



Itsensä johtamisen merkitys B2B-myyntin esihenkilötyössä

Jenni Koponen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Myyntityön koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Jenni Koponen
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Itsensä johtamisen merkitys B2B-myyntin esihenkilötyössä
Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka itsensä johtamisen taidot vaikuttavat B2B-myyntin esihenkilötyössä menestymiseen. Itsensä johtaminen on noussut viime vuosina tärkeäksi työkaluksi työelämään sekä oman elämän hallintaan, mutta tutkimuksia itsensä johtamisen tuomista hyödyistä B2B-myyntin esihenkilöille ei ole vielä laajemmin toteutettu. Aiheen ajankohtaisuuden lisäksi tutkija on ollut jo pidemmän aikaa kiinnostunut aiheeseen sisältyvistä teemoista.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu pääosin teoriapohjasta, joka toimii tutkimusaineistona. Teoria osuuden aikana lukijalle selviää, millaista on B2B-myyntin esihenkilötyö ja siihen kuuluvat tehtävät ja roolit. Jotta voidaan tarkastella itsensä johtamisen vaikutuksia B2B-myyntin esihenkilötyöhön, syvennytään toisessa teorialuvussa ensin siihen, mistä itsensä johtaminen muodostuu ja millaisia menetelmiä se sisältää. Lopuksi ennen tutkimustulosten esittelyä tarkastellaan vielä tarkemmin itsensä johtamisen ja menestyksekkään esihenkilötyön välistä yhteyttä.</p> <p>Kuvailevana kirjallisuuskatsauksena toteutetun tutkimuksen keskeiset löydöt osoittavat itsensä johtamisen vaikuttavan positiivisesti B2B-myyntin esihenkilötyöhön ja työssä menestymiseen. Tutkimustulokset osoittavat, että itsensä johtamisen menetelmiä hyödyntämällä B2B-myyntin esihenkilö voi toimia tehtävässään tehokkaammin ja tuottavammin työn eri osa-alueilla.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmin. Tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus mahdollistaa kaikenlaisten kirjallisten lähteiden käytön opinnäytetyön lähdeaineistona. Lähdekriittisyys sekä lähteiden tuoreus ja ajankohtaisuus ovat pidetty mielessä tutkittua lähdeaineistoa valittaessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin aikavälillä lokakuu 2022 – maaliskuu 2023.</p>
Asiasanat Itsensä johtaminen, esihenkilötyö, B2B-myyntin johtaminen, johtaminen, B2B-myynti

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimus	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi	2
2	Tutkimuksen toteutus	4
2.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	4
2.2	Menetelmä ja menetelmä valinta	6
2.2.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	6
2.2.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	7
2.2.3	Meta-analyysi	7
2.2.4	Menetelmävalinta	8
2.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	10
3	B2B-myyntin esihenkilötyö	11
3.1	B2B-myynti	11
3.2	B2B-myyntin esihenkilötyö	13
4	Itsensä johtaminen	16
4.1	Itsensä johtamisen teorialat	16
4.1.1	Oy Minä Ab- malli	19
4.2	Itsensä johtamisen strategiat	20
5	Itsensä johtaminen esihenkilötyössä	25
6	Tutkimuksen tulokset	28
6.1	Mitä B2B-myyntin esihenkilötyö pitää sisällään?	28
6.2	Mistä itsensä johtaminen muodostuu?	28
6.3	Kuinka itsensä johtaminen on hyödyksi esihenkilötyössä?	29
6.4	Miten itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntin esihenkilöä menestymään työssään?	30
7	Pohdinta	32
7.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla	32
7.2	Jatkotutkimusehdotukset	34
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	34
7.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	36
	Lähteet	38
	Liitteet	41
	Liite 1. Itsensä johtamisen terminologia	41

1 Johdanto

B2B-myyntien esihenkilötyö on monipuolinen kokonaisuus, jossa vastataan sekä myyntien että ihmisten johtamisesta ja työn kuvaan kuuluu lukuisia eri tehtäviä sekä rooleja. B2B-myyntien esihenkilö johtaa myyntiä myyntitiimin johtamisen kautta esimerkiksi asettamalla alaisilleen tavoitteita organisaation strategian mukaisesti, muodostamalla tiimejä tuottavalla tavalla sekä rekrytoimalla uusia päteviä myyjiä, jotka sopivat muodostettuihin tiimeihin. Tämän lisäksi työhön kuuluu ihmisten johtaminen, mikä pitää sisällään myyjien kouluttamisen, kehittämisen ja motivoinnin sekä muita alaisten hyvinvointiin sekä ammattitaidon edistämiseen liittyviä tehtäviä. (Jobber & Lancaster 2012, 411; Johnson & Marshall 2016, Chapter 2; Spiller 2022, 390.) Lukuisien suoritettavien tehtävien keskellä esihenkilö voi jäädä kiireellisten vaatimusten alle ja hänellä on suurempi riski vaipua tehotomuuteen. Itsensä johtamisen menetelmiä hyödyntämällä B2B-myyntien esihenkilö voi tarkastella ja analysoida paremmin esimerkiksi sitä, suoritetaanko tehtäviä järkevällä tavalla tehokkaasti että tuottavasti. (Houghton, Manz & Neck 2020, 180).

Itsensä johtaminen on prosessi, joka auttaa ihmistä pohtimaan toteuttaako tämä haluttuja asioita toivotulla tavalla. Lisäksi itsensä johtaminen antaa vastauksia siihen, miksi tai miten tiettyjä asioita kannattaisi suorittaa sekä tarjoaa työkaluja tehtävien suorittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessissa on kyse omiin tapoihin ja tottumuksiin vaikuttamisesta tietoisesti luoden muutosta. Muutos voidaan toteuttaa uusia taitoja opettelemalla sekä jo olemassa olevien toimintamallien valjastamisella myönteisemmän sekä tehokkaamman käyttäytymisen ja toiminnan mahdollistamiseksi. (Houghton ym. 2020, 7–8; Niinivaara 2019, 38, 40.)

Itsensä johtamisen merkitystä B2B-myyntien esihenkilötyössä lähdettiin tutkimaan, sillä itsensä johtamisen merkitys on kasvanut huomattavasti viime vuosina maailman sekä työelämän muuttuessa, ja siksi sen merkitys korostuu myös esihenkilötyöskentelyssä. Aiheen ajankohtaisuuden lisäksi kirjoittaja on ollut myös itse kiinnostunut esihenkilötyöstä sekä itsensä johtamisen menetelmistä pidemmän aikaa. Nämä kiinnostuksen kohteet yhdistämällä B2B-myyntiin, muodostui hiljalleen tutkimuskysymys, joka esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

1.1 Tutkimus

Opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena on tutkia itsensä johtamista, B2B-myyntien esihenkilötyötä sekä niiden välistä yhteyttä. Tarkoituksena on löytää relevanttia tietoa itsensä johtamisen merkitykseen B2B-myyntien esihenkilötyössä onnistumiseen liittyen ja siten löytää vastaukset sekä pää- että alatutkimuskysymyksiin hyödyntäen alan kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita.

Pääkysymys on:

Miten itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntin esihenkilöä menestymään työssään?

Alakysymykset ovat:

Mitä B2B-myyntin esihenkilötyö pitää sisällään?

Mistä itsensä johtaminen muodostuu?

Kuinka itsensä johtaminen on hyödyksi esihenkilötyössä?

Sekä pääkysymys että alakysymykset ovat esiteltynä seuraavassa kappaleesta löytyvästä peittomatriisissa (Taulukko 1), josta nähdään myös, missä luvuissa kysymyksiä käsitellään ja mistä löytyvät vastaukset kysymyksiin.

Opinnäytetyöhön sisällytettyjen osioiden avulla on varmistettu, että B2B-myyntistä tai itsensä johtamisesta tietämätönkin henkilö voi ymmärtää työn sisällön ja saada kattavan kuvan siitä, miten itsensä johtaminen auttaa B2B-myyntin esihenkilötyössä. B2B-myyntiin ei kuitenkaan syvennyttä, sen ollessa hyvin laaja kokonaisuus, mutta sen luonne esitellään pääpiirteittäin ja käydään läpi esihenkilön roolia siihen liittyen. B2B-myyntin osiossa esitellään hieman myös tulevaisuuden näkymiä. Itsensä johtamista lähestytään teoreettisemmasta näkökulmasta esitellen modernin itsensä johtamisen muodostumista, strategioita itsensä johtamisen toteuttamiseksi sekä lopuksi käsitellään itsensä johtamisen merkitystä esihenkilötyössä omassa luvussaan. Itsensä johtaminen on aiheena myös hyvin laaja ja sen käsittelyä on rajattu siten, että aiheeseen tutustumatonkin henkilö voi ymmärtää työn tavoitteen ja tutkimuksen tulokset, syventymättä kuitenkaan kaikkiin itsensä johtamisen osa-alueisiin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi

Opinnäytetyö koostuu viidestä osiosta: johdannosta, tutkimuksen kuvauksesta, tietoperustasta, tutkimustuloksista, jotka toimivat teorian yhteenvetona sekä tutkijan omasta pohdinnasta. Luvussa 2 kerrotaan tutkimuksen vaiheista ja aikataulusta, valitusta tutkimusmenetelmästä sekä aineiston valinnasta. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta luvusta, jotka ovat B2B-myyntin esihenkilötyö, itsensä johtaminen ja itsensä johtaminen esihenkilötyössä sekä näiden alaluvuista. Luvussa 3 B2B-myyntin esihenkilötyötä lähestytään avaamalla ensin, mitä tarkoittaa B2B-myynti, minkä jälkeen käsitellään B2B-myyntin esihenkilötyötä ja siihen sisältyviä tehtäviä ja rooleja.

Luvussa 4 edetään itsensä johtamisen taitoihin, kun lukijalle on muodostunut tarvittava käsitys siitä, mitä B2B-myyntin esihenkilön työhön kuuluu. Itsensä johtamista lähestytään määrittämällä ensin, mitä ovat itsensä johtamisen taustalla olevat teoriat, ja sitten teorioiden pohjalta

muodostuneet strategiat esitellään omassa alaluvussa. Esihenkilötyön kannalta tärkeisiin ominaisuuksiin keskitytään luvussa 5, kun tarkastellaan itsensä johtamisen tuomia hyötyjä esihenkilön tehtäviin. Kuudennesta luvusta löytyvät vastaukset sekä tutkimuksen alakysymyksiin että pääkysymykseen. Tutkimustuloksia on havainnollistettu visuaalisen tuotoksen avulla. Tulokset toimivat samalla myös teorian yhteenvetona.

Viimeisenä luvussa 7 pohditaan tutkimuksen tuloksia kirjoittajan omilla tulkinnoilla, käydään läpi aiheen jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessissa onnistumista. Alla olevassa kuvassa 1. on kuvattuna opinnäytetyön rakenne.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Alla olevassa taulukossa 1. on esitelty peittomatriisi, josta löytyvät tutkimuksen pää- ja alakysymykset, tietoperustan osiot, joissa kutakin kysymystä käsitellään sekä lueteltu luvut, joissa tulokset ovat.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymykset	Tietoperusta	Menetelmät	Tulokset
Pääkysymys: Miten itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myynnin esihenkilöä menestymään työssään?	B2B-myynnin esihenkilötyö, Itsensä johtaminen esihenkilötyössä	Kirjallisuustutkimus	3.2, 5, 6.4
Alakysymys 1: Mitä B2B-myynnin esihenkilötyö pitää sisällään?	B2B-myynnin esihenkilötyö	Kirjallisuustutkimus	3.2, 6.1
Alakysymys 2: Mistä itsensä johtaminen muodostuu?	Itsensä johtamisen teorit, Itsensä johtamisen strategiat	Kirjallisuustutkimus	4.1, 4.2, 6.2
Alakysymys 3: Kuinka itsensä johtaminen on hyödyksi esihenkilötyössä?	Itsensä johtaminen esihenkilötyössä	Kirjallisuustutkimus	5.1, 6.3

2 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen vaiheet sekä aikataulu ja perehdytään kirjallisuuskatsaukseen tutkimusmenetelmänä. Lisäksi luvun lopussa on perusteltu menetelmän valintaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itsensä johtamista voidaan hyödyntää B2B-myyntin esihenkilötyössä onnistumisessa.

2.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyö suunniteltiin toteutettavaksi aikavälillä lokakuu 2022 – maaliskuu 2023 normaalin aikataulun mukaisesti. Loppu syksyllä 2022 toteutettavana oli opinnäytetyön ensimmäinen vaihe, johon sisältyisi johdanto sekä tutkimuksen toteutuksen kuvaus. Lisäksi ensimmäiseen vaiheeseen sisältyisi jo tietoperustaa, jossa tarkoituksena oli määrittellä, mitä tarkoittavat B2B-myynti ja itsensä johtaminen. Toiseen vaiheeseen sisältyy aineiston kerääminen, jolla vastataan tarkemmin tutkimuskysymyksiin ja tietoperusta kirjoitettaisiin loppuun. Toinen vaihe suunniteltiin valmistuvaksi tammikuun 2023 loppu puolella, jolloin mukaan olisi saatu jo teorian yhteenvetoa. Suunnitelman mukaan helmikuun 2023 loppuun mennessä opinnäytetyö olisi valmis ja työn viimeistelyyn jäisi vielä aikaa. Alla olevaan taulukoon 2 on kuvattu projektisuunnitelma.

Taulukko 2. Projektin toteutus

Vko 42	Suunnitelma, rajaus ja tavoitteiden määrittäminen
Vko 43	Tutkimusmenetelmään perehtyminen
Vko 44	Johdanto
Vko 45	Tietoperusta
Vko 46	Tietoperusta
Vko 47	Tietoperusta ja 1. version palautus
Vko 48	Tietoperusta
Vko 49	Aineiston kerääminen
Vko 50	Aineiston analyysi
Vko 51	Vapaa viikko
Vko 52	Varaviikko
Vko 1	Aineiston analyysi
Vko 2	Aineiston analyysi ja teorian yhteenveto
Vko 3	Tutkimuksen tulokset ja 2. version palautus
Vko 4	Tutkimuksen tulokset
Vko 5	Pohdinta
Vko 6	Pohdinta
Vko 7	Varaviikko ja 3. version palautus
Vko 8	Viimeistelyä
Vko 9–10	Varaviikko
Vko 11	Urkund-palautus
Vko 12	Opinnäytetyön julkaisu

Kuten suunnitelmasta näkyy, oli aikatauluun sisällytetty myös varaviikkoja mahdollisten riskien varalle. Suunnitteluvaiheessa oli tärkeää tehdä riskianalyysi siitä, mitkä tekijät voisivat vaikuttaa opinnäytetyöprosessin hidastumiseen tai keskeytymiseen. Suurimpina riskeinä opinnäyteprosessin epäonnistumiselle kirjoittaja koki töiden tuoman kuormituksen, sillä töiden määrä oli lisääntynyt juuri ennen opinnäytetyön alkamista. Riskin toteutumisen välttämiseksi kirjoittaja keskusteli työnantajansa kanssa ja he sopivat joustavuudesta, jotta suunniteltu aikataulu olisi mahdollista toteuttaa. Toinen suurimmista riskeistä, jonka kirjoittaja tiedosti, olisi oman motivaation hiipuminen, jonka välttämiseksi mielenkiintoisen aiheen valitsemisen oli kriittisessä roolissa. Alla olevaan taulukkoon 3. on kuvattu tarkemmin riskianalyysi ja keinot riskien toteutumisen välttämiseksi.

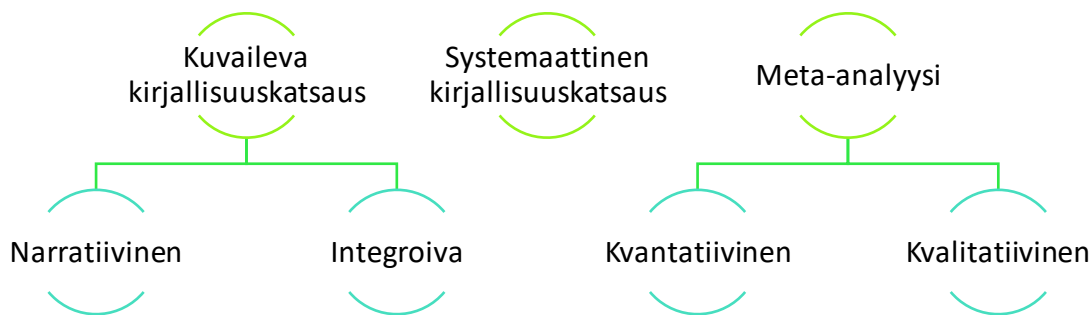
Taulukko 3. Riskianalyysi

Sisäiset riskit	Miten vältyn riskiltä?	Mitä teen, jos riski toteutuu?
Motivaatio loppuu	Aiheen valitseminen huolella	Sparrailu kaverin kanssa, ohjaajan kanssa keskustelu
Jaksaminen väissä / sairastuminen/ yllättävä elämäntilanne	Hyvä ajanhallinta ja hyvinvoinnista huolehtiminen	Varaviikkojen sisällyttäminen aikatauluun
Ulkoiset riskit	Miten vältyn riskiltä?	Mitä teen, jos riski toteutuu?
Työt vievät liikaa aikaa	Kommunikointi työnantajan kanssa	Työnantajan kanssa keskustelu ja varaviikkojen hyödyntäminen
Aineistoa ei löydy tarpeeksi	Materiaalin etsiminen ajoissa, kirjaston informaation tapaan	Tutkimuskysymyksiä muotoilu uudelleen

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa pohtimalla aihetta, jota rajattiin ja muotoiltiin useita kertoja uudelleen. Lopulta aihe muotoutui lopulliseen muotoonsa ja samalla kirjoittaja mietti myös päätutkimuskysymyksen tarkasti. Aiheen ollessa selkeä, oli mahdollista alkaa perehtymään siihen syvemmin ja tietoperustan kirjoittaminen aloitettiin samalla. Tietoperustaa rakennettiin muutama kuukausi aluksi keräämällä tietoa alan kirjallisuudesta ja pääkäsitteiden määrittelyn jälkeen vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin tutkimalla aiemmin julkaistuja tutkimusartikkeleita. Aiempiin tutkimuksiin perehtymiseen kului runsaasti aikaa, sillä tutkimuskysymyksiin vastaavaa aineistoa oli haasteellista seuloa. Tietoperustan valmistuttua oli aika siirtyä teorian yhteenvetoon ja tutkimuksen tuloksiin ja lopuksi kirjoittaja pohti tutkimuksen tuloksia, luotettavuutta ja jatkotutkimusideoita sekä arvioi työn onnistumista sekä omaa oppimista prosessin aikana. Projektin toteutus onnistui hyvin suhteessa suunniteltuun aikatauluun. Tietoperustan ja aineiston kerääminen toteutettiin osittain päällekkäisesti ja tietoperusta valmistui vasta toisen välipalautuksen jälkeen. Tulosten yhteenveto ja pohdinta kirjoitettiin puolestaan nopeammin, kuin alun perin suunnitellun aikataulun mukaan oli tarkoitus. Kolmas versiopalautus tehtiin lopulta viikkoa myöhemmin, mutta aikatauluun sisällytettyjen varaviikkojen ansiosta, viivästyksestä ei koitunut haasteita ja aikaa jäi kuitenkin myös viimeisille korjauksille enemmän kuin olisi tarvittu.

2.2 Menetelmä ja menetelmä valinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on kirjallisuuskatsauksen tyypeistä yleisimmin käytetty perustyyppi. Kyseessä on yleiskatsaus, jota eivät rajoita tiukat ja tarkat säännöt, käytetyt aineistot ovat laajoja eikä niiden valintaa myöskään rajata metodisten sääntöjen avulla. Kuvailevan katsauksen lisäksi kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa myös systemaattisena kirjallisuuskatsauksena tai kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena meta-analyysinä. (Salminen 2011, 6.) Alla olevassa kuvassa 2. on esitelty kirjallisuuskatsauksen perustyyppit.



Kuva 2. Kirjallisuuskatsauksen perustyyppit (Mukaillen Salminen 2011, 6)

2.2.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus lukeutuu yhdeksi yleisimmin käyteteistä perustyypeistä kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseksi ja se on luonteeltaan yleiskatsaus ilman täsmällisiä rajoituksia tai sääntöjä. Metodiset säännöt eivät myöskään rajaa aineiston valintaa ja käytetyt aineistot voivat olla laajoja. Poiketen muista kirjallisuuskatsauksen tyypeistä, kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset ovat väljempää, mutta tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata laaja-alaisesti sekä luokitella tarvittaessa sen ominaisuuksia. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen löytyy kaksi erilaista suuntausta, jotka ovat narratiivinen ja integroiva katsaus. (Salminen 2011, 6)

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla annetaan kattava kuva tarkasteltavasta aiheesta, tai kuvaillaan sen historiaa ja kehitystä. Tämä on metodisesti kevyin toteutustapa ja katsaus pyrkii myös helppolukuihin lopputulokseen. Narratiivisen toteutustavan avulla hajanaista tietoa järjestellään tapahtumien jatkumoksi joko toimituksellisesti, kommentoivasti tai muodostamalla yleiskatsaus, joka on yleisin sekä laajin narratiivisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamistapa. Sen tehtävänä on ajantasaistaa jo tutkittua tietoa tiivistämällä aikaisemmin toteutettuja tutkimuksia. Hankittua aineistoa ei käytetä erityisen tarkan seulan läpi, mutta narratiivisella otteella on mahdollista päästä kirjallisuuskatsauksen synteisiin mukaisesti johtopäätöksiin. Yleiskatsauksen lisäksi narratiivinen kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa myös toimituksellisella tai kommentoivalla otteella, jotka ovat

suppeampia toteutustapoja verrattuna yleiskatsaukseen. Toimituksellisessa katsauksessa julkaisun päätoimittaja tai vieraileva kynä tekee lyhyehkön kirjallisuuskatsauksen, joka puolustaa lehdessä tai artikkelissa käsiteltävää teemaa. Kommentoivat katsaukset ovat luonteeltaan keskustelua herättäviä ja tehty synteesi voi muodostua jopa puolueelliseksi. (Salminen 2011, 7)

Narratiivisen katsauksen lisäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa integroivalla menetelmällä, kun tutkittavaa ilmiötä on tarkoitus kuvata mahdollisimman monipuolisesti. Myöskään integroivassa katsauksessa tutkimusaineistoa ei seulota erityisen tarkasti, mutta erona narratiiviseen katsaukseen, integroiva ote vaatii kriittisempää tarkastelua ja syntetisointia. Lisäksi kriittisyys on osa metodisia vaatimuksia, koska tutkimusmateriaali voidaan sen avulla tiivistää katsauksen perustaksi. Integroivalla katsauksella on paljon yhtymäkohtia systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, kuten rakenne, joka mainituissa tutkimusmenetelmissä on samankaltainen: tutkimusongelman asettelu, aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi sekä tulkinta ja tulosten esittäminen. Luonteeltaan integroiva katsaus sijoittuu narratiivisen ja systemaattisen katsauksen välille. (Salminen 2011, 8)

2.2.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on toinen kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä ja verrattuna kuvailevaan tutkimustekniikkaan, on systemaattinen katsaus huomattavasti tiiviimpi. Siinä keskitytään tietystä ilmiöstä tehtyjen aiempien tutkimuksien oleellisimpiin sisältöihin ja seulotaan tieteellisten tulosten kannalta kiinnostavia ja merkittäviä tutkimuksia. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella voidaan tehokkaasti kokeilla erilaisia hypoteeseja, tiivistää tutkimustuloksia ja tarkastella niiden johdonmukaisuutta. (Salminen 2011, 9.) Kirjallisuuskatsaukselle luodaan tieteellistä uskottavuutta systemaattisuuden avulla luoduilla kriteereillä ja yksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tärkeimmistä ulottuvuuksista on päätöksen teko, joka perustuu näyttöihin eli tutkittu tieto tuodaan tukemaan päätöksen tekoa. Tarkoituksena on etsiä parhaita toimintatapaa eli tuloksellisinta ja tehokkainta toimintamallia. (Salminen 2011, 10.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen rakennetta on kuvattu siten, että ensimmäisenä asetetaan tutkimuskysymys, valitaan tietokannat ja käytettävä kirjallisuus sekä hakutermit. Sen jälkeen hakutulokset seulotaan päämäärätietoisesti arvioiden lähteiden tieteellistä laatua, kunnes voidaan kirjoittaa itse katsaus. Prosessin lopussa tulokset syntetisoidaan joko kuvailevalla katsauksella tai meta-analyysillä. (Salminen 2011, 10.)

2.2.3 Meta-analyysi

Kolmantena kirjallisuuskatsauksen perustyyppinä toimii meta-analyysi, joka erotetaan kvalitatiiviseen sekä kvantitatiiviseen menetelmään. Kvalitatiivinen meta-analyysi voidaan toteuttaa joko

metasynteessinä tai metayhteenvetona. Nämä orientaatiot eroavat toisistaan niiden luonteiltaan sillä metasynteesi muistuttaa systemaattista kirjallisuuskatsausta, kun taas metayhteenveto on lähempänä kvantitatiivista meta-analyysia. Metasynteessin avulla on tarkoitus ymmärtää ja selittää tutkittavia ilmiöitä yhdistelemällä samaa ilmiötä käsitteleviä tutkimuksia ja tarkastelemalla näitä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien kannalta muodostaen aiheesta vakuuttavan kokonaiskuvan. Valitut aineistot käydään läpi huolellisesti ja vertaillaan niistä löytyviä fraaseja, ideoita, käsitteitä sekä avainmetaforia. Metasynteessin toteuttamiseen kuuluvat: aiheen rajaaminen, relevanttien tekstien löytäminen, mukaan otettavista aineistoista päättäminen, tutkimusten arviointi, analyysi ja vastavuoroinen käänös sekä synteesi. Vastavuoroisen käänöksen avulla tutkimuksien samankaltaisuudet tiivistetään yhdeksi laajaksi käsitteeksi. (Salminen 2011, 12–13)

Metayhteenvedon tarkoituksena on selvittää jonkin ilmiön yleisyyden sekä voimakkuuden efektiivikoko. Efektikokojen laskemiselle ovat omat laskutavat ja saatujen tulosten avulla on mahdollista tarkastella tutkimuksien tuloksien samansuuntaisuutta sekä tutkimusraportin suhdetta varsinaiseen tutkimusongelmaan. Metayhteenvedon vaiheet ovat seulominen, ryhmittely, tiivistäminen ja efektiivikokojen laskenta. Sekä metasynteesi että metayhteenveto tiivistävät tutkittavaa materiaalia, mutta metasynteesi keskittyy enemmän tutkitun tiedon tulkintaan, kun metayhteenvedossa ote on lähempänä kvantitatiivista meta-analyysia. (Salminen 2011, 13–14)

Kvantitatiivinen meta-analyysi on kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä metodisin ja sen avulla tehdään johtopäätöksiä olemassa olevien tutkimusten relevantista sisällöstä ja yhdenmukaistetaan tutkimustuloksia hyödyntäen aiempia kvantitatiivisia tutkimuksia sekä tilastotieteen menetelmiä. Vahvuutena tässä tutkimusmenetelmässä on se, että laajaakin aineistosta voidaan antaa numeerisia tuloksia ja tutkimustulosten uskottavuus kasvaa. Aineistoa ja tutkimuksia valittaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota valintakriteereihin sekä tekijän tilastotieteellisiin valmiuksiin. Tutkimusmenetelmän avulla tarkastellaan riippuvan ja selitettävän muuttujan välistä suhdetta, ja tutkittavat ilmiöt ovat usein luonteeltaan vakituisia ja yhteismitallisia. Kvantitatiivinen meta-analyysi toteutetaan kahdeksan vaiheen avulla, jotka ovat muuttujien suhteen määrittäminen, aineiston hankkiminen, koodauslomakkeen suunnittelu, ominaispiirteiden kirjaaminen, aineistonkeräyksen luotettavuuden arviointi, efektiivikoon laskeminen yksittäisille tutkimuksille, tulosten analysointi ja raportointi. Menetelmää käytetään useimmin luonnontieteisiin sekä teknisiin tieteisiin. (Salminen 2011, 14–15)

2.2.4 Menetelmävalinta

Itsensä johtamisen tuomia hyötyjä B2B-myyntiin esihenkilölle päädyttiin tutkimaan kirjallisuuskatsauksen keinoin, sillä tutkimusmenetelmä perustuu aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Opinnäytetyön laatijalla oli tiedossa, että aihe on suhteellisen uusi ja siitä löytyvän tiedon ja aiempien tutkimustuloksien yhteen kasaaminen ja vertailu sekä uusien päätelmien

luominen ja tiedon selkeyttäminen olisi alalle hyödyllistä. Opinnäytetyön laatija ei ollut myöskään aiemmin toteuttanut minkäänlaista tutkimusta, joten valittu menetelmä vaikutti suhteellisen helpolta lähestyä. Toisenlaista tutkimusmenetelmää hyödyntämällä tutkimuksen valmistelu olisi vienyt enemmän aikaa ja vaatinut laajempaa ymmärrystä tutkimuksen toteuttamisesta. Esimerkiksi haastattelututkimuksen tulosten hyödyllisyyden kannalta olisi tärkeää varmistaa, että tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä on selkeä käsitys siitä, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa ja kuinka sitä voi harjoittaa.

Lisäksi menetelmän valintaan vaikutti kirjoittajan elämäntilanne opinnäytetyöprosessin aikana, jolloin kirjoittajan aikataulut olivat tiukat ja menetelmäksi valittu kirjallisuuskatsaus mahdollistaisi aikataulun puitteissa paremman lopputuloksen. Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen onnistuu itsenäisesti aineistoa tutkimalla ja analysoimalla ilman ulkopuolisten aikataulujen sovittamista tutkimuksen tekemiseen verrattaessa esimerkiksi haastattelututkimukseen, jossa on riippuvainen muiden antamista vastauksista. Kirjallisuuskatsauksen eri tyypeistä opinnäytetyö päädyttiin toteuttamaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, koska sitä eivät rajoita metodiset säännöt tai täsmälliset rajoitukset ja poiketen muista tyypeistä, tutkimuskysymykset ovat väljempiä (Salminen 2011, 6).

Luvussa 2.2.1 esitellyistä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen suuntauksista tässä opinnäytetyössä on käytetty narratiivista yleiskatsausta. Narratiivisella katsauksella on mahdollista luoda kattava kuva tarkasteltavasta aiheesta. Metodisesti se on kevyin toteutustapa, jonka tavoitteena on helppolukuisen lopputulos, kun hajanaista tietoa järjestellään tapahtumien jatkumoksi. Narratiivista yleiskatsausta tehdessä aiemmin toteutettuja tutkimuksia tiivistetään tiedon ajantasaistamiseksi eikä aineistoa käytetä erityisen tarkan seulan läpi. (Salminen 2011, 7.) Ottaen huomioon kirjallisuuskatsauksen toteuttajan lähtökohdat tutkimuksen toteutukseen liittyen, on narratiivinen toteutustapa järkevä, koska sen toteuttaminen ei edellytä erityisen vahvaa osaamista tutkimusten kentältä. Meta-analyysin toteuttamiseksi tarvitaan jo vahvempaa pohjaa ja perehtymistä tutkimusmenetelmään, koska menetelmää rajoittavat tiukemmat metodiset säännöt (Salminen 2011, 14).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ei myöskään sopinut yhtä hyvin tämän tutkimuksen toteuttamiseksi, koska tutkittavasta aiheesta ei ollut tarjolla tarpeeksi tutkimuskysymyksiin vastaavia tutkimustuloksia. Näin ollen ei olisi ollut mahdollista muodostaa katsausta, jossa olisi keskitytty ainoastaan oleellisimpiin sisältöihin aiemmista tutkimuksista. Katsaus olisi jäänyt liian lyhyeksi, vaikka se onkin huomattavasti tiiviimpi kuin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmä. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tuloksia myös seulotaan hieman tarkemmin huomioiden tieteellisesti kiinnostavat ja merkittävät tutkimukset. (Salmien 2011, 9.) Tähän narratiivisena yleiskatsauksena toteutettuun kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen valitun aineiston keruu menetelmää sekä käytettyjä analyysejä esitellään seuraavassa luvussa.

2.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Kuten edellisessä luvussa on kuvattu, kirjallisuuskatsaus perustuu aina jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja aineistoihin, joten aineiston valinta sekä teorian laajuus ovat suuressa roolissa. Tämän kirjallisuuskatsauksen lähdeaineiston keruu aloitettiin hyödyntämällä Haaga-Helian kirjaston valikoimasta löytyvää kirjallisuutta, jota rajattiin käyttäen hakusanoja ”self-leadership”, ”self-management”, ”itsensä johtaminen”, ”B2B sales” ja ”B2B-myynti”. Nämä hakutulokset antoivat laajasti vaihtoehtoja, joista muutama kirja valikoitui otsikon sekä tiivistelmän perusteella analyysin kohteeksi. Aineistojen valintaan vaikuttivat lisäksi julkaisuvuosi, kirjailijoiden tausta sekä kirjan sisällön vastavuus tutkimuskysymyksiin. Kun tietoperustaa oli saatu pohjustettua kirjoista löytyneen tiedon avulla, oli kirjoittaja yhteydessä Haaga-Helian kirjastopalveluiden informaattikkoon tarkoituksenaan kartoittaa uusia vaihtoehtoja löytääkseen aiheeseen liittyviä tutkimusartikkeleita hyödyntäen tarkempaa hakua eri tietokannoista. Informaatikon kanssa mietittiin yhdessä sopivia asiasanoja, joiden avulla löydettäisiin tutkimuskysymykseen vastaavia artikkeleita. Tässä hyödynnettiin myös aiemmin valitun kirjallisuuden etsinnässä käytettyjä termejä.

Itsensä johtamista ei juurikaan ole tutkittu suomenkielellä varsinkaan esihenkilöiden näkökulmasta, joten haut päädyttiin tekemään englannin kielellä. Kirjallisuutta tutkiessa kirjoittaja oli huomannut termin ”self-leadership” vastaavan suomen kielessä tarkemmin itsensä johtamista, kuin ”self-management”, joka toimii osana itsensä johtamisen kokonaisuutta ja kuvaa enemmän oman toiminnan johtamista. Tässä opinnäytetyössä tullaan siis jatkossa viittaamaan termiin ”self-leadership” itsensä johtamisena ja termiin ”self-management” oman toiminnan johtamisena.

Erialaisten kokeilujen jälkeen hakusanoiksi valikoituivat lopulta ”self-leadership” AND ”manager” OR ”supervisor” ja hakutuloksien valintakriteereiksi rajattiin vuoden 2015 jälkeen julkaistut englannin kieliset aineistot, jotka olivat vertaisarvioitu, ja joista oli koko teksti saatavilla. Asiasanoiksi kokeiltiin myös ”B2B sales”, mutta nopeasti selvisi, ettei tämän hakusanan avulla löydy tarpeeksi paljoa aineistoa. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetyt tutkimukset keskittyvät suurimmaksi osaksi itsensä johtamiseen ja sen merkitykseen esihenkilötyössä. Löytyneestä aineistoista pyrittiin seulomaan mukaan sellaiset, joissa olisi myynnillistä näkökulmaa. Käytettyjen hakujen ja rajauksien lisäksi osa tutkimuksessa hyödynnetyistä aineistosta nousi esille hauilla löytyneiden tutkimuksien lähdeaineistosta. Mukaan valittua aineistoa on analysoitu ensin otsikoiden, sitten tiivistelmien ja lopuksi koko tekstin perusteella ja lopullinen valinta on tehty koko tekstin perusteella.

3 B2B-myyntin esihenkilötyö

Tämän luvun aikana tullaan perehtymään siihen, mitä B2B-myynti pitää sisällään ja minkälaisia muutoksia B2B-myyntin alalla on viime vuosina tapahtunut. Lisäksi tehdään pieni katsaus siihen, mikä tulevaisuudessa tulee korostumaan. Kun B2B-myynti on käsitteenä selkeytynyt, siirrytään alan esihenkilötyön tehtävien sekä erilaisten roolien käsittelyyn. Myös B2B-myyntin esihenkilötyön osalta käydään läpi, minkälaista työ tulee olemaan tulevaisuudessa.

3.1 B2B-myynti

Yritykseltä yritykselle myyntiä kutsutaan B2B-myyntiksi ja myyntiä yritysten välillä voidaan tehdä kolmeen eri segmenttiin: jälleenmyyjille, yrityskäyttäjille sekä instituutioille. Yritysten välisessä ja yritykseltä kuluttajalle tehtävässä myynnissä on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Kummallakin markkinalla tarvitaan ihmissuhde- ja viestintätaitoja, kykyä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja löytää juuri kyseiselle asiakkaalle sopivat ratkaisut. B2B-myyntissä tuotteet ja palvelut ovat kuitenkin usein monimutkaisempia ja kalliimpia, asiakkaat suurempia, päätöksen tekijöinä voi olla useampia ihmisiä ja sekä myynti- että päätöksentekoprosessit vievät enemmän aikaa. (Johnson & Marshall 2016, Chapter 2.)

Nykypäivänä B2B-myyntin tulee olla asiakaslähtöistä myyjään kohdistuvien muuttuneiden odotusten takia (Kenner & Leino 2020, 12). Asiakaskokemukseen on keskitytty kuluttajapuolella jo pidemmän aikaa ja siellä ostajat ovat havainneet suunnan muutoksen asiakaskeskeisempään palveluun. Samanlaista palvelukokemusta odotetaan myös yritysten välisessä liiketoiminnassa. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 158.) Verkosta ja verkostoista on saatavilla tietoa, jonka hankkimiseen tarvittiin aikaisemmin myyjän apua. Kun vaihtoehtoihin on voi tutustua etukäteen, ja niiden vertailu on mahdollista jo ennen myyjän kanssa keskustelua, luo se odotuksia myyjän ammattitaitoa sekä asiakkaan ja toimialan tuntemusta kohtaan. (Kenner & Leino 2020, 12.) Asiakkaat hyödyntävät kuitenkin edelleen myös henkilökohtaista myyntityötä digikanavien lisäksi oman ymmärryksensä kasvattamiseksi ostoprosessin aikana (Tanni 2022, 141). Saatavilla olevasta tiedon määrästä on hyötyä myös myyjille, joilla on useampia työkaluja käytössään asiakkaan auttamiseksi. B2B-myyntissä on tärkeää ymmärtää asiakkaan toiveet sekä tavat ja toimintamallit, joilla voi tuottaa arvoa asiakkaalleen. Lisäksi tulee ymmärtää, miten myyntin tekeminen onnistuu selkeästi ja järjestelmällisesti hyödyntäen konkreettisia askelmerkkejä. (Kenner & Leino 2020, 13.)

Kenner & Leino (2020, 15) esittelevät Salesforcen State of Connected Customer 2019 -tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan yhä useammat ostajat kokevat itse tuotteita tai palveluita tärkeämmäksi asiakaskokemuksen onnistumisen, mikä korostaa asiakaslähtöisyyden merkitystä.

Myöhemmin Holma ja kollegat (2021, 158) ovat myös todenneet, että asiakaskokemus B2B-ympäristössä on tullut jäädäkseen.

Alla (kuva 3.) on selkeytettyinä B2B-myyntissä tapahtuneita muutoksia, joista esille nousevat muun muassa tiedon hyödyntäminen, keskustelut ja asiakkaisiin keskittyminen aiemmin korostuneiden me-te-ajattelun, myyntiargumenttien ja omaan myyntiprosessiin keskittymisen sijaan (Kenner & Leino 2020, 28). Myös Tanni (2022, 151) painottaa resurssien suuntaamista tarkemmin siihen, että tavoitetaan oikeat ostopäätäjät määrään ja volyyymiin keskittymisen sijaan.



Kuva 3. Myynnin toimintamallien muutos (Mukaihen Kenner & Leino 2020, 28.)

Tulevaisuudessa B2B-myynti tulee muuttumaan edelleen haastavammiksi kokonaisuuksiksi, jolloin hallittavat kompleksit muuttuvat liian suuriksi yksittäisille myyjille. Tällöin tulee määrittää yhdessä organisaation kanssa tehtävät, jotka kuuluvat myynnin tehtäväkenttään. Lisäksi myyjien tulee pyrkiä mukauttamaan omaan toimintaansa kokonaisuuksien johtamiseksi yksittäisten suoritusten toteuttamisen sijaan eli heidän tulisi toimia ikään kuin muutokonsultteina, jotka ymmärtävät liitetöimintää sekä teknologiaa. Teknologiaa tulisi alkaa viimeistään nyt käyttämään myynnin tukena omaksi eduksi, jotta myyjällä olisi tarpeeksi resursseja toteuttaa tältä odotettua erilaisten elementtien hallintaa ilman ylimääräistä harhailua. (Kenner & Leino 2020, 18.) Teknologiaa ja tekoälyä hyödyntämällä myyjältä vapautuu aikaa vuorovaikutustaitoja, empatiakykyä ja tunteiden tulkintaa vaativiin tehtäviin, ongelmanratkaisuun sekä tiedon soveltamiseen muuttuvissa tilanteissa eli toisinsanoen asiakkaan auttamiseen syvällisemmin ja monipuolisemmin. Tekoäly tulee suorittamaan

tehtäviä, joissa se on ihmistä tehokkaampi ja osa perinteisistä tehtävistä, kuten tiedonhaku ja laskenta tulevat poistumaan myyjien tehtävistä muuttuen automatisoiduiksi prosesseiksi. (Hautamäki, P. & Jokiniemi, S. 2022, 155; Kenner & Leino 2020, 18, 20).

3.2 B2B-myyntin esihenkilötyö

B2B-myyntin esihenkilötyö on sekä myynnin että ihmisten johtamista. Jobber & Lancaster (2012, 411) ovat esittäneet myyntijohtajan tehtäviksi rekrytointin ja uusien myyjien valinnan, myyjien motiivoinnin ja kouluttamisen sekä myyntitiimin organisoimisen ja palkkiomallin määrittämisen. Lisäksi tehtäviin kuuluu tavoitteiden asettaminen sovitun myyntistrategian mukaan (Johnson & Marshall, 2016, Chapter 2). Myös Spiller (2022, 390.) esittää myynnin esihenkilön tehtäviksi myyntihenkilöstön rekrytointin, kouluttamisen ja johtamisen. Laajemmin tehtäviksi voidaan luetella myyjien rekrytointi, valinta ja koulutus, motivointi, arviointi ja valvonta, koko myyntitiimin tavoitteiden ja päämäärien asettaminen sekä niiden integrointi markkinointitoimintoihin, myyntitiimin organisointi koon ja alueiden mukaan sekä myynnin suunnittelu, ennustaminen ja budjetointi. Ensisijaisena tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että myyntitoiminnot vaikuttavat mahdollisimman tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Jobber, Lancaster & Meunier-Fitzhugh 2019, 299.)

B2B-ympäristön ja -myynnin muuttuessa, muutoksen kohteena ovat myös B2B-myyntin esihenkilötehtävät ja myynnin johtaminen. Aiemmin myynnin johtamisessa on painotettu sitä, että myyjien tulisi tehdä juuri niin kuin heille kerrotaan, mutta nykyään esihenkilöiden tulisi keskittyä myyjien potentiaaliin ja tukea heidän kasvuansa asiantuntijoina. Myynnin johtamisen ei siis enää kuulu mennä vain ylhäältä alaspäin vaan se voi olla myös horisontaalisesti hyödynnettävää tiimioppimista, vertaissparrausta sekä myyntitiimin kanssa rakennettua dialogia tuntemuksista, joita myyntiin liittyy. (Hautamäki & Jokiniemi 2022, 153–154.) Kurvinen & Seppä (2016, 163) nostavat esille myös digitalisaation tuomat muutokset myynnin johtamiseen. Digitaalisuutta tulee hyödyntää tehokkaammin, jotta saadaan myyjät luomaan syvempiä asiakassuhteita, hankkimaan parempaa ymmärrystä asiakkaista sekä kerryttämään sosiaalista pääomaa. Digmaikana myyjiltä ei riitä ainoastaan kauppojen päättäminen, sillä yritykset tarvitsevat ihmisiä, jotka ovat halukkaita hankkimaan tietotaitoa, jolla luodaan lisäarvoa, ohjataan keskustelua ja saadaan suosituksia. Esihenkilöille tämä tarkoittaa sitä, että myyjät olisi saatava innostumaan uudelleen. (Kurvinen & Seppä, 164–165.) Valmentava ote tulee korostumaan ja johtajuudella tulisi ruokkia myyjien osaamista, luovuutta sekä innokkuutta. Tärkeää olisi johtaa vuorovaikutusta ja tuotava esiin sitä, mitä myyjät saavat itse asiakastapaamisista irti. Myyjälle tärkeiden kokemusten reflektointi yhdessä esihenkilön kanssa on arvokasta ja luo työlle merkityksellisyyden tunnetta. (Hautamäki & Jokiniemi 2022, 153–154.) Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, he sitoutuvat yritykseen paremmin, saavat enemmän luottamusta omiin

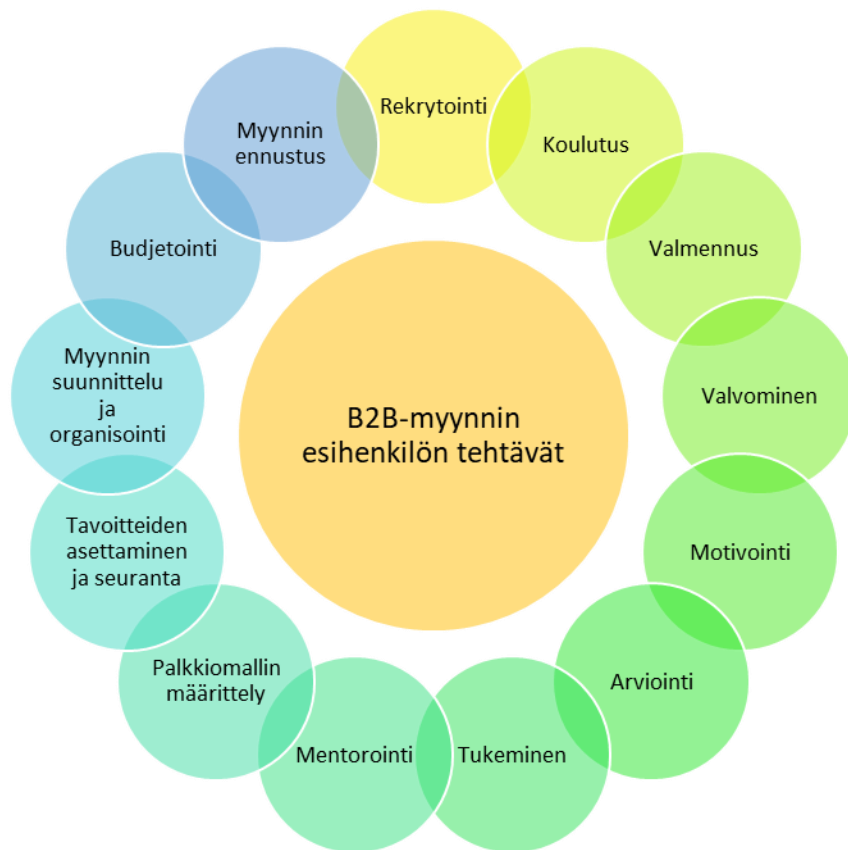
kykyihinsä ja motivoituvat työskentelemään entistä kovemmin (Høgevold, Rodriguez, Svensson & Roberts-Lombard, 2022, 48; Spiller 2022, 403).

Spiller (2022, 390) listaa myynnin esihenkilön työnkuvan sisälle erilaisia rooleja, joissa tämä toimii myyntihenkilöstön johtamisen eri vaiheissa. Rooleja ovat kouluttaja, valvoja, valmentaja sekä mentori. Kouluttamalla opetetaan tarvittavat taidot toteuttaa myyntiprosesseja ja edustaa sekä yritystä että tarjottavia tuotteita tai palveluita asiantuntevasti. Valvomisella tarkoitetaan myynnin kokonaiskuvan tarkkailua, myyjien kyvyn arviointia heidän suorittaessa ennalta määriteltyjä tehtäviä sekä tarvittavien toimenpiteiden tunnistamista ja toteuttamista, jos tehtäviä ei suoriteta riittävällä tasolla. Valmentaminen on koulutuksen jatkamista huomioiden valvomisen kautta tehdyt havainnot myyjien erilaisista tyyleistä, taidoista ja kokemuksista, jotka tulevat esille myyjien suorittaessa tehtäviään. (Spiller 2022, 391–392.) Koulutuksen ja valmennuksen tarkoituksena on työstää ajatusta siitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan tehdyn työn ja ponnistelujen avulla eikä onnistumiset perustu tuuriin (Høgevold ym. 2022, 48). Mentoroinnin avulla myyjän tai myyntitiimin osaamista on tarkoitus kehittää ja hioa entisestään oikeaan suuntaan. Mentoroinnin avulla myynnin esihenkilön on mahdollista ohjata ja perehdyttää myyjiä syvällisemmin, jotta heidän työnsä sujuisi vielä sujuvammin. (Spiller 2022, 392–393.)

Erilaisten roolien lisäksi B2B-myyntin esihenkilöltä odotetaan ja vaaditaan myös tietynlaisia taitoja, jotta työn suorittaminen onnistuu. Deeter-Schmelz, Goebel & Kennedy (2008, 9) toteuttivat tehokkaan myyntipäällikön ominaisuuksiin liittyvän tutkimuksen, jossa haastateltiin 58 myynnin ammattilaista, joista 33 edusti esihenkilöitä ja 25 myyjiä. Tutkimuksessa oli tarkoitus vertailla myynnin johtajien ja myyntiedustajien vastauksia siitä, mitkä ominaisuudet tekevät myynnin esihenkilöstä tehokkaan. Tuloksista selvisi, että kumpikin ryhmä ajattelee samankaltaisten piirteiden olevan tärkeitä tehokkaalle myynnin johtajalle. Esihenkilötehtävissä toimineet listasivat neljäksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi kommunikointi- ja kuuntelutaidot, ihmissuhdetaidot, organisointi- ja ajanhallintakyvyn sekä tiedon hallinnan, kun taas myyntiedustajat listasivat organisointi- ja ajanhallintakyvyn tilalle motivointitaidot. Muita esille nousseita ominaisuuksia olivat valmennustaidot, rehellisyys ja eettisyys, myyntitaidot, johtamistaidot, halu voimaannuttaa tai kannustaa sekä sopeutumiskyky muuttuvissa olosuhteissa. (Deeter-Schmelz ym. 2008, 12).

Nykypäivän ja tulevaisuuden B2B-myyntin esihenkilötyössä on kyse myyjien työn ja onnistumisten mahdollistamisesta, tuen tarjoamisesta eri tilanteissa sekä valmentavasta otteesta (Hautamäki & Jokiniemi 2022, 157). Jobber ja kollegat (2019, 299) sanovat, etteivät myynnin esihenkilötyössä kuitenkaan riitä ainoastaan myyntitiimin organisointi, motivointi ja ohjaaminen kohti tavoitteita vaan heidän tulee myös varmistaa, että myyjät hallitsevat asiakkuutensa tavalla, joka luo luottamusta organisaatiota kohtaan ja täyttää organisaation tavoitteet vastuullisella ja eettisellä tavalla.

Esihenkilöt voivat vaikuttaa suorasti ja epäsuorasti myyjien suorituskykyyn luomalla positiivisen työympäristön, joka motivoi kaikkia pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin (Spiller 2022, 403). Myynnin esihenkilön useat roolit vaativat tietynlaisen rakenteen ja johdonmukaisuuden, joiden avulla on mahdollista luoda myyjille heidän työtään tukeva ympäristö, jossa on mahdollista palvella potentiaalisia asiakkaita, tehdä kauppaa ja kehittää taitojaan tulevien asiakkuuksien hoitamiseksi (Spiller 2022, 390). B2B-myynnin esihenkilöntyöhön liittyvät tehtävät ovat koottuna alle kuvaan 4.



Kuva 4. B2B-myynnin esihenkilötyön tehtävät

4 Itsensä johtaminen

Tässä luvussa perehdytään itsensä johtamiseen keskittyen aluksi sen taustoihin ja teorioihin, joihin moderni itsensä johtaminen perustuu. Kun on käyty läpi itsensä johtamiseen liittyvää teoriapohjaa, tutustutaan itsensä johtamisen strategioihin, joita hyödyntämällä ihmiset voivat vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä sekä ajatteluunsa.

Itsensä johtaminen on opittua kyvykkyyttä vaikuttaa itseemme saavuttaaksemme omat tavoitteet ja se toimii perustana henkilökohtaiseen, tiimien, liiketoiminnan sekä strategioiden johtamiseen (Bryant & Kazan 2013, 11). Itsensä johtamista voidaan kuvailla myös itseensä vaikuttamisen prosessina, joka sisältää tietynlaisia käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita, jotka ovat suunniteltu auttamaan meitä käsittelemään paitsi sitä, mitä pitää tehdä, myös miksi ja miten (Houghton, Manz & Neck 2020, 7–8). Myös suomalaisessa kirjallisuudessa Pentti Sydänmaanlakka (Sydänmaanlakka 2017, 35) puhuu itsensä johtamisesta vaikuttamisprosessina, joka kohdistuu itseemme, ja jossa syntyy toimimiseen tarvittava sisäinen motivaatio sekä itseohjautuvuus. Itsensä johtamisella kuvataan laajasti uusien taitojen sekä yksilössä jo olemassa olevien prosessien hyödyntämistä ja kehittämistä myönteisemmän ja tehokkaamman toiminnan mahdollistamiseksi. Itsensä johtamisen osa-alueet eroavat toisistaan peruslogiikaltaan, vaikka strategioissa on päällekkäisyyksiä ja yhdistymispisteitä toisiinsa (Niinivaara 2019, 38, 40). Strategioihin perehdytään syvemmin luvussa 4.2, mutta sitä ennen käydään läpi itsensä johtamisen terminologiaa ja teorioita, joihin moderni itsensä johtaminen pohjautuu.

Itsensä johtamisen terminologia. Jotta itsensä johtamista on mahdollista tutkia kirjallisuuskatsauksen keinoin, tulee ensin ymmärtää siihen liittyvää terminologiaa. Kuten luvussa 2.3 todettiin, englannin kielisessä lähdeaineistossa käytetyille termeille ei aina löytynyt suomenkielisiä vastineita ja kirjoittaja on kääntänyt näitä termejä omien tulkintojensa avulla. Liitteenä olevassa taulukossa (Liite 1.) on esitelty lähdeaineistossa esiintyneet englannin kieliset termit ja kirjoittajan näille löytämät tai luomat käännökset, joita tullaan työn edetessä käyttämään.

4.1 Itsensä johtamisen teoriat

Moderni itsensä johtaminen alkoi muotoutumaan 1980-luvulla, jolloin tutkimuksissa keskityttiin yksilön kykyyn hallita ajankäyttöä sekä minäpystyvyyttään itsenäisesti, ja tutkittavassa ilmiössä oli kyse enemmän oman toiminnan johtamisesta. Tämä viittaa ulkoisesti motivoituihin tavoitteisiin, kuten ammatillisiin tuloksiin ja tehokkuuteen, mitkä ovat nykyisin osa modernia itsensä johtamista. Itsensä johtamisessa on kuitenkin kyse paljon suuremmasta kokonaisuudesta, joka huomioi myös yksilön sisäisen motivaation, merkityksellisyyden tunteen sekä käyttäytymisen ja mielen strategiat toteuttaessa parasta versiota itsestään. (Bryant & Kazan 2013, 14–15.)

Ensimmäisten joukossa itsensä johtamista on tutkinut suurimmaksi osaksi C. C. Manz, joka on filosofian tohtori sekä kirjailija. Manzin tutkimukset ovat perustuneet Banduran sosiokognitiiviseen teoriaan, Snyderin oman toiminnan tarkkailun sekä Decin ja Ryanin itsensä motiivoinnin tutkimuksiin ja Burns'n kognitiiviseen terapiaan. (Bryant & Kazan 2013, 15–16.) Myöhemmin Houghton, Manz & Neck (2020, 9) kertovat itsensä johtamisen muotoutuneen ensisijaisesti sosiokognitiivisesta teoriasta sekä sisäisen motivaation teoriasta, joka tarkemmin on itseohjautuvuusteoria. Lisäksi he esittävät itsensä johtamisen perustuvan myös itsesääteelyteoriaan, positiiviseen psykologiaan sekä jo aiemmin mainittuun oman toiminnan johtamiseen. (Houghton ym. 2020, 15).

Sosiokognitiivinen teoria pitää ihmisen käyttäytymisen omaksumista ja muutoksia moniosaisena kompleksina ja tunnistaa, että ihminen vaikuttaa ympäristöönsä samalla, kun on sen vaikutuksen alainen (Houghton ym. 2020, 9). Sosiokognitiivisen teorian mukaan ihminen pyrkii kaksoisjärjestelmä-mallin avulla sekä luomaan että vähentämään eroja nykyisten taitojensa ja haluttujen määränpäiden välillä. Eroja luodaan, kun asetetaan tavoitteita ja määränpäättävien saavuttaessa erot katoavat. Tällöin on mahdollista asettaa yhä haastavampia tavoitteita, kun oma osaaminen on kehittynyt aiempaa korkeammalle tasolle. Sosiokognitiivinen teoria esittää myös kaksi itseensä vaikuttamisen mallia, jotka auttavat yksilöä saavuttamaan tavoitteensa. Toinen näistä on triadinen vastavuoroinen käyttäytymismalli, jonka mukaan ihmisen toiminta selittyy ympäröivään maailmaan liittyvillä ulkoisilla tekijöillä, henkilökohtaisilla sisäisillä tekijöillä sekä itse käyttäytymisellä. Toinen vaikutusprosessista on minäpystyvyys, jolla tarkoitetaan käsitystä omista kyvyistä käsitellä ja ylittää eteen tulevia tilanteita ja haasteita. (Houghton ym. 2020, 16).

Itseohjautuvuusteoria puolestaan korostaa luonnollisten palkkioiden merkitystä toteuttaessamme asioita, joista pidämme (Houghton ym. 2020, 9). Teorialla viitataan siihen, että tarve pätevyydelle ja itseohjautuvuudelle ovat mekanismeja toiminnasta tai tehtävästä nousevan sisäisen tai luonnollisen motivaation vahvistamiseen. Tarve pätevyydelle sisältää yksilön tarpeen harjoitella ja laajentaa omia kykyjään ja itseohjautuvuuden tarve liittyy ehdollisten palkkioiden aiheuttamasta paineesta vapautumisen tunteeseen. Lyhyesti itseohjautuvuuden teorialla tarkoitetaan sitä, että ihmiset yrittävät etsiä ja voittaa haasteita lisätäkseen omaa pätevyyttensä sekä itseohjautuvuuttansa. (Houghton ym. 2020, 18.)

Itsesääteelyteoria on nimensäkin mukaan teoria, jonka mukaan ihminen säätelee omaa käyttäytymistään suhteessa asetettuun tasoon tai normiin. Jos henkilön suorituksen tason ja asetetun tason välillä on puutteita, ihminen voi säädellä omaa panostustansa suorituksensa parantamiseksi ja pienentääkseen tasojen välille muodostunutta eroa. Toisin kuin sosiokognitiivisessä teoriassa, jossa tasot ovat itse asetettuja tavoitteita, itsesääteelyteoriassa tasoja tai normeja pidetään usein itsesääntelytytensä ja niiden alkuperää mietitään harvoin, esimerkiksi organisaatioissa haluttu

vaatimustaso on usein asetettu johtajien suunnalta perustuen organisaation linjauksiin. Tilanteissa, joissa sisäisten ja ulkoisten vaikutustekijöiden vaihtelu on jatkuvaa, itsesäätelyn toteutuminen tuntuu lähemmäs ulkoisten tekijöiden asettamaa normia. (Houghton ym. 2020, 16).

Suurella roolilla modernin itsensä johtamisen muotoutumisessa on ollut **oman toiminnan johtaminen**, mikä on prosessi, jossa ihminen hyödyntää ja soveltaa erilaisia käyttäytymismalleja ikään kuin työkaluina itsesäätelyteoriassa esitettyjen suoriutumisen ja asetetun tason välisien puutteiden pienentämiseen (Houghton ym. 2020, 17). Hyvä oman toiminnan johtaminen tarkoittaa konkreettisesti tavoitteiden asettamista, päätösten tekemistä, ajanhallintaa ja suunnittelua, itsearviointia sekä itsensä kehittämistä (Bryant & Kazan 2013, 14).

Positiivinen psykologia on ollut viimeisimpänä vaikuttajana modernin itsensä johtamisen muotoutumisessa. Se on kattava termi, johon sisältyvät positiiviset tunteet, kuten onnellisuus ja kiitollisuus sekä positiiviset piirteet tai ominaisuudet, kuten optimismi ja sinnikkyys. Lisäksi positiivisen psykologian alalla on havaittu, että ihmisen onnellisuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavaa vahvasti tarkoituksellinen toiminta, johon voi sisältyä oman käyttäytymisen sekä kognitiivisten asenteiden ja prosessien muokkaaminen. (Houghton ym. 2020, 18.)

Itsensä johtamisen muodostumista esiteltyjen teorioiden kautta on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 5.



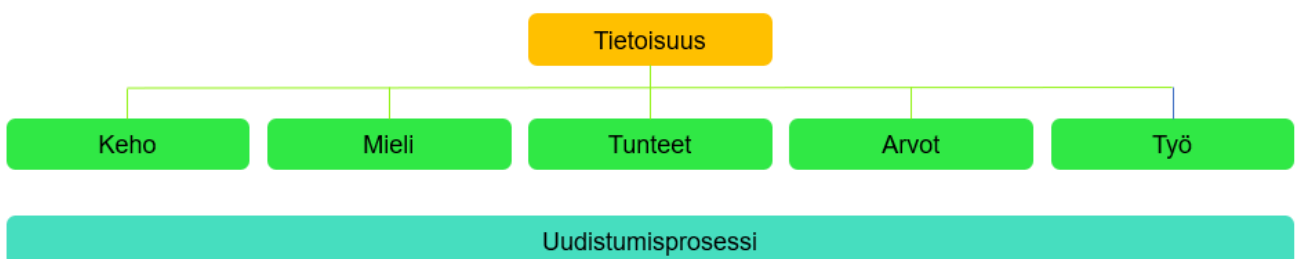
Kuva 5. Itsensä johtamisen rakennuspalikat (Mukaillen Houghton, Manz & Neck 2020, 19.)

4.1.1 Oy Minä Ab- malli

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka (Sydänmaanlakka 2017, 30) on kuvannut itsensä johtamista kehittämänsä Oy Minä Ab- mallin avulla, jossa tietoisuus toimii yrityksen toimitusjohtajana ja johdettaviin osastoihin kuuluvat keho, mieli, tunteet, arvot sekä työ, jotka vastaavat ihmisen fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista, henkisistä sekä ammatillisista taidoista. Jokaisen osaston rooli on tärkeä osa kokonaisuutta, ja jokainen osasto haluaisi myös päästä toimitusjohtajan paikalle. Tämä rooli on kuitenkin annettu tietoisuudellemme siksi, että se on todellinen ydinminämme tai itsetuntonme, joka toimii sisäisenä tarkkailijanamme. Keho vastaa fyysisistä toiminnoista ja hyvinvoiva keho on kaiken perusta. Usein kehon hyvinvointia kuitenkin laiminlyödään, vaikka se on kuin mielen temppele, josta tulisi pitää hyvää huolta. Mieli eli psyyke huolehtii psyykkisistä toiminnoista, joita ovat esimerkiksi ajattelu ja oppiminen. Yksilön tietoisuus kehittyy myös mielessä ja oman mielen hallintaa voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä itsensä johtamisen osa-alueista. Mielen toimintoja voidaan pitää pitkälle edistyneinä ihmisen ominaisuuksina. (Sydänmaanlakka 2017, 30.)

Tunteet ovat yhteydessä ihmisen aikaiseen kehitykseen, jolloin ovat muodostuneet lähestymis- ja välittämisreaktio, joista on vähitellen kehittynyt monipuolinen tunteiden kirjo. Avainasemassa itsensä johtamisessa on tunteiden systemaattinen analysointi ja hallinta. Tämän osaston tehtävänä onkin varmistaa, että tunnistamme ja ymmärrämme sekä omia että toisten tunteita eli tunteet vastaavat sosiaalisista ja emotionaalisista toiminnoistamme. Henkisistä toiminnoistamme vastaavat arvot, jotka luovat merkityksellisyttä ja antavat ohjeita, joiden mukaan elää elämäämme. Arvojen avulla koemme yhteyttä ja eheyttä, ja siksi on tärkeää välillä pysähtyä tutkailemaan omia arvojansa ja toimintaansa. Viidenneksi osastoksi Sydänmaanlakka on lisännyt työn, joka vastaa ammatillisista toiminnoista tai kunnosta, joilla tarkoitetaan selkeitä tehtäviä, sopivia tavoitteita, kehittymistä, palautteen saamista sekä työ- ja muiden roolien tasapainoa. (Sydänmaanlakka 2017, 31–32.)

Nämä kaikki osastot ovat yhteydessä uudistumisprosessiin, joka keskittyy ihmisen kehittymiseen ja kasvuun, mikä on yksi itsensä johtamisen kulmakivistä. Tiivistettynä uudistuminen on riittävää itseluottamusta sekä hyvää itsetuntemusta, ja edellyttää reflektointitaitoa. (Sydänmaanlakka 2017, 33.) Oy Minä Ab mallia on havainnollistettu kuvassa 6.



Kuva 6. Oy Minä Ab -malli (Mukaiillen Sydänmaanlakka 2017, 29.)

4.2 Itsensä johtamisen strategiat

Alun perin itsensä johtamisen strategiat olivat strategioita, joilla pyrittiin vaikuttamaan omaan toimintaan, joko ei-toivotun toiminnan, kuten tupakointi, lopettamiseen tai halutun toiminnan, kuten kuntoilu, vahvistamiseen (Stewart, Courtright & Manz 2011, 187). Itsejohtamisen strategiat ovat siis suunniteltu johtamaan tarkoituksen mukaiseen toimintaan, joka auttaa ihmisiä muokkaamaan sekä käyttäytymistään että kognitiivisia prosessejaan positiivisemmiksi ja tuottavammiksi (Houghton ym. 2020, 18). Strategiat voidaan jakaa (Neck & Houghton 2006, 271; Bryant & Kazan 2013, 111) kolmeen kategoriaan, jotka ovat käyttäytymiseen liittyvät strategiat, luonnollisiin palkkioihin liittyvät strategiat ja rakentaviin ajatuksiin tai mieleen liittyvät strategiat, joista voidaan puhua myös (Niinivaara 2019, 38) kognitiivisiin prosesseihin ja ajatusmalleihin liittyvinä strategioina. Tämän kolmi-osaisen jaottelun rinnalle ovat nousseet myös tunteiden säätelyyn liittyvät strategiat. Itsensä johtamiseen liittyvät strategiat koostuvat usein kuitenkin useammasta osastrategiasta sekä käsitteestä, vaikka pääpiirteittäin strategiat voidaan erotella edellä mainittuihin kategorioihin. (Niinivaara 2019, 38.)

Käyttäytymiseen liittyvät strategiat. Käyttäytymiseen liittyvät itsensä johtamisen strategiat tähtäävät positiiviseen ja toivottuun käyttäytymiseen, joka johtaa haluttuihin onnistuneisiin lopputuloksiin samanaikaisesti vaimentaen negatiivista ja ei-toivottua käytöstä, joka puolestaan johtaisi epäonnistuneisiin lopputuloksiin (Neck & Houghton 2006, 272). Käyttäytymiseen liittyvät strategiat koostuvat viidestä osastrategiasta, jotka ovat itsensä tarkkailu, omien tavoitteiden asetanta, itsensä palkitseminen ja rankaisu sekä itsensä muistuttaminen tai vihjeiden hallinta (Neck & Houghton 2006, 271; Stewart ym. 2011, 187; Bryant & Kazan 2013, 126).

Itsensä tarkkailulla tarkoitetaan huomion keskittämistä omaan toimintaan ja omien ajatusten, tunteiden ja käytösmallien tunnistamista sitä kautta (Bryant & Kazan 2013, 127.) Tämän lisääntyneen itsetietoisuuden avulla on mahdollista keskittyä erilaisten käytösmallien vahvistamiseen, vaimentamiseen tai muuttamiseen (Neck & Houghton 2006, 271; Stewart ym. 2011, 187). Kun itsensä tarkkailua harjoittaa, voi huomata, ettei kiinnitä niin paljoa huomiota siihen, mitä haluaisi toisissa muuttaa vaan huomio keskittyy siihen mitä itsellä on, kuka on ja kuinka voi elää elämäänsä parhaalla mahdollisella tavalla näiden asioiden ja ominaisuuksien kanssa (Bryant & Kazan 2013, 130).

Omien tavoitteiden asettamisella pyrimme ohjaamaan ja motivoimaan itseämme (Bryant & Kazan 2013, 130). Systemaattisilla, harkituilla ja tarkoituksellisesti asetetuilla tavoitteilla voi olla positiivinen vaikutus omaan toimintaamme. Ennen tavoitteiden asettamista täytyy ymmärtää, mitä elämälleen haluaa ja mitä arvostaa. Näiden asioiden selkeytyessä on helpompaa luoda sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita, jotka vievät kohti oikeaa määränpäättä. (Houghton ym. 2020, 42–43.)

Itsensä johtamisen ytimessä on se, että tiedämme, mihin olemme menossa (Bryant & Kazan 2013, 130).

Itsensä palkitseminen ja rankaisu ovat kriittisiä itsensä johtamisen kehittämisen kannalta, koska ne auttavat pääsemään eroon muilta saatavan tunnustuksen tarpeesta ja toimimaan itse itsensä motivaattorina. Itse asetetuilla palkinnoilla on tarkoitus kiittää hyvästä työstä tai muusta onnistumisesta. Palkinnot voivat olla fyysisiä tai henkisiä ja niitä voivat olla esimerkiksi hyvä ruoka, elokuvailta, lepopäivä tai tunnustusta antava sisäinen puhe itselle. (Bryant & Kazan 2013, 132; Houghton ym. 2020, 52–53.) Itsensä palkitseminen on yksi tehokkaimmista keinoista, joilla voimme ohjata itsemme kohti tavoitteita ja haluttua määränpäättä. Moni hyödyntää palkkioita jopa tiedostamattomasti, mutta omaa motivaatiota sekä tehokkuutta voi lisätä tunnistamalla itseään eniten palkitsevat kannustimet ja hyödyntämällä niitä systemaattisesti oman toiminnan kehittämiseksi. (Houghton ym. 2020, 52).

Itsensä rankaisemisessa on myös kyse seurauksista, jotka yksilö asettaa itse omalle toiminnalleen (Houghton ym. 2020, 55). Vaikka tarkoituksena on vaikuttaa samaan toimintaan kuin itsensä palkitsemisella ovat nämä kaksi osastrategiaa päinvastaisia. Itsensä rankaiseminen voi tarkoittaa esimerkiksi hieman pidemmän päivän tekemistä, jos keskittyminen on harhaillut, rentoutumisen tai juhlimisen lykkäämistä, ennen kuin tehtävä on valmis tai lisätyön tekemistä, jotta jokin tärkeä työ tulee valmiiksi. (Bryant & Kazan 2013, 132). Fyysisellä tasolla kyse on usein lisätyön tekemisestä ja henkisellä tasolla negatiivisesta sisäisestä puheesta. Useat ihmiset käyttävät tämän tyyllisiä ratkaisuja, jotta saisivat tehtyä kaiken tarpeellisen tai minkä on sanonut tekevänsä (Bryant & Kazan 2013, 132), mutta itsensä rankaisu ei ole kuitenkaan kannattava tapa kontrolloida omaa käyttäytymistä ja voi jopa vähentää tehokkuutta ja laskea motivaatiota suorittaa tehtäviä (Houghton ym. 2020, 55). Itsensä palkitseminen ja rankaiseminen vastaavat kysymyksiin siitä, miten palkitset itsesi työn valmistuttua tai kuinka muutat omaa tekemistäsi, jos et saa aikaan sitä, mitä olet sanonut (Bryant & Kazan 2013, 133).

Itsensä muistuttamisella tarkoitetaan tärkeiden tehtävien tunnistamista muistutusten sekä huomion keskittämisen avulla. Muistutuksia voivat olla esimerkiksi listat, joissa tehtävät ovat priorisoitu ja huomion keskittämisessä voivat auttaa rannekorut, sormukset tai muut esineet, jotka yhdistyvät mielessä tiettyyn tehtävään. (Bryant & Kazan 2013, 133; Houghton ym. 2020, 36.) Positiivisesti vaikuttavia merkkejä löytäessä ja lisätessä, voi samalla myös karsia negatiivisesti vaikuttavat tekijät, kuten tehtävän suorittamista häiritsevät henkilöt (Bryant & Kazan 2013, 133).

Luonnollisiin palkkioihin liittyvät strategiat. Luonnollisiin palkkioihin liittyvät strategiat ovat vahvasti yhteydessä itseohjautuvuusteoriaan ja niiden tarkoituksena on luoda pätevyyden sekä itseohjautuvuuden tunteita, mitkä vahvistavat tehtäviin liittyvää suorituskkyä tehostavaa toimintaa.

Tarkoituksena on siis luoda tilanteita, joissa yksilöä motivoi tehtävän tai toiminnan hyvää oloa tuottavat ominaisuudet. (Neck & Houghton 2006, 272.) Luonnolliset palkitsemisstrategiat voidaan jakaa ensisijaisesti kahteen osaan, joista ensimmäisessä on tarkoituksena muokata suoritettavaa toimintaa siten, että siitä tulee luonnostaan palkitseva. Toisessa strategiassa pyritään siirtämään huomio pois toiminnan tai tehtävän epämiellyttävistä puolista enemmän palkitseviin puoliin. Jotta tehtävistä tulisi luonnollisesti palkitsevampia, tulee pohtia eri toimien mahdollisia vaikutuksia pätevyyden ja itseohjautuvuuden kokemiseen ja valita suoritettavaan tehtävään sisällytettäviä ominaisuuksia sen perusteella. (Houghton ym. 2020, 70–71.) Kummankin strategian avulla luodaan pätevyyttä sekä itseohjautuvuutta vahvistavia tunteita, jotka ovat sisäisen motivaation ensisijaiset mekanismit (Neck & Houghton 2006, 272).

Kognitiivisiin prosesseihin liittyvät strategiat. Kognitiivisiin prosesseihin, mieleen ja ajatuksiin liittyvät strategiat pyrkivät vaikuttamaan yksilön suorituskyykyyn hyödyntäen rakentavia ajattelumalleja, joissa negatiivinen ajattelu korvataan positiivisella sisäisellä puheella (Neck & Houghton 2006, 272; Bryant & Kazan 2013, 111). Lyhyesti kyseessä on siis omien ajattelutapojen muuttaminen (Niinivaara 2019, 39). Bryant & Kazan (2013, 112) esittelevät neljä strategiaa tai askelta rakentavien ajatusmallien luomiseen, jotka ovat omien uskomuksien kehittäminen, oman mielikuvituksen hyödyntäminen suorituskyykyyn edistämiseksi, sisäisen puheen hyödyntäminen sekä uusien edistyneempien narratiivien oppiminen ja käyttäminen. Ilman kykyä reflektoida omaa toimintaansa on vaikea lähteä muokkaamaan sitä (Nummelin 2007, 24).

Uskomus on idea tai konsepti, jonka ihminen on jossain vaiheessa elämäänsä hyväksynyt tai joka on vahvistunut lapsesta asti omaksumalla ympärillämme olleiden ihmisten ajatusmalleja eli kyseessä on oletettu tapahtuma, joka pohjautuu omiin kokemuksiimme. Uskomukset voivat sekä voimaannuttaa tai viedä voimia ja ensi askel näiden muokkaamiseen on tarkastella omia oletuksia ja arvioida niiden vaikutusta elämäämme. Kun omat uskomukset tunnistaa, niitä on mahdollista haastaa ja muokata sekä myös hyödyntää ja kehittää riippuen, ovatko tunnistetut uskomukset itselle hyödyllisiä vai toimintaa haittaavia. (Bryant & Kazan 2013, 112–113, 116.)

Oman mielikuvituksensa hallinta ja hyödyntäminen ovat keskeistä itsensä johtajalle, jotta voidaan luoda itseään toteuttavia ennustuksia. Mielikuvituksen hyödyntäminen oman suorituskyykyyn parantamiseksi toimii, koska fyysinen elimistömme reagoi mielikuviiimme ja muistoihimme. Aiemmin opittu suoritus tulee paremmin esille, jos ensin kuvittelee sen tapahtuvan onnistuneesti. Tätä strategiaa hyödyntävät useat huippu-urheilijat päästäkseen omiin tavoitteisiinsa ja parhaimpiin mahdollisiin tuloksiin. Positiivisten mielikuvien tavoin myös negatiivisilla mielikuvilla on vaikutusta toimintaan. Negatiiviset mielikuvat vahvistavat epäonnistuneiden suoritusten todennäköisyyttä. (Bryant & Kazan 2013, 117–118; Niinivaara 2019, 39.)

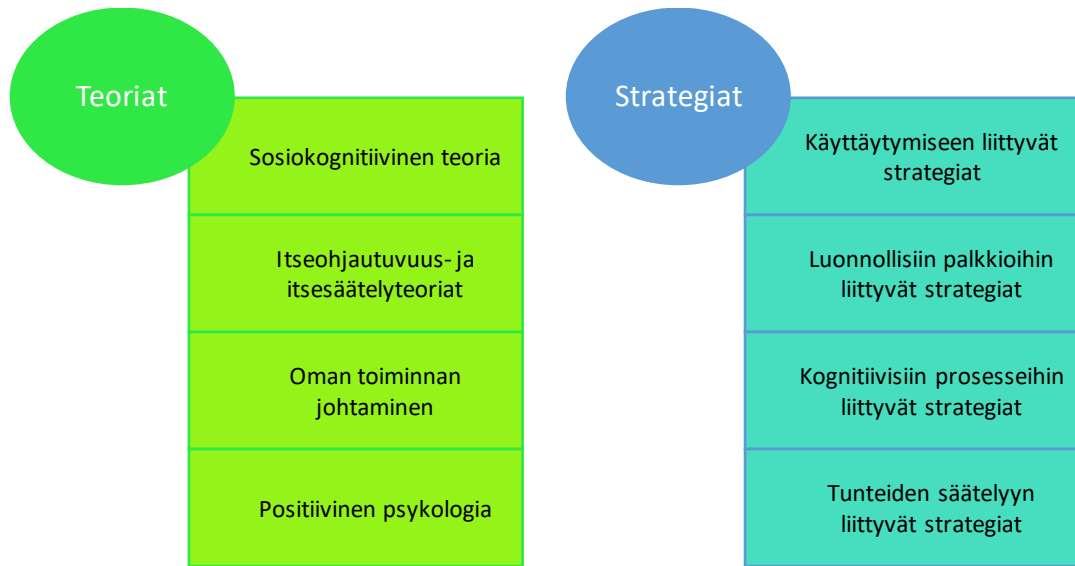
Sisäisellä puheella vaikutamme vahvasti omaan toimintaamme ja positiivisella sävyllä voimme luoda siitä suuren edun itsellemme. Sisäinen puhe rohkaisee olemaan yhtä rohkaisevia, kannustavia ja lojaaleja itselle kuin on omille läheisilleen. Tällä strategialla on tarkoitus osoittaa armollisuutta itseä kohtaan. (Bryant & Kazan 2013, 121.)

Kun ymmärtää minkälaista sisäistä puhetta on tottunut toistamaan, on suhteellisen helppoa huomata virheelliset ajatukset ja ilmaukset. Tiedostamatonta prosessia, josta nämä kumpuavat, on kuitenkin huomattavasti haastavampi lähteä muokkaamaan sen tuntua todelta. Nämä ajatusmallit ja narratiivit ovat usein automatisoituneita ja toistuvat uudestaan ja uudestaan tätä ajattelematta. (Bryant & Kazan 2013, 123.) Pään sisäisten narratiivien tunnistaminen vaatii itsensä tarkkailua ja tunnistaessa toistuvan ajatusmallin, voi valita lähteä muuttamaan tätä ja sitä kautta omaa käytöstään, suoriutumistaan sekä tuloksiaan. (Bryant & Kazan 2013, 124.) Usein uuden käsikirjoituksen luomiseksi tarvitaan aluksi muutamia vihjeitä ennekuin uusi narratiivi muodostuu automaattiseksi ajatusmalliksi. (Bryant & Kazan 2013, 125).

Tunteiden säätelyyn liittyvät strategiat. Tunteiden säätelyyn eli omien tunteiden johtamiseen liittyviä strategioita on 2010-luvulta lähtien pidetty osana itsensä johtamisen strategioita (Niinivaara 2019, 40). Strategiat voidaan eritellä viideksi osastrategiaksi, jotka liittyvät ympäristöön, käyttäytymiseen, luonnollisiin palkkioihin ja kognitiivisiin sekä psykologisiin toimintoihin (Manz, Houghton, Neck, Fugate & Pearce 2016).

Tunteisiin voidaan vaikuttaa ympäristötekijöiden avulla muokkaamalla esimerkiksi työskentelyolosuhteita tai -prosesseja, kuten lisäämällä ympäristöön positiivisia tunteita herättäviä virikkeitä. Käyttäytymisen osalta pyritään keskittymään positiivisia tunteita lisääviin malleihin ja toimintoihin, jotka voivat näkyä konflikteja välttelevänä sekä verbaalisena että yhteistyöhön pyrkivänä toimintana. Luonnollisilla palkkioilla haetaan sisäisesti myönteisiä kokemuksia, jolloin sisäisesti motivoivat ja autenttiset toimintamallit korostuvat. Omien tunteiden johtamisessa käytetyt kognitiiviset strategiat keskittyvät/liittyvät oman mielen kehittämiseen muun muassa sisäisen puheen, meditaation ja mielikuvaharjoitusten avulla. Psykologinen puoli on kokonaisvaltaista kehon hallintaa liikunnan, ruokavalion ja elämän tapojen säätelyn avulla tähdäten myönteisiin tunnekokemuksiin. (Manz ym. 2016.)

Itsensä johtaminen on laaja kokonaisuus, joka koostuu erilaisista strategioista ja niiden osastrategioista, jotka ovat osittain päällekkäisiä. Strategioiden tausta löytyy useita teorioita, jotka liittyvät ihmisen omaan toimintaan sekä erilaisen tekijöiden syy-seuraus -suhteisiin ihmisen operoidessa erilaisissa ympäristöissä. Alla olevaan kuvaan 7. on koottu yhteen itsensä johtamisen teorit sekä strategiat.

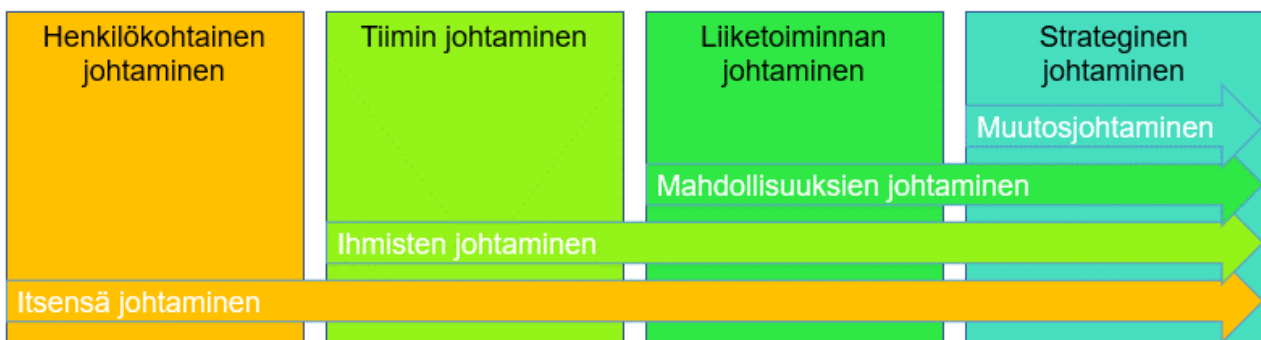


Kuva 7. Itsensä johtamisen teoriat ja strategiat

5 Itsensä johtaminen esihenkilötyössä

Tämän luvun aikana syvennytään siihen, kuinka itsensä johtaminen hyödyttää esihenkilötyötä tekeviä, ja missä tilanteissa hyödyt nousevat esille. Teorian osalta tullaan keskittymään yleisellä tasolla esihenkilötyöhön ja itsensä johtamisen tuomiin hyötyihin työn edistämiseksi, sillä B2B-myyjän kentällä itsensä johtamista ja sen vaikutusta on tutkittu todella vähän (Kalra, Agnihotri, Singh, Puri & Kumar 2021, 1227). Toteutettujen hakujen perusteella tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet itsensä johtamisen vaikutukseen B2B-myyjien suoriutumisessa, mutta esihenkilöiden osalta aiempia tutkimuksia ei löytynyt.

Esihenkilötyössä edellytetään hyviä itsensä johtamisen taitoja ja niitä voidaan pitää jopa välttämättömyytenä kaikille johtajille, yrittäjille tai muille auktoriteettiasemassa oleville henkilöille. Monet oman ammattinsa huipulla olevat johtajat mainitsevat usein oman henkilökohtaisen kurinalaisuuden ja toimien vaikuttaneen organisaatiossa saavutettuun menestykseen. (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021, 1.) Työelämässä itsensä johtaminen on tärkeä osa organisaation johtamisjärjestelmää ja kulmakivi kaikelle johtamiselle niin yksilö-, tiimi-, liiketoiminta- kuin strategiata-solla (Kuva 8.) (Bryant & Kazan 2013, 2–3; Sydänmaanlakka 2017, 43).



Kuva 8. Itsensä johtaminen luo pohjan johtajuudelle (Mukaillen Bryant & Kazan 2013, 2)

Esihenkilön työssä itsensä johtaminen yltää monitasoiseihin konteksteihin, jotka ovat henkilökohtaisella tasolla tärkeitä, toisaalta eroavaisia toisistaan ja osittain myös arvaamattomia. Itsensä johtamista tulisi tutkia osana esihenkilöiden kokemuksellista ja autenttista ympäristöä tiettyjen osastrategioiden ja valmiiden sisältöjen sijaan. Tarkastellessa itsensä johtamista kokemuksena ulkoapäin opittavien strategioiden sijaan, itsensä johtaminen osoittautuu kokonaisvaltaiseksi ilmiöksi eikä niinkään yhdeksi opittavaksi taidoksi. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti vaan vaatii reflektointia. (Niinivaara 2019, 61–62.)

Yksi haasteellinen osa esihenkilötyötä onkin ratkaista esihenkilöön itseensä liittyviä kysymyksiä, jotka koskevat hänen omia uskomuksiaan ja tulkintoja omista kyvyistä, arvoista, taidoista,

toimintamalleista, tavoitteista ja unelmista. Työlle on ominaista pitää yllä tavoitteellista ja uusiutuva toimintaa, joka edellyttää kuria sekä halua asettaa itselleen useita odotuksia. Esihenkilötyö edellyttää taitoa arvioida ja tutkia omia voimavaroja todenmukaisesti. (Nummelin 2007, 23). Bryant & Kazan (2013, 2–3) mukaan johtajana tarvitaan taitoja ajatella tehokkaasti, käyttäytyä yhdenmukaisesti sekä suhtautua empaattisesti, ja näiden ominaisuuksien saavuttamiseksi itsensä johtamista tarvitaan.

Uudenlaista johtamista tarvitaan uusissa työympäristöissä ja esihenkilöiden tulee pystyä parempaan itsensä tarkkailuun, itsevarmuuden kasvattamiseen, oman toiminnan johtamiseen tehokkaammin sekä tekemään päätöksiä nopeammin. Harjoittaessa itsensä johtamisen taitoja esihenkilöstä tulee pätevämpi kommunikoija, osaavampi johtaja tai yhteistyöntekijä, avoimempi oppimaan sekä menestyksestä että epäonnistumisista ja tietoisempi siitä, kuinka omia vahvuuksia voi hyödyntää. Samalla esihenkilö pystyy lisäämään tietoisuutta tavoitteiden tärkeydestä ja edistämään alaistensa omien intressien ylittämistä organisaation tai tiimin etujen puolesta. (Bryant & Kazan 2013, 3). Itsensä johtamisen avulla voimme hallita stressiä ja saavuttaa keskittymisen ja luovuuden huipputiloja vaikuttaen positiivisesti ympärillämme oleviin ihmisiin (Bryant & Kazan 2013, 4).

Itsensä johtaminen myös auttaa esihenkilöä pysymään toimintakykyisenä uudenlaisissa tai haastavissa johtamistilanteissa (Niinivaara 2019, 62). Johtoaseman tuomat nopeatempoiset ja monitahoiset vaatimukset voivat muodostua ylitsepääsemättömiksi. Joutuessaan informaatiotulvan ja kiireellisten vaatimusten alle, esihenkilöillä on suuri riski olla vaikuttamattomia ja tehottomia. Houghton ja kollegat (2020, 180) esittävät Peter Druckerin kuvanneen vaikuttavuutta oikeiden asioiden tekemisenä ja tehokkuutta asioiden tekemisenä oikein. Lähtökohtaisesti esihenkilöiden on poimittava heille asetettujen vaatimusten joukosta ne, joihin käyttää aikaa ja kuinka toteuttaa tätä valittua tehtävää. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä esihenkilölle analysoidessa, tehdäänkö oikeita asioita oikeilla tavoilla (Houghton ym. 2020, 180–181).

Goldsby, Goldsby, Neck & Neck (2020, 2) tutkivat ja keräsivät yhteen aiemmin tutkittua tietoa siitä, kuinka sairaanhoidonjohtajat voisivat suoriutua laadukkaammin työstään tekemällä parempia päätöksiä paineenalaisissa tilanteissa. Vaikka tutkimus oli tehty sairaanhoitoalalla, tutkijat ehdottavat heidän tutkimustulostensa palvelevan myös muiden alojen johtajia tai esihenkilöitä, jotka työskentelevät paineen alaisina (Goldsby 2020, 2, 13). Itsensä johtamisen strategiat voivat auttaa esihenkilöitä hallitsemaan ajatuksiansa, käyttäytymistänsä sekä ympäristöä paremmin luodakseen työympäristön, joka mahdollistaa paremmat tulokset (Goldsby ym. 2020, 7). Tärkeää on kuitenkin huomioida, ettei ainoastaan omien ajatuksien- ja käytösmallien muuttaminen riitä, vaan esihenkilön täytyy huomioida kaikkien ympäristössä työskentelevien väliset vuorovaikutukset. Kun esihenkilö on harjoittanut ja kehittänyt itsensä johtamisen taitoja, on hänen mahdollista näyttää esimerkkiä,

voimaannuttaa ja valmentaa alaisiaan näissä taidoissa. Näin on mahdollista luoda itseohjautuvia ja itseään johtavia tiimejä ja ilmiötä kutsutaan superjohtajuudeksi. Alaiset voivat toimia tiiminä tehokkaammin ja saada tästä etua verrattuna tiimeihin, jotka odottavat haastavissa tilanteissa ohjeita esihenkilöltään ilman kykyä ratkaista tai käsitellä tilanteita itsenäisesti. (Goldsby ym. 2020, 10.)

Toisen tutkimuksen itsensä johtamiseen ja esihenkilötyöhön tai johtamiseen liittyen ovat toteuttaneet Dizaho, Salleh, & Abdullah (2017, 439), jossa tutkittiin luonnollisiin palkkioihin sekä kognitiivisiin prosesseihin liittyvien strategioiden vaikutusta naisjohtajien urakehitykseen. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä Malesiassa ja siihen osallistui 148 johtoasemassa olevaa naista (Dizaho ym. 2017, 444). Tutkimuksessa selvisi, että sekä luonnollisiin palkkioihin että kognitiivisiin prosesseihin liittyvillä strategioilla on positiivinen vaikutus esihenkilötehtävissä työskentelevien naisten urakehitykseen. Luonnollisten palkkioiden strategiat motivoivat esihenkilöä suorittamaan tehtäviään onnistuneemmin, mikä edistää kehitystä uralla. Kognitiivisiin prosesseihin liittyvien strategioiden, kuten sisäisen puheen avulla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti omaan urakehitykseen. Tutkijat kuitenkin muistuttavat, että sisäisellä puheella voi olla myös urakehitystä hidastava vaikutus, jos omat narratiivit ja mielikuvat ovat negatiivisia. Hyödyntämällä mainittuja itsensä johtamisen strategioita esihenkilöt voivat työskennellä tehokkaammin sekä luoda tuottavuutta ja kilpailuetua organisaatiolle, mikä edistää omaa urakehitystä. (Dizaho ym. 2017, 449–450.)

6 Tutkimuksen tulokset

Tämän luvun tarkoituksena on koota kirjallisuustutkimuksen avulla löydetyt vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joista muodostuu tutkimustulosten lisäksi teorian yhteenveto. Kysymyksiä tarkastellaan yksitellen aloittaen alakysymyksistä, jotka ovat, mitä B2B-myyntin esihenkilötyö pitää sisällään, mistä itsensä johtaminen muodostuu ja kuinka itsensä johtaminen on hyödyksi esihenkilötyössä. Alakysymyksiin vastataan tietoperustan avulla. Lopuksi vastataan tutkimukselle asetettuun pääkysymykseen eli siihen, miten itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntin esihenkilöä menestymään työssään, yhdistäen tietoperustan teoriaa B2B-myyntin esihenkilötyöstä ja itsensä johtamisen merkityksestä esihenkilötyössä. Tutkimuksen tulokset ovat pääkysymyksen osalta hahmoteltu myös visuaaliseen muotoon tuotoksena (Kuva 9.), joka kuvaa itseään johtavaa B2B-myyntin esihenkilöä.

6.1 Mitä B2B-myyntin esihenkilötyö pitää sisällään?

B2B-myyntin esihenkilön vastuulla on ensisijaisesti huolehtia myyntitavoitteiden täyttymisestä koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Jobber ym. 2019, 299). Päämäärien saavuttamiseksi B2B-myyntin esihenkilöltä odotetaan erityisesti vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja, tiedonhallintaa ja motivointikykyä. Lisäksi myynti- ja johtamistaidot, rehellisyys ja eettisyys sekä kyky kannustaa ja sopeutua ovat olennaisia jokapäiväisessä työssä. (Deeter-Schmelz ym. 2008, 12). Näiden ominaisuuksien lisäksi esihenkilötyössä tulee osata toimia erilaisissa rooleissa luodakseen ympäristön, jossa myyjillä on mahdollisuus toteuttaa omia työtehtäviään laadukkaalla tasolla. Näitä rooleja ovat opettavainen kouluttaja, analysoiva valvoja, kehittävä valmentaja sekä osaamista syventävä mentori. (Spiller 2022, 390–393.)

Myyntijohtajan tehtäviin on jo pidemmän aikaa lueteltu myyntin organisoinnin, budjetoinnin ja enustamisen, myyjien rekrytoinnin sekä palkkiomallin ja tavoitteiden määrittämisen lisäksi myös kouluttaminen ja motivointi (Jobber & Lancaster 2012, 411; Jobber ym. 2019, 299). Tulevaisuuden B2B-myyntin esihenkilötyössä ja johtamisessa valmentava ote tulee korostumaan entisestään ja keskiössä tulevat olemaan myyjien menestymisen mahdollistaminen, tukeminen ja asiantuntijuuden kehittäminen niin, että asiakkuuksia hoidetaan luottamusta kasvattavasti ja organisaation tavoitteet saavutetaan eettisellä ja vastuullisella tavalla (Hautamäki & Jokiniemi 2022, 157; Jobber ym. 2019, 299).

6.2 Mistä itsensä johtaminen muodostuu?

Itsensä johtamisessa on kyse itseensä vaikuttamisprosessista, jossa pyritään erilaisten strategioiden avulla hallitsemaan mitä teemme, miksi ja miten, synnyttämällä toimintaan tarvittavan sisäisen

motivaation sekä itseohjautuvuuden (Houghton ym. 2020, 7–8; Sydänmaanlakka 2017, 35). Itsensä johtamista on tutkittu 1980-luvulta lähtien ja ensimmäisten joukossa tutkimuksista on vastannut filosofian tohtori ja kirjailija C. C. Manz. Hänen tutkimuksensa perustuvat suureksi osaksi sosiokognitiiviseen teoriaan, oman toiminnan tarkkailun sekä itsensä motivoinnin tutkimuksiin ja kognitiiviseen terapiaan. Lisäksi itsensä johtamisen taustalla olevia teorioita ovat itseohjautuvuusteoria, itsesäätelyteoria, positiivinen psykologia sekä oman toiminnan johtamisen tutkimukset. (Bryant & Kazan 2013, 15–16; Houghton ym. 2020, 15.)

Teorioiden pohjalta on muodostunut strategioita, joiden avulla itsensä johtamista voidaan harjoittaa ja toteuttaa eli ne auttavat ihmisiä omien kognitiivisten prosessien sekä käytösmallien muokkaamisessa positiivisemmiksi (Houghton ym. 2020, 18). Itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa käyttäytymiseen, luonnollisiin palkkioihin ja kognitiivisiin prosesseihin liittyviin strategioihin (Neck & Houghton 2006, 271; Bryant & Kazan 2013, 111) sekä tunteiden säätelyyn liittyviin strategioihin (Niinivaara 2019, 38). Vaikka itsensä johtamisen osa-alueista ja strategioista löytyy päällekkäisyyksiä ja yhdistymispisteitä, ne eroavat kuitenkin pääpiirteiltään ja siksi jaottelu on mahdollinen ja tarpeellinen (Niinivaara 2019, 38).

6.3 Kuinka itsensä johtaminen on hyödyksi esihenkilötyössä?

Itsensä johtamisen taidot ovat suuressa roolissa esihenkilötyössä ja taitoja voidaan pitää jopa välttämättöminä (Goldsby ym. 2021, 1). Itsensä johtaminen auttaa esihenkilöä ajattelemaan tehokkaammin, käyttäytymään yhdenmukaisemmin ja suhtautumaan empaattisemmin. Lisäksi itsensä johtamista harjoittamalla on mahdollista kehittyä paremmaksi kommunikoidjaksi ja yhteistyöntekijäksi, osaavammaksi johtajaksi ja tietoisemmaksi siitä, kuinka omia vahvuuksia voi hyödyntää. (Bryant & Kazan 2013, 2–3.) Esihenkilön toteuttaessa itsensä johtamista menestyksellisesti on mahdollista välittää näitä taitoja myös alaisilleen omalla esimerkillä sekä valmentamalla, jotta omasta johdettavasta tiimistä saisi tehokkaamman, oma-aloitteisemman ja yhtenäisemmän. Tiimin toimintaa voi parantaa myös muokkaamalla työympäristöä tehokkaamman työskentelyn mahdollistajaksi hyödyntäen itsensä johtamisen taitoja. (Goldsby ym. 2020, 7, 10.)

Esihenkilötyössä itsensä johtamisella on laaja-alainen vaikutus konteksteihin, jotka ovat tärkeitä myös henkilökohtaisella tasolla (Niinivaara 2019, 61). Henkilökohtaisien kysymyksien ratkaisu on osa työtä, sillä esihenkilönä on tärkeä osata pohtia omia uskomuksia, kykyjä, taitoja, arvoja, toimintamalleja sekä tavoitteita ja unelmia (Nummelin 2007, 233). Itsensä johtaminen auttaa esihenkilöä myös hallitsemaan stressiä, pysymään toimintakykyisenä ja analysoimaan suoritettujen tehtävien relevanttiutta nopeasti muuttuvissa ja haastavissa tilanteissa (Bryant & Kazan 2013, 4; Houghton ym. 2020, 180; Niinivaara 2019, 62). Itsensä johtamisen hyödyttäessä esihenkilöä organisaation sekä oman tiiminsä eduksi, voi itsensä johtamisen strategiat viedä eteenpäin myös

henkilökohtaisella uralla. Kun on mahdollista luoda kilpailuetua omalle organisaatiolleen, myös oma urakehitys saa nostetta itsensä johtamisen avulla. (Dizaho ym. 2017, 450.)

6.4 Miten itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntien esihenkilöä menestymään työssään?

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kirjallisuustutkimuksen keinoin, miten itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntien esihenkilöä menestymään työssään. Suoraa vastausta kysymykseen ei tutkimuksen avulla löytynyt, mutta alakysymyksiä 1 ja 3 hyödyntämällä tutkija on voinut tehdä päätelmät itsensä johtamisen hyödyistä B2B-myyntien esihenkilötyössä.

Tutkimuksen tulokset ovat esitetty kuvassa 9 kuvion avulla, jossa on kuvattu luvussa 6.3 kerratut itsensä johtamisen tuomat hyödyt esihenkilötyölle. Tutkimuksessa käytetyn lähdeaineiston mukaan voidaan todeta, että itsensä johtaminen auttaa esihenkilöitä hallitsemaan stressiä sekä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, analysoimaan sekä omaa että muiden toimintaa, valmentamaan tuottavampia tiimejä, mukauttamaan ympäristöä tarpeiden mukaiseksi sekä viemään omaa urakehitystään eteenpäin. (Bryant & Kazan 2013, 2–4; Goldsby ym. 2021, 1, 7, 10; Houghton ym. 2020, 180; Niinivaara 2019, 61–62; Nummelin 2007, 233)

Hyödyt ovat siis laaja-alaisia sekä monipuolisia ja niiden tuomien etujen voidaan päätellä auttavan myös B2B-myyntien esihenkilöä. Kuten luvussa 6.1 on kuvattu, B2B-myyntien esihenkilöltä odotetaan valmentavaa otetta sekä kykyä mahdollistaa myyjille sellainen ympäristö, jossa he voivat suoriutua työstään mahdollisimman hyvin sekä kehittää ammatillista osaamista. Lisäksi jokapäiväisessä työssä nousevat esille sopeutumiskyky ja tiedonhallinta, jotka vievät kohti tavoitteita ja päämääriä, unohtamatta vuorovaikutus- ja ihmissuhde taitojen tärkeyttä. Tärkeintä B2B-myyntien esihenkilötyössä on huolehtia myyntitavoitteiden täyttymisestä viemällä tiimiään oikeaan suuntaan, jossa itsensä johtamisen taidot nousevat avain asemaan. (Deeter-Schmelz ym. 2008, 12; Hautamäki & Jokineimi 2022, 157; Jobber & Lancaster 2012, 411; Jobber ym. 2019, 299; Spiller 2022, 390–393.)

Itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntien esihenkilöä menestymään työssään sillä, menetelmiä hyödyntämällä on mahdollista reagoida ja sopeutua muutoksiin kokonaisvaltaisemmin sekä rakentaa tehokkaampia tiimejä ja työskentelyä tukevia ympäristöjä, mikä mahdollistaa myyjille paremman menestymisen heidän työssään. Lisäksi oman toiminnan, kykyjen ja taitojen reflektointi sekä kehittäminen onnistuu monipuolisemmin, mikä parantaa omia vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntien esihenkilöä myös analysoimaan ja hallitsemaan tietoa paremmin, jolloin esihenkilön on helpompi arvioida, ollaanko tavoitteet saavuttamassa suunnitelmien mukaisesti ja mitä pitäisi tehdä, jos näin ei ole. Itsensä johtamisen

menetelmät auttavat B2B-myyntin esihenkilöä menestymään työssään ja eri osa-alueilla saavutetut hyödyt myös tukevat toisiaan luoden toimivamman kokonaisuuden edistäen myös esihenkilön henkilökohtaista urakehitystä.



Kuva 9. B2B-myyntin esihenkilö itsensä johtajana

7 Pohdinta

Tämän luvun aikana kirjoittaja tarkastelee tutkimuksen tuloksia peilaten niitä tutkimuksen tavoitteisiin. Tuloksia on myös pohdittu niiden merkityksen, käytännön hyötyjen ja tehtävien johtopäätöksien näkökulmista. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön laatijan jatkotutkimusehdotuksia itsensä johtamisen merkityksen tutkimiseksi B2B-myyntin esihenkilötyössä. Lopuksi kirjoittaja on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta, koko opinnäytetyön onnistumista sekä omaa oppimistaan työn toteutuksen aikana.

7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Aineistoa hankkiessa ja tutkiessa kirjoittajalle tarkentui se, että aiempaa tutkimustietoa aiheesta ei ollut paljoa tarjolla. Aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto osoittautui hyvin vähäiseksi ja puutteelliseksi, mikä hankaloitti kirjallisuustutkimuksen toteuttamista, mutta toisaalta myös muistutti aiheen ajankohtaisuudesta sekä tärkeydestä. Työn tavoitteena oli selvittää, miten itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntin esihenkilöä menestymään työssään, mutta suoraan tähän kysymykseen vastaavia aiempia tutkimuksia ei aineiston valinnassa käytetyillä rajauksilla löytynyt. Rajauksia muuttamalla olisi vaikutuksia voinut olla esimerkiksi tutkimuksen luotettavuuteen tai niiden saatavuuteen, joten siksi valituissa rajauksissa pysyttiin. Tutkimuksen tavoitteeseen oli kuitenkin tarkoitus päästä tutkimuksessa hyödynnettyjen alakysymyksiä avulla.

Luvussa 1.1 määriteltyjen alakysymyksiä avulla pyrittiin lähestymään aihetta selventämällä aluksi, mistä B2B-myyntin esihenkilötyö sekä itsensä johtaminen muodostuvat ja kuinka itsensä johtamisesta on hyötyä esihenkilötyössä yleisellä tasolla. Näiden osalta tavoitteisiin päästiin ja kysymyksiin saatiin tarpeeksi selkeät ja kattavat vastaukset. Alakysymyksiä tutkiessa keskityttiin tarkasteltavien aiheiden ja käsitteiden määrittelyyn, taustaan sekä tulevaisuuden näkymään eli kirjallisuuskatsauksena toteutetussa tutkimuksessa aiheita on tutkittu ja käsitelty monipuolisesti. Tutkimuksen pääkysymykseen vastatessa käytettiin paljon luvussa 5.1 olevaa tietoa itsensä johtamisen vaikutuksesta ja tärkeydestä esihenkilötyössä, mitä yhdistettiin luvussa 3.2 esitettyihin B2B-myyntin esihenkilötyön ominaisuuksiin. Itsensä johtamiseen B2B-myyntin esihenkilötyössä oli alun perin tarkoitus perehtyä omassa luvussa, mutta sitä varten ei saatu kerättyä tarpeeksi kattavaa tietoa aiheesta.

Tämän kirjallisuuskatsauksena toteutetun opinnäytetyön tulokset ovat esiteltynä luvussa 6 ja tarkemmin pääkysymykseen vastattu kohdassa 6.4. Tulokset perustuvat alakysymyksiä avulla saatuun tietoon sekä kirjoittajan omiin päätelmiin asioiden välisistä yhteyksistä. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää alalle hyödyllisinä, sillä itsensä johtamisen merkitys kasvaa työelämässä jatkuvasti, eikä sen merkitystä B2B-myyntin esihenkilötyössä ole vielä tutkittu laajasti tai lähes ollenkaan.

Tutkimuksen päätuotoksena on kuvio, jossa on esitelty, millainen on itseään johtava B2B-myyntin esihenkilö tämän tutkimuksen avulla saatujen tietojen perusteella. Tutkimuksen päätuloksena voidaan todeta, että itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntin esihenkilöä menestymään työssä monipuolisilla tavoilla ja itsensä johtamisesta on apua lähes jokaisella työhön liittyvällä osa-alueella niin organisaation, tiimin kuin esihenkilön itsensäkin kannalta.

Tulos ei ole kirjoittajan mielestä yllättävä, kun itsensä johtamisessa on lähtökohtaisesti kyse itsensä kehittämisestä ja viemisestä kohti parempaa versiota itsestä. Sen perusteella on loogista, että itsensä johtamisen menetelmiä hyödyntämällä voi menestyä paremmin työssään, varsinkin esihenkilöasemassa, jossa johtaa itsensä lisäksi muita, joutuu vaikeiden päätösten eteen ja toimii esimerkkinä, ohjaajana sekä mahdollistajana niin alaisilleen kuin kollegoilleenkin. Saatujen tulosten avulla voidaan siis päätellä, että tulevaisuudessa aihetta tullaan todennäköisesti tutkimaan lisää ja saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi koulutuksessa, jossa keskitytään B2B-myyntin esihenkilötyön tai myyntin johtamiseen. Lisäksi tämän sekä tulevaisuudessa aiheesta tehtävien tutkimusten tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muiden alojen johto- tai esihenkilöasemassa työskentelevien tai asemaan pyrkivien kouluttamisessa ja kehittämisessä.

Vaikka tutkimuksen tulokset osoittavatkin vahvasti, että itsensä johtamisen menetelmät auttavat B2B-myyntin esihenkilöä lukuisissa tehtävissä, ei voida sulkea pois tutkimusaineiston hankinnassa käytettyjä rajoituksia, jotka mahdollisesti ovat sulkeneet pois aiheeseen liittyvää tietoa, kuten esimerkiksi aineistot, jotka eivät ole saatavilla Haaga-Helian lisensseillä. Tutkimuksen toteuttaja pitää ristiriitaisia tuloksia aiheesta mahdollisina, mutta epätodennäköisinä. Hänen näkemyksensä mukaan tutkimuksessa ilmenneet hyödyt ovat ainakin oikean suuntaisia, mutta niiden vaikutus saattaisi vaihdella heikosta voimakkaaseen riippuen sekä yksilöstä että tavasta toteuttaa itsensä johtamista. Kuten luvussa 4.2 huomattiin, jakautuvat itsensä johtamisen strategiat lukuisiin erilaisiin osastrategioihin sekä niiden yhdistelmiin. Tämän takia itsensä johtamista voidaan toteuttaa ainoastaan pienimpiä yksittäisiä osastrategioita hyödyntämällä tai parhaimmillaan suurempien strategia-kokonaisuuksien hallinnalla, mikä tuo haasteen itsensä johtamisen vaikutusten arviointiin, sillä toisilla vaikutukset ovat suuremmat ja toisilla selkeästi pienemmät hyödynnettävien strategioiden mukaan. Tämän tutkimuksen osalta jää osittain epäselväksi, millä strategioilla tai osastrategioilla on suurin vaikutus B2B-myyntin esihenkilötyössä menestymiseen, koska tutkimuksen tuloksissa on kyse itsensä johtamisen kokonaisuuden mahdollistamista hyödyistä.

Mahdollisten epäselvien tutkimustulosten lisäksi tutkija kuitenkin itse uskoo, että itsensä johtamisen tuomia hyötyjä B2B-myyntin esihenkilötyölle on vielä lukuisia muitakin, kuin ainoastaan tämän tutkimuksen avulla löydetyt etuudet. Tulevaisuudessa hyödyistä tiedetään todennäköisesti enemmän, osataan hyödyntää niitä paremmin sekä tietoisemmin kehittää toimintaansa niiden avulla.

Jotta tämä olisi mahdollista täytyy aiheen ympärille saada lisää tutkittua tietoa ja seuraavassa luvussa kirjoittaja esittelee omia ehdotuksiaan aiheen jatkotutkimuksia varten.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksiksi syntyi prosessin aikana useampia ideoita. Aihetta voitaisiin tutkia tarkemmin haastattelututkimuksella, jos olisi mahdollista luoda tälle otolliset tutkimusolosuhteet. Haastateltavien tulisi työskennellä B2B-myyntin esihenkilötehtävissä ja omata jonkinlainen käsitys itsensä johtamisesta jo valmiiksi. Tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää, kuinka moni hyödyntää tietoisesti itsensä johtamista työkaluna oman työnsä edistämiseksi, minkälaisia menetelmiä on hyödyntänyt ja miten on huomannut näiden tuoman muutoksen, jos sellaista on tapahtunut. Tutkimuksen avulla selviäsi konkreettisemmalla tasolla, miten itsensä johtaminen voi edistää työn tekoa kyseisessä asemassa.

Lisäksi voitaisiin tutkia tarkemmin, millä itsensä johtamisen strategioilla tai osastrategioilla on suurin vaikutus B2B-myyntin esihenkilötyössä menestymiseen. Tämän tutkimuksen tuloksena voisi olla opas, jossa ohjeistettaisiin aiheesta tietämättömiä B2B-myyntin esihenkilöitä aluksi tärkeimpien menetelmien pariin ja kerrottaisiin, kuinka menetelmiä voi alkaa harjoittamaan ja hyödyntämään. Kun työn kannalta hyödyllisimmät menetelmät olisi hallussa, voisi mukaan ottaa uusia menetelmiä ja itsensä johtaminen muuttuisi kokonaisvaltaisemmaksi toiminnaksi, josta voisi olla hyötyä myös henkilökohtaiseen elämään.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on menetelmänä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka luotettavuutta on haasteellista arvioida (Aaltio & Puusa 2020, 172). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin tarkastella sen uskottavuuden, luotettavuuden sekä eettisyyden kautta. Käsitteet ovat vaikea määritellä yksiselitteisesti ja ne ovat osittain päällekkäisiä, mutta edes yhden näistä ollessa ha taralla pohjalla tutkimus menettää arvonsa. (Juuti & Puusa 2020, 167.) Tässä kappaleessa perustellaan tutkimuksen luotettavuutta näiden käsitteiden sekä tutkimuksen siirrettävyyden avulla.

Uskottavuudessa on kyse siitä, että tutkimuksen tuloksia tarkastelevat kollegat, tutkimukseen mahdollisesti osallistuneet henkilöt sekä suuri yleisö pitävät tuloksia tosina sekä luottavat tutkimusaineiston asialliseen keräämiseen ja täsmälliseen analysointiin. (Juuti & Puusa 2020, 167.) Tutkimuksessa käytetyn aineiston keräämistä ja analysointia on kuvattu luvussa 2.3, jossa tuotiin esille aineiston hankintaan käydyt menetelmät sekä hakusanat, jotka lopulta valikoituivat tarkasti niin, että luotettavaa aineistoa, joka auttaisi tutkimuskysymykseen vastaamisessa olisi tarkasteltavaksi mahdollisimman paljon.

Luotettavuus kuvastaa sitä, kuinka hyvin tutkija on vakuuttanut lukijan siitä, että on valinnut ja käyttänyt perusteltuja ja asianmukaisia menetelmiä tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi. Luotettavuuden osoittamisessa on tärkeää kuvata kaikki tutkimuksen vaiheet sellaisina, kun ne ovat toteutuneet. (Juuti & Puusa 2020, 167.) Tämän opinnäytetyön toteutustavaksi valittu tutkimusmenetelmä on kuvattu luvussa 2.2.1 ja perusteltu tutkimuskysymykselle sopivaksi luvussa 2.2.4. Lisäksi opinnäytetyön prosessin ja tutkimuksen aikataulua ja vaiheita on avattu lukijalle luvussa 2, jonka lopusta löytyy myös kuvaus siitä, kuinka tutkimuksen toteuttaminen on sujunut suhteessa alussa laadittuun suunnitelmaan. Tutkimuksen vaiheet ovat siis kuvattuna, niin kuin ne ovat toteutuneet.

Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta pohtiessa on tärkeää huomioida lukuun 5.1 mukaan otetut tutkimukset, jotka käsitelivät itsensä johtamisen vaikutuksia esihenkilötyöhön. Ensimmäisenä esitelty tutkimus on toteutettu sairaanhoitolalla, joten se ei anna tarkkaa kuvaa siitä, millaisia tulokset olisivat B2B-myyntin parissa, vaikka tutkijat (Goldsby ym. 2020, 2, 13) ehdottavatkin tutkimuksen tulosten palvelevan myös muiden alojen esihenkilöitä, johtajia sekä muita auktoriteetteja. Toisena esitellyssä tutkimuksessa Dizaho ja kollegat (2017, 444) tutkivat itsensä johtamisen vaikutuksista 148 naisjohtajan urakehitykseen Malesiassa. Tutkimus antaa käsityksen ainoastaan yhden valtion ja sukupuolen tilanteesta, joten tutkimusotanta ei ole suuressa mittakaavassa luotettava. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin viitteitä siihen, että itsensä johtamisen harjoittamisesta on etua esihenkilötehtävissä olevien urakehitykselle.

Kolmas luotettavuuden arviointiin vaikuttava tekijä on eettisten periaatteiden noudattaminen tutkimuksen toteutuksessa. Eettisten periaatteiden mukaisesti toteutetun tutkimuksen menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia suuntaviivoina myös mille tahansa hyvin tehdylle tutkimukselle. (Juuti & Puusa 2020, 168.) Vain hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti toteutettu tutkimus voi olla uskottava, luotettava sekä eettisesti hyväksyttävä. Keskeisiä lähtökohtia ovat tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen eli rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa sekä esittämisessä ja tutkimuksien ja niiden tulosten arvioinnissa. Lisäksi on tärkeää toteuttaa avoimuutta ja vastuullisuutta tutkimuksen tuloksia julkaistaessa sekä kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä ja julkaisuja antamalla niille arvon sekä viittaamalla niihin asianmukaisin tavoin. Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on myös suunnitella, toteuttaa sekä raportoida tutkimus tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Opinnäytetyön toteuttamisessa on toimittu rehellisesti ja yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta on pyritty toteuttamaan jokaisessa tutkimuksen ja työn etenemisen vaiheessa. Lähdeaineistoon, jota tutkimuksessa on käytetty, on viitattu asianmukaisesti ja kirjoittajan omat päätelmät ovat selkeästi eroteltu toisten julkaisemasta kirjallisuudesta sekä tutkimustuloksista. Tutkimuksen suunnitelmallisuutta sekä toteutusta on opinnäytetyössä kuvattu laajasti ja

mahdollisimman tarkasti ja raportoinnissa on noudatettu selkeää rakennetta, joka on myös esitelty työn alussa luvussa 1.2.

Laadullista tutkimusta arvioidessa tulee myös pohtia tutkimustuloksen siirrettävyyttä eli sitä, voisiko aihetta tutkia toisessa tutkimusympäristössä uudelleen ja olisivatko samanlaiset tutkimustulokset mahdollisia. Tarkoituksena on, että tutkija tuo esille oman päättelypolkunsa mahdollisimman läpinäkyväksi kertomalla selkeästi ja yksityiskohtaisesti tutkimuksen eri vaiheista. (Aaltio & Puusa 2020, 172.) Kuten edellisessä kappaleessa on kuvattu, tutkimuksen toteutus on luotu mahdollisimman läpinäkyväksi hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

7.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kirjoittajalle opettavainen kokemus, joka toi mukanaan ilon ja turhautumisen sekä onnistumisen että epäonnistumisen tunteita. Työn toteuttaminen alkoi lokakuussa 2022 ja opinnäytetyön laatija mietti tulevaa projektia jopa kauhun sekaisin tunnelmin. Opinnäytetyö tuntui kokonaisuutena liian suurelta ja vaikeasti hallittavalta. Projekti alkoi tutkimussuunnitelman luomisella ja selkeän aikataulun tekeminen heti aluksi rauhoitti mieltä ja helpotti itse tutkimuksen aloittamista. Tutkimuskysymyksiä mietittiin muutamaan otteeseen, mutta niiden selkeytyessä tutkittaviin aiheisiin syventyminen tuntui jopa helpolta, kun oma motivaatio ohjasi etsimään tietoa lisää ja aiheisiin oli kiinnostavaa perehtyä.

Aineiston analysointi toi kuitenkin omia haasteita, kun kirjoittaja huomasi, ettei aihetta ole juurikaan tutkittu ja tutkimuskysymykseen vastaavia aiempia tutkimuksia ei tuntunut löytyvän. Tässä vaiheessa oli hyvä palata tutkimukselle määriteltyjen alakysymyksien pariin, jotka auttoivat työssä eteenpäin. Haasteeksi muodostui ajoittain myös englannin kielisen lähdeaineiston tulkitseminen ja ymmärtäminen. Oikeita tulkintoja varten tietoa etsittiin useista lähteistä ja vertailtiin keskenään, jotta esimerkiksi käsitteiden merkitykset selkenisivät. Opinnäytetyöprosessin loppu puolella opinnäytetyön laatijalla oli selkeä käsitys aiheeseen liittyvästä terminologiasta ja oppimisen kannalta hän pitää jopa hyvänä sitä, että aineistoon täytyi perehtyä entistä tarkemmin. Tutkimuksen yhteenvedo ja pohdinnan kirjoittaminen sujuivat suunniteltua paremmin ja kirjoittaja on tyytyväinen laatimaansa tutkimukseen.

Suurimpina onnistumisina opinnäytetyön laatimisessa ovat olleet järkevän aikataulun ja suunnitelman laatiminen, joihin sisällytettiin myös reilusti varaviikkoja mahdollisten muuttujien ja riskien toteutumisten varalle. Lisäksi onnistumisena kirjoittaja pitää työn visuaalista ilmettä, joka on teemaltaan yhdenmukainen läpi koko sisällön. Tutkimuksen kannalta tärkeä onnistuminen on myös tutkimukselle saatu tulos, joka muodostui alakysymyksiä hyödyntämällä, huolimatta siitä, ettei päätutkimuskysymykseen suoraan vastaavaa tietoa ollut saatavilla.

Varsinaisia epäonnistumisia työssä ei tapahtunut, vaikka sellaisia tunteita opinnäytetyöprosessin matkan varrelle on mahtunut. Haasteita kuitenkin syntyi vieraskielisen aineiston ymmärtämisen lisäksi esimerkiksi aiheessa pysymiseen liittyen. Mielenkiintoisten tietojen löytyessä kirjoittaja saattoi yhdistellä tietoa todella laajasti, kunnes hän palasi tutkimuskysymyksiensä äärelle ja totesi, että kerättyä materiaalia olisi syytä karsia ja tiivistää. Projektin loppu puolella haasteelliseksi minäsi muodostua myös aikataulussa pysyminen, mutta viimeistelyyn varattujen useiden varaviikkojen ansiosta kolmannen välipalautuksen määräaika oli mahdollista siirtää viikolla eteenpäin. Ilman huolellista suunnittelua tästä olisi voinut syntyä epäonnistuminen.

Opinnäytetyön laatija on kehittynyt projektin hallinnassa ja suurien kokonaisuuksien suunnittelussa sekä toteuttamisessa. Prosessi on myös opettanut paljon tiedon hakemisesta ja analysoimisesta sekä eri lähteistä kerätyn tiedon yhdistämisestä ja vertailusta. Opinnäytetyön toteuttaminen oli lisäksi opettavainen muistutus siitä, että vaikka jokin asia tuntuisi aluksi ylitsepääsemättömältä, on se kuitenkin mahdollista toteuttaa. Tärkeimpänä oppina kirjoittaja pitää siis sitä, että omiin kykyihin uskomisella on suuri merkitys omiin onnistumisiin ja omien tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä nousi esille useaan otteeseen lähdeaineiston kautta, mutta kirjoittajalle itselleen se konkretisoitui vasta työn viimeistelyvaiheessa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Bryant, A. & Kazan, A. 2013 *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from inside out*. Mc GrawHill.
- Deeter-Schmelz, D., Goebel, D. & Kennedy, K. 2008. What are the Characteristics of an Effective Sales Manager? an Exploratory Study Comparing Salesperson and Sales Manager Perspectives. *The Journal of personal selling & sales management*, 28, 1, 7-21.
- Dizaho, E. K., Salleh, R., & Abdullah, A. 2017. Ascertaining the influence of task motivation and constructive cognition of self-leadership on career development of women leaders. *Global Business and Management Research*, 9, 1, 439-454.
- Goldsby, M. G., Goldsby E. A., Neck, C. B. & Neck C. P. 2020. Under Pressure: Time Management, Self-Leadership, and the Nurse Manager. *Administrative sciences* 10, 3, 38, 1-18.
- Goldsby, M. G., Goldsby E. A., Neck, C. B., Neck C. P. and Rob Mathews. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences* 11, 1, 25, 1-18.
- Hautamäki, P. & Jokiniemi, S. 2022. Huippumyyjän uudet vaatimukset: CASE Tampereen ammattikorkeakoulu. Teoksessa Tanni, K. (toim.). B2B-ostamisen uusi aika. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja.
- Høgevoid, N., Rodriguez, R., Svensson, G. & Roberts-Lombard, M. 2022. Organisational and environmental indicators of B2B sales performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 40, 1, 33-56.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent. Helsinki.
- Houghton, J., Manz, C. & Neck, C. 2020 *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. SAGE Publications, Inc. California.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. *Selling and Sales Management*. 9th Edition. Pearson Education. E-kirja.
- Jobber, D., Lancaster, G. & Meunier-Fitzhugh, K. L. 2019. *Selling and Sales Management*. 11th Edition. Pearson International Content. E-kirja.

- Johnston M. & Marshall G. 2016. Contemporary selling. Building Relationships, Creating Value. 5th Edition. Routledge, Taylor & Francis Group. New York and London. E-kirja.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Kalra, A., Agnihotri, R., Singh, R., Puri, S. and Kumar, N. 2021. Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. *European Journal of Marketing*, 55, 4, 1227-1257.
- Kenner, K. & Leino, S. 2020. Myyntikirja: Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari. Helsinki.
- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. 2016. Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 23, 4, 374-386.
- Neck, C. & Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 4, 272.
- Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.). Johtamisen psykologia. PS-kustannus. E-kirja.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Helsinki.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto. Luettavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. Luettu 4.11.2022
- Spiller, L. 2022. Selling & Sales Management: Developing Skills for Success. Sage Publications Ltd. Lontoo.
- Stewart, G., Courtright, S & Manz, C. 2011. Self-leadership: A multilevel review. *Journal of management*, 37,1, 185-222.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. (4.painos) Talentum Media Oy. Turenki.
- Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Ohjeet ja aineistot. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 26.2.2023.

Liitteet

Liite 1. Itsensä johtamisen terminologia

Englanti	Suomi
Self-leadership	Itsensä johtaminen
Self-management	Oman toiminnan johtaminen
Self-efficacy	Minäpystyvyys
Self-monitoring	Oman toiminnan tarkkailu
Self-motivation	Itsensä motivointi VAI sisäinen motivaatio
self-determination theory	Itseohjautuvuuden teoria
self-regulation theory	Itsesäätelyteoria
social cognitive theory	Sosiokognitiivinen teoria
Dual-control system	Kaksoisjärjestelmämalli
triadic reciprocal model	Triadinen vastavuoroinen käyttäytymismalli
cognitive therapy	Kognitiivinen terapia
behavior-focused strategies	Käyttäytymiseen liittyvät strategiat
natural reward strategies	Luonnollisten palkkioiden strategiat
task motivation strategies	
constructive thought pattern strategies	Kognitiivisten prosessien strategiat
thought self-leadership	
constructive thought, or mental strategies	
constructive cognition strategies	
self-talk	sisäinen puhe
self-observation	itsensä tarkkailu
self-goal setting	omien tavoitteiden asettaminen
self-reward	itsensä palkitseminen
self-set reward	
self-punishment	itsensä rankaiseminen
self-correction	
self-cueing	itsensä muistuttaminen
cues management	
SuperLeadership	superjohtajuus