

## **Myyjän asenne- ”The winning attitude”**

Psykologinen katsaus myyjän asenteeseen

Hanna Paju

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen

koulutusohjelma, ylempi AMK

2019



<b>Tekijä(t)</b> Hanna Paju	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, ylempi AMK	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Myyjän asenne- "The winning attitude", Psykologinen katsaus myyjän asenteeseen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 67+8
<p>Viimeaikaisessa keskustelussa yritysjohtajat ovat korostaneet myyjien oikeaa asennetta ratkaisevana tekijänä myynnissä menestymiseen. Haaga-Helian Tutkimus- ja Kehittämiskeskus valmistelee hanketta, jossa yhteistyössä yliopistojen ja yritysten kanssa rakennetaan mallia oman asenteen kehittämiseksi harjoitusten, itsearviointien ja itseopiskelun avulla. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä myyjien voittava asenne on ja mistä se koostuu toimien pohjaselvityksenä tutkimus- ja kehittämishankkeelle. Toimeksiantajana tutkimukselle on Haaga-Helian Tutkimus- ja Kehittämiskeskus.</p> <p>Tutkimuksen viitekehikseksi on valittu tarkastella myyjän asennetta persoonallisuuden ja suhtautumistavan kautta. Myyjän persoonallisuuden tarkasteluun on valittu McAdamsin holistisen persoonallisuusmalli Sheldonin lisäyksiin. Suhtautumistavan kuvaukseen on valittu Luthans, Youssef &amp; Avolion Psykologisen pääoman käsitteet itseluottamus, toivo, optimismi ja resilienssi sekä induktiivisesti valitut tilannetaju ja empatia. Asenne avataan sosiiaalipsykologian asenteen ABC-mallin avulla.</p> <p>Tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimusaineistona käytettiin vuosina 2014 - 2016 toteutetun Mania- B-to- B sales success driven by understanding people -hankkeen haastatteluaineistoa. Aineiston kokonaismäärä oli 94, josta toimeksiantaja valitsi tähän tutkimukseen 4 yritystä ja 47 haastattelua. Tämä aineisto kvantifioitiin vuosina 2018 - 2019. Haastatteluaineistosta kvantifioitiin Psykologista pääomaa, tilannetajua ja empatiaa kuvaavia tilanteita sekä ristivertailtiin ne asenteen ABC-mallin kolmeen osatekijään vahvistaen kuvatut tilanteet asenteeksi. Haastateltavia ei arvioitu kyseisten ominaisuuksien kautta. Haastatteluaineistoa kvantifioitaessa koodattavaksi avainsanaksi lisättiin asennetta ilmentävä luottamus.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että asenteen ominaisuuksiksi valitut psykologinen pääoma kattaa 39,3 % kaikista kvantifioiduista avainsanoista (n 1012) joista toivoa kuvattiin (14%), optimismia (10,5%), Itseluottamusta (5,6%) ja resilienssiä (9,2%). Eniten aineistossa kuvattiin tilannetajua ja empatiaa. Empatian osuus aineistossa oli 18,8%, tilannetajun 26,5% ja luottamuksen 15,4%. Tilannetaju myyntitilanteissa esiintyi tutkimuksessa kahdella tavalla, sisäisenä ja ulkoisena tilannetajuna. Empatia ei kuitenkaan sanan varsinaisessa merkityksessä riittänyt kuvaamaan myyjien tarvitsemää ja käyttämää empatiaa, joten tämä tutkimus ehdottaa, että myyjillä tarvittavaa empatiaa kutsuttaisiin realistiseksi empatiaksi.</p> <p>Tämän tutkimuksen valossa myyjän voittava asenne koostuu Psykologisesta pääomasta, sisäisestä ja ulkoisesta tilannetajusta sekä realistisesta empatiasta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Myyjän asenne, winning attitude, voittava asenne, asenne, mindset, psykologinen pääoma, toivo, optimismi, sinnikkyys, resilienssi, minäpystyvyys, itseluottamus, tilannetaju, empatia, realistinen empatia, luotettavuus	

# Sisällys

Prologi .....	1
1 Johdanto .....	2
1.1 Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	3
1.2 Tutkimuksen viitekehys .....	4
1.3 Tutkimuksen rakenne pääluvuittain .....	5
1.4 Työn rajaus ja keskeiset käsitteet .....	5
2 Myyntityö ja myyjä .....	7
2.1 Myynnissä tarvittavia taitoja .....	7
2.2 Myyntityylit .....	8
3 Persoonallisuus .....	10
3.1 McAdamsin holistinen persoonallisuusmalli .....	11
4 Suhtautumistapa (mindset) .....	13
4.1 Psykologinen pääoma .....	13
Toivo 14	
Optimismi .....	15
Resilienssi, sinnikkyys .....	16
Minäpystyvyys, itseluottamus .....	16
4.1.1 Psykologinen pääoma myyntityössä .....	17
4.2 Tilannetaju .....	20
4.2.1 Tilannetaju myyntityössä eli adaptiivinen myyntityö .....	20
4.3 Empatia .....	21
4.3.1 Empatia myyntityössä .....	21
5 Asenne (attitude) .....	23
5.1.1 Asenteiden synty .....	25
5.1.2 Asenteiden tehtävä .....	26
5.1.3 Asenteiden muuttaminen .....	26
6 Tutkimuksen toteutus .....	28
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	28
6.2 Tutkimusaineiston kuvaus .....	28
6.3 Tutkimusstrategia .....	29
6.4 Tutkimusmenetelmät .....	31
6.5 Tutkimuksen toteutus .....	32
7 Tutkimuksen tulokset .....	39
7.1 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset .....	41
7.1.1 Toivo, Psykologinen pääoma .....	44
7.1.2 Optimismi, Psykologinen pääoma .....	46
7.1.3 Resilienssi, Psykologinen pääoma .....	47

7.1.4	Minäpystyvyys, Psykologinen pääoma .....	48
7.1.5	Tilannetaju .....	49
7.1.6	Empatia.....	50
7.1.7	Ominaisuus- X, Luottamus .....	53
7.2	Johtopäätökset.....	54
8	Pohdinta.....	57
8.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	57
8.2	Oman oppimisen arviointi.....	58
	Lähteet .....	62
	Liitteet.....	1
	Liite 1. Esikartoituskysymykset ja avoimet vastaukset	
	Liite 2. Asennetutkimuksen pohjaksi luotu malli asenteen ilmenemisestä	
	Liite 3. Raportti Mania-tutkimuksen lainauksista	
	Liite 4. Koonnit Mania- tutkimuksen raakadatatista	

## Prologi

Yli kahdenkymmenen vuoden ajan olen tehnyt töitä asiakaspalvelussa ja myynnissä. Niistä yli 10 vuotta olen rekrytoinut ja kouluttanut myyjiä. Toimin alalla, jossa substanssi-osaamista on harvoin tarjolla. Rekrytoidessa myyjiä olen etsinyt potentiaalia, joka heissä on. Välillä potentiaalia on ollut se tietty pilke haastateltavan silmäkulmassa, äänenpaino tai vartalon asento. Potentiaali on ollut niitä pieniä asioita, joilla myyjä edustaa itseään. Tällaisia piirteitä on helppo löytää ulospäinsuuntautuneista ihmisistä, mutta työvuosieni aikana, moni introvertti on yllättänyt minut positiivisesti. Kokemukseni mukaan ei ole olemassa myyntiin parhaiten sopivaa persoonallisuutta.

Olen kerran työurani aikana onnistunut rakentamaan täydellisen ”dream teamin”. Tiimiin kolme rekrytoitiin normaalin hakuprosessin tiimoin, yksi ”pölähti” työpaikalla kesken työpäivän kertoen tulevansa meille töihin (kyllä sellaisesta asenteesta työpaikka pitää tarjota!) ja yksi henkilö oli henkilö, jota en olisi ikinä palkannut itse. Vanhempi kollegani, joka oli haastatteluissa mukana, halusi tämän henkilön, joten kunnioituksesta vanhempaa kollegaa kohtaan, palkkasin hänet. Tämä introvertti, rauhallinen suorittaja paljastuikin koko tiimin vahvimmaksi selkärangaksi. Hän oli tasainen työntekijä. Häneen ei kiinnittänyt töissä mitään huomiota, mutta kaikki työt ja vähän enemmänkin oli aina päivän päätteeksi tehty ja asiakkaat rakastivat häntä! En ole koskaan saanut selville, mikä hänessä viehätti vanhempaa kollegaani, miksi hän halusi juuri tämän kyseisen nuoren tytön tiimiimme. Mitä potentiaalia vanhempi kollegani näki hänessä, mitä minä en nähnyt? Miten tiimin dynamiikka toimi niin hyvin ja mikä oli se tekijä, joka yhdisti meitä? Yhdelläkään tiimin jäsenistä ei ollut kaupallista koulutusta eikä aikaisempaa myyntikokemusta. Näiden vuosien aikana, kun tiimi toimi täydellä teholla, myynti viisinkertaistui. Se on mille tahansa yritykselle huikea suoritus. Työntekijöiden yhteinen tahtotila vision toteuttamiseksi, selkeä, valmentava esimiestyö, vahvuuksien korostaminen sekä vastuun antaminen olivat tärkeitä arvoja niinä vuosina. Nämä arvot selittävät ryhmän toiminnan, mutta ei anna vastauksia, miksi yksittäinen myyjä loisti joka päivä. Heillä oli oikea asenne työtä, asiakkaita ja myyntiä kohtaan. Mutta jos pysähdymme miettimään, mitä se asenne on, mistä se asenne koostuu, kysymys herättääkin kunnioittavan hiljaisuuden. Mitä on oikea asenne?

Haaga-Helian Sales School Advisory Board on pohtinyt samaa asiaa. Mitä on myyjän voitettava asenne? Mistä se koostuu? Voiko sitä pilkkoa osiin, voiko asennetta kouluttaa tai jopa voiko asennekoulutusta myydä? Kun minulle tarjoutui mahdollisuus tehdä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö Haaga-Helian tutkimus- ja kehittämiskeskukseen myyjän voittavasta asenteesta, tartuin ilomielin haasteeseen. Pääsin vihdoinkin selvittämään minua vuosikymmenen askarruttaneen kysymyksen. Mitä on myyjän voitettava asenne?

# 1 Johdanto

Nykyisessä työelämässä kompleksisuuden määrä on lisääntynyt (Oksman 13.11.2017) ja sitä kautta työelämän osaaminen on pirstaloitunut. Uuden oppiminen, nopeasti ajan hermolla pysyminen ja avoimuus pysyä nopeasti muuttuvassa maailmassa mukana ovat taitoja, joita yhdistää asenne (Oksman 13.11.2017; Kaski 25.4.2018). Sama asenne esiintyy yritysjohtajien puheissa menestystekijänä koulutuksen tai työkokemuksen sijaan (Kaski 25.4.2018). Positiiviseen psykologiaan pohjautuva henkilöstöjohtaminen on 2020-luvulle tultaessa kasvussa ja vuorovaikutusjohtamisella/asiakaspalvelujohtamisella on enemmän annettavaa myyntijohtamiselle kuin ennen (Davies, Ryan & Holt. 2010, 1049). Perinteiset rajat työn sisällössä ovat muuttumassa (Kauhanen 12.9.2017). Myynti on asiakaspalvelua ja asiakaspalvelu on myyntiä. Parhaiden työntekijöiden löytämiseksi tai parhaiden myyjien löytämiseksi on etsitty oikeaa asennetta (Kaski 25.4.2018).

Mitä on tämä oikea asenne? Yksi mahdollisuus on tarkastella persoonallisuutta, yksilön luontaisia ominaisuuksia ja ammatillista osaamista vastauksena asenteeseen. Väitöskirjassaan Laura Pylväs nostaa esille luonnollisten ominaisuuksien ja ammatillisen asiantuntijuuden suhteen (Pylväs 2018, 58-60). Väitöskirjassa menestyksen edellytyksiä ovat kiinnostus ja avoimuus, ylpeys ammatitaidosta ja sitoutuneisuus, jotka kaikki vahvistivat sinnikkyyttä pyrkiä eteenpäin, oppia uutta, sekä motivaatiota näiden toteuttamiseen. Voisikin summata, että tutkimuksen menestystekijöiden yhdistävänä tekijänä on kasvun asenne (growth mindset) (Dweck, 2008, 6-7).

Asenne ja myyntityö on usean myyntijohtajan lempiaihe. Mielenkiintoa ja näkemyksiä on paljon tarjolla, mutta tieteellisesti asennetta ei ole paljoakaan tutkittu myynnin genressä. Haaga-Helian Tutkimus- ja Kehittämiskeskuksen Sales School Advisory Board on pohtinut mitä asenne todella on, sen mahdollisuuksia koulutuksessa tai itseopiskelussa. Pohdintoissa ovat nousseet esiin kysymykset, mitä myyjän asenne, voittava asenne todellisuudessa on, voiko asenteen pilkkoa osiin ja voiko asennetta kouluttaa. Tämä tutkimus etsii vastauksia näihin kysymyksiin.

Kotimaisessa tutkimuksessa asennetta ei ole tutkittu sinänsä, mutta asenteeseen viitataan tai se mainitaan yhtenä tekijänä. Liisa Kairisto-Mertasen väitöskirja vuodelta 2003 tutkii henkilökohtaista myyntityötä, Pia Hautamäen väitöskirja (2016) myyjien ja ostajien suhdetta. Vuorovaikutuksesta työelämässä on väitellyt Annaleena Aira vuonna 2012 ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu julkaisi 2011 kirjan Vuorovaikutus Myyntityössä (Kalliomaa, 2011). Petri Parvinen, myynnin johtamisen professori sivuaa myynnin psykologiaa kirjas-

saan Myyntipsykologia- näin meillä myydään (2013). Kansainvälisistä artikkeleista mielenkiintoisia tutkimuksia löytyi intialaisten B-2-B- myyjien keskuudesta (Johlke, Iyer 2017) ja hotelligenrestä asiakaspalveluhenkilöstön psykologisesta pääomasta työntekijätaitoina (Bousari, Karapete 2016). Asenteeseen viitataan usein menestystekijänä, mutta asennetta ei avata, mitä haluttu asenne on. Tätä tutkimusta varten on haastateltu useita myynnin johtajia ja myynnin kouluttajia. Haastatteluista nousseita myyjän asenteen ominaisuuksia on vahvistettu vertaisarvioituilla akateemisilla artikkeleilla ja artikkeleista nousseita näkökulmia on otettu tähän tutkimukseen tietopohjaksi. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, mitä myyjän asenne on. Asenne itsessään on universaali, joten tätä tutkimusta ei ole sidottu B2B- tai B2C- kontekstiin. Tutkimus on yleistettävissä kaikkiin myyntityötä tekeviin.

Suomenkielessä sana asenne tarkoittaa sekä asennetta (attitude) että asennetta (mindset). Tässä tutkimuksessa asenne (mindset) nähdään suhtautumistapana ja pohjana toiminnalle, joka heijastaa asennetta (attitude). Kokemukseni perusteella asenne jotain kohti (attitude) ei riitä kuvaamaan sitä syvemmälle menevää asennetta, joka menestyvillä myyjillä esiintyy. Siksi tämän tutkimuksen lähtökohdaksi on valittu asenteen (mindset) merkitys, joka luo pohjan voittavalle asenteelle (attitude). Löytääksemme vastauksen voitetaan asenteeseen (attitude) pitää selvittää voittava asenne (mindset). Menestyvä myyjä, jolla on voittava asenne, suhtautuu tietyllä tavalla työhönsä, asiakkaaseen ja myyntiin.

## **1.1 Työn tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Haaga-Helian Tutkimus- ja Kehittämiskeskus valmistelee hanketta, jossa yhteistyössä yliopistojen ja yritysten kanssa rakennetaan mallia oman asenteen kehittämiseksi harjoitusten, itsearviointin ja itseopiskelun avulla (Kaski 25.4.2018). Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa asenteen ominaisuuksia ja kartoittaa, mitä kehitettävissä olevia ominaisuuksia myyjän voittavasta asenteesta löytyy. Tutkimuksen tavoite on hyödyntää saatuja tutkimustuloksia asennekoulutuksen pohjamateriaalina ja lisätutkimusten lähtökohtana.

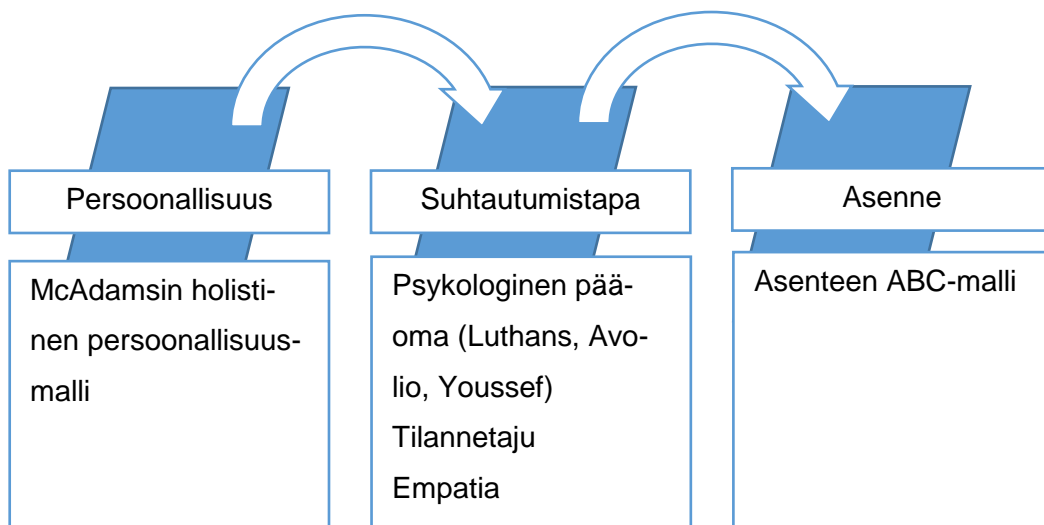
Tutkimusta lähdetään kartoittamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä on asenne? Mitä on myyjien asenne?
- Mitä on oikea asenne, mikä on myyjän ”winning attitude”?
- Voiko asenteen pilkkoa?
- Mitä asenne pitää sisällään, mistä se koostuu?
- Onko Psykologinen pääoma osa myyjien voittavaa asennetta?
- Mistä muista ominaisuuksista myyjän asenne koostuu?
- Voisiko asennetta tutkia ja kehittää koulutuskäyttöön?

## 1.2 Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen näkökulmaksi on valittu psykologinen näkökulma myyjien asenteeseen. Asennetta on tutkittu sosiaalipsykologiassa, persoonallisuuspsykologissa, käyttäytymistieteissä sekä organisaatiokäyttäytymisessä. Kuvataksaan asennetta tarkemmin, tämä tutkimus käyttää asenteen hahmottamiseen myyjän persoonallisuutta, myyjän suhtautumistapaa (mindset) sekä myyjän asennetta (attitude) (Kuva 1). Tämän tutkimuksen metodologinen pohja perustuu lähdekirjallisuudesta muodostetulle käsitykselle, että persoonallisuus ja perityt luonteenpiirteet antavat tietyn pohjan suhtautumistavalle sekä käyttäytymiselle. Persoonallisuus sen kaikkine vivahteineen vaikuttaa suhtautumistapaan ja suhtautumistapa vaikuttaa asenteeseen.

Tässä tutkimuksessa persoonallisuus avataan McAdamsin holistisen persoonallisuusmallin avulla Sheldonin lisäyksin. Suhtautumistapaa tarkastellaan Luthans, Avolio ja Youssefin Psykologisen pääoman kriteereillä, sekä tutkimusprosessiin induktiivisesti valituilla tilannetajulla ja empatialla. Asennetta tarkastellaan sosiaalipsykologian asenteen ABC-mallin avulla.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

McAdamsin holistinen persoonallisuusmalli on valittu tähän tutkimukseen sen kokonaisvaltaisuuden takia. Persoonallisuusmalli ei ota kantaa, mikä persoonallisuustyyppi on myyjälle sopivin tai paras, vaan kuvaa ihmisen kokonaisuutta ja kaikki siihen vaikuttavat tekijät. Suhtautumistavan tarkastelussa Psykologinen pääoma on valittu toimeksiantajan ehdotuksesta ja tilannetaju ja empatia tutkijan kokemuksen perusteella. Asenteen ABC-malli kuvaa kattavasti asenteen kaikki ilmenemisen muodot, niin tunneperäiset, tiedolliset kuin käyttäytymisen.

Tutkimuksen edetessä tilannetaju ja empatia paljastuivat interpersoonallisuuden luonteenpiirteiksi, jotka ilmenevät ihmisillä, jolla on vahva tunneäly. Tunneälyn osalta tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain tilannetajua ja empatiaa.

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, onko Psykologisen pääoman neljä ominaisuutta osa myyjän voittavaa asennetta, esiintyykö myyjillä tilannetajua ja empatiaa ja missä määrin nämä ominaisuudet ilmenevät. Kaikki piirteet tarkistetaan asenteen ABC-mallin kautta.

Persoonallisuutta, suhtautumistapaa ja asennetta avataan omissa luvuissaan.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne pääluvuittain

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä osasta. Johdannossa johdatellaan tutkimuksen sisälle avaamalla tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen metodologia avataan ja selvennetään työssä käytettyjä keskeisiä käsitteitä. Opinnäytetyön toinen osuus, teoriaosuus käsitellään luvuissa 2-5. Luvussa 2 avataan myyntityötä ja myyjää yleisesti. Luku 3 syventyy persoonallisuuteen, luku 4 suhtautumistapaan ja luku 5 asenteeseen. Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus avataan luvussa 6 ja tutkimuksen tulokset johtopäätöksineen esitetään luvussa 7. Tutkimuksen päättää luku 8, jossa pohditaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä ja arvioidaan omaa oppimista.

### 1.4 Työn rajaus ja keskeiset käsitteet

Koska tutkimusaihe on sinänsä laaja, oli tutkimus rajattu koskemaan pelkkää asenteen tutkimista Psykologisen pääoman, tilannetajun ja empatian osalta.

Asennetutkimuksen haasteeksi tulee myös suomen kielen rajoitteet. Kielen rajoitteiden vuoksi asiatermeissä kuljetetaan mukana englanninkielistä vastinetta asiayhteyden ymmärryksen lisäämiseksi ja vahvistamiseksi sekä validiteetin lisäämiseksi. Työn lähteaineisto pohjautuu sosiaali- ja persoonallisuuspsykologiaan, jossa terminologia eroaa hie-man puhekielestä. Tämän vuoksi on tärkeä selventää ydinkäsitteet ja niiden tarkoitus.

**Temperamentilla** tyypillisesti kuvataan ihmisen luonnetta. Kuinka paljon ihmisellä on temperamenttia, tai kuinka temperamenttisia ihmiset ovat luonteeltaan. Psykologiassa temperamentilla tarkoitetaan kuitenkin luonteen biologista osaa, perimässä vanhemmilta saatua, geneettistä perimää. Temperamentti on mitattavissa aivokuvantamisen välineillä, aivojen välittäjäaine- tai molekyyliutkimuksen avulla. Temperamentti on luonteen sisäsyntyinen

osa, johon on geneettinen perimä, mutta joka muokkaantuu elämäkulussa. Temperamentti on siis osa ihmisen persoonallisuutta. (Metsäpelto 2009, 49-68.) Tutkimuksessa temperamentilla viitataan tähän perittyyn, geneettiseen osaan.

Psykologiassa **persoonallisuudella** tarkoitetaan ihmisen luonnetta. Millaisia ihmiset ovat, millaisia ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä heillä on, miten ihmiset käyttäytyvät. Persoonallisuus sisältää temperamentin, mutta ihmiset ovat ystäviensä, perheensä, ympäristön tai kulttuurin vaikutuksesta muokkaantuneita yksilöitä. (Metsäpelto 2009, 13.) Ihmisen persoonallisuus erottaa ihmiset toisistaan (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2014. 197). Persoonallisuus on suhteellisen pysyvä, mutta se sopeutuu sosiaalisiin tilanteisiin (Nurmi ym. 2014. 199).

**Tunneäly** (emotional intelligence EI) tarkoittaa tunteiden säätelykykyä, kykyä tunnistaa tunteiden merkitystä ja käyttää näitä tietoja hyväksi. Tunneälyn kuvaillaan olevan sosiaalisen älykkyyden muoto, joka sisältää ihmisen kyvyn havainnoida omia ja muiden tunteita. (Goleman 1999, 19-20.)

**Interpersoonallisuus** on tunneälyn osa-alue ja lahjakkuuden muoto, jossa ihmisellä on kyky ymmärtää muita ihmisiä ja ihmisten välisiä suhteita. Interpersoonallisuus on sosiaalisten tilanteiden lukutaitoa ja empatiaa ymmärtäen toisia ihmisiä. (Goleman 1997, 57-58, 61.)

**Introvertti** on sisäänpäin kääntynyt tai ujo luonteenpiirre, jonka vastakohta **ekstrovertti** kuvaa ulospäinsuuntautuneisuutta ja sosiaalista ihmistä. **Ambivertti** luonteenpiirre on introvertin ja ekstrovertin välimaastossa ottaen ominaisuuksia molemmista tilanteesta riippuen. (Grant 2013, 1026.)

Tutkimus perehtyy myyjän asenteeseen ja pyrkii ratkomaan, mitä myyjän asenne on.

**Konteksti** on asiayhteys tai tilanne, missä toiminta tapahtuu antaen tälle viitekehyksen, ymmärryksen ja toimintamallin. Esimerkiksi oppilaitoksessa järjestetty koulutustilaisuus, jossa työkaverit viittaavat luokassa. Nämä samat henkilöt eivät kuitenkaan viittaa työpölyssä. Luokkahuone ja oppimistilanne antavat siis kontekstin käyttäytymiselle ja mallin, kuinka toimia. (Oksman 13.11.2017.) Asenteet ilmenevät eri tilanteissa eri tavalla riippuen missä kontekstissa ihmiset ja toiminta tapahtuu. Asenteen kokonaisvaltaisesta ilmenemisestä konteksteineen liitteessä numero 1.

## 2 Myyntityö ja myyjä

Myyntityön murros on jatkunut koko 2000-luvun (Rubanovitsch 2018, 8). Tiedon lisääntyminen ja kuluttajakäyttäytymisen muutos on asettanut myynnin ja myynnin johtamisen uuteen asemaan ostajan tiedon määrän lisääntymisen vuoksi (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock, 2016, 11). Myyjän tuotetietous on lisäarvo asiakkaalle ja tuotetiedon tarjoaminen edesauttaa kaupan syntymistä. Kuluttajalla on nykyisin kuitenkin yhtäläiset mahdollisuudet hankkia tietoa ja myyjän rooli tiedon tarjoajana on kaventunut. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock, 2016, 11.)

### 2.1 Myynnissä tarvittavia taitoja

Myyntityössä tarvitaan sekä vuorovaikutustaitoja että substanssiosaamista. Myyjät toimivat asiakkaiden ymmärtäjinä, kommunikoijina yrityksen ja asiakkaan välillä sekä viestinviejinä myyntiyrityksen arvoista.

Vuorovaikutustaitoihin kuuluu, että myyjän on osattava tunnetaitoja ja omien tunteiden kontrollia paineen alla. Myyjän on osattava ratkaista useanlaisia sosiaalisiiin tilanteisiin liittyviä ongelmia sekä hallita oman motivaation lasku tai tunteiden kirjo epäonnistumisia kohdatessa. Myyjän tulee ymmärtää omien tunteiden lisäksi asiakkaiden tunteita tarjotakseen heille parasta ongelmanratkaisua. (Wisker, Poulis 2014, 48.) Menestyäkseen myyntityössä myyjillä tulee olla hyvät kommunikointivalmiudet sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille, muuntautumiskykyä, empaattisuutta ja kykyä tunnistaa asiakkaan tarpeita sekä kykyä hallita jatkuvaa muutosta. (Wisker, Poulis 2014, 48.)

Myyjien substanssiosaamista Verbeke, Dietz ja Wervaal tutkivat vuonna 2011. He todistivat tutkimuksessaan, että myyntiin pohjautuva tieto lisäsi eniten myyntityössä suoriutumista (2011, 427). Tällainen myyntiin pohjautuva tieto oli tutkimuksen mukaan muun muassa tuotetietouden ja asiakasymmärrystä lisäämistä, jotta asiakkaalle voitiin tarjota ongelmanratkaisua. Myyntitiedon koulutukseen kuului myös asiakasluokittelun ymmärtäminen, jolla lisättiin myyjien ymmärrystä; kehen asiakkaaseen otetaan yhteyttä, miksi, miten ja milloin. (Verbeke ym. 2011, 427.)

Nykyaikaisessa myyntikentässä, jossa saatetaan myydä kompleksisia ongelmanratkaisuja tai toimitaan arvoverkostoketjussa, tarvitaan myynnin erikoisosaamista. Tällaista myynnin erikoisosaaminen vaatii niin älyllistä-, kaupallista-, vuorovaikutus- kuin johtamisaamista ja Marcos-Cuevas kumppaneineen ehdottaakin akateemisen tiedon opettamista, kriittistä

ajattelua ja reflektion opettamista myyjille substanssiosaamisen lisäksi. (Marcos-Cuevas, Critten & Squire 2014, 151.)

Vuorovaikutustaitojen ja substanssiosaamisen lisäksi menestyvillä myyjillä on havaittu korkeat tunneälytaidot. Myyjän vahva tunneäly auttaa sietämään epäonnistumisia, ylläpitämään itsekontrollia sekä käsittelemään haasteellisia tilanteita. (Wisker, Poulis 2014, 36.) Myyntityölle yhteistä kaikissa myynninkanavissa ovat torjutuksi tulemisen sietäminen, epäonnistumisen kestäminen sekä siitä palautuminen. Psykologisen pääoman kehittäminen edesauttaa myyjää kyseisissä haasteissa. (Friend, Johnson, Luthans, Sohi 2016, 314.) Psykologista pääomaa käsitellään omassa luvussa 4.1.

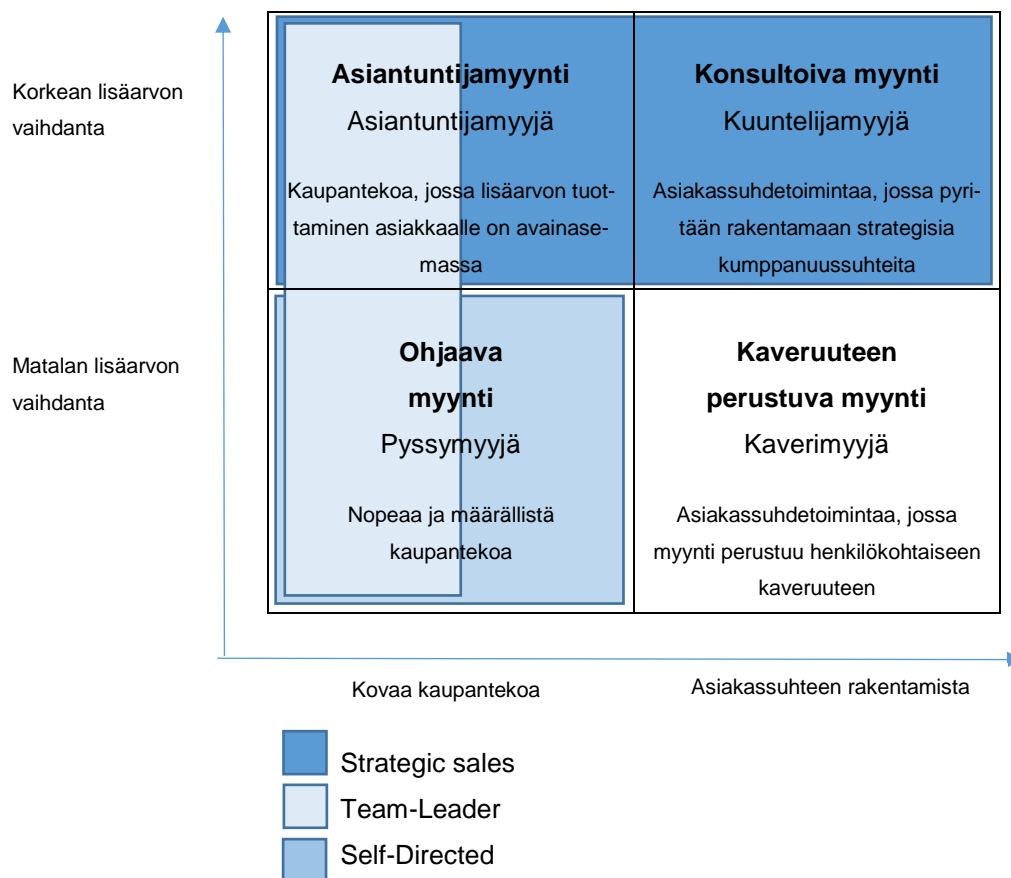
Myyntin koulutusta on lähdetty ohjaamaan vuorovaikutusjohtamisen ja vuorovaikutustaitojen opettelemisen piiriin. Davies, Ryan & Holt (2010) kuitenkin tarkastelevat kriittisesti myyntin koulutuksen ohjautumista vuorovaikutusjohtamisen piiriin, sillä myyjien työnkuvat ja heidän asenteensa eivät välttämättä ole linjassa keskenään. Vuorovaikutusjohtaminen ja tietoisuuden lisääminen vuorovaikutusmekanismeista saattaa tuoda mukanaan eettisiä ongelmia, sillä myyjien tavoitteisiin pyrkiminen voi heikentää heidän kykyään toimia asiakkaan etu edellä. (Davies ym. 2010, 1049.) Myyjän työhön liitetään edelleenkin negatiivisia mielikuvia suostuttelusta, manipulaatiosta, tunteisiin vetoamisesta tai pakkomyynnistä (Parvinen 2013, 97-99).

Yhteistä mieltä myyntin tutkijat ovat kuitenkin siitä, että sosiaaliset taidot vuorovaikutustilanteissa sekä hyvä käytös ovat myyntityössä menestymisen edellytyksiä (Parvinen 2013, 101). Myyjän asiantuntemukseen, vuorovaikutustaitoihin tai substanssiosaamiseen, kuuluu tuntee asiakkaansa ja asiakkaalle sopivin myyntityyli (Hänti ym. 2016, 42).

## **2.2 Myyntityylit**

Myyntityössä onnistumisen edellytyksiä ovat myyjän havaintokyky, soveltuvuus, taidot ja motivaatio (Wisker, Poulis 2014, 33). Se, miten myyjä käyttää havaintokykyään ja tekee myyntityötään, voidaan tarkastella myyjien myyntityylin kautta. Myyntityyli auttaa myös hahmottamaan myyjien suhtautumistapaa asiakkaaseen.

Parvinen jakaa myyjätyypit neljään kategoriaan myyntityylin perusteella; asiantuntijamyymä, kuuntelijamyymä, kaverimyyjä ja pyssymyyjä. Nämä myyntityylit jakautuvat nelikenttään Mercuri Internationalin neljän myyntityylin kenttään (kuva 2.) (Parvinen 2013, 96).



Kuva 2. Myynnin roolit nelikentässä (Parvinen 2013. s. 96) ja 3 myyjätyyliä (Davies ym. 2010, 1059)

Kuvaan on lisätty kolme myyjätyyppiä tutkimuksesta Relationship Management: a sales role, or a state of mind (Davies ym. 2010, 1059), jossa myyjätyypit voitiin luokitella itseohjautuviin myyjiin (self directed), tiimijohtaviin myyjiin (team leader) ja strategisiin myyjiin (strategic sales). Nämä myyntityylit kuvaavat myös suhtautumistapaa asiakkaaseen. Tutkimuksessa havaittiin tiettyjen myyjätyyppien sopivan parhaiten tietyille asiakkaille (customer fit) (Parvinen 2013, 90-91) myynnin strategisen suunnitelmallisuuden perusteella (Davies ym. 2010, 20-23). Tätä strategista suunnitelmallisuutta voidaan avata adaptiivisen myyntityön käsitteellä. Adaptiivista myyntityötä kutsutaan puhekielessä tilannetajuksi. Tilannetajua myyntityössä avataan tarkemmin luvussa 4.2.2.

Ymmärtääksemme myyjää paremmin, seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin myyjään yksilönä persoonallisuuden kautta.

### 3 Persoonallisuus

Tässä luvussa paneudutaan syvemmin myyjään yksilönä ja avataan tarkemmin myyjän persoonallisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Psykologiassa persoonallisuudella tarkoitetaan ihmisen luonnetta; Millaisia ihmiset ovat, millaisia ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä heillä on, miten ihmiset käyttäytyvät. Persoonallisuus sisältää temperamentin, persoonallisuuden geneettisen, vanhemmilta perityn osan, mutta ihmiset ovat ystäviensä, perheensä, ympäristön tai kulttuurin vaikutuksesta muokkaantuneita yksilöitä. (Metsäpelto 2009, 13.) Ihmisen persoonallisuus erottaa ihmiset toisistaan (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2014. 197). Persoonallisuus on suhteellisen pysyvä, mutta se sopeutuu sosiaalisiin tilanteisiin (Nurmi ym. 2014. 199).

Ihmisen persoonallisuutta on tutkittu paljon ja yleisimmät tällä hetkellä käytössä olevat teoriat ovat McRae ja Costan Viiden suuren piirteen malli ja Goldbergin Big Five- persoonallisuusteoria, joita käytetään esimerkiksi rekrytointien ja soveltuvuustestien pohjina (Luthans ym. 2008, 14). Molemmissa malleissa on viisi pääpiirrettä. Goldbergin malli eroaa McRae'n ja Costan mallista siinä, että Goldberg nostaa viidenneksi piirteeksi älykkyyden, kun McRae ja Costa avoimuuden. Sisällöllisesti mallit eroavat hieman toisistaan ja keskustelu piirteiden sisällöstä jatkuu. Osa-alueet ovat

1. Sovinnollisuus- interpersoonallisuuden piirre kuten huomaavaisuus, vilpittömyys, luottamus ihmisiin, ihmissuhteiden laatu
  2. Tunnollisuus- järjestelmällisyys, harkitsevaisuuden ja kunnianhimon määrä, tavoitteiden asettaminen ja niiden systemaattinen tavoittelu
  3. Ulospäinsuuntautuneisuus- pohjautuu temperamenttiin, itsevarmuus, seurallisuus, iloisuus, hakeutuu ihmisten seuraan, interpersoonallisuuden piirre, ihmissuhteiden määrä
  4. Tunne-elämän tasapaino- pohjautuu temperamenttiin, kuinka voimakkaasti ihminen kokee kielteisiä tunteita, stressitilanteiden hallinta, impulsiivisuus
  5. Avoimuus- uusille kokemuksille, mielikuvitus, uteliaisuus, tarve kokemusten laajentamiselle.
- (McRae, Costa 1999, 143).

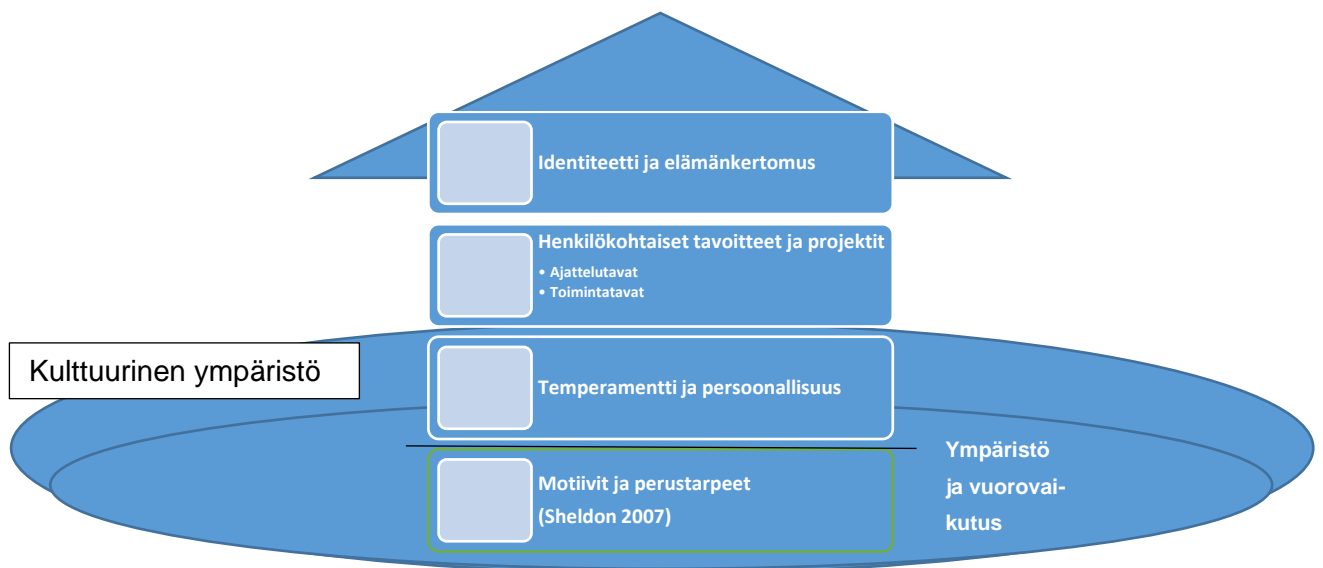
Viiden suuren piirteen ja myyntityön välillä ei ole löydetty korrelaatiota (Boyatzis, Good, Massa 2012, 191). Mutta pienemmiksi tutkimusosioiksi pilkottuna esimerkiksi Adam M. Grant tutki myyjien myyntituloksia ja heidän persoonaansa ulospäinsuuntautuneisuuden (ekstrovertti-introvertti) skaalalla. Vaikka ekstrovertit tulevat usein palkatuksi ja heidän oletetaan olevan hyviä myyjiä, myyntituloksissa parhaimpaan tulokseen pääsi ambivertti- persoonallisuus. Vaikka ulospäinsuuntautuneet myyjät saavat tulosta aikaan, he eivät välttämättä ole kokonaiskustannuksiltaan tehokkaita. Perinteisen introvertti-ekstrovertti- keskustelun sijaan, Grant toteaa, että ambivertti ihminen yhdistää vuorovaikutustaidoissaan ekst-

rovertin puhumisen, introvertin kuuntelemisen ja käyttää joustavaa taitoa tilanteen mukaan. Ambivertille henkilölle on tyypillistä myös tunne-elämän vakaus, intuitiivisuus ja joustavuus. Grantin tutkimuksessa suurimpaan myyntitulokseen ylsivät ambivertit henkilöt. (Grant 2013, 1026.)

Persoonallisuus on kuitenkin enemmän kuin ihmisen luonteenpiirteet. Persoonallisuuspsykologiassa persoonallisuus nähdään ympäristön ja vuorovaikutuksen kohteena ja vuorovaikutuksen tuloksena (Metsäpelto & Feldt 2009, 40-41). Ymmärtääkseen myyjän asennetta, tulee ottaa huomioon kaikki ihmisen persoonallisuuteen vaikuttavat tekijät, sillä myyjä ammentaa usein myyntitaitojaan monen eri taidon kokonaisuuksista. (Marcos-Cuevas, Critten & Squire 2014, 151.) Kattavimman käsityksen ihmiseen ja persoonallisuuden koko ulottuvuuteen löytyy McAdamsin holistisesta persoonallisuusmallista (Metsäpelto & Feldt 2009, 129; Nurmi ym. 2014, 197). McAdamsin mallia on helppo hahmottaa talovertauksen avulla. (kuva 3.)

### 3.1 McAdamsin holistinen persoonallisuusmalli

Persoonallisuudella tarkoitetaan ihmisen luonnetta. Millaisia ihmiset ovat, millaisia ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä heillä on, miten ihmiset käyttäytyvät. Persoonallisuus sisältää temperamentin, persoonallisuuden geneettisen osan. Ihmiset ovat ystäviensä, perheensä, ympäristön tai kulttuurin vaikutuksesta muokkaantuneita yksilöitä. (Metsäpelto 2009, 13.)



Kuva 3. McAdamsin holistinen persoonallisuusmalli eli ns. talo-malli (1995) ja Sheldonin lisäykset (2007) (Metsäpelto & Feldt 2009, 22-26, 129; Nurmi ym. 2014, 197).

McAdamsin holistisen persoonallisuusmallin mukaan persoonan ensimmäinen kerros on temperamentti ja persoonallisuus. Persoonallisuus muuttuu, kehittyy ja muokkaantuu ympäristön, käytöksen ja kulttuurin vaikutuksesta. Talon toinen kerros sisältää henkilökohtaiset tavoitteet, ajattelu- ja toimintatavat sekä selviytymiskeinot. McAdamsin malli huomioi kaikessa ihmisiin vaikuttavassa toiminnassa kulttuurin vaikutuksen. Ullakolla sijaitsee identiteetti ja elämäkertomukset, eli miten ihmisistä muotoutui yksilöitä. Sheldon lisäsi McAdamsin malliin vuonna 2007 ”kellari” kerroksen ja ympäristön. Kellarissa sijaitsee motiivit ja perustarpeet. Ympäristö sisältää vuorovaikutuksen ja sosiaaliset ihmissuhteet. (Metsäpelto 2009, 14, 22-26, 129.)

Sheldonin näkemyksellä täydennettynä McAdamsin malli toimii tarpeeksi kattavana persoonallisuuden kuvauksena asenteen tutkimista varten.

## 4 Suhtautumistapa (mindset)

Asenne, suhtautumistapa (mindset) kuvaa, kuinka myyjän ”mieli on asettunut”, kuinka myyjä suhtautuu asiakkaaseen, työhönsä ja työstä suoriutumiseen. Myyjälle ja myyntityölle ominaisten piirteiden ansiosta tämän tutkimuksen suhtautumistavan (mindset) kuvaukseen on valittu Fred Luthansin, Carolyn M. Youssefin sekä Bruce J. Avolion tutkimat Psykologinen pääoma sekä tutkijan kokemukseen perustuvat, myyjillä esiintyvät tilannetaju ja empatia. Näillä valituilla ominaisuuksilla pyritään löytämään syvempi ymmärrys myyjän päivittäin kohtaamista tilanteista ja myyjän voittavasta asenteesta.

Seuraavassa luvussa avataan Luthansin, Youssefin ja Avolion Psykologinen pääoma ja tarkastellaan Psykologista pääomaa myyntityössä. Psykologisesta pääomasta löytyy suomenkielisessä kirjallisuudessa ainoastaan yksi teos, Rauhala, Leppänen ja Heikkilän teos ”Pääasia- organisaation psykologinen pääoma”, jota on tässä käytetty lähteenä oikeaoppisten suomennosten vuoksi yhdessä Luthansin englanninkielisten alkuperäisteosten kanssa.

Tilannetaju ja empatia sekä niiden tarkastelu myyntityössä avataan omissa luvuissaan.

### 4.1 Psykologinen pääoma

Organisaatiokäyttäytymisen johtamisen professori Fred Luthans on tehnyt 1970-luvulta lähtien töitä löytääkseen yrityksen rahalliselle pääomalla ihmismäisen vastineen (Rauhala 2013, 7). Motivaattorina työlle on ollut löytää inhimillisiä ominaisuuksia, joita voidaan mitata, kehittää ja johtaa. Luthansin motivaationa on ollut löytää rahalliselle pääomalle inhimillisiä vastineita, ominaisuuksia, jotka korreloivat työssä suoriutumisen kanssa positiivisesti. (Rauhala 2013, 27.)

Psykologinen pääoma tutkimusti korreloi vahvasti työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Rauhala 2013, 17). Psykologisen pääoman on todettu selittävän 7% työntekijöiden suoriutumisen vaihtelusta. Tutkimukset osoittavat psykologisen pääoman vaikuttavan työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja sairaspoissaolojen vähentymiseen. Psykologinen pääoma lisää sitoutumista yritykseen ja työntekijät kokevat työilmapiirin myönteisempänä. (Rauhala 2013, 54; Bouzari 2016, 2178.)

Psykologisen pääoman kriteerit ovat tiukat ja ne ovat empiirisesti testattuja. Psykologisen pääoman ominaisuuksien tulee täyttää seuraavat kriteerit;

1. Positiivinen ulottuvuus. Ominaisuuksia tulee tutkia positiivisuuden kautta. Esimerkiksi optimismia tutkitaan asteikolla vähän optimismia-paljon optimismia eikä esimerkiksi siten, että vähän optimismia tarkoittaisi pessimismia.
  2. Ominaisuuksien akateeminen ja empiirinen testaus. Ominaisuudet tulevat olla vahvasti tutkittuja ja testattuja.
  3. Ominaisuuden tulee olla mitattavissa, ja mittareiden tulee olla luotettavia validiteetin ja realibiliteetin osalta.
  4. Ominaisuuden tulee olla muutettavissa olevia käyttäytymis- tai toimintatapoja. Persoonallisuuden pysyvät piirteet tai pysyvät luonteenpiirteet on rajattu ulkopuolelle.
  5. Ominaisuuden tulee olla töihin liittyvä ja korrelaatio työssä menestymiseen on täytynyt todistaa.
- (Rauhala 2013, 28.)

Psykologinen pääoma on mitattavissa ja seurattavissa. Psykologista pääomaa mitataan 24-kohtaisella Psykologisen pääoman itsearviointilla (Psychological Capital Questionnaire, PCQ). Kyselylomake on rakennettu tutkituista ja testatuista psykologisista ominaisuuksista, jotka ovat minäpystyvyys, toivo, optimismi ja resilienssi. PCQ- itsearviointilomakkeessa on kuusi kysymystä jokaisesta ominaisuudesta, joihin vastataan kuusiasteiselle Likertin asteikolla (1- täysin eri mieltä, 6 täysin samaa mieltä). (Luthans ym. 2007, 211.)

Psykologinen pääoma toimii työntekijöillä henkilökohtaisten ominaisuuksien resurssipankkina. Tästä pankista voi ammentaa selviytymiskeinoja työssä suoriutumiseen ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien luomiseen. Psykologinen pääoma toteutuakseen tarvitsee suotuisan ympäristön. Johtamiskulttuurilla on vaikutuksensa Psykologisen pääoman ominaisuuksien kehittymiseen. Esimiestyön merkitys ja koulutuksen kohdistaminen Psykologiseen pääomaan on perusteltua, sillä tutkimuksissa on todettu Psykologisen pääoman lisääntyneen työntekijöiden keskuudessa, jos esimies on omannut paljon Psykologista pääomaa. Esimiehen merkitys Psykologisen pääoman kehittämisessä on ollut suotuisan ja myönteisen ilmapiirin luomisessa, organisatoristen esteiden poistamisessa, resurssien kohdistamisessa, työntekijöiden valtuuttamisessa ja tätä kautta minäpystyvyyden ja resilienssin lisäämisessä työntekijöiden keskuudessa. Kaikilla näillä ominaisuuksilla on myyjillä ja myynnissä merkittävä osuus tuloksellisuuden kanssa ja Psykologisen pääoman lisäys myyjillä on todettu vaikuttavan myyntituloksiin. (Peterson ym. 2011. 431-432.)

Seuraavaksi avataan tarkemmin Psykologisen pääoman ominaisuuksien sisältö.

## **Toivo**

Psykologisen pääoman termi toivo (hope) pitää ymmärtää englantilaisen alkuperäissanan kautta. Toivo ei tarkoita tässä yhteydessä toivoa (wishful thinking) vaan on realistista tulevaisuususkkoa. Psykologisen pääoman toivoa kuvaa parhaiten lause ”If You have te will,

You have the way”. Puhutaan niin sanotusta tahdonvoimasta (will) ja keinovoimasta (way). (Luthans ym. 2007, 63.) Luthansin mallin toivo pohjautuu positiivisen psykologian saralla uransa tehnyt klinisen psykologi C. Rick Snyderin määrittämään kahteen ulottuvuuteen. Toivo on hänen mukaansa ”a positive motivational state that based on an interactively derived sense of successful 1) agency (goal- directed energy) and 2) pathways (planning to meet goals)”. (Luthans ym. 2007, 39-42.) Näin kuvattuna toivo kattaa sekä suhtautumisen että strategisesti tavoitteelliset keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

## **Optimismi**

Optimistinen ihminen ottaa vastuun omista onnistumisistaan ja suhtautuu menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaan myönteisten asioiden kautta (Luthans ym. 2007, 90-91). Optimismi on asenne, joka suojaa ihmisiä vaikeuksilta. Ihminen, joka on optimisti, ajattelee ongelmien johtuvan ulkoisista seikoista ja ensi kerralla onnistuvansa paremmin. Pessimistit ajattelevat ongelmien johtuvan itsestään eivätkä näe onnistumisen mahdollisuutta enää uudelleen. (Goleman 1997, 118-119.)

Optimistinen asenne korreloi menestystä paremmin kuin älykkyydestä tai koulutodistuksen numerot. Optimistisesti ajattelevat henkilöt eivät lannistu epäonnistumisestaan vaan rakentavat uusia strategisia polkuja onnistumisen mahdollistamiseksi. (Goleman 1997, 118-119.)

Luthansin optimismin kuvaus pohjautuu positiivisen psykologian suuntaukseen optimisista ja positiiviseen psykologiaan erikoistuneen Martin Seligmanin tutkimuksiin (Luthans ym. 2007, 90). Seligmanin kuuluisimmat tutkimukset koskivat vakuutusmyyjiä ja kilpailumareita. Vakuutusmyyjien myyntityössä epäonnistumisten sietäminen ja optimistinen suhtautuminen korreloi suoraan myyntituloksiin. Seligmanin tutkimusten mukaan kokemattomat, optimistisesti suhtautuvat vakuutusmyyjät menestyivät jopa paremmin, kuin koulutetut verrokkiryhmät. (Goleman 1997, 119-120.) Toinen esimerkki Seligmanin tutkimuksista oli optimismin vaikutuksista urheilijoissa. Seligman testasi uimareiden pessimististä tai optimista suhtautumista suhteessa uintituloksiin. Ne uimarit, jotka suhtautuivat pessimistisesti ja heille valehdeltiin tuloksesta, heidän tuloksensa huonontuivat entisestään. Uimari, jotka suhtautuivat optimistisesti ja vaikka hänelle valehdeltiin, paransi tulosta entisestään. (Goleman 1997, 118.) Goleman kiteyttääkin optimismin hyvin; ” Optimismi tarkoittaa toivon tavoin vahvaa uskoa siihen, että asiat yleensä järjestyvät pettymyksistä ja takaiskuista huolimatta.” (Goleman 1997, 118.)

Tällaista ongelmista palautumista kutsutaan resilienssiksi.

## **Resilienssi, sinnikkyys**

Suomenkielisessä kirjallisuudessa resilienssi on suomennettu sinnikkyytensä ja sisunsa (Rauhala 2013, 42). Psykologinen kirjallisuus antaa laajemman kuvauksen resilienssille ja siksi tässä tutkimuksessa Psykologista pääoman resilienssiä kuvataan sen alkuperäisellä termillä.

Resilienssi on kykyä selviytyä vastoinkäymisistä, mutta myös kykyä sietää omia tunteitaan positiivisten tapahtumien edessä (Luthans ym. 2007, 112). Luthansin resilienssin ominaisuus pohjautuu positiivisen psykologian tutkijan Ann Mastenin teorialle arkielämän henkisestä vahvuudesta. Henkinen vahvuus on sitä, että jokapäiväisessä arjessa siedät ja palautut epäonnistumisista, mutta kykenet käsittelemään myös suuria onnistumisia tai ylitsevuotavia onnentunteita kohtuudella. Arkielämän henkinen vahvuus voidaankin kuvata, että se on kultainen keskitie tunne-elämän myötä- ja vastoinkäymisissä. (Luthans ym. 2007, 111.)

Omataksaan resilienssiä ihmisellä tulee olla merkitystä sillä, mitä hän tavoittelee (Rauhala 2013, 42). Luthansin resilienssi huomioi psykologiset ominaisuudet (assets), riskitekijät (risk factors) ja arvot (values). Resilienssi on ongelmista palautumista, epävarmuuden ja riskitekijöiden sietämistä, merkityksellisyyden löytämistä ja niiden tavoittelua arvojen kautta. (Luthans ym. 2007, 111-119.)

Haasteellisten asioiden tavoitteluun tarvitaan uskomusta omiin kykyihin, minäpystyvyyttä.

## **Minäpystyvyys, itseluottamus**

Suomalaisessa kirjallisuudessa Psykologisen pääoman minäpystyvyys on käännetty itseluottamukseksi (Rauhala 2013, 43). Peilaten kuitenkin psykologian termeihin, minäpystyvyys antaa syvemmän ymmärryksen kuin itseluottamus. Itseluottamus (confidence) on osa minäpystyvyyttä (self-efficacy). Tässä tutkimuksessa pyritään noudattamaan Luthansin alkuperäistä, laajemman ymmärryksen tarkoittavaa minäpystyvyyttä, mutta 'itseluottamus'- käsitettä joudutaan kuljettamaan mukana tutkimusteknisen ongelman vuoksi. Tutkimuksen tulokset -osioissa minäpystyvyys on kirjattu taulukoihin itseluottamuksena. Taulukoiden itseluottamus termillä tarkoitetaan kuitenkin Psykologisen pääoman minäpystyvyyttä, mutta taulukoita ei kyetty takautuvasti korjaamaan tutkimuksen kirjoitusvaiheessa.

Minäpystyvyys tarkoittaa ihmisen kykyä luottaa ja uskoa omiin taitoihinsa. Minäpystyvyys haastaa ja motivoi ihmistä etsimään haasteellisempiä tehtäviä, yrittämään hieman enemmän käyttäen omia vahvuuksia ja taitoja (Goleman 1997, 120; Luthans ym. 34). Luottamus omiin kykyihin rohkaisee ja vahvistaa tavoitteisiin pyrkimistä, sitouttaa käyttämään aikaa ja työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihminen voi kokea itseluottamusta ja kykyä yhden asian suorittamiseen ja epäonnistumiset nähdään vain hetkittäisinä vaiheina tai tapahtumina, ei luonnetta määrittävinä piirteinä. Minäpystyvyys kattaa koko suhtautumisasetteen asioiden edessä. (Luthans 2007, 33-34.) Ihmiset, joilla on asenteena vahva minäpystyvyys, tarttuvat haasteisiin ja he luottavat omaan osaamiseensa vaikeissakin tilanteissa (Goleman 1997, 120).

Minäpystyvyys, resilienssi, optimismi ja toivo linkittyvät kaikki yhteen. Ne vaikuttavat päällekkäisille ominaisuuksille, mutta syvempi tarkastelu erittelee ne omiksi seurattaviksi ja mitattaviksi taidoiksi ja ominaisuuksiksi. Psykologinen pääoma on täten kaikkien näiden ominaisuuksien yhteissumma ja vaikka niitä voi tutkia erikseen, niiden yhteisvaikutus on suurempi kuin yhden ominaisuuden määre. (Luthans ym. 2007, 211.)

#### **4.1.1 Psykologinen pääoma myyntityössä**

Psykologisen pääoman tutkiminen myyntityössä voidaan perustella sen vaikutuksista motivaatioon, kognitiivisen tiedon käsittelyyn, menestyksellisyyspyrkimykseen ja tuloksellisuuteen. Psykologinen pääoma on pysyvämpi ominaisuus tutkittavaksi verrattuna tunteisiin mutta ei ole niin pysyvä kuin persoonallisuus tai luonteenpiirteet. Psykologista pääomaa voi kehittää, sillä Psykologisten ominaisuuksien piirteet ovat avoimia muutokselle ja kehitykselle. (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, Zhang. 2011. 428).

Psykologista pääomaa tutkiessa akateeminen tutkimus on keskittynyt vähentämään myyjien keskuudessa esiintyvää stressiä, parantamaan myyjien työtyytyväisyyttä ja vähentää liikevaihtoon liittyviä kustannuksia. Myynnin kontekstissa eniten Psykologisen pääoman ominaisuuksista on tutkittu minäpystyvyyttä, vähemmän resilienssiä ja optimismia ja toivoa ei juuri lainkaan (Friend, Johnson, Luthans, Sohi 2016, 310). Tämä on ristiriitaista eri tutkimusten valossa, sillä juurikin tavoitteellisuus ohjaa myyntityötä vahvasti ja Psykologisen pääoman 'toivo' sisältää tavoitteellisen toiminnan.

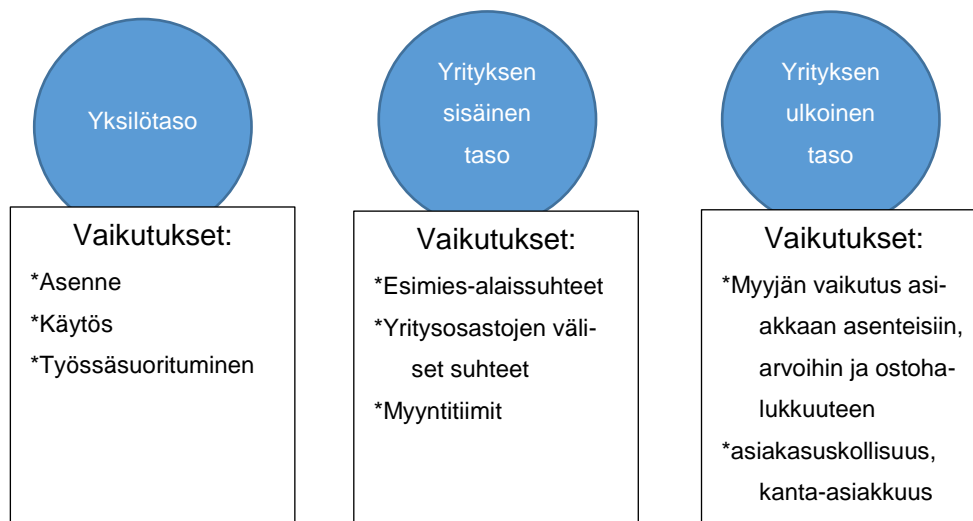
Toivon ja optimismin puute myyntityössä heijastuu myyjän odotuksiin myyntituloksissa ja suorituksissaan. He eivät odota itseltään kovin suuria myyntituloksia. Heiltä puuttuu taito löytää itsestään tarvittava energia myyntitilanteen suorittamiseksi ja heiltä puuttuu taiste-

lun halua tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyjillä, joilta puuttuu toivoa ja optimismia on vaikeuksia valjastaa motivaatiota töihin ja heillä on ongelmia selvitä vaikeuksien yli. (Medhurst, Albrecht 2011, 404).

Resilienssin puuttuminen vaikeuttaa takaiskuista palautumista ja hankaloittaa jatkuvasti muuttuvan myyntikentän hallintaa. Myyjillä, joilla on alhaiset Psykologisen pääoman ominaisuudet, eivät ole pitkäjänteisiä sinnitelläkseen pitkäkestoisten ”huonojen aikojen” ylitse. Näillä kaikilla on yhteisvaikutuksensa selviämistrategioiden muodostamiseen, haasteiden yli pääsemiseen ja myyntiratkaisumallien luomiseen. Psykologisen pääoman puuttuminen myyntityössä vaikuttaa suoraan sitoutumisen heikkenemiseen ja kokonaisvaltaisesti työssä suoriutumiseen (job performance). (Medhurst, Albrecht. 2011. 404).

Minäpystyvyys eli luottamus omaan kykyihin voi esiintyä myyntityössä usealla eri tavalla. Myyjä, jolla ei ole uskomusta omaan kykyihinsä, heijastaa tätä uskomusta myös ulospäin asiakaskohtaamistilanteessa (Medhurst, Albrecht. 2011. 404). Itseluottamuksen puute vaikuttaa siihen, miten asiakas suhtautuu myyjään (Belmi, Neale, Reiff, Ulfe 2019, 2). Jos ihminen ei luota omaan kykyihinsä, alhainen minäpystyvyys voi esiintyä esimerkiksi neuvottelutaitojen puutteena. He kokevat omalla persoonalla vakuuttamisen haasteellisena ja he voivat kokea henkilökohtaisen myyntityön ongelmallisena. (Medhurst, Albrecht 2011, 404).

Psykologinen pääoma myynnissä voi vaikuttaa kolmella eri tasolla, jotka ovat yksilötaso, yrityksen sisäinen taso ja yrityksen ulkoinen taso. Pääasiallisesti tieteellinen tutkimus on kohdentanut Psykologisen pääoman tutkimusta yksilöön ja yrityksen sisäiseen tasoon (kuva 4.) Myynnin kontekstissa Psykologisen pääoman tutkiminen yrityksen ulkoisella tasolla avaa uusia tutkimuskohteita, sillä myyjän on todettu vaikuttavan asiakkaaseen ja asiakkaan yrityksen kulttuuriin. Myyjän ja myyjäyrityksen korkea Psykologinen pääoma on vaikuttanut luottamuksen syntymiseen ja tätä kautta kasvaneeseen myyntiin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. (Friend, Johnson, Luthans, Sohi 2016, 321.)



Kuva 4. Psykologinen pääoma myyntiorganisaatiossa (Friend ym. 2016, 318.)

Yksilötasolla Psykologinen pääoma vaikuttaa myyjän asenteeseen, käytökseen ja työssä suoriutumiseen. Kuten yllä jo mainittiin, myyjät, joilla on korkea Psykologinen pääoma omaavat vahvan uskon omiin kykyihinsä (minäpystyvyys) ja heillä on tahdonvoimaa ja luovaa ongelmanratkaisukykyä (toivo). Myyjät muodostavat sisäisiä voimavaroja ja heillä on positiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen (optimismi). Myyjät suhtautuvat ongelmiin haasteina ja heillä on sinnikkyyttä ja kestävyyttä käsitellä vastoinkäymisiä (resilienssi). (Friend ym. 2016, 310-314.)

Yrityksen sisällä Psykologinen pääoma voi "tarttua" esimieheltä alaiselle tai esimerkiksi myyntiosastolta markkinointiosastolle. Esimies-alainen suhteessa Psykologinen pääoma siirtyy sosiaalisen oppimisen, havainnoinnin tai mallioppimisen perusteella. Psykologisen pääoman omaavan esimiehen asenteiden on todettu vaikuttavan muun muassa haasteellisten tavoitteiden asetantaan, luovan ongelmaratkaisukyvyyn kehittymiseen, jatkuvuuden suunnitteluun, positiiviseen suhtautumiseen menestymistä kohtaan sekä vahvaan sisäiseen motivaatioon. Psykologisen pääoman ominaisuudet on todettu siirtyvän esimieheltä alaiselle niin tunneperäisten, tietoperäisten kuin käyttäytymiseen liittyvien asenteiden avulla. Voidaankin todeta, että Psykologinen pääoma toimii jopa kollektiivisena suhtautumistapana ja käytösmallina myyntiorganisaatioiden sisällä. (Friend ym. 2016, 319-321.)

Psykologinen pääoma voi samalla "tarttumisefektilä" siirtyä myös yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi myyjän ja asiakkaan välillä tai myyjän ja sidosryhmien keskuuteen. Psykologinen pääoma yrityksen arvoina ja ulospäin näkyvinä asenteina saattaa heijastua yrityksen luotettavuuden lisääntymiseen ja näkyy ulospäin parempana maineena. Tällainen mielikuva on elintärkeä yhteistyökumppaneita valittaessa. (Friend ym. 2016, 321.)

## 4.2 Tilannetaju

Myyntityössä olennaista on ymmärtää, että ei ole yhtä parasta tapaa myydä. Erinomainen myyjä mukauttaa itsensä valitsemalla myyntityylin ja myyntistrategian asiakkaan perusteella. Puhekielessä tällaista taitoa kutsutaan tilannetajuksi. Tunneälytutkimuksen yhteydessä sosiaalista taitoa ja tilannelukuherkkyyttä kutsutaan interpersoonalliseksi älykkyydeksi (Goleman 1997, 57-58, 61). Myynnin kontekstissa vahvalla tunneälyllä toimiva myyjä osaa siten muuttaa omaa käyttäytymistään asiakkaalle parhaiten sopivaksi. Kuuntelutaito ja herkkyys lukea asiakkaan tunnetiloja johtaa adaptiiviseen myyntityöhön. (Wisker, Poulis 2014, 37.)

### 4.2.1 Tilannetaju myyntityössä eli adaptiivinen myyntityö

Tilannetaju myyntityössä eli adaptiivinen myyntityö tarkoitetaan myyjän kykyä kerätä myyntitilanteessa tietoa asiakkaastaan ja kehittää jokaiselle asiakkaalle parhaiten sopiva myyntistrategia kaupan toteuttamiseksi. Adaptiivinen myyntityö on todettu tehokkaimmaksi kaikilla myynnin mittareilla. (Román, Iacobucci 2009, 363.)

Adaptiivista myyntityötä on tutkittu sekä itseluottamuksen että käytöksen kautta. Menestyäkseen myyntityössä myyjän tulee käyttäytyä adaptiivisesti ja luottaa kykyynsä tehdä niin. Adaptiivisen myynnin itseluottamus (adapt selling confidence, ASC) on todettu tuottavan parempia tuloksia kuin myyjillä, joilla on vahva itseluottamus, mutta ei tilannetajua myyntitilanteessa. ASC:a on kuvattu myyjän luottamuksena omiin kykyihinsä käyttää lukuisia erilaisia myynnin lähestymistapoja ja muuttaa tai säätää lähestymistapaa asiakkaan reaktioiden perusteella. Adaptiivisen myynnin käytös (adapt selling behaviour, ASB) sisältää konkreettisen käytöksen kuten esimerkiksi asiakkaalle annetun tiedon sisällön ja määrän sekä myyntitaktiikan muuttamisen asiakkaan kommunikoinnin perusteella. (Sujan, Weitz, Kumar 1994, 41; Román, Iacobucci 2009, 365-366.)

Adaptiivista myyntityötä voidaan mitata ADAPTS- mittarilla, joka mittaa myyjän motivaatiota ja kykyä adaptiiviseen myyntiin sekä toteutunutta adaptiivista myyntikäytöstä. ADAPTS-mittaristo on 16-kohtainen itsearviointiin perustuva mittari. ADAPTS mittaa motivaatiota suorittaa adaptiivista myyntityötä (seitsemän kohtaa), kykyä adaptiiviseen myyntityöhön (kaksi kohtaa) ja todellista adaptiivista käytöstä myyjillä (seitsemän kohtaa). (Román, Iacobucci 2009, 366.)

Adaptiivisen myyntityöllä on suora ja positiivinen vaikutus asiakkaan käsitykseen tuotteesta ja myyjästä. Adaptiivisella myyntityöllä on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen

sekä epäsuora vaikutus asiakkuussuhteen pysymiseen. Sisäisen motivaation on todettu lisäävän apatiivista käytöstä enemmän kuin maksetut bonukset tai muut ulkoiset kannusteet. (Román, Iacobucci 2009, 377.) Adaptiivisen myyntityön (ASB) on todettu olevan välittäjänä tunneälyn ja myyntitulosten välissä (Wisker, Poulis 2014, 47).

Tutkimuskirjallisuudessa adaptiivinen myyntityö ja tilanteenlukutaito (listening) ovat kaksi eri tutkimushaaraa. Tilanteenlukutaito (listening) nähdään kykynä lukea tilannetta ja Comer ja Drollinger ehdottivatkin 1999 myynnin tutkimuksessa käytettävän aktiivisen empaattisen kuuntelun määritelmää (active empathetic listening, AEL). AEL sisältää havainnoinnin (sensing), arvioinnin (evaluating) ja vastaamisen (responding) käsitteet. AEL:n havainnointi tarkoittaa vahvasti empaattisen myyjän kohdalla, että myyjä kykenee lukemaan hienovaraiset ja sanattomat viestit asiakastilanteessa. Arviointivaiheessa empaattinen myyjä ymmärtää sanattomienkin viestien merkityksen ja osaa arvioida ja tulkita niitä oikein. Vastaamisvaiheessa empaattinen myyjä osaa omalla toiminnallaan vakuuttaa asiakkaalleen, että he ovat ”samalla aaltopituudella”. (Pryor, Malshe, Paradise 2013, 186-187.)

Tässä tutkimuksessa tilannetaju kattaa sekä adaptiivisen myyntityön että tilanneelukutaidon. Empatiaa myyntityössä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

### **4.3 Empatia**

Empatia eli myötäelämisen taito on osa tunneälyä. Empatiaa on kahdenlaista. Kognitiivinen empatia sisältää tiedollisen komponentin, eli ”toisen saappaisiin astumista”, jonka avulla ihminen pystyy kuvittelemaan, miltä toisesta tuntuu. Affektiivinen empatia on taas tunteisiin perustuvaa empatiaa. Affektiivisen empatian tuntee konkreettisesti fyysisenä tuntemuksena (vahva myötäeläminen, itkeminen, fyysinen pahoinvointi jne.) (Pryor, Malshe, Paradise 2013, 187.) Tässä tutkimuksessa empatialla tarkoitetaan molempia empatian ulottuvuuksia eikä tässä tutkimuksissa erotella, kumpaa empatiaa myyjä tuntee.

#### **4.3.1 Empatia myyntityössä**

Empatia näyttäytyy tutkimuksissa ennemminkin välittäjänä kuin suorana vaikuttajana esimerkiksi kykyyn kuunnella ja lukea asiakasta tai adaptiiviseen myyntityöhön (Anaza, Inyang, Saavedra 2017, 29). Empaattisuuden on todettu ennustavan adaptiivista myyntityötä. Hyvin empaattiset myyjät ovat todennäköisesti parempia kuuntelijoita ja saavat luotua nopeammin luottamuksen asiakkaaseen. Empaattinen myyjä muokkaa asiakkaalle tarjottavaa tietoa asiakkaalle soveltuvimmalla tavalla ja ymmärtää paremmin asiakkaan tarpeita ja tunteita. (Limbu, Jayachandran, Babin, Peterson 2015, 658-659.)

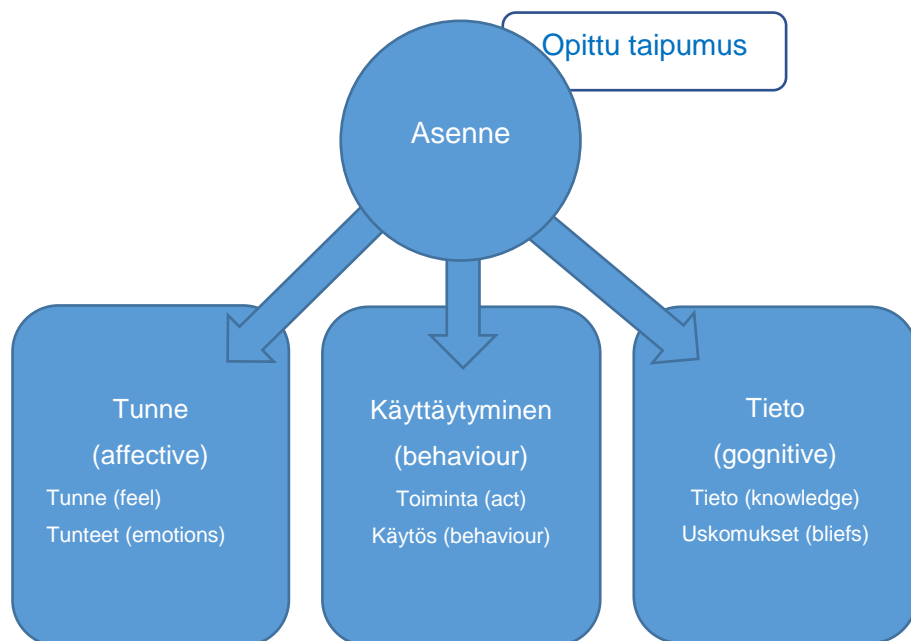
Pryor kumppaneineen tutkivat sekä kognitiivista empatiaa sekä affektiivista empatiaa ja havainnoivat, että AEL (active empathetic listening) sisältää molemmat empatian komponentit. Jos myyjä ei osoittanut käyttävänsä AEL:n kolmea komponenttia, asiakkaalle syntyi käsitys, ettei myyjä aidosti välitä hänen tarpeistaan. Kun taasen AEL:n käyttäminen myyntitilanteissa synnytti sekä affektiivista että kognitiivista empatiaa myyjillä. (Pryor ym. 2013, 187.) Kognitiivisen empatian on todistettu vaikuttavan suoraan tuloksellisuuteen (Limbu ym. 2015, 654).

Tutkimukset ovat osoittaneet empatian toimivan asiakasymmärryksen ja myyntitulosten välillä. Mitä enemmän myyjä kykenee asettumaan asiakkaan tilanteeseen ja syvällisesti ymmärtämään asiakkaan tunteita ja tarpeita, sitä vahvemmin se heijastuu myyntituloksiin (Wisker, Poulis 2014, 37) sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiseen, jos empatia on vaikuttanut adaptiivisen myyntityön kautta (Limbu ym. 2015, 654). Johlke ja Iyer toteavat tutkimuksessaan asiakaslähtöisyyden lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista B-2-B-myyjien keskuudessa (Johlke, Iyer 2017, 713).

## 5 Asenne (attitude)

Kenties kuuluisin määritelmä asenteesta, on Gordon Allportin (1954) määritelmä; ”Opittu taipumus ajatella, tuntee ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan.” (Erwin 2001, 12). Allportin määritelmää tulkittuna asenne on taipumus ja mahdollisuus johonkin. Asenne on muutettavissa, kehitettävissä ja muokattavissa. Asenteella on kohde ja asenne edellyttää käyttäytymistä. (Erwin 2001, 12.)

Allportin määritelmä perustuu asenteen kolmikomponenttimalliin. Tämä ns. ABC-malli on saanut nimensä englanninkielisistä sanoista affect, behaviour ja cognition. Suomennettuna mallista käytetään sanoja tunne, käyttäytyminen ja kognitio. (Erwin 2001, 22-23.) Kolmikomponenttimallia on selvennyt kuvassa 5.



Kuva 5. Asenteen kolmikomponentti-malli, niin sanottu ABC-malli (Erwin 2001, 22-23)

Tutkimukset ABC-mallin ulottuvuudesta jatkuu edelleen ja esimerkiksi Schleicher, Watt ja Gregarus nostavat tutkimuksessaan esille tunnekomponentin (affective) ja tietokomponentin (cognitive) välisen suhteen (affective- cognitive consistency ACC) tutkiessaan työtyytyväisyyden ja työssä suoriutumisen suhdetta. Mitä vahvempi tieto- ja tunnekomponentti ihmisellä on, sitä todennäköisemmin ihminen käyttäytyy asenteen mukaisesti. (Schleicher, Watt & Greguras, 2004, 165-166.)

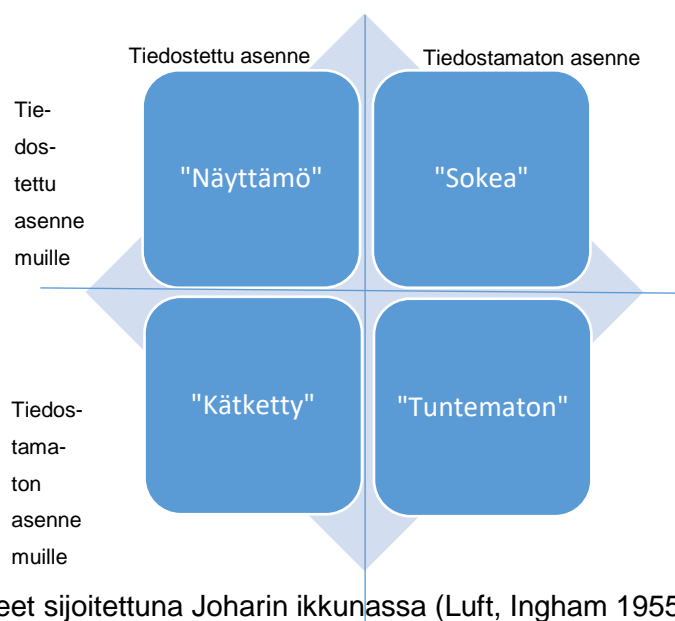
Asenteet voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Tiedostettuja eli eksplisiittisiä asenteita ovat helposti muille ilmaistavat ja harkitusti muodostetut asenteet. Tiedostamattomat

eli implisiittiset asenteet ovat tahtomattomasti muodostettuja ja muille hankalasti selitettävissä. (Erwin 2001, 23; Huhtala. 2015, 40.)

Asenteet eivät kuitenkaan ole niin yksiselitteisiä. Haasteena asenteen ymmärtämisessä on myös se, että käytös ei välttämättä ilmennä oikeaa asennetta (Davies ym. 2010, 1059; Erwin 2005, 82). Ihmisellä voi olla myös asenteita, jotka eivät näy käytöksessä tai joita ei näytetä ulospäin esimerkiksi sosiaalisen hyväksynnän vuoksi. Tällaisia asenteita kutsutaan piiloasenteiksi. (Erwin 2001, 23; Huhtala. 2015, 40.)

Klassinen esimerkki piiloasenteista on La Pieren tutkimus, joka tehtiin 1930-luvulla. Tutkimuksessa ilmeni, että kasvoittain tapahtuva kanssakäyminen ja asenteen ilmaiseminen kirjallisesti jälkikäteen voivat olla ristiriidassa. La Piere tutki rasistista asennetta. Asiakkaita kohdeltiin hyvin kasvoittain kohdattaessa, mutta jälkikäteen kysyttyinä asenteet olivat rasistisia. (Erwin 2005. 81-83.) Tämä sama asenteiden ja käytöksen epäsuhta löytyi myös myynnin opetuksen ohjautumisessa vuorovaikutusjohtamisen piiriin, jossa myyjien asenteet ja työssä vaaditut ominaisuudet eivät vastanneet toisiaan (Davies ym. 2010, 1049).

Myynnin kontekstissa asenteiden hahmottamiseen sopisi paremmin Joseph Luftin (1916–2014) ja Harrington Inghamin (1916–1995) vuonna 1955 itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen edistämiseksi kehitetty Joharin ikkuna (Luft, Ingham 1955). Asenteesta muodostuu kokonaisvaltaisempi kuva sijoitettuna Joharin ikkunan nelikenttään. Asenne Joharin ikkunan nelikentässä on esitelty kuvassa 6.



Kuva 6. Asenteet sijoitettuna Joharin ikkunassa (Luft, Ingham 1955, mukaellen Paju)

Nelikentän 'Näyttämöllä' ovat ne asenteet, jotka ihminen tiedostaa ja joita ilmennetään muille. Tällöin asenteet ovat tietoisia kaikille. 'Sokea' piste on asenne, jonka muut ihmiset tietävät, mutta ihminen itse ei ole tietoinen. 'Kätkeyty' asenne eli piiloasenteet (kuten La Pieren kokeessa) ovat ihmiselle itselleen tietoisia, mutta niitä ei kerrota muille. 'Tuntematon' on tiedostamatonta ihmiselle itselleen sekä muille. Tuntemattomat asenteet ovat syvästi kasvatuksesta tai kulttuurista tulevia asenteita (Garcia 22.11.2018). Asenteita kehitetään niiden tulisi olla tiedostettuja ja niiden tulisi siirtyä 'näyttämöä' kohti (Öfversten 27.4.2018).

### 5.1.1 Asenteiden synty

Kukaan ei synny asenteen kanssa. Asenne vaatii syntyäkseen sosiaalisen vuorovaikutuksen, kokemuksen tai jonkin tai jonkun luoman uskomuksen. (Erwin 2001, 31.) Asenteiden oppimiseen vaikuttavat tarkkaavaisuus, muisti, toistaminen ja motivaatio (Erwin 2001, 46). Philip Erwin kirjassaan Asenne ja niihin vaikuttaminen (2001, 32-53) tuo esille seitsemän (7) eri asenteen syntymiseen vaikuttavia asioita.

1. Informaatio. Informaatio voi olla
  - a) henkilökohtaista viestintää tai viestinnättä jättämistä (ihminen viestii, vaikka istuisi hiljaa paikoillaan) tai
  - b) median ja joukkotiedotusvälineiden välittämää informaatiota, josta muodostetaan asenne.
2. Henkilökohtainen suora kokemus tai asenteen kohteen runsas läsnäolo. Henkilökohtaisesti koetut asiat synnyttävät asenteita, mutta pelkkä asenteen kohteen tuttuus ja vaikutuspiirissä oleminen ilman suoraa kokemusta voivat synnyttävää myös asenteita.
3. Klassinen ehdollistuminen. Ihmisen yhteenkuuluvuuden halu synnyttää asenteita, joita näkee muilla ja joiden kanssa haluaa kuulua yhteen.
4. Väline-ehdollistuminen. Väline-ehdollistumisella tarkoitetaan palkinnon tai palkitsemisen vaikuttavuutta. Hyvää käytöstä palkitsemalla käytös lisääntyy ja huono karisee pois
5. Havainto-oppiminen. Ihminen oppii käyttäytymään muita havainnoimalla ja omaksuu asenteita, joiden ympärillä kasvaa. Havainto-oppiminen ei sisällä palkitsemista kuten väline-oppiminen.
6. Sosiaalinen vertailu. Saman asenteen omaavat ihmiset ajautuvat yhteen ja he saavat vahvistuksen omalle asenteelleen ryhmästä ja sen tuomasta yhteisymmärryksestä tai oman osaamisen vertailusta muihin joko ylös- tai alaspäin.
7. Perinnöllisyys. Asenteet eivät ole synnynnäisiä, mutta taipumukselle on löydetty tieteellistä pohjaa (kaksostutkimukset).

### 5.1.2 Asenteiden tehtävä

Asenteet antavat ihmiselle käsityksen yhteenkuuluvuudesta (Erwin 2005, 18). Asenteiden avulla ihminen suunnistaa sosiaalisessa kanssakäymisessä ja kohdentaa oman paikkansa vuorovaikutuksessa, ryhmissä tai organisaatioissa (Mullins 2010, 146). Asenteen rakenteen ymmärtäminen avautuu parhaiten asenteen tehtävän tai hyödyn kautta (Erwin 2001, 15-20). Daniel Katzin mukaan asenteet voidaan jakaa neljään tehtävään;

1. **Tiedollinen tehtävä** (knowledge) Asenteet tarjoavat meille tietoa ja toimivat tietopohjana tulkinnoille ja käsitteiden muodostukselle. Tieto auttaa meitä ennakoimaan ihmisten käytöstä ja antaa turvallisuuden ja hallinnan tunnetta. (Erwin 2001,19; Mullins, 2010, 146)
2. **Ilmaisullinen tehtävä** (expressive). Asenteiden ilmaiseminen auttaa yhteenkuuluvuuden luomista ja arvomaailmoiden ilmaisemista. Asenteet toimivat ilmaisun ja kommunikoinnin välineinä, keitä me olemme. Asenteet ilmaisevat tunteitamme, uskomuksiamme ja arvojamme. (Erwin 2001, 18; Mullins, 2010,146)
3. **Välineellinen tehtävä** (instrumental). Asenteiden avulla ilmaistaan esimerkiksi yhteenkuuluvuutta tai kannatusta. Jos tällaiseen toimintaan kannustetaan, asenteesta on hyötyä. Hyödyllisyys joko lisää asenteen vahvuutta tai heikentää sitä. Siksi välineellistä tehtävää kutsutaan myös palkinto- tai hyötytehtäväksi. (Erwin 2001, 16; Mullins, 2010,146)
4. **Minää puolustava tehtävä** (ego-defensive). Asenne suojelee todellisuudelta tai asioilta, joita ei halua kuulla. Asenne puolustaa ja ylläpitää haluttua tahtotilaa. (Erwin 2001, 17; Mullins 2010,146)

Shavitt (1990, teoksessa Erwin 2001, 20) jaottelee asenteen tehtävät asenteen tuoman hyödyn perusteella. Nämä asenteen tehtävät hyödyn näkökulmasta ovat asenteen tarkoituksenmukaisuus, sosiaalinen minäkuva ja itsetunnon ylläpitäminen. Asenne on siis muutettavissa, jos ihminen kokee asennemuutoksen tuovan hyötyä joihinkin näistä asenteen tehtävistä. (Erwin 2001, 20.)

### 5.1.3 Asenteiden muuttaminen

Asenteen muuttamiseksi asenteen tulee olla tiedostettu (Erwin 2005, 102). Asenteiden muuttaminen voidaan tehdä joko asenteita kokonaan muuttamalla tai asenteita vahvistamalla (Huhtala 2015, 144). Käyttäytymisellä on asennetta muuttaessa suuri merkitys. Asenteita muuttaessa käyttäytymisen muutos on helpompaa kuin asenteiden muuttaminen. (Erwin. 2001, 90.) Asennetta voidaan vahvistaa palkitsemalla, kehumalla tai kannustamalla (Huhtala 2015, 144).

Asenteeseen vaikuttamisella on myös käänteinen puolensa. Jos alkuperäistä asennetta ei tunneta tai ihmisen asenteeseen pyritään vaikuttaa epämiellyttävällä tavalla, voi alkuperäinen asenne vahvistua entisestään. (Erwin 2001, 38, 40.) Perinteisiä keinoja asenteisiin vaikuttamiseen ovat koulutus ja kasvatusta. Liiketaloudessa markkinointi ja mainonta, psykologiassa keskustelu ja psykoterapia. Äärimmäisiä keinoja vaikuttaa asenteeseen ovat propaganda ja aivopesu. (Huhtala 2015, 41.)

Asennetta voidaan muuttaa vaikuttamalla mihin tahansa ABC-mallin kolmeen komponenttiin. Asennetta voidaan muuttaa vaikuttamalla tunteisiin (feelings, emotions) ja uskomuksiin (beliefs), lisäämällä tietoa (knowledge) tai muuttamalla käytöstä (behaviour) tai toimintaa (act). (Erwin 2001, 104.) Asenteiden muuttuminen edellyttää viestintää ja kokonaisvaltaisesti viestin sisäistämistä. Jotta asenne muuttuisi, Erwinin mukaan seuraavien viiden kohdan tulisi täytyä. Nämä kohdat ovat huomion kiinnittäminen viestiin, viestin ymmärtäminen, viestin hyväksyminen, viestin muistaminen ja tuloksena syntyvä toiminta. (Erwin 2001, 104.)

## **6 Tutkimuksen toteutus**

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessi. Luku alkaa kuvaten tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita sekä kerrotaan, mitä tutkimusaineistoa on käytetty tutkimusta tehdessä. Tutkimusstrategia eli tutkimuksen läpivientisuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi kuvataan omassa luvussaan. Käytetyt tutkimusmenetelmät avataan ja tutkimusprosessi on kuvattu kaavion muodossa viimeisessä luvussa.

### **6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä myyjän voittava asenne pitää sisällään. Tarkoitus on tunnistaa asenteen ominaisuuksia ja selvittää mitä muita ominaisuuksia myyjän voittava asenne sisältää. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, onko Psykologinen pääoma osa myyjien voittavaa asennetta.

Tutkimuksen tavoitteena on hyödyntää löydettyjä asenteen ominaisuuksia asennekoulutuksessa. Tavoitteen on selvittää, mitä kehitettävissä olevia ominaisuuksia myyjän voittavasta asenteesta löytyy ja voiko löydettyjä ominaisuuksia ja saatuja tutkimustuloksia hyödyntää asennekoulutuksessa. Haaga-Helian Tutkimus- ja Kehittämiskeskus valmistelee hanketta, jossa asennetta on tarkoitus kouluttaa itseopiskelun avulla. Tämä tutkimus toimii pohjatiedon keräyksenä kyseiselle hankkeelle.

### **6.2 Tutkimusaineiston kuvaus**

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistona on käytetty Mania- B-to- B sales success driven by understanding people -hankkeen haastatteluaineistoa. Mania- hanke toteutettiin 1.1.2014- 31.12.2015 ja hanke tutki ja kehitti B2B-myyntiä ja ostamista käyttäen moniteollista lähestymistapaa. Myyntiä ja ostamista tarkasteltiin inhimillisenä ja sosiaalisena ilmiönä. Mania- hankkeen tavoite oli hankkia kansainvälisesti uutta tietoa ja rakentaa kilpailukykyä suomalaisille yrityksille. Mania- hankkeen tavoite oli myös kehittää ja testata uusia työkaluja ja menetelmiä myyntityöhön. Hankkeessa tutkittiin myyntiin ja ostamiseen liittyviä tunteita, piileviä arvoja ja motiiveja. Tutkimuksen kohteena olivat organisaatioiden lisäksi myös vuorovaikutus yksilöiden tai yritysten välillä, jossa mukana olivat varsinaiset tutkimusorganisaatiot; Haaga-Helia, Aalto-yliopisto ja Helsingin yliopisto. Lisäksi tutkimuskumppaneina toimivat University of Toledo/ Edward Schmidt School of Professional Selling ja Snellman- korkeakoulu. Yrityskumppaneina toimivat Barona Group Oy, Canon Oy, Fountain Park Py, Happimaa Oy, Konecranes Finland Oy, Movenium Oy ja Rocla Solutions Oy. ([www.tietopankki.tekes.fi](http://www.tietopankki.tekes.fi)).

Mania- B-to- B sales success driven by understanding people -hankkeen haastatteluaineisto on litteroitu, laadullinen, puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka kokonaismäärä on 94. Toimeksiantaja valitsi tähän tutkimukseen 4 yritystä. Näistä neljästä yrityksestä muodostui 47 haastattelua.

Analysoidut yritykset ovat nimetty Yritys 1-4 salassapitosopimuksen vuoksi. Yritys 1:n haastateltavia oli 17 henkilöä, Yritys 2:n 13 henkilöä, yritys 3:ssa haastateltavia oli 11 henkilöä ja yritys 4 oli näistä pienin, 6 haastateltua henkilöä (ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Yritysten 1-4 haastateltavien määrä kokonaisnäytteestä

Yritykset	lukumäärä	%
Yritys 1	17	36,2 %
Yritys 2	13	27,7 %
Yritys 3	11	23,4 %
Yritys 4	6	12,8 %
TOTAL	47	100,0 %

Haastateltavia oli kaikista organisaatiotasosta. Kaikkien organisaatiotasojen päivittäiseen työnkuvaan kuului myynti. Ylintä johtoa haastatteluissa oli mukana 4 henkilöä, keskijohtoa 9 henkilöä, myyntiä 16 henkilöä, myyntijohtoa 12 henkilöä ja myyntitukea edusti 6 henkilöä.

Taulukko 2. Organisaatiotasojen edustus Mania-haastatteluaineistosta

Organisaatiotaso	lukumäärä	%
Ylinjohto	4	8,5
Keskijohto	9	19,1
Myynti	16	34,0
Myyntijohto	12	25,5
Myyntituki	6	12,8
TOTAL	47	100

### 6.3 Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus käyttää laadullista lähdeaineistoa analysoiden sen laadullisella ja määrällisellä metodilla. Laadullisen haastatteluaineiston sisällönanalyysi on toteutettu kategorisoidulla aineisto teorialähtöisesti ja sen jälkeen kvantifioimalla haastatteluaineisto Atlas-ohjelmaa käyttämällä. Tarkoitus on löytää syvempi ymmärrys myyjän asenteesta määrällisin

keinoin, joten tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joka käyttää määrällistä, kvantifioinnin menetelmää. Tätä yhdistelmää kutsutaan mixed methods- tyyliksi (Valli 2001, 11). Mixed method- tyyli on valittu tulosten vahvistamisen ja tiedon luotettavuuden takaamiseksi (Kananen 2008, 10-11).

Tätä tutkimusprosessia varten on tutkimusstrategian suunnitteluun käytetty Erätuulen, Leinon ja Yliluoman määrittelemää tutkimusprosessin vaiheistusta (Erätuuli, Leino & Yliluoma 1994,16). Tutkimusprosessi voidaan jaotella vähintään viiteen vaiheeseen (Hirsjärvi 2009, 63-64) tai kahdeksaan vaiheeseen (Erätuuli ym. 1994,16; Valli 2001,12) riippuen mitä työvaiheita koetaan tärkeäksi tehdä yhtä aikaa (kuva 7).

Tutkimusprosessi käynnistyy valitsemalla tutkimusongelma, jonka jälkeen kerätään aineistoa (Hirsjärvi 2009, 63). Tutkimusmenetelmien tulisi tarkentua vasta kun aineistoa on jo kerätty (Valli 2001,11; Metsämuuronen 2002, 10). Kolmanneksi määritellään tutkimusongelma ja alustavat hypoteesit. Neljänneksi suunnitellaan tutkimuksen kulku ja aikataulutus. Hirsjärvi niputtaa omassa tutkimusprosessissa Erätuuli, Leino & Yli-luoman erittelemät viidennen, kuudennen ja seitsemännen vaiheen yhdeksi ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestelyksi (Hirsjärvi 2009, 63-64). Erätuuli, Leino & Yli-luoma erittelee esitutkimuksen ja aineiston keräämisen, aineiston analyysin ja tulosten tulkinnan omiksi kohdiksi (Erätuuli ym. 1994, 16). Sekä Hirsjärvi että Erätuuli, Leino & Yli-luoma määrittää tutkimusprosessin viimeiseksi kohdaksi raportin luomisen.



Kuva 7. Tutkimusprosessi teoriassa (Erätuuli ym. 1994,16; Valli 2001,12)

Tässä tutkimuksessa noudatetaan Erätuuli, Leino & Yli-luoman luomaa tutkimusprosessijärjestystä analyysin ja tulkinnan erikseen pitämiseksi. Opinnäytetyö tulee olemaan tutkimuksen raportti.

## 6.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joka käyttää sekä laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Siksi seuraavaksi avataan lyhyesti tapaustutkimuksen ominaispiirteet, laadullinen sekä määrällinen tutkimusmenetelmä että kvantifiointi, jonka avulla laadullisesta tutkimusaineistosta on saatu määrällistä tietoa.

**Tapaus- eli case-tutkimus** pyrkii löytämään syvän ymmärryksen ilmiöstä tai tapahtumasta. Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen menetelmä, sillä tapaustutkimuksella ei ole omaa metodologiaa ja sen voi hyödyntää osia sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. (Kananen 2012, 25-36.) Tapaustutkimuksen kohteita voivat olla ihmiset, yhteisöt tai yritykset (Hirsjärvi 2007, 131). Tapaustutkimuksen lähdeaineistona voidaan käyttää erilaisia dokumentteja kuten arkistoja, haastatteluja ja havaintoja (Kananen 2012, 35; Hirsjärvi 2007, 131). Tapaustutkimuksen tulisi yhdistää tietoa eri lähteistä ja saada aikaan syvä ymmärrys ilmiöstä käyttäen sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, joten validiteetti voi muodostua ongelmaksi. Luotettavuuden perusedellytys onkin tarkka ja riittävän laaja dokumentaatio. (Kananen 2012, 36.) Tapaustutkimus on toteava, se tutkii ilmiötä. Jos muutoskohteita ilmenisi, tapaustutkimuksessa muutoskohteet todetaan, mutta niitä ei lähdetä aktiivisesti muuttamaan. Kun tutkimuksessa ilmenneet asiat lähdetään muuttamaan, muuttuu tutkimus toimintatutkimukseksi. (Kananen 2012, 35.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyritään lisäämään tarkalla prosessikuvauksella sekä huolellisella tutkimuksen dokumentoinnilla.

**Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus** kuvaa ilmiötä sanoin ja lausein. Yleistyksiin ja yleistettävyyteen ei pyritä, vaan tarkoituksena on löytää syvä ymmärrys tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat valmiit aineistot (kirjeet, päiväkirjat ja omaelämäkerrat), haastattelut (kvantitatiiviset tiedonkeruumenetelmät) sekä teema-, sekä ryhmäkeskustelut, osallistuva havainnointi (osallistuu itse tutkittavaan toimintaan), eläytymismenetelmä (vastataan tarinamuodossa kehyskertomukseen). (Valli 2001, 11.)

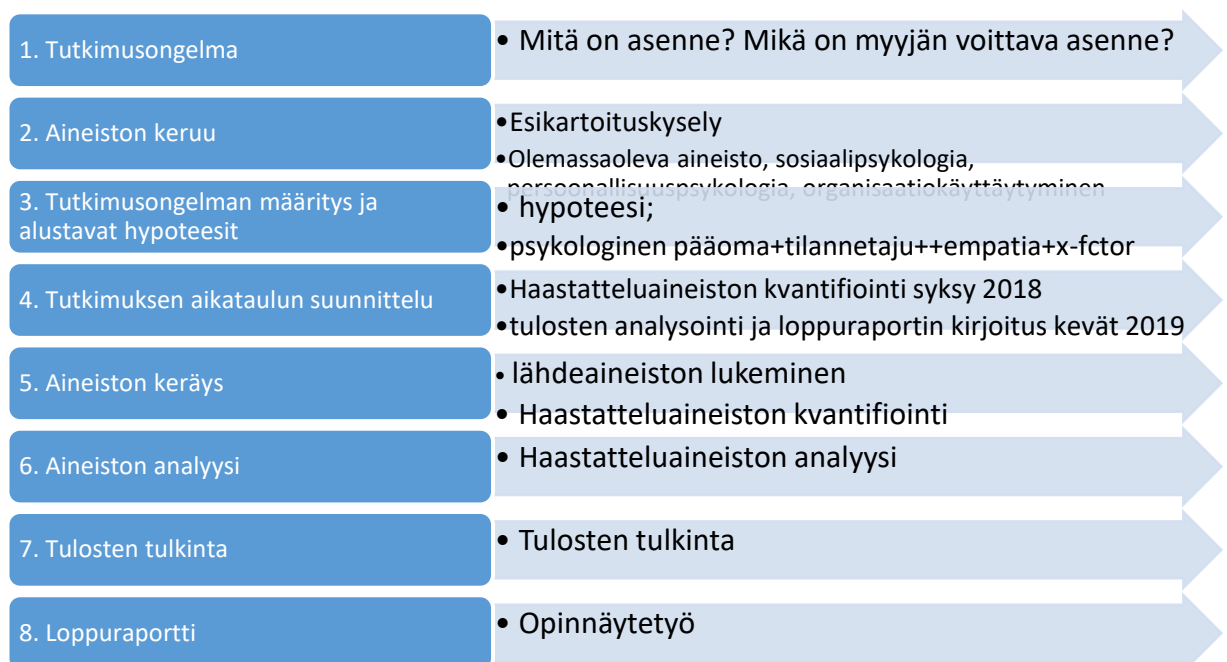
**Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä** pyritään tutkimaan asioita määrällisin (eng. quantity) menetelmin ja suurina määrinä, sekä tekemään yleistyksiä niiden perusteella (Kananen 2012, 28). Kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin saatavat tiedot tulisi olla yleisiä sekä yleistettävissä. Tutkimusmenetelmälle on tyypillistä, että tutkimusongelmat ovat tarkasti

määritelty etukäteen. (Kananen 2013, 10.) Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkija pyrkii löytämään kaavan tai samankaltaisuuden aineistosta tai tekemään yleistyksen tai teorian käyttämästään aineistosta. Aineistona voi olla jo olemassa olevat tilastot tai kerätty tieto analyysia varten. Kvantitatiivinen menetelmä ei pyri löytämään syvää ymmärrystä asiasta vaan pyrkii antamaan määrällisesti paljon tietoa. (Kananen 2008, 12-24.) Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä ovat esimerkiksi kirjekysely, informoitu kysely (kirjekyselyn ja haastattelun välimuoto pienelle joukolle), survey-tutkimus (suunnitelmallinen kysely- tai haastattelututkimus suurelle joukolle), havainnointitutkimus, (havainnoidaan ulkopuolisena tarkkailijana kohdetta) ja kokeellinen tutkimus (esimerkiksi lääkeaine-tutkimukset) (Heikkilä 2008, 18-21).

**Kvantifiointi** tarkoittaa asian kuvausta tai ilmenemistä haastatteluaineistosta, jolloin laadullista haastatteluaineistoa voidaan määrällisesti laskea (Ojasalo 2015, 142). Kvantifiointi perustuu Zipfin lain oletukseen, jossa usein toistuvat sanat tai lauseet ilmentävät kokonaista asiayhteyttä (Ojasalo 2015, 143). Tämän vuoksi tutkimuksessa käytetty laadullisen aineiston kvantifiointi on perusteltua asenteen ominaisuuksien löytämiseksi. Kvantifiointia ja tutkimuksessa käytettyjä avainsanoja avataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 6.5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessi kaikkine vaiheineen. Tutkimus alkoi hahmottamalla tutkimusprosessi, jossa hyödynnettiin Erätuuli, Leino & Yli-luoman tutkimusprosessin vaiheita kaaviona kuva 8.



Kuva 8. Myyjän asenne -opinnäytetyö tutkimusprosessina (Erätuuli, Leino & Yli-luoma 1994,16; Valli 2001,12)

Tutkimuksessa hyödynnettiin toimeksiantajan valmiita kontakteja, ja henkilöitä, jotka olivat jo pohtineet tutkimusongelmaa. Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin Erätuuli, Leino & Yli-luoma määrittämän tutkimusprosessikaavion mukaisesti. Tutkimusongelmaksi oli määritetty asenteen sisällön selvittäminen ja sen määrittelemisen. Tutkimusprosessin aineistonkeruuvaihe aloitettiin esikartoituskyselyllä, sekä hankkimalla tietoa asenteesta. Esikartoituskysely lähetettiin Haaga-Helian Sales School Advisory Boardin jäsenille (n 6) sekä valikoidulle otannalle myyntijohtajista, toimitusjohtajista tai myynnin tutkijoista (n 4). Tällä laadullisella menetelmällä kartoitettiin, nouseeko asiantuntijoiden mielipiteistä luonteenpiirteitä, sisäisiä ominaisuuksia tai käyttäytymismalleja. Löytyykö heidän vastauksistaan asenteen kolmikomponenttimallin omaista ulottuvuutta, jossa huomioitaisiin tunteita, käytöstä ja tietoa. Avoimet tutkimuskysymykset olivat;

*Mitä on mielestänne myyjän "winning attitude" ja mistä se mielestänne koostuu?  
(In Your opinion what is THE "winning attitude" and what is the building blocks that makes the right attitude in sales personnel?)*

Tutkimuskysymykset pidettiin tarkoituksenmukaisesti lyhyenä, ytimekkäänä ja avoimena. Tutkimuskysymysten tarkoitus oli samalla mitata kiinnostusta aiheeseen ja tarvittaessa haastatella syvemmin niitä, jotka kysymykseen olivat vastanneet. Kymmenelle lähetetystä vastauksen antoivat viisi. Esitutkimuskysymyksissä ei kartoitettu taustatietoja eikä -teki- jöitä vaan pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva asenteesta myyntiammatilais- ten silmin, jota tutkimuksessa lähdetäisiin syventämään ja tarkentamaan psykologista nä- kökulmalla. Esikartoituskyselyn taulukko 3.

Taulukko 3. Esikartoituskyselyn vastaukset

Lähetetyt	Lähetetyt	Vastatut	Vastausprosentti
Myyntijohtaja	1	1	<b>50 %</b>
Myyntipäällikkö	1		
Myyntikehittäjä	1	1	
Myyntipäällikkö	1	1	
Myyntijohtaja	1		
Myyntipäällikkö	1		
Toimitusjohtaja	1		
Myyntikouluttaja	1		
Myyntijohtaja	1	1	
Myyntijohtaja	1	1	
<b>Yhteensä</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	

Esikartoituksen aikana aineiston keräys aloitettiin huippumyyjän ominaisuuksiin tutustumalla. Aineistona käytettiin Tuija Rummukaisen ”Huippumyyjä”- kirjaa, joka koostuu usean myyjän haastattelusta.

Esikartoituksen vastauksista ja Rummukaisen kirjasta koottiin yhteenvetotaulukko kaikista ilmenneistä ominaisuuksista. Ominaisuuksia ei ryhmitelty käyttäytymisen, temperamentin tai persoonallisuuden perusteella. Kuvassa 9. esitellään yhteenveto kaikista näistä ominaisuuksista.

"Winning attitude" - Halutut luonteenpiirteet, ominaisuudet ja käytös				
Toivo	Kunnianhimo	Oppimisen halu	Katsekontakti	Epäonnistumisien sietäminen
Optimismi	Hoitaa asiat heti	Kohteliaisuus	Äänenkäyttö	Kuuntelemisen taito
Sinnikkyys	Kunnioittavuus	Asiakaskeskeisyys	Itseohjautuvuus	Puhumisen taito
Itseluottamus	Tarkkailevaisuus	Uteliaisuus	Myyntin nälkä	Vakuuttamisen taito
Resilienssi	Perfektionismi	Empatia	Vuorovaikutustaidot	Tilanteeseen mukautuminen
Tilannetaju	Kilpailuhenkisyys	Aito välittäminen	Hyveet	Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen
Vastuuntunto	Tavoitteellisuus	Koherenssi	Määrätietoisuus	
Huolehtivaisuus	Käytöstavat	Virheistä oppiminen	Työmoraali	
Luotettavuus	Sitoutuminen	Tiimipelaaminen	Luotettavuus	
Keskittymiskyky	Kehonkieli	Hyvä itsetunto	Periksiantamattomuus	
Esikartoituskysely ja kirjan haastatteluaineisto yhdistettynä (Rummukainen 2015)				

Kuva 9. Tutkimusprosessin aineistonkeruuvaiheen koonti (Esikartoituskyselyn tulokset ja Rummukainen 2015)

Esikartoituskyselyyn vastanneiden kanssa sovittiin haastattelu-aika ja asenteen kolmikomponentti (ABC) -malli esiteltiin haastatelluille. Haastatteluilla oli tarkoitus syventää tutkijan käsitystä asenteesta, mitä se kokonaisuudessaan on myyntialalla. Psykologiset tieteenhaarat vastasivat mitä asenne on, mutta ne eivät antaneet vastausta mitä myyjän asenne on. Organisaatiokäyttäytymisellä tieteenalana oli erilainen näkökanta asenteeseen kuin persoonallisuuspsykologian näkökanta. Organisaatiokäyttäytymisen tulkinnan mukaan asenne on taustatekijä käytökselle havaintokyvyn persoonallisuuden ja motivaation kautta (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske 2012, 99). Asenteen ominaisuuksia rajataksseen toimeksiantaja ehdotti psykologisen pääoman käyttämistä ja sen täydentämistä muutamalla induktiivisesti valitulla ominaisuudella. Näillä toimenpiteillä ja haastattelujen perusteella tutkimuksen hypoteesi voitiin muodostaa tutkimusprosessin vaiheen 3. mukaisesti. Tällä hypoteesilla psykologinen pääoma tulisi näkyä vahvasti myyjien asenteen ominaisuutena. Tyypillisesti asenne määritetään sen olevan asenne jotain kohti (Erwin 2001 10-11), mutta entä jos myyjillä asenne muodostuukin psykologisen pääoman suhtautumistavasta (mindset)? Tätä hypoteesia lähdettiin tutkimaan.

Tutkijalle ei riittänyt tieto mitä asenne on, vaan piti ymmärtää missä asenne ilmenee ja mikä ohjaa myyjien asennetta. Tämä syvällisen ymmärryksen tueksi muodostettiin käsitekartta (konstruktio) asenteen ilmenemisestä. Malli yhdisti persoonallisuuspsykologian temperamentin ja McAdamsin holistisen persoonallisuuskäsityksen, sosiaalipsykologian asenteen tehtävät ja organisaatiokäyttäytymisen ihmisen käytöstä ohjaavat tekijät ja kontekstit (Metsäpelto & Feldt 2009, 129; Erwin 2001, 32-53; Oksman 13.11.2017). Tämä asenteen ilmenemisen malli on liitteenä, Liite 1. Malli auttoi syvällisesti ymmärtämään, missä asenne ilmenee, mutta ei vastannut kysymykseen, mitä asenne on. Tämän vuoksi asenteen ilmenemisen malli tiputettiin liitteeksi. Samalla vaihdettiin konstruktivistinen tutkimusote tapaustutkimukseksi. Rummukaisen aineisto tiputettiin pois ja Mania-haastatteluaineisto otettiin tilalle. Tutkimusprosessissa voitiin siirtyä vaiheeseen 5. jossa tarkennettiin lähdeaineiston sisältöä ja kvantifioitiin määritellyjä asenteen avainsanoja Mania-haastatteluaineistosta.

Tutkimuksessa lähdettiin suuntaamaan asennetta (attitude) enemmän asenteen (mindset) suuntaan psykologisella näkökulmalla. Toimeksiantajan ehdottama Fred Luthansin Psykologinen pääoma voitiin perustellusti valita tutkittavaksi asenteen ominaisuudeksi ja induktiivisella valinnalla asenteen ominaisuuksiksi valittiin tilannetaju myyntityössä sekä empatia. Induktiiviseen valintaan johtivat tutkijan yli 20 vuoden työkokemus asiakaspalvelusta ja myynnistä ja yli 10 vuoden kokemus asiakaspalvelujohtamisesta, myyntijohtamisesta ja myynnin rekrytoinnista. Näistä ominaisuuksista muodostettiin tutkimuksen teoreettinen tietopohja ja ominaisuudet kategorisoitiin kvantifioitavaksi Mania-haastatteluaineistosta.

### **Kvantifiointi**

Psykologinen pääoma, tilannetaju ja empatia analysoitiin ja kategorisoitiin pääluokaksi ja alaluokaksi, jotta ne voidaan koodata Mania-haastatteluaineistosta. Pääluokat koodattiin Atlas-ohjelmaan ja Mania-haastatteluaineisto kvantifioitiin etsimällä ja koodaamalla alaluokkaa kuvaavia tilanteita haastatteluaineistosta. Pääluokka toimi otsikkona koodatuille ominaisuuksille ja alaluokka muodosti syvempää ymmärrystä pääluokan sisällöstä. Haastateltuja henkilöitä itsessään ei ole arvioitu näiden kriteerien perusteella.

Koodatessa haastatteluaineistoa on hyödynnetty Tuomi ja Sarajärven muistilistaa aineiston analysoimisesta (Tuomi, Sarajärvi 2012. 92-93) ja rajattu tutkimus koskemaan olemassa olevia kriteerejä, mutta pitäen mielessä, että aineistosta saattaa nousta esiin jokin muu ominaisuus, jota ei ole osattu teorian perusteella olettaa (Tuomi, Sarajärvi, 2019, 120.) Tämän vuoksi analyysirunkoon muodostettiin ”ominaisuus X”-kategoria, joka tarvittaessa mahdollistaisi usein toistuvan ominaisuuden nostamisen koodattavaksi. Pääluokan otsikoinnin perusteella mihin tahansa koodattuun ilmaisuun tai lausumaan voitiin palata

tarvittaessa. Kvantifioinnilla pyrittiin lisäämään määrällisellä menetelmällä laadullisen aineiston ymmärrystä ja selkiyttämään asenteen ilmenemistä kuvausta haastatteluaineistosta.

**Pääluokka:**

**Alaluokka:**

<b>Toivo</b> (PsyCap)	tavoitteellisuus, tavoiteasentanta, haasteellisuus, tahdonvoima, päättäväisyys, analyttisyys (asioiden pilkkominen), itsenäisyys, hallinnantunne
<b>Optimismi</b> (PsyCap)	vastuu ja hallinta- koherenssi, luottamus, realismi, jatkuvuuden suunnittelu, kiitollisuus, tilaisuuksiin tarttuminen, kehittäminen (taidot ja kyvyt), virheistä oppiminen
<b>Resilienssi</b> (PsyCap)	<b>sinnikkyys</b> , sisu, palautuminen, kapasiteetti kohdata muutoksia, avoimuus, tunteiden sieto, joustavuus, merkityksellisyys
<b>Minäpystyvyys</b> (PsyCap)-	<b>Itseluottamus</b> , luottamus kykyihin, pätevyysuskomus, pystyvyysuskomus, minäpystyvyys, aktiivisuus, panostus, pohja toiminta- ja toteutussuunnitelmille, motivaatio, haasteisiin ryhtyminen, itseohjautuvuus
<b>Tilannetaju</b>	sekä sisäinen että ulkoinen tilannetaju, käytöksen tai tilanteen tarkkailu, oman käytöksen muutos, tilanteeseen mukautuminen
<b>Empatia</b>	toisen ymmärtäminen, läsnäolo, huolehtiminen, ongelmanratkaisukyky, kunnioitus
<b>Ominaisuus- X</b>	Vähintään kolme kertaa haastatteluaineistosta esiinnoussut ominaisuus

Tutkimusaineistoa kvantifioitaessa jokainen avainsana tai asiayhteys, joka tarkoitti mitä tahansa yllämainituista peilattiin myös asenteen ABC-malliin. Jos haastatteluaineistossa kuvattu tilanne tai toiminta eivät täyttäneet affektiivisen, käyttäytymisen tai kognition kriteerejä ABC-malliin pohjaten, tilannetta ei kvantifioitu haastatteluaineistosta. Epävarmoissa tilanteissa esitettiin kysymys; ”Kuvataanko tässä asennetta?” ymmärryksen selventämiseksi.

Tutkimustuloksia analysoitaessa Erätuuli, Leino & Yli-luoman mukaisen tutkimusprosessin kuudennessa vaiheessa (Aineiston analyysi) huomattiin, että aineistosta puuttuu haastatteltujen taustatietoja. Näin ollen haastatteluaineistosta ei saatu esiin esim. sukupuolta,

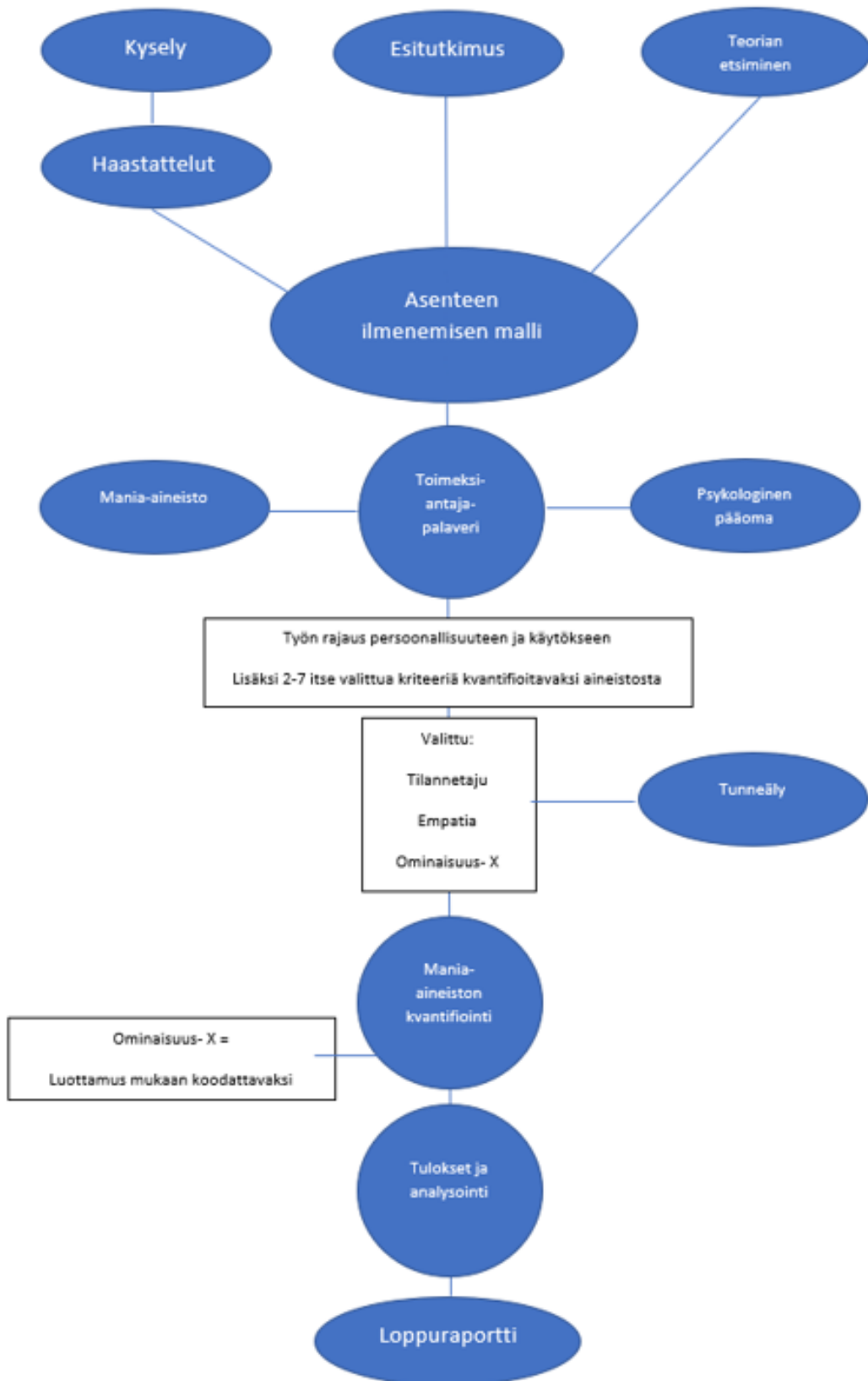
työkokemusvuosia tai työkokemusvuosia kyseisessä yrityksessä. Asenteen korrelaatiota haastateltavien taustatietoihin ei voi todeta tästä aineistosta. Näiltä osin tutkimuksen syvälinen ymmärrys heikkeni. Haastatteluaineistossa haastateltavilta kysyttiin taustatietoja ja niitä käytiin läpi keskustelun aikana, mutta taustatiedot olisi pitänyt koodata haastatteluaineistoon omiksi avainsanoiksi. Tämä selvisi vasta analysointivaiheessa. Aikataulun vuoksi haastatteluaineistoon ei palattu takaisin taustatietojen lisäämiseksi vaan tutkimuksessa päädyttiin tutkimaan avainsanojen määrällistä ilmenemistä niillä tiedoilla, joita haastatteluaineiston raakadatatasta sai selville.

Kvantifioidessa avainsanoja tutkimuksesta nousi esiin haastatteluaineistossa asenne, jota ei osattu analysivaiheessa ottaa huomioon. Myyjät kuvailivat tilanteita tai toimintaa, jossa he pyrkivät aktiivisesti synnyttämään luottamusta hänen ja asiakkaansa välillä. Pyrkimys luottamukseen täytti ABC-mallin kriteeristön ja luottamus nostettiin kesken tutkimuksen kvantifioitavaksi avainsanaksi. Aineistosta nousi usein esiin myös ammattitaito, mutta se ei heijastanut asenteen ABC-mallia. Ammattitaitoa ei otettu avainsanaksi kvantifioitiin mukaan. Tämä ammattitaito nimenomaan erottui kysymyksellä ”Kuvataanko tässä asennetta?” Monesti vastaus oli ”Ei, tässä kuvataan ammattitaitoa”.

Aineiston kvantifioinnin aikana ei tullut tarvetta lisätä enempää avainsanoja. Seitsemän avainsanaa määrittelyineen kattoivat haastatteluaineistossa kuvatut asenteet.

Seuraavalla sivulla kuvassa 10 selvennetään toteutunut tutkimusprosessi kaavion avulla.

Tehtävänanto:  
Selvitä, mitä on myyjän "winning attitude"



Kuva 10. Toteutunut tutkimusprosessi

## 7 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluaineistosta kvantifioitiin yhteensä 1012 kertaa asennetta kuvaava tunne, toiminta tai tieto, joka heijasti asenteen ABC-mallia ja avainsanoja. Näistä 'tilannetaju' nousi suurimmaksi ominaisuudeksi 26,5% osuudella. Empatia 18,8% ja kolmanneksi eniten luottamus (15,4%). Psykologisen pääoman ominaisuudet toivo (14,5%), optimismi (10,5%) ja resilienssi (9,2%) ilmenivät vähemmän ja Psykologisen pääoman minäpystyvyys (taulukossa nimetty itseluottamus) esiintyi vähiten 5,6%:n osuudella. (taulukko 5.)

Taulukko 5. Kvantifioidut avainsanat Mania-aineistosta kappalemäärittäin ja prosenttiosuuksittain.

<b>Kaikki Yhteensä</b>	<b>n 1012</b>	
	lukumäärä	%
Empatia	190	18,8
Itseluottamus	57	5,6
Luottamus	156	15,4
Optimismi	106	10,5
Resilienssi	93	9,2
Tilannetaju	268	26,5
Toivo	142	14,0
<b>TOTAL:</b>	<b>1012</b>	<b>100</b>

Psykologinen pääoma kuvailtiin haastatteluaineistosta 398 kertaa, joka on 39,3% kaikista kvantifioiduista avainsanoista (n 1012). Empatia ja tilannetaju esiintyivät 458 kertaa kattuen 45,3% koko kvantifioiduista avainsanoista (n 1012) ja kesken tutkimuksen avainsanaksi nostettu luottamus 156 kertaa ja 15,4% kaikista avainsanoista.

Taulukko 6. Psykologinen pääoma ja muut ominaisuudet kappalemäärittäin sekä prosenttiosuuksittain

<b>Psykologinen pääoma n 1012</b>	<b>n 1012</b>	
	lukumäärä	%
Itseluottamus	57	5,6
Optimismi	106	10,5
Resilienssi	93	9,2
Toivo	142	14,0
<b>TOTAL:</b>	<b>398</b>	<b>39,3</b>

<b>Muut</b>	<b>n 1012</b>	
	lukumäärä	%
Empatia	190	18,8
Tilannetaju	268	26,5
Luottamus	156	15,4
<b>TOTAL:</b>	<b>614</b>	<b>60,7</b>

Tarkastellessa pelkästään Psykologista pääomaa myyntiorganisaatioissa, 'toivo' nousee korkeimmaksi ominaisuudeksi 35,7% kokonaisuudella, optimismi 26,6%, resilienssi 23,4% ja itseluottamus 14,3% (n 398). (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Psykologisen pääoman ominaisuudet

Psykologinen pääoma		n 398	
	luku- määrä		%
Itseluottamus	57		14,3
Optimismi	106		26,6
Resilienssi	93		23,4
Toivo	142		35,7
TOTAL:	398		100,0

Kun aineistosta kokosi taulukon organisaatiotasojen välille, Psykologisen pääoman ja tunneällyn ominaisuudet korostuivat eniten myyjillä. Hajontaa tuli organisaatiotasojen, eli työroolien välille. Tutkimuksessa käytetyssä näytteessä kaikki organisaatiotasot tekivät myyntityötä. Ylimmällä johdolla asenteen ominaisuudet ilmenivät vähiten. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Kvantifioidut avainsanat. Organisaatiotasojen tulokset suhteutettuna kvantifioituihin avainsanoihin.

Kaikki Yhteensä	Ylinjohto		Keskijohdo		Myynti		Myyntijohto		Myyntituki			
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%		
Empatia	190	18,8	8	4,2	27	14,2	102	53,7	34	17,9	19	10,0
Itseluottamus	57	5,6	6	10,5	13	22,8	27	47,4	7	12,3	4	7,0
Luottamus	156	15,4	4	2,6	25	16,0	64	41,0	38	24,4	25	16,0
Optimismi	106	10,5	9	8,5	19	17,9	47	44,3	17	16,0	14	13,2
Resilienssi	93	9,2	0	0,0	21	22,6	44	47,3	21	22,6	7	7,5
Tilannetaju	268	26,5	9	3,4	55	20,5	117	43,7	58	21,6	29	10,8
Toivo	142	14,0	6	4,2	39	27,5	57	40,1	36	25,4	4	2,8
TOTALS:	1012	100	42	4,2	199	19,7	458	45,3	211	20,8	102	10,1

Kun organisaatiotasot otettiin vertailuun keskenään, löydettiin tuloksista asenteen ominaisuudet, jotka kussakin organisaatiotasossa ja työroolissa nousivat merkittävimiksi. Esimerkiksi edellä mainitun ylimmän johdon suhteen empatia, optimismi ja tilannetaju kuitenkin suurimmiksi ominaisuuksiksi ja toisaalta resilienssiä ei yksikään neljästä haastateltavasta kuvannut missään haastattelutilanteessa.

Suurin ominaisuus muilla organisaatiotasolla oli tilannetaju- keskijohdolla 27,6%, myynnillä 25,5%, myyntijohdolla 27,6% ja myyntituella 28,4%. Empatia korostui toiseksi eniten myynnissä 22,3% ja myyntituessa 18,6%. (Taulukko 9.) Vertailemalla pelkkiä organisaatiotasoja eli työroolien asenteita, tilannetaju oli edelleen tärkein ominaisuus kaikilla ryhmillä. Seuraavaksi tärkein ominaisuus oli empatia ylimmällä johdolla (19%) ja myynnissä (22,3%). Keskijohdon toiseksi eniten ominaisuuksista nousi toivo 19,6%. Myyntijohto kuvaili toivoa 36 kertaa ja empatiaa 34 kertaa prosentiosuuksilla 17,1% ja 16,1%. Myyntituki

kuvaili empatiaa 19 kertaa, joka oli 18,6% myyntituen kokonaismäärästä. Kun muilla organisaatiotasolla itseluottamusta kuvattiin vähiten, ylimmällä johdolla sen prosenttiosuus oli kuitenkin 14,3% eli kolmanneksi eniten. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Kvantifioidut avainsanat organisaatiotasojen sisäisessä vertailussa

	Ylinjohto keskenään		Keskijohto keskenään		Myynti keskenään		Myyntijohto keskenään		Myyntituki keskenään	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Empatia	8	19,0	27	13,6	102	22,3	34	16,1	19	18,6
Itseluottamus	6	14,3	13	6,5	27	5,9	7	3,3	4	3,9
Luottamus	4	9,5	25	12,6	64	14,0	38	18,0	25	24,5
Optimismi	9	21,4	19	9,5	47	10,3	17	8,1	14	13,7
Resilienssi	0	0,0	21	10,6	44	9,6	21	10,0	7	6,9
Tilannetaju	9	21,4	55	27,6	117	25,5	58	27,5	29	28,4
Toivo	6	14,3	39	19,6	57	12,4	36	17,1	4	3,9
TOTALS:	42	100,0	199	100,0	458	100,0	211	100,0	102	100,0

Tuloksista löytyy hajontaa riippuen organisaatiotasosta eli työnkuvasta. Yritysten välistä vertailua ei tässä tutkimuksessa tehty, mutta voidaan todeta, että yritys 3. poikkesi selkeästi muista. Koonti yrityskohtaisista vastauksista on liitteenä 4. Yritysten välinen vertailu ei olisi tuonut lisäarvoa tämän tutkimuksen kannalta.

Haastattelukohtainen kvantifioitu avainsanamäärä on liitteenä 3. Keskiarvo haastateltujen henkilöiden avainsanoista oli 21, hajontaa avainsanojen määrässä oli paljon. Suurin kvantifioitu avainsanamäärä oli myynnin edustajalla 83 kertaa (haastattelunumero 87), kun myyntijohdon edustaja (haastattelunumero 10) ei ilmentänyt mitään avainsanoista yhtään kertaa (0). Tulokset antavat vastauksia henkilökohtaisella tasolla ja sen vuoksi taulukko on jätetty liitteeksi.

## 7.1 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Haastatteluaineistoa kvantifioitaessa pelko siitä, että ominaisuuksia ei nouse tarpeeksi esiin, oli turha. 47 haastattelun aineistosta nousi 1012 asennetta kuvaavaa tilannetta, tunnetta tai käytöstä. Kvantifioitujen avainsanojen lisäksi haastatteluaineistosta nousi esiin ammattitaito ja luottamus. Ammattitaito ei ole asennetta mutta sen merkitys on kuitenkin suuri, kuten Pylväs toi esille tutkimuksessaan (Pylväs 2018, 58-60). Kokemus ja virheistä oppiminen lisää ammattitaitoa (Nurmi 2014, 195-196). Optimistinen asenne edesauttaa virheistä oppimista ja tätä kautta ammattitaidon lisääntymistä (Goleman 1997, 120). Tutkimuksen haastatteluaineistosta kävi ilmi, että ammattitaidon avulla myyntiorganisaatioissa myyjät saivat luotua luotettavuutta ja tämä luottamuksen herättäminen tai synnyttäminen asiakkaiden keskuudessa oli 'halu toimia asiakkaan eduksi'- asennetta. Tämän vuoksi luottamus nostettiin yhdeksi avainsanoista.

Kvantifioinnissa käytettyjen avainsanojen kriteeristöä tarkastellessa kunniallisuus ja toisten kunnioittaminen olisi voinut olla luottamuksen alla, vaikka se nyt kvantifioitiin empatian alle. Tässä tutkimuksessa kunnioitus asiakasta kohtaan sopi paremmin empatian kriteeristöön, sillä tutkimuksen aikana alkoi hahmottua, että myyjien käyttämä empatia oli erilaista, kuin yleisesti käsitys empatiasta. Jos empatian alla olevat kunnioittavuuden kriteerit olisi kvantifioitu luottamuksen piiriin, olisi luottamuksen määrä kasvanut, mutta se ei välttämättä olisi horjuttanut tilannetajun ja empatian asemaa kahdessa eniten kvantifioidussa avainsanassa.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa huomio kiinnittyi laadullisen aineiston näytteeseen kokoon. Yleistettävää päätelmää tutkimuksen tuloksista ei voi tehdä muuta kuin avainsanojen määrän perusteella. Tutkimusaineistossa esimerkiksi Ylintä johtoa tässä näytteessä edusti 4 henkilöä, keskijohtoa 9, myyntiä 16, myyntijohtoa 12 ja myyntitukea 6. Ylimmän johdon ja myyntituen vastaukset eivät riittäneet syvällisen ymmärryksen luomiseksi niin määrän kuin vastausten laadun suhteen.

Haastatteluaineistosta kävi myös ilmi, että ylintä johtoa oltiin haastateltu usein alkuvaiheessa, jossa kysymyslomakerunko ei ollut lopullisessa muodossa. Ylintä johtoa on siten haastateltu eri lailla ja eri kysymyksin kuin muita lopullisen Mania-haastattelun muita organisaatiotasoja.

Myyntituen haastatteluaineisto oli ainoastaan 6 henkilöä. Myyntituen kohdalla koetaan sama ongelma, kuin ylimmän johdon kohdalla näytteen koon vuoksi. Haastatteluaineistosta käy myös ilmi, että myyntitukea oli haastavampaa haastatella, heiltä piti kaivaa vastauksia enemmän. Se, näkyykö myyntituen vastauksista muutaman vahvemman yksilön näkemykset, on todennäköisempää kuin yleistettävissä oleva tulos tai edes syvälinen ymmärrys näytteestä. Haastateltavien perusluonne myyntituen keskuudessa vaikutti myös olevan erilainen, mutta sitä ei voi todentaa, koska persoonallisuuteen, kuten introvertti-ekstrovertti (Nurmi 2014, 198) tämä tutkimus ei ota kantaa. Myyntituen vastauksista kuitenkin huokui ammattilypeys ja ammattitaito, joka oli erinomainen asenne asiakkaita kohdatessa (Pylväs 2018, 58-60). Ammattilypeyttä ei tässä tutkimuksessa määritelty avainsanaksi, sillä 'pätevyysuskomus' kuvasi Psykologisen pääoman itseluottamusta ja kattoi tältä osin ammattilypeyden määritelmää.

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että myyntituki tunsii asiakkaan arjen syvimmin ja pystyi ennakoimaan jo tulevia ongelmia. Myyntiorganisaatioissa myyntituen tiedon ja taidon hyödyntäminen oli valitettavan vähäistä. Myyntityön kehittämisessä rakenteen tulisi selkeästi

olla alhaalta ylöspäin, eikä ylimmästä johdosta alaspäin jos todella halutaan ymmärtää asiakasta (Davies ym. 2010, 1050-1051).

Tutkimuksessa haastatteluaineiston taustatietojen organisaatiotason nimikkeistä voisi päätellä, että keskijohto ja myyntijohto ovat samoja organisaatiotasoja sillä haastatteluaineiston jokaisessa yrityksessä ei ollut edustettuna sekä myyntijohtoa ja keskijohtoa. Koska tutkimuksen taustatiedoista tätä ei saanut selvitettyä, keskijohto ja myyntijohto pidettiin tutkimustuloksissa erillään. Haastatteluista voisi kuitenkin päätellä keskijohdon ja myyntijohdon olevan samaa organisaatiotasoa, mutta eri yrityksissä. Tätä ei voi kuitenkaan vahvistaa ja analysoitiin tuloksissa erillisinä.

Vertailemalla pelkkiä organisaatiotasoja ja työrooleja tilannetaju oli edelleen tärkein ominaisuus kaikilla ryhmillä. Seuraavaksi tärkein ominaisuus oli empatia keskijohtoa lukuun ottamatta, jolla toiseksi korkein ominaisuus oli toivo. Johtuuko tämä poikkeama organisaatiokulttuurista vai aineiston epätasaisuudesta? Tämä poikkeama antaa myös viitteitä edellä mainittuun keskijohdon ja myyntijohdon toimineen samalla organisaatiotasolla, mutta eri yrityksissä.

Kun organisaatiotasot otettiin vertailuun keskenään, löydettiin tuloksista asenteen ominaisuudet, jotka kussakin organisaatiossa ja työroolissa nousivat merkittävimiksi. Esimerkiksi ylimmän johdon suhteen empatia, optimismi ja tilannetaju kvantifioitiin suurimmiksi ominaisuuksiksi ja toisaalta resilienssiä ei yksikään neljästä haastateltavasta kuvannut missään haastattelutilanteessa. Tämä saattoi johtua joko kysymysasettelusta tai valmisteilla olevasta haastattelurungosta tai siitä, että ylin johto ei kokenut työssään resilienssiä. Siihen tämä tutkimus ei anna vastausta.

Kun haastattelussa kysyttiin myyjiltä heidän myyntityylistään, kaikki myyjät pitivät itseään ”erilaisina”, kuin muut, aidosti asiakkaasta välittävinä myyjinä. Mielikuva muista myyjistä oli heilläkin virheellinen ja he kuvittelivat olevansa poikkeuksellisia, koska he eivät ”luukuta” myyntiä. Myyjät kuvittelivat muiden myyjien olevan ”pyssymyyjiä” ja itse olevansa konsultoivaan myyntiin pyrkiviä kuuntelijamyyjiä (Parvinen 2013, 96). Monet myyjät kuvailivat myyntityyliään esimerkiksi näin (lainaukset tutkijan muistiinpanoista);

*”no, minä en ole mikään perinteinen myyjä”,*

*”mä oon vähän erilainen kuin muut” tai*

*”mulle asiakas on tärkein ja mä olen asiakkaan edustaja meidän yritykseen päin”.*

Pääasiallisesti kuitenkin kaikki haastatellut myyjät olivat kuuntelijamyymiä, tekivät he työkseen uusasiakashankintaa tai olemassa olevien asiakkaiden palvelemista. Näin ollen haastatteluaineistossa haastateltavat kuvailivat enemmän Davies, Ryals & Holtin määrittelemää strategista myyntityyliä (Davies ym. 2010, 1059) joka esiteltiin tutkimuksen teoriassa luvussa 2.2 Myyntityylit.

Tuloksiin olisi hyvä saada lisää syvyyttä myös lisäämällä myyjien myyntitulokset. Se, mitä sanotaan ei välttämättä näy käytöksessä, kuten La Pieren tutkimuksesta piiloasenteista kävi ilmi (Erwin 2001, 81-83). Se, ovatko myyjät näillä asenteen ominaisuuksilla todellakin hyviä myymiä vai kuvailevatko he hyvän myyjän tavalla, ei selviä tästä tutkimuksesta. Jatkotutkimuksissa asenne ja kvantifioidut avainsanat pitäisi saada korreloitua myyntitulosten kanssa.

Tutkimuksen taustatietojen puuttuminen haastoi tulosten analysoinnissa. Esimerkiksi resilienssiin vaikuttaa työkokemus ja elämänhallinnantunne ja nyt korrelaatiota iän, työkokemusvuosien ja asenteen suhteen ei voitu tutkia (Nurmi ym. 2014, 204).

Seuraavaksi tarkastellaan ja analysoidaan kvantifioidut avainsanat tarkemmin.

### **7.1.1 Toivo, Psykologinen pääoma**

Psykologisen pääoman ominaisuus 'toivo' esiintyi eniten verrattuna muihin Psykologisen pääoman ominaisuuksiin (Taulukko 6.) Toivoa tässä tutkimuksessa kuvattiin parhaiten tavoitteellisuuden kriteerillä. Myynti kuvasi toivoa eniten 40,1% (Taulukko 8.) verrattuna koko kvantifioituun aineistoon, mutta verratessa organisaatiotasoja keskenään, keskijohto ja myyntijohto kuvasivat toivoa myyntiä enemmän (taulukko 9.). Psykologisen pääoman piirre 'toivo' kvantifioitiin useimmiten tavoitteellisuuden ja haasteellisuuden kriteeristöä käyttämällä. Yleisesti ajatellaan, että hyvä myyjä on kilpailuhenkinen. Kilpailuhenkisyys nousi esille ainoastaan kahdella haastateltavissa, joten kilpailuhenkisyttä ei nostettu avainsanaksi vaikkakin kilpailuhenkisyys kuvaa asennetta. Tämä tutkimus täsmentääkin myyjien asenteen ominaisuuksista tavoitteellisuuden olevan tärkeämpää kuin kilpailuhenkisyyden. Myynnin kontekstissa Psykologisen pääoman toivoa ja optimismia on tutkittu vähiten (Friend, Johnson, Luthans, Sohi 2016, 310). Tämä tutkimus nostaa toivon ja sen sisältämän tavoitteellisen toiminnan yhdeksi tärkeimmistä myyjille ominaisista Psykologisen pääoman kriteereistä ja toivon tutkiminen myynnin kontekstissa tulisikin ottaa huomioon jatkotutkimuksissa.

Haastatteluaineistosta yksi yritys nousi esiin myyntiorganisaatioiden toimintatavoissa, jotka ovat täysin linjassa Luthansin Psykologisen pääoman kanssa. Myyntiorganisaation haastateltavat kuvailivat tavoitteellisuuttaan ja siihen liittyviä toimintatapoja. Tavoitteellisuus, tavoiteasetanta ja tavoitteiden pilkkominen osiin oli haastateltaville hyvin tyypillistä. Monet asettivat omia tavoitteita organisaation tavoitteiden lisäksi. Luthansin toivon lisäämisen strategia huomioi sekä henkilökunnan (kohdat 1.- 3. ja 8.) ja organisaation toimintatavat (4. -7.) (Luthans ym. 2007, 68-71). Jatkotutkimuksissa pelkästään toivon lisääminen organisaatiossa ja sen liittäminen asennemuutoksiin olisi mielenkiintoista.

Miten lisätä toivoa organisaatiossa?

1. Tavoitteellisuus- Aseta tavoite, sisäistä se ja sitoudu siihen. Seuraa omaa etene- mistä. Kun tavoite on omassa seurannassa, se vaikuttaa motivaatioon, omiin valin- toihin ja luovaan ongelmanratkaisukykyyn tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Rutista vielä vähän pidemmälle- Kun tavoitteet ovat tarkkoja ja mitattavissa, niiden pitää olla myös haasteellisia, jotta ne pitävät kiinnostusta yllä, jotta voit panostaa niihin, ja kuitenkin realistisia, että ne ovat saavutettavissa.
3. Pilkkominen- Suuret, haasteelliset tavoitteet pilkotaan pienemmiksi osiksi, jolloin osatavoitteiden saavuttaminen ylläpitää tavoitteeseen pyrkimistä.
4. Osallistaminen- Ota työntekijät mukaan suunnitteluun, johda alhaalta ylös.
5. Palkitseminen- Palkitsemisen tulisi sisältää myös toivon edistämisen työpaikalla, ei pelkästään kovien arvojen ja lukujen seurantaa.
6. Resurssit- materiaaliset ja immateriaaliset resurssit kuten johtajan tuki ja sitoutu- neisuus, tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseksi (Lut- hans, 2007, 70)
7. Strategic alignment- yrityksen strategiset linjaukset tulee mahdollistaa toivon li- sääntyminen ja resurssien kohdentaminen oikein ( Luthans 71)
8. Harjoittelu- Harjoittelussa tulisi kehittää ja korostaa toivoa lisääviä toimenpiteitä, jolloin organisaatio vahvistaa osaamista vahvuuksiksi ja palkitsee tällaisten ominai- suuksien kehittämistä.

(Luthans ym. 2007, 68-71).

Tutkimuksesta tuli esiin myös tavoitteellisuuden toinen puoli. Useat epäonnistuneet myyjät kuvailivat epäonnistumistaan niin, että he oppivat nopeasti, mitä ei kannata tehdä. Tavoit- teellisuus siis ohjasi toimintaa niin vahvasti, että tilannetaju ”luki” potentiaaliset epäonnis- tumisen mahdollisuudet jo etukäteen ja epäonnistumiset vältettiin ennakoivalla toimin- nalla. Tavoitteellisuuden kannalta haastatellut kuvailivat ajatustyötään, jossa he tekivät strategisia päätöksiä, mihin asiakkaaseen panostavat ja kuinka paljon. Jos asiakas vaatisi paljon työtä, se saatettiin hylätä ajatuksella ”ei ole vaivan väarti”. Se, onko epäonnistumi- sien ”haistaminen” ja asiakkaiden pois tiputtaminen etukäteen myyjille ominaista vai per- soonallisuudenpiirre, ei selviä tästä tutkimuksesta, mutta huomioni kiinnittyi siihen, kuinka paljon myyjien tavoitteellisuus ohjasi heidän toimintaansa. Tällä toiminnalla oli myyjää suojaava vaikutus, mutta vaikutukset ylsivät myös toimialaan saakka.

Muistiinpanot haastatteluaineistosta:

Yritys 3. *”Mielenkiintoista, että B2B ohjautuu isoille toimijoille. Pk-sektori, joka hyötyisi eniten suurien toimijoiden tarjonnasta, ei pääse kiinni, koska myyjät eivät arvosta pk-sektorin pieniä toimijoita. Myyntirakenne ei tue asiakkaiden kasvua ja asiakkailla ei ole resursseja maksaa enemmän.”*

Yritys 3.\_ P48.

Haastatteluaineistosta voi päätellä, että ainakin yhdellä toimialalla myyjät ohjaavat omalla toiminnallaan pk-sektorin kasvuedellytyksiä. Tätä asiakaskategorisointia tuotiin esille opittavana ja haluttavana ominaisuutena myyjien keskuudessa (Verbeke ym. 2011, 427) mutta tässä haastatteluaineistossa nousee esiin myös asiakaskategorisoinnin käänttöpuoli. Pienet yritykset eivät voi kasvaa suureksi ilman kunnollisia työkaluja. Nyt niitä työkaluja ei edes tarjota näille yrityksille, sillä myyjien palkkarakenne tai tavoitteellisuus saada suurempia asiakkaita ohjaa toimintaa. Myyjän suorittama kategorisointi ei siten toimi käytännössä yhtä ihanteellisesti kuin mihin se on tarkoitettu (Verbeke ym. 2011, 427). Pienet yritykset eivät osaa kysyä tuotetta, jota he eivät tiedä olevan olemassa. Myyjät, jotka tietävät tuotteen olevan olemassa, eivät tarjoa sitä pienille yrityksille, koska ”siitä on enemmän vaivaa” ja yrityksillä on vähemmän resursseja käytössään. Myyntiorganisaatio voi olla täten omalla toiminnallaan pk-sektorin kasvun esteenä. Mitä tapahtuisikaan pk-sektorin yrityksille, jos he saisivat saman työkalupakin kuin konserneilla on käytössä? Toisaalta, pk-sektori hyödyntää innovaatiotoimintaa enemmän, kun valmiita ja ”helppoja” ratkaisuja ei ole tarjolla. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvittää, onko myyjien käytöksellä koko toimialaan vaikuttavaa tekijää, kuten tässä haastatteluaineistossa oli viitteitä.

### **7.1.2 Optimismi, Psykologinen pääoma**

Optimismi, joka Seligmanin Metlife- tutkimuksissa (Goleman 1997, 118) oli noussut esiin myyjien keskuudessa vahvaksi ei saanut samanlaista näyttöä tässä tutkimuksessa. Optimismia kuvattiin 10,5% kaikkien kvantifioituihin avainsanoihin verrattuna (Taulukko 5.) Toisaalta optimistinen ominaisuus tavoitteelliseen toimintaan mitattiin tässä tutkimuksessa Psykologisen pääoman toivona. Optimistinen ajattelu vahvisti resilienssiä, joten tämän tutkimuksen näkökulma ei vahvista tai poissulje Seligmanin optimismin vahvaa osuutta myyjien keskuudessa.

Tutkimuksen aikana kirjoitetut muistiinpanot haastatteluaineistosta herättävät mielenkiintoisia näkökulmia;

Yritys 1. *”Asenne on integroitunut toimintamalliksi ja integroitunut osaksi yrityskulttuuria. Optimismi – kehittäminen- asenteesta on syntynyt toimintamalli”*. Yritys 1. Haastattelu P13.

Parhaimmillaan asenteesta on tullut toimintatapa ja toimintatavasta osa yrityskulttuuria. Tämä havainto huokui yritys 1:n haastatteluaineistoa kvantifioidessa. Yritys 1:n asennetta voisi kuvailla positiiviseksi, optimistiseksi ja hyväksi yhteishengeksi. Toiminta oli tavoitteellista ja tarkoituksellista, joka linjautui yhteen Psykologisen pääoman optimismin ja toivon kanssa. Yritys 1. erottui asenteellaan haastatteluaineistossa useassa eri kohdassa kaikkien haastateltavien vastauksista. Toisaalta, samaa yritystä ja samaa aineistoa käyttäen on toinen tutkija kuvannut häiritsevän itsevarmaksi ja jopa röyhkeäksi.

*”...no mä tiedän, että me ollaan paras toimija...”*

*”...kyllä meillä on jotain niin paljon parempaa kuin toisilla...”*

Tutkimuksen tehtävä oli mitata mitä asennetta aineistossa kuvattiin. Edellä mainitut kriteerit kvantifioitiin itsevarmuuden eli Psykologisen pääoman minäpystyvyyden alle.

### **7.1.3 Resilienssi, Psykologinen pääoma**

Resilienssiä kuvattiin 9,2% kaikkiin kvantifioituihin avainsanoihin verrattuna (taulukko 5.) Myynti, keskijohto ja myyntijohto kuvailivat paljon resilienssiä (Taulukko 8.) Tämä on osaksi selitettävissä työroolien vuoksi. Myynnissä epäonnistumisten sietäminen ja niistä palautuminen on yksi osa työnkuvaa (Goleman 1997, 120). Keskijohto on tyypillisesti esimies- sekä alais- asemassa ja näin ollen kokee paineita molemmista suunnista.

Haastatteluaineistosta kävi myös ilmi, että hyvä myyjä sietää paljon keskeneräisyyttä ja epävarmuutta kuten Seligman myyjiä koskevissa tutkimuksissa vahvasti (Goleman 1997, 120). Haastatteluaineistossa myynti kuvaili pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä. Tuloksia ei synny hetkessä ja joskus ostoprosessi saattaa kestää kaksi vuotta, toisinaan 2 tuntia. Ei siis ihme, että myyjillä resilienssi oli kuvattuna 47,3% (Taulukko 8.)

*”Kaikkien pää ei vain kestä myymistä. Mutta niiden pää, joiden kestä, se kestä erinomaisesti.”*

Haastatteluaineistossa myyjät kuvailivat omaa työtään kiireellä, paineella, keskeneräisten asioiden sietämisellä, pitkäjänteisyydellä, ongelmanratkaisukyvyllä ja nopeasti muuttuviin

tilanteisiin sopeutumisella. Myyjän työ on sinnikästä; se voi tapahtua hetkessä tai myyntiä voidaan rakentaa vuosia.

*”... no se vaan tapahtu, niinku, mä soitin ja se sano joo ja vartin päästä allekirjotettiin papereita, kun samalla mä väänsin yhtä sopimusluonnosta, sitä oli tehty niinku, ehkä, no, melkein kaks vuotta.”*

#### **7.1.4 Minäpystyvyys, Psykologinen pääoma**

(Tutkimusteknisestä ongelmasta johtuen taulukoissa on käytetty suomennettua termiä Itseluottamus- minäpystyvyyden sijaan).

Psykologisen pääoman minäpystyvyyttä kvantifioitiin vähiten 5,6% koko kvantifioituihin avainsanoihin verrattuna (taulukoissa käytetty termiä itseluottamus, Taulukko 5.) Verrattaessa organisaatiotasoja, ylin johto kuvasi minäpystyvyyttä eniten 14,3% (Taulukko 9.) Tässä tutkimuksessa minäpystyvyyttä tulee tarkastella kriittisesti. Koska ylintä johtoa edusti vain 4 henkilöä tässä tutkimuksessa voi yhden itsevarman johtajan asenne vääristää tuloksen kokonaisuudessaan. Näiltä osin tuloksiin tulee suhtautua varauksella. Ylimmällä johdolla minäpystyvyys oli kolmanneksi tärkein ominaisuus, kun muilla organisaatiotasolla se oli vähiten kvantifioitu ominaisuus (Taulukko 9.) Kuitenkin koko aineistoon verrattuna, myynti kuvasi minäpystyvyyttä 47,4% (Taulukko 8.)

Haastatteluissa korostui ylimmän johdon rooli yrityksen selkärankana ja strategisena ajattelijana. Kvantifioitujen avainsanojen minäpystyvyyden kriteereihin kuului itseluottamus ja luottamus omaan osaamiseensa (kvantifioitujen avainsanojen kriteerit ovat esiteltyinä luvussa 4.2). Ominaisuudet ovat hyvin lähellä ammattitaitoa ja rajan vetäminen vaati erityistä huolellisuutta haastatteluaineistoa kvantifioitaessa. Useat haastateltavat kuvailivat minäpystyvyyttä, luottamusta omiin taitoihin ja ammattitaitoa. Lisäksi itseohjautuvuus oli yksi minäpystyvyyden avainsanaston kriteeristöä. Osa minäpystyvyyttä on luottaa omiin kykyihin, suunnitella ja ohjata omaa toimintaansa tavoitteellisesti (Luthans ym. 2007, 33).

Haastattelussa nousi kuitenkin esiin ristiriita itseohjautuvuuden ja työn seurannan välillä. Kun organisaation puolelta yritettiin seurata itseohjautuvaa työntekijää, lisättiin raportointia ja työtapojen auki selittämistä. Myynninkehittämisen kannalta tarvittiin raportointi- ja ohjaustyökaluja. Mutta mitä enemmän myyntiä kehitettiin raportoinnin kautta ja myyjille luotiin seurantatyökaluja, sitä enemmän se vaikutti myyjien itseohjautuvuuteen negatiivisesti. Yksi haastateltava ilmaisi myynninseurannan työkaluista näin:

*”Raportointi ja prosessi on luovuuden ja työmotivaation tappaja.”*

Yritys 3.\_P51.

Itseohjautuvuus lisää tavoitteellisuutta, Psykologisen pääoman toivoa ja optimismia (Luthans ym. 2007, 33). Tasapaino ja hallinta itseohjautuvuuden ja seurannan välillä on yksi lökohtaista (Nurmi ym. 2014, 204). Se, mikä haittaa toista, ei aiheuta minkäänlaisia tunteita toiselle.

### **7.1.5 Tilannetaju**

Haastatteluaineistosta 'tilannetaju' nousi eniten kuvatuksi ominaisuudeksi 26,5% prosentiosuudella (Taulukko 5.) Tämä oli mielenkiintoista, sillä haastattelusta tuli esille, että myyjät eivät edes tajunneet mukauttavansa toimintaa tai lukevansa tilannetta. Tilannetaju on niin tiedostamaton asenne myyjälle, että tilannetajua voidaankin pitää ”sokeana” tai ”tunteuttomana” Joharin ikkunan mukaan (kuva 6.).

Asiakkaat eivät myöskään ole tietoisia myyjän adaptiivisesta myyntitaidosta (Parvinen 2013, 92-94) mutta kuten tutkimuksesta nousi esiin, myyjäkään ei välttämättä ole itse tietoinen omasta adaptiivisesta myyntitaidostaan. Jotta tilannetajua voisi kehittää, se pitäisi ensin tiedostaa (Öfversten 27.4.2018). Yksikään adaptiivisen myyntityön tutkimuksista, joita tätä tutkimusta varten on käytetty tausta-aineistona, ei tuonut esille adaptiivisen myyntityön mahdollisuutta tiedostamattomana ominaisuutena. ADAPTS- kyselylomake perustuu oletukseen, että myyjä kykenee analysoimaan omaa toimintaansa.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että tilannetajua on kahta erilaista. Tutkijan muistiinpanoihin on kirjattu sisäinen ja ulkoinen tilannetaju. Näitä ei kuitenkaan eritelty lopulliseen tutkimustulokseen, sillä Golemanin interpersoonallinen älykkyys kattoi tilannetajun molemmat ulottuvuudet (Goleman 1997, 61).

Tutkimuksen aikana kuitenkin havaittiin, että sisäinen tilannetaju kuvailtiin ajatusmallien ja myyntitaktiikan muuttamisena, jolla myyjä sopeutti tyyliä paremmin asiakkaalle sopivaksi. Sisäinen tilannetaju linjautui hyvin yhteen adaptiivisen myyntityön itseluottamuksen kanssa (adapt selling confidence ASC), jonka Román ja Iacobucci todistivat tutkimuksessaan olevan erillinen ominaisuus adaptiivisen myyntityön käytöksen kanssa (adapt selling behavior ASB) (Román, Iacobucci 2009, 373-374). Adaptiivisen myyntityön käytös (ASB) kuvasi taas hyvin tutkijan havaitsemaa ulkoista tilannetajua, jossa myyjä mukautti konk-

reettisesti ulkoisia ominaisuuksiaan asiakkaalle paremmin sopivaksi (kuten puku vai pikkutakki, kravatti vai ei, naisilla korkokengät vai kenelle laitetaan huulipunaa ja kenelle ei). Ulkoinen tilannetaju oli selkeämmin tiedostettua ja sitä pystyttiin perustellen kuvailemaan.

Adaptiivista myyntityötä pystytään mittamaan ja kouluttamaan, mutta haastatteluaineistosta nousi esiin, että myyntitilanteessa mukautuminen asiakkaalle sopivammalle tasolle ja strateginen ajattelutyö myynnin edistämiseksi on tiedostamatonta. Tätä olisi hyvä selvittää jatkotutkimuksissa lisää, jotta tilannetajun kehittäminen voitaisiin parhaiten hyödyntää asennekoulutuksessa.

Ne, joilla tilannetajua oli, pitivät sitä niin itsestäänselvytenä, etteivät he edes tajunneet omaavansa kyseistä piirrettä. Ne taasen, joilla tilannetajua ei ollut, eivät edes ymmärtäneet, mistä puhutaan, kun puhuttiin tilannetajusta. Tilannetajun ymmärtäminen vaati siis omakohtaista kokemusta ja sen tiedostamista.

Sosiaaliset taidot ja tilanteisiin mukautuminen on Golemanin mukaan temperamentin piirre, mutta se, kuinka paljon siihen voidaan vaikuttaa ja kuinka paljon sitä voi oppia ei selviä tässä tutkimuksessa (Goleman 1997, 66). Asenteisiin voi vaikuttaa, mutta tilannetaju vaikuttanee olevan sisäsyntyinen herkkyys (Erwin 2001, 102; Goleman 1997, 129).

Haastattelusta kävi myös ilmi, että sisäinen tilannetaju on myös sidonnainen kasvokkain tapaamiseen. Tilannetta ei voi analysoida, jos asiakasta ei näe. Yksikin haastateltavista mainitsi

*”... säättää itensä sen ympäristön mukaan...”*

Yritys 3.\_P51.

kuvaten oivallisesti tilannetajua myyntitilanteessa, joka kattaa ympäristön sekä asiakkaan tarkkailun, ymmärtämisen ja oman toiminnan muutoksen. Useammalle haastateltavista kasvokkain tapahtuva myynti oli mieleisempää ja perustelu oli usein adaptiivisen myyntityön ja tilannelukutaidon käyttö. Haastattelussa myyjien kuvaama tilannetaju oli myös suunnitelmallisuutta ja vaihtoehtoisten toimintamallien rakentamista jo ennen asiakastapaamista.

### **7.1.6 Empatia**

Empatia osuus tutkimustuloksissa oli 18,8% koko tutkimusaineiston avainsanoista (taulukko 5.) mutta myynnin keskuudessa empatia ilmeni 53,7% koko aineistoon verrattaessa.

Vastaavasti muilla organisaatiotasolla empatia jäi alle 20%:iin (taulukko 8.) Tutkimusta tarkastellessa kiinnittää pakostikin huomiota organisaatiotasojen välisiin eroihin. Ylin johto kuvasi empatiaa ainoastaan 4,2%. (Taulukko 8.) Johtuiko tämä ero haastattelukysymyksistä, haastateltavien määrästä vai työroolista? Jos empatia ei todellakaan ilmene ylimmän johdon asenteissa, herää kysymys työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. Mitä tapahtuisi yrityksissä, jos ylin johto ajattelisi työntekijöitään asiakkaina? Mitä tapahtuisi mitattavissa oleville työhyvinvointimittareille? Bouzarin tutkimus totesi, että myynnin henkilökunnan Psykologinen pääoma on suurempaa, jos esimies asettaa työntekijät ensimmäiseksi (Bouzari 2016, 2196). Jatkotutkimuksessa empatian esiintyminen johdolla ja sen korreloiminen työtyytyväisyyteen ja myyntituloksiin olisi mielenkiintoista.

Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että myyntitukeen otetaan yleensä yhteyttä silloin, kun on jokin ongelma. Myyntituki kuitenkin ilmaisi empatiaa ainoastaan 10% koko aineiston empatiaan verrattaessa (taulukko 8). Myyntituen rekrytoinnissa olisi siten hyvä kiinnittää huomiota vuorovaikutustaitoihin ja empatiaan, sillä jokainen yrityksen työntekijä on yrityksen käyntikortti ja edustaja (Rubanovitsch 2018).

Haastatteluaineistossa kuvattu empatia kuvasi kognitiivista empatiaa eikä niinkään affektiivista empatiaa. Myyjän tulee pitää tunne-etäisyys asiakkaaseen (affektiivinen empatia) mutta olla aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista (kognitiivinen empatia). (Pryor, Malshe, Paradise 2013, 187.)

Haastatteluaineistossa myyjät korostivat asiakkaan kuuntelemisen taitoa nostoen sen usein omaksi vahvuudeksi ja myyntitulosten selittäjäksi.

*”.. kyllä se edelleen pätee, että ihmisellä on kaksi korvaa ja yksi suu...”*

*”... olen enemmän hiljaa kuin puhun...”*

*”... annan asiakkaan kertoa...”*

Empatian sekä kognitiivinen että affektiivinen komponentti todettiin Pryorin tutkimuksessa AEL:ia (active empathetic listening) käyttäessä (Pryor ym. 2013, 187). Tässä tutkimuksessa saatiin samankaltaisia tuloksia, vaikka asiakkaan kuuntelemisen taitoa ei erikseen koodattu käytetystä haastatteluaineistosta. Kuuntelemisentaitoa tulisikin tutkia enemmän, sillä se saisi tukea sekä Adam M. Grantin ambiverti-tutkimuksesta sekä Pryorin empatia-tutkimuksesta (Grant 2013, 1026; Pryor ym. 2013, 187).

Tutkimuksessa nousi esiin myyntityössä tarvittavan empatian määritelmän riittämättömyys. Empatiaa toisaalta kuvattiin kognitiivisen empatian kriteerein, mutta myyjien tavoitteellisuus ohjasi myös myyntityössä tarvittavaa empatiaa. Ongelmanratkaisuhaluus ja vilpittömän halu auttaa asiakasta kuitenkin niin, että omat myyntitulokset eivät kärsi olivat tyyppisiä kuvauksia myyjien käyttämästä empatiasta. Myyjät olivat valmiita luopumaan nopeista myyntituloksista, jos asiakkaalle oli parempi ratkaisu tulossa. Toisaalta, asiakkaalle vilpittömästi parhaimman ratkaisun löytäminen herätti luottamusta, he käyttivät tilannetta asian ymmärtämiseksi ja sitä kautta he saivat parempia myyntituloksia aikaiseksi sekä pitkäaikaisempia asiakkaita. Empatia sananvarsinaisessa merkityksessä ei antanut tarpeeksi kattavaa kuvaa myyntityössä tarvittavasta empatiasta. Tutkimusta tehdessä heräsi kin tarve määrittää myyjien empatiaa kuvaava kriteeri.

Sekä esikartoitushaastatteluissa että kvantifioinnin yhteydessä empatia herätti vahvoja reaktioita. Psykologian näkökulmasta empatia nähdään positiivisena piirteenä, mutta liiketalouden toimialalla empatialla ei ole samanlaista positiivista mielikuvaa. Liiketaloudessa empaattisuus nähdään pehmeinä arvoina, eikä sitä olla pidetty myynnissä kovinkaan hyvänä asiana. (Hakala 1.4.2018.) Empaattisuudella myynnissä viitataan ylipalveluun tai yli-laatuun, kun myyntitilanteessa annetaan enemmän tai jopa liikaa asiakkaalle kannattavuuden kustannuksella (Salmenkallio 26.4.2018; Valo 27.4.2018). Tämä nostaa asiakkaan odotuksia entisestään (Liljeroos 1.1.2018). Liika empaattisuus ja asiakkaiden odotusten ylittäminen kääntyy jossain vaiheessa liiketaloudellisesti kannattamattommaksi (Uusitalo 12.12.2018). Tämän vuoksi empatia yksistään ei riitä kuvaamaan myyntityössä tarvittavaa empatiaa. Siksi tämä tutkimus ehdottaakin, että myyjien tarvitsemaa empatiaa kutsuttaisiinkin realistiseksi empatiaksi.

Perusteeksi realistisen empatian määritelmäksi voi ottaa Fred Luthansin perustelut Psykologisen pääoman optimismin perusteluista. Optimismia perustellessaan Luthans nostaa esille realismin toiveikkaassa ajattelussa. Realistinen toiveikkaus on luottamusta tulevaisuuteen. (Luthans ym. 2007, 63.) Realistista optimismia voisikin kuvata, että pidetään jalat maassa, vaikka pää tavoittelee pilviä. Mikään ei ole mahdotonta, mutta optimismi ei ole harhaisaa toiveajattelua (Rauhala 2013, 38).

Sama realistisuuden peruste voisi siis toimia myös empatian kohdalla. Luthansin realistisen optimismin näkemykseen rinnastaen realistinen empatia on asiakkaan asemaan asettautumista ja asiakkaan liiketoiminnan ja ongelman syvää ymmärtämistä (Uusitalo 12.12.2018). Empaattinen myyjä myy antaen alennusta. Realistisesti empaattinen myyjä näkee kokonaistilanteen, ratkaisee ongelman ja myy jopa enemmän. Realistinen empaat-

tisuus on kykyä asettua asiakkaan asemaan, ymmärtää syvällisesti ja tarjota ongelmanratkaisua, mutta pitää kiinni liiketaloudellisesti kannattavista valinnoista (Uusitalo 12.12.2018). Realistinen empaattisuus on kykyä olla sataprosenttisesti läsnä, huolehtia asiakkaan tarpeista ja kunnioittaa asiakasta. Realistinen empatia ei ole yksipuoleista vaan hyödyttää kokonaisuutta (Uusitalo 12.12.2018).

### 7.1.7 Ominaisuus- X, Luottamus

Johdannossa mainittiin Kairisto-Mertasen toteamus; ”Myyntityö on vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan kanssa. ” (Kairisto-Mertanen 2003, 14). Tämä korostui erityisesti avainsanaksi valitun luottamuksen kohdalla. Mikä tahansa tieto, tunne, toiminta tai käytös, jolla pyrittiin lisäämään luottamusta tai joka herätti luottamusta, olikin merkittävämpää kuin psykologinen pääoma. Luottamus kvantifioitiin aineistosta 156 kertaa, eli 15,4% kokonaisuudesta ja oli täten kolmanneksi eniten kvantifioitu asennetta kuvaava avainsana. Tämä yllätti tutkijankin. Haastateltujen myyjien tavoite herättää asiakkaissaan luottamusta kertoi ammattiympärydestä ja halusta tehdä työnsä hyvin. Toisaalta, Mania-haastattelurungossa on suoraan kysytty; ”Miten lähdet rakentamaan luottamusta uudessa asiakkuudessa?”, ”Miten luottamuksen kehittyminen ilmenee?” ja ”Mikä luottamuksen rakentamisessa on haasteellista?” (Liite 2.) Luottamus ei siis ole noussut keskusteluissa esiin spontaanisti ja tämän vuoksi luottamusta ei verifioitu tutkimustuloksissa. Tämä avaa kuitenkin mahdollisuuden jatkotutkimuksille, jossa testattaisiin, löytyykö luottamus- asenteen ominaisuutena myös sellaisesta tutkimuksesta, jossa luottamusta ei ole varsinaisesti kysytty.

Myyntikoulutuksissa avataan usein vaikuttamisen keinoja. Näillä vaikuttamisen keinoilla pyritään herättämään luottamusta ja lisäämään myyntiä (Liljeroos 1.1.2018). Missä kulkee eettisyyden raja vaikuttamisen keinoja käyttämällä? Jatkotutkimuksissa voisikin selvittää, voiko vaikuttamisen keinoilla ja valheellisen luottamuksen tunteen avulla saada myyntiä aikaiseksi vai edellyttääkö luottamuksen syntyminen aitoa, empaattista ja asiakkaan ongelmien ratkaisevaa suhtautumistapaa.

Jatkotutkimuksissa tulisi selvittää, onko luottamuksen syntyminen yhteydessä realistiseen empatiaan. Jos vaikuttamisen keinoja käytetään luottamuksen synnyttämiseen tarkoituksella, olisi hyvä selvittää, vaistoako asiakas valheellisen luottamuksen tai myyjälle epäsovivan käytöksen (Parvinen 2013, 98). Kuinka paljon vaikuttamisen keinoja myyntityössä voi käyttää, ennen kuin eettisyyden raja ylitetään? Haastatteluaineistossa nousi esiin ainoastaan kaksi myyjää, joilla myynnin eettisyydellä ja asiakkaan hyvinvoinnilla ei ollut merkitystä. Raakadatasta ei käy ilmi, olivatko nämä kaksi henkilöä samat kuin ne, kaksi, joilla kilpailuhenkisyys oli vahva. Toisille myyjille on luontaisempaa tehdä kauppa

heti ja hankkia uusia asiakkaita, ja toisille asiakkaaseen pitkäaikaisen kumppanuuden rakentaminen on mieleisempää. Tämä ero johtunee luontaisesta temperamenttierosta ja rekrytoinnissa ja koulutuksessa tulisikin pohtia enemmän myyjien yhteensopivuutta asiakkaiden kanssa (Parvinen 2013, 20-23; Davies ym. 2010, 1060).

## 7.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että Psykologisen pääoman kaikki neljä ominaisuutta esiintyvät myyjillä. Toivo (14%), Optimismi (10,5%) Resilienssi (9,2%) ja Minäpystyvyys (5,6%) ilmenivät kaikki tässä tutkimuksessa (n 1012). Tutkimuksessa ei ollut verrokkiryhmää, joten tutkimuksesta ei voi todeta, onko Psykologinen pääoma suurempaa myyjillä kuin toisilla ryhmillä. Psykologisen pääoman lisäksi induktiivisesti valitut tilannetaju (26,5%) ja realistinen empatia (18,8%) esiintyivät myyjillä jopa enemmän kuin Psykologinen pääoma. Kesken tutkimuksen kvantifioiduksi avainsanaksi nostettu luottamus (15,4%) kuvattiin tutkimuksessa kolmanneksi eniten. Nämä kaikki seitsemän ominaisuutta kuvasivat hyvin myyjän asennetta kuvaavaa toimintaa Mania-haastatteluaineistosta. Luottamusta avainsanana täytyy kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä Mania-haastatteluaineistossa luottamuksen herättämistä oltiin nimenomaan kysytty haastateltavilta (Liite 2.) Näin ollen luottamusta, vaikka se oli kolmanneksi eniten ilmentynyt avainsana, ei voi verifioida myyjän asenteen ominaisuudeksi ennen jatkotutkimuksia.

Toisaalta, haastatteluista kävi ilmi, että kaikki toiminta, käytös tai asenne, joka edesauttaa luottamuksen syntymistä vahvistaa kaupan, jos myyjällä on syvälinen ymmärrys asiakkaan tarpeista. Tunneällyn merkitys korostuu tutkimustuloksissa. Empatia ja sosiaaliset taidot ovat tunneällyn mittareita ja haastatteluaineistosta on kvantifioitu sekä psykologista pääomaa, että tunneälyä.

Mitä lähempänä työrooli on asiakasta, sitä enemmän Psykologinen pääoma, tilannetaju ja empatia heijastuvat asenteena. Psykologinen pääoma on universaali työntekijätaito ja omataksaan vahvasti psykologista pääomaa ei tarvitse olla myyjä. Valitun näytteen psykologisen pääoman tuloksia ei kuitenkaan voi verrata mihinkään, joten se, onko myyjillä suurempi psykologinen pääoma kuin ei myyntiorganisaation työntekijöillä, ei saa vastausta tästä tutkimuksesta.

Tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi tilannetaju. Tämä on tunneällyn sosiaalisten taitojen piirre, niin sanottu intersoonallinen ominaisuus (Goleman 1997, 61). Haastatteluaineistosta nousi esiin, että tilannetajua on kahdenlaista. Sisäistä ja ulkoista tilannetajua. Tämä löydös on yhteneväinen adaptiivisen myyntityön itseluottamuksen (ASC) ja adaptiivisen

myyntityön käytöksen (ASB) kanssa ( Román, Iacobucci 2009, 366). Useissa tutkimuksessa puhutaan kuitenkin ainoastaan adaptiivisesta myyntikäytöksestä (ASB) vaikka strateginen ajattelutyö ja myyntitaktiikan muuttaminen (ASC) oli myyjille ilmeistä. Tutkimuksessa kävikin ilmi, että ulkoinen tilannetaju (ASB) on paremmin tiedostettua, mutta sisäinen tilannetaju (ASC) oli usein tiedostamatonta. Tilannetajua ja sen tiedostamista voisi kouluttaa esimerkiksi opettajien koulutuksessa käytetyllä Stimulated Recall-metodilla tai Haaga-Helian SalesLabin videokuvantamisella. Se, että myyjä laitettaisiin tarkastelemaan omaa myyntityyliään, omaa käyttäytymistään ja avaamaan ajattelumallejaan käytöksensä takana, voisi hyödyntää tilannetajun tiedostamista, sen kehittämistä ja tilannetajun kehittämisen mallintamisessa.

Toiseksi eniten kuvattu empatia voidaan myös kategorisoida osaksi tunneälyä. Tämän tutkimuksen valossa voikin todeta, että tunneälyllä on suurempi merkitys osana myyjien asennetta kuin Psykologisella pääomalla.

Tunneälyssä on kysymys taidosta olla ihmisten kanssa, vuorovaikutuksesta, sosiaalisista taidoista ja sosiaalisuudesta (Goleman 1997, 65-66), kaikista niistä ominaisuuksista, joita vahvasti tarvitaan myyntityössä. Tunteille, niiden hallitsemiselle ja itsesäätelylle on fysiologinen perusta ihmisen aivoissa (Goleman 1997, 32-33). Neurotiede antaa mitattavissa olevia vastauksia ja neurotiede todistaa, että aivojen tuntevat osat oppivat erilailla kuin järkelevät osat (Goleman 1999,18). Tämä olisi hyvä ottaa huomioon rekrytoidessa ja myyntikoulutuksissa. Luontainen taipumus myyntityöhön on olemassa (Goleman1997, 32) mutta niitä ominaisuuksia voi myös vahvistaa.

Psykologinen pääoma, tunneälyn tilannetaju ja empatia yhdistettynä asenteen ilmenemisen malliin (liite 1.) antaa syvällisen ymmärryksen siitä, mitä myyjän voittava asenne on ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Myynnin osalta empatia ei kuitenkaan kata sitä koko empatia kirjoa, jota myyjiltä vaaditaan ja tämä tutkimus ehdottaakin, että myyjien empatiaa kutsuttaisiin realistiseksi empatiaksi.

Tämän tutkimuksen tarkoitus löytää myyjän voittava asenne (winning attitude) toteutui, mutta eri termillä. Sosiaalipsykologian näkemys asenteesta (attitude) ei kattanut myyjien asenteen kokonaisuutta. Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että myyjän voittava asenne ei olekaan "winning attitude", vaan "winning mindset", suhtautumistapa. Myyjien kohdalla 'voittava asenne' suhtautumistapana (mindset) antaa laajemman käsityksen asenteen merkityksestä. Myyjän voittava asenne on positiivinen ja tavoitteellinen suhtautumistapa, joka palauttaa epäonnistumisista, huomioi ja kunnioittaa kanssaihmissä, välittää aidosti asiakkaan tarpeista, sopeutuu sosiaaliin tilanteisiin soveliaimmalla tavalla toimien

tavoitteellisesti. Psykologinen pääoma, tilannetaju ja realistinen empatia istuvat täten hyvin kuvaukseksi myyjien asenteen ominaisuuksista.

Tutkimuksen alussa esitetyt tutkimuskysymykset saavat vastauksen. Tutkimuksen tarkoitus selvittää myyjän voittava asenne on tämän tutkimuksen valossa suhtautumistapa joka koostuu Psykologisesta pääomasta, tilannetajusta sekä realistisesta empatiasta.

Tutkimuksen tavoite hyödyntää löydettyjä asenteen ominaisuuksia asennekoulutuksen pohjana on mahdollista. Tutkimuksessa testatut ominaisuudet Psykologisen pääoman toivo, optimismi, resilienssi ja minäpystyvyys, sekä tilannetaju ja empatia voivat tämän tutkimuksen valossa toimia asennekouluttamiselle ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää asenteen kouluttamisessa. Luottamusta asenteen ominaisuutena ei voida vahvistaa tässä tutkimuksessa. Kaikki tässä tutkimuksessa käytetyt ominaisuudet ovat kehitettävissä. Luthansin Psykologisen pääoman mallit ovat jo testattuja ja koulutettavissa. Tilannetajua, sekä sisäistä että ulkoista, voidaan kehittää. Empatiaa voi oppia ja luottamuksen herättämistä voi harjoitella vaikuttamisen keinoin. Tässä tutkimuksessa testatut myyjän asenteen ominaisuudet voivat täten toimia asennekoulutuksen pohjana.

## 8 Pohdinta

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä luvun päättää opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.

### 8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty rakentamaan ja tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Esihaastattelun haastattelut on suoritettu kirjallisina dokumentaation mahdollistamiseksi ja uskottavuuden lisäämiseksi. Työn aikana tehdyt valinnat ratkaisuihin ovat perusteltu. (Kananen 2013, 116-118.) Kvantifioitavaksi määritellyt avainsanat ovat yleistettävissä ja ne perustuvat psykologian tutkimuksen tuloksiin (pois lukien 'luottamus', joka nostettiin kesken tutkimuksen kvantifioitavaksi avainsanaksi.) Näillä toimenpiteillä on pyritty lisäämään tämän tutkimuksen luotettavuutta Case-tutkimus Opinnäytetyönä- ohjeistuksen mukaan. (Kananen 2013, 116-118.)

Koska tutkimuksessa on käytetty valmiiksi annetun aineiston analyysia, tutkimuseettiset kysymykset koskevat tutkimuksen tuloksien luottamuksellisuuden säilyttämistä sekä tutkimuseettisten kysymysten noudattamista lähdekirjallisuudessa (HTK-ohje, 2012, s. 5).

Työn reliabiliteettia lisää lähdeaineiston laaja-alainen käyttö ja erityistä huolellisuutta noudatettu lähdekritiikki (Kananen 2013, 13). Lähdekirjallisuuden artikkelit ovat vertaisarvioituja ja lähdekirjallisuudeksi on valittu pääasiallisesti akateemiseen näyttöön perustuvaa kirjallisuutta, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Lähdekritiikiksi mainittakoon haastatteluiden laaja-alainen käyttö esikartoitusvaiheessa, joka näkyy myös valmiissa tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tutkimuseettiset kysymykset koskevat myös tutkimuseetiikkaa (research integrity) ja tutkimuksen eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja sekä niiden noudattamista sekä tutkimuseetiikan vaatimaa tutkijan rehellisyyttä ja rehtiyttä. Tutkimuseetiikan tulisi myös edistää näitä toimenpiteitä ja huolehtia väärinkäytösten, vilpin ja epärehellisuuden torjumisesta. (HTK-ohje 2012, 4.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu tutkijan eettisiä ohjeistuksia korostettua huolellisuutta ja korkeaa tutkijan moraalialueita noudattaen koko tutkimusprosessin ajan ja pyritty huolehtimaan eettisistä velvoitteista koulua, toimialaa ja yhteiskuntaa kohtaan (Ammattikorkeakoulujen eettiset suositukset, 4,7). Tutkimustulokset ja niiden pohdinta on pidetty erillään Erätuuli, Leino & Yli-luoman laadukkaan tutkimusprosessin vaatimusten mukaisesti (Erätuuli ym. 1994, 16).

Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteereihin perustavassa lähdekritiikin tarkastelussa tutkimuksen lähdeaineisto on pyritty pitämään niin pitkälti kuin mahdollista akateemisesti tutkituissa tai vertaisarvioituissa artikkeleissa (Haaga-Helia 2019). Mielenpitoet ilman akateemista tutkimusta ovat rajattu pois, mutta esikartoitusvaiheessa käydyt lukuisat haastattelut vaikuttavat työn lopputulokseen. Lähdekirjallisuutta tarkastellessa huomio kiinnittyy Huhtala ja Parvisen teoksiin. Huhtalan teoksia on lainattu, koska on tutkinut nimenomaan asennetta myynnissä. Parvisen kirjaa on lainattu, koska hän on myynnin professori ja tuntee myynnin psykologian oman tutkimustyön ja laajan lähdeaineiston perusteella. Huhtalan ja Parvisen käyttö lähdeaineistona on perusteltua, mutta heikentää lähdeaineiston luotettavuutta akateemisten lähdeaineistovaatimusten perusteella (Ojasalo 2015, 129). Lähdekritiikissä huomioitavaa on, että sekundaarisia lähteitä on jouduttu käyttämään, koskien La Pieren tutkimuksia 1930-luvulta, Allportin ABC-malli 1950-luvulta, Seligmanin tutkimukset 1980- ja 1990-luvuilta sekä Shavittin tutkimus 1990-luvulta. Näihin alkuperäisiin tutkimuksiin ei ole ollut mahdollista päästä tutustumaan yrityksistä huolimatta, mutta ovat vakiinnuttaneet persoonallisuuspsykologian, sosiaalipsykologian ja tunneälytutkimuksen saralla vakiintuneen aseman.

Kanasen (2013, 116-118) määrittelemän tapaustutkimuksen luotettavuuteen verraten, tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä ja tapaustutkimuksen vaatimus syvällisen ymmärryksen luomisesta täyttyy osin. Tutkimuksessa ylintä johtoa sekä myyntijohtoa koskevasta tiedosta ei voida muodostaa syvällistä ymmärrystä vastausten määrän perusteella. Syvälinen ymmärrys voidaan kuitenkin muodostaa kokonaisuutena Psykologisen pääoman, tilannetajun ja empatian esiintymisestä myyjien asenteen ominaisuuksina. Tältä osin tapaustutkimuksen syvälinen ymmärrys tutkitusta asiasta voidaan todeta (Kananen 2013, 116-118).

## **8.2 Oman oppimisen arviointi**

Tutkimusta aloittaessa empatia ja tilannetaju eivät vastanneet tietopohjaan vaan vain tutkijan vuosien työkokemukseen. Mitä enemmän piirteet kuitenkin nousivat esiin haastatteluista, sitä enemmän ryhdyin pohtimaan terminologiaa ja kieltä ja sitä kautta löytyi lähteet myös empatialle ja tilannetajulle. Tilannetajua, jota tässä tutkimuksessa etsittiin, oli Golemanin kuvaamaa sosiaalista taidokkuutta ja tilanneherkkyyttä, jotka ovat tunneällyn osa-alueita (Goleman 1997, 65-66). Tunneälystä lähdeaineistoa löytyi. Käytännössä tämä opinnäytetyö on siis tehty iteratiivista pohjaa noudattaen, mutta tutkimustyön rakenne on valittu selkeyden vuoksi. Oppimisprosessin tärkeä vaihe oli ymmärtää oikea terminologia ja etsiä tietoa oikeasta paikasta.

Sisällönanalyyseissä lausumien ja ilmaisujen luokittelu pelkkään pääluokkaan antoi suuntaviivoja. Esimerkiksi Psykologisen pääoman Toivon kohdalla, myyjien asennetta haastatteluaineistossa ilmaisi eniten alaluokan sana 'tavoitteellisuus'. Tämä pohjautuu tutkijan muistikuvaan, eikä mitattavaan faktaan. Näin jälkikäteen tarkasteltuna, Atlas-ohjelmassa koodattaviin avainsanoihin olisi voinut merkitä muistiinpanoja ja nämä alaluokkien kriteerit olisi kannattanut merkitä näihin muistiinpanoihin. Tällaisella pienellä teknisellä virheellä, joka johtui kokemattomuudestani analysointiohjelman käytössä, oli suuret vaikutukset asenteen ominaisuuksien syvempään analysointiin.

Tutkimus on kartoittanut ja laskenut asenteen ilmenemisen Psykologisen pääoman ja tunneilyn osalta ja tutkimus osittain esittelee järjestettyjä tutkimustuloksia analyysinä. Kriittikinä ja kehitysehdotuksena tälle tutkimukselle toteaisinkin, että uusi sisällönanalyysi kerätyistä aineistosta olisi paikallaan. Kvantifioitu aineisto tulisi käydä uudelleen läpi ja merkitä jokaiseen koodattuun ilmaisuun myös muistiinpanoina alakategoria. Näin tutkimustuloksista saataisiin luotua syvempi ymmärrys ja tutkimus saisi kokonaisuudessaan merkityksellisemmän suunnan Psykologisen pääoman tutkimuksessa myyjien keskuudessa.

Toisaalta, tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, oliko Psykologinen pääoma osa myyjien voitettavaa asennetta ja mitä muita ominaisuuksia myyjän voittava asenne sisältää. Tarkoitus oli tunnistaa asenteen ominaisuuksia ja kartoittaa kehitettävissä olevat myyjät ominaisuudet. Tähän tarkoitukseen tutkimuksen tulokset linjautuvat erinomaisesti ja tutkimus on hyödynnettävissä tavoitteen mukaisesti. Asennetutkimusta tulisi kuitenkin jatkaa ja jatkokehitysehdotuksena tämä tutkimus tulisi avata uudelleen pääluokkien ja alaluokkien sisällön syvempään tarkasteluun. Näin ollen asenteen ominaisuuksien kouluttaminen saisi tarkemman ja selkeämmän sisällön.

Opinnäytetyön oppimisprosessi on ollut vahvasti itseohjautuva ja olen ymmärtänyt omat rajani. Kun työ ei edennyt, jouduin kriittisesti tarkastelemaan omaa osaamistani ja oman osaamiseni riittävyttä. Opinnäytetyön tekeminen on ollut samalla oman osaamisen päivittämistä ja ennen kaikkea tiedon hakemisen ja löytämisen oppimista. Se, että ei osaa, ei tarkoita, ettei opi. Tietoa on paljon tarjolla, se pitää osata vain etsiä ja joskus jopa vaatia.

Lähdekritiikki nousi uudelleen ja uudelleen työn aikana esille, sillä mielipiteitä myyntimaailmassa riittää, mutta harvalla on akateemisia tutkimuksia niiden taustalle. Suurin myönnötykseni tämän työn aikana onkin ollut ottaa käyttöön myös muita kuin akateemisia lähteitä ja luopua konstruktivisesta tutkimusotteesta. Nämä edistivät työni etenemistä, mutta jouduin luopumaan siitä tavoitetasosta, jonka olin itse työlleni asettanut.

Työn alkuvaiheessa mikään kuvaus asenteesta ei vastannut siihen käsitykseen, mikä minulla oli yli 20 vuoden työkokemuksen perusteella. Persoonallisuuspsykologia antoi yhden näkemyksen, sosiaalipsykologia yhden ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimus kolmannen. Kaikki antoivat viitteitä, mutta mikään suunta ei yksiselitteisesti antanut vastausta. Ymmärtääkseni asenteen kokonaisuuden yhdistin kaikki nämä näkemykset yhdeksi malliksi ja haastattelin myynnin asiantuntijoita täydentäen ja muokaten mallia. Tutkimusprosessia varten luomani asenteen ilmenemisen mallia esitin kaikissa opinnäytetyöseminaarissa ja opinnäytetutkimukseni nojasi pitkään tähän malliin. Mallini sai erinomaista palautetta niin opiskelijoilta, ammattilaisilta kuin psykologeilta. Malli lisäsi kuuntelijoiden ymmärrystä, kuinka moniulotteinen asenne todellisuudessa onkaan.

Luomaani mallia testautin lisäksi haastateltujen Haaga-Helia Sales School Advisory Boardin jäsenillä. Muokkasin sitä palautteen perusteella, keskustelin ja vaihdoimme ajatuksia. Tämän työn hedelmällisimmät hetket ovatkin koettu mallini ympärillä ja siitä syntyneistä keskusteluista. Tärkeimmät asiat, jotka olen tämän työn aikana kokenut, ovat olleet ammattitaitoisten ihmisten vilpittömän apu ja keskustelut heidän kanssaan. Useat henkilöt antoivat omasta ajastaan, jotta minun työni edistyisi. Tämä on tärkein oppini tätä työtä tehdessä. Ammatillisen osaamisen voima ja kokemus, joka näissä keskusteluissa on ollut, on ohjannut omaa ajatustyötäni ja samalla herättänyt ymmärtämään, että kukaan meistä ei ole koskaan "valmis". Avoin mieli ja oppimisenhalu ovat tärkeät kriteerit kehittyäkseen ammattilaisina. Olen nähnyt innostuksen asiantuntijoiden silmissä ja huomannut, kuinka intohimoisesti ihmiset suhtautuivat myyntiin ja asenteeseen. Samalla, olen edustanut kouluani ja pyrkinyt noudattamaan tutkijan eettisiä ohjeita ja korkeaa moraalialue tutkimustyötä tehdessäni ja koulua edustaessani.

Työn kirjoitusvaiheessa tein strategisen päätöksen jättää kiitosta saaneen asenteen ilmenemisen mallin pois. Mallini ei vastannut minulle esitettyihin kysymyksiin. Malli toki syvensi ymmärrystä asenteesta, mutta se ei antanut suoraan vastausta kysymykseen, "Mitä asenne on?" Malli ei myöskään vastannut kysymyksiin mitkä minulle esitettiin tutkimuksen alussa. "Mitä hyötyä tästä on rekrytoinnissa?", "Mitä hyötyä tästä on olemassa olevien myyjien koulutuksesta?" Malli ei vastannut ylemmän ammattikorkeakoulun konkreettisesti työelämää kehittävän tehtävän tavoitteisiin. Malli lisäsi ymmärrystä, mutta ei konkreettisesti kehittänyt mitään. Mallia ei voinut myöskään soveltaa tähän tutkimukseen eikä sen validiutta voinut testata. Yksi osa opinnäytetyöprosessissa oppimisesta on ollut rajaaminen ja päätösten tekeminen. Tässä opinnäytetyössä strateginen päätös piilottaa oma malli liitteeksi oli perusteltu ja strategisesti kannattava. Olisin halunnut pitää kiinni konstruktiivisesta tutkimusotteesta ja jatkaa mallin kehittämistä, mutta tutkimustyön eteneminen hidastui ja malliin tarvittavaa psykologista osaamista ei ollut tarpeeksi saatavilla. Tämä päätös

oli opinnäytetyön tutkimusprosessin kannalta kannattava ja opinnäytetyön raporttirakenteen vuoksi järkevä päätös. Se, että malli jää tässä käyttämättä, ei tarkoita, että sitä ei käytetä tai kehitetä jatkossa. Kehitetty asenteen ilmenemisen malli on liitteenä 1.

## Lähteet

Aira AL. 2012. Toimiva Yhteistyö, työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 5.8.2018.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2018. Arene. Luettavissa; <http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>. Luettu 1.4.2018

Anaza N. A. Inyang A. E. Saavedra J. L. 2017. Empathy and affect in B2B salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 33, 1, s. 29-41

Bouzari M. Karatepe O. M. 2016. Test of a mediation model of psychological capital among hotel sales people. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 8, s. 2178-2197.

Boyatzis R. E. Good D. Massa R. 2012. Emotional, Social, and Cognitive Intelligence and Personality as Predictors of Sales Leadership Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 19, 2, s. 191-201

Davies I. A. Ryals. L. J. Holt S. 2010. Relationship Management: a sales role, or a state of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management*. 39, 7, s. 1049-1062.

Dweck C. 2008. *Mindset, the new psychology of success*. Ballantine Books. New York.

Dweck C. 2016. *Mindset. menestymisen psykologia: kuinka voimme toteuttaa piileviä kykijämme*. Viisas Elämä. Helsinki.

Erätuuli M. Leino J. Yli-Luoma P. 1994. *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä*. Kirjayhtymä. Helsinki.

Erwin P. 2001. *Asenteet ja niihin vaikuttaminen*. WSOY. Helsinki.

Erwin P. 2005. *Asenteet ja niihin vaikuttaminen*. WSOY. Helsinki.

- Friend S. B. Jonhson J. S. Luthans F. Sohi R. S. 2016. Positive Psychology in Sales: Integrating Psychological Capital. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 24, 3, s. 306-327. (Julkaistu otsikolla; Postive Pyschology in Sales: Intgrating Psychological Captial)
- Gibson J. L. Ivancevich J. M. Donnelly J. H. Jr. Konopaske R. 2012. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill International. New York.
- Goleman D. 1995. *Tunneäly- lahjakkuuden koko kirjo*. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Goleman D. 1998. *Tunneäly työelämässä*. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Grant A. M. 2013. Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage. *Psychological Science*. 24, 6, s. 1024-1030
- Haaga-Helia 2019. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun arviointikriteerit. Luettavissa; <https://student.home.haaga-helia.fi/group/pakki/opinnayte-tyon-arviointi-yamk1>. Luettu: 5.5.2019
- Hautala P. 2016. Leading with Individual Consideration – Forming Value with Customers in Business Interactions. Luettavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-711-8.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-711-8.pdf). Luettu 14.6.2018
- Heikkilä, T. *Tilastollinen tutkimus*, 2008, Edita. Helsinki.
- Hirsjärvi S. Remes P. Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Holopainen M, Pulkkinen P. *Tilastolliset menetelmät 2002*, WSOY. Helsinki.
- Huhtala M. 2015. *Asennejohtaja: Arjen työkalut esimiehille*. Kauppakamari. Helsinki.
- Huhtala M. 2017. *Aikaansaajan asenne*. Kauppakamari. Helsinki.
- Hänti S, Kairisto-Mertanen L, Kock H. 2016. *Oivaltava Myyntityö: asiakkaana organisaatio*. Edita. Helsinki.
- HTK-ohje. 2012. *Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Luettavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>. Luettu 1.4.2018.

- Jasmand C. Blazevic V. de Ruyter, K. 2012. Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*. 76,1, s. 20.
- Johlke M. Iyer R. 2017. Customer orientation as a psychological construct: evidence from Indian B-B salespeople. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*; Patrinton. 29, 4, s. 704-720.
- Kairisto-Mertanen L. Menestyvää myyjää etsimässä- tutkimus autojen myyntityöstä. 2003. Luettavissa [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96997/Ae8\\_2003.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96997/Ae8_2003.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Luettu 2.4.2019.
- Kalliomaa S. (toim.) 2011. Vuorovaikutus myyntityössä. Tampereen Yliopistopaino-Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kananen J. 2008. Kvantti- kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän Yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kananen J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kananen J. 2015. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Juvenes Print. Jyväskylä.
- KvaliMOTV- verkkosivut. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/metelmaope-tus/kvali/L4\\_1\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/metelmaope-tus/kvali/L4_1_2.html). Luettu 8.4.2019.
- Leppänen M. Rauhala I. 2013. Johda Ihmistä- Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Limbu Y. B. Jayachandran C. Babin B. J. Peterson R. T. 2015. Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 31,5, s. 654-667
- Luft J. Ingham H. The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. 1955. Los Angeles.
- Luthans F. Youssef C. M. Avolio B. 2007. Psychological Capital. Oxford University Press. Oxford.

Luthans F. Youssef-Morgan C. Avolio B. J. 2015. Psychological Capital and Beyond. Oxford University Press. Oxford.

Marcos-Cuevas J. Critten P. Squire P. Speakman J. I. F. 2014. Enchancing the Professional Mindset of Future Sales Professionals: Key Insights From a Master in Sales Transformation. Journal of Marketing Education. 36, 2, s. 144-155

Medhurst A. Albrecht S. 2011. Salesperson engagement and performance: A theoretical model. Journal of Management & Organization. 17, 3, s. 398-411

Metsämuuronen, Jari. 2002. Tilastollisen kuvauksen perusteet, Metodologia – sarja 2. International Methelp.

McRae R. Costa P. 1999. Handbook of personality: Theory and research. Guilford. New York.

Metsäpelto R-L. Feldt T (toim.) 2009. Meitä on moneksi, persoonallisuuden psykologiset perusteet. PS-kustannus. Juva.

Mullins, Laurie J. 2010. Management & Organisational behaviour, ninth edition. Pearson Education Limited, Edinburgh England.

Nurmi J-E. Ahonen T. Lyytinen H. Lyytinen P. Pulkkinen L. Ruoppila I. 2014. Ihmisen psykologinen kehitys. PS-kustannus. Juva.

O'Boyle E. Humprey R. Pollack J.F. Hawver T.H. Story P.A. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. 2011. Journal of Organizational Behaviour. 32, 1, s. 788-818

Ojasalo K. Moilanen T. Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki.

Parvinen P. 2013. Myyntipsykologia- näin meille myydään. Docendo. Jyväskylä.

Peterson S. Luthans F. Avolio B. J. Walumbwa F. O. Zhang Z. 2011. Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. Personnel Psychology. 64, 2, s. 427-450

Pryor S. Malshe A. Paradise K. 2013. Salesperson Listening in the Extended Sales Relationship: An Exploration of Gognitive, Affective and Temporal Dimensions. Journal od Personal Selling & Sales Management. 33, 2, s. 185-196

Pylväs L. 2018. Development of Vocational Expertise and Excellence in Formal and Informal Learning Environments. Luettavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/103014> Luettu 12.10.2018.

Rauhala I. Leppänen M. Heikkilä AM. 2013. Pääasia- organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.

Román S. Iacobucci D. 2009. Antecedents an consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyalic analysis of salespeople and their customers. Journal of Academy of Marketing Science. 38, 3, s. 363-382

Rubanovitsch M. 2018. Myyntikapina. Oy Imperial Ab/Johtajatiimi. Espoo.

Rubanovitsch, M. 18.5.2018. Myyntikapina. Johtajatiimi. Seminaariesitys. Espoo.

Rummukainen T. 2015. Huippumyyjä. Suomen yrittäjät. Helsinki.

Ruohotie, P & Honka, J. 2003, Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja kohtaamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.

Schleicher D. J, Watt J. D, Greguras G. J. 2004. Reexamining the Job Satisfaction- Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. Journal of Applied Psychology. 89,1, s. 165-177.

Sujan, H. Weitz, B. A. Kumar, N. Learning Orientation, working smart, and effective selling. 1994. Journal of Marketing. 58, 3, s. 39-52

Tuomi J. Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Vantaa.

Valli, R. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen 2001, Gummerus.

Wisker Z. L. Poulis A. Emotional Intelligence- Sales Performance Relationship: A Mediating Role of Adaptive Selling Behaviour. 2014. International Journal of Management and Economics. 43, Heinäkuu-Syyskuu, s. 32-52

www. [https://tietopankki.tekes.fi/anonymous/extensions/Julkisen\\_tutkimuksen\\_projektit/julkisen\\_tutkimuksen\\_projektit.html?hanke\\_id=11101903](https://tietopankki.tekes.fi/anonymous/extensions/Julkisen_tutkimuksen_projektit/julkisen_tutkimuksen_projektit.html?hanke_id=11101903) Luettu 30.7.2019

### **Haastattelut ja seminaariluennot:**

Garcia, A. 22.11.2018. Strategic and Sales Operational Manager. Kone Oy. Haastattelu. Espoo.

Kaski, T. 25.4.2018. Head of R&D. Haaga-Helium Tutkimus- ja Kehittämiskeskus. Sähköposti.

Kaski, T. 18.12.2018. Senior Advisor. Pro Cio Oy. Haastattelu. Espoo.

Kauhanen, J. 12.9.2017. KTM. Johtamisen perusteet. Aalto Yliopisto. Seminaariesitys. Helsinki.

Liljeroos, J. 1.1.2018. Toimitusjohtaja. Effisio. Seminaariesitys. Verkkokoulutus.

Oksman, R. 13.11.2017. KTT. Organisaatiokäyttäytyminen. Aalto Yliopisto. Seminaariesitys. Helsinki

Salmenkallio, S. 26.4.2018. Toimitusjohtaja. FunkyLady. Haastattelu. Helsinki

Uusitalo, S. 12.12.2018. Regional Sales Director. Dell Oy. Haastattelu. Helsinki

Valo, L. 27.4.2018. Taidekasvatuksen opettaja. Hämeenlinnan opisto. Haastattelu. Hämeenlinna.

Vartiainen, J. 30.5.2018. Senior Consultant. Kasvutoimisto Ihme. Haastattelu. Espoo.

Öfversten, M. 27.4.2018. Talent Manager. Paulig Group. Haastattelu. Helsinki

## **Liitteet**

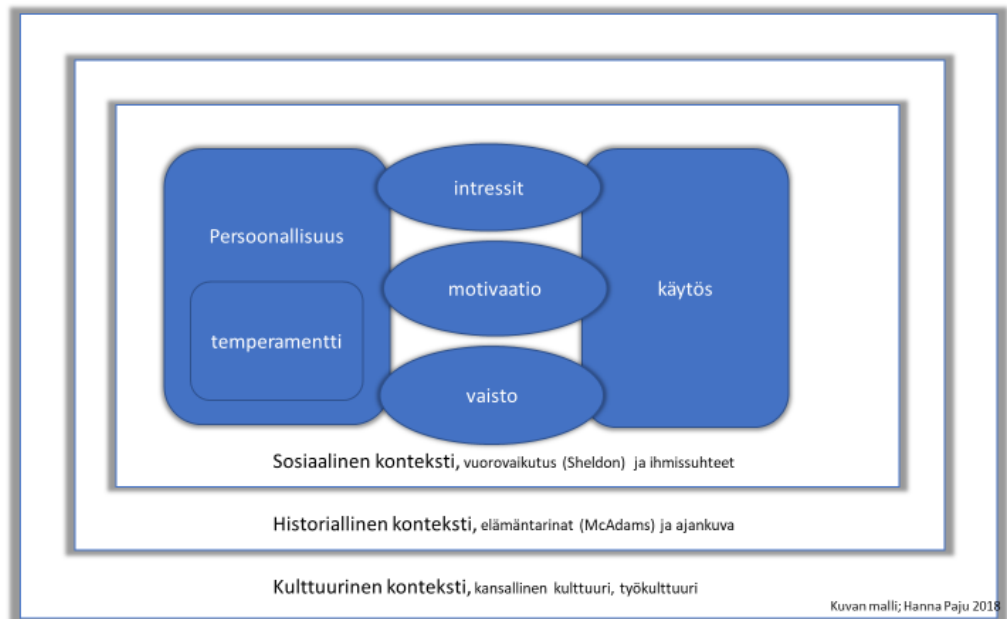
Liite 1. Asennetutkimuksen pohjaksi luotu malli asenteen ilmenemisestä

Liite 2. Kysymykset Mania-tutkimuksesta

Liite 3. Mania-tutkimuksesta kvantifioidut avainsanat haastatteluittain.

Liite 4. Kvantifioidut avainsanat yrityksittäin

## Liite 1. Asennetutkimuksen pohjaksi luotu malli asenteen ilmenemisestä ja myyjän asenteeseen vaikuttavista tekijöistä



Jokaisella meistä on temperamentti, vanhemmilta peritty persoonallisuuden geneettinen osa. Temperamentti on osa persoonallisuutta, joka muokkaantuu perheen, ystävien, ympäristön tai kulttuurin vaikutuksesta. (Metsäpelto & Feldt 2009, 13.) Meistä jokainen ilmentää omaa persoonallisuuttaan ja asennettaan käytöksellä. Myyjän toimintaan vaikuttaa intressit (Oksman 13.11.2017). Saako kaupan toteutumisesta bonuksen, palkankorotuksen tai henkilökohtaista hyötyä? Myyjän toimintaan vaikuttaa myös motivaatio (Oksman 13.11.2017). Mikä myyjää motivoi, mikä ajaa eteenpäin? Kriisitilanteissa myyjän toimintaan iskee vaisto (Oksman 13.11.2017), temperamentin biologinen osa. Esimerkiksi jos talo palaa, tönäisetkö edessä olevan hitaasti kulkevan mummon edestäsi vai nappaatko mummon kainaloosi ja autat ulos. Miten toimit yt-neuvottelussa, mitä kerrot esimiehillesi säilyttääksesi oman työsi? Kaikki tämä toiminta tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa (Oksman 13.11.2017). Sosiaalinen konteksti tarkoittaa kaikkia ihmissuhteita ja vuorovaikutusta (Metsäpelto & Feldt 2009, 22-26). Saatamme ilmaista asenteita erilailla ystäviemme kanssa kuin työyhteisössä. Olemme myös sidoksissa historialliseen kontekstiin (Oksman 13.11.2017), mitä meille on tapahtunut (Metsäpelto & Feldt 2009, 22-26) ja missä ajassa me elämme. 50-luvulla oli erilaiset arvot ja asenteet kuin nykyisin. Olemme myös sidoksissa kulttuuriseen kontekstiin (Oksman 13.11.2017). Jokaisella on oma kansallinen kulttuurinsa ja olemme enemmän kulttuurin kasvattamia kuin tajuammekaan (Garcia 22.11.2018). Kulttuurinen konteksti sisältää myös työkulttuurin, jonka näemme työpaikkaa vaihtaessa, mutta jonka sisäistämme hyvin nopeasti. (Kaski 18.12.2018). Asenteen ilmeneminen saattaa vaihdella riippuen siitä, missä kontekstissa asenne ilmenee. Siksi asenne on monimutkainen ilmiö.

MANIA-tutkimushanke  
TK

päivitetty 4.4.2014

## Myynnin haastattelukysymykset

*Tutkimme yhteistyössä Aalto-yliopiston, Haaga-Helian ja Helsingin yliopiston kanssa B-to-B-myyntiä ja myyntivuorovaikutusta TEKESin rahoittamassa Fiiliksestä Fyrkkaa -ohjelmassa. Kaikki haastattelut käsitellään luottamuksellisesti. Tulokset anonymisoidaan ja niissä ei käsitellä yksittäisiä ihmisiä.*

*Tässä haastattelussa olemme kiinnostuneita ymmärtämään, miten myyntiä käytännössä tehdään teidän yrityksessänne ja minkälaista asiakasvuorovaikutus on. Olemme kiinnostuneita erityisesti sinun omista näkemyksistäsi/kokemuksistasi, emme teoreettisista malleista tai virallisista ohjeista. Olemme erityisen kiinnostuneita esimerkkitapauksista ja -kertomuksista.*

### Aloitus / taustat

**Voisitko kertoa lyhyesti omasta taustastasi / miten olet päätenyt tähän tehtävään (työhistoria)?**

**Mitä teet täällä työksesi?**

Kuuaile tyypillistä työpäivääsi. Minkälaisia asioita teet? Keiden kanssa työpäiväsi kuluu?

Jos ei tyypillistä: Minkälaisia erilaisia työpäiviä, mistä riippuu? Jos vaikeaa, kuuaile eillistä työpäivääsi.

### Kokemukset ja esimerkit

**Kuuaile jokin tuore myyntitapaus, sen vaiheet alusta loppuun?**

Minkälaisia asioita ja vaiheita tähän tapaukseen kuului?

Miten neuvottelut lähtivät liikkeelle? Kauanko prosessi kesti?

Millaista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa tapauksessa oli? Keiden kanssa asiakasorganisaatiossa keskusteltiin?

Keiden kanssa työskentelit sisäisesti? Miten työskentelyä koordinoitiin?

**Oliko tämä tapaus tyypillinen? Miksi / miksi ei?**

Minkälaisia muita myynnin tekemisen tapoja sinulla on?

**Ovatko omat työskentelytapasi kuinka samanlaisia asiakkaalta toiselle?**

Millä tavoin asiakkaat eroavat toisistaan?

Onko sinulla joitain rutiineja, joita teet aina samalla tavalla?

**Millä perusteella valitset oman toimintatapasi eri asiakkaiden kanssa?**

**Voisitko kertoa jostain erittäin onnistuneesta asiakastapauksesta? Mitä tapahtui?**

**Miksi tämä oli erittäin onnistunut?**

**Voisitko vastaavasti kertoa esimerkin jostain epäonnistuneesta asiakastapauksesta?**

**Miksi tämä oli epäonnistunut?**

Voisitko kertoa esimerkin asiakasasesta, joka vaikutti aluksi lupaavalta, mutta ei onnistunutkaan?

Mitä siinä tapahtui?

Voisitko vielä löytää esimerkin asiakasasesta, joka oli aluksi nihkeä, mutta kääntyi onnistuneeksi?

Miten se eteni?

## **Myyntityöhösi liittyvät tunnelmat ja tunteet**

**Kuinka paljon kiinnität huomiota tapaamisten tunnelmaan? Mistä tunnelma syntyy?**

Pyritkö aktiivisesti tunnistamaan asiakkaan tunnetilaa tai fiiliksiä?

Miten tunnelma vaikuttaa omiin toimintatapoihisi tapaamisessa tai sen jälkeen?

**Koetko joskus keskustelun aikana, että asiakkaat eivät kerro sinulle kaikkea?**

Miten toimit, jos sinulle tulee tällainen tunne?

**Onko sellaisia signaaleja, joista päättelet syntykö kauppa vai ei?**

Voisitko kertoa esimerkin? Kuinka tyypillistä tämä on?

**Mistä asioista koet työssäsi eniten iloa?**

Voisitko kertoa esimerkin? Onko tämä kuinka tyypillistä?

**Mikä työssäsi on rankkaa?**

Voisitko kertoa esimerkin? Onko tämä kuinka tyypillistä?

**Miten palaudut epäonnistumisista ja pettymyksistä?**

**Miten huolehdit omasta asenteesta ja positiivisesta fiiliksestä ennen asiakaskohtaamisia?**

(JOS myyntijohtaja: Miten myynnin johtajana vaikutat alaisten positiiviseen fiilikseen?)

**Mitä sinun mielestäsi hyvältä myyjältä vaaditaan?**

**Mikä sinulle itsellesi on keskeisintä myynnissä ja sen onnistumisessa?**

Onko sinulla jonkinlaista myyntifilosofiaa?

**Minkälainen itse olet myyjänä? Minkälainen haluaisit olla?**

## Teemakysymykset

### Ennen tapaamista

Miten päätät sen, mihin uusiin asiakasmahdollisuuksiin panostetaan ja mihin ei?

Miten arvioit henkilökemia tms. tekijöitä valinnassa?

Miten valmistaudut ensimmäiseen uusasiakastapaamiseen? / Millaisia asioita huomioit valmistautumisessa?

Miten arvioit tulevaa asiakasta ennen ensimmäistä tapaamista?

### Vuorovaikutustilanteet

Mitkä asiat ovat tärkeitä, kun kohtaat uuden asiakkaan kasvokkain?

Pyritkö jotenkin arvioimaan asiakkaan käyttäytymistä ensimmäisissä kohtaamisissa? Miten?

Miten tämä vaikuttaa siihen, miten jatkatte myyntineuvotteluja (muutatko esim. omia toimintatapoja)?

Miten se vaikuttaa keskusteluun, jos paikalla on useampia ihmisiä?

Mikä merkitys kasvokkaisella keskusteluilla on myynnin kannalta?

Onko se muuttunut vuosien varrella?

Missä määrin pyrit ymmärtämään asiakkaan kokemia riskejä, huolia tai pelkoja?

Miten huolet ja pelot ilmenevät?

Miten lähdet rakentamaan luottamusta uudessa asiakkuudessa?

Miten luottamuksen kehittyminen ilmenee?

Mikä luottamuksen rakentamisessa on haasteellista?

Mistä uskot asiakkaiden odotusten muodostuvan?

Voisitko kertoa esimerkin? Kuinka tyypillistä tämä on?

Onko asiakkailla joskus epätyypillisiä pyyntöjä tai odotuksia? Minkälaisia?

Kerrotko, mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat myyntitapaamisen onnistumiseen?

### Tapaamisten jälkeen

Käykö joskus niin, että uudet asiakastapaukset eivät vain etene? Miksi?

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat asiakkaan päätöksenteossa?

Mikä rooli ja merkitys siinä voi olla tunteilla ja piilevillä tarpeilla tai motiiveilla?

Jääkö sinulle koskaan tunne, että päätöksen takana oli muitakin vaikuttavia tekijöitä kuin mitä sinulle kerrottiin tai pystyit päättämään?

### **Myynnin toimintatavoista**

Kerroit äsken omista toimintatavoistasi ja käytännöistäsi. Kuinka paljon myyjien toimintatavat eroavat toisistaan yrityksessäsi?

Miten ne eroavat toisistaan? Miksi?

Onko tämä mielestäsi hyvä vai huono asia?

**Minkälaista sisäistä yhteistyötä teette myyntitapauksiin liittyen?**

Missä myynnin vaiheissa teette yhteistyötä?

**Onko yrityksessänne käytössä formaaleja myynnin malleja / toimintatapoja, jotka ohjaavat toimintaa?**

Mitä? Millä tavoin ne ohjaavat toimintaa?

Miksi nämä mallit / toimintatavat ovat teillä käytössä?

**Missä kaikkialla tapaat asiakkaita?**

Kuinka paljon tapaat asiakkaita muissa kuin virallisissa yhteyksissä (seminaareissa, verkostotapahtumissa, vapaalla jne.)?

**Miten selvität asiakkaiden tarpeita?**

**Millaisia (erilaisia) tarpeita asiakkailla voi olla?**

Kuinka paljon räätälöit tai määrittelet arvolupauksia/ hyötyjä erikseen kullekin asiakkaalle?

Missä määrin pyrit ymmärtämään ja kommunikoimaan ratkaisusi muita kuin suoria "faktahyötyjä"?

**Onko jotakin muita tapoja, joilla voit tuottaa asiakkaalle lisäarvoa/hyötyä itse ratkaisun lisäksi?**

Onko sinulla esim. tarjota tietoa /resursseja / kontakteja, joihin asiakas ei muuten pääsisi käsiksi?

**Minkälaisia tavoitteita yritys asettaa sinun toiminnallesi / miten työtäsi arvioidaan?**

Miten koet nämä tavoitteet? Miten ne vaikuttavat toimintaan?

Miten sinun työstä suoriutumistasi arvioidaan? Miten koet sen?

### **Lopetus**

Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta keskeistä myyntiin ja myyntivuorovaikutukseen liittyvää, mistä en ole ymmärtänyt kysyä?

Liite 3. Mania-tutkimuksesta kvantifioidut avainsanat haastatteluittain.

Yritys	org. taso	aineistodata	Empatia	Itseluottamus	Luottamus	Optimism	Resilienssi	Tilannetaaj	Toivo	TOTALS:
1	1	P 1: alku_ylinjohto_.rtf	1	5	2	4	0	2	2	16
1	2	P 2: keskijohto_.rtf	2	0	5	1	1	3	3	15
1	2	P 3: keskijohto_.rtf	2	0	2	0	1	5	5	15
1	2	P 4: keskijohto_.rtf	2	8	5	6	10	19	11	61
1	2	P 5: keskijohto_.rtf	9	4	6	8	3	12	15	57
1	3	P 6: myyja_.rtf	4	5	1	2	2	10	5	29
1	3	P 7: myyja_.rtf	6	1	6	1	6	12	5	37
1	3	P 8: myyja_.rtf	1	1	5	0	0	6	0	13
1	4	P 9: myyntijohto_.rtf	0	0	0	1	0	1	1	3
1	4	P10: myyntijohto_.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0
1	4	P11: myyntijohto_.rtf	4	0	2	2	3	9	7	27
1	4	P12: myyntijohto_.rtf	0	0	2	1	1	1	3	8
1	4	P13: myyntijohto_.rtf	5	1	5	2	5	6	2	26
1	4	P14: myyntijohto_.rtf	0	2	1	2	3	8	2	18
1	4	P15: myyntijohto_.rtf	3	0	3	0	2	5	5	18
1	4	P16: myyntijohto_.rtf	3	1	1	2	0	5	2	14
1	1	P17: ylinjohto_.rtf	4	0	2	4	0	5	4	19
2	1	P18: alku_ylinjohto_.rtf	3	0	0	0	0	2	0	5
2	3	P19: myyja_.rtf	3	2	2	3	2	6	7	25
2	3	P20: myyja_.rtf	14	3	6	2	3	11	7	46
2	3	P21: myyja_.rtf	6	1	3	4	3	4	2	23
2	3	P22: myyja_.rtf	6	1	5	2	4	6	5	29
2	3	P23: myyja_.rtf	3	1	3	3	3	7	5	25
2	3	P24: myyja_.rtf	9	0	3	4	3	9	5	33
2	4	P25: myyntijohto_.rtf	5	1	2	4	2	4	6	24
2	4	P26: myyntijohto_.rtf	1	0	4	0	2	5	4	16
2	5	P27: myyntituki_.rtf	9	0	4	2	0	5	0	20
2	5	P28: myyntituki_.rtf	4	3	6	9	3	11	3	39
2	5	P29: myyntituki_.rtf	0	0	4	1	0	0	1	6
3	2	P45: alku_keskijohto_.rtf	0	0	1	0	1	0	0	2
3	2	P46: alku_keskijohto_.rtf	3	1	2	0	1	0	1	8
3	2	P47: keskijohto_.rtf	2	0	1	2	0	7	0	12
3	2	P48: keskijohto_.rtf	0	0	2	0	0	1	0	3
3	3	P49: myyja_.rtf	5	1	3	2	1	5	2	19
3	3	P50: myyja_.rtf	2	2	2	0	1	10	1	18
3	3	P51: myyja_.rtf	1	1	1	0	1	3	0	7
3	4	P52: myyntijohto_.rtf	4	0	7	1	0	6	3	21
3	5	P53: myyntituki_.rtf	3	0	4	1	2	5	0	15
3	5	P54: myyntituki_.rtf	3	0	5	0	0	5	0	13
3	5	P55: myyntituki_.rtf	0	1	2	1	2	3	0	9
4	3	P64: myyja_.rtf	1	4	1	2	2	3	1	14
4	3	P65: myyja_.rtf	2	0	2	2	1	1	2	10
4	4	P66: myyntijohto_.rtf	9	2	11	2	3	8	1	36
4	1	P83: alku_ylinjohto_new.rtf	0	1	0	1	0	0	0	2
2	2	P84: keskijohto_.rtf	7	0	1	2	4	8	4	26
4	3	P87: myyja_.rtf	24	3	15	10	10	14	7	83
4	3	P88: myyja_.rtf	15	1	6	10	2	10	3	47

Aineistosta on poistettu yritystä sekä haastateltavia koskevat tiedot.

Liite 4. Kvantifioidut avainsanat yrityksittäin

Taulukko 1. Avainsanat kvantifioituna yrityksittäin. N-luku avainsanojen yht. sarake

	Yritys 1		Yritys 2		Yritys 3		Yritys 4		yht.	
	kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%	n	
<b>Haastateltuja</b>	<b>17</b>	<b>36,2</b>	<b>13</b>	<b>27,7</b>	<b>11</b>	<b>23,4</b>	<b>6</b>	<b>12,8</b>	<b>47</b>	
Empatia	46	24,2	70	36,8	23	12,1	51	26,8	190	100,0
Itseluottamus	28	49,1	12	21,1	6	10,5	11	19,3	57	100,0
Luottamus	48	30,8	43	27,6	30	19,2	35	22,4	156	100,0
Optimismi	36	34,0	36	34,0	7	6,6	27	25,5	106	100,0
Resilienssi	37	39,8	29	31,2	9	9,7	18	19,4	93	100,0
Tilannetaju	109	40,7	78	29,1	45	16,8	36	13,4	268	100,0
Toivo	72	50,7	49	34,5	7	4,9	14	9,9	142	100,0
<b>TOTALS:</b>	<b>376</b>		<b>317</b>		<b>127</b>		<b>192</b>		<b>1012</b>	

Taulukko 2. Avainsanat kvantifioituna yrityskohtaisesti. N-luku yrityksen avainlukujen kokonaismäärä

	Yritys 1		Yritys 2		Yritys 3		Yritys 4		yht.	
	kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%	n	
<b>Haastateltuja</b>	<b>17</b>	<b>36,2</b>	<b>13</b>	<b>27,7</b>	<b>11</b>	<b>23,4</b>	<b>6</b>	<b>12,8</b>	<b>47</b>	
Empatia	46	12,2	70	22,1	23	18,1	51	26,6	190	100
Itseluottamus	28	7,4	12	3,8	6	4,7	11	5,7	57	100
Luottamus	48	12,8	43	13,6	30	23,6	35	18,2	156	100
Optimismi	36	9,6	36	11,4	7	5,5	27	14,1	106	100
Resilienssi	37	9,8	29	9,1	9	7,1	18	9,4	93	100
Tilannetaju	109	29,0	78	24,6	45	35,4	36	18,8	268	100
Toivo	72	19,1	49	15,5	7	5,5	14	7,3	142	100
<b>TOTALS: n</b>	<b>376</b>		<b>317</b>		<b>127</b>		<b>192</b>		<b>1012</b>	