

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tradenomi (YAMK)

2016

Jan Lomski

VUOROVAIKUTUSTYYLEIEN VALMENTAMINEN ASIAKASPALVELUORGANI- SAATIOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2016 | 72+2

Eija Koivisto

Jan Lomski

VUOROVAIKUTUSTYYLEIEN VALMENTAMINEN ASIAKASPALVELUORGANISAATIOSSA

Asiakaspalvelu on asiakaskokemuksen rakentumisen ytimessä, koska asiakasrajapinnassa työskentelevät kohtaavat asiakkaita ja edustavat asiakkaalle koko yritystä. Asiakaskohtaamisessa asiakkaan tarve sekä asiakkaan tunnistaminen ovat tärkeimpiä. Tunnistaminen tapahtuu asiakaspalvelijan ammattitaidon ja käytössä olevien luokiteltujen vuorovaikutustyylien perusteella. Vuorovaikutuksessa tärkeintä ja vaikeinta on asiakkaan kuunteleminen. Käytännön työn menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää, että asiakaspalvelijat tunnistavat asiakkaan vuorovaikutustyyliin ja onnistuvat muuttamaan omaa tyyliään siihen suuntaan, mikä herättää asiakkaassa myönteistä reaktiota.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja, kuinka valmentavan johtamisen avulla voidaan valmentaa asiakkaiden vuorovaikutustyylien tunnistamista puhelinasiakaspalvelukeskuksessa työskenteleville asiakaspalveluhenkilöille. Tarkoituksena oli löytää ja kokeilla erilaisia keinoja ja harjoitteita sekä muodostaa niiden pohjalta valmennussuunnitelma, jota muut asiakaspalvelun valmentavat esimiehet voivat hyödyntää omien tiimiensä valmentamisessa.

Työssä tarkastellaan valmentavaa johtamista, mitä se on ja mitä työkaluja valmentavalla esimiehellä on käytössään. Valmentavan johtamisen lisäksi käsitellään asiakaskokemusta sekä asiakaspalvelun ja vuorovaikutuksen merkitystä asiakaskohtaamisessa. Empiirinen osuus pitää sisällään tutustumisen eri vuorovaikutustyyliin sekä tarkat kuvaukset luoduista harjoitteista, joiden pohjalta syntyi valmennussuunnitelma vuorovaikutustyylien valmentamiseen.

ASIASANAT:

Valmentava johtaminen, vuorovaikutustyyli, asiakaskokemus, asiakaskohtaaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

2016 | 72+2

Eija Koivisto

Jan Lomski

COACHING INTERACTION STYLES IN A CUSTOMER SERVICE ORGANISATION

Customer service is at the core of building customer experience. It is where the company meets its customer and where the customer puts a face to the organization. The most important thing when encountering the customer is to recognize customer and their needs. Identification takes place by the skills of the customer service professional and by help of common classification methods for interaction styles. The most important, and also the hardest thing, when interacting with the customer is listening to the customer. Work, on a daily basis, becomes successful once customer service personnel recognizes the interaction style of the customer and when they are able to adapt their style towards the customer in a way that they receive a positive response from the customer.

The purpose of this thesis is to find out methods on how to coach different interaction styles for customer service personnel working in a contact center. The objective is also to find out and to try different types of training methods and to create a coaching plan based on the methods tested for other leaders to utilize as tools in coaching their teams.

The theoretical part covers leadership coaching and customer experience. It clarifies what is coaching and what kind of tools it provides for the leaders. The theoretical part covers also the importance of interaction when encountering the customer.

The empirical part contains an introduction to different interaction styles and to the created training methods. A coaching plan is created based on the training methods.

KEYWORDS:

Leadership coaching, interaction style, customer experience, customer encounter

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	8
1.1 Työn taustaa	8
1.2 Työn tavoitteet ja tarkoitus	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
2 VALMENTAVA JOHTAMINEN	11
2.1 Johtamisen muuttuminen	11
2.2 Mitä on valmentava johtaminen?	13
2.2.1 Valmentavan esimiehen roolit	15
2.2.2 Itsensä johtaminen	16
2.2.3 Läsnäolo, vahvuudet ja potentiaali	18
2.3 Valmentavan johtamisen kyselytaidot ja työkalut	21
2.3.1 Pilari-malli	24
2.3.2 Grow-malli	28
2.4 Tavoitteet ja palaute	30
3 VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS ASIASKOKEMUKSESSA	34
3.1 Mitä on asiakaskokemus?	34
3.2 Asiakaspalvelun merkitys asiakaskokemukseen	36
3.3 Vuorovaikutuksen merkitys asiakaspalvelussa	37
3.4 Vuorovaikutustyyliä ja äänen käyttö	39
3.5 Vuorovaikutustyyliä EASI typologian mukaan	40
4 ASIAKASPALVELUORGANISAATION VALMENTAMINEN JA VALMENNUSUUNNITELMA	47
4.1 Vuorovaikutusvalmennus, harjoitteet ja metodit	49
4.1.1 Tutustuminen omaan vuorovaikutustyyliin	49
4.1.2 Valmennuspäivä	50
4.1.3 Tiimikartta	51
4.1.4 Asettuminen jännele	54
4.1.5 Puhelutallenteet	55
4.1.6 Havainnointi	55
4.1.7 ”Hankala asiakas”	57
4.1.8 Tähtäin	57

4.1.9 Työkalut	59
4.2 Haasteet	59
4.3 Harjoitteiden syntyminen	61
4.4 Valmennussuunnitelma	62
4.5 Tulokset	65
4.6 Valmentava johtaminen mahdollistaa kehittymisen	67
5 YHTEENVETO	70
LÄHTEET	71

LIITTEET

Liite 1. EASI – Faktatietoa.

KUVAT

Kuva 1. Arvojen ja tuloksenteon suhde (Ristikangas & Ristikangas 2010, 257).	13
Kuva 2. Valmentavan esimiehen kolme roolia (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38).	16
Kuva 3. Valmentavan esimiehen itsensä johtamisen ydintaidot (Ristikangas & Grünbaum 2014, 131).	17
Kuva 4. Positiivinen kierre (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104).	19
Kuva 5. Valmentavan johtajan Pilari-malli. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114).	25
Kuva 6. Palauteosaamisen kolmijakoisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 239).	32
Kuva 7. Asiakaskokemuksen kosketuspisteitä. (Löytänä & Korteso 2011, 75).	35
Kuva 8. Vuorovaikutustyylien lyhyet kuvaukset. Ensisijainen vuorovaikutustyyli erottuu suurimmalla ympyrällä. (Liite 2) Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
Kuva 9. Tiimikartta.	52
Kuva 10. Tähtäinharjoite.	58
Kuva 11. Valmennussuunnitelma.	64
Kuva 12. Asiakastytyväisyysmittauksen tulokset.	66
Kuva 13. Myyntitulokset.	67

TAULUKOT

Taulukko 1. Valmentavan johtajan ydiosaamisia (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26).	15
Taulukko 2. Kertomisen ja kysymisen hyödyt (Ristikangas & Grünbaum 2014, 52).	22
Taulukko 3. Valmentavan johtamisen GROW-malli (Hellbom ym. 2006, 92).	29

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat asiakaspalvelun ydin. Asiakaskokemus palvelusta muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen vuorovaikutuksen kautta. Asiakaspalvelija on se henkilö, jonka asiakas kohtaa, ja jonka kautta hän muodostaa käsityksensä koko organisaatiosta. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava asiakaspalvelija kykenee vastaamaan asiakastyytyväisyydestä, luomaan loistavia asiakaskokemuksia sekä tekemään lisämyyntiä, joka kasvattaa asiakasuskollisuutta.

Valmentava johtaminen on laajasti käytössä oleva ihmisten johtamisen keino. Työskentelemässäni yrityksessä on valmentavan johtamisen merkitys ymmärretty jo useita vuosia sitten. Sen käyttö käytännön tasolla on kuitenkin hyvin vaihtelevaa yrityksen eri organisaatioissa. Omassa organisaatiossa valmentavaan johtamiseen on johdon toimesta panostettu hyvin paljon ja lähiesimiehille on mahdollistettu tiimien valmentaminen antamalla lähiesimiehille sen vaatima aika.

1.2 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on, kuinka valmentavan johtamisen avulla voidaan valmentaa vuorovaikutustyylien tunnistamista puhelinasiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille. Tarkoituksena on löytää erilaisia keinoja ja luoda harjoitteita, sekä muodostaa niiden pohjalta valmennussuunnitelma, jolla voidaan valmentaa vuorovaikutustyylien tunnistamista sekä oman vuorovaikutustyylin muuttamista asiakkaalle sopivaksi.

Työn teoria osuus pitää sisällään tutustumisen valmentavaan johtamiseen, mitä se on, mihin se perustuu ja mitä työkaluja valmentavalla esimiehellä on käytössään. Tarkoitus on luoda ymmärrystä vuorovaikutuksen merkityksestä asiakas-

kohtaamisissa. Empiirinen osuus käsittelee erilaisia keinoja ja harjoitteita valmentavan johtamisen ideologiaa hyödyntäen, joilla valmentava esimies voi perehdyttää asiakaspalveluhenkilöt eri vuorovaikutustyyliin. Ensin tutustutaan omaan vuorovaikutustyyliin ja myöhemmin ymmärryksen ja osaamisen kasvaessa harjoitellaan erilaisilla keinoilla asiakkaan vuorovaikutustyylin tunnistamista. Lopuksi harjoitellaan keinoja muuttaa omaa tyyliä asiakkaalle sopivaksi, joilla luodaan paremmat edellytykset onnistua asiakaskohtaamisissa.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Työn tutkimusmenetelmänä käytetään laadullisen tutkimuksen osallistuvaa havainnointia. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan asiaan. Hän voi esimerkiksi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana. (Yhteiskuntatieteen arkisto, 2016)

Havainnoinnin etuja ovat sen tuomat mahdollisuudet, kun asiat nähdään havainnoinnin kautta paremmin oikeissa yhteyksissä toisiinsa. Havainnointi saattaa myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa. Havainnointi on erinomainen menetelmä esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimuksessa ja tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvia. (Hirsjärvi ym. 1997, 201 – 205.)

Tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden vuorovaikutustyyliin perustuvat Master Internationalin kehittämään EASI typologiaan, joka kuvaa työtilanteissa tyypillisiä käyttäytymis- ja motivaatiotyyliä. Master on johtava korkeatasoisten psykometristen testi- ja arviointimenetelmien kehittäjä, joka tuottaa ratkaisuja henkilöstöammattilaisille, jotka työskentelevät henkilövalintojen tai henkilöstön ja esimiestyön kehittämisen parissa. EASI kertoo henkilön ensisijaisen ja toissijaisen käyttäytymis- ja motivaatiotyylin sekä antaa runsaasti tietoa neljän eri tyylin toimintatavoista sisältäen myös vuorovaikutuksen, motivoivan työympäristön, oppimistyylin sekä palautteenannon kannalta tärkeitä tietoa. (Master value people, 2016)

EASI on typologia, jossa ihmiset ryhmitellään kyselyn tulosten perusteella neljään vuorovaikutustyyliin:

- innostaja (E)
- analyytikko (A)
- tukija (S)
- toimeenpanija (I)

Valmennukseen osallistujat aloittavat vastaamalla kyselyyn, joka sisältää kaksi osiota, käyttäytymisen ja motivaation. Molemmissa osioissa on yhteensä 64 väittämää ja jokaista neljää tyyliä mitataan väittämillä, jotka on suunniteltu tuomaan esille vastaajan mielenkiinnon kohteita. Kyselyn teoreettinen tausta perustuu kahden ulottuvuuden yhdistelmään

- ”henkilö – tehtävä”
- ”johtaminen – osallistuminen”

sekä näkökulmiin viiden faktorin mallista (the five-factor model) neljän faktorin osalta,

- ”Avoimuus uusille kokemuksille”
- ”Tunnollisuus”
- ”Ulospäinsuuntautuneisuus”
- ”Sovinnollisuus” (Costa & McCrae, 1992).

2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

2.1 Johtamisen muuttuminen

1900-luvun alussa johtajiin liitettiin yli-inhimillisiä odotuksia heidän ominaisuuksista. (Juuti 2006, 13) Tämän päivän esimiehiltä ei enää välttämättä odoteta tiimin parasta ja syvintä asiantuntijuutta. Esimies, joka aina tietäisi parhaiten miten työt pitää hoitaa edustaa vanhaa johtamiskulttuuria, jossa esimiehellä oli ehdoton auktoriteetti töiden suhteen. (Esimies.info 2009 – 2013) Vanhaa johtamismallia voidaan kutsua kolmen k:n johtamiseksi, jonka mukaan hyvä johtaja osaa käskä, kontrolloida ja korjata. Nykyään vanhan kolmen k:n lisäksi johtajalta edellytetään myös kolmen i:n hallintaa eli hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Hyvä johtaminen tukee luovaa ja innovatiivista ajattelua ja toimintaa. (Sydänmaanlakka 2012, 102)

Yrityksen tärkein voimavara on sen henkilöstö. Ihmisten johtamisen merkitys korostuu menestyvissä organisaatioissa. Ihmiset on saatava ottamaan vastuuta ja sitoutumaan ratkaisuihin. Tämä ei kuitenkaan onnistu tekemällä vain strategisia päätöksiä, vaan tarvitaan kykyä vaikuttaa ihmisiin arjen vuorovaikutustilanteissa. Menneisyyden johtamisessa pidettiin ihmisten johtamista pehmoiluna ja tuloslaskelmien ja strategisten päätösten tekemistä kovuutta ja älykkyyttä vaatineena tekemisenä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 24–25)

Tulevaisuuden johtajalta odotetaan systeemiajattelua, verkostotaloutta, yhteistointa, läpinäkyvyyttä, tasapainoista johtamista, kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä, kollektiivista johtajuutta ja monitasoista johtamista. Johtajat kohtaavat enenevässä määrin ristiriitaisia tilanteita, joita pitäisi pystyä ratkaisemaan. Tyypillisiä ristiriitoja ovat:

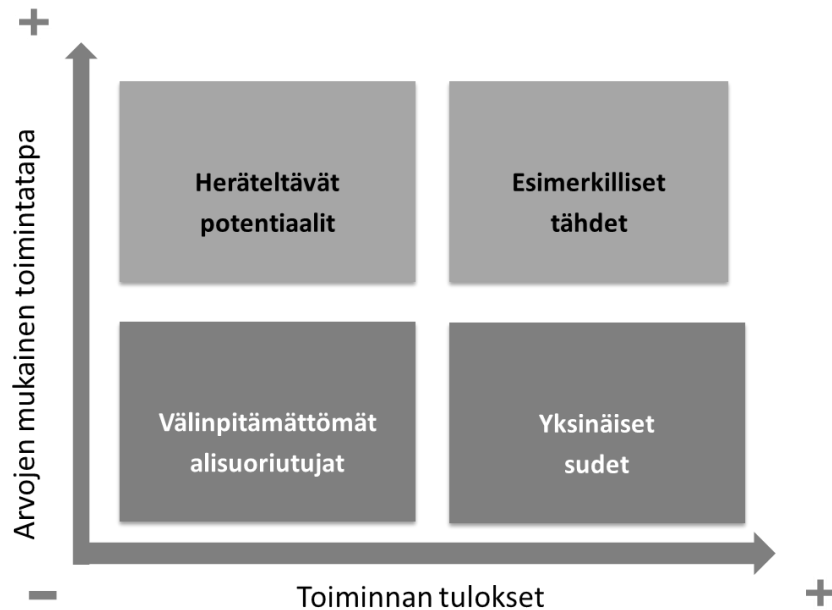
- ole lähellä ja pidä etäisyyttä,
- johda toimintaa ja pysy taustalla,
- luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä,
- ole kärsivällinen ja määrätietoinen,

- pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin,
- ole itsevarma ja nöyrä,
- pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista.

Kuvatuissa ristiriidoissa ei voi tehdä vain joko – tai - ratkaisuja, vaan täytyy olla kykenevä tekemään sekä – että – ratkaisuja. (Sydänmaanlakka 2012, 102 - 103)

Perinteinen johtaminen on murroksessa, eikä vanha tapa enää ole riittävä. Ajankohtaiseksi tilanteen tekee suurten ikäpolvien eläkkeelle siirtyminen. Samaan aikaan nettisukupolvi valtaa työmarkkinoita. Tarvitaan uudenlaista johtamista, jotta pystytään paremmin vastaamaan organisaatioiden ja työntekijöiden tarpeisiin. Siksi valmentava johtaminen on erittäin ajankohtainen. Valmentava johtajuus ei ole vahingossa muodostumassa keskeiseksi johtamistavaksi, vaan tarve syntyy johtamiskäyttämisen tarpeesta uudistua, jotta paremmin voidaan huomioida uudet sukupolvet. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9-18)

Työmarkkinoiden uudet sukupolvet ovat tottuneet kyseenalaistamaan hierarkiaa, eivätkä he arvosta esimiehiään ainoastaan aseman tai tittelin vuoksi, vaan työn innostavuuden, oikeudenmukaisuuden ja työn tai asian merkityksen takia. Työtä ei enää pidetä itseisarvona, eikä töitä enää varsinaisesti tehdä yritykselle tai omistajille. Tärkeämpää on tehdä työtä, jolla on merkitystä. Mikäli työstä ja tehtävistä löytyy merkitystä, ei työn tuloksista tarvitse kantaa huolta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19–20)



Kuva 1. Arvojen ja tuloksenteon suhde (Ristikangas & Ristikangas 2010, 257).

Tuloksellista toimintaa tärkeämpää on arvojen mukainen toiminta. Pelkkien numeroiden ja tuloskortin tunnuslukujen tarkastelu ei kerro koko totuutta. Tarvitaan enemmän niitä, jotka tekevät tulosta toimimalla arvojen mukaisesti ja noudattavat yhteisesti sovittuja sääntöjä. Henkilöt, jotka suoriutuvat ja toimivat esimerkillisesti voidaan kutsua tukipilareiksi ja roolimalleiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 256 - 257)

2.2 Mitä on valmentava johtaminen?

Valmentava johtaminen on saanut alkunsa urheiluvalmennuksen piiristä, josta sen on tullut liike-elämään yhdeksi johtamisen keinoksi. Valmentavassa johtamisessa esimies toimii valmentaja, joka auttaa valmentavalla otteella alaistaan tai alaisiaan huippusuorituksiin. (Esimies.info 2009 – 2013) Valmentava johtaminen yhdistelee tavoitejohtamisesta polveutuvaa suorituksen johtamista sekä valmentavaa ajattelutapaa. (Kansanen 2004. 7-8.)

Coaching eli valmentava johtaminen on luottamukseen perustuvaa jatkuvaa vuoropuhelua valmentajan ja valmennettavan välillä. Coachingilla pyritään saamaan

aikaan pysyvää toimintatavan muutosta pitkällä tähtäimellä. Coachingin tavoitteena ei ole, että valmennettava henkilö tekisi asioita vain tehokkaammin ja nopeammin, vaan tarkoitus on toimintatavan muuttaminen älykkäämmäksi, jolloin muutos on myös pysyvämpää. (Räsänen 2007. 16–18.)

Valmennustilanteessa esimies toimii valmentajana ja auttaa alaistaan eli valmennettavaansa ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. (Suomen coaching-yhdistys 2015.) Valmennustilanne on tavallisesti kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, jossa valmentaja keskittyy auttamaan valmennettavaa löytämään ratkaisun itse esittämällä valmennettavalle kysymyksiä ja antamalla vastauksia hänelle suoraan. Näin menetellen valmennettava sitoutuu ratkaisuun todennäköisesti paremmin, koska on joutunut ponnistelemaan ratkaisun löytämiseksi, eikä ole saanut suoraa vastauksia. (Mindtools 2015.)

Valmentavalle johtamiselle on tunnusomaista keskittyä suorituksen kehittämiseen yhdessä tiimin kanssa. Määrällisten tavoitteiden rinnalla ovat laadulliset tavoitteet, kuten asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys. Se keskittyy ensisijaisesti tulosten sijaan tapaan, jolla tulokset on saatu aikaiseksi. Valmentava johtaminen painottaa jokaisen sisäistä motivaatiota ja jokaisen valmennettavan omaa vastuuta henkilökohtaisesta kehittämisestä. Valmentaja kantaa vastuun riittävästä haastamisesta sekä kannustavan ilmapiirin luomisesta. (Kansanen 2004, 31–32.)

Taulukko 1. Valmentavan johtajan ydinosaamisia (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26).

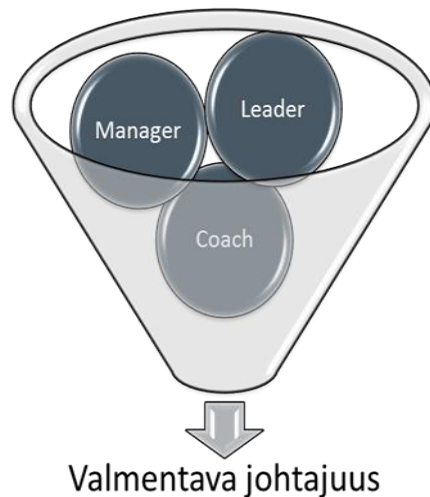
Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömyys ja nöyryys • Kyky asettua toisen asemaan • Toisten kunnioittaminen • Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelutaito • Kysymysten tekemisen taito • Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi- ja analyysitaito • Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa • Linjakkuus ja jäämäkkyys

Valmentava johtaja on nöyrä ja muiden kanssa samalla tasolla, eikä piiloudu aseman tuoman vallan taakse. Valmentava johtaja osaa sanoa olleensa väärässä tai en tiedä. Menestyvät valmentavat johtajat ovat nöyriä johtajia. He eivät korosta omaa itseensä, vaan tuovat toisen henkilön esiin ja korostavat tämän onnistumista ja ovat siitä aidosti onnellisia. Valmentavan johtajan ydintaitoihin kuuluu taito olla läsnä. Taito ei synny itsellään, vaan sitä on harjoiteltava pysähtymällä pohtimaan mihin suuntaan haluaa mennä. Oppimalla spontaania läsnäoloa on mahdollista päästä valmentavan johtamisen ytimeen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 49–59).

2.2.1 Valmentavan esimiehen roolit

Valmentavan esimiehen rooli koostuu kolmesta eri osa-alueesta, leader, manager ja coach. Leader-rooli mielletään vahvasti ihmisten johtamiseksi, jossa esimies johtaa omalla esimerkillään ja maalaa tiimilleen selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden visioita. Manager-rooli mielletään puolestaan vahvasti

asioiden, tehtävien ja prosessien johtamiseksi ja hallinnoimiseksi. Esimies, joka toimii manager-roolissa, keskittyy organisaation perustehtävien muuntamiseen arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Coach-roolissa esimies tukee työntekijöitä ja mahdollistaa jokaiselle työntekijälle edellytykset onnistua, oppia ja voida hyvin.



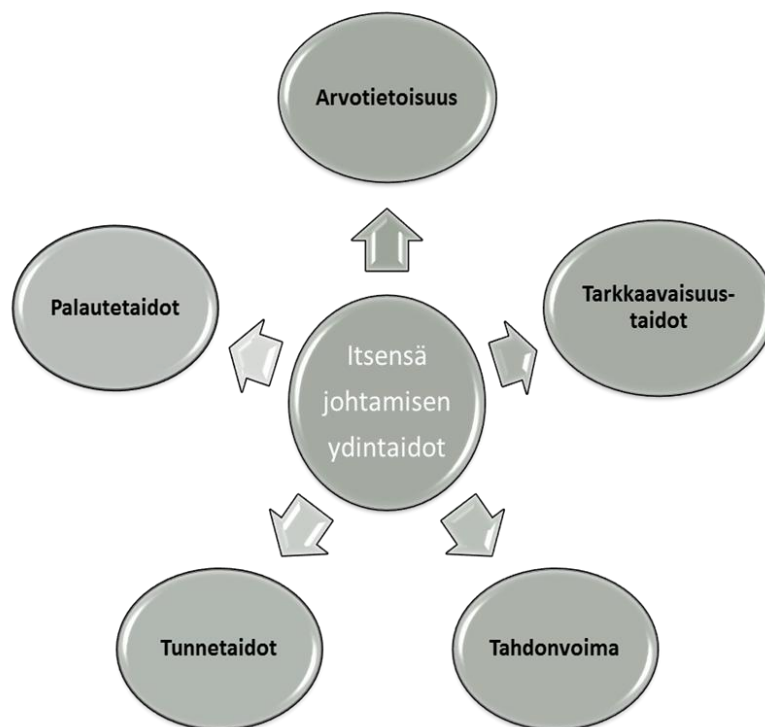
Kuva 2. Valmentavan esimiehen kolme roolia (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38).

Coachin roolissa tavoitteena on ajatteluttaa ja oivalluttaa ihmisiä löytämään omat vahvuudet ja potentiaalin käytännön tekemiseksi. Arjessa esimiehen roolit painottuvat tilanteesta riippuen erilailla. Välillä tarvitaan enemmän managerin roolia ja välillä leaderin. Useimmiten kuitenkin tehokas toiminta edellyttää coachin rooliin siirtymistä. Valmentavalla esimiehellä coachin asenne ja ajattelutapa näkyvät koko ajan, olivat sitten kyseessä managerin tai leaderin tehtävät. (Carlsson & Forssell 2012, 34–35; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–28.)

2.2.2 Itsensä johtaminen

”Kyky on se mitä pystyt tekemään. Motivaatio määrää mitä teet. Asenne ratkaisee kuinka hyvin sen teet.” (Lou Holtz)

Itsensä johtaminen on johtamisen kivijalka. Toisia osaa johtaa parhaiten se, joka osaa johtaa itseään, ja jotta itseään voi johtaa, täytyy tuntea se itse, jota aikoo johtaa. (Hellbom ym. 2006, 13 & 51.) Johtaminen on pyrkimystä vaikuttaa yhteen tai useampaan henkilöön. Itsensä johtaminen käsitteenä on helppo ymmärtää laajaksi kokonaisuudeksi, johon kuuluu monta eri osa-aluetta. Kuka sitten johtaa ketäkin, kun puhumme itsemme johtamisesta. Kuka on tämä henkilö, joka johtaa ja jota johdetaan? Itsensä johtaminen sisältää ristiriitaisuuden, koska johtaja ja johdettava ovat sama henkilö. Itsensä johtaminen voidaan tiivistää jatkuvaksi uudistumiseksi, jossa opimme tuntemaan itsemme koko ajan paremmin. (Sydänmaanlakka 2012, 24.)



Kuva 3. Valmentavan esimiehen itsensä johtamisen ydintaidot (Ristikangas & Grünbaum 2014, 131).

Valmentavan johtajan itsensä johtamisen ydintaitoja ovat arvotietoisuus, tahdonvoima, tarkkaavaisuustaidot, tunnetaidot sekä palautetaidot. Tietoisuus omista arvoista auttaa peilaamaan omaa toimintaa niitä vasten. Arvot ohjaavat ajatuksia sekä toimintaa ja niiden ollessa tasapainossa koetaan kaikella olevan syvempi

merkitys. Arvojen tasapaino mahdollistaa elämysten ja onnistumisten kokemuksen huipputunteet. Tahdonvoima toimii itsensä johtamisen moottorina, joka auttaa tavoitteeseen pääsemisessä. Tahdonvoima on mielen johtamisen kykyä hallita ja ohjata tehokkaammin omia ajatuksia. Tarkkaavaisuustaidoilla tarkoitetaan tietoisuutta, mihin fokus kulloinkin kohdistuu ja kykyä suunnata huomio valittuun kohteeseen, kuten itseseen, muihin tai tiimiin ja organisaatioon. Tunnetaitojen johtaminen voidaan mieltää tunneälykkyudeksi, jota kehittämällä opitaan paremmin hallitsemaan omia tunteita sekä tulkitsemaan muiden tunteita. Taidolla osata tulkita muiden tunteita, voidaan niitä käyttää hyväksi omassa toiminnassa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Palautetaitojen hallinta mahdollistaa oppimisen. Itselle pyydetty ja annettu palaute sekä muita vastaanotettu ja muille annettu palaute, mahdollistavat oman ja muiden kehittymisen. (Sydänmaanlakka 2012, 25–27; Ristikangas & Grünbaum 2014, 130–139)

Jotta voisi johtaa itseään onnistuneesti, täytyy välillä ottaa etäisyyttä ja tarkastella itseään edellä mainituista näkökulmista. Johtamisessa ei riitä, että tietää, vaan tieto pitää viedä käytäntöön. Itsensä johtaminen on huolehtimista omasta hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta. Itseään johtamalla kehitetään omaa tietoisuutta, ja se on jatkuvaa oppimista sekä uudistumista. (Sydänmaanlakka 2012, 25–29.)

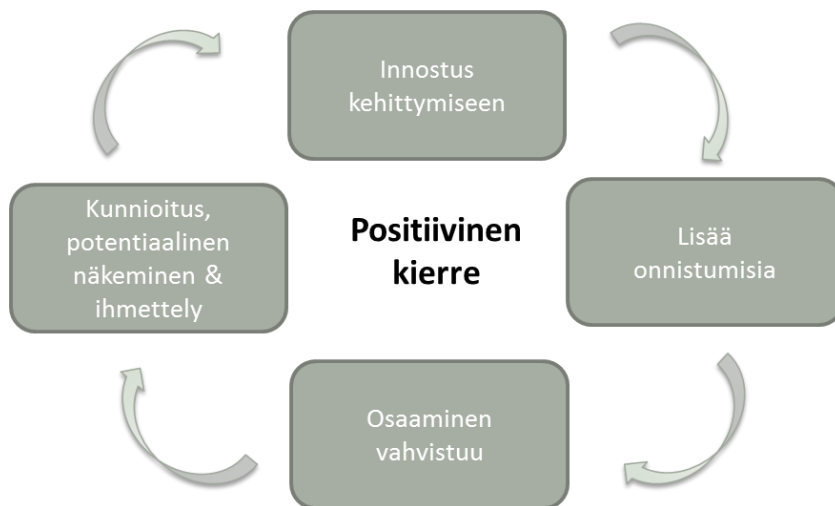
Kehittääkseen omaa osaamistaan esimiesten kannattaa aina välillä kysyä itseltään mitä, miksi ja miten? Hyvin usein johtajat tiedostavat mitä tehdään, mutta keinot eli miten tehdään voivat jäädä puutteellisiksi ja arjesta irtonaisiksi. Jotta voisi oivaltaa johtamistyön tärkeyden, tulisi keskittyä itsensä johtamisessa kysymykseen miksi ja vastata omaan kysymykseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26).

2.2.3 Läsnäolo, vahvuudet ja potentiaali

Luottamus toimii kaiken lähtökohtana. Esimies, joka välittää aidosti tiimistään ja kehittää tosissaan omia valmennustaitojaan, luo samalla luottamuksellisen ja kannustavan suhteen joukkueensa jäseniin. Joskus luottamus puuttuu ja esimies

näkee alaisensa uhkana – joskus myös toisinpäin. Valmentava johtaja kohdistaa huomion oikeisiin asioihin ja toimii itse roolimallina vaativissa poikkeustilanteisakin. Esimiehen oma käytös ja kyky kuunnella ovat ratkaisevan tärkeitä ilmapiirin luomisessa. Aktiivinen kuuntelu ja kyky olla läsnä ovat tärkeimmät asiat, joita sekä esimiehen että alaisen kannattaa valmennustilanteissa harjoitella systemaattisesti. (Kansanen 2008, 102 - 104.)

Vahvuuksiin keskittymällä luomme innostusta, sitoutumista ja kilpailukykyä. Vahvuuksiin keskittyminen on valmentavan esimiehen keskeisiä perusvalintoja. Kaikissa ihmisissä on valtavasti erilaisia vahvuuksia, jotka joko eivät ole käytössä, tai joita ei osata arvostaa. Kun vahvuudet otetaan käyttöön, oppiminen on helpompaa ja energisoivempaa. Kun voimat ovat vähissä, vahvuudet kantavat. Voimien lisääntyessä voit tarttua hankalampien taitojen kehittämiseen. Valmentavan esimiehen perusta on vankalla pohjalla, kun vahvuusajattelun rinnalla huomio on potentiaalissa ja sen hyödyntämisessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30 – 35.)



Kuva 4. Positiivinen kierre (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104).

Mitä enemmän huomio on toisessa, sitä tuntuvammin ja tiedostavammin se vaikuttaa molempiin osapuoliin. Kun kontakti johdettaviin on etäinen ja kiinnostus heihin on vain teknisen ammatillista, kohtaamista tuskin syntyy. Aito kiinnostus

toiseen henkilöön luo aidon kohtaamisen, joka edellyttää läsnäoloa ja vastuullisuutta ja tuottaa osapuolille yhteyden kokemuksen. Kohtaamisessa toinen tulee nähdyksi ja syntyy kokemus, että häntä arvostetaan. Ajatuksilla ja tekemisellä on merkitystä. Valmentavan johtajan olemisessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus, koska ne mahdollistavat kohtaamisen. Kyse ei ole tekemisestä, vaan aktiivisesta läsnäolosta: kuulemisesta, näkemisestä, ja toiselle vastaamisesta hänen näkökulmastaan – ei omastaan. Yksilöllinen kasvu toteutuu, kun kokee tulleen kuulluksi ja arvostetuksi. Arvostamattomuus voi näkyä toisen vaientamisena ja alistamisena. Valmentava johtaja elää kohtaamisista, joista huokuvat tunnustukset ja toisten kunnioittaminen.

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksenjuoksusta ja heidän mielipiteistään. Aito kiinnostus toisten ajattelusta ja toimintatavasta on iso valinta. Kun kiinnostus on aitoa, valmentava johtaja saa tärkeää tietoa johtamisen tueksi toiselle henkilölle tärkeistä asioista. Jos kiinnostus perustuu valikointiin, ollaan lyhytjänteisellä tiellä, ja ennen pitkään se alkaa kääntyä itseään vastaan. Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja näkee kaikissa johdettavissaan potentiaalia, ei pelkästään niissä, joista on eniten hyötyä. Kiinnostus on valinta, koska se rakentaa yhteistyösuhdetta. Kiinnostus on ilmiö, joka syntyy yksilön, ryhmän ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. Usein sitä myös pidetään synonyymina sisäiselle motivaatiolle. Valmentavassa johtajuudessa toisia kohtaan osoitettu huomio perustuu ennen kaikkea yksilökohtaiseen kiinnostukseen, koska se korostaa ihmisen arvoa itsessään. Kiinnostusta voi osoittaa oivalluttavilla kysymyksillä

- Miten sinulla menee?
- Mistä haaveilet ja unelmoit?
- Viekö nykyinen työsi kohti haaveitasi?
- Miten työyhteisö tukee kehittymistäsi?

Yhteistyösuhteet rakentuvat, kun johdettavat saavat kokemuksen siitä, että heistä ollaan kiinnostuneita. Asiat, joista johdettavat nauttivat, tulevat näkyviin. Kun on saatavilla ja kiinnostunut, ihmiset myös ryhtyvät näyttämään itsestään

aikaisemmin piilossa olevia puolia, ja vielä oma-aloitteisesti. Vahvuudet tulevat käyttöön. Valmentava johtaja näkee työntekijöissään potentiaalia, koska hänellä on aito halu saada toiset onnistumaan tekemisissään. Kun itseään ja osaamistaan saa toteuttaa vapaasti, kasvaa halu oppia lisää. Näin syntyy positiivinen kierre. Johdettavat innostuvat yhä uudelleen, kun he saavat osakseen kiitosta ja huomiota. On tärkeää olla kiinnostuneita heidän tekemisistään ja fokusoidaan onnistumisiin. Tällöin kyky nauttia niistä saa vahvistusta. Onnistumiset ruokkivat onnistumisia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 83 - 104).

2.3 Valmentavan johtamisen kyselytaidot ja työkalut

Valmentavan johtamisen historia ulottuu pitkälle menneisyyteen aina antiikin filosofeihin saakka. Antiikissa arvostettiin hyvien kysymysten tekemisen taitoa. (Räsänen 2007. 214.) Valmentava johtaminen lainaa oppeja ja tekniikoita monesta eri alasta. Se on yhdistelmä tehokkaita kehitysmalleja psykologian aikuiskasvatustieteen, urheiluvalmennuksen ja businesskonsultoinnin alueilta. (Carlsson & Forssell 2012, 91.)

Kysyminen on valmentavan esimiehen ydinosuamista, jota ilman ei voi valmentaa. Kysyminen kuulostaa yksinkertaiselta, mutta on vaikeampaa kuin voisi kuvitella. Kyseleminen vaatii harjoittelua ja aikaa sekä läsnäoloa. Pelkästään kyselytekniikka ei riitä, vaan kysymykset pitää osata ajoittaa oikeaan paikkaan ja oikeanlaisiksi huomioiden vastapuoli. Aikaisemmin esimiehet ovat lähinnä kertoneet alaisilleen, mutta valmentavan johtamisen myötä kysyjän rooli on alkanut siirtymään esimiehelle. Kysymällä valmentava esimies oivalluttaa ja sitouttaa toisen osapuolen ratkaisuun, eikä anna suoraan valmista vastausta. Esimies ei voi kuitenkaan aina vain kysyä, vaan osaa tarpeen tullen hyödyntää kysymistä ja kertomista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50 - 51.)

Taulukko 2. Kertomisen ja kysymisen hyödyt (Ristikangas & Grünbaum 2014, 52).

Kertominen	Kysyminen
tuottaa ”oikean” vastauksen	Sitouttaa, koska ihmiset pitävät omista ideoistaan
on lyhyellä aikajänteellä nopeaa	tarjoaa enemmän ajatuksia ja ideoita
vahvistaa kontrollointia	suuntaa pitkän tähtäimen kehittymiseen
varmistaa laadun	vahvistaa kokemusta arvostuksesta
on helppo ja yksinkertainen	säästää aikaa, koska kysyminen vähenee tulevaisuudessa
tuo suoraan avun tarpeeseen (johon esimies/työntekijä on itse tottunut)	voimaannuttaa
vahvistaa neuvojan omanarvontuntoa ja osaamista	lisää tietoisuutta itsestä ja muista
ohjaa toimintaa akuutissa tilanteessa	vahvistaa luottamista ja parantaa yhteistyösuhteen laatua
vähentää epävarmuutta	vähentää painetta olla oikeassa

Hyvät kysymykset aloittavat ajatteluprosessin. Vastauksia etsitään kolmeen eri kysymykseen, mitä, miksi ja miten? Kysymykset voivat olla teknisesti erilaisia avoimia ja suljettuja, mutta kysymysten laatu ratkaisee sen, miten se vaikuttaa toiseen osapuoleen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 54; Ristikangas & Ristikangas 2010, 26.)

Suljetut kysymykset johtavat yleensä lyhyeen vastaukseen kyllä tai ei, eivätkä ne aktivoi vastapuolta syvällisempään pohdintaan. Suljetut kysymykset soveltuvat erinomaisesti tilanteisiin, joissa pyritään saamaan tietoon jotain ennalta määrättyä faktaa, kuten toisen osapuolen tahtotilaa johonkin asiaan. Tyypillisesti suljetut kysymykset tunnistaa ko- ja kö-päätteistä ja alkavat sanoilla: onko, oletko, etkö, tiesitkö, voitko, menisitkö, tekisitkö.

Avoimiin kysymyksiin voi vastapuoli vastata vapaammin pohtien ja käyttäen omia ajatuksiaan. Avoimet kysymykset aktivoivat ajattelua ja parhaimmillaan luovat uusia ajatuksia ja näkökulmia. Avoimet ja oivalluttavat kysymykset ovat lyhyitä ja

yksinkertaisia sekä ajoittuvat oikeaan hetkeen. Niillä voidaan tiedustella vasta-puolen ajatuksia, arvoja, tunteita, toimintatapoja, ja käsityksiä. Avoimet kysymykset alkavat sanoilla: mitä, miten, mistä, milloin, koska, kuinka, kuka, missä, minne, mihin, millainen. (Kansanen 2004, 107; Ristikangas & Grünbaum 2014, 54-55; Ristikangas & Ristikangas 2010, 111- 112.)

Valmentavalla johtajalla on olemassa muutamia erilaisia peruskysymystyypppejä arjen valmennustilanteisiin perustuen niiden tavoitteeseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 111- 112.)

Kuvailevat kysymykset – mistä on kysymys?

Kysymysten tavoitteena on selvittää tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Ne auttavat ja rohkaisevat osallistumaan.

- Kuinka kuvaisit nykyistä tilannettasi?
- Miten tyytyväinen olet toimenkuvaasi? Miten kehittäisit sitä?
- Mistä lähtien olet harkinnut työtehtäviesi vaihtoa? Millaisia vaihtoehtoja si-
nulla on?

Kontekstuaaliset kysymykset – mistä jokin johtuu?

Kysymysten tavoitteena on löytää toiminnan syy-seuraussuhteet. Kysymyksillä pyritään löytämään yhteyksiä ajatusten ja tuntemusten sekä toiminnan välillä.

- Miten tämä tilanne näkyy tiimissäsi?
- Missä olet aikaisemmin kokenut onnistumisia? Mitä silloin teit?
- Millaisia ajatuksia epäonnistuminen aiheuttaa sinussa tulevaisuuden suh-
teen?

Reflektiiviset kysymykset – syvälinen pohdinta

Kysymysten tarkoitus on ohjata ajatuksia syvemmälle ja edistää itsetutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita. Reflektiivisillä kysymyksillä herätetään mahdollinen muutostarve.

- Mitä se merkitsee sinulle?
- Mikä on sinulle tärkeää? Miksi?
- Mistä asioista olet erityisen ylpeä? Miksi?

Strategiset kysymykset – tulevat tavoitteet

Kysymykset ohjaavat toimintaa tulevaisuuteen ja tavoitteisiin.

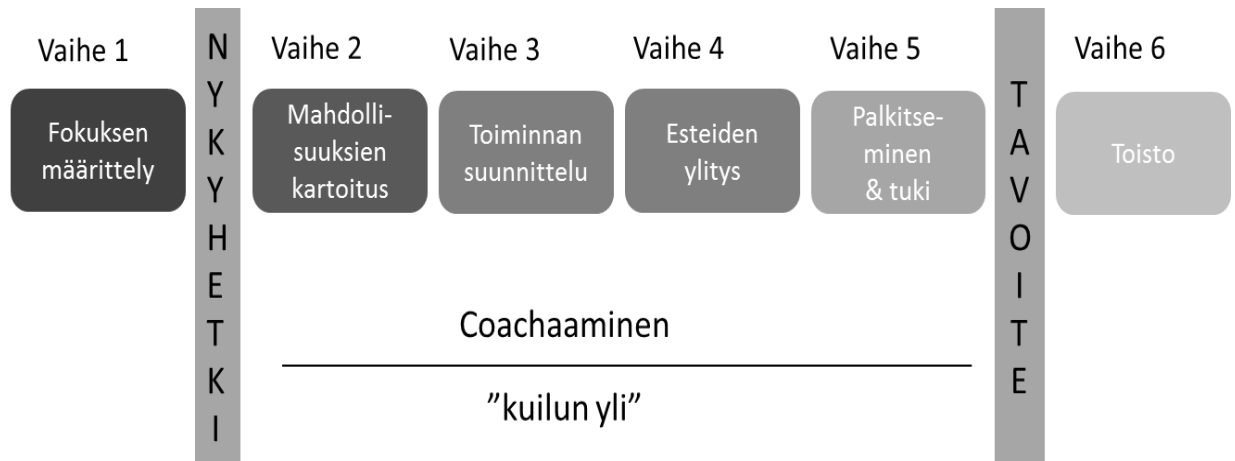
- Mikä on unelmasi? Mitä olet tehnyt sen eteen?
- Mitä sinun on tehtävä päästäksesi tavoitteeseen?
- Kenen apua tarvitset?

Oivalluttavat kysymykset ovat lyhyitä ja yksinkertaisia ja ajoittuvat juuri oikeaan hetkeen ja kohtaan. Vastajalle ei saa syntyä käsitystä, että vastaus on jo olemassa. Tähän vaikuttaa suuresti kysymyksen johdattelevuus, jolloin liika johdattelevuus koetaan manipulaation välineenä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 112- 113)

2.3.1 Pilari-malli

Pilari-malli soveltuu hyvin kahdenkeskisiin valmennushetkiin, koska se auttaa siirtämään kaiken huomion toiseen henkilöön eli valmennettavaan. Mallin keskeisenä ajatuksena on ratkaisukeskeisyys. Historia on takana, mutta tulevaisuus on vielä avoinna ja siihen voi vaikuttaa. Malli auttaa sitoutumisessa määritellyyn tavoitteeseen, kunhan tavoite on riittävän selkeä ja houkutteleva. Mallin olennaisin

osa on tavoitetilan ja nykyhetken välinen kuilu. Valmennuskeskustelun aikana etsitään keinoja, joilla tuetaan valmennettavaa siirtymään kohti lähemmäs tavoitetta. Keskustelussa siirrytään parhaimmillaan joustavasti aiheesta toiseen, mutta on hyvinkin yleistä, että keskustelun aikana myös tavoite voi muuttua tai ainakin tarkentua. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 113 – 114).



Kuva 5. Valmentavan johtajan Pilari-malli. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114).

Mallin ensimmäisessä vaiheessa määritellään keskustelulle raamit ja suunnataan huomio mallin tukipilareihin eli nykyhetkeen ja tavoitetilaan. Mitä vetovoimaisempi mielikuva tavoitteesta saadaan, sen paremmin se ohjaa prosessia. Tavoitteen lisäksi on tärkeää keskittyä nykyhetkeen, jotta aihetta saadaan rajattua ja määriteltyä, jotta fokus pysyy koko ajan mukana. Keskustelun alussa on tärkeää pitää fokus selvänä, jotta aiheesta ei eksytä. Fokusta voidaan määritellä esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Mistä haluaisit keskustella? Mihin asiaan toivoisit aikaamme käytettävän?
- Mitä ajankohtaisia asioita sinulla on tällä hetkellä mielessäsi?
- Mistä asioista meidän olisi hyvä keskustella, että pääset töissäsi eteenpäin? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 115).

Toisessa vaiheessa kartoitetaan mahdollisuuksia antamalla tilaa valmennettavalle. Tarkoitus on etsiä niitä keinoja, joita valmennettava on jo kokeillut. Päähuomio on kuitenkin niissä keinoissa, jotka voisivat viedä valmennettavan kohti tavoitetta. Parhaiten onnistutaan valmentajan tietäjäroolin pysyessä piilossa ja palauttelemalla valmennettavan puheesta valittuja paloja omin sanoin takaisin. Valmentaja puhe on vain viidesosa valmennettavan puheesta, näin valmennettavasta saadaan aktiivinen ja dialogiin virtaa. Uusien keinojen ohella kannattaa suunnata huomioita myös seurausten analysointiin. Vaihtoehtojen kartoittamisen yhteydessä valmentaja auttaa valmennettavaa löytämään hänelle sopivimman keinon kyselemällä:

- Mikä on parasta mitä sinulle voisi tapahtua?
- Mikä tuntuu tällä hetkellä parhaimmalta vaihtoehdolta?
- Mitä teet saavuttaaksesi tavoitteen? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 116 – 117).

Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan konkreettisia toimenpiteitä. Valmentaja ohjaa johdettavaa määrittelemään arjen tekoja, jotka vievät kohti tavoitetta. Valmentajalla on vastuu projektin onnistumisesta, joten valmennettavan ideoidessa toimintasuunnitelmaa, joka on ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa, tulee asiaan puuttua ja tarvittaessa keskeyttää suunnittelu. Sitoutumisen kannalta toiminnan suunnittelu on erittäin tärkeää. Hyödyllisiä kysymyksiä suunnittelun edistämiseksi ovat mm. seuraavat kysymykset:

- Mitä on mielestäsi tärkeää tehdä ensin? Kuinka jatkat seuraavaksi?
- Mitä se tarkoittaa käytännössä?
- Mitkä asiat ovat kriittisimpiä onnistumisen kannalta?
- Mitä tukea tarvitset?
- Koska kokeilet ensimmäistä asiaa?
- Miten tämä suunnitelma auttaa saavuttamaan tavoitteesi? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 117 – 118).

Neljännessä vaiheessa varmistetaan tehdyn suunnitelman toteutuskelpoisuus pyrkimällä tunnistamaan mahdollisia esteitä ja keksimällä keinot niiden ylittämiseen. Keskustelun tässä vaiheessa nousee helposti esille erilaisia tekosyitä, joiden lopettamiseksi vaaditaan valmentavalta johtajalta jämäkkää otetta. Valmentavan tulee näissä tilanteissa keskeyttää kohteliaasti, mutta suorasti ja ottaa tilanne haltuun. Esteet ja niiden ylittäminen toimivat loistavina motivaation mittareina ja suurin osa esteistä on ylitettävissä pilari-mallia hyväksi käyttämällä. Esteitä tunnistetaan ja ylitetään esittämällä seuraavia kysymyksiä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 118 – 119; Carlsson & Forssell 2012,104.)

- Minkälaiset esteet ovat tavoitteiden saavuttamisen tiellä?
- Mikä kohta suunnitelmassa on kaikkein haastavin toteuttaa?
- Mitä sinun täytyy tehdä, jotta este madaltuisi?
- Miten aiot ylittää esteen? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 118 – 119).

Viidennessä vaiheessa keskitytään palkitsemiseen ja tukeen. Onnistumisten huomioiminen ja niistä nauttiminen antaa merkitystä hyvin tehdylle työlle. Positiivinen palaute energisoi ja sitouttaa. Toisilta saatu tuki ja hyväksyntä ovat tärkeitä kehittymisen mahdollistajia. Tuen pyytäminen ja antaminen tai toisilta saatu positiivinen palaute ei aina kuitenkaan ole itsestään selvää. Kysymyksiä, joilla voidaan kysyä palkitsemisesta tai tuen tarpeesta:

- Kuinka aiot palkita itseäsi onnistumisesta?
- Kuinka ryhmänä juhlistatte yhteistä onnistumistanne?
- Kenelle aiot kertoa onnistumisestasi?
- Millaista tukea toivoisit?
- Keneltä tarvitset tukea?
- Miten haluat, että minä tuen sinua? (Ristikangas & Ristikangas 2010, 119 – 120).

Lopuksi viimeisessä kuudennessa vaiheessa varmistetaan suunnitelman sitovuus valmennettavan näkökulmasta osaksi valmennettavan arkea. Pyytämällä

valmennettavaa toistamaan ja kertaamaan ääneen itse omia esille tuomiaan ajatuksia, varmistetaan ja sitoutetaan valmennettavaa entistä vahvemmin toteuttamaan suunnitelmaa. Toisto vaiheessa aktivoivia kysymyksiä ovat:

- Mikä oli mielestäsi tärkein asia tai kohta, josta äsken keskustelimme?
- Kerrotko vielä ääneen suunnitelmasi pääkohdat?
- Mistä aiot aloittaa ja koska?

Valmentajan kuunnellessa yhteenvetoa on hänellä tarvittaessa mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä:

- Miltä suunnitelma tuntuu?
- Kuinka todennäköisenä pidät sen toteutumista?
- Olisiko vielä tarpeen kiinnittää huomioita johonkin kohtaan?
- Onko vielä jotain jäänyt sanomatta?

Arjessa pilari-malli ei suinkaan ole lineaarinen prosessi. Tavoitteen tarkentuessa ja uusien näkökulmien tullessa esiin on tärkeää muistaa pitää huomio koko ajan valmennettavassa eikä mallin yksityiskohdissa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 120 – 122).

2.3.2 Grow-malli

Keskusteluilla ja kyselyillä on oltava tavoite ja suunta, jotta asiassa edetään. Ilman suuntaa ja tavoitetta saamme aikaan hyviä keskusteluja, mutta emme välttämättä oikeaa suuntaa. Jotta valmentaminen olisi myös johtamistyötä, tarvitsee se myös suunnan ja suunnitelman. Yhtenä valmentamisen keinona käytetään maailmalla erittäin suosittua GROW-mallia. (Hellbom ym. 2006, 91.)

Grow-malli kehitettiin Whitmoren ja kollegoiden toimesta 1980-luvulla. (Performance Consultants Internationals 2015.) Mallin vahvuus piilee siinä, että se johtaa neljän selkeän vaiheen kautta ennalta määritettyyn loppuratkaisuun. Mallin nimi muodostuu sanoista Goal – Reality – Option – Will. Mallia voidaan myös kuvata seuraavasti: matkalle lähtiessäsi tarvitset kartan, jotta tiedät mihin mennä

(tavoite) ja mistä tulet (kuvaus). Tämän jälkeen tutkit eri vaihtoehtoja määränpään päästäksesi (vaihtoehdot). Lopuksi varmistat sitoutumisesi (sitoutuminen) matkaa varten ja olet valmis matkalla mahdollisesti kohtaamisesi vaikeuksien varalta. (Your Coach 2016.)

Taulukko 3. Valmentavan johtamisen GROW-malli (Hellbom ym. 2006, 92).

G	<i>Goal</i> (Tavoite) GROW-prosessin alussa määritellään tavoite valmennuskeskustelulle. Tavoite antaa suunnan keskustelulle sekä kriteerit arvioida keskustelun lopputulosta. Ennen tätä on esitelty keskustelun aihe. Jos keskustelulle on varattu vain rajallinen aika, on tavoitteen oltava konkreettinen ja tämän ajan puitteissa saavutettavissa.
R	<i>Reality</i> (Kuvaus) Tämän vaiheen tavoitteena on auttaa valmennettavaa avaamaan asiaansa ja löytämään siihen uusia näkökulmia. Valmentaja kuuntelee, kyselee ja ylläpitää hyvää ja avaavaa dialogia. Hyvä valmentaja varoo innostumasta substanssitasosta liikaa ja keskittyy valmennettavan prosessin tarkkailuun.
O	<i>Option</i> (Vaihtoehdot) Kuvausvaihe etenee luontevasti vaihtoehtoisten ratkaisujen etenemiseen. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman monta erilaista ja uutta ratkaisuvaihtoehtoa valmennettavan asiaan. Tässä vaiheessa valmentaja voi usein olla haastavampi ja jopa provosoi-vampi kuin edellisessä vaiheessa. Valmentaja kohtaa tässä vaiheessa usein erityyppistä vastusta: ”Tuota olen jo kokeillut, ei se toimi”.
W	<i>Wrap-up</i> (Yhteenveto) Viimeisestä vaiheesta käytetään myös nimitystä Will (sitoutuminen). Tässä vaiheessa tarkistetaan, mihin päädyttiin (suhteessa tavoitteeseen) ja mikä on seuraava askel. Mitä tukea valmennettava tarvitsee tästä eteenpäin, ja mistä hän voisi sitä löytää? Tärkein kohta on kuitenkin sitoutuminen: onko keskustelun lopputulos sellainen, että valmennettava todella itse uskoo siihen?

Grow-mallia voi hyödyntää useissa eri tilanteissa, esimerkiksi ongelmanratkaisu-tilanteissa, kehitettäessä asioita ja henkilöitä sekä yhteistyötä. Malli auttaa henkilöitä itse oivaltamaan ratkaisuja ja viemään asioita itseohjautuvasti eteenpäin. Mallin keskeinen elementti on kysymykset, joihin esitetyt vastaukset edistävät oppimista sekä asioiden ratkaisemista ja toteuttamista. Kysymysten lisäksi oleellista on kuuntelu sekä aito dialogi. (Oppiva tiimi 2016)

2.4 Tavoitteet ja palaute

Ilman tavoitteita ei ole tiimiä, joka voisi onnistua – jäljelle jää vain ryhmä, joka viettää aikaa yhdessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 73.) Valmentava johtajuus on tavoitteellista tekemistä, jossa keskustellaan yksin ja ryhmässä kehittämiseen liittyvistä sitoumuksista. Tavoitteista käytävät keskustelut ovat tärkeitä ymmärryksen luomisen kannalta. Tavanomaisesti yrityksen johto asettaa ja määrittää tavoitteille suunnan, joita tiimien ja yksilöiden tavoitteet tulisi noudattaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 218 - 219)

Yrityksen tavoitteellisen toimintatavan mahdollistamiseksi, sen tulee varmistaa ja kirkastaa olemassa olonsa tarkoitus eli missio. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, kuinka omat vastuut kytkeytyvät yrityksen tarkoituksiin ja tuloksiin. (Kansanen 2004. 45.) Valmentavan esimiehen tehtävään kuuluu käydä säännöllisesti johdettaviensa kanssa lävitse yrityksen missio ja visio sekä päivittäistä tekemistä ohjaavat arvot, jotta varmistetaan yhteinen ymmärrys tavoitteesta ja suunnasta.

- Visio: mikä on tavoitteemme?
- Missio: miksi olemme olemassa?
- Arvomme: millaiset arvot ohjaavat päivittäistä työtämme?

Valmentavan esimiehen ohjeena voidaan ajatella kolmea kysymystä; *mihin, miksi ja mitä?* Esitettyihin kysymyksiin esimiehellä tulee olla vastaus, kun taas kysymyksiin *miten* ja *milloin*, tulisi vastauksen tulla työntekijöiltä. Esimiehen on uskottava ja omaksuttava yrityksen tavoitteet riittävällä tasolla, koska muuten työntekijöiden on hankala onnistua omassa työssään. Esimiehen tulee johtaa työntekijöitään tavalla, jossa heille on selkeää perustehtävä eli mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tämä onnistuu parhaiten keskustelemalla heidän kanssaan missiosta eli perustehtävästä. Valmentava esimies kertoo ja näyttää työntekijöilleen edestä johtamalla suuntaa minne ollaan menossa ja miksi. Huomio keskusteluissa kiinnitetään siihen, miltä tiimin toiminta näyttää, kun visio tai tiimille asetetut konkreettisemmat tavoitteet on saavutettu. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 71 – 73.)

Tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä ovat konkreettiset ja mitattavissa olevat suunnitelmat toimenpiteistä, joita voidaan arvioida ja seurata. Tavoitteiden tehon ja saavutettavuuden mahdollistamiseksi voidaan niitä tarkastella SMART-mallin avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219)

- **S** = Saavutettavissa
- **M** = Mitattavissa
- **A** = Aikaan sidottu
- **R** = Rajattu
- **T** = Tärkeä

Myönteisesti muotoillut tavoitteet ovat aina helpompi saavuttaa, koska mielikuva niiden saavuttamisesta antaa selkeän onnistumisen ja mielihyvän tunteen. (Carlsson & Forssell 2012, 144.)

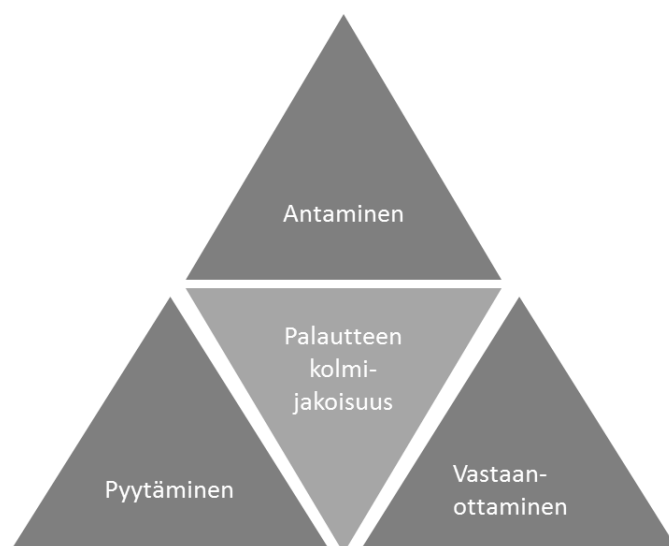
Tavoitteita asetettaessa on hyvä miettiä jo etukäteen mitä kriteereitä (laatu, määrä jne.) käytetään, ja missä vaiheessa arviointi tehdään. Arvioinnissa lähdetään aina siitä, että palataan tavoitteisiin. Ratkaisevaa arvioinnissa on, kuinka hyvin valmennettava on onnistunut omiin tavoitteisiinsa nähden, ja että valmennettava itse tietää olevansa oikealla tiellä tavoitteita kohti ja tietää, milloin on ne saavuttanut. Arviointia tulee tehdä koko valmennuksen ajan. (Carlsson & Forssell 2012, 158.) Yksilön ja ryhmän itseluottamus kasvaa, kun arviointi rakentuu onnistumiskokemuksille. Myönteistä ilmapiiriä voidaan rakentaa seuraavilla kysymyksillä:

- Missä olemme onnistuneet?
- Mistä on tullut hyvä mieli?
- Missä olisi voinut onnistua vielä paremmin?
- Keiden ryhmäläisten panos on ollut erityisen tärkeä?
- Kuka on tukenut toisia onnistumaan?
- Miten voisimme jatkossa tukea toisiamme enemmän?

Kun arvioinnista tulee osa jatkuvaa toimintaa, siihen liittyvät negatiiviset käsitykset poistuvat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219)

Kaiken oppimisen, kasvun ja kehityksen perusedellytyksenä on palaute. Palaute on tärkeää, oli sitten kyseessä yksilö, tiimi tai koko organisaatio. (Sydänmaalakka 2012, 121) Palautteella on kaksi tärkeää tehtävää, se näyttää missä ollaan ja pitää oikeassa suunnassa. Antamalla palautetta osoitetaan kiinnostusta ja arvostusta. Kannustavan palautteen antaminen johtaa onnistumisen tunteeseen ja vahvistaa työn merkitystä sekä auttaa pääsemään parempiin tuloksiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13 & 18)

Palautteella lisätään tietoisuutta työkäyttäytymisestä, ja parhaimmillaan se on rakennettu työn sisään siten, että henkilö kokee tai näkee työn tuloksen välittömästi ja saa henkilökohtaista tyydytystä. Palautteen tulee kohdistua toimintatapaan ja tilanteeseen eikä persoonaan. Sen tulee myös olla rakentavaa, perustua tosiasioihin, oltava täsmällistä ja se on annettava välittömästi. (Kansanen 2007, 119–120). Palautetaitojen osaaminen on olennainen tekijä valmentavassa johtamisessa. Palauteosaaminen koostuu kolmesta osasta, antamisesta, vastaanottamisesta sekä palautteen pyytämisestä. Kerran vuodessa kehityskeskusteluissa annettava palaute ei ole riittävä. Jotta palaute nähtäisiin mahdollisuutena, tulisi siihen käyttää aikaa ja energiaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 238 - 240)



Kuva 6. Palauteosaamisen kolmijakoisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 239).

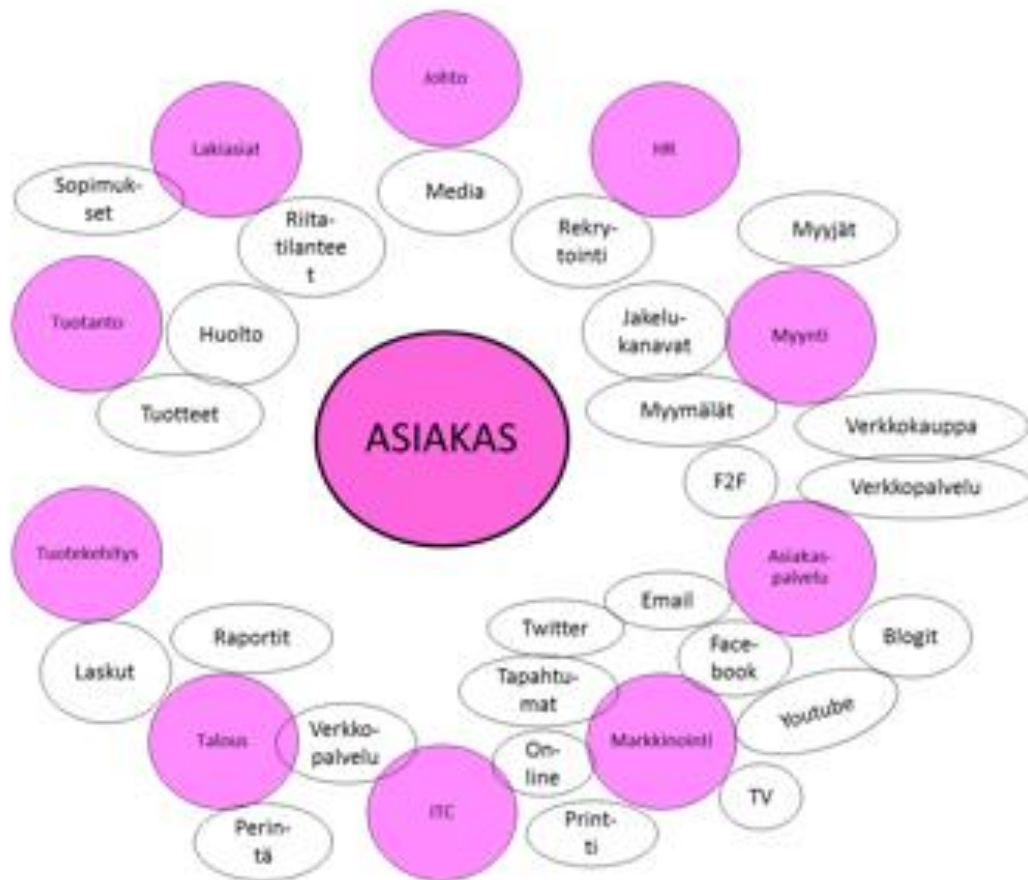
Palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat voimakkaita välineitä, joilla voidaan saada aikaiseksi oppimista ja kehittää myönteistä yhteistyötä ja työilmapiiriä. Palaute joko vahvistaa tai heikentää vuorovaikutusta, siksi palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy sekä riskejä että mahdollisuuksia. Perussääntönä voidaan pitää, että positiivista palautetta tulisi antaa kolme kertaa enemmän kuin kriittistä palautta, jotta onnistutaan lisäämään positiivisuuden ja turvallisuuden tunnetta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92.) Palautetta annettaessa tulisi välttää hampurilaispalautetta ja mutta-sanaa, koska ne heikentävät palautteen ymmärrettävyyttä ja vievät pohjan positiiviselta palautteelta. Palaute tulisi antaa selvästi ja ymmärrettävästi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 46)

3 VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS ASIASKOKEMUKSESSA

3.1 Mitä on asiakaskokemus?

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on paljon enemmän kuin pelkästään yksittäinen palvelutapahtuma. Se on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen se ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Siksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, minkälaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin päättää, minkälaisia asiakaskokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11 – 12)

Asiakaskokemus muodostuu erilaisista kosketuspisteistä yrityksen kanssa, joten kokemusten luomiseen vaikuttavat kaikki yrityksen osa-alueet ja toiminnot. Asiakaskokemusajattelussa asiakas on siirrettävä keskiöön ja jokaisessa yrityksen toiminnossa on löydettävä asiakaskokemusta tukevat toimintatavat. (Löytänä & Korteso 2011, 21 – 26)



Kuva 7. Asiakaskokemuksen kosketuspisteitä. (Löytänä & Kortesus 2011, 75).

Asiakaspalvelun ja asiakkaan kosketuspisteitä kutsutaan usein yrityksen näkökulmasta asiakaspalvelukanaviksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 87) Asiakaskokemus muodostuu tilanteissa, joissa asiakas ja yritys kohtaavat toisensa. Asiakaskommunikaatio on tässä ratkaisevassa asemassa. Asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi tapahtuvat tiiviisti asiakasrajapinnassa, jossa asiakaskokemus aina muodostuu. (Provad 2016)

3.2 Asiakaspalvelun merkitys asiakaskokemukseen

Asiakaspalvelussa tärkein tehtävä on tunnistaa asiakkaan tarve, sillä se ei useinkaan ole se, mistä asiakas kysyy. (Löytänä & Kortesus 2011, 91) Käynnissä olevan asiakaspalvelun roolin muuttumista kuvaa hyvin se, että markkinoinnissa on otettu käyttöön termi vuorovaikutusmarkkinointi, jolla kuvataan asiakaskohtaamisissa (myynti- ja palvelutilanne) tapahtuvaa markkinointia. Tulevaisuudessa menestyvissä yrityksissä asiakaspalvelu nähdään laajemmin aitona kilpailutekijänä, ja yritys myy yhä enemmän asiakaspalvelun tuomilla palveluelämyksillä, varsinaisen tuotteen jäädessä jopa sivurooliin. (Aarnikoivu 2005, 20)

Tulevaisuudessa asiakkaan ostokriteereiden keskiössä on valinta, jonka edelleenkin määrittää pääosin asiakkaalle valinnasta syntyvä hyöty. Hyöty ei kuitenkaan tarkoita pelkästään taloudellista hyötyä, vaan hyödyn käsite on ymmärrettävä laajemmin. Jos tuotteet ovat samanlaiset, eikä hinnoissa ole merkittäviä eroja, asiakkaan valintaperusteeksi nousee yrityksen maine ja yrityksen asiakkaalle tarjoavan palvelukokemuksen laatu. Asiakaspalvelu on asiakaskokemuksen rakentumisen keskiössä, koska asiakasrajapinnassa työskentelevät kohtaavat asiakkaita ja edustavat asiakkaalle koko yritystä. Asiakasmenetyksen syitä analysoitaessa on todettu, että eniten asiakasmenetyksiä tapahtuu asiakkaan huonon kohtelun ja asiakaspalvelun johdosta. Tämän perusteella ei ole vaikeaa perustella asiakaspalvelun arvoa yritykselle. (Aarnikoivu 2005, 20 – 21)

Asiakassuhteen hoitaminen on asiakkuuden rakentamista, kehittämistä ja ylläpitoa. Tulevaisuudessa ratkaiseva tekijä on asiakkaan kokemus ostotapahtumasta, asiakkaalle syntyvä lisäarvo asiointista yrityksen kanssa, joka vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja mielikuvaan koko yrityksestä. (Aarnikoivu 2005. 23 & 25) Kun asiakaspalvelusta sorvataan aitoa kilpailutekijää, positiivisen erottautumisen välinettä, edellyttää se panostuksia asiakasrajapinnassa työskentelevään henkilöstöön sekä asiakaspalvelijoiden työn arvostamista paitsi heidän omasta myös koko organisaation toimesta. Asiakkaat ovat tunnetusti erilaisia, joten yksilöllisen palvelun tulisi toteutua asiakaskohtaamisissa. (Aarnikoivu 2005. 28)

Asiakaskeskeisyys edellyttää konkreettisia panostuksia asiakasrajapinnan henkilöstöön ja asiakaspalvelunäkemyksen kehittämiseen koko yrityksessä. Itsepalvelun lisääntyminen on mahdollisuus asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön profiilin nostossa ja asiakaskeskeisyyden toteutumisessa. Itsepalvelun lisääntyminen mahdollistaa massojen palvelusta siirtymisen yksilölliseen palveluun. Itsepalvelun myötä edelleenkin asiakkaan henkilökohtaisesti kasvokkain ja puhelimitse kohtaavan henkilön vaatimustasolle asetetaan yhä enemmän vaatimuksia. Vaatimusten kasvun arvostus asiakasrajapinnan asiakaspalvelijoita kohtaan kasvaa, mikä ilmenee konkreettisesti palkkauksen kehittämisenä ja koulutautumisen mahdollistamisena. (Aarnikoivu 2005. 32)

3.3 Vuorovaikutuksen merkitys asiakaspalvelussa

Vuorovaikutuksessa tärkeintä ja vaikeinta on asiakkaan kuunteleminen. Metsä vastaa niin kuin sinne huudetaan eli asiakas kuuntelee, jos asiakasta kuunnellaan. (Vuorio 2008. 66) Jotta itse käytännön työn menestyksellinen toteuttaminen olisi mahdollista, tulisi asiakaspalvelijoiden tietää, minkälainen asiakas on. (Aarnikoivu 2005. 75) Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden moninaisuus tulee huomioida toiminnassa. Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- psykologiset tekijät
- sosiaaliset tekijät
- kulttuuriin liittyvät tekijät
- yksilölliset tekijät

Asiakkaan kokeminen hankalaksi on hyvin henkilökohtaista ja subjektiivista. Yleisesti hankalaa asiakasta kuvaa termeillä aggressiivinen, hyökkäävä, valittava ja kiihtynyt. Hankalaksi asiakkaaksi koetaan usein asiakkaat, jotka haluavat tietää pikkutarkasti kaikki asiat ja päätöksenteko kestää kauan. Hankalaksi asiakkaaksi leimautuu myös passiivinen asiakas, jonka kanssa asiointi on vaikeaa, koska kontaktin luominen, vuoropuhelu ei onnistu. Toinen hankalan ääripää on puolestaan aktiivinen asiakas, johon kontaktin luominen on vaikeaa johtuen asiakkaan

kyvyttömyydestä keskittyä. Usein vaativat ja valtavirrasta poikkeavat asiakkaat koetaan hankaliksi.

Omaa asennoitumista on mahdollista kartoittaa pohtimalla sitä, miten kokee sellaisen asiakkaan, joka kertoo tyytymättömänä yrityksen palvelussa kohtaamistaan epäkohdista. Jos ajattelee asiakasta hankalana, vaikuttaa se haitallisesti asiakaspalvelijan ja koko yrityksen toimintaan. Jos sen sijaan ajattelee asiakkaan viestintää palautteena valituksen sijaan, osoittaa se ymmärryksiä siitä, kuinka arvokasta asiakkaan antama informaatio on toiminnan kehityksen näkökulmasta.

Asiakaspalvelijan kokemus asiakkaasta hankalana haasteellisen sijaan aiheuttaa hyvin suurella todennäköisyydellä *negatiivisen kehän* syntymisen. Negatiivisen vuorovaikutuksen kehän synnyttyä onnistuneen lopputuloksen aikaansaaminen ei onnistu, koska vuorovaikutustilanteessa osapuolten negatiiviset tulkinnat sävyttävät asiakaskohtaamista. Negatiivisen vuorovaikutuksen kehässä kumpikin osapuoli on negatiivisen suhteessa toiseen osapuoleen. Tästä syystä asiakaspalvelijan asennoituminen asiakkaisiin on ensiarvoisen tärkeää. Lähtökohta on, että jokainen asiakaspalvelija on itse vastuussa omasta asenteestaan. Avainasemassa on johtaminen ja esimiestyö sekä työympäristön avoimuus, jossa asiakaspalvelijoille asiakaspalvelutaitojen koulutuksen lisäksi annetaan mahdollisuus työstää omia asenteitaan ja purkaa mahdollisia negatiivisia tuntemuksia.

Yleisempi on tilanne, jossa asiakaspalvelija suhtautuu positiivisesti asiakaspalvelijaan ja asiakas negatiivisesti asiakaspalvelijaan ja yritykseen. Tässä tilanteessa onnistuminen riippuu asiakaspalvelijan kyvyistä kääntää asiakas positiiviseksi. Reklamaatiotilanteiden lähtökohta on usein edellä mainittu. *Positiivisen vuorovaikutuksen kehän* aikaansaaminen on tässä lähtökohdassa mahdollista. Ideaalitalanteessa sekä asiakaspalvelija että asiakas suhtautuvat toisiinsa positiivisesti, jolloin syntyy positiivinen vuorovaikutuksen kehä. (Aarnikoivu 2005. 78-79)

3.4 Vuorovaikutustyyli ja äänen käyttö

Asiakaspalvelijan tavoitteena asiakaskohtaamisissa on tunnistaa asiakkaan vuorovaikutustyyli ja muuttaa omaa tyyliä siihen suuntaan, mikä herättää asiakkaassa myönteistä vastakaikua. Asiakaspalvelijan onnistuessa muuttaa omaa tyyliään asiakkaalle sopivaksi, koskettaa hän asiakasta positiivisella tasolla. Asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalvelija kyselee ja kuuntelee, minkä jälkeen hän analysoi ja luokittelee asiakkaan tyylin. (Vuorio 2008, 66 & 86)

Asiakaskohtaamisessa asiakkaan tunnistaminen on tärkeintä. Tunnistaminen tapahtuu asiakaspalvelijan ammattitaidon ja käytössä olevien luokiteltujen vuorovaikutustyylien perusteella. Sen lisäksi, että asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaan vuorovaikutustyylin, tulee hänen sopeuttaa omaa tyyliään asiakkaalle sopivaksi. Asiakaspalvelija on neuvottelija, jonka on pystyttävä tarkasti profiloimaan neuvottelun toinen osapuoli ja valittava oikea lähestymistapa sekä sanat asiakkaan haltuun ottamiseksi. (Aarnikoivu 2005. 96 – 98)

Puhelimessa tapahtuvassa asiakaspalvelussa äänenkäyttö ratkaisee, minkälaisen mielikuvan asiakas muodostaa myyjästä tai asiakaspalvelijasta. Äänenkäytöstä asiakas myös tunnistaa asiakaspalvelijan vuorovaikutustyylin. Vuorovaikutustyyliä on pääpiirteittäin neljä pääluokkaa, mutta sekamuodot ovat yleisimpiä. Asiakas muodostaa käsityksensä asiakaspalvelijan vuorovaikutustyylistä ja reagoi siihen oman tyyliensä mukaisesti joko positiivisesti, neutraalisti tai negatiivisesti. Tunnistaminen tapahtuu tietoisesti tai alitajuisesti. (Vuorio 2008, 86)

Puhelimessa tapahtuvassa asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalvelijan tai myyjän sanoilla on pienempi merkitys kuin sillä, miten asia sanotaan, koska äänen perusteella vastapuoli muodostaa mielikuvan asiakaspalvelijan

- luotettavuudesta
- pätevyydestä
- uskottavuudesta
- sosiaalisesta tyylistä

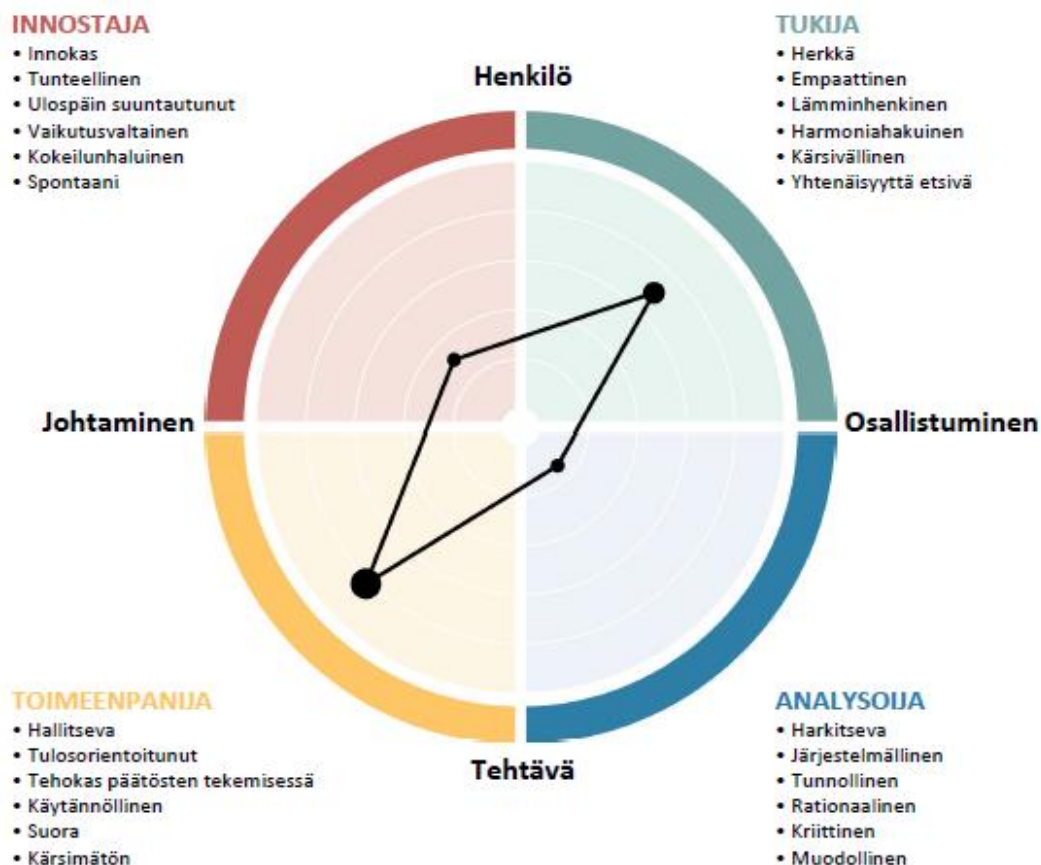
Tärkeämpää kuitenkin on se, millaisia tunteita asiakaspalvelijan ääni ja äänenkäyttö saa aikaan asiakkaassa, koska tunteet ovat usein ratkaiseva voima, eikä niiden merkitystä kannata vähätellä. (Vuorio 2008, 82 – 83) Äänen käytön kannalta tärkeintä on kiinnittää huomiota seuraaviin kohtiin:

- artikulointi
- painotus
- korkeus
- puhenopeus
- sävy
- voimakkuus
- äänenpainon vaihtelu
- tauotus

Onnistuneen asiakaspalvelutilanteen kannalta on syytä välttää kimeää ääntä, liian nopeaa puherytmiä ja liian hiljaista tai tasapaksuista puhetulvaa. Asiakkaan kiinnostavuutta lisätään vaihtelemalla puherytmiä ja olemalla yllätyksellinen. Tärkeintä ei ole se mitä sanotaan, vaan miten sanotaan, kuitenkin säilyttämällä oma luonnollisuus. (Vuorio 2008, 84 – 85)

3.5 Vuorovaikutustyyli EASI typologian mukaan

Kaikilla ihmisillä on erilaisia käyttäytymismalleja, joiden mukaan toimii useammin kuin toisten. Nämä käyttäytymistyyliä voidaan jakaa neljään eri tyyliin. Henkilö kuitenkin harvoin edustaa puhtaasti yhtä tyyliä, sillä käyttäytymisessä sekoittuvat eri vuorovaikutustyyliä. Vuorovaikutustyylien tarkemmat kuvaukset perustuvat Masterin luoman EASIn vuorovaikutustyylien luokitteluun. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)



Kuva 8. Vuorovaikutustyylien lyhyet kuvaukset. Ensisijainen vuorovaikutustyyli erottuu suurimmalla ympyrällä. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

EASI on normatiivinen ja sisältää väittämien sarjan, johon arviointiin osallistuja vastaa seitsenportaisella Likert-asteikolla ”vahvasti eri mieltä” – ”vahvasti samaa mieltä”). (Liite 1)

Innostaja (E)

Innostajat ilmaisevat usein tunteitaan avoimesti. Innostajat ovat varsin puheliaita ja puhuvat mielellään itsestään. He tuovat itseään esille, ja muut voivat pitää heitä värikkäinä ja eloisina. Innokkuudellaan he voivat lisätä ryhmässä myönteistä ilmapiiriä ja antavat muille uutta energiaa. Innostajat voivat olla hyviä ilmaisemaan myönteisiä tunteita, kuten mielihyvää ja iloa, mutta ajoittain he voivat ilmaista melko avoimesti myös ärtymystä ja pettymystä. Ryhmän ilmapiiri voi vaikuttaa

heihin jonkin verran. Vastaavasti heidän mieliala voi vaikuttaa merkittävästi ryhmän ilmapiiriin. Myönteiset tunteet auttavat innostajaa ja heidän ympärillään olevia ihmisiä selviytymään vaikeista tai stressaavista tilanteista. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Yhteistyötilanteissa innostujien odotukset toisten työpanosta kohtaan ovat usein myönteiset. He ovat melko sosiaalisia ja kommunikoivat vaivatta useimpien ihmisten kanssa, myös tuntemattomien kanssa. Innostajien avoimuus kiehtoo muita ja he innostuvat toisinaan muiden tekemisistä. Yhteistyötilanteissa he ottavat toisinaan johtajuuden ja vaikuttavat muiden asenteisiin. Heitä saatetaan joskus pitää jopa dominoivina. Tätä tukee innostujan energinen, kärsimätön ja nopeampoinen lähestymistapa työtiimiin ja tehtäviin. Sen ansiosta muut voivat pitää innostajia aloitteentekijöinä. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Innostajat rikkovat tai haastavat toisinaan totuttuja puitteita ja menettelytapoja. Tämän ansiosta innostajien on mahdollista kehittää uusia, erilaisia ideoita ja toimintatapoja. Koska innostajat ovat melko avoimia ja herkästi innostuvia, he kehittävät ideoita muiden kanssa. He hakevat muutosta ja voivat nähdä mahdollisuuksia, jotka jäävät muilta huomaamatta. He ovat yleensä hyvin kokeilunhaluisia ja nauttivat työstä, jossa on mahdollisuus valita erilaisia toimintatapoja. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

He voivat vaikuttaa melko järjestelmällisiltä ihmisiltä, jotka hallitsevat tilanteen, mutta paineen alla he toisinaan lipsuvat järjestelmällisestä ja suunnitelmallisesta lähestymistavasta. Innostajat elävät usein päivä kerrallaan ja improvisoivat tarpeen tullen. Innostajat ovat hyviä tekemään nopeita päätöksiä. He ovat impulsivisia ja spontaaneja. He luottavat päätöksenteossa usein intuitioon ja noudattavat vaistojaan. Innostajat hakevat toisinaan jännitystä ja vilkasta työympäristöä rauhallisen ja ennalta arvattavan ympäristön sijaan. Useimmiten he hyväksyvät kaikki siihen liittyvät riskit. He hakevat toisinaan muutosta ja delegoivat silloin mielellään rutiinitehtävät ja tehtävät, jotka vaativat tarkkaa keskittymistä yksityiskohtiin. He keskittyvät yleensä mieluiten laajempiin käsitteisiin ja kokonaisuuksiin. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Analyytikko (A)

Analyytikot harkitsevat yleensä tarkkaan, ennen kuin ryhtyvät toimeen tai esittävät näkemyksensä. He pyrkivät erityisesti tarkkuuteen ja luotettavuuteen, joten he ovat tyypillisesti varovaisia, perusteellisia ja pikkutarkkoja. Analyytikoilla on useimmiten silmää yksityiskohdille, ja heidän ratkaisunsa ovat hyvin tarkkaan harkittuja. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

He työskentelevät rationaalisesti, hakevat keskimääräistä enemmän tietoa ja harkitsevat eri vaihtoehtoja luotettavan päätöksenteon varmistamiseksi. Analyytikot noudattavat yleensä suunnitelmia ja hyväksyvät annetut ohjeet. He työskentelevät yleensä järjestelmällisesti ja jäsennellysti ja vaikuttavat usein järjestelmällisiltä. He ovat melko uskollisia periaatteilleen ja toisinaan liiankin sidoksissa sääntöihin. Etsiessään parasta mahdollista ratkaisua analyytikot tekevät sekä yksityiskohtaisia että rutiininomaisia tehtäviä kärsivällisesti. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Analyytikot työskentelevät mieluiten rauhallisissa olosuhteissa, joissa he voivat keskittyä. He ovat useimmiten tunnollisia ja ahkeria ja huolehtivat siitä, että tekevät, minkä lupaavat. Muut arvostavat yleensä heidän pitkäjännitteisyyttään ja uskomatonta itsekuriaan. Muiden seurassa analyytikot voivat vaikuttaa muodollisilta tai hiukan varautuneilta. Analyytikot voivat kokea itsensä epävarmoiksi tavatesaan uusia ihmisiä, joihin he eivät luota heti. Analyytikot suhtautuvat muiden ehdotuksiin terveen epäilevästi tai jopa kriittisesti. Jos muut haluavat saada analyytikon vakuuttuneeksi jostain, heidän on esitettävä perusteltuja argumentteja. Tällä tavoin analyytikot edistävät tosiasioihin perustuvaa päätöksentekoa. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Ryhmässä analyytikot voivat toimia vakauttavana osana rauhallisen ja järkevän käytöksensä ansiosta. Analyytikot menevät harvoin mukaan hyvään tunnelmaan, vaan he keskittyvät käsiteltävään asiaan. He ilmaisevat tunteitaan pidättyväisesti ja pysyvät paineenkin alla maltillisina, objektiivisina ja analyttisinä. Analyytikot pitävät faktoja ja totuuksia tärkeämpinä kuin intuitiota ja tunteita. Päätöksenteko-

prosessissa he ovat rationaalisia ja vaikuttavat maltillisilta, asiakaskeisiltä ja vakavilta. Tästä syystä muut usein pyytävät analyytikoilta neuvoja ja ohjeita. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Kun analyytikko haluaa vakuuttaa muut jostain, hän luottaa argumenttien voimaan ja antaa faktojen puhua puolestaan. Analyytikot kuitenkin esittävät argumenttinsa usein vasta siinä vaiheessa, kun keskustelu kääntyy heidän erikoisalaansa koskettaviin kysymyksiin. Analyytikot hyödyntävät osaamistaan usein rakentavasti ehdottamalla aiemmin hyväksi havaittuja ratkaisuja, joita voidaan käyttää uudelleen, ja jotka toimivat varmasti. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Tukija (S)

Tukijat ovat muita kohtaan usein lämminhenkisiä, tarkkaavaisia ja ystävällisiä. Heidän hymynsä ja ystävällinen suhtautumisensa on yleensä omiaan luomaan yhteistyötilanteissa lämmintä ja myönteistä ilmapiiriä. Tukijan omat tunteet vaikuttavat hänen toimintaansa melko paljon, mutta vastaavasti hän ottaa myös muiden tunteet huomioon. Tukijat ovat yleensä herkkiä ja liikuttuvat helposti ympärillään olevista ihmisistä ja tilanteista, mutta muut eivät aina ole tietoisia tästä. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Tukijat ovat melko huomaavaisia ja myötätuntoisia ja ymmärtävät usein muiden tarpeet nopeasti. Tukijat ovat yleensä ymmärtäväisiä ja kiinnostuneita muista ihmisistä. Tukijalle omat suhteet muihin ihmisiin ja muiden ihmisten väliset suhteet ovat usein tärkeämpiä asioita kuin saavutukset, faktat ja logiikka. Useimmiten tukijat uskovat muiden olevan rehellisiä ja vilpittömiä. Tästä syystä he yleensä suhtautuvat muihin hyvin luottavaisesti. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Tukijat viihtyvät tyypillisesti yhteisössä, esimerkiksi työskennellessään yhdessä osaston tai tiimin muiden jäsenten kanssa. He haluavat, että päätökset tehdään demokraattisesti mielellään ilman toistuvia erimielisyyksiä. Tilanteissa, joissa

osapuolten välillä voi hyvin todennäköisesti syntyä erimielisyyksiä, tukijat saattavat joskus pidättäytyä osallistumasta päätöksentekoon. Tukijat edistävät yhteistyön sujuvuutta suhtautumalla muihin hyväksyvästi, ymmärtäväisesti ja joustavasti. Pyrkiessään välttämään tilanteita, jotka voivat aiheuttaa muille erimielisyyksiä tai pettymyksiä, tukijat voivat toisinaan näyttää siltä, että he pakoilevat konflikteja. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Tukijat ovat usein nöyriä ja vaatimattomia. Silloin tällöin he saattavat jopa näyttää vähättelevän itseään, mutta tämä ei tarkoita, etteikö heillä olisi itsevarmuutta tai itsetuntoa. He ovat hienotunteisia ja joustavia ja voivat auttaa muita pyyteettömästi. Koska tukijat huomioivat tarkasti muiden tarpeita, he saavat helposti laajan hyväksynnän tehdyille ratkaisuille edellyttäen, että he onnistuvat kiinnittämään toisten huomion. Yhteistyötilanteissa tukijat ovat kärsivällisiä. He voivat vaikuttaa rentoutuneilta ja odottavat rauhallisesti oikeaa hetkeä toimia ja ilmaista näkemyksensä. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Toimeenpanija (I)

Toimeenpanijat haluavat useimmiten hallita tilannetta ja voivat vaikuttaa dominoilta ja määräileviltä. He voivat antaa itsestään itsevarman ja määrätietoisin vaikutelman. Tämän ansiosta heidän on melko helppo sanella muille, mitä näiden tulee tehdä. He toimivat näin, vaikka heillä ei olisi muiden hyväksyntää. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Suoritukset ovat toimeenpanijoille usein tärkeitä. Tästä kertoo heidän kunnianhimonsa sekä panostamisensa tavoitteiden ja tulosten nopeaan saavuttamiseen. Koska toimeenpanijat tavoittelevat edistymistä ja tuloksia, muut ovat taipuvaisia myöntämään heille auktoriteetin ja johtajuuden. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Toimeenpanijat ovat yleensä kärsimättömiä, aktiivisia ja tehokkaita. He ovat usein hyviä luomaan ilmapiirin, jossa keskitytään työhön, tehokkuuteen ja tavoitteisiin, ja jossa ei juuri hukata aikaa seurusteluun. Toimeenpanijat tunnetaan

siitä, että he saavat työt tehtyä. He yleensä keskittyvät mieluummin yleiskuvaan kuin takertuvat pieniin yksityiskohtiin. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Toimeenpanijoiden suhde työtovereihin on usein hyvin asiakeskeinen. Keskittyessään tavoitteisiin ja käsiteltäviin asioihin toimeenpanijat saattavat jättää muiden tarpeet huomiotta. Tästä syystä he voivat joskus vaikuttaa tunteettomilta ja kylmiltä. Toimeenpanijat voivat suhtautua muihin epäilevästi ja vaativat selkeitä sopimuksia. Muiden on yleensä toiminnallaan lunastettava heidän luottamus. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Toimeenpanijat tekevät usein nopeita ja ytimekkäitä päätöksiä miettimättä seurauksia pitkään. He siirtyvät tavallisesti päätöksestä toimintaan nopeasti. He ovat kiertelemättömiä ja lyhytsanaisia ja menevät yleensä suoraan asiaan esimerkiksi, kun päätöksentekoprosessi näyttää pitkittyvän. Toimeenpanijat ovat valmiita kohtaamaan suorasta ja haastavasta lähestymistavastaan aiheutuvat konfliktit. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Toimeenpanijat voivat vaikuttaa hyvin itsevarmoilta, mutta he eivät välttämättä ole sitä. He pyrkivät vakuuttamaan muut omasta osaamisestaan, minkä vuoksi he melko usein kilpailevat muiden kanssa. Koska toimeenpanijat useimmiten keskittyvät tehokkuuteen ja tavoitteisiin, he esittävät usein käytännöllisiä ratkaisuja. Tämän ansiosta he ovat melko hyviä tekemään teorioista ja abstrakteista ideoista helposti toteutettavia. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

Toimeenpanijat käyttävät lähtökohtanaan ennen kaikkea faktoja, logiikkaa ja hyvin perusteltuja argumentteja. Vaikka toimeenpanijat viestivät melko suoraan ja ilmaisevat ärtymyksensä tai pettymyksensä avoimesti, he eivät ole kovin kiinnostuneita tunteista, eivätkä tunteet vaikuta heidän käyttäytymiseensä. Implementoijille pääasia ovat yleensä tehtävät ja tavoitteet. (EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio, 2015)

4 ASIAKASPALVELUORGANISAATION

VALMENTAMINEN JA VALMENNUSSUUNNITELMA

Valmennettaessa vuorovaikutustyyliä tulee valmentajan kiinnittää huomiota muutamaankin perusajatukseseen, jotka toimivat suuntaviivana jokaisessa harjoitteessa. Valmentajan tulee huomioida riittävän haasteen ja kannustuksen määrä, jotta ilmapiiri pysyy positiivisena. Lisäksi valmentajan tulee olla aidosti läsnä harjoitteiden läpivienneissä. Harjoitteiden tavoitteena on lisätä askel kerrallaan valmennettavien ymmärrystä ja osaamista eri vuorovaikutustyyleistä sekä oppia tunnistamaan niitä. Valmennustilanteissa valmentaja auttaa valmennettavia löytämään itse vastaukset, jolloin kyky huomioida vuorovaikutustyyli eri asiakastilanteissa on todennäköisemmin pysyvämpää ja luontevampaa.

Harjoitteissa toistuu vahvasti aina valmentajan viesti siitä, *mitä* jokaisessa harjoitteessa tehdään, ja *miksi* tehdään. Ensimmäisissä harjoitteissa valmennettavat autetaan alkuun ja valmentaja kertoo *miten* asiaa voi lähestyä, jonka jälkeen valmentaja siirtyy kertomisesta kysymiseen ja alkaa oivalluttamaan valmennettavia tilanteisiin sopivilla kysymyksillä. Lopulta valmennettavat vastaavat itse kysymykseen *miten* ja löytävät, sekä kokeilevat erilaisia keinoja.

Valmentaminen suoritettiin case-tapauksina vakiintuneen asiakaspalvelutiimin kesken, jonka esimiehenä olin toiminut kahden vuoden ajan. Harjoitteissa toimin itse valmentajana käyttäen samalla osallistuvaa havainnointia. Osallistuvan havainnoinnin tavoitteena oli vaikuttaa harjoitteiden etenemiseen haluttuun suuntaan, sekä saada välitöntä tietoa harjoitteiden vaikutuksesta ja vastaanotosta valmennettavilta. Valmennusten aikana ja jälkeen kirjoittelin havaintoja ja valmennettavien kommentteja muistiinpanoihini. Osallistumalla aktiivisesti valmentajan roolissa, sain hyvää ensikäden tietoa, jota pystyin käyttämään hyväksi, jos oli tarvetta muuttaa harjoitetta. Osallistuvalla havainnoinnilla sain arvokasta tietoa harjoitteen toimivuudesta.

Asiat, joita valmennuksissa havainnoin liittyivät valmennettavien kommentteihin, aktiivisuuteen ja käyttäytymiseen sekä heidän kehonkieleensä, kuten eleisiin ja

ilmeisiin. Tallensin muistiinpanoihini jokaisen tekemäni huomion henkilöihin sekä yleiseen tunnelmaan ja aktiivisuuteen liittyen. Havaintojeni lisäksi kävin myös haastattelemassa erikseen harjoitteissa innokkaasti mukana olleita henkilöitä heidän ajatuksistaan ja suhtautumisestaan harjoitteisiin ja teoriaan, jotta saisin tukea tekemilleni havainnoille. Luotettavuuden lisäämiseksi kävin myös haastattelemassa erikseen henkilöitä, joista minulla oli epäselvä kuva heidän suhtautumisestaan harjoitteisiin. Käytännössä tämä tarkoitti, että muiden asioiden ohella kyselin heidän tuntojaan valmennuksesta tai harjoitteesta, jotta sain varmistusta heidän ajatuksistaan ja sitoutumisesta harjoitteluun. Vastaanotto teorialle ja valmennukselle oli yleisesti erittäin positiivinen. Valmennettavat kokivat harjoitteet ja hyödyn valmennuksesta erittäin tärkeänä oman työn ja kehittymisen kannalta.

Harjoitteiden toimivuuteen liittyneet havainnot kirjasin valmennuksen jälkeen omiin sarakkeisiin jatkokehitystä varten. Sarakkeet olin nimennyt seuraavasti:

- mikä toimi hyvin?
- mikä olisi voinut mennä paremmin?
- mitä ei kannata tehdä jatkossa?

Keräämieni havaintojen pohjalta muutin seuraavaa pienryhmää varten harjoitetta, jos sille oli tarvetta. Harjoitteen jälkeen tein uudet havainnot, jota jatkoin niin kauan kuin pienryhmiä oli jäljellä. Tein saman analyysin, jokaisesta harjoitteesta ja muutin harjoitteita tarpeen ja muistiinpanojeni perusteella.

Valmennuksella ja eri harjoituksilla pyrittiin aluksi tunnistamaan asiakkaiden vuorovaikutustyyliä EASI-typologia mukaan. Valmennuksen edetessä ja harjoitteiden vaihtuessa, painopiste siirtyi oman vuorovaikutustyylin mukauttamiseen asiakkaalle sopivaksi. Valmennuksen ajankohta oli kesäkuussa 2015. Valmennukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä. Valmennettavat edustivat, niin iältään kuin kokemusvuosiltaan, lähes koko työelämän laajaa kirjoa nuorimman ollessa 22-vuotias ja vanhimman ollessa 62-vuotias. Mittavimmat työsuhteet saman työnantajan palveluksessa olivat kestäneet yli 40- vuotta kun taas lyhimmat työsuhteet olivat kestäneet vain 4 kuukautta.

4.1 Vuorovaikutusvalmennus, harjoitteet ja metodit

4.1.1 Tutustuminen omaan vuorovaikutustyyliin

Vuorovaikutusvalmennus alkoi jokaisella valmennettavalla kyselyn vastaamisella, joka vei henkilöstä riippuen 20 – 60 minuuttia. Kyselyyn vastaamisen jälkeen muodostui 19 sivuinen EASI-raportti, joka sisälsi tietoa vastaajan ensisijaisesta sekä toissijaisesta vuorovaikutustyylistä. Raportti sisälsi myös tietoa, millä tavalla vastaaja oppii parhaiten tai minkälaisista asioista vastaaja motivoituu. Harjoitteissa keskityttiin kuitenkin vain vuorovaikutustyyliin, eikä käsitelty oppimismotivaatiota tai motivaatiotyylejä.

Valmennettaville varattiin riittävästi aikaa tutustua raportin kautta EASI-typologian vuorovaikutustyyliin. Tavoitteena oli ennen kaikkea heidän tutustuminen omaan vuorovaikutustyyliin, jotta he olisivat valmiimpia jatkamaan seuraaviin harjoitteisiin. Raportin lukemisen lisäksi autoin valmentajana valmennettavia orientoitumaan omiin tyyliin antamalla heille tehtävän raporttiin tutustumisen yhteyteen. Tehtävä sisälsi avoimia reflektiivisiä kysymyksiä, joiden avulla valmennettavat pohtivat syvällisemmin tuntojaan raportista esiin tulevissa kysymyksissä.

Orientoiva tehtävä sisälsi seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka hyödylliseksi koit raporttiin tutustumisen?
- Mikä asia raportissa on sinulle erityisen tärkeä? Miksi?
- Mistä asiasta vuorovaikutustyyliin olet erityisen ylpeä? Miksi?
- Mistä asiasta yllätyit tutustuttuasi eri vuorovaikutustyyliin?
- Miten uskot tämän tehtävän auttavan sinua seuraavissa harjoitteissa?
- Mihinkin uskot saavasi apua vuorovaikutustyylien valmennuksessa?

4.1.2 Valmennuspäivä

Omatoimisen vuorovaikutustyyliin tutustumisen sekä reflektoinnin jälkeen oli vuorossa ensimmäinen valmennustilanne, johon osallistui koko valmennusryhmä. Varasin valmennukseen riittävästi aikaa, jotta valmennuksessa ei tulisi kiire, ja kaikki pääsisivät osallistumaan keskusteluun. Ensimmäisen ryhmävalmennuksen tavoitteena oli luoda ymmärrys vuorovaikutustyylien merkityksestä asiakaskokemuksessa. Tavoitteena oli, että valmennuksen jälkeen valmennettavat ymmärtäisivät, minkälaisia vuorovaikutustyyliä on ja mitä hyötyä on vuorovaikutustyylien tunnistamisessa sekä muuttamisessa asiakaskohtaamisessa.

Ensimmäisen ryhmävalmennuksen tarkoitus käytiin läpi valmentajan toimesta eli valmentajana kerroin, *miksi* olimme kokoontuneet, ja *mitä* asioita valmennus pitäisi sisällään sekä *miten* valmennuksia tulitisiin jatkamaan. Kävin valmennuksen tavoitteen läpi osallistamalla valmennettavia keskusteluun rohkaisemalla heitä kertomaan, mitä he kokivat tärkeäksi oppia valmennuksen aikana. Valmentajana kirjasin jokaisen ryhmänjäsenen huomion valkotaululle niin, että ne olivat näkyvissä koko valmennuksen ajan. Ryhmän oppimistavoitteisiin palattiin valmennuksen lopuksi ja katsottiin olivatko ne toteutuneet. Valmennus aloitettiin ryhmän virittämisellä palaamalla ensimmäisen omatoimisen valmennuksen reflektioihin. Virittäminen tapahtui, keskustelemalla kuinka hyödylliseksi he olivat kokeneet raporttiin tutustumisen sekä mihin he uskoivat saavansa apua valmennuksilla.

Valmentajana yksi tärkeimmistä tehtävistäni ensimmäisessä ryhmävalmennuksessa oli valmennettavien luottamuksen voittaminen. Vuorovaikutustyylien läpikäymisessä pyrin kiinnittämään huomiota enemmän jokaisen tyylin vahvuuksiin heikkouksien sijasta, jotta kukaan ei kokisi omaa tyyliään vääräksi tai virheelliseksi. Valmentajana korostin, ettei ole oikeaa tai väärää tapaa vuorovaikuttaa, vaan on ainoastaan erilaisia tyyliä.

Yksi keino, jota kokeilin luottamuksen lisäämiseksi, oli oman vuorovaikutustyylini kertominen. Tällä tavalla pyrin luomaan avoimuuden ja läpinäkyvyyden tunnetta

valmennusryhmässä. Parhaimmillaan valmentajan esimerkki rohkaisee ja rentouttaa ryhmänjäseniä. Oman vuorovaikutustyylin kertominen voidaan tehdä muutamallakin eri tavalla joko asettumalla janalle tai muodostamalla tiimikartta. Edellä mainitut tavat käyn tarkemmin läpi omina kohtinaan.

Ensimmäisessä ryhmävalmennuksessa käytiin läpi teoreettinen viitekehys eli valmentajana loin ryhmälle perusteet käymällä läpi kaikki vuorovaikutustyyli, kuinka tunnistaa ne, ja mitä ja millä tavalla kullekin tyyliin tulisi puhua. Teorian jälkeen siirryttiin ensimmäisiin konkreettisiin harjoitteisiin eli oikeiden asiakastilanteiden analysoimiseen puhelutallenteilta. Valmennuksen lopuksi tein yhteenvedon, jossa palattiin valkotaululle kirjoitettuihin ryhmän oppimistavoitteisiin ja katsottiin kuinka ne olivat toteutuneet. Tämän jälkeen valmennettavat suorittivat reflektion valmennuksesta kirjaamalla omiin muistiinpanoihin sekä post-it lapuille vastaukset kolmeen kysymykseen:

- Mitä opit tämän päivän valmennuksesta?
- Mitä oivalsit?
- Mitä otat mukaan tuleviin asiakaskohtaamisiin?

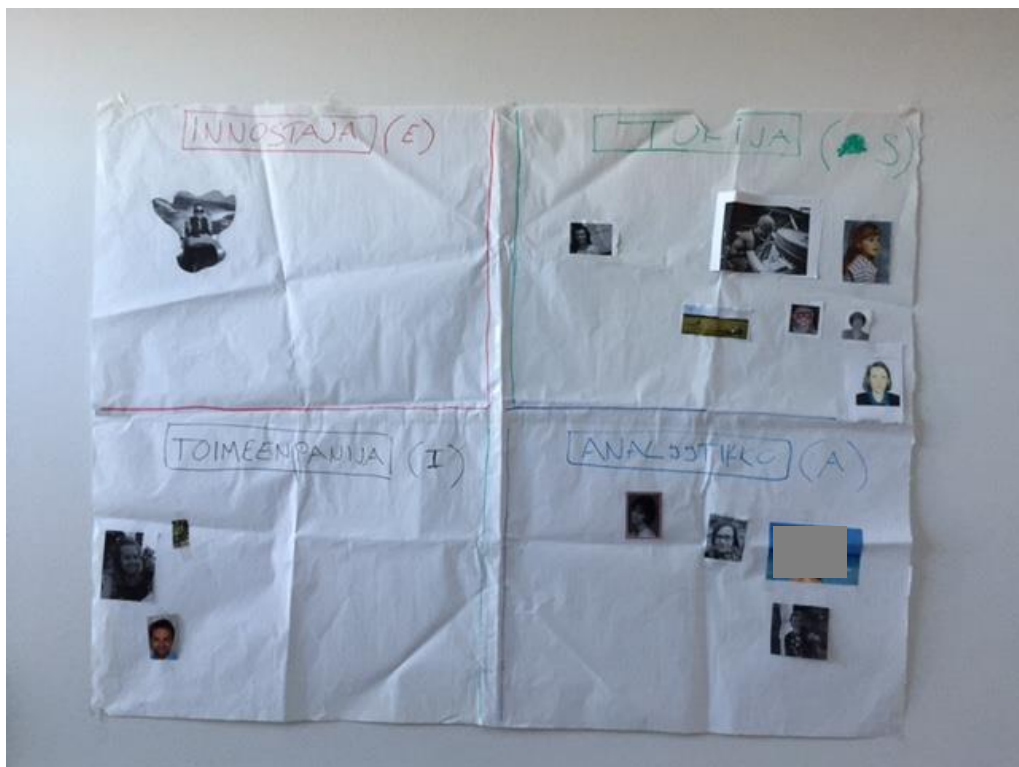
Suoritettuaan reflektion jokainen valmennettava kiinnitti post-it lapun taululle, jonka jälkeen tein yhteenvedon heidän opeista ja oivalluksista sekä asioista, jonka he aikovat ottaa mukaan asiakaskohtaamisiin. Päätin valmennuksen antamalla ryhmälle positiivista palautetta ryhmän aktiivisuudesta ja kertomalla valmennussuunnitelman, josta kävi ilmi, kuinka valmennusta jatketaan.

4.1.3 Tiimikartta

Hyvä tapa luoda ymmärrystä ja varmuutta vuorovaikutustyylien tunnistamiseen on tehdä tiimikarttaharjoitus valmennettavan ryhmän kanssa. Valmentajana ohjeistin ryhmänjäseniä ottamaan valmennukseen mukaan oman kuvan, jota hyödynnettäisiin harjoituksessa. Harjoituksen tarkoitus oli oppia tunnistamaan vuo-

rovaikutustyyli. Harjoituksessa jokainen esitteli lyhyesti oman ensisijaisen vuorovaikutustyylin sekoittaen mukaan sopivasti myös toissijaista tyyliään, kuitenkin paljastamatta kumpaakaan muulle ryhmälle.

Oman vuorovaikutustyylin esittelyssä käytettiin hyväksi EASI:n luokitteluja kullekin vuorovaikutustyyliin. Esittelyn jälkeen ryhmä vapaasti keskustellen yritti tunnistaa henkilön vuorovaikutustyylin. Oikean tunnistuksen jälkeen tyyliään esittänyt henkilö kiinnitti oman kuvansa tiimikarttaan oikean vuorovaikutustyylin kohdalle.



Kuva 9. Tiimikartta.

Osallistuin harjoitukseen yhtenä ryhmänjäsenenä tarkoituksella havainnollistaa kuinka harjoitus suoritetaan. Oman esittelyni jälkeen siirryin havainnoimaan taustalle ja annoin ryhmälle tilaa ja mahdollisuuden toimia itsenäisesti. Tiimikarttahoitoa suoritettaessa koin harjoituksen riskinä, että jokainen omassa esittelyssään, vain mainitsisi EASI:n kuvaukset muutamalla sanalla, eikä näin ollen saavuta riittävää syvyyttä harjoituksessa. Valmennettavien esittelyissä huomasin selvästi, milloin henkilö ei ollut riittävästi valmistautunut ja pohtinut omaa esittelyään.

Näissä tapauksissa osallistuin keskusteluun ja pyrin vaikuttamaan esittelyn kulkuun, ettei esittely jäisi liian pintapuoliseksi. Hyvä esimerkki tilanteesta, jossa minun piti valmentajana auttaa kokenutta työntekijää, oli tilanne, jossa hän esitteli omaa tyyliään vain lukemalla muistiinpanoistaan lyhyitä kuvauksia omasta tyylistään. Osallistuin heti mukaan keskusteluun tukemalla häntä ja esittämällä muulle ryhmälle ensin avoimia kysymyksiä ja sitten suljettuja ja johdattelevia kysymyksiä.

Esittämäni avoimet kysymykset:

- Kuinka kuvailisitte hänelle tyypillistä tapaa osallistua keskusteluihin vaikka tiimipalavereissa?
- Millainen hän on asiakkaan kanssa keskustellessaan?
- Miten hän reagoi hankaliin asiakastilanteisiin?

Esittämäni suljetut ja johdattelevat kysymykset:

- Pidättekö häntä empaattisena keskustelijana vai enemmän asiasta kiinnostuneena?
- Onko hän enemmän kiinnostunut yksityiskohdista vai isommasta kuvasta?
- Pyrkiikö hän johtamaan keskustelua vai tyytykö hän vain tukemaan ja osallistumaan keskustelussa?

Esittämällä ensin avoimia kysymyksiä, ryhmä joutui pohtimaan ja kuvailemaan hänen vuorovaikutustyyliään, jolla luotiin perusta suljettujen kysymysten tehokkuuteen. Suljetuilla ja johdattelevilla kysymyksillä ryhmä joutui tekemään päätöksen kahden vaihtoehdon välillä, joka yleensä osui heti oikeaan. Tällä tavalla toimien sain myös heikommin valmistelluista esittelyistä enemmän harjoitteen tarkoituksen mukaisia.

Olennaista tässä harjoituksessa on, että valmentaja on etukäteen ohjeistanut ryhmää riittävän tarkasti siitä, mitä harjoituksessa on tarkoitus saavuttaa ja millä tavalla siihen tulisi valmistautua. Harjoitteen tarkoitus on, että valmennettavat osai-

sivat esittää oman vuorovaikutustyylien kertoen siitä kuvailevasti, eikä vain muutamalla sanalla. Hyvällä valmistautumisella valmennettavat omaksuvat paremmin oman vuorovaikutustyylin pääpiirteet ja osaavat kuvata oman tyylin.

Harjoituksen jälkeen laitoin valmiin tiimikartan tiimin tiloihin esille niin, että se oli koko ajan näkyvissä tiimiläisille. Tiimikartan jatkuvan esillä olon tarkoitus oli muistuttaa tiimiläisiä tiimin jäsenten erilaisista vuorovaikutustyyleistä. Tällä tavalla pystyin varmistamaan toiston asiassa. Tiimikartta herätti muissa tiimeissä erittäin paljon positiivista huomiota ja siitä tultiin kyselemään ja ihastelemaan. Harjoite sopii erinomaisesti myös uuden tiimin tutustumisessa toisiinsa. Harjoitteen avulla ymmärrys erilaisuudesta lisääntyy ja tutustuminen on nopeampaa, kun ymmärretään eroja tavoissa olla vuorovaikutuksessa tiimin sisällä.

4.1.4 Asettuminen janalle

Yksinkertainen ja nopea harjoite ryhmän aktivoimiseksi oli asettua janalle teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Valmentajana kerroin, että harjoitteella oli tarkoitus lisätä ymmärrystä, millä tavalla vuorovaikutustyyliä on mahdollista tunnistaa. Tein kuvitteellisen janan tilaan, jossa valmennustilaisuus pidettiin ja ohjeistin valmennettavia samalla asettautumaan janalle kohtaan, joka kuvasi heitä itseään parhaiten. Janan toiseen päähän sijoittuisivat henkilöt, jotka kokivat itsensä henkilökeskeiseksi. Janan toiseen päähän sijoituivat henkilöt, jotka kokivat itsensä asiakaskeisiksi. Tällä tavalla valmennettavat joutuivat arvioimaan omaa suhtautumistaan henkilö ja asiakaskeisyyden välillä. Seuraavaksi ohjeistin valmennettavia asettumaan uudelleen janalle, mutta tällä kertaa janan päissä olivat määritteinä johtavat ja osallistuvat.

Tällä tavalla toimien, pyrin herättämään valmennettavien mielenkiintoa sekä aktivoimaan heitä pohtimaan omaa sijoittumista suhteessa janan ääripäissä oleviin tilanteisiin. Molemmissa tehtävissä, valmennettavien sijoituessa janalle, pysäytin valmennettavat paikoilleen ja pyysin heitä havainnoimaan, kuinka itse sijoittuvat ja miten muut sijoittuvat. Harjoitteella valmennettiin ryhmälle tapaa tunnistaa asiakkaan vuorovaikutustyyli.

4.1.5 Puhelutallenteet

Aitojen asiakastilanteiden kuuntelu puhelutallenteilta oli erinomainen ja turvallinen keino harjoitella ja oppia asiakkaan vuorovaikutustyylien tunnistamista. Puhelutallenneharjoittelu aloitettiin valmiiksi valitsemillani tallenteilla. Ensimmäisissä tallenteissa asiakkaan vuorovaikutustyyli oli tarkoituksella tunnistettavissa, jotta valmennettavien luottamus kasvaisi ja vahvistuisi. Harjoitus suoritettiin kuuntelemalla tallenne, jonka jälkeen ryhmä yritti keskustellen ja perustellen tunnistaa asiakkaan tyylin. Ryhmän taitojen harjaantuessa lyhensin tallenteen soiton pituutta, jolloin heidän piti nopeammin tehdä päätös asiakkaan tyylistä.

Taitojen ja varmuuden kasvaessa, muutin harjoitetta ohjeistamalla valmennettavia toimittamaan minulle tietoja heidän omista asiakaskohtaamisista eri teemojen mukaisesti, jonka jälkeen jatkoimme teemoittain asiakkaan tyylin tunnistamista. Teemat puhelutallenteiden kuunteluun olivat seuraavia:

- helposti tunnistettavat asiakkaat
- epäselvät tapaukset
- hankalaksi koetut tilanteet
- tilanne, jossa asiakkaan kanssa sujuu kuin tanssi

Valmennus päätettiin aina refleктоimalla omaa oppimista ja keskustelemalla ryhmässä. Aktivoin keskustelua esittämällä alla olevia kysymyksiä:

- Mitä opit tämän päivän valmennuksesta?
- Mitä oivalsit?
- Mitä otat mukaan tuleviin asiakaskohtaamisiin?

4.1.6 Havainnointi

Puhelutallenteiden lisäksi vuorovaikutustyylin tunnistamista tehtiin aidoissa tilanteissa, jolloin valmennettavat istuivat vuorotellen toistensa viereen havainnoimaan aitoja asiakaskohtaamisia. Puhelinpalvelukeskuksessa tämä tapahtuu

käyttäen apuna tuplaluureja, jolloin havainnoija kuuntelee taustalla ja pyrkii tunnistamaan asiakkaan tyylin. Asiakaskohtaamisen jälkeen havainnoija sekä asiakasta palvellut henkilö keskustelivat asiakkaan tyylistä ja kertoivat omat kokemuksensa. Aluksi asiakkaan kanssa keskustellut henkilö ei pystynyt kovinkaan syvällisesti paneutumaan asiakkaan tyyliin, mutta harjoittelua jatkettaessa kehittymistä alkoi näkymään. Osallistuin harjoitteluun havainnoimalla aktiivisesti jokaisen parin harjoittelua. Havainnointi tapahtui olemalla tuplaluureissa samaan aikaan toisen havainnoijan kanssa. Asiakaskohtaamisen jälkeen seurasin valmentavien keskustelua heidän tekemistään havainnoista tukien ja kannustaen valmennettavia keskusteluun.

Valmentajana huolehdin myös erilaisten näkökulmien ja tilanteiden rikastamisesta vaihtamalla pareja, jotta valmennettavat tutustuisivat toistensa erilaisiin tapoihin palvella asiakasta. Harjoittelun päätteeksi hyödynsin valmentavan johtamisen kuvailevia kysymyksiä saadakseni selville valmennettavien tilanteen ja tunteen harjoittelun jälkeen.

- Kuinka helpoksi/vaikeaksi koit tunnistaa asiakkaan vuorovaikutustyylin palvellessasi asiakasta?
- Kuinka helpoksi/vaikeaksi koit tunnistaa asiakkaan vuorovaikutustyylin havainnoidessasi asiakaskohtaamista?
- Mistä tunnistit asiakkaan tyylin?
- Mihin asioihin kiinnitit huomiota tunnistaessasi asiakasta?

GROW-malli osoittautui myös hyödylliseksi työkaluksi myöhemmässä vaiheessa osana harjoittelua valmennettavien kanssa. Hyödynsin Grow-mallia valmennettavien oppimisen sekä sitoutumisen varmistamisessa.

- Mikä on seuraava tavoitteesi asiakkaiden kanssa?
- Missä olet tällä hetkellä suhteessa kertomaasi tavoitteeseen? Mitä olet jo tehnyt saavuttaaksesi tavoitteesi?
- Mitä voisit vielä tehdä? Vaihtoehdot?
- Mitä teet seuraavaksi? Milloin?

4.1.7 ”Hankala asiakas”

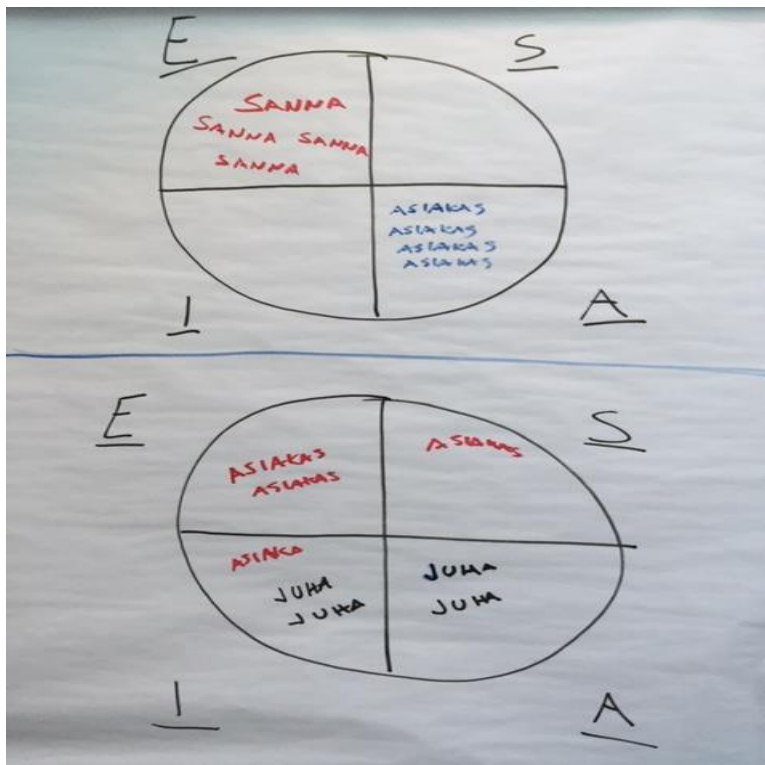
Negatiiviseen kehän syntymiseen saattaa vaikuttaa asiakaspalvelijan kokemus asiakkaasta hankalana haastavan sijaan. Ainoastaan tiedostamisen kautta on mahdollista työstää omia ennakkoluuloja ja asenteita. Kokiessamme itsemme epävarmaksi, koemme olomme myös epämiellyttäväksi. Hankaliksi kokemamme asiakkaat usein aiheuttavat meissä epävarmuuden tunnetta. Jos pystymme käsittelemään ja tiedostamaan asiakkaan aiheuttamien tunteiden syntysyitä, emme koe asiakasta hankalaksi, vaan haasteelliseksi. (Aarnikoivu 2005, 81)

Erittäin mielenkiintoinen yhden harjoitteen teema oli ”hankala asiakas”. Harjoitteessa valmennettavat valitsivat omista lähtökohdistaan ennalta yhden asiakas-tilanteen, jonka he olivat kokeneet hankalaksi. Hankalaksi koettu asiakaskohtaminen kuunneltiin puhelutallenteelta ja analysoitiin pienryhmässä. Tavoitteena oli löytää keinoja siihen, millä tavalla seuraavalla kerralla voisi yrittää muuttaa omaa vuorovaikutustyyliä ja kokeilla sen vaikutusta tilanteen laukaisemiseen. Tässä harjoitteessa pyrin olemaan puhtaasti havainnoijan roolissa ja antamaan ryhmälle tilaa itsensä valmentamiseen. Ohjeistin valmennettavia antamaan palautetta toisilleen ja ideoimaan yhdessä keinoja, joita juuri kyseisessä tilanteessa voisi seuraavalla kerralla yrittää. Ryhmätilanne toimi hyvin ja hankalasta alkuasetelmasta huolimatta ryhmän antama vertaistuki ja sen jälkeiset ideoinnit toimivat erittäin hyvin.

4.1.8 Tähtäin

Tähtäinharjoite suoritettiin pienryhmässä kuunnellen puhelutallenteelta valmennettavien asiakaskohtauksia. Osassa pienryhmiä valitsin tallenteet etukäteen ja osassa poimin sattumanvaraisesti. Tallenteiden valinnalla oli tarkoitus kokeilla onko harjoitteen valmentamisen näkökulmasta merkitystä onko tallenteen sisältö etukäteen tiedossani vai ei. Tulin tulokseen ettei harjoitteen onnistumisen kannalta ollut asialla merkitystä. Harjoitteen tarkoitus oli suunnata valmennettavien

ajatuksia asiakkaan vuorovaikutustyylin tunnistamisesta oman vuorovaikutustyylin mukauttamiseen. Piirsin valkotaululle kullekin ryhmänjäsenelle oman ympyrän, johon tallenteen kuuntelemisen jälkeen sijoitin asiakkaan vuorovaikutustyylin ryhmän jäsenten analysoinnin perusteella. Kuvassa 10 näkyy, kuinka valmennettavat sijoittavat palvelun antaneen sekä asiakkaan vuorovaikutustyyliin kuunnellun tallenteen perusteella.



Kuva 10. Tähtäinharjoite.

Kun asiakkaan tyyli oli kaikkien toimesta tunnistettu, siirsin ryhmän ajatukset siihen, millä vuorovaikutustyyllillä kukin valmennettava oli omassa asiakaskohtamisessaan vuorovaikuttanut. Valmennettavien vuorovaikutustyylin merkitsin samaan ympyrään, mutta eri värillä. Lopuksi kaikkien valmennettavien ympyrästä oli syntynyt tähtäin, jossa parhaassa tapauksessa kaikki merkinnät olivat yhteneväiset ja osuivat samaan lohkoon. Keskustelua syntyi erityisesti silloin, kun tähtäimen merkinnät olivat hajallaan. Tämä kertoi siitä, ettei tapaus ole ollut helppo, eikä yksimielisyyttä saavutettu.

4.1.9 Työkalut

Vuorovaikutusvalmennuksen tavoitteena oli oppia tunnistamaan asiakkaan tyyli sekä mukauttamaan omaa vuorovaikutustyyliä asiakkaalle sopivaksi. Tavoitteen saamiseen pääseminen edellytti, että ensin opitaan tunnistamaan asiakkaan tyyli ja myöhemmin mukauttamaan omaa tyyliä asiakkaalle sopivaksi. Aikaisemmilla harjoitteilla oli päästy pitkälle asiakkaan tunnistamisessa, joten oli luontevaa siirtyä harjoittelemaan oman vuorovaikutustyylin mukauttamista. Voidakseen muuttaa omaa tyyliä, tulee tiedostaa mitä ja miten kullekin tyylille tulisi puhua.

Harjoitteessa jaoin valmennettavat omiin ryhmiin heidän vuorovaikutustyyliensä mukaisesti, analyytikot omaan ryhmään, tukijat omaan ryhmään jne. Ryhmien tehtävinä oli miettiä ja laatia työkalu, kuinka tyylin tunnistaa sekä myöhemmin kuinka kullekin tyylille tulisi kommunikoida. Ryhmät jakoivat omat tuotoksensa, jonka jälkeen niiden hyödyntämistä harjoiteltiin käytännössä.

4.2 Haasteet

Vuorovaikutustyylien valmentaminen vaatii asiaan sitoutumista ja paljon harjoittelua. Valmentavan esimiehen tulee ensin johtaa itseään, jotta hän voi johtaa muita. (Hellbom ym. 2006, 13.) Vuorovaikutustyylejä valmentavan esimiehen tulee osata hyödyntää opittuja vuorovaikutustyylejä myös valmentaessaan ryhmäänsä. Esimies, joka kehittää tosissaan omia valmennustaitojaan, luo samalla luottamuksellisen ja kannustavan suhteen valmennettavaan ryhmään. (Kansanen 2008, 102 - 104.)

Teoreettisen viitekehyksen ymmärtämiseksi valmentajalle ja valmennettavalle riittää omaan raporttiin tutustuminen sekä osallistuminen valmennukseen, jossa käydään vielä tarkemmin teoriaa läpi. Teorian ymmärtäminen muutaman valmennuskerran jälkeen ei kuitenkaan riitä asian sisäistämiseen ja käyttöönottamiseen oikeissa asiakaskohtaamisissa. Ilman syventymistä ja harjoittelua vuorovaikutustyyli jäävät vain tasolle, jossa tietää, että on olemassa eri tyylejä, ja mitä tyyliä

itse edustaa. Vahvuuksiin keskittyvä valmentava luo innostusta ja sitoutumista harjoiteluun. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30 – 35.)

Organisaation tulisi sitoutua ja mahdollistaa vuorovaikutustyylien valmentaminen, myös haastavassa työtilanteessa, jotta tyyli ei jää pinnalliseksi. Mikäli organisaatiosta ei löydy mahdollisuutta ja halua tukea koulutusta, ei siihen kannata panostaa, koska hyötyä ei saada ilman sitoutumista. Tällöin vuorovaikutustyylien valmentaminen soveltuu parhaiten esimerkiksi uuden tiimin tiimiytymiseen, jossa voidaan hyödyntää yhtenä harjoitteena tiimikarttaa. Asiakaspalvelukeskuksen hektinen ympäristö, jossa asiakas käyttäytyminen ohjaa hyvin voimakkaasti henkilöstön resursointia, vaikeuttaa harjoitteiden läpivientiä. Harjoitteita suunniteltaessa sekä valmennussuunnitelmaa tehdessä tulee ensimmäiseksi ottaa huomioon ajankohta, jolloin harjoitteet on mahdollista viedä läpi. Ennalta kiireisimpiä ajankohtia tulee välttää, jotta valmennettaville saadaan riittävästi toistoa.

Valmennettavat sekä valmentaja kokivat haasteellisiksi tilanteiksi epäselvät asiakaskohtaamiset, joissa asiakkaan tyylin tunnistamisesta ei oltu yhtä mieltä, eikä siihen saatu varmuutta. Epäselvä tilanne saattoi luoda epävarmuutta, tunnistettiinko asiakas ja mikäli asiakasta ei tunnistettu, mistä saadaan varmuus jatkossa, jotta osataan yrittää muuttaa omaa vuorovaikutustyyliä asiakkaalle sopivaksi? Epäselvät tilanteet ratkaisin käyttämällä hyväkseni valmentavan johtamisen työkaluja, jossa kysymällä oivallutin ja sitouin jatkamaan harjoittelua. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50 - 51.) Esitin ryhmälle kysymyksen, miksi asiakkaan tyylin tunnistaminen koettiin vaikeaksi, ja miten vastaavanlaisessa tilanteessa seuraavalla kerralla heidän mielestä kannattaa yrittää tehdä? Seuraavaksi kysyin ryhmältä tuliko asiakkaan asia hoidettua ja vaikuttiko epäselvä tunnistus asian hoitamiseen? Tällä tavalla saatiin hieman poistettua epävarmuutta epäselvistä tilanteista ja toisaalta luotua positiivisuudella uskoa siihen, ettei jokaista asiakasta aina pystytä täysin tunnistamaan, mutta lähtökohtaisesti asiakkaat saadaan aina palveltua. Harjoitteissa esimiehen aktiivinen kuuntelu ja kyky olla läsnä ovat tärkeimmät asiat harjoitteiden osallistumisen kannalta. (Kansanen 2008, 102 - 104)

4.3 Harjoitteiden syntyminen

Harjoitteet syntyivät osin täysin luonnollisilla tavoilla asiakaspalvelukeskuksen ympäristöön soveltuvilla keinoilla. Havainnointi ja puhelutallenteet olivat olleet valmennuksissa mukana aikaisemminkin, mutta ensimmäistä kertaa tarkoituksena tunnistaa vuorovaikutustyyliä. Harjoitteet saivat kiitosta siitä, että valmennettavat saivat rauhassa keskittyä asiakkaan tunnistamiseen ja keskustella omista havainnoistaan puhelun päätyttyä. Puhelutallenteisiin liittyen alkuhaasteena koettiin keskittyminen vain asiakkaan vuorovaikutustyylin tunnistamiseen puhelun sisällön sijasta. Havainnoinnissa asiakkaan kanssa keskustellut koki aluksi mahdottomaksi keskittyä asiakkaan lisäksi vuorovaikutustyylin tunnistamiseen. Molemmissa tapauksissa toisto auttoi pääsemään ohi alussa koetuista haasteista.

Tiimikartta harjoitus syntyi ideoinnista kollegoiden kanssa, jotka eivät heti lähteneet viemään vuorovaikutustyylien valmennusta tiimeilleen. Uudessa tiimissä koettiin tärkeämpänä tiimin tutustuminen toisiinsa kaiken muun uuden asian lisäksi. Heidän harjoitteesta saamien hyvien kokemusten perusteella kokeilin harjoitetta myös vuorovaikutusvalmennuksessa. Harjoite toi kaivattua visuaalisuutta tiimin työskentelytilaan, jossa tiimikartta oli koko ajan esillä pitäen näin mielessä myös tiimin sisällä erilaiset vuorovaikutustyyliä. Harjoitteen ajankohta on ratkaiseva sen onnistumisessa. Liian aikaisin pidettynä harjoitteesta ei välttämättä saada irti parasta mahdollista, koska valmennettavat eivät vielä välttämättä osaa tuoda omaa tyyliään esille harjoitteeseen sopivalla tavalla. Toisaalta harjoitteen kanssa ei voi odottaa kauan, koska harjoite perustuu myös siihen, etteivät valmennettavat vielä täysin muista toistensa vuorovaikutustyyliä.

Tähtäinharjoitteen visuaalisuus toimi erittäin hyvin valmennettavien itse sijoittaessa tähtäimeen asiakkaan sekä toistensa vuorovaikutustyyliä kussakin palvelutilanteessa. Visuaalisuus auttoi paremmin ymmärtämään oman ja asiakkaan vuorovaikutuksen merkitystä. Harjoite syntyi kokeiluna puhelutallenteita kuunneltaessa, kun halusin siirtää valmennettavien ajatuksia omaan vuorovaikutukseen.

Harjoitteen lopuksi valkotaululle sijoitetut tyyliä muodostivat tähtäimen, jota seuraavien pienryhmien kanssa käytettiin hyödyksi tarkoituksella ja harjoitetta kutsuttiin tähtäinharjoitteeksi.

Tasaisin väliajoin asiakaspalvelussa kuulee jonkin palvelutapahtuman jälkeen sanottavan, että ”olipa hankala asiakas”. Pahimmillaan tilanne kärjistyy ja asiakaspalvelija provosoituu tavalla, joka ei asiaa edistä lainkaan. Harjoitteen tarkoitus oli synnyttää keskustelua aiheesta ja pohtia vuorovaikutustyyliä hyväksi käyttäen mahdollisia syitä ja ratkaisuja erilaisiin hankalaksi koettuihin palvelutilanteisiin. Selvimmillään rauhallisen oloinen tukija koki päälle käyvän implementoijan hankalana puhtaasti vuorovaikutustyylin takia. Harjoitteen mukaan otto oli tarkoin suunniteltu asia.

4.4 Valmennussuunnitelma

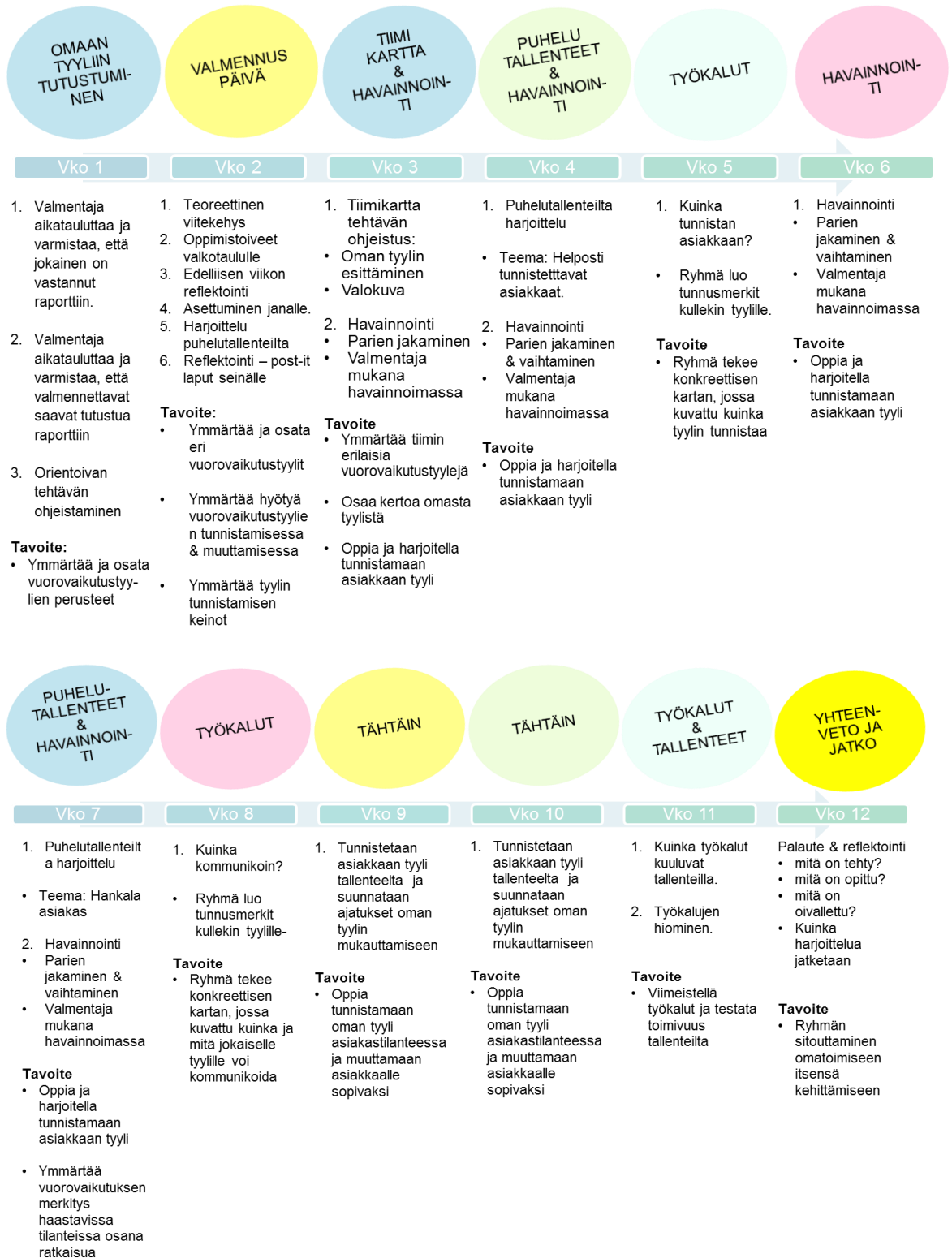
Valmennussuunnitelma syntyi edellä kuvattujen ja suoritettujen harjoitteiden tuloksena, kuten tämän opinnäytetyön tarkoitus oli. Valmennussuunnitelmassa on otettu huomioon harjoitteista saadut opit ja kokemukset tekemieni havaintojen ja muistiinpanojeni perusteella. Käytännössä tämä tarkoittaa harjoitteiden sisältöä sekä niiden järjestystä ja aikataulutusta. Valmennussuunnitelmaa toteuttaa valmentaja, joka voi olla tiimin oma esimies tai esimerkiksi organisaation erillinen kouluttaja tai valmentaja, mikäli sellainen organisaatiosta löytyy.

Löytänä ja Korteso kirjoittavat kirjassaan – ”Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen”, ettei yrityksen ole aina mahdollista vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen, mutta ne voivat päättää minkälaisia kokemuksia ne pyrkivät tuottamaan. (Löytänä & Korteso 2011, 87.) Vuorovaikutusvalmennuksessa on kysymys yrityksen tahdosta tuottaa loistavia asiakaskokemuksia, koska asiakaspalvelu on asiakaskokemuksen rakentumisen keskiössä, sillä asiakasrajapinnassa työskentelevät kohtaavat asiakkaita ja edustavat asiakkaalle koko yritystä (Aarnikoivu 2005, 20 – 21.) Valmennussuunnitelman tavoitteena on auttaa vuorovaikutustaitojen kehittämisessä valmentavan johtamisen opeilla, jotta asiakas-

rajapinnassa pystyttäisiin paremmin vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tuottamaan parempia asiakaskokemuksia. Valmennustilanteissa valmentavan esimiehen on tärkeää painottaa jokaisen sisäistä motivaatiota ja jokaisen valmentavan omaa vastuuta henkilökohtaisesta kehittämisestä. Valmentaja kantaa vastuun riittävästä haastamisesta sekä kannustavan ilmapiirin luomisesta. (Kansanen 2004, 31–32.)

Asiakaspalvelukeskusten henkilöstön resursointi on useimmiten suoritettu tarkkojen laskelmien perusteella, jolloin kiireisessä työtilanteessa yhden ryhmän pitkä samanaikainen poissaolo saattaa näkyä työmäärän kasvussa ja heikentyneenä saatavuutena. Valmennussuunnitelma on laadittu huomioiden puhelinasiakaspalvelukeskuksen ympäristö ja vaatimukset, jossa on harvemmin mahdollista toteuttaa pitkiä päivän kestäviä valmennuksia. Harjoitteet on jaettu pidemmälle välille, kaikkiaan 12 viikon ajalle, jossa viikoittain tehdään jokin harjoite valmentettavien kanssa. Näin menetellen saadaan riittävästi toistoa ja harjoittelua aikaiseksi. Riippuen kuitenkin yrityksen tahdosta ja halusta sitoutua valmennukseen, voi tarvittaessa valmennuksen suorittaa myös huomattavasti lyhemässä ajassa. Tällöin on vain huolehdittava harjoitteiden aikataulutuksesta sekä riittävästä toistosta harjoitteiden välillä. Harjoitteita voi myös yhdistää toisiinsa ja tehdä esimerkiksi koko työpäivän kestäviä valmennuspäiviä.

VALMENNUSUUNNITELMA



Kuva 11. Valmennussuunnitelma. Kuvassa eritelty lyhyesti harjoitteiden sisältö ja tavoite.

Harjoitteet tehdään koko ryhmän kanssa, mutta osan harjoitteista on tehokkaampaa tehdä pienryhmissä, jolloin viikon aikana valmentajalle saattaa tulla 2 – 4 pienryhmää riippuen valmennettavan ryhmän koosta. Yhden pienryhmän sopiva henkilömäärä on 3 – 4 henkilöä. Valmennuksen alussa keskitytään asiakkaan tunnistamiseen. Työkalu ja tähtäin harjoitteilla siirrytään oman vuorovaikutuksen mukauttamiseen ja pohditaan keinoja siihen.

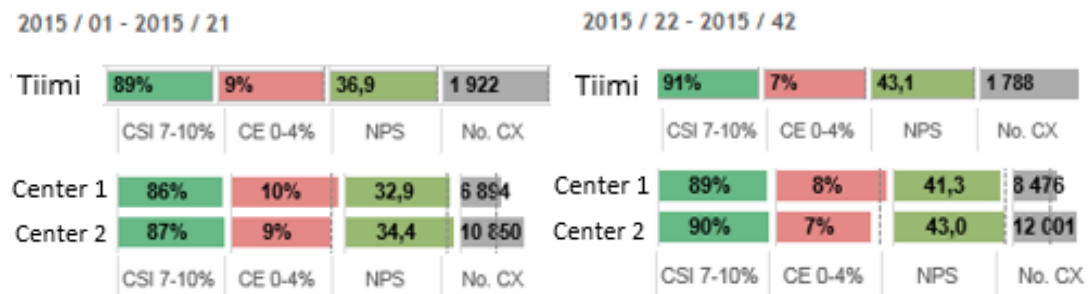
4.5 Tulokset

Vuorovaikutusvalmennuksen hyötyjä tarkastellaan numerollisesti kahdesta eri näkökulmasta, asiakastyytyväisyyden sekä myynnin näkökulmasta. Tuloksia veratessa käytetään saman pituista asiakastyytyväisyysmittauksen ajanjaksoa ennen ja jälkeen vuorovaikutusvalmennuksen. Samalla tavalla vertaillaan myös myyntituloksia. Tulosten tarkasteluun käytetyssä asiakastyytyväisyysmittauksessa asiakkaalta kysytään kolme kysymystä, johon kuhunkin asiakas vastaa lineaarisella asteikolla 0 – 10. Mitä suurempi numero, sen vähemmän vaivaa asiakas koki tai sai parempaa palvelua. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset olivat seuraavia:

- Kuinka tyytyväinen olit saamasi palveluun? (Customer satisfaction indicator = CSI)
- Kuinka paljon näit vaivaa asioidessasi kanssamme? (Customer effort = CE)
- Kuinka todennäköisesti suosittelisit yhtiötämme? (Net promoter score = NPS)

Ensimmäisessä kysymyksessä mitataan hyvien arvosanojen (7 – 10) suhdetta kaikkiin saatuihin vastauksiin. Tuloksissa kehitys näkyy kasvaneena prosenttina. Toisessa kysymyksessä mitataan heikompien arvosanojen (0 – 4) suhdetta saatuihin vastauksiin. Tuloksissa kehitys näkyy pienentyneenä prosenttina. Kolmannessa kysymyksessä tulos saadaan vähentämällä suosittelijoiden arvosanoista (9 – 10) arvostelijoiden osuus (0 – 6). Kehitys näkyy suositteluluvun noustessa.

Tarkasteltaessa pelkästään yhtä valmennukseen osallistunutta tiimiä, näyttää luvuilla mitattu asiakastyytyväisyys kehittyneen jokaisella mitatulla osa-alueella. Otettaessa kuitenkin huomioon kokonaisuus ja vertailtaessa kahden asiakaspalvelukeskuksen kokonaistuloksia voidaan huomata tulosten kehittyneen myös muissa tiimeissä. Espoossa vuorovaikutusvalmennusta ei ole ollut ollenkaan ja Turussa tarkasteltavan tiimin lisäksi valmennusta on ollut muutamassa muussa tiimissä, mutta ei kuitenkaan samalla laajuudella ja syvyydellä. Sekä Turun että Espoon keskimääräinen tulos on parantunut enemmän kuin tarkasteltavan tiimin tulos. Tarkasteltavan tiimin tulokset ovat kuitenkin olleet jo lähtötasoltaan korkeammalla tasolla kuin Espoon tai Turun keskimääräiset tulokset, joten niiden parantaminen samassa suhteessa on myös haastavampaa. Alla olevassa kuvassa on näkyvillä asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset. Ensimmäinen mittaus suoritettiin ennen valmennuksen aloittamista viikkojen 1 – 21 välillä. Toinen mittaus suoritettiin viikkojen 22 – 42 välillä, jolloin vuorovaikutusvalmennusta valmennettiin tiimille. Reunimmainen luku (No.Cx) kuvaa vastausten määrää molempina ajankohtina.



Kuva 12. Asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset.

Asiakaskokemus muodostuu monesta erilaisesta tekijästä, ja se on paljon enemmän kuin yksittäinen palvelutapahtuma. Osittain tästä syystä ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, minkälaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Kokonaisuudessaan hyvin kehittyneiden tuloksien takana saattaa myös olla systeemijattelun kehittyminen, jolla tarkoitetaan yrityksen eri organisaatioiden parempaa yhteistyötä asiakkaan eduksi.

Myyntituloksia katsellessa voi huomata samanlaisen kehityksen kuin asiakaskokemuksen tuloksissa. Valmennukseen osallistuneen tiimin tulokset ovat parantuneet, kuten myös Espoon ja Turun asiakaspalvelukeskusten. Huomattavaa kuitenkin on, että myyntituloksissa tarkasteltavan tiimin tulokset ovat kokonaiskehityksestä huolimatta selvästi paremmalla tasolla kuin asiakaspalvelukeskusten keskimääräinen tulos.

2015 / 01 - 2015 / 21				2015 / 22 - 2015 / 42			
Tiimi	1,9	3,6	93	Tiimi	2,2	4,5	109
	(New+Up) Logon	Obj/Logon	Personal €/Logon		(New+Up) Logon	Obj/Logon	Personal €/Logon
Center 1	1,3	2,9	84	Center 1	1,6	3,6	97
Center 2	1,3	2,8	71	Center 2	1,4	3,2	77

Kuva 13. Myyntitulokset.

Luotettavia tuloksia vuorovaikutusvalmennuksen hyödyistä on vaikea aidosti näyttää toteen luvuilla. Varmuudella voidaan todeta, ettei vuorovaikutusvalmennuksesta ole ollut haittaa, ja tulokset ovat kehittyneet erittäin positiivisesti niin asiakaskokemuksessa kuin myynnissä. Tulevaisuutta ajatellen harjoitteita voidaan edelleen kehittää ja soveltaa, sekä luoda uusia tapoja valmentaa. Varmuudella valmennuksen hyödystä ja hyvästä vastaanotosta voidaan pitää valmennettavien sekä valmentajan kokemaa hyötyä vuorovaikutusvalmennuksesta.

4.6 Valmentava johtaminen mahdollistaa kehittymisen

Valmentava johtaminen, parhaimmillaan toteutettuna, näkyy yrityksen asiakaspalveluorganisaatiossa innostuneisuutta, sitoutuneisuutta sekä sisäistä motivaatiota pursuavana tyytyväisenä henkilöstönä. Valmentava johtaminen ei kuitenkaan tapahdu itsellään, vaan se vaatii sitoutumista kovaan työntekoon, suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä, sekä ennen kaikkea aikaa esimiehille valmen-

tamiseen. Yrityksen johdon lähiesimiehille antama aika valmentamiseen, mahdollistaa yritykselle tyytyväisen henkilöstön sekä tyytyväisemmät asiakkaat. Itsestään selvää lähiesimiehen mahdollisuus valmentamiseen ei kuitenkaan ole.

Asiakaspalveluorganisaatiossa valmentamisen mahdollistaminen tarkoittaa esimiehen työtehtävien tarkastelemista. Jotta esimiehellä olisi aikaa valmentaa, tulisi esimiehen työtehtäviä tarkastella ja tarvittaessa uudelleen järjestellä. Manageraukseen eli asioiden hallintaan ja hallinnollisiin tehtäviin kuluva aika tulisi pienentää ja painottaa enemmän valmentamiseen käytettävää aikaa. Johdon onnistuessa lähiesimiehen työtehtävien painottamisessa valmentavaan suuntaan, pystyy lähiesimies antamaan tiimilleen valmentamisen kannalta kaikkein tärkeintä eli läsnäoloa.

Läsnäolo ja tiimin saavutettavissa oleminen luo esimiehen ja tiimin välille luottamusta, joka kantaa pitkälle. Ilman läsnäoloa ei esimies pysty luomaan valmentamiselle otollista luottamuksellista ilmapiiriä. Oikean ilmapiirin luomiseen tarvitaan läsnäolon lisäksi esimiehen kykyä kuunnella ja asettua valmennettavien asemaan. Säännöllinen yhdessäolo tiimin kanssa niin työtilassa työpisteiden lähetyvillä, kuin tiimipalavereissa mahdollistaa jatkuvan vuoropuhelun.

Valmentamiseen asiakaspalveluorganisaatiossa vaikuttaa hyvin paljon asiakaskäyttäytymisen huomioiminen henkilöstön resursoinnissa. Laajoilla aukioloajoilla henkilöstön oikea mitoittaminen päivän sisäisen asiakasvirran vaihteluihin nähdessä antaa mahdollisuuden valmentamiseen. Jatkuva ruuhkainen työtilanne ei luo otollista maaperää valmentamiseen, koska alimitoitettu henkilöstöllä ei pystytä luomaan jatkuvan valmentamisen kulttuuria. Toinen huomioitava tekijä on organisaation ja asiakaspalvelijoiden tehokkuus. Vaikka valmentava johtaminen ei korosta tehokkuutta kovalla tavoitejohtamisella, tulee organisaation kuitenkin huolehtia riittävästä tehokkuudesta asiakasrajapinnassa.

Valmentavan johtamisen ydinajatuksia on toiminnan muuttaminen älykkäämmäksi. Muutos oikeaan suuntaan ei tapahdu luvuilla johtamisella vaan keskittyväällä toimintaan. Merkityksen luonti asioille nousee ratkaisevaan asemaan. Esi-

miehen on pystyttävä perustelemaan miksi jokin asia muuttuu tai olisi syytä muuttaa. Parhaiten tämä onnistuu osallistamalla henkilöstö ratkaisun löytämiseen. Esimerkiksi tarkasteltaessa asiakasvirtojen päivän sisäisiä vaihteluita ja sen vaikutusta palvelun saatavuuteen, on hyvä ottaa henkilöstö mukaan ratkaisujen pohdintaan. Oikeiden asioiden tekeminen oikeaan aikaan on koko henkilöstön vastuulla.

Käytännössä valmentaminen puhelinasiakaspalvelussa tarkoittaa keskustelua kahden kesken, pienryhmissä sekä tiimipalavereissa. Tyypillisesti valmentava esimies on hyvin tietoinen asiakasrajapinnassa tapahtuvista asioista ja ymmärtää kokonaisuuden. Hän ei kuitenkaan ole tiimin kovin asiantuntija ja kaikkien yksityiskohtien osaaja, koska tällöin valmentamisen perusajatus eli oivalluttaminen kyselemällä ei välttämättä toteudu, vaan esimies siirtyy suoraan kertomiseen. Suoraan kertomisella ja oikean vastauksen antamisella ollaan yksittäisissä tilanteissa tehokkaita, mutta ei muuteta toimintaa älykkäämmäksi. Valmentava esimies havainnoi säännöllisesti tiimiläisten suoriutumista asiakaskohtaamisesta puhelutallenteilta sekä kuuntelemalla puheluita vierestä. Havaintojen perusteella esimies järjestää pienryhmiä, joissa ryhmä osallistuu ja valmentaa toisiaan esimiehen tukemana.

Valmentava esimies laatii tiimensä jäsenille henkilökohtaiset valmennussuunnitelmat, joita hän toteuttaa systemaattisesti pitämällä huomion suunnitelman sisältämissä asioissa. Kehitysalueet valmennettavalle löydetään yhdessä. Valmentajan kysellessä oivalluttavia kysymyksiä, valmennettava löytää asioita, joita haluaa lähteä kehittämään. Valmentajan tulee huolehtia riittävästä tuesta, kannustuksesta sekä oikeanlaisesta palautteesta, jolla valmennettavaa autetaan eteenpäin. Valmennuskeskusteluissa niin kahden kesken kuin pienryhmissä, on valmennuksen onnistumisen kannalta tärkeää keskittyä henkilöiden vahvuuksiin. Keskittymällä vahvuuksiin luodaan innostusta ja oikeanlaista ilmapiiriä, jolloin valmennettava on vastaanottavaisempi myös kehitettävillä asioilla. Seuranta valmennuskeskusteluissa sovituille asioille on oltava säännöllistä. Yksi keino seurannalle on pitää esimerkiksi kuukausittainen ”valmennusvartti”, johon valmennettava valmistautuu kertomaan kuinka sovitut asiat ovat toteutuneet.

5 YHTEENVETO

Yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat ovat merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakaspalvelun tärkein tehtävä on tunnistaa asiakkaan tarve, joka ei aina ole selvillä. Asiakkaan vuorovaikutustyylin tunnistamalla ja muuttamalla omaa tyyliään asiakkaalle sopivaksi, on asiakkaan tarve mahdollista saada helpommin selville. Vuorovaikutusvalmennuksella voidaan asiakaspalvelijoita valmentaa tunnistamaan erilaisia tyylejä sekä kommunikoidaan tyyleille sopivalla tavalla. Valmentaminen tapahtuu hyödyntämällä valmentavan johtamisen oppeja. Valmentavan johtamisen tunnuspiirteisiin kuuluu toiminnan muuttaminen älykkäämmäksi, jolloin muutos on pysyvämpää. Valmentavan johtamisen työkaluja ovat erilaiset kyselytaidot sekä kyky olla läsnä.

Opinnäytetyöni tarkoitus oli löytää keinoja vuorovaikutustyylien valmentamiseen valmentavaa johtamista hyödyntäen. Harjoitteiden luomisen ja kokeilemisen avulla lopullinen tavoite oli luoda valmennussuunnitelma vuorovaikutustyylien valmentamiseen hektisen asiakaspalvelukeskuksen ympäristöön sopivalla tavalla. Harjoitteita ja valmennussuunnitelmaa tehdessä kävi hyvin nopeasti ilmi, että onnistumiseen vaadittaisiin suunnitelmallisuutta harjoitteiden läpiviemiseen sekä valmennettaville riittävästi toistoa asian tiimoilta. Valmennuksesta saadut kokemukset sekä valmennettavien kommentit vuorovaikutustyylien valmentamisesta ja harjoitteista, olivat erittäin rohkaisevia valmennuksen jatkamisen kannalta.

Jatkokehityksen kannalta olisi erittäin mielenkiintoista nähdä, kuinka valmennussuunnitelma toimisi muissa asiakaspalvelutiimeissä. Mielenkiintoista olisi myös seurata, kuinka asiakastyytyväisyys- ja myyntitulokset kehittyisivät valmennussuunnitelmaa hyödyntävillä tiimeillä. Muiden tiimien ja valmentavien esimiesten palautteen perusteella, valmennussuunnitelmassa käytettyjä harjoitteita voisi kehittää edelleen tai luoda täysin uusia.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor.
- Carlsson, M & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Esimies.info 2009–2013. Valmentava johtaminen. Viitattu 24.10.2015.
<http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php>
- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtamisen kivijalkana. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen, eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.
- EASI – Käyttäytyminen ja motivaatio. 2015. Laajennettu raportti testiin osallistujalle. Master value people.
- Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Master value people. 2016. Viitattu 02.04.2016
<http://fi.master-hr.com/main/master/tietoa-masterista>
- Mindtools. 1996 – 2016. What is coaching? Viitattu 24.10.2015
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_15.htm
- Oppiva tiimi 2016 – avaimia kollektiiviseen oppimiseen. Viitattu 13.02.2016.
<http://oppivatiiimi.blogspot.fi/p/tiimocoaching.html>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Suomen coaching-yhdistys. 2015. Mitä coaching on? Viitattu 24.10.2015.
<http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>
- YourCoach. 2009 – 2016. Viitattu 20.2.2016.
<http://www.yourcoach.be/en/coaching-tools/grow-coaching-model.php>
- Performance Consultants Internationals 2015. Viitattu 20.2.2016.
<http://www.performanceconsultants.com/grow-model>
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Provad. 2016. Asiakaskokemuksen parantaminen. Viitattu 19.03.2016.
<http://www.provad.fi/palvelut/asiakaskokemuksen-parantaminen/>

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2016. Viitattu 27.03.2016
http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_4_2.html



EASI

Faktatietoa

EASI on typologia, jossa ihmiset ryhmitellään arvioinnin tulosten perusteella neljään perustyyliin: innostaja (E), analyttikko (A), tukija (S) ja toimeenpanija (I). EASI on kehittämisen väline, jossa hyödynnetään viestinnän ja kommunikoinnin tehostamista ja sen avulla kehitetään sekä yksilöitä että ryhmiä. Organisaatiotasolla se tarjoaa yhteisen viitekehksen tehokkaalle viestinnälle ja kollektiivisille kehittämistavoitteille.

EASI soveltuu hyödynnettäväksi kaikilla tehtävatasoilla erilaisiin käyttötarkoituksiin:

- yhteistyön kehittäminen
- koulutus / ohjaus
- tiimien rakentaminen
- yksilön kehittäminen
- coaching / valmennus
- uraohjaus
- kehityskeskustelut / suoritusarvioinnit
- organisaatiokulttuurin kehittäminen

EASI-arviointia voivat rajoitetusti käyttää myös henkilöt, joilla ei ole sertifiointia työkalun käyttöön, tämän tulee kuitenkin tapahtua sertifioidun henkilön ohjaamana. Saat tästä tarkempia tietoja Masterin konsultilta.

EASI sisältää kaksi keskeistä tarkastelukulmaa, käyttäytymistyyli ja motivaatiotyyli; EASI painottaa jokapäiväisen käyttäytymisen ja motivaatiotyylin välistä suhdetta. Tämä avaa väylän yksilön kehittymiselle. Arvioinnin avulla saadaan myös muodostettua käsitys siitä, miten henkilö motivoituu parhaiten oppimaan uusia asioita.

Kyselyn rakenne

EASI sisältää kaksi osiota, käyttäytymisen ja motivaation osiot, joissa molemmissa on 64 väittämää. Jokaista neljää tyyliä, innostaja (E), analyttikko (A), tukija (S) ja toimeenpanija (I), mitataan väittämällä, jotka on erityisesti suunniteltu tuomaan esille tietyn tyyppisiä mielenkiinnon kohteita.

Kyselyn teoreettinen tausta perustuu kahden ulottuvuuden yhdistelmään, "henkilö – tehtävä" / "johtaminen – osallistuminen" ja näkökulmiin viiden faktorin mallista (the five-factor model) neljän faktorin osalta, "Avoimuus uusille kokemuksille", "Tunnollisuus", "Ulospäinsuuntautuneisuus" ja "Sovinnollisuus" (Costa & McCrae, 1992).

EASI on normatiivinen ja sisältää väittämien sarjan, johon arviointiin osallistuja vastaa seitsemänportaisella Likert-asteikolla "vahvasti eri mieltä" – "vahvasti samaa mieltä").

Psykometriset ominaisuudet

Reliabiliteetti

Cronbach's alpha (N = 501)	Käyttäytyminen	Motivaatio
Entusiasti	0.90	0.89
Analyttikko	0.84	0.89
Sparraaja	0.87	0.86
Implementoija	0.85	0.90
Keskiarvo	0.87	0.89

Composite Reliability (N = 7182)	Käyttäytyminen	Motivaatio
Entusiasti	0.88	0.85
Analyttikko	0.81	0.84
Sparraaja	0.85	0.90
Implementoija	0.83	0.84
Keskiarvo	0.84	0.86

EASI



Validiteetti

Face-validiteetti	Väittämien sosiaalinen suotavuus on tutkittu seuraavien tekijöiden osalta Tyypit Käyttäytymisen osio vs. motivaation osio Käyttäytymisiosion väittämät vs. motivaation väittämät	Hyväksytty
Kriteerivaliditeetti	Kyselyn täyttäneiden henkilöiden toteuttama arviointi: "Missä määrin arvioit raportin kuvauksen ja todellisen työkäyttäytymisesi vastaavan toisiaan?" "Mitä mieltä olit ensisijaisesta tyyppikuvauksesi nimestä?"	94 % kyselyyn osallistuneista vastasi "neutraali" tai "erittäin hyvin" 94 % kyselyyn osallistuneista vastasi "hyväksyttävä" tai "erinomainen"
Rakennevaliditeetti	Kaikkien väittämien välinen korrelaatio Faktoriaalialyysi DIF-tekijä (Differential Item Functioning) (sukupuoli) tutkittu jokaisen väittämän suhteen	Hyväksytty: 98 % kaikista väittämistä korreloi vahvimmin niitä kuvaavan tyyppin kanssa Hyväksytty: Hyvät tulokset kaikille neljälle tyyppille DIF-tekijää ei ole

Normit

Vertailuryhmiä on useita. Kansainvälisen normiryhmän koko on 5059. Maakohtaiset normiryhmät ovat seuraavat: Tanska (N=2840), Suomi (=1218), Norja (N=352), Ruotsi (N=1352) ja Sveitsi (saksankielinen)(N=515).

Normit on päivitetty syyskuun 2013 ja tammikuun 2015 välillä.

Kielivalikoima

EASI on tällä hetkellä saatavilla seuraavilla kielillä: suomi, englanti, italia, norja, ranska, ruotsi, saksa ja tanska.