

Viivi Saloranta

**HAASTAVAT  
VUOROVAIKUTUSTILANTEET JA  
ASIAKKAAN TUNTEIDEN  
SÄÄTELY ASIAKASPALVELIJAN  
NÄKÖKULMASTA**

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

4 / 2021

# TIIVISTELMÄ

Viivi Saloranta: Haastavat vuorovaikutustilanteet ja asiakkaan tunteiden säätely asiakaspalvelijan näkökulmasta  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Viestinnän maisteriohjelma  
Huhtikuu 2021

---

Asiakaspalvelijat kohtaavat työssään haastavia vuorovaikutustilanteita, joissa asiakkaat kohtelevat heitä epäasiallisesti. Näiden tilanteiden ja niissä esiintyvien tunteiden ymmärtäminen voi auttaa asiakaspalvelijoita ja asiakkaita luomaan yhdessä parempia vuorovaikutustilanteita. Tämän tutkielman tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä haastavien asiakaspalvelutilanteiden rakentumisesta, asiakaspalvelijoiden hyödyntämistä tunteiden säätelyn keinoista ja heidän vuorovaikutusosaamisestaan.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen vuorovaikutuksen tutkimuksesta, koordinoitujen merkitysten hallinnan teoriasta (CMM), tunteiden säätelyyn liittyvistä teoreettisista malleista sekä vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta. Tutkimusongelmaa lähestyttiin laadullisella tutkimuksella, jonka aineisto kerättiin haastattelemalla Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeilla työskenteleviä asiakaspalvelijoita. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelua ja CMM:n serpentiinimallista nousevaa vuorovaikutustilanteiden etenemistä havainnollistavaa taulukointia. Analyysissä pyrittiin fenomenologisen lähestymistavan mukaisesti aineistolähtöisyyteen.

Tutkielman tuloksissa toistui erilaisia tunteiden säätelyn strategioita, vuorovaikutustaitoja sekä CMM:stä tuttu ajatus siitä, että vuorovaikutus on moninaista ja muuttuvaa. Tutkielman keskeisimpien tulosten perusteella asiakaspalveluun liittyvää vuorovaikutusta ohjaavat tilanteisiin kohdistetut odotukset sekä tilanteiden edetessä vaihtelevat tunne- ja asiapainotteiset tavoitteet. Asiakaspalvelijat hyödyntävät monipuolisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeisiin keinoihin kuuluva kuunteleminen näyttöä erityisen tärkeänä sekä tilanteiden rakentumisen että tunteiden säätelyn kannalta. Myös asiakaspalvelijan omat tunteet korostuivat osana asiakkaan tunteiden säätelyssä auttamista ja asiakaspalvelijat painottivat oman rauhallisuutensa merkitystä tilanteissa, joissa asiakas ilmaisee voimakkaita negatiivisia tunteita. Tulokset tuovat uutta ymmärrystä asiakaspalvelutilanteiden rakentumisesta, joka auttaa asiakaspalvelijoita ja asiakkaita refleктоimaan toimintaansa ja organisaatioita suuntaamaan asiakaspalvelijoille koulutusta. Tulokset asettuvat myös osaksi yhteiskunnallista keskustelua asiakaspalvelutilanteisiin sisältyvästä valta-asetelmasta ja tuovat esiin asiakaspalvelijoiden ääntä.

Avainsanat: Asiakaspalvelu, ammatillinen viestintä, tunteiden säätely, vuorovaikutusosaaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	VUOROVAIKUTUS ASIAKASPALVELUSSA .....	3
	2.1 Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus .....	3
	2.2 Asiakkaan asiakaspalvelijaan kohdistama huono kohtelu .....	4
3	KOORDINOITU MERKITYSTEN HALLINTA .....	10
	3.1 Systeminen näkökulma viestintään .....	10
	3.2 Puheakteista sosiaaliseen maailmaan .....	12
	3.3 Vuorovaikutuksen tarkastelun mallit .....	15
4	TUNTEIDEN SÄÄTELY .....	17
	4.1 Tunteiden säätelyn strategiat .....	17
	4.2 Tunnettyö .....	19
	4.3 Interpersonaalinen tunteiden säätelyn malli .....	22
	4.4 Tunteiden säätely viestinnän tutkimuksessa .....	24
5	VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN .....	27
	5.1 Laadukas vuorovaikutusosaaminen .....	27
	5.2 Asiakaspalvelijan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen .....	28
6	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	32
	6.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	32
	6.2 Aineistonkeruu .....	34
	6.3 Aineiston analyysi .....	38
7	TULOKSET .....	41
	7.1 Haastavien vuorovaikutustilanteiden rakentuminen asiakaspalvelussa .....	41
	7.1.1 Asiakaspalvelutilanteiden kulku .....	41
	7.1.2 Asia- ja tunnetavoitteet asiakaspalvelutilanteessa .....	44
	7.2 Tunteiden säätely asiakaspalvelussa .....	46
	7.2.1 Kuuntelemisen merkitys asiakkaan tunteiden säätelyssä .....	47
	7.2.2 Asiakaspalvelijan tunteet keinona säädellä asiakkaan tunteita .....	49
	7.2.3 Muut asiakaspalvelijan käyttämät tunteiden säätelyn keinot .....	53
	7.3 Asiakaspalvelijan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen .....	56
	7.3.1 Vuorovaikutustaidot .....	56
	7.3.2 Vuorovaikutustiedot .....	59
	7.3.3 Motivaatiotekijät .....	60
8	POHDINTA .....	63
	8.1 Tulosten tarkastelu .....	63
	8.1.1 Tunne- ja asiatavoitteet .....	64
	8.1.1 Asiakaspalveluun kohdistetut odotukset .....	68
	8.1.2 Kuunteleminen .....	69
	8.1.3 Omat ja asiakkaan tunteet .....	72
	8.2 Tutkielman arviointi .....	76
	8.3 Jatkotutkimusaiheita .....	79
	KIRJALLISUUS .....	81
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	93

# 1 JOHDANTO

Asiakaspalvelijat kohtaavat työssään päivittäin useita ihmisiä. Suuri osa kohtaamisista on vuorovaikutuksen näkökulmasta onnistuneita, mutta joukkoon mahtuu myös eri tavoin haastavia vuorovaikutustilanteita. Haasteita voi seurata muun muassa asiakkaan tunteista, kuten vihaisuudesta, surusta ja turhautuneisuudesta. Ikävät tunteet saattavat näyttäytyä vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijaan kohdistettuna huonona kohteluna, kuten röyhkeänä kielenkäyttönä, aggressiivisena käytöksenä tai epäreiluina, kohtuuttomina tai alentavina väitteitä (Amarnani, Bordia & Restubog 2019, 690). Tällainen käytös voi puolestaan heikentää asiakaspalvelijan hyvinvointia (Koopmann ym. 2015, 34) ja asiakaspalvelijan toiminta tilanteissa voi vaikuttaa asiakastyytyvyyteen (Little ym. 2013, 278–282). Käytökseen vastaaminen vaatii asiakaspalvelijalta vuorovaikutusosaamista ja kokemusta siitä, miten kannattaa reagoida asiakkaan toimiessa epäasiallisesti.

Asiakkaan asiakaspalvelijaan kohdistamaan huonoon kohteluun liittyy usein haastavia asiakaspalvelutilanteen ulkopuolisia tunteita (Sliter & Jones 2016, 210). Tunteita olisikin hyvä saada kevennettyä, jotta tilanne voidaan viedä onnistuneesti loppuun. Sitä, miten ihmiset pyrkivät säätelemään toistensa tunteita, on tutkittu psykologian saralla useista eri näkökulmista ja erilaisin teoreettisin mallein (ks. Little ym. 2013; Zaki & Williams 2013). Aiheesta on kuitenkin haastavaa löytää viestinnän tutkimusta. Tunteiden säätelyn tutkimukseen on hyödyllistä saada myös viestinnän näkökulmaa, sillä tunteiden säätelyä tehdään vuorovaikutuksessa ja viestintä alana kiinnittää katseensa ihmisten välillä tapahtuviin vuorovaikutuksen ilmiöihin. Tässä tutkielmassa syvennyttäänkin asiakaspalvelussa tapahtuviin haastaviin vuorovaikutustilanteisiin kolmesta näkökulmasta – miten vuorovaikutustilanteet rakentuvat, miten asiakaspalvelija pyrkii tilanteissa säätelemään asiakkaan tunteita ja millaista vuorovaikutusosaamista asiakaspalvelijat tarvitsevat haastavissa tilanteissa toimimiseen.

Haastavien vuorovaikutustilanteiden rakentumista lähestytään tässä tutkielmassa Pearcen ja Cronen (1980) koordinoitun merkitysten hallinnan teorian (Coordinated Management of Meaning) kautta. Teoria tarjoaa vuorovaikutukseen monipuolisen ja

systemisen tarkastelutavan, jossa huomioidaan, ettei viestintä ole vain yksisuuntaista ja tarkoituksenmukaista toiseen vaikuttamista vaan vuorovaikutuksessa luodaan sosiaalista maailmaa yhdessä. Tunteiden säätelyn hahmottamisessa hyödynnetään sen sijaan viestinnän alalla tutkittua emotionaalisen tuen käsitettä ja erilaisia psykologian alalta nousevia tunteiden säätelyn malleja: tunteiden säätelyn strategiota, tunnetyötä ja interpersonaalisen tunteiden säätelyn mallia. Asiakaspalvelijoiden tarvitsemaa vuorovaikutusosaamista puolestaan lähestytään Spitzbergin ja Cupachin (1984) klassisen jaottelun kautta vuorovaikutustaitoina, -tietoina ja motivaationa.

Tutkielma tehdään Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeille, joka toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa ja tarjoaa valtion virastoille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Tarve tutkimukselle nousi kohdeorganisaatiossa tehdystä kyselystä, jossa neljännes vastaajista kertoi kokevansa haastavina tilanteet, joissa asiakas tai muu vuorovaikutuksen osapuoli on hermostunut tai vihainen, ei kuuntele, on ehdoton näkemyksissään, vaatii kohtuuttomia, uhkailee tai käyttäytyy aggressiivisesti. Kyselyyn vastasi erilaisilla työnkuvilla toimivia henkilöitä, mutta tässä pro gradu -tutkielmassa haastateltiin haastavia asiakaspalvelutilanteita kokeneita asiakaspalvelun ammattilaisia. Haastatelluista käytetään tutkielmassa yleisnimikettä asiakaspalvelija, vaikkei se olekaan haastateltavien oikea työnimike. Haastatteluissa käsiteltiin puhelimitse tapahtuvia asiakaspalvelutilanteita, joissa asiakas kohtelee asiakaspalvelijaa huonosti tai on muuten suuren tunteen vallassa.

Tutkielma alkaa asiakaspalvelussa tapahtuvan vuorovaikutuksen käsittelemisellä ja asiakkaan asiakaspalvelijaan kohdistaman huonon kohtelun tarkastelemisella. Asiakaspalvelun maailmasta edetään koordinoitujen merkitysten hallinnan teorian kuvauksen kautta tunteiden säätelyn teoreettisiin malleihin. Viitekehyksen lopuksi käsitellään asiakaspalvelijan tarvitsemaa vuorovaikutusosaamista, jonka jälkeen siirrytään tutkimusongelman ja -kysymysten, aineistonkeruun ja aineiston analyysin esittelyyn. Tutkimustulokset esitellään jaoteltuna tutkimuskysymysten mukaan. Pohdinnassa tutkimustuloksia tarkastellaan tuloksista nostettujen teemojen avulla aiempaan tutkimukseen verraten sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 VUOROVAIKUTUS ASIAKASPALVELUSSA

### 2.1 Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus

Asiakkaat nähdään nykyään aktiivisina toimijoina, joilla on omat taustansa ja jotka pyrkivät toteuttamaan omaan hyvinvointiinsa liittyviä tavoitteita (Heinonen & Strandvik 2017, 2). Ajatus aktiivisesta asiakkaasta passiivisen palvelun vastaanottajan sijasta on levinnyt useille aloille. Keskustelua on käyty muun muassa siitä, pitäisikö terveydenhuollon saralla potilaat mieltää kuluttajina tai asiakkaina (Autio ym. 2012, 51–52; Toiviainen 2011, 777) ja pitäisikö korkeakouluopiskelijat nähdä korkeakoulujen asiakkaina (Siivonen & Filander 2020, 258; Guilbault 2016, 132; Koris & Nokelainen 2015, 115). Samalla kun asiakkuuksien määrä on lisääntynyt, myös asiakkaiden valta on lisääntynyt. Koko yhteiskunnan tasolla markkinataloudessa on tapahtunut suuria muutoksia, joiden seurauksena asiakkaiden ja tuotteiden tai palveluiden tuottajien välinen valtabalanssi on muuttunut asiakkaan eduksi. Asiakkailta on valtaa valita, missä he asioivat, ja se tuo organisaatioille painetta tulla valituksi ja säilyttää asiakkaansa. (Heinonen & Strandvik 2017, 1.) Valta-asetelman muutoksen myötä asiakkaista on tullut yhä vaativampia (Itani ym. 2020, 1; Madupalli & Poddar 2014, 245) ja asiakaspalvelijoilta odotetaan hymyä ja iloista palvelemista tilanteessa kuin tilanteessa (Grandey & Sayre 2019, 131–132).

Tämän tutkielman kohteena oleva Palkeet on palveluntarjoajana erityisessä asemassa, koska se tarjoaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille (Palkeet, 2020a). Vaikka se ei kilpaile asiakkaista muiden toimijoiden kanssa samaan tapaan kuin esimerkiksi yksityinen tilitoimisto tai rekrytointipalvelua tarjoava yritys, on asiakaskokemus ja asiakaspalvelun laatu Palkeille erittäin tärkeää. Markkinatalouden muutosten vaikutukset heijastuvatkin koko yhteiskuntaan ja kaikille sektoreille yksityisestä julkiseen ja kolmanteen sektoriin (Heinonen & Strandvik 2017, 1). Palkeet on nimennyt strategiassaan tavoitteikseen muun muassa erinomaisen asiakaspalvelun ja laadukkaiden, kustannustehokkaiden ja kilpailukykyisten palvelujen tuottamisen (Palkeet, 2020b). Myös Palkeiden täytyy pyrkiä pitämään asiakkaansa tyytyväisinä voidakseen säilyttää asemansa, myydäkseen asiakkaille lisää palveluja ja

voidakseen saatujen tuottojen avulla kattaa ja kehittää toimintaansa. Asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden välisen vuorovaikutuksen onnistuminen on keskeistä asiakastytyvyyden kannalta (Groth & Grandey 2012, 209), joten asiakaspalvelijoiden vuorovaikutustaitojen tarkastelu on tärkeää.

Asiakkaat asettavat asiakaspalvelijoille odotuksia siitä, miten heidän tulisi toimia vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi asiakkaiden valittaessa tuotteesta tai palvelusta, he toivovat asiakaspalvelijoiden olevan tilanteessa aitoja ja välittävän heistä ja heidän ongelmistaan. Lisäksi asiakkaat toivovat asiakaspalvelijoilla olevan taitoa korjata tilanne ja kuunnella aktiivisesti. (Gruber ym. 2009, 429; Gruber 2011, 95–97.) Kun asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan tarpeita ja on vuorovaikutuksessa selkeä ja vakuuttava, asiakas todennäköisemmin luottaa asiakaspalvelijan suoriutuvan sovitusta tehtävästä (Wu ym. 2015, 230). Asiakaspalvelijoiden tulisi olla myös ystävällisiä, kohteliaita, rehellisiä ja motivoituneita auttamaan asiakasta (Gruber ym. 2009, 429). Asiakaspalvelijoilta odotetaan siis monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole muusta elämästä irrallinen osa, vaan vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat myös tilanteen ulkopuoliset tekijät. Muun muassa asiakaspalvelijan työn kuormittavuus voi vaikuttaa heikentävästi asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen laatuun ja asiakastytyvyyteen (Jha ym. 2017, 295). On myös huomioitava, ettei asiakaspalvelija ohjaa vuorovaikutustilanteita yksin, vaan molemmat osapuolet vaikuttavat siihen, millainen vuorovaikutustilanteesta muodostuu (Pearce 2007, xiii–xiv). Myös asiakkaan toiminnalla on siis merkitystä vuorovaikutustilanteen onnistumiselle.

## **2.2 Asiakkaan asiakaspalvelijaan kohdistama huono kohtelu**

Asiakaspalvelutilanteissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen voi liittyä monenlaisia haasteita ja asiakaspalvelutilanteet voivat onnistua tai epäonnistua monesta syystä. Asiakaspalvelijalla saattaa olla esimerkiksi puutteita asiakkaan ongelman ratkaisemiseen tarvittavassa tietotaidossa (ks. Gruber ym. 2009) tai asiakaspalvelijan voi olla vaikeaa tunnistaa asiakkaan tunteita esimerkiksi eri kulttuuritaustan takia (ks. Tombs ym. 2014). Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tilanteisiin, joissa asiakas kohdistaa

asiakaspalvelijaan huonoa kohtelua. Huono kohtelu on tutkielman toisen pääteeman, tunteiden säätelyn, kannalta kiinnostava aihe, koska asiakaspalvelija joutuu säätelemään sekä asiakkaan tunteita että omiaan kohdatessaan epäasiallista käytöstä.

Asiakkaan asiakaspalvelijaan kohdistamaan huonoon kohteluun viitataan tutkimuskirjallisuudessa kattotermillä ”customer mistreatment.” Se voi olla muun muassa röyhkeää kielenkäyttöä, aggressiivista käytöstä tai epäreiluja, kohtuuttomia tai alentavia väitteitä (Koopmann ym. 2015, 34; Amarnani, Bordia & Restubog 2019, 690). Haastavia vuorovaikutustilanteita on tutkittu paljon psykologian ja markkinoinnin aloilla muun muassa asiakaspalvelijan hyvinvoinnin näkökulmasta (Hu ym. 2018; Sommovigo ym. 2020), asiakkaan motiivien näkökulmasta (Daunt & Harris 2012), asiakkaan tunteita ja toimintaa selittäen (Sliter & Jones 2016; Surachartkumtonkun 2015), asiakaspalvelijan tekemän tunnetyön näkökulmasta (Zhan ym. 2016; Amarnani ym. 2019) ja asiakaspalvelijan käyttämien tunteiden säätelyn strategioiden näkökulmasta (Little ym. 2013). Silti aiheesta on haastavaa löytää viestinnän tutkimusta. Viestinnän näkökulman avulla voidaan kuitenkin saavuttaa ymmärrystä vuorovaikutuksen prosessista, joka asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä tapahtuu ja sitä kautta kehittää asiakaspalvelua.

Asiakaspalvelijoihin kohdistetun huonon kohtelun tutkiminen on tärkeää, koska kohtelulla voi olla merkittäviä negatiivisia vaikutuksia niin työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin kuin käytökseen ja työssä suoriutumiseenkin (Koopmann ym. 2015, 34). Asiakaspalvelijan toiminta haastavissa vuorovaikutustilanteissa vaikuttaa puolestaan asiakastyytyväisyyteen (Little ym. 2013, 278–282). Asiakaspalvelijan tapoja reagoida huonoon kohteluun voivat olla muun muassa heikentynyt suoriutuminen asiakaspalvelussa, aggressio asiakasta kohtaan ja vetäytyminen (Amarnani ym. 2019, 688; Koopmann ym. 2015, 49–51; Rafaeli ym. 2012). Robertson ja O’Reilly (2020) tunnistivat asiakaspalvelijoiden neljä eri reagointityyliä asiakkaan epäkohteliaaseen käytökseen (Taulukko 1). He ovat jakaneet tulokset nelikenttään asiakaspalvelijan kokeman toimijuuden ja aikomuksen säilyttää tilanteen sosiaalinen harmonisuus mukaan. Taulukosta voidaan huomata, että asiakaspalvelijan vastauksella asiakkaan huonoon käytökseen on vaikutusta tilanteen etenemiseen, asiakkaan käytökseen ja asiakaspalvelijan hyvinvointiin.



	<b>Matala pyrkimys harmonisuuteen</b>	<b>Korkea pyrkimys harmonisuuteen</b>
<b>Matala toimijuus</b>	<p><b>Reaktiivinen epäkohteliaisuus</b> Asiakaspalvelija vastaa epäkohteliaisuuteen epäkohteliaisuudella</p> <p><i>Interpersonaaliset seuraukset:</i> Johtaa todennäköisesti asiakkaan epäkohteliaan käytöksen eskaloitumiseen</p> <p><i>Intrapersonaaliset seuraukset:</i> Negatiivisia seurauksia kuten syyllisyyttä ja katumusta sekä positiivisia seurauksia kuten helpotusta ja tunnetta oikeudenmukaisuudesta</p>	<p><b>Nöyryvä kohteliaisuus</b> Asiakaspalvelija hyväksyy epäasiallisuuden ulkoisesti, vaikka sisäisesti kokee sen loukkaavana</p> <p><i>Interpersonaaliset seuraukset:</i> Asiakaspalvelijan nöyrytyessä asiakkaan epäkohtelias toiminta jatkuu</p> <p><i>Intrapersonaaliset seuraukset:</i> Negatiivisia seurauksia kuten avuttomuutta, häpeää ja alhaista omanarvontuntoa</p>
<b>Korkea toimijuus</b>	<p><b>Vallankumouksellinen epäkohteliaisuus</b> Asiakaspalvelija käyttää hienovaraista ja luovaa epäkohteliaisuutta vaivihkaa häiritäkseen asiakaspalvelutilannetta</p> <p><i>Interpersonaaliset seuraukset:</i> Ei todennäköisesti johda asiakkaan epäkohteliaan käytöksen eskaloitumiseen</p> <p><i>Intrapersonaaliset seuraukset:</i> Positiivisia seurauksia kuten helpotusta, oikeudenmukaisuuden kokemusta ja hauskuutta</p>	<p><b>Päätäväinen kohteliaisuus</b> Asiakaspalvelija nousee asiakkaan epäkohteliaisuuden yläpuolelle toimien itse jatkuvasti kohteliaasti</p> <p><i>Interpersonaaliset seuraukset:</i> Asiakaspalvelijan päätäväisyys saattaa joskus muuttaa asiakkaan toimintaa kohteliaampaan suuntaan</p> <p><i>Intrapersonaaliset seuraukset:</i> Positiivisia seurauksia kuten ylpeyttä, mielihyvää ja itsekunnioitusta</p>

Taulukko 1. Asiakaspalvelijoiden tapoja reagoida huonoon kohteluun. Mukaillen Robertson ja O'Reilly (2020, 801).

Sen lisäksi, että huonon kohtelun tutkiminen on tärkeää niin työhyvinvoinnin, organisaation menestymisen kuin asiakastytyvyyden näkökulmista, työnantajilla on myös velvollisuus suojella henkilöstöään häirinnältä ja epäasialliselta kohtelulta. Työturvallisuuslaissa sanotaan: ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä

toimiin epäkohdan poistamiseksi” (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 28 §). Epäasiallisen kohtelun ymmärtäminen auttaa työnantajia kohdistamaan asiakaspalvelijoille suunnattua koulutusta ja tukea, joiden avulla epäasialliseen käytökseen voidaan pyrkiä puuttumaan.

Asiakkaan työntekijään kohdistamaa huonoa kohtelua on tutkimuksissa kehystetty neljällä tavalla – vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuuden kautta, huonosta kohtelusta seuranneiden tunteiden näkökulmasta, työntekijän resurssien näkökulmasta sekä epäonnistumisena, jossa työntekijä ei pääse tavoitteisiinsa (Koopmann ym. 2015, 35–41). Epäoikeudenmukaisuuden näkökulmasta on tuotu esiin sitä, että asiakaspalvelijat kokevat huonon kohtelun epäreiluna heitä kohtaan (Koopmann ym. 2015, 36). Asiakaspalvelijat reagoivat epäoikeudenmukaisuuteen eri tavoin (Amarnani ym. 2019, 688). Ikävissä tapauksessa se voi johtaa asiakaspalvelijan epäasialliseen käytökseen asiakasta kohtaan (Walker ym. 2014, 158) tai tahalliseen asiakkaalle tarjotun palvelun laadun heikentämiseen esimerkiksi hidastelemalla asian hoitamisessa tai kertomalla asiakkaalle hoitaneensa tämän asian, vaikka oikeasti jättää sen hoitamatta. (Skarlicki ym. 2008, 1340–1342.) Onkin tärkeää, että asiakaspalvelijoilla on riittävästi taitoja (Stock & Bednarek 2014, 410) ja hyvät puitteet (Jha ym. 2017, 295) epäoikeudenmukaisen kohtelun kohtaamiseen, jotta heidän ei tarvitse tarttua tällaisiin toimintamalleihin. Epäoikeudenmukaisuutta tarkastellessa on kuitenkin oleellista huomata myös, että epäoikeudenmukaisuus aiheuttaa asiakaspalvelijassa tunteita ja toisaalta asiakkaan toiminnan taustalla on myös tunteita. Sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan tunteiden säätely voivat vaikuttaa siihen, millaisia ratkaisuja osapuolet tekevät vuorovaikutustilanteissa.

Huonoa kohtelua on tutkittu siitä asiakaspalvelijalle aiheutuneiden tunteiden näkökulmasta (Koopmann ym. 2015, 37–38). Huonon kohtelun on havaittu olevan yhteydessä asiakaspalvelijan negatiivisiin tunteisiin, kuten vihaisuuteen, ahdistukseen ja ärsyyntymiseen (Chi ym. 2018, 64). Negatiivisten tunteiden merkitystä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä vuorovaikutuksessa on kuvattu muun muassa negatiivisen spiraalin avulla. Mallin mukaan asiakas kokee negatiivisia tunteita kohdatessaan virheen palvelussa. Nämä tunteet johtavat asiakkaan antisosiaaliseen käytökseen ja huonoon

kohteluun asiakaspalvelijaa kohtaan. Huono kohtelu puolestaan herättää asiakaspalvelijassa negatiivisia reaktioita, joka johtaa asiakaspalvelijan antisosiaaliseen käytökseen, joka puolestaan näyttäytyy asiakaspalvelun laiminlyömisinä. Tästä laiminlyömisestä seuraa jälleen asiakkaan kokemia negatiivisia reaktioita ja niin tilanne kärjistyy. (Groth & Grandey 2012, 212.) Spiraali kuvaa sitä, miten sekä asiakas että asiakaspalvelija ovat aktiivisia toimijoita ja vaikuttajia haastavassa asiakaspalvelutilanteessa. Asiakaspalvelijat eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti ilmaise vapaasti negatiivisia tunteitaan, vaan pyrkivät yleensä haastavissa tilanteissa säätelemään tunteitaan (Diefendorff ym. 2019, 978–979). Omien ja toisen tunteiden säätelyllä on merkitystä asiakaspalvelutilanteen onnistumiseen (Sanders 2013, 94; Little ym. 2013, 278–282) ja asiakaspalvelijoille onkin hyvä tarjota koulutusta siihen, miten, milloin ja miksi tunteiden säätely on tärkeää (Diefendorff ym. 2019, 979–980). Tunteiden säätelyn keinot voivat tarjota ratkaisua negatiivisen kierteen katkaisuun ja siihen, miten asiakaspalvelija voi ohjata tilannetta kohti molemmille osapuolille parempaa lopputulosta.

Aiemmassa tutkimuksessa huonoa kohtelua on käsitelty myös työntekijän resurssien näkökulmasta. Asiakaspalvelutyötä tekevät voivat saada resursseja hyvästä yhteistyöstä asiakkaiden kanssa ja menettää resursseja, mikäli yhteistyö ei toimi. Resursseja voivat olla esimerkiksi oma asema, itsetunto tai sosiaaliset suhteet. (Koopmann ym. 2015, 40.) Huono kohtelu voikin olla uhka työntekijän itsetunnolle ja se voidaan kokea loukkauksena omanarvontunnolle (Amarnani ym. 2019, 707). Asiakkaan verbaalinen aggressiivisuus voi vaikuttaa negatiivisesti myös asiakaspalvelijan käytössä oleviin kognitiivisiin resursseihin heikentämällä tarkkaavaisuutta ja työmuistia ja vähentämällä työn jäljen laatua (Rafaeli ym. 2012, 944). Toisaalta asiakkaan positiivinen käytös voi olla asiakaspalvelijalle voimavara ja lisätä asiakaspalvelijan hyvää mieltä (Zimmermann ym. 2011, 49). Resurssien näkökulmasta ei tulisi tyytyä resurssien tunnistamiseen, vaan tulisi ottaa huomioon myös se, miten nämä resurssit realisoituvat vuorovaikutustilanteissa. Uhka resurssien vähenemisestä ja tarve pitää omista resursseista kiinni saattavat vaikuttaa asiakaspalvelijoiden tapaan kohdella asiakasta, joka puolestaan vaikuttaa vuorovaikutustilanteen onnistumiseen.

Huono kohtelu on kehystetty myös epäonnistumiseksi, jossa työntekijä ei pääse tavoitteisiinsa. Kun asiakaspalvelija kokee huonon kohtelun epäonnistumisena, hän saattaa keskittyä ajatuksissaan havaintoihin omasta epäonnistumisestaan eikä siihen, miten hän voisi saavuttaa tavoitteitaan. (Koopmann ym. 2015, 39.) Työntekijät voivat hyödyntää omien tunteidensa säätelyn taitoja vähentääkseen epäonnistumiseen liittyviin ajatuksiin jumiutumista (Baranik ym. 2014, 1275). Omien tunteiden säätelyn lisäksi olisi hyvä huomioida, että myös asiakkaan tunteiden säätelyssä auttamisella voi olla roolia epäonnistumisen kokemuksessa. Jos asiakkaan tunteet saadaan rauhoittumaan vuorovaikutustilanteen aikana, se voi vähentää huonoa kohtelua ja siten viedä vuorovaikutustilannetta onnistuneempaan suuntaan. Onkin tärkeää saada tietoa siitä, miten asiakaspalvelijat pyrkivät säätämään asiakkaiden tunteita, koska se voi vähentää epäonnistumisen kokemuksia. Kun huomio kiinnittyy tunteiden säätelyyn, huono kohtelu voidaan myös nähdä ratkaistavissa olevana haasteena sen sijaan, että se nähtäisiin lähtökohtaisena epäonnistumisena.

Asiakaspalvelijan kohtaaman huonon kohtelun ikävistä vaikutuksista on paljon tutkimusta eri näkökulmista, eikä tilanteiden huonoja puolia voi kiistää. Huonoa kohtelua tarkastellessa ei kuitenkaan tule tyytyä toteamaan yksiselitteisesti, että sillä on vain huonoja seurauksia (Amarnani ym. 2019, 688). Asiakaspalvelijan kohtaama huono kohtelu voi muun muassa lisätä asiakaspalvelijan alttiutta auttaa työkavereitaan ja asiakasorientoituneiden työntekijöiden tapauksessa myös asiakkaita (Yue ym. 2017, 800). Asiakkaan asiakaspalvelijaan kohdistamassa huonossa kohtelussa on myös huomioitava, että sama tilanne saatetaan tulkita eri tavoin asiakaspalvelijan ja asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalvelija voi kokea asiakkaan toiminnan huonona kohteluna samalla, kun asiakas kokee vain vaativansa oikeuksiaan. Ja toisaalta asiakas voi kokea asiakaspalvelijan röyhkeäksi tilanteessa, jossa asiakaspalvelija kokee vain noudattavansa yrityksen toimintapolitiikkaa. (Groth & Grandey 2012, 209.) Tulkinta on keskeinen osa vuorovaikutusta ja se muokkaa sitä, mihin suuntaa vuorovaikutustilanne etenee (Cronen 2017, 285). Siksi huonoa kohtelua onkin hyvä tarkastella vuorovaikutuksen ilmiönä huomioiden tulkintojen vaikutukset tilanteen etenemiseen ja pyrkien huomioimaan sen, mitä osapuolten välillä tilanteessa tapahtuu ja miksi.

## 3 KOORDINOITU MERKITYSTEN HALLINTA

### 3.1 Systeminen näkökulma viestintään

Koordinoitu merkitysten hallinta (*engl. Coordinated Management of Meaning, CMM*) on Pearcen ja Cronen alun perin vuonna 1980 julkaisema vuorovaikutuksen teoria, joka tarkastelee viestintää kaksisuuntaisena prosessina, jossa osapuolet koordinoivat toimintaa ja luovat ja hallitsevat merkityksiä yhdessä toistensa kanssa (Pearce 2007, xiii–xv; Pearce 2012, 5). Teoriasta käytetään tässä tutkielmassa lyhennettä CMM. Teoriassa ihmisten toimintaa kuvataan vuorovaikutuksen perspektiivistä ja tarjotaan erilaisia malleja, joiden avulla voidaan hahmotella vuorovaikutuksessa tapahtuvia asioita (Pearce 2004, 39–48). Vuorovaikutuksen perspektiivi on hyödyllinen tässä tutkielmassa, jonka tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten haastavat asiakaspalvelutilanteet rakentuvat ja millaista tunteiden säätelyä tilanteissa tehdään. Tunteita säädellessä osapuolet koordinoivat toimintaansa ja tunteitaan toisensa avulla ja ideaalitulanteessa löytävät yhteistä ymmärrystä tilanteen ratkaisemiseksi. CMM:n avulla voidaankin pilkkoa vuorovaikutustilanteita pienempiin osiin ja tarkastella vuorovaikutuksessa tapahtuvia tekoja, joilla osapuolet pyrkivät pääsemään yhteisymmärrykseen.

CMM edustaa systeemistä lähestymistapaa, jonka mukaan ihmisten toimintaa ei voi täysin ennustaa. Teorian tarkoitus ei ole kaikissa tilanteissa sitovan totuuden löytäminen vaan käytettävyys tilannekohtaisesti sosiaalisissa kohtaamisissa. (Cronen 2017, 282–284.) CMM:ssä katse kiinnitetään vuorovaikutuksen prosessiin ja pohdintaan siitä, mitä tapahtui, miksi ja miten (Pearce 2007, 53–55). Teorian tarkoituksena ei siis ole todeta, että aina kun asiakaspalvelija toimii tavalla x, siitä seuraa asia y. Sen sijaan teorian avulla voidaan hahmotella sitä, miten vuorovaikutus asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä rakentuu ja tarkastelemalla vuorovaikutuksen prosessia huomata, millaisia tekoja vuorovaikutuksessa tehdään ja miksi. Ymmärrys vuorovaikutuksen prosessista auttaa kehittämään asiakaspalvelussa tapahtuvaa vuorovaikutusta parempaan suuntaan.

CMM tarkastelee vuorovaikutusta systeeminä, joiden osat eivät aiheudu toisistaan selkeässä syy-seuraussuhteessa vaan muovautuvat yhdessä. Systeemit toimivat ihmisten luomien sääntöjen ja tapojen mukaan, jotka muuttuvat ihmisten ollessa

vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Vuorovaikutuksen osapuolet luovat yhdessä konteksteja, joissa heidän toimintansa käy järkeen. Jos yksilön toiminta ei sovi yhdessä luotuun kontekstiin, siitä seuraa hämmennystä. (Cronen 2017, 282–283.) CMM:n tarkoituksena on vähentää epätoivottuja toistuvia toimintamalleja vuorovaikutuksessa ja tarjota työkaluja, joiden avulla voimme parantaa sosiaalisia maailmojamme (Cronen 2017, 290; Pearce 2004, 45–46). Jos esimerkiksi asiakaspalvelija tulee tietoiseksi omasta toiminnastaan asiakaspalvelutilanteissa, hän voi pohtia syitä toiminnalleen ja muuttaa omaa toimintatapaansa. Toisaalta paremman vuorovaikutuksen luomiseen vaaditaan myös muun muassa motivaatiota ja vuorovaikutustaitoja, eikä pelkkä tietoisuus riitä. Tiedostaminen on kuitenkin lähtökohta, jota ilman muutosta ei voida tehdä. Sen vuoksi tässä tutkielmassa pyritään tuomaan näkyväksi vuorovaikutustilanteiden rakentumista.

CMM:ää pidettiin interpersonaalista vuorovaikutusta selittävänä teoriana, kunnes huomattiin, ettei sitä hyödyntäessä voitu neutraalisti ja objektiivisesti selittää vuorovaikutuksen kulkua. CMM on väline, joka muokkaa käyttäjänsä toimintaa ja jonka avulla pyritään kehittämään parempaa sosiaalista todellisuutta. Näiden piirteiden vuoksi CMM:ää alettiin tarkastella enemmän kriittisenä teoriana, joka pyrkii muokkaamaan maailmaa. (Pearce 2012, 5–9.) Nykyään CMM nähdään käytännönläheisenä teoriana, joka tarjoaa työkaluja vuorovaikutuksen ymmärtämiseen eri alojen ammattilaisille kuten konsulteille, terapeuteille tai henkilöstöhallinnossa toimiville (Cronen 2017, 283–284; Pearce 2004, 46, 53; Pearce 2012, 9–11). Teorian työkalut tarjoavat myös tälle tutkielmalle mahdollisuuksia tehdä huomioita asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Työkalut esitellään luvussa 3.3.

CMM:ää on hyödynnetty monissa eri tarkoituksissa. Creeden, Fisher-Yoshidan ja Gallegoksen (2012) toimittamassa teoksessa *The Reflective, Facilitative and Interpretive Practices of Coordinated Management of Meaning* useat ammattilaiset avaavat tapoja, joilla hyödyntävät CMM:ää työssään. CMM:n avulla on muun muassa selitetty valmentajan ja asiakkaan välistä suhdetta (Stein 2012) ja CMM:ää on hyödynnetty sen tunnistamiseen, miten pelko häiritsee keskustelua ja heikentää osapuolten välistä suhdetta (Marrs 2012). CMM:n hyödyntämistä on ehdotettu myös dialogisen organisaation kehittämiseen ja organisaation vuorovaikutusta parantavan keskustelun

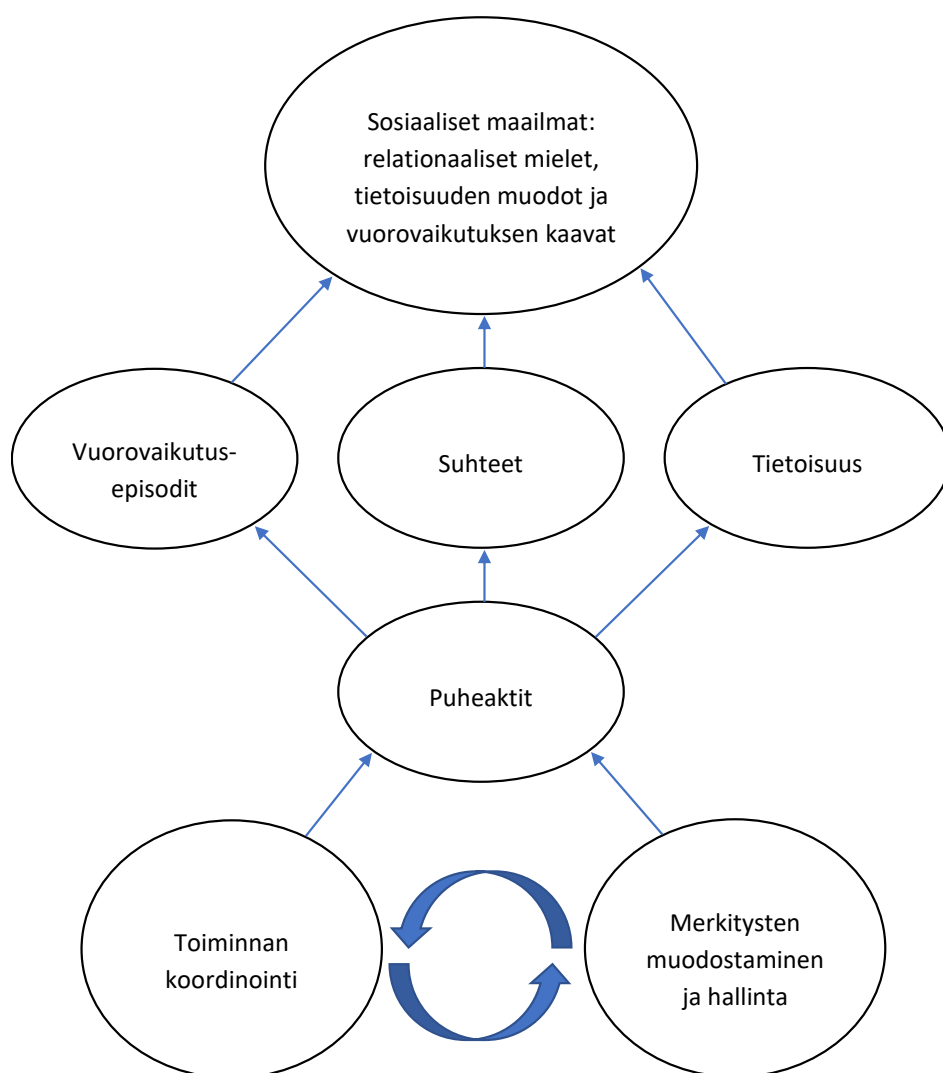
fasilitoimiseen (Hedman & Gesch-Karamanlidis 2015). Teoria on 40 vuotta vanha, joten sitä on ehditty hyödyntää laajasti sekä tutkimustarkoituksessa että käytännön työssä. Teoria ei kuitenkaan ole vanhentunut, vaan sitä on hyödynnetty vielä viime vuosinakin. CMM:n avulla on viime aikoina tutkittu muun muassa henkilöiden, joilla on älyllistä kehitysvammaa, seksuaalisuutta (Whittle ja Butler 2018) ja aikuisten turhautunutta käytöstä lastensuojelun kanssa toimiessa (Christiansen & Lorås 2020).

### **3.2 Puheakteista sosiaaliseen maailmaan**

CMM:ssä käytetään termiä *puheakti* (*speech act*) kuvaamaan yksittäistä vuorovaikutustekoa, kuten kehua, uhkausta tai loukkausta (Pearce 2007, xii-xv). Puheakteista voidaan tunnistaa kolme ulottuvuutta, joista ensimmäinen on se, miten ihminen tulkitsee ja ymmärtää tilanteen, jossa hän tulee toimimaan (Cronen 2017, 285). Asiakaspalvelutilanteessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakaspalvelija tulkitsee asiakkaan äänestä tämän olevan vihainen. Toinen ulottuvuus on se, mitä ihminen luulee tekevänsä vastatessaan toisen ihmisen toimintaan (Cronen 2017, 285). Asiakaspalvelija voi esimerkiksi pahoitella tilannetta asiakkaalle ja pyrkiä näin rauhoittamaan vihaista asiakasta. Kolmas ulottuvuus on se, millaista vastausta ihminen odottaa ja haluaa vastapuolelta (Cronen 2017, 285). Asiakaspalvelija voi esimerkiksi toivoa, että asiakas rauhoittuu ja he pääsevät keskustelemaan siitä, miten tilanne voidaan korjata. Vastapuoli ei välttämättä kuitenkaan toimi asiakaspalvelijan odotusten ja toiveiden mukaisesti. Joskus ihminen voi myös toivoa ja odottaa eri asioita. (Cronen 2017, 285.) Esimerkiksi asiakaspalvelija voi toivoa pahoittelemisen rauhoittavan asiakasta, vaikka hän aavistaa, ettei niin tule tapahtumaan. Puheaktien tarkastelu on hyödyllistä tässä tutkielmassa, koska niiden avulla voidaan eritellä asiakaspalvelijoiden tekemiä vuorovaikutustekoa ja syitä näille teoille.

Tilanteet koostuvat puheakteista, joiden avulla koordinoitaan toimintaa ja luodaan ja hallitaan merkityksiä (Pearce 2007, xii-xv). Jokainen puheakti asettuu osaksi kokonaisuutta ja siihen vaikuttaa, mitä puheaktia ennen tai sen jälkeen on tapahtunut (Pearce 2004, 43). Puheakteja voidaan tarkastella kolmessa kontekstissa: osana vuorovaikutusepisodia, omasta itsestä kumpuavana tietoisuutena ja osapuolten välisen

suhteen kontekstissa. Näistä konteksteista muodostuu sosiaalisia maailmoja, joita osapuolet luovat yhdessä ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Sosiaalisilla maailmoilla tarkoitetaan yhdessä muiden kanssa rakentamiamme vuorovaikutuksen kaavoja, tietoisuuden muotoja ja relationaalista mieltä. (Pearce 2007, xii-xv.) Relationaalisella mielellä tarkoitetaan osapuolten välistä suhdetta, joka on osa sosiaalista maailmaa. Suhde muokkaa ihmisestä itsestään nousevaa tietoisuutta ja saa hänet noudattamaan vuorovaikutuksessa suhteeseen sopivia kaavoja. (Pearce 2007, 199–202.) Sosiaalisten maailmojen rakentuminen on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Sosiaalisten maailmojen rakentuminen (mukaiillen Pearce 2007, xiv).

Sosiaalisia maailmoja on lukematon määrä ja kaikki ihmiset osallistuvat niiden luomiseen (Pearce 2007, 40–41). CMM:n mukaan sosiaaliset maailmamme ovat



sotkuisia, pluralistisia ja muuttuvia, eivät huoliteltuja ja aina järjestyksessä (Cronen 2017, 284). Kaikki ihmiset, tilanteet ja suhteet ovat erilaisia ja uniikkeja, mutta ne voidaan nähdä myös osana kaikille yhteistä vuorovaikutusprosessia. (Pearce 2007, 68.) Tässäkin tutkielmassa tarkastellaan uniikkeja tilanteita, mutta pyritään ymmärtämään, mitä nämä tilanteet kertovat vuorovaikutuksesta haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. CMM keskittyy teoriana siihen, miten voisimme luoda entistä parempia sosiaalisia maailmoja yhdessä toistemme kanssa (Pearce 2004, 45). Tämän tutkielman avulla pyritään tuomaan näkyväksi vuorovaikutuksen rakentumista ja sitä kautta luomaan parempaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteiden vastavuoroisuuden ja moninaisuuden vuoksi yksiselitteisiä ja aina toimivia neuvoja ei voida antaa, mutta ymmärrystä tilanteiden rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä voidaan lisätä.

CMM-teoreetikot tunnistavat viisi loogista voimaa, jotka luovat mahdollisuuksia ja rajoitteita vuorovaikutukselle ja vaikuttavat valikoituviin puheakteihin ja sitä kautta sosiaalisiin maailmoihin. Ensimmäinen on ennalta määrätty voima (Prefiguring force), joka viittaa siihen, miten ennestään olemassa olevat tarinat ja tulkinnat toisen ihmisen toiminnasta vaikuttavat omiin valintoihimme siitä, miten toimimme. Toisena on käytännönläheinen voima (Practical force), joka tarkoittaa sitä, kuinka paljon toivovamme vastaus vaikuttaa siihen, miten toimimme. (Cronen 2017, 286.) Asiakaspalvelussa loogiset voimat näyttäytyvät esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas kertoo vihaisesti joutuneensa jonottamaan päästäkseen keskustelemaan asiakaspalvelijan kanssa ja asiakaspalvelija pahoittelee tapahtunutta. Asiakaspalvelijan toiminnassa ennalta määrätty voima voi olla esimerkiksi hänen aiemmat kokemuksensa haastavista asiakkaista. Hänen mielessään on tarinoita siitä, miten vastaavat tilanteet etenevät ja hän valitsee toimintatapansa aiemman kokemuksensa mukaan. Käytännönläheinen voima voi puolestaan näyttäytyä esimerkiksi siten, että asiakaspalvelija toivoo asiakkaan rauhoittuvan, kun hän pahoittelee.

Kolmantena voimana ovat refleksiiviset tarpeet (Reflexive needs), joilla viitataan tasoon, jolla yksilö tarvitsee tietynlaisen vastauksen toiselta voidakseen ylläpitää ja rakentaa tarinoita. Refleksiiviset vaikutukset (Reflexive effects) puolestaan kuvaavat, miten saamamme vastaus muokkaa tarinoita, jotka toimimme tilanteeseen. (Cronen 2017,

286.) Asiakaspalvelijalla voi olla ennestään mielessään tarina, jossa asiakkaat rauhoittuvat, kun heille pahoitellaan. Tällöin hänen refleksiiviset tarpeensa täyttyvät, jos asiakas toimii niin ja hän voi ylläpitää ja rakentaa olemassa olevaa tarinaa. Jos taas asiakas ei rauhoitu vaan suuttuu pahoittelun vuoksi lisää, joutuu asiakaspalvelija muuttamaan mielessään olevaa tarinaa. Refleksiiviset vaikutukset kuvaavatkin sitä, miten asiakkaan vastaus muokkaa tätä asiakaspalvelijan olemassa olevaa tarinaa. Viimeisenä on todellistava voima (Substantializing force), joka kuvaa sitä, miten tarinamme muuttuvat, kun toimimme niiden mukaisesti vuorovaikutuksessa (Cronen 2017, 286). Asiakaspalvelija toimii tarinansa mukaisesti pahoitellessaan asiakkaalle, jolloin kokemus pahoittelusta voi muokata tai vahvistaa aiempia tarinoita.

Joskus nämä voimat asettavat rajoitteita toiminnalle, jolloin ihminen voi kokea, että vain yhdenlainen vastaaminen tulee pakolliseksi. CMM:ssä ei kuitenkaan ajatella, että ulkoiset asiat pakottavat ihmisen toimimaan tietyllä tavalla, vaikka se usein niin koetaankin. (Cronen 2017, 286–287.) Esimerkiksi asiakaspalvelijan aiemmat tarinat ja hänen roolinsa voivat ”pakottaa” hänet pahoittelemaan sen sijaan, että hän alkaisi raivoamaan asiakkaalle takaisin. Hänen ei kuitenkaan olisi oikeasti pakko vastata juuri pahoittelemalla, vaikka hän kokeekin, ettei hänellä ei ole muita vaihtoehtoja. Todellisuudessa hän voisi vastata lukemattomilla muillakin tavoilla, mutta hän kokee tilanteen pakottavan hänet vastaamaan pahoittelemalla. Joskus taas tilanne voi olla sekava, eikä ihminen tiedä, miten hänen pitäisi toimia (Cronen 2017, 286–287). Jos esimerkiksi asiakaspalvelija ei ole koskaan ennen ollut tilanteessa, jossa asiakas toimii aggressiivisesti, voi tilanteessa toimiminen olla hänelle erityisen vaikeaa.

### **3.3 Vuorovaikutuksen tarkastelun mallit**

Sen lisäksi, että CMM tarjoaa tavan ajatella vuorovaikutusta, se tarjoaa myös erilaisia malleja, joita voi hyödyntää vuorovaikutuksen kehittämisessä ja tarkastelussa. Tällaisia malleja ovat päivänkakkaramalli, LUUUTT (stories Lived, Untold stories, Unheard stories, Unknown stories, stories Told, storyTelling), hierarkiamalli ja serpentiinimalli (Pearce 2004, 39–48). Mallit tarjoavat erilaisia näkökulmia, joiden kautta vuorovaikutuksen moninaisuutta voidaan ymmärtää.

Päivänkakkaramalli avaa sitä, miten vuorovaikutusteot asettuvat osaksi useita eri keskusteluja (Pearce 2004, 46–48). LUUUTT sen sijaan tuo näkyväksi sen, että vuorovaikutustilanteisiin vaikuttavat kertomamme ja kertomatta jättämämme tarinat, kertomisesta huolimatta kuulematta jäävät tarinat, tiedostamatta tilanteeseen vaikuttavat tarinat ja tarinan kerrontatapa (Pearce 2004, 47–48). Hierarkiamalli puolestaan kiinnittää huomion siihen, että jokainen yksittäinen vuorovaikutusteko esiintyy samanaikaisesti useassa eri kontekstissa kuten ihmisen oman identiteetin, vuorovaikutustilanteeseen osallistuvien henkilöiden suhteen, vuorovaikutustilanteen itsensä ja kulttuurin tai organisaatioon kontekstissa. Nämä kontekstit ja niihin liittyvät tarinat ohjaavat ihmisen toimintaa eri tavoin eri tilanteissa ja ne voidaan asettaa hierarkiseen järjestykseen, joka vaihtelee tapauskohtaisesti. (Pearce 2004, 39–43.) Päivänkakkaramalli, LUUUTT ja hierarkiamalli täydentävät tässä tutkielmassa tulosten tarkastelua, mutta ne eivät yksinään kuvaa tilanteiden etenemistä.

Serpentiinimallin (Pearce 2004) mukaan vuorovaikutuksessa tapahtuvat teot muodostavat tapahtumaketjuja, jotka muokkaavat sosiaalista maailmaamme. Jokainen yksittäinen teko tehdään jotain varten tai vastaan ja teot sijoittuvat ennen ja jälkeen muiden ihmisten tekojen. Serpentiinimallissa kiinnitetään huomiota siihen, miten vuorovaikutus etenee edestakaisin osapuolten välillä ja miten kokonaisuus paljastuu tilanteen edetessä. Mallia hyödyntäessä vuorovaikutusteot asetetaan ketjuksi siihen järjestykseen, jossa ne tapahtuivat. Sen jälkeen vuorovaikutustekoja tarkastellaan ja koitetaan ymmärtää, mitä tilanteessa tapahtui sekä toimijan että toimintaa tulkitsevan ja siihen vastaavan henkilön näkökulmasta. (Pearce 2004, 43–45). Serpentiinimallin avulla voidaan tuoda näkyväksi sitä, millaisia tekoja asiakaspalvelija ja asiakas tekevät vuorovaikutuksessa ja mitkä asiat vaikuttavat heidän tekoihinsa. Esimerkiksi miten asiakaspalvelija reagoi asiakkaan vihaiseen puheenvuoroon ja miten hänen reaktionsa vaikuttaa asiakkaan seuraavaan tekoon. Tässä pro gradussa serpentiinimallia hyödynnetään tulosten analyysissä. Sen avulla pyritään kiinnittämään huomiota vuorovaikutuksen kaavoihin ja toimintatapoihin, jotka muokkaavat sitä, millaista vuorovaikutusta asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden välille syntyy. Vuorovaikutuksen ymmärtäminen puolestaan auttaa asiakaspalvelun kehittämässä.

# 4 TUNTEIDEN SÄÄTELY

## 4.1 Tunteiden säätelyn strategiat

Trothin ym. (2018, 523) mukaan yksi keskeisimpiä tunteiden säätelyn malleja on Grossin (1998) tunteiden säätelyn prosessin malli. Se käsittelee intrapersonaalista tunteiden säätelyä eli sitä, miten ihminen säätelee omia tunteitaan. Mallissa tunnistetaan viisi prosessia, joiden avulla ihmiset säätelevät tunteitaan. (Gross 1998, 283–285.) Näiden intrapersonaalisten mekanismien pohjalta on rakennettu neljä interpersonaalisen tunteiden säätelyn strategiaa (Williams 2007, 605; Little ym. 2013, 263.; Troth ym. 2018, 530), eli strategioita, joilla ihmiset säätelevät toistensa tunteita. Tässä tutkielmassa keskitytään ensisijaisesti siihen, miten asiakaspalvelijat pyrkivät auttamaan asiakkaita säätelemään tunteitaan, joten interpersonaaliset tunteiden säätelyn strategiat palvelevat tutkielman tavoitteita paremmin. Nämä strategiat ovat:

- Tilanteen muuttaminen, jonka tarkoituksena on säädellä toisen tunteita poistamalla tai muokkaamalla ongelmaa tai korvaamalla ongelman jollain toisella ongelmalla
- Tilanteen merkityksen muuttaminen, eli tilanteen tai ongelman esittäminen positiivisempaan kuin toinen osapuoli tilanteen kokee tai tilanteen vakavuuden laittaminen sopivaan perspektiiviin
- Toisen ihmisen huomion suuntaaminen johonkin miellyttävämpään asiaan
- Emotionaalisen reaktion mukauttaminen, jonka tarkoituksena on säädellä toisen ihmisen fyysisiä, toiminnallisia tai kokemuksellisia vastauksia tilanteeseen. Esimerkiksi saadaan vastapuoli hengittämään syvään, jotta tämä rauhoittuu.

Nämä strategiat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, ongelmakeskeisiin strategioihin (tilanteen muuttaminen ja tilanteen merkityksen muuttaminen) ja tunnekeskeisiin strategioihin (huomion suuntaaminen ja emotionaalisen reaktion mukauttaminen). Asiakaspalvelutilanteissa, joissa asiakkaalla on negatiivisia tunteita, ongelmakeskeiset strategiat vahvistavat asiakkaiden positiivisia tunteita ja vähentävät negatiivisten tunteiden voimakkuutta, kun taas tunnekeskeiset strategiat toimivat päinvastoin. Vahvoja negatiivisia tunteita ilmaisevan asiakkaan soittaessa

asiakaspalvelijat turvautuivat kuitenkin useammin tunnekeskeisiin kuin ongelmakeskeisiin strategioihin, vaikka ongelmakeskeisillä strategioilla saatiin useammin aikaiseksi parempia lopputuloksia. (Little ym. 2013, 278–280.) Vuorovaikutustilanteet ovat kuitenkin muuttuvia ja moninaisia, eikä asiakaspalvelija välttämättä käytä vain yhtä strategiaa koko vuorovaikutustilanteen ajan. Tilanteiden rakentumista tarkastelemalla voidaankin saada kuvaa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspalvelijoiden valitsemiin strategioihin ja miten asiakaspalvelijoiden käyttämät strategiat vaihtelevat yksittäisen tilanteen sisällä.

Interpersonaalisen tunteiden säätelyn strategioita on jaettu myös tilannetta parantaviin (affect-improving) ja pahentaviin (affect-worsening) strategioihin. Tilannetta parantavissa strategioissa pyritään tarjoamaan toiselle osapuolelle kognitiivista tukea esimerkiksi neuvojen ja tilanteen rationalisoinnin avulla tai emotionaalista tukea joko ongelmalähtöisesti tai kohdelähtöisesti. Ongelmalähtöisiin strategioihin voi kuulua esimerkiksi toisen osapuolen ongelmien kuuntelemista ja tilan luomista ongelmista puhumiselle. Kohdelähtöiset strategiat puolestaan keskittyvät kohteena olevaan ihmiseen ja niihin kuuluu esimerkiksi toisen muistuttaminen siitä, että hän on pärjännyt vastaavissa tilanteissa ennenkin. (Niven ym. 2009, 503–505.) Kohdelähtöiset strategiat voivat olla asiakaspalvelutilanteissa haastavia hyödyntää, jos asiakaspalvelija ei tunne asiakastaan. Puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu voi myös olla osalle asiakkaista hyvä kanava nimenomaan siksi, että asiakaspalvelijaa ei tarvitse kohdata kasvokkain, vaan tilanteessa säilyy tietty anonymisuus. Kohdelähtöinen viestiminen voisikin tuntua osasta asiakkaista jopa tungettelevalta, vaikka yleisesti strategiat onkin määritetty tilannetta parantaviksi.

Tilannetta parantaviin strategioihin kuuluu myös hyväksyviä strategioita, joilla tarkoitetaan ystävällisyyttä ja sen viestimistä, että toinen ihminen tulee hyväksytyksi. Hyväksyviin strategioihin kuuluvat huumorin hyödyntäminen, kohteen huomion kiinnittäminen muihin asioihin ja toisen pitäminen arvossa esimerkiksi viettämällä aikaa kohteen kanssa ja osoittamalla hänelle, että hänestä välitetään. (Niven ym. 2009, 503–505.) Nämä strategiat voivat asiakaspalvelussa näyttäytyä esimerkiksi niin, että

asiakaspalvelija ei vaikuta kiireiseltä, vaan antaa asiakkaan kertoa harmituksestaan rauhassa ja auttaa asiakasta ratkaisemaan tämän ongelman hyvässä hengessä.

Tilannetta pahentaviin strategioihin kuuluvat puolestaan toisen osapuolen toiminnan haastaminen, toiseen osapuoleen paineiden kohdistaminen, omien tunteiden asettaminen toisen tunteita tärkeämmiksi ja toisen tunteiden torjuminen esimerkiksi vähättelemällä toisen saavutuksia, vetäytymällä keskustelusta toisen kanssa, kritisoimalla tai toimimalla epäkunnioittavasti toista kohtaan (Niven ym. 2009, 503–505). Asiakaspalvelussa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakaspalvelija vastaa asiakkaan röyhkeyteen röyhkeydellä tai vähättelee asiakkaan kokemia ongelmia. Joskus voi tosin olla myös tilanteita, joissa asiakaspalvelijan kannattaa tarttua tilannetta pahentavaan strategiaan. Esimerkiksi aggressiivisissa tilanteissa keskustelusta vetäytyminen voi joskus olla työntekijän kannalta paras ratkaisu.

Interpersonaalisen tunteiden säätelyn strategiat ovat hyvä väline sen tutkimiseen, miten henkilö pyrkii vaikuttamaan toisen henkilön tunteisiin (Troth ym., 2018, 536). Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella tunteiden säätelyä vuorovaikutuksen näkökulmasta, johon nämä strategiat tuovat lisätietoa siitä, millaisin keinoin yksilö pyrkii vaikuttamaan sosiaalisten maailmojen rakentamiseen. CMM:n näkökulmasta strategiat vaikuttavat kuitenkin vuorovaikutusta yksinkertaistavilta, koska ne jättävät huomiotta sen, että samalla kun henkilö vaikuttaa vastapuolen tunteisiin, myös vastapuoli vaikuttaa häneen ja sosiaalista maailmaa luodaan jatkuvasti yhdessä.

## 4.2 Tunnetyö

Omien ja toisen henkilön tunteiden säätelyä on tutkittu erilaisten mallien avulla erityisesti psykologian alalla. Trothin ym. (2018, 523) mukaan yksi tunteiden säätelyn tutkimuksen keskeisimmistä malleista on Hochschildin (1983) tunnetyön teoria. Tunnetyö (*emotional labor*) jakaa tunteiden säätelyn pinnalliseen (*surface acting*) ja syvälliseen toimintatapaan (*deep acting*). Pinnallisella toiminnalla tarkoitetaan sitä, että ihminen näyttää ulospäin tunteita, joita ei oikeasti tunne. Esimerkiksi tekohymy on pinnallista toimintaa. Syvällisellä toiminnalla tarkoitetaan sen sijaan sitä, että ihminen tuottaa itselleen aidon tunteen. Hän ei pyri esittämään tunnetta, vaan ilmaisee sitä

spontaanisti. (Hochschild 1983, 33–39.) Esimerkiksi asiakaspalvelija ei pyri vaikuttamaan iloiselta asiakkaan puolesta, vaan säätelee tunteitaan aidosti iloisemmaksi. Syvälliseen toimintaan voi kuulua sekä epätoivottujen tunteiden heikentämistä että toivottujen tunteiden vahvistamista (Hochschild 1983, 43). Vaikka syvällisessä toiminnassa asiakaspalvelija kokeekin aitoja tunteita, tunteet ovat silti epäautenttisia eli tunne ei nouse työntekijän sisältä luonnostaan, vaan se pitää tuottaa (Miller 2007, 224–225; Powers & Myers 2020, 158).

Tunnetyöhön vaikuttaa kaksi lähtökohtaa – mitä tunnen ja mitä minun pitäisi tuntea. Näiden lähtökohtien avulla määrittelemme, millaiset tunteet ovat tilanteessa sopivia. Teemme havaintoja tunteistamme ja siitä, miten muut tulkitsevat sen, miten näytämme tunteemme. Arvioimme myös, hyväksymmekö itse ja hyväksyvätkö muut tunteemme. (Hochschild 1983, 57.) Tunnetyössä tunnevuorovaikutusta ohjaavat myös ammatilliset ja organisaatioon liittyvät normit, jotka asettavat tunteiden näyttämiseen sääntöjä työhön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa (Powers & Myers 2020, 158). Työnkuvia, joissa vaaditaan tunnetyötä, yhdistää kolme tekijää. Niissä on kasvokkaista tai ääneen puhuttua vuorovaikutusta jonkin sidosryhmän edustajien kanssa, niihin kuuluu tietyn tunteen tuottaminen toisessa ihmisessä ja niissä työnantajalla on kontrollia siitä, miten työntekijät ilmaisevat tunteitaan. (Hochschild 1983, 147.) Asiakaspalvelijat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja heidän tavoitteenaan on saada asiakas tyytyväiseksi saamaansa palveluun. Työnantaja myös asettaa odotuksia asiakaspalvelijan tunteiden ilmaisulle. Siten voidaan ajatella, että asiakaspalvelijan työssä vaaditaan tunnetyötä.

Tunnetyöllä on vaikutuksia asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Asiakaspalvelijat, jotka hyödyntävät useammin pinnallista toimintatapaa, saavat osakseen enemmän negatiivista kohtelua asiakkailta kuin asiakaspalvelijat, joiden toimintatapa on syvälinen (Zhan ym. 2016, 548). Jatkuva pinnallisen toimintavan käyttäminen voi myös olla uuvuttavaa asiakaspalvelijalle (Powers & Myers 2020, 176). Lyhyissä kontakteissa asiakkaiden kanssa pinnallinen toiminta ei kuitenkaan välttämättä johda huonoihin lopputuloksiin, vaan voi myös auttaa suoriutumaan työtehtävästä (Sanders 2013, 94–95). Tunnetyö vaikuttaa myös asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseen

luottamukseen. Asiakkaan luottamus asiakaspalvelijaa kohtaan laskee, kun asiakas tulkitsee asiakaspalvelijan toiminnan pinnalliseksi. Jos kuitenkin asiakas tekee paljon ja tarkkoja havaintoja pinnallisesta toiminnasta, luottamus lähtee jälleen nousuun. Tämä saattaa johtua siitä, että asiakas huomaa asiakaspalvelijan yrittävän kovasti ja suhtautuu tähän sen vuoksi myötätuntoisesti, arvostaa tämän yritystä ja hyväksyy teeskennellyt positiiviset tunteet. (Liu ym. 2019, 871.) Ihmiset kuitenkin ilmaisevat tunteitaan ja tulkitsevat muiden tunteita eri tavoin. Voikin siis olla, että asiakaspalvelija ei koe toimivansa pinnallisesti, mutta asiakas tulkitsee hänen toimintansa pinnalliseksi esimerkiksi asiakaspalvelijan puhetyylin vuoksi. Vuorovaikutustilanteiden rakentumista tarkastellessa onkin tärkeää aina muistaa tulkinnan merkitys tilanteiden etenemisessä.

Tunnettyä voidaan tarkastella sekä ihmisen omien tunteiden että vastapuolen tunteiden säätelyn näkökulmasta (Troth ym., 2018, 532). Ihminen säätelee omaa tunnettaan sen mukaan, mikä vuorovaikutustilanteeseen sopii ja saadaksesen muissa aikaan tavoittelemissaan tunteita (Hochschild 1983, 62–65). Tunnettyä tarkastellessa voikin olla haastavaa erottaa, milloin ihminen säätelee toisen tunteita ja milloin omiaan. Intra- ja interpersonaalisen tunteiden säätelyn erittelemisen haastavuus voi johtua siitä, että todellisuudessa ne ovat toistensa jatkumoa (Zaki & Williams 2013, 804; Williams ym. 2018, 225). Tunnetty tarjoaa siis luvussa 4.1 esiteltyjä tunteiden säätelyn strategioita monipuolisemman näkökulman tunteiden säätelyyn siinä mielessä, että sitä hyödyntäen voidaan tarkastella vuorovaikutusta sekä intra- että interpersonaalisella tasolla.

Tunnetty voidaan nähdä tunteiden säätelyä yksinkertaistavana mallina. Tunnettyön tutkimuksessa on perinteisesti ajateltu, että ihminen turvautuu joko pinnalliseen tai syvälliseen toimintaan, ja vasta uudemmassa tutkimuksessa on tuotu esiin, että näitä strategioita voidaan käyttää myös samanaikaisesti ja että strategioiden kirjo voi olla tätä jaottelua laajempi (Diefendorff ym. 2019, 967). Monipuolisemmassakin tulkinnassa tunnettyön fokus on kuitenkin strategioissa, joita käytetään tunteiden säätelyssä, eikä katsetta kohdisteta suoraan tunteiden säätelyn prosessiin. Tässä tutkielmassa vuorovaikutusta tarkastellaan CMM:n tapaan moninaisena ja muuttuvana prosessina (Cronen 2017, 284). Tunnetty tuo lisänäkemystä siihen, miten asiakaspalvelijat



säätävät tunteita haastavissa vuorovaikutustilanteissa ja se nähdään tässä pro gradussa osana tunteiden säätelyyn kuuluvaa vuorovaikutustekojen kirjoa.

### **4.3 Interpersonaalinen tunteiden säätelyn malli**

Interpersonaalista tunteiden säätelyn prosessia on pyritty ymmärtämään mallin avulla, jossa tunteiden säätely jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen tunteiden säätelyyn. Sisäisellä tunteiden säätelyllä tarkoitetaan tilanteita, joissa ihminen pyrkii vuorovaikutuksen avulla säätelemään omia tunteitaan. Ulkoisella taas viitataan tilanteisiin, joissa pyritään säätelemään toisen tunteita. Nämä prosessit ilmenevät vuorovaikutuksessa samanaikaisesti. Sekä sisäiseen että ulkoiseen tunteiden säätelyyn kuuluu sekä vastauksesta riippumattomia että vastauksesta riippuvaisia prosesseja. (Zaki & Williams 2013, 803–805.) Mallin mukaan interpersonaaliseen tunteiden säätelyyn kuuluu myös toisen ihmisen tunteiden ennakoiminen sekä seuraavan teon tasolla että pidemmässä juoksussa (Zaki 2020, 528). Esimerkiksi asiakaspalvelija voi pyrkiä toimillaan sekä säätelemään asiakkaan tunteita positiivisemmiksi vuorovaikutustilanteessa että hoitamaan asiakkaan asian niin hyvin, että tälle muodostuu pitkällä tähtäimellä positiivisia tunteita organisaatiota kohtaan. Myös tämän mallin mukaan ihmiset hyödyntävät interpersonaalisisessa tunteiden säätelyssä erilaisia strategioita. Esimerkiksi surullinen ihminen purkaa tunteitaan ystävälleen saadakseen häneltä tukea ja sen kautta muokataksaan omia tunteitaan positiivisemmiksi. (Williams ym. 2018, 225.) Malli tarjoaa kuitenkin myös systeemitason näkemystä siitä, miten tunteiden säätelyä tehdään vuorovaikutuksessa toisen osapuolen kanssa.

Sisäisen tunteiden säätelyn vastauksesta riippuvaisilla prosesseilla tarkoitetaan sitä, että henkilön omien tunteiden säätelyn onnistuminen riippuu siitä, miten toinen reagoi hänen toimintaansa (Zaki & Williams 2013, 806). Esimerkiksi asiakkaan soittaessa asiakaspalveluun vihaisena, asiakaspalvelija saattaa toiminnallaan lisätä hänessä suuttumuksen tunteita tai vähentää niitä. Sisäisen tunteiden säätelyn vastauksesta riippumattomat prosessit puolestaan eivät riipu siitä, miten asiakaspalvelija tilanteessa toimii (Zaki & Williams 2013, 806). Asiakas saattaa esimerkiksi jäsenellä

suuttumuksensa syitä kertoessaan ongelmastaan asiakaspalvelijalle, joka jo itsessään rauhoittaa häntä riippumatta siitä, mitä asiakaspalvelija sanoo tai tekee.

Ulkoisessa tunteiden säätelyssä vastauksesta riippuvaisilla prosesseilla tarkoitetaan sitä, että ihminen tarvitsee toiselta merkin siitä, että hänen pyrkimyksensä vaikuttaa toisen ihmisen tunteisiin halutulla tavalla ovat onnistuneet (Zaki & Williams 2013, 807). Esimerkiksi asiakaspalvelija saattaa tarvita asiakkaan puheista varmistusta, että kiihtynyt asiakas on rauhoittunut. Kun asiakaspalvelija huomaa toimintansa rauhoittavan asiakasta, hän tietää onnistuneensa. Ulkoisessa tunteiden säätelyssä on myös sisäisiä prosesseja, joilla tarkoitetaan sitä, että toisen tunteita säätelevä osapuoli kokee tunteiden säätelyn itsessään tuovan hänelle hyvää oloa (Zaki & Williams 2013, 807). Esimerkiksi asiakaspalvelija saa onnistumisen kokemusta siitä, että hän kokee rauhoittaneensa asiakasta. Toisen ihmisen tunteiden säätelyllä voidaan pyrkiä parantamaan toisen oloa, mutta usein motiivina on myös oman olon parantaminen. Ihmiset samaistuvat toistensa tunteisiin ja toisen ihmisen ikävä olo voi tarttua myös itseensä, jonka vuoksi koitetaan säätää toisen tunteita, jotta saataisiin itselle parempi olo. Joskus tunteiden säätelijä voi myös kokea säätäneensä toisen tunteita, vaikka tosi asiassa niin ei olisi tapahtunut, vaan tunteet muuttuvat muusta syystä. Myös tällöin ihminen voi kuitenkin lisätä omaa hyvää oloaan, koska kokee vaikuttaneensa toisen hyvinvointiin. (Zaki & Williams 2013, 807.)

Tilanteet, joissa ihminen pyrkii vaikuttamaan toisen tunteisiin, voivat onnistua, jos toisen ihmisen tunteita säätelevän osapuolen tavoitteet toisen ihmisen tunteille, kohteen omat tavoitteet omille tunteilleen ja tilanteeseen sopiva lopputulos kohtaavat (Zaki 2020, 531–532). Esimerkiksi haastavassa asiakaspalvelutilanteessa sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan tavoitteina voi olla, että asiakkaan paha olo saadaan muuttumaan paremmaksi. Kun osapuolilla on yhteinen tavoite, he löytävät myös helpommin ratkaisun ongelmaan. Jos kuitenkin osapuolilla on eri käsitys jostain komponentista, tunteiden säätely ei välttämättä onnistu. Jos esimerkiksi asiakaspalvelijan tavoite on kiireen vuoksi saada asiakkaan ongelma ratkaistua mahdollisimman nopeasti, kun taas asiakkaan tavoite on saada asiakaspalvelijalta emotionaalista tukea, voi lopputuloksena olla ratkaistu ongelma, mutta tyytymätön

asiakas. Toisen ihmisen tunteiden säätelyn onnistumiseen vaikuttavat myös säätelyä tekevän osapuolen motiivit. Jos toinen vaikuttaa toimivan tuottaakseen hyvää muille, tunteiden säätely onnistuu todennäköisesti paremmin kuin jos motiivit tuntuvat kumpuavan itsekkyydestä. (Niven ym. 2019, 1024–1025.) Asiakaspalvelijan motiiveissa on aina mukana jonkin verran itsekkyyttä, koska hän tekee asiakaspalvelua työkseen. Tunteiden säätelyä voi kuitenkin auttaa, jos asiakaspalvelija vaikuttaa siltä, että haluaa auttaa, eikä siltä, että tekee työtä liukuhihnamaisesti.

Interpersonaalisen tunteiden säätelyn mallissa päästään lähelle CMM:n ajatusmaailmaa, koska tunteiden säätelyä tarkastellaan vuorovaikutuksessa tapahtuvina episodeina, joilla on jokin tunteiden säätelyyn liittyvä tavoite (Zaki & Williams 2013, 804). CMM:ssa tavoitteena on parempi sosiaalinen maailma (Pearce 2004, 45), kun taas tunteiden säätelyssä toisen ihmisen tunteiden muutos toivottuun suuntaan (Zaki & Williams 2013, 804). Molemmissa tarkastellaan tiettyä vuorovaikutusepisodeja ja siinä tapahtuvia tekoja sekä niiden vaikutuksia tavoitteeseen pääsemisen kannalta (Pearce 2004, 43; Zaki & Williams 2013, 804). CMM keskittyy vuorovaikutukseen yleisellä tasolla, kun interpersonaalisisessa tunteiden säätelyssä tarkastelun kohde on tarkemmin rajattu nimenomaan tunteiden säätelyyn liittyviin prosesseihin. Molemmissa ollaan kuitenkin kiinnostuneita niistä prosesseista, joita ihmisten välillä tapahtuu. Interpersonaalinen tunteiden säätely onkin CMM:n näkökulmasta kiinnostava tunteiden säätelyn teoreettinen malli.

#### **4.4 Tunteiden säätely viestinnän tutkimuksessa**

Kuten edeltävissä luvuissa on tuotu esiin, tunteiden säätelyä on tutkittu laajasti psykologian ja markkinoinnin tutkimuksessa. Aihetta on lähestytty myös viestinnän tutkimuksessa, mutta markkinointia ja psykologiaa vähemmän. Muun muassa tunnetyötä on tutkittu myös viestinnän kentällä (ks. Miller 2007; Sanders 2013; Powers & Myers 2020), mutta sitä ei ole viestinnän tutkimuksessa yhdistetty asiakaspalvelijoiden kohtaamaan huonoon kohteluun. Viestinnän saralla on tutkittu myös muun muassa sitä, miten lääkärit säätelevät omia tunteitaan kertoessaan huonoja uutisia potilaalle (ks. Artkoski, Hyvärinen, Gerlander & Isotalus 2018) ja millaisia

vaikutuksia lääkärin omien tunteiden säätelyllä on potilastyytyväisyyteen (ks. Kafetsios ym. 2014). Näissä tutkimuksissa on kuitenkin keskitytty siihen, miten lääkäri säätelee omia tunteitaan vuorovaikutuksessa potilaan kanssa, mutta ei ole tuotu esiin sitä, miten lääkäri pyrkii säätelemään toisen ihmisen tunteita. Tässä pro gradu -tutkielmassa tunteiden säätelyä tarkastellaan viestinnällisenä prosessina, jossa säädellään samanaikaisesti omia ja toisen ihmisen tunteita.

Viestinnän kentällä on tutkittu emotionaalista tukea (emotional support), joka on lähellä interpersonaalisen tunteiden säätelyn maailmaa. Emotionaalinen tuki voidaan määritellä vuorovaikutustoiminnoiksi, joissa toinen osapuoli pyrkii auttamaan toista selviämään emotionaalisesta ahdingosta (Burleson 2003, 552). Se asettuu siis ilmiönä melko lähelle tunteiden säätelyä. Se sopii tähän tutkielmaan myös siksi, että asiakkaiden kohdella asiakaspalvelijoita huonosti, heillä on usein päällä jokin haastava tunne (Sliter & Jones 2016, 210). Asiakaspalvelija saattaa siis pyrkiä myös auttamaan asiakasta pääsemään irti emotionaalisesta ahdingostaan.

Emotionaalista tukea on kuvattu matalasti, kohtalaisesti ja vahvasti henkilökeskeisten viestien avulla. Matalasti henkilökeskeisillä viesteillä tarkoitetaan toisen osapuolen tunteiden ja näkemysten kieltämistä kritisoidulla tai haastamalla niiden legitimitettiin tai kertomalla, miten toisen kuuluisi toimia ja tuntea tilanteessa. (Burleson ym. 2009, 266.) Asiakaspalvelussa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakaspalvelija vähättelee asiakkaan vihaista tunnetta sanomalla, ettei asiakkaalla ole syytä valittaa. Matalasti henkilökohtaiset viestit muistuttavat siis Nivenin, Totterdellin ja Holmanin (2009, 503–505) jaottelun mukaisia tilannetta pahentavia strategioita. Kohtalaisesti henkilökeskeisillä viesteillä tarkoitetaan puolestaan toisen osapuolen tunteiden tunnustamista lohduttamalla, tarjoamalla sympatiaa, siirtämällä toisen huomion pois haastavasta tilanteesta tai pyrkimällä vähentämään henkilön huolta tarjoamalla hänelle selityksiä haastavaan tilanteeseen (Burleson ym. 2009, 266). Asiakaspalvelija saattaisi esimerkiksi pahoitella sattunutta tilannetta ja selittää, mistä tapahtunut virhe on johtunut. Vahvasti henkilökeskeisissä viesteissä taas tunnustetaan erityisen selkeästi toisen osapuolen tunteet, sanoitetaan tunteita, käsitellään tunteiden syitä ja tarkastellaan, miten ne asettuvat isompaan kuvaan (Burleson ym. 2009, 266).

Asiakaspalvelija saattaisi muun muassa kysyä lisäkysymyksiä asiakkaan vihaisuuden syistä ja sanoittaa asiakkaan tunteita esimerkiksi sanomalla ”Huomaan, että olet vihainen ja se on täysin ymmärrettävää tässä tilanteessa.”

Korkeasti henkilökeskeisten viestien avulla pystytään yleensä paremmin tukemaan toista henkilöä ja vahvistamaan hyvinvointia (High & Dillard 2012, 116). Henkilökohtaisten viestien optimaaliseen tasoon vaikuttavat kuitenkin useat tilannetekijät kuten osapuolten välinen suhde, ongelman vakavuus ja tukea saavan osapuolen tuentarve. Sen lisäksi tasoon vaikuttavat demografiset tekijät kuten osapuolten sukupuoli, kulttuuri ja iät, persoonaan liittyvät tekijät kuten kiintymyssuhde, minäkuva ja vuorovaikutukseen liittyvät arvot sekä yksilön kognitiiviset ominaisuudet kuten kognitiivinen kompleksisuus ja kommunikaatiokompetenssi. (Bodie & Burleson 2008, 367–381.) Haastavissa asiakaspalvelutilanteissa ei siis ole täysin yksiselitteistä, millaista tukea asiakkaat hakevat. Ihmiset saattavat ilmaista tunteita toisilleen pystyäkseen säätelemään omia tunteitaan toisten kautta (Williams ym. 2018, 224), mutta asiakas saattaa myös haluta ensisijaisesti, että hänen ongelmansa hoidetaan.

Jos ihmisen kokema negatiivinen tunne on hyvin voimakas, hän ei välttämättä pysty käsittelemään vahvasti henkilökeskeistä viestiä, vaan häntä kannattaa lähestyä pyrkien vähentämään suurinta tunnelatausta keveämmillä keinoilla, kuten pahoittelemalla (Bodie ym. 2011, 369). Vahvasti henkilökeskeiset viestit voisivatkin tuntua häiritseviltä tilanteessa, jossa asiakas on hyvin vihainen. Sen sijaan hermostuneisuuden ollessa hallitumpaa, ihminen on motivoituneempi käsittelemään vahvasti henkilökeskeisiä viestejä (Bodie ym. 2011, 369). Asiakkaan tunteen voimakkuus voi siis vaikuttaa siihen, miten asiakaspalvelijan kannattaa lähestyä häntä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan vuorovaikutustekoja asiakaspalvelijoiden kokemissa vuorovaikutustilanteissa ja siten tutkielma voi tarjota ymmärrystä myös henkilökeskeisten viestien roolista haastavissa asiakaspalvelutilanteissa.

# 5 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

## 5.1 Laadukas vuorovaikutusosaaminen

Ongelmalliset vuorovaikutustilanteet vaativat vuorovaikutusosaamista (Cupach ym. 2010, 20). Horilan ja Valon (2016) mukaan vuorovaikutusosaamisen vakiintunein määritelmä nousee Spitzbergin ja Cupachin (1984) tutkimuksesta ja tarkoittaa sellaisia viestijän taitoja, tietoja ja motivaatiota, joiden avulla hän voi saavuttaa vuorovaikutukseen liittyviä tavoitteitaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Viestintäosaamisen tasoa voidaan tarkastella laadukkaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vuorovaikutuksen laadun yleisimmät tunnistetut kriteerit ovat tarkoituksenmukaisuus (*appropriateness*) ja tehokkuus (*effectiveness*). Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että toiminta on sopivaa vuorovaikutustilanteeseen nähden. (Spitzberg 2015, 241.) Sopivuuteen vaikuttavat sosiaaliset säännöt, jotka määrittävät, millainen vuorovaikutus katsotaan missäkin tilanteessa sopivaksi (Cupach ym. 2010, 27). Esimerkiksi asiakaspalvelussa vuorovaikutuksen laatua voisi laskea se, että asiakaspalvelija kertoilee asiakkaalle sukulaistensa kuulumisia, jotka eivät liity millään tavalla asiaan, jonka vuoksi asiakas on palveluun soittanut.

Tehokkuus puolestaan tarkoittaa sitä, miten tilanteessa saavutetaan tavoitteita ja toivottuja lopputuloksia (Spitzberg 2015, 241; Cupach ym. 2010, 23). Esimerkiksi asiakaspalveluun tilanteen toivottu lopputulos voi olla se, että asiakas saa tarvitsemansa avun ja kokee saaneensa hyvää palvelua. Vuorovaikutuksen tehokkuutta voi parantaa esimerkiksi se, että asiakaspalvelija osaa kysyä oikeat kysymykset, joiden avulla hän pystyy tarjoamaan asiakkaalle oikeanlaista apua. Joskus on myös tilanteita, joissa ei voida mitenkään päästä haluttuun lopputulokseen, jolloin tehokkuutta on se, että onnistutaan pitämään haitat mahdollisimman pieninä (Cupach ym. 2010, 23). Asiakas saattaa esimerkiksi olla vihainen asiakaspalvelutilanteessa jonkin tilanteen ulkopuolisen syyn vuoksi. Tällöin taitavakaan asiakaspalvelija ei välttämättä voi päästä erityisen hyvään lopputulokseen asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelija voi kuitenkin pyrkiä siihen, että tilanne päättyisi mahdollisimman mukavissa tunnelmissa.

Laatua voidaan tarkastella myös hyötysuhteen (*efficiency*) näkökulmasta, jolloin pyritään minimoimaan vuorovaikutukseen kuuluva vaiva suhteessa saatuihin hyötyihin (Spitzberg 2015, 241). Asiakaspalvelussa hyötysuhdetta voidaan parantaa esimerkiksi hyvällä perehdyttämällä. Työnsä hyvin hallitsevalla työntekijällä ei mene asiakastilanteessa niin paljoa aikaa ja vaivaa monimutkaisemmankaan tilanteen selvittämiseen, koska hän löytää nopeammin oikeat sanat tilanteen hoitamiseen, jolloin asiakkaiden ongelmat ratkeavat paremmalla hyötysuhteella. Luonnollisesti vuorovaikutuksen laatua voidaan tarkastella useiden muidenkin kriteerien valossa, kuten vastuunoton, ammattimaisuuden tai avoimuuden (Marques 2010, 52–54), mutta tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus ovat yleisimmät kriteerit.

## **5.2 Asiakaspalvelijan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen**

Vuorovaikutusosaaminen voidaan jakaa tietoihin, taitoihin ja motivaatioon. Kaikki nämä komponentit vaikuttavat osaamiseen. (Spitzberg 2013, 130–131.) Esimerkiksi asiakaspalvelija voi olla motivoitunut luomaan hyvää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, mutta jos häneltä puuttuu oleellisia tietoja ja taitoja, häntä ei välttämättä pidetä taitavana asiakkaiden kohtaajana. Toisaalta hyvillä tiedoilla ja taidoilla varustettu asiakaspalvelija ei välttämättä onnistu vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa, jos hänellä on haasteita motivaation kanssa.

Vuorovaikutusosaamisen tietokomponentti sisältää vuorovaikutustilanteeseen liittyviä tietoja ja ymmärrystä käytetystä kielestä, vuorovaikutuksen säännöistä ja rooleista sekä kontekstista. Konteksteja voivat olla esimerkiksi kulttuuri, ajankohta, osapuolten suhde, tilanne ja tilanteen tarkoitus. (Spitzberg 2013, 130.) Nämä tiedot vaikuttavat paljon myös siihen, miten osapuolet toimivat asiakaspalvelutilanteissa. Tilanteeseen kohdistuu vuorovaikutuksen sääntöjä ja odotuksia (Waldron & Yungbluth 2015, 637) ja osapuolilla on selkeät roolit. Suurin osa ihmisistä toimii todennäköisesti eri tavalla asiakaspalvelutilanteessa kuin esimerkiksi ollessaan vuorovaikutuksessa puolisonsa kanssa. Vuorovaikutukseen liittyvää tietopohjaansa voi kehittää. Parhaiten tietoa kertyy kokemusten kautta ja omaa toimintaa ja sen seurauksia tarkastelemalla (Cupach ym.

2010, 31). Se, että vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää, tekee osaamisen tutkimuksesta käytännön työelämän kannalta relevanttia.

Vuorovaikutusosaamisen yhteydessä motivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua kohdistaa energiaansa tarkoituksenmukaiseen interpersonaaliseen toimintaan, jolla pyritään saavuttamaan itse valittuja identiteettiin ja suhteeseen liittyviä tavoitteita (Sawyer & Richmond 2015, 198). Asiakaspalvelija voi tavoitella työssään esimerkiksi hyvässä hengessä käytyjä vuorovaikutustilanteita. Motivaatio kertoo siitä, kuinka paljon hän on valmis kohdistamaan voimavaroja päästäkseen tähän tavoitteeseen. Motivaatio vaatii itsesäätelyä vuorovaikutustilanteiden välttelyn ja lähestymisen välillä (Sawyer & Richmond 2015, 198) ja siihen vaikuttavat vuorovaikutukseen kuluva vaiva ja siitä saadut palkkiot (Spitzberg 2013, 130). Esimerkiksi asiakaspalvelija voi saada iloa hyvistä asiakaspalvelutilanteista (Zimmermann ym. 2011, 49), jolloin tilanteet ovat palkitsevia ja asiakaspalvelija on motivoitunut osallistumaan tilanteisiin. Heikko motivaatio saattaa puolestaan vaikuttaa vuorovaikutusosaamiseen siten, että ihminen valitsee tahallaan omaan taitotasoonsa nähden heikon toimintavan vuorovaikutustilanteessa. Esimerkiksi tilanteessa, jossa ihminen kokee omat näkemyksensä muiden näkemyksiä tärkeämmiksi, hän saattaa toimia epäkohteliaasti, vaikka osaisi toimia kohteliaastikin. (Cupach ym. 2010, 20.) Motivaatio vaikuttaa siis siihen, miten ihminen hyödyntää tietojaan ja taitojaan.

Taidoilla tarkoitetaan tarkoituksenmukaisesti tehtyjä, toistettavissa olevia ja tiettyyn tavoitteeseen tähtäviä toimintoja ja toimintojen ketjuja. Vuorovaikutustaitoja voi oppia harjoittamalla niitä erilaisissa tilanteissa ja konteksteissa (Kukko ym. 2020, 2). Suuri osa vuorovaikutustaidoista voidaan karkeasti jaotella neljään kategoriaan – tarkkaavaisuus, maltti, koordinointi ja ilmaisevuus. Tarkkaavaisuuteen kuuluu huomion kiinnittämisen taitoja kuten kuuntelemista, katsekontaktin ottamista ja toiselle kysymysten esittämistä. (Spitzberg 2015, 242, 248.) Nämä taidot ovat tärkeitä myös asiakaspalvelutyössä. Esimerkiksi kuuntelutaitojen kehittyminen vähentää asiakaspalvelijoiden ahdistuneisuutta asiakkaiden kanssa käytävissä haastavissa keskusteluissa, lisää heidän kykyään ymmärtää asiakkaan näkökulmaa ja lisää heidän kokemustaan omasta kyvykkyydestään (Itzchakov 2020, 948). Asiakaspalvelijan on



tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat häneltä saavansa ja pyrkiä vuorovaikutukseen, jonka asiakkaat kokevat vastaanottavaiseksi ja kunnioittavaksi (Waldron & Yungbluth 2015, 638). Siksi onkin tärkeää, että asiakaspalvelija osaa esittää oikeat kysymykset asiakaspalvelutilanteessa. Hyvien kysymysten avulla päästään käsiksi asiakkaan toiveisiin ja saadaan ymmärrystä asiakkaan tilanteesta. Haastavissa vuorovaikutustilanteissa asiakkaan negatiivisen toiminnan lähteiden tunnistaminen ja asiakkaan tarpeisiin vastaamisen keinojen löytäminen voivat auttaa asiakaspalvelijoita säilyttämään positiivisia tunteita asiakkaita kohtaan (Stock & Bednarek 2014, 410). Tarkkaavaisuuteen liittyvät vuorovaikutustaidot auttavat tunnistamaan asiakkaan tarpeita ja löytämään ratkaisuja asiakkaan haasteeseen.

Maltilla tarkoitetaan oman toiminnan kontrolloinnin taitoja. Maltillinen puhe on tarkoituksenmukaista ja johdonmukaista. (Spitzberg 2015, 248.) Asiakaspalvelijan kohdatessa haastavia vuorovaikutustilanteita oman toiminnan kontrolloinnin tarve korostuu muun muassa siksi, että ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa usein vastavuoroisesti heijastaen toisen ihmisen toimintaa. Jos vuorovaikutuksen toinen osapuoli toimii aggressiivisesti, se saattaa tarttua vastapuoleen ja saada tämänkin toimimaan aggressiivisesti. (Cupach ym. 2010, 21–22.) Asiakaspalvelijat saattavatkin joskus vastata epäkohteliaaseen käytökseen toimimalla itsekin epäasiallisesti (Walker ym. 2014, 158). Asiakaspalvelijoilta odotetaan kuitenkin iloista asennetta (Grandey & Sayre 2019, 131–132) ja ystävällisyyttä (Gruber ym. 2009, 429), eikä heidän ole sopivaa vastata asiakkaan aggressiivisuuteen aggressiivisuudella. Heidän täytyy siis hillitä itseään ja valita rakentavampia ratkaisuja haastaviin tilanteisiin.

Koordinointi tarkoittaa vuorovaikutuksen etenemisen hallitsemiseen liittyviä taitoja kuten keskusteluun liittymisen, ylläpitämisen ja lopettamisen taidot. Tämä kategoria pitää sisällään muun muassa oman puheenvuoron löytämisen, keskustelun aiheen hallinnan ja ajankäytöllisesti tasapainoisen keskusteluun osallistumisen. (Spitzberg 2015, 248.) Muun muassa luvussa 4.1 esitellyt tunteiden säätelyn strategiat (tilanteen muuttaminen, tilanteen merkityksen muuttaminen, toisen ihmisen huomion suuntaaminen johonkin miellyttävämpään asiaan ja emotionaalisen reaktion muuttaminen) vaativat koordinointitaitoja, koska niissä ohjataan vuorovaikutuksen

etenemistä haluttuun suuntaan. Millään yksittäisellä vuorovaikutustoiminnoilla ei kuitenkaan ole taattuja ja automaattisia vaikutuksia toisen ihmisen toimintaan (Cupach 2010, 22), joten taitavakaan keskustelun koordinoija ei onnistu aina. Koordinoinnin taidot ovat silti tärkeitä, koska molemmat osapuolet vaikuttavat siihen, millaiseen lopputulokseen tilanne päättyy (Pearce 2007, xiii-xiv), joten toisen osapuolen hyvät taidot saattavat viedä keskustelua joka tapauksessa parempaan suuntaan.

Ilmaisevuuden taidoilla tarkoitetaan verbaalisten ja nonverbaalisten toimintojen vaihtelua eli esimerkiksi puheen ja liikkeiden intensiivisyyttä, nopeutta ja aktiivisuutta ja näiden toimintojen yhteensopivuutta (Spitzberg 2015, 248). Sanattomien ja sanallisten toimintojen on keskeistä sopia kontekstiin, jossa ne esiintyvät. Asiakaspalvelussa esimerkiksi selkeän positiiviset nonverbaaliset eleet saattavat vähentää asiakastyytyvyyttä, koska ne vähentävät asiakkaan kokemusta ongelmanratkaisun tehokkuudesta (Marinova ym. 2018, 186–187). Asiakaspalvelijan on siis tunnistettava asiakkaan tarve ja toimittava sen mukaisesti.

Asiakaspalvelijan toiminnalla hänen kohdatessaan epäkohteliaan asiakkaan on vaikutusta asiakaspalvelijan hyvinvointiin ja siihen, jatkaako asiakas epäkohteliasta käyttäytymistään. Haitallisinta asiakaspalvelijalle on, jos hän joko hiljaa nöyrytyy asiakkaan epäkohteliaan toiminnan edessä tai jos hän lähtee avoimeen vastahyökkäykseen. (Robertson & O'Reilly 2020, 801.) Asiakaspalvelijoiden on siis tärkeää osata haastavissa tilanteissa valita sopivimmat toimintamallit, joiden avulla he voivat johdattaa tilannetta kohti parempaa lopputulosta. Stock ja Bednarek (2014, 410) ehdottavatkin, että asiakkaiden kanssa suorassa kontaktissa toimivien asiakaspalvelijoiden olisi hyvä saada koulutusta coping-keinoista ja vuorovaikutustekniikoista, jotka auttavat vähentämään asiakkaiden negatiivisia toimintatapoja. Toimintamalleja voidaan kehittää myös yhdessä muun työyhteisön kanssa. Asiakaspalvelijoita tulisikin rohkaista jakamaan tietämystään ja kokemuksiaan asiakaspalvelutilanteista kollegoilleen. Jakaminen voisi auttaa henkilöstöä näkemään asiakaspalveluun valmistautumisen yhteisenä asiana, jonka eteen he voivat tehdä töitä yhdessä. (Jha ym. 2017, 295.) Siten työyhteisö voi yhdessä vaikuttaa jokaisen jäsenensä suoriutumiseen haastavissa vuorovaikutustilanteissa.

# 6 TUTKIMUSMENETELMÄ

## 6.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkielman tutkimusongelma on:

Miten haastava asiakaspalvelutilanne rakentuu ja miten asiakaspalvelijat pyrkivät säätelemään asiakkaiden tunteita näissä tilanteissa?

Tätä tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta pyritään saamaan ymmärrystä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisten haastavien vuorovaikutustilanteiden rakentumisesta. Se, miten organisaation henkilöstö toimii asiakkaiden kanssa vaikuttaa asiakastytyväisyyteen (Grandey & Sayre 2019, 133), joten haastavien tilanteiden rakenteiden ymmärtäminen voi auttaa organisaatioita ja asiakaspalvelijoita asiakaspalvelun kehittämisessä. Suomessa oli vuonna 2019 noin 87 000 toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijää (SVT 2020), joiden lisäksi moniin muihinkin työnkuviin voi liittyä asiakaspalvelua tai asiakaspalvelullisia elementtejä. Asiakaspalvelu kuuluu organisaatioiden toimintaan niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannellakin sektorilla. Asiakaspalveluun kohdistuva tutkimus palvelee siis suurta joukkoa ihmisiä. Tästä tutkielmasta saatuja tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää koskemaan kaikkia asiakaspalvelijoita tai aloja, mutta niiden avulla voidaan saada uutta ymmärrystä siitä, mitä haastavissa vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden välillä tapahtuu.

Asiakaspalvelijoiden näkemys haastavien tilanteiden kulusta on myös osa yhteiskunnallista keskustelua ja voi auttaa asiakkaiden, eli meidän kaikkien, ”kouluttamisessa.” Asiakaspalvelijat ovat ihmisiä, joiden hyvinvointi voi kärsiä asiakkaan kohdistaessa heihin huonoa kohtelua. Asiakaspalvelijoiden äänen esiin tuominen voikin auttaa asiakkaita ymmärtämään omaa toimintaansa ja sitä, että heidän toimintansa voi vaikuttaa negatiivisesti toiseen ihmiseen. Asiakaspalvelijoilta odotetaan työntekoa hymyillen ja positiivisessa hengessä (Grandey & Sayre 2019, 131), joka voi synnyttää kuvaa siitä, että asiakas saisi toimia kuten haluaa ja asiakaspalvelijan tulisi kestää se.

Vuorovaikutustilanteessa molemmat osapuolet kuitenkin vaikuttavat siihen, millaista sosiaalista maailmaa he yhdessä luovat (Pearce 2007, xiii-xiv). Jotta tutkielmalla saataisiin ymmärrystä haastavien vuorovaikutustilanteiden kulusta, valittiin ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi:

K1 Miten vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas kohtelee asiakaspalvelijaa huonosti, rakentuvat?

Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään ymmärtämään asiakaspalvelijoiden vuorovaikutuksellisia keinoja vaikuttaa asiakkaan tunteisiin tilanteissa, joissa asiakas kohtelee asiakaspalvelijaa huonosti. Asiakkaan kohdellessa asiakaspalvelijaa huonosti, toiminnan taustalla voi olla vahva tunne kuten vihaisuus tai närkästys. Ihmiset hakeutuvat toisten ihmisten seuraan suurten tunteidensa kanssa voidakseen hallita omaa tunnettaan toisen ihmisen avulla (Williams ym. 2018, 224). Asiakkaalla on asiakaspalveluun soittaessaan tarve saada tietty asia hoidettua, mutta osa asiakkaista saattaa myös pyrkiä säätelemään ikävää tunnettaan vuorovaikuttamalla asiakaspalvelijan kanssa.

Asiakaspalvelijan valitsemalla tavalla säädellä asiakkaan tunteita on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen (Little ym. 2013) ja siihen, miten ystävällisesti asiakas kohtelee asiakaspalvelijaa (Zhan ym 2016, 548), joten sekä organisaatioiden että asiakaspalvelijoiden näkökulmasta on tärkeää, että asiakaspalvelijat löytävät toimivia ratkaisuja haastavien tilanteiden selvittämiseen. Asiakkaan tunteen säätelemisessä auttaminen voikin vaikuttaa paremman sosiaalisen maailman luomiseen. Tunteiden säätelyyn liittyvä tieto voi antaa asiakaspalvelijoille ja yrityksille ymmärrystä siitä, miten tilanteet etenevät, millaisia keinoja asiakaspalvelijat ovat kehittäneet ja millaiset lähestymistavat he ovat kokeneet toimivina. Tämä tieto puolestaan voi auttaa yrityksiä kehittämään asiakaspalveluaan ja tukemaan asiakaspalvelijoita työssään. Toinen tutkimuskysymys onkin:

K2 Miten asiakaspalvelija pyrkii säätelemään asiakkaan tunteita vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa?

Tutkielman kolmannen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, millaista osaamista asiakaspalvelijoilla on haastavissa tilanteissa toimimiseen ja millaista osaamista he tarvitsevat. Osaaminen on tärkeä täydentävä näkökulma, koska se voi vaikuttaa valikoituneisiin tunteiden säätelyn keinoihin ja tilanteiden rakentumiseen. Osaamisen tutkiminen tuo niin kohdeorganisaatiolle kuin muillekin organisaatioille tietoa asiakaspalvelijoiden osaamisen tarpeista ja osaamiseen kohdistuneista odotuksista. Tieto tarpeista voi auttaa suuntaamaan koulutusta oikeisiin vuorovaikutusosaamisen osa-alueisiin. Haastavat vuorovaikutustilanteet ovat asiakaspalvelijoiden arjessa yleisiä ja niihin vastaamiseen voi liittyä haasteita organisaatiosta riippumatta. Haastavat asiakaspalvelutilanteet voivat olla työntekijöille kuormittavia (Koopmann ym. 2015, 34), joten henkilöstön kouluttaminen haastavien tilanteiden kohtaamiseen voi parantaa työntekijöiden hyvinvointia, joka on hyödyllistä organisaatioiden lisäksi työntekijöille itselleen ja yhteiskunnalle. Kolmas tutkimuskysymys on:

K3 Millaista vuorovaikutusosaamista asiakaspalvelijat tarvitsevat tilanteissa, joissa asiakas kohtelee asiakaspalvelijaa huonosti?

## **6.2 Aineistonkeruu**

Tämän tutkielman tarkoituksena on ymmärtää sitä, miten haastavat vuorovaikutustilanteet etenevät asiakaspalvelijan näkökulmasta ja miten asiakaspalvelija pyrkii näissä tilanteissa auttamaan asiakasta tunteiden säätelyssä. Ihmisten toimintaan ja vuorovaikutukseen vaikuttavat monet tekijät, joten selkeää aina toistuvaa kaavaa ei voida rakentaa, mutta ymmärrystä aiheesta voidaan lisätä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin laadullisen tutkimuksen kautta, koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tutkimisen aikana nousseiden tulkintojen avulla tuoda näkyväksi jotain, joka jää tavallisesti huomaamatta (Vilkkä 2015).

Tutkielman aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelumuotoa, jossa haastattelu etenee ennalta määrättyjen teemojen mukaan, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät ole tarkkoja (Eskola & Vastamäki

2015, 29). Myös se, kuinka laajasti eri teemoja käsitellään, voi vaihdella haastateltavan mukaan (Eskola ym. 2018). Haastattelun teemat valittiin tutkimuskysymysten mukaan ja aiempi tutkimus muokkasi teemojen tarkempia sisältöjä ja esitettyjä kysymyksiä. Ensimmäinen teema oli vuorovaikutustilanteiden rakentuminen. Tähän teemaan liittyen haastateltavien kanssa käytiin läpi erilaisten haastavien vuorovaikutustilanteiden kulkuja. Asiasta keskusteltiin sekä yleisellä tasolla että kerraten mahdollisimman tarkasti yksittäisiä tilanteita, jotka asiakaspalvelija koki onnistuneina tai epäonnistuneina. Toinen teema oli tunteiden säätely, johon liittyen haastateltavien kanssa keskusteltiin keinoista, joilla he vuorovaikutuksessa säätelevät omia ja asiakkaan tunteita. Kolmantena teemana oli vuorovaikutusosaaminen, jonka osalta haastateltavien kanssa keskusteltiin vuorovaikutustaidoista, -tiedoista ja motivaatiosta. Tutkimushaastattelujen runko löytyy liitteestä 1.

Teemahaastattelun hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että aiheesta voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavan antamien vastausten perusteella ja siten syventää haastattelun antia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Haastattelut ovat tyypillinen menetelmä, kun halutaan saada ymmärrystä tietystä aiheesta ja kerätä tietoa siitä, mitä ihmiset ajattelevat asiasta (Eskola & Vastamäki 2015, 27). Tässä tutkielmassa haluttiin kuulla asiakaspalvelijoiden näkemystä ja saada ymmärrystä heidän kokemuksistaan tunteiden säätelystä haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. Teemahaastattelu oli siis sopiva menetelmä aineiston keräämiseen.

Tutkielmaa varten haastateltiin kymmentä Palkeiden työntekijää, jotka ovat päivittäisessä työssään tekemisissä asiakkaiden kanssa ja joilla on kokemusta asiakkaiden suunnalta saadusta huonosta kohtelusta. Palkeiden yhteyshenkilö ja asiakaspalvelua tekevien henkilöiden esimies etsivät haastateltavat henkilöstön joukosta välittämällä viestiä asiakaspalvelutyötä tekeville. Haastattelija ei siis itse osallistunut haastateltavien valintaan, vaan haastateltavaksi valikoitui sopivalla työnkuvalla toimivia vapaaehtoisia työntekijöitä, joilla on kokemusta haastavista vuorovaikutustilanteista asiakaspalvelussa.

Tutkimusta varten ei saa kerätä ylimääräisiä henkilötietoja, vaan tietojen tulee olla tutkimuksen kannalta tarpeellisia (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019, 12). Tätä tutkielmaa varten haastateltavilta kerättiin henkilötiedot vain heidän iästään, siitä kuinka kauan he ovat tehneet asiakaspalvelutyötä ja kuinka kauan ovat tehneet nykyistä työtään Palkeilla. Nämä tiedot auttoivat tutkijaa haastattelussa ymmärtämään sitä taustaa, jolla haastateltava puhuu kokemuksistaan. Haastateltavat olivat 30–57-vuotiaita ja jokaisella haastateltavalla oli vähintään viisi vuotta kokemusta asiakaspalvelutyöstä. Osalla haastateltavista oli kertynyt kokemusta jo vuosikymmenien ajalta. Kokemusta asiakaspalvelutyöstä Palkeilla sen sijaan oli puolesta vuodesta 12 vuoteen. Haastateltavia oli kahdella erilaisella työnkuvalla, jotka vaikuttivat jonkin verran asiakaskontaktien määrään, asiakassuhteiden pituuteen ja siihen, mitkä kanavat asiakkaiden kanssa toimiessa korostuivat ja millaisilla asioilla asiakkaat heitä lähestyivät. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi tulososiossa ei eritellä eri työnimikkeillä toimivia henkilöitä, vaan kaikista haastateltavista käytetään tässä pro gradussa yleisnimikettä asiakaspalvelija, vaikka se ei olekaan heidän oikea tehtävänimikkeensä.

Kaikki haastateltavat olivat asiakkaisiin yhteydessä jollain tavalla suullisesti, joko puhelimitse tai videopuhelun mahdollistavan pikaviestisovelluksen avulla. Haastatteluissa keskityttiinkin suulliseen vuorovaikutukseen, vaikka kaikilla oli myös kirjallista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa joko chatilla, Pointti-palvelupyynnöportaalien kautta tai sähköpostilla ja osa tapasi asiakkaita myös erilaisissa kokouksissa tai muissa isompien ryhmien tapahtumissa. Suullinen ja kirjallinen viestintä eroavat toisistaan melko paljon esimerkiksi siinä, että kirjallisessa viestinnässä asiakaspalvelijalla on yleensä enemmän aikaa pohtia vastaustaan. Suullinen viestintä on dynamisempaa ja puhujalta vaaditaan vastauksen antamista spontaanisti. (Hughes 2010, 11.) Eroa löytyy myös siinä, että puhelimitse esimerkiksi äänenpainoja ja puheen tahtia voidaan hyödyntää keskustelussa (Weinstein ym. 2018, 899), kun taas kirjallisessa viestinnässä ollaan vahvemmin sanojen varassa. Sanallisen ja kirjallisen viestinnän erojen vuoksi ei ole mielekää tutkia molempia yhdessä pro gradu -tutkielmassa. Tutkielma rajattiin koskemaan suullista viestintää, koska äänenpainot saattavat olla merkittävä tekijä toisen henkilön tunteisiin vaikuttamisessa. Puhelintilanteissa koettiin

kiinnostavana myös tilanteen nopeitempisuus, jonka vuoksi asiakaspalvelijalla ei ole välttämättä aikaa pohtia vastaustaan pitkään, vaan häneltä vaaditaan vaistonvaraisempaa toimintaa.

Haastateltavien joukkoa moninaisti se, että heidän asiakaskunnissaan oli eroja. Osan asiakkaat olivat valtion virastoissa toimivia virkamiehiä ja HR-yhteyshenkilöitä, kun taas osan asiakkaat olivat muiden valtion virastojen asiakkaita eli keitä vain kansalaisia, jotka hyödyntävät virastojen palveluita. Asiakaskunnan erot vaikuttivat siihen, miksi ja millaisella tunteella asiakkaat lähestyivät Palkeita. Kansalaisten kanssa toimivat asiakaspalvelijat korostivat haastatteluissa sitä, että haastavien asiakaspalvelutilanteiden taustalla on usein asiakkaan henkilökohtaisen elämän suru, kuten avioerotilanne tai läheisen kuolema. Myös virastojen työntekijöiden kanssa toimivat asiakaspalvelijat toivat esiin sitä, että asiakkaalla saattaa olla elämässä omia henkilökohtaisia asioita, mutta puhelujen taustalla oli usein turhautuneisuutta esimerkiksi järjestelmien toimimattomuuteen, Palkeiden toimintaan tai siihen, että jokin työhön tai esimerkiksi palkkoihin liittyvä asia ei ole sujunut toivotulla tavalla. Haastateltavien suullisesti tekemää asiakaspalvelutyötä muokkaa myös se, että asiakkaat ovat yhteydessä heihin pääasiassa silloin, kun jotain on mennyt pieleen, asiakas on tyytymätön tai asiakas tarvitsee neuvoja erilaisiin tilanteisiin. Asiakaspalvelutilanteissa ei siis esimerkiksi myydä mitään.

Tutkielmassa haastateltiin vain täysi-ikäisiä henkilöitä. Haastattelujen aluksi haastateltavien kanssa käytiin läpi tietosuojailmoitus ja suostumuslomake, joiden avulla haastateltaville kerrottiin, miten heidän tietojaan tullaan tutkielmassa käsittelemään ja varmistettiin, että he osallistuvat haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastattelut tehtiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä meneillään olevan koronaviruspandemian asettamien rajoitusten vuoksi. Lyhin haastattelu kesti 50 minuuttia ja pisin tunnin ja 45 minuuttia. Suurin osa haastatteluista kesti tunnista puoleentoista tuntia. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi aineistossa käytetyistä sitaateista häivytetttiin heidän puheessaan kuuluvat murre sanat. Asiasältö säilytettiin kuitenkin alkuperäisenä.



### 6.3 Aineiston analyysi

Tutkielma sijoittuu fenomenologiseen traditioon, koska tutkielman kohteena ovat haastateltujen ihmisten havainnot, kokemukset ja tulkinnat (Griffin ym. 2015, 45–46). Fenomenologisessa lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kokemuksista ja näiden yhteisöllisestä ja jaetusta luonteesta (Laine 2018). Tutkimuksessa pyritään muodostamaan merkityskokonaisuuksia, joiden etsintää ohjaavat tutkijan ymmärrys, tutkimusaineisto sekä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset (Vilka 2015). Nämä piirteet näkyvät tämän tutkielman aineiston keruussa ja analyysissä. Aineistona on asiantuntijoiden kokemuksia ja heidän antamiaan merkityksiä tilanteista, joissa asiakas kohtelee asiakaspalvelijaa huonosti. Nämä kokemukset eivät ole syntyneet tyhjiössä, vaan siihen, miten asiakaspalvelijat kokevat huonon kohtelun, vaikuttaa heidän sosiaalinen ympäristönsä, kuten kulttuuri ja työyhteisö. Silti tutkimus kiinnittää katseensa asiakaspalvelijoiden yksilöllisiin kokemuksiin ja pyrkii löytämään niistä merkityskokonaisuuksia, jotka lisäävät ymmärrystä vuorovaikutustilanteiden luonteesta asiakaspalvelussa.

Fenomenologinen tutkimus toimii kahdella tasolla. Haastateltava kuvaa ensin kokemuksiaan mahdollisimman luonnollisesti ja välittömästi, jonka jälkeen tutkija pyrkii tematisoimaan ja käsitteellistämään näitä haastateltavan kuvailemia kokemuksia oman ymmärryksensä varassa. (Laine 2018.) Fenomenologinen lähestymistapa ei kuitenkaan sido tutkijaa tiettyyn aineiston käsittelytapaan, vaan ohjaa tutkijaa kiinnittämään huomiota haastateltavien kokemuksiin ja eri asioille annettuihin merkityksiin (Vilka 2015). Fenomenologiselle lähestymistavalle ei edes voida nimetä tarkkaa tutkimusmetodia, vaan metodi muotoutuu tutkijan, tutkittavan ja tilanteen erityislaatuisten piirteiden mukaisesti käyttäen tilannekohtaista harkintaa (Laine 2018). Tässä tutkielmassa tutkija aloitti kokemusten ja merkitysten etsinnän litteroimalla aineiston ja teemoittelemalla sen laveasti tutkimuskysymysten mukaan. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jäsentämistä teemoihin ja pelkistämistä (Eskola & Vastamäki 2015, 43). Teemoittelu tehtiin korostamalla tekstistä eri väreillä eri tutkimuskysymyksiin vastaavia sitaatteja.

Tutkimuskysymysten mukaan teemoittelemisen jälkeen sitaatit jaettiin taulukon 2 mukaisesti taulukoihin. Taulukoissa pidettiin mukana aiemmassa vaiheessa eri sitaateille annetut korostusvärit. Ajatus taulukoiden hyödyntämisestä analyysissä nousi CMM:n serpentiinimallista, jossa tilanteiden etenemisestä piirretään havainnollistavia kaavioita (Pearce 2004, 39–45). Tämä valinta lisäsi aineiston keräämiseen ja analyysiin narratiivisen tutkimusmetodin piirteitä, sillä huomiota kiinnitettiin asiakaspalvelijoiden kertomiin tarinoihin heidän kokemistaan haastavista vuorovaikutustilanteista (ks. Freeman 2015, 28–30). Taulukoita tehtiin jokaisesta haastattelusta vähintään kolme: yksi taulukko tilanteesta, jonka asiakaspalvelija on kokenut onnistuneena, toinen taulukko epäonnistuneesta tilanteesta ja kolmas taulukko muussa keskustelussa esiintyneistä sitaateista ja tutkijan huomioista. Joissain haastatteluissa haastateltava saattoi kuvailla useamman onnistuneen tai epäonnistuneen tilanteen, jolloin taulukoita tehtiin useampia. Taulukoihin saatettiin myös lisätä tilanteen etenemisen kohdalle useampia vaiheita, mikäli tilanne oli ollut pitkä ja polveileva.

<b>Tilanteen eteneminen</b>	<b>Asiakaspalvelija</b>	<b>Asiakas</b>
Mitä on tapahtunut ennen		
Miten tilanne alkaa		
Miten asiakaspalvelija vastaa		
Miten asiakas reagoi		
Miten tilanne päättyy		
<b>Huomioita</b>		
Huomiot tunteiden säätelyn näkökulmasta		
Huomiot vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta		

Taulukko 2. Aineiston analyysissä käytetty taulukko.

Kun aineisto oli teemoiteltu ja taulukoitu, verrattiin eri haastateltavien kertomuksia toisiinsa etsien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Onnistuneena koettuja tilanteita verrattiin toisiinsa, epäonnistuneita toisiinsa ja muita sitaatteja ja huomioita toisiinsa. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan kiinnittäen huomiota eri näkökulmiin – tilanteen kulkuun, tunteiden säätelyyn ja vuorovaikutusosaamiseen. Näin tutkijalle muodostui kuva siitä, millaiset merkitykset aineistossa toistuvat ja millaisia kokemuksia haastateltavilla on haastavista tilanteista ja tunteiden säätelystä. Fenomenologisessa

lähestymistavassa olennaista on löytää merkityskokonaisuuksia etsimällä tutkimusaineistosta sisällöllisesti yhteenkuuluvia kuvauksia (Vilkkä 2015). Tutkija pyrki tässä vaiheessa muodostamaan löytämistään kokemuksista kokonaisuuksia. Toisin sanoen tutkija muodosti erilaisia tyyppikuvauksia, eli tyyppitteli aineistoa (Eskola & Vastamäki 2015, 43).

Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkimusaineistoa tulkitaan ensin ilman aiempaa tutkimusta ja teoreettisia malleja ja vasta kun oma ymmärrys aiheesta on laajentunut, omaa tulkintaa suhteutetaan aiempaan tutkimukseen (Vilkkä 2015). Tässä tutkielmassa aiempi tutkimus vaikutti siihen, mitä kysymyksiä haastateltavilta kysyttiin, koska haastattelujen sisällöt suunniteltiin aiempaan tutkimukseen perehtymisen jälkeen. Aineistoa analysoidessa tutkija pyrki kuitenkin jättämään aiemman tutkimuksen alkuun huomiotta. Sen vuoksi aineiston teemoitteluun hyödynnetyissä taulukoissa ei ollut viitteitä aiemmista teoreettisista malleista. Vaikka aiempi tutkimus pyrittiinkin tässä vaiheessa sulkemaan pois omien tulkintojen tekemisen ajaksi, ihminen ei pysty täysin irrottamaan itseään ennakkokäsityksistään ja kerryttämästään tiedosta (Laine 2018). Todennäköisesti aiempi tutkimus siis vaikutti jonkin verran myös tutkijan omiin tulkintoihin.

Selkeimmin aiemman teoriapohjan vaikutus näkyy vuorovaikutusosaamisen tuloksissa, jotka on jaoteltu vuorovaikutustaitoihin, -tietoihin ja motivaatioon. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska se auttoi tutkijaa raportin kirjoitusvaiheessa lajittelemaan tekemiään huomioita ja tekemään tulosten raportoinnista selkeämpää. Sen jälkeen, kun tutkija oli tehnyt aineistosta omia havaintoja, niitä verrattiin aiempaan tutkimukseen. Tässä vaiheessa syntyneet huomiot on kirjattu tutkimusraportin pohdintaosioon. Vertailun avulla tutkija sai käsitystä siitä, mitkä hänen huomionsa voitiin tunnistaa aiemmasta tutkimuksesta ja mitä uutta tämä tutkielma tarjosi.

## **7 TULOKSET**

### **7.1 Haastavien vuorovaikutustilanteiden rakentuminen asiakaspalvelussa**

Haastatteluista syntyi mielikuva, että asiakaspalvelutilanteet ovat moninaisia ja vaihtelevia, jonka vuoksi tilanteiden rakentumista ei voi täysin ennustaa. Haastatteluissa toistui kuitenkin joitakin tyypillisiä tapahtumankuvauksia ja tilanteen kulkuja. Asiakaspalvelijat kuvasivat myös sekä tunteisiin että asiakkaan ongelmaan liittyviä tavoitteita, joita heidän täytyy haastavissa tilanteissa ratkaista. Näiden tavoitteiden vaikutuksia asiakaspalvelijoiden toimintaan vuorovaikutustilanteessa ja tilanteen etenemiseen käsitellään luvussa 7.1.2 (Asia- ja tunnetavoitteet asiakaspalvelutilanteessa).

#### **7.1.1 Asiakaspalvelutilanteiden kulku**

Haastateltavien kuvailemat haastavat vuorovaikutustilanteet alkoivat tyypillisesti niin, että asiakas soitti asiakaspalveluun kiihtyneenä, tuohtuneena, närkästyneenä, kiukkuisena, raivoissaan tai muun vahvan tunteen vallassa. Nämä asiakkaat ilmaisivat tunteensa haastateltavien mukaan yleensä voimakkaasti sekä sanoin että sanattomasti muun muassa puheäänien voimakkuuden ja puhenopeuden avulla. Asiakaspalvelijat kertoivat muun muassa tilanteista, joissa asiakas oli haukkunut, kiroillut, huutanut, kohdellut alentavasti, ollut kuuntelematta tai uhkaillut valittaa asiakaspalvelijasta hänen esimiehelleen tai jopa haastaa oikeuteen.

Haastateltavat kertoivat, että alkuun he pyrkivät saamaan asiakkaan rauhoittumaan, koska varsinaista ongelmaa ei voida ratkaista ilman, että asiakas tyyntyy ja ryhtyy kuuntelemaan asiakaspalvelijaa. Mikäli asiakas rauhoittuu, tilanteella on mahdollisuus päättyä hyvin. Yleisiä keinoja asiakkaan rauhoittamiseen olivat haastateltavien mukaan kuunteleminen, asiakaspalvelijan oma rauhallisuus ja ammattimaisuus, tarkentavat kysymykset, pahoittelu sekä ongelmana olevaan asiaan keskittyminen ja asian selvittäminen. Keinoja kuvataan tarkemmin luvussa 7.2 (Tunteiden säätely asiakaspalvelussa).

Asiakaspalvelijat kokivat, että joskus on tilanteita, joissa he eivät voi sanoa mitään, mikä saisi asiakkaan rauhoittumaan. Näissä tilanteissa asiakaspalvelija ei yleensä saa edes puheenvuoroa, kun asiakas purkaa tilannetta pitkään, eikä asetu kuuntelemaan asiakaspalvelijaa. Tällaiset tilanteet eivät yleensä pääty hyvin, vaan tilanteen päättyessä asiakas on yhä kiihtyneessä tilassa, eikä hänen ongelmaansa saada todennäköisesti ratkaistua. Asiakaspalvelijat kuvasivat myös tilanteita, joissa heidän täytyi lopettaa vuorovaikutustilanne. Haastateltavat kertoivat, että syitä puhelun katkaisemiselle saattoivat olla esimerkiksi se, jos asiakas uhkailee tai menee henkilökohtaisuuksiin tai jos tilanne ei etene, koska asiakas ei suostu kuuntelemaan missään vaiheessa.

Asiakaspalvelijat kuvasivat myös tilanteita, joissa asiakas on tilanteen alussa tyyni, mutta kiihtyy puhelun aikana. Joskus kiihtyminen saattoi tapahtua jopa useamman kerran vuorovaikutustilanteessa. Asiakkaan tunteet saattoivat voimistua sen seurauksena, että asiakaspalvelija ei osannut jotain asiaa, ei saanut selvää asiakkaan puheesta tai sanoi tai teki asiakkaan mielestä jotain väärin. Osassa tilanteista asiakaspalvelijat saattoivat aistia jo puhelun alussa, että tämä asiakas saattaa kiihtyä helposti. Tällöin asiakaspalvelijalla oli mahdollisuus kiinnittää erityistä huomiota omaan toimintaansa, jotta onnistuisi välttämään asiakkaan tunteiden eskaloitumisen. Joissain tilanteissa taas asiakkaan tunne saattoi tulla asiakaspalvelijalle yllätyksenä.

Että just tämmönen, joka on tämmönen mukava ääni, niin ne on usein vaikeampia kuin ne, jotka heti huutaa. Koska ne on vähä niinku semmosia, että ne vähän niinku kyttää. Tai sillee koittaa etsiä mun toiminnasta sitä virhettä. (H3)

Mulla on ollut semmonen henkilö, joka ihan puhelun alusta asti jostain lauseista, sanakäänteistä, niin huomasi heti, että tää halua haastaa riitaa. Että hänellä oli varmaan huono päivä, sitä ketutti, ja koko ajan se yritti päästä johonkin kiinni, mitä mä sanon. (H9)

Asiakaspalvelijat epäilivät usein suurien tunteiden taustalla olevan muutakin kuin vain kyseinen ongelma, jonka vuoksi asiakas soittaa. Taustalla saattaa olla muun muassa asiakkaan haastava tilanne henkilökohtaisessa elämässä tai omaan tai Palkeilla tehtyyn työhön liittyvää turhautuneisuutta. Osa asiakkaista myös kertoo suoraan, avoimesti ja

pitkästi tilanteen taustat, jonka osa asiakaspalvelijoista koki raskaana. Taustan ymmärtäminen saattaa kuitenkin vaikuttaa siihen, miten asiakaspalvelija suhtautuu asiakkaaseen. Se saattoi esimerkiksi lisätä asiakaspalvelijan myötätunnon viestimistä ja kärsivällisyyttä. Haastateltavat antoivat kuitenkin eri tavoin arvoa tilanteen taustoille ja yksi heistä kertoi, ettei koskaan lähde pohtimaan taustaa, vaan keskittyy vain itse ongelmaan, josta asiakas soittaa.

Hänellä on ehkä ollut huono päivä, huono viikko, huono vuosi... Jos kaikki muut asiat on huonosti ja sit tulee se yks hemmetin lasku, mikä on väärin, niin se voi olla se laukaiseva tekijä, että nyt täytyy purkaa se paha olo johonkin ja tavallaan, että totta kai harmittaa, että jos elämä on muutenkin huonosti, niin vielä yksi pieni asia, mikä ihmisen täytyy hoitaa, kun ei olisi aikaa eikä jaksamista. (H10)

Asiakaspalvelijat selittivät epäonnistuneita vuorovaikutustilanteita usein asiakkaasta tai tilanteesta johtuvilla tekijöillä, kuten sillä, että asiakas ei pääse ikävästä tunteestaan eroon, asiakas ei kuuntele, asiakas asennoituu tilanteeseen negatiivisesti, asiakas ei ole autettavissa tai asiakkaan ongelmaa ei voida ratkaista joko asiakkaan tunteen vuoksi tai siksi, että asiakas pyytää jotain, jota asiakaspalvelijan ei ole mahdollista toteuttaa. Haastateltavat perustelivat epäonnistumista myös sillä, ettei asiakaspalvelija ole itse pysynyt neutraalina, oma äänensävy on muuttunut vähemmän ystävälliseksi tai asiakkaan kanssa ei ole löytynyt yhteistä aaltopituutta tai keskusteluyhteyttä. Nämä asiakaspalvelijan toiminnasta tai asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisestä yhteydestä johtuvat syyt toistuivat kuitenkin vähemmän.

Vaikka haastattelujen keskiössä olivat haastavat vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas toimii jollain tavalla epäasiallisesti asiakaspalvelijaa kohtaan, haastateltavat nostivat esiin myös tilanteita, jotka ovat haastavia muista syistä. Tällaisia tilanteita olivat muun muassa surullisten ja jopa epätoivoisten asiakkaiden kohtaaminen. Asiakkailta voi olla rankkoja elämäntilanteita, joista he kertovat asiakaspalvelijoille avoimesti. Näiden kokemusten kuuleminen voi olla raskasta asiakaspalvelijalle ja surullisten ihmisten kohtaaminen voi tuntua haasteelliselta. Asiakaspalvelijat kertoivat kokevansa haasteellisina myös asiakkaat, jotka puhuvat paljon asian vierestä ja yksinäiset asiakkaat, jotka haluavat jatkaa puhelua pitkään, vaikka heidän varsinainen asiansa on jo ratkaistu.

Näissä tilanteissa asiakaspalvelijat kokivat haastavana keskustelun palauttamisen oikeille raiteille ja sen, että heillä on jonossa muitakin asiakkaita, mutta puhelun lopettaminen yksinäisen ihmisen kanssa tuntuu vaikealta.

Kun mulla oli yksi puhelu kerran, missä soittaja ei tehnyt muuta kuin itki. Se oli niin lohduton. Niin ne on sitten eri juttu. Se semmonen... Johtuen just siitä, että minä en ole mitään muuta kuin ääni puhelimessa, niin se semmonen avuttomuuden tunne ja suru toisen puolesta. Niin ne on sitten... Ne tuntuu ihan erilaiselta. Että ei se kiukku ja viha niinkään. (H6)

### **7.1.2 Asia- ja tunnetavoitteet asiakaspalvelutilanteessa**

Asiakaspalvelijat kuvasivat kahdenlaisia tavoitteita, joita heillä on haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Näitä tavoitteita kutsutaan tässä tutkielmassa asia- ja tunnetavoitteiksi. Asiatavoitteilla tarkoitetaan sen ongelman tai asian ratkaisemiseen liittyviä tavoitteita, jonka vuoksi asiakas soittaa asiakaspalveluun. Asiatavoitteiden saavuttaminen on yleensä asiakaspalvelutilanteen alkuperäinen syy ja toiminnan pohja. Tunnetavoitteilla taas tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä, että haastavissa tilanteissa myös asiakkaan tunteisiin ja niiden säätelyyn liittyy tavoitteita. Asiakas pyrkii esimerkiksi rauhoittumaan ja asiakaspalvelija auttamaan häntä siinä. Asia- ja tunnetavoitteet muokkaavat sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan viestintäkäyttäytymistä. Joskus tilanteissa painottuvat enemmän asiatavoitteet ja toisiaan taas tunnetavoitteet. Molemmat tavoitteet pitää kuitenkin ratkaista, jotta vuorovaikutustilanne voi päättyä hyvin.

Mun mielestä mun tavoite on saada se ihminen rauhoittumaan ja kertomaan, mikä hänen ongelmansa on ja tavallaan, sen lisäksi, että mun tavoite on saada se asiakas rauhoittumaan, niin myöskin se, että hänelle pitää välittyä sellainen tunne, että mua kuunneltiin ja mut otettiin tosissaan ja mun asia hoidetaan. Ne on mun mielestä ne kolme asiaa, jotka meidän pitäisi aina muistaa. (H4)

Haastateltavat kertoivat, että kun asiakas toimii epäasiallisesti tai tilanne käy muuten haastavaksi, taustalla vaikuttaa usein asiakkaan tunne. Kun asiakas onnistuu säätelämään tunnettaan vähemmän voimakkaaksi, aukeaa asiakaspalvelijalle

mahdollisuus tarjota asiakkaalle apua siinä ongelmassa, jonka vuoksi asiakas on alun perin asiakaspalveluun soittanut. Asiakaspalvelijat kertoivatkin pyrkivänsä ensin tukemaan asiakasta tunteen säätelyssä ja sen jälkeen pyrkimään ratkaisemaan asiakkaan varsinaista ongelmaa. Asiakaspalvelutilanteet rakentuivat siis sekä emotionaalisen tuen viestimisestä että ratkaisukeskeisyyden ilmaisemisesta, joilla molemmilla oli oma paikkansa vuorovaikutustilanteessa. Osassa tilanteista asiakaspalvelijat kokivat, että on viisainta pyrkiä rajaamaan keskustelu mahdollisimman paljon itse asiaan ja viestiä asiakkaalle sitä, että hänen ongelmansa tulee korjatuksi. Toisissa tilanteissa taas asiakkaan tunteiden säätelyn tukeminen muun muassa kuuntelemisen sekä rauhallisuuden ja myötätunnon ilmaisemisen kautta korostuivat.

Että tietysti jonkunnäköistä empatiaa siinä, mutta sen mä oon huomannut, että se asialinja on musta kaikista eniten semmonen, mikä vie sitä puhelua eteenpäin.  
(H3)

Tunne- ja asiatarvoitteiden saavuttaminen vaikutti siihen, miten asiakaspalvelijat arvioivat tilanteiden onnistuneisuutta. Haastateltavien kertomuksissa epäonnistuneista vuorovaikutustilanteista asiakkaan ongelmaa ei saatu korjattua tai asiakas oli vielä tilanteen päätyttyäkin huonolla mielellä tai molemmat. Sen sijaan haastateltavat kokivat onnistuneiksi tilanteet, joissa asiakas sai sekä ratkaisun asiaansa että helpotusta tunteisiinsa. Kuulluksi tulemisen kokemus ja se, että asiakas sai sanottua kaiken sanottavansa, nähtiin onnistuneen tilanteen kannalta merkityksellisenä.

Monesti tosiaan niinku asiakas itsekkin sitten, kun se ensi harmi siitä, kun hän saa sen kerrottua, että mikä harmittaa, sitten saa siihen tietoa ja korjauksen, niin sitten se on ok. Että se ei niinku tosiaan oo sen vakavampi juttu. (H1)

Asiakaspalvelijat näkivät asiakkaan ongelman korjaamisen olevan yleensä asiakaspalvelutilanteen keskiössä, mutta he kertoivat myös tilanteista, joissa asiakkaan tunnetavoite on puhelussa merkittävämpi tekijä kuin asiatarvoite. Asiakkaat saattoivat ilmaista asiakaspalvelijalle tunteitaan ja kertoa paljon sellaista, joka ei liity varsinaisen asian hoitamiseen. Osa haastateltavista kertoikin tilanteista, joissa asiakas kertoo asiakaspalvelijalle tilanteestaan pitkästi ja polveilevasti tai päättyy esimerkiksi kertomaan



vuosia vanhoista asioista. Tällöin asiakas ei enää pyri pääasiassa hoitamaan ongelmaansa, vaan pyrkii tulemaan kuulluksi. Yksi haastateltava kertoi välillä sanovansa asiakkaalle suoraan, ettei tämän tarvitse kertoa enempää, vaan asia saadaan ratkaistua jo saaduilla tiedoilla. Osa asiakkaista reagoi tähän lopettamalla tunteidensa purkamisen, mutta osa sanoi, että he haluavat vielä kertoa tilanteestaan lisää. Asiakkaan tarve kertoa ongelmastaan korostui siis yhä, vaikka hänen tarpeensa saada ongelmaan ratkaisu oli jo tyydytetty.

Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa asiakas soittaa asiakaspalveluun hoitaakseen jonkin ongelman, mutta päätyy purkamaan tunteitaan kuin vahingossa. Tunnetavoitteet eivät vaikutaakaan olevan aina selkeitä, eivätkä asiakkaat välttämättä tiedosta tunnetavoitteitaan ennen kuin tunteet alkavat vaikuttaa heidän viestintäkäyttäytymiseensä. Asiakkaat ilmaisivat tunnetavoitteitaan sanallisesti kertomalla tunteistaan ja elämästään tai nonverbaalisin keinoin esimerkiksi puhumalla kiihtyneesti tai huutamalla. Asiakaspalvelijat epäilivät, että osasy syy asiakkaiden tunteiden ilmaisemiselle on asiakaspalvelutilanteiden kanava. Puhelimitse tapahtuva vuorovaikutus on anonyymi ja turvallinen väylä omien tunteiden purkamiseen. Asiakkaan ei tarvitse olla kasvokkain asiakaspalvelijan kanssa ja asiakaspalvelijalla on tilanteessa tietynlainen paine kuunnella asiakasta.

Siis se, että sinä pystyt nyt niinku kerrankin jollekin tuulettamaan sen ja avaamaan sen kiukun ja ärsytyksen. Että se voi... Voi olla, että se joskus tulee ihan... Lähtee vähän niinku vahingossakin laukalle se tilanne. Mutta onhan tää aika sellainen turvallinen muoto, että sinä soitat johonkin asiakaspalveluun ja rupeat siellä möykkäämään. (H6)

## **7.2 Tunteiden säätely asiakaspalvelussa**

Haastattelujen perusteella syntyi kuva, että asiakaspalvelijat hyödyntävät paljon erilaisia keinoja, joilla pyrkivät auttamaan asiakasta tunteiden säätelyssä. Kuunteleminen korostui erityisen keskeisenä teemana, josta keskusteltiin jokaisen haastateltavan kanssa, vaikka siitä ei ollut erillistä kysymystä haastattelurungossa. Toinen keskeinen teema oli asiakaspalvelijoiden omien tunteiden säätely, jonka avulla pyrittiin

rauhhoittamaan asiakasta. Näiden lisäksi asiakaspalvelijat hyödyntävät suurta joukkoa muita keinoja, kuten asiakeskeisyyttä, myötätunnon viestimistä, haastavan tilanteen uudelleen kehystämistä sekä erilaisia nonverbaalisia ja verbaalisia tehokeinoja.

### **7.2.1 Kuuntelemisen merkitys asiakkaan tunteiden säätelyssä**

Kuuntelemisen merkityksestä keskusteltiin haastatteluissa jatkuvasti ja se vaikutti olevan hyvin keskeinen keino auttaa asiakasta tunteiden säätelyssä. Sen lisäksi, että se nousi esiin tunteiden säätelyn keinona, myös yleisin haaste vuorovaikutustilanteissa liittyi kuuntelemiseen. Haastatteluissa keskusteltiin haastavista vuorovaikutustilanteista tilanteina, joissa asiakas käyttäytyy epäasiallisesti esimerkiksi haukkumalla asiakaspalvelijan edustamaan organisaatiota, uhkailemalla, käyttämällä epäasiallista kieltä, olemalla kuuntelematta, vähättelemällä asiakaspalvelijan ammattitaitoa ja syyttämällä asiakaspalvelijaa virheestä, jota hän ei ole tehnyt. Haastattelujen perusteella yleisin epäasiallisen käytöksen muoto vaikutti olevan se, ettei asiakas kuuntele asiakaspalvelijaa.

Haastateltavien mukaan kuunteleminen on avainasemassa vuorovaikutustilanteiden etenemisessä ja asiakkaan tunteiden säätelyn onnistumisessa. Asiakaspalvelijat käyttivät kuuntelemista välineenä, jonka avulla asiakas saadaan rauhoittumaan. He kokivat, että puhelun aluksi on hyödyllistä antaa asiakkaiden sanoa kaiken sanottavansa ja siten purkaa tunteensa. Se, että asiakkaalle tarjosi aikaa puhua, oli reitti siihen, että asiakas rauhoittuu ja rauhoittumisen kautta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille voi muodostua vastavuoroisempaa vuorovaikutusta. Kuunteleminen toimi siis asiakkaan tunteiden säätelyn fasilitoimisena. Kuunteleminen myös loi kuuntelemista. Haastateltavat kertoivat useista tilanteista, joissa tuhtunut asiakas pystyi kuuntelemaan asiakaspalvelijaa, jos hän oli ensin kuunnellut asiakasta.

Se just, että pitää niinku antaa puhua. Että ei siinä vaiheessa, kun toinen on kauheen tuhtunut ja ottaa päähän ja mikään ei suju, niin sitten on hyvä vaan antaa... Ja olla vaan siinä korvana, että okei, että anna tulla, että kyllä minä tän kestä. Ja sit vasta, kun toinen on vähän niinku sellanen tyhjentynt tuulipussi, niin sitten hän on ehkä valmis kuuntelemaan ja olemaan silleen vastaanottavaisempi. (H6)

Kuunteleminen ei ollut asiakaspalvelijoiden mukaan vain staattista hiljaa olemista, vaan asiakaspalvelijat pyrkivät myös aktiivisesti viestimään asiakkaalle sen, että he kuuntelevat ja luomaan asiakkaalle kuulluksi tulemisen kokemusta. Asiakkaiden tunteille annettiin tilaa sillä, että asiakasta ei keskeytetty, vaan asiakaspalvelija odotti rauhassa omaa puheenvuoroaan. Se, että asiakaspalvelija kuuntelee ja antaa asiakkaalle aikaa, auttoi haastateltavien mukaan asiakasta selkeyttämään ajatuksiaan. Joissain tapauksissa tämä saattoi johtaa jopa siihen, että asiakas pystyi tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisemmin ja tekemään korjauksia vuorovaikutustekoihinsa. Korjaukset puolestaan auttavat asiakasta luomaan omalta osaltaan parempaa vuorovaikutustilannetta.

Että ehkä siinä kuitenkin tuli tämmöinen, että hän sai sen purkaa sen oman tilanteensa, niin kuitenkin kirkastui se ajatus ja hän sitten koki, että hän on toiminut vähän huonosti tässä. (H8)

Haastateltavat kertoivat myös tilanteista, joissa asiakas ei missään vaiheessa asetu kuuntelemaan asiakaspalvelijaa. Vaikka asiakaspalvelija kuuntelisi asiakasta pitkäänkin, asiakas ei pääse irti tunteesta, joka hänellä on päällä. Asiakaspalvelijat selittivät näitä tilanteita sillä, että asiakkaan tunne on vahva, eikä hän saa sitä purettua tai sillä, että asiakas ei halua kuunnella. Näissä puheluissa asiakkaan tarve purkaa tunteitaan ylitti tarpeen saada ongelma hoidettua, sillä asiakas ei pysty päästämään tunteestaan irti siksi aikaa, että hän kuulisi, miten häntä voidaan auttaa. Asiakaspalvelijat kertoivat näistä tilanteista esimerkkeinä tunteiden säätelyn epäonnistumisesta. Tilanteissa ei pystytty saavuttamaan tunnetavoitteita, sillä asiakas ei pystynyt rauhoittumaan. Myöskään asiatavoitteita ei aina voitu saavuttaa, sillä asiakaspalvelija ei voinut ratkaista asiakkaan ongelmaa, kun asiakas ei kuunnellut asiakaspalvelijan kysymyksiä tai vastauksia.

Ne oli ehkä juurikin sellaiset asiakkaat, jotka ei halua kuunnella, jotka on siinä sellaisessa mielentilassa ja tavallaan ajaneet itsensä jo sellaiseen tilaan ennen sitä soittoa, että se tilanne on mahdoton pysäyttää millään lailla. Että kuka sen keksii, mitä siinä kohtaa voi sanoa, että tilanne rauhoittuu, niin on sitten erittäin taitava. (H9)

Haastateltavat kertoivat erilaisista toimintatavoistaan tilanteissa, joissa asiakas ei kuuntele asiakaspalvelijaa. Osa haastateltavista ajatteli, ettei tilanteissa ole hyödyllistä sanoa mitään, koska asiakas ei kuitenkaan kuuntele. Osa taas yritti käyttää hyväksi lyhyitä hiljaisuuden hetkiä, kun asiakas veti henkeä. Kaksi haastateltavaa kertoi joskus suoraan pyytävänsä asiakasta kuuntelemaan. Tämä lähestymistapa toimi välillä, mutta vaati ihmistuntemusta, koska osaa asiakkaista pyyntö provosoi entisestään. Joskus tilanteet saattoivat myös päättyä niin, että puhelu täytyi katkaista, koska asiakas ei rauhoittunut.

Kuuntelemisella oli haastateltavien mukaan myös merkitystä sille, että asiakkaan konkreettiseen ongelmaan saadaan ratkaisu. Kuunteleminen oli asiakaspalvelijalle keino saada tietoa asiakkaan tilanteesta ja keskeinen osa ongelmanratkaisuprosessia. Ilman kuuntelemista asiakkaan ongelmaa ei voitu ratkaista ja tilanteen asiatavoite jäi saavuttamatta. Asiatavoitteen ratkaiseminen oli puolestaan tärkeää tilanteen kokonaisvaltaisen onnistumisen kannalta. Jos asiakkaan ongelma jäi ratkaisematta, se saattoi herättää negatiivisia tunteita.

Kuunteleminen nousi keskusteluun kaikkien haastateltavien kanssa ja sen tärkeys korostui jatkuvasti eri näkökulmista. Kun kuunteleminen puolin ja toisin toimi, vuorovaikutustilanteet olivat asiakaspalvelijoiden mukaan helpompia ja päättyivät todennäköisemmin hyvin. Jos taas kuuntelemista ei toisen osapuolen osalta tapahtunut, asia- ja tunnetavoitteet eivät päässeet toteutumaan. Kuunteleminen vaikutti olevan siis ehto sille, että asiakaspalvelutilanne voi onnistua.

### **7.2.2 Asiakaspalvelijan tunteet keinona säädellä asiakkaan tunteita**

Asiakaspalvelijan omien tunteiden säätelyllä oli haastateltavien mukaan suuri merkitys siihen, miten he pystyivät tukemaan asiakasta tunteiden säätelyssä. Asiakaspalvelijat kertoivat säätelevänsä tunteitaan pysyäkseen itse rauhallisina ja toimiakseen tilanteessa ammattimaisesti. He kertoivat pyrkivänsä pitämään omat tunteensa erillään asiakkaan tunteista ja välttämään asiakkaan tunteeseen mukaan lähtemistä. Haastateltavat kokivat, että jos he lähtisivät asiakkaan tunteeseen mukaan, se vain provosoi tilannetta entisestään. Asiakaspalvelijan rauhallisuus palvelee vuorovaikutustilannetta

kokonaisuutena, ja asiakaspalvelijat pyrkivät omien tunteidensa säätelyn kautta tekemään tilanteesta miellyttävämmän ja vaikuttamaan molempien osapuolten toimintaan ja tunteisiin. He pyrkivät olemaan itse heijastelematta asiakkaan tunnetta omassa käyttäytymisessään ja toivovat, että asiakas alkaisi heijastelemaan sen sijaan heidän käytöstään.

Jos mennään itsekkin sille kiihtyneen puolelle, niin sitten siellä on kaksi kiihtynyttä, niin eihän se mihinkään ratkea se asia. Että mä luulen, että se on se isoin tai suurin vaikuttava. (H7)

Haastateltavilla oli eri käsityksiä siitä, mitä tilanteita voidaan pitää haastavina. Osa haastateltavista kertoi miettineensä, voivatko edes osallistua haastatteluun, koska omalle kohdalle ei ole sattunut yhtä pahoja tilanteita, joita he olivat kuulleet esimerkiksi kollegoille tapahtuneen. Haastattelun edetessä he saattoivat kuitenkin kertoa vastaavalla tavalla haastavista tilanteista kuin muutkin haastateltavat ja kuvailla asiakkaan epäasiallista käytöstä. Monet haastateltavat nimesivät kuitenkin myös tilanteita, jotka olivat jääneet vaivaamaan heitä ja tuntuneet pahalta. Muun muassa asiakkaan ilkeys ja henkilökohtaisuuksiin meneminen sekä aggressiivinen käytös kuten huutaminen, kiroilu tai haukkuminen saattoivat joskus mennä ihon alle. Osa haastateltavista puolestaan koki, ettei tämänkaltainen käytös niinkään vaikuttanut heihin, mutta asiakkaan surullisuus ja henkilökohtaiset tarinat jäivät mieleen ja tuntuivat raskailta.

Asiakaspalvelijat säätelivät tunteitaan muun muassa etäännyttämällä ja erottamalla itseään joko asiakkaan tunteista tai haastavasta vuorovaikutustilanteesta. Etäännyttämiseen käytettiin fyysisiä keinoja kuten syvään hengittämistä ja erilaisia omien ajatusten suuntaamisen keinoja, kuten tiettyyn ajatukseen keskittymistä tai asioiden kirjoittamista ylös. Näillä keinoilla he pyrkivät ikään kuin astumaan hetkeksi vuorovaikutustilanteen ulkopuolelle saadakseen itseään rauhoitettua. Myös tunnetaidot auttoivat. Toisen tunnetta oli helpompi kestää, kun ymmärsi, että se on hänen tunteensa, mutta minun ei tarvitse ottaa sitä omaksi tunteekseni. Myös vuorovaikutustilanteen ulkopuoliset asiat ja tilannetekijät auttoivat asiakaspalvelijoita

etäännyttämään itseään vuorovaikutustilanteesta. Esimerkiksi se, että asiakaspalvelijalla oli jonossa muitakin asiakkaita, jolloin tulevat vuorovaikutustilanteet pakottivat häntä säätelemään tunteitaan.

Niinku kun tunnistaa sen, että nyt mä tunnen, että mulla posket punoittaa. No niin selvä, mä hengitän liian tiheesti ja täytyy pikkasen niinku... Käänän mikrofonia vähän syrjään ja hengitän pari kertaa syvempään ja sit vaan niinku yrittää koko kropalla tavallaan pitää itsensä ihan rauhassa. (H4)

Yksi keino omien tunteiden ja persoonan etäännyttämiseen vuorovaikutustilanteesta oli haastateltavien mukaan se, etteivät he ota asiakkaan sanoja henkilökohtaisesti. Asiakaspalvelijat ajattelivat, että asiakkaan sanat kohdistuvat esimerkiksi heidän työminäänsä tai kasvottomaan valtioon virastoon. Tämän ajatuksen avulla asiakaspalvelijat onnistuivat säätelemään omia tunteitaan, joka oli myös asiakkaan tunteiden säätelyn kannalta oleellista. Asiakaspalvelijat siis olivat läsnä vuorovaikutustilanteessa, mutta eivät ottaneet kaikkea vuorovaikutuksessa tapahtuvaa osaksi itseään.

Niin minä oon pelkästään ääni ja etunimi, niin tää ei voi olla henkilökohtaista. Tää on niinku... Tää kaikki, mikä sieltä tulee, niin tulee sellaista suurta kasvotonta valtioon virastoa kohtaan. Että tää ei oo mulle. Ja seison eturintamassa ottamassa tätä vastaan, mutta tää ei oo henkilökohtaista minua kohtaan. (H6)

Omien tunteiden säätelyssä auttoi haastateltavien mukaan myös tieto siitä, ettei ole itse syyllinen asiakkaan ongelmaan, ei ole itse tehnyt virhettä tai on tilanteessa oikeassa. Asiakaspalvelijoiden toimintaa ohjaavat Palkeilla organisaation toimintatavat, ohjeet ja prosessit sekä yhteiskunnan yhteiset säännöt. He eivät voi luvata asiakkaalle sellaisia asioita, joita esimerkiksi virkaehtosopimukset, lait ja asetukset eivät mahdollista. Tämä auttoi osaltaan asiakaspalvelijoita säätelemään omia tunteitaan vuorovaikutustilanteissa. He eivät olleet tilanteissa omien mielipiteidensä varassa, vaan heillä oli tukenaan suurempia tahoja, joiden sääntöjen mukaan toimiminen toi ajoittain turvaa haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Yksittäinen asiakaspalvelutilanne

asettuukin osaksi suurempaa sosiaalista kokonaisuutta, organisaatiota ja yhteiskuntaa, joka ohjaa vuorovaikutustilanteen kulkua.

Useat haastateltavat kertoivat, että he onnistuivat rauhoittamaan itseään haastavissa vuorovaikutustilanteissa siirtämällä omat negatiiviset tunteensa tulevaisuuteen. Tämä vaati tunteiden säätelyä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakaspalvelija ei kaataisi omaa tunnekuormaansa asiakkaan päälle. Se, miten tunteiden siirtäminen tapahtuu, vaikutti moninaiselta ja haastavasti selitettävältä ilmiöltä. Osa haastateltavista koki sen vain tapahtuvan, koska on pakko. Asiakaspalvelijat kielsivät itseään ilmaisemasta vaikeita tunteita asiakkaalle ja käskivät itseään rauhoittumaan. Heitä saattoi myös auttaa ajatus siitä, ettei puhelu kestä ikuisesti, vaan kun tilanteen jaksaa nyt hoitaa huolella, pääsee pian tuulettamaan omia tunteitaan. Haastateltavat kertoivatkin antavansa tunteidensa purkautua tilanteen jälkeen, jotta ne eivät jäisi vaivaamaan.

Alitajuisesti kai sellanen itsesuojelumekanismi, että nyt pysyt rauhallisena ja hoidat tän loppuun ja sitten kun saat sen luurin kiinni, niin sitten ehkä tulee semmonen tärinä, että voi jumalauta. Että ei se... Se vaan täytyy pysyä rauhallisena. Että miten se onnistuu, niin en osaa oikeastaan selittää sitä. (H9)

Haastateltavat kertoivat, että usein haastavan vuorovaikutustilanteen jälkeen he purkavat tunteitaan joko työtiiminsä yhteisessä chatissa tai ottamalla puhelun yksittäiselle työkaverilleen. Asiakaspalvelijat säätelevät siis tunteitaan muiden ihmisten ja vuorovaikutuksen avulla samoin kuin asiakkaatkin. Tunteiden säätely muodostuukin joskus vuorovaikutustilanteiden ketjuksi, jossa ensin asiakas purkaa tunteitaan asiakaspalvelijalle, joka ottaa ne vastaan ja tilanteen jälkeen puolestaan purkaa omia tunteitaan toiselle asiakaspalvelijalle. Vuorovaikutustilanteet nivoutuvat yhteen ja asiakkaan ja asiakaspalvelijan luoma sosiaalinen maailma vaikuttaa siihen, millaista sosiaalista maailmaa asiakaspalvelija luo työkavereidensa kanssa.

Asiakaspalvelijat kertoivat myös tilanteista, joissa asiakkaat auttoivat heitä säätelemään heidän tunteitaan. Asiakkaat saattoivat esimerkiksi tiedostaa oman toimintansa epäasiallisuuden ja pahoitella sitä, koska he ymmärsivät itsekkin, ettei asiakaspalvelija ole

syyllinen heidän tilanteeseensa. Asiakaspalvelijat kokivat tämän hyvänä ja oloa helpottavana asiana. Vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet rakentavatkin yhdessä sosiaalista maailmaa ja molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja tilanteen kulkuun.

### **7.2.3 Muut asiakaspalvelijan käyttämät tunteiden säätelyn keinot**

Asiakaspalvelijat käyttivät erilaisia tunteiden säätelyn keinoja, joista toisissa korostuivat asia- ja toisissa tunnetavoitteet. Tavoitteiden korostuminen näkyi siinä, kumpaa tavoitetta pyrittiin ensisijaisesti ratkaisemaan vuorovaikutuksen avulla. Usein keinoihin vaikuttivat molemmat tavoitteet, mutta toisen rooli saattoi korostua. Joskus taas esimerkiksi asiatavoitteen ratkaiseminen saattoi olla keino ratkaista tunnetavoite tai toisin päin.

Asiatavoitteet painottuivat erityisesti tilanteissa, joissa asiakaspalvelijat kertoivat keskittyvänsä ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa ja viestimään asiakkaalle ratkaisusta. Asiakaspalvelijat pyrkivät siis auttamaan asiakasta tunteiden säätelyssä tarjoamalla tälle ratkaisuja. Asiatavoitteen ratkaiseminen ja siitä viestiminen toimii näin ollen asiakkaan tunteiden säätelyn keinona. Lupaus ratkaisusta rauhoittaa haastateltujen mukaan asiakasta, koska hän saa vahvistusta siihen, että häntä vaivaava asia tulee helpottamaan. Asiakaspalvelijat kuvasivat myös tilanteita, joissa he pyrkivät asiakeskeisyyden avulla johdattelemaan asiakkaan ajatuksia pois hänen tunteidensa ääreltä. Asiatavoitteesta viestiminen voi toimia siis keinona suunnata asiakkaan huomiota muualle ja siten auttaa asiakasta säätelemään tunteitaan. Myös näissä tilanteissa asiakaspalvelijan toiminnassa korostuu asiatavoitteen saavuttaminen ja asiakeskeisyys, joka toimii asiakkaalle apukeinona tunteiden säätelyssä.

Semmosissa mennä niin sanotusti siihen asiaan, että sitä tunnetta saadaan... Että hän saa hillittyä sitä omaa tunnettaan, kun ne on yleensä sitten siinä vaiheessa, kun on kerrottu asia, niin ne asiakkaat on siinä vaiheessa yleensä hyvin itkuisia, niin moneen auttaa se, että viedään sitä vaan siihen asiaa kohden, että voi keskittyä siihen, että hän pääsee sulkemaan sitä omaa tunnereaktiota siinä, että saa asian hoidettua sitten. (H5)



Asiakaspalvelijat pyrkivät rauhoittamaan asiakasta myös asettamalla asiakkaan ongelman vakavuutta perspektiiviin. He viestivät asiakkaalle, että asiat selviävät, eikä tilanteessa ole tehty lopullisia virheitä. Tällaisen puheen avulla ongelma saadaan selitettyä pienemmäksi ja korjattavissa olevaksi, joka saattaa keventää asiakkaan mieltä ja tilanteen tunnelmaa. Asiakaspalvelija siis kehystää asiataavoitteeseen pääsemistä uudella tavalla, joka rauhoittaa asiakasta, mutta ei oikeasti vie tilannetta lähemmäs asiataavoitteen saavuttamista. Tilanteessa siis tunnetavoitteeseen pääseminen korostuu enemmän kuin asiataavoitteeseen pääseminen.

Oon monelle asiakkaalle sanonut, että hyvää tässä on se, että mikään tällä kyseisellä alalla ei ole lopullista. Että tää on ihan eri maailma kuin jossain sairaalan leikkaussalissa, että siellä tehdään niitä lopullisia virheitä, mutta meillä kaikki on tavalla tai toisella korjattavissa. Ja se on onneksi myöskin semmonen, joka monta kertaa keventää sitä pikkusen tiukaksi mennyttä tilannetta. (H4)

Asiakaspalvelijat kertoivat rauhoittavansa asiakasta myös muokkaamalla omaa nonverbaalista viestintäänsä. He kertoivat muun muassa hidastavansa puhenopeuttaan ja madaltavansa ääntään. Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä myös verbalisia keinoja, kuten oman puheen muokkaamista mahdollisimman selkeäksi ja yleiskielisten sanojen käyttämistä ammattisanaston sijaan. Näillä keinoilla asiakaspalvelija pyrkii viestimään neutraaliutta, ammattimaisuutta, virallisuutta ja rauhallisuutta. Asiakaspalvelijat ajattelivat, että asiakkaan negatiivinen tunne vahvistuu, jos he lähtevät asiakkaan tunteeseen mukaan, mutta jos he itse pysyvät rauhallisina, myös asiakas rauhoittuu. Rauhallinen viestintäkäyttäytyminen on siis keino auttaa asiakasta tunteiden säätelyssä. Kaksi haastateltavaa kertoi joskus myös sanallisesti pyytävänsä asiakasta kuuntelemaan tai hidastamaan tahtia. Näissä keinoissa korostuu tunnetavoitteeseen pääseminen asiataavoitteen sijaan, koska puhetyylin muokkaaminen tai asiakkaan sanallinen rauhoittelu eivät auta asiataavoitteeseen pääsyä, vaan tarkoituksena on vain rauhoittaa asiakasta.

No ehkä se, että ryhtyy korostetun rauhalliseksi. Pitää äänensävyä hyvin neutraalina ja puhuu mahdollisimman hitaasti. Koska jos itse kiihtyy ja alkaa puhua nopeasti, niin sitten se toinenkin kiihdyttää. (H2)

Haastateltavat kuvasivat muitakin keinoja, joissa tunnetavoitteeseen pääseminen korostui yli asiatavoitteen. He kertoivat muun muassa pyrkivänsä viestimään myötätuntoa ja ystävällisyyttä. Asiakaspalvelijat ilmaisivat myötätuntoa muun muassa kertomalla olevansa pahoillaan asiakkaan puolesta. Pahoittelu herätti osassa haastatelluista ristiriitaisia tunteita sen vuoksi, etteivät he olleet välttämättä syyäitä asiakkaan ikävään tilanteeseen. Osa haastateltavista kertoikin pahoittelevansa sitä, että asiakkaalla on ikävä tilanne, ottamatta kantaa omaan rooliinsa tilanteessa. He pyrkivät myös ilmaisemaan ymmärrystä kuvailemalla asiakkaan tilannetta ikäväksi. Näillä keinoin asiakaspalvelijat tarjoavat asiakkaille emotionaalista tukea tunteiden käsittelyyn. He asettavat tuelle kuitenkin omat rajansa. Ammatillisuus ja rooli asiakaspalvelijana vaikuttavat siihen, että asiakaspalvelijat pyrkivät pitämään jonkin verran etäisyyttä asiakkaan tunteista.

En käytä sellaisia voimakkaita ilmaisuja. Että minä tota niin sanon yleensä jotain, että ”oon hyvin pahoillani sinun puolesta” ja tota, ”onpa ikävä tapaus” ja koittaa pysyä siinä silleen niinku tietysti myötätuntoisena, mutta silleen niinku ehkä ammattimaisen myötätuntoisena. Että mä en oo semmonen... Mä en oo terapeutti kuitenkaan täällä päässä. (H6)

Muutama haastateltava toi esiin myös huumorin hyödyntämistä. Huumorin avulla asiakaspalvelijat pyrkivät rentouttamaan tilanteen tunnelmaa, jotta toinen osapuoli ei hermostuisi tai kasvattaisi ikäviä tunteita. Huumorin avulla pyrittiin myös tuomaan itseä esiin inhimillisenä ihmisenä, joka voi joskus tehdä virheitä ja joka on asiakkaan kanssa samalla tasolla. Huumori toimi siis keinona samaistuttavuuden viestimisessä.

Haastatteluista syntyi kuva, että vuorovaikutustilanteet ovat moninaisia ja monivaiheisia. Asiakaspalvelijat kuvasivat käyttävänsä yhden vuorovaikutustilanteen aikana useita eri keinoja, joilla asiakkaan tunteisiin pyrittiin vaikuttamaan. Keinot yhdistyivät, sekoittuivat ja mukautuivat hetkeen. Asiakaspalvelija saattoi samassa tilanteessa osoittaa empatiaa, mutta kuitenkin pyrkiä määrätietoisesti viestimään sitä, että asiakkaan ongelmaan saadaan ratkaisu. Siten myös asia- ja tunnetavoitteet korostuivat tilanteissa eri hetkissä eri tavoin ja olivat usein jollain tavoin molemmat mukana vuorovaikutustilanteissa. Myös asiakkaan toiminta vaikutti siihen, millaisia

keinoja asiakaspalvelija käytti. Vuorovaikutuksen osapuolet luovatkin sosiaalista maailmaa yhdessä, eikä toisen osapuolen vuorovaikutustekoja voi irrottaa toisen osapuolen teoista.

### **7.3 Asiakaspalvelijan tarvitsema vuorovaikutusosaaminen**

Vuorovaikutustaitojen ja -tietojen erottaminen toisistaan voi olla haasteellista, koska saman toiminnon voi eri perusteilla luokitella tiedoksi tai taidoksi. Näiden erotteluun on käytetty tulosten esittelyssä Spitzbergin ja Cupahcin (1984) työhön pohjaavaa jakoa. Vuorovaikutustaidoista haastateltavien puheissa korostuivat kuuntelemisen, tarkkaavaisuuden, oman toiminnan kontrolloimisen, vuorovaikutustilanteen koordinoimisen, itseilmaisun ja vuorovaikutuksen mukauttamisen taidot sekä empatiataidot ja oman substanssiosaamisen vaikutus vuorovaikutustilanteeseen. Vuorovaikutustiedoista keskustellessa korostuivat erilaiset asiakaspalvelijoihin kohdistuvat odotukset ja vuorovaikutuksen säännöt, kuten neutraalina pysyminen, hienovaraisuus sekä asiallisuus ja sanojen harkinta. Motivaatiotekijöistä asiakaspalvelijat kertoivat, että asiakkaan auttaminen, tilanteen ratkaiseminen ja onnistuminen lisäävät motivaatiota. Vastavuoroisesti motivaatiota heikentää se, jos asiakas ei ole autettavissa tai muuten tilanteeseen ei saada ratkaisua. Myös ammattitilpeys saattoi toimia motivaatiota lisäävänä tekijänä.

#### **7.3.1 Vuorovaikutustaidot**

Kaikki haastateltavat nostivat jossain vaiheessa haastattelua esiin kuuntelemisen vuorovaikutustaitona. Kuunteleminen oli suuressa osassa haastatteluista myös ensimmäinen taito, joka haastateltavalle tuli mieleen. Haastateltavien kertomuksista voitiin tunnistaa, että kuuntelemisen taidot näkyvät asiakaspalvelijan työssä ainakin tilan antamisena, empatian osoittamisena, oman puheenvuoron etsimisena ja tarvittavien tietojen löytämisenä asiakkaan puheesta. Asiakkaan päälle ei saa puhua, mutta kun asiakas antaa asiakaspalvelijalle tilaa puhua, hänen täytyy löytää oikeat kysymykset, joilla asiakasta ohjataan haluttuun suuntaan. Nämä taidot vaativat tarkkaavaisuutta ja tiedostamista, mutta toisaalta myös positiivista asennoitumista vuorovaikutustilanteeseen.

Asiakaspalvelijat kertoivat tarvitsevansa työssään myös paljon malttia ja oman toimintansa kontrollointia. Suuri osa haastateltavista nimesikin rauhallisuuden tärkeänä vuorovaikutustaitona. Haastateltavat pitivät oleellisena sitä, etteivät he lähde asiakkaan tunteeseen mukaan, vaan pitävät oman toimintansa koko ajan asiallisena ja tilanteeseen sopivana. He siis pyrkivät tarkoituksenmukaiseen viestintään, jossa he pysyvät neutraaleina, vaikka asiakas onkin kiihtynyt tai toimii epäasiallisesti. Tämä vaatii muun muassa oman mielen hallinnan taitoja, jotta toiminnan kontrollointi onnistuu.

Asiakaspalvelijat kuvasivat tarvitsevansa myös vuorovaikutuksen koordinoinnin taitoja kuten keskustelun aiheen ja ajankäytönhallinnan taitoja. Haastateltavat kokivat, että heillä on tietynlainen velvollisuus viedä tilannetta eteenpäin ja pitää lankoja käsissään. Asiakaspalvelijan täytyy heidän mukaansa löytää keinoja tarttua tilanteeseen ja johdattaa keskustelua kohti toivottua päämäärää. Kun asiakas soittaa asiakaspalveluun, hän hakee ongelmansa ratkaisemiseen apua, eikä välttämättä tiedä, miten tilanteessa tulisi toimia. Asiakaspalvelija on tilanteessa asiantuntija, jonka tehtävä on tietää, miten tilanteessa edetään ja johdatella vuorovaikutustilannetta. Yksi haastateltava kuvasi myös sitä, että vaikka asiakaspalvelija olisi normaalisti vuorovaikutussuhteissaan vetäytyvä tarkkailija, täytyy hänen silti asiakaspalvelijana osata ottaa ohjat käsiinsä. Haastateltavat kertoivat myös puhelun lopettamisen vaativan joskus paljon vuorovaikutustaitoja.

Ja tietyllä tapaa joissain asioissa myös määrätietoisuus, eli kun asia on hoidettu, niin sitten lähetään viemään loppuun se puhelu, että oli se tilanne mikä tahansa. Että mitä pidemmälle jotain vaikeaa puhelua antaa mennä ja pitkittää, niin sitä vaikeampi se on myöskin lopettaa. Sitten tavallaan ne kaikki keinot on jo kohta käytetty, että miten sä saat sen lopetettua ja sitten se asiakas vaan puhuu ja puhuu. (H9)

Asiakaspalvelijat kertoivat tarvitsevansa työssään myös taitoa ilmaista itseään selkeästi ja mukauttaa omaa puhettaan toisen osapuolen ja tilanteen mukaan. He kertoivat harkitsevansa, millaista kieltä missäkin tilanteessa on sopivaa käyttää ja pohtivansa omaa tapaansa ilmaista itseään niin, että tilanne olisi asiakkaan kannalta selkeä ja tuntuisi sopivalta. Haastateltavat kertoivat säätelevänsä esimerkiksi murteiden

käyttämistä puheessaan. Rennommissa tilanteissa murre sai kuulua enemmän läpi, kun taas haastavassa tilanteessa murteellisia sanoja pyrittiin välttämään. Haastatellut asiakaspalvelijat eivät kohtaa asiakkaitaan kasvotusten, joten he ilmaisevat itseään sanoilla, äänenpainoilla, puhenopeudella ja muilla puheen ominaisuuksilla. He eivät voi hyödyntää vuorovaikutuksessa ilmeitä tai fyysisiä eleitä, vaan vuorovaikutus nojaa ääneen ja puheeseen. Osa koki tämän haasteena ja osa etuna. Toisaalta oli helpottavaa, että asiakas ei nähnyt esimerkiksi asiakaspalvelijan punastumista, mutta toisaalta ilmeet olisivat voineet auttaa tunteiden ilmaisussa.

Haastateltavat puhuivat myös empatiataidoista ja vastapuolen ymmärtämisen taidoista. He kertoivat, että heidän täytyy osata ilmaista myötätuntoa asiakasta kohtaan, vaikka asiakkaan tunteeseen ei saakaan lähteä mukaan siten, että alkaisi itse käyttäytyä samalla tavalla kuin asiakas. Työssä vaaditaankin supportiivista viestintää. Asiakaspalvelijoiden mukaan heidän tulee arvostaa asiakasta, eikä väheksyä häntä. Toisaalta myös empaattisuuden ja ammatillisuuden välisen suhteen hahmottaminen vaatii asiakaspalvelijalta taitoja. Asiakaspalvelijat korostivat sitä, että vaikka he ymmärtävät asiakkaan tunteet ja ovat pahoillaan asiakkaan puolesta, he ovat kuitenkin ammattilaisia, eivätkä voi liikaa jäädä kiinni tai upota asiakkaan tunteisiin.

Asiakaspalvelijat kertoivat, että myös heidän substanssiosaamisensa heijastui vuorovaikutustilanteeseen. Jos he olivat epävarmoja jostain työnsä sisällöllisestä asiasta, epävarmuus saattoi vaikuttaa myös siihen, miten he ilmaisevat itseään vuorovaikutuksessa. Haastateltavat kertoivat, että epävarmuus ja tilanteen epämukavuus saattaa kuulua heidän äänestään ja herättää asiakkaassa turhautumisen tunteita. Asiasisällöllisen tietotaidon puuttuminen saattaa siis hetkellisesti heikentää myös asiakaspalvelijan suoriutumista vuorovaikutustaitojen osalta.

Vuorovaikutustaidot vaikuttavat olevan tilannesidonnaisia. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, että vaikka toisessa tilanteessa henkilö hyödyntääkin vuorovaikutustaitojaan, toisessa tilanteessa ne saattavat unohtua. Eräs haastateltava kertoi muun muassa tilanteesta, jossa hän oli itse asiakkaana ollessaan käyttäytynyt samalla tavalla epäasiallisesti kuin monet asiakkaat olivat hänen uransa aikana käyttäytyneet häntä

kohtaan. Vaikka hän työssään kiinnittää huomiota vuorovaikutuksensa maltillisuuteen, muussa elämässä vuorovaikutustaitojen, kuten maltillisuuden, hyödyntäminen saattaa hetkellisesti jäädä.

Mä en tiedä, mikä ärsytti jotenkin. Ja mä tulin sieltä kaupasta pihalle, niin mua rupesi ihan naurattamaan, kun hoksasin, että voi hyvänen aika, minkämoinen asiakas mä oikein olin. Ettei se sitä tarkoita, että vaikka työssäni oon... Yritän olla hyvin tämmöinen... Niin sanotusti hoitaa hyvin ne jutut, mutta itse ihmisenä kyllä mä oon ihan samanlainen kuin kaikki muutkin. Että löydän itseni ihan yhtäläillä semmoisista tilanteista, että oon käyttäytynyt tosi typerästi. (H8)

### **7.3.2 Vuorovaikutustiedot**

Vuorovaikutustietoja käsiteltiin haastatteluissa Spitzbergin (2013, 130) määritelmän mukaisesti vuorovaikutuksen sääntöjen ja oman roolin hahmottamisen kautta, sillä terminä ”vuorovaikutustiedot” vaikutti olevan haastateltaville vieras. Vuorovaikutuksen säännöistä asiakaspalvelijat kokivat tärkeänä sen, etteivät he saa ottaa kantaa mielipideasioihin, vaan heidän pitää pysyä vuorovaikutustilanteissa neutraalina. Asiakaspalvelijoiden täytyy siis tiedostaa oman roolinsa vaikutukset siihen, millaisia asioita he saavat vuorovaikutuksessa tuoda esille ja millä sävyllä. He erottavat omaa persoonaansa tilanteesta ja valitsevat sanojansa sen mukaan, mikä on tilanteen kannalta oleellista. Vuorovaikutukseen vaikuttaa siis tieto asiakaspalvelutilanteen kontekstista ja siihen asetetuista odotuksista. Neutraaliuteen liittyen asiakaspalvelijat pyrkivät myös säätelemään sitä, minkä verran he jakavat itsestään vuorovaikutuksessa.

Ensimmäisenä tuli mieleen, että minä en voi ottaa kantaa mihinkään, että jos hän esittää mielipiteensä tai tämmöisen. Eli että pyrin olemaan kaikin puolin neutraali. Että eikä puolustele vakaan, vaan pyrin vastaamaan ja selittämään asiat niin kuin ne on ja miten siitä eteenpäin. (H1)

Että kyllä semmoiset henkilökohtaiset asiat ja henkilökohtaisuudet, niin ei lähde asiakkaalle missään nimessä. Että mä annan persoonastani sen ammattitaidon, ilon, lämmön ja ystävällisyyden, mutta ei ne oo henkilökohtaisia tilanteita kuitenkaan missään vaiheessa. (H9)

Asiakaspalvelutilanteeseen ja asiakaspalvelijan rooliin asetetaan muitakin odotuksia. Haastateltavat nimesivät yhdeksi tilanteeseen kuuluvaksi vuorovaikutuksen säännöksi sen, etteivät he voi arvostella tai moittia asiakasta. Asiakaspalvelutilanteita määrittävät ennalta asetetut vuorovaikutuksen raamit, joiden mukaan asiakaspalvelijan tulee kohdella asiakasta huomaavaisesti eikä asiakkaan virheitä saa tuoda esille. Tieto näistä odotuksista muokkaa asiakaspalvelijan toimintaa vuorovaikutuksessa. Asiakaspalvelijat kertoivatkin muokkaavansa vuorovaikutustapaansa rooliinsa kohdistuvien odotusten mukaan. Omassa elämässään he voivat toimia vapaammin, mutta töissä heidän täytyy säädellä vuorovaikutustaan tiedostaen asiakaspalvelutilanteen kontekstin ja asiakkaiden ja organisaation heihin kohdistamat odotukset. Asiakaspalvelijan roolin on haastateltavien mukaan kuitenkin hyvä sopia yhteen myös oman henkilökohtaisen elämän roolien kanssa, ettei vuorovaikutuksesta tule teennäistä.

Ei ainakaan missään nimessä saa sitä asiakasta lähteä moittimaan millään tavalla ja arvostelemaan, että sinä olet nyt jotenkin väärässä tässä asiassa. Että sellaista ei ikinä saa tuoda esille. Ja minulta odotetaan sitä ratkaisua siihen asiaan ja sitä pahoittelua, että tavallaan sitä virheen myöntämistä ja ratkaisua. Ne on varmasti ne pääkohdat, mitä ajattelen, että ne odotukset ovat. (H7)

Tietoisuus omasta roolista asiakaspalvelijana voi olla hyödyllistä omien tunteiden säätelyn näkökulmasta. Asiakaspalvelija voi hyödyntää ymmärrystä siinä, että saa itseään etäännytettyä haastavasta vuorovaikutustilanteesta. Hän voi ajatella, että asiakkaan haastava toiminta ei kohdistu häneen ihmisenä, vaan hänen rooliinsa asiakaspalvelijana. Tieto siitä, ettei asiakkaan toiminta kohdistu itseen, auttaa pysymään rauhallisena. Roolien tiedostaminen voi siis olla tärkeä vuorovaikutustiedon osa, joka vie koko vuorovaikutustilannetta parempaan suuntaan.

### **7.3.3 Motivaatiotekijät**

Asiakaspalvelijat kertoivat, että heitä motivoivat asiakkaan auttaminen, rauhoittaminen ja luottamuksen luominen. Toiselle ihmiselle hyvän tekeminen ja positiiviset vuorovaikutuskokemukset toimivat siis motivaattorina, joka saa asiakaspalvelijat yrittämään parhaansa asiakaspalvelutilanteissa. Paremman sosiaalisen maailman

luominen on siis tietyllä tapaa kehä, jossa onnistunut vuorovaikutus luo hyvää mieltä, joka puolestaan luo hyvää vuorovaikutusta ja motivoi. Myös asiakkaan tyytyväisyys ja antama kiitos lisäsivät haastateltavien motivaatiota. Asiakaspalvelijat siis pyrkivät tekemään asiakkailleen hyvää ja tässä tavoitteessa onnistuminen lisää heidän motivaatiotaan. Halu auttaa vaikuttaa olevan onnistuneisiin asiakaspalvelutilanteisiin ajava voima.

Ehdottomasti se, että asiakas on tyytyväinen ja kenties antaa jopa hyvää palautetta tai kiittää. Ja se, että kokee voivansa olla avuksi. Se motivoi ehdottomasti, että voi olla avuksi. Ja siellä selkeesti henkilölle, jolle on, asia on varmasti tärkeä, jos tällainen tunnetila tulee siellä. Ja siihen voi niin sanotusti laastarin laittaa päälle, että kaikki on hyvin. Niin kyllä se on se, mikä motivoi kaikista eniten. (H7)

Vastaavasti vuorovaikutustilanteet, joissa auttaminen ei onnistu, koettiin motivaatiota vähentävinä. Auttaminen ei asiakaspalvelijoiden mukaan onnistu, jos asiakas esimerkiksi jumiutuu omaan asiaansa, eikä suostu päästämään irti ikävästä tunteestaan. Joskus asiakkaan ongelma on jo ratkaistu, eli asiataavoitteeseen on jo päästy, mutta asiakas ei silti pääse asiassa eteenpäin. Asiakaspalvelijat kuvasivat myös tilanteita, joissa asiakas ei ymmärrä, että asiakaspalvelija ei voi auttaa häntä sillä tavalla, jolla hän toivoisi. Myös nämä tilanteet tuntuivat asiakaspalvelijoista epämotivoivilta, koska he tekevät parhaansa, mutta eivät saa asiakasta tyytyväiseksi. Myös se, että asiakas ei kunnioita tai kuuntele asiakaspalvelijaa koettiin epämotivoivana.

Kyllä se vähän syö sitä motivaatiota, että jos se ihminen niinku, että se on jo puhuttu se asia, niin se alkaa sitä taas niinku uudestaan vatvoo, vaikka se on jo vähän niinku sovittu. Että semmonen, joka niinku, jostain syystä sen täytyy saada sitä asiaa sanoo monta monta kertaa ja vatvoo, vaikka se on jo periaatteessa niinku ratkaistu. Et semmoset syö sitä motivaatiota, että tekis mieli sanoo, että me ratkaistiin tää asia jo, että älä enää kerää sitä kiukkuus. Että rauhoitu. Enhän mä sillai voi sanoo, mutta jotenkin se ihminen sit uudestaan tai... Haluu vaan kerrata sitä asiaa, että vaikka ei niinku kiukustuisikaan. (H3)



Asiakaspalvelijat kertoivat, että heitä motivoi myös tilanteiden ratkaiseminen ja onnistuminen. Itsensä voittaminen ja tilanteen edistäminen niin, että siitä on asiakkaalle hyötyä, eikä tilanne jää kesken, tuntui asiakaspalvelijoista tärkeältä. Onnistunut ongelmanratkaisu toi hyvänolon tunnetta, joka motivoi pyrkimään hyvään lopputulokseen asiakaspalvelutilanteissa. Vastaavasti haastateltavat kokivat epämotivoivana sen, että tilannetta ei voida ratkaista. Joskus ratkaisu ei ollut edes asiakaspalvelijan omissa käsissä, mutta asiakaspalvelijan täytyi silti olla se, joka vie asiakkaalle viestiä ongelmanratkaisun etenemisestä. Asiakaspalvelijoilla on siis halua olla ratkaisemassa ongelmaa itse, eikä vain toimia tiedonvälittäjinä ongelmanratkaisijan ja asiakkaan välillä.

Hyvän vuorovaikutuksen ja ongelmanratkaisun lisäksi motivaatioon vaikuttavat ammattilypeys ja kunnioitus omaa työtä ja työnantajaa kohtaan. Asiakaspalvelija haluaa toimia hyvin, koska se on hänen työnsä kannalta tärkeää ja hän toimii oman ammattikuntansa edustajana. Ammattilypeys toimii voi siis toimia motivaatiota nostavana tekijänä.

Ehkä se on semmonen kunnioitus sitä työtä ja työnantajaa kohtaan ja omaa itseä kohtaan ja omaa ammattitaitoa kohtaan, että sä saat sen asian hoidettua niin kuin se kuuluu tehdä. Että se on sellainen tavoitetila aina, että asiat pitää tehdä hyvin.  
(H9)

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tutkimusongelmana oli ”Miten haastava asiakaspalvelutilanne rakentuu ja miten asiakaspalvelijat pyrkivät säätelemään asiakkaiden tunteita näissä tilanteissa?” Ongelmaan vastattiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joilla huomiotiin vuorovaikutustilanteiden rakentumisen, tunteiden säätelyn ja vuorovaikutusosaamisen näkökulmat. Tutkielman tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että haastavat asiakaspalvelutilanteet rakentuvat vuorovaikutuksesta, jossa pyritään monin keinoin saavuttamaan tilanteelle asetettuja tunne- ja asiatarvoitteita. Tuloksissa tunnistettiin erilaisia keinoja, joiden avulla asiakaspalvelijat pyrkivät auttamaan asiakkaita heidän tunteidensa säätelyssä ja ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. Nämä tavoitteet muodostavat asiakaspalvelutilanteiden pohjan ja ohjaavat asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden tekemiä ratkaisuja vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustilanteiden rakentumiseen vaikuttavat myös tilanteisiin kohdistuneet odotukset, jotka ohjaavat toimintaa ja vuorovaikutukseen sisältyviä valtasuhteita. Tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaa molemminpuolinen kuunteleminen, joka onkin erityisen keskeinen tunteiden säätelyn työkalu ja vuorovaikutustaito. Myös asiakaspalvelijan omat tunteet ja niiden säätely vaikuttaa siihen, miten asiakaspalvelutilanteet etenevät ja kuinka asiakas onnistuu säätelemään tunteitaan.

Kaikkien tutkimuskysymysten vastauksissa korostuivatkin asiakaspalveluun kohdistetut odotukset, tunne- ja asiatarvoitteet, kuunteleminen sekä asiakaspalvelijan ja asiakkaan tunteet. Pohdinnassa tuloksia tarkastellaan näiden teemojen kautta, koska tutkimuskysymykset limittyvät osittain toisiinsa – tunteiden säätely ja vuorovaikutusosaaminen ovat kiinteä osa vuorovaikutustilanteiden rakentumista. Limittyminen aiheuttaa sen, että tutkimuskysymysten käsittely erikseen yksinkertaistaisi ilmiön tarkastelua. Teemälähtöisellä tarkastelutavalla vähennetään myös toistoa, sillä esimerkiksi kuunteleminen oli jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla niin oleellinen asia, että sitä täytyisi käsitellä jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla erikseen. Teemoja

tarkastellessa huomioidaan kuitenkin eri tutkimuskysymysten näkökulmat. Taulukkoon 3 on kerätty tiivistetysti näkökulmia siitä, miten teemat muokkaavat vuorovaikutustilanteita eri tutkimuskysymysten näkökulmista.

	<b>Vuorovaikutustilan- teiden rakentuminen</b>	<b>Tunteiden säätely</b>	<b>Vuorovaikutus- osaaminen</b>
<b>Asiakaspalveluun kohdistetut odotukset</b>	Asiakaspalvelijoiden kokemat odotukset muovaavat heidän toimintaansa	Asiakaspalvelijan odotetaan kestävän asiakkaan tunteita	Tiedot: Asiakaspalvelijat tunnistavat heihin kohdistettuja odotuksia
<b>Tunne- ja asiatavoitteet</b>	Molemmat tavoitteet tulee saavuttaa tilanteen onnistumiseksi	Molemmat tavoitteet heijastuvat tunteiden säätelyn keinoihin	-Motivaatio: Auttaminen ja tilanteen ratkaisu  -Taidot: Empatia- ja substanssiosaaminen
<b>Kuunteleminen</b>	Molemminpuolinen kuunteleminen mahdollistaa vuorovaikutuksen onnistumisen	Keskeinen keino auttaa asiakasta säätämään tunteitaan	Taidot: Kuunteleminen on tärkeä vuorovaikutusosaamisen osa-alue
<b>Omat ja asiakkaan tunteet</b>	Asiakaspalvelijan rauhallisuus ja asiakkaan rauhottaminen keskeistä vuorovaikutustilanteen onnistumiselle	Omien tunteiden säätely keinona säädellä asiakkaan tunteita	- Taidot: Malti ja rauhallisuus omien tunteiden ilmaisussa  - Tiedot: Asiakkaan tunteeseen ei lähdetä mukaan

Taulukko 3. Asiakaspalvelutilanteiden vuorovaikutusta määrittävät teemat.

### 8.1.1 Tunne- ja asiatavoitteet

Tutkielman tulosten perusteella haastavissa asiakaspalvelutilanteissa korostuvat sekä tilanteiden tunne- että asiatavoitteet. Nämä tavoitteet olivat merkittäviä

vuorovaikutustilanteiden rakentumisen kannalta, koska ne ohjasivat asiakaspalvelijoita sekä ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa että auttamaan häntä tunteiden säätelyssä. Asiakaspalvelutilanteet vaikuttivat rakentuvat näiden tavoitteiden ympärille ja tavoitteiden ratkaiseminen oli keskeistä tilanteen onnistumisen näkökulmasta. Tunne- ja asiataavoitteet näkyvät aiemmassa tutkimuksessa muun muassa siten, että asiakkaiden on huomattu odottavan asiakaspalvelijoilta tilanteen ratkaisua ja ystävällisyyttä (Gruber ym. 2009, 429; Gruber 2011, 95–97). Niitä ei ole kuitenkaan tietävästi aiemmin eroteltu ja nimetty selkeästi asiakaspalvelijoiden toimintaa ohjaavina tavoitteita. Tavoitteiden hyödyntämisen pohjana on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen – milloin asiakas tarvitsee tukea tunteiden säätelyyn ja milloin asian ratkaisemiseen. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen lisää asiakkaan luottamusta siihen, että asiakaspalvelija suoriutuu sovitusta tehtävästä (Wu ym. 2015, 230). Jako tunne- ja asiataavoitteisiin voikin olla hyödyllinen työväline asiakaspalvelutilanteiden hahmottamiseen ja paremman vuorovaikutustilanteen rakentamiseen. Tavoitteiden tunnistaminen voi esimerkiksi auttaa asiakaspalvelijoita kiinnittämään huomiota siihen, kannattaako omassa vuorovaikutuksessa painottaa tietyssä vuorovaikutustilanteen vaiheessa emotionaalista tukea vai asiakeskeistä viestintää.

Tavoitteiden tunnistaminen on tärkeää tunteiden säätelyn näkökulmasta, koska toisen ihmisen tunteisiin vaikuttamisen onnistumiseksi osapuolilla tulisi olla yhteiset tavoitteet tunteiden säätelyn kohteena olevan ihmisen tunteille ja tilanteen lopputulokselle (Zaki 2020, 531–532). Asiakaspalvelijan onkin hyödyllistä pyrkiä tunnistamaan, mihin asiakas tilanteen eri vaiheissa pyrkii. Tämän tutkielman tuloksissa asiakaspalvelijat tunnistivat useita tilanteita, joissa asiakkaan täytyy ensin saada purkaa tunteensa, jotta hänen asiataavoitteisiinsa voidaan päästä käsiksi. Tilanteissa tunnetavoitteen ratkaisu oli ikään kuin portti, jonka kautta päästiin käsiksi asiakkaan asiataavoitteeseen, jonka ratkaisu puolestaan johti tilanteen onnistumiseen. Tämä kertoo tavoitteiden ohjaavan vuorovaikutustilanteita, mutta niiden myös muuttuvan tilanteiden edetessä. Vuorovaikutustilanteiden tavoitteet eivät olekaan koko tilanteen ajan pysyvä tila, vaan elävät tilanteen mukana. Tämä on oleellista myös vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Asiakaspalvelijoiden työtä helpottaa, mikäli he onnistuvat tunnistamaan

asiakkaan tavoitteita oikein ja suuntaamaan vuorovaikutustaan asiakkaan tarvitsemalla tavalla.

Tutkielman tuloksista voitiin huomata, että sekä puhtaasti tunnetavoitteiden ratkaisuun pyrkivä viestintä että asiatavoitteiden ratkaisuun pyrkivä viestintä voivat toimia tunteiden säätelyn keinoina. Tunteiden säätelyssä auttamisen keinot eivät olekaan yksiselitteisiä, vaan niillä on erilaisia tarkoituksia ja sama keino voi palvella useita tarkoituksia. Esimerkiksi sillä, että sanojen tasolla keskitytään vain asiaan, voidaan pyrkiä säätelemään asiakkaan tunteita. Tekojen kompleksisuus voi vaikuttaa siihen, että vuorovaikutustekoja tulkitaan eri tavoin. CMM:n mukaan puheaktimme koostuvat siitä, miten tulkitsemme vuorovaikutustilanteen, mitä luulemme tekevämme vastatessamme toisen toimintaan ja millaista vastausta odotamme ja haluamme vastapuolelta (Cronen 2017, 285). Asiakaspalvelija voikin ajatella auttavansa asiakasta tunteiden säätelyssä keskittämällä keskustelun puhtaasti asiaan. Asiakas voi kuitenkin tulkita tämän niin, ettei hänen huolensa tule kuulluksi, jolloin asiakeskeisyys ei autakaan tunteiden säätelyssä. Vuorovaikutusosaaminen vaatii siis paljon tilanteen tulkintaa ja toisen osapuolen aistimista. Tilanteet eivät ole samanlaisia keskenään ja eri asiakkaiden kanssa toimivat eri lähestymistavat. Asiakaspalvelutyö näyttäytyikin tämän tutkielman valossa haastavana vuorovaikutusammattina, joka vaatii ihmistuntemusta ja vuorovaikutusosaamista.

Tunne- ja asiatavoitteet näyttäytyivät tutkimuksen tuloksissa myös vuorovaikutustaidoissa ja motivaatiossa. Tutkielman tuloksista voitiin tunnistaa aiemmassa jaottelussa esiintyneitä tarkkaavaisuuden, maltin, vuorovaikutuksen koordinoinnin ja ilmaisevuuden taitoja (Spitzberg 2015, 248), mutta lisäksi tuloksissa painottuivat empatiataidot ja substanssiosaamisen vaikutus vuorovaikutustaitoihin. Empatiataitojen merkitys on oleellista, sillä asiakkaan ymmärtäminen ja myötätunto voivat auttaa asiakaspalvelijoita asiakkaan tunnetavoitteen huomaamisessa ja siihen vastaamisessa ja siten olla yhteydessä vuorovaikutustilanteen onnistumiseen. Substanssiosaaminen on puolestaan keskeistä tilanteen asiatavoitteen saavuttamiselle. Työhön liittyvän tietotaidon puute voi tulosten mukaan vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseen vuorovaikutukseen, joten hyvä työtehtäviin

perehtyminen auttaa asiakaspalvelijoita heidän työssään myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Työnantajan olisikin hyvä huomioida sekä tunne- että asiatarvoitteisiin vastaaminen suunnitellessaan perehdytystä ja henkilöstön kouluttamista.

Tunne- ja asiatarvoitteet näkyivät tämän tutkielman tuloksissa myös haastateltavien kokemuksissa siitä, että asiakkaan auttaminen ja haastavien tilanteiden ratkaiseminen lisäsivät motivaatiota ja auttoivat heitä tekemään parhaansa vuorovaikutustilanteissa. Vastaavasti epämotivoivana koettiin se, jos auttaminen tai tilanteen ratkaiseminen ei ollut jostain syystä mahdollista. Spitzbergin (2013, 130) mukaan motivaatioon vaikuttavat vuorovaikutukseen kuluva vaiva ja siitä saadut palkkiot. Auttamisessa ja tilanteen ratkaisussa asiakaspalvelijat saavat palkinnoksi onnistumisen kokemuksia, jotka ruokkivat motivaatiota. Jos taas asiakas ei ole autettavissa tai tilanne ei ole ratkaistavissa, asiakaspalvelija saattaa nähdä tilanteeseen paljon vaivaa, mutta ei saa siitä palkkiota. Motivaatio kuvaa ihmisen halua toimia tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutustilanteissa (Sawyer & Richmond 2015, 198). Jos siis motivaatio on heikko, se voi vaikuttaa siihen, ettei asiakaspalvelija tartu niin mielellään työtehtäviinsä. Siksi motivaatiotekijöiden ymmärtäminen on oleellista.

Organisaatiot eivät voi taata sitä, että asiakkaat ovat aina autettavissa. Sen sijaan organisaatioissa voidaan tarjota mahdollisimman hyvät puitteet asiakkaiden ongelmien ratkaisemiselle ja tukea asiakaspalvelijoita käsittelemään tilanteita, joissa asiakas ei jostain syystä ollut autettavissa. Haastavista asiakaspalvelutilanteista keskusteleminen työyhteisössä onkin tärkeää, jotta voidaan ymmärtää sitä, miksi asiakas ei ollut autettavissa ja olisiko asiakaspalvelija voinut tehdä tilanteessa jotain toisin. Asiakaspalvelijat saattavat kokea kohtaamansa huonon kohtelun omana epäonnistumisenaan, jolloin huomio kohdistuu havaintoihin epäonnistumisesta eikä siihen, miten hän tilanteessa voisi saavuttaa tavoitteitaan (Koopmann ym. 2015, 39). Tärkeää onkin epäonnistumisen sijaan nähdä tilanteet kehittymismahdollisuuksina ja todeta ääneen se, ettei asiakasta voi auttaa, jos hän ei suostu autettavaksi. Haastavat tilanteet voivat myös tuntua asiakaspalvelijoista epäreiluilta, heikentää heidän hyvinvointiaan (Koopmann ym. 2015, 34, 36), herättää negatiivisia tunteita (Chi ym. 2018, 64) ja olla uhka asiakaspalvelijan itsetunnolle (Amarnani ym. 2019, 707). Haastavia

tilanteita tulee eteen kaikille asiakaspalvelijoille, joten on tärkeää huolehtia siitä, etteivät haastavat tilanteet käy heille liian raskaiksi ja heikennä heidän hyvinvointiaan ja motivaatiotaan.

### **8.1.1 Asiakaspalveluun kohdistetut odotukset**

Tutkielman tulosten tarkastelu osoittaa, että asiakaspalvelijoilla on mielessään tarinoita ja vuorovaikutukseen liittyvää tietoa siitä, millaista on hyvä asiakaspalvelu ja mitä heiltä asiakaspalvelijoina odotetaan. Odotukset näkyivät muun muassa asiakaspalvelijoiden kertoessa, etteivät he saa arvostella asiakasta, vaan heidän odotetaan pysyvän neutraaleina ja huomaavaisina. Heidän odotettiin myös tulosten perusteella kuuntelevan asiakasta ja ratkaisevan asiakkaan ongelman. Asiakaspalvelijat tunnistavat heihin kohdistuneita odotuksia melko realistisesti, sillä aiemman tutkimuksen perusteella asiakkaat odottavat asiakaspalvelijoilta kohteliaisuutta, ystävällisyyttä, taitoa korjata tilanne, kuuntelutaitoja (Gruber ym. 2009, 429; Gruber 2011, 95–97) sekä iloista palvelua (Grandey & Sayre 2019, 131–132). Mielissä olevat tarinat vaikuttavat CMM:n mukaan siihen, millaisia valintoja ihmiset tekevät vuorovaikutustilanteissa. Samalla, kun tarinat ohjaavat toimintaa, toiminta ja erilaiset vuorovaikutustilanteet sekä ylläpitävät että muokkaavat olemassa olevia tarinoita. (Cronen 2017, 286.) Voidaankin ajatella, että asiakaspalvelutilanteisiin sisältyvät odotukset vaikuttavat asiakaspalvelutilanteiden rakentumiseen ja asiakaspalvelijoiden tekemiin valintoihin asiakaspalvelutilanteissa.

Asiakaspalvelutilanteet eivät ole kulttuurista, yhteiskunnasta ja organisaation toiminnasta irrallisia tapahtumia, vaan vuorovaikutustilanteet asettuvat osaksi ympäröiviä keskusteluja ja vuorovaikutustilanteita (Pearce 2004, 46–48). Yhteiskunnan tasolla asiakaspalveluun liittyviin odotuksiin vaikuttanee ainakin se, että asiakkaiden valta suhteessa asiakaspalvelijoihin ja palveluntarjoajiin on kasvanut (Heinonen & Strandvik 2017, 1) ja asiakkaista on tullut entistä vaativampia (Itani ym. 2020, 1). Valtasuhteiden muutokset vaikuttavat heijastuvan sekä asiakkaiden että asiakaspalvelijoiden toimintaan vuorovaikutuksessa. Tämän tutkielman tuloksista voidaankin huomata, että asiakaspalvelijat ovat tottuneita ottamaan asiakkaiden heihin kohdistamaa huonoa kohtelua vastaan ja auttamaan asiakkaita tunteiden säätelyssä. He

kertoivat keinoista haastavissa tilanteissa toimimiseen ja vähättelivät omia kokemuksiaan, koska kokivat, että kollegalla on ollut vielä pahempia tilanteita. Heillä oli siis jaettu tarina, jossa haastavat tilanteet ovat osa työhön kuuluvia vuorovaikutustilanteita, joista heidän kuuluu selvittää. Tarinan vahvuus näkyi myös erään haastateltavan kuvaillessa sitä, miten hän itse menetti malttinsa ollessaan asiakkaan roolissa. Vuorovaikutustilanteisiin kohdistuvat odotukset ja niissä piilevät valtasuhteet voivat olla niin vahvasti roolisidonnaisia, että asiakaspalvelija päätyy itsekin toimimaan asiakkaana ollessaan epäasiallisesti, vaikka tietää asettavansa asiakaspalvelijan epämukavaan tilanteeseen.

Vuorovaikutustilanteisiin liittyvät odotukset voivat olla ongelmallisia asiakaspalvelijoiden hyvinvoinnin kannalta. Tutkielman tulosten perusteella asiakaspalvelijat pyrkivät parhaansa mukaan auttamaan asiakasta silloinkin, kun asiakas käyttäytyy epäasiallisesti. Epäasiallisella kohtelulla on kuitenkin vaikutusta asiakaspalvelijoiden hyvinvointiin (Koopmann ym. 2015, 34) ja osa tämänkin tutkielman haastatelluista kertoikin asiakkaiden toiminnan kuormittavan heitä joskus. Asiakaspalvelijoilla on paljon vuorovaikutustaitoja, joiden avulla he pyrkivät rauhoittamaan asiakkaita ja säätelemään omia tunteitaan. Olisi kuitenkin tärkeää keskustella siitä, pitäisikö enemmän asiakkaiden toimintaa muuttaa kuin asiakaspalvelijoiden odottaa selviytyvän huonosta kohtelusta. Vuorovaikutustilanteita ei rakenneta yksin, vaan molemmat osapuolet osallistuvat sosiaalisten maailmojen luomiseen (Pearce 2007, xiii-xiv). Keskustelua asiakaspalvelijoihin kohdistuvista odotuksista ja asiakaspalvelussa tapahtuvan vuorovaikutuksen valtasuhteista olisikin tärkeää käydä niin organisaatioissa kuin yhteiskunnassa yleisemminkin. Asiakaspalveluorganisaatioissa voitaisiin esimerkiksi asettaa tiukat rajat siihen, mitä asiakkailla on oikeus sanoa asiakaspalvelijoille. Rajoista viestimällä voitaisiin suunnata keskustelua asiakaspalvelijoiden hyvinvointiin ja kouluttaa kuluttajia paremmiksi asiakkaiksi.

### **8.1.2 Kuunteleminen**

Kuunteleminen korostui kaikkien tutkimuskysymysten kohdalla keskeisenä vuorovaikutuksen elementtinä. Se, että osapuolet kuuntelivat toisiaan, mahdollisti



vuorovaikutustilanteen onnistumisen ja siten kuuntelemisen rooli korostui tilanteiden rakentumisen näkökulmasta. Hyvän vuorovaikutuksen ajatellaan olevan vuorovaikutustilanteeseen nähden sopivaa ja sellaista, että siinä saavutetaan asetettuja tavoitteita ja toivottuja lopputuloksia (Spitzberg 2015, 241; Cupach ym. 2010, 23). Tämän tutkielman tulosten perusteella kuunteleminen onkin keskeisessä roolissa paremman vuorovaikutuksen luomisessa, sillä kuunteleminen oli avain sekä tunne- että asiatavoitteiden saavuttamiseen ja oman vuorovaikutuksen muokkaamiseen tilanteeseen sopivaksi.

Kuunteleminen oli keskeinen keino, jonka avulla pyrittiin säätelemään asiakkaan tunteita ja se painottuikin tässä tutkielmassa enemmän kuin aiemmassa tunteiden säätelyn tutkimuksessa. Niven, Totterdell ja Holman (2009) ovat listanneet kuuntelemisen yhdeksi osaksi tilanteita parantavia tunteiden säätelyn strategioita, mutta tässä tutkielmassa kuunteleminen sai selkeästi suuremman roolin kuin heidän jaottelussaan. Sen sijaan kuuntelemista ei ollut nostettu erilliseksi strategiaksi muun muassa Williamsin (2007, 605) ja Littlen ym. (2013, 263) hyödyntämässä interpersonaalisen tunteiden säätelyn strategioiden jaottelussa. Kuuntelemisen roolin korostuminen on merkityksellinen tulos, koska kuunteleminen vaikuttaa olevan aiemmassa tutkimuksessa joko vain yksi osa strategioiden kirjoa tai jopa itsestäänselvyys, joka kuuluu muiden strategioiden sisään ja jota ei tarvitse erikseen nostaa esiin. Kuunteleminen on kuitenkin moninainen ilmiö ja ihminen voi kuunnella toista monella eri tavalla. Voikin olla, että asiakaspalvelijan tavalla kuunnella on vaikutusta siihen, miten asiakas onnistuu säätelemään tunteitaan. Kun kuunteleminen tunnustetaan aktiivisena ja erillisenä vuorovaikutustekona, eikä vain passiivisena osana vuorovaikutusta tai tapana odottaa omaa puheenvuoroa, sen merkitystä tunteiden säätelylle voidaan havainnoida tarkemmin.

Kuuntelemisesta voitiin tunnistaa Zakin ja Williamsin (2007) nimeämiä vastauksesta riippuvaisia ja riippumattomia prosesseja. Tutkielman tulokset osoittavat, että asiakaspalvelijat kokivat, että heidän päätöksensä kuunnella asiakasta toimi hyvänä asiakkaan rauhoittamisen keinona. Siten tunteiden säätely oli vastauksesta riippuvaista. Samalla he kuitenkin näkivät, että asiakkaita rauhoitti se, että se saivat kertoa

tilanteestaan ja jäsentää ajatuksiaan ja siten kuuntelun rauhoittava voima on myös vastauksesta riippumatonta. Omien tunteiden ilmaisu toiselle saattaa olla keino säädellä omia tunteita toisen ihmisen kautta (Williams ym. 2018, 224) ja tämä vaikutti korostuvan haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelijat kokivat, että osalle asiakkaista puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu on sopivasti kasvoton kanava, jonka kautta purkaa omaa pahaa oloaan. Samaan aikaan osa heistä koki raskaana sen, että asiakkaat kertovat heille rankkoja tarinoita. Asiakaspalvelutilanteiden viestintään sisältyy siis epätasa-arvoisuutta, joka heikentää asiakaspalvelijoiden työhyvinvointia. Ilmiö heijastaa yhteiskunnan tilannetta, jossa asiakkaiden valta-asema on kasvanut (Heinonen & Strandvik 2017, 1). Ristiriita asiakkaan kuulluksi tulemisen tarpeen ja asiakaspalvelijan työhyvinvoinnin välillä on oleellista, kun organisaatiot muovaavat asiakaspalveluun sisältyviä vuorovaikutuksen sääntöjä. Onkin yhteiskunnallisesti tärkeää määritellä asiakaspalvelutilanteiden vuorovaikutukseen liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia – millaisia asioita on oikeus sanoa ja millaisia asioita on velvollisuus kuunnella.

Kuunteleminen korostui tässä tutkielmassa myös keskeisenä vuorovaikutustaitona, jota haastateltavat tarvitsevat työssään. Kuunteleminen on tunnistettu ennestään yhtenä tarkkaavaisuuteen kuuluvana vuorovaikutustaitona (Spitzberg 2015, 242, 248). Se on kuitenkin nähty yhtenä yksittäisenä vuorovaikutustaitona, vaikka sen voisi nähdä myös erillisenä taitojen kimppuna. Tämän tutkielman tuloksista voidaan tunnistaa, että kuuntelemisen taitoihin kuuluu muun muassa tilan antamista, oman puheenvuoron paikan etsimistä, keskeisten tietojen poimimista ja empatian osoittamista. Asiakkaita kuunnellessaan asiakaspalvelijan täytyy suunnata tarkkaavaisuuttaan ja muovata omia vuorovaikutustekojaan tilanteeseen sopiviksi, eikä kuunteleminen ole aina samanlaista.

Kuuntelemisen taitojen moninaisuuden huomioiminen on keskeistä kuuntelijana kehittymisessä. Vuorovaikutustaitojen kehittymisen kannalta on tärkeää osallistua erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin (Cupach ym. 2010, 31; Kukko ym. 2020, 2) ja tarkastella omaa toimintaansa ja sen seurauksia vuorovaikutustilanteissa (Cupach ym. 2010, 31). Jos kuunteleminen määritellään yhdeksi yhteneväiseksi vuorovaikutustaidoksi, päädytään vuorovaikutustoiminnan tarkastelussa helposti joko

siihen, että asiakaspalvelija on tai ei ole hyvä kuuntelija. Jos sen sijaan kuuntelutaidot nähdään useista osista koostuvana kokonaisuutena, voidaan tarkemmin pohtia, millainen kuuntelija asiakaspalvelija on, miltä osin hän on taitava ja missä asioissa hän voisi vielä kehittyä. Asiakaspalvelijoiden kuuntelutaitoihin panostaminen on aiemmassa tutkimuksessa todettu hyödylliseksi, sillä taitojen kehittyminen parantaa asiakaspalvelijoiden kykyä ymmärtää asiakkaan näkökulmaa, vähentää asiakaspalvelijoiden ahdistuneisuutta haastavissa vuorovaikutustilanteissa ja lisää asiakaspalvelijoiden kokemusta omasta kyvykkyydestään (Itzchakov 2020, 948). Organisaatioiden kannattaakin panostaa kuuntelemisen taitoihin asiakaspalvelijoiden vuorovaikutuskoulutuksessa ja tarjota tukea kuuntelemisen taitojen havainnointiin.

### **8.1.3 Omat ja asiakkaan tunteet**

Haastavissa vuorovaikutustilanteissa oli tutkielman tulosten perusteella läsnä sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan tunteita ja asiakaspalvelijat pyrkivät säätelemään molempia. Omien tunteiden säätelyyn vaikutti vahva pyrkimys rauhallisuuteen, sillä asiakaspalvelijat kokivat heidän rauhallisuutensa rauhoittavan myös asiakasta ja auttavan heitä ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Omien ja toisen ihmisen tunteiden säätelyä onkin kuvattu toistensa jatkumoina (Zaki & Williams 2013, 804; Williams ym. 2018, 225) ja ihmisen on ajateltu säätelevän tunteitaan saadakseen muissa aikaan tavoittelemiaan tunteita (Hochschild 1983, 62–65). Vaikka huono kohtelu voikin herättää asiakaspalvelijassa negatiivisia tunteita kuten vihaisuutta, ahdistusta ja ärsyyntymistä (Chi ym. 2018, 64), asiakaspalvelijat eivät ilmaise näitä tunteita vapaasti, vaan pyrkivät säätelemään niitä (Diefendorff ym. 2019, 978–979). Omien tunteiden säätelyn motiivina vaikutti olevan toive siitä, että asiakas alkaa mukauttaa omaa viestintäänsä asiakaspalvelijan mukaiseksi. Mitä suurempia olivat asiakkaan tunteet, sitä rauhallisemmin asiakaspalvelijat pyrkivät toimimaan. He siis entisestään kasvattivat eroa oman viestintänsä ja asiakkaan viestinnän välillä, jonka toivottiin vievän vuorovaikutustilannetta kokonaisuutena rauhallisempaan suuntaan.

Robertson ja O'Reilly (2020, 801) ovat tunnistaneet asiakaspalvelijoiden neljä erilaista tapaa reagoida asiakkaan epäasialliseen käytökseen. Heidän jakoan mukaillen tässä tutkielmassa asiakaspalvelijoiden vastauksissa korostuivat pyrkimys harmonisuuteen ja

omaan toimijuuteen. Asiakaspalvelijat pyrkivät nousemaan asiakkaan tunteiden yläpuolelle, pitämään omat tunteensa asiakkaiden tunteista erillisinä ja pitämään itsensä jatkuvasti kohteliaina. Hochschildin (1983, 62–65) tunnetyön termein asiakaspalvelijoiden toiminnassa näkyi sekä syvällistä että pinnallista toimintatapaa. Asiakaspalvelijat pyrkivät aidosti rauhoittamaan itseään, joka viittaa syvällisen toimintatavan käyttöön. Haastateltavat kuvailivat kuitenkin myös tilanteita, joissa he pyrkivät muuttamaan viestintäkäyttäytymistään rauhalliseksi, vaikka oikeasti heidän tunteensa ja ajatuksensa eivät olleetkaan rauhallisia. Ideaalitilanne tuntui siis olevan, että he pysyisivät rauhallisina myös omien tunteidensa tasolla, mutta vaikka se ei olisi onnistunut, he joka tapauksessa muokkasivat viestintäkäyttäytymistään rauhalliseksi.

Jatkuva pinnallisen toimintatavan käyttö voi olla työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta raskasta (Powers & Myers 2020, 176), joten asiakaspalvelijoilla on tärkeää olla hyvät keinot tunteiden purkamiseen tilanteen jälkeen, jos he joutuvat usein esittämään rauhallisuutta. Tutkielmaa varten haastatellut asiakaspalvelijat käyttivät kollegoitaan apuna omien tunteiden purkamisessa ja kokivat työkaverien tuen tärkeänä. Tuen merkitys korostui varsinkin koronapandemian aikaan, kun suurin osa haastatelluista oli etätyössä. Yksin jäämisen riskit ovat etätyössä suuremmat, joten organisaatioiden on tärkeää tarjota asiakaspalvelijoille mahdollisuuksia kollegoilta saatuun emotionaaliseen tukeen.

Tutkielman tulosten tarkastelu osoittaa, että tunteiden säätelyn osana asiakaspalvelijat pyrkivät säätämään myös etäisyyttään asiakkaasta. Säätely näkyy sekä puheen sisällöissä että tyyliä. Esimerkiksi murteen ilmaisua saatetaan säädellä, eikä itsestä kerrota asiakkaalle, vaan pyritään pysymään neutraalina. Puhelimessa tapahtuvassa asiakaspalvelussa asiakkaat eivät näe asiakaspalvelijoita, jolloin heidän on helpompi pitää etäisyyttä asiakkaasta. Tutkimuksen tuloksissa näkyivät Nivenin, Totterdellin ja Holmanin (2009) jaon mukaiset tilannetta parantavat ja hyväksyvät strategiat kuten ystävällisyys ja toisen ihmisen arvostamisen viestiminen, mutta niihin liittyi ammatillisen etäisyyden pitäminen asiakkaaseen. Asiakaspalvelijat kuuntelivat asiakkaiden ongelmia, mutta eivät kannustaneet asiakasta käsittelemään niitä syvällisemmin. He siis käyttivät emotionaalisen tuen (Burlison ym. 2009) ilmaisemisessa pääasiassa kohtalaisesti

henkilökohtaisia viestejä – tarjosivat sympatiaa, tunnustivat asiakkaan tunteen ja ilmaisivat myötätuntoa, mutta eivät pyrkineet pääsemään syvälle asiakkaiden kokemuksiin. Asiakkaan tunnetavoitteeseen vastaamiseen vaikutti käsitys omasta työroolista ja siihen kuuluvasta neutraaliudesta. Asiakaspalvelijoiden hyödyntämästä emotionaalisen tuen tarjoamisesta voidaankin tunnistaa empaattisuuden ja ammatillisuuden välinen jännite. Vaatii asiakaspalvelijoilta vuorovaikutusosaamista ja ymmärrystä omasta työstä, että he osaavat ilmaista empatiaa säilyttäen silti ammatillisen etäisyyden asiakkaista.

Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että joissain tilanteissa asiakkaan epäasiallisuus voi johtaa siihen, että myös asiakaspalvelija toimii epäasiallisesti (Walker ym. 2014, 158) tai esimerkiksi tahallisesti heikentää asiakkaalle tarjotun palvelun laatua (Skarlicki ym. 2008, 1340–1342). Tunteiden eskaloitumista on kuvattu myös negatiivisen spiraalin avulla havainnollistaen sitä, että asiakkaan huono käytös aiheuttaa asiakaspalvelijan huonoa käytöstä, joka jälleen aiheuttaa asiakkaan huonoa käytöstä (Groth & Grandey 2012, 212). Asiakaspalvelijoiden epäasiallinen käytös asiakasta kohtaan ei kuitenkaan näkynyt tässä tutkielmassa. Kukaan haastateltava ei kertonut tahallisesti heikentävänsä asiakaspalvelun laatua. Muutama haastateltava kertoi, että joskus heidän äänensävyensä on saattanut muuttua epäystävällisemmäksi hankalassa tilanteessa, mutta samalla oman rauhallisuuden ja kohteliaisuuden ihanne näkyi vahvasti, eikä kukaan kertonut tilanteista, joissa he olisivat sanoneet asiakkaalle epäasiallisia asioita. Voi olla, että kertomattomuus johtui siitä, etteivät asiakaspalvelijat olleet kohdanneet tilanteita, joissa kokisivat oman toimintansa epäasialliseksi. Toisaalta se voi johtua myös monesta muusta tekijästä, kuten tutkimushaastatteluun liittyvistä tekijöistä, häpeän tunteesta tai siitä, että asiakaspalvelijoilla on mielessään vahva tarina hyvästä asiakaspalvelusta ja oman toiminnan ristiriita tähän tarinaan nähden tuntuu vaikealta asialta kertoa ääneen.

Sekä omien että asiakkaan tunteiden säätely vaatii asiakaspalvelijoilta vahvaa vuorovaikutusosaamista ja asiakaspalvelijoilla olikin paljon erilaisia keinoja ja ajatuksia sekä omien että asiakkaan tunteiden säätelemiseksi. Yhden vuorovaikutustilanteen sisällä saattoi haastateltavien kertoman mukaan esiintyä erilaisia keinoja, ja asiakaspalvelijat muovasivat keinoja tilanteen etenemisen, asiakkaan reaktioiden ja

oman tulkintansa mukaan. Vuorovaikutustilanteissa tapahtuva tunteiden säätely näyttäytyykin tutkielman perusteella moninaisena ja alati muuttuvana kokonaisuuden rakentamisena. Siten tämä tutkielma toistaa CMM:stä tuttua ajatusta, että sosiaaliset maailmamme ovat alati muuttuvia, sotkuisia ja moninaisia (Cronen 2017, 284). Keinovalikoiman laajuus kertoo myös siitä, että tunteiden säätelylle on asiakaspalvelutilanteiden vuorovaikutuksessa tarvetta. Asiakaspalvelussa elää tarina neutraalista ammattilaisesta, jolle saa avautua ja jonka tehtävä on aina auttaa ja jonka omat tunteet eivät saa näkyä. Tämä tarina sekä toistuu että vahvistuu yksittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Tarinan oikeellisuuden ja tarpeellisuuden laajempi kyseenalaistaminen voisi kuitenkin muuttaa asiakaspalveluvuorovaikutusta tasavertaisemmaksi ja auttaa asiakkaita huomioimaan asiakaspalvelijan tunteet omien tunteidensa ilmaisussa.

Asiakaspalvelutilanteet näyttäytyvät tutkielman valossa moninaisina ja muuttuvina tilanteina, jotka vaativat asiakaspalvelijoilta vahvaa vuorovaikutusosaamista, monipuolisia tunteiden säätelyn keinoja ja kykyä tunnistaa asiakkaan tarpeita. Tutkielman pääjohtopäätökset ovat, että haastavien asiakaspalvelutilanteiden rakentumisen pohjana ovat tunne- ja asiatarpeet, joita pyritään saavuttamaan ja jotka siten ohjaavat tilanteiden kulkua. Asiakaspalvelutilanteisiin kohdistuvat odotukset vaikuttavat myös tilanteiden rakentumiseen ja heijastavat asiakaspalvelutilanteisiin sisältyvää valta-asetelmaa. Tunne- ja asiatarpeisiin pääsemiseen tarvitaan molemminpuolista kuuntelemista, joka puolestaan vaatii vuorovaikutusosaamista. Kuunteleminen näyttäytyykin enemmän vuorovaikutustaitojen kimppuna kuin yksittäisenä taitona. Tunteiden merkitys haastavissa asiakaspalvelutilanteissa on keskeinen, sillä asiakaspalvelijat pyrkivät säätämään tilanteissa sekä omiaan että asiakkaan tunteita. Omien tunteiden säätely on myös osa asiakkaan tunteiden säätelyä, ja asiakaspalvelijat ajattelevatkin heidän rauhallisuutensa ja ammattimaisuutensa rauhoittavan asiakasta.

## 8.2 Tutkielman arviointi

Tutkielman aiheena olivat asiakaspalvelijoiden kokemukset haastavien vuorovaikutustilanteiden rakentumisesta, tunteiden säätelystä ja vuorovaikutusosaamisesta. Aihe on ajankohtainen, sillä asiakaspalvelijoita on Suomessa paljon ja asiakkuusajattelu on lisääntynyt useilla aloilla yhteiskunnassa (ks. Autio ym. 2012; Siivonen & Filander 2020), asiakkaiden valta on kasvanut (Heinonen & Strandvik 2017, 1) ja asiakkaista on tullut yhä vaativampia (Itani ym. 2020, 1; Madupalli & Poddar 2014, 245). Asiakaspalvelussa tapahtuvan vuorovaikutuksen tutkimus onkin tärkeää asiakaspalveluun liittyvän yhteiskunnallisen keskustelun, asiakaspalveluun kohdistuvien odotusten ja asiakaspalvelutilanteiden valta-asetelmien näkökulmasta. Erityisesti puhelimitse tai sähköisesti tapahtuvan asiakaspalvelun tutkiminen on ajankohtaista, sillä tutkielman tekemisen aikaan maailmanlaajuinen koronapandemia vie työelämää enenevässä määrin kauemmas kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta ja saattaa muokata työelämää myös pysyvästi. Tutkimusaihe on tarpeellinen myös, koska sen avulla saadaan ymmärrystä siitä, millaisia haasteita asiakaspalvelun vuorovaikutukseen sisältyy ja miten vuorovaikutusta asiakaspalvelussa voidaan kehittää.

Tutkielmaan valikoitui useita teoreettisia lähtökohtia. Aloittelevat tutkijat sortuvatkin helposti halukkuuteen käsitellä kaikkia tutkimuksen edetessä vastaan tulleita mielenkiintoisia asioita, joka voi johtaa tutkielman hajanaisuuteen (Kiviniemi, 2018). Tämä näkyy myös tässä tutkielmassa. Eri lähtökohdat auttoivat kuitenkin käsittelemään kohteena olevaa ilmiötä monipuolisesti ja tekemään oivalluksia omista havainnoista aiempaan tutkimukseen verraten. Kaikilla teoreettisilla lähtökohdilla oli merkitystä tutkielman etenemisen kannalta. Asiakaspalveluun ja huonoon kohteluun liittyvä tutkimuskirjallisuus loi pohjan asiakaspalvelukontekstin ymmärtämiselle. CMM oli hyödyllinen työkalu ja sen käyttäminen myös tutkimusmetodissa auttoi tutkijaa saamaan kuvaa vuorovaikutustilanteiden rakentumisesta. Psykologian alalta nousevat tunteiden säätelyn teoriat toivat tutkielmaan keskustelua eri alojen välillä ja auttoivat tutkijaa ajattelemaan toisen ihmisen tunteiden säätelyssä auttamista eri näkökulmista. Vuorovaikutusosaamisen tutkimus puolestaan syvensi tutkijan ajatuksia siitä, mistä elementeistä osaaminen koostuu.

Tutkielman luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen toteuttamisesta annetaan riittävästi tietoa kuvailemalla esimerkiksi aineiston keruu ja analysointi mahdollisimman tarkasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Tämä on myös erityisesti fenomenologisen tutkimuksen arvioinnissa korostuva tekijä (Laine 2018). Tutkija pyrki avaamaan tutkimuksen etenemisen vaiheet mahdollisimman tarkasti luvussa 6. Tutkielmassa päädyttiin teemahaastatteluun, joka mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Teemahaastattelu oli harjoittelevalle tutkijalle hyvä haastattelumuoto, sillä haastattelussa oli jonkin verran struktuuria, joka helpotti kokemattoman tutkimushaastattelijan työtä, mutta silti mahdollisuus syventyä teemoihin haastateltavien kokemusten mukaisesti. Näin haastatteluissa päästiin syvemmälle asiakkaan tarinoihin kuin täysin strukturoidussa haastattelussa olisi todennäköisesti päästy. Fenomenologisessa tutkimuksessa pitäisi pyrkiä siihen, että haastateltava pääsee refleктоimaan omakohtaisia kokemuksiaan ja suhdettaan maailmaan, eikä vain yleisiä käsityksiä (Laine 2018). Tässä tutkielmassa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan nimenomaan heidän henkilökohtaisesti kokemiaan tilanteita, joka lisäsi omakohtaisuutta ja vähensi yleisten käsitysten kertomista. Jotkut haastateltavista totesivatkin, etteivät ole ennen ajatelleet asiaa näin syvällisesti ja että saivat haastatteluissa uusia oivalluksia toiminnastaan. Kommenttien valossa vaikuttaa siltä, että haastatteluissa päästiin haastateltavien omien kokemusten äärelle, vaikei haastattelija voi koskaan olla varma, kuinka paljon haastateltava jakaa itsestään.

Tutkielman aineiston analyysissa hyödynnetty fenomenologinen lähestymistapa ei sido tutkijaa tiettyyn analyysitapaan (Vilkka 2015) ja tässä tutkielmassa päädyttiinkin kokeilemaan perinteisen teemoittelun ja tyypittelyn apuvälineenä analyysitapaa, joka sai vaikutteita CMM:n serpentiinimallista. Tämä tapa mahdollisti haastateltavien kertomien tilannekuvausten purkamisen pienempiin osiin ja auttoi tekemään huomioita vuorovaikutusteeoista haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. Analyysitapa tuntuikin sopivan vuorovaikutustilanteiden rakentumisen analyysiin hyvin ja tarjoavan keinon tehdä huomioita vuorovaikutuksen eri vaiheissa tapahtuvista asioista. Fenomenologista tutkimusta tehdessä tutkijan tulee tiedostaa omat ennakko-oletuksensa ja pyrkiä välttämään sitä, että ne ohjaavat analyysia (Laine 2018). Tässä tutkielmassa aiempi



tutkimus vaikutti jonkin verran analyysiin ja esimerkiksi vuorovaikutusosaamiseen suhtauduttiin koko tutkimuksen ajan vuorovaikutustietoina, -taitoina ja motivaationa. Tämä johtui siitä, että jaottelu auttoi tutkijaa ottamaan osaamisen eri ulottuvuudet huomioon, joka rikasti analyysia. Aiemman tutkimuksen vaikutus ei kuitenkaan ulottunut koko analyysiin, sillä esimerkiksi tunne- ja asiataavoitteet sekä kuuntelemisen erityinen rooli eivät nousseet aiemmin luetusta tutkimuskirjallisuudesta.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä on suojattava (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019, 12). Haastateltavien anonymiteettiä suojattiin poistamalla tutkielmaan päätyneistä sitaateista selkeät murre sanat ja tiedot, joista voisi päätellä ihmisen henkilöllisyyttä. Tästä huolimatta on mahdollista, että haastateltavan läheinen tai toinen palkeelainen tunnistaa yksittäisestä sitaatista henkilön, etenkin jos henkilö on itse kertonut osallistuneensa tutkimukseen. Tältä on kuitenkin hyvin haastavaa välttyä, kun tutkimus kohdistetaan yksittäiseen organisaatioon. Tässä tutkielmassa on huomioitava myös haastateltavien kohtaamien asiakkaiden anonymiteetti. Haastatteluissa ei puhuttu asiakkaista nimillä tai mainittu esimerkiksi tietystä tapauksesta puhuttaessa organisaatiota, jossa asiakas työskentelee. Sen sijaan haastatteluissa keskityttiin vuorovaikutustilanteiden kuvaamiseen. Pro graduun valikoituneista sitaateista ei voi päätellä asiakkaiden henkilöllisyyttä, vaikka niissä kuvataankin tiettyjä tilanteita. Asiakaspalvelijat saavat jatkuvasti paljon puheluita, joten samankaltainen tilanne voisi olla tapahtunut monen muunkin asiakkaan kanssa.

Tutkielmassa saatiin paljon tuloksia, joiden avulla vastattiin tutkimusongelmaan. Tuloksien avulla saatiin ymmärrystä asiakaspalvelutilanteiden rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä: tilanteen pohjaksi asetuvista odotuksista ja tarinoista, tilanteen kulkua muovaavista tavoitteista, tunteiden säätelyn keinojen laajasta kirjosta, tilanteen onnistumisen mahdollistavasta kuuntelusta ja haastavissa asiakaspalvelutilanteissa vaadittavasta vuorovaikutusosaamisesta. Näiden tekijöiden huomioiminen voi auttaa organisaatioita suuntaamaan asiakaspalvelijoille koulutusta, asiakaspalvelijoita reflektoimaan toimintaansa ja meitä kaikkia asiakkaina tekemään huomioita omasta toiminnastamme. Ne tarjoavat myös uusia näkökulmia asiakaspalvelutilanteiden viestintään. Esimerkiksi tunne- ja asiataavoitteiden tarkastelu tarjoaa työkalun viestinnän

suuntaamiseen asiakaspalvelutilanteissa. Tunteiden säätelyyn liittyen tutkielma tarjoaa puolestaan viestinnällistä näkökulmaa psykologian ja markkinoinnin aloilla tehtyjen tutkimusten joukkoon. Tulosten avulla tuotiin myös esiin asiakaspalvelijoiden ääntä, joka on tärkeää asiakaspalveluun liittyvässä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Toisaalta tutkielma toi esiin tutkittavaa ilmiötä vain asiakaspalvelijoiden näkökulmasta, joka voi yksipuolistaa tuloksia. Asiakkaat voisivat nähdä samat tilanteen eri tavalla (Groth & Grandey 2012, 209). Tutkielma tarjoaakin ymmärrystä nimenomaan asiakaspalvelijoiden kokemuksiin ja tulokset kuvaavat heidän tulkintaansa, eikä tutkielman tulosten perusteella voida esimerkiksi varmuudella sanoa asiakkaiden tunteneen tunteita, joita asiakaspalvelijat ovat tulkinneet heidän tuntevan.

### **8.3 Jatkotutkimusaiheita**

Tutkielman tuloksissa esiintyneet tunne- ja asiatarvitteet tarjoavat mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Niiden avulla voidaan hahmottaa vuorovaikutuksen tarpeita ja sitä, miten tarpeet muuttuvat vuorovaikutustilanteen edetessä. Tämän tutkielman perusteella näyttää, että vahvan tunteen vallassa oleva henkilö tarvitsee yleensä ensin emotionaalista tukea ja sitten varsinaisia ratkaisuja. Jatkossa tunne- ja asiatarvitteita voitaisiin tutkia esimerkiksi pari-, ystävyys- tai perhesuhteiden kontekstissa. Läheisten suhteiden näkökulma toisi asia- ja tunnetarvitteisiin kiinnostavan lisän, sillä osapuolet tuntevat toisensa ja voivat oppia tunnistamaan sitä, milloin vastapuoli kaipaa tunne- ja milloin asiatarvitteiden ratkaisua.

Osa haastateltavista kertoi, että heistä kaikkein haastavimpia ovat tilanteet, joissa asiakas on surullinen. Surulliset asiakkaat eivät välttämättä kohtele asiakaspalvelijaa huonosti, mutta heidän kohtaamisensa vaatii silti asiakaspalvelijalta tunteiden säätelytaitoja. Tilanteet saattavat kuormittaa asiakaspalvelijoita, joten niiden ymmärtäminen olisi tärkeää asiakaspalvelijoiden hyvinvoinnin kannalta. Tilanteiden tutkiminen voisikin tarjota asiakaspalvelijoille apuvälineitä surullisten asiakkaiden kohtaamiseen.

Vaikka kuuntelemisen merkitys olikin tutkielmassa keskeinen, tuloksissa ei syvennyt siihen, millaisia kuuntelijoita asiakaspalvelijat ovat tai millaisia heidän odotetaan olevan. Asiakaspalvelijoiden kuuntelutaidot voisivat ollakin tulevaisuudessa hyödyllinen

tutkimuskohde vuorovaikutustilanteiden kehittämiseksi. Vastavuoroisesti myös asiakkaiden kuuntelemistapoja olisi hyödyllistä ymmärtää. Asiakaspalvelijat kertoivat kokevansa haastavina tilanteet, joissa asiakas ei tunnekuohussa ala kuunnella asiakaspalvelijaa. Kuten yksi haastateltavista totesi: ”Että kuka sen keksii, mitä siinä kohtaa voi sanoa, että tilanne rauhoittuu, niin on sitten erittäin taitava.” Tällaisten tilanteiden tutkiminen voisikin olla tarpeellista, jotta vuorovaikutustilanteiden tasoittamiseen saataisiin lisää keinoja. Kuunteleminen on viestinnän alalla tutkittu ilmiö, joten aiemmasta kuuntelun tutkimuksesta saataisiin varmasti osittain vastauksia näihin kysymyksiin.

Tutkielmassa tuotiin esiin asiakaspalvelijoiden kokemuksia, joka tarjoaa tärkeän näkökulman haastaviin vuorovaikutustilanteisiin. Seuraavaksi olisi kuitenkin hyödyllistä tuoda asiakkaan näkökulma esiin. Asiakaspalvelijoilla oli omia tulkintojaan sille, miksi asiakas toimii epäasiallisesti, kuten omat henkilökohtaisen elämän syyt ja turhautuminen saatuun palveluun. Olisi kuitenkin tärkeää saada myös asiakkaiden näkökulmaa siihen, mikä saa heidät purkamaan tunteitaan asiakaspalvelijalle. Asiakkaiden kokemukset voisivat rikastaa keskustelua ja auttaa myös asiakaspalvelijoita ymmärtämään asiakkaita entistä paremmin. Asiakkaiden kanssa olisi hyvä myös pohtia sitä, millaisin keinoin he toivoisivat, että heitä lähestytään suuren tunteen vallassa. Tässä tutkielmassa saatiin vastauksia siihen, millaisia keinoja asiakaspalvelijat käyttävät ja miten he kokevat niiden keinojen vaikuttavuuden, mutta asiakkaan kokemus voisi antaa vastauksia siihen, ovatko käytössä olleet keinot myös heidän mielestään toimivia.

Myös asiakaspalvelutilanteiden tallentaminen ja havainnointi voisi tuoda uutta tietoa haastavien vuorovaikutustilanteiden kulusta. Asiakaspalvelijoille ja asiakkaille syntyvät mielikuvia siitä, miten he itse toimivat ja tulkintoja siitä, miten toinen osapuoli toimii. Nauhoittamisen avulla ulkopuolinen taho voisi tehdä huomioita tilanteista ja tuoda näkyväksi vuorovaikutuksen ongelmakohtia ja onnistumisia. Tutkimuksen avulla voitaisiin keskittyä molempien osapuolten vuorovaikutustekoihin ja pohtia, mitä sekä asiakas että asiakaspalvelija voivat tehdä paremman sosiaalisen maailman luomiseksi.

# KIRJALLISUUS

Amarnani, R., Bordia, P. & Restubog, S. (2019). Beyond tit-for-tat: Theorizing divergent employee reactions to customer mistreatment. *Group & Organization Management* 44(4), 687–717. Haettu 23.8.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/1059601118755239>.

Artkoski, M., Hyvärinen, M., Gerlander, M. ja Isotalus, P. (2018). Lääkäreiden kielteiset emootiot ja ammatillisuus huonojen uutisten kertomisessa. Teoksessa M. Tammelin & K. Otonkorpi-Lehtoranta. *Työelämän tutkimuspäivät 2018 – Kestävä tuottavuus ja inhimillinen työelämä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 7/2019*. Haettu 28.10.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105586/978-952-03-1025-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=35>.

Autio, M. M., Helovuori, S., & Autio, J. (2012). Potilaskuluttajan ja lääkärin muuttuvat roolit sähköistyvillä terveystuotteilla. *Kulutustutkimus. Nyt: Kulutustutkimuksen seuran julkaisu*, 6(2), 40–57. Haettu 16.11.2020 osoitteesta [http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2013/01/4\\_Autio\\_etal\\_KTS\\_2\\_2012.pdf](http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2013/01/4_Autio_etal_KTS_2_2012.pdf)

Baranik, L. E., Wang, M., Gong, Y. & Shi, J. (2014). Customer mistreatment, employee health, and job performance: Cognitive rumination and social sharing as mediating mechanisms. *Journal of Management* 43(4), 1261–1282. Haettu 23.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0149206314550995>.

Bodie, G. D. & Burlison, B. R. (2008). Explaining variations in the effects of supportive messages. *Communication Yearbook* 32(1), 355–398. Haettu 13.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/23808985.2008.11679082>.

Bodie, G. D., Burlison, B. R., Holmstrom, A. J., McCullough, J. D., Rack, J. J., Hanasono, L. K. & Rosier, J. G. (2011). Effects of cognitive complexity and emotional upset on processing supportive messages: Two tests of a dual-process theory of supportive

communication outcomes. *Human Communication Research* 37(3), 350–376.  
Haettu 13.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2011.01405.x>.

Burleson, B. R., Hanasono, L. K., Bodie, G. D., Holmstrom, A. J., Rack, J. J., Rosier, J. G. & McCullough, J. D. (2009). Explaining gender differences in responses to supportive messages: Two tests of a dual-process approach. *Sex Roles: A Journal of Research* 61(3–4), 265–280. Haettu 10.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s11199-009-9623-7>.

Burleson, B. R. (2003). Emotional support skill. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 551–594). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chi, N.-W., Yang, J., & Lin, C.-Y. (2018). Service workers' chain reactions to daily customer mistreatment: Behavioral linkages, mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 58–70. Haettu 23.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/ocp0000050>.

Christiansen, J. & Lorås, L. (2020). Adolescents' frustration behaviour in child welfare institutions: A qualitative study. *Contemporary Family Therapy* (2020) 42(3), 291–298. Haettu 27.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s10591-019-09526-5>.

Cronen, V. (2017). We communicate, therefore I think: Making thoughtful action. Teoksessa R. W. Summers (toim.) *Social Psychology: How Other People Influence Our Thoughts and Actions*, 277–297. Santa Barbara, California: Greenwood.

Cupach, W. R., Canary, D. J. & Spitzberg, B. H. (2010). *Competence in interpersonal conflict*. 2. painos. Illinois: Waveland Press, Inc.

Daunt, K. L. & Harris, L. C. (2012). Motives of dysfunctional customer behavior: An empirical study. *Journal of Services Marketing* 26(4), 293–308. Haettu 23.8.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/08876041211237587>.

- Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., Nolan, M. T. & Yang, J. (2019). Emotion regulation in the context of customer mistreatment and felt affect: An event-based profile approach. *Journal of Applied Psychology* 104(7), 965–983. Haettu 14.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/apl0000389>.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 27-44. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. [e-kirja] 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Freeman, M. (2015). Narrative as a mode of understanding. Teoksessa Anna de Fina & Alexandra Georgakopoulou (toim.) *The Handbook of Narrative Analysis*, 21-37. 1. painos. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
- Grandey, A. & Sayre, G. (2019). Emotional labor: regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science* 28(2), 131–137. Haettu 19.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Griffin, E., Ledbetter, A. & Sparks, G. (2015). *A First Look at Communication Theory*. 9. painos. New York: McGraw-Hill Education.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology* 1998, 2(5) 271–299. Haettu 28.10. osoitteesta <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>.
- Groth, M. & Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in employee–customer service interactions. *Organizational Psychology Review* 2(3), 208–233. Haettu 23.8.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/2041386612441735>.

- Gruber, T. (2011). I want to believe they really care: How complaining customers want to be treated by frontline employees. *Journal of Service Management* 22(1), 85–110. Haettu 18.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/09564231111106938>.
- Gruber, T., Szmigin, I. & Voss, R. (2009). Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters. *Journal of Services Marketing* 23(6), 422–435. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/08876040910985889>.
- Guilbault, M. (2016). Students as customers in higher education: reframing the debate, *Journal of Marketing for Higher Education* 26(2), 132–142 Haettu 16.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1245234>.
- Hedman, E., & Gesch-Karamanlidis, E. (2015). Facilitating conversations that matter using coordinated management of meaning theory. *OD Practitioner*, 47(2), 41–46. Haettu 20.10.2020 osoitteesta [http://www.dialogicod.net/practitioner\\_papers/Hedman\\_CMM.pdf](http://www.dialogicod.net/practitioner_papers/Hedman_CMM.pdf).
- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2017). Reflections on customers' primary role in markets. *European Management Journal* 36(1), 1–11. Haettu 16.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.005>.
- High, A. C. & Dillard, J. P. (2012). A review and meta-analysis of person-centered messages and social support outcomes. *Communication Studies* 63(1), 99–118. Haettu 13.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/10510974.2011.598208>.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2016, 46–58. Haettu 27.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.33352/prlg.95912>.

- Hu, X., Zhan, Y., Garden, R., Wang, M. & Shi, J. (2018). Employees' reactions to customer mistreatment: The moderating role of human resource management practices. *Work & Stress* 32(1), 49–67. Haettu 14.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330836>.
- Hughes, R. (2010). *Teaching and Researching Speaking*. 2. painos. London & New York: Routledge.
- Itani, O. S., Jaramillo, F. & Paesbrugghe, B. (2020). Between a rock and a hard place: Seizing the opportunity of demanding customers by means of frontline service behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services* 53, 1–11. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101978>.
- Itzchakov, G. (2020). Can listening training empower service employees? The mediating roles of anxiety and perspective-taking. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29(6), 938–952. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1776701>.
- Jha, S., Balaji, M.S., Yavas, U. and Babakus, E. (2017). Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: Moderator and mediators. *European Journal of Marketing* 51(2), 282–303. Haettu 19.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2015-0009>.
- Kafetsios, K., Anagnostopoulos, F., Lempesis, E. & Valindra, A. (2014). Doctors' emotion regulation and patient satisfaction: A social-functional perspective. *Health Communication* 29(2), 205–214. Haettu 24.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/10410236.2012.738150>.
- Kiviniemi, K. (2018) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. [e-kirja] 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.



- Koopmann, J., Wang, M., Liu, Y. & Song, Y. (2015). Customer mistreatment: A review of conceptualizations and a multilevel theoretical model. Teoksessa P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben & C. C. Rosen (toim.) *Mistreatment in organizations*, 33–79. Vol. 13. Yhdistynyt kuningaskunta: Emerald.
- Koris, R. & Nokelainen, P. (2015). The student-customer orientation questionnaire (SCOQ): Application of customer metaphor to higher education. *International Journal of Educational Management* 29(1), 115–138. Haettu 16.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2013-0152>.
- Kukko, P., Silén-Lipponen, M. & Saaranen, T. (2020). Health care students' perceptions about learning of affective interpersonal communication competence in interprofessional simulations. *Nurse Education Today* 94, 1–7. Haettu 2.12.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104565>.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. [e-kirja] 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Little, L. M., Kluemper, D., Nelson, D. L. & Ward, A. (2013). More than happy to help? Customer-focused emotion management strategies. *Personnel Psychology*, 66(1), 261–286. Haettu 14.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/peps.12010>.
- Liu, X.-Y., Wang, J. & Zhao, C. (2019). An examination of the congruence and incongruence between employee actual and customer perceived emotional labor. *Psychology & Marketing* 36(9), 863–874. Haettu 24.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/mar.21241>.
- Madupalli, R. K. & Poddar, A. (2014). Problematic customers and customer service employee retaliation. *Journal of Services Marketing* 28(3), 244–255. Haettu 23.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2013-0040>.

- Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management* 14(1), 47–58. Haettu 27.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/13632541011017807>.
- Marinova D, Singh S. K. & Singh J. (2018). Frontline problem-solving effectiveness: A dynamic analysis of verbal and nonverbal cues. *Journal of Marketing Research* 55(2), 178–192. Haettu 1.12.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0243>.
- Marrs, P. (2012). Taming the lizzard: Transforming conversations gone-bad at work. Teoksessa C. Creede, B. Fisher-Yoshida & P. V. Gallegos (toim.) *The Reflective, Facilitative and Interpretive Practices of Coordinated Management of Meaning*, 77–94. Teaneck: Fairleigh Dickinson University Press.
- Miller, K. I. (2007) Compassionate communication in the workplace: exploring processes of noticing, connecting, and responding. *Journal of Applied Communication Research* 35(3), 223–245. Haettu 24.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/00909880701434208>.
- Niven, K., Totterdell, P. & Holman, D. (2009). A Classification of controlled interpersonal affect regulation strategies. *Emotion* 9(4), 498–509. Haettu 10.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0015962>.
- Niven, K., Troth, A. C. & Holman, D. (2019). Do the effects of interpersonal emotion regulation depend on people’s underlying motives? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 92(4), 1020–1026. Haettu 14.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/joop.12257>.
- Palkeet. (2020a). Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>.
- Palkeet. (2020b). Vaikuttavampia yhdessä. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html>.

- Pearce, W. B. & Cronen, V. E. (1980). *Communication, action, and meaning – The creation of social realities*. New York: Praeger Publishers.
- Pearce, W. B. (2004). The coordinated management of meaning (CMM). Teoksessa W. B. Gudykunst (toim.) *Theorizing About Intercultural Communication*, 35–54. Lontoo, Sage Publications.
- Pearce, W. B. (2007). *Making social worlds: A communication perspective*. Malden, MA: Blackwell.
- Pearce, W. B. (2012). A brief history of CMM and a meditation on what using it does to us. Teoksessa C. Creede, B. Fisher-Yoshida & P. V. Gallegos (toim.) *The Reflective, Facilitative and Interpretive Practices of Coordinated Management of Meaning*, 1-21. Teaneck: Fairleigh Dickinson University Press.
- Powers, S. R. & Myers, K. K. (2020). Work-related emotional communication model of burnout: An analysis of emotions for hire. *Management Communication Quarterly* 34(2), 155-187. Haettu 24.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0893318919893765>.
- Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Efrat-Treister, D. E., & Scheyer, R. (2012). When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 931–950. Haettu 13.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0028559>.
- Robertson, K. & O'Reilly, J. (2020). “Killing them with kindness”? A study of service employees' responses to uncivil customers. *Journal of Organizational Behaviour* 41(8), 797–813. Haettu 30.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/job.2425>.
- Sanders, A. (2013). Performing positive emotion for prospective students: Emotional labor and customer service in an undergraduate admissions department. *Ohio Communication Journal* Volume 51, 78–103.

- Sawyer, C. R. & Richmond, V. P. (2015). Motivational factors and communication competence. Teoksessa B. Spitzberg & A. Hannawa (toim.) Communication competence, 193–212. Berlin: Mouton de Gruyter.
- Siivonen, P. & Filander, K. (2020). 'Non-traditional' and 'traditional' students at a regional Finnish University: demanding customers and school pupils in need of support. *International Journal of Lifelong Education*, 39(3), 247–262. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/02601370.2020.1758814>.
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335–1347. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0012704>.
- Sliter, M., & Jones, M. (2016). A qualitative and quantitative examination of the antecedents of customer incivility. *Journal of Occupational Health Psychology* 21(2), 208–219. Haettu 8.3.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0039897>.
- Sommovigo, V., Setti, I., O' Shea, D. & Argentero, P. (2020). Investigating employees' emotional and cognitive reactions to customer mistreatment: an experimental study. *European Journal of Work And Organizational Psychology* 29(5), 707–727. Haettu 14.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1745189>.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. (2013). (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research* 2(3), 126–135. Haettu 27.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.4081/jphr.2013.e23>.
- Spitzberg, B. H. (2015). The composition of competence: Communication skills. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication Competence* (s. 237–269). Berlin: De Gruyter Mouton.

- Stein, I. F. (2012). Levels of context in professional coach-client communication. Teoksessa C. Creede, B. Fisher-Yoshida & P. V. Gallegos (toim.) *The Reflective, Facilitative and Interpretive Practices of Coordinated Management of Meaning* (s. 65–76). Teaneck: Fairleigh Dickinson University Press.
- Stock, R. M. & Bednarek, M. (2014). As they sow, so shall they reap: Customers' influence on customer satisfaction at the customer interface. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 400–414. Haettu 26.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0355-4>.
- Surachartkumtonkun, J., McColl-Kennedy, J. R. & Patterson, P. G. (2015). Unpacking customer rage elicitation: A dynamic model. *Journal of Service Research* 18(2), 177–192. Haettu 23.8.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/1094670514556275>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). (2020). Palkkarakenne [verkkójulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 2.11.2020 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/pra/index.html>.
- Toiviainen, Hanna. (2011). Konsumerismi, potilaan voimaantuminen ja lääkärin työn muuttuminen. *Lääketeieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 127(8), 777–783.
- Tombs, A. G., Russell-Bennett, R. & Ashkanasy, N. M. (2014). Recognising emotional expressions of complaining customers: A cross-cultural study. *European Journal of Marketing* 48(7/8), 1354–1374. Haettu 8.3.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2011-0090>.
- Troth, A. C., Lawrence, S. A., Jordan, P. J. & Ashkanasy, N. M. (2018). Interpersonal emotion regulation in the workplace: A conceptual and operational review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews* 20(2), 523–543. Haettu 14.10. osoitteesta <https://doi.org/10.1111/ijmr.12144>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf).

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vilkkä, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. painos. [e-kirja] Jyväskylä: PS-kustannus.

Waldron, V. R. & Yungbluth, S. (2015). Training and intervention. Teoksessa B. Spitzberg & A. Hannawa (toim.) *Communication competence*, 629–655. Berlin: Mouton de Gruyter.

Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology* 99(1), 151–161. Haettu 30.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0034350>.

Weinstein, N., Zougkou, K. & Paulmann, S. (2018). You ‘have’ to hear this: Using tone of voice to motivate others. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 44(6), 898–913. Haettu 12.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/xhp0000502>.

Whittle, C. & Butler, C. (2018). Sexuality in the lives of people with intellectual disabilities: A meta-ethnographic synthesis of qualitative studies. *Developmental Disabilities*, 75, 68-81. Haettu 27.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2018.02.008>.

Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review* 2007, 32(2), 595–621. Haettu 28.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.2307/20159317>.

- Williams, W. C., Morelli, S. A., Ong, D. C. & Zaki, J. (2018). Interpersonal emotion regulation: Implications for affiliation, perceived support, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 115(2), 224–254. Haettu 16.10.2020 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/pspi0000132>.
- Wu, Y.-C., Tsai, C.-S., Hsiung, H.-W. & Chen, K.-Y. (2015). Linkage between frontline employee service competence scale and customer perceptions of service quality. *Journal of Services Marketing* 29(3), 224–234. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0058>.
- Yue, Y., Wang, K. L., & Groth, M. (2017). Feeling bad and doing good: The effect of customer mistreatment on service employee's daily display of helping behaviors. *Personnel Psychology* 70(4), 769–808. Haettu 9.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/peps.12208>.
- Zaki, J. & Williams, W. C. (2013). Interpersonal emotion regulation. *Emotion*, 13(5), 803–810. Haettu 16.10. osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0033839>.
- Zaki, J. (2020). Integrating Empathy and interpersonal emotion regulation. *Annual Review of Psychology* 71(1), 517–540. Haettu 14.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050830>.
- Zhan, Y., Wang, M. & Shi, J. (2016). Interpersonal process of emotional labor: The role of negative and positive customer treatment. *Personnel Psychology* 69(3), 525–557. Haettu 28.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/peps.12114>.
- Zimmermann, B. K., Dormann, C. & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee–customer dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84(1), 31–57. Haettu 18.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x>.

# LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

## Taustatiedot:

Minkä ikäinen olet?

Kuinka kauan olet tehnyt asiakaspalvelutyötä?

**Tutkimuskysymys 1:** Miten vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas kohtelee asiakaspalvelijaa huonosti, muodostuvat?

**Teema:** Vuorovaikutustilanteiden rakentuminen

## Kysymyksiä:

Millaisia asiakaspalvelutilanteita sinulla on ollut, joissa asiakas on käyttäytynyt epäasiallisesti? Epäasiallista käytöstä on muun muassa, jos asiakas

- Syyttää sinua virheestä, jota et ole tehnyt
- Haukkuu organisaatiotasi
- Uhkailee sinua
- Käyttää epäasiallista kieltä, kuten kiroilee
- Ei kuuntele sinua
- On varma siitä, että on itse oikeassa, vaikka on oikeasti väärässä
- Vähättelee ammattitaitoasi

Kun vihainen asiakas soittaa, mitä on yleensä tapahtunut ennen sitä? Miksi asiakas on vihainen?

Millainen ensireaktio sinulle tulee, kun saat soiton vihaiselta asiakkaalta?

Miten lähestyt vihaista asiakasta ensireaktiosi jälkeen?

Miten tilanteet yleensä siitä etenevät? Miten toimit? Miten asiakas yleensä toimii? Mihin tilanne useimmiten päättyy?

Millaista toimintaa et hyväksy asiakkaalta? Millaisessa tilanteessa katkaisisit keskustelun?

Mihin asiakas mielestäsi pyrkii silloin, kun hän käyttäytyy epäasiallisesti? Miten perustelet toisen osapuolen huonon käytöksen? Miksi ajattelet, että hän toimii niin? Miten tämä perustelu vaikuttaa siihen, miten itse toimit?



Miten seuraavat asiat vaikuttavat toimintaasi haastavissa vuorovaikutustilanteissa:

- Oma identiteettisi asiakaspalvelijana
- Sinun ja asiakkaan välinen suhde
- Vuorovaikutustilanteen eteneminen itsessään
- Organisaatiosi toimintatavat, säännöt ja kulttuuri

**Tutkimuskysymys 2:** Miten asiakaspalvelija pyrkii säätelemään asiakkaan tunteita vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa?

**Teemat:** Omien tunteiden säätelyn keinot, asiakkaan tunteiden säätelyn keinot, tunteiden säätely osana vuorovaikutustilannetta

**Kysymyksiä:**

Kun vihainen/epäasiallinen asiakas soittaa, mikä on sinun tavoitteesi? Mihin suuntaan pyrit viemään tilannetta? Miksi pyrit siihen?

Miltä sinusta tuntuu, kun asiakas käyttäytyy epäasiallisesti? Miten pyrit säätelemään omia tunteitasi tilanteessa? Ilmaisetko tunteitasi asiakkaallesi ja jos ilmaiset, miten sen teet?

Pyritkö jollain tavalla vaikuttamaan vastapuolen tunteisiin ja jos pyrit, niin miten? Mitä pyrit tekemään asiakkaan vaikealle tunteelle? Miten sen teet? Miten asiakkaat säätelevät itse omia tunteitaan?

Millaisia asioita sanot vihaiselle tai epäasiallisesti käyttäytyvälle asiakkaalle? Millaisia tunteita / asioita pyrit viestimään? Mihin suuntaat asiakkaan huomion?

Miten muokkaat puhetyyliäsi puhuessasi vihaiselle asiakkaalle? (Huom. Myös nonverbaaliikka - äänensävy, korkeus, tempo jne.)

Millaisissa tilanteissa sinussa herää aitoja tunteita asiakkaan puolesta? Millaisissa tilanteissa sinusta tuntuu, että esität tunteita? Vaikuttaako tunteiden kokeminen / esittäminen tilanteen kulkuun ja jos vaikuttaa, miten?

Millaisissa tilanteissa sinun sanomillasi asioilla ei ole ollut mitään merkitystä asiakkaan toimintaan?

Mitä muuta tilanteessa tapahtuu, joka vaikuttaa asiakkaan tunteisiin?

Millaisia muistoja sinulla on tilanteista, joissa asiakkaan tunteiden säätely on onnistunut? (Käydään yksittäinen tilanne läpi vaihe kerrallaan) Miksi tilanne onnistui? Mitkä tekijät vaikuttivat onnistumiseen? Mistä tiedät tilanteen onnistuneen?

Millaisia muistoja sinulla on tilanteista, joissa asiakkaan tunteiden säätely ei ole onnistunut? (Käydään yksittäinen tilanne läpi vaihe kerrallaan) Miksi tilanne epäonnistui? Mitkä tekijät vaikuttivat epäonnistumiseen? Mistä tiedät tilanteen epäonnistuneen?

**Tutkimuskysymys 3:** Millaista vuorovaikutusosaamista asiakaspalvelijat tarvitsevat tilanteissa, joissa asiakas kohtelee asiakaspalvelijaa huonosti?

**Teemat:** Vuorovaikutustaidot, -tiedot ja motivaatio

**Kysymyksiä:**

Millaisia sääntöjä vuorovaikutukseen liittyy asiakaspalvelijan näkökulmasta haastavassa vuorovaikutustilanteessa? Millainen rooli sinulla on? Miten vuorovaikutustyyli eroaa, jos vertaat itseäsi asiakaspalvelijana tai itseäsi esimerkiksi läheisten kanssa toimiessa?

Millaisia vuorovaikutustaitoja tarvitaan haastavissa vuorovaikutustilanteissa?

Missä sellaisissa vuorovaikutustaidoissa koet olevasi taitava, joista on hyötyä haastavissa vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa?

Missä sellaisissa vuorovaikutustaidoissa haluaisit kehittyä, joista on hyötyä haastavissa vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa?

Mitä haluaisit oppia vaikeiden tilanteiden ratkaisemisesta? Mistä haastaviin vuorovaikutustilanteisiin liittyvistä vuorovaikutusasioista haluaisit saada lisää tietoa? Millaisissa haastavissa vuorovaikutustilanteissa haluaisit erityisesti kehittyä?

Mikä sinua motivoi haastavissa vuorovaikutustilanteissa? Mikä sinua motivoi ylipäättään vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa?

Mikä tuntuu epämotivoivalta haastavissa vuorovaikutustilanteissa?

Millaista koulutusta olet aiemmin saanut haastaviin vuorovaikutustilanteisiin liittyen?

Kuinka usein vuorovaikutuskoulutuksesta olisi hyötyä? Millaisia toiveita sinulla on haastavien tilanteiden vuorovaikutuskoulutukselle? Millaisista vuorovaikutustaidoista tai tiedoista haluaisit saada koulutusta?