

## Itsensä johtamisen strategiat B2B-myyntityössä

Emmi Karjalainen

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2021



<b>Tekijä</b> Emmi Karjalainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityö	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Itsensä johtamisen strategiat B2B-myyntityössä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 28 + 4
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Self-leadership strategies in B2B-sales	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää B2B-myyjälle hyödyllisiä itsensä johtamisen strategioita sekä niiden vaikutuksia. Aiheesta on toistaiseksi tehty niukasti tutkimusta, joten tällä kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella tuodaan esiin olemassa oleva tutkittu tieto ja sen hyödynnettävyys B2B-myyjän työssä.</p> <p>Itsensä johtamisen taitojen tarve on korostunut. Teoria tarjoaa erilaisia itsensä johtamisen strategioita, joita B2B-myyjä voi työssään hyödyntää. Tällaisia strategioita ovat tiedonkäsittelyä säätelevät strategiat, käyttäytymistä säätelevät strategiat sekä motivaatiota säätelevät strategiat. B2B-myyntityössä myyjän työ on liikkuvaa, ja myyntiprosesseissa on useita hallittavia työtehtäviä. Vuoden 2020 pandemian siivittämänä siirryttiin myyntityössäkkin laajalti etätöihin, jonka vuoksi myynnin esihenkilöt ovat entistä kauempana myyjistä. Tällöin myyjälle jää enemmän vastuuta omien toimintatapojensa luomisessa ja työnhallinnassa, kun organisaatiokin etsii uusia työtapoja hybridityömallin yleistyessä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin syksyn 2021 aikana. Tutkimusaineisto kerättiin seuraavista tietokannoista: Elsevier ja Emerald. Lisäksi yksi tutkimus nostettiin mukaan aineistoon tutkimusaineiston lähteistä. Aineiston tutkimuksista kaikki olivat kyselytutkimuksia, joissa rakennettiin rakenneyhtälömalli tutkituista teemoista.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksissa esitellään tutkitusti vaikuttavat itsensä johtamisen strategiat: tiedonkäsittelyn säätelyn strategiat, käyttäytymistä säätelevät strategiat sekä motivaatiota säätelevät strategiat, sekä niiden vaikutuksia B2B-myyntityössä. Kaikki strategiat vaikuttivat tutkimusten mukaan välillisesti myyjän myyntisuoriutumiseen adaptiivisen myynnin, myyntitaitojen tai myyjän minäpystyvyyden kautta. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia voidaan hyödyntää B2B-myyntityössä sekä myyntityön johtamisessa, esimerkiksi myyjien valmennuksessa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Itsensä johtamisen strategiat, itsensä johtaminen, yritysmyynti	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja opinnäytetyön rakenne .....	1
2	B2B-myyntityö .....	3
2.1	B2B-myyntin luonne .....	3
2.2	B2B-myyjänä tarvittavia taitoja .....	4
3	Itsensä johtaminen .....	7
3.1	Itsensä johtamisen teorit .....	7
3.2	Itsensä johtamisen strategiat .....	10
4	Tutkimuksen toteutus .....	13
4.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu .....	13
4.2	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	14
4.3	Aineiston hankinta ja sisällönanalyysi .....	15
5	Tulokset .....	18
6	Pohdinta .....	21
6.1	Johtopäätökset .....	21
6.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	22
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	23
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	25
	Lähteet .....	27
	Liitteet .....	29
	Liite 1. Toteutuneet kirjallisuushaut .....	29
	Liite 2. Valitut alkuperäisartikkelit .....	31

# 1 Johdanto

B2B-myyjät työskentelevät hyvin itsenäisesti ja usein toimiston ulkopuolella asiakkaiden luona liikkuen. Myyjän tulee esimerkiksi hallita ajankäyttöänsä ja valita itselleen parhaat toimintatavat yrityksen antamissa raameissa. (Johnston & Marshall 2016.) Näin toimittiin osittain jo ennen vuoden 2020 maailmanlaajuista pandemiaa. Liikkuvaan työhön ja etätyöskentelyyn tuovat helpotusta pandemian aikana käyttöön vakiintuneet digitaaliset työkalut, kuten videotapaamisten mahdollistavat sovellukset. Ne tehostavat myyjän työtä ja samalla vähentävät yrityksen kustannuksia. (Bagaes-Amat, Harrison, Spillecke & Stanley 2020.)

Kyky itsensä johtamiseen sekä jatkuvaan itsensä kehittämiseen ovat keskeisiä teemoja tämän hetken työelämässä. Etenkin pandemian aikana, etätyöskentelyn lisääntyä, on itsensä johtamisen taitojen tarve korostunut. Nyt toimistoille palattaessa on aika suunnitella uusia työn tekemisen malleja. Hybridityöskentely, eli osin toimistolla sekä etänä tapahtuva työskentely, on tullut jäädäkseen. Tämän myötä yrityksissä esihenkilöt eivät ole enää yhtä lähellä työntekijöitä, kuin aikaisemmin. Vastuuta siirtyy työntekijälle, jolloin itsensä johtamisen taitoja tarvitaan. (Gennäs, Kattainen & Kinik 2021.)

Tämä opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuuskatsaus itsensä johtamisen strategioista, joita B2B-myyjät voivat hyödyntää työssään, ja kuinka nämä strategiat auttavat B2B-myyntissä. Opinnäytetyö on toteutettu itsenäisenä työnä ilman ulkopuolista toimeksiantajaa. Opinnäytetyön keskeisiä teemoja ovat itsensä johtaminen ja sen strategiat sekä nykypäivän B2B-myyntityö. Opinnäytetyön teoria pohjautuu itsensä johtamisen teorioihin sekä tuoreeseen myyntityön kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin.

## 1.1 Tutkimusongelma ja opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, mitä itsensä johtamisen strategioista B2B-myyjä voi hyötyä. Tämä muodostaa tutkimuskysymyksen, jolla on yksi alakysymys. Alakysymys tarkastelee itsensä johtamisen strategioiden vaikutuksia B2B-myyntissä. Opinnäytetyö tarjoaa kuvailun itsensä johtamisen tutkimuksen tämänhetkisestä tilasta B2B-myyntityössä sekä itsensä johtamisen strategioista ja niiden mahdollisista hyödyistä. Opinnäytetyön tuottamia tuloksia voivat hyödyntää myyntityötä tekevät, myynnin johdossa toimivat, myyntityötä opiskelevat sekä itsensä johtamisen tutkimisesta alalla kiinnostuneet henkilöt.

Tutkimuskysymys: Mistä itsensä johtamisen strategioista B2B-myyjä voi hyötyä?

## Alakysymys 1: Miten itsensä johtamisen strategiat auttavat B2B-myyntissä?

Opinnäytetyössä tietoperusta rakentaa pohjan näille tutkimuskysymyksille B2B-myyntityön, myyjän taitojen ja itsensä johtamisen teorian kuvailun kautta. Tutkimuksen tulokset on esitelty yhdessä kappaleessa jaoteltuna strategialuokittain. Tutkimuskysymys sekä alakysymys saavat vastauksensa kappaleessa 5. Kappaleen 6 pohdinnassa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Tietoperusta, tulokset sekä pohdinta palvelevat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä.

Taulukko 1: Peittomatriisi

Tutkimuskysymykset	Tietoperusta	Tulokset
Mistä itsensä johtamisen strategioista B2B-myyjä voi hyötyä?	2.1, 2.2, 3.1, 3.2	5, 6.1
Alakysymys: Miten itsensä johtamisen strategiat auttavat B2B-myyntissä?	2.1 2.2, 3.1,3.2	5, 6.1

Taulukossa 1 on esitelty opinnäytetyön peittomatriisi. Peittomatriisin avulla havainnollistetaan opinnäytetyön rakennetta ja sen osien suhdetta toisiinsa. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu B2B-myyntin teoriasta sekä itsensä johtamisen teoriasta. Molemmat aiheet kulkevat käsi kädessä tutkimuskysymyksissä. Tuloksissa vastataan näihin tutkimuskysymyksiin, ja johtopäätöksissä tarkastellaan tuloksia tutkimuskysymysten valossa. Näin opinnäytetyöstä muodostuu kokonaisuus.

## 2 B2B-myyntityö

Tässä kappaleessa kerrotaan B2B-myyntityöstä, jotta saadaan viitteellinen kuva työn luonteesta ja tietoa siitä, millaisia ominaisuuksia ja taitoja myyjältä vaaditaan. Yksi näistä kirjallisuudessa esiin nousevista taidoista on itsensä johtaminen. Kappaleessa käydään läpi myös myyjän ydinosaamista oleva myyntiprosessi vaiheineen, sillä sen avulla myyjä tekee tulosta, mikä tekee siitä erityisen hyvää suoriutumista edellyttävän osa-alueen. Näin saadaan käsitys erilaisista myyntityön elementeistä, joissa myyjä voi hyödyntää itsensä johtamisen taitoja ja strategioita työssään.

### 2.1 B2B-myyntin luonne

Häntin (2016) mukaan myyntityö voidaan määritellä toiminnaksi, jossa yksilöiden välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa, joka johtaa asiakkaan haasteen ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää taloudellista vaihdantaa. Yritysten myydessä kuluttajille, kutsutaan tätä B2C-myyntiksi. B2B-myynti taas on yritysten välistä kaupan käyntiä, jossa myydään palveluita tai tuotteita toiselle yritykselle. B2B-myyntissä päätöksentekijöitä on yleensä useita, joten myyjän tulee vakuuttaa heidät kaikki ostopäätöksen syntymiseksi. B2B-myyntissä myös myyntisyklit ovat pidempiä ja monimutkaisempia kuin kuluttajille myytäessä, ja kaupan arvo on usein huomattavasti suurempi. Tämä tarkoittaa tarkempaa harkintaa ostopäätöksen teossa, mikä vaatii myyjältä laaja-alaista osaamista, konsultoivaa otetta myyntiin sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. (Koli 17.12.2020.)

B2B-myyntityö on tavoitteellista sekä haastavaa työtä, mikä tekee siitä myös palkitsevaa ja tyydyttävää. Tutkimuksissa myyjien on todettu arvostavan työnsä itsenäisyyttä, vaihtelevuutta, sen tuomia mahdollisuuksia palkkioihin sekä organisaatiossa etenemiseen. Toisin kuin useissa muissa ammateissa, myyjät saavat työskennellä itsenäisesti ilman, että heitä valvotaan läheltä jatkuvasti. Myyjät voivat toteuttaa työtään parhaaksi näkemällään tavalla ja aikatauluttaa työaikansa itsenäisesti, kunhan he tuovat myös hyviä tuloksia. Tällainen työnkuva sopii henkilöille, jotka arvostavat vapautta ja omaavat keinot pärjätä vastaantulevissa haastavissakin tilanteissa melko itsenäisesti ja nauttivat siitä, että saavat vaikuttaa työtapaansa aktiivisesti. He siis toteuttavat omia toimintatapojaan, joiden seurauksia esihenkilöt seuraavat myyntitulosten valossa. Tällainen työ vaatii itsensä johtamisen taitoja, ja kykyä tehdä päätöksiä kannattavista ja tuottavista työskentelytavoista. (Johnston & Marshall 2016.)

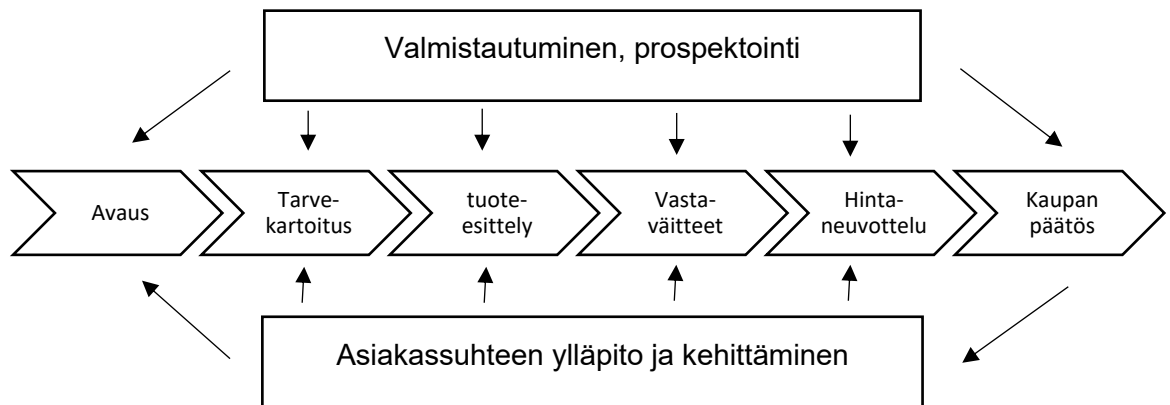
Itsensä johtamisen taito näkyy myyjän työssä henkilökohtaisten päivittäisten tavoitteiden asettelussa ja niihin pyrkimisessä. Jos myyjän tavoitteet eivät jonain päivänä täyty, hän pyrkii pääsemään tavoitteisiinsa heti seuraavana päivänä. Myyjä pitää kontrollin omassa työssään, jossa on useita eri osa-alueita. Myyjä tasapainottelee ajankäytöllisesti muun muassa matkustamisen, kirjallisten töiden, valmistautumisen ja asiakkaiden huoliin vastaamisen sekä asiakassuhteiden luomiseen tarkoitettujen tapahtumien luotsaamisen välillä. Näin ollen myös suunnittelukyky sekä ajanhallinnan taidot ovat tärkeitä myyjän työssä. Niitä tukemassa ovat nykyään erilaiset teknologiset ratkaisut. Hyvä ajankäytönhallinta auttaa myyjiä olemaan tehokkaampia, parantamaan asiakassuhteitaan sekä lisäämään itseluottamusta työssään. (Hänti ym. 2016; Johnston & Marshall 2016.)

Tämän päivän B2B-myyntityössä ei tarvitse olla stereotyyppinen ulospäinsuuntautunut esiintyjä, vaan tärkeämmäksi nousevat kyky ratkaista asiakasorganisaation ongelmia sekä kyky toimia ihmisten kanssa (Bosch 28.6.2016). Myyntityössä on kyse vuorovaikutuksesta. Myyjä luo asiakassuhteita ja pyrkii saavuttamaan asiakkaiden luottamuksen pitkäaikaisen yhteistyösuhteen syntymiseksi. Jokainen työpäivä on erilainen ja tuo tullessaan erilaisia ihmisiä. Myyntityössä ollaan lähellä ihmistä, joten vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa myyntityötä. Myyjän tulee ymmärtää asiakkaansa toimialaa, omia tarjoamia ratkaisuja sekä kilpailijoiden ratkaisuja, jotta asiakkaan kanssa voidaan käydä kannattavaa dialogia. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016.)

## **2.2 B2B-myyjänä tarvittavia taitoja**

Monipuolinen myyntityö vaatii monipuolisia taitoja. Kymmenen tutkimuksessa löydettyä tärkeintä taitoa B2B-myyjälle ovat kuuntelutaidot, jälkihuollon taidot, adaptiivisuus, sitkeys, organisoitukyky, verbaliset taidot, kyky olla vuorovaikutuksessa organisaation eri tasojen edustajien kanssa, kyky kumota vastaväitteet, kaupan tekemisen taito sekä henkilökohtaisen suunnittelun ja ajankäytönhallinnan taidot. (Johnston & Marshall 2016.) Lisäksi tärkeitä taitoja ovat prosessin johtamisen taito sekä itsensä johtamisen taito (Hänti ym. 2016). Seuraavaksi tarkastellaan näitä taitoja ja niiden soveltamista myyjän työn keskeisessä osassa, eli myyntiprosessissa.

Myyminen on prosessi, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan asiakkaalle arvoa niin, että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja yrityksen tavoitteet toteutuvat. Myyntiprosessi alkaa uusien mahdollisten asiakkaiden tunnistamisella eli prospektoinnilla. Tämän jälkeen jatketaan huolellisella valmistautumisella sovittuun asiakastapaamiseen ja tehdään tiedonhankintaa potentiaalisesta asiakkaasta. (Bergström & Leppänen 2015; Hänti ym. 2016.) Myyntiprosessi kokonaisuudessaan on kuvailtu kuvassa 1.



Kuva 1. Myyntiprosessin vaiheet (mukaillen Bergström & Leppänen 2015)

Tämän jälkeen päästään itse myyntineuvotteluun ja asiakaskohtaamiseen. Ensimmäisessä tapaamisessa keskitytään yleensä luottamuksen rakentamiseen. Tapaamisessa ensivaikutelma on ratkaiseva. Myyjän tulee miettiä, kuinka on sopivaa lähestyä kutakin asiakasta, mitä haluaa viestiä ja millaista elekieltä käyttää. On tärkeää luoda hyvä ilmapiiri, jossa yhteistyöhön lähteminen on luontevaa. Myyjän tulee ensin myydä itsensä ja edustamansa yritys ennen esiteltävää ratkaisua, hintaa ja hankintapäätökseen johdattamista. (Hänti ym. 2016.) On sanottu, että 30 ensimmäistä sanaa ja sekuntia ovat avainasemassa hyvän ensivaikutelman luomisessa. Sen sijaan, että myyjä menee suoraan asiaan, voi hän esittää kysymyksen tai aloittaa kevyellä jutustelulla. Tällä pyritään positiivisen ilmapiirin luomiseen ja luottamuksen herättämiseen. (Bergström & Leppänen 2015.)

Seuraavaksi siirrytään tarvekartoitukseen, joka on tärkeä vaihe ennen ratkaisun esittelyä. Tarvekartoituksen avulla selvitetään asiakkaan odotukset, tarpeet sekä toiveet (Hänti ym. 2016). Hyvät kuuntelutaidot omaava myyjä keskittää huomionsa myyntineuvottelussa asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Myös verbaliset taidot ja kyky kertoa asiakkaalle tuotetavasta arvosta on tärkeää, mutta tutkimuksessa kuuntelutaidot nousivat tärkeämmiksi. (Johnston & Marshall 2016.) Kuuntelutaidot mahdollistavat asiakkaan ymmärtämisen, jota edellyttää aistiminen sekä arviointi. Aistiessaan myyjä erottaa asiakkaan sanallisesta viestistä tärkeät asiat muista asioista ja arvioi sanoman tärkeyttä. Kuuntelun avulla hyvä myyjä voi tunnistaa asiakkaan sanoittamatta jättämiä ja tiedostamattomiakin tarpeita. (Hänti ym. 2016.)



Tarpeet selvitettyään myyjän on mahdollista tarjota asiakkaalle oikeanlaista ratkaisua ja aloittaa tuote-esittely. Tuote-esittelyllä myyjä vastaa kysymykseen, miksi tuotteen hankkiminen on asiakkaalle kannattavaa. (Bergström & Leppänen 2015.) Asiantunteva myyjä pystyy tässä vaiheessa tuomaan esiin asiakkaalle merkitykselliset ominaisuudet, edut ja hyödyt, joita ratkaisu asiakkaalle tarjoaa ja tiedostaa kilpailevat ratkaisut (Hänti ym. 2016). Ratkaisun esittämisen jälkeen asiakkaalle on voinut nousta mieleen epäilyksiä ja kysymyksiä, jolloin siirrytään vastaväitteisen käsittelemiseen. Myyjän on hyvä valmistautua etukäteen argumentoimaan asiakkaalle merkityksellisillä argumenteilla kumotakseen asiakkaan epäilykset ja näkemään ratkaisun hyödyt. (Hänti ym. 2016.) Myyjä pyrkii kohti kumpaakin osapuolta hyödyttävää ratkaisua, jolloin myös kaupan ehdottaminen ja tekeminen helpottuvat. Samanlaisia vuorovaikutustaitoja vaaditaan myös keskusteltaessa organisaation eri edustajien kanssa. (Johnston & Marshall 2016.)

Myyntineuvottelussa myös adaptiivisuus on tärkeä taito, joka tarkoittaa kykyä muuntaa käyttäytymistään myyntitilanteesta tehtyjen havaintojen perusteella arvoa kasvattavan ratkaisun löytämiseksi (Johnston & Marshall 2016). Adaptiivinen myyntityö edellyttää aikaisemmin mainittuja asiakkaan kuuntelun ja ymmärtämisen taitoja. Adaptiivisesti toimiva myyjä pyrkii muotoilemaan sanomansa juuri kyseiselle asiakkaalle sopivaksi ja vaihtaa sujuvasti myyntityyliään, jos näkee sen tarpeelliseksi. Adaptiivisuus vaatii herkkyyttä arvioida tilanteen kulkua jatkuvasti sekä kykyä muuttaa toimintatapoja ohjaten tilannetta kohti tavoitetta. (Hänti ym. 2016.)

Lopuksi, kun asiakkaan kysymykset ja mahdolliset huolet on käsitelty, siirrytään perusteella hinta. Hyvä myyjä kiinnittää hinnan sijaan asiakkaan huomion etuihin ja hyötyihin. Myyjä myy hyötyä, ei hintaa. Hinnasta neuvottelemisen kannattaa aina jättää viimeiseksi, jotta ratkaisun arvo on ehditty tuoda ensin selkeästi esille. Myyjän on sitten rohkeasti uskallettava ehdottaa kauppvoja. Asiakas voi osoittaa ostosignaaleja esimerkiksi kutsumalla paikalle ratkaisun käyttäjän tai tiedustelemalla toimitustapoja. Tällöin myyjän tehtävänä on saattaa kauppa päätökseen. Tämän jälkeen viimeisenä vaiheena on asiakkaiden jälkihuolto sekä mahdollinen lisämyynti. Jälkihuollon avulla myyjä luo asiakkaalle tunteen siitä, että on hän tehnyt oikean ostopäätöksen. Myyjä valvoo ratkaisun toimitusta, hoitaa mahdollisia reklamaatioita ja kasvattaa luottamusta, jotta asiakassuhteesta tulee mahdollisimman pitkäaikainen. (Bergström & Leppänen 2015; Hänti ym. 2016.) Hyvän asiakassuhteen luomisen jälkeen jälkihuollon taidoilla pyritään ylläpitämään tätä suhdetta asiakasorganisaatioon ja myös ennakoimaan ongelmia, joita asiakas ei mahdollisesti vielä tiedosta. Tällainen pitkäaikaisen suhteen ylläpitäminen vaatii myyjältä sitkeyttä ja kykyä nähdä pitkäjänteisen työn kannattavuus pidemmällä tähtäimellä. (Johnston & Marshall 2016.)

### 3 Itsensä johtaminen

Edellisessä kappaleessa toteutuneen B2B-myyntityön piirteiden ja vaatimusten avaamisen jälkeen siirrytään tarkastelemaan itsensä johtamista teoreettisesta näkökulmasta. Tässä luvussa avataan itsensä johtamisen käsitettä, erilaisia teorioita ja malleja. Lopuksi perehdytään itsensä johtamisen strategioihin, joita B2B-myyjät voivat työssään hyödyntää.

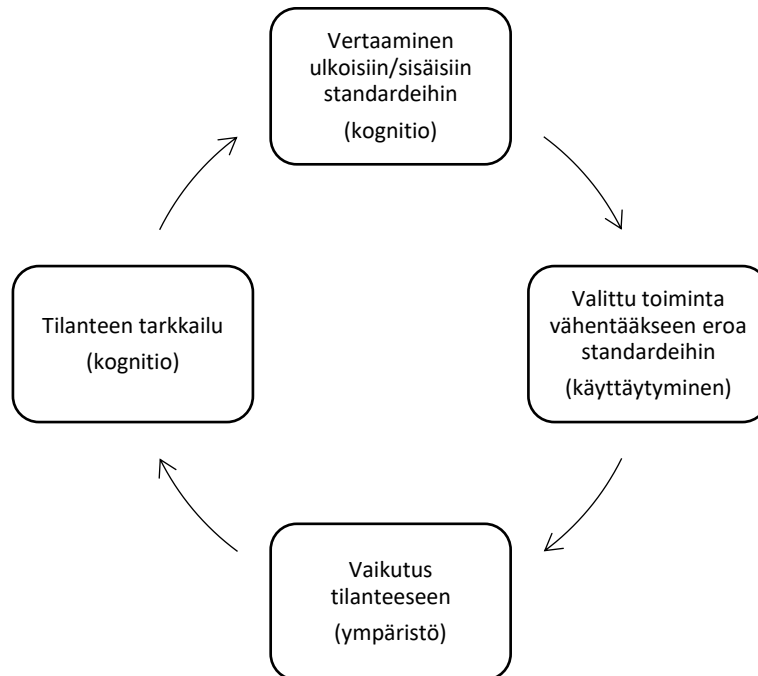
Itsensä johtaminen on itseensä tutustumista sekä oman tietoisuuden laaja-alaista kehittämistä. Se on myös noussut tärkeäksi taidoksi nykypäivän työelämässä, sillä työympäristö muuttuu nopeasti. Tämä vaatii yksilöltä parempaa joustamiskykyä, nopeampaa reagointia sekä kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Olemme menossa kohti jaettua johtajuutta, jolloin jokainen kantaa enemmän vastuuta omasta tekemisestään ja jaksamisestaan. Itsensä johtamisessa on kuitenkin näkyvillä tiedon ja käytännön tekemisen välinen kuilu. Usein omaamme tarvittavat tiedot ja taidot, mutta emme siirrä niitä käytäntöön. Itsensä johtaminen onkin käytännön tekoja, missä tahdolla on suuri merkitys. (Sydänmaanlakka 2010.) Itsensä johtaminen on siis opeteltavissa oleva kyky, jolla voimme vaikuttaa ajatuksiimme, tunteisiimme ja käyttäytymiseemme, jotta voimme saavuttaa asettamamme tavoitteet. Tämä edellyttää taitoa reflektoida ja tulla tietoiseksi itsestään. (Bryant 2012.) Bryant & Kazan (2012) esittävätkin, että itsensä johtaminen rakentaa pohjan kaikelle johtamiselle.

#### 3.1 Itsensä johtamisen teoriat

Käsite ”self-leadership”, eli itsensä johtaminen, syntyi 1980-luvun tutkimuksista, jotka käsitelivät aihetta ”self-management”. ”Self-management” keskittyy yksilön ajanhallintaan ja tehokkuuteen, itsenäiseen tavoitteen asettamiseen, keskittymiseen, suunnitteluun, aikatauluttamiseen, itsearviointiin ja itsensä kehittämiseen. Tämä kaikki on osa itsensä johtamista, mutta aihe on laajempi. Kun ”self-management” tähtää työn tehokkuuteen ja tavoittelee ulkopuolisten tulosten täyttymistä, ottaa ”self-leadership”, eli itsensä johtaminen, huomioon myös yksilön merkityksellisuuden tunteen, sisäisen motivaation sekä kognitiiviset, käyttäytymisen ja mielen strategiat, joiden avulla pyritään parhaaseen mahdolliseen versioon itsestämme. (Bryant & Kazan 2012.) ”Self-management” vastaa kysymykseen ”Kuinka?”, kun taas itsensä johtaminen vastaa kysymyksiin ”Mitä?”, ”Miksi?” ja ”Kuinka?” (Stewart, Courtright & Manz 2011, 188).

Yksi itsensä johtamisen termin ensimmäisiä määrittelijöinä toimi Manz, jonka tutkimukset pohjautuivat sosiaalisen oppimisen teoriaan, Banduran sosiaalisen kognition teoriaan, Snyderin itsensä tarkkailun tutkimuksiin, Decin ja Ryanin itsensä motivoimisen tutkimuksiin sekä Burnsien kognitiiviseen terapiaan. (Bryant & Kazan 2012.) Manz kuvaa itsensä

johtamista toteutuvan yksilön tarkastellessa tilannetta ja valitessa, kuinka hän tilanteessa käyttäytyy vastatakseen ulkoisiin sekä sisäisiin standardeihin, yksilön säädellessä tekojaan ja ajatuksiaan vahvistaakseen tätä haluttua käytöstä, ja sitten yksilön tarkastellessa, kuinka käytös vaikutti tilanteeseen (Stewart ym. 2011, 186). Manzin luoma teoreettinen viitekehys on nähtävissä kuvassa 2.



Kuva 2. Manzin itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys. (Mukaillen Stewart ym. 2011, 187)

Sosiaalisen oppimisen avulla siis tarkkailemme ympäristön reaktiota käyttäytymiseen. Itsensä johtamisen näkökulmasta opimme tätä kautta säätelämään omaa käyttäytymistämme, jotta osaamme toimia itsellemme kannattavimmalla tavalla sen hetkisessä ympäristössä. Itsensä motivoinnissa taas tärkeää on sisäinen motivaatio, jolloin motivaation lähde on henkilössä itsessään. Tämä auttaa yksilöä pyrkimään kohti tavoitteitaan, vaikka eteen tulisi vastoinkäymisiä. Vastoinkäymisien eteen tullessa hyvä itsensä johtaja osaa käyttää apunaan omaa ajatteluaan ohjaavia strategioita, kuten kognitiivisessa terapiassa. Hyvän itsensä johtajan tavoin ajattelun avulla pyritään näkemään vastoinkäymiset oppimiskokemuksia, joiden jälkeen voidaan jatkaa matkaa kohti omia tavoitteita. (Bryant & Kazan 2012.)

Itsensä johtaminen vaatii edellä mainittujen teorioiden yhdistelemiä taitoja ja strategioita. Yksilö tarvitsee kykyä tarkkailla ympäristöään ja itseään, ja sopeuttaa toimintaansa tilanteen edellyttämällä tavalla. Yksilön tulee pitää yllä hyvää itsetuntoa ja itsetuntemusta sekä

kykyä löytää oman sisäisen motivaationsa lähteet. Tärkeää on myös oman ajattelun muokkaamisen avulla nähdä vastoinkäymiset oppimiskokemuksina, jotta ne eivät estä omien tavoitteiden saavuttamista. (Bryant & Kazan 2012.)

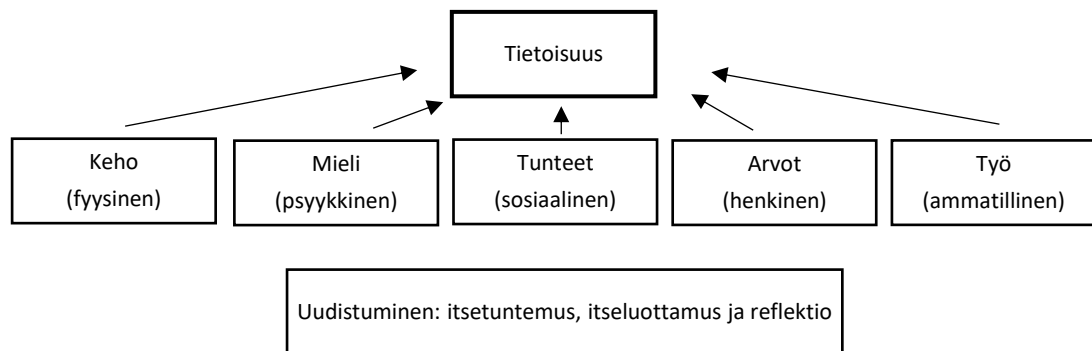
Suomalaisessa kirjallisuudessa Sydänmaanlakka (2010) tarkastelee itsensä johtamista muodostamansa Oy Minä Ab-mallin kautta. Itsensä johtamisessa tärkeää on muodostaa tavoitteet sekä visio, joita kohti kulkea. Tämä malli auttaa hahmottamaan itsemme jäsentämällä kokonaisuuden konkreettisesti. Mallissa ydinminämme, eli tietoisuus, on yrityksen toimitusjohtaja, joka johtaa viittä eri osastoa: keho, tunteet, mieli, arvot ja työ. Nämä osastot huolehtivat yksilön fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista, henkisistä sekä ammatillisista toiminnoista sekä uudistumisen osa-alueesta, joita tulisi osata johtaa järkevästi. Tietoisuus toimii sisäisenä tarkkailijana, joka itsetietoisuuden ja itsetuntemuksen avulla reflektoiden ohjaa vaikuttamisprosessia, eli itsensä johtamista. Malli muodostaa viitekehyksen, joka pohjautuu muun muassa edellisessä kappaleessa esitettyihin teorioihin. Malli on kuvattuna kuvassa 3.

Kehon osasto hoitaa fyysisiä tarpeitamme, kuten syömistä, liikkumista ja palautumista. Keho toimii kaiken perustana, sillä ilman kehoa emme olisi olemassa. Kehon toimivuus on arjessa usein itsestäänselvyys, minkä huomaamme vasta esimerkiksi sairastuessamme. Usein meillä on tieto, kuinka kehosta tulisi pitää huolta, mutta siitä huolimatta emme välttämättä toimi tiedon mukaisesti. Seuraavana osastona on mieli. Mielen eli psyykeen toimintoja ovat esimerkiksi ajattelu, oppiminen ja muistaminen sekä luovuus. Psyke rakentaa minätietoisuuden, oman persoonamme. Oman mielen hallinta on tärkeimpiä itsensä johtamisen alueita. Joillekin oman mielen tutkiminen on tutumpaa, kuin toisille. Kolmantena osastona on tunneosasto. Tunneosastolle kuuluvat emotionaaliset sekä sosiaaliset toiminnot. Tunneosaston tavoitteena on luoda ymmärrys omista ja toisten tunteista sekä auttaa vuorovaikutussuhteiden luomisessa sekä ylläpitämisessä. Tunteiden analysointi ja hallinta on tärkeä itsensä johtamisen alue, jota voi harjoitella. Tällä osastolla tilanteet voivat vaihdella nopeastikin, eikä yhteistyö muiden osastojen kanssa ole aina niin yksinkertaista. Neljäntenä osastona on arvojen osasto. Arvot luovat yksilölle merkityksen ja tarkoituksen. Arvojen osastolla hoidetaan henkisiä toimintojamme, jotka on syytä erottaa hengellisistä asioista. Henkisyys on tarvetta kokea eheyttä ja yhteyttä. Arvojen osasto toimii tärkeänä ohjaajana yksilön elämässä. (Sydänmaanlakka 2010.)

Näiden edellä kuvattujen neljän perusosaston lisäksi malliin on lisätty myös työn osasto, sillä se on niin suuri osa elämäämme. Työn osastolla hoidamme ammatillisia toimintoja. Se on yhteiskuntaan osallistumista, ei pelkkää palkkatyötä. Työn osastolle kuuluu myös ammatillinen kunto, joka on työroolin sekä muiden roolien muodostama tasapaino. Tämä

edellyttää, että meillä on selkeät työtehtävät ja riittävä osaaminen niihin, saamme palautetta työstämme ja kehitymme palautteen avulla jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2010.)

Jokainen edellä kuvattu osasto on yhteydessä uudistumisen osastoon, jotta voimme kehittyä paremmiksi itsensä johtajiksi. Uudistuminen on kehittymistä ja kasvamista, mitkä toimivat itsensä johtamisen peruspilareita. Uudistuminen vaatii hyvää itsetuntemusta sekä riittävää itseluottamusta, jotta voimme mennä mukavuusalueemme ulkopuolelle, ottaa riskejä ja tunnustaa keskeneräisyytemme. Meidän on haettava ja työnnettävä omia rajojamme uudistumisen osastolla. Hyvän itsensä johtajan tulee sietää epäonnistumisia ja nähdä oppimisen mahdollisuus näissä kokemuksissa. Tämä vaatii reflektoinnin taitoa. Reflektointi on työväline, jonka avulla tarkastellaan ja arvioidaan itseään niin objektiivisesti kuin mahdollista. Tällainen itsensä tutkiskelu edellyttää kykyä muuttaa omaa ajattelutapaansa tietoisuuden tasolla, jotta uudistumista voi tapahtua. (Sydänmaanlakka 2010.)



Kuva 3. Oy Minä Ab-malli. (Mukaiillen Sydänmaanlakka 2010)

### 3.2 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen strategiat perustuvat tapoihin, joilla pyritään vaikuttamaan itsesäätelyyn ja minäpystyvyyteen (Neck 2006, 277). Strategiat on luokiteltu kolmeen eri kategoriaan, joita ovat käyttäytymistä säätelevät strategiat, motivaatiota säätelevät strategiat sekä tiedonkäsittelyä säätelevät strategiat (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021, 2). Nämä strategiat sisältävät erilaisia käyttäytymisen ja tekojen sarjoja, joista itsensä johtajuutta harjoittavan tulee löytää itselleen sopivimmat keinot (Bryant & Kazan 2012).

**Käyttäytymistä säätelevät strategiat.** Käyttäytymistä säätelevillä strategioilla pyritään lisäämään itsetietoisuutta ja käyttäytymisen hallintaa erityisesti epämieluisissa tehtävissä (Goldsby ym. 2021, 2). Yksi tällainen strategia on itsetutkiskelun strategia, joka voi lisätä itsetietoisuutta, mikä lisää kykyä tarkastella omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Tutkimuksissa

on osoitettu, että tällä on positiivinen vaikutus yksilön tehtävistä suoriutumiseen. (Neck 2006, 277.)

Käyttäytymistä säätelevät strategiat voidaan jakaa itsetutkiskeluun, tavoitteiden asettamiseen, itsensä palkitsemiseen, itseruoskimiseen sekä vihjeiden hallintaan. Itsetutkistelun, eli reflektion, avulla tarkastellaan omaa käyttäytymistä, tunteita ja ajatuksia. Reflektoidessa pyrimme oppimaan lisää itsestämme ja muuttamaan toimintaamme tietoisesti. Katseemme kohdistuu itseemme sen sijaan, että yrittäisimme muuttaa ympärillämme olevia. Tämä tuo enemmän mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteemme. Tavoitteiden tulisi olla itsestämme tulevia ja saavutettavia. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi pieniä, jotta voimme kerätä matkalla itseluottamusta saavuttamalla asettamiimme välitavoitteita. Itseään motivoidakseen, erityisesti epämieluisissa tehtävissä, on hyvä löytää myös itsensä palkitsemisen keinot, joita hyödyntää kunkin tavoitteen saavuttettuaan. Ja jos tavoitteeseen ei päästy, voi omaa toimintaansa korjata ja ohjata lempeästi uudelleen tarvittavalla tavalla. Käyttäytymisen ohjaamisen apuna voi käyttää erilaisia vihjeitä, jotka voivat kertoa tarvittavista asenteista tai käyttäytymisestä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ne auttavat keskittymään tehtäviin, jotka on priorisoitu tärkeimmiksi. (Bryant & Kazan 2012.)

**Motivaatiota säätelevät strategiat.** Motivaatiota säätelevät strategiat ovat hyviä tilanteissa, joissa tehtävän ominaisuudet palkitsevat yksilöä luonnostaan (Goldsby ym. 2021, 2). Tehtäviä voidaan myös muokata niin, että sisäinen motivoituminen tapahtuu (Bryant & Kazan 2012). Strategiat auttavat muuttamaan ulkoapäin asetettuja tavoitteita vähemmän kontrolloiviksi ja auttavat sisäistämään tavoitteita omikseen (Neck 2006, 278). Tällaisia strategioita ovat esimerkiksi toteutusympäristön muokkaaminen, miellyttävien toimintojen lisääminen tehtävään, tehtävän mieleisten puolien tunnistaminen ja niihin keskittyminen, tehtävän muokkaaminen niin, että tavoitteiden saavuttamisen mielekkyys lisääntyy sekä tehtävässä itsessään olevien palkkioiden tunnistaminen itse lisättyjen palkkioiden lisäksi. (Bryant & Kazan 2012.)

**Tiedonkäsittelyä säätelevät strategiat.** Tiedonkäsittelyä säätelevät strategiat ohjaavat yksilöä tunnistamaan ja korvaamaan haitallisia uskomuksia ja oletuksia sekä mielikuvia positiivisilla malleilla ja sisäisellä puheella (Goldsby ym. 2021, 2). Nämä keinot edistävät itsesäätelyä (Neck 2006, 278). On olemassa neljä erilaista ajatusmallien strategiaa: omien uskomusten kehittäminen, mielikuvaharjoituksen käyttäminen halutun suorituksen saavuttamiseksi, kannustava sisäinen puhe sekä uusien toimintamallien, eli käsikirjoitusten luominen. (Bryant & Kazan 2012.)

Elämässä on helppo toimia erilaisten uskomusten mukaisesti, sillä ne ohjaavat käyttäytymistä useilla elämän osa-alueilla ja saavat meidät toimimaan automaattisesti tietyllä tavalla. Omien uskomusten kehittämisen strategiassa on tärkeää tarkastella elämäämme ohjaavia uskomuksia ja tulla niistä tietoisiksi. Kun perimmäinen toimintaa ja ajattelua ohjaava uskomus on tunnistettu, tulee se todeta valheelliseksi ja pohtia, kuinka se on vaikuttanut reaktioihin ja käyttäytymiseemme. Uskomus täytyy muokata todellisuutta vastavaksi, ja vaihtaa toimintatapoja uuden uskomuksen mukaisiksi. Toinen tiedonkäsittelyn säätelyyn pohjautuva strategia on mielikuvaharjoitusten käyttäminen. Sen avulla visualisoidaan mielessä halutunlainen suoriutuminen halutusta tehtävästä, sillä se toimii itseään toteuttavana ennustuksena. Tämä keino on tuttu huippu-urheilusta, ja sitä voi hyödyntää kuka vain. (Bryant & Kazan 2012.)

Kolmas strategia on kannustavan sisäisen puheen strategia. Sen avulla voimme olla yhtä positiivisia ja kannustavia sisäisessä puheessa itseämme kohtaan, kuin olisimme ystäviämme kohtaan. Se kannustaa meitä laittamaan itsemme etusijalle. Sisäinen puhe muodostuu yleensä negatiiviseksi tai positiiviseksi lapsuudessa olleiden vuorovaikutussuhteiden kautta. Tiedostamalla voimme kuitenkin oppia kehittämään negatiivistakin puhetta positiiviseksi. (Bryant & Kazan 2012.)

Viimeinen strategia on uusien toimintamallien luominen. Usein meille muodostuu automaattisia toiminnan käsikirjoituksia, joita toistamme elämässämme yleensä huomaamattamme. Jotkut niistä palvelevat meitä ja toiset eivät. Joskus huonot käsikirjoitukset toistuvat huomaamattamme, eivätkä ne silloin vie meitä kohti tavoitteitamme. Näiden huonojen käsikirjoitusten tunnistamiseen tarvitaan itsetutkiskelua. Kun tunnistaminen on tehty, voidaan näitä käsikirjoituksia tietoisesti muuttaa, jolloin ne ohjaavat muuttamaan käyttäytymistämme meitä palvelemaan suuntaan, ja viemään kohti tavoitteitamme. (Bryant & Kazan 2012.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Kappaleessa esitetään opinnäytetyön suunniteltu aikataulu ja toteutunut aikataulu, kuvataan kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä, toteutettu aineiston haku sekä opinnäytetyössä käytetyn aineiston analyysi. Tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti niin, että lukijan on mahdollista arvioida tutkimuksen toteuttamista sekä sen tulosten luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syyskuun 2021 alussa, ja tavoitteeksi työn valmistumiselle asetettiin kuluvan syyslukukauden päätös. Tutkimusvaiheiden suunnitellut aikataulut ovat esillä alla olevassa taulukossa 2. Opinnäytetyöprosessi sekä kirjallisuuskatsauksen tekeminen olivat kirjoittajalle ennestään tuttuja, joten se mahdollisti tiiviin aikataulun laatimisen. Tutkimuksen tekeminen aloitettiin tutkimussuunnitelman laatimisella ja sen hyväksyttämällä opinnäytetyön ohjaajalla. Tämän jälkeen kirjoittaja teki koehakuja valituista tietokannoista ja hahmotteli hakusanat aineiston keräämistä varten varmistaakseen tarvittavan aineiston olemassa olemisen.

Varsinainen raportin kirjoittaminen aloitettiin tietoperustan laatimisella, mistä siirryttiin aineiston valintaan ja sen dokumentointiin. Tarvittavan aineiston ollessa valittuna, siirryttiin työssä aineiston analyysiin ja sitä kautta kuvailun rakentamiseen. Kun kuvailu oli valmis, tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin pohdinnassa. Lisäksi arvioitiin tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja kirjoitettiin jatkotutkimusehdotukset. Opinnäytetyöraportti saatettiin valmiiksi kirjoittamalla viimeiseksi johdanto, tiivistelmä sekä opinnäytetyöprosessin arviointi. Opinnäytetyöprosessi eteni taulukossa 2 esitettyä aikataulusuunnitelmaa nopeammin, ja työn toinen versiopalautus tehtiin jo viikolla 45, jolloin kaikki raportin osat oli kirjoitettu. Viimeistelyn jälkeen lopullinen palautus tehtiin viikolla 48.



Taulukko 2. Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Viikko	Tehtävä	Vaihe
36	Tutkimussuunnitelman laatiminen	Prosessin käynnistäminen
37	Tietoperustan kirjoittaminen	
38	Tietoperustan kirjoittaminen	
39	Tietoperustan kirjoittaminen	
40	Aineiston hankkiminen	
41	Aineiston analyysi	
42	Aineiston analyysi	Versiopalautus 1
43	Aineiston analyysi	
44	Tutkimuksen tulokset	
45	Tutkimuksen tulokset	
46	Pohdinta/johdtopäätökset	
47	Pohdinta/johdtopäätökset	
48	Johdanto & tiivistelmä	Versiopalautus 2
49	Mahdolliset korjaukset	
50	Viimeistely	Versiopalautus 3

#### 4.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus etsii vastauksia kysymyksiin, mitä ilmiöstä jo tiedetään ja mitkä ovat sen keskeiset käsitteet. Tutkimusprosessia ohjaa tutkimuskysymys, joka on usein kysymyksen muodossa. Kysymystä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, mikä tässä työssä mahdollistuu alakysymysten avulla. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus mahdollistaa väljän tutkimusongelman, mitä tässä työssä on hyödynnetty mahdollisen vähäisen olemassa olevan tutkimustiedon vuoksi (Kangasniemi ym. 2013, 294.) Menetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii näistä syistä tämän tutkimuksen tekemiseen, sillä se vastaa työn tavoitteisiin kuvailla itsensä johtamisen teemoja ja olemassa olevaa tutkittua tietoa, ja mahdollistaa helppolukuisen lopputuloksen (Salminen 2011,7).

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tekeminen toteutuu neljän vaiheen avulla: tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen ja tuotetun tuloksen tarkasteleminen. Menetelmälle on kuitenkin tyypillistä, että vaiheet etenevät päällekkäin toistensa kanssa. Aineiston valinnassa pyritään löytämään tutkimuskysymyksen kannalta relevantti aineisto, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Aineisto muodostuu tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisestä julkaistusta tutkimustiedosta. Aineiston valinnassa kiinnitetään huomiota myös jokaisen tutkimuksen suhteeseen tutkimuskysymykseen, kuten miten ne täsmentävät tai jäsentävät tutkimuskysymystä. Suurin painoarvo on aineiston suhteella tutkimuskysymykseen ja tutkimusten suhde toisiinsa, kuin valinta

ennalta asetettujen ehtojen mukaan. Katsaus sisältää aina jonkinlaisen kuvauksen aineiston hankinnasta. Tässä työssä hyödynnetään eksplisiittistä aineiston valinnan menetelmää. Eksplisiittinen aineiston valinta muistuttaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tapaa raportoida valintaprosessin vaiheet. Haku tehdään sähköisesti eri tietokannoista ja siinä hyödynnetään aika- ja kielirajauksia. Aineisto ei kuitenkaan valikoidu rajattujen hakusanojen avulla, vaan kesken hakuprosessin niistä voidaan tarvittaessa poiketa, mikäli se on olennaista tutkimuskysymyksen kannalta. (Kangasniemi ym. 2013, 294–297.)

Hankitusta aineistosta muodostettavan laadullisen kuvailun rakentamisen tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen. Kuvailun rakentaminen voi tapahtua aineistossa ilmenevien teemojen luokittelun avulla, kuten tässä opinnäytetyössä. Kuvailun esittäminen tekstinä on aineistolähtöistä ja se edellyttää aineiston syvällistä tuntemista. Kuvailu ei kuitenkaan referoi tai siteeraa alkuperäisaineistoa, vaan sen avulla tehdään aineiston sisäistä vertailua sekä kuvataan olemassa olevan tiedon vahvuuksia ja heikkouksia sekä tehdään laajempia päätelmiä aineiston pohjalta. (Kangasniemi ym. 2013, 296.) Seuraavassa kappaleessa kuvataan toteutettu aineiston hankinta sekä aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

### **4.3 Aineiston hankinta ja sisällönanalyysi**

Eksplisiittistä aineiston valintaa varten tehtiin ensin koehakuja, joiden myötä kävi ilmi, ettei aineistosta tulisi kovin laaja. Tämä on myös tärkeä löytö tutkimuskysymystä ajatellen. Koehakujen jälkeen tavattiin kirjastopalveluiden informaatikko, jonka avulla tehtiin yhdessä koehakuja eri tietokannoista. Tapaamisen jälkeen valittiin käytettävät hakusanat sekä tietokannat tietäen, että eksplisiittisessä aineiston valinnassa ne saattavat prosessin aikana muotoutua uudelleen (Kangasniemi ym. 2013, 296). Hakusanoista rajautui pois termi ”self-efficacy” sekä ”self-management”, sillä käsitteenä se ei palvele tutkimuskysymystä. ”Self-management” viittasi usein hakutuloksissa hoitotieteeseen ja muutamissa viitteissä itsensä johtamiseen, mutta sen avulla ei löytynyt tutkimuskysymykseen vastaavia tutkimuksia. Hyväksi hakutermiksi valikoitui jo koehakujen aikana ”self-leadership”, sillä sen antamat viitteet olivat tutkimuskysymyksen kannalta hyödyllisiä. Hahmoteltuina valintakriteereinä aineistolle olivat vertaisarvioitu, kirjoituskielenä englanti, 2000-luvulla kirjoitettu, tutkimuskysymykseen vastaava artikkeli, josta oli koko teksti luettavissa. Hakujen tuottamia tutkimuksia arvioitiin ensin otsikon perusteella, sitten tiivistelmän perusteella ja lopuksi koko tekstin perusteella. Liitteessä 1. on esitetty tehdyt kirjallisuushaut sisältäen tietokannat, käytetyt hakusanat, saatujen viitteiden lukumäärä, otsikon perusteella sopivien tutkimusten lukumäärä, tiivistelmän perusteella sopivien tutkimusten lukumäärä sekä lopulta koko tekstin perusteella valittujen tutkimusten lukumäärä. Koko tekstin perusteella

valitut tutkimukset muodostavat tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston. Aineistoon valitut tutkimukset on taulukoitu liitteeseen 2.

Eksplisiittisessä aineiston valinnassa on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää perustella aineiston valinta. Ennalta asetettujen ehtojen mukaan hakemisen sijaan tärkeää on tehdä jatkuvaa aineiston vertailua suhteessa tutkimuskysymyksiin. (Kangasniemi ym. 2013, 296.) Aineistoa valittaessa tutkimuksien tuomaa tietoa verrattiin toisiinsa sekä tutkimuskysymykseen, jotta varmistuttiin niiden tuomasta arvosta ilmiön tarkastelussa. Valituista tutkimuksista arviointiin lisäksi kirjoittajaa, julkaisijaa ja julkaisuvuotta, jotta tieto olisi mahdollisimman luotettavaa. Tutkimuksia luettaessa myös varmistettiin, että niiden tulokset ja johtopäätökset oli esitetty selkeästi.

Tutkimukseen valittu aineisto painottuu Aasiassa tehtyyn tutkimukseen. Yksi viidestä tutkimuksesta on toteutettu Euroopassa. Aasiassa tehdyt tutkimukset koskevat lääketeollisuuden toimialalla työskenteleviä B2B-myyjiä. Lisäksi Aasiassa tehdyissä tutkimuksissa oli kaikissa mukana samoja tutkijoita. Näin ollen tutkijajoukko ei ole monipuolinen, mutta kertoo myös sen, ettei itsensä johtamista yritysmyyynnissä ei ole vielä paljoa tutkittu. Tämän vahvistaa myös itsensä johtamisesta tehty katsaus, jossa todetaan, että itsensä johtamista on tutkittu neljässä tutkimuksessa myyntityössä vuoden 2010 jälkeen (Goldsby ym. 2021). Kaikissa aineistossa olevissa tutkimuksissa viitattiin toisiinsa, ja yhdessä viitattiin myös motivaation säätelyä koskeviin strategioihin. Tämä tutkimus pääsi huolellisen lukemisen jälkeen mukaan kirjallisuuskatsauksen aineistoon.

Aineistoa tarkasteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysi koostuu kolmesta vaiheesta, joita ovat redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisen käsitteiden luominen. Ensin kuitenkin määritettiin analyysiyksikkö, mitä ohjasi tutkimustehtävä sekä aineiston laatu. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyöllä on yksi tutkimuskysymys ja sen myötä yksi tutkimustehtävä. Tutkimuskysymyksen analyysiyksikkönä olivat virkkeet tai lauseet, jotka käsittelivät itsensä johtamisen eri strategioiden ominaisuuksia, kuten heikkouksia, hyötyjä ja toimivuutta.

Aineiston redusointi, eli pelkistäminen, tapahtuu poimimalla aineistosta tutkimusongelmia kuvaavia ilmaisuja. Samaa kuvaavista ilmaisuista voidaan erotella erilaisia ilmiöitä erottamalla ne toisistaan esimerkiksi alleviivaamisen keinoin. Aineistosta siis etsitään tutkimusongelmaa kuvaavat alkuperäisilmaukset sekä niistä muodostetut pelkistetyt ilmaukset. On hyvä huomioida, että tällaisia pelkistettyjä ilmauksia voi löytyä alkuperäisilmauksista useampia. Seuraavaksi nämä pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain, jolloin luodaan pohja

klusteroinnille. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä opinnäytetyössä luettiin ensin aineistot huolellisesti läpi ja teki niistä muistiinpanoja yhtäläisyyksiä etsien. Sitten etsittiin tutkimuksista tutkimusongelmien analyysiyksikkönä toimivia lauseita ja virkkeitä, ja koottiin ne pelkistetyiksi ilmaisuiksi taulukkoon. Tämän jälkeen siirryttiin klusterointiin eli ryhmittelyyn.

Klusteroinnissa aineistosta löydetyt alkuperäisilmaukset käydään läpi, ja aineistosta etsitään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, jotka muodostavat alaluokat. Alaluokkien nimeäminen tapahtuu sen sisältöä kuvaavan käsitteen avulla. Luokitteluyksikkö voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus. Näin aineisto tiivistyy ja voidaan luoda alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä luokitusten yhdistelemistä jatketaan siihen asti, kun aineisto sen mahdollistaa. Alaluokista muodostuu yläluokkia ja yläluokista pääluokkia. Pääluokkia voidaan yhdistellä niitä yhdistäviksi luokiksi. Tällä tavalla päästään aineiston kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

## 5 Tulokset

Tässä kappaleessa esitetään aineistosta sisällönanalyysin avulla löydettyt vastaukset tutkimuskysymykseen, eli mitä itsensä johtamisen strategioita myyjä voi hyödyntää B2B-myyntityössä sekä alakysymykseen miten itsensä johtamisen strategiat auttavat B2B-myyntissä. Kappaleessa 3.3 esiteltiin kolme itsensä johtamisen strategioiden pääluokkaa. Näitä ovat tiedonkäsittelyä säätelevät strategiat, motivaatiota säätelevät strategiat sekä käyttäytymistä säätelevät strategiat. Tulokset on esitetty strategialuokittain, ja ne on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi ja tiiviisti. Lukemisen tueksi tuloksista on tehty visuaalinen mallinnus, kuva 4, josta voidaan nähdä aineistossa tutkittuja teemoja sekä niiden suhteita.

**Tiedonkäsittelyä säätelevät strategiat B2B-myyntissä.** Aineiston kolmessa eri tutkimuksessa käsiteltiin tiedonkäsittelyä sääteleviä strategioita, tarkemmin omien uskomusten ja oletusten arviointia, mielikuvaharjoituksen käyttämistä sekä kannustavaa sisäistä puhetta. Singh, Kumar & Puri (2017) kertovat tiedonkäsittelyä säätelevien strategioiden vaikuttavan myyjän minäpystyvyyteen myönteisellä tavalla, mikä puolestaan vaikuttaa myyjän kykyyn muokata käyttäytymistään sekä hyödyntää myyntitaitojaan sopivalla tavalla. Tämä mahdollistaa paremman suoriutumisen myyntissä. He kertovat myyjän minäpystyvyyden muotoutumisen olevan välitön tulos tiedonkäsittelyä säätelevien strategioiden hyödyntämisestä.

Panapogoulos & Ogilvie (2015) toteavat tutkimuksessaan, että myyjän tunteella tärkeydestään organisaatiolle on vaikutusta siihen, kuinka paljon tiedonkäsittelyä säätelevillä strategioilla on merkitystä minäpystyvyyteen. Jos tunne tärkeydestä on keskiverto tai korkea, on yhteys merkittävä, toisin kuin sen ollessa matala. Tutkimuksessaan he kertovat myös, että vaikka tiedonkäsittelyä säätelevien strategioiden merkitys minäpystyvyyteen on merkittävä, ei strategioilla ole suoraa vaikutusta myyntisuoriutumiseen. Myyntisuoriutumiseen vaikuttaminen tapahtuu minäpystyvyyden kautta, ja sillä on merkittävä ja positiivinen yhteys tiedonkäsittelyä sääteleviin strategioihin. Tutkimuksessa löydettiin myös, että toisten ilmeiden ja eleiden tulkinnan taito sekä oman käyttäytymisen säätelyn taito sosiaalisessa tilanteessa ovat tiedonkäsittelyn säätelyn strategioiden hyödyntämiseen kannustavia tekijöitä. Näitä taitoja omaavaa työntekijää voidaan kannustaa itsensä johtamiseen ja näin vaikuttaa strategioita hyödyntämällä minäpystyvyyden kautta myyntisuoriutumiseen.

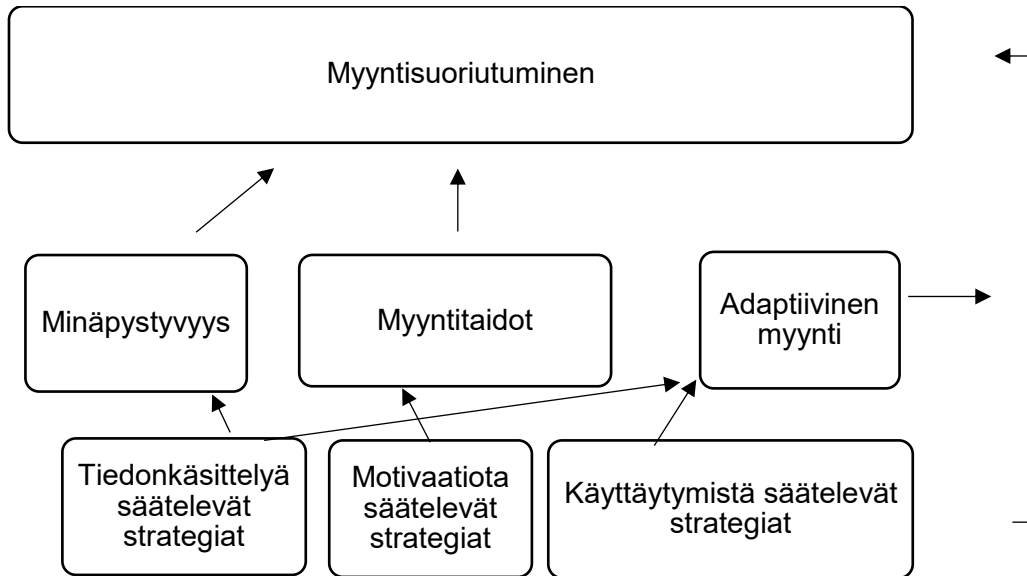
Alnakhli, Signh, Aghnihotri & Itani (2020) löysivät positiivisen yhteyden toisten elekielen ja ilmaisun tulkitsemisen ja tiedonkäsittelyä säätelevien strategioiden välillä. Yhteys löytyi

myös oman ilmaisun säätelemisen sekä tiedonkäsittelyä säätelevien strategioiden välillä. Tutkimuksessa ei tarkastelu strategioiden yhteyttä myyntisuoriutumiseen, vaan adaptiiviseen myyntiin. Tutkimuksessa todetaan, että herkkyys toisten elekielelle ja ilmaisulle vaikuttaa tiedonkäsittelyä säätelevien strategioiden kautta myös adaptiivisen myynnin hyödyntämiseen. Tutkimuksessaan he toteavat, että myyjät, jotka hyödyntävät tiedonkäsittelyä sääteleviä strategioita ja ovat herkkiä toisten elekielelle ja ilmaisulle ovat myyjiä, jotka hyödyntävät eniten adaptiivista myyntiä työssään.

**Käyttäytymistä säätelevät strategiat B2B-myyntissä.** Neljännessä aineiston tutkimuksessa käsiteltiin käyttäytymistä sääteleviä strategioita, joita olivat tavoiteasetanta, reflektointi, itsensä rankaiseminen ja palkitseminen sekä vihjeiden hallinta. Kalra, Agnihotri, Singh, Puri & Kumar (2020) tutkimuksessaan toteavat käyttäytymisen strategioiden vaikuttavan minäpystyvyyden ja adaptiivisen myynnin suhteeseen. Käyttäytymisen strategioilla löydettiin olevan yhteys adaptiiviseen myyntiin. Lisäksi tutkimuksessa löydettiin adaptiivisen myynnin vaikuttavan käyttäytymisen strategioiden ja myyntisuoriutumisen väliseen suhteeseen. Käyttäytymisen strategioista reflektointi, itsesuoskinta ja itsensä palkitseminen ovat merkittäviä minäpystyvyyttä lisääviä tekijöitä ja näin vaikuttavat adaptiiviseen myyntiin.

**Motivaatiota säätelevät strategiat B2B-myyntissä.** Singh, Singh & Banerji (2017) tutkimuksessaan löysivät, että motivaatiota säätelevät strategiat vaikuttavat myyntitaitoihin ja myyntitaidot vaikuttavat myyntisuoriutumiseen. Tutkimuksen tuloksissa ei tarkemmin kuvata miten ne vaikuttavat, vaan kehitetyn mallin avulla tutkimuksessa todistetaan, että niillä on positiivinen yhteys. Tutkittuja motivaatiota sääteleviä strategioita tutkimuksessa olivat myyjän kyky keskittyä myyntityön positiivisiin puoliin, kuin myös kykyyn tehdä asiat omalla tyylillään ja nauttia koko myyntiprosessista.

Lopuksi kuvassa 4 esitellään teemojen yhteyttä, mikä havainnollistaa minäpystyvyyden ja adaptiivisen myynnin keskeisen roolin näiden itsensä johtamisen strategioiden vaikutuksessa myyntisuoriutumiseen. Strategiat vahvistavat myyjän minäpystyvyyttä sekä ohjaavat myyjän tapaa tehdä myyntiä tuomalla käyttöön adaptiivisen myynnin ominaisuuksia ja vaikuttamalla myyjän myyntitaitoihin. Näiden tutkittujen välittäjien kautta aineistossa tutkitut strategiat osoittautuvat hyödyllisiksi B2B-myyjän työssä ja vaikuttavat välillisesti myyntisuoriutumiseen. Vaikutus saadaan aikaan vaikuttamalla myyjän minäpystyvyyteen ja adaptiivisen myynnin hyödyntämiseen sekä myyjän myyntitaitoihin. (Kalra ym. 2020; Alnakhli ym. 2020; Panapogoulos ym. 2015 & Signh 2017.)



Kuva 4. Itsensä johtamisen strategioiden suhteet minäpystyvyyteen, adaptiiviseen myyntiin, myyntitaitoihin ja lopulta myyntisuoriutumiseen.

## 6 Pohdinta

Itsensä johtaminen on aiheena vielä niukasti tutkittu B2B-myyntityössä. Kuitenkin katsauksessaan Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews (2021) totesivat myynnin olevan ymmärrettävästi yksi uusista toimialoista, jolla tutkimusta on aloitettu tekemään. Tässä kappaleessa tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen tuloksia itsensä johtamisen strategioista B2B-myyntissä, ja esitellään niistä tehtäviä johtopäätöksiä. Lisäksi kappaleessa esitellään jatkotutkimusehdotukset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia kirjoittajan näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa esiteltiin erilaiset itsensä johtamisen strategiat sekä niiden mahdollinen vaikutus B2B-myyntiin. Strategiat oli tutkimuksissa luokiteltu pääluokkiin, joten tulokset eivät kerro, kuinka yksittäiset strategiat, esimerkiksi itsensä palkitseminen tai omien uskomusten muuttaminen, toimivat myyjän työssä. Tuloksissa saatiin siis sen sijaan tietoa strategiatyypin vaikutuksista myyntityöhön. Tuloksista on syytä nostaa esille myös se, ettei yhdessäkään tutkimuksessa löydetty strategioiden suoraa yhteyttä myyntisuoriutumiseen, vaan ne toimivat välillisinä tekijöinä minäpystyvyyteen ja myyntitaitoihin vaikuttamisen kautta. Lisäksi yksi tutkimuksista (Alnakhli, Signh, Aghnihotri & Itani, 2020) ei tutkinut tiedonkäsittely strategioiden vaikutusta myyntisuoriutumiseen, kuten muut tutkimukset, vaan niiden vaikutusta adaptiiviseen myyntiin. Kuten tuloksista nähtiin, niin positiivinen yhteys löydettiin. Adaptiivisesta myynnistä kerrottiin tietoperustan kappaleessa 2.2, jossa todettiin sen olevan tärkeä taito myyjälle.

### 6.1 Johtopäätökset

Tämä kirjallisuuskatsaus pyrki vastaamaan kysymykseen, mitä itsensä johtamisen strategioita B2B-myyjä voi työssään hyödyntää ja mitä vaikutuksia niillä on B2B-myyntityössä. Katsaus luokittelee erilaiset strategiat, joiden käyttöä on tutkittu, mutta antaa vastauksen vain strategialuokittain. Kirjallisuuskatsauksen aineisto jäi valitettavan suppeaksi, mikä on osoitus siitä, että tutkimusta on tehty vielä hyvin vähän. Lisäksi on hyvä huomioda, että vaikka strategioilla on tutkittu olevan positiivinen yhteys myyntisuoriutumiseen, tapahtuu se usein välittäjän kautta. Tämän katsauksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että myyjiä kannattaa ohjeistaa itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämiseen työssään, sillä tulosten mukaan niillä on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia työn tulokseen. Kuitenkin kaikki tutkimukset tutkivat vain yhtä strategialuokkaa kerrallaan, eikä niitä ole vertailtu keskenään, jolloin se, minkälaiset strategiat ovat hyödyllisimpiä, jää vielä epäselväksi. Lisäksi



aineisto ei kerro myyjän yksilöllisistä tavoista hyödyntää strategioita ja yksittäisten strategioiden vaikutuksesta työhön.

On myös tärkeää ottaa huomioon, että nämä tutkimukset on toteutettu kehittyvillä markkinoilla ja vain muutaman toimialan B2B-myyntissä pääosin Aasiassa. Kuten aiemmin on todettu, on tutkimukset myös toteutettu tiiviin tutkijaryhmän toimesta, mikä on hyvä ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Tulosten yleistettävyyttä, esimerkiksi eri toimialoille sekä globaalisti, on tehtävä harkiten aineiston kapea-alaisuuden vuoksi. Mielestäni on kuitenkin ihailtavaa, että tutkijat ovat lähteneet tutkimaan aihetta, josta kaivataan lisää tutkittua tietoa. Voidaan toivoa, että heidän työnsä edistää itsensä johtamisen tutkimista B2B-myyntissä tulevaisuudessa, ja näin saadaan monipuolisempaa tutkimusta myös maailmanlaajuisesti.

Aineiston tutkimukset ottivat tulosten valossa huomioon myös myynnin johtamisen näkökulman. Myyjät työskentelevät yhä enemmän itsenäisesti, eivätkä ole johdon välittömässä läheisyydessä, on itsensä johtamiseen kannustaminen hyödyllistä. Myyjiä voidaan kouluttaa hyödyntämään esimerkiksi tiedonkäsittelyä sääteleviä strategioita. (Panapogoulos & Ogilvie, 2015.) Koronaviruspandemia on myös muuttanut B2B-myyntiä, jonka myötä digitaalisten tapaamisten merkitys on kaksinkertaistunut. Tämä tarkoittaa sitä, että myynnin johdon on muutettava organisaatiossa olevaa tapaa tehdä myyntiä. (Gavin, Harrison, Lun Plotkin, Spillecke & Stanley, 2020.)

Mielestäni koronaviruspandemia on korostanut itsensä johtamisen taitojen tarvetta, kun työskentely on tapahtunut pääosin etätyöskentelyinä. Tämä herätti myös mielenkiintoni opinnäytetyön aihetta kohtaan. Toivoisin, että itsensä johtamisen hyödyllisyyttä pääasialliseen etätyöskentelyyn siirryttäessä olisi pandemian aikana tutkittu, jotta saataisiin uutta tutkittua tietoa näinkin mullistavassa maailmantilanteessa, josta ei ole paluuta entiseen. Uskon myyntityön muuttuneen pysyvästi, mistä seuraa myös mahdollisia muutoksia myyntiprosessiin, joka kuvattiin kappaleessa 2.2. Uskon myyjien saavan entistä enemmän vastuuta omasta työstään, jolloin motivaatiota säätelevät strategiat ovat entistä tärkeämpiä. Niitä hyödyntämällä vaikutetaan myyjän tyytyväisyyteen työssään (Singh, Singh & Banerji, 2017).

## **6.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimussuosituksena ehdotan tutkimusta, jossa vertaillaan erilaisten strategioiden käyttöä. Näin eri strategioiden hyödyllisyyttä ja vaikutusta myyntityössä voitaisiin helpommin vertailla. Tuloksia voitaisiin hyödyntää B2B-myyjien valmentamiseen, jotta he

oppisivat hyviksi itsensä johtajiksi. Heitä voitaisiin auttaa käyttämään tutkitusti hyödyllisiä strategioita työssään ja näin vaikuttaa myyntisuoriutumiseen, ja sen kautta yrityksen tulokseen ja myös omaan työhyvinvointiin.

Mielestäni olisi tärkeää tutkia myös itsensä johtamisen strategioiden merkitystä myyjän työhyvinvointiin haastattelututkimuksen keinoin. Kuten kappaleessa 2.1 kerrottiin, on myyntityö haastavaa ja hyvin itseohjautuvaa. Tutkimuksessa voitaisiin haastatella myyjiä heidän käyttämistään itsensä johtamisen strategioista ja niiden vaikutuksista omaan työhyvinvointiin. Tällainen tutkimus nostaisi esille myyntityössä olevia kuormittavia tekijöitä ja keinoja niiden vaikutusten minimointiin, jolloin työnantajat voisivat edistää työhyvinvointia esimerkiksi valmentamalla myyjiä itsensä johtamisessa, jos hyöty todetaan työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei ole yhtä yksiselitteistä kaavaa. Kuitenkin on tärkeää perustella ja tuoda ilmi tutkijan tekemiä valintoja tutkimusprosessin aikana. Tärkeää on perustella, mitä ollaan tutkimassa ja miksi sekä mikä ovat tutkijan sitoumukset tutkijana tehtävässä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2008.) Tämän opinnäytetyön aiheen valinta ja sen perustelut on esitetty johdannossa kappaleessa 1.1. Lähtökohta aiheen valintaan oli oma mielenkiinto sekä aiheen ajankohtaisuus myynnin muuttuneen työskentelymallin vuoksi, etenkin koronaviruspandemian jälkeen. Tutkijan oletus siitä, että aihe on vielä vähän tutkittu, piti paikkaansa tutkimusprosessin läpi.

Aineiston keruu on yksi arvioitava tekijä, kun mietitään laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija on velkaa lukijoilleen kuvauksen siitä, miten aineiston on valittu ja miten se on analysoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2008.) Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu on pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukija pystyy sitä riittävästi arvioimaan. Aineiston keruusta on tehty liitteisiin taulukko, josta lukija näkee käytetyt hakusanayhdistelmät ja tietokannat sekä viitteet ja aineiston valintaprosessin. Aineistoon valittiin vain Haaga-Helian tunnuksilla käyttöön saatavia tutkimuksia, joten mahdollisesti joitakin tutkimuksia jäi aineiston ulkopuolelle. Aineiston tutkimukset ovat kaikki englanninkielisiä, tuoreita tutkimuksia. Tutkimuksissa oli arvioitu kattavasti niiden luotettavuutta ja haasteeksi nousikin tulosten yleistettävyyden, sillä aineisto oli kerätty kehittyvillä markkinoilla työskentelevien B2B-myyjien parissa. Yleistettävyyden ei tästä johtuen ole täysin luotettavaa. Lisäksi tutkimukset olivat toteutettu muutamalla toimialalla, mikä voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen muille toimialoille.

Tärkeää on myös arvioida toteutunutta aineiston analyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2008). Tässä kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysiä, joka tehtiin yhden tutkijan toimesta. Luotettavuus olisi voinut parantua, kun tutkijoita olisi ollut yhden sijasta kaksi. On mahdollista, että yhden henkilön toteuttama sisällönanalyysi on painottunut tai suuntautunut eri tavoilla, kuin se olisi kahden henkilön tekemänä. Opinnäytetyössä on kuitenkin pyritty noudattamaan sisällönanalyysin vaiheita vilpittömästi, jotta tulokset olisivat parhaat mahdolliset.

Tutkimuksen raportin koostaminen on tärkeä arvioinnin kohde. Siinä on selkeästi esitettävä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusprosessin kulusta, jotta lukija pystyy sitä arvioimaan. (Tuomi & Sarajärvi 2008.) Tämä opinnäytetyön raportti on toteutettu Haaga-Helien opinnäyteraportin ohjeen mukaisesti, millä on varmistettu mahdollisimman selkeä raportointi (Haaga-Helia 2021). Raportissa on kuvattu valittu tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset, tietoperustassa tutkittava ilmiö ja sen tärkeimmät käsitteet, valittu tutkimusmetodologia, aineiston keruu, valinta sekä sisällönanalyysi. Näitä raportin osia on perusteltu luotettavin lähtein ja havainnollistettu visuaalisin keinoin, kun tarpeellista. Lisäksi raporttiin kuuluvat tutkimuksen tulokset sekä pohdinta. Ilmaisussa on pyritty selkeyteen ja riittävään kuvailuun, mitkä ovat tärkeitä arvioitavia kriteereitä (Tuomi & Sarajärvi 2008).

Jotta tutkimus olisi luotettavaa ja eettisesti hyväksyttävää, tulee se aina toteuttaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tärkeää on, että tutkimuksen toteuttamisessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Lisäksi kunnioitetaan muiden tutkijoiden tuottamaa tietoa ja viitataan niihin asiaan kuuluvalla tavalla tekstiviittauksin ja lähdemerkinnöin. Hyvä tutkimus myös suunnitellaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012,6.) Tässä opinnäytetyössä on toimittu rehellisesti ja läpinäkyvästi kuvaamalla selkeästi tutkimusvaiheita, ja pyritty noudattamaan huolellisuutta ja tarkkuutta, joita tutkimukselta edellytetään dokumentoimalla tutkimuksen tekemistä, käyttämällä projektinhallintatyökalua ja tekemällä muistiinpanoja työn etenemisestä. Tutkimuksessa käytettyyn lähdeaineistoon on viitattu asiankuuluvalla tavalla. Tutkimuksen raportointi on tehty asianmukaisesti, kuten edellisessä kappaleessa kuvattiin.

Tämä oli kirjoittajan toinen laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, joten metodologia oli osittain tuttu. Kuvailuva kirjallisuuskatsaus vaatii kuitenkin tarkkaa metodologiaan perehtymistä luotettavuuden saavuttamiseksi, joten siihen käytettiin runsaasti aikaa (Kangasniemi ym. 2013). Kirjoittaja kokee kirjallisuuskatsauksen tekemisen mielekkääksi, sillä se tarjoaa

näköalan tutkittavasta aiheesta toteutettuun tutkimukseen ja sen tämänhetkiseen tilaan. Aineistoon perehtyminen oli aikaa vievää, mutta myös palkitsevaa. Kirjoittaja toivoo, että tuloksia voidaan hyödyntää myyjien valmentamisen suunnittelussa ja myyjät voivat hyödyntää niitä omassa työssään ja sen hallinnassa. Kirjoittaja myös odottaa, että lähivuosina aiheesta julkaistaan runsaasti lisää uutta tutkimusta.

#### **6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Tähän opinnäytetyöprosessiin lähtiessä kirjoittajalla oli selkeä tutkimussuunnitelma sekä aikataulu. Tämä teki prosessin käynnistämisestä helppoa. Kuitenkin muutoksia esimerkiksi tutkimuskysymyksiin tehtiin kesken prosessin, mikä vaati uudenlaista orientoitumista. Työn etenemistä helpotti merkittävästi se, että kirjoittaja tunsi opinnäytetyöprosessin vaiheet ennestään, vaikka tutkimusmetodologia olikin uusi. Työn aikatauluttaminen onnistui kiitettävästi ja projektinhallintaa helpotti heti alussa laadittu projektisuunnitelma Trello-projektinhallintatyökalun avulla. Se toi visuaalisen tuen projektinhallinnalle ja mahdollisti prosessin etenemisen konkreettisen seurannan. Trello-työkalun avulla oli helppoa luoda näkyväksi kaikki kirjoitettavat kappaleet sekä opinnäytetyön palautusaikataulu. Projektinhallinta oli tämän opinnäytetyön tekemisen helpoin osuus.

Mitä toteutettuun tutkimukseen tulee, oli siinä haasteita projektinhallintaa enemmän. Vaikka kirjoittajalla oli selkeä visio siitä, mitä hän haluaisi työllään tuottaa, oli yhtenäisen kokonaisuuden luominen haastavaa. Tutkimuskysymysten muokkaamisen kesken prosessin osoittaa myös kirjoittajan kriittistä ajattelua ja pyrkimystä mahdollisimman selkeään aiheen rajaamiseen. Lisäksi aineiston rajallisuus sekä yksipuolisuus olivat tekijöitä, jotka herättivät kirjoittajan mielessä epäilyksiä katsauksen hyödynnettävyydestä työn valmistuttua. Kirjoittaja on kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua ja työn tavoite näin saavutettiin. Erilaisten hyödynnettävien strategioiden lisäksi, se miten strategiatyypit auttavat B2B-myyntityössä, saatiin selville. Kirjoittaja kokee oppineensa itsenä johtamisesta B2B-myyntityössä laaja-alaisesti ja on tyytyväinen, että valitsi juuri tämän aiheen opinnäytetyön aiheeksi. Tutkimusprosessi mahdollisti suuren määrän uuden tiedon omaksumista sekä tieteellisen tutkijan taitojen vahvistumista.

Haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli aineiston kapeudesta huolimatta sen hallinta ja analysointi yksin. Kirjoittaja pyrki parhaaseen mahdolliseen tulokseen omien taitojensa puitteissa, mutta toisen tutkijan näkemys olisi tuonut varmuutta etenkin sisällönanalyysin tekemiseen. Toisesta tutkijasta olisi saanut myös vertaistukea ja motivaatiota, jonka ylläpitämiseen on yksin opinnäytetyötä tehtäessä kiinnitettävä huomiota eri tavalla. Kirjoittaja hyödynsi itsensä johtamisen strategioista esimerkiksi motivaatiota sääteleviä strategioita

niin, että vaihtoi toimintaympäristöä kirjoitusprosessin aikana kahvilaympäristöön, jonka kirjoittaja kokee erityisen mieluisana. Motivaatiota lisäsivät myös hyvä projektinhallinta, joka helpotti itsensä palkitsemista projektin edetessä. Tiedonkäsittelyä sääteleviä strategioita kirjoittaja hyödynsi muun muassa omien uskomusten muokkaamisessa, kun kirjoitusprosessi tuntui mielessä raskaammalta tai pidemmältä, kuin se oikeasti olikaan. Asian uudelleen suhteuttaminen auttoi lisäämään hallinnantunnetta ja laskemaan kynnystä kirjoittamisen aloittamiseen kerta toisensa jälkeen. Opinnäytetyönaihe tuki näin opinnäytetyön etenemistä ja antoi myös runsaasti työkaluja työelämään.

## Lähteet

Bagaes-Amat A., Harrison L., Spillecke D. & Stanley J. 2020. These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. McKinsey. For TheDoers Blog. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>. Luettu: 8.11.2021.

Bergström S. & Leppänen A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Helsinki.

Bosch J. The Career You Never Thought of: B2B Sales and Millenials. The Peak blog. Luettavissa: <https://www.peaksalesrecruiting.com/blog/b2b-sales-career/>. Luettu: 24.9.2021.

Bryant A. & Kazan A. L. 2013. Self-Leadership. How To Become A More Successful, Efficient, And Effective Leader From Inside Out. McGraw-Hill.

Gavin R., Harrison L., C. Lun Plotkin, Spillecke D. & Stanley J. 2020. COVID-19 is changing how B2B buyers and sellers interact. Savvy sales leaders are learning how to adapt to the next normal. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19>. Luettu: 8.11.2021.

Gennäs A. N., Kattainen M. & Kinik K. 2021. Leading yourself is about accountability and freedom. For TheDoers Blog. Fortum. Luettu 8.11.2021. Luettavissa: <https://www.fortum.com/about-us/forthedoers-blog/leading-yourself-about-accountability-and-freedom>. Luettu: 8.11.2021.

Goldsby M., Goldsby E., Neck C., Neck C. & Mathews R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. Administrative Sciences, 11, 25, s. 1–18.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2021. Opinnäytetyö, AMK. Opinnäyteohje. Intranet. Luettu: 8.11.2021.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hänti S., & Kairisto-Mertanen L., & Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö. Edita Helsinki.

Johnston M. & Marshall G. 2016. Contemporary selling. Building Relationships, Creating Value. 5th Edition. Routledge, Taylor & Francis Group. New York and London.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M, Pietilä, A-M, Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013: Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25(4), 291–301.

Koli D. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla ja miten voit hyödyntää dataa myyntiprosessin tehostamiseksi? Alma Talent blogi. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/blogi/b2b-myynti-2020-luvulla>. Luettu: 24.9.2021.

Neck C. 2006. Self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. No. 4. Emerald Group Publishing Limited. s. 268-387.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf). 4.2.2019.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent. Helsinki.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Ohjeet ja aineistot. Luettu 8.11.2021. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu: 8.11.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Toteutuneet kirjallisuushaut

Tietokanta	Hakusanat	Viitteiden lukumäärä	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
Emerald	"self-leadership" AND sale* (otsikko)	2	1	1	1
	"self-leadership" AND salesforce (otsikko)	1	1	1	1
	"self-leadership" (otsikko) AND sale* (abstrakti)	4	3	3	3 (1 uusi)
EBSCO Business Source Premier & Academic Search Elite	self-leadership AND sales (otsikko)	0	0	0	0
	self-leadership AND sales (koko teksti)	5	0	0	0
EBSCO Business Premium Collection	"self-leadership AND sale**" (otsikko)	0	0	0	0
	"self-leadership" (otsikko) AND sale* (abstrakti)	0	0	0	0
	"self-leadership" AND salesforce (otsikko)	0	0	0	0
	self-leadership AND sales (koko teksti)	5	0	0	0
Sage Premier	"self-leadership" AND sales (otsikko)	0	0	0	0



	"self-leadership" (otsikko) AND sales (koko teksti)	19	0	0	0
Elsevier	self-leadership, sales	1	1	1	1
	self-leadership, salesforce	0	0	0	0
Google Scholar	intitle: self- leadership	27	0	0	0
	intitle: itsensä johtaminen	1	0	0	0

## Liite 2. Valitut alkuperäisartikkelit

Tutkimus	Tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
Singh R., Kumar N. & Puri S. 2017. Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links. Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 32 no. 5.	Tutkia tiedonkäsittelyä säätelevien strategioiden tehoa myyntisuorituksen minäpystyvyyden, myyntitaitojen ja käyttäytymisen kautta.	Kyselytutkimus. Tutkimukseen osallistui 297 lääketeollisuuden B2B-myyjää Intiasta, Singaporesta, Filippiineiltä, Malesiasta, Nepalista ja Thaimaasta.	Minäpystyvyydellä on yhteys tiedonkäsittelyä sääteleviin strategioihin, millä on yhteys myyntisuoritukseen.
Kalra A., Agnihotri R., Singh R., Puri S. & Kumar N. 2020. Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. European Journal of Marketing, vol. 55 no. 4	Tutkia käyttäytymistä säätelevien strategioiden vaikutuksia B2B-myyntityössä. Tutkia minäpystyvyyden, käytöksellisen itsensä johtamisen, adaptiivisen myynnin ja myyntisuorituksen yhteyksiä.	Kyselytutkimus. Tutkimukseen osallistui 208 lääketeollisuudessa työskentelevää B2B-myyjää Aasiassa.	Minäpystyvyydellä on positiivinen yhteys käyttäytymistä sääteleviin strategioihin, jolla on positiivinen yhteys adaptiiviseen myyntiin sekä myyntisuoritukseen.
Alnakhli H., Singh R., Agnihotri R. & Itani O. S. 2020. From cognition to action: the effect of thought self-leadership strategies and self-monitoring on adaptive selling behavior. Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 35 no. 12	Tutkia myyjän reflektoinnin seurauksia adaptiiviseen myyntiin sekä itsensä johtamisen vaikutuksia.	Kyselytutkimus. Tutkimukseen osallistui 335 lääketeollisuudessa työskentelevää B2B-myyjää Aasiassa.	Reflektointi ja tiedonkäsittelyä säätelevät strategiat korreloivat adaptiivisen myynnin kanssa. Reflektointi vaikuttaa positiivisesti ajatus itsensä johtamisen ja adaptiivisen myynnin välillä.
Panagopoulos N. G & Ogilvie J. 2015. Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance,	Tutkia reflektoidun käyttäytymisen, itsensä johtamisen tiedonkäsittelyä säätelevien strategioiden, minäpystyvyyden, organisaation pohjautuvan	Kyselytutkimus. Tutkimukseen osallistui 301 lääketeollisuuden B2B-myyntin ammattilaista viidestä eri firmasta eurooppalaisessa maassa.	Itsensä johtamiseen pystyvät myyjät ovat kykenevämpiä asettamaan tavoitteita ja säilyttämään motivaation saavuttaakseen tavoitteensa. Organisaation tuki vaikuttaa myyjän itsensä

<p>Industrial Marketing Management, Volume 47, s.190–203</p>	<p>itsetunnon sekä myyntisuorituksen välistä suhdetta.</p>		<p>johtamiseen ja miinäpystyvyyteen. Reflektoinnin osialueista herkkyydellä toisten ilmaisuun on positiivinen yhteys myyntisuoritukseen.</p>
<p>Singh R., Singh R. K &amp; Banerji D. 2017. Emotion regulation – natural reward strategy linkage and its impact on sales performance: the mediating impact of salesmanship skills</p>	<p>Tutkia kehittyvillä markkinoilla motivaatiota säätelevien strategioiden suoraa ja epäsuoraa vaikutusta myyntisuoriutumiseen B2B-myyjillä.</p>	<p>Kyselytutkimus. Suuri media-alan yritys Intiassa. Tutkimukseen osallistui 317 B2B-myyjää.</p>	<p>Motivaation säätelyn strategioihin vaikuttavat henkilön kyky tunteiden säätelyyn, ja myyntitaidot osittain vaikuttavat strategioiden ja myyntisuoriutumisen väliseen yhteyteen.</p>