

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Boedeker, M. (2021) Tunteva myyjä tuntevassa organisaatiossa. TAMKjournal, 10.9.2021.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/tunteva-myyja-tuntevassa-organisaatiossa-mika-boedeker/>

Tunteva myyjä tuntevassa organisaatiossa | Mika Boedeker

10.9.2021



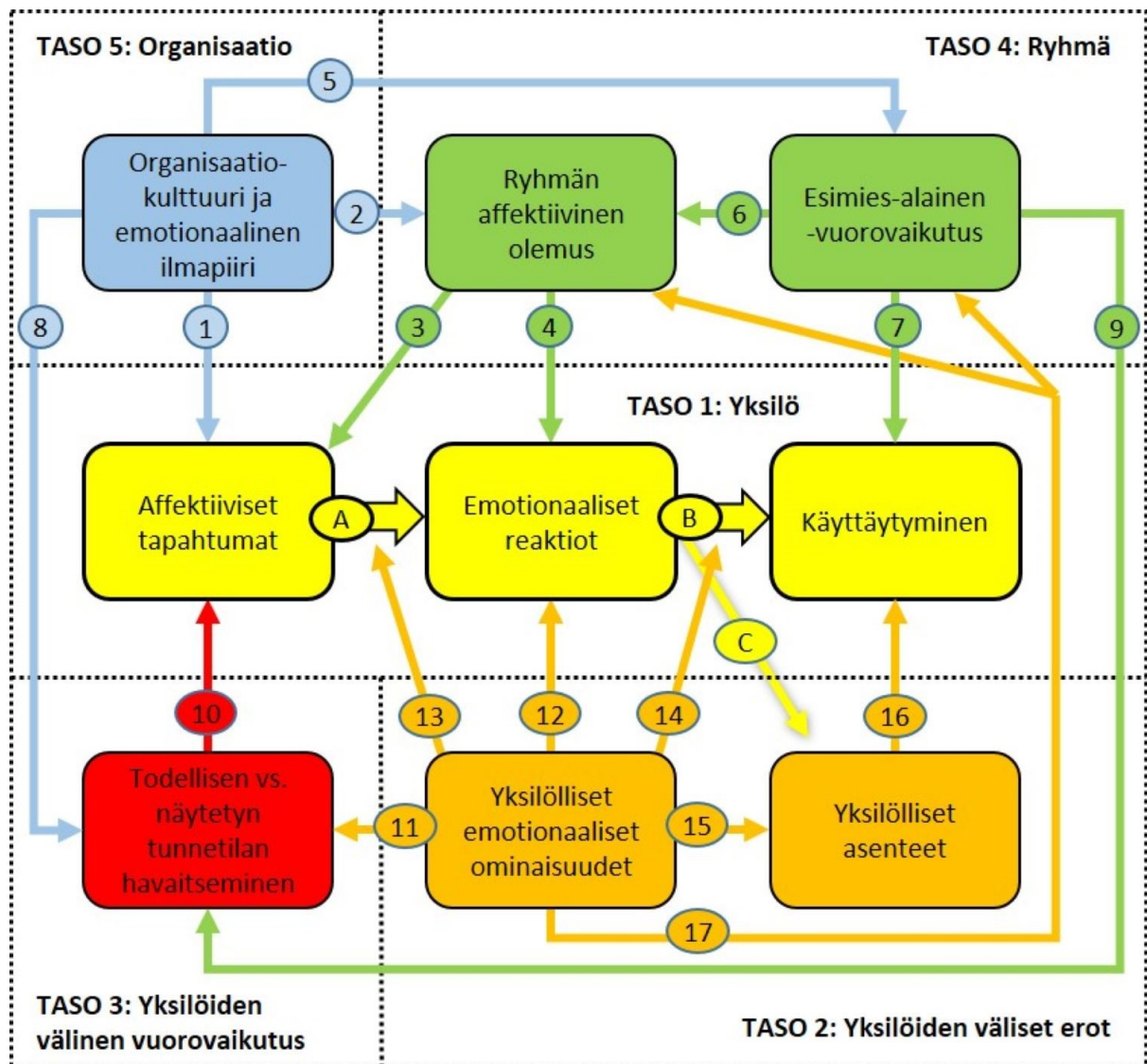
Onko tunteilla roolia työelämässä? Entä onko organisaatiolla jonkinlainen tunneilmapiiri? Millaisia tunnetiloja myyjä kokee, muutenkin kuin asiakastyössä, ja mikä merkitys niillä on? Näihin teemoihin tartutaan tässä artikkelissa yhdistämällä organisaatiotason tunnemalli myyntitunnetarkasteluun.

Tunneille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tässä artikkelissa ne määritellään kattokäsitteen ”affekti” alle siten, että affektilla viitataan joukkoon erilaisia sisäisiä tunnetiloja (Erevelles & Fukawan 2013, 7). Tunnetilat, kuten emootiot, tunteet ja mielialat, voidaan erotella toisistaan erilaisin kriteerein (kts. esim. Boedeker 2017), mutta tarkempi erottelu jätetään tässä sivuun. Artikkelin tarkoituksena muodostaa kokonaiskuva tunnetilojen roolista myynnissä sekä organisaatioiden kontekstissa yleisemmin.

Tunnetilojen rooli organisaatiossa

Ashkanasyn (2003) kehittämässä mallissa tunnetilat vaikuttavat organisaatioissa viidellä toisiinsa kytkeytyvällä tasolla (kuva 1). Mallissa organisaatiokulttuuri ja emotionaalinen ilmapiiri ovat organisaatiotason tekijöitä, joka vaikuttavat suoraan tai välillisesti kaikilla muilla tasoilla. Eri tasoilla tapahtuvat asiat vaikuttavat organisaation affektiivisiin tapahtumiin. Näihin tapahtumiin reagoidaan emotionaalisesti (A), mikä puolestaan vaikuttaa

(B) yksilön käyttäytymiseen, esimerkiksi suoriutumiseen työssä sekä (C) asenteisiin (kuten työtyytyväisyys).



Kuva 1 Organisaatiossa ilmenevien tunnetilojen monitasomalli (soveltaen Ashkanasy 2003)

Organisaatiokulttuuriin liittyvän emotionaalisen ilmapiirin voidaan ajatella olevan emotionaalisesti latautunut ”kouraantuntuvasti aistittava” asia, joka vaikuttaa siihen, millaisia affektiivisia tapahtumia organisaatiossa syntyy (1). Affektiivisilla tapahtumilla viitataan hetkiin, jotka aiheuttavat työssä yksilöille erilaisia tunnetiloja. Nämä tapahtumat kumuloituvat affektiivisiksi episodeiksi, joissa merkityksellisimpiä ovat intensiivisimmät ja episodin lopun tunnetilat.

Organisaatiokulttuuri ja organisaation emotionaalinen ilmapiiri vaikuttavat myös siihen, millaisia organisaation sisällä olevat ryhmät ovat emotionaalisesti (2). Ryhmällä on omanlaisensa emotionaalinen olemus, joka saa alkunsa ryhmän jäsenten emotionaalisista ominaisuuksista ja joka ajan myötä muovautuu ryhmän tunnetilaksi. Tämä ryhmien affektiivinen olemus vaikuttaa omalta osaltaan siihen, millaisia affektiivisia tapahtumia organisaatiossa syntyy (3) sekä siihen, miten yksilö reagoi emotionaalisesti (4).

Organisaatiokulttuuri ja organisaation emotionaalinen ilmapiiri vaikuttavat myös siihen, millaista ryhmän esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus on (5). Tämä puolestaan vaikuttaa osaltaan ryhmän affektiiviseen olemukseen (6) ja tätä kautta affektiivisiin tapahtumiin sekä suoraan yksilön käyttäytymiseen (7).

Edellisten lisäksi organisaatiokulttuuri ja organisaation emotionaalinen ilmapiiri (8) sekä ryhmätasolla esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus (9) vaikuttavat siihen, millä tapaa organisaatiossa tehdään tunnetyötä, eli näytetään tai peitellään (tai myös näytellään) tunnetiloja. Tämä emotionaalinen ilmaisu ja kommunikointi sijaitsevat yksilöllisten ja organisaationaalisten seurausten risteyskohdassa, eräänlaisella mesotasolla.

Todelliset ja peiteltyt tai näytellyt tunnetilat ja niiden havaitseminen vaikuttavat siihen, millaisia affektiivisiä tapahtumia organisaatiossa syntyy (10).

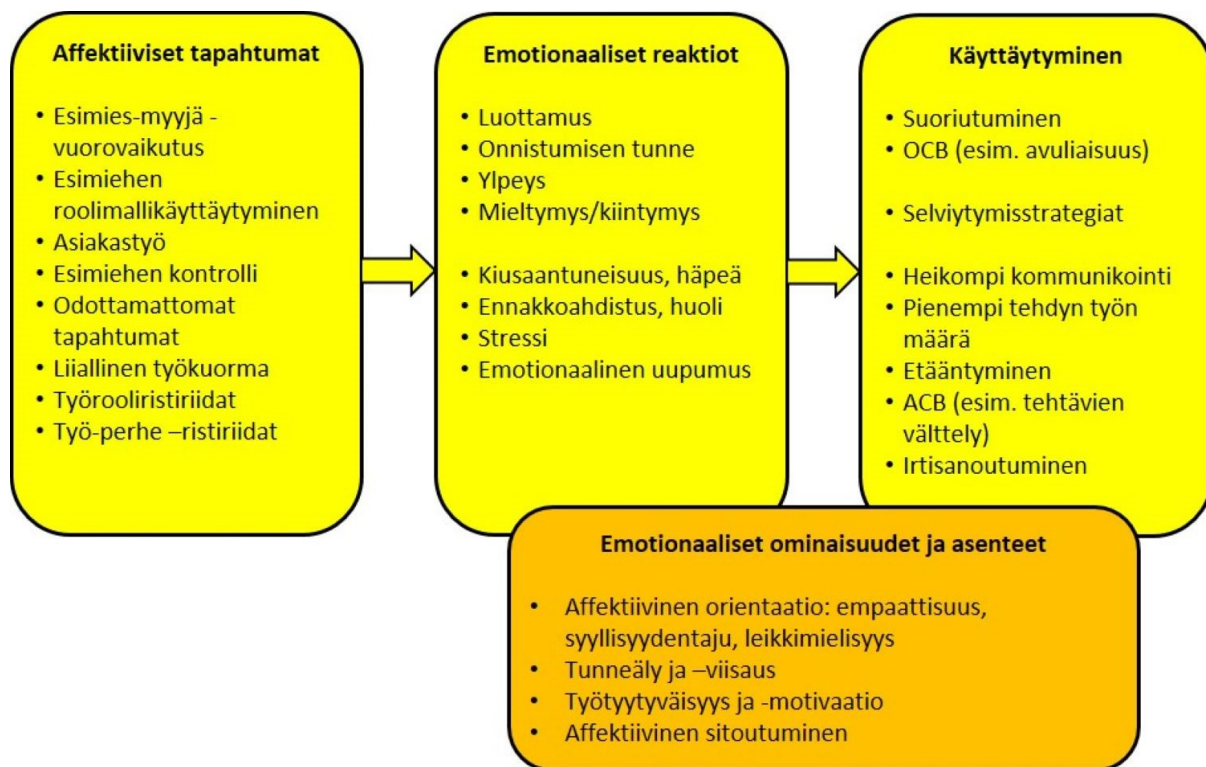
Yksilölliset emotionaaliset ominaisuudet kuten yksilölle ominaiset pitkäaikaiset affektiiviset tilat sekä tunneäly vaikuttavat todellisiin ja peiteltyihin/näyteltyihin tunnetiloihin ja niiden havaitsemiseen (11) sekä emotionaalisiin reaktioihin (12). Lisäksi tunneäly auttaa affektiivisten tapahtumien tulkinnassa ja käsittelyssä (13) sekä emotionaalisten reaktioiden vaikutusten säätelyssä (14).

Yksilölliset emotionaaliset ominaisuudet vaikuttavat myös yksilön asenteisiin (15), jotka puolestaan vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen (16). Lisäksi yksilöllisillä emotionaalisilla ominaisuuksilla, erityisesti tunneälyllä, on roolinsa ryhmätason prosesseissa (17).

Malli on yksinkertaistus ja esimerkiksi yksilötason prosessi on kuvattu vain yhdensuuntaisena ja siten, että yksilön käyttäytyminen ei näyttäisi vaikuttavan mihinkään muuhun mallin osaan. Todellisuudessa on vaikea kuvitella, mihin se ei vaikuttaisi tai olisi yhteydessä.

Tunnetilojen rooli myynnissä

Kuvassa 2 keskitytään edellä esitellyn mallin yksilötasoihin 1 ja 2. Kuvaus perustuu Erevelles & Fukawan (2013) katsausartikkeliin tyypillisistä tunnetiloista sekä niiden roolista myyntityössä ja sen johtamisessa, mutta todellinen tunnetilojen kirjo syineen, seurauksineen ja muine yhteyksineen on tätä laajempi ilmiö ja kaipaa lisää tutkimusta (Erevelles & Fukawa 2013, 16–19). Edellä kuvattu Ashkanasyn (2003) malli käsittelee organisaation sisäisiä suhteita, mutta esimerkiksi asiakaskontaktit aiheuttavat monenlaisia tunnetiloja myyjässä ja asiakkaassa. Näin ollen kuviossa 2 on otettu mukaan myös asiakastyö, joskin asiakkaan kokemat tunnetilat on rajattu tarkastelun ulkopuolelle.



Kuva 2 Tyypillisten tunnetilojen rooli myynnissä (soveltaen Erevelles & Fukawa 2013)

Positiiviset tunnetilat

Affektiiviset tapahtumat ovat usein esimies-myyjä-vuorovaikutustilanteita, joissa punnitaan muun muassa sitä, onko esimies luottamuksen arvoinen. Jos luottamuksen tunne syntyy, se vaikuttaa myönteisesti mm. työtyytyväisyyteen ja myyjän suoriutumiseen, kuten myyntituloksiin. Samoin onnistumisen ja ylpeyden tunteet edistävät myyjän työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, sitoutumista, suoriutumista sekä myyjän myönteistä, varsinaiseen työnkuvaan kuulumatonta organisaatiokäyttäytymistä (Organizational Citizenship Behavior, OCB), kuten avuliaisuutta. OCB puolestaan edistää työtyytyväisyyttä ja suoriutumista, kunhan se ei johda emotionaaliseen uupumiseen tai työn ja perheen välisiin ristiriitoihin (Deery, Rayton, Walsh & Kinnie 2016, 1046).

Positiiviset tunnetilat edistävät organisaation jäsenten, ja siten myös organisaation, suoriutumista.

Asiakastyö on kietoutunut myyjän muuhun käyttäytymiseen organisaatiossa ja tässä kokonaisuudessa syntyvät emotionaaliset reaktiot kantavat siten usein tilanteesta toiseen. Esimerkiksi luottamuksen tunne syntyy myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa ja molemminpuolinen mieltymyksen (tai jopa kiintymyksen) tunne vaikuttaa positiivisesti luottamukseen erityisesti asiakassuhteen kypsyessä (Erevelles & Fukawa 2013, 10). Koska onnistumisen tai ylpeyden tunne syntyy myyjän arvioidessaan työtään, se on usein kytköksissä suoraan asiakastyöhön.

Negatiiviset tunnetilat

Erevelles ja Fukawa (2013, 11–13) nostavat esiin erityisesti asiakastyöhön liittyvät kiusaantuneisuuden, häpeän ja ennakoahdistuksen tunnetilat. Kiusaantuneisuus ja häpeä ovat reaktiivisia tunnetiloja monesti jonkin odottamattoman tapahtuman seurauksena, kuten myyjän oma virhe tai asiakkaan kommentti. Nämä tunnetilat johtavat selviytymisstrategioiden käyttöön, jolloin negatiivinen asia poistetaan tai muutetaan (ongelmakeskittynyt strategia) tai pyritään välttämään negatiivisia tilanteita (tunnetilakeskittynyt strategia). Välttämisen lisäksi tilanteisiin voidaan myös pyrkiä suhtautumaan optimistisesti yrittämättä kuitenkaan suoraan vaikuttaa tunnetilan aiheuttajaan.

Ahdistus ja huoli liittyvät monesti mm. myyntisoittoihin, jolloin nämä ovat ennakoivia tunnetiloja. Niiden seurauksena mm. myyjän kommunikointi heikkenee ja työn suorittamisen määrä laskee. Liiallisen työkuorman aiheuttamana tunnetilana voi olla stressi tai jopa emotionaalinen uupumus, jolloin myyjä etääntyy esimiehistä ja kollegoista sekä saattaa sortua epätoivottavaan organisaatiokäyttäytymiseen (Anticitizenship Behavior, ACB), kuten työn välttelyyn tai aggressiiviseen käytökseen (Gholipour, Saeidinejad & Zehtabi 2009, 76–78). Emotionaalisen uupumuksen syynä ovat usein myös erilaiset työrooliin liittyvät tai työn ja perheen väliset ristiriidat. Ääritapauksessa myyjä irtisanoutuu.

Emotionaaliset ominaisuudet

Myyjän emotionaaliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten affektiiviset tapahtumat koetaan ja millaisia seurauksia niillä on. Affektiivisella orientaatiolla viitataan myyjän yksilöllisiin, pysyvämpiin emotionaalisiin piirteisiin erotuksena myyjän kokemista tunnetiloista. Erevelles ja Fukawa (2013, 14–15) nostavat esiin tällaisina piirteinä empaattisuuden, syyllisyyden tajun ja leikkimielisyyden.

Affektiivinen orientaatio ilmenee esimerkiksi taipumuksena käyttää tunnetiloja informaationa kommunikoinnin ja päätöksenteon aikana tai sen tueksi. Kyseiset piirteet vaikuttavat myyjän suoriutumiseen, mutta esimerkiksi empaattisuuden positiivisesta vaikutuksesta ei ole yksiselitteistä käsitystä, ja liika empaattisuus voi johtaa myyjän uupumiseen. Toisaalta empaattisuuden, kuten myös syyllisyyden tajun, on todettu vaikuttavan positiivisesti myyjän eettisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Myös leikkimielisyys vaikuttaa positiivisesti myyjän suoriutumiseen, kunhan myyjä ei sorru turhanpäiväiseen hölmöilyyn.

Erevelles ja Fukawa (2013, 14) erottavat tunneällyn ja -viisauden toisistaan. Tunneviisaus viittaa myyjän kykyyn arvioida, ymmärtää ja säädellä omia tunnetilojaan myös asiakkaan hyväksi tietyssä kontekstissa tai tilanteessa sekä kykyyn tasapainottaa tällöin moninaisia intressejä. Tämä puolestaan voi tarkoittaa omien todellisten tunteiden peittämistä. Pitkittynyt todellisten tunnetilojen peittely tai näyttely on usein vaikeaa ja sillä voi olla haitallisia vaikutuksia hyvinvointiin (Askanashy 2003, 31), mutta tunneviisaat myyjät onnistuvat tässä paremmin. Tunneviisas myyjä ymmärtää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisinaan syntyviä ristiriitoja. Hänellä on hyvät selviytymiskeinot emotionaalisesti haastaviin tilanteisiin ja hän hoitaa ristiriitoja sen sijaan, että jäisi märehtimään tai pyrkisi tukahduttamaan niitä. (Bagozzi, Belschak & Verbeke 2010, 1002–1003.) Tunneviisaus edistää myös luottamuksen ansaitsemista sekä sosiaalisia suhteita kollegoihin ja asiakkaisiin.

Lopuksi

Suuri osa organisaation emotionaalisesta ilmapiiristä selittyy johdon toiminnalla ja esimerkiksi. Toisaalta muutkin organisaation jäsenet vaikuttavat syntyviin tunnetiloihin, ja puhe ja toiminta organisaatioissa ovat laajalti tunneilmaisujen värittämiä. Myyntikontekstissa oman lusikkansa soppaan kantaa vielä asiakas. Positiiviset tunnetilat joka tapauksessa edistävät organisaation jäsenten, ja siten myös organisaation, suoriutumista. On kuitenkin haastavaa tehdä reseptinomaista ohjelistaa aiheesta ”näin pidät myyjän onnellisena”, koska johdon, esimiesten ja muiden organisaation jäsenten on lopulta itse luotava tilanteeseen sopivimmat ratkaisut. Siinä puolestaan auttaa tunteiden tunnetilojen merkityksen ymmärtäminen organisaatio- ja yksilötasolla.

Lähteet

Ashkanasy, N.M. 2003. Emotions in organizations: A multi-level perspective. Teoksessa F. Dansereau & F.J. Yammarino (toim.) Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy (Research in Multi-Level Issues, Vol. 2), 9-54. Emerald Group Publishing Limited, Bingley. Viitattu 4.8.2021. Vaatii käyttöoikeuden. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(03\)02002-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(03)02002-2)

Bagozzi, R.P., Belschak, F. & Verbeke, W. 2010. The Role of Emotional Wisdom in Salespersons' Relationships with Colleagues and Customers. *Psychology & Marketing*, 27 (11), 1001–1031. Viitattu 4.8.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1002/mar.20370>

Boedeker, M. 2017. Affektiivinen polku – Asiakkaan affektiivisen kokemuksen rooli arvonluonnissa B2B-kontekstissa. Teoksessa N. Helander & V. Vuori (toim.) Avaimia arvonluontiin, 19-33. Juvenes Print, Tampere. Viitattu 4.8.2021. https://issuu.com/valit7/docs/avaimia_arvonluontiin

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. & Kinnie, N. 2017. The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56 (6), 1039–1049. Viitattu 4.8.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

Erevelles, S. & Fukawa, N. 2013. The Role of Affect in Personal Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33 (1), 7-24. Viitattu 4.8.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330102>

Gholipour, A., Saeidinejad, M. & Zehtabi, M. 2009. The Explanation of Anti-Citizenship Behaviors in the Workplaces. *International Business Research* 2 (4), 76-86. Viitattu 4.8.2021. <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n4p76>

Kirjoittaja

Mika Boedeker

Yliopettaja, KTT

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

TAMK Liiketoiminta ja media

mika.boedeker@tuni.fi

Kuvituskuva: Saara Lehtonen/TAMK