

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2018

Riina Lohikoski

PAREMPI OSAAMINEN, PAREMPI ASIAKASKOKEMUS

– spontaani palaute ketterän oppimisen välineenä

Riina Lohikoski

PAREMPI OSAAMINEN, PAREMPI ASIAKASKOKEMUS

- spontaani palaute ketterän oppimisen välineenä

Erinomaisen asiakaskokemuksen tuottaminen asiakkailleen on yritykselle menestymisen edellytys. Sosiaalisessa mediassa asiakaskokemukset leviävät vauhdilla ja asiakkaat etsivät tietoa verkosta. Erinomaisia asiakaskokemuksia voi tuottaa vain, jos yritys pystyy sopeutumaan nopeasti eli ketterästi muuttuvaan toimintaympäristöön ja asiakkaiden tarpeisiin. Ketterästi toimiminen edellyttää ketterää oppimista. Muodollinen oppiminen on jo liian hidasta. Asiakkaat myös kertovat yritykselle jatkuvasti mielipiteitään ja näkemyksiään asiakaskohtaamisissa sekä sosiaalisessa mediassa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten suomalaisen finanssiryhtyksen saamaa spontaania palautetta voidaan hyödyntää oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Tutkimuksessa tutkimusmenetelminä on käytetty osallistuvaa havainnointia sekä teemahaastatteluja. Yrityksen saamia spontaaneja palautteita ja niiden aiheita on seurattu noin vuoden ajan ja havaintojen perusteella poimittu kolme teemaa, josta on haastateltu yrityksen omia asiantuntijoita. Haastattelut ovat litteroitu ja analysoitu faktanäkökulmasta.

Spontaanin palautteen hyödyntämisen ensimmäinen haaste on se, että sitä ei läheskään aina kirjata järjestelmiin. Sen käsittelylle, raportoinnille eikä hyödyntämiselle ole selkeitä toimintamalleja ja sen vaikuttavuus jää usein epäselväksi. Spontaanin palautteen vapaamuotoisuus ja epäsäännöllisyys asettaa omat haasteensa sen analysoimiselle ja hyödyntämiselle.

Jotta spontaania palautetta voidaan hyödyntää oppimisessa, niistä tulee käydä keskusteluja. Opit palautteista tulisi pystyä hyödyntämään läpi koko organisaation, tähän tarvitaan oikeanlaisia rakenteita, toimintatapoja sekä toimivaa vuorovaikutusta. Jotta yksilö, tiimi ja organisaatio voivat oppia ketterästi, on pystyttävä jakamaan osaamista ja hyviä käytäntöjä.

ASIASANAT:

Ketterä oppiminen, spontaani palaute, asiakaskokemus, asiakaspalvelu, finanssiala, vuorovaikutus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Business Development

2018 | 56 pages, 1 appendix page

Riina Lohikoski

BETTER EXPERTISE, BETTER CUSTOMER EXPERIENCE

- spontaneous feedback in agile learning

Providing customers an excellent customer experience is a prerequisite for a company to succeed. In social media, there is a lot of discussion about experiences and customers are keen to search for information online. To provide excellent customer experiences is possible only if the company is able to adapt swiftly to the changing environment and customer needs. To act agilely requires the ability to learn agilely. Formal learning is still also needed but it forms only the base for agile learning. Nowadays customers are actively sharing their opinions and experiences in social media and by contacting the company. The present master's thesis focuses on exploring how spontaneous feedback received by a Finnish financial company can be utilized in agile learning.

The research methods used in this study are participant observation and theme interviews. The spontaneous feedback received by the company has been monitored for about a year. Based on the monitoring, three themes were picked for the interviews with the company's own experts. The interviews are transcribed and analyzed.

The first challenge in utilizing spontaneous feedback is that it is not always entered in the follow-up system. The effectiveness of the feedback often remains unclear and, in addition, the ways to handle, report and exploit spontaneous feedback are missing. Moreover, the form of spontaneous feedback varies which is another challenge from the point of view of analyzing and utilizing it.

A prerequisite for utilizing spontaneous feedback in agile learning is that discussions about it are conducted on a regular basis. The information that feedback provides and what can be learned from it should be distributed throughout the organization. This requires the right kinds of structures, procedures and effective interaction. It must be possible to share the knowledge and the best practices in order to enable the individuals, the teams and the whole organization to learn agilely.

KEYWORDS:

Agile learning, spontaneous feedback, customer experience, customer service, finance, interaction

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KETTERÄ OPPIMINEN	9
2.1 Yksilön ketterä oppiminen	9
2.1.1 Itsensä johtaminen	12
2.1.2 Oppimisen taidot	14
2.2 Ketterästi oppiva tiimi	15
2.3 Ketterästi oppiva organisaatio	18
2.3.1 Ketterän oppimisen johtaminen	19
2.3.2 Ketterät toimintatavat ja ketterä ympäristö	21
2.3.3 Osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakaminen	22
3 ASIAKASKOKEMUS MUUTTUVALLA FINANSSIALALLA	25
3.1 Muuttuva finanssiala	25
3.2 Asiakaskokemus ja sen merkitys	26
3.2.1 Asiakaskokemuksen johtaminen	27
3.2.2 Asiakaskokemuksen vaikutus liiketoimintaan	27
3.3 Palautteet ja asiakaskokemus	28
3.3.1 Palautteet asiakaskokemuksen kehittämisessä	28
3.3.2 Palautteesta oppiminen	29
4 SPONTAANIN PALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN OPPIMISESSÄ	31
4.1 Tutkimusmenetelmät	31
4.2 [Salainen]	34
4.3 [Salainen]	35
4.4 [Salainen]	37
4.4.1 [Salainen]	37
4.4.2 [Salainen]	41
4.4.3 [Salainen]	45
4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	48
5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	50
LÄHTEET	55

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukutsu

KUVIOT

Kuvio 1. Kollektiivisen älykkyyden osa-alueet. (Ojala, 2018, pp. 141-142.) 16
Kuvio 2. Osaamisen johtamisen vaiheet. (Ojala, 2018, p. 165.) 20

TAULUKOT

Taulukko 1 [Salainen] 36

1 JOHDANTO

Asiakaskokemuksen merkitys palveluliiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti. Asiakaskokemus on paljon muutakin kuin ystävällinen ja osaava palvelu, se sisältää kaikki asiointin vaiheet siitä alkaen, kun asiakas alkaa harkita tuotteen tai palvelun hankkimista. Hyvä asiakaskokemus ei enää riitä, tarvitaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Erinomaisten asiakaskokemusten tuottaminen vaatii jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiolta ja sen työntekijöiltä ketterää oppimista.

Tämän työn toimeksiantaja on suomalainen finanssiyritys, jonka tavoitteena on olla ensimmäisten joukossa vastaamassa tulevaisuuden pankkipalvelujen tarpeeseen. Tämä tarkoittaa voimakasta digitalisoitumista, koska yhä enenevässä määrin asiakkaat haluavat hoitaa pankkiasioitaan itse ajasta tai paikasta riippumatta, ilman aikavarauksia tai konttorikäyntejä. Asiointi, lainsäädäntö, kilpailukenttä ja alan mahdollisuudet muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti ja kehityksessä on pysyttävä mukana. Toisaalta henkilöasiakkaita palvelevan pankin asiakaskunta on hyvin heterogeeninen, joten samoja palveluja käyttävät hyvin eri-ikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat ihmiset. Toisaalta asiakkaina ovat diginatiivit, toisessa ääripäässä ovat asiakkaat, jotka syystä tai toisesta eivät ole digityöväkkeitä. Asetelma asettaa haasteensa niin tarjottaville palveluille ja tuotteille kuin asiakaspalvelullekin.

Toimeksiantajayritys pysyy tässä tutkimuksessa nimettömänä. Tutkimuksen aiheen, tutkimuskysymysten ja tulosten kannalta yrityksen nimi ja esittely eivät tuo lisäarvoa tutkimukseen. Aihetta voidaan hyvin käsitellä ilman yrityksen tarkempaa esittelyä. Tutkimuksen tekijä työskentelee itse tutkittavassa organisaatiossa ja tuntee tutkimukseen vaikuttavat toimintatavat ja käytännöt.

Finanssialan voimakas muutos, jossa vanha pankkiuskollisuus menettää koko ajan painoarvoaan, vaatii erinomaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksella on varsinkin henkilöasiakasliiketoiminnassa merkittävä rooli. Huonot asiakaskokemukset ja virheet luovat myös merkittäviä riskejä, jotka voivat aiheuttaa mainehaittoja ja alalla myös isoja sakkoja. Luotettavuus ja asiointin mutkattomuus ovat erittäin tärkeä osa asiakaskokemusta.

Tämä työ käsittelee asiakaskokemuksen kehittämistä finanssialalla spontaanin palautteen avulla. Näkökulma on rajattu osaamista käsittelevään spontaaniin palautteeseen.

Työssä ei käsitellä spontaaneja palautteita, jotka liittyvät yrityksen tarjoamien tuotteiden ominaisuuksiin. Työ ottaa huomioon tuotteisiin liittyviä prosesseja niiltä osin, kun prosessi luo haasteita osaamiselle esimerkiksi monimutkaisuutensa vuoksi. Tutkimus on tehty henkilöasiakkaiden asiakaspalvelun näkökulmasta.

Spontaanilla palautteella tässä työssä tarkoitetaan palautetta, jonka voi antaa kuka tahansa asiakas, kollega tai esimies havaitessaan hyvän tai kehitettävän suorituksen. Suorituksella voi olla vaikutusta asiakaskokemukseen, laatuun, riskien hallintaan tai yhteisten toimintatapojen noudattamiseen. Spontaanista palautteesta on käytetty myös nimityksiä välitön palaute (Tyrväinen, 2011) ja odottamaton palaute (Filenius, 2015). Spontaanin palaute annetaan ilman palautepyyntöä palautteen antajan omasta aloitteesta.

Työn ensimmäinen luku tarkastelee ketterän oppimisen teoriaa. Ketterän oppimisen teoriaa käsittelevän luvun lähteet on pyritty valitsemaan niin, että ne ovat mahdollisimman uusia. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä oppimisen tarve ja vaatimukset ovat muuttuneet voimakkaasti viime vuosina, tämän vuoksi myös lähteiden tulee olla kirjoitettu lähivuosien aikana, jotta työelämän nykytila on huomioitu. Ketterästä oppimisesta on kirjoitettu toistaiseksi hyvin vähän, Leenamaija Ojala on julkaissut teoksen Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa vuonna 2018. Tämä on ainoa suomenkielinen suoraan aiheita käsittelevä teos. Teokseen on viitattu monessa yritysten osaamista käsittelevässä kirjoituksessa.

Työn toisessa luvussa käsitellään asiakaskokemusta muuttuvalla ja digitalisoituvalla finanssialalla sekä palautetta ja siitä oppimista. Kolmas luku on työn empiirinen osuus, jossa on tarkasteltu kohdeyrityksen käytäntöjä spontaanin palautteen suhteen havaintojen ja teemahaastattelun avulla.

Yritykset ovat jo ymmärtäneet asiakaspalautteiden, niiden käsittelyn ja asiakkaalle palautteen perusteella vastaamisen tärkeyden. Palautteita tulisi kuitenkin hyödyntää ketterämmin prosessien, tuotteiden ja palvelun laadun kehittämisessä ja osaamispuutteiden korjaamisessa. Työn tavoitteena on selvittää, millä tavoin palautteista saatu tieto voidaan viedä ketterästi eri tahoille ja miten tietoa voidaan hyödyntää ketterässä toimintaympäristössä.

Tutkimusongelma

- Millä tavoin oppimista koskevaa spontaania palautetta voidaan hyödyntää paremmin osaamisen ja sitä kautta asiakaskokemuksen kehittämisessä?

Apukysymykset

- Millä tavoin palautteiden antamaa informaatiota pystytään hyödyntämään ketterästi osaamispuutteiden tunnistamisessa, korjaamisessa ja ennalta ehkäisyssä?
- Miten palautteita tulee käsitellä ja raportoida, jotta niistä saatu informaatio saadaan hyödynnettyä?
- Miten tiimiesimiehet ja valmentajat voivat hyödyntää palautteita paremmin?

Tutkimusosassa kartoitetaan eri asiakaspalvelussa vaikuttavien tahojen ajatuksia siitä millä tavalla palautteita hoidetaan nyt ja miten palautteita tulisi käsitellä, jotta niistä saatu informaatio saataisiin hyödynnettyä ketterästi.

Tutkimusmetodeina ovat havainnointi ja teemahaastattelu. Palautteista on tehty alkuun havaintoja palautteiden keräämisen ja käsittelyn kautta. Näin on saatu selville, minkälaista osaamiseen liittyvää spontaania palautetta saadaan. Tutkimusongelman ja havaintojen kautta valittiin haastatteluun läpikäytävät teemat, joita painotettiin haastateltavan roolin ja taustan mukaan.

2 KETTERÄ OPPIMINEN

Tämä luku käsittelee ketterää oppimista ja sen edellytyksiä yksilön, tiimin sekä organisaation kannalta. Tänä päivänä muutos on jatkuvaa ja organisaatioiden on pystyttävä reagoimaan siihen nopeasti (Clark & Gottfredson, 2009; Miles, 2013). Organisaatioissa tarvitaan tehokkuuden sijaan skaalautuvaa oppimista, joka tarkoittaa ketterästi oppivia yksilöitä ja tiimejä. Osaaminen tulee olla levitettävissä nopeasti koko organisaatioon. (Ojala, 2018, p. 24.)

2.1 Yksilön ketterä oppiminen

Menestyäkseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, tulee pystyä oppimaan ketterästi. Oppiminen on aina yksilöllistä ja toisille se on luontevampaa kuin toisille. Jokainen voi kuitenkin huolehtia valmiuksistaan oppia ketterästi. Ketterä oppiminen vaatii kasvun asennetta, avoimuutta, asiantuntijuutta sekä vuorovaikutustaitoja. Toimintaympäristön ja -tapojen tulee tukea yksilön ketterää oppimista. (Amato & Molokhia, 2016; Ojala, 2018, pp. 29-30.)

Organisaation resurssit ovat sen ihmisten älylliset resurssit. Tämän vuoksi organisaatiossa on huolehdittava, että sen henkilöstöllä on hyvät valmiudet oppia ketterästi. (Amato & Molokhia, 2016; Ojala, 2018, p. 59.) Älyllisten resurssien, johon kuuluvat aivot, mieli ja vuorovaikutussuhteet, tulee olla hyvässä kunnossa. Leenamajja Ojala (2018, pp. 59-60) kuvaa kirjassaan aivoja tietokoneeksi, mieltä sen käyttöjärjestelmäksi ja vuorovaikutusta dataksi.

Aivot eivät kuitenkaan toimi samalla tavoin kuin tietokone, vaan aivot taltioivat tiedon ketjuina, jossa uusi tieto yhdistyy aiempaan tietoon ja osaamiseen. Asian, josta on jo tietoa, oppiminen on helpompaa kuin täysin uuden asian oppiminen. (Ojala, 2018, p. 61) Aivojen peruskunto on oppimisen kannalta tärkeää, aivojen on saatava riittävä määrä lepoa, ravintoa ja liikuntaa. Vaikka edellä mainitut asiat ovat usein kiinni yksilön omista valinnoista, tulee organisaatiossa miettiä, miten työntekijöitä voidaan niissä tukea ja mikä niiden merkitys on yksilön työskentelylle ja oppimiselle. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, pp. 37-38.)

Ihmisen mieli ohjaa oppimista ja saa ihmisen poimimaan tietoa tiedostaen ja tiedostamatta sen mukaan, kuinka merkityksellistä tieto on käsillä olevan ongelman, tehtävän tai tavoitteen kannalta. Oppimisen kannalta on kriittistä, että yksilö tiedostaa opetettavan asian merkityksellisyyden. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, p. 85; Ojala, 2018, p. 66.)

Tunteet ovat osa mieltä ja tunnetila vaikuttaa oppimiseen. Positiivisessa ja palkitsevassa tunnetilassa oppiminen on helpompaa. Positiivisessa tunnetilassa ajattelu on laveampaa ja on helpompi löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan. Negatiivisessa tunnetilassa taas pitäydytään helposti rutiininomaisissa ratkaisuissa, ajattelu on kapeaa ja pyritään välttämään ongelmia. Negatiivinen tunnereaktio syntyy kuitenkin positiivista helpommin. Negatiivista tunnetilaa luovat erilaiset ulkopuoliset ärsykkeet, väsymys sekä stressi, jotka eivät jätä energiaa ongelmanratkaisuun. Oman tunnetilan johtaminen on yksi ketterän oppimisen edellytyksistä. (Ojala, 2018, pp. 68-69.)

Vuorovaikutuksen kautta yksilö voi oppia paljon nopeammin kuin yksin, sillä yhdessä oppiminen on tehokkaampaa. Vuorovaikusta tapahtuu koko ajan kaikkialla, mutta kehittymistä edistää vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa, josta saadaan vastavuoroinen reaktio. Sosiaalisista tarpeista on huolehdittava yhtä lailla, kuin huolehditaan fyysisistä tarpeista. (Ojala, 2018, p. 69.) Monesti oppimista ja tiedon välittymistä tapahtuu tehokkaasti satunnaisissa kohtaamisissa työpäivän aikana, kuten lounas- tai kahvitauoilla. Tauoilla ei keskustella työstä tarkoituksenomaisesti, mutta asiat tulevat helposti esille ihmisten kohdatessa vapaamuotoisesti. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, pp. 111-113.)

Oppiakseen ketterästi ihmisellä tulee olla kasvun asenne eli kiinnostus kasvattaa osaamistaan. Päinvastaisen asenteen eli muuttumattomuuden asenteen omaava henkilö haluaa pysyä omalla mukavuusalueellaan ja välttää haasteita, riskejä ja vaivaa. Tällöin oppimista ei tapahdu. (Amato & Molokhia, 2016; Ojala, 2018, p. 72; Sutinen & Kuitunen, 2018, pp. 56-57.) Tarvitaan kasvun asennetta, jotta voi innostua ja kokeilla, jaksaa nähdä vaivaa ja oppia palautteesta sekä epäonnistumisista. Tarvitaan tahdonvoimaa ja työtä, jotta voidaan oppia ja luoda uutta. Ketterän oppijan tulee pystyä ohjaamaan omaa ajatteluaan ja mieltään opittavaan asiaan. Hänen tulee olla myös ketterä mahdollisten muutosten suhteen, valmis hyväksymään ne ja sopeutumaan tarvittaessa uudelleen ympäristön vaatimuksiin. (Ojala, 2018, pp. 72-73.)

Älyllisistä resursseistaan tulee huolehtia ja pitää yllä hyvää älyllistä kuntoaan. Tätä tukevat oppimisen taidot ja kyky johtaa itseään. Uuden oppimista auttavat hyvä perusosaaminen ja asiantuntijuus, joten myös perinteistä teoriaoppimista tarvitaan edelleen.

Yksilöiden oppimisessa on eroja. Tutkimukset ovat osoittaneet, että nuoret ovat ketterämpiä oppimaan kuin iäkkäämmät. Kuitenkin ikä ja kokemus lisäävät päättely- ja ongelmanratkaisukykyä, jotka taas auttavat oppimaan ketterästi. Tämän vuoksi hyvän älyllisen kunnan ylläpito on tärkeää koko työuran ajan. (Ojala, 2018, pp. 69-70.)

Keskittyminen ja kyky keskittyä ovat olennainen osa ketterää oppimista. Oppiminen tapahtuu parhaiten ns. flow-tilassa. Flow-tilassa opittava asia vie ihmisen kaiken mielenkiinnon ja huomion ja suoritus tai oppiminen voi edistyä huomattavasti. Flow-tilan voi saavuttaa, kun asia on mielenkiintoinen ja haaste osaamisen kanssa tasapainossa. Haasteiden tulisi kasvaa aina oppimisen mukana. Mikäli haasteet kasvavat, mutta oppiminen ei, se aiheuttaa ahdistusta ja riittämättömyyden tunnetta. Johtamisen haasteita ovatkin jatkuva innostuksen aikaansaaminen ja sisäisen motivaation tukeminen. (Järvilehto, 2014, pp. 40-41; Ojala, 2018, pp. 83-84.)

Ihmisen keskittymiskyky on rajallinen, tiivis keskittyminen ja ajatteleminen ovat mahdollista vain pari tuntia kerrallaan. Tämän jälkeen tarvitaan tauko. Ylipitkät työpäivät syövät keskittymistä ja väsymys aiheuttaa tarkkaavaisuuden herpaantumista, virheiden lisääntymistä ja luovuuden katoamista ajattelusta. Kun oppiminen tapahtuu työn ohessa, uusille ajatuksille ja ideoille tulee varata aikaa ja tilaa. Oppimisen kannalta tulee olla mahdollisuus reflektoida opittuja asioita, kerrata ja hakea tietoa itselleen epäselviin asioihin. Tarvitaan myös aikaa vuorovaikutukselle, jotta asioita ja ideoita voidaan pohtia ja testata muiden kanssa. Oppimista tapahtuu myös silloin, kun aivot ja mieli saavat levätä, olla hetken ilman mitään tehtävää tai tavoitetta. Usein erilaiset muut virikkeet, esimerkiksi musiikki tai käsityöt, saattavat synnyttää oivalluksia opeteltavasta asiasta tai ratkaistavasta ongelmasta. (Ojala, 2018, pp. 85-87.)

Asiantuntijuus mahdollistaa osaamisen ja uuden oppimisen. Ajattelu hyödyntää aiemmin opittuja asioita, malleja ja muistijälkiä luodessaan uusia. Ketterää oppimista edistää se, että samalta alalta on jo aiempaa tietoa ja kokemusta. Kuitenkin myös perusosaamisesta ja sen laajentamisesta tulee huolehtia, jotta ajattelu ja uuden oppiminen ei rajoitu vain niille alueille, josta osaamista jo on. Dynaamiseen asiantuntijuuteen kuuluu, että kykenee hankkimaan muuttuvassa ympäristössä osaamista uusilta asiantuntijuuden aloilta. Oivaltaminen eli ratkaisujen löytäminen luovasti ja erilaisia asioita yhdistelemällä, on edellytys huippuasiantuntijuudelle. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, pp. 75-76; Ojala, 2018, pp. 88-89.)

Älyllisten resurssien lisäksi tarvitaan henkistä suorituskykyä ja tilannetajua. Tilannetaju auttaa tekemään oikeita päätöksiä käsillä olevaan tilanteeseen. Päätöstä tai ratkaisua tehtäessä myös tilanne ja olosuhteet vaikuttavat siihen, onko tehty ratkaisu paras mahdollinen. Kuten aiemmin on todettu, mieli ohjaa ihmisen toimintaa ja suodattaa informaatiota pohjautuen aiemmin opittuun ja koettuun käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Hyvä tilannetaju auttaa tekemään parempia päätöksiä ja korjaamaan aiempia huonoja ratkaisuja. (Åhman & Gustafsberg, 2017, pp. 13-15.)

Vaativassa ja hektisessä työssä tilannetajun merkitys korostuu. Tilannetajua kehittämällä voidaan saada tehokkuutta päätöksentekoon sekä parempia päätöksiä. Tilannetajun avulla havaitaan asian kannalta keskeinen informaatio, osataan tunnistaa puuttuva tieto ja tiedostetaan, miten informaation eri osat vaikuttavat toisiinsa, johtopäätöksiin ja ongelman ratkaisuun. Tilannetajua tarvitaan erityisesti työssä, jossa informaatiota on paljon ja asiat muuttuvat nopeasti. Tilannetajua tarvitaan myös, kun tehdään päätöksiä, joilla on suoraa vaikutusta asiakkaisiin ja asiakaskokemukseen. (Åhman & Gustafsberg, 2017, pp. 16,33-34.)

Sekä tilannetaju että oppiminen vaativat energiaa. Jos energiaa on vähän tai se suuntautuu väriin asioihin, oppiminen ja asioiden havaitseminen vaikeutuu. Väsymys ja stressitila vaikuttavat merkittävästi havaintoihin ja tehtäviin päätöksiin. Läsnäolon puute ja keskittymisongelmat estävät huomion suuntaamista oikeisiin asioihin ja aiheuttavat päätöksen teon kannalta vääristymiä. (Åhman & Gustafsberg, 2017, p. 50.)

2.1.1 Itsensä johtaminen

Henkiseen suorituskykyyn ja ketterään oppimiseen kuuluu itsensä johtaminen (Åhman & Gustafsberg, 2017, p. 25; Ojala, 2018, p. 90). Yksilön tulee osata asettaa itselleen tavoitteet yhteisten tavoitteiden perusteella. On osattava motivoida itseään, haluta kehittää itseään ja omaa suoritustaan sekä ratkaista ongelmia. Kun huolehtii omasta sisäisestä motivaatiostaan, oppiminen tapahtuu itsestään. Oman positiivisen tunnetilan ylläpitäminen on osa itsensä johtamista. Tunnetta voi johtaa ja suunnata ajattelun avulla. (Ojala, 2018, pp. 90-92.) Oman mielen johtamiseen kuuluvat myös tunne ja resilienssi-aidot. Resilienssi eli henkinen kestävyys sisältää kyvyn sietää epäonnistumisia sekä kyvyn palautua ja oppia henkisesti kuormittavista tilanteista. (Åhman & Gustafsberg, 2017, pp. 25-26.)

Sisäinen motivaatio syntyy tutkimuksen (Ryan & Deci, 2000, Ojalan 2018, p. 93 mukaan) mukaan kolmesta eri tekijästä:

- Toimintavapaus ja vaikutusmahdollisuudet
 - itsenäisyys työssä, mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön ja tekemistapaan.
- Aikaansaaminen ja työn hallinta
 - tunne työnsä hallinnasta, kehittymisestä ja oppimisesta, kokemus työn merkityksellisyydestä.
- Yhteisöllisyys ja välittäminen
 - merkityksellinen vuorovaikutus toisten osaajien kanssa.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio tulee erottaa toisistaan. Ulkoinen motivaatio ohjaa oppimista, jos siitä on luvassa palkinto tai bonus. Sisäinen motivaatio ohjaa oppimista, kun halutaan saavuttaa tavoite, kehittyä ja oppia. Sisäinen motivaatio kuitenkin edellyttää, että oppija voi itse vaikuttaa tavoitteisiin ja siihen, miten ne saavutetaan. Kun oppija on sisäisesti motivoitunut, hän osaa etsiä tietoa laajasti ja muodostaa asioista kokonaisuuksia. Kun oppimista ohjaa sisäinen motivaatio, oppija osaa arvioida omaa oppimistaan, reflektoida sitä, etsiä tarvittaessa apua ja löytää uusia tapoja oppia. (Amato & Molokhia, 2016; Ojala, 2018, p. 93.)

Onnistumiset ovat ihmiselle tärkeitä ja sisäistä motivaatiota lisää, mikäli opittava asia on itselle merkityksellinen ja liittyy johonkin suurempaan tavoitteeseen. Työn kokeminen merkitykselliseksi ja opittujen asioiden soveltaminen käytäntöön edistävät omaa sisäistä motivaatiota. Onnistumiset luovat ja vahvistavat positiivista tunnetilaa ja edistävät näin oppimista. Vaikka sisäinen motivaatio ja itsensä johtaminen lähtevät yksilöstä itsestään, voi esimies tukea sitä positiivisella ja innostavalla ilmapiirillä ja kannustuksella. Työelämässä tulee eteen myös tehtäviä, jotka ovat rutiinomaisia ja vähemmän mieluisia. Itsensä johtamiseen kuuluu, että voi nähdä näissäkin tehtävissä oppimismahdollisuuden tai tunnistaa niiden välttämättömyyden kokonaisuuden kannalta. (Ojala, 2018, pp. 94-95.)

Resilienssi on osa yksilön psyykkistä pääomaa. Se vaikuttaa sopeutumiseen, toimintakykyyn ja palautumiseen. Resilienssi on osaltaan määritelty kyvyksi kestää vastoinkäymisiä ja palautua niistä, toisaalta myös kyvyksi säilyttää toimintakyky vaativissa tilanteissa. (Åhman & Gustafsberg, 2017, pp. 25-26.)

2.1.2 Oppimisen taidot

Jatkuvaan oppimiseen tarvitaan ajattelun taitoja. Niitä ovat reflektointi, luova ajattelu, systeemiajattelu ja ongelmanratkaisu. Vuorovaikutustaidot korostuvat oppimisessa, koska tehokas oppiminen edellyttää tiedon luomista, oppimista ja ymmärtämistä yhdessä toisten kanssa. Oppimisen taitoihin kuuluu myös tiedonhankkiminen, oman oppimisen arvioiminen, tilannetaju ja nopea hoksaaminen. Perinteinen työ on muuttunut tietotyöksi, jossa tarvitaan ajattelua, ongelmanratkaisukykyä ja uuden kehittämistä. Tämän vuoksi ajattelua on koko ajan kehitettävä. Jotta ajattelua voi kehittää, on uskallettava mennä omalle epämurkavuusalueelle, opitun ja muistin varassa pysymisen sijaan. Tarvitaan ongelmanratkaisua, uutta ajattelua, kokonaisuuksien ja niiden osien hallintaa ja keskinäisten riippuvuuksien ymmärtämistä. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, pp. 74-78; Otala, 2018, pp. 102-104.)

Oppimiseen tarvitaan myös uutta tietoa, joten sitä on osattava hankkia ja omaksua. Tietoa voi hankkia monella tavalla ja monista lähteistä. Nykypäivänä tarjolla on kirjojen ja koulutuksen lisäksi esimerkiksi internet ja sosiaalisen median kanavat. Tietoa voi hankkia myös havainnoimalla, tähän voi käyttää benchmarkingia tai olemalla kiinnostunut omaa alansa koskevasta tiedosta, sen tilasta ja tulevaisuudesta. Tarjolla olevasta suuressa informaation määrästä on kuitenkin osattava poimia olennainen tieto ja pystyttävä tarkastelemaan sen luotettavuutta kriittisesti. Tietoa voi hankkia myös vuorovaikutuksen kautta kysymällä ja keskustelemalla. Oppiminen nopeutuu, kun osaamista jaetaan, eikä jokaisen tarvitse toistaa samoja virheitä. (Otala, 2018, pp. 114-118.)

Varjostaminen eli kollegan työn seuraaminen on tehokas keino saada tietoa ja jakaa osaamista. Varjostamisessa kaksi samaa tai samanlaista työtä tekevää seuraa ja havainnoi vuorollaan toisen työskentelyä määrätyn ajan ja tekee siitä havaintoja. Tarkoituksena ei ole arvioida toisen työtä vaan näkökulman tulee olla osaamisen kehittäminen. Kun kumpikin on ollut vuorollaan varjostajana ja varjostettavana, tulee havainnoista käydä palautekeskustelu ja kirjata kooste tehdyistä oivalluksista ja hyvistä käytännöistä jaettavaksi muun työyhteisön kanssa. (Häkkinen, 2011.)

Tieto muuttuu osaamiseksi vasta, kun sitä sovelletaan omaan työhön ja käytäntöön. Oma oppimista ja osaamista tulee pystyä arvioimaan ja tulee pohtia, miten oppiminen on vaikuttanut omaan toimintaan. Oppimista tulee pystyä arvioimaan myös silloin, kun se ei suoraan vaikuta käytössä oleviin mittareihin. (Otala, 2018, pp. 118-119.)

Kuten jo aiemmin on todettu, vuorovaikutus on olennainen osa ketterää oppimista. Tämän päivän työelämässä vuorovaikutustaidot ovat menestymisen edellytys. Hyvät vuorovaikutustaidot edellyttävät ihmistuntemusta, erilaisuuden ymmärtämistä ja arvostamista sekä ennen kaikkea itsensä tuntemista. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluvat läsnäolo, kuuntelu, avoimuus ja kyky ymmärtää myös sanatonta viestintää. Keskinäinen luottamus syntyy vain hyvän vuorovaikutuksen kautta. (Ojala, 2018, pp. 119-120.)

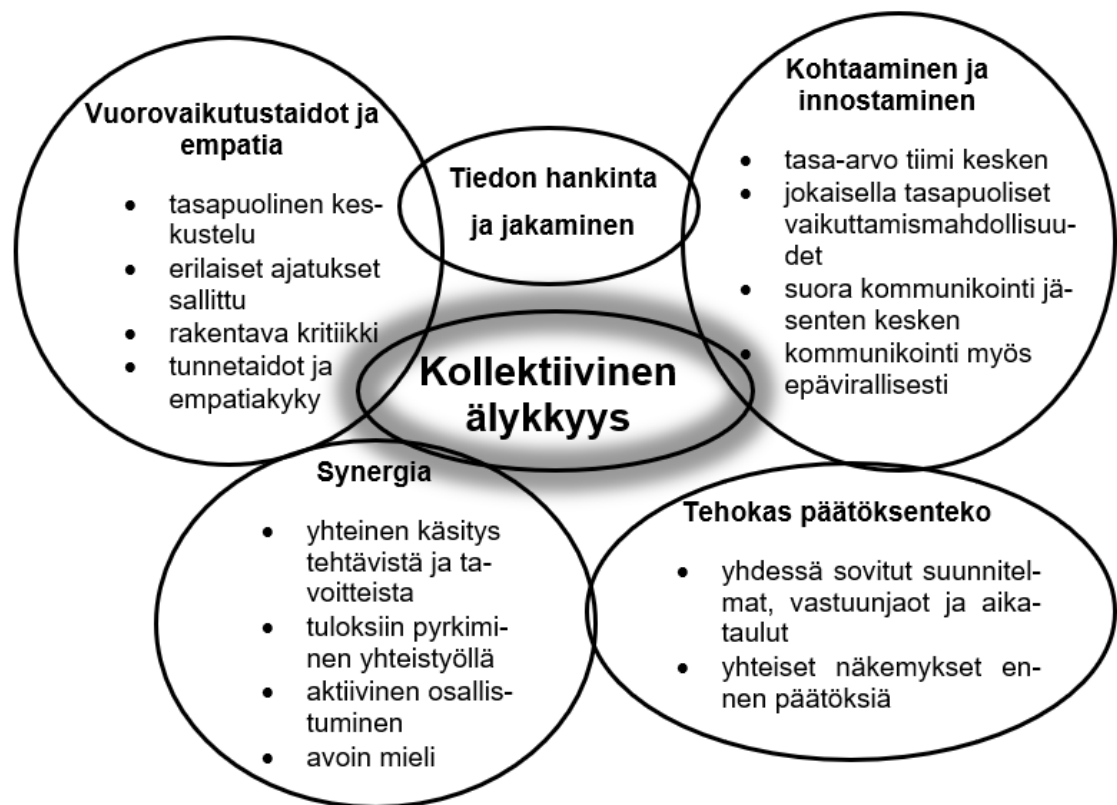
2.2 Ketterästi oppiva tiimi

Voittava tiimi ei synny useinkaan kokoamalla parhaat tai samankaltaiset henkilöt samaan tiimiin. Kriittisintä on, miten tiimi pystyy oppimaan ja toimimaan yhdessä. Ryhmän toimintaan ja sen tuloksellisuuteen vaikuttavat ryhmän kulttuuri ja kirjoittamattomat säännöt. (Duhigg, 2016.)

Ojalan (2018, p. 140) mukaan ketterästi oppiva tiimi muodostuu seuraavista tekijöistä

- kollektiivinen älykkyys
- itseohjautuvuus
- psykologinen turvallisuus
- vuorovaikutus
- tiimin tehokkaat toimintatavat
- tiimin ketterät oppimistavat

Kollektiivinen älykkyys on tiimin yhteinen älykkyys, se on enemmän, jopa moninkertainen, kuin tiimin jäsenten älykkyiden summa. Kollektiivinen älykkyys ei myöskään korreloi tiimin yksittäisten jäsenten älykkyiden kanssa. Kuviossa 1 on kuvattu kollektiivisen älykkyiden tekijät.



Kuvio 1. Kollektiivisen älykkyuden osa-alueet. (Ojala, 2018, pp. 141-142.)

Ketterästi oppivan tiimin tulee olla itseohjautuva, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että jokainen voi itse päättää miten toimii. Tiimin tulee ottaa vastuu tavoitteistaan, toimintatavoistaan ja oppimisestaan. Tiimissä sovitaan pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Itseohjautuva tiimi on tuottavampi ja sen jäsenet kokevat työnsä merkityksellisemmäksi, kun vastuu kannetaan yhdessä. Itseohjautuvuutta voidaan tiimissä lisätä asteittain tai tiimi voi olla itseohjautuva vain soveltuvin osin. Tiimi on itse paras määrittelemään itseohjautuvuuden osuutta sen perusteella, miten paljon se kykenee missäkin vaiheessa ottamaan toiminnastaan itse vastuuta. Osin tiimin toiminnassa paras tapa voi itseohjautuvuuden rinnalla olla edelleen vetäjäjohtoinen toimintamalli. (Ojala, 2018, pp. 143-146.)

Jokaisen tiimin jäsenen tulisi tuntea tiimin tehtävät ja tavoitteet. Tiimin on löydettävä yhteinen ajattelu ja yhteiset tavat tehtävän toteutukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta tiimi toimii hyvin, sen sisällä on tehtävät jaettava tasaisesti ja jokaisella tulee olla mahdollisuus osallistua keskusteluun, ilmaista mielipiteensä ja vaikuttaa tiimin työskentelyyn. Tiimin tulee myös tietää miten eri asiat vaikuttavat käytössä oleviin mittareihin. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, pp. 227-229; Ojala, 2018, pp. 155-156.)

Psykologisella turvallisuudella on tiimin toiminnan kannalta kriittinen merkitys. Tiimissä, jossa jäsenet tuntevat psykologista turvallisuutta, uskalletaan ottaa riskejä, tuoda omia näkemyksiä ja esittää keskeneräisiä, jopa hullujakin ideoita. Ryhmällä, joka ei nolaa, torju tai laita jäseniään kilpailemaan keskenään, on paremmat mahdollisuudet menestyä. Lisäksi tiimin jäsenet kokevat työskentelyn tiimissä miellyttävänä. (Duhigg, 2016.) Tiimin ilmapiiriä ja luottamusta tuleekin kehittää aktiivisesti, apuna voi käyttää esimerkiksi erilaisia tiimipelejä. Psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi tärkeimpiä asioita ovat tiimin pelisääntöjen luominen sekä yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen. (Ojala, 2018, p. 145.)

Samoin kuin yksilön, tiimin tulee oppia ketterästi menestyäkseen. Tiedon kerääminen ja sen jakaminen tiimin kesken edistää oppimista. Se tiimi, joka osaa etsiä tietoa ketterästi, on yleensä vahvoilla. Tiimin vuorovaikutuksessa oppimista tapahtuu osin itsestään, mutta tiimin on yksilöä helpompi kokeilla asioita tai ratkaista ongelmia. Tänä päivänä yksinkertaiset ongelmat ratkaistaan automaation ja robotiikan avulla, joten ihmisten ratkottavaksi jäävät ongelmat ovat yleensä monimutkaisia ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan useamman henkilön ajattelua. (Huutilainen & Saarikivi, 2018, p. 220; Ojala, 2018, pp. 157,199.)

Tiimeille, jotka ovat tekemisissä asiakkaan kanssa, asiakas on tärkein oppimisen lähde. Tiimin tulee saada mahdollisimman paljon tietoa ja palautetta asiakkaasta ja asiakkaalta ja hyödyntää sitä oppimisessaan. Edellä mainitut kollektiivinen älykkyys, vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus ovat tällöin ratkaisevassa asemassa, että oppiminen onnistuu niin hyvistä kuin kehitettävistäkin suorituksista. (Ojala, 2018, p. 157.)

Tiimin kannattaa jakaa oppimisvastuuta. Tiimin on mahdollista oppia nopeammin kuin yksilön tai organisaation. Vuorovaikutus ja kollektiivinen älykkyys tekevät tiimistä yksilöä tehokkaamman oppija. Tiimi on taas organisaatiota ketterämpi kokeilemaan asioita ja hiomaan toimintatapojaan. Jotta tiimit voivat oppia ketterästi ja olla itseohjautuvia, on organisaation oltava joustava ja tarjottava uudenlaisia rooleja tiimien avuksi. Samalla kun perinteinen esimiesrooli muuttuu valmentavaan ja tiimiä tukevaan suuntaan, tulisi tiimeillä olla apunaan myös esimerkiksi valmentajia ja asiantuntijoita. (Ojala, 2018, p. 162.)

Reflektointi ja palaute ovat iso osa oppimista. Palautetta voidaan saada ja kerätä asiakkaiden lisäksi kollegoilta, esimiehiltä ja muilta tiimin jäseniltä. Keskustelujen ja arvioinnin kautta voidaan kehittää toimintaa. Tiimillä tulee olla käytössään myös sellaiset mittarit,

josta se saa tietoa omasta toiminnastaan, ei vain koko organisaation toiminnasta. Näin tiimi voi arvioida ja kehittää toimintaansa, jotta se saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Ojala, 2018, pp. 190-191.)

Tiimin onnistumisia ja epäonnistumisia on hyödyllistä käydä läpi systemaattisesti ja miettiä yhdessä mitä niistä on opittavissa. Pelkkä virheen korjaus ei riitä, vaan vasta selvittämällä virheen synnyn syyt voidaan toimintaa parantaa ja näin varmistaa todellinen oppiminen. Myös onnistumisten taustat tulee selvittää ja luoda niiden avulla positiivista tunnelia. Sekä onnistumiset että virheet vievät yhteisen keskustelun kautta kehitystä, toimintaa ja oppimista eteenpäin. (Ojala, 2018, pp. 194-195.)

2.3 Ketterästi oppiva organisaatio

Ketterästi oppivalle organisaatiolle osaaminen ja tieto ovat tärkeimmät voimavarat. Organisaation vastuulla on kehittää sen ihmisten oppimista. (Amato & Molokhia, 2016; Ojala, 2018, p. 163.) Organisaation on koko ajan opittava, jotta yritys voi tuottaa tuotteitaan ja palvelujaan asiakkailleen ja menestyäkseen kilpailussa. Asiakkaat odottavat myös lisäarvoa ostopäätöstä tehdessään. Oppimisen tulee olla monipuolista, on huolehdittava asiantuntijuuden kehittymisestä, pystyttävä toimimaan ja sopeutumaan nopeasti. Tätä varten tarvitaan niin muodollista kuin ketterääkin oppimista. (Ojala, 2018, pp. 163-164.)

Ketterästi oppiva organisaatio tarvitsee ihmisiä, joilla on kasvun asenne. Organisaatio voi oppia ketterästi, kun se osaa jakaa ja hyödyntää sen ihmisten osaamista. Osaamisen jakamista varten tarvitaan toimintatapoja ja rakenteita, joiden avulla osaamista voidaan levittää koko organisaatioon. Näin oppimisesta tulee skaalautuvaa ja syntyy nopeasti oppiva ja uudistuva eli ketterästi oppiva organisaatio. Ketterässä organisaatiossa jokainen tuntee tavoitteet ja tietää mitä heiltä odotetaan. Työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua keskusteluihin tavoitteista ja tulevaisuudesta. Näin organisaatiossa syntyy ymmärrys ja valmius sopeutua tulevaisuuteen ja sen mukanaan tuomiin muutoksiin. (Ojala, 2018, pp. 24,125,129.)

Yrityksen osaamisstrategia määrittelee mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Se määrittelee osaamisen painopisteet ja miten osaamista hankitaan. (Puhakka, et al., 2011) Osaamistarpeet määrittävät, mitä osaamista tulee hankkia perinteisen oppimisen keinoin, mutta se ohjaa myös ketterää oppimista.

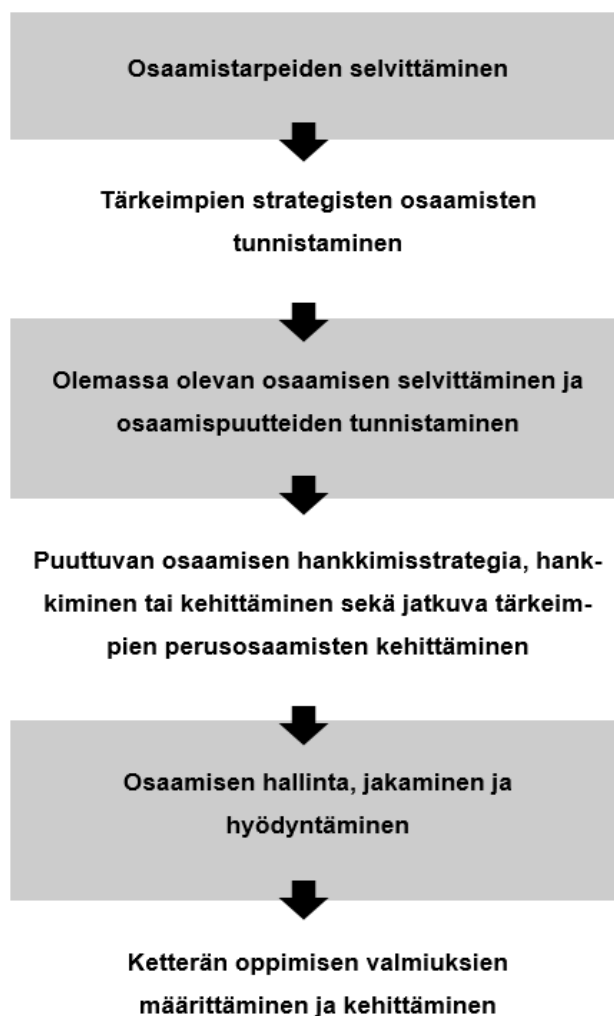
Osaamisstrategiassa tulee varmistaa myös valmiudet henkilöstön ketterään oppimiseen. Ketteryyttä oppimiseen lisää se, että osa osaamisesta voidaan hankkia verkostoista tai yhteistyönä. (Ojala, 2018, p. 130.)

Ketterästi oppivan organisaation työskentelytavat ovat sellaisia, joissa opitaan sekä yksin että yhdessä ja jaetaan tietoa ja oppeja. Tähän vaikuttavat organisaation rakenteet, joita ovat sisäiset palvelut, kuten esimies- ja valmentajapalvelut sekä ihmisten älyllisestä kunnosta huolehtiminen, joka mainittiin yksilön ketterän oppimisen edellytysten yhteydessä. Rakenteita ovat myös pelisäännöt, järjestelmät, työkalut, tietotekniikkainfrastruktuuri, kuten myös tilat, joiden tulisi mahdollistaa vuorovaikutus ja luoda positiivista tunnelmaa. Organisaation kulttuuri on tärkeä rakenne, joka osaltaan korvaa johtamista. Tänä päivänä esimiehen tehtävänä onkin näyttää suuntaa, ohjata yhteistä ajattelua, keskustelua ja yhteisen näkemyksen syntymistä sekä kehittää toimintatapoja ketterää oppimista tukevaksi. (Clark & Gottfredson, 2009; Ojala, 2018, p. 131.)

2.3.1 Ketterän oppimisen johtaminen

Pohja intuitiiviselle oppimiselle syntyy vahvasta asiantuntijuudesta, oman alan osaamisesta ja teorian tiedosta. Näin uusi opittava tieto voi linkittyä jo olemassa olevaan tietoon. Kuten edellä todettiin, osaamisstrategia määrittää mitä osaamista ja asiantuntijuutta tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten sitä hankitaan. Johtamisen tehtävä on puolestaan toteuttaa osaamisstrategiaa. Osaamisen johtamisen tavoite on kehittää ja hankkia tarvittava osaaminen. (Puhakka, et al., 2011; Ojala, 2018, p. 164.)

Kuviossa 2 on kuvattu osaamisen johtamisen vaiheet Otalan (2018, p. 165) mukaan.



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen vaiheet. (Ojala, 2018, p. 165.)

Kuten mitä tahansa strategista hanketta, myös osaamisen kehittymistä tulee seurata. Sen lisäksi, että tulee tietää mitä ja minkälaista osaamista tarvitaan sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä, tulee seurata, miten sitoutuneita ja motivoituneita ihmiset ovat työhönsä ja miten tyytyväinen henkilöstö on johtamiseen ja organisaatioon. Organisaation menestyminen riippuu henkilöstön osaamisesta, joten osaamistarpeista tulee käydä avointa keskustelua. Kun henkilöstö tietää osaamistarpeet, se oppii tiedostaen ja tiedostamatta organisaation kannalta oikeita asioita. (Ojala, 2018, pp. 165-166, 172.) Osaamistarpeiden kautta voidaan myös tuoda organisaation koko strategiaa konkreettisemmaksi ja helpommin ymmärrettäväksi organisaation kaikille tasoille. (Amato & Molokhia, 2016; Ojala, 2018, p. 172.)

2.3.2 Ketterät toimintatavat ja ketterä ympäristö

Samoin kuin ketterästi oppiva yksilö tai tiimi, ketterästi oppiva organisaatio tarvitsee vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä ja oppimista sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Hyvä vuorovaikutus edellyttää, että ymmärretään ja arvostetaan toisia, puhutaan yhteistä kieltä ja käytetään yhteisiä termejä. Myös erilaiset visuaaliset työkalut auttavat vuorovaikutuksessa. (Ojala, 2018, pp. 183-184.)

Toiminnan kehittäminen on yksi ketterän oppimisen toimintatapa, jota yrityksissä käytetään. Toiminnan kehittäminen tapahtuu työssä oppimalla pyrhdyksittäin esimerkiksi projektien, palvelumuotoilun, asiakkaalta sekä omasta toiminnasta oppimisen, analytiikan, ongelman ratkaisun, mentoroinnin, simulaatioiden sekä pelien kautta. Kehittämiseen tarvitaan aina tietoa ja sen jakamista esimerkiksi keskustelujen kautta. Näin tieto muuttuu yhteiseksi osaamiseksi ja sen merkitys kasvaa. (Ojala, 2018, pp. 185-186.)

Asiakkaalta oppimisessa yleisin tapa on asiakaspalaute, joka on paljon käytetty mittari. Palautteen lisäksi asiakkaalta voidaan oppia myös asiakkaan toimintaan perehtymällä ja kartoittamalla siitä uusia tarpeita. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti, joten asiakasta tulee kuunnella koko ajan tarkasti. Asiakaspalautteen keräämiseen on monia eri tapoja ja laaduntarkistuksia voi tehdä myös asiakkaan kanssa yhdessä. Asiakaspalaute tulisi saada nopeasti ja palauteketjun tulisi olla lyhyt, jotta palaute voidaan hyödyntää tehokkaasti toiminnassa. Palautteen käsittelyssä tulisi hyödyntää robotiikkaa ja analytiikkaa, jotta palautteen analysointi olisi jatkuvaa ja saadusta tiedosta voidaan tehdä johtopäätöksiä nopeasti. (Ojala, 2018, pp. 188-190.)

Organisaatio voi oppia myös ottamalla mallia toisten toiminnasta sekä kyseenalaistamalla omaa toimintaansa. Keinoina voidaan käyttää benchmarkingia eli vertailukehittämistä ja benchlearningia eli vertailuoppimista. Niiden tarkoituksena ei kuitenkaan ole kopioida toisten toimintaa, vaan löytää toisten toiminnasta hyvät käytännöt ja soveltaa niitä omaan toimintaan. Vertailua voi tehdä oman yrityksen tai alan kesken, mutta myös ristiin eri alojen yrityksissä. Vertailuun tulee valmistautua ja käynnistä tulee käydä keskustelua jälkikäteen, jotta havainnoista saadaan koostettua kokonaiskuva. Vertailukehittämistä voidaan tehdä myös tutustumalla asiaa käsitteleviin tietolähteisiin, mittareihin ja tunnuslukuihin. Vertailuoppimisen tarkoituksena on kuitenkin päästä vuorovaikutukseen kohdeorganisaation kanssa. (Karlöf , et al., 2003, pp. 102-105; Ojala, 2018, pp. 199-200.)

Hyväksi havaitut käytännöt tulisi aina jakaa, saattaa olla, että organisaatiossa useampi yrittää ratkaista samaa ongelmaa tai jollakin on asiaan jo hyvä ratkaisu. Tiedon ja käytäntöjen jakamisen ongelmana on usein tiedon kulku ja tiedon jakamisen vaikeudet. Jotta tietoa onnistuttaisiin jakamaan ketterästi, organisaation rakenteiden, toimintojen ja työkalujen tulee tukea tiedon jakamista ja kannustaa siihen. (Ojala, 2018, p. 217.)

Organisaatiossa voidaan oppimiseen käyttää myös mentorointia. Mentoroinnissa kokenempi kollega jakaa osaamistaan eteenpäin. Mentoroitavana voi olla yksilö tai ryhmä. (Ojala, 2018, p. 200.) Mentoroinnin tulee olla kehityslähtöistä, ja siinä kummallakin osapuolella on aktiivinen rooli. Vaikka tähtäin on mentoroitavan kehittämisessä, oppimista tapahtuu puolin ja toisin. Mentorointiin liittyy vahva sitoutuminen, tavoitteellisuus ja luottamuksellinen vuorovaikutus. (Kanniainen, et al., 2017.)

Pelit ovat tehokas oppimiskeino ja ne lisäävät motivaatiota oppimiseen (Amato & Molokhia, 2016). Pelit ovat vuorovaikutteisia ja lisäävät itseohjautuvuutta. Peleissä opitaan tekemällä ja niiden avulla on helpompi lähestyä monimutkaisiakin asioita. Peleissä tavoite on selkeä ja oppiminen on nopeaa ja pysyvää. (Järvilehto, 2014, p. 133.)

Oppimiseen voidaan käyttää myös simulointia, jossa jäljitellään mahdollisimman tarkasti todellista toimintaympäristöä. Simulointi antaa mahdollisuuden kokeilla erilaisia ratkaisuja, harjoitella prosesseja ja arvioida tehokkainta tapaa toimia. Simulaatiossa saadaan esille myös erilaisia toiminnassa esiintyviä ilmiöitä. Draama oppimiskeinona muistuttaa simulaatiota, siinä ihmiset heittäytyvät tilanteeseen ja mukaan tulevat myös tunnereaktiot. Tunnereaktiot edistävät osaltaan oppimista. (Ojala, 2018, pp. 202-203.)

Oppimiseen kuuluu myös uuden luominen. Uuden luomista ovat ehdotukset, oivallukset ja kokeilut, joista syntyy uutta tietoa ja osaamista. Organisaatioissa voidaan järjestää ideointipäiviä tai aivoriihiä, joissa voidaan luoda yhdessä uutta, testata ja kehittää ideoita ja luoda yhteistä näkemystä. (Ojala, 2018, pp. 204-205.)

2.3.3 Osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakaminen

Organisaatiossa kulttuuri ja rakenteet tulisivat olla sellaisia, että oppimista ja hyväksi havaittuja käytäntöjä pystytään jakamaan ketterästi. Jakamisesta tulisi olla vastuussa yksikkö, joka on perillä hyvistä käytännöistä ja osaa valita ne jaettaviksi. Hyviä käytäntöjä voi myös kysyä ja etsiä, esimerkiksi aiemmin mainittujen varjostamisen, benchmarkingin tai benchlearningin keinoin. Vertailuoppimista voi tehdä toisissa tiimeissä, yksiköissä tai

yrityksissä. Sopivia kohteita voi etsiä esimerkiksi tunnuslukujen avulla ja havaita niistä, missä kyseisessä asiassa onnistutaan hyvin. Onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisia tulisi jakaa säännöllisesti. Organisaation kulttuurin ja rakenteiden tulee tukea sitä, että epäonnistumisista voidaan oppia kollektiivisesti eikä niitä tarvitse häpeillä ja piilotella. Ongelmiin voidaan myös etsiä ratkaisuja yhdessä, kun havaitaan, että useampi pohtii samaa asiaa. (Ojala, 2018, pp. 219-220; Sutinen & Kuitunen, 2018, pp. 24-27.)

Yksittäisenkin henkilön osaamista on tärkeää jakaa koko organisaatiolle. Tulee tunnistaa mitä osaamista kenelläkin on, jotta osaaminen on tarpeen tullen hyödynnettävissä myös muualla organisaatiossa. Yksittäinen henkilö voi itse jakaa omaa osaamistaan organisaatiolle esimerkiksi esitelmillä, kursseilla ja yrityksen sisäisissä sähköisissä kanavissa. Yksilön osaamisen jakamista on myös mentorointi, toimiminen kouluttajana tai työkiertoon osallistuminen. Ketterästi oppivassa organisaatiossa asiantuntijuutta arvostetaan ja osaamista jaetaan. (Ojala, 2018, p. 221.)

Ryhmän osaamista voidaan jakaa erilaisissa kokouksissa, työpajoissa sekä määritetyillä foorumeilla. Useamman henkilön osaamista voidaan hyödyntää myös kehityshankkeissa ja ohjausryhmissä. Yrityksessä voi toimia myös osaajayhteisöjä, jotka keskittyvät kokoamaan, jakamaan ja kehittämään yhteistä asiantuntemusalueensa osaamista vuorovaikutuksessa. Tietoa ja osaamista voi jakaa myös vuoropuhelussa johdon ja työntekijöiden välillä. (Puhakka, et al., 2011; Ojala, 2018, pp. 222,225-226.)

Hiljaisen tiedon jakamiseen ja siirtämiseen soveltuu mallintaminen. Mallintaminen tarkoittaa, että prosessin kaikki vaiheet kuvataan tarkasti yhdessä tekijöiden kanssa. Näin prosessikuvaukseen saadaan kirjattua jokaisen prosessiin vaikuttavan henkilön näkemys ja kokemus. Prosessikuvauksen avulla tieto jakaantuu ja sitä voidaan käyttää myös perehdyttämisessä. Oppimisen jakamista ovat myös sisäiset auditoinnit ja arvioinnit. Auditoinnin kautta voidaan tutustua toisten työtehtäviin käytännössä, havainnoida ja jakaa erilaista osaamista ja eri näkökulmia. Auditoinneissa voidaan tunnistaa myös hyviä käytäntöjä jaettavaksi eteenpäin. Eräänlaista auditointia on myös johdon jalkautuminen työntekijöiden tai asiakkaiden pariin havainnoimaan sekä kuulemaan palautetta. (Ojala, 2018, pp. 222-223,225.)

Tiedon jakamiseen sopivat myös tarinat. Tarinat jäävät ihmisten mieleen ja niiden avulla on helppo kertoa toimintatavoista, arvoista ja yrityksen kulttuurista. Tarinoita voi jakaa esimerkiksi yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa. Sähköisiä kanavia käytetään vielä

liian vähän yrityksen sisäisen kuvan rakentamiseen, vaikka sen merkitys on yhtä tärkeä kuin ulkoisenkin kuvan. (Ojala, 2018, pp. 238-239.)

Yhteisen ajattelun kehittäminen itseohjautuvassa organisaatiossa ja tiimissä on tärkeää. Varsinkin isoissa organisaatioissa tulisi varmistaa yhteinen ymmärrys ja näkemys, jotta toimitaan saman tavoitteen mukaan. Pitää varmistaa, että organisaation ihmiset ymmärtävät tavoitteet ja toimintatavat samalla tavalla. Tarvitaan ohjausta yhteiselle ajattelulle, joka edellyttää aktiivista vuorovaikutusta, yhteistä kieltä ja kokonaiskuvaa. Yhteinen kieli auttaa siihen, että jokainen ymmärtää asiat samalla tavalla asemastaan riippumatta. (Ojala, 2018, pp. 227-229.)

Osaamisen siirron tulisi olla ketterää. Yksilön osaamisen siirtämisestä voidaan käyttää termiä periyttäminen. Periyttämisessä siirretään esimerkiksi eläköityvän henkilön suhteita ja osaamista seuraaville. Periyttämisen tulisi aina olla suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Osaamista voidaan siirtää myös yksiköiden tai jopa yritysten välillä. Perinteinen tapa tähän on koulutus, mutta nyky maailmassa se on usein liian hidasta. Koko henkilöstön koulutuksen sijaan painopiste on oppimispyrähdyksissä. Valitulle yksilölle tai joukolle opetetaan asiat pienempinä asiakokonaisuuksina, jotka he opettavat organisaatiossaan taas eteenpäin. He myös huolehtivat itse organisaationsa opetusmateriaaleista ja valvoivat, että toiminta sujuu opetetun mukaisesti. (Ojala, 2018, pp. 239-240.)

3 ASIAKASKOKEMUS MUUTTUVALLA FINANSSIALALLA

Tässä luvussa käsitellään finanssialan viime vuosien muutosta ja sitä mitä se tarkoittaa asiakaskokemuksen kannalta. Asiakaskokemusta tarkastellaan erityisesti kaikkikanavaisen (omni channel) ja digitaalisen asiointin sekä etäkanavissa tapahtuvan asiakaspalvelun kannalta. Etäkanavissa tapahtuvalla asiakaspalvelulla tarkoitetaan sellaisia asiakas kohtaamisia, joissa asiakas ja asiakasneuvoja eivät ole fyysisesti samassa paikassa, vaan kommunikoivat esimerkiksi puhelimen tai tietokoneen välityksellä. Luku käsittelee myös spontaania palautetta ja sen hyödyntämistä asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

3.1 Muuttuva finanssiala

Finanssialan digitalisoituminen ja automatisoituminen on edennyt vauhdilla. Muutos on vaatinut alan yrityksiä muuttamaan palvelumallejaan ja luomaan uusia. Samalla asiakkaiden vaatimukset ja odotukset kasvavat jatkuvasti. Muutos luo koko ajan uusia osaamistarpeita ja tarvittava digiosaaminen vaatii jatkuvaa päivytystä ja ylläpitoa. (Finanssiala ry, 2017.)

Alan voimakkaan muutoksen myötä työn luonne on muuttunut. Pankkien kivijalkakontto-reista on siirrytty yhä enemmän isompiin palvelukeskuksiin ja asiakkaat kohdataan konttorin sijaan sähköisissä kanavissa. Lisäksi yksinkertaisimmat toiminnot ja informaatio pyritään tuottamaan asiakkaille täysin digitaalisesti itsepalveluna. (Finanssiala ry, 2017.)

Pankkipalvelujen muutoksen haasteena on osaltaan pankin heterogeeninen asiakaskunta. Tämä asettaa haasteita uusille palvelumalleille ja vaatii neuvontapalveluilta vahvan osaamisen rinnalla vuorovaikutusta ja tilannetajua. Pankin henkilöasiakasliiketoiminnassa palvelujen käyttäjiä ovat eri-ikäiset asiakkaat, alaikäisestä täysi-ikäiseen, eri tasoiset digitaidot omaavat asiakkaat, diginatiivista täysin avustettavaan asiakkaaseen tai toisen puolesta toimivaan henkilöön. (Benson, 2018, p. 250.) Asiakaskokemuksen kannalta asiakasta tulisi kyetä palvelemaan asiakkaan omista lähtökohdista, pankkipalvelujen kohdalla käyttäjien digitaidot ja myös asenteet vaihtelevat. Muutokset herättävät yleensä sekä ihastusta että vihastusta.

3.2 Asiakaskokemus ja sen merkitys

Janne Löytänä ja Katleena Kortesus (2011, p. 11.) ovat määritelleet asiakaskokemuksen kirjassaan Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen seuraavasti:

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Tätä määritelmää lainataan useassa asiakaskokemusta käsittelevässä teoksessa ja artikkelissa.

Marko Filenius (2015, p. 25.) määrittelee kirjassaan Digitaalinen asiakaskokemus asiakaskokemuksen Löytänen ja Kortesuson mukaisesti, mutta jakaa sen vielä neljään eri vaiheeseen

1. Lähtötila
 - asiakkaan ennakko-odotukset ja asenteet yritystä kohtaan
2. Ennen ostosta
 - vertailu, ominaisuuksien tutkiminen, lopullinen päätös
3. Ostotapahtuma
 - varsinainen asiointi
4. Ostons jälkeen
 - neuvonta, reklamaatio, uusi ostos, palaute

Digitalisaation myötä asiakaskokemus muuttuu. Digitalisaation pitää olla muutakin, kuin palvelujen muuttamista itsepalveluksi. Sen tulee olla laadukkaita palveluja ja ratkaisuja, jotka ovat tarjolla ja joustavat asiakkaan tarpeen mukaan. Laadukkaaseen tarjontaan kuuluu myös neuvonta. Parhaiten asiakaskokemuksessa onnistuu se, joka menee lähelle asiakasta, ymmärtää asiakkaan ostoprosessin ja tarpeet, osaa käyttää hallussaan olevaa asiakastietoa ja tuntee teknologian suomat mahdollisuudet. (Uski, 2014.)

Digitaalisten kanavien tulon myötä alettiin puhua monikanavaisuudesta (multi channel), mutta tänä päivänä tulisi jo puhua kaikkikanavaisuudesta (omni channel). Asiakas ei erottele yrityksen palveluja fyysisiin tai sähköisiin, puhelinpalveluun tai verkkopalveluun, vaan asioi vuorotellen ja jopa samanaikaisesti useammassa kanavassa haluamanaan aikana ja valitsemassaan järjestyksessä. Asiakkaan odotus on, että hän voi hoitaa asiansa joustavasti eri kanavissa. Mikäli yrityksen palvelut ovat siiloutuneet eri kanaviin, asiointi ei suju asiakkaan toivomalla tavalla, vaan asiakas joutuu usein palaamaan

kanavaan, jossa on asioinnin aloittanut. Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen kaikkikanavaisesti on haastavaa ja epäonnistumiset tulkitaan helposti huonoksi palveluksi. Kyse on kuitenkin usein riittämättömistä prosesseista. (Filenius, 2015, pp. 26-28,44-49; Lehmusvaara, 2015.)

3.2.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemusta tulee johtaa ja johtamisessa esimiehillä on merkittävä rooli esimerkin näyttäjinä. Henkilöstön keskuudessa johtajien ja esimiesten suhtautuminen asiakkaisiin huomataan, joten heidän tulee näyttää esimerkkiä asiakaslähtöisyydestä osana yrityksen kulttuuria. Asiakaslähtöisyydestä voi parhaiten viestiä olemalla asiakkaiden lähellä. Yritysassiakasliiketoiminnassa tämä on jo tiedostettu melko hyvin, mutta kuluttajaliiketoiminnassa johtajien ja esimiesten asiakaskohtaukset ovat valitettavan vähäisiä. (Vesterinen, 2014, p. 20; Filenius, 2015, pp. 204-205.)

Työntekijöiden näkökulmasta, esimerkin näyttämisen lisäksi, on motivoivaa nähdä esimiesten kohtaavan asiakkaita. Kohdatessaan asiakkaat suoraan saa myös esimies paremman kuvan asiakkaan tarpeista. Näin esimiehet pystyvät paremmin tunnistamaan ongelmakohtia niin prosesseissa kuin palvelussa ja osaavat auttaa henkilöstöään palvelemaan asiakkaita entistä paremmin. (Vesterinen, 2014, p. 20.)

Asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluvat myös resurssit eli aika, raha ja henkilöstö. Tavoiteltu asiakaskokemus tulee määrittää ja sen kehittäminen ja mittaaminen sisällyttää tavoitteisiin ja tärkeimpiin tunnuslukuihin. Asiakaskokemuksen ja sen tunnuslukujen aktiivinen seuraaminen ovat iso osa johtamista. Paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen rohkaisee myös onnistumisten esille tuonti ja asiakaskokemuksen sisällyttäminen yrityksen palkitsemisohjelmaan. (Löytänä & Korteso, 2011, pp. 165-166; Vesterinen, 2014, pp. 21-23.)

3.2.2 Asiakaskokemuksen vaikutus liiketoimintaan

Asiakaskokemuksella on suora vaikutus yrityksen menestykseen, vaikka vaikutus näkyy yleensä tunnusluvuissa vasta viiveellä. Sosiaalisessa mediassa asiakaskokemus kuitenkin näkyy välittömästi. Tämän vuoksi asiakkaiden kokemuksista ja mielipiteistä tulee olla jatkuvasti selvillä ja niihin on tarvittaessa pystyttävä vastaamaan reaaliaikaisesti. Tieto

asiakaskokemuksesta, varsinkin huonosta, leviää sosiaalisessa mediassa hyvinkin nopeasti ja heikoksi koetut tuotteet tai palvelut vähentävä yrityksen myyntiä koko ajan nopeammin. Yrityksen tulee olla tietoinen, miten ja mihin asioihin asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa. Tulee myös tietää mitä hyötyä on onnistuneesta asiakaskokemuksesta ja vastaavasti mitä haittaa heikko asiakaskokemus aiheuttaa. (Filenius, 2015, pp. 31,33.)

On helppoa ymmärtää, että onnistunut asiakaskokemus on yritykselle arvokas. Onnistuneet asiakaskokemukset kasvattavat asiakkuuden elinkaaren arvoa, asiakasuskollisuutta ja saavat asiakkaat suosittelemaan yritystä. Näin brändin arvostus kasvaa. Epäonnistuneista asiakaskokemuksista syntyy taas kustannuksia. Uusien asiakkaiden löytäminen ja vanhojen takaisin houuttelemisen maksaa. Virheet ja ongelmat kuormittavat asiakaspalvelua ja ongelmien korjaaminen on työlästä ja aikaa vievää. Ruuhkautunut asiakaspalvelu ja ongelmien ratkaisujen viiveet yleensä vielä heikentävät valmiiksi huonoa kuvaa palvelun laadusta. (Filenius, 2015, pp. 34-35.)

3.3 Palautteet ja asiakaskokemus

3.3.1 Palautteet asiakaskokemuksen kehittämisessä

Asiakaspalautteilla on iso merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yrityksellä on usein erilaisia asiakaspalautemekanismeja ja niihin suhtaudutaan eri tavalla. Yleisesti ottaen paikallisesti kerättyä palautetta arvostetaan enemmän kuin esimerkiksi koko organisaation tasolla tehtyä palautekyselyä. Koko organisaatiota koskevan palautekyselyn ei usein koeta antavan riittävän tarkkaa informaatiota oman yksikön toiminnasta. (Caemmerer & Wilson, 2010, p. 301.) Palvelujen ja tuotteiden kehittämisen kannalta palaute, jonka asiakas antaa suoraan asiakaspalveluhenkilöstölle, on erittäin arvokasta. Tämä palaute jää kuitenkin usein kirjaamatta. (Wirtz, et al., 2010, p. 374.)

Yrityksillä on mahdollisuuksia kuunnella asiakasta monessa eri kanavassa. Erilaiset palautekyselyt ovat jokaiselle kuluttajalle tuttuja. Parhaimmillaan tai pahimmillaan kuluttaja saa lyhyessä ajassa useamman pyynnön antaa palautetta. Jatkossakin erilaiset kyselyt, tutkimukset ja yritysälhtöiset pyynnöt asiakkaille antaa palautetta tulevat olemaan osa palautteen keräämistä. Palautetta tulee kuitenkin kerätä myös kuuntelemalla asiakkaan spontaania palautetta. Spontaania palautetta saadaan asiakaskohtaisissa, mutta myös verkosta sosiaalisesta mediasta, keskustelufoorumeilta sekä blogeista.

Spontaanin palautteen haasteena on kuitenkin sen hajanaisuus sekä suuren tietomäärän saaminen analysoitavaan ja hyödynnettävään muotoon. (Vesterinen, 2014, pp. 39-40.)

Tämä työ keskittyy spontaanin palautteen hyödyntämiseen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Spontaanilla palautteella tarkoitetaan sellaista palautetta, jonka asiakas antaa ilman, että yritys on sitä pyytänyt (Vesterinen, 2014, p. 42). Spontaanin palaute on satunnaista, vapaamuotoista ja palautteen antaja antaa sen itse valitsemallaan hetkellä ja tavalla (Löytänä & Korteso, 2011, p. 189; Tyrväinen, 2011, p. 159). Asiakaspalvelussa spontaanin palautetta saadaan asiakaskohtaamisissa. Asiakas voidaan kohdata kasvotusten, puhelimesta, videopuhelusta, digitaalisessa kanavassa tai vaikka sosiaalisessa mediassa, josta on tullut myös vuorovaikutteinen kanava. Erityisesti sosiaalinen media, kuten Twitter ja Facebook, ovat merkittäviä spontaanin palautteen lähteitä (Vesterinen, 2014, p. 42). Tässä työssä spontaanin palaute sisältää myös henkilöstön ja esimiesten antaman palautteen tilanteissa joissa palaute koskee havaintoja asiakaspalvelusta. Palautteet voi koskea tapahtumia, joissa palvelu tai osaaminen on ollut puutteellista tai asiakaskokemus on saadun palvelun myötä ollut erityisen onnistunut.

Spontaanin palautetta saattaa tulla siis monesta paikasta. Se tulisi koota yhteen ja pyrkiä tunnistamaan palautteesta olennaisimmat asiat asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Spontaanin palautteen erityispiirre on se, että se tuo usein esille palautteen ääripäät, parhaat onnistumiset ja pahimmat epäonnistumiset. Asiakkaat harvoin antavat palautetta pyytämättä, jos ovat keskimäärin tyytyväisiä tai vain hieman tyytymättömiä. (Löytänä & Korteso, 2011, pp. 189-190.)

3.3.2 Palautteesta oppiminen

Yrityksessä tulee määritellä, miten palautetta hyödynnetään. Yrityksen johto on yleensä kiinnostunut palautteesta hyvin tiivistetyssä muodossa ja lukuina, joita voi verrata tavoitteiden saavuttamiseen, alan trendeihin ja kilpailijoihin. Operatiivisille tiimeille, kuten asiakaspalvelulle ja kehitystiimeille, palautteen tulisi olla enemmän laadullisessa muodossa. Palautteen tulisi kertoa mistä asioista asiakkaat ovat yhteydessä, mitä ongelmia tai ideoita asiakkailta on sekä mitä tulee tehdä toisin ja missä on onnistuttu. (Vesterinen, 2014, pp. 70-72.) Suoraan asiakkaiden kanssa oleville tiimeille juuri asiakas on tärkein oppimisen lähde, jolla toimintaa voidaan kehittää (Ojala, 2018, p. 157.)

Palautteista saatu informaatio tulee hyödyntää oppimisessa, niin epäonnistumisten kuin onnistumistenkin suhteen. Yleensä epäonnistuminen tai virhe opettaa eniten, virheitä kuitenkin pelätään ja joskus virheiden välttelemisestä tulee tärkeämpää kuin asian hoitamisesta. Epäonnistumiset nolottavat usein, eikä niitä haluta tuoda ilmi eikä niistä keskustella. Oppiakseen on kuitenkin uskallettava kokeilla ja sallia itselleen virheet. (Sutinen & Kuitunen, 2018, p. 106.)

Organisaatiossa henkilöstö on usein haluton kirjaamaan palautetta, joka liittyy kollegan virheeseen. Palautteen asiakkaalta vastaanottanut saattaa ajatella, että palautteen kirjaaminen luo eripuraa työyhteisöön tai nolostuttaa virheen tehneen kollegan. Tämän vuoksi varsinkin negatiivinen palaute jää usein kirjaamatta. Palaute kirjataan todennäköisemmin, jos sitä tiedetään käytettävän organisaation tai palvelujen kehittämiseen. Mikäli palautetta käytetään yksilön suoriutumisen arviointiin, kirjataan usein vain positiivinen palaute. (Wirtz, et al., 2010, pp. 379-380.)

Palautteen kirjaamisherkkyttä voidaan parantaa organisaatio- ja palautekulttuurin kautta. Jos yritys toimii avoimesti, kannustavasti ja reilusti, palautetta kirjataan innokkaammin eteenpäin. Myös luottamuksella johtoon on asiassa iso merkitys. (Caemmerer & Wilson, 2010, pp. 302-303; Wirtz, et al., 2010, p. 380.) Oppimisen kannalta palautteen kirjaaminen on tärkeää, joten organisaatiossa on tärkeää kertoa avoimesti palautteen merkityksestä ja käsittelystä. Palautteista tulisi olla mahdollista myös keskustella (Smither, et al., 2004, p. 467.) Oppimisen kannalta palautteista tulisi myös nostaa samalla tavalla esiin hyvät, huonot kuin keskitasonkin suoritukset (Sutinen & Kuitunen, 2018, p. 107.)

4 SPONTAANIN PALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN OPPIMISESSA

Tämä luku käsittelee tutkimusta. Tutkimuksen kohteena on suomalaisen finanssiyrityksen henkilöasiakaspalvelussa saadut spontaanit palautteen, jotka liittyvät osaamiseen. Tutkimuksen ajanjakso oli noin vuosi päättyen syksyllä 2018.

Tutkimuksen tavoitteena oli pohtia millä tavalla yrityksessä kirjattua oppimista koskevaa palautetta voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. Hyödyntämiseen vaikuttaa koko palauteprosessi, joten asiaa on katsottava siitä alkaen, kun palaute vastaanotetaan esimerkiksi asiakkaalta. Se, kirjataanko palaute ja miten palautteita käsitellään ja raportoidaan, vaikuttaa siihen, miten tiimiesimiehet ja valmentajat voivat hyödyntää palautteista saatavaa informaatiota omassa roolissaan asiakaspalvelutiimien hyväksi.

Tutkimusmenetelminä on käytetty osallistuvaa havainnointia yhteisön jäsenenä ja puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Molemmat menetelmät ovat pääasiassa laadullisiin tutkimuksiin käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi vastata vähintään yhteen miksi kysymykseen, jotta tutkimuksessa tulisi huomioitua myös vaihtoehtoisia ratkaisuja. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei pyri löytämään totuutta, vaan sen tavoitteena on tuoda esiin tulkintojen kautta asioita, jotka eivät ole havaittavissa välittömästi. (Vilka, 2015, pp. 119-120.)

4.1 Tutkimusmenetelmät

Teemahaastattelun taustaksi ja teemojen pohjaksi, spontaaneja palautteita ja niiden aiheita seurattiin ja havainnoitiin. Spontaanit palautteet käsitellään asiakaspalvelun tuessa, jossa palautteiden käsittelijöinä on kaksi henkilöä. Spontaanien palautteiden käsittelyssä käytetään erillistä palauteseurantaa, johon kirjataan käsitellyn palautteen aihe ja sen lyhyt kuvaus. Seurannasta syntyvästä aineistosta on mahdollista saada sekä numeerista että laadullista tietoa. Tässä tutkimuksessa on keskitytty aineiston laadulliseen puoleen, määrällistä dataa on pidetty vain taustatekijänä.

Havainnointia palautteista on tehty osallistuvan havainnoinnin kautta, joka on tyypillinen tapa tehdä havainnointia. Osallistuva havainnointi muotoutuu tilanteen mukaan ja

havainnoija osallistuu itse toimintaan. (Hirsjärvi, et al., 2009, p. 214.) Havainnoinnilla saadaan tietoon mitä tehdään ja miten asiat näyttäytyvät, mutta metodi ei vastaa kysymykseen miksi jotain tehdään. Miksi -kysymykseen vastaamiseksi havainnointiin tulee yhdistää toinen tutkimusmenetelmä, esimerkiksi teemahaastattelu, kuten tässä työssä. Havainnointi sopii menetelmäksi, kun tutkittavasta aiheesta on vähän tietoa tai tieto on hiljaista. (Vilkka, 2015, pp. 142-143.) Spontaanista osaamiseen liittyvästä palautteesta on yrityksessä kerätty tietoa, mutta se on hajallaan ja sitä on tarkasteltu ja raportoitu lähinnä kvantitatiivisin keinoin. Lisäksi toimialan muuttuva toimintaympäristö ja yrityksen tutkimuksen aikana läpikäymä muutos edellyttivät kvalitatiivisempaa havainnointia teemahaastattelun tueksi.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on rooli, jossa hän voi tehdä havaintoja. Usein on helpointa, mikäli tutkija kuulu jo yhteisöön, jossa tutkimus tehdään. Havainnointi voi olla työläs metodi, sen helpottamiseksi tutkimusongelmaa kannattaa rajata ja kohdistaa havainnointi vain ennalta määrättyihin asioihin. (Vilkka, 2015, pp. 143-145.) Tässä tutkimuksessa havaintoja pystyttiin tekemään yhteisön jäsenenä päivittäisen työn kautta ja havainnointi kohdistettiin palautteisiin, joista ilmeni laadullisia puutteita asiakaskohtamisissa.

Laadullista tutkimusta voidaan tehdä usealla eri menetelmällä, yleisin niistä on kuitenkin tutkimushaastattelu, jossa tutkimuksen aineisto kerätään puheen muodossa. Tutkimushaastattelukin voidaan toteuttaa eri tavoin, lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Tavallisinta on, että haastattelu on yksilöhaastattelu, mutta tutkimusaiheen mukaan sen voi toteuttaa myös pareittain tai ryhmänä. (Vilkka, 2015, pp. 122-123.)

Haastattelijan tulee suunnitella haastattelu ennakkoon tarkasti. Haastattelussa haastattelijan tulee myös muistaa ja tiedostaa oma roolinsa ja hänen on pystyttävä motivoimaan haastateltavaa. Haastattelutilanteessa tulee olla luottamusta herättävä ilmapiiri ja haastateltavan on pystyttävä luottamaan, että hänen vastauksiaan käytetään luottamuksellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tässä työssä haastatteluja toteutettiin sekä yksilö- että parihaastatteluna. Kaikki haastateltavat toimivat yrityksen henkilöasiakasliiketoiminnan asiakaspalvelun organisaatiossa. Haastatteluissa, jotka toteutettiin parihaastatteluina, molemmat haastateltavat toimivat organisaatiossa lähes samanlaisessa roolissa. Parihaastattelu sopii erityisesti silloin, kun on tarkoitus selvittää yhteisön käsityksiä (Vilkka, 2015, p. 123).

Teemahaastattelusta tulisi olla myös hyötyä haastateltaville, lisätä heidän ymmärrystään asiasta sekä saada haasteltavat pohtimaan suhdettaan tutkittavaan asiaan (Vilka, 2015, p. 125). Tämän työn tavoite oli löytää yhteistä ajattelua ja herättää keskustelua palautteista saatavan informaation hyödyntämiseksi, joten teemahaastattelu sopi hyvin metodiksi. Haastattelujen aikana syntyikin pohdintaa ja huomioita omasta toiminnasta, erityisesti niissä haastatteluissa, jotka toteutettiin parihaastatteluna.

Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan aiheet, joiden kautta voidaan saada vastauksia tutkimuskysymykseen. Haastattelutilanteessa ei ole merkitystä missä järjestyksessä teemat käsitellään, kunhan haastattelu etenee luontevasti haastateltavan kannalta. Haastateltava voi vastata teemoihin myös eri järjestyksessä kuin ne on alun perin ajateltu. Teemahaastattelussa tulee välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei, sen sijaan haastattelussa tulisi pyrkiä saamaan vastaajalta oma kuvaus aiheesta. Teemahaastattelussa haastattelijan on olennaista ymmärtää myös vastaajien taustat, erityisesti sellaiset asiat jotka vaikuttavat haastateltavan näkemykseen ja kokemukseen tutkittavasta asiasta. (Vilka, 2015, pp. 124,128,131.)

Tätä työtä varten haastateltiin kahta asiakaspalvelutiimin vetäjää ja kahta asiakasneuvojaa. Nämä haastattelut toteutettiin parihaastatteluina ja haastateltavat tunsivat toisensa ja ovat toimineet toistensa kollegoina. Parihaastatteluissa oli tarkoitus saada syntymään myös vastaajien kesken keskustelua ja pohdintaa, joka toteutui molemmissa haastatteluissa spontaanisti. Lisäksi haastateltiin kahta spesialistia, joista toinen toimii valmennustiimissä ja toinen palautteiden käsittelijänä. Nämä haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Osalla haastateltavista oli takanaan jo pitkä ura yrityksessä ja kokemusta erilaisista rooleista ja työtehtävistä. Haastattelun teemat on esitetty haastattelukutsussa (liite 1), joka lähetettiin jokaiselle haastateltavalle, kun haastattelusta oli heidän kanssaan sovittu. Teemoihin liittyvät kysymykset ja painotus teemojen välillä kussakin haastattelussa vaihtelivat jonkin verran riippuen haastateltavan toimenkuvasta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin vastaajien suostumuksella. Käydyt haastattelut pyrittiin litteroimaan eli muuttamaan kirjoitetuksi tekstiksi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Tutkimuksen kannalta haastatteluissa oli olennaisinta esiin tulleet asiat, joten litterointia ei ollut välttämätöntä tehdä sanatarkasti. Mikäli myös puhetyylillä sekä sanavalinnoilla ja painotuksilla olisi merkitystä tekstin analyysissä, tulisi litterointi tehdä sanatarkasti. (Ojasalo, et al., 2014, p. 110.) Tulosten esittämisessä on kuitenkin käytetty suoraa lainauksia vastauksista, joten litteroinnin tarkkuudessa otettiin tämä huomioon.

Tekstianalyysi aloitettiin jo heti ensimmäisten haastattelujen litteroinnin jälkeen. Litteroituja haastatteluja analysoitiin faktanäkökulmasta, jossa tutkimuksen kannalta keskityttiin vastaajien näkemykseen, tietämykseen ja mielipiteisiin tutkittavasta asiasta. Aineiston analyysi faktanäkökulmasta ei kuitenkaan kerro siitä, ovatko vastaajien haastatteluissa kertomat asiat totta, vaan vastauksia tulee verrata toisiinsa ja muuhun aiheesta tarjolla olevaan tietoon, kuten haastattelujen taustaksi tehtyihin havaintoihin. (Alasuutari, 2011, pp. 90-93.)

4.2 [Salainen]

4.3 [Salainen]

4.4 [Salainen]

4.4.1 [Salainen]

4.4.2 [Salainen]

4.4.3 [Salainen]

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuudella (reliabiliteetti) tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Pätevyydellä (validiteetti) tarkoitetaan, että käytetty tutkimusmenetelmä mittaa asiaa, jota on tarkoitus mitata. Käsitteet ovat hyvin todennettavissa kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa niitä ei voida tulkita samalla tavalla, vaan niitä joudutaan soveltamaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.; Hirsjärvi, et al., 2009, pp. 231-232)

Laadullisessa tutkimuksessa sen luotettavuutta ja pätevyyttä parantaa, kun tutkimuksen teko ja sen suhteen tehdyt valinnat perustellaan. Haastattelututkimuksessa haastattelun nauhoittamisen katsotaan lisäävän luotettavuutta, koska tarvittaessa haastatteluaineistoon on pääsy muillakin kuin tutkijalla itsellään. Autenttisten lainausten sisällyttäminen tutkimustuloksiin antaa lukijalle todenmukaisen kuvan haastateltavien kertomasta ja auttaa näin arvioimaan tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta ja pätevyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.; Hirsjärvi, et al., 2009, pp. 232-233.)

Tämän työn tutkimustulokset ovat ei-sattumanvaraisia eli luotettavia. Teemahaastattelun avulla vastaajat ovat saaneet kuvata näkemyksiään vapaasti. Haastateltavat sekä tutkimuksen kohdeyritys pysyvät tutkimuksessa nimettöminä. Aihe liittyy kiinteästi haastateltavien päivittäiseen työhön ja tavoitteisiin, joten kenenkään haastateltavan ole ollut tutkimuksenmukaista vastata haastattelussa oman näkemyksensä vastaisesti. Haastattelujen tuloksia on verrattu toisiinsa sekä aiheesta tehtyihin havaintoihin. Haastateltavat ovat kertoneet aiheesta toisistaan riippumatta samankaltaisesti ja vastaukset ovat olleet yhdensuuntaisia myös havaintojen kanssa.

Tutkimuksen toistettavuus riippuu siitä, haastatellaanko samoja henkilöitä samoissa olosuhteissa. Teemahaastattelun vastaukset ovat subjektiivisia ja saattavat ajan myötä

muuttua, kun tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä tai aiheessa tapahtuu muutoksia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tutkimuksen kautta hyödynnettyä spontaania palautetta paremmin oppimisessa, joten mikäli kehitystä tapahtuu, muuttunevat myös vastaajien näkemykset asian suhteen. Tutkimusta voidaan pitää pätevänä, koska se kuvaa asian nykytilaa ja esittää kehitysehdotuksia kohdeyrityksen näkökulmasta.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Erinomaisen asiakaskokemuksen tuottaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii jatkuvaa oppimista, aktiivista osaamisen johtamista ja kasvun asennetta. Pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksen tulee toimia ja oppia ketterästi. Jatkuva muutos on tänä päivänä normaalitila ja muodollisesta oppimisesta on tullut liian hidasta työelämän tarpeisiin. Myös muodollista ja perinteistä oppimista tarvitaan edelleen, hyvä perusosaaminen ja asiantuntijuus ovat perusta ketterälle oppimiselle.

Vuorovaikutus, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen ovat edellytyksiä ketterälle oppimiselle. Ne nopeuttavat oppimista, luovat yhteistä ajattelua ja ymmärrystä sekä lisäävät työn merkityksellisyyden tunnetta. Onnistumiset ja oppimisen kokemukset innostavat ja luovat positiivista tunnetilaa, joka auttaa oppimisessa. Vastaavasti tänä päivänä työssä usein koettava kiire, stressi ja vuorovaikutuksen puuttuminen tuovat haasteita oppimiselle ja oivaltamiselle sekä luovat riittämättömyyden tunnetta. Tällöin ajattelu kapeutuu ja työstä tulee suorittamiskeskeistä, joka johtaa negatiiviseen tunnetilaan.

Asiakaskäyttäytyminen finanssialalla on muuttunut voimakkaasti viime vuosina ja alalle on tullut paljon kilpailua. Aiemmin asiakkaat sitoutuivat lujemmin pankkiin, osa jopa koko elämänsä ajaksi, riippumatta juurikaan pankin tarjoamista palveluista tai imagosta. Nyt asiakkaat kilpailuttavat pankkejaan, kuten mitä tahansa muutakin palveluntarjoajaa. Asiakkaat valitsevat omiin tarpeisiinsa sopivan palveluntarjoajan tai poimivat palveluja useammalta itselleen sopivalta taholta. Myös palveluntarjoajan vaihtaminen on tänä päivänä helppoa. Finanssialan toimijan imago ja se millaista keskustelua siitä käydään, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, vaikuttaa yhä enemmän asiakkaiden päätöksiin. Pankkiasioissa ratkaisevia tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat, ovat luotettavuus ja asiointin helppous.

Ketterästi toimimisesta ja ketterästä toimintaympäristöstä puhutaan paljon. Asiakaskokemuksen rinnalla puhutaan myös työntekijäkokemuksesta. Saadakseen osaavaa ja kasvun asenteen omaavaa henkilöstöä yrityksellä tulee olla houkutteleva imago työntantajana. Sen on myös tarjottava työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia ja arvostettava henkilöstönsä osaamista. Vain osaava ja motivoitunut henkilöstö voi tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia ja lisäarvoa asiakkaille.

Asiakaspalautteen, erityisesti spontaanin asiakaspalautteen, kautta asiakkaat kertovat yritykselle tärkeää tietoa sen onnistumisista ja epäonnistumisista. Usein palautetta arvostetaan ja asiat pyritään ratkaisemaan yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta huonosta asiakaskokemuksesta saadaan lopulta hyvä asiakaskokemus. Tähän on kiinnitetty huomiota ja luotu avuksi erilaisia prosesseja sekä työkaluja. On huomattu ja tiedostettu, että asiakkaat arvostavat sitä, että tulevat kuulluksi ja että tehty virhe myönnetään ja korjataan.

Palautteesta tulisi kuitenkin myös oppia, asiakkaan näkökulmasta virhe ei saisi enää toistua tai seuraavankin asian hoito olla monimutkaista. Asiakkaat antavat yleensä yksittäiset virheet anteeksi, mutta toistuvat ja jatkuvat ongelmat aiheuttavat turhautumista ja saavat asiakkaan harkitsemaan vakavasti asiakassuhteensa jatkamista kyseisen palveluntarjoajan kanssa. Tämän vuoksi palautteesta tulisi oppia koko organisaation, ei vain yksittäisen työntekijän. Samoin onnistuneita asiakaskohtaamisia tulisi pystyä paremmin levittämään ja monistamaan niihin johtaneita toimintatapoja läpi organisaation.

Jotta palautteita voidaan hyödyntää, tulee huolehtia, että se otetaan asiakkaalta vastaan ja kirjataan järjestelmiin. Kirjaamisen tärkeys ja palautteen vaikutus vaikuttaa olevan monelle asiakasrajapinnassa työskentelevälle neuvojalle epäselviä. Prosessia ja sen kulkua tulisi selventää ja tuoda esille myös palautteiden vaikuttavuutta. Mikäli koetaan, että palautteilla ei ole vaikutusta, sen kirjaamiseenkaan ei ole halukkuutta. Palautteen vaikuttavuutta voi tuoda esille esimerkkien ja tarinoiden avulla, mutta myös jakamalla osaamista ja antamalla tiimeille enemmän vastuuta oppimisestaan.

Ketterässä toimintaympäristössä tiimien tulisi olla itseohjautuvia ainakin osin, jotta oppinen olisi riittävän nopeaa ja ketterää jatkuvaan muutokseen. Tiimien tulisi pystyä ottamaan itse vastuu osaamisestaan ja sen kehittämisestä, kokemattomampien tiimin jäsenten tukemisesta ja näin myös oman toimintansa tehokkuudesta ja laadusta. Itseohjautuvuus edellyttää yksilöiltä itsensä johtamista, tiimiesimiehiltä valmentavaa otetta osaamisen johtamisessa ja tiimin toimintaa tukevia asiantuntijoita ja palveluja. Tiimillä on oltava mahdollisuus jatkuvaan keskinäiseen vuorovaikutukseen ja sen pitää pystyä vaikuttamaan sille asetettuihin tavoitteisiin ja seuraamaan tavoitteiden saavuttamista.

Spontaani palaute on aina laadullinen ja sen avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa erilaisista asiakaskokemuksista. Palaute tulee käsitellä ja selvittää tausta epäonnistumiselle tai onnistumiselle. Palautteen hyödyntäminen yksilön oppimisessa vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella toimivan suhteellisen hyvin. Palautteeseen johtanut tilanne

käydään läpi asiakasneuvojan kanssa ja oikeat käytännöt ja ohjeet tarkistetaan yhdessä esimiehen kanssa palautteiden käsittelyn ohjeen mukaan. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida todeta toimivatko kaikki tiimiesimiehet ohjeen mukaan. Asian selvittäminen vaatisi erillisen tutkimuksen esimerkiksi havainnoimalla tiimiesimiesten toimintaa ja haastattelemalla heitä.

Oppimisen kannalta jokainen spontaani palaute tulisi käydä läpi koko tiimin kanssa. Kun palaute käydään läpi yhdessä, asiaan saadaan useampi näkökulma, jonka todettiin olevan usein hyödyllinen asioiden monimutkaisuuden ja keskinäisten riippuvuuksien vuoksi. Tutkimuksessa tuli myös esille, että tiimiesimiehellä ei ole, eikä tarvitsekaan olla parasta tuntemusta ja osaamista palautteen aiheen suhteen. Usein tiimissä tiimin jäsenillä on enemmän kokemusta ja osaamista, joka saadaan esille, kun palautteesta keskustellaan yhdessä. Monimutkaisiin tilanteisiin paras mahdollinen ratkaisu löytyy usein, kun yhdistetään useampi näkökulma. Samalla voi syntyä oivalluksia ja ideoita vaihtoehtoisista ratkaisuista ja asian kehittämisestä.

Tiimin jäsenten saamien palautteiden läpikäyminen yhdessä säännöllisesti tulisi ottaa systemaattiseksi toimintavaksi, jota tulisi myös seurata. Palautteista keskusteleminen ja niiden esilletuonti edellyttää avointa palautekulttuuria. Tiimin jäsenet eivät saa kokea palautteita negatiiviseksi tai arvosteluksi vaan oppimista tukeviksi. Kun palautteista voidaan keskustella avoimesti, tulee esille myös tilanteita, joissa asiat ja ohjeet ovat ymmärretty eri tavalla. Keskustelun avulla voidaan etsiä asiaan yhteinen näkemys ja oikea tulkinta. Palautteen kirjaaminen tulisi kokea koko organisaation osaamisen kehittämistä hyödyntäväksi.

Palautteet tulisi tehdä näkyvämmäksi ja jakaa sekä epäonnistumisia että onnistumisia laajemmin koko asiakaspalveluorganisaation tasolla. Seuratut spontaanit palautteet tulisi raportoida eri tahoille heidän tarpeensa mukaan. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi, oppimisen varmistamiseksi ja hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi ja jakamiseksi palautteet tulisi saada mukaan eri tahojen vuoropuheluun.

Foorumeita, joissa palautteista ja niistä esille tulleista asioista voidaan käydä keskustelua laajemmalla joukolla tulisi pohtia ja luoda. Keskustelut yli tiimi- ja erityisesti yli toimipaikkarajojen ovat haastattelujen perusteella vähäisiä. Niiden hyödyllisyyttä tai hyvien käytäntöjen etsimistä ja jakamista ei välttämättä tulla ajatelleeksi omassa työssä. Kuitenkin mahdollisuuden tullen keskustelua käydään spontaanisti ja sille näyttää olevan tarvetta. Valmennustiimi on tuonut satunnaisesti esille esimerkkejä hyvistä käytännöistä

viikoittaisessa ajankohtaisten asioiden kokouksessa, jossa on aikaa ainoastaan asian informointiin. Kokouksen rinnalle tarvitaan lisäksi vuorovaikutteisempia foorumeja kokemusten ja ongelmanratkaisujen jakamiseen sekä yhteiseen pohdintaan.

Onnistumisten jakaminen ja yksilön osaaminen tulisi saada näkyvämmäksi. Vahvaa osaamista tulee arvostaa ja tuoda sitä esille niin oman tiimin, toimipaikan kuin organisaationkin tasolle. Tuomalla esille asiantuntevia ja kokeneita neuvoja koko organisaation tasolle jakamaan omaa osaamistaan eri tavoin, voidaan osoittaa osaamisen arvostusta ja lisätä motivaatiota osaamisen kehittämiseen. Tiimiesimiehen tulee tuntea oman tiiminsä jäsenten vahvuudet ja kehityskohteet ja huolehtia osaamisen kasvattamisesta valmennustiimin tuella.

Tiimeille ja yksilöille asetettavissa tavoitteissa tulisi olla myös laatua koskevia mittareita, jotka ohjaavat sisäisen motivaation kasvattamiseen. Pelkät numeeriset mittarit ja kilpailut ohjaavat helposti suorituskeskeiseen toimintaan, jossa asioiden riippuvuussuhteet ja asiakkaan kokonaistilanne jäävät taka-alalle. Tehokkuuden voidaan ajatella paranevan, kun tiimien ja yksilön suoriutumisesta kertovat mittarit ovat asetettu tasapainoon laadun ja määrän välille.

Neuvojen jaksamiseen ja kykyyn keskittyä on tarpeellista kiinnittää huomiota. Automaatio ja robotiikka ratkaisevat koko ajan enemmän asiakkaiden yksinkertaisia ongelmia ja asiakasneuvojille jäävät ratkottavaksi yhä monimutkaisemmat tilanteet. Lisäksi toimintaympäristö, prosessit, tuotteet ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat koko ajan. Työskentely asiakaspalvelussa edellyttää hyvää tilannetajua ja kokonaisuuksien hahmottamista. Näihin kuitenkin stressi ja väsymys vaikuttavat negatiivisesti.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa käytetty spontaanin palautteen käsittelyn keskitetty malli nähtiin hyvänä, koska se helpottaa neuvojen näkökulmasta palautteen kirjaamista ja vapauttaa esimiehiltä aikaa palautteen käsittelystä. Vaikka suurin osa palautteista ratkaistaan jo heti neuvojan toimesta palautetta vastaanotettaessa ja osa asiakaspalvelun tuessa, on tärkeää, että myös tiimiesimiehet kontaktoivat asiakkaita palautteiden perusteella. Asiakaskokemuksen ja osaamisen kehittämistä edistää esimiesten kohtaamiset asiakkaiden kanssa, jotta myös esimiehille asiakkaiden kokemukset ja ajatukset välittyvät suorassa kontaktissa. Lisäksi esimiehen kommunikointi suoraan asiakkaan kanssa on hyvä tapa näyttää esimerkkiä omalle tiimille.

Kyseinen keskitetty palautteiden käsittelyn keskitetyn mallin kokonaisuus on jäänyt monelle ainakin osittain tuntemattomaksi ja palautteiden käsittelyä ja vaikuttavuutta tulisi

tuoda paremmin esille. Palautteita käsittelevien henkilöiden tulisi käydä systemaattista vuoropuhelua valmennuksen, tiimiesimiesten, työohjeiden tekijöiden, tuoteyksiköiden sekä myös johdon kanssa. Esimerkiksi yksityiskohtaisten nostojen tekeminen säännöllisesti valmennustiimille auttaa valmennusta tukemaan tiimiesimiehiä tiimensä osaamisen kehittämisessä ja varmistamisessa. Täytyy myös muistaa, että palautteista nousevia aiheita on paljon, eikä kaikkea voi korjata kerralla, joten keskusteluihin on hyvä nostaa asioita aihe tai aihealue kerrallaan, jotta asiaan saadaan konkretiaa.

Palautteiden olisi hyvä näkyä konkreettisemmin myös suoraan asiakasneuvojille. Sopiva tapa voisi olla esimerkiksi palautesivusto, joka uudistettaisiin ja jossa tuotaisiin esille esimerkiksi tarinoiden muodossa onnistumisia, mutta myös niitä asiakaskohtaamisia, joissa ei ole onnistuttu. Esille tuotavien suoritusten ei myöskään aina tarvitse edustaa asiakaskokemuksen ääripäitä, vaan myös suorituksia, jotka esimerkiksi tilanteeseen nähden ovat olleet riittäviä tai suorituksia, joissa pieni korjaus olisi varmistanut erinomaisen asiakaskokemuksen, olisi hyödyllistä nostaa näkyviin. Sivujen tulisivat olla houkuttelevat ja sellaiset, että neuvojat kokevat niiden olevan hyödylliset päivittäisessä työssään.

Jotta palautteiden antama informaatio saadaan nykyistä paremmin käytettyä osaamisen kehittämisessä ja avuksi varmistamaan ketterää oppimista palautteista tulee ennen kaikkea käydä enemmän keskustelua. Keskustelujen tueksi tarvitaan sopivia raportteja ja yhteenvetoja sekä määritellyt paikat ja tavat, josta informaatiota on saatavissa. Palautteiden käsittelyyn liittyvä verkosto ja siihen liittyvät roolit olisi hyvä kuvata. Verkoston kuvaamisen jälkeen tulisi miettiä, miten verkostoa voidaan kehittää ja millaista keskustelua verkoston kesken tulee käydä.

LÄHTEET

Alasuutari, P., 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. toim. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Amato, M. A. & Molokhia, D., 2016. *How to cultivate learning agility*. [Online]

Available at:

http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/19600_CL_LearningAgility_White_Paper_FIN_AL.pdf

[Haettu 10.09.2018].

Benson, Y., 2018. Tietoyhteiskunnan palvelujen kehittäminen. Teoksessa: *Tietoyhteiskunnan kaksi puolta. Menneestä oppien, uutta oivaltaen*. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy, pp. 249-264.

Caemmerer, B. & Wilson, A., 2010. Customer feedback mechanisms and organisational learning in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(3), pp. 288-311.

Clark, T. C. & Gottfredson, C. A., 2009. *Agile Learning: Thriving in the New Normal*. [Online]

Available at: <https://www.clomedia.com/2009/11/29/agile-learning-thriving-in-the-new-normal/>

[Haettu 10.09.2018].

Duhigg, C., 2016.. *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. [Online]

Available at: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

[Haettu 15.09.2018].

Filenius, M., 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus*. Jyväskylä: Docendo.

Finanssiala ry, 2017.. *Töissä finanssialalla*. [Online]

Available at: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-T%C3%B6iss%C3%A4-finanssialalla-2017.pdf>

[Haettu 22.09.2018].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. toim. Helsinki:

Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K., 2018. *Aivot työssä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Häkkinen, M., 2011.. *eOsmo. Osaamisen hallinnan työkirja*. [Online]

Available at: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

[Haettu 11.11.2018].

Järvilehto, L., 2014. *Hauskan oppimisen vallankumous*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kanniainen, M.-R., Nylund, J. & Kupias, P., 2017.. *Mentoroinnin työkirja*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M., 2003. *Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta*. Helsinki: Talentum.

Lehmusvaara, T., 2015.. *Miltä näyttää digitaalinen asiakaskokemus vuonna 2016? Accenturen blogi*. [Online]

Available at: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/milta-nayttaa-digitaalinen-asiakaskokemus-vuonna-2016-6241970>

[Haettu 22.09.2018].

Löytänä, J. & Kortesoja, K., 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen.* Helsinki: Talentum.

Miles, A., 2013. Agile Learning: living with the speed of change. *Development and Learning in Organizations: An international Journal*, 27(2), pp. 20-22.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.* 3. toim. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L., 2018. *Ketterä Oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa.* Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Puhakka, A., Sihvo, P. & Väyrynen, K., 2011. *eOsmo. Osaamisen hallinnan työkirja.* [Online] Available at: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html> [Haettu 04 11 2018].

Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being.. *American Psychologist*, Issue 55, pp. 68-78.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006.. *KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto.* [Online] Available at: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [Haettu 28 10 2018].

Smither, J. W. ym., 2004. Discussing multisource feedback with raters and performance improvement. *Journal of Management Development*, 23(5), pp. 456-468.

Sutinen, M. & Kuitunen, M., 2018. *Mahtava moka. Uskalla, opi ja menesty.* Helsinki: Alma Talent.

Tyrväinen, J., 2011. Asiakkaat kirjastopalvelujen arvioijina - asiakaspalautteen anti jatkuvalle kehittämiselle. Teoksessa: *Kirjasto 2012 asiakkaan asialla.* Helsinki: BTJ Finland Oy, pp. 158-193.

Uski, S., 2014.. *Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Tiedon blogi.* [Online] Available at: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus/56cf4ad9-0d06-3ebd-a28a-96cf08297991> [Haettu 22 09 2018].

Vesterinen, J., 2014. *Committed to customers. A 5-Step Model for Delivering Great Customer Experiences.* Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Vilka, H., 2015. *Tutki ja kehitä.* Jyväskylä : PS-kustannus.

Wirtz, J., Tambyah, S. K. & Mattila, A. S., 2010. Organizational learning from customer feedback received by service employees. A social capital perspective. *Journal of Service Management*, 21(3), pp. 363-387.

Åhman, H. & Gustafsberg, H., 2017. *Tilannetaju - päättää paremmin.* Helsinki: Alma Talent Oy.

Haastattelukutsu

Hei,

tervetuloa opinnäytetyöni haastatteluun. Opinnäytetyö tehdään Turun Ammattikorkeakoululle ja sen tavoitteena on selvittää millä tavoin osaamista koskevaa spontaania palautetta voidaan hyödyntää paremmin oppimisessa ja sitä kautta asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna eli tarkkojen haastattelukysymysten sijaan on määritetty ainoastaan tutkimusongelman kannalta keskeiset teemat, joihin haastattelun aikana syvennytään. Haastattelussa vastaaja voi kertoa teemoihin oman näkemyksensä, oikeita ja vääriä vastauksia ei ole.

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua. Alla esitelty haastattelussa läpikäytävät teemat.

Miten palautteet käsitellään nyt (nykytila)?

- käytännöt
- ohjeet
- kulttuuri

Miten palautteista saatu informaatio voidaan hyödyntää paremmin?

- informaatio
- työvälineet
- keskustelu

Miten löydetään yhteinen ajattelu/yhteistyö?

- informaation jakaminen ja keskustelu
- hyvien käytäntöjen etsiminen ja jakaminen