttävät. Suomalaiseen palvelukulttuuriin kuuluu esimerkiksi melko kiinteästi rehellisyyden olettaus, joten mitään täysin häikäilemätöntä manipulointia on tuskin koskaan odotettavissa suomalaiselta myyjältä. Viestintäkulttuurimme kuuluu lisäksi kohtelias käytös, mikä ilmenee esimerkiksi asiakaspalveluviestinnässä paitsi asiakkaan tervehtimisellä ja hyvästelemisellä sekä sanojen kiitos ja ole hyvä lähes automaattisena käyttönä, myös puheen pehmentämisenä ja epäsuorien ilmauksien käyttämisenä. Kuten monissa muissa kulttuureissa, Suomessa ei myyjän kohteliaalta käytökseltä todennäköisesti odoteta esimerkiksi asiakkaan puhuttelemista etunimellä tai asiakkaan fyysistä koskettamista.

## 4. KONFLIKTIT ASIAKASPALVELUVIESTINNÄSSÄ

### 4.1. Mikä on konflikti ja miten se ilmenee viestinnässä?

Konflikti, ristiriita, erimielisyys ja tyytymättömyys ovat käsitteitä, jotka kaikki liittyvät jollain tavalla toisiinsa. Konflikti lienee sanoista negatiivisesti latautunein. Tutkimuksessani kaikkia kolmea käsitettä käsitellään osittain samaa tarkoittavina asioina, mutta kuitenkin niin, että konflikti toimii yläkäsitteenä ja ristiriita erimielisyys ja tyytymättömyys sen alakäsitteinä. Konfliktiin voi sisältyä ristiriitaa, tyytymättömyyttä ja erimielisyyttä.

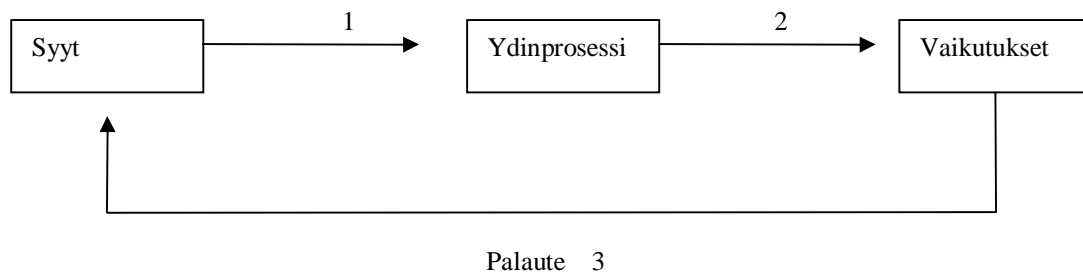
Tutkimukseni käsittelee asiakaspalveluviestinnän konfliktien hallintaa. Eräs tutkimukseni ymmärrettävyyden kannalta merkittävä terminologinen seikka on, että konflikteja käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa esiin tulee jatkuvasti käsitepari ”conflict management” (ks. esim. Moberg 2001; Oetzel ym. 2003; Oetzel & Ting-Toomey 2006). Englanninkielinen sana ”management” voidaan suomentaa tarkoittamaan käsittelyä, hoitoa ja hallintaa. Näin ollen tässä tutkimuksessa konfliktin hallinta -sanaa käytettäessä viitataan samalla konfliktin ehkäisyyn ja ratkaisuun, jos ei toisin mainita. Tarvittaessa konfliktin hallinnan käsitteen voidaan laajentaa koskemaan myös konfliktin syntyä. Konfliktin hallinnastahan ei tarvitsisi edes puhua, mikäli konfliktin ei katsota oletusarvoisesti ensin syntyneen. Pääsääntöisesti tässä tutkimuksessa puhutaan kuitenkin erillisillä sanoilla konfliktin synnystä ja hallinnasta.

Konflikteista on tehty tutkimusta monilla tieteenaloilla ja etenkin kansainvälistä tutkimusta on paljon (esim. Moberg 2001; Putnam & Folger 1988; Wall & Callister 1995). Näin ollen konflikteista olemassa oleva informaatio on monitieteistä, mikä vuoksi tutkimusalueen teoriat ja metodit ovat epäyhtenäisiä. Konflikteja ovat tutkineet esimerkiksi psykiatrit, sosiaalipsykologit, sosiologit ja politiikan tutkijat (Hawes & Smith 1973, 423). Psykiatrit ovat kiinnostuneita intra- ja interpersonaalista konflikteista, sosiaalipsykologit ryhmien ja organisaatioiden konflikteista, sosiologit sosiaalisista konflikteista ja politiikan tutkijat ovat puolestaan kiinnittäneet huomiota kansainvälisiin konflikteihin (Hawes & Smith 1973, 423).

Koska konflikteja on tutkittu monella tieteenalalla, lienee selvää, että konflikti käsitteenä on myös määritelty monella tavalla. Vain yhden määritelmän tekeminen konfliktista on lähestulkoon mahdotonta (Hawes & Smith 1973, 423). Yhteistä kaikille konflikteille on kuitenkin se,

että konfliktin osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia (Hocker & Wilmot 1991, 12). Lisäksi kaikki konfliktit noudattelevat niin sanottua yleistä konfliktikehää (ks. kuvio 1).

Kehän muodostavat neljä eri tekijää, jotka ovat konfliktin syyt, ydinprosessi, vaikutukset ja palaute. Konfliktin syntymisen syyt ja aiheuttajat voivat olla monenlaisia, ne voivat liittyä yksilöön itseensä, vuorovaikutustilanteen toiseen osapuoleen, yleiseen käyttäytymiseen, viestinnän epäonnistumiseen ja niin edelleen. Konfliktin ydinprosessilla tarkoitetaan niitä asioita, joita itse konfliktitilanteessa tapahtuu ja miten osapuolet tilanteessa käyttäytyvät. Ydinprosessilla on aina jokin tuloksensa ja vaikutuksensa. Konfliktin vaikutukset ja seuraukset liittyvät usein niihin samoihin tekijöihin, jotka ovat konfliktin aiheuttaneet. Seuraukset vaikuttavat puolestaan tilanteesta syntyvään palautteeseen, joka vastaavasti vaikuttaa konfliktin syihin. Konfliktikehä saattaa toistaa itseään lukuisia kertoja, kunnes löydetään tarpeeksi tehokas keino hallita ja ratkaista konflikti. (Wall & Callister 1995, 517-523.) Oma tutkimukseni keskittyy tarkastelemaan koko konfliktikehää.



*KUVIO 1. Konfliktikehä (Wall & Callister 1995, 516).*

Yleisellä tasolla konflikti voidaan määritellä kiistaksi, selkkaukseksi, etujen vastakkaisuudeksi, erimielisyydeksi tai ristiriidaksi. Konflikti voidaan ymmärtää myös kamppailuna määräysvallasta tai aktiivisena vastarintana. (Lassila 2002, 37.) Oman tutkimukseni kannalta kuitenkin olennaisinta on määritellä, miten konflikti nähdään viestinnän näkökulmasta.

Hocker ja Wilmot (1991, 12) määrittelevät konfliktin näin: ”Conflict is an expressed struggle between at least two interdependent parties who perceive incompatible goals, scarce resources, and interference from the other party in achieving their goals.” Määritelmän mukaan viestintä on hyvin keskeinen elementti interpersonallisissa konflikteissa. Konflikti ilmaistaan, joko verbaalisesti tai nonverbaalisesti, ja se nähdään taistona vähintään kahden toisistaan riippuvaisen osapuolen välillä. Osapuolilla on yhteen sovittamattomat tavoitteet ja niukasti keinoja

saavuttaa omat tavoitteensa. Konfliktin osapuolilla ei ole tämän määritelmän mukaan keinoja saada vuorovaikutustilanteesta onnistunutta, koska omat tavoitteet eroavat toisen tavoitteista liian paljon. Konflikti ilmaistaan toiselle osapuolelle viestinnän keinoin, joten on luonnollista, että konflikti pyritään myös ratkaisemaan viestinnän avulla, vuorovaikutuksessa toisen kanssa.

Grossin, Guerreron ja Albertsin (2004) näkemys konfliktin synnystä pohjautuu samalla ajatukselle kuin Hockerin ja Wilmotin (1991). Grossin ja kumppaneiden (2004, 250-251) mukaan konflikti syntyy silloin kun kaksi tai useampi toisistaan riippuvaista ihmistä yrittävät selviytyä yhteen sovittamattomista käsityksistä ja tavoitteista. Myös Littlejohn ja Domenici (2001, 3-4) puhuvat konfliktin osapuolten erilaisista tavoitteista. Heidän mukaansa konflikti syntyy silloin, kun tavoitteiden eroavaisuuksista tulee ongelma. Konfliktin ratkaisun kannalta hyvin tärkeää on, miten konfliktitilanteissa käyttäydytään ja miten vuorovaikutus osapuolten välillä toimii (Littlejohn & Domenici 2001, 3-4).

Edellisten määritelmien lisäksi konfliktia voi lähestyä prosessinäkökulmasta. Wallin ja Callisterin (1995, 517) mukaan konflikti on prosessi, missä toinen osapuoli havaitsee, että hänen mielenkiinnon kohteensa ovat vastakkaiset tai vaikuttavat negatiivisesti toiseen osapuoleen.

Kaikissa edellä esitellyissä konfliktin määritelmissä on piirteitä, joita voi esiintyä myös asiakaspalveluviestinnän konfliktitilanteissa. Tutkimuksessani nojaututaankin soveltuvien osin kyseisiin konfliktin määritelmiin. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että konflikteja ei synny ilman viestintää eivätkä ne myöskään ratkea ilman viestintää. Konflikti nähdään osapuolten, myyjän ja asiakkaan, välisenä ongelmallisena vuorovaikutustilanteena. Molemmilla osapuolilla on halu toimia tietyllä tavalla, mutta osapuolten tavoitteet ovat syystä tai toisesta ristiriitaiset ja näin ollen saavuttamattomissa. Asiakaspalveluviestinnän konflikti ilmenee esimerkiksi ristiriitana, tyytymättömyytenä tai erimielisyytenä, ja se ilmaistaan joko nonverbaalisesti, verbaalisesti tai molempia ilmaisutapoja käyttäen.

Kuten lähes kaikista konfliktin määritelmistäkin voi todeta, konfliktit ja viestintä liittyvät toisiinsa tiiviisti. Viestintä muodostaa ympäristön, missä kaikki ihmisen toiminta tapahtuu. Viestien avulla rakennetaan todellisuutta ja sosiaalista maailmaa. Kaikki, mitä konfliktitilanteessa tapahtuu, voidaan nähdä viestintänä (Littlejohn & Domenici 2001, 14-15.) Näin ollen konfliktin voidaan katsoa syntyneen, kun se on viestinnällisin tavoin ilmaistu. Ilmaisutapa voi



olla verbaalinen, mutta se voi olla myös nonverbaalinen ja tällöin vaikeammin havaittavissa. Viestinnälliset toiminnot usein synnyttävät konflikteja, mutta myös ratkaisevat niitä (Hocker & Wilmot 1991, 13). Ilman viestintää ja vuorovaikutusta konfliktien ratkaisu lienee mahdotonta. Viestintää voidaan pitää välineenä sekä onnistuneeseen että epäonnistuneeseen konfliktin käsittelyyn (Hocker & Wilmot 1991, 13).

Konfliktit ja viestintä näyttävät olevan siis toisistaan erottamattomissa olevia tekijöitä. Silti monet konflikteja koskevat teoriat ovat jättäneet lähes kokonaan huomiotta viestinnän näkökulman (Littlejohn 1996, 273). Littlejohn toteaaakin, että viestintään pohjautuvia konfliktiteorioita on olemassa vain muutama, joista hän mainitsee esimerkkeinä peliteorian ja attribuutioteorian (Littlejohn 1996, 273, ks. myös Hawes & Smith 1973). Molempia teorioita voidaan helposti soveltaa sellaisiin interpersonaalisiin konflikteihin, jotka syntyvät niin sanottuihin vahvoihin siteisiin lukeutuvien osapuolten välillä (ks. luku 2.2.1). Attribuutioteoriaa voidaan kuitenkin soveltaa myös sellaisissa interpersonaalisisa konflikteissa, jotka syntyvät niin sanottuihin heikkoihin siteisiin lukeutuvien osapuolten välillä eli esimerkiksi myyjän ja asiakkaan kesken (ks. luku 2.2.1).

Attribuutioteoria tarkastelee niitä tapoja, joilla ihmiset selittävät käyttäytymistään (Littlejohn 1996, 275). Attribuutiolla tarkoitetaan sitä, kun jokin ominaisuus tai asia kytkeytyy tiettyyn syyhyn, henkilöön tai seikkaan. Konflikteja koskeva attribuutioteoria perustuu ajatukselle, että ihmiset kehittävät attribuutioihinsa perustuen niin sanottuja omia teorioitaan (Sillars 1980, 180). Teorioiden avulla he pyrkivät selittämään osallisuuttaan konfliktiin sekä käyttäytymistään konfliktissa (Sillars 1980, 180). Esimerkiksi myyjä saattaa perustella sekä osallisuuttaan konfliktiin että käyttäytymistään tilanteessa syyttämällä siitä asiakasta. Sillarsin (1980, 182) mukaan yksilön attribuutiot konfliktitilanteessa määräävät minkälainen strategia valitaan konfliktista selviytymiseksi; myyjä todennäköisesti kokee, että hänen on täytettävä myyjän rooliodotuksia vastaava käyttäytymismalli. Strategiavalinnalla puolestaan on merkittäviä vaikutuksia konfliktin lopputulokseen (Sillars 1980, 185). Näin ollen positiivisen lopputuloksen aikaansaamiseksi myyjän saattaa olla tärkeää osata vaihdella käyttämiään strategioita, eikä hänen välttämättä olisi hyvä nojautua aina samoihin attribuutioihin.

## 4.2. Viestinnän vaikeus – konfliktin syntyminen asiakaspalveluviestinnässä

Viestintä voi joskus olla vaikeaa. Asiakaspalveluvuorovaikutuksessa, kuten kaikessa muussakin vuorovaikutuksessa, syntyy helposti väärinkäsityksiä. Vaikka yrittää aktiivisesti ymmärtää ja tulla ymmärretyksi, voi tulla väärinymmärretyksi. Näin tapahtuu silloin, jos rakentaa omat viestintä sen oletuksen varaan, että toisella osapuolella on samat tiedot ja että hän näkee asian samanlaisena kuin itse. Todellisuudessa toinen osapuoli tulkitsee tilanteen harvoin samalla tavalla tai ymmärtää asiakaspalvelijan näkökulmaa hänen toivomallaan tavalla. (Pesonen ym. 2002, 68.)

Konflikti asiakaspalvelutilanteessa voi syntyä monesta eri syystä. Tässä luvussa esittelen, millaiset tekijät saattavat aiheuttaa konfliktin palvelutilanteessa. Konfliktin syyt voivat liittyä esimerkiksi *toiminnan tavoitteisiin*, osapuolten välisiin *poikkeaviin näkemyksiin* tai *virheellisiin käsityksiin*. Lisäksi konfliktin saattaa aiheuttaa *väärin valitut käyttäytymis- ja viestintämallit* tai *puutteelliset viestintätaidot*. Konflikti saattaa syntyä joskus pienestäkin yksittäisestä tekijästä tai vastaavasti syynä voi olla monen, erilaisen tekijän summa. Pohdittaessa konfliktin syntyä asiakaspalveluvuorovaikutuksessa on syytä kiinnittää huomiota myös siihen, kumpi osapuoli mahdollisesti aiheuttaa konfliktin. Ajautumisen konfliktiin voi palvelutilanteessa aiheuttaa niin myyjä kuin asiakaskin – tai molemmat yhdessä. Joskus konfliktiin saatetaan ajautua pelkkien tilannetekijöiden vuoksi.

Myyntitilanteissa palvelua ja viestintää vaikeuttavat tekijät liittyvät usein toiminnan tavoitteisiin (Havunen 2000, 117). Olettaessa huomioon konfliktin määritelmä (ks. luku 4.1.) konfliktin syntymisen peruslähtökohtana tai syynä on nimenomaan osapuolten tavoitteiden välinen ristiriitaisuus. Asiakkaan toiminnan tavoite voi olla erilainen kuin myyjän, ja tilanteen rakenteellisen erilaisuus sekä saman tilanteen erilaiset tulkinnat voivat aiheuttaa toisistaan poikkeavia käsityksiä (Havunen 2000, 117) ja johtaa ristiriitoihin. Yksinkertaisimmillaan asiakkaan tavoite voi olla vain neuvojen saaminen myyjältä tiettyä tuotetta koskien, kun taas myyjän tavoite voi olla tietyn tuotteen myynti. Näin ollen tavoitteiden erilaisuus muodostaa pohjan konfliktin synnylle.

Asiakaspalveluvuorovaikutuksen osapuolilla voi olla myös toisistaan poikkeavat näkemykset keskusteltavasta asiasta tai virheelliset käsitykset toistensa näkemyksistä. Asiakaspalveluviestinnän onnistumisen keskeisiä edellytyksiä onkin, että osapuolet tulkitsevat oikein toistensa mielipiteet ja tavoitteet. (Pesonen ym. 2002, 69.) Asiakaspalvelijalla on lisäksi oltava sellaista sosiaalista herkkyyttä, että hän pystyy muodostamaan itselleen oikean kuvan toisen osapuolen näkökulmasta samalla, kun hän varmistaa, että asiakas saa oikean kuvan hänen näkökulmastaan (Pesonen ym. 2002, 70). Vasta kun osapuolet ymmärtävät toistensa näkökulmat, voi päästä keskinäiseen yhteisymmärrykseen (Pesonen ym. 2002, 70). Esimerkiksi jos asiakas haluaa palauttaa ostamaansa tuotteen, mutta myyjä ei voi ottaa sitä syystä tai toisesta vastaan, saattaa tilanne ajautua konfliktiin, mikäli sitä ennen ei ole keskinäistä yhteisymmärrystä syntynyt.

Havusen (2000, 122-125) mukaan vuorovaikutuksen esteenä voi usein olla väärin valitut käyttäytymis- ja viestintämallit; vastapuoli ei pysty tai halua ymmärtää käyttäytymistämme. Siihen, millainen käyttäytymis- ja viestintämalli valitaan, vaikuttaa olennaisesti sekä myyjän että asiakkaan tekemät havainnot niin toisistaan kuin itse palvelutilanteestakin. Havainnoitaessa tietoa kerätään muun muassa ulkonäöstä, nonverbaalisesta ja verbaalisesta viestinnästä, tunteista ja aikaisemmista käsityksistä ja kokemuksista. Yhdistettäessä Havusen (2000) näkemykseen viestintäkompetenssin osa-alueet, tuo se tarkasteluun mukaan tiedon, taidon ja asenteen käsitteet. Näin ollen käyttäytymis- ja viestintämalleja valittaessa tulisi huomioida seuraavat seikat: ulkonäkö, nonverbaalinen ja verbaalinen viestintä, tunteet, aikaisemmat käsitykset ja kokemukset, tiedot, taidot ja asenteet. Olennaista on muistaa, että tietoista kaikkien edellä esiteltyjen seikkojen havainnointia tärkeämpää saattaa olla, että pyritään ymmärtämään, kuinka monet tekijät yhdessä vaikuttavat käyttäytymis- ja viestintämallien valintaan ja toimintaan.

Väärin valitun käyttäytymis- tai viestintämallin syy voi johtua puutteellisista viestintätaidoista. Näin ollen puutteellisten viestintätaitojen voidaan nähdä olevan konfliktin aiheuttaja. Esimerkiksi puutteet kuuntelemisessa, vääränlainen puhetapa tai väärään aikaa puhuminen sekä riittämätön tai väärä verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän tulkinta ovat omiaan aiheuttamaan ristiriitaa ja konflikteja (esim. Ingram ym. 1992). Myös vääränlainen asenne palvelutapahtumaa kohtaan, heikko tilannetaju, puutteet tiedoissa ja empatian osoittamisessa voivat aiheuttaa konfliktin.

Asiakaspalvelutilanteen konfliktin syntyä voi lähestyä myös hankalan asiakkaan näkökulmasta. Hankala asiakas saattaa aiheuttaa konfliktin omalla käyttäytymisellään. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaan kokeminen hankalaksi on hyvin henkilökohtaista ja subjektiivista. Aarnikoivun (2005, 78) mukaan yleisesti hankalaa asiakasta voidaan kuvailla termeillä aggressiivinen, hyökkäävä, valittava ja kiihtynyt. Hänen mukaansa hankalaksi usein myös koetaan asiakas, joka haluaa pikkutarkasti tietää kaikki asiat ja jonka päätöksenteko kestää kauan. Hankala asiakas voi Aarnikoivun (2005, 78) mielestä olla usein myös passiivinen asiakas, jonka kanssa asiointi on vaikeaa, koska kontaktin luominen ja vuorovaikutus ei onnistu. Toinen hankala ääripää hänen näkemyksensä mukaan on aktiivinen asiakas, johon kontaktin luominen on vaikeaa, johtuen asiakkaan kyvyttömyydestä keskittyä.

Eräs tilanne, jossa myyjä voi kokea asiakkaan hankalaksi ja jossa saattaa syntyä erimielisyyttä, on reklamaatiotilanne. Reklamaatiotilanteet ovat tavarataloissa usein päivittäisiä ja joskus hyvinkin haastavia. Tällaiset tilanteet voivat johtaa asiakassuhteen päättymiseen tai asiakkaan entistä tiiviimpään sitoutumiseen yritykseen (Aarnikoivu 2005, 72-73) riippuen siitä, miten myyjä osaa tilanteen hoitaa. Negatiivisessa tapauksessa erilaiset virhe-, vika- ja ongelmatilanteet saattavat aiheuttaa ristiriitaa, erimielisyyttä ja tyytymättömyyttä, mitkä ilmenevät konfliktina myyjän ja asiakkaan välillä.

Hankala asiakas saattaa aiheuttaa konfliktin käyttäytymisellään, mutta myös myyjä itse voi vaikuttaa konfliktin syntymiseen. Jos myyjän asenne hankalaa asiakasta kohtaan on negatiivinen ja asiakas koetaan valittajana, vaikuttaa se haitallisesti myyjän toimintaan asiakaspalvelijana ja sitä kautta koko yrityksen toimintaan. (Aarnikoivu 2005, 78.) Aina konfliktin aiheuttaja ei ole selvä. Aiheuttaja saattaa yhtä hyvin olla asiakas, myyjä tai molemmat yhdessä. Konflikti voi lisäksi syntyä tilannetekijöistä johtuen, jolloin esimerkiksi tietyt tavaratalon toimintasäännöt aiheuttavat ristiriitaa myyjän ja asiakkaan välille. On myös mahdollista, että konflikti on voinut alkaa jo asiakkaan edellisellä asiointikerralla eri myyjän kanssa, kuin jonka kanssa se toisella asiointikerralla jatkuu.

Asiakaspalvelijan kokemus asiakkaasta hankalana haasteellisen sijaan aiheuttaa hyvin suurella todennäköisyydellä niin sanotun negatiivisen vuorovaikutuksen kehän syntymisen. Negatiivisen vuorovaikutuksen kehän synnyttyä onnistuneen lopputuloksen aikaansaaminen ei onnistu, koska vuorovaikutustilanteessa osapuolten negatiiviset tulkinnat sävyttävät asiakaskoh- taamista. Negatiivisen vuorovaikutuksen kehässä kumpikin osapuoli on negatiivinen suhte-

sa toiseen osapuoleen. (Aarnikoivu 2005, 78-79.) Negatiivinen vuorovaikutuskehä saattaa synnyttää konfliktin myyjän ja asiakkaan välille, ja negatiivisesta kehästä ajaututaan toiseen kielteisesti latautuneeseen kehään, konfliktikehään, joka esiteltiin luvussa 4.1 (kuvio 1). Negatiivisen kehän syntymiseen vaikuttaa keskeisesti se, miten vuorovaikutustilanteessa osapuolet viestivät ja millaista todellisuutta sillä hetkellä rakennetaan. Negatiivista kehää voi välttää etsimällä uusia muotoja viestiä ja tätä kautta saattaa avautua uusia mahdollisuuksia toimia (Littlejohn & Domenici 2001, 15). Keskeistä negatiivisen kehän välttämiseksi on lisäksi asiakaspalvelijan oma asennoituminen. Aarnikoivun (2005, 79) mukaan lähtökohtana on se, että asiakaspalvelija on itse vastuussa omasta asenteestaan, vaikka lisäksi työympäristön tulisiikin tukea oikeaa asennoitumista asiakkaisiin. Avainasemassa on johtaminen ja esimiestyö sekä ympäristön avoimuus, jossa asiakaspalvelijoille varsinaisen asiakaspalvelutaitojen koulutuksen lisäksi annetaan mahdollisuus työstää omia asenteitaan ja purkaa mahdollisia negatiivisia tuntemuksia (Aarnikoivu 2005, 79).

Tyytymättömyystilanteissa melko usein asiakaspalvelutilanne on sellainen, jossa asiakaspalvelija suhtautuu positiivisesti asiakaspalvelijaan ja asiakas negatiivisesti asiakaspalvelijaan ja yritykseen. Tällöin onnistuminen riippuu asiakaspalvelijan kyvyistä kääntää asiakas positiiviseksi. Reklamaatiotilanteiden lähtökohta on usein edellä mainittu. Positiivisen vuorovaikutuksen kehän aikaansaaminen on tässä lähtökohdassa mahdollista. Ideaalitulanteessa sekä asiakaspalvelija että asiakas suhtautuvat toisiinsa positiivisesti, jolloin syntyy positiivisen vuorovaikutuksen kehä, joka mahdollistaa kanta-asiakkuuksien ja kumppanuuksien syntymisen. (Aarnikoivu 2005, 79.) Positiivisen vuorovaikutuksen kehän vallitessa myös mahdolliset konfliktitilanteet saataaneen pidettyä helposti hallinnassa ja ne saadaan ratkaistua.

Kuten edellä on esitelty, konflikti asiakaspalvelutilanteessa voi syntyä monesta eri syystä ja monella tavalla. Usein syyt kietoutuvat toisiinsa ja ovat osin päällekkäisiä. Syiden etsintä ja tunnistaminen on tärkeää, sillä muuten konfliktin ratkaisu voi olla hankalaa tai mahdotonta. Seuraava luku keskittyy tarkastelemaan erilaisia konfliktin hallintaan ja ratkaisuun liittyviä keinoja.

### **4.3. Konfliktin hallinta asiakaspalveluviestinnässä**

#### **4.1.1. Konfliktin hallinnan avaimia**

Konfliktin käsitettä eikä sen syntymekanismia voida määritellä yhdellä tavalla, sama koskee myös konfliktin hallintaa. On hyvä muistaa, että konfliktin hallinnalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan myös niiden ehkäisyä ja ratkaisua. Konfliktin erilaiset hallintakeinot toimivat luonnollisesti eritavalla hieman eri tilanteissa. Pohdittaessa oikeanalaista toimintatapaa, on siis huomioitava konteksti. Erilaisia toimintatapoja on esitelty ja luokiteltu useita, vaikkakin niissä on havaittavissa monia yhtäläisyyksiä. Tässä luvussa esitellään erilaisia konfliktin hallinnan keinoja sekä niihin vaikuttavia ja huomioitavia tekijöitä.

#### **Keskustelusta erilaisiin käyttäytymistyyliin**

Ehkä yksinkertaisin ja yleisin tapa hallita ja ratkaista konflikteja on keskustelu. Pesosen ynnä muiden (2002, 97) mukaan keskustelu on paras ratkaisu, jos asiakas on tyytymätön. Sen avulla pyritään tällöin saavuttamaan vuorovaikutustilanne, jossa kumpaakaan osapuolta ei syyllistetä (Pesonen ym. 2002, 97).

Keskustelun avulla voidaan sekä rajata että määritellä tilannetta, vaikuttaa tilanteen etenemisiin ja tarkastella sitä, mikä on mahdollinen oikea tapa toimia kulloisessakin tilanteessa. Keskustelun käsitteen avulla on helppo lähestyä konfliktia. Jos ajatellaan, että konflikti on tietyn tyyppinen keskustelu, voidaan konfliktitilanteessa keskittyä tapoihin, joilla muuttaa keskustelua positiivisempaan lopputulokseen. (Littlejohn & Domenici 2001, 10.) Watkinsin (1974, 1-2) mukaan konflikti voi päättyä vasta kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä joko häviöön tai voittoonsa. Keskustelun tulisi siis jatkua niin kauan, että osapuolet löytävät yhteisen ratkaisun. Mikäli näin ei tapahdu, voi konflikti Watkinsin (1974, 1-2) näkemyksen mukaan vaihtoehtoisesti päättyä silloin, kun osapuolet uskovat, että todennäköiset negatiiviset seuraukset ovat suuremmat konfliktin jatkuessa kuin konfliktin loppuessa.

Monet konfliktit ovat menneisyysorientoituneita, eli konfliktiin johtaneet tekijät liittyvät aikaisemmin tapahtuneeseen. Sen sijaan keskustelu tulevaisuusorientoituneesti saattaa muuttaa koko konfliktitilanteen vuorovaikutuksen luonnetta ja keskustelun sisältöä. Osapuolet pystyvät rakentamaan positiivista ilmapiiriä rajaamalla ongelmat, luomalla vaihtoehtoja, pohdiskelemalla ja muotoilemalla sopimuksia. (Littlejohn & Domenici 2001, 11-14.) Esimerkiksi jos

asiakas ja myyjä ovat reklamaatiotilanteen aikana ajautuneet konfliktiin, on myyjän hyvä pyrkiä pitämään keskustelu nykyisyydessä ja tulevassa sekä esitellä asiakkaalle vaihtoehtoisia toimintatapoja. Asiakkaalle on oletettavasti tärkeintä, että asia saadaan korjatuksi, sillä jo tapahtunutta asiaa ei voida muuttaa tapahtumattomaksi. Merkittävää on siis, miten myyjä juuri sillä hetkellä tilanteeseen suhtautuu.

Myyjän ja asiakkaan väliseen keskusteluun liittyy usein vahvasti myyjän tuotetietämys. Asiakas saattaa kiivastua, mikäli myyjä ei osaa vastata ei osaa etsiä vastausta hänen esittämiinsä kysymyksiin tuotteesta tai palvelusta. Myyjän muistama tuotetietous palelutilanteessa on lisäksi tutkimusten mukaan kytköksissä myyjän sitoutumisen voimakkuuteen vuorovaikutustilanteessa (ks. esim. Villaume & Cegala 1988). Sitoutumisen puolestaan vaikuttaa myyjien kykyyn hyödyntää joustavasti erilaisia myyntitekniikoita; tällöin myös kasvaa todennäköisyys, että myyntitilanne päätetään onnistuneesti ja lisäksi koko yrityksen myynti kasvaa (Boorum ym. 1998).

Useimmille ihmisille on muodostunut oma tapansa ratkaista konfliktit. Jokaisen käyttäytymisen konfliktitilanteessa voidaan katsoa olevan sidottu omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä niin sanottuihin suhdetason tavoitteisiin eli siihen, miten tärkeänä osapuolet kokevat keskinäisen suhteensa (Trenholm & Jensen 2000, 352). Se, millainen tapa valitaan toimia konfliktitilanteessa, vaikuttaa keskeisesti siihen onko viestintä konfliktitilanteessa kompetenttia (esim. Gross ym. 2004). Toisin sanoen täyttääkö se muun muassa tehokkuus- ja tarkoituksenmukaisuusvaatimukset, joiden katsotaan puolestaan olevan olennaisia seikkoja onnistuneen viestinnän kannalta.

Trenholm ja Jensen (2000) ovat tehneet jaottelun viiteen ryhmään erilaisista viestintätyyleistä, joita konfliktitilanteissa yleensä ilmenee. Lähes samanlaista jaottelua käyttävät myös Blake ja Mouton (1964), mutta he eivät ole erikseen nimenneet eri tyyliä, kuten Trenholm ja Jensen. Sisällöllisesti jaottelut ovat kuitenkin yhteneviä. Seuraavassa esittelen Blaken ja Moutonin viisiosaisen jaottelun, johon on yhdistetty (suluissa) Trenholmin ja Jensenin (2000, 353) käyttämät nimet ryhmittelyistä. Blaken ja Moutonin (1964, 1-3) mukaan konfliktitilanteessa voidaan käyttäytyä jollain seuraavasti viidestä tavasta: 1. konfliktitilanteessa yritetään pysyä neutraalina tai sitä yritetään kokonaan välttää (perääntyvä tyyli). 2. Konfliktia yritetään välttää, mutta jos siihen ajaututaan, yritetään siihen mukautua ja saada pidettyä sen osapuolet yhdessä (mukautuva tyyli). 3. Konfliktin synnyttyä se yritetään saada lopetettua, mutta jos se

ei onnistu, pidetään tiukasti kiinni omista mielipiteistä eikä huomioida toisia osapuolia (aggressiivinen tyyli). 4. Konfliktin synnyttyä yritetään olla oikeudenmukaisia, mutta lujia sekä pyritään tasa-arvoisiin ratkaisuihin (kompromisseja suosiva tyyli). 5. Pyritään tunnistamaan konfliktin syyt ja ratkaisemaan ongelmat (ongelmanratkaisuun keskittyvä tyyli).

Edellä esitellyistä tyyleistä mukautuvaa (2) ja ongelmanratkaisuun keskittyvää (5) tyyliä käyttävät eniten henkilöt, joille osapuolten keskinäinen suhde on tärkeä. Vastaavasti perääntyvää (1) ja aggressiivista (3) tyyliä käyttävät eniten ne, joille tärkeintä on omat henkilökohtaiset tavoitteet. Kompromisseihin (4) pyrkivät sijoittuvat tavoitteidensa suhteen edellisten väli-maastoon. (Trenholm & Jensen 2000, 353.)

Aiemmin esitellyn attribuutioteorian (ks. luku 4.1) mukaan kolme yleisintä tapaa ratkaista konflikti on käyttäytyä joko välttelevästi, kilpailevasti tai yhteistyöhaluisesti (Littlejohn 1996, 275. Ks. myös Sillars 1980.) Välttelevään käyttäytymiseen ei kuulu viestintää toisen osapuolen kanssa ollenkaan tai se on vaihtoehtoisesti epäsuoraa viestintää. Kilpailevaan käyttäytymiseen liittyy negatiivisia viestejä kun taas yhteistyöhaluiseen käyttäytymiseen kytkeytyy positiivisia ja avoimia viestejä (Littlejohn 1996, 275.)

Littlejohn ja Domenici (2001, 6 - 9) erittelevät puolestaan seuraavanlaisia tapoja reagoida konfliktiin: välttely, neuvottelu, tilanteen uudelleenarviointi, oikeudenkäynti ja väkivalta. Näistä asiakaspalvelutilanteissa yleisimmät ja toivotuimmat tavat reagoida konfliktiin lienevät neuvottelu ja tilanteen uudelleenarviointi. Toki saattaa olla myös mahdollista, että esimerkiksi myyjä välttelee asiakasta tai että asiakas käyttäytyy väkivaltaisesti myyjää kohtaan. Sen sijaan oikeudenkäyntiä tarvitaan vain poikkeustapauksissa asiakaspalvelutilanteiden konfliktin ratkaisukeinoksi.

Watkinsin (1974, 1-2) mukaan vastaavasti konfliktin osapuolilla on neljä eri vaihtoehtoa toimia tilanteessa: 1. sopia yhdessä yhteinen päämäärä, 2. lopettaa konflikti, 3. vastustaa toisen osapuolen näkökulmaa tai 4. pyrkiä viestimään jollain tavalla vastapuolen kanssa. Watkinsin jaottelu herättää kysymyksen, miksi viestintä on irrotettu omaksi, yksittäiseksi vaihtoehtoiseksi toimintatavakseen. Eikö jokaisen toimintatavan tulisi pitää sisällään oletusarvoisesti myös viestintää?



Voidaan olettaa, että myyjän kannalta paras ja tuloksellisin tyyli ratkaista konflikteja olisi ensinnäkin toimia yhteistyöhaluisesti. Sen jälkeen myyjän tulisi pyrkiä tunnistamaan konfliktien syyt ja välttämään niitä tai yrittää mukautua tilanteeseen sekä pyrkiä ratkaisemaan ongelmat. Trenholmin ja Jensenin (2000) mukaan tällöin olisi kysymyksessä mukautuva ja ongelmanratkaisuun keskittyvä tyyli.

### **Viestintätaidoilla konflikti ratkaistuksi**

Koska puutteelliset viestintätaidot voivat synnyttää konfliktin, voidaan vastaavasti hyvillä viestintätaidoilla ratkaista tai jopa kokonaan ehkäistä konflikti. Myyjän viestintätaidot ovat merkittävässä asemassa ratkaistaessa palvelutilanteen konflikteja. Lähestyn seuraavaksi konfliktin ratkaisua viestintäkompetenssin avulla sekä kiinnitän lisäksi erikseen huomiota kuuntelemiseen.

Viestintäkompetenssin eri perusosa-alueet, eli tiedot, taidot ja asenteet vaikuttavat kaikki keskeisesti siihen, miten myyjän toiminta konfliktitilanteessa onnistuu. Myyjä tarvitsee paitsi tietoa oikeanlaisesta viestintätyylistä, myös ennen kaikkea taitoa viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti. Esimerkiksi myyjän taito mukauttaa puheensa asiakkaan tapaan viestiä pidetään onnistuneen viestinnän edellytyksenä (Giles, Mulac, Bradac & Johnson 1987), ja näin ollen sitä voidaan myös pitää yhtenä konfliktin hallinnan keinona. Vastaavasti myyjän taito tulkita asiakkaan katsetta, ilmeitä, eleitä ja asentoja auttavat häntä valitsemaan tilanteeseen sopivan toiminta- ja viestintätavan ja vievät mahdollista konfliktitilannetta kohti ratkaisua. Viestintäkompetenssin kolmas osa-alue, asenteet, liittyvät myös onnistuneeseen palveluvuorovaikutukseen. Myyjän palveluasenne voi olla ratkaisevassa asemassa jo konfliktin syntyvaiheessa sekä tilanteen hallinnassa ja ratkaisussa. Myyjän negatiivinen asenne hankaloittaa koko palveluvuorovaikutusta.

Viestintäkompetenssin käsitteen avulla voidaan käsitellä kokonaisvaltaisesti asiakaspalvelussa esiintyvää verbaalista ja nonverbaalista viestintää ja niihin liittyvää havaintotoimintaa. Konfliktin ratkaisun kannalta monet viestintätaidot ovat tärkeitä, ja niitä voi melko helposti harjoitella ja kehittää. Kuunteleminen on kuitenkin viestintätaidoista vaikeimpia. Samalla se on, keskustelun ohella, olennaisimpia avaintekijöitä koko asiakaspalveluvuorovaikutuksessa ja etenkin sen onnistumisessa. Tämän luvun alussa kerrottiin, että keskustelu on yksi yleisin tapa hallita ja ratkaista konflikteja. Onnistuneeseen keskusteluun puolestaan vaikuttaa olennaisim-

pana osana kuunteleminen. Jotta keskustelu asiakkaan ja myyjän välillä sujuu, on molempien osapuolten osattava kuunnella. Ilman kuuntelua tuskin yksikään konflikti myöskään ratkeaa.

Kuunteleminen on aktiivista toimintaa, ei vain sanoman vastaanottamista. Kuuntelemisella voidaan tarkoittaa sekä verbaalisen että nonverbaalisen viestinnän havainnoimista ja tulkintaa. Se, mitä kuulemme, riippuu usein meistä itsestämme – yleensä toisten puheesta kuullaan itselle tärkeät asiat ja harvemmin sitä, mitä lähettäjä tarkoittaa (Havunen 2002 161). On hyvä tiedostaa, että kuuntelijan oletukset, asenteet ja ennakkoluulot vaikuttavat siihen, mitä kuullaan.

Myyntitilanteessa tulee usein vastaan hyviä puhujia, mutta harvoin hyviä kuuntelijoita. Toisen osapuolen puhuessa paljon voi toisen olla vaikeata tuoda esiin omia näkemyksiään. Havunen (2000, 161) esittää, että mikäli asiakas on esimerkiksi emotionaalisesti latautunut ja haluaa purkaa asiansa myyjälle, asiakkaalle pitäisi antaa mahdollisuus tehdä se, vaikka myyjä itse olisikin asiakkaan kanssa asiasta eri mieltä. Hänen mukaansa myyjän tulisi myös keskittyä tarkasti siihen, mitä asiakas sanoo ja näyttää hänelle nonverbaalisesti kiinnostuksensa (Havunen 2000, 162). Eräs hyvä tapa ilmaista kiinnostuksensa on viestiä välittömyyttä nonverbaalisesti esimerkiksi katsekontaktilla ja hymyllä; välittömyyden viestiminen nonverbaalisesti lukeutuu myös osaksi kohteliasta palvelua (ks. luku 3.3.).

Vaikka myyjä olisikin hiljaa asiakkaan puhuessa, ei tämä vielä välttämättä tarkoita tehokasta kuuntelemista. Kuuntelua voi häiritä monet tekijät, kuten aiheen kiinnostamattomuus, tuttuus, monimutkaisuus tai yksinkertaisuus. Häiriötä voi tuottaa myös huomion kiinnittäminen kuuntelun kannalta epäolennaisiin asioihin, kuten puhuja ulkoisiin ominaisuuksiin tai puhujan esittämän asian yksityiskohtaan. (Havunen 2000, 161-162.) Asiakaspalvelutilanteessa voi kuuntelemista häiritsevät tekijät liittyä myös kiireeseen ja meluun.

Konfliktin onnistuneen ratkaisun kannalta myyjän olisi tärkeä hallita erilaisia kuuntelemisen tapoja ja osata kuunnella eri asiakkaita eri tavoin. Joskus myös saman asiakaskohtaamisen aikana myyjän tarvitsee käyttää erilaisia kuuntelutyyplejä ja mukauttaa niitä tilanteen vaatimalla tavalla. Myyjä voi kuunnella esimerkiksi empaattisesti, valikoiden tai arvioiden. Empaattisen kuuntelun avulla myyjä pyrkii ymmärtämään asiakkaan näkökulmaa, kritisoimatta tätä. Valikoivan kuuntelun avulla myyjä poimii asiakkaan puheesta tilanteen kannalta olennaisimmat seikat, kuten syyt, miksi asiakas on tyytymätön tai vihainen. Arvioivalla kuuntelulla pyritään erottamaan faktat mielipiteistä. Myyjä tarkastelee tuolloin asiasisältöä kriittisesti ja arvioi

asiakkaan esittämiä perusteluja. Oikeanlaisella kuuntelutavalla on eittämättä positiivisia vaikutuksia ja se todennäköisesti auttaa konfliktin hallinnassa olennaisesti. Haastavaa voi toki olla, jos asiakas ei kuuntele myyjää. Tällöin myyjän on muiden viestintätaitojensa avulla yrittävä saada asiakas kuuntelemaan, sillä muuten konfliktin ratkaisu saattaa olla vaikeaa, jollei mahdotonta.

#### **4.1.2. Konfliktin vaikutukset**

Konfliktien vaikutuksia voi tarkastella useasta näkökulmasta. Eräs tarkastelutapa on tehdä jako sen mukaan, keneen tai mihin vaikutukset kohdistuvat. Konflikteilla voidaan nähdä olevan vaikutuksia yksilöön itseensä, osapuolten väliseen suhteeseen tai siihen asiaan, mistä konflikti on syntynyt. (Wall & Callister 1995, 523). Toinen mahdollinen tapa tarkastella konfliktien vaikutuksia on pohtia sitä, millaisia vaikutukset ovat.

Konflikteilla voi epäilemättä olla negatiivisia vaikutuksia. Eräs negatiivisimmista vaikutuksista interpersonallisissa suhteissa voi olla ihmissuhteen katkeaminen. Myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa tämä tarkoittaa asiakkaan menettämistä. Asiakas ei enää asioi kyseisessä yrityksessä. Lisäksi asiakaspalveluun liittyvän konfliktin negatiivinen vaikutus voi olla asiakkaalle syntyvä huono mielikuva yrityksestä, mikä saattaa vaikuttaa koko yrityksen imagoon kielteisesti. Huomionarvoista on, että konfliktit voivat aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia siitä huolimatta, onko ne saatu ratkaistua vai ei (Wall & Callister 1995, 525).

Wallin ja Callisterin (1995) konfliktikehän mukaan konfliktin vaikutukset ja seuraukset liittyvät konfliktin aiheuttamiin syihin (ks. luku 4.1.). Tämä pitää paikkansa niin kauan, kunnes konflikti saadaan ratkaistua tai kunnes konfliktin vaikutukset nähdään positiivisina. Yksinkertaistaen voidaan ajatella, että jos asiakkaan hyökkäävä asenne myyjää kohtaan aiheuttaa konfliktin, on ratkaisemattoman konfliktin jälkeen asiakkaan asenne myyjää kohtaan ehkä entistäkin hyökkäävämpi. Hyökkäävä asenne on vastaavasti omiaan aiheuttamaan konfliktin taas uudelleen myyjän kanssa ja niin edelleen.

Usein konfliktin ajatellaan olevan ainoastaan negatiivinen ja vältettävä asia, mutta konflikti voidaan nähdä myös positiivisia vaikutuksia luovana tilanteena (Hocker & Wilmot 1991, 7). Konflikti voi tarjota mahdollisuuden oppia lisää itsestä ja muista. Konflikteja ei voida välttää

ja on tärkeää muistaa ajatella konflikti mahdollisuutena ennemminkin rakentaa kuin tuhota ihmissuhteita (Littlejohn ja Domenici 2001, 11-13). Esimerkiksi työskentely vaikean ongelman parissa toisen ihmisen kanssa, voi auttaa suhdetta vahvistumaan. Asiakaspalvelutilanteessa konfliktin jälkeen myyjä todennäköisesti ymmärtää asiakkaan näkökulmaa paremmin ja esiin on saattanut tulla sellaisia asioita, mitä ei ilman konfliktia olisi saatu selville. Myyjä voi näin myös oppia kehittämään omia toimintatapojaan.

Erilaisiin konflikteihin liittyvät tilanteet erimielisyydestä ja tyytymättömyydestä reklamaatioihin sekä muihin virhetilanteisiin tulisi asiakaskohtaamisissa nähdä positiivisena mahdollisuutena. Aarnikoivu (2005, 78) tuo esiin, että asiakkaan viestintä tällaisissa tilanteissa tulisi ottaa palautteena eikä esimerkiksi valituksena. Näin voidaan osoittaa, että on ymmärretty, että asiakkaan antama informaatio on arvokasta yrityksen toiminnan kehityksen näkökulmasta. Edellä mainitut tilanteet sisältävät lisäksi mahdollisuuden saada asiakas sitoutumaan yritykseen. Luottamuksen kasvu selittyy yksinkertaisella yhtälöllä: kun asiakas huomaa yrityksen ottavan vastuun myös epäonnistuessaan, kasvattaa se asiakkaan luottamusta (Aarnikoivu 2005, 88). Asiakas ei pelkää konflikti-, virhe- tai muita vastaavia tilanteita, joita väistämättä joskus syntyy, koska tietää, että ne osataan hoitaa ja ratkaista.

Asiakaspalvelussa syntyvien konfliktitilanteiden vaikutukset voivat olla siis sekä negatiivisia että positiivisia. Myyjän toiminta vaikuttaa keskeisesti siihen saadaanko konflikti ratkaistua ja millaisia vaikutukset ovat. Asiakaspalvelutilanteessa ratkaistun konfliktin vaikutukset ovat todennäköisesti positiivisia. Tämän voi olettaa johtuvan muun muassa myyjän ja asiakkaan välisen interpersonaalisen välisen siteen voimakkuudesta – tai tässä tapauksessa heikkoudesta (ks. luku 2.2.1. ”weak ties” ja ”strong ties”). Myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa ei todennäköisesti vaikuta esimerkiksi sellaiset henkilökohtaiset asiat, mitkä vaikuttavat vahvassa interpersonaalisisessa siteessä muun muassa ystäväysten välillä.

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää tavaratalon myyjien näkemyksiä, mielipiteitä ja kokemuksia asiakaspalvelutilanteessa syntyvistä konflikteista. Tarkoitus on lähestyä asiakaspalvelussa syntyviä konflikteja nimenomaan viestinnän näkökulmasta. Lähtökohtana on ajatus, että viestintä voi sekä synnyttää että ratkaista konflikteja. Tarkoituksena on siis todellisen ja aidon elämän kuvaaminen asiakaspalvelijan, tässä tapauksessa myyjän, näkökulmasta. Tutkimusongelmaa rajatessani pohdin kysymystä siitä, mistä näkökulmasta tutkimus pitäisi tehdä. Tulisi-ko tutkimuksen keskiössä olla myyjä vai asiakas? Koska kyseessä on vuorovaikutustilanne, tuntui, että molempien näkökulma pitäisi huomioida. Päädyin kuitenkin tarkastelemaan tutkitavaa ilmiötä myyjän näkökulmasta kahdestakin syystä. Ensinnäkin tällä hetkellä olemassa oleva tutkimustieto palveluviestinnästä pohjautuu pääosin asiakkaan näkökulmaan. Toiseksi myyjällä on usein taito vaikuttaa konfliktin syntyyn sekä taito hallita ja ratkaista konflikteja paremmin kuin asiakkaalla. Tämä johtunee pitkälti muun muassa asiakaspalvelijan ammattitaidosta, jolloin muun muassa tiedot, taidot ja aikaisempi kokemus auttavat selviämään tilanteesta.

Näkökulman valinta liittyy kiinteästi myös ajatukseen, että organisaatio voisi hyötyä tutkimustuloksista käytännön tasolla, jolloin muun muassa asiakastyytyvää, mielikuvaa yrityksestä sekä mahdollisesti myyntituloksia saataisiin parannettua. Toki tutkimustuloksista syntyvän tieto voi palvella myös asiakasta, jolloin parhaimmillaan asiakkaan ja palveluntarjoajan keskinäinen ymmärrys lisääntyisi. Seuraavassa on koottu lista tutkimustulosten antaman tiedon keskeisimmistä, toivotuista hyödyistä. Tavoitteet on hyväksytetty Kodin Ykkösessä ennen tutkimuksen toteuttamista. On olennaista kuitenkin huomioida, että nämä ovat nimenomaan toivottuja hyötyjä, joiden toteutumista ei voida taata, koska se, miten tutkimustulosten tietoa tullaan yrityksessä käyttämään, ei ole riippuvainen tutkimuksen tekijästä. Lisäksi huomioon pitää ottaa tutkimuksen laadullinen luonne. Tutkimustuloksia ei voida tarkasti etukäteen ennustaa. Laadullinen tutkimus ei pyri myöskään yleistyksiin, vaan kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kun ymmärretään miten asiakaspalvelutilanteissa konfliktit syntyvät ja miten vuorovaikutustilanne asiakkaan ja myyjän välillä konfliktitilanteessa rakentuu, voidaan toimintatapoja oppia kehittämään. Ymmärtämiseen sisältyy myös

tietynlainen intentionaalisuus: kun ymmärretään palvelutilanteen konflikteja ilmiönä, opitaan ymmärtämään myös ilmiön merkitys ja sen mahdollisia vaikutuksia palvelutapahtumaan.

Tutkimustuloksien tavoitteena on tarjota hyötyä asiakaspalvelutilanteen molemmille osapuolille sekä asiakkaalle että Kodin Ykköselle seuraavasti:

1. Keskinäinen ymmärrys ja tyytyväisyys lisääntyvät.
2. Henkilökuntaa osataan kouluttaa tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin.
3. Asiakkaita osataan palvella entistä paremmin (asiakastyytyväisyyden lisääntyminen).
4. Myyjien oma näkemys asiakaspalvelutilanteen tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä tarkentuu ja tulee huomioon otetuksi.
5. Asiakaspalveluviestinnän konfliktien syitä, seurauksia ja hallintakeinoja ymmärretään paremmin.
6. Viestinnän onnistumisen ja epäonnistumisen merkitys sekä viestintätaitojen tärkeys palvelutilanteessa täsmentyy.

Tutkimusotetta ja tutkimusentavoitteita pohdittaessa on otettava huomioon tutkimuksen filosofiset taustaoletukset. Tieteenfilosofiset lähtökohdat tässä työssä ovat humanistiset. Tutkimuskohteena on yksilön henkilökohtainen käsitys konfliktista, sen synnystä, hallinnasta ja ratkaisusta. Toisaalta tutkimustani voidaan luonnehtia fenomenologis-hermeneuttiseksi. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi, tai se, mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 35). Myyjät saattavat asiakaspalvelutilanteissa toimia rutiinimaisesti, tietyn, itsestään selvän palvelukaavan mukaan. He eivät välttämättä ole tulleet tietoisesti ajatelleeksi toimintatapaansa konfliktitilanteissa tai huomioineet viestintätaitojen merkitystä konfliktin hallinnassa ja ratkaisussa.

Fenomenologia tutkii sitä, miten ihmiset luovat todellisuutta kokemustensa kautta; kokemus puolestaan muotoutuu merkitysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 34). Todellisuus on siis ihmisten kokemus asioista (Littlejohn 1996, 203). Fenomenologian mukaan ihmisten toiminta on suurelta osin tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti johonkin suuntautunutta ja ihmisten suhde todellisuuteen on merkityksillä ladattua; merkitykset eivät kuitenkaan ole synnynnäisiä, vaan ne on opittu yhteisössä elämällä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 34). Fenomenologisen näkökulman vuoksi työni tavoite ei ole ottaa kantaa, kuka on objektiivisessa mielessä ”oikeassa”,

vaan olennaista sen sijaan on tietämisen subjektiivisuus. Fenomenologiaan ei kuulu hypoteesien esittäminen, vaan oikeiden, elettyjen kokemusten tarkastelu (Littlejohn 1996, 204). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan myyjien omia kokemuksia konfliktitilanteista ja aineistoa puolestaan tarkastellaan aineistolähtöisesti.

Hermeneuttinen ulottuvuus tutkimukseeni tulee esiin tulkinnan tarpeen vuoksi. Hermeneutiikan avulla voidaan ymmärtää tapahtuman tarkoitusta ja siihen liittyvien ihmisten tunteita ja heidän intentioitaan. Yksi keskeisimmistä hermeneutiikan käsitteistä on hermeneuttinen kehä, jossa tulkinta liikkuu jatkuvasti yksittäisen ja yleisen välillä. Tutkimuksesta esiin nousevat asiat suhteutetaan siihen, mitä asiasta on aiemmin ymmärretty, kunnes saadaan aikaan mahdollinen tulkintavaihtoehto. (Littlejohn 1996, 210-211.) Kuten kaikessa tutkimuksessa, myös fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa kriittisyys on tärkeää. Tutkijan alussa tekemiä pääteltyjä tulkintoja on hyvä kyseenalaistaa ja tätä kautta ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä sekä korjaantuu että syventyy.

Tarkoitukseni on nostaa aineistostani teemoja, joissa tutkittavat kuvailevat kokemuksiaan todellisuudesta. Paitsi että etsin aineistostani samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, teen myös keskinäistä vertailua. Vertaan tutkittavien kokemuksia toisiinsa, mikä samalla muokkaa omaa näkemystäni siitä, miten myyjät näkevät konfliktien syntyvän ja mitä he nostavat olennaisina seikkoina esille konfliktitilanteen toiminnastaan. Haluan tutkimuksessani verratta uutta, tämän tutkimuksen avulla tuotettua tietoa, myös aiemmin tutkittuun tietoon.

Tutkimusaiheeni on monella tavalla relevantti; vastaavanlaista tutkimusongelmaa ei tiettävästi ole puheviestinnän tieteenalalla tässä muodossaan ennen esitetty, aihe on ajankohtainen, yhteiskunnallisesti tärkeä ja lähes poikkeuksetta jokaista ihmistä koskettava.

**Tutkimusongelma: Millainen viestintä synnyttää konflikteja asiakaspalvelutilanteessa ja miten myyjä niitä viestinnällisin keinoin hallitsee.**

**Tutkimuskysymykset:**

**K1** Millainen viestintä johtaa palvelutilanteessa konfliktiin myyjän näkemysten mukaan?

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään millainen viestintä vaikuttaa konfliktitilanteen syntyyn. Palveluviestinnässä on mukana sekä sisältöön että vuorovaikutussuhteeseen liittyviä viestejä (Ford 1998, 8). Sisältöviestien katsotaan keskittyvän palvelutuotteeseen, jonka avulla viestintätilannetta määritetään. Suhdekeskeiset viestit puolestaan rakentavat asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä suhdetta. Aiheuttavatko jommat kummat viestit myyjien mielestä enemmän konflikteja? Entä millainen vaikutus konfliktin syntyyn on nonverbaalisella viestinnällä? Keskeistä on myös selvittää myyjien näkemyksiä siitä, voidaanko määrittellä kuka mahdollisesti konfliktin aiheuttaa. Usein voidaan ajatella, että konflikti syntyy kun asiakas on tyytymätön. Tyytymättömyyden voidaan katsoa puolestaan olevan oletusarvoisesti negatiivinen ilmiö, joka vaikeuttaa vuorovaikutustilanteen onnistumista. Onko asiakas siis aina konfliktin aiheuttaja vai voiko konflikti syntyä myös myyjän aloitteesta?

**K2** Millaista viestintä myyjän näkemyksen mukaan on konfliktitilanteessa?

Tarkoitus on selvittää, millaisia nonverbaalisia ja verbaalisia piirteitä tai tunnusmerkkejä voidaan konfliktitilanteessa havaita. Keskeisiä kysymyksiä ovat myös: millaisena myyjä näkee oman käyttäytymisensä ja millaisena asiakkaan käyttäytymisen sekä millaisia eroja viestinnässä on havaittavissa jos verrataan keskenään niin sanottua normaalia asiakaspalvelutilannetta ja konfliktitilannetta.

**K3** Miten myyjä hallitsee konfliktitilanteita?

Kolmas tutkimuskysymys pyrkii valottamaan myyjän näkemyksiä omista kyvyistään hallita konflikteja. Hallintaan katsotaan kuuluvaksi konfliktin synnyn ehkäisy ja ratkaisu. Lähtökohdiana on ajatus siitä, että asiakas pyritään pitämään tyytyväisenä, koska asiakas on yrityksen menestymisen tärkeimpiä avaintekijöitä. Jos konflikti syntyy, on ensiarvoisen tärkeää, että tilanne hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan tarpeita kunnioittaen. Tarkoitus on kartoittaa, millaisia konkreettisia keinoja konfliktin hallintaan myyjällä on. Lisäksi selvitetään, millaisina konfliktinratkaisijoina myyjät näkevät itsensä, millaisiksi myyjät arvioivat viestintätaitonsa ja kokevatko myyjät, että heillä ylipäättään on työkaluja ja keinoja ratkaista konflikteja: onko esimerkiksi asiakaspalvelukoulutuksessa kiinnitetty konfliktin syntymiseen ja hallintaan myyjien mielestä tarpeeksi huomiota?



#### **K4** Miksi myyjät pyrkivät ratkaisemaan konfliktit?

Neljännän tutkimuskysymyksen tavoite on saada selville, miksi myyjä pyrkii ratkaisemaan konfliktit; ymmärtääkö myyjä miten tärkeässä roolissa hän itse on koko yrityksen kannalta ja kuinka paljon onnistunut palveluviestintä vaikuttaa asiakkaalle syntyvään mielikuvaan koko organisaatiosta. Tiedostaako myyjä, että hän voi toiminnallaan vaikuttaa keskeisesti yrityksen myynnin määrään sekä lyhyellä että pitkällä aikatahtimella? Selvittämään pyritään myös, millaisia vaikutuksia konflikteilla myyjien mielestä on ja liittyvätkö vaikutukset siihen, miksi konfliktit ratkaistaan.

## **5.2. Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä lähestyn kvalitatiivisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse ennen kaikkea ihmisten tutkimuksesta ja ihmisestä tiedon keruun välineenä, jolloin tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 154). Lisäksi tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotosta käyttäen, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein tehdään (Hirsjärvi ym. 2006, 155).

Laadullinen tutkimus ei etsi luonnonlakeja tai pyri välttämättä yleistyksiin, koska se ei tutki luontoa vaan yhteiskuntaa, kulttuuria ja ennen kaikkea ihmisten toimintaa. Tutkimukseni perustuu myyjän ja asiakkaan välillä syntyviin konflikteihin ja keskittyy tarkastelemaan ja tulkitsemaan nimenomaan ihmisten toimintaa. Työni tieteenfilosofisen näkemyksen, tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset huomioon ottaen, kvalitatiivinen lähestymistapa on relevantti. En ole kiinnostunut siitä kuinka yleistettävissä myyjien kuvailemat kokemukset konflikteista ovat, vaan siitä, miten juuri nämä myyjät kokevat tilanteen. Tutkimuskysymykseni ovat pääasiassa kuvailevia eikä niissä ole olemassa selviä muuttujia, eli ne johdattavat kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Todettakoon myös, että aikaisempi palveluviestintää sekä interpersonaalaisia konflikteja koskeva tutkimus on ollut pääosin kvantitatiivista, joten toisentyypisen ja monipuolisemman tiedon saamiseksi kvalitatiivinen tutkimus on tarpeellista.

Kvalitatiivisen aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentit (Hirsjärvi ym. 2006, 181). Omassa tutkimuksessani käytän aineistonkeruun menetelmänä haastattelua. Erilaisten haastattelutyyppejen jakoja on useita, kuten on myös haastattelu-

tyyppien nimityksiä. Haastattelutyyppeiden jaossa otetaan yksinkertaisimmillaan huomioon kysymysten muotoilun kiinteyden aste ja toisaalta se, kuinka paljon haastattelija itse jäsentää haastattelutilannetta (Eskola & Suoranta 1998, 87). Eri tutkijat vetävät haastattelutyyppeiden rajat eri kohtiin. Eskola ja Suoranta (1998, 87) jakavat haastattelutyypit neljään: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Hirsjärvi ja kumppanit (2006, 197-199) jakavat haastattelutyypit kolmeen eri luokkaan ja käsittävät puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun samana asiana. Saman jaon tekevät Tuomi & Sarajärvi (2002, 76-77).

Tutkimukseni haastattelut toteutettiin yksilöittäin tehtävinä teemahaastatteluina. Yksilöhaastattelun valitsin, koska ryhmähaastattelussa on todennäköistä, että ryhmän jäsenet kontrolloivat toisiaan, jolloin mahdolliset tutkimuksen kannalta olennaiset seikat eivät tule esiin. Halusin kuulla jokaisen myyjän omia, henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta, ilman sitä riskiä, että toisten myyjien läsnäolo vaikuttaisi heidän mielipiteisiinsä tai siihen, mitä tutkijalle kerrotaan. Teemahaastatteluun päädyin puolestaan sen vuoksi, että strukturoidulla haastattelulla saattaisin rajata kysymykset liian valmiiksi ja tarkoiksi tai kenties jopa johdatteleviksi. Halusin antaa haastateltaville vapauden puhua esimerkiksi viestintätaidoistaan juuri sillä tavalla, kuin he taitonsa määrittelivät ja kokivat. Täysin avointa haastattelua en kuitenkaan halunnut toteuttaa tutkimusresursseista, kuten ajasta, johtuen. Lisäksi aihe olisi voinut olla haastateltaville liian vaikea toteutettavaksi avoimena haastatteluna.

Haastattelurungon (ks. liite 1) teemat laadin neljän tutkimuskysymykseni pohjalta. Haastattelurunko jakaantui kolmeen osaan: taustakysymyksiin, konfliktin syntymistä ja toimintaa konfliktitilanteessa koskevaan teema-alueeseen sekä konfliktitilanteen hallintaa ja ratkaisua koskevaan teema-alueeseen. Aineisto kerättiin haastattelemalla 12 Tampereen Kodin Ykkösen myyjää. Alun perin tarkoitus oli haastatella 15 myyjää, jotta jokainen tavaratalon osasto olisi ollut edustettuna. Totesin kuitenkin melko pian riittäväksi sen, että tavaratalon jokainen lohko on edustettuna tutkimuksessa. Aluksi olin yhteydessä Tampereen Kodin Ykkösen tavaratalojohdajaan, joka oli sovittu yhteyshenkilöksi minun ja yrityksen välille yhteistyösopimuksessamme. Lähetin hänelle sähköpostitse haastattelupyynnön (ks. liite 2), jonka hän välitti tavaratalon osastopäälliköille. Osastopäälliköt puolestaan informoivat asiasta työntekijöitään. Haastattelupyynnössä oli kerrottu muun muassa työni tavoitteista ja siitä, kuinka monta haastateltavaa olisi optimaalisinta saada kustakin tavaratalon lohkoista ja kultakin osastolta. Sähköpostissa pyysin halukkaita tutkimukseen osallistuvia ilmoittamaan asiasta osastopäälliköl-

leen tai ottamaan minuun suoraan yhteyttä. Yhtään suoraa yhteydenottoa ei tullut, mutta neljä myyjää oli ilmoittanut osastopäällikölleen halukkuudestaan osallistua haastatteluun. Loput kahdeksan haastateltavaa sain hankittua käymällä itse paikanpäällä Kodin Ykkösessä ja kysymällä osallistumishalukkuutta myyjiltä kasvotusten. Suurin osa osallistui haastatteluun mielellään.

Kymmenen haastattelua kahdestatoista toteutettiin Kodin Ykkösen omissa tiloissa. Haastateltavien kanssa oli sovittu haastatteluajat useimmiten niin, että he tulivat haastatteluun joko ennen tai jälkeen työvuoronsa. Yksi haastatteluista toteutettiin tutkijan kotona ja yksi haastatteluista tehtiin haastateltavan kotona. Ennen varsinaisia haastatteluja teemahaastattelurungon toimivuutta testattiin yhdellä esihaastattelulla. Jokainen haastattelu nauhoitettiin.

Konflikti on käsitteenä negatiivisesti latautunut, ja arkikielessä se ymmärretään helposti jopa liian negatiivisena ilmiönä. Konfliktin todellisia määritelmiä harvoin tiedetään. Teemahaastattelurungossa käytettiin käsitettä konflikti, mutta tutkija ei varsinaisessa haastattelutilanteessa käyttänyt termiä. Haastateltaville oli kerrottu, että tutkimusaihe käsitteli asiakaspalveluviestinnän konflikteja, mutta haastattelutilanteessa ainoastaan jos haastateltava itse käytti sanaa konflikti, myös tutkija käytti sitä. Haastateltavien kanssa puhuttiin sellaisista käsitteistä kuin tyytymättömyys, ristiriita ja erimielisyys, jotka voivat olla muun muassa eräitä konfliktin ilmenemismuotoja.

Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja sen etuna onkin joustavuus ja vastausten monipuolisen tulkinnan mahdollisuus. Haastattelun etuna on myös se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen eikä mahdollista kato-ongelmaa synny (Hirsjärvi ym. 2006, 193-196). Oman tutkimukseni kannalta on tärkeää, että voin tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä ja näin syventää tietoja, saada tarkempia vastauksia sekä saada olennaisimpia asioita esiin tutkimusongelmani kannalta.

Haastattelun haittapuolena voidaan nähdä sen aikaa vievyys. Haastattelu on suunniteltava huolellisesti ja kouluttautuminen haastattelijan rooliin ja tehtäviin on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2006, 193–196.) Tutkimuksessani haastateltiin kahtatoista myyjää, mikä on kohtuullinen määrä aikaresurssit ja tutkielman laajuuden huomioon ottaen. Näin ollen haastattelujen aikaa vievyys ei muodostunut tutkimuksessani ongelmaksi.

Huomiota täytyy kiinnittää myös siihen, että haastattelussa haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, jolloin tutkimuksen kannalta jotain olennaista saattaa jäädä kertomatta. Haastattelun tilannesidonnaisuutta ei pidä myöskään unohtaa; haastattelutilanteessa saatetaan puhua toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa eli haastattelussa esiin tulleita asioita on varottava yleistämästä liikaa. (Hirsjärvi ym. 2006, 194-196.)

### **5.3. Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja haastateltavat**

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on Kodin Ykkönen, joka on osa Anttila Oy:tä. Kodin Ykkönen toimii seitsemällä paikkakunnalla ja se on Suomen laajin kodin ja sisustamisen erikoistavarataloketju. Ennen tutkimukseni aloittamista solmin yhteistyösopimuksen Tampereella sijaitsevan Kodin Ykkösen kanssa. Ehdotin itse aihetta yritykselle, ja he pitivät sitä hyvänä ja tarpeellisena tutkia.

Tampereen Kodin Ykkönen on aloittanut toimintansa vuonna 2000. Tavaratalossa on töissä noin 80 henkilöä (tilanne helmikuussa 2007). Työntekijöiden määrät vaihtelevat meneillä olevan sesongin mukaan. Tavaratalo on jaettu neljään eri lohkoon sen mukaan mitä tuotteita niissä myydään. Nämä lohkot ovat nimetty seuraavasti: viihde, pieni koti, iso koti sekä kassat ja asiakaspalvelu. Näiden lisäksi on erikseen erotettu varaston, myymälämarkkinoinnin, toimiston, turvallisuuden ja siisteyden piiriin kuuluva toiminta – tosin nämä jäävät tutkimukseni ulkopuolisiksi osa-alueiksi. Tutkimukseni kohdejoukko valittiin siis viihteen, pienen kodin, ison kodin sekä kassojen ja asiakaspalvelun henkilöstöön kuuluvista työntekijöistä. Tämä sen vuoksi, koska tarkoitus oli selvittää nimenomaan niiden myyjien näkemyksiä, joiden työ koostuu pääasiallisesti varsinaisesta myyntityöstä ja asiakaskohtaamisista. Viihteeseen kuulu kolme eri osastoa: top ten, kodinrauta ja -hoito sekä kodinkone/lelu/kirja/paperi -osastot. Pienen kodin piiriin kuuluvat tekstiili-, verho- ja talousosastot ja isoon kotiin lukeutuvat puolestaan huonekalu-, matto- ja valaisin- sekä viherosasto.

Haastateltavia valitsin kaikista tutkimukseni piiriin kuuluvista neljästä tavaratalon lohkoista. Eniten haastateltavia valitsin niistä tavaratalon lohkoista, joissa työskentelee eniten myyjiä. Edustettuina ovat huonekalu-, matto-, valaisin-, top ten-, tekstiili-, talous-, kodinrauta ja -hoito-osasto sekä kassaosasto, johon lukeutuu myös asiakaspalvelupiste. Tärkeintä oli, että tavaratalon jokaisen neljän lohkon myyjien ääni pääsi kuuluviin. On huomionarvoista, että eri

lohkoilla ja eri osastoilla saatetaan ajautua erilaisiin konfliktitilanteisiin ja lisäksi joillakin osastoilla saattaa syntyä konflikteja herkemmin kuin toisilla. Esimerkiksi asiakaspalvelupiste, jonka kautta pääosa jokaisen osaston vaihto-, palautus ja reklamointitapauksista kulkee, voidaan olettaa olevan osasto, jossa syntyy myös ristiriitatilanteita muita osastoja useammin.

Tutkimukseeni kuuluvissa neljässä tavaratalon lohossa työskentelee yhteensä noin 58 työntekijää, joista tutkimukseen osallistui yhteensä 12 myyjää, eli noin 21 %. Haastateltavina oli sekä miehiä että naisia, joista miehiä oli 3 ja naisia 9. Haastateltavien ikää ei kartoitettu.

Haastateltavien työsuhteen kesto Kodin Ykkösessä vaihteli. Kuusi (N=12) haastateltavista oli ollut Kodin Ykkösessä haastatteluhetkellä töissä 1-2 vuotta, kolme oli ollut 3-4 vuotta ja kolme oli työskennellyt yrityksessä noin 6 vuotta. Kaikilla haastateltavilla oli aikaisempaa kokemusta asiakaspalvelutyöstä. Työkokemusvuodet vaihtelivat 1 ja 17 välillä. Kymmenellä (N=12) haastateltavista oli kaupanalaan tai muuten omaan työhönsä Kodin Ykkösessä liittyvää koulutusta.

#### **5.4. Aineiston käsittely ja analyysi**

Laadullisen aineiston analyysin tehtävänä on luoda aineistoon selkeyttä ja tiivistää sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 1998, 138). Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan lopuksi uudestaan, uudelleenlaiseksi loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Fenomenologis-hermeneuttisen tieteenfilosofisen lähtökohtani mukaisesti pyrin tutkimukseni avulla ennen kaikkea ymmärtämään myyjien näkemyksiä ja mielipiteitä.

Tutkimukseni analyysimenetelmä oli aineistolähtöinen. Aineistolähtöinen analyysi antoi parhaan mahdollisuuden tutkia myyjien kokemuksia aidoimmillaan. Analyysini voidaan katsoa pohjautuvan pitkälti aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Pelkistin, ryhmittelin ja teemoitin aineistoani. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa tarkoitus on edetä empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115).

Tutkimusaineisto koostui 12 teemahaastattelusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin voidaan katsoa alkavan jo aineiston keruun vaiheessa. Aineistoon tutustumiseni ja muistiinpanojen tekeminen alkoi siis jo haastattelujen aikana. Aluksi pyrin heti haastattelun jälkeen kuuntelemaan ja litteroimaan tallennetun aineiston. Aikaresursseista johtuen en voinut tätä kuitenkaan jokaisen haastattelun kohdalla toteuttaa, joten noin puolet tallennetuista haastatteluista kuuntelin ja litteroin vasta jonkun ajan kuluttua haastattelujen tekemisestä. Litteroinnissa noudatin sanatarkkuutta eli merkitsin pitkät tauot sekä haastateltavien elehdinnän ja tunneilmaukset, jos se oli ymmärtämisen kannalta merkityksellistä. Litterointivaiheessa pyrin jo tekemään alustavia merkintöjä ja luokittelua aineistoon, osittain tukeutuen teemahaastattelurunkooni.

Varsinaisen aineiston analyysin aloitin lukemalla mahdollisimman tarkasti ja useaan kertaan litteroituja haastatteluja. Litteroitujen haastattelujen sisällöt olin jo litterointivaiheessa jakanut teemahaastattelurungon mukaisesti kolmeen osaan, mikä helpotti varsinaisen teemoittelun tekemistä. Jaoin tekstit tutkimuskysymysten kannalta mielekkäiksi kokonaisuuksista ja pelkistin aineistoani sen mukaan, mitä teemaa mikäkin kohta litteraatiossa vastasi. Tämän jälkeen kokosin kutakin teemaa vastaavat katkelmat ja maininnat teksteistä yhteen. Aineistoa lukiesani ja analysoidessani pyrin etsimään sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Jaoin haastateltavia myös ryhmiin sen perusteella mitä tavaratalon lohkoa ja osastoa he edustivat. Pysin ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan läpi analyysin.

Tulosten raportoinnin yhteyteen olen pyrkinyt löytämään kuvaavat esimerkit käsiteltävästä aiheesta. Jos olen jättänyt haastateltujen puheesta jotain käsitellyn asian kannalta epäolennaisista pois, olen merkinnyt sen kahdella peräkkäisellä viivalla (- -). Lisäksi sulkeiden sisään olen tarvittaessa lisännyt asiaa selventäviä sanoja. Mikäli haastateltava on erityisen paljon korostanut tai painottanut jotain sanaa puhuessaan, olen merkinnyt sen kurssiivilla. Haastateltujen numerot viittaavat tutkimukseen osallistuneihin satunnaisessa järjestyksessä. Kirjainlyhenne (M) viittaa sanaan myyjä.

## 6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella konfliktin syntymistä osana asiakaspalveluviestintää sekä selvittää, millaisin viestinnällisin keinoin myyjä hallitsee konflikteja. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset nojautuen esitettyyn tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Koko tulosten tarkastelun kannalta on huomioitava, että myyjät puhuivat haastatteluissa konfliktista, ristiriitatilanteesta, tyytymättömyydestä ja reklamaatiotilanteista pääosin samaa tarkoittavina asioina. Osa myyjistä käytti käsitettä konflikti vain silloin, jos he puhuivat erityisen vaikeasta asiakaspalvelutilanteesta. Osa ei käyttänyt konflikti -sanaa ollenkaan. Tulosluvun ymmärrettävyyden vuoksi käsitellenkin heti ensimmäisessä luvussa (6.1.) sitä, miten myyjät mielsivät konfliktin käsitteen.

### 6.1. Konfliktin käsite

Aloitan tutkimustulosteni esittelyn luomalla katsauksen siihen, millaiseksi tilanteena myyjät haastattelujen perusteella mielsivät konfliktin. Myyjien puhuessa konfliktiin liittyvistä tapahtumista liittyivät ne lähes poikkeuksetta myös siihen, että asiakas oli tyytymätön. Tyytymättömyyden myyjät kokivat negatiivisena asiana. Haastateltavien mukaan jokainen tyytymättömyystilanne ei kuitenkaan automaattisesti tarkoittanut sitä, että kyseessä olisi konflikti. Se, milloin myyjä tyytymättömyystilanteen koki konfliktiksi, riippui myyjän omasta tulkinnasta. Tulkintaan puolestaan vaikutti pääasiassa se, miten asiakas tyytymättömyytensä oli ilmaissut. Mikäli asiakkaan käyttäytyminen, mukaan lukien verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä, herätti myyjässä voimakkaita negatiivisia tuntemuksia, koki myyjä tilanteen useimmiten konfliktina.

Myyjän oma tulkinnan lisäksi tyytymättömyyden ilmeneminen konfliktina riippui haastateltujen mielestä Kodin Ykkösen omista sisäisistä säännöistä. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että mikäli myyjä halusi palauttaa ostamansa tuotteen, mutta se oli vastoin tavaratalon vaihto- ja palautussääntöjä, saattoi tästä syntyä konflikti myyjän ja asiakkaan välille. Tämän kaltaisessa tilanteessa myyjän ja asiakkaan tavoitteet olivat ristiriidassa, mutta molemmat halusivat toimia, kuten tilanteessa kokivat oikeaksi. Asiakkaalla oli mielestään oikeus palauttaa tuote, mutta myyjällä ei ollut mielestään (sääntöjen vuoksi) velvollisuutta ottaa tuotetta

vastaan. Tulkinta konfliktista tehtiin tässäkin tapauksessa viimekädessä sen perusteella, milaista viestintä tilanteessa oli. Haastatellut painottivat myös asiakaskohtaamisten tilannesidonaisuutta. Sekä myyjien oma että asiakkaan käyttäytyminen, mukaan lukien viestintä, oli aina tilannesidonnaista. Kahta täysin samanlaista asiakasta, myyjää tai asiakaspalvelutiimannetta ei ollut heidän mukaansa olemassa.

Tyytymättömyys näyttäisi haastateltujen mielestä olevan siis sekä konfliktin ilmenemismuoto että sen aiheuttaja. Haastateltavat eivät tyytymättömyydestä kertoessaan tehneet selvää eroa, milloin he olivat kokeneet tyytymättömyyden konfliktin ilmenemismuotona ja milloin sen aiheuttajana. Vaikka kaikki myyjät eivät puheessaan käyttäneet sanaa konflikti, voitiin useimmiten heidän kertomansa perusteella päätellä, että kyseessä oli jonkinasteinen konflikti.

## **6.2. Myyjät kohtaavat tyytymättömiä asiakkaita päivittäin**

Haastatellut myyjät kertoivat kohtaavansa tyytymättömiä asiakkaita työssään usein. Kahdeksan (N=12) myyjää sanoi kohtaavansa tyytymättömyyttä päivittäin tai useamman kerran viikossa. Neljän myyjän mielestä tyytymättömiä asiakkaita oli kuitenkin selvästi harvemmin eli korkeintaan viikoittain. Se, mistä asiakkaat olivat tyytymättömiä, jakaantui kahtia. Asiakkaat olivat myyjien näkemyksen mukaan tyytymättömiä joko tuotteeseen tai palveluun. Toisin sanoen tyytymättömyys oli niin sanotusti sisältöön tai myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutussuhteeseen liittyvää; viestejä, jotka liittyvät tuotteeseen, kutsutaan sisältöviesteiksi ja vastaavasti osapuolten väliseen suhteeseen liittyviä viestejä kutsutaan suhdeviesteiksi (ks. Ford 1998). Kaikki haastatellut mainitsivat asiakkaiden tyytymättömyyden johtuvan jollain tavalla tuotteesta. Asiakas saattoi olla tyytymätön esimerkiksi tuotteen hintaan, laatuun tai saatavuuteen.

”Mun mielestä tyytymättömyys tuolla asiakkaan näkökulmasta on sitä, että asiakas ei ole tyytyväinen joko saamaansa tuotteeseen tai ostamaansa tuotteeseen (- -)” (M4)

”(- -) esimerkiksi tavara on rikki (- -) tai hinta (- -).” (M5)

Tyytymättömyyttä ja konfliktitilanteita saattoi usean myyjän mielestä aiheuttaa reklamaatiotilanteet, eli tässäkin tapauksessa tyytymättömyyden ensisijainen aiheuttaja oli tuote. Yli puolet haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että tyytymättömyys saattoi tuotteen lisäksi johtua



asiakaspalvelusta. Palvelua ei oltu joko saatu ollenkaan tai se ei ollut ollut sellaista kuin asiakas olisi halunnut.

” Ei oo kokenut samaansa palvelua sellaseks kun olis kaivannut (- -) et se voi olla joko pieni väärinkäsitys tai tällöinen keskinäisten kemioiden joku klikki, että asiakas jotenkin kokee sen negatiivisena.” (M4)

Vaikka myyjät toivat esiin, että tyytymättömyyttä synnyttää sekä tuotteet että palvelu, painottivat he kuitenkin puheessaan sitä, että tuotteista johtuvaa tyytymättömyyttä ilmeni enemmän.

Myyjien näkemyksen mukaan ne asiakkaat, jotka olivat heille ilmaisseet tyytymättömyytensä, olivat olleet tyytymättömiä lähes poikkeuksetta jo tavarataloon tullessaan.

”(- -) on ollut erittäin tyytymätön siihen tuotteeseen ja loukkaantunut siitä jo itsessään ja tulee sitten tänne meidän myymälään (- -) ja on mennyt asiakaspalvelupisteeseen ja sit meillä on sattunu oleen joku semmonen ihminen, joka ei tiedä niistä (tuotteista) yhtään mitään, että asiakasta on jouduttu odotuttamaan ja hän on siitäkin närkästynyt (- -). Ja sitten hän on vielä tehnyt niin, että asiakas on ilmeisesti lähtenyt tyytymättömänä jo pois, pois myymälästä eli sitä asiaa ei tavallaan hoidettu loppuun asti siinä. Ja kun hän on sitten taas uudemman kerran tullut tänne niin siinä vaiheessa asiakkaalla oli ihan älyttömän huono ja kiukkunen olo.” (M8)

Vain kahden myyjän mielestä tyytymättömyys oli syntynyt vasta tavaratalossa, asiakaspalvelutilanteessa. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että myyjällä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa tyytymättömyyden syntyyn. Tyytymättömyyden ilmenemiseen liittyi siis selvästi menneisyysorientoituneisuus. Myös monien konfliktien voidaan katsoa olevan menneisyysorientoituneita, joka tarkoittaa, että jokin aikaisemmin tapahtunut on muodostanut konfliktin syyn (ks. Littlejohn & Domenici 2001).

Puolet myyjistä oli sitä mieltä, että tyytymättömyys-, ristiriita- tai konfliktitilanteen voi käytöksellään aiheuttaa sekä asiakas että myyjä. Yksi kolmasosa haastatelluista oli sitä mieltä, että myyjä aiheuttaa konfliktin ja kahden mielestä konfliktin aiheuttaja oli asiakas. Ne, jotka olivat sitä mieltä, että aiheuttaja on joko myyjä tai asiakas, ilmaisivat mielipiteensä hyvin ytimekkäästi.

”Jos asiakas on tyytymätön niin sehän ei lähe mistään muusta kun siitä myyjästä.” (M8)

” (- -) myyjä ei saa koskaan aiheuttaa sitä (ristiriitatilannetta). (- -) se tulee asiakkaan puolelta.” (M6)

Yhteenvedona voidaan todeta, että keskimäärin myyjä kohtasi tyytymättömiä asiakkaita vähintään kerran viikossa. Lisäksi useimmiten asiakas oli tyytymätön jo tavarataloon tullessaan. Puolet tyytymättömyys-, ristiriita- ja konfliktitilanteista saattoi syntyä yhtä hyvin niin asiakkaan kuin myyjänkin aiheuttamana. Toinen puoli tilanteista aiheutui vain joko myyjän itsensä tai asiakkaan vuoksi.

### **6.3. Tyytymättömyyden ilmaisu**

Haastateltujen myyjien mielestä tyytymättömyys ilmeni asiakkaista kokonaisvaltaisesti. Se ilmeni joko verbaalisesta viestinnästä, nonverbaalisesta viestinnästä tai molemmista. Valtaosa myyjistä sanoi, että havaitsi tyytymättömyyden nimenomaan sekä verbaalisesta että nonverbaalisesta viestinnästä. Haastatelluista erottui kuitenkin myös niitä, jotka sanoivat havaitsevana tyytymättömyyden ensisijaisesti tulkitsemalla vain joko asiakkaan puhetta tai vain sanatonta viestintää.

Nonverbaalinen ja verbaalinen viestintä oli monien myyjien mukaan toisistaan erottamattomissa olevia tekijöitä. Ne myyjät, joiden mukaan tyytymättömyys ilmaistiin pääasiassa sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti kertoivat, että koko tulkintaprosessiin vaikutti asiakkaan yleinen olemus ja käytös, mukaan lukien eleet, ilmeet ja puheen sisältö. Samat tekijät vaikuttivat myyjien mielestä myös siihen, syntyikö tyytymättömyydestä konflikti tai koettiinko tilanne konfliktina. Jos asiakkaan käytös esimerkiksi oli ollut hyökkäävää ja asiakas oli korottanut ääntänsä, huutanut myyjälle, puhunut rumilla sanoilla, tuijottanut pistävästi, seissyt kädet ”puuskassa” tai muuten toiminut myyjän mielestä asiattomasti, oli konfliktin syntyminen mahdollista. Osa myyjistä oli sitä mieltä, että oli konfliktissa asiakkaan kanssa jo heti silloin, jos asiakas ilmaisi tyytymättömyytensä hänelle huutamalla.

” (- -) erittäin iso mies tuli erittäin äkäsenä (- -) tuli ja paiskas sen siihen tiskille ja asiakas rupes huutaan kun hinaaja, että (- -) tuli mulle huutamaan. (- -) se oli todella kiukkunen asiakas. (- -) mieleenpainuva konfliktitilanne.” (M9)

Neljä (N=12) myyjää oli sitä mieltä, että havaitsivat tyytymättömyyden ensisijaisesti vain verbaalisesta viestinnästä. Heidän mielestään toki myös asiakkaan olemuksesta tai muusta sellaisesta saattoi nähdä tyytymättömyyden, mutta tämä toimi vasta toissijaisena tulkinnan lähteenä. Näistä neljästä myyjästä yksi oli melko jyrkästi sitä mieltä, että tyytymätön asiakas ei näytä mitenkään erilaiselta verrattuna tyytyväiseen asiakkaaseen. Hän kuvaili tyytymättömän asiakkaan olevan närkästynyt, mutta närkästystä oli hänen mielestään tulkittavissa vain puheesta.

Vastaavasti kaksi myyjää kertoi yksinkertaisesti vain näkevänsä asiakkaasta tyytymättömyyden. Asiakkaan ei siis välttämättä ollut tarvinnut ilmaista tyytymättömyyttään sanoin, vaan sanaton viestintä paljasti tyytymättömyyden. Tyytymätön asiakas saattoi esimerkiksi näyttää vihaiselta tai vakavalta. Vaikka näiden kahden myyjän mielestä sanaton ilmaisu riitti kertomaan asiakkaan tyytymättömyydestä, he totesivat lisäksi että, asiakkaan sanallinen viestintä useimmiten täydensi ja vahvisti heidän tulkintansa oikeaksi.

Myyjien puheesta kävi ilmi, että nonverbaalisella viestinnällä oli useita funktioita asiakaspalvelutilanteen tyytymättömyyteen liittyen. Ensinnäkin sanattomalla viestinnällä asiakkaat ilmaisivat tyytymättömyyttään. Lisäksi nonverbaalisen viestinnän avulla ja erityisesti sitä tulkitsemalla myyjä pystyi ennakoimaan asiakkaan tyytymättömyyttä ja näin ollen se toimi keinona, joka auttoi myyjää valitsemaan oikean tavan toimia tilanteessa. Nonverbaalista viestintää tulkitsemalla myyjät saattoivat myös pystyä ehkäisemään mahdollisen konfliktin syntymisen asiakaspalvelutilanteessa. Myyjät havainnoivat ja tulkitsivat esimerkiksi asiakkaan kävelytyyliä, kasvojen ilmeitä, asian esittämistapaa, eleitä, äänensävyjä ja äänenpainoja. Usein asiakkaan pienetkin eleet tai epävarma tai vaivaantunut olemus kertoi myyjien mielestä jonkin asteisesta tyytymättömyydestä. Useat myyjät toivat myös esiin sen, että oman työkokemuksen myötä heille oli syntynyt taito havaita ja ikään kuin vaistota asiakkaan tyytymättömyys.

Kaiken kaikkiaan tyytymättömyyden pystyi myyjien mielestä havaitsemaan kaikesta viestinnästä, niin sanallisesta kuin sanattomastakin. Tyytymättömyyden havaitsemiseen liittyi myyjän oma taito ja kyky tulkita asiakkaan viestintää.

## 6.4. Nonverbaalinen viestintä korostuu konfliktitilanteissa

Myyjien kertoessa ja kuvaillessa, millaista viestintä heidän arvionsa mukaan on konfliktitilanteissa, korostui selvästi viestinnän nonverbaalinen puoli. He kertoivat esimerkiksi kasvojen ilmeistä ja katsekontaktista sekä äänen ominaisuuksista, kuten äänensävyistä ja äänenvoimakkuudesta. Myyjät toivat kuitenkin esiin, että myös puhe on olennainen osa koko palvelutapahotumaa, etenkin juuri tyytymättömyys- ja konfliktitilanteissa. Puheen sisältö sinällään oli tyytymättömyystilanteissa melko samanlainen. Jonkin verran vaihtelua siihen toi se, johtuiko tyytymättömyys ensisijaisesti tuotteesta vai palvelusta. Pääsääntöisesti asiakkaat kertoivat suoraan, mikä on mahdollisesti vialla, eli miksi he olivat tyytymättömiä. Melko usein asiakkailla oli myös tapana vedota kuluttajansuojalakiin ollessaan tyytymättömiä. Tilanteen etenemisen kannalta puheen sisältöä ratkaisevammassa asemassa näytti kuitenkin myyjien mielestä olevan se, *miten* asiat esitettiin.

Myyjät arvioivat sekä omaa että asiakkaan toimintaa ja etenkin viestintää konfliktitilanteissa. Myyjät pohtivat, muuttuiko oma viestintä konfliktitilanteissa verrattuna normaaliin tilanteeseen asiakkaan kanssa. Vain yksi kahdestatoista haastatellusta oli sitä mieltä, että ristiriitailanne ei muuttanut omaa käyttäytymistä. Loput yksitoista sanoivat, että käytös ja viestintä muuttuivat jollakin tavalla. Suurin osa myyjistä toi esille lisäksi, että asiakkaat käytös oli myös luonnollisesti erilaista konfliktitilanteissa kuin normaalitilanteissa. Käyttäytymisen muutosta oli myyjien mukaan havaittavissa kuuntelemisessa, ilmeissä ja äänen ominaisuuksissa. Ilmeisiin ja äänen ominaisuuksiin lukeutuu mukaan katsekontakti, hymyily, eleet, liikkeet, asennot, äänenpainotukset, äänenvoimakkuus, tauotus ja tempo.

Seuraavassa kaksi esimerkkiä, joissa myyjät kuvailevat omaa viestintäänsä, kun olivat kohdanneet tyytymättömän asiakkaan. Esimerkit havainnollistavat hyvin sitä, miten myyjät erittelivät nonverbaalista viestintäänsä tyytymättömyystilanteissa.

” Se riippuu vähän tilanteesta. Et kyllä mä myönnän että varmaan joskus hymyilen ihan aidosti, varmaan joskus hymyilen vähän ivallisesti, (- -) ja joskus en hymyile. (- -) katon silmiin, konfliktitilanteessa katon asiakasta enemmän. Että se voi olla et sellaisessa normaalitilanteessa sitä ei, oisko se sitten kokemusta tai sellasta, mutta ehkä sitä ei keskityt enää 100 prosenttisesti asiakkaaseen tälläisessä ruutiinitilanteessa. Kun että sitten kun siihen tulee joku tällainen tyytymättömän asiakas, vihanen asiakas, niin ehkä sitä sitten keskittyy siihen asiakkaaseen enemmän ja pyrkii ottamaan sen katsekontaktin. (- -) Mun mielestä asiakkaat pakoilee sitä katsetta siinä vaiheessa ja liikehdintä voi mennä levottomaksi (- -) kyllä jotkut asiakkaat on hyvinkin määrätietoisia ja päättäväisiä (- -) vähän niinku jopa päällekkäyviä, et siinä ne kyllä mun mielestä sit kattoo

ihan suoraan silmiin. (- -) ristiriitatilanteissa äänenpaino saattaa vähän kohota. Ei nyt niin että alkaisin huutamaan, mutta ehkä se tulee vähän sillai painokkaammin. (- -) jos asiakas on ihan hirveen vihanen, (- -) niin mä voin kuvitella että jos myyjä alkaa siinä lässyttään, niin ehkä se sit taas voi niinku provosoida sitä tilannetta, kyllä mä ehkä kokisin, että ainakin itelle sopii paremmin, että asiat sitten puhuu sillä tavalla jämptisti.” (M4)

”Ristiriitatilanteessa yritän pysyä rauhallisena ja *kuunnella*, mutta niin, jos joku on hirveen topakka asiakas, niin kyllä sitä varmaan yrittää itekin napakasti vastata. Mut kyl se niinku et yritää pitää itsensä rauhallisena, se on nyt sitten ihan tyhmää, jos mä alan huutaan niille. (- -) mutta kyllä se tilanteen mukaan menee, ehkä se voi olla hieman kiivaampaa se puhe, mutta. (- -) niin ristiriitatilanteessa (- -) kyl siinä on mun mielestä parempi siinä tilanteessa kattoo asiakasta silmiin, et se luottaa sun puheisiin ja (- -) mut asiakkaita on vähän erilaisia, et jotkut ei niinku kato silmiin ollenkaan, et huomaa et ne kääntää päätä pois päin. (- -) ei sitä ristiriitatilanteessa varmaan ihan hirveen lähelle mee, varmaan niinku perääntyy vaistomaisesti.” (M5)

Kuuntelemisen tärkeys korostui myyjien mukaan konfliktitilanteessa. Asiakasta oli kuunneltava tarkasti ja myös osoitettava asiakkaalle, että kuunteli; asiakasta piti katsoa ja esimerkiksi nyökkäillä päällä samalla. Kuunteluun liittyi siis kiinteänä ja tärkeänä osana katsekontaktin ylläpito asiakkaaseen. Katsekontaktin asiakkaaseen piti myyjien mielestä säilyä sekä normaalissa että ristiriitaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Ristiriitatilanteessa katsekontaktilla oli myyjien mukaan jopa suurempi merkitys kuin normaalitilanteessa. Katsekontaktin avulla myyjä pyrki osoittamaan, että kuunteli asiakasta ja että oli tilanteessa läsnä. Lisäksi katsomalla asiakasta silmiin, pyrittiin luomaan luottamusta myyjän ja asiakkaan välille. Yli puolet myyjistä sanoi, että asiakkaat tuntuvat välttelevän tai pakoilevan katsekontaktia konfliktitilanteessa. Toisaalta kaksi myyjää toi esiin näkemyksen, että asiakkaat nimenomaan reklamatiotilanteessa katsoisivat myyjää intensiivisemmin. Katseen välttely tai intensiivisyys ei kuitenkaan välttämättä liity ainoastaan itse tilanteen luonteeseen, vaan saattaa yhtä hyvin liittyä asiakkaan omaan viestintätyyliin.

Jokainen myyjä puhui hymyilystä. Hymyily nähtiin hyvin tärkeänä osana niin sanottua normaalia asiakaspalvelutilannetta, mutta silloin jos kysymys oli tyytymättömyys- ja konfliktitilanteesta myyjän hymyileminen nähtiin pääasiassa negatiivisena asiana. Heidän mielestään hymyily konfliktitilanteessa saattoi vain pahentaa asiaa ja vaikuttaa asiakkaan mielestä huonolta, ivalliselta tai ylimieliseltä palvelulta. Yksi myyjä oli kuitenkin sitä mieltä, että kannattaa hymyillä aina, myös tyytymättömyys- ja konfliktitilanteissa. Kaksi myyjää puolestaan totesi, että saattoivat hymyillä tilanteen alussa, mutta olivat tilanteen edetessä vakavoituneet. Suurin osa haastatelluista totesi, että harvoin myöskään asiakkaat hymyilevät kun ovat tyytymättömiä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että muutama myyjä kiinnitti huomiota siihen, että hymyilemistä voi olla monenlaista. Jotkut asiakkaat olivat hymyilleet heille ivallisesti tai hermostuneesti tai vastaavasti puhtaasti kohteliaisuusyistä, vaikka olivatkin selvästi tyyty-

mättömiä ja saattoivat jopa puhua korotetulla äänellä myyjälle. Lisäksi yksi myyjistä totesi, että ei välttämättä hymyillyt asiakkaalle aina positiivisesti ja aidosti vaan mukana saattoi olla myös ivaa.

Myös eleet, liikkeet ja asennot olivat sekä myyjällä itsellään että asiakkaalla erilaisia tyytymättömyystilanteessa. Vain yksi myyjä oli sitä mieltä, että hänen elekielensä ei ollut muuttunut mitenkään, kun oli kohdannut tyytymättömän asiakkaan. Myyjät eivät kuitenkaan osanneet kertoa juurikaan, *mitä* erilaisia eleitä tai liikkeitä konfliktitilanteessa esiintyi. Sen sijaan he osasivat kertoa, *millaisia* eleet ja liikkeet olivat, ja luonnehtivat niitä muutamalla adjektiivilla. Usean haastatellun mielestä tyytymättömyys- ja konfliktitilanteessa käyttäytyminen, mukaan lukien eleet ja liikkeet, muuttui puolin ja toisin jäykemmäksi, virallisemmaksi ja asiallisemmaksi, normaaliin asiakaspalvelutilanteeseen verrattuna. Kaksi myyjää totesi, että he olivat konfliktitilanteessa fyysisesti hieman lähempänä asiakasta. Tämän tarkoitus oli yrittää herättää mahdollisimman vähän huomiota ja ikään kuin sulkea tilanne muilta asiakkailta. Vastavasti toiset kaksi myyjää mainitsivat, että ovat pikemminkin hieman kauempana asiakkaasta konfliktitilanteessa. He perustelivat tätä sillä, että ihminen heidän mielestään luonnostaan ja vaistomaisesti perääntyi tai otti etäisyyttä toiseen vaikeassa tai epämiellyttävässä tilanteessa. Eräs myyjä mainitsi esimerkkinä, että hänen niin sanottu käsillä puhumisensa väheni konfliktitilanteessa ja liikehdintä hidastui. Toinen myyjä toi esiin, vastakkaisen näkökulman, sillä hänen mielestään oma liikehdintä saattoi nopeutua. Suurin osa myyjistä mainitsi, että asiakkaan liikehdintä ja elehdintä muuttui levottomammaksi tai hermostuneemmaksi konfliktitilanteessa. Lisäksi asiakkaan asento saattoi olla sulkeutuneempi tai vastaavasti puolustavampi kuin normaalissa asiakaspalvelutilanteessa.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta jokainen kiinnitti huomiota äänen ominaisuuksiin ja niiden muuttumiseen konfliktitilanteessa. Myyjien omat äänen ominaisuudet vaihtelivat täysin sen mukaan, miten asiakas heille puhui. Asiakkaan puheeseen pyrittiin osittain mukautumaan, mutta osittain sitä yritettiin kontrolloida omalla äänenkäytöllä. Pääsääntöisesti kukaan myyjistä ei ollut alkanut koskaan huutamaan asiakkaalle takaisin, vaikka asiakas olisikin huutanut myyjälle. Haastatteluissa korostui se, että Kodin Ykkösessä myyjät kohtasivat hyvin harvoin huutavia asiakkaita, verrattuna esimerkiksi aikaisempiin työpaikkoihinsa. Myyjät kuitenkin totesivat, että äänenvoimakkuus ja tempo saattoivat asiakkailla tyytymättömyystilanteessa nousta, vaikka kysymys ei ollutkaan varsinaisesta huutamisesta. Noin puolet myyjistä oli sitä mieltä, että myyjän ei pitänyt missään tapauksessa puhua liian ”lepsusti” asiakkaalle, jos asia-

kas oli korottanut ääntänsä myyjälle. Tällöin myyjän oli puhuttava ”jämpästä” ja ”topakasti”. Hillitty äänenvoimakkuuden korottaminenkin saattoi tulla kysymykseen, jos tilanne sitä vaati. Myös puhenopeus saattoi joillakuilla myyjistä kertomansa mukaan kiihtyä. Toinen puoli myyjistä totesi, että yleensä oma äänenvoimakkuus konfliktitilanteissa laski tai pysyi samana, puhenopeus hidastui ja painotukset lisääntyivät. Nämä myyjät myös pyrkivät artikuloimaan selvästi. Puhuessaan hitaampaa ja rauhallisemmin myyjät yrittivät omien sanojensa mukaan vaikuttaa myös asiakkaan äänenvoimakkuuteen ja puheeseen. Nämä myyjät siis pyrkivätkin asiakkaaseen mukautumisen sijaan viestimään päinvastaisella tavalla kuin asiakas ja tällä tavalla saamaan asiakasta mukautumaan myyjän omaan viestintään.

Vaikka myyjien hymyssä, katseessa, eleissä, liikkeissä ja asennoissa sekä äänen ominaisuuksissa oli tilanne- ja tapauskohtaisia eroja ja muutoksia, oli myyjien mielestä kaikkein tärkeintä pyrkiä rauhallisuuteen – vaikka siinä ei aina onnistuisikaan. Lähtökohtaisesti myyjän tehtävä oli rauhoittaa tilanne ja vaikuttaa mahdollisimman empaattiselta, luotettavalta ja rehelliseltä.

## **6.5. Myyjät hallitsevat konfliktitilanteita onnistuneesti**

Myyjien näkemyksen mukaan he itse olivat ensisijaisia henkilöitä, jotka ratkaisivat syntyneet tyytymättömyys- ja konfliktitilanteet. Kliseinen lausahdus ”asiakas on aina oikeassa” oli lähes kaikilla myyjillä painunut syvään omaan ajattelumaailmaan. Asiakkaan ei katsottu olevan vastuussa konfliktin hallinnasta. Myyjän kyky hallita ja ratkaista konfliktitilanteita perustui heidän näkemyksensä mukaan pitkälti omaan ammattitaitoon ja kokemukseen. Kaikilla haastateltavista ei ollut kuitenkaan yhtä paljon työkokemusta.

Myyjät kertoivat keinoista ja tavoista ratkaista konfliktitilanteet sekä lisäksi he toivat esiin oman mielipiteensä siitä, oliko heillä tarpeeksi keinoja ja taitoja selviytyä kyseisistä tilanteista ja kuinka helppoa tai vaikeaa se heille on. Lisäksi myyjät pohtivat oliko asiakaspalvelukoulutuksessa kiinnitetty huomiota konfliktin ratkaisemiseen ja millaiset heidän viestintätaitonsa ovat.

Myyjien kertoman perusteella voidaan havaita, että heidän konfliktin ratkaisunsa noudatteli seuraavanlaista kaavaa: 1. syiden etsintä, 2. ratkaisuvaihtoehtojen etsintä ja esittely 3. ratkaisun tekeminen. Kun asiakas oli ilmaissut tyytymättömyytensä tai kun selvästi oli ajauduttu

konfliktitilanteeseen, pyrkivät myyjät ensimmäisenä selvittämään, mitä oli tapahtunut. He pyrkivät kuuntelemaan asiakasta aktiivisesti ja esittämään täydentäviä lisäkysymyksiä. Kuulemansa perusteella myyjät esittelivät asiakkaille mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, riippuen hieman siitä, oliko tyytymättömyyden syynä ollut palvelu vai tuote. Lopuksi pyrittiin toteuttamaan asiakasta eniten miellyttävä ratkaisu. Jos kysymyksessä oli tyytymättömyys tuotteeseen ja asiakas tuli siitä reklamoimaan, oli yleisin toimintavaihtoehto joko tuotteen korjaus, palautus tai vaihto. Mikäli tyytymättömyyden syy oli palvelussa, oli yleensä paras ratkaisu vain kuunnella asiakkaan mielipaha ja pahoitella tapahtunutta. Pahoittelu ja anteeksipyyntö olivat myyjien mielestä lähes aina toimivia keinoja vähentää asiakkaan tyytymättömyyttä ja saada tilanne ratkaistua, oli kysymyksessä sitten tyytymättömyys tuotteeseen tai palveluun. Useat myyjät myös totesivat, että joutuivat paljon joustamaan ja tekemään myönnytyksiä vasten talon sisällä sovittuja toimintasääntöjä. Tällaisia tilanteita syntyi esimerkiksi tuotteiden vaihdon tai palautuksen yhteydessä. Osaa myyjistä tämä hieman suututti ja he olivat sitä mieltä, että asialle pitäisi tehdä jotain. Kolme myyjää kertoi, että olivat esimerkiksi joutuneet tilanteeseen, jossa joku toinen myyjä oli myöntynyt tuotteen palautukseen tai vaihtoon, vaikka he itse olivat sääntöjä noudattaen todenneet asiakkaalle hetkeä aikaisemmin, että vaihto tai palautus ei onnistu. Heidän mielestään tämän kaltaisia tilanteita ei pitäisi päästä syntymään koskaan.

Haastatelluista suurin osa koki, että heillä oli keinoja ja taitoja hallita ja ratkaista konfliktitilanteita ja että yleensä se oli helppoa tai melko helppoa. Viisi (N=12) myyjää oli sitä mieltä, että heillä oli tarvittavat taidot ratkaista konfliktitilanteita ja että se oli heille helppoa. Neljä myyjää kertoi, että heillä oli taitoja ja keinoja, mutta tilanteiden ratkaisu ei silti ihan aina ollut helppoa. Kaksi myyjää vastaavasti totesi, että heillä ei aina välttämättä ole tarvittavia taitoja tai keinoja tilanteen ratkaisemiseksi ja että joskus tilanteet ovat heille helppoja, joskus vaikeita. Vain yksi myyjä sanoi, että tyytymättömyystilanteista ja niin sanotuista vaikeista asiakkaista on hänen mielestään vaikeata selvittää, vaikka hän kokikin, että periaatteessa taitoja ja keinoja kyllä löytyi.

Myyjät kertoivat, että hyvät asiakaspalvelutaidot olivat olennainen osa työssä onnistumista. Hyvien asiakaspalvelutaitojen avulla myös tyytymätön asiakas oli helpompi kohdata. Kaikki myyjät olivat saaneet jonkinlaista asiakaspalvelukoulutusta Kodin Ykkösen tarjoamana, mutta suurin osa oli sitä mieltä, että koulutuksissa ei ollut lähes ollenkaan kiinnitetty huomiota risti-



riitatilanteiden ratkaisuun asiakaspalvelutilanteessa. Moni toivoi, että ristiriitatilanteiden hoitoa käsiteltäisiin enemmän.

” Ristiriitatilanteista ei kyllä puhuta. Toivois, että niitä käsiteltäis enemmän.” (M10)

” Mä en muista, että olis yhdessäkään koulutuksessa semmosta käyty. Ei olis pahitteeks käydä läpi hankalia asiakastapahtumia ja miten siinä tilanteessa kuuluis, vois, ois hyvä käyttäytyä ja toimia.” (M12)

Kaksi myyjää oli kuitenkin vastakkaista mieltä muiden myyjien kanssa. Heidän mielestään koulutuksessa oli kiinnitetty huomiota ristiriitatilanteisiin, joskin heidän mielestään niihin voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota.

” (- -) kyllä koulutuksessa kiinnitetään huomiota ristiriitatilanteisiin, on siellä esimerkkejä aika paljonkin ristiriitatilanteiden ja miten ne on niinku hoidettu ja miten niitä kannattais hoitaa.” (M11)

Nämä kaksi myyjää olivat olleet Kodin Ykkösessä töissä siitä asti, kun liikkeen toiminta Tampereella vuonna 2000 oli alkanut. He olivat todennäköisesti ehtineet vuosien varrella otamaan osaa useaan koulutukseen, ja saattaneet osallistua koulutustilaisuuksiin, mihin moni vähemmän aikaa tavaratalossa työskennellyt kollegansa ei ollut osallistunut.

Suurin osa myyjistä mielsi viestintätaitojen olevan tärkeitä, vaikka he eivät niitä aktiivisesti omassa työssään ajatelleetkaan. Myyjän tarvitsema ja hallitsemat viestinnälliset tiedot ja taidot eivät siis aina olleet kovinkaan tietoisia, eikä niistä heidän mielestään oltu työpaikalla juuri puhuttu. Omia viestintätaitoja oli myyjien mielestä vaikea eritellä ja arvioida. Myyjät eivät tarkalleen osanneet kertoa, mitkä kaikki taidot voitaisiin laskea viestintätaitoiksi. Selvää heille kuitenkin oli, että viestintätaitoihin liittyi niin verbaalinen kuin nonverbaalinenkin ulottuvuus. Valtaosa myyjistä tunsi omien viestintätaitojen olevan vähintäänkin kohtuulliset tai hyvät. Usea myyjä koki olevansa hyvä puhumaan ja osoittamaan esimerkiksi empatiaa asiakkaille. Myös kuuntelemisessa ja katsekontaktin ylläpidossa moni koki olevansa hyvä. Jokainen kahdestatoista haastatellusta toi esille, että haluaisi tai olisi valmis kehittämään viestintätaitojaan, etenkin jos työnantaja sen mahdollistaisi. Myyjät arvelivat, että viestintätaitojen kehittämisestä olisi hyötyä paitsi henkilökohtaisella tasolla heille itselleen, myös yleisellä tasolla työnantajalle. Näin ollen henkilökunta olisi entistä paremmin koulutettua ja tätä kautta hoitaisivat työnsä vieläkin onnistuneemmin ja ammattitaitoisemmin.

Kolme myyjää nosti esille, että heidän mielestään oli hyvin tärkeää konfliktin hallinnan ja ratkaisun kannalta se, miltä myyjä itse asiakkaan silmissä näytti ja millaista viestiä välitti asiakkaalle nonverbaalisella viestinnällään. Tärkeänä pidettiin muun muassa sitä, että asiakkaan silmissä myyjä näytti olevan hyvällä tuulella. Kaksi myyjää koki tärkeänä myös sen, että asiakas ymmärsi myös itse, mitä oli tapahtunut, miksi oli tapahtunut ja miksi tilanteessa toimittiin niin kuin toimittiin. Nämä kaksi myyjää olivat myös sitä mieltä, että kaikille asiakkaille oli ehdottomasti oltavat samat säännöt ja niiden tuli mieluusti olla vielä kirjallisena saatavilla. Asiakkaita oli siis kohdeltava tasapuolisesti ja samalla tavalla samanlaisissa tilanteissa.

Myyjillä oli melko tehokas ja järjestelmällinen tapa ratkaista konflikteja. Toimintapa vaihteli hieman sen mukaan, mistä tyytymättömyyden katsottiin johtuvan. Keskimäärin myyjät kokivat, että heidän oli helppo tai melko helppo hallita ja ratkaista palvelutilanteessa konflikteja. Suurin osa myyjistä kertoi, että Kodin Ykkösen tarjoamassa asiakaspalvelukoulutuksessa ei oltu kuitenkaan kiinnitetty huomiota ristiriitatilanteiden tai konfliktien ratkaisuun. Vaikka myyjät kokivat pääsääntöisesti osaavansa hoitaa konfliktitilanteet, lähes kaikki heistä oli sitä mieltä, että aiheen käsittelystä koulutuksessa voisi olla hyötyä. Toinen seikka, mihin ei myyjien kertoman mukaan oltu koulutuksessa kiinnitetty huomiota, oli myyjän viestintätaidot. Viestintätaitojen voidaan katsoa olevan olennainen osa asiakaspalvelutaitoja ja erityisesti myös konfliktin hallinta- ja ratkaisutaitoja. Vaikka myyjät kokivatkin viestintätaitojensa olevan vähintään kohtuulliset, oli heillä haluja kehittää niitä lisää.

Vaikka suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että konfliktitilanteiden hallinta ja ratkaisu sujui kaiken kaikkiaan melko hyvin, oli joukossa niitäkin, joille se ei aina ollut yhtä helppoa. Heistä kaikilla ei ollut mielestään aina riittävästi taitoja selviytyä ristiriidaksi tai konfliktiksi kokemistaan tilanteista ja saada vuorovaikutustilanteesta onnistunutta.

## **6.6. Asiakkaan ja myyjän tyytyväisyys tärkeimmät syyt ratkaista konflikti**

Myyjät pitivät erittäin tärkeänä, että syntyneet ristiriitatilanteet asiakkaan ja myyjän välillä saatiin ratkaistua. Kaikille myyjille oli merkityksellistä, että asiakas lähti tavaratalosta tyytyväisenä.

”(- -) työn tavoite on, että asiakas lähtee sieltä tyytyväisenä ja siihen kuuluu ne ristiriitatilanteiden ratkaisut tai ainakin pyrkimys semmoseen.” (M4)

Mielipiteet siitä, miksi myyjät pyrkivät ratkaisemaan konfliktit jakaantuivat kutakuinkin kahdella tavalla. Yhtäältä oltiin sitä mieltä, että ristiriitatilanteiden ratkaisu kuului, osittain pakolliseksi, osaksi myyjän työtä ja myyjän piti pyrkiä siihen, ettei asiakkaalle jäisi huono mieli. Asiakkaan tyytyväisyys koettiin siis tärkeänä motiivina ratkaista ristiriitatilanne. Toisaalta ristiriitatilanteet pyrittiin ratkaisemaan myös sen vuoksi, että itsellekin tulisi hyvä mieli ja ettei saisi huonoa palautetta asiakkaalta eikä esimerkiksi omalta esimieheltään. Kaksi tärkeintä syytä ratkaista ristiriita asiakaspalvelutilanteessa oli näin ollen sekä asiakkaan että myyjän tyytyväisyys.

Myyjät painottivat, että heidän mielestään oli tärkeää muistaa, että tyytyväinen asiakas tuli asioimaan tavarataloon uudelleenkin ja saattoi myös suositella lähipiirilleen samaa asiointipaikkaa. Tämä tapahtui myyjien mielestä riippumatta siitä, oliko asiakkaan ja myyjän välillä ollut ristiriitatilannetta vai ei. Tärkeintä oli, että asiakas lähti tyytyväisenä tavaratalosta. Vastaavasti tyytymättömänä tavaratalosta poistunut asiakas ei välttämättä asioinut samassa tavaratalossa uudelleen. Tyytymätön asiakas kertoi lisäksi ystävilleenkin, että kyseiseen tavarataloon ei kannattanut mennä. Yksi myyjä toi lisäksi esiin näkemyksen, että asiakas oli hänen mielestään tavallaan se, joka maksoi myyjän palkan ostamalla tavaratalosta tuotteita. Mikäli asiakas oli tyytyväinen, asioi hän suurella todennäköisyydellä tavaratalossa uudelleenkin ja turvasi tällä tavalla myyjän palkan saannin. Myyjän mielestä tärkein motiivi ratkaista ristiriitatilanteet ja saada asiakkaat tyytyväisiksi oli siis raha. Tämän näkemyksen voidaan katsoa kuuluvan samaan kategoriaan niiden mielipiteiden kanssa, jotka ajattelivat ristiriitatilanteiden ratkaisun kuuluvan myyjän työhön. Laajemmassa mittakaavassa myyjän mielipiteen takana saattoi olla ajatus siitä, että liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta, oli tärkeää, että asiakasvirta oli jatkuva ja säännöllinen.

Kaksi kolmasosaa (N=12) haastatelluista koki, että heillä itsellään oli perusluonteenpiirteessä sellainen ominaisuus, etteivät he halunneet minkään asian jäävän keskeneräiseksi tai ratkaisematta. Näin ollen heidän mielestään oli loogista, että myös asiakkaan kanssa käyttäytyi niin, että halusi selvittää ristiriitatilanteen niin hyvin kuin osasi.

## 6.7. Konfliktien vaikutukset pääosin positiivisia

Jokainen myyjä oli sitä mieltä, että ristiriidoilla asiakaspalvelutilanteessa oli sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Selvä enemmistö myyjistä oli kuitenkin sitä mieltä, että vaikutukset olivat loppujen lopuksi enemmän positiivisia kuin negatiivisia. Vaikutukset riippuivat myyjien mielestä hyvin pitkälti myyjän omasta toiminnasta. Parhaimmillaan hyvin hoidettu ristiriitatilanne voi myyjän näkemyksen mukaan muuttaa asiakkaan kanta-asiakkaaksi.

”Ristiriitatilanne on potentiaalinen hyvän asiakaspalvelutilanteen tapa, (- -) jos on yksittäinen asiakas, yksittäisellä ostoksella, niin hyvin helposti saadaan kanta-asiakkaaks kääntymään tämän positiivisen reklamaatiotilanteen kautta vaikka. Et tota, ne on erittäin hyviä asiakaspalvelutilanteita, jos ne pystyy viemään hyvin loppuun.” (M9)

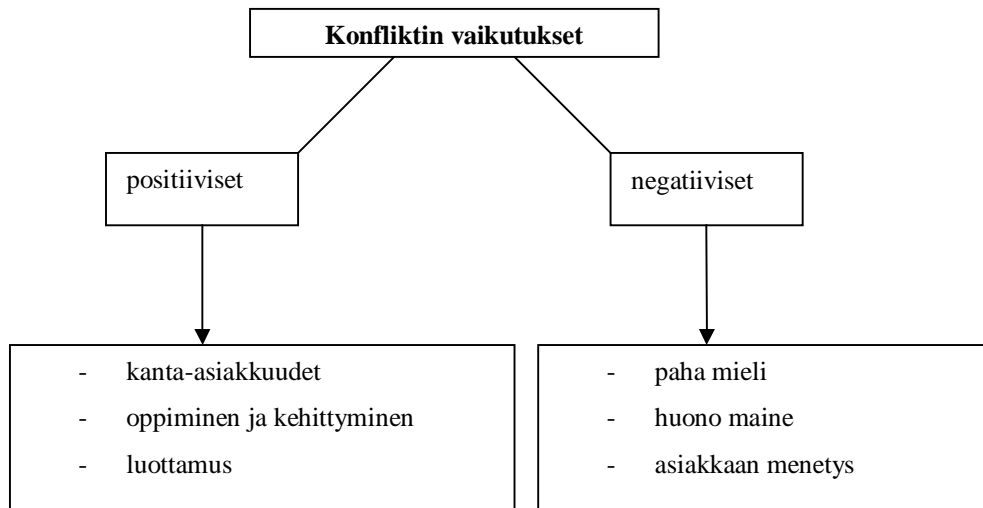
Kanta-asiakkuuksien mahdollisen syntymisen lisäksi ristiriitatilanteiden positiivisina vaikutuksina nähtiin oppiminen ja luottamuksen lisääntyminen. Kun ristiriitatilanne oli saatu hoidettua ja asiakas oli tyytyväinen, saattoi se myyjien mielestä johtaa siihen, että asiakkaan luottamus yritystä tai myyjää kohtaan kasvoi. Myyjät kertoivat lisäksi, että tunsivat itse oppivansa ristiriitailanteista ja uskoivat osaavansa hoitaa vastaavanlaisen tilanteen tulevaisuudessa entistä paremmin. Myyjät toivoivat myös, että asiakaskin voisi oppia ristiriitailanteista. Yksi myyjä toi esiin näkemyksen, että myyjän tehtävä olisi asiakkaalle opettaa kaupankäynnin pelisääntöjä, kuten mitä kuluttajansuojalaki todellisuudessa pitää sisällään. Oppimista saattoi myyjien mielestä tapahtua myös yleisemmällä tasolla. Mikäli ristiriitatilanne toi esiin puutteita tavaratalon toiminnasta, voitiin sitä oppia kehittämään. Vastaavasti opittiin paremmin arvioimaan, pitääkö tuotevalikoimaa esimerkiksi muuttaa, tai joitain tuotteita tai palveluja lisätä tai poistaa valikoimasta. Luottamusta saattoi myyjien mielestä kasvattaa se, että asiakas koki, että myyjä osasi ratkaista asiakkaan ongelmat. Luottamus saattoi ilmetä hetkellisenä ja tilannekohtaisena vain myyjän ja asiakkaan välillä tai luottamus saattoi kasvaa pidemmällä aikavälillä, koskien koko yrityksen toimintaa. Tällöin se oli nähtävissä asiakkaan useina asiointikertoina tavaratalossa.

Myyjien näkemysten mukaan lähes aina ristiriitatilanne saatiin tavalla tai toisella hoidettua ja pääsääntöisesti asiakas lähti tavaratalosta tyytyväisenä. Myyjät kuitenkin kertoivat myös muutamia esimerkkitalanteita, kun asiakas oli lähtenyt tavaratalosta tyytymättömänä. Nämä tilanteet liittyvät usein siihen, että asiakas ei ole voinut palauttaa tai vaihtaa haluamaansa tuotetta, koska kyseinen tuote ei ole vastannut Kodin Ykkösen vaihto- ja palautuskriteereitä. Tyyty-

mättömänä tavaratalosta poistuminen saattoi myös myyjien mukaan johtua siitä, että asiakas ei ollut pitänyt myyjän palvelutavasta ja oli saattanut alkaa jopa haukkumaan myyjän henkilökohtaisia, persoonaan liittyviä ominaisuuksia ja lopulta lähtenyt kiivastuneena tai vihaisena paikalta pois. Joskus syy saattoi myyjien mielestä liittyä siihen, että asiakkaalla oli vain huono päivä ja he purkivat sen myyjään, aiheuttaen käytöksellään ristiriitatilanteen.

Vaikka kaikkien myyjien mielipiteet olivat yhteneväiset siitä, että ristiriitatilanteilla oli paljon positiivisia vaikutuksia, toi neljä myyjää esiin myös ristiriitatilanteiden negatiiviset vaikutukset. Negatiivisina vaikutuksina nähtiin esimerkiksi se, että myyjän oma päivä saattoi mennä pilalle ja myyjälle tuli paha mieli konfliktin seurauksena. Sama päti myyjien mielestä asiakaisiin, sillä asiakkaalle saattoi yhtä hyvin konfliktin vuoksi tulla paha mieli; mikäli asiakkaalla ei ollut paha mieli tai jopa kiukkuinen olo jo tavarataloon tullessaan. Ristiriitatilanteet saattoivat neljän myyjän mielestä aiheuttaa negatiivista vaikutusta myös synnyttämällä huonoa mainetta yritykselle ja jopa rahallista tappiota, koska tavaratalo saattoi menettää asiakkaan. Kolme neljästä myyjästä totesi, että jos vain voisi he haluaisivat välttää konfliktitilanteet kokonaan. Yksi neljästä myyjästä sanoi, että ristiriitatilanteista on ehdottomasti enemmän haittaa kuin hyötyä myyjän työn kannalta. Tätä näkemystään hän ei kuitenkaan perustellut tarkemmin.

Konfliktien vaikutukset asiakaspalvelutilanteessa ovat haastateltujen mielestä siis sekä positiivisia että negatiivisia (ks. kuvio 2). Vaikutuksen kokeminen positiiviseksi tai negatiiviseksi näytti olevan sidoksissa käsitykseen siitä, saatiinko ristiriitatilanne yleensä ratkaistua. Mikäli ratkaisu epäonnistui, oli todennäköisempää, että myyjä koki vaikutukset negatiivisina. Näin ei kuitenkaan ollut aina. Muutaman myyjän mielestä ristiriitatilanteen vaikutukset olivat negatiivisia, saatiin ne ratkaistua tai ei. Positiivisia vaikutuksia olivat kanta-asiakkuuksien syntyminen, oppiminen ja kehittyminen sekä luottamuksen kasvu. Negatiivinen vaikutus puolestaan oli pahan mielen aiheutuminen asiakkaalle tai myyjälle, huonon maineen syntyminen yritykselle sekä asiakkaan menetys.



*KUVIO 2 Myyjien (N=12) näkemysten luokittelu asiakaspalvelutilanteen konfliktin vaikutuksista*

Haastateltujen puheesta kävi ilmi, että he tarkastelivat konfliktien vaikutuksia nimenomaan siitä näkökulmasta, millaisia vaikutukset ovat. Tätä kautta välillisesti tuli toki esiin myös se, keneen tai mihin vaikutukset kohdistuivat ja mitä seuraukset ovat.

## 7. TULOSTEN TARKASTELUA

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen viestintä synnyttää konflikteja asiakaspalvelutilanteessa myyjien mielestä, ja miten myyjä niitä viestinnällisin keinoin hallitsee ja ratkaisee. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastateltavat (N=12) olivat Tampereen Kodin Ykkösessä työskenteleviä myyjiä. Tämän luvun tarkoitus on koota olennaimmat tutkimustulokset yhteen sekä tarkastella tuloksia aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa. Lisäksi pohditaan, miksi saadut tulokset ovat sellaisia kuin ovat. Käsittelen keskeiset teemat kokonaisuus kerrallaan.

### **Konfliktin ilmeneminen palvelutilanteessa**

Tulokset tuovat esiin, että konfliktin asiakaspalvelutilanteessa voi aiheuttaa yhtä hyvin sekä myyjä että asiakas. Tyytymättömyys oli keskeisin konfliktin ilmenemismuoto, mutta vastaus-ten valossa voidaan katsoa sen olevan samalla myös keskeinen konfliktin aiheuttaja. Haastateltavien puheesta tulkiten tyytymättömyyden puolestaan on saattanut aiheuttaa toiminnan tavoitteiden erilaisuus (ks. Havunen 2000, 117) tai myyjän ja asiakkaan väliset poikkeavat ja virheelliset käsitykset esimerkiksi tuotteen palautusta ja vaihtoa koskevista säännöistä. Pesosen ja kumppaneiden (2002, 69) mukaan asiakaspalveluvuorovaikutuksen epäonnistumiseen vaikuttaa keskeisesti nimenomaan osapuolten virheelliset tai toisistaan poikkeavat käsitykset.

Haastatellut eivät kokeneet kaikkia tyytymättömyystilanteita konflikteina, vaan se riippui myyjän omasta tulkinnasta ja Kodin Ykkösen asettamista toimintasäännöistä. Mikäli kokemus konfliktista on riippuvainen myyjän tulkinnasta, herää kysymys, voidaanko asiakaspalvelutilanteessa olla konfliktissa ilman, että toinen osapuoli mieltää sitä välttämättä konfliktiksi. Molemmat osapuolet voivat tulkita tilanteen omasta näkökulmastaan, eikä voida olla varmoja, että tulkinta on samanlainen. Laajemmassa mittakaavassa on siis kysymys siitä, että todellisuuden voidaan katsoa olevan aina tulkintaa. Mikäli myyjä mieltää jonkin tilanteen konfliktiksi, ei kukaan ulkopuolinen voi väittää tulkintaa oikeaksi tai vääräksi. Sen sijaa näkemystä voi pyrkiä ymmärtämään. Interpersonaalisen viestinnän tutkimuksessa ja erilaisia viestintämalleja valittaessa ihmisen kaikilla mahdollisilla tiedoilla, taidoilla, asenteilla ja kokemuksilla on merkitystä (ks. esim. Valkonen 2003; Havunen 2000). Kun huomioidaan, että myyjän tulkintaan konfliktista vaikuttaa kaikki edellä mainitut tekijät, voitaneen hyväksyä ajatus myyjän kokemasta subjektiivisesta konfliktin tulkinnasta todeksi.

Tyytymättömyyteen liittyvä viestintä puolestaan muodostui sekä sisältö- että suhdekeskeisistä viesteistä. Haastateltavien mukaan sisältöön liittyvä tyytymättömyys oli kuitenkin selvästi yleisempää, eli asiakas koki tuotteen jollain tavalla huonoksi tai tyydyttämättömäksi. Osa kuitenkin kertoi, että myös palveluun oltiin joskus tyytymättömiä. Palveluviestinnässä sisältöviesteillä viitataan nimenomaan tuotteeseen liittyvään viestintään ja suhdeviesteillä myyjän ja asiakkaan väliseen suhteeseen, johon palvelun voidaan katsoa kuuluvan (ks. Ford 1998).

Haastateltavien puheesta kävi ilmi, miksi tuotteisiin kohdistuvaa tyytymättömyyttä saattoi heidän mielestään ilmetä enemmän. Ensinnäkin tavaratalossa tapahtuva toiminta tähtää liiketoiminnan kannattavuuteen. Keskeisintä on myyjien mielestä myydä asiakkaille tuotteita, ei niinkään jutustella heidän kanssaan tai rakentaa osapuolten välistä suhdetta. Joskus asiakkaan ja myyjän kohtaaminen voi olla vain muutaman sekunnin mittainen, asiakas maksaa ostoksensa ja poistuu tavaratalosta. Niin pienessä ajassa eivät asiakas ja myyjä ehdi montaa sanaa edes vaihtamaan. Toiseksi palveluun kohdistuva tyytymättömyyden ilmaiseminen saattaa olla vaikeampaa kuin tuotteeseen kohdistuva. Mikäli ”valitus” koskee palvelua, koskee se väistämättä myös ihmisiä, jolloin on mahdollisuus, että joku pahoittaa mielensä tai loukkaantuu. Tuotteesta ”valittaminen” taas kohdistuu elottomaan esineeseen, eikä se pysty esimerkiksi puolustautumaan mitenkään, joten on helpompaa tehdä valitus tuotteesta. Tämä ajatus on osittain päällekkäinen kolmannen näkemyksen kanssa siitä, miksi tuotteisiin kohdistuvaa tyytymättömyyttä esiintyi myyjien mielestä enemmän. Asiakas on nimittäin saattanut niin sanotusti naamioida tyytymättömyytensä tuotteen taakse. Myyjien mukaan on mahdollista, että asiakas on pohjimmiltaan tyytymätön palveluun, mutta ei osaa, uskalla tai halua ilmaista sitä ja näin ollen päätyy valittamaan tuotteesta, jotta voi jollain tavalla tuoda tyytymättömyytensä esiin.

Tutkimukseni tulosten perusteella myyjät kohtasivat tyytymättömyyttä keskimäärin viikoittain. Toiset myyjät kohtasivat kuitenkin tyytymättömyyttä selvästi useammin kuin toiset. Todennäköistä on, että osasto, jolla myyjä työskenteli, vaikutti siihen, miten usein hän kohtasi tyytymättömiä asiakkaita. Suurin osa esimerkiksi tuotteiden vaihdoista ja palautuksista kulki asiakaspalvelupisteen kautta, jolloin on todennäköisempää, että sillä pisteellä työskentelevät myyjät kohtaavat keskimääräistä enemmän tyytymättömyyttä ja konflikteja kuin muualla tavaratalossa työskentelevät myyjät. Toisaalta, tyytymättömyyden kokeminen on myös subjektiivista. Eri ihmiset saattavat tehdä tulkinnan tyytymättömyydestä kukin eri perustein. Kaiken kaikkiaan vaikutti kuitenkin siltä, että tyytymättömyyttä esiintyi useasti.



Haastateltujen myyjien tulkinnan mukaan asiakas oli useimmiten tyytymätön jo tavarataloon tullessaan. Myyjän mahdollisilla attribuutioilla voi olla vaikutusta konfliktitilanteeseen. Myyjä saattaa kokea, että konflikti aiheutuu, koska asiakas on jo valmiiksi tyytymätön tullessaan asioimaan hänen luokseen. Näin ollen konfliktin syy ei myyjän mielestä liity häneen itseensä millään tavalla, vaan se kytkeytyy johonkin ulkopuoliseen asiaan. Se, että asiakkaat olivat tyytymättömiä jo tavarataloon tullessaan saattaa liittyä myös siihen, että asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytymättömiä tuotteeseen eivätkä palveluun. On todennäköistä, että asiakas on vasta jälkikäteen todennut tuotteen olevan esimerkiksi rikki tai hän ei ole muuten ollut tyytyväinen hankintaansa ja haluaa vaihtaa tai palauttaa tuotteen. Tätä kautta asiakkaalle on voinut syntyä negatiivisia tuntemuksia, ja tullessaan vaihtamaan tai palauttamaan tuotetta, hän on jo valmiiksi tyytymätön. Toisaalta voidaan ajatella, että asiakas on valmiiksi tyytymätön tavarataloon tullessaan esimerkiksi henkilökohtaisista syistä, jolloin aikaisemmalla asioinnilla tai tuotteen ostamisella ei ole mitään tekemistä tyytymättömyyden kanssa. Voitaneen todeta, että joissakin tapauksessa myyjän attribuutiot saattavat olla täysin paikkansa pitäviä, eikä myyjällä todellisuudessa ole suurta vaikutusmahdollisuutta tyytymättömyyden tai konfliktin syntymiseen. Toisaalta on myös täysin mahdollista, että myyjän attribuutiot ovat vääriä ja ne vaikeuttavat tilanteen hoitamista suotuisalla tavalla.

### **Viestinnän kuvailu konfliktitilanteessa**

Tulosten valossa voidaan todeta, että viestintä konfliktitilanteessa oli pääasiassa sisältöön eli palvelutuotteeseen, liittyvää. Varsinaisella asiasisällöllä ei ollut kuitenkaan merkitystä yhtä paljoa, kuin asioiden esittämistavalla. Asiakkaan nonverbaalinen viestintä, kuten negatiiviseksi koetut puhutavan tai negatiiviset ilmeet ja eleet, saattoivat aiheuttaa konfliktin tai ne saatiin tulkita konfliktin ilmaisuiksi. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyi kysymys siitä, millainen vaikutus konfliktin syntyyn on nonverbaalisella viestinnällä. Tulosten perusteella nonverbaalisen viestinnän vaikutus voi olla merkittävä ja melko suuri.

Vaikka nonverbaalisen viestinnän vaikutus oli myyjien mielestä huomattava, oli valtaosa sitä mieltä, että asiakkaan tyytymättömyys ilmeni sekä verbaalisesta että nonverbaalisesta viestinnästä. Tulosten perusteella näyttää siltä, että nonverbaalinen viestintä toimi etenkin korvaavana ja korostavana keinona sekä myös tunteiden ilmaisukeinona konfliktitilanteessa.

Tulosten mukaan konfliktitilanne muuttua lähes aina osapuolten käyttäytymistä. Käyttäytymisen muutos voi liittyä kuuntelemiseen, ilmeisiin ja äänen ominaisuuksiin. Aikaisempien tutkimusten mukaan kuuntelulla on tärkeä merkitys asiakaspalvelutilanteessa, sillä jos myyjä kuuntelee asiakasta huonosti, saattaa palvelutilanne epäonnistua (ks. esim. Ingram ym.1992). Palvelutilanteen epäonnistuminen puolestaan voi vaikuttaa konfliktin syntymiseen. Tulosten perusteella myyjät näyttäisivät tiedostavan kuuntelemattomuuden mahdolliset negatiiviset vaikutukset, sillä he korostivat, että kuuntelu oli erityisen tärkeää konfliktitilanteissa. Toisaalta on vaikeaa olla täysin varma siitä, kuuntelivatko myyjät jokaista asiakasta todella aktiivisesti ja tehokkaasti vai vain ehkä näennäisesti ja tehottomasti; tulos on tullut esiin ainoastaan myyjän itsensä kertoman perusteella eikä esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan havainnoinnin perusteella.

Hymyileminen ei tutkimustulosten perusteella kuulu konflikteihin, vaikka haastateltavat kokiivatkin sen hyvin tärkeä osana niin sanottua normaalia asiakaspalvelutilannetta. Hymyilemisen voisikin katsoa olevan melko luonnoton reaktio, silloin kun on kysymys negatiiviseksi koetusta tilanteesta. Eleissä, liikkeissä ja asennoissa oli myyjien mielestä eroa, jos niitä vertasi normaaliin asiakaspalvelutilanteeseen. He eivät kuitenkaan osanneet sanoa mitä eleet olivat, mutta kuvailivat niiden olleen muun muassa jäykempiä. Nonverbaalinen viestintä on yleensä pitkälti tiedostamatonta ja kontrolloimatonta, mikä selittänee sen, että myyjien oli vaikea kuvailla, mitä eleet tai liikkeet konfliktitilanteessa olivat.

Äänen ominaisuuksiin liittyvillä muutoksilla oli kaksi funktiota. Yhtäältä asiakkaan puhetaapaan yritettiin mukautua, mutta toisaalta omalla äänellä pyrittiin kontrolloimaan asiakkaan puhetaapa. Esimerkiksi Gilesin ja kumppaneiden (1987) tutkimuksen tulokset osoittavat, että myyjän taito mukauttaa puheensa asiakkaan tapaan viestiä, pidetään onnistuneen viestinnän edellytyksenä. Tutkimukseni tulokset vahvistavat tätä tietoa, ja näin olleen myyjien tapa mukautua asiakkaan puheeseen näyttäisi olevan hyvä tapa saavuttaa onnistunut lopputulos konfliktitilanteessa.

Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymykseni pyrki vastaamaan ”millaista” -kysymyksiin eli millainen viestintä myyjän näkemyksen mukaan johtaa palvelutilanteessa konfliktiin ja millaista viestintä on myyjän mielestä konfliktitilanteessa. Tarkoitus oli saada mahdollisimman kuvailevia vastauksia, mutta jostain syystä vastausten antaminen osoittautui myyjille melko vaikeaksi. Asiakaspalvelutilanteista kertominen ja niiden kuvailu jäi helposti pintapuoliseksi

ja jopa hieman mitänsanomattomiksi lisäkysymysten esittämisestä huolimatta. Tämä saattanee osittain johtua myyjien ainakin jonkinasteisesta rutinoitumisesta työhönsä. Työtä ja siihen liittyviä toimintoja, viestinnälliset toiminnot mukaan lukien, saatettiin pitää itsestään selvinä ja yksityiskohtainen kuvailu oli ehkä tämän vuoksi hankalaa.

### **Myyjien konfliktin hallinta – miten ja miksi?**

Tutkimustuloksissa korostuu, että konfliktin hallinnan kannalta tärkeintä on pyrkiä rauhallisuuteen. Myyjän tehtävä on hallita asiakaspalvelutilanteen konflikteja, ei niinkään asiakkaan. Tulosten valossa voidaan todeta, että myyjän ammattitaito ja kokemus ovat keskeisessä asemassa konfliktin hallinnassa.

Tulokset tuovat esiin, että myyjien konfliktin ratkaisu oli rutiininomaista ja se noudatteli karkeasti jaoteltuna kolmivaiheista kaavaa. Ensin etsittiin tyytymättömyyteen tai konfliktiin johtaneet syyt, sitten ratkaisuvaihtoehdot ja lopulta tehtiin itse ratkaisu. Kolmivaiheisen ratkaisukaavan keskeisenä elementtinä näytti olevan muun viestinnän ohella keskustelu. Keskustelun voidaan puolestaan katsoa olevan hyvä ja yleinen tapa ratkaista tyytymättömyys- ja konfliktitilanteita (ks. esim. Pesonen ym. 2002; Littlejohn & Domenici 2001). Haastateltavien kertoman perusteella heidän palvelutapaansa voidaan kutsua kohteliaaksi palveluksi (ks. Ford 1998), konfliktista huolimatta. Toisaalta kohtelias palvelu oli ehkä nimenomaan positiivinen avaintekijä konfliktin ehkäisyssä ja hallinnassa. Kohteliaasta palvelua toteutetaan esimerkiksi osoittamalla läheisyyttä katsekontaktilla, hymyllä ja päännökökkäyksillä (Ford 1998 13-15). Haastateltavat kertoivat käyttäytyvänsä sekä katsekontaktia että päännökökkäilyä. Kuten edellä jo todettiin, hymyileminen ei kuitenkaan pääsääntöisesti liittynyt konfliktitilanteeseen. Tutkimustulosteni valossa voidaan siis väittää, että hymyilyä ei voida aina liittää kohteliaan palvelun piirteeksi, sillä konfliktitilanteessa se todennäköisesti koettaisiin pikemminkin epäkohteliaana kuin kohteliaana käyttäytymisenä. Toisaalta myyjien palvelussa esiintyi myös joitakin manipuloivan palvelun tyypillisiä piirteitä. Myyjät joutuivat muun muassa toimimaan usein tiettyjen tavaratalossa valitsevien sääntöjen ja menettelytapojen mukaan, mikä on yksi manipuloivan palvelun ilmenemismuoto (ks. Ford 1998). Lisäksi myyjien käyttäytyminen noudatteli usein niin sanottua palvelukäsikirjoitusta ja hänen toimintansa oli rutiininomaista (ks. Ford 1998). Sen sijaan Fordin (1998) esittelemän kolmannen, eli yksilöllisen, palvelun piirteitä ei tulosten perusteella ollut Kodin Ykkösen myyjissä havaittavissa.

Mikäli myyjien palvelutapaa ja heidän toimintaansa lähestytään tarkastelemalla heidän konfliktinratkaisutyyliään, voidaan tulosten valossa sanoa myyjien käyttävän ongelmanratkaisuun keskittyvää tyyliä (ks. Trenholm & Jensen 2000). Blaken ja Moutonin (1964, 3) mukaan pyrkimys on silloin tunnistaa konfliktin syyt ja tavoite on saada ongelmat ratkaistua. Tulos vaikuttaa hyvin loogiselta, kun huomioidaan myyjän työn luonne ja siihen vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuden vaatimukset.

Tutkimustulosteni mukaan suurimmalla osalla myyjistä on keinoja ja taitoja konfliktin hallintaan, lisäksi konfliktin hallinta on vähintään melko helppoa. Tulosten perusteella myyjät olisivat silti halunneet kehittää sekä asiakaspalvelu- että viestintätaitojansa. Haastateltavien näkemyksen mukaan lähes jokainen konfliktitilanne saatiin ratkaistua. Tulokseen vaikutti todennäköisesti ainakin osittain se, että lähes kaikilla eli kymmenellä kahdestatoista haastatellusta oli kaupalliseen alaan tai omiin työtehtäviinsä liittyvää koulutusta. Lisäksi jokaisella haastatellulla oli aikaisempaa kokemusta asiakaspalvelutyöstä.

Konfliktin hallinnan kannalta asiakaspalvelu- ja viestintätaidot ovat tärkeitä. Aikaisempien tutkimusten mukaan viestinnän tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat asiakaspalvelijan keskeisiä taitoja onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi (ks. esim. Boorom ym. 1998). Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden vaatimukset liittyvät keskeisesti myös viestintäkompetenssin (viestintätaitojen) määritelmään (ks. Valkonen 2003). Tulosten perusteella voidaan todeta, että lähes jokaisen myyjän viestintä on kompetenttia. Koska myyjät kokivat osaavansa ratkaista konflikteja onnistuneesti, voidaan heillä olettaa olevan tietoa tehokkaista ratkaisutavoista sekä taitoa säädellä omaa viestintäänsä. Oman viestintäkäyttäytymisen arvioinnin myyjät sanoivat olevan vaikeaa, mutta haastatteluista kävi kuitenkin myös ilmi, että he osasivat jossain määrin arvioida ja kuvailla viestintätaitojaan. Joka tapauksessa voidaan pohdita, onko haastatelluilla ollut tarpeeksi tietoa tai taitoa arvioida omia viestintätaitojaan. Onko heidän viestinsä todella niin tehokasta ja tarkoituksenmukaista kun se voisi olla. Viestintätaidot saattaa käsitteenä olla myyjille sinällään epämääräinen eikä niihin kuuluvia erilaisia taitoalueita tiedosteta. Toisaalta vuorovaikutussuhteissa osaaminen voidaan määritellä suhteen tasolla, jolloin suhteen osapuolet arvioivat ja tulkitsevat viestintäkäyttäytymisen taitavaksi tai taitamattomaksi.

Tulokset tuovat esiin, että Kodin Ykkösen asiakaspalvelukoulutuksissa ei oltu juurikaan kiinnitetty huomiota tyytymättömien asiakkaiden käsittelyyn tai ristiriita- ja konfliktitilanteisiin.

Huomioita ei myöskään oltu erityisemmin kiinnitetty myyjän viestintätaitoihin. Tulosten mukaan kyseisten asioiden käsittelemisestä olisi hyötyä. Tuloksia silmällä pitäen voidaankin todeta, että Kodin Ykkösen olisi hyvä jatkossa kiinnittää tarjoamassaan koulutuksessa tietoisesti ja selvemmin huomiota konfliktitilanteisiin sekä viestintätaitoihin.

Asiakaspalvelun tärkeä tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi (Pesonen ym. 2002, 59). Tulosten mukaan asiakkaan tyytyväisyys on ensiarvoisen tärkeä syy myös ratkaista konflikti asiakaspalvelutilanteessa. Toinen syy, miksi myyjät pyrkivät ratkaisemaan konflikteja, oli oma tyytyväisyys. On mahdollista, että erot vastauksissa saattavat heijastella haastatellun omaa työmotivaatiota tai persoonallisuuden piirteitä. Mikäli työmotivaatio on alhainen, ei asiakkaan tyytyväisyyttä välttämättä koeta tärkeimmäksi asiaksi. Vastaavasti mikäli persoonallisuuteen ei liity esimerkiksi empaattisuus tai muiden tarpeiden edelle laittaminen, ei asiakkaan tyytyväisyys ole etusijalla. Suurin osa niistä, jotka totesivat asiakkaan tyytyväisyyden olevan kaikkein tärkein syy ratkaista konflikti, puhuivat asiasta itsestään selvänä ja perusteluja kaipaamattomana asiana. Tästä voitaneen päätellä, että ainakin Kodin Ykkösessä palvelukulttuuri on pääasiassa hyvin kohteliasta ja asiakasta kunnioittavaa.

Konfliktien vaikutukset voivat Wallin ja Callisterin (1995, 523) mukaan kohdistua joko yksilöön, osapuolten väliseen suhteeseen tai konfliktissa käsiteltävissä olevaan asiaan. Haastateltujen vastausten perusteella voidaan tutkimustulosten todeta vahvistavan tätä tietoa. Myyjien mielestä vaikutukset saattoivat lisäksi olla sekä positiivisia että negatiivisia – positiivisia ollen enemmän. Wall ja Callister (1995, 525) toteavat, että konflikti voi aiheuttaa negatiivisia seurauksia siitä huolimatta onko ne saatu ratkaistua vai ei. Haastatelluista vain muutama oli sitä mieltä, että konfliktin vaikutukset ovat negatiivisia ratkaisusta huolimatta. Valtaosan mielestä tilanteen ratkaisu oli sidoksissa vaikutuksiin. Tutkimustulosteni perusteella onnistunut konfliktin ratkaisu tuotti suurella todennäköisyydellä myös positiivisia vaikutuksia.

Tulokset tuovat esiin, että se, miksi myyjät pyrkivät ratkaisemaan konflikteja on osittain yhteydessä myös konfliktin vaikutuksiin. Vaikka suurimman osan myyjien mielestä vaikutukset olivat positiivisia, on mahdollista, että monet heistä ajattelivat, että konfliktin vuoksi asiakas saatettaisiin menettää. Konfliktin negatiivisia vaikutuksia saatettiin siis haluta välttää. Tämän vuoksi tärkeänä motiivina ratkaista konflikteja pidettiin asiakkaan tyytyväisyyttä.

Neljänteen tutkimuskysymykseeni liittyi kysymys siitä, tiedostaako myyjä, että voi onnistuneella palveluviestinnällä vaikuttaa asiakkaalle syntyvään mielikuvaan yrityksestä. Haastateltavien puheesta oli pääteltävissä, että he eivät välttämättä ajatelleet sitä tietoisesti työskennellessään, mutta se tuntui vaikuttavan ainakin tiedostamattomalla tasolla heidän toimintaansa. Tämä kävi ilmi muun muassa siitä, että jokaisen myyjän mielestä konfliktit tuli ratkaista, toisin sanoen palveluvuorovaikutuksesta tuli saada onnistunut. Voitaneen siis olettaa, että tämän taustalla on ajatus siitä, että myyjät toivovat asiakkaan mielikuvan Kodin Ykkösestä olevan hyvä. Lisäksi on todennäköistä, että ainakin osalla myyjistä heidän toimintansa taustalla vaikutti myös tieto siitä, että onnistunut palveluvuorovaikutus vaikuttaa yrityksen myynnin kasvuun. Tätä eivät haastateltavat kuitenkaan suoraan todenneet, joten tämä on vain tutkijan tekemä oletus ja tulkinta sen perusteella, millaisen mielikuvan myyjät puheellaan loivat.

Kolmannen ja neljännen tutkimuskysymyksen tavoite oli selvittää miten myyjä hallitsee konflikteja ja miksi myyjät pyrkivät ratkaisemaan konfliktit. Vaikka näidenkin tutkimuskysymysten selvittämiseksi vaadittiin haastateltavilta osittain kuvailevaa puhetta, se ei osoittautunut yhtä vaikeaksi tai sisältö ei jäänyt yhtä pintapuoliseksi kuin puhuttaessa ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen liittyvistä teemoista.

Yhtäältä tämä voi johtua teemahaastattelurungon paremmasta toimivuudesta kyseessä olevien teemojen kohdalla ja toisaalta teemojen konkreettisuudesta. On todennäköistä, että on helpompaa kertoa miten toimii tietyssä tilanteessa ja miksi, kuin kuvailla yksityiskohtaisesti millaista jokin toiminta on.

## 8. PÄÄTÄNTÖ

Sekä asiakaspalveluviestintään että konflikteihin liittyvää tutkimusta on tehty runsaasti ja monella tieteenalalla. Näitä kahta aihetta ei ole kuitenkaan tiettävästi juuri tutkimuksissa yhdistetty. Tässä viestintätieteellisessä pro gradu -tutkielmassa tarkastelun kohteena oli asiakaspalveluviestinnän konfliktit. Tutkielmani lopuksi arvioin tutkimuksen analyysia ja tuloksia sekä esitän jatkotutkimusideoita.

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointia**

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja validiudella puolestaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Termit reliaabelius ja validius ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, ja niiden käyttöä onkin kritisoitu kvalitatiivisessa tutkimusperinteessä (Hirsjärvi ym. 2006, 217). On muun muassa arvioitu, että ne eivät ole perinteisesti ymmärrettyinä soveltuvia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Hirsjärvi ym. 2006, 217). Vaikka luotettavuuden mittaaminen laadullisessa tutkimuksessa ei olisikaan täysin ongelmatonta, tulee sitä jollakin tavalla silti arvioida, vaikka ei käyttäisikään reliaabeliuden ja validiuden käsitteitä. Tässä tutkimuksessa käytän luotettavuuden arvioimiseen realistista, metodistista, konstruktivistista ja instrumentaalista näkökulmaa (ks. Hammersley 1992).

Realistinen näkökulma tarkastelee, miten totuudenmukaisesti ja pätevästi tutkimusteksti heijastaa tutkimuskohdettaan; ovatko teoreettiset ja käsitteelliset määrittelyt yhteensopivia ja menetelmälliset ratkaisut loogisia (Eskola & Suoranta 1998, 213). Olen kuvaillut tutkimukseni vaiheet auki niin tarkasti ja johdonmukaisesti, että lukija pystyy näkemään, miten erilaisiin ratkaisuihin on päädytty – miten menetelmä on valittu, aineisto kerätty ja miten erilaisiin jehotopäätöksiin on päädytty. Tekstiin on myös sisällytetty otteita myyjien haastatteluista, jotka antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida, miten olen ymmärtänyt haastateltujen puhetta.

Realistinen näkökulma ottaa myös kantaa totuuden ja tutkijan suhteeseen. Voidaan pohtia, onko totuus jotain, mitä voi tutkimuksen kautta tavoitella, vai ovatko totuus ja tutkimus toisiinsa sidoksissa olevia tekijöitä (Hammersley 1992, 43). Laadullisessa tutkimuksessa totuus

ja tutkimus ovat sidoksissa toisiinsa. Totuus voi riippua tulkinnasta. Ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita valitsemastaan näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä mikä heillä on (Hirsjärvi ym. 2006, 151). Totuus voi muokkautua usean eri ihmisen kautta, joista jokainen näkee asiat omasta mielestään oikeanlaisina ja tosina. Tutkijana olen esittänyt omasta näkökulmastani kysymyksiä valitsemilleni haastateltaville. Haastateltavat ovat kertoneet kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkijalle, jonka jälkeen tutkija on tulkinnut haastatteluista syntyntä aineistoa omien kokemusten ja totuuskäsitysten valossa. Tämän jälkeen tutkimuksen lukija muodostaa oman näkemyksensä tutkimuksessa esiin tuoduista asioista.

Konstruktivistisen näkökulman avulla voidaan myös käsitellä totuuden ja todellisuuden problematiikkaa. Konstruktivistinen näkökulma muistuttaa siitä, että todellisuus on aina tulkintaa. Ei ole erilaisista kehyksistä riippumatonta tapaa puhua todellisuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 226). Todellisuus muodostuu suodattamalla yksilön omien ajatusrakennelmien, konstruktoiden, perusteella (Littlejohn 1996, 116). Ajatusrakennelmiin ja -tapoihin puolestaan vaikuttaa konstruktivistisen näkökulman mukaan kaikki mahdolliset tiedot, kokemukset, mielialat, asenteet ja tunteet, joita ihmisellä on (ks. Littlejohn 1996; Redmond 1995). Ihmisten erilaisia totuuksia ei voida myöskään arvottaa, vaan tarkoituksena on ymmärtää, eikä tuomita ihmisten käsityksiä totuudesta (Hammersley 1992, 44). Tutkimuksessani konstruktivistinen näkökulma on vääjäämättä huomioitava. Tätä pro gradu -tutkielmaa lukiessaan onkin hyvä muistaa, että todellisuus syntyy aina suodattamalla yksilön henkilökohtaisten ajatustapojen läpi. Ei ole olemassa yhtä, oikeaa todellisuutta. Haastateltavien vastauksiin haastattelutilanteessa on vaikuttanut jollain tavalla heidän aikaisemmat tietonsa ja kokemuksensa tutkittavasta aiheesta sekä heidän sen hetkinen mielialansa, asenteensa ja tunnetilansa niin tutkittavaa aihetta kohtaan kuin itse haastattelutilannettakin kohtaan. He ovat puhuneet haastatteluissa juuri sen hetkisten konstruktoidensa ja todellisuuskuvansa perusteella. Ei ole siis millään tavalla taattua, että sama myyjä puhuisi uudelleen samasta aiheesta, jonain toisena ajankohtana, täysin samalla tavalla. Todellisuuden voidaan nähdä siis olevan myös tilannesidonnaista.

Samalla tavalla kuin haastateltavien vastauksiin on vaikuttanut muun muassa heidän tietonsa ja kokemuksensa, myös tutkijan omat tiedot, kokemukset, mielialat, asenteet ja tunteet ovat vaikuttaneet kuinka hän on haastateltavia haastattelutilanteessa ymmärtänyt ja kuinka hän on haastattelunauhoja ja niiden sisältöä jälkikäteen tulkinnut. Olen yrittänyt selostaa ja perustella mahdollisimman tarkasti, mitkä seikat ovat minua tulkinnoissani ohjanneet ja minkä vuoksi



olen tiettyihin ratkaisuihin ja päätelmiin päätynt. Toki on huomioitava se, että tiedot ja kokemukset muuttuvat ajan kuluessa, eivätkä mielialat, asenteet ja tunteetkaan ole stabiileja.

Metodinen näkökulma puolestaan arvioi tutkimusmenetelmän käyttöä (Eskola & Suoranta 1998, 226). Menetelmällisiä ratkaisuja olen esitellyt ja pohtinut jo luvussa 5.2. Kaiken kaikkiaan teemahaastattelu ei välttämättä ollut tässä tutkimuksessa menetelmänä paras mahdollinen. Ehkä suurin ongelma oli, että tällä menetelmällä tutkimustulokset jäivät joltain osin latteiksi ja pintapuolisiksi. Haastattelun sinällään voidaan katsoa toimivan hyvin tämänkaltaisessa tutkimusongelmassa, mutta tämän tutkimuksen kohdalla valittua menetelmää olisi ehkä ollut syytä täydentää jollakin toisella menetelmällä, esimerkiksi lomakekyselyllä. Mikäli kysely olisi suoritettu ennen haastatteluja, olisi haastateltavat ehkä olleet paremmin orientoituneita aiheeseen ja itse haastattelutilanteessa olisi päästy syvällisempään keskusteluun.

Erittelen seuraavaksi keskeisimpiä ongelmia ja puutteita joita kohtasin tutkimusmenetelmään liittyen. Ensimmäisiä haastatteluja tehdessäni tuntui aluksi, että teemahaastattelun idea oli haastateltavien mielestä vaikea mieltää. Olin selittänyt heille pääpiirteittäin mitä teemahaastattelulla tarkoitettiin ja miten tämä kyseinen haastattelu tulisi etenemään. Tästä huolimatta haastateltavat selvästi odottivat minulta valmiita kysymyksiä. Suurin osa näytti mieltävän, että haastattelu tarkoittaa strukturoitua haastattelua. Joukkoon mahtui kuitenkin niitäkin myyjiä, jotka puhuivat haastattelussa hyvin vapaasti, eivätkä odottaneet minun koko ajan vievän haastattelua valmiilla kysymyksillä eteenpäin. Osittain haastateltavien valmiiden kysymysten odottaminen saattoi johtua siitä, että he eivät osanneet esimerkiksi eritellä omaa tai asiakkaan viestintäkäyttäytymistä. Lisäksi tutkijan kouluttautumisen tärkeyttä haastattelijan tehtäviin ei voida liikaa korostaa. Vaikka tutkijalla onkin kokemusta haastatteluiden tekemisestä ja perehtyneisyyttä haastatteluun tutkimusmenetelmänä, olisi tässä tapauksessa lisäkouluttaumisesta saattanut olla tutkimuksen kannalta hyötyä.

Saadakseni tutkimukseen vielä lisää syvyyttä olisi haastateltavilta pitänyt kysyä lisäkysymyksiä enemmän. Haastattelunauhoja kuunnellessani huomasin, että tarkentavia kysymyksiä olisi voinut esittää useammin ja runsaammin. Etenkin miksi -kysymykset osoittautuivat hyviksi ja niitä olisi voinut esittää haastateltaville enemmän. En myöskään ehkä huomioinut tarpeeksi sitä, että myyjien oli vaikea arvioida viestintäänsä tai että heillä ei kenties ollut siihen tarpeeksi taitoja. Teemahaastattelurungon testaaminen esihaastateltavalla oli ehdottoman tärkeää ja osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Esihaastatteluja olisi voinut tehdä jopa useamman kuin

yhden. Esihaastattelun jälkeen teemahaastattelurunko tarkentui ja muuttui hieman. Teema-alueet pysyivät ennallaan, mutta niitä tarkentavien kysymysten järjestys muuttui, joitain kysymyksiä joko poistettiin, yhdisteltiin ja tarkennettiin. Lisäksi muutama kysymys tehtiin lisää. Osittain teemahaastattelurunko muuttui vielä ensimmäisen ja toisen varsinaisen tutkimusaineistoon kuuluvan haastattelun aikana, lähinnä kuitenkin vain tarkentavien kysymysten osalta. Vaikka teema-alueita tarkentavien kysymysten järjestystä muutettiin useampaankin kertaan, ei tämä tarkoittanut sitä, että kaikille haastateltaville olisi välttämättä esitetty samat kysymykset samassa järjestyksessä ja samassa muodossa. Teemahaastattelulle ominainen kysymysten täysin tarkan muodon ja järjestyksen puuttuminen siis säilyi läpi haastattelujen. Haastateltavat kuitenkin puhuivat hyvin pitkälti asioista samassa järjestyksessä toistensa kanssa. Näin ollen useat haastattelut muistuttivat rakenteeltaan toisiaan ja tarkentavat kysymykset tulivat esiin kutakuinkin samoissa kohdissa lähes kaikissa haastatteluissa.

Yhtenä ongelmana oli joidenkin haastatteluiden aikana esiintynyt taustahäly. Kaikki haastattelutilanteet eivät olleet niin häiriöttömiä kuin olisi ollut suotavaa. Kuten luvussa 5.2 todettiin, suurin osa haastatteluista tehtiin Kodin Ykkösen omissa tiloissa, joko eräässä toimistohuoneessa tai neuvotteluhuoneessa. Vain kaksi haastattelua (N=12) tehtiin Kodin Ykkösen ulkopuolisissa tiloissa, joko tutkijan kotona tai haastatellun kotona. Kodin Ykkösen tiloissa tehdyistä haastatteluista neljässä oli ongelmana taustahäly. Toimisto- tai neuvotteluhuoneet eivät olleet niin äänieristettyjä, etteikö muun henkilökunnan puhe tai muu aiheuttama ääni olisi kantautunut myös haastattelutilaan. Kaksi neljästä haastattelusta jouduttiin hetkeksi keskeyttämään, koska joku puhui niin kovaan ääneen puhelimeen viereisessä huoneessa, että se olisi vaikeuttanut haastattelujen tallentamista. Ylimääräinen meteli saattoi aiheuttaa ajatuksen keskeytymisen ja häiritä keskittymistä. Taustamelu ei kuitenkaan ollut jatkuvaa eikä sitä ollut jokaisessa haastattelutilanteessa. Lisäksi haastattelutilanne kesti melko pitkään, puolesta tunnista tuntiin, joten on epätodennäköistä, että tutkimustulosten kannalta mitään merkittävää olisi kuitenkaan myyjiltä taustamelun vuoksi jäänyt mainitsematta.

Haastatteluja tehdessä pohdin myös objektiivisuuden vaatimusta. Olen itse työskennellyt Kodin Ykkösessä myyjänä, jonka vuoksi minua arvelutti oma objektiivisuuteni tutkijana. Miten esimerkiksi olin johdattelematta haastateltavia, miten pääsisin omista ennako-oletuksistani eroon tai miten olisin tekemättä liikaa valmiita oletuksia, joita henkilökohtaisen työkokemukseni myötä minulle oli väistämättä syntynyt. Myös haastateltavat tiesivät minun olleen aikaisemmin töissä Kodin Ykkösessä, enkä sitä yrittänyt peitellä. Pysin sen sijaan ajattele-

maan kokemukseni myyjän työstä positiivisena ja helpottavana seikkana tutkimuksen kannalta. Kun liitin työkokemukseeni teoreettinen tietämykseni tutkittavasta aiheesta, oli todennäköistä, että osasin esimerkiksi esittää myyjille paremmin juuri oikeita ja tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisia kysymyksiä. Lisäksi minun oli helpompi ymmärtää, mitä myyjät vastauksillaan kenties tarkoittivat. Myös samaistuminen heidän käsityksiinsä ja kokemuksiinsa tuntui helpolta ja luonnolliselta. Korostin haastateltaville kuitenkin, että minulle oli tärkeää kuulla juuri heidän näkemyksensä ja kokemuksena tutkittavasta asiasta, vaikka minulla oli myös omakohtaista kokemusta myyjän työstä.

Tulosten jonkinasteinen latteus ja ehkä osittainen itsestään selvyys ei johdu välttämättä ainoastaan valitusta tutkimusmenetelmästä. Osasyynä voi olla myös tutkimukseen valittu kohdejoukko. Voidaan pohtia voiko latteus johtua yksinkertaisesti siitä, että tutkimukseni kohdejoukoksi olisi valikoitunut myyjiä, jotka ovat esimerkiksi keskimääräistä rutinoituneempia työhönsä ja tätä kautta pitävät itsestään selvänä toimintatapojansa. Tämä taas saattaa aiheuttaa sen, että omaa toimintaa on vaikea reflektoida. Huomioitava on toki myös se, että vaikka myyjät osaisivatkin arvioida käyttäytymistään, eivät he välttämättä osaa tehdä sitä viestinnän näkökulmasta eivätkä osaa huomioida puheviestinnän eri taitoulottuvuuksia.

Instrumentaalista näkökulmasta käsin voidaan pohtia, mikä on tutkimuksen käyttöarvo (Hammersley 1992, 68). Millaista mahdollista käytännönhyötyä tutkimustuloksilla on? Ensinnäkin puheviestinnälle tieteenalana tutkielmani tarjoaa tiettävästi ensimmäisen suomenkielisen tutkimuksen asiakaspalveluviestinnän konfliktien hallinnasta. Tutkimus saattaa avata uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön ja ennen kaikkea lisätä ymmärrystä tutkittavana olleesta aiheesta. Toiseksi tutkimustulosten tarkoitus on palvella yhteistyötahoa soveltuvien osien etenkin käytännön tasolla. Olen esitellyt sekä johdannossa, että tutkimuksen tavoitteita käsittelevässä luvussa (5.1.), millaista hyötyä tutkimukseni pyrkii Tampereen Kodin Ykköselle tarjoamaan. Uskon, että tämän laajuisella työllä, on painoarvoa ainakin ajattelun ja keskustelun herättäjänä. Mikäli keskustelua herää, on todennäköistä, että sen myötä ainakin osa asetetuista hyötytavoitteista jo täyttyy. Kodin Ykkösen omaan harkintaan jää kuitenkin viimekädessä se, miten tutkimustuloksia mahdollisesti hyödynnetään.

Eräs tutkimukseni käytännön hyöty on todennettavissa jo tällä hetkellä. Usea haastatteleman myyjä totesi heti haastattelun jälkeen, miten hyödylliseksi haastattelun olivat kokeneet. Heidän mielestään oli tärkeää, että joutui refleктоimaan omaa käyttäytymistään ja pohtimaan

omia viestintätaitojaan. Myyjien mielestä moniakaan haastattelussa esiin tulleita asioita ei ollut tullut pohtineeksi aikaisemmin eikä ollut välttämättä tiedostanut, miten paljon esimerkiksi nonverbaalisella viestinnällä todellisuudessa voi vaikuttaa asiakkaaseen ja miten paljon asiakkaasta voi päätellä jo pelkkiä nonverbaalisia vihjeitä tulkitsemalla. (”Ihan totta, asiakkaan kiukkuisuudenhan voi jo havaita metrien päästä ja tällä tavalla osaa itse ennakoida tulevan ja valmistautua tilanteeseen.”)

Yleisemmällä tasolla voidaan todeta palveluviestinnän olevan ajankohtainen tutkimusteema. Eri organisaatioiden eräänä tärkeänä kilpailuvalttina on useimmiten palvelu. Hyvällä palvelulla voidaan positiivisesti erottua kilpailijoista. Hyvään palveluun kuuluu myös ristiriita- ja konfliktitilanteiden hallinta. Tutkimukseni perusteella kyseisiin tilanteisiin olisi ainakin Tampereen Kodin Ykkösessä tarvetta kiinnittää huomiota enemmän.

### **Jatkotutkimushaasteet**

Tulevia tutkimuksia ajatellen nostan esiin muutaman idean, miten asiakaspalveluviestinnän konflikteja voisi tutkia. Ensinnäkin tutkimusta voitaisiin laajentaa sekä tutkittavien määrää lisäämällä että ottamalla mukaan jokin täydentävä tutkimusmenetelmä haastattelun lisäksi. Eräänä hyvänä täydentävänä tutkimusmenetelmänä saattaisi toimia havainnointi. Havainnoimalla voitaisiin helpommin tutkia esimerkiksi myyjien nonverbaalista viestintää, joka usein on tiedostamatonta ja kontrolloimatonta toimintaa. Täydentävänä menetelmänä voitaisiin käyttää myös kyselyä, josta jo edellä mainittiin. Tutkimusongelmaa voisi lähestyä myös täysin toisella menetelmällä. Toimiva tutkimusmenetelmä saattaisi olla esimerkiksi kirjoitusten tuottaminen, jolloin tutkittavia pyydettäisiin kirjoittamaan annetuista aiheista omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä.

Asiakaspalveluviestinnän konfliktien tutkimusta voitaisiin tehdä myös muuttamalla tutkimuksen kohdejoukkoa. Myyjien näkökulman lisäksi voitaisiin tutkia asiakkaiden näkemyksiä palvelutilanteessa syntyvistä konflikteista. Tämän jälkeen voitaisiin tehdä vertailua, poikkeavatko myyjien ja asiakkaiden näkemykset toisistaan ja jos poikkeavat, niin millä tavalla ja mistä se mahdollisesti johtuu. Huomioimalla konfliktin osapuolten molempien näkemykset saataisiin tutkittavasta ilmiöstä toisenlaista ja monipuolisempaa tietoa. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia myös eri toimialojen myyjien näkemyksiä ja kokemuksia konfliktin synnystä ja hallinnasta. Keskeistä olisi esimerkiksi pohtia, vaikuttaako toimiala konfliktin syntymiseen ja hallintaan ja kokevatko myyjät konfliktitilanteet samanlaisina toimialasta riippumatta.

## KIRJALLISUUS

Aarnikoivu, H. 2005. *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: WSOY.

Becker, W. S. & Wellins R.S. 1990. Customer service perceptions and reality. *Training and Development Journal* 44, 49–51.

Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault M. S. 1990. The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing* 54, 71-84.

Boorum, M., Goolsby J. R. & Ramsey R. P. 1998. Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Academy of Marketing Science* 26 (1), 16-30.

Butler, C. 1996. Why the bad rap? *Sales & Marketing Management* 13, 35-50.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1964. *The managerial grid. Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Ford, W. S. Z. & Etienne, C. 1994. Can I help you? A framework for the interdisciplinary research on customer service encounters. *Management Communication Quarterly* 7, 413 – 441.

Ford, W. S. Z. 1998. *Communicating with customers. Service approaches, ethics, and impact*. New Jersey: Hampton Press.

Ford, W. S. Z. 2001. Customer expectations for interaction with service providers: relationship versus encounter orientation and personalized service Communication. *Journal of Applied Communication Research* 29, 1-29..

Giles, H., Mulac, A., Bradac, J. & Johnson, P. 1987. *Speech accomodation theory*. Teoksessa M.L. McLaughlin (toim.) *Communication Yearbook* 10. Newbury Park: Sage, 13-48.

Gross, M. A., Guerrero, L. K. & Alberts, J. K. 2004. Perceptions of conflict strategies and communication competence in task-oriented dyads. *Journal of Applied Communication Research* 32, 249-270.

Gutek, B. A. 1999. The social psychology of service interactions. *Journal of Social Issues* 55, 603-617.

Hawes, L. C. & Smith D. H. 1973. A critique of assumptions underlying the study of communication in conflict. *Quarterly Journal of Speech* 59, 423-435.

Hammersley, M. 1992. *What's wrong with ethnography?* London & New York: Routledge.

Havunen, R. 2000. *Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin.* Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. *Tutki ja kirjoita.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hocker, J. L. & Wilmot, W. W. 1991. *Interpersonal conflict.* 3.painos. Dubuque: Brown.

Ingram T.C., Schwepker H. & Hutson D. 1992. Why salespeople fail? *Industrial Marketing Management* 21, 225-230.

Jokinen, T., Heinäpää L. & Heikkonen I. 2000. *Tervetuloa asiakas: myyntityön ja asiakaspalvelun taito.* Helsinki: Edita.

Kangas, P. 1990. *Palvelun psykologiaa.* Helsinki: Valtionpainatuskeskus. Ammattikasvatushallitus.

Koulu, R. 2006. *Kaupallisten riitojen sovittelu.* Helsinki: Comi: Edita.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994a. *Palveluviestintä.* Kokkola: Avaintulos Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994b. Asiakaspalvelu. Kokkola: Avaintulos Oy.

Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Kauppakaari. Saarijärvi: Gummerus.

Littlejohn S. W. & Domenici K. 2001. Engaging communication in conflict: the systemic practice. Thousand Oaks: Sage.

Littlejohn, S. W. 1996. Theories of human communication. 5.painos. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty!: Menestyvän asiakaspalvelijan ABC. Lahti: Positiivarit.

Moberg, P. J. 2001. Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations. *The International Journal of Conflict Management* 12, 47-68.

Oetzel, J., Meares, M., Myers, K.K. & Lara, E. 2003. Interpersonal conflict in organizations: explaining conflict styles via face-negotiation theory. *Communication Research Reports* 20, 106-115.

Oetzel, J. G. & Ting-Toomey S. (toim.) 2006. *The SAGE handbook of conflict communication : integrating theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. *Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Putnam, L. L. & Folger, J. P 1988. Communication, conflict and dispute resolution. The study of interaction and the development of conflict theory. *Communication Research* 15, 349-359.

Päivinen, P. 2004. *Israelin ja Palestiinan konflikti*. Helsinki: Edita.

Redmond, M. V. 1995. *Interpersonal communication. Readings in theory and research*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.

Sillars A., L. 1980. Attribution and communication in roommate conflicts. *Communication Monographs* 47, 180-200.

Spitzberg, B.H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.

Surprenant, C. F. & Solomon, M. R. 1987. Predictability and personalization in the service Encounter. *Journal of Marketing* 51, 86-96.

Trenholm, S. & Jensen, A. 2000. *Interpersonal communication*. 4.painos. Belmont: Wadsworth.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Valkonen, T., 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä studies in humanities* 7. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Villaume, W.A. & Cegala, D. J. 1988. Interaction involvement and discourse strategies: The patterned usage of cohesive devices in conversations. *Communication Monographs* 55, 22-40.

Wall, J. A. Jr. & Callister, R.R. 1995. Conflict and its management. *Journal of management* 21, 515-558.

Watkins, C. 1974. An analytic model of conflict. *Speech Monographs* 41, 1-5.

Williams, K.C. & Spiro R.L. 1985. Communication style in the salesperson – customer dyad. *Journal of Marketing Research* 22, 434-442.



# LIITTEET

## LIITE 1: Teemahaastattelurunko

### A. Taustakysymykset

1. Kauanko olet ollut nykyisessä työpaikassasi? → paljonko viikkotunteja? Osa-aikaisuus?
2. Kauanko olet tehnyt asiakaspalvelutyötä ylipäätään?
3. Alan koulutus?
4. Miksi olet hakeutunut asiakaspalvelutyöhön?
5. Millä osastolla työskentelet? → Oletko ollut muilla osastoilla? Kauanko olet työskennellyt nykyisellä osastolla? → Mitkä tuotteet kuuluvat sinulle?
6. Mikä on asemasi osastolla? (myyjä/vastuumyyjä)

### B. Konfliktin syntyminen ja toiminta konfliktitilanteessa

7. Kuinka usein kohtaat tyytymättömiä asiakkaita?
8. Millaista tyytymättömyys on? Miksi asiakkaat ovat tyytymättömiä? Mistä havaitset tyytymättömyyden?
9. Miten ristiriitatilanteeseen ajaututaan?
10. Näkemysesä ristiriitatilanteen aiheuttajasta? (myyjä/asiakas) Vaikuttaako oma viestintäsi ristiriidan syntyyn?
11. Kuvaile esimerkkutilanne sinun ja tyytymättömän asiakkaan kohtaamisesta ja palvelutilanteen etenemisestä.
12. Käyttäytymispiirteet ja reaktiot (myyjä/asiakas) → puhe, eleet, ilmeet, katse, asennot jne.

### C. Konfliktitilanteen hallinta ja ratkaisu

13. Miten toimit ristiriitatilanteessa? Miksi?
14. Miksi pyrit ratkaisemaan ristiriitatilanteet (pyritkö)?
15. Millaisilla keinoilla pyrit saamaan asiakkaan tyytyväiseksi? → tyytyväisyyden tärkeys?
16. Onko keinoja/taitoja ratkaisuun? Onko ristiriitatilanteen ratkaiseminen helppoa/vaikeata(onnistuminen?) Miksi? Jos tilanne ei ratkea, miten toimit/käyttädyt? → luovuttaminen, keskenjääminen?
17. Viestintätaidot (verbaalinen ja nonverbaalinen) ja niiden kehittäminen (yhteys ongelmanratkaisutaitoihin)
18. Koulutus?
19. (Kuvaile asiakaspalvelutilanne, jossa ristiriitatilanne on ratkennut/ei ole ratkennut.)
20. Verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän osuus/painotus.
21. Mikä merkitys ristiriitatilanteiden ratkaisemisella on? Miten se ilmenee?
22. Konfliktin vaikutukset?

## LIITE 2: Haastattelupyyntö

Hei!

Opiskelen Tampereen yliopistossa pääaineenani puheoppia ja parhaillaan teen pro gradu - tutkielmaani. Aiheeni on asiakaspalveluviestintä ja konfliktit. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää tavaratalon myyjien näkemyksiä ja kokemuksia asiakaspalvelussa esiintyvistä erimielisyys-, ristiriita- ja tyytymättömyystilanteista. Keskeistä on myös kartoittaa kuinka suuri osuus myyjän *viestintätaidoilla* on palvelutilanteessa ja millaiseksi he määrittelevät omat viestintätaitonsa. Lisäksi selvitetään kokevatko myyjät, että heillä on keinoja ja taitoja ratkaista konflikteja. Tarkoitus on myös saada selville miksi myyjä pyrkii ratkaisemaan ristiriitayms. tilanteet.

Tutkimukseni toteuttamiseen tarvitsen juuri *Sinun* apuasi. Tarkoitukseni on haastatella yhteensä 15 Turtolan Kodin Ykkösen työntekijää eri osastoilta. Mikäli haluat osallistua tutkimukseni tekoon ja tulla haastateltavakseni, ilmoita siitä minulle mahdollisimman pian joko puhelimitse tai sähköpostitse ([susanna.m.virtanen@uta.fi](mailto:susanna.m.virtanen@uta.fi) / 040 571 7964). Haastattelu voidaan toteuttaa yhteisesti sovittuna päivänä Kodin Ykkösessä joko ennen tai jälkeen työvuorosi. Haastattelut tehdään teemahaastatteluna ja aikaa yhteen haastatteluun menee n. 30-60 minuuttia. Kysymykset koskevat jokapäiväistä työtäsi, joten vastaaminen niihin on helppoa. Haastattelut tehdään anonyymeina ja ne ovat täysin luottamuksellisia.

Haastateltavien toivottu jakautuminen eri osastojen kesken (yhteensä 15 henkilöä):

Kassat ja Aspi 2

Koti, pieni

- tekstiili 2
- verhot 1
- talous 2

Koti, iso

- huonekalu 2
- matto ja valaisin 2
- viher 1

(jatkuu)

Viihde

- kodinkone/lelu 1

- kodinrauta 1

- top ten 1

Suurkiitos ensiarvoisen tärkeästä avustasi!!

Tutkimusterveisin

Susanna Virtanen

040 571 7964

[susanna.m.virtanen@uta.fi](mailto:susanna.m.virtanen@uta.fi)