

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Tietojohtaminen ja johtajuus

*Chris Kuusisto*

**Organisaatiotason tekijöiden vaikutus osaamisen  
kehittymiseen suomalaisissa myyntiorganisaatioissa**

Työn tarkastajat: Tutkijaopettaja / Dosentti Heidi Olander

Professori Kirsimarja Blomqvist

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT Kauppatiede, Tietojohtaminen ja johtajuus

Chris Kuusisto

## **Organisaatiotason tekijöiden vaikutus osaamisen kehittymiseen suomalaisissa myyntiorganisaatioissa**

Pro gradu -tutkielma, 2021  
123 sivua, 17 kuvaa ja 1 liite

Tarkastajat: Tutkijaopettaja / Dosentti Heidi Olander  
Professori Kirsimarja Blomqvist

Hakusanat: *Osaaminen, osaamisen kehittäminen, organisaatio oppiminen, tiimioppiminen, myynti*

Tänä päivänä tuotekehityksen kiihtyvä vauhti, globalisaatio ja asiakkaiden monipuolistuva kirjo tekevät myynnin toimenkuvasta alati monimutkaisempaa. Tämän johdosta yritysten tulee pystyä jatkuvasti kasvattamaan myyjiensä osaamista. Myyntikoulutukset ovat saaneet myynnin alalla paljon huomioita vuosien varrella, mutta strukturoidut koulutukset eivät todennäköisesti riitä varmistamaan myyjien jatkuvaa osaamisen kehittymistä. Tämän johdosta yritysten tulee kyetä tarjoamaan myyjille olosuhteet, jotka mahdollistaisivat myyjien jatkuvan oppimisen organisaatiossa.

Tämän Pro Gradun tavoitteena oli selvittää, miten eri organisaatio tason tekijät vaikuttavat myyjien osaamisen kehittymiseen. Työssä syvennyttiin organisaatio oppimisen ja myynnin alan kirjallisuuteen. Kirjallisuudesta saatua tietoa sen jälkeen arvioitiin kahdesta IT- alan yrityksen myyntiorganisaatiosta saadun aineiston perusteella. Aineisto kerättiin toteuttamalla teemahaastattelu yritysten myyntijohtajille, sekä lomakekysely yritysten myyjille.

Tutkielman kautta saadaan parempi yleiskäsitys osaamisen eri ulottuvuuksista B2B – myynnin toimenkuvassa ja eri organisaatiotason muuttujien vaikutuksesta osaamisen kehittymiseen. Tämän ymmärryksen kautta aihepiiristä kiinnostuneet voivat paremmin tunnistaa, kuinka ylätason johtaminen, kulttuuri ja ilmapiiri, työolosuhteet ja infrastruktuuri vaikuttavat myyjien osaamisen kehittymiseen omassa organisaatiossa. Samalla jatkotutkimuksille tämä tutkimus tarjoaa näkemystä huomionarvoisista tekijöistä osaamisen kehittämisessä myynnin kontekstissa, joihin tulevien tutkimusten kannattaisi syventyä tarkemmin.

## **Abstract**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, School of Business and Management, Master's Degree Programme in Knowledge Management and Leadership

Chris Kuusisto

### **The effect of organizational level drivers on competence development in Finnish sales organizations**

Master's Thesis 2021

123 pages, 17 figures and 1 appendix

Examiners: Associate Professor / Adjunct Professor Heidi Olander  
Professor Kirsimarja Blomqvist

*Keywords: Competence, Competence development, Organizational learning, Team learning, Sales*

In the modern day, the increasing speed of the product development, globalization and differentiation in the customer companies are constantly making the sales profession more complex. Due to this, companies need to be able to constantly increase the competence of their salespeople. The subject of sales training has received a lot of attention during the years, but it is likely that the structured training methods are not going to be enough to ensure the continuous competence development of the salespeople. Due to this companies need to provide the salespeople an environment which would facilitate continuous learning in the organization.

The aim in this study was to analyze, how different organizational level drivers affect the competence development in the sales organizations. Theoretical section examined the literature of organizational learning and sales management. The information from the literature was then analyzed together with the observations made by analyzing the empirical data received from sales organizations of two Finnish IT companies. The material was gathered by conducting semi-structured interview with the sales directors of the companies and survey interview with the salespeople.

The study provides more comprehensive understanding of the different dimensions of the competence in B2B – sales profession as well explaining the effect of different organizational level drivers on competence development. Through this understanding the people with interest on the topic can recognize better how top-level leadership, culture and climate, job resources and infrastructure affect the competence development of the salespeople in their own organizations. For the future research this study also provides valuable insight on notable factors that need to be considered and which future studies should focus on when trying to analyze the competence development in the sales context.

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUSTAVOITTEET JA KYSYMYKSET .....	4
1.2	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	6
1.3	TUTKIMUSAUKKO.....	10
1.4	TEOREETTINEN TAUSTA.....	12
1.5	RAJAUKSET .....	15
1.6	YHTEENVETO JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS .....	16
1.7	KESKEISET KÄSITTEET.....	17
<b>2</b>	<b>OSAAMINEN</b> .....	<b>19</b>
2.1	YKSILÖN OSAAMINEN.....	21
2.1.1	<i>Osaamisen jäävuorimalli – Osaamisen rakentuminen yksilöllä .....</i>	<i>21</i>
2.1.2	<i>Työkohtaisen osaamisen ulottuvuudet yksilöllä.....</i>	<i>24</i>
2.2	KOLLEKTIIVINEN OSAAMINEN.....	26
<b>3</b>	<b>ORGANISAATIO OPPIMINEN JA OSAAMISEN KEHITTYMINEN</b> .....	<b>29</b>
3.1	TIIMIOPPIMINEN.....	34
3.2	KEHKEYTYVÄT OLOTILAT OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ SÄÄTELEVÄNÄ TEKIJÄNÄ .	36
3.2.1	<i>Psykologinen turvallisuuden tunne.....</i>	<i>38</i>
3.2.2	<i>Jaettu kognitio.....</i>	<i>39</i>
3.2.3	<i>Tiimin vaikutelma kyvykkyyksistään.....</i>	<i>40</i>
3.2.4	<i>Tehtävien ja sosiaalisten suhteiden koheesio .....</i>	<i>40</i>
3.3	ORGANISAATIOTASON MUUTTUJAT OSAAMISTA SÄÄTELEVÄNÄ TEKIJÄNÄ .....	41
3.3.1	<i>Ylätason johtaminen .....</i>	<i>42</i>
3.3.2	<i>Kulttuuri/Ilmapiiri .....</i>	<i>46</i>
3.3.3	<i>Työolosuhteet .....</i>	<i>47</i>
3.3.4	<i>Infrastruktuuri.....</i>	<i>49</i>
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSSTRATEGIA JA MENETELMÄT</b> .....	<b>51</b>
4.1	KUVAUS TUTKITTAVASTA KONTEKSTISTA .....	52
4.2	KUVAUS TUTKITTAVISTA YRITYKSISTÄ JA PERUSTELUT YRITYKSIEN VALINTAAN	54
4.3	AINEISTO JA SEN KERÄÄMINEN .....	57

4.4	AINEISTON ANALYYSI.....	60
4.5	TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI .....	62
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>64</b>
5.1	OSAAMISEN KEHITTYMINEN JA TIIMIOPPIMINEN MYYNNIN ALALLA .....	65
5.2	YLÄTASON JOHTAMISEN VAIKUTUS PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN JA HENKILÖSTÖN VAIKUTELMAAN KYVYKKYYKSISTÄÄN .....	68
5.3	KULTTUURI/ILMAPIIRIN VAIKUTUS PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN JA TIIMIN KOHEESIOON.....	75
5.4	TYÖOLOSUHTEIDEN VAIKUTUS JAETTUUN KOGNITIOON, TIIMIN KOHEESIOON JA PSYKOLOGISEEN TURVALLISUUTEEN.....	77
5.5	INFRASTRUKTUURIN VAIKUTUS TIIMIN JAETTUUN KOGNITIOON JA VAIKUTELMIIN OMISTA KYVYKKYYKSISTÄÄN .....	81
<b>6</b>	<b>POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>87</b>
6.1	MITÄ OSAAMISEN ERI OSA-ALUEET KÄSITTÄVÄT MYYNNIN ROOLISSA JA MITEN NE TULEE HUOMIOIDA OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ? .....	87
6.2	MINKÄLAISET TEKIJÄT FASILITOIVAT OSAAMISEN KEHITTYMISTÄ SUOMALAISSA MYYNTIORGANISAATIOSSA? .....	95
6.3	TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	104

## **Liitteet**

Kuva 18. Yhteenveto kysymyksistä ja haastattelujen teemoista.

## **Kuvat**

Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen tausta, s. 15

Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys, s. 17

Kuva 3. Berghenhenegouwenin osaamisen jäävuorimalli, s. 23

Kuva 4. Yksilön osaamisen ulottuvuudet, s. 26

Kuva 5. Yhteenveto tutkimuksen etenemisestä, s. 62

Kuva 6. Yhteenveto – organisaatiotason muuttujat ja kehkeytyvät olotilat, s. 64

Kuva 7. Lomakekyselyn tulokset – Osaaminen ja sen kehittyminen, s. 66

Kuva 8. Lomakekyselyn tulokset – Psykologinen turvallisuus, s. 70

Kuva 9. Lomakekyselyn tulokset – Ylätason johtaminen, s. 71

Kuva 10. Lomakekyselyn tulokset – Ryhmän vaikutelmat kyvykkyyksistään, s. 73

Kuva 11. Lomakekyselyn tulokset – Kulttuuri ja ilmapiiri, s. 76

Kuva 12. Lomakekyselyn tulokset – Tehtävien ja sosiaalisten suhteiden koheesio, s. 77.

Kuva 13. Lomakekyselyn tulokset – Työolosuhteet, s. 79

Kuva 14. Lomakekyselyn tulokset – Jaettu kognitio, s. 80

Kuva 15. Lomakekyselyn tulokset – Infrastrukturi, s. 83

Kuva 16. Berghenhenegouwenin osaamisen jäävuorimalli sovellettuna myynnin toimenkuvaan, s. 91

Kuva 17. Nordhaugin malli yksilön osaamisen ulottuvuuksista sovellettuna myynnin toimenkuvaan, s. 94

Kuva 18. Yhteenveto kysymyksistä ja haastattelujen teemoista.

## 1 Johdanto

Tämän gradun aiheena on tutkia, kuinka erilaiset organisaatiotason muuttajat vaikuttavat suomalaisissa myyntiorganisaatioissa tiimien oppimiskäyttäytymiseen ja siten osaamisen kehittymiseen. Tutkimuksessa perehdytään tiimioppimisen ja osaamisen kehittämistä käsitteleviin teorioihin. Näitä tarkastellaan myyntijohtamista ja myyntiorganisaatiota käsittelevän kirjallisuuden valossa. Edellä mainittuja teorioita peilataan myös konkretiaan juuri suomalaisessa viitekehyksessä, ja tässä käytetään apuna kerättyä aineistoa myyntiorganisaatioiden haastatteluista.

Suomalaisen kulttuurin ja työskentelytapojen voidaan yleisestikin ajatella eroavan kansainvälisesti tehtyjen tutkimusten havainnoista. Etenkin on todennäköistä, että eroja on havaittavissa myyntialan suhteen sen ominaisen ja muista erottuvan toimenkuvan johdosta. Myynti poikkeaa monista muista toimenkuvista jo luonteensa vuoksi (Ingram et al., 2005), minkä lisäksi eroja esiintyy myös eri maiden välisten myyntiorganisaatioiden toiminnassa (Baldauf & Cravens, 1999; Gordon et al., 2012). Tämän johdosta tämä tutkimus tuo uutta näkökulmaa ja viitekehystä, millainen on organisaatiotason muuttajien vaikutus tiimien oppimiskäyttäytymiseen ja osaamisen kehittymiseen.

Aihealueen tärkeyttä korostaa, että myyntiä koskevissa tutkimuksissa on jo pitkään tuotu esille toimialan ja toimenkuvan laajempaa muutosta. (Cuevas, 2018; Hartmann et al., 2018; Ingram, 2004; Jones et al., 2004; Singh et al., 2019) Tulevien vuosien aikana alati muuttuvat teknologiat, tuotekehityksen kiihtyvä vauhti, globalisaatio ja monipuolistuva asiakkaiden kirjo lisäävät kaikki kompleksisuutta myynnin toimenkuvassa. (Ingram, 2004) Samalla asiakkaiden neuvotteluvoima ja ostajien ammattitaito kasvaa jatkuvasti (Janda & Seshadri, 2001), ja heidän on alati helpompaa perehtyä tarjottuihin tuotteisiin, kilpaileviin toimijoihin tai korvaaviin tuotteisiin. (Cuevas, 2018) Näiden seikkojen johdosta on myyjien etulyöntiasema asiakkaisiin nähden puhtaan tuotetietouden suhteen pienenemässä.

Edellä kuvailut kehitystekijät muovaavat jatkuvasti sitä, miten myynti toimii ja minkälaisia taitoja myyjiltä odotetaan. Aiemmin myyjille oli mahdollista suoriutua hyvin puhtaan tuotetietoutensa ansiosta, mikä asetelmana korosti myynnin

tuotokeskeisyyttä. Hyvä myyjä tunsi tuotteensa erinomaisesti, ja hänen tehtävään oli kyetä suostuttelemaan asiakkaita ostamaan tarjottuja tuotteita. (Sheth & Sharma, 2008) Asiakkaan oli tällöin vaikeampi neuvotella myyjän kanssa, joka tunsi erinomaisesti tarjoamansa tuotteet ja oli kyennyt suunnittelemaan argumenttinsa jo etukäteen. Myynnin voidaan siten nähdä olleen aiemmin toimintana yksinkertaisempaa kuin nykyisin, kun tieto on saavutettavampaa kaikille ja kaupantekoon pääseminen vaatii muitakin taitoja kuin tuotetietoisuutta ja suostuttelutaitoja.

Näiden asioiden vuoksi myynnissä korostetaan nykyisin palvelulähtöisyyttä ja yhteistoimintaa useiden eri sidosryhmien välillä. Tässä Vargon ja Luschin (2004) esittämää palvelukeskeisessä näkemyksessä huomio siirtyykin itse tuotteesta enemmän aineettomien asioiden toimittamiseen. Myyjään liittyvät asiat, kuten asiakkaalle räätälöidyt ratkaisut, yhteistyössä asiakkaan kanssa suunnittelut tuotteet, proaktiivinen ongelmien ratkaisu ja tietotaito asiakkaan toimialasta ja prosesseista, ovat vaalittuja ominaisuuksia. Myynnissä vaaditaan kattavampaa ja monipuolisempaa tietotaitoa, ja myyjän on tämän vuoksi hankalampaa toimia prosessissa yksin. Myynnin prosesseissa tyypillisesti onkin mukana useita erilaisia ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä, joiden yhteistoiminnan ohjaajana myyjän tulee toimia (Singh et al., 2019).

Edellä esitelty muuttaa sitä, millaisia taitoja ja kyvykkyyksiä myyjiltä odotetaan tulevaisuudessa. Myyntiä käsittelevässä kirjallisuudessa nostetaankin esille myyjien eräänlainen rooli tietotyöntekijöinä, jotka toiminnassaan hyödyntävät valtavasti tietoa muun muassa asiakassuhteista, eri toimialojen toiminnasta ja prosesseista sekä tuotteiden tarjoamista mahdollisuuksista eri käyttökohteissa. (Verbeke et al., 2011) Toimiessaan kiinteässä yhteistyössä asiakkaiden kanssa myyjät saattavat omata jopa eniten tietoa yrityksessä sen tuotteista ja asiakkaiden toimialoista. Käymällä jatkuvaa keskustelua asiakkaiden kanssa heille kertyy myös kattavasti tietoa siitä, kuinka asiakkaiden tarpeet on täytetty ja millaisia mahdollisuuksia tältä saralta saattaisi vielä löytyä. (Homburg et al., 2009)

Yritysten tehtävänä onkin tulevaisuudessa mahdollistaa, että myyntiorganisaatioiden osaamisportfolio on huomattavasti laajempi kuin tällä hetkellä. Aiemmin myyntiä käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet paljolti myynnin



koulutuksiin, mutta muun muassa DelVecchio et al. (2004) toteaa tutkimuksessaan, että perinteisiä yksittäisiä koulutuksia voidaan pitää vanhentuneina sekä riittämättöminä täyttämään myyjien osaamistarpeita tulevaisuudessa. Kun muutoksen ja monimutkaistumisen vauhti kasvaa, eivät strukturoidut koulutukset tarjoa riittävän tehokasta tapaa kehittää myyjien osaamista. Organisaatioiden tuleekin keskittyä keinoihin, joilla ne voivat mahdollistaa jatkuvan oppimisen organisaatiossa sekä tehokkaan tiedon jakamisen yksilöiden välillä.

Ratkaisuksi edellä esitettyyn haasteeseen tuodaan organisaatioiden oppimisen teorioissa esille keinoja (Ahearne et al., 2008; Cuevas, 2018; Ingram, 2004; Rapp et al., 2014; Singh et al., 2019), kuinka organisaatiot voisivat tehokkaammin tuottaa, varastoida ja jakaa tietoa organisaation sisällä. Aihepiiriin liittyvää tutkimustyötä on tehty kattavasti jo 1990-luvun alusta alkaen, ja mielenkiintoa tutkimusaihetta kohtaan on kasvattanut erityisesti havainto siitä, että yritysten kyky adaptoitua ja oppia ovat yhteydessä niiden suoriutumiseen ja pitkän aikavälin menestykseen.

Kun organisaatiot osaavat tehokkaasti tuottaa, varastoida ja jakaa tietoa eri osiensa välillä, niin työntekijöiden omaamaa sekä prosesseihin ja tietokantoihin varastoinutta tietoa pystytään paremmin hyödyntämään sekä välittämään sitä tarvitseville henkilöille. Näin kerätty tieto säilyy paremmin organisaatiossa, ja sitä voidaan hyödyntää myös uuden tiedon luomiseen. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011) Onnistuessaan tässä oppiva organisaatio kykenee saavuttamaan useita hyötyjä, kuten toiminnan laadun, innovaatiokyvyn ja tehtäväkohtaisen osaamisen paranemista. (Edmondson et al., 2007)

Tie oppivan organisaation luomiseksi voi olla haastava, sillä siihen vaikuttavat useat organisaatiossa vallitsevat muuttujat, siihen kuuluvien henkilöiden sisäiset tekijät sekä kahden edellä mainitun välinen suhde. Organisaatioiden oppimisprosessit muotoutuvat sen myötä, kuinka ne saavat tuotettua, varastoitua ja jaettua tietoa. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 129) Tämän onnistuminen on kuitenkin kiinni organisaatiossa toimivista yksilöistä ja heidän halukkuudestaan toteuttaa näitä aktiviteetteja.

Yksilöiden halukkuuteen voivat vaikuttaa erilaiset organisaatiotason muuttujat ja kehkeytyvät olotilat. Molempia tekijöitä on tutkittu paljon organisaatio-oppimisen

alalla, ja tutkimustyö on tuonut esiin useita muuttujia molemmista luokista. Tutkimuksissa havaitut muuttujat vaikuttavat siihen, kuinka yksilöt ja tiimit toimivat, käyttäytyvät ja tulkitsevat eri asioita. Muuttujien tunteminen onkin olennaista, kun organisaatio pyrkii maksimoimaan yksilöiden sekä kollektiivien oppimisen ja osaamisen kehittymisen.

Vaikka mainituista muuttujista on tehty paljon tutkimusta, niin itsessään myyntiorganisaatiota ei ole tästä näkökulmasta katsottuna tutkittu, etenkin Suomessa. Lisäksi Edmondson et al. (2007) myös mainitsevat tutkimuksessaan, että organisaatioiden oppimista käsittelevien tutkimusten lopputulokset ovat usein heterogeenisiä ja tulokset ovat harvoin yleistettävissä organisaatioihin laajemmin.

Nykyisen tutkimustiedon pohjalta onkin kiinnostavaa tutkia, kuinka Suomen tyypilliset maakohtaiset tekijät sekä myynnin toimenkuvan luonne vertautuvat kansainvälisistä tutkimuksista saatuihin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa haastatellaan kahden myyntiorganisaation päättäjiä ja työntekijöitä. Tarkoituksena on tämän kautta lisätä ymmärrystä, kuinka erilaiset organisaatiotason muuttujat sekä kehkeytyvät olosuhteet näkyvät tiimien arjessa ja vaikuttavat heidän osaamisensa kehittymiseen. Sekä johtajille että työntekijöille tehtyjen haastattelujen tavoitteena on pyrkiä löytämään piileviä asioita, jotka eivät välttämättä ole tulleet arkisen toiminnan suunnittelussa huomioon. Näin saadaan huomioitua tekijöitä, joiden pohjalta työntekijöiden kokemus erottuu organisaation tavoittelemasta tilanteesta.

## 1.1 Tutkimustavoitteet ja kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä siihen, kuinka erilaiset organisaatiotason muuttujat sekä kehkeytyvät olosuhteet vaikuttavat osaamisen kehittymiseen suomalaisissa myyntiorganisaatioissa. Tarkoituksena on saada kuva siitä, kuinka vahvasti nämä erilaiset kansainvälisissä tutkimuksissa havaitut tekijät vaikuttavat osaamisen kehittymiseen kokonaan uudenaikaisessa viitekehityksessä. Viime aikoina aihepiiriä on tutkinut muun muassa Nellen et al. (2020), joka kirjallisuuskatsauksessaan arvioi useissa eri tutkimuksissa käsitellyjä

organisaatiotason muuttujia, kehkeytyviä olotiloja sekä niiden vaikutusta tiimien oppimiskäyttäytymiseen.

Nellenin et al. (2020) katsauksen pohjautuessa pelkästään kirjallisuuteen, jota oli kerätty useilta eri toimialoilta, maista ja ajanjaksoilta, jää kuitenkin kysymysmerkiksi, miten katsauksessa esitetyt tulokset vaihtelevat eri toimialoilla ja kulttuureissa. Tämän johdosta on tärkeää tunnistaa, onko suomalaisissa myyntiorganisaatioissa ominaispiirteitä, jotka voisivat kenties erota Nellenin et al. (2020) katsauksen päätelmistä. Tämän kautta organisaatiot voisivat paremmin tunnistaa tekijöitä, joihin niiden tulee jatkossa keskittyä, kun halutaan tukea osaamisen kehittymistä organisaatioissa. Samalla tutkimus tuo uutta tietoa siitä, kuinka tutkimukseen valittu viitekehys muuttaa organisaatiotason muuttujien ja kehkeytyvien olotilojen vaikutusta. Tutkimuksen päätutkimuskysymys voidaan esittää seuraavasti:

### **Minkälaiset tekijät fasilitoivat osaamisen kehittymistä suomalaisissa myyntiorganisaatioissa?**

Pääkysymyksen lisäksi on valittu yksi alakysymys, joka käsittelee osaamisen määritelmää. Tämä on valittu sen takia, että osaaminen on hyvin monitulkintainen käsite, jolla on useita erilaisia määritelmiä kirjallisuudessa. Käytettävän määritelmän on todettu myös vaihtelevan aina määritelmää hyödyntävän sidosryhmän tavoitteiden mukaan (Burgoyne, 1993) Lisäksi osaamisen käsite sekoitetaan usein sen kanssa läheisiin käsitteisiin, kuten taitoon ja kyvykkyyksiin, mikä vaikuttaa siihen, miten osaamisen nähdään yrityksissä ja kenen vastuualueelle se kuuluu. (Lumme-Tuomala, 2018)

Osaaminen on myös helppo nähdä vain tehtäväkohtaisena osaamisena, mutta tämä on hyvin suppea näkökulma. Osaamisen voidaan nähdä menevän paljon tätä määritelmää syvemmälle ja käsittävän useita tekijöitä, kuten jopa yksilön arvoja ja standardeja. Nämä syvemmälle ulottuvat osaamisen tasot ovat monesti organisaatiolle arvokkaimpia. Jos osaamista kehitettäessä keskitytään vain tehtäväkohtaiseen osaamiseen, niin organisaation saama hyöty jää vajavaiseksi. Tämän johdosta on tärkeää ymmärtää paremmin, mitä osaamisen käsite tarkoittaa ja minkälaisia eri tasoja osaamiseen voidaan sisällyttää. Tutkimuksen alakysymys voidaan esittää muodossa:

## **Mitä osaamisen eri osa-alueita myynnin toimenkuva käsittää sekä miten nämä tulee huomioida osaamisen kehittämisessä?**

### 1.2 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen tausta-ajatus on kuinka myyntiorganisaatiot voisivat alkaa kehittää paremmin henkilöstönsä osaamisen eri tasoja. Tämä aihepiiri on tärkeä, sillä myyjiltä vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän osaamista, jotta he kykenevät toimimaan alati monimutkaistuvalla toimialallaan. Mikäli myyntihenkilöstö ei omaa riittävää osaamista ja ei kykene suoriutumaan toimintaympäristössään riittävän laadukkaasti, voi tällä olla useita negatiivisia vaikutuksia yrityksen toiminnalle. Näistä ilmeisin on varsinainen yrityksen myynnin lasku, mutta tämän lisäksi haittaa voi koitua myös yrityksen brändille, maineelle ja asiakkaan vaikutelmalle tuotteesta ja palvelusta. (Dechawatanapaisal, 2018) Myyntihenkilöstön osaamisen on myös todettu olevan suorassa yhteydessä henkilöstön minäkuvaan ja vaikuttavan työtyytyväisyyteen, suhtautumiseen asiakkaisiin, organisaatioskollisuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen (Pettijohn et al., 2007).

Melkeinpä kaikissa yrityksissä on myyntihenkilöstö tärkeässä asemassa asiakkaiden odotusten täyttämässä. (Dechawatanapaisal, 2018) Korkeaa osaamista myyjiltä eivät siis odotakaan vain myyjien esimiehet tai organisaatio, vaan myös organisaation asiakkaat. Asiakkaat odottavat myyjältä tuntemusta yrityksen edustamista tuotteista, markkinoilla olevista vaihtoehdoista sekä lisäksi hyviä kommunikointitaitoja, ripeää ja luotettavaa palvelua, ongelman ratkaisukykyä ja kyvykkyyttä ymmärtää asiakkaan tarpeita. (DeVecchio et al., 2003)

Myyntihenkilöstön osaaminen ja kyvykkyys luoda suhteita, ratkoa ongelmia ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ovatkin avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta. Edellä mainittujen on todettu olevan jopa tärkeämpiä menestykselle kuin itse tuotteen ominaisuudet tai sellaisen markkinointisisällön tuottaminen, jossa ei muodostu ihmiskontaktia. (Baumgarth & Schmidt, 2010; Baumgarth & Binckebanck, 2011) Myyjien vuorovaikutuskykyjen ja

suostuttelutaitojen on todettu kasvattavan asiakkaiden luottamusta yritykseen ja parantavan mielikuvaa sen brändistä. (Baumgarth & Binckebanck, 2011)

Myyjien taidot korostuvat etenkin palvelukeskeisessä myynnissä, jonka suuntaan myynnin on todettu kehittyvän yhä enenevässä määrin tulevaisuudessa. (Cuevas, 2018; Vargo & Lusch, 2004) Tällaisessa myyntityössä päätavoitteena ei ole vain yksittäisten kauppojen tekeminen, vaan keskiössä on pitkien asiakassuhteiden varmistaminen, rakentaminen ja hoitaminen. (Weitz & Bradford, 1999) Myyntityössä, jossa tavoitteena on lähinnä kauppojen saaminen päätökseen, on osaamisen kehittymisen kannalta perinteisesti korostettu pitkälti taitoja, jotka liittyvät myyntitekniikoihin, kuten argumentointiin, kauppojen päättämiseen ja kyselytaitoihin. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa vuorostaan korostuvat toisenlaiset taidot, kuten empatiakyky, järjestelmällisyys ja ammattitaito. (Baumgarth & Binckebanck, 2011)

Myynnissä vaadittu osaaminen onkin muuttumassa, koska myyjien on yhä vaikeampaa vain ”ylipuhua” asiakkaitaan ostamaan tuotteita. Tämän päivän huippumyyjä ei ole enää vain loistavat sosiaaliset taidot omaava sananiekka, vaan henkilö, joka kykenee tehokkaasti yhdistämään yrityksen sisältä ja ulkoa kerättyä tietoa, liittämään sen asiakkaan ympäristöön ja viestimään sen hyödyistä asiakkaalle.

Kehityskulkuun on johtanut, että myös asiakasyritykset ovat alati tietoisempia taloudellisten resurssiensa käytöstä, niiden ostajat ovat ammattitaitoisempia ja yleinen kilpailu on tiukempaa. Asiakkaiden on myös helppo tehdä tiedonhaku internetin avulla ja saada tietoa niin yrityksen kuin tarjolla olevista kilpailevista tuotteista. (Verbeke et al., 2011) Tämän takia pelkästään yrityksen sisäisistä tuote- ja myyntikoulutuksista kerätty tieto ja sen viestiminen asiakkaalle harvoin enää riittää myyntityössä, sillä useissa tapauksissa asiakkaalla on jo pääsy vastaavaan informaatioon. Tämän johdosta asiakas voi myös hyödyntää organisaation tuotteista tarjolla olevaa tietoa ja verrata sitä muihin toimijoihin, minkä pohjalta hän kykenee tekemään oman päätöksensä.

Tänä päivänä myyntitilanne siis vaatii, että myyjän tulee tuoda esille uutta informaatiota, joka on harvinaista tai olematonta asiakkaiden keskuudessa.

(Verbeke et al., 2011) Tämä edellyttää myyjältä toimintaa tietotyöntekijänä, jossa tämän tulee jatkuvasti kerätä, prosessoida, yhdistellä ja hyödyntää tietoa. Tietoa kerätään sekä yrityksen sisäisistä lähteistä, kuten tuotekoulutuksista, että yrityksen ulkopuolisista lähteistä, kuten asiakkailta ja verkosta. Etenkin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa myyjän on mahdollista kerätä runsaasti arvokasta informaatiota toimialoista, yrityksistä, ostoprosesseista ja ostajatyypeistä (Cuevas, 2018; Dixon, A. L. & Tanner, 2012).

Tätä informaatiota myyjän tulee yhdistellä oman tarjoamansa kanssa, jotta hän voi esittää asiakkaille sellaista tietoa, joihin asiakkaille ei ole pääsyä, milloin myyjä tuottaa asiakkaille arvoa. (Verbeke et al., 2011) Myyjän esittämän tiedon avulla on tarkoituksena tuoda esille asioita, joita asiakas ei ole välttämättä pohtinut ja joiden takia asiakkaan yritys ei toimi tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Dixon & Tanner, 2012). Nykymyynnissä on kyse vähenevässä määrin siitä, että myyjän tulee pyrkiä voittamaan jonkinlainen kilpailu ja kauppaamaan tuote tai palvelu asiakkaalle. Kyse on pikemminkin siitä, että myyjän tulee tekemänsä tietotyön ja asiakkaan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla sovittaa oma tuotteensa asiakkaan ympäristöön ja tuottaa tätä kautta asiakkaalle lisäarvoa.

Edellä kuvailtu ohjaa myyntiä pois vanhasta tuotekeskeisestä toimintamallista kohti asiakaskeskeistä toimintaa. Tässä korostuu pitkäaikainen yhteistyö asiakkaan kanssa, missä avoimen tiedonvaihdon kautta kyetään tuottamaan arvoa kummankin yrityksen toiminnalle. Tulevaisuudessa tietotyötä tekevän myyjän roolissa olennaista on kyky kerätä ja prosessoida tietoa, tunnistaa ja ratkoa ongelmia, ymmärtää asiakasta sekä toimia yhdessä hänen kanssaan. Tämän johdosta vanhan seitsenvaiheisen myyntiprosessin sijasta ehdotetaan käytettävän mallia, joka perustuu kolmeen vaiheeseen: ongelman tunnistaminen, ratkaisun ehdottaminen ja jatkuva kanssakäyminen. (Vargo & Lusch, 2004)

Jotta myyjä voi toimia tässä uudessa roolissa, vaatii se häneltä laajamittaista informaation omaksumista. Asiaa vielä hankaloittaa, että teknologiat ja markkinat ovat jatkuvassa muutoksessa. Tuotekehitys tapahtuu nykyään kiihtyvällä vauhdilla, markkinat ovat laajemmat ja monimuotoisemmat sekä uusia kilpailijoita ja teknologioita ilmestyy jatkuvasti markkinoille. Tämän johdosta ei voida enää olettaa,

että strukturoiduilla koulutuksilla voidaan vastata myynnin tarpeisiin ja tietoa voidaan vain jakaa organisaatiolta myyjille.

Myyntityö moninaistuu ja yhtä kiihtyvällä vauhdilla. Tämän haasteen ratkaisemiseksi on muun muassa Cuevas (2018) tutkimustyössään pohtinut organisaatio- ja tiimioppimisen tarjoamia mekanismeja. Organisaatio-oppiminen ja kyseisen käsitteen pohjalta johdettu tiimioppiminen ovat yleisesti laajalti tutkittuja alueita (Edmondson et al., 2007; Nellen et al., 2020), mutta myynnin kirjallisuudessa ja viitekehyksessä aihealue on jäänyt pitkälti pimentoon. Koska myyjiltä odotetaan paljon erilaista osaamista, niin organisaatioiden olisi tärkeää tunnistaa, kuinka juuri organisaatioissa voidaan tukea osaamisen kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla.

Oppimista tapahtuu organisaatioissa koko ajan, vaikka käytössä ei olisikaan minkäänlaisia varsinaisia systemaattisia oppimisprosesseja. Tällöin kuitenkin oppiminen on organisaatioissa tehotonta, ja organisaatiot hukkaavat paljon resursseja toimimattomien oppimisprosessien vuoksi. Määrittelemättömät oppimisprosessit voivat johtaa siihen, että oppimiskäyttäytyminen tekee työntekijöiden toiminnasta tehottomampaa ja työntekijät hukkaavat aikaansa tuottamattomiin aktiviteetteihin. (Edmondson, 1999). Edmondsonin (1999) mukaan tilanne on toki yleisempi sellaisissa ympäristöissä, missä työ on rutinoitunutta ja ei vaadi juurikaan muutoksia. Tämänkaltaisia tilanteita voi ilmetä myös myyntiorganisaatioissa etenkin silloin, kun kyseessä on jokin yksinkertaisempi ja standardoidumpi toiminto.

Kollektiivien oppimisprosessit ovat laajasti tutkittuja aihealueita, joiden edut yritysten suoritusteholle on myös tiedostettu (Basten & Haamann, 2018). Kuitenkin oppimisprosessien jalkauttaminen ja käytännön toteutus ovat olleet monille yrityksille haastavia. Tässä on syynä ollut, että aihealuetta on käsitelty hyvin teoreettisella tasolla ja varsinaisia käytännön opasteita organisaatioiden ja tiimien välisten oppimisprosessien kehitykseen ei ole luotu. (Edmondson et al., 2007; Garvin et al., 2008)

Samalla organisaatio-oppimisen epämääräinen ja vaikeasti selitettävä konsepti on vaikeuttanut sen ymmärtämistä yrityksissä. (Edmondson et al., 2007; Wu & Chen,

2014) Edmondson et al. (2007) toteavatkin tutkimuksessaan, että tällä hetkellä tiedetään vielä vähän siitä, kuinka tiimien väliset oppimisprosessit tulisi jäsentää, kun tavoitteena on luoda oikeanlaiset edellytykset organisaatioiden oppimiselle.

### 1.3 Tutkimusaukko

Tämän tutkimuksen uutuusarvo pohjautuu vahvasti sen viitekehukseen, joka tapahtuu suomalaisissa myyntiorganisaatioissa. Organisaatioiden osaamista ja osaamisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajasti organisaatiooppimisen ja osaamisen johtamisen tutkimusaloilla. Tuore Nellen et al. (2020) kokoama kirjallisuuskatsaus käsittelee, kuinka eri organisaatioiden toiminnassa ja yksilöiden arjessa näkyvät tekijät vaikuttavat tiimien oppimiskäyttäytymiseen. Tutkijoiden keräämistä 3151 tutkimuslähteestä valikoitui katsaukseen lopulta 57 aihealueen tutkimusta, jotka käsitelivät tiimioppimista tukevia ajureita. Vanhin katsauksen tutkimus oli vuodelta 1991, yhdeksän tutkimusta oli toteutettu ennen vuotta 2010 ja pääosa eli 24 tutkimusta oli toteutettu vuosina 2015–2020.

Tutkimuksen (Nellen et al., 2020) tulosten pohjalta saatiin kattava käsitys siitä, minkälaisia organisaatiotason ajureita ja kehkeytyviä oloiloja aihealueen tutkimuksissa on käsitelty ja kuinka ne vaikuttavat tiimioppimiseen. Tutkijat kuitenkin totesivat, että eri tutkimuksista tehtyjen analyysien lopputulokset olivat hyvin heterogeenisiä. Tämä johtui katsauksen tekijöiden mukaan siitä, että eri tutkijat käyttivät laajasti määriteltyjä käsitteitä omissa alkuperäistutkimuksissaan ja katsaukseen valitut tutkimukset oli toteutettu useissa eri kulttuureissa sekä koskien eri tehtävätyyppejä ja ammattiluokkia. Koska informaation määrä yksittäisestä viitekehuksesta oli vähäinen, ei kunnollista analyysia ajureiden vaikutuksista eri toimialoilla voitu tehdä. Katsauksessa myös todettiin, että etenkin tutkimukset organisaation infrastruktuurin, kuten henkilöstöhallinto- eli HR (engl. *human resources*) -systemien (esim. palkkio- ja tukijärjestelmien) vaikutuksesta organisaatioiden oppimiseen ovat hyvin vajavaisia. Nämä ovat kuitenkin erittäin tärkeä osa myyntiorganisaatioiden toimintaa (Albers & Mantrala, 2015), ja onkin hyvä perehtyä tarkemmin, kuinka organisaation infrastruktuuri vaikuttaa osaamisen kehittymiseen.



Myyntialaan keskittyvä tutkimuskirjallisuus on vähäistä niin artikkeleiden määrän kuin viitekehyksien puolesta, kun arvioidaan yrityksen suoriutumisen kehityksen parantamista. (Trainor, 2012) Vaikka esimerkiksi koulutukset ovat olleet erittäin laajalti tutkittu aihepiiri myynnin tutkimuksen parissa (LaForge et al., 1997), niin tehdyt tutkimukset eivät käsittele myyntiorganisaatioita tai myyntitiimejä kokonaisuudessaan. Myös Singh et al. (2019) toteavat tutkimuksessaan, että olemassa on hyvin vähän tutkimuskirjallisuutta myyntihenkilöstön organisoimisesta ja strukturoimisesta menestyksekkään toiminnan varmistamiseksi. Albers ja Mantrala (2008) toteavat, että vähäinen tutkimusten määrä myyntihenkilöstön organisoimisesta johtuu pitkälti aihealueen sensitiivisyydestä kyseisessä viitekehyksessä. Myyntiorganisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa harvemmin saadaan hyödynnettyä sellaista dataa, jonka avulla voitaisiin kunnolla analysoida organisaation infrastruktuuria käsitteleviä tekijöitä, kuten esimerkiksi HR-systeemejä tai henkilöstön ominaisuuksia. (Albers & Mantrala, 2015)

Myyntiä käsittelevät artikkelit ovat myös useammin keskittyneet tutkimaan internetissä tapahtuvaa myyntiä, kuin henkilökohtaista B2B (engl. *business-to-business*) -myyntiä, millä tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden myymistä yritysasiakkaille. (Rodriguez et al., 2014) Nellenin et al. (2020) julkaisema tutkimuskin käsittää vain yhden myyntiorganisaatioihin pohjautuneen artikkelin, joka käsitteli myymälämyyntiä Brasiliassa. Tämä on hyvin erilainen ympäristö Suomessa tapahtuvan B2B-myynnin kanssa, sillä erot kulttuurissa sekä toimenkuvissa ovat suuret. Muita aihepiiriä eli myyntiorganisaatioiden osaamista tai tiimioppimista myyntiorganisaatioissa käsitteleviä tutkimuksia ovat esimerkiksi Kohlin (1998), Auhin ja Mengucin (2013) ja Bellin (2010) julkaisemat tutkimukset.

On huomattava, että kaikki edellä mainitut tutkimukset ovat viitekehysiltään ja tavoitteiltaan hyvin erilaisia. Kohlin et al. (1998) tekemässä tutkimuksessa keskityttiin vain esimiesten vaikutukseen myyntihenkilöstön oppimiskäyttäytymiselle, Auhin ja Mengucin (2013) tutkimuksessa analysoitiin myyjiä tiedon kerääjinä ja jakajina ja Bellin et al. (2010) tutkimuksessa analysoitiin, kuinka yksilön oppiminen voi tukea organisaation oppimista myymäläympäristössä. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen – osaamisen kehittymistä fasilitoiviin tekijöihin – ei B2B-myynnin viitekehyksessä ole vielä perehdytty. Tähän havaintoon

lisää merkitystä tuo tutkimuksen toteuttaminen suomalaisissa organisaatioissa, joissa kulttuuri ja toimintamenetelmät eroavat paljolti esimerkiksi suurista yhdysvaltalaisista myyntiorganisaatioista. Myynnin kirjallisuudessa onkin usein korostettu, että tutkimustuloksia on vaikea yleistää kansainvälisesti eri myyntiorganisaatioissa hyödynnettäviksi, sillä maakohtaiset erot kulttuureissa ja työskentelytavoissa vaikuttavat merkittävästi myyntiorganisaatioista saatuihin havaintoihin. (Baldauf & Cravens, 1999; Gordon et al., 2012)

#### 1.4 Teoreettinen tausta

Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautuu organisaatio-oppimisen teorioihin, jotka ovat lähtöisin jo vuodelta 1963, viitaten Cyertin ja Marchin tekemään tutkimustyöhön. Organisaatio-oppiminen on monitieteinen tutkimusala, jota on tutkittu muun muassa informaatioteknologian, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin näkökulmista. (Easterby-Smith et al., 2011) Organisaatio-oppimisen tutkimusalassa ollaan kiinnostuneita prosesseista, joiden avulla organisaatiot muovaavat ja kehittävät ajatusmallejaan, prosessejaan ja tietopohjaansa, sekä kuinka organisaatiot kehittävät tai säilyttävät suorituskyykyään ajan kuluessa. Organisaatio-oppiminen voidaankin nähdä prosessina, ja tämän kautta organisaatioiden toimintaa voidaan tarkastella uudella tavalla ja ymmärtää myös tapahtumia organisaatioiden sisällä. Lisäksi organisaatio-oppimista voidaan jalostaa useilla eri organisaation tasoilla ja toiminnoissa, kuten kehitystoiminnassa, riskien ottamisessa, keskustelun käymisessä ja vuorovaikutuksessa sekä ulkoiseen ympäristöön että sidosryhmiin. (Chiva et al., 2014)

Myöhemmin 1990-luvulla organisaatio-oppimisen tutkimusala kehittyi myös käsittelemään tiimejä organisaatioiden sisällä. Tiimioppimisen tutkimusala pohjautuukin vuosikymmenten aikana tapahtuneelle organisaatio-oppimisen tutkimuksen kehitykselle. Molempien tutkimusalojen teoriat käsittelevät samaa aihepiiriä eli kuinka oppimista voi tapahtua myös kollektiivien, ei vain yksilöiden keskuudessa. Tiimioppimisen teoriat myös tukevat organisaatio-oppimisen teorioita tuomalla näkemystä siihen, kuinka pienemmät yksiköt organisaatioiden sisällä oppivat. Tiimit tarkoittavat tässä työryhmiä, jotka sijaitsevat suuremman

organisaation sisällä ja jotka jakavat vastuun tietyistä tuotteista, palvelusta tai työtehtävän suorittamisesta. (Edmondson et al., 2007) Tiimien oppiminen perustuu tiimien jäsenten toimintaan, jonka pohjalta tiimi kerää ja prosessoi dataa hyödyntäen sitä toimintansa evaluointiin ja kehittämiseen. Ajatusmalli perustuu tiimin kollektiiviseen ymmärrykseen erilaisista tilanteista, kuten esimerkiksi asiakaskohtaamisista tai toimialoista. Kollektiivisen ymmärryksen muodostettuaan tiimin eri jäsenet kykenevät hyödyntämään tietoutta paremman osaamisen kehittämiseksi tiimissä. (Edmondson, 1999)

Organisaatio-oppimisen kirjallisuudessa oppimisen aihepiiriä on käsitelty kahdella tavalla. Toinen osa-alue käsittelee oppimista lopputuloksena, jossa oppiminen on tulos siitä, kun ajan kuluessa tapahtuneiden asioiden perusteella muodostetaan rutiineja, jotka ohjaavat käytöstä. Toinen osa-alue taas painottaa oppimista prosessina, missä tunnistetaan ja korjataan virheitä. (Edmondson, 1999) Tässä tutkielmassa on näkökulmana esitetyistä jälkimmäinen, koska tarkoituksena on perehtyä oppimiseen vaikuttaviin prosesseihin, jotka tukevat osaamisen kehittymistä.

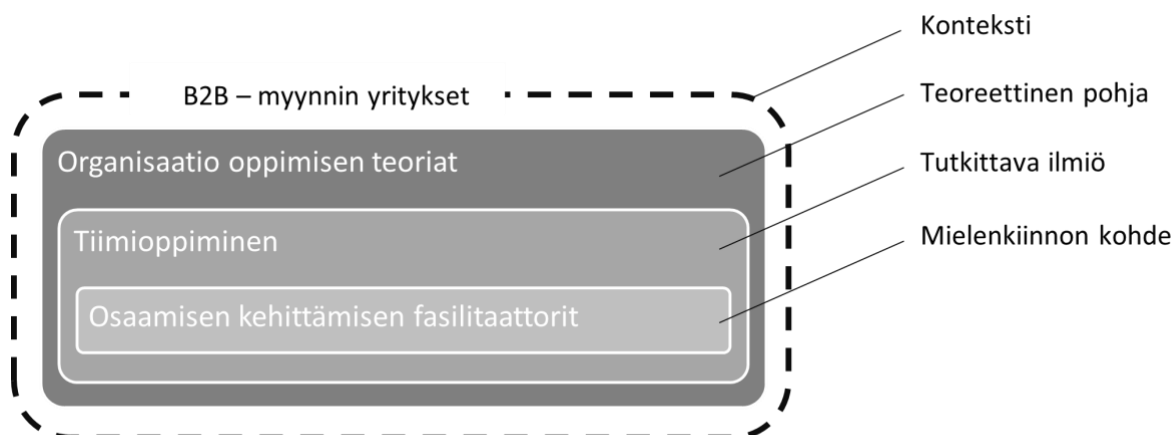
Kun tarkastellaan osaamisen kehittämisen tutkimusaluetta, on lähes mahdoton sisällyttää käsitettä vain yhden tutkimusalueen alle. Aiheeseen on useita eri näkökulmia, ja aihepiiriä on tutkittu muun muassa strategisen johtamisen, henkilöstöhallinnon (engl. *human resource management, HRM*), henkilöstön kehityksen (engl. *human resource development, HRD*) ja organisaatio-oppimisen tutkimusalueilla. Tutkimusalueilla on paljon yhtäläisyyksiä ja tutkimusalueet myös risteävät monin paikoin.

HRD:n tutkimuksia voidaan pitää merkittävänä myötävaikuttajana organisaatio-oppimisen tutkimusalueen kehittymiselle, joten on ilmeistä, että kyseiset tutkimusalueet jakavat paljon samoja teorioita. Akateemisesta perspektiivistä katsottuna kukin tutkimusaloista, HRD, HRM ja organisaatio-oppiminen, ovat olleet aiemmin omia aihealueitansa, mutta ajan myötä ja tutkimusten lisääntyessä rajat tutkimusalueiden välillä ovat alkaneet hämärtyä. (Ruona & Gibson, 2004) Erot tutkimusaloilla osaamisen kehittämisen näkökulman suhteen liittyvät oikeastaan siihen, mistä perspektiivistä ne katsovat sen toteutumista organisaatioissa.

HRM:n tutkimusalueella mielenkiintona ovat erilaiset HRM-systeemien osatekijät ja erilaisten käytäntöjen ja rutiinien tehokkuuden tutkiminen henkilöstön suorituskyvyn parantamisessa. HRM:n tutkimuksessa osaamista tutkitaan analysoimalla, miten eri koulutuskäytänteet, kompensatiojärjestelmät ja työsuunnittelun mallit vaikuttavat osaamisen kehittymiseen. (Paauwe & Boselie, 2005) HRD vuorostaan keskittyy siihen, kuinka eri organisaation rakenteet, kulttuuritekijät ja toimintakäytänteet vaikuttavat yrityksessä olevan osaamisen kehittymiseen. (Alagaraja, 2013) HRD siis keskittyy koko organisaatiossa tapahtuvaan kehitykseen laajemmassa kuvassa kuin HRM.

Organisaatio-oppiminen on sen sijaan luonteeltaan abstraktimpi käsite kuin HRM tai HRD. Sen nähdään olevan kompleksinen ihmisten välillä tapahtuva prosessi, joka tapahtuu yhteisössä strukturaalisten mekanismien kautta. Tutkimusalueella nähdään oppimisen tapahtuvan, kun tietoa tuotetaan, varastoidaan ja jaetaan organisaation sisällä. Kun yksilöt ensin oppivat asioita, ne siirtyvät organisaation tietovarantoihin ja jakautuvat organisaation sidosryhmien kesken. (Lipshitz et al., 2002)

Syy, miksi osaamisen kehittymistä tutkitaan organisaatio-oppimisen tutkimusalueella, löytyy meneillään olevan toimintakulttuurin muutoksen tahdistusta. Tämä ylittää organisaatioiden luontaisen kyvyn kehittää toimintaansa strukturoiduin menetelmin. On arvioitu, että yrityksen kyvykkyys säilyä kilpailukykyisenä riippuu siitä, kuinka hyvin se pystyy oppimaan suhteessa sen ympäristön muutosvauhtiin. Näin ollen organisaatioiden tulee pystyä kasvattamaan oppimiskapasiteettiaan jatkuvien ja koko organisaation läpi ulottuvien oppimisprosessien kautta. Tehtävä on liian suuri vain muutamille organisaatiossa toimiville henkilölle. Tämän vuoksi paitsi organisaatioon kuuluvien yksilöiden niin myös itse organisaation tulee omata osaamista, minkä kautta tämä voidaan mahdollistaa. On hyvä huomata, että nämä ovat teorioita, joita ei käsitellä HRD:n tai HRM:n näkökulmissa, minkä vuoksi aihepiiriä tutkitaan organisaatio-oppimisen puolella. (Dixon, N. M., 1992)



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen tausta

## 1.5 Rajaukset

Tutkimuksessa pyritään keskittymään yrityksen rakenteisiin ja prosesseihin, jotka vaikuttavat yksilön osaamisen kehittymiseen. Tämän johdosta tutkimuksesta rajataan pois näkökulmat, jotka käsittelevät osaamisen kehittymistä yksilöiden sisäisten tekijöiden, kuten motivaation, taitojen ja asenteiden kautta. Samalla myös esimerkiksi rekrytointin näkökulma jätetään tutkimuksesta pois. Tähän on syynä, että rekrytointiin liittyvä teorit ovat vahvemmin edustettuina HRM-tutkimusalueen näkökulman alla. HRM-näkökulmasta myyntisektoria onkin jo tarkasteltu laajalti, ja on olemassa paljon tutkimuksia esimerkiksi yksilöllisten luonteenpiirteiden ja motivaation vaikutuksesta myyntihenkilöstön suorituskyvyn kehittymiseen. Samasta syystä myös koulutuksien, kehityskeskusteluiden ja muiden virallisten koulutusmekanismien vaikutusta osaamisen kehittymiseen ei tarkastella tässä tutkimuksessa.

Tutkimus tullaan toteuttamaan vain B2B-yritysten keskuudessa. Kuluttajamyyniin keskittyviä yrityksiä ei siis oteta mukaan tutkimukseen. Tähän on taustalla se, että yritysmyyntiin puolella toimivat yritykset toimivat monimutkaisemmassa ympäristössä, jossa vaaditun osaamisen määrä on suurempi. Näin ollen yritysmyyntiin puolen yritykset joutuvat aktiivisemmin pohtimaan, kuinka ne voisivat kehittää henkilöstönsä osaamista. Yrityksessä tehtävillä päätöksillä on siten suurempi vaikutus henkilöstön suoriutumiseen. (Verbeke et al., 2011) B2B-puolen

myyntiyrityksissä palkkaus perustuu myös vahvemmin komissioihin ja bonuksiin, mikä erottaa alalla toimivia työntekijöitä monista muista toimialoista. Useissa B2C (engl. *business-to-consumer*) -puolen yrityksissä, kuten myymälöissä, palkkaus on hyvin samankaltaista kuin yrityksissä yleensäkin ja perustuu tyypillisesti tunti- tai kuukausipalkkaan. Tämän johdosta uskon, että B2C-puolelta saatavat tulokset eivät eroa niin vahvasti muilta toimialoilta saatujen tulosten kanssa.

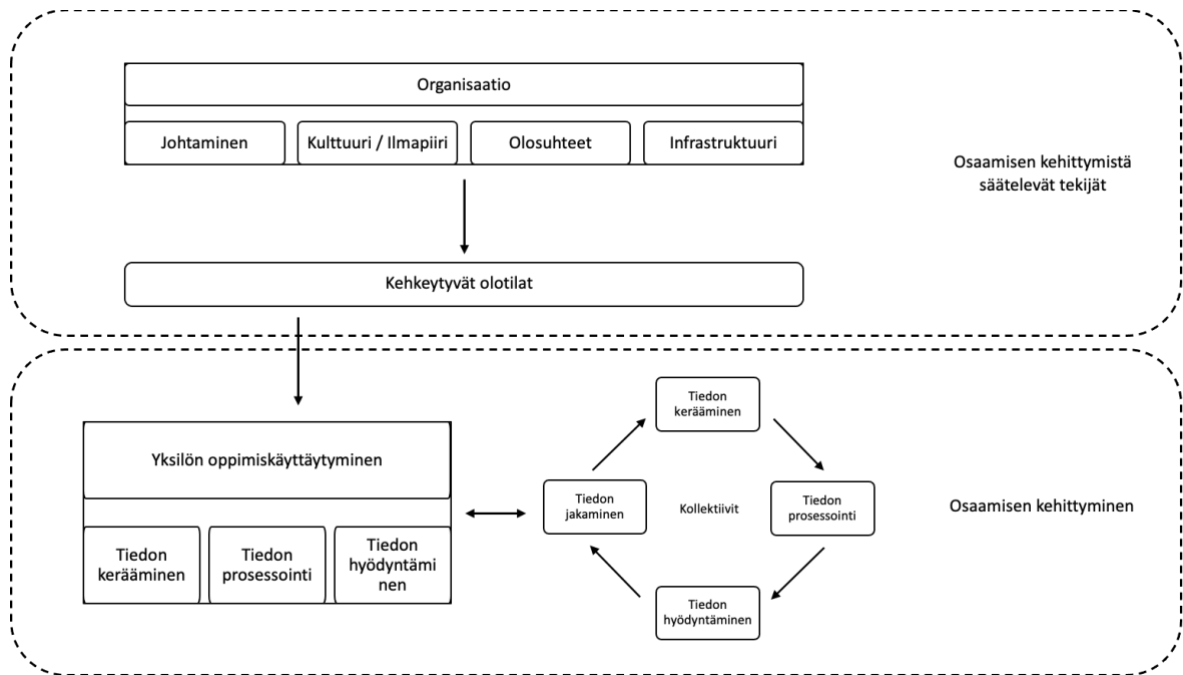
Myyntiin liittyvän painotuksen vuoksi tutkimuksessa tuodaan esille tiimioppimisen teorioita organisaatio-oppimisen teorioiden sijasta. Vaikka tiimioppimisen teorit ovat laajalti johdettuja organisaatio-oppimisen teorioista, niin yleinen fokus on tiimioppimisessa rajatumpi. Organisaatio-oppimisen tutkimukset käsittelevät koko yritystä ja kaikkia sen funktioita, kun puolestaan tiimioppimisen teorit käsittelevät yrityksessä olevia ryhmiä ja tiimejä. Tämä sopii paremmin tutkimuksen tavoitteisiin, koska melkein kaikilla yrityksillä on oma myyntiyksikkönsä. Harvalla yrityksellä tehtävänä on sen sijaan vain ja ainoastaan myydä, minkä vuoksi yrityksessä on muitakin henkilöstöryhmiä. Nämä henkilöstöryhmät toimivat kuitenkin eri tavalla kuin myyntihenkilöstö, joka on tutkimuksen kohderyhmänä. Koko organisaation huomioiminen tutkimuksessa vääristäisi siten tutkimustuloksia.

## 1.6 Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Kuvasta kaksi voi tulkita tutkimuksen mielenkiinnon kohteet ja teemat, joiden pohjalle tutkimus pohjautuu. Osaamisen kehittymistä säätelevät tekijät ja osaamisen kehittyminen ovat tutkimuksen keskeisimmät mielenkiinnon kohteet. Osaamisen kehittyminen koostuu kahdesta päätekijästä, joista toisen muodostavat itse organisaation asettamat puitteet, jotka näkyvät johtamisen, kulttuurin/ilmapiiirin, olosuhteiden ja infrastruktuurin muodossa. Nämä tekijät vaikuttavat kehkeytyviin olosuhteisiin, mikä kategoriana sisältää myös neljä osatekijää. Näitä ei kuitenkaan erikseen eritellä, koska ne eivät varsinaisesti ole tutkimuksen päämielenkiinnon aihe.

Nämä tekijät vaikuttavat lopulta osaamiseen kehittymiseen, mikä näkyy ennen kaikkea yksilön oppimiskäyttäytymisen muodossa. Vaikka siis organisaatioiden ja kollektiivien oppiminen on tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ja se tarjoaa

tutkimukselle teoreettisen pohjan, on huomioitava, että tämä rakentuu erityisesti yksilöiden oppimisen kautta. Jatkuvalle tiedonjakamisella tämä osaaminen lopulta siirtyy myös kollektiivien käyttöön, mikä entisestään edistää myös yksilöiden oppimista organisaatiossa.



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

## 1.7 Keskeiset käsitteet

**B2B-myyntiorganisaatio** – Yritys tai yrityksen sisällä toimiva organisaatio, joka tarjoaa tuotteita muille yrityksille.

**Osaaminen** – Ei yhtä selkeää tiettyä määritelmää, mutta viittaa kaikkiin sisäisiin ominaisuuksiin, joita yksilö voi hyödyntää tiettyjen toimenpiteiden suorittamisessa. (Boyatzis, 1982, Lucia & Lepsinder, 1999, Spencer & Spencer, 1993) Sisällyttää kaikki ominaisuudet, jotka vaikuttavat henkilön kyvykkyyteen suoriutua työstä.

**Organisaatio-oppiminen** – Tutkimusala, joka tutkii, kuinka tiimien ja organisaatioiden struktuuri ja toimintatavat vaikuttavat kollektiiviseen oppimiseen. Tutkimusala keskittyy organisaatioiden sisäisten oppimisprosessien selvittämiseen

ja arviointiin, kuinka esimerkiksi säännöt, käytännöt ja rutiinit vaikuttavat organisaatioiden toimintaan. Hyvin teoreettinen näkökulma, jossa tarkoituksena on ymmärtää ja arvioida oppimisprosessien toteutumista organisaatioissa. (Easterby-Smith et al., 2011, 3)

**Kehkeytyvä olotila** – Henkilöiden mielissä tapahtuvia prosesseja, jotka muodostuvat ja heijastuvat heidän toiminnastaan, käyttäytymisestään, asenteistaan ja arvoistaan. Syntyvät eri muuttujien vuorovaikutuksessa ja säätelevät, miten henkilöt tulkitsevat heidän ympärillään tapahtuvia asioita. (Marks et al., 2001, 357–358)

**Organisaatiotason muuttuja** – Koko organisaation laajuisia tekijöitä, jotka viittaavat eri puitteisiin, joissa yksilöt ja kollektiivit toimivat.



## 2 Osaaminen

Ensimmäisenä tutkimuksessa käsitellään osaamista. Osaamisen määritelmä on ollut haasteellinen Suomessa, sillä sille ei ole löytynyt yhtä selkeää käännöstä englannin kielen vastaava termille. Suomen kielessä osaamisesta käytetään paljon erilaisia termejä, ja arkikielessä osaaminen kääntyy helposti erilaisiksi termeiksi, kuten tietotaito, kompetenssi, pätevyys, kyvykkyys ja taito. Englannin kielelle käännettäessä vaihtoehtoja saattaa myös olla useita, jonka vuoksi termejä kuten *competence*, *competency*, *skills* ja *know-how* on usein käytetty englanninkielisessä kirjallisuudessa. Osaamisen aihepiiriä käsitellään myös paljon niin sanotulla *knowledge management* (engl.) - tutkimusalueella, jossa sana *knowledge* (engl.) useasti yhdistetään suoraan osaamiseen. Tämä siis saattaa jo itsessään johtaa harhaan aihepiiriä tutkiessa.

Tyypillisin termi osaamisesta on *competence* (engl.), joka voidaan suomen kielessä kääntää myös sanalle kompetenssi. Paikoittain näkee myös käytettävän termiä *competency* (engl.), joka viittaa enemmän käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin, kuten taitoihin ja asenteisiin. *Competence* (engl.) sanalla vuorostaan viitataan kyvykkyyksiin, joiden avulla organisaation tavoitteet voidaan suorittaa mahdollisimman tehokkaalla tavalla (Lumme-Tuomala, 2018). Termit kuitenkin toimivat synonyymeinä toistensa kanssa, ja niitä saatetaan hyödyntää ristiin eri tutkimuksissa. Selvää määritelmää osaamiselle ei ole löytynyt, ja osaamisen konsepti on kehittynyt samanaikaisesti useilla eri tutkimusaloilla, kuten johtamisessa, psykologiassa, sosiologiassa ja opetuksessa. (Håland & Tjora, 2006)

Myös juuri termi *knowledge* (engl.) eli tieto on liitetty vahvasti osaksi osaamisen käsitettä. Vaikka etenkin suomen kielessä tiedon ja osaamisen raja on hyvin selkeä ja erotettava, nähdään englanninkielisessä kirjallisuudessa oppiminen ja tiedon kerääminen tästä poiketen usein samana toimintana. Huomion tiedon ja osaamisen läheisestä suhteesta on tuonut esille myös Hyrkäs (2009, 62–63) väitöskirjassaan, jossa hän nostaa esille sen, miten tiedon ja osaamisen termejä käytetään paikoittain jopa synonyymeinä. Hänen mukaansa osaaminen onkin toimintaa, joka pohjautuu tietoon ja kokemukseen.

Tiedeyhteisö ei kuitenkaan ole määritellyt osaamista yhtä selkeästi. Boyatzis (1982, 20–22) on muun muassa määritellyt osaamisen tarkoittavan henkilön sisäisiä ominaisuuksia. Ominaisuudet voivat tässä määritelmässä tarkoittaa motiiveja, luonteenpiirteitä, henkilön kuvaa itsestään tai roolistaan tai tietoutta, mitä henkilö omaa ja mitä hän käyttää eri tilanteissa. Lucia ja Lepsinger (1999, 5) vuorostaan ovat määritelleet osaamisen tarkoittavat tiedon, taitojen ja asenteiden yhdistelmää, joka vaikuttaa henkilön työhön tai vastuualueeseen, ja jota voidaan mitata määriteltyjen standardien puitteissa sekä kehittää koulutuksen ja kehitystoimenpiteiden kautta. Spencer ja Spencer (1993, 9) puolestaan ovat määritelleet osaamisen yksilöiden perimmäiseksi ominaispiirteeksi, joka liittyy kausaalisesti tehokkaaseen ja tulokselliseen toimintaan tietyissä työtilanteissa.

Osaamisen määritelmiä on siis paljon, ja ne saattavat vaihdella tutkimusalojen mukaan. Määritelmät kuitenkin jakavat samoja piirteitä sekä käsittävät osaamisen laajana viitekehysperusteisena käsitteenä. Olennaista ei ole vain tieto, taito ja kyvykkyydet, vaan miten näitä ominaisuuksia käytetään sekä onko niitä hyödyntämällä mahdollista tuottaa arvoa. Osaaminen ei myöskään aina koske vain yksilöitä, vaan osaaminen voidaan nähdä myös osana organisaatioiden ominaisuuksia tai työkaluna, jonka avulla voidaan rakenteellistaa ja koordinoida tiedonsiirtoa koulutuksen ja työn välillä (Boon & Van der Klink, 2001).

Seuraavissa kappaleissa tullaan tarkemmin keskittymään osaamisen eri tasoihin, sillä tyypillisesti osaaminen yhdistetään vain tehtäväkohtaiseen osaamiseen, jolla viitataan henkilön kyvykkyyteen suoriutua ydintyötehtävästään. Näen, että suppea käsitys osaamisen luonteesta ja sen tasoista on yksi syy, miksi monilta paikoin myös myynnissä osaamisen kehittäminen on jäänyt vajavaiseksi. Kun henkilön osaamisportfolion ajatellaan olevan suppea, niin tähän on helppo tarjota vain kohdekohtaista koulutusta tiettyjen työtehtävien suorittamiseksi. Tämä on tyypillinen tilanne myös myynnissä, jossa myyntikoulutukset ovat saaneet paljon huomiota akateemisesti sekä yritysten keskuudessa. Seuraavissa kappaleissa tullaan esittelemään myös muut osaamisen luokat, joiden avulla osaamisen kehittymistä voidaan tarkastella laajemmassa kuvassa.

## 2.1 Yksilön osaaminen

On huomattava, että on useita erilaisia viitekehyksiä, joiden kautta voidaan havainnollistaa yksilön osaamista. Joitakin tunnettuja teorioita ovat kehittäneet muun muassa Yukl (2002), Devisch (1998) ja Boyatzis (1982). Yuklin (2002) teoriassa osaaminen jaetaan tekniseen, ihmissuhde- ja konseptuaaliseen osaamiseen, Devischin (1998) teoriassa osaaminen luokitellaan ydin-, funktionaaliseksi ja yksityiskohtaiseksi osaamiseksi ja Boyatzisin (1982) teoria erottelee osaamisen kynnysosaamiseksi ja huippusuoriotumista tuottavaksi osaamiseksi.

Edellä esiteltyjen teorioiden sijasta tässä osiossa tarkastellaan osaamista Berghenengouwenin et al. (et al.,1997) ja Nordhaugin (1998) muodostamien viitekehysten kautta. Koen, että nämä teorit tarjoavat kokonaisvaltaisemman kuvan osaamisesta, sillä ne sisältävät useamman näkökulman osaamisen käsittelyyn. Yuklin (2002), Devischin (1998) ja Boyatzisin (1982) teorit ovat huomattavasti suppeampia, ja ne käsittelevät osaamista hyvin yritys- ja tehtäväkohtaisella tasolla.

### 2.1.1 Osaamisen jäävuorimalli – Osaamisen rakentuminen yksilöllä

Berghenengouwenin (1997) teoria antaa kattavan kuvan siitä, miten osaaminen rakentuu yksilöllä. Sen kautta voidaan tarkastella yksilön osaamista ja tulkita hänen sopivuuttaan työtehtävään. Ajatuksena on arvioida osaamisrakennetta sen mukaan, kuinka tärkeää tietynlainen osaaminen on työtehtävässä ja kuinka vaikeaa henkilön on hankkia kyseistä osaamista. Tämän ymmärtäminen auttaa kartoittamaan henkilöstön osaamisen tilaa ja arvioimaan toimenpiteitä, joita yritys voi tehdä osaamisportfolionsa kehittämiseksi. On hyvä huomata, että tiettyjen ominaisuuksien ollessa yksilölle ominaisia ja miltei mahdottomia kehittää, on yrityksessä turha pyrkiä muuttamaan näitä ominaisuuksia, vaan enemmänkin sopeuduttava toimimaan niiden kanssa.

Bergenhenegouwenin et al. (1997) mallia kutsutaan osaamisen jäävuorimalliksi. Mitä ylempänä tekijä on, sitä helpommin yksilö kykenee oppimaan kyseisen taidon. Tämän vuoksi ylhäällä olevat tekijät ovat kuitenkin geneerisempiä ja eivät tuota niin paljon arvoa kuin jäävuoren pohjalla olevat tekijät. Ylimpänä tekijöinä ovat mallissa siis tekijät, jotka näkyvät selkeästi muille ja jotka auttavat yksilöä suoriutumaan työstä ja sen tehtävistä oikeaoppisella tavalla. Näitä tekijöitä henkilön on helppoa oppia esimerkiksi luokkahuonekoulutuksilla ja kursseilla. Niitä voidaan myös mitata mittaristojen avulla ja ne on helppo todentaa esimerkiksi diplomien avulla.

Toisella tasolla mallissa ovat tekijät, joita Bergenhenegouwen et al. (1997) kutsuu välittäjätaidoiksi. Nämä taidot ovat tekijöitä, joita on vaikeampaa oppia, mutta oppiminen on mahdollista tarkkailun ja palautteen avulla. Tekijät mahdollistavat tiedon ja taidon hyödyntämisen organisaatiossa, ja ne pohjautuvat hyvin vahvasti yksilön ominaisuuksiin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi yhteensopivuus organisaation kanssa, sosiaaliset ja viestinnälliset taidot, tekniset ja sosiaaliset suuntautumisesta sekä henkilön lähtökohtainen asenne työtä ja eri tilanteita kohtaan.

Kolmas mallin taso koostuu arvoista, standardeista, etiikasta ja moraalista, jotka henkilö omaa ja jotka ovat osana hänen edustamaansa organisaation osaa. Tässä kohdassa organisaatioryhmän jakamat arvot, standardit, etiikka ja moraalit ovat vuorovaikutuksessa yksilöön liittyvien tekijöiden kanssa ja määrittävät, kuinka henkilö omaksuu ne ja suhtautuu eri tilanteisiin. Tekijöitä voi kuvata ”menteliteettinä”, jonka kautta henkilö katsoo maailmaa ja muodostaa mielipiteitä eri asioista. Kolmannen tason tekijät ovat hyvin henkilökohtaisia ja määrittävät yksilön persoonaa. Niitä on siten vaikea muuttaa tai oppia uudestaan. (Bergenhenegouwen et al., 1997)

Muuttaminen on kuitenkin mahdollista pitkäaikaisen sosiaalisen kanssakäymisen myötä. (Bergenhenegouwen et al., 1997) Henkilön adaptoitumista ympäristöönsä on määritelty psykologiseksi puolustusmekanismiksi. Sanalla on hyvin negatiivinen kaiku, mutta siinä ei viitata siihen, että yksilön tarvitsisi varsinaisesti tietoisesti puolustautua ulkoiselta uhalta. Yksilö harvoin edes itse tiedostaa ulkoisia muuttujia, vaan muutos alkaa ajan kuluessa tapahtua itsestään. Tulkinnan kautta henkilö voi kuitenkin tarkkailla ympäristöään ja sen jäsenien käyttäytymistä ja pikkuhiljaa omaksua havainnoimiaan tapoja myös itselleen. (Salancik & Pfeffer, 1978, 226)

Näin yksilön toiminta alkaa muovautumaan organisaation mukaiseksi. Tätä kuitenkin tapahtuu vain, jos yksilön suhtautuminen ympäristöön sekä sen toimintaan on positiivinen ja hän on sitoutunut toimintaan. (Salancik & Pfeffer, 1978, 231) Näin ollen henkilön yhteensopivuus yrityksen arvomaailman ja toimintakulttuurin kanssa on tärkeää, koska ajatustensa kanssa ristiriidassa olevan henkilön mentaliteettia on miltei mahdoton muuttaa.

Mallin alin eli neljäs taso on henkilön syvällä sisällä olevat persoonallisuustekijät. Näitä tekijöitä on todella vaikea havaita henkilöstä ulospäin, ja ne määrittävät, kuinka henkilö käyttäytyy eri ammatillisissa tehtävissä. Tekijöitä on hyvin vaikea muuttaa, kehittää tai kouluttaa, minkä takia näihin perustuvat päätökset on hyvä ottaa huomioon jo rekrytointitilanteessa. Näitä tekijöitä ovat motiivit, innokkuus, henkilön vaikutelma itsestään ja ambitio. (Bergenhengouwen et al., 1997) Työtehtävään nähden jo valmiiksi sopivat persoonallisuustekijät omaava henkilö kykenee oppimaan paremmin muita ominaisuuksia, jotka ovat työtehtävässä tärkeitä. Tämän vuoksi nämä ominaisuudet ovat yritykselle arvokkaimpia, koska niitä ei voi erikseen kouluttaa ja ne ovat sen myötä harvinaisia.



Kuva 3. Bergenhengouwenin osaamisen jäävuorimalli

### 2.1.2 Työkohtaisen osaamisen ulottuvuudet yksilöllä

Toisenlaisen ulottuvuuden osaamisen ymmärtämiseen tuo Nordhaugin (1998) viitekehys, joka auttaa ymmärtämään yrityksessä työkohtaista osaamista ja sen rakentumista. Tämän kautta yrityksessä voidaan paremmin hahmottaa muitakin osaamisen osa-alueita, mitä tietyn työtehtävän suorittaminen vaatii. Kun yrityksessä hahmotetaan paremmin eri töissä vaaditut osa-alueet, niin on yrityksen toimintaa myös helpompi kehittää. Tämä on ajankohtainen tilanne etenkin silloin, kun henkilöstöä siirretään tehtävästä toiseen tai toimenkuva muuttuu.

Nordhaugin (1998) viitekehys käsittelee osaamista kolmella eri tasolla eli tehtävä-, yritys- ja toimialakohtaisilla tasoilla. Tämän kautta osaamista voidaan jäsentellä kuuteen eri kategoriaan riippuen siitä, kuinka vahvasti osaaminen liittyy tiettyyn tehtävään, yritykseen tai toimialaan. **Ensimmäistä kategoriaa** voidaan kutsua metaosaamiseksi, ja sen osuus on kaikissa kolmessa luokassa matala. Metaosaaminen on hyvin laaja luokka, ja se voi sisältää niin perusosaamista kuin monimutkaisempaa osaamista, jota voidaan hyödyntää laaja-alaisesti erilaisissa tehtävissä. Tämän kaltaista osaamista voivat olla esimerkiksi lukutaito, kommunikaatiotaidot, stressinsietokyky, oppimiskapasiteetti ja luovuus. Vaikka tämän kaltainen osaaminen ei kuulukaan mihinkään kolmesta luokasta, niin se on yrityksille todella arvokasta ja asettaa perustan työssä suoriutumiselle. (Nordhaug, 1998) Tämän kaltaista osaamista yrityksen on kannattava kehittää ja hankkia lisää, sillä sitä voidaan hyödyntää monenlaisissa eri tehtävissä.

**Toinen kategoria** on yleinen toimialaan liittyvä osaaminen, joka sisältää vähän tehtävä- ja yrityskohtaista osaamista, mutta paljon toimialakohtaista osaamista. Tämän kaltainen osaaminen ei ole täysin geneeristä, sillä sitä ei voida hyödyntää kaikilla eri toimialoilla. Sen sijaan toimialaan liittyvä osaaminen saattaa olla jotakin sellaista, jota tarvitaan kaikissa alan yrityksissä. Tätä voi olla esimerkiksi tietous toimialan käsitteistä, työtehtävistä, toimialan kehityksestä ja toimijoista. Tämän kaltaista osaamista voi hankkia toimialalla tehdyn pitkän uran myötä, osallistumalla alan seminaareihin tai palkkaamalla ulkoisia konsultteja, jotka pystyvät jakamaan kyseistä osaamista. Tämän kaltainen osaaminen tuo harvoin merkittävää etua

alempana organisaation hierarkiassa, mutta voi hyödyttää etenkin johtajia strategisten päätösten teossa. (Nordhaug, 1998)

**Kolmas kategoria** on yritykseen liittyvä osaaminen, joka sisältää vähän tehtävä- ja toimialakohtaista osaamista, mutta paljon yrityskohtaista osaamista. Tällaista osaamista voi olla esimerkiksi tietous kollegoista, yrityksen sisäisistä toimintatavoista ja kulttuurista, viestintäkanavista ja yrityksen strategiasta. Tällaista osaamista voi kerätä esimerkiksi havainnoimalla päivittäistä toimintaa organisaatiossa, ja osaamisen kertymistä voi tehostaa esimerkiksi työnkierrolla, infotilaisuuksilla ja harjoitteluohjelmilla. Tämä on osaamista, jota käytännössä jokainen työntekijä omaa, mutta jonka tärkeys kasvaa yletessä organisaation hierarkiassa. Etenkin johtotehtävissä yrityskohtainen osaaminen vahvistaa muita osaamisen osa-alueita, koska se auttaa hyödyntämään osaamista yrityksen viitekehyksessä ja sen tavoitteiden mukaisesti. (Nordhaug, 1998)

**Neljäs osaamisen kategoria** on yleinen tekninen osaaminen, joka sisältää paljon tehtäväkohtaista osaamista, mutta vähän yritys- ja toimialakohtaista osaamista. Tämä kategoria voi käsittää kattavasti osaamista, mitä vaaditaan erilaisten tehtävien suorittamiseen. Tehtävät voivat olla kuitenkin moninaisia ja sisältää asioita, kuten yleiset kirjanpidon perusteet sekä perinteisten tietokoneohjelmistojen ja laitteiden käytön. Nämä ovat tyypillisesti osaamista, jota henkilö omaksuu perusopetuksen ja työelämän kautta. (Nordhaug, 1998) Edellä mainitut voitaisiin luokitella osaamiseksi, jotka eivät itsessään ole erityisen arvokkaita, mutta mahdollistavat monenlaisten tehtävien suorittamisen.

**Viides osaamisen kategoria** on toimialakohtainen tehtäväosaaminen, joka sisältää paljon tehtävä- ja toimialakohtaista osaamista, mutta vähän yrityskohtaista osaamista. Tämän kaltaista osaamista henkilö kykenee siirtämään toimialalla yrityksestä toiselle, mutta itsessään se auttaa vain harvojen tehtävien suorittamisessa. Tämän kaltaista osaamista voi kerryttää työskentelemällä tietyllä toimialalla tai osallistumalla tehtäväkohtaisiin koulutuksiin. (Nordhaug, 1998) Viidennen kategorian osaaminen on tärkeää etenkin alempana yrityksen hierarkiassa, mutta myös ylempänä toimivien on hyvä ymmärtää tähän liittyvät perusasiat. Esimerkkejä tämän kategorian osaamisesta ovat esimerkiksi hiustenleikkuu ja ruoanlaitto.

**Kuudes kategoria on** yrityskohtainen tehtäväosaaminen. Tämän kaltainen osaaminen auttaa henkilöä suoriutumaan tietyistä tehtävistä organisaation sisällä, mutta niillä on vähän arvoa toimialalla yleisesti. Niissä tehtäväkohtainen osaaminen yhdistyy tietoutteen yrityksen prosesseista ja teknologioista, minkä avulla henkilö voi suorittaa tehtäviä yrityksessä toivotulla tavalla. Tämän kaltainen osaaminen voi tuottaa paljon arvoa sekä henkilölle itselleen että yritykselle. Sellaiset henkilöt, jotka omaavat paljon tätä osaamista, todennäköisesti myös pysyvät yrityksessä, koska muuten osaamisesta tulee hyödyttöä. Tämän kaltaista osaamista on mahdollista kehittää sisäisten koulutusten, työnkierron ja harjoittelun kautta. (Nordhaug, 1998)

Tehtävä- kohtaisuus	Yrityskohtaisuus		
	Matala	Korkea	
	Toimialakohtaisuus		
	Matala	Korkea	
Matala	Meta- osaaminen	Yleinen toimiala osaaminen	Yritys- kohtainen osaaminen
Korkea	Yleinen tekninen osaaminen	Toimiala- kohtainen tehtävä- osaaminen	Yritys- kohtainen tehtävä- osaaminen

Kuva 4. Yksilön osaamisen ulottuvuudet.

## 2.2 Kollektiivinen osaaminen

Osaamisen muodoista tutkimuksessa esitetään vielä kollektiivinen osaaminen, jolla viitataan esimerkiksi tiimin tai organisaation omaamaan osaamiseen. Konsepti on lähtöisin Prahaladin ja Hamelin (1990) artikkelista, jossa tutkijat käsittelivät organisaation ydinosaamisen olemusta ja sen hyödyntämistä yrityksen suorituskyvyn maksimoimiseksi. Artikkelissa kollektiivisen oppimisen, joka syntyy uuden tiedon tuottamisesta ja hyödyntämisestä, nähdään tuottavan organisaatioon



ydinosaamista. Kollektiivisen osaamisen ja ydinosaamisen käsitteet ovatkin niin läheisiä, että niitä voidaan pitää jopa samoina käsitteinä. (Hyrkäs, 2009, 52)

Tämän kaltainen osaaminen on laajalti organisaation jäsenten hyödynnettävissä, eikä se katoa käytettäessä. Sitä vastoin kollektiivinen osaaminen kehittyy jatkuvasti, kun tietoa hyödynnetään ja jaetaan. (Pralhad & Hamel, 1990) Käsitettä on pidetty abstraktina, sillä sen viemistä käytännön toimien tasolle on ollut vaikea havainnollistaa. (Boon & van der Klink, 2001) Kollektiivista osaamista voikin olla haastava kuvailla ja sen syntymistä toistaa, sillä kollektiivinen osaaminen perustuu useiden eri yksilöiden ja tekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Kun yrityksessä toimivat yksilöt ovat vuorovaikutuksessa, alkaa kollektiivista osaamista kehittyä kokemuksen varastoitua rutiineihin, prosesseihin ja käytänteisiin. (Hafeez et al., 2002)

Tämä voikin olla taustalla siihen, miksi Boon ja Van der Klink (2001) nostivat esille tutkimuksessaan, että vaikka kollektiivisen osaamisen käsite on itsessään hyväksyttävä, niin on esitetty hyvin vähän konkreettisia esimerkkejä kollektiivisesta osaamisesta. Artikkelissa todettiin, että useasti on kuvailtu kollektiivinen osaaminen ollut niin yleisluontoista, että useat voisivat omata sitä samaan aikaan. Vaihtoehtoisesti kuvailtu osaaminen on saattanut myös olla niin yksityiskohtaista ja tarkkaan määriteltä, että sen on voitu nähdä tuottavan vain rajallisesti arvoa. (Boon & van der Klink, 2001)

Näkisin kuitenkin tämän olevan hyvin linjassa Hafeezin et al. (2002) artikkelin kanssa, jossa tutkijat totesivat, kuinka organisaatioiden tietyt kollektiivisen osaamisen keskittymät ovat luonteeltaan harvinaisia sekä vaikeasti imitoitavia ja vaihdettavia. Tähän voisi siis soveltaa samaa argumenttia, mitä Barney (1991) on hyödyntänyt perustellessaan, kuinka organisaatioiden saattaa olla vaikea tunnistaa kestävästä kilpailuetua tuottavia tekijöitä. Koska tekijät ovat niin vaikeasti vaihdettavia ja imitoitavia, voi yritysten olla vaikea tunnistaa kunnolla niitä tekijöitä, jotka muodostavat kestävästä kilpailuedun, tai tässä tapauksessa kollektiivisen osaamisen. Molemmissa tapauksissa lopputulema saattaa muodostua hyvinkin monimutkaisten sosiaalisten rakenteiden kautta, mikä juuri tekee sekä kestävästä kilpailuedusta että kollektiivisesta osaamisesta yritykselle ainutlaatuista.

Kollektiivisen osaamisen tunnistaminen on kuitenkin tärkeää yritykselle, sillä muuten yritys ei kykene hyödyntämään sitä strategiassaan tai kehittämään osaamistaan tämän pohjalta. (Horton, 2000, 309) Vaikka yksilöt eivät itse pysty hyödyntämään kollektiivista osaamista itsessään (Virtanen & Stenvall, 2010, 168), niin vaikuttaa osaaminen kuitenkin olennaisesti siihen, miten organisaatiossa työskennellään (Hafeez et al., 2002). Koska kollektiivinen osaaminen vaikuttaa organisaation rutiineihin, prosesseihin ja ympäristöön (Hafeez et al., 2002), on sillä myös olennainen rooli henkilöstön osaamisen kehittymiselle. Tämän vuoksi kollektiivisen osaamisen huomioiminen on tärkeää. (Çevik Onar & Polat, 2010, 60)

### 3 Organisaatio oppiminen ja osaamisen kehittyminen

Tässä kappaleessa käsitellään, kuinka osaaminen kehittyy tiimeissä organisaatio-oppimisen teorioiden näkökulmasta. On hyvä tunnistaa, että esitetty lähestymistapa ei ole ainut tapa tulkita osaamisen kehittymistä organisaatioissa, vaan aihepiiriä on tutkittu laajalti esimerkiksi HRM-näkökulmasta. HRM-näkökulmasta on muun muassa Bergenhenegouwen (et al., 1997, 60) esitelty tunnetun teorian, jossa osaamisen kehittyminen perustuu kolmivaiheiseen jatkuvaan prosessiin. Prosessissa lähtökohtina ovat osaamisen eri osa-alueiden tunnistaminen, kehittäminen ja aktivointi sekä kehityksen parantumisen arviointi. Näkökulman tavoitteena on tarjota perusta, jonka kautta yrityksen on helpompi suunnitella kursseja ja kehitysohjelmia osaamisen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi. (Bergenhenegouwen et al., 1997, 60).

Organisaatio-oppimisen teorioissa sen sijaan tutkitaan, kuinka tiimien ja organisaatioiden struktuuri ja toimintatavat vaikuttavat kollektiiviseen oppimiseen. Tarkoituksena on keskittyä organisaation sisäisten oppimisprosessien selvittämiseen ja sen arvioimiseen, kuinka esimerkiksi säännöt, käytännöt ja rutiinit vaikuttavat organisaation toimintaan. Näkökulma on teoreettinen ja konkreettisten oikean elämän esimerkkien sijasta tavoitteena on ollut ymmärtää ja arvioida, miten oppimisprosessit toteutuvat organisaatioissa. (Easterby-Smith et al., 2011, 11) Tätä lähestymistapaa ei tule sekoittaa oppivan organisaation teoriaan, joka on tutkimusalana erilainen.

Oppiva organisaatio on käsitteenä hyvin saman kuuloinen kuin organisaatio-oppiminen, mutta siinä on eri painotus. Tutkimusalueella oppiva organisaatio nähdään ihannetilana, johon organisaatioiden tulisi pyrkiä. Teoriassa oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky jatkuvasti kehittää oppimiskapasiteettiaan. Tätä kautta organisaatio pystyy ratkomaan alati paremmin vastaantulevia haasteita. Näkökulma on siis erilainen organisaatio-oppimisen tutkimusalaan, sillä oppivan organisaation tutkimusalalla mielenkiintona on ymmärtää, kuinka luoda ja kehittää oppimiskapasiteettia. (Easterby-Smith et al., 2011, 3)

Organisaatio-oppimisen teoriassa oppimista tapahtuu, kun tietoa tuotetaan, varastoidaan ja jaetaan organisaation sisällä. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011) Teoria perustuu Nonakan (1994) alun perin kehittämään spiraalimalliin, jossa käsitellään hiljaisen ja julkilausutun tiedon jatkuvaa vuorovaikutusta. Julkilausutulla tiedolla viitataan kaikkeen koonnettuun tietoon, joka on välitettävissä virallisella ja systemaattisella kielellä. Tällaista tietoa voivat olla esimerkiksi kirjoitetut dokumentit, oppaat ja CRM (engl. *customer relationship management*) -merkinnät. Hiljainen tieto on vuorostaan henkilön itsensä omaamaa tietoutta ja taitoa, jota hän pystyy soveltamaan eri yhteyksissä. Se syntyy kokemuksen ja oppimisen kautta, ja sitä voi olla vaikea dokumentoida. (Nonaka, 1994)

Näkökulma on mielenkiintoinen, sillä tutkimuksissaan Nonaka (1994) tai Argote ja Miron-Spektor (2011) eivät korosta ”osaamisen kehittymistä”, vaan tiedon lisäämistä organisaatiossa ja oppimista, kun tietoa kerätään, prosessoidaan, varastoidaan ja jaetaan. Tämä teoria on hyvin lähellä Edmondsonin (1999) esittämää teoriaa, joka vuorostaan viittaa juuri osaamisen kehittymiseen. Osaamisen kehittymisen prosessi on sama sekä yksilöille että ryhmille. Kehittääkseen osaamistaan tiimin tai yksilön tulee tehdä toimia, joiden perusteella voidaan kerätä uutta informaatiota. Tätä uutta informaatiota prosessoidaan ja sen perusteella tehdään uusia toimenpiteitä. Lopulta tätä prosessia arvioidaan esimerkiksi itsearvioinnin tai palautteen avulla, minkä kautta yksilö tai tiimi kykenee kehittämään suoritettua prosessia tai mukautumaan uuteen tilanteeseen. (Edmondson, 1999)

Molemmissa teorioissa ajatuksena on, että yksilö kerää informaatiota, prosessoi sitä ja muodostaa sen pohjalta uutta tietoa, jota hän hyödyntää uudellisissa tarkoituksissa. Ei ole varsinainen yllätys, että teorit ovat samankaltaisia, sillä molempia teorioita käsitellään organisaatio-oppimisen viitekehyksen alla. Tämä korostaa ensinnä sitä, kuinka merkittävässä roolissa informaatio ja tieto ovat osaamisen kehittymisessä, sekä toiseksi edellisessä kappaleessa esitettyä huomiota siitä, kuinka lähellä toisiaan tieto (*knowledge*) ja osaaminen (*competence*) ovat käsitteinä.

Nonakan (1994) malli havainnollistaa, kuinka oppimista tapahtuu organisaatiossa yksilö- ja ryhmätasolla ja kuinka tieto liikkuu organisaation sisällä. Malli sisältää neljä eri tasoa:

- 1) *Hiljaisen tiedon muuttumisen hiljaiseksi tiedoksi.* Tässä tietoa siirtyy yksilöltä toiselle interaktion tai havainnoinnin kautta. Tämä vaatii yleensä huomattavasti aikaa ja edellyttää, että henkilö kerää kokemusta tietystä aiheesta. Tätä prosessia kutsutaan sosialisoinniksi. (Nonaka, 1994)
- 2) *Julkilausutun tiedon muuttumisen julkilausutuksi.* Tässä uutta informaatiota syntyy, kun julkilausuttua informaatiota yhdistetään keskenään. Tätä voi tapahtua esimerkiksi uudelleen kategorisoinnin, lajittelun tai tiedon lisäämisen kautta. (Nonaka, 1994) Microsoft Excel-ohjelmiston taulukkoon voidaan esimerkiksi lisätä uutta tietoa, jonka kautta muodostetaan uutta tietoutta.
- 3) *Hiljaisen tiedon muuttumisen julkilausutuksi.* Tässä hiljaisesta tiedosta muodostetaan dokumentoitua ja konkreettista informaatiota. Tämä voi tapahtua esimerkiksi opettamisen kautta, kun hiljaista tietoa omaava henkilö antaa seurantaryhmän havainnoida ja kirjata hänen työtapojaan ja menetelmiään. Tätä vaihetta kutsutaan tiedon ulkoistamiseksi. (Nonaka, 1991, 99)
- 4) *Julkilausutun tiedon muuttumisen hiljaiseksi tiedoksi.* Tässä uutta julkilausuttua informaatiota on saatettu esimerkiksi jakaa henkilöstön kesken, mikä auttaa heitä kehittämään uusia toimintatapoja ja menetelmiä. Työntekijät voivat siis jalostaa julkilausuttua informaatiota ja muodostaa siitä tietoa, jota vain he omaavat. Tätä vaihetta kutsutaan sisäistämiseksi. (Nonaka, 1994)

Kun henkilö on sisäistänyt jonkin tiedon, niin siitä tulee osaamista, kun hän hyödyntää tietoa erilaisten tehtävien suorittamiseen organisaatiossa. Von Kroghin ja Roosin (1995, 62–63) mukaan osaamisessa onkin kyse juuri yksilön omaaman tiedon yhdistämisestä yrityksen tiedon kanssa. Tämä tieto ja osaaminen kehittyvät jatkuvasti, kun henkilö toistaa jotakin tehtävää. (von Krogh & Roos, 1995, 67) Kun henkilö on kerännyt tietoa ja kasvattanut osaamistaan, hän pystyy vuorostaan

siirtämään sitä Nonakan (1994) teorian mukaisesti organisaation ja muiden yksilöiden käyttöön.

On tärkeää huomata, että organisaatioiden oppimisprosessit ovat ennen kaikkea kiinni yksilöistä. Tiimien ja organisaatioiden oppiminen rakentuu ensisijaisesti yksilöiden kautta, eivätkä tiimit ja organisaatiot pysty oppimaan ilman yksilöitä. (Viitala, 2014,139) Yksistään, ilman organisaation tarjoamaa ympäristöä tämä ei kuitenkaan riitä (Löfstedt, 2001,120), ja organisaatiotasolla yksilöiden oppiminen ei tuo merkittävää lisäystä organisaation osaamisen tasoon. (Viitala, 2014,139) Jotta voidaan mahdollistaa se, että yksilöt siirtämään osaamistaan paremmin muille yksilöille sekä myös organisaatiolle, on organisaatioissa oltava olemassa sellaisia rakenteita, joihin tietoa voi tallettaa ja joista sitä voidaan kerätä. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 1126)

Organisaatioiden välillä on merkittävää vaihtelua siinä, kuinka nämä prosessit toimivat ja kuinka hyvin yksilöt pystyvät organisaation sisällä olevaa osaamista keräämään, varastoimaan ja jakamaan. Tässä taustalla on se, että organisaatioiden oppimisprosessit muovautuvat erilaisten sisäisten ja ulkoisten muuttujien (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 1125) sekä organisaatioiden toteuttamien oppimiskäytäntöjen kautta. (Dibella, 2012, 184) Oppimisprosessit eivät ole standardoituja ja niihin vaikuttavat ulkoiset tekijät, kuten yrityksen toimiala, kilpailijat ja sääntely, sekä sisäiset tekijät, kuten yrityksen kulttuuri, koko, ikä ja historia. Yritykset ovat myös sosiaalisilta rakenteiltaan niin monimutkaisia, että yhden tietynlaisen oppimisprosessin on mahdoton toimia jokaisella ajanjaksolla ja organisaatiotasolla. Organisaatiot tarvitsevatkin tyypillisesti useita erilaisia oppimisprosesseja riippuen organisaation toiminnan monimutkaisuudesta sekä koosta. Erilaisten oppimisprosessien laatu tai määrä ei kuitenkaan kerro, kuinka hyvin organisaatio oppii, sillä jotkin yritykset tarvitsevat toimintansa luonteen johdosta rajatumman määrän erilaisia oppimisprosesseja. (Dibella, 2012, 184)

Organisaatioiden oppimisprosessit muotoutuvat sen mukaan, kuinka organisaatiot saavat tuotettua, varastoitua ja jaettua tietoa. Tiedon tuottamisessa henkilöstö on avainasemassa (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 129), mutta prosessiin vaikuttavat myös muut tekijät, kuten ihmisten väliset suhteet (McFadyen et al., 2009) ja informaatiojärjestelmät (Boland et al., 1994). Henkilöstön suhteen

korostuvat etenkin sellaiset tekijät, joiden sijoittuvat tutkielman kohdassa 2.1 esitetyn osaamispyramidin kahdelle alimmalle tasolle. Näitä tekijöitä ovat motivaatio, luovuus ja ajattelumallit (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 129).

Henkilötekijöiden kohdalla henkilön kyvykkyys luoda uutta tietoa riippuu siitä, kuinka hyvin kyseinen henkilö pystyy hyödyntämään kokemustaan uuden tiedon luomisessa, ja onko hänellä halukkuutta ja kannustimia, jotka luovat mielenkiintoa tuottaa uutta informaatiota (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 129). Tätä voidaan tukea informaatiojärjestelmien kautta, jotka voivat auttaa henkilöä löytämään informaatiota paremmin tai helpottaa tiedonsiirtoa muiden henkilöiden välillä. (Boland et al., 1994, 457) Olennaista prosessille ovat myös henkilön suhteet muihin henkilöihin sekä hänen kyvykkyytensä käydä heidän kanssaan keskustelua. Mitä vahvemmat suhteet henkilöllä on muihin, sitä paremmin yksilöt voivat vaihtaa keskenään tietoa, jota kumpikin voi hyödyntää uuden tiedon tuottamiseen. (McFadyen et al., 2009, 553)

Tiedon varastoinnissa kyse on siitä, kuinka hyvin organisaatio pystyy varastoimaan tietoa ja kuinka helppoa tietoa on tietovarastoista hakea. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 130) Tiedon varastointi on organisaation oppimisen kannalta hyvin tärkeää, sillä organisaatioiden tietovarannot myös hupenevat jatkuvasti (Argote et al., 1990, 151–152). Paikoittain uutta hankittua tietoa unohtuu, jopa niin nopealla tahdilla, että sitä ei edes ehditä varastoida tai siirtää. (Darr et al., 1995, 1153) Tiedon menettämistä tapahtuu esimerkiksi henkilöstön vaihtumisen johdosta tai henkilöstön yksinkertaisesti unohtaessa jonkin prosessin uuden informaation korvataessa sen (Argote et al., 1990, 151–152). Tiedon unohtumista voidaan kuitenkin ehkäistä, kun tietoa siirretään hiljaisesta tiedosta julkilausutuksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi liittämällä tietoa osaksi rutiineja tai muistivarantoja (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 130).

Tiedon siirtäminen vuorostaan viittaa siihen, kuinka merkittävästi muut organisaation sidosryhmät hyötyvät, kun jokin yksikkö, tiimi tai ryhmä kerää kokemusta jostakin tietystä aiheesta. (Argote & Ingram, 2000, 151) Tässä kohdassa on mielenkiintona arvioida, kuinka erilaiset tekijät, kuten organisaation rakenne, teknologiat, sosiaaliset prosessit ja rutiinit, vaikuttavat tiedon siirtämisen tehokkuuteen. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 130). Mahdollisimman

tehokkaalla tiedon siirtämisellä organisaatio maksimoi kykynsä oppia. Ongelmana on kuitenkin, että organisaatioissa siirtyy paljon tietoa myös tiedostamatta. Tietoa varastoituu jatkuvasti yksilöihin, rooleihin, organisaation rakenteisiin, käytäntöihin, rutiineihin, kulttuuriin ja ympäristöön (Argote & Ingram, 2000, 152), Tämän vuoksi tietoa saattaa huomaamatta siirtyä henkilöille, joille sen ei haluta menevän. Organisaatiossa onkin hyvä tietoisia tiedon siirtymisen menetelmistä, koska muuten esimerkiksi organisaatioon kuuluvat yksilöt saattavat omaksua epäsuotuisia käytänteitä (Argote & Ingram, 2000, 152) tai tietoa voi vuotaa jopa organisaation ulkopuolelle (Kogut & Zander, 1992, 392–394).

Se, minkälaista tietoa erilaiset menetelmät voivat siirtää, vaihtelee menetelmittäin. Yksilöiden kautta on helppo siirtää hiljaista tietoa yksiköstä toiseen, kun taas informaatiojärjestelmien kautta tämä olisi hankalampaa. Informaatiojärjestelmät vuorostaan tarjoavat hyvän keinon siirtää suuriakin määriä julkilausuttua tietoa, mitä olisi hankala tehdä yksilöiden kesken. (Argote & Ingram, 2000, 159)

Eri menetelmät myös tarjoavat erilaisia tapoja tiedon säilömiseen. Jotkin asiat, kuten kulttuuri ja rutiinit, saattavat sisältää paljon hiljaista tietoa, jota on vaikea kopioida muuten kuin kokemuksen kautta. Esimerkiksi organisaation ulkopuolisten jäsenien olisi vaikea ammentaa näihin säilötystä tiedosta, minkä vuoksi tämänkaltaiset menetelmät tarjoavat turvallisen ja kestävä tietovaraston organisaatiossa. Tällaiset tietovarastot siirtävät kuitenkin tietoa hitaasti, joten ne eivät tarjoa yhtä tehokasta tapaa välittää tietoa muille kuin esimerkiksi yksilöt kykenevät tekemään. Edellä mainittu myös tekee yksilöistä vaikeammin hallittavan osatekijän, minkä johdosta yksilöt voivat helposti ja vahingossakin siirtää tietoa organisaation ulkopuolelle.

### 3.1 Tiimioppiminen

Tässä luvussa perehdytään vielä tarkemmin tiimioppimiseen, joka on Sengen (1990) mukaan yksi viidestä olennaisesta tekijästä, mitä tarvitaan oppivan organisaation luomiseen. Tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka tiimit organisaation sisällä toimivina pienempinä ryhminä vaikuttavat osaamisen kehittymiseen ja kuinka ne eroavat ominaisuuksiltaan suuremmasta



organisaatiosta. Tiimioppimisen tutkimusala jakaa luonnollisesti hyvin paljon samoja käsitteitä ja teorioita kuin organisaatioiden oppiminen, sillä tutkimusala on johdettu organisaatio-oppimisen tutkimuksista. Molemmat tutkimusalat jakavat myös saman lähtökohtaisen ajatuksen siitä, kuinka yksilöiden ohella myös yhteisöt voivat oppia (Edmondson et al., 2007, 2).

Tiimeillä viitataan pienempiin, suuremman organisaation sisällä sijaitseviin työryhmiin, jotka jakavat vastuun tietystä tuotteesta, palvelusta tai työtehtävän suorittamisesta. (Edmondson et al., 2007) Osterman (1994) havaitsi tutkimuksessaan, kuinka tiimien merkitys organisaatioiden työnjaossa, päätöksenteossa sekä innovaatiotoiminnassa on kasvamassa. Tämän perusteella hän korosti, että tutkimuksissa tulisi keskittyä enemmän tiimien rakenteisiin ja ymmärrykseen niiden toiminnasta. Tiimioppimisen prosessi on luonteeltaan samanlainen kuin yksilöillä ja organisaatioilla. Siinä toiminto, jossa tiimi operoi, kerää informaatiota ja reflektoi toimintaansa sekä adaptoituu ja parantaa toimintaansa edellisen perusteella (Edmondson, 1999).

Tiimien vaikutus myös yksilöihin on suuri, sillä tiimien toiminta näkyy eniten yksilön arjessa. Yksilöiden lähimmät kollegat löytyvät yleensä omasta tiimistä, minkä vuoksi tiimit vaikuttavat mittavimmin yksilön toimintaan. Yksilöillä on tapana pyrkiä mukautumaan ympäristöönsä, minkä vuoksi yksilöt sopeuttavat asennettaan, käyttäytymistään ja uskomuksiaan vastaamaan paremmin vallitsevia sosiaalisia olosuhteita. (Salancik & Pfeffer, 1978, 226) Yksilöiden toiminnan vaikuttaessa muihin ympäristön jäseniin ja henkilöiden mukautuessa, alkaa organisaatioon syntyä useita toisistaan poikkeavia alakulttuureja. Kukin alakulttuuri saattaa omata erilaiset käyttäytymisnormit ja käytänteet kuin muut organisaation alakulttuurit. Näin ollen eri yksiköiden toiminta ja sen rakentuminen saattavat vaihdella paljolti organisaation sisällä. (Maanen & Barley, 1983) Henkilöt, jotka tekevät paljon töitä keskenään ja toimivat tietynlaisen alakulttuurin alla, mieltävät itsensä omaksi itsenäiseksi kokonaisuudekseen, ja heidän ajattelutapansa ovat erilaisia toisten organisaation jäsenten kanssa. Yksilöille itselleen alakulttuurit ovat myös merkittävämpiä kuin koko organisaation kulttuuri, minkä vuoksi alakulttuurit ovat määrittävin tekijä yksilöiden vaikutelmille, asenteille ja käytökselle. (Harris & Ogbonna, 1998)

Alakulttuurien johdosta tiimien omat sisäiset oppimisprosessit vaativat tarkempaa tutkimista organisaatioiden oppimisprosessien ohella, sillä kulttuuri on yksi vaikuttavista tekijöistä oppimisprosessissa. (Dibella, 2012, 184) Näin ollen kulttuurien keskinäinen vaihtelu vaikuttaa olennaisesti siihen, miten eri oppimiskäytänteet toimivat missäkin alakulttuurissa. (Edmondson, 2002) Organisaatioiden tuleekin huomioida tiimien olosuhteet ja kulttuuri, kun organisaatiossa suunnitellaan oppimismekanismien toteutusta.

Tiimien oppiminen ei kuitenkaan johda automaattisesti organisaation oppimiseen. Kukin tiimi omaa tyypillisesti hyvin erilaisen osaamispääoman verrattuna muihin organisaation tiimeihin, ja lisäksi tiimien toiminta on itsenäistä. Näin ollen tiimit saattavat omata suojelevia piirteitä omaa osaamistaan kohtaan, mikä heikentää organisaation mahdollisuutta hyödyntää tiimien osaamiskapasiteettia. (Ancona & Caldwell, 1992) Muut tiimit eivät välttämättä edes suostu hyödyntämään toisista tiimeistä peräisin olevaa informaatiota, tai tiimit voivat jopa kadehtia muita tiimejä, minkä perusteella ne saattavat hylätä muilta tiimeiltä tulevaa tietoa. Voidaankin nähdä, että tiimit edistävät usein tiimin ja sen sisällä toimivien yksilöiden etua sen sijaan, että ne pyrkisivät täyttämään organisaation tavoitteita. Tämän johdosta oppiminen organisaatiossa tapahtuu monesti paikallisella tasolla ja informaatio jää myös sijaitsemaan näihin paikallisiin yksiköihin. (Edmondson, 2002, 130)

### 3.2 Kehkeytyvät olotilat osaamisen kehittymistä säätelevänä tekijänä

Tässä kappaleessa tutustutaan tarkemmin, kuinka erilaiset tiimien päivittäiseen arkeen liittyvät tekijät vaikuttavat tiimien kykyyn kehittää osaamistaan. Osaamisen kehittymiseen johtava oppiminen on jatkuva prosessi, jota tapahtuu työntekijöiden monessa eri tilanteessa, kuten kerätessä kokemusta työtehtävistä, reflektoidessa kokemuksia, kysellessä asioita muilta yksilöiltä, kerätessä palautetta ja analysoidessa eri toimenpiteiden aiheuttamia lopputulemia. Tämän kaltaista käyttäytymistä kutsutaan oppimiskäyttäytymiseksi, ja sen kautta voidaan mahdollistaa tehokas osaamisen kehittyminen organisaatiossa. (Edmondson, 1999, 353)

Oppimiskäyttäytyminen ei ole kaikissa tiimeissä samanlaista, vaan siihen vaikuttavat organisaatiossa olosuhteita määrittävät ajurit ja niiden tehoa säätelevät kehkeytyvät olotilat. (Edmondson, 1999, 353; Nellen et al., 2020; van den Bossche et al., 2006) Kehkeytyvät olotilat (engl. *emergent state*) -käsite pohjautuu Marks et al. (2001, 357–358) toteuttamaan tutkimukseen, jossa tutkijat käsittelivät, kuinka kognitiiviset, motivaatio- ja affektiiviset tekijät näkyvät tiimien toiminnassa.

Tutkimuksessaan he havaitsivat, että tiimien suoriutuminen ei riipu vain tiimin taidoista ja organisaation ajureista, vaan tiimit hyödyntävät useita erilaisia prosesseja, kun ne ovat vuorovaikutuksessa ympäristöönsä. Nämä prosessit eivät ole konkreettisesti nähtäviä prosessia, jotka muotoutuvat toiminnan ja interaktion kautta, vaan ne heijastuvat tiimin ja sen jäsenten asenteista, arvoista, kognitiosta ja motivaatiosta. (Marks et al., 2001, 357–358)

Kehkeytyvät olotilat ovat jatkuvassa muutoksen tilassa. Ne muuttavat jatkuvasti ympäristöään sekä myös muuttuvat sen myötä. Kehkeytyvät olotilat määrittävät tiimin välistä vuorovaikutusta, ja ne syntyvät työntekijöiden kokemuksista sekä heidän vaikutelmistaan heitä ympäröivistä asioista. Tämän kautta kehkeytyvät olotilat voivat joko edistää tai ehkäistä tiimin osaamisen kehittymistä. (Marks et al., 2001, 357–358) Kehkeytyvät olotilat syntyvät, kun useat erilaiset muuttujat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mutta samalla ne myös vaikuttavat, kuinka näiden muuttujien välinen prosessi tulee tapahtumaan. (Ilgen et al., 2005, 520)

Ilgen et al. (2005, 520–521) havainnollisti prosessia kehittämällään IMOI (engl. *Input- Mediator- Output- Input*) -mallilla. Malli perustuu samaan ajatukseen kuin tutumpi IPO (engl. *Input – Process – Output*) -malli. IMOI-mallin kautta voidaan kuitenkin paremmin havainnollistaa, kuinka kehkeytyvät olotilat vaikuttavat oppimisprosessiin. Mallissa sana *process* (engl.) on korvattu sanalla *mediator* (engl.) kuvastamaan, että kehkeytyvät olotilat eivät itsessään ole varsinainen prosessi, vaan ne ovat välittäjätekijöitä. Kehkeytyvät olotilat määrittävät, kuinka vahvasti tietyt panossuhteet vaikuttavat lopputulokseen. Malliin on myös lisätty yksi lisä, termi *input* (engl.) mallin loppuun. Tämä kuvastaa sitä, että nämä välittäjätekijät myös muuttuvat prosessin myötä. Kyseessä on jatkuva prosessi, joka aina loputtuaan käynnistyy automaattisesti uudelleen.

Nellenin (2020) toteuttamassa tutkimuksessa tunnistettiin neljä kehkeytyvää olotilaa, joita oli tutkimuksissa käsitelty eniten ja joiden havaittiin vaikuttavan vahvimmin tiimin suoriutumisen- ja oppimiskykyyn. Näitä olivat psykologinen turvallisuuden tunne (engl. **psychological safety**), jaettu kognitio (engl. **shared cognitions**), ryhmän vaikutelma kyvykkyyksistään (engl. **group potency / team efficacy**) sekä tehtävien ja sosiaalisten suhteiden koheesio (engl. **task and social cohesion**). (Nellen et al., 2020) Näistä jokainen kategoria sisältää lisäksi vielä kaksi alakonseptia, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa osioissa.

### 3.2.1 Psykologinen turvallisuuden tunne

Psykologinen turvallisuuden tunne käsittää kaksi alakonseptia, psykologisen turvallisuuden sekä turvallisen tiimi-ilmapiirin. (Nellen et al., 2020) Tämä on hyvin laajalti tutkittu aihepiiri, ja esimerkiksi Nellenin et al. (2020) kirjallisuuskatsauksen 40 tutkitusta artikkelista reilusti yli puolet käsitteli aihetta. Psykologinen turvallisuus viittaa henkilöiden käsityksiin siitä, että he voivat turvallisesti olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Tämä taas viittaa siihen, että henkilöt voivat haastaa muiden mielipiteitä ja olla eri mieltä ilman negatiivisia jälkiseuraamuksia. Turvallinen ilmapiiri vuorostaan tarkoittaa jaettua tietoisuutta siitä, että tiimi voi turvallisesti tehdä riskiä sisältäviä asioita ilman vaaraa. (Edmondson, 1999, 354–355)

Edellä kuvattu edistää oppimiskäyttäytymistä, koska tällöin henkilöstö voi huoletta kokeilla uusia asioita, esittää kysymyksiä ja kysyä palautetta ilman pelkoa siitä, että joku tulisi nolatuksi tai asema joutuisi uhatuksi. (Edmondson, 1999, 355) Edmondsonin (1999) tutkimuksessa myös havaittiin, että mikäli turvallisuuden tunne oli vähäistä, tiimit tyytyivät helposti vallallaan olevaan tilanteeseen, eivätkä uskaltaneet lähteä tekemään kehittäviä toimenpiteitä.

Tähän aiheeseen sisältyy myös toinen laajalle tutkittu aihepiiri eli luottamus. Luottamus viittaa siihen, että toisen henkilön tulevaisuuden toimenpiteet ovat suotuisia myös omille intresseille. (Mayer et al., 1995, 712) Luottamuksen rooli on tärkeä, sillä se vaikuttaa myös muihin kehkeytyviin olotiloihin, kuten yhteiseen

vaikutelmaan kyvykkyyksistä ja sosiaalisten suhteiden yhtenäisyyteen. Henkilön tulee pystyä luottamaan tiimiinsä ja siihen, että muut ovat kykeneviä suoriutumaan tehtävistään ja toimimaan yhteisesti sovitulla tavalla (Ilgen et al., 2005).

### 3.2.2 Jaettu kognitio

Jaetulla kognitiolla viitataan kahteen alakonseptiin; kollektiivisiin muistijärjestelmiin (engl. *transactive memory systems*) sekä jaettuihin psyykkisiin malleihin (engl. *shared mental models*). Kollektiivinen muistijärjestelmä tarkoittaa tiimin jäsenten välillä tapahtuvaa yhteistyötä, jonka kautta tiimin jäsenet oppivat, muistavat ja kommunikoivat relevanttia tietoa tiimille ja sen eri tahoille. (Hollingshed, 2001, 1080) Kollektiivinen muistijärjestelmä syntyy henkilöiden pitkäaikaisesta vuorovaikutuksesta ja havainnoinnista (Alavi & Tiwana, 2002, 1032), minkä kautta yksilöt alkavat ymmärtämään kuka tiimin jäsenistä omaa mitäkin tietoa, uskomaan toisten tiimin jäsenen tiedon luotettavuuteen sekä koordinoimaan tietoa ympärillään (Lewis, 2003, 587–589).

Mitä paremmin tiimin kollektiivinen muistijärjestelmä toimii, sitä paremmin tiimi kykenee tallentamaan tietoa sekä koordinoimaan tiedon jakamista. Näin pystytään paremmin varmistamaan, että tieto tulee henkilöstön käyttöön, minkä johdosta yksittäisten ihmisten oppimisen varmistaminen vie vähemmän resursseja. (Lewis, 2003, 587–589) Tämä on tärkeää osaamisen kehittymisen varmistamisessa, koska sen kautta yhden henkilön keräämä tieto siirtyy paremmin muillekin työntekijöille. Näin organisaation resurssit tulevat paremmin kollektiiviseen käyttöön.

Jaetut psyykkiset mallit vuorostaan tarkoittavat sitä, kuinka hyvin tiimin jäsenten ajatukset ovat linjassa toistensa kanssa. Se viittaa yhteisymmärrykseen kaikesta tiedosta, joka on jaettu tiimin jäsenten välillä. (Mathieu et al., 2005, 38) Yhteisymmärrys auttaa vastaanotetun tiedon muuttamisessa tehtäväkohtaiseksi tiedoksi, mikä taas auttaa tiimiä kohdistamaan tietoa liittyen tiimin eri tehtäviin sekä sopeutumaan uusiin tilanteisiin (Marks et al., 2000, 982). Tämä sekä tehostaa tiimin toimintaa sekä auttaa uusia tiimin jäseniä keräämään etukäden tietoa nopeammin.

### 3.2.3 Tiimin vaikutelma kyvykkyyksistään

Ryhmän vaikutelmalla omista kyvykkyyksistään viitataan tiimin kollektiiviseen uskomukseen siitä, että he voivat olla tehokkaita. Nellenin et al. (2020) tutkimuksessa tähän oli viitattu käsitteillä *group potency* (engl.) ja *group efficacy* (engl.). Termeistä *potency* viittaa siihen, että tiimi uskoo kyvykkyyksiinsä selviytyä useista erilaisista haasteista ja tilanteista, kun taas termi *efficacy* viittaa tiimin uskomukseen suoriutua tehtäväkohtaisista haasteista. Kummatkin termit jakavat saman tarkoitusperän, sillä ne havainnollistavat tiimin uskomuksia omista kyvykkyyksistään. (Gully et al., 2002, 819).

Tiimin positiivisella itsearviolla on todettu olevan myönteinen vaikutus kollektiiviseen motivaatioon ja suorituskyykyyn. Se myös määrittää, mitä tiimi päättää yhteisesti tehdä, kuinka paljon vaivaa tiimi käyttää eri asioihin ja parantaa tiimin sietokykyä vastoinkäymisten ilmaantuessa. (Gully et al., 2002, 819–820). Koska tiimin positiivinen itsearvio poistaa epäilyksen tunnetta, tämän on todettu olevan erityisen tärkeä tekijä etenkin ympäristöissä, joissa esiintyy paljon työnkuvasta johtuvaa epävarmuutta ja stressiä. (Lee et al., 2002)

Parantaakseen vaikutelmaa omista kyvykkyyksistään tiimin tulisi ajatella, että sillä on kaikki tarpeelliset taidot, koulutukset, henkilöt, resurssit ja tuki onnistuakseen. Käsitteiden syntymiseen vaikuttavat merkittävästi myös aikaisemmat kokemukset ja organisaation tuki, sillä esimerkiksi aikaisemmin saatu positiivinen palaute antaa tiimille uskoa myös tulevaan onnistumiseen liittyen. Ryhmän vaikutelmalla omista kyvykkyyksistään on merkittävä vaikutus osaamisen kehittymiselle, sillä se aktivoi tiimiä toimimaan, kokeilemaan, keräämään tietoa sekä antamaan ja kysymään neuvoja. (Shea & Guzzo, 1987, 26)

### 3.2.4 Tehtävien ja sosiaalisten suhteiden koheesio

Tehtäväkohtaisella koheesiolla eli yhteenkuuluvuuden tunteella tarkoitetaan tiimin yhteistä sitoutuneisuutta lopputulosten saavuttamiseksi, mikä edellyttää tiimin kollektiivista panosta. Sosiaalinen koheesio vuorostaan viittaa tiimin jäsenten välisten tunnesiteiden luonteeseen ja laatuun, kuten välittämiseen, läheisyyteen ja

siihen, kuinka paljon tiimin jäsenet pitävät toisistaan. (van den Bossche et al., 2006, 499) Nämä tekijät vaikuttavat tiimin jäsenten motivaatioon sekä määrittävät, kuinka hyvin tiimin jäsenet pyrkivät suoriutumaan organisaatiossa. Mitä korkeammalla tasolla sosiaalinen koheesio on, niin sitä paremmin tiimin jäsenet pyrkivät suoriutumaan, koska he eivät halua tuottaa pettymystä muille tiimin jäsenille (van den Bossche et al., 2006, 499). Tehtäväkohtainen koheesio sen sijaan viittaa henkilöstön sitoutumiseen itse tehtävään. Mitä korkeampi tehtäväkoheesio on, sitä enemmän tiimin jäsen on motivoitunut itse tehtävän suorittamisesta.

Kaikki edellä kerrotut tekijät nostavat tiimin oppimishalukkuutta, sillä koheesioon kautta tiimin jäsenet ovat motivoituneempia oppimaan uutta. Samalla tiimin jäsenet ovat halukkaampia auttamaan muita tiimin jäseniä mahdollisissa haasteissa. (van den Bossche et al., 2006, 500) Jos koheesio on matala, niin se omalta osaltaan ehkäisee osaamisen kehittymistä, sillä tällöin tieto lokeroituu helposti yksittäisille ihmisille. Näin tieto ei siirry tehokkaasti organisaatiossa, mikä vähentää tiedon skaalautuvuutta.

### 3.3 Organisaatiotason muuttujat osaamista säätelevänä tekijänä

Kehkeytyvät olotilat siis säätelevät, kuinka erilaiset tiimien arkeen vaikuttavat tekijät edistävät tai ehkäisevät tiimien osaamisen kehittymistä. Organisaatiossa voidaan vuorostaan kehkeytyviin oloihin vaikuttaa erilaisten ajurien kautta. Näiden ajurien kautta organisaatioissa voidaan joko suoraan tai kehkeytyvien oloilojen kautta vaikuttaa osaamisen kehittymiseen. Ajureita voi organisaatioissa olla sekä tiimi-, että organisaatiotasolla. Tiimitasolla ajureita voivat olla tiimin koko, moninaisuus ja työikä (Sivasubramaniam et al., 2012, 804–806). Tässä tutkimuksessa kuitenkin tarkoituksena on tutkia sitä, kuinka organisaation tarjoamat puitteet parantavat tiimin osaamisen kehittymistä, minkä vuoksi työn painopiste on organisaatiotason ajureissa.

Nellen et al. (2020) muodosti kirjallisuuskatsauksensa pohjalta neljä toisistaan erottuvaa organisaatiotason ajureiden kategoriaa. Kyseiset kategoriat ovat hyvin laajoja, joten nyt toteuttavassa tutkimuksessa ei paneuduta syvällisesti jokaiseen eri

kategoriaan. Kategorisointia kuitenkin hyödynnetään antamaan suuntaa käsiteltävien asioiden rajauksessa, sillä näin tiiviissä tutkimuksessa olisi mahdotonta kattaa jokaista näkökulmaa.

Nyt toteutettavassa tutkimuksessa painotetaan vain niitä ajureita, joiden Nellenin et al. (2020) tutkimuksessa nähtiin vaikuttavan vahvimmin kehkeytyviin olotiloihin ja osaamisen kehittymiseen. On myös huomioitava, että Nellenin et al. (2020) tutkimus pohjautui aiemman tutkimustiedon syntetisointiin, ja työssä mukana olevat tutkimukset oli toteutettu useilla eri toimialoilla, maissa ja vuosikymmenillä. Koska varsinaista empiiristä dataa ei Nellenin et al. (2020) tutkimuksessa käsitelty, on täysin mahdollista, että tutkimuksessa havaitut merkityssuhteet eivät pidä täysin paikkaansa kaikissa tilanteissa. Mainittu tutkimus antaa kuitenkin työn tälle osiolle sekä myös tutkimuksen tekemiseen tarvittavaa suuntaa, jotta käsiteltävien asioiden määrää on mahdollista rajata.

Nellenin et al. (2020) kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt neljä kategoriaa ovat: ylätason johtaminen, kulttuuri/ilmapiiiri, työolosuhteet, infrastruktuuri. Näistä ylätason johtamisen katsottiin vaikuttavan eniten psykologiseen turvallisuuden tunteeseen sekä ryhmän vaikutelmaan omista kyvykkyyksistään. Kulttuurin/ilmapiiirin nähtiin vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen ja koheesioon. Työolosuhteiden nähtiin vaikuttavan jaettuun kognitioon ja koheesioon sekä lievästi myös psykologiseen turvallisuuteen. Infrastruktuuri vuorostaan vaikutti jokaiseen kehkeytyvään olotilaan, mutta vaikutus oli lievää psykologiseen turvallisuuteen ja koheesioon.

Seuraavissa neljässä kappaleessa käsitellään näitä neljää ylätason tekijää sekä arvioidaan kirjallisuuden kautta, kuinka ne vaikuttavat aiemmin mainittuihin kehkeytyviin olotiloihin.

### 3.3.1 Ylätason johtaminen

Ensimmäinen kategoria on ylätason johtaminen, jolla tarkoitetaan tiimin yläpuolella tapahtuvaa johtamista. Tällä ei siis viitata tiimin omaan sisäiseen johtamiseen, vaan



niihin organisaation johtamismallin puitteisiin. Ylätason johtamisen kategoria voidaan jakaa sekä johtamisen tyyliin että siihen liittyviin käyttäytymismalleihin, joita ovat esimerkiksi autenttisuus sekä tuen tai merkityssuhteiden antaminen. (Nellen et al., 2020, 164-165)

Tässä tutkimuksessa ei syvennyttä tarkemmin erillisiin johtamistyyliin, sillä Blighin et al. (2018, 122) mukaan yksikään johtamistyyli ei poissulje kokonaan tiettyjä käyttäytymismalleja. Yksi henkilö saattaa myös harjoittaa useampia johtamistyyliä ja vaihdella niiden välillä tilanteesta riippuen. Erilaiset johtamistyyliä lähinnä tuovat painoarvoa siihen, kuinka paljon henkilö korostaa tiettyjä käyttäytymismalleja toiminnassaan. (Bligh et al., 2018) Tätä taustaa vasten, kuvan saaminen merkittävimmistä osaamiseen kehittymiseen vaikuttavista käyttäytymismalleista auttaa myös saamaan riittävän kattavan kuvan tätä käyttäytymismallia parhaiten tukevasta johtamistyylistä.

Suurimman vaikutuksen ylätason johtamisella on nähty olevan psykologiseen turvallisuuteen ja henkilöstön vaikutelmiin omista kyvykkyyksistään. (Nellen et al., 2020, 168) Tapoja, joilla ylätason johtaminen vaikuttaa psykologiseen turvallisuuden tunteeseen, ovat muun muassa tuen antaminen (Edmondson, 1999, 356), selkeys viestinnässä (Bstieler & Hemmert, 2010, 490-491), tuttavallisuus (Sanna & Shotland, 1990), ja toiminnan aitous (Leroy et al., 2012).

Kaikki edellä mainitut ominaisuudet ovat osatekijöitä siihen, millaisen vaikutelman työntekijä ja tiimi saavat toimiessaan johdon kanssa. Johdon toiminnan pitää vaikuttaa työntekijöistä siltä, että työntekijät voivat toimia turvallisesti mielin organisaatiossa ja jopa tehdä virheitä ilman negatiivisten seuraamusten pelkoa. Kun johtajat ovat työntekijöiden näkökulmasta helposti lähestyttäviä, tarjoavat työntekijöille tukea ja suhtautuvat myötämielisesti mahdollisiin kysymyksiin ja vastaväitteisiin, luodaan organisaatioon ympäristö, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, arvostetuiksi ja välitetyiksi (Kahn, 1990, 718–719). Tämän kautta organisaatiossa lisääntyy psykologisen turvallisuuden tunne, minkä johdosta työntekijät ovat halukkaampia tuomaan esille erilaisia asioita ja jakamaan tietoa. (Bstieler & Hemmert, 2010, 489)

Edmondsonin (2004, 14–15) tutkimustuloksissa nostettiin esille, että psykologista turvallisuuden tunnetta ja osaamisen kehittymistä voidaan myös parantaa olemalla tavoitettavissa, kysymällä mielipiteitä ja palautetta, käyttäytymällä avoimesti sekä osoittamalla myös itse tekevänsä virheitä. Tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että johdon ollessa helposti saavutettava ja lähestyttävä, työntekijät lähestyivät heitä herkemmin ja toivat esille huomionarvioisia asioita. Jos saavutettavuus ja lähestyttävyyys taas eivät kuuluneet johdon piirteisiin, psykologinen kynnys lähestyä kasvoi ja työntekijät tunsivat häiritsevänsä tai esittävänsä tyhmiä kysymyksiä. (Edmondson, 2004, 14–16)

Samankaltainen logiikka pätee myös mielipiteiden ja palautteen pyytämiseen, avoimeen käyttäytymiseen sekä sen osoittamiseen, että tekee myös itse virheitä. Näillä käytösmaalleilla pyritään saamaan työntekijöille tunne, että heidän mielipiteitään arvostetaan. Tämä ruokkii ilmapiiriä, joka tukee oppivaa käyttäytymistä. Yrityksessä voidaan tehdä normaali käytäntö siitä, että työntekijöiltä pyydetään panosta aktiiviseen osallistumiseen. Tämän kautta työntekijät eivät pelkää osallistumista jatkossa. Myös kun johtajat käyttäytyvät avoimesti ja osoittavat voivansa tehdä virheitä, niin työntekijätkin omaksuvat samoja piirteitä itselleen. Työntekijät tapaavat matkia johtajien käyttäytymistä ja omaksua heidän piirteitään, minkä kautta johtajat voivat pyrkiä siirtämään toivottuja piirteitä työntekijöihin. (Edmondson, 2004, 14–16)

Leroy (2012) on julkaisussaan havainnollistanut, kuinka edellisten piirteiden lisäksi toiminnan tulisi olla myös aitoa. Toiminnan aitous vaikuttaa merkittävästi psykologiseen turvallisuuteen ja sitä kautta henkilöstön halukkuuteen kertoa virheistä. Toiminnan aitoudella viitataan tässä siihen, kuinka johtaja itse noudattaa organisaatiolle asetettuja sääntöjä ja vahvistaa niitä omalla käytöksellään (Simons, 2002, 19).

Henkilöstölle tämä näkyy siten, että johtajien kertomaan voi luottaa ja viestit ovat yhtenäisiä. Tällöin henkilöstö uskaltaa paremmin ilmoittaa asioista, jotka poikkeavat sovitusta käytännöistä, koska henkilöstö tietää, että myös johtajat noudattavat ja tukevat näitä sääntöjä. (Leroy et al., 2012, 3) Tämä myös parantaa tiimin yhteisymmärrystä yhteisistä käytännöistä, minkä kautta työntekijät tiedostavat, että

yhteisistä säännöistä on pidettävä kiinni yhteisen hyvinvoinnin takia, eikä mahdollisten seuraamusten takia. (Leroy et al., 2012, 18)

Toiminnan aitous mahdollistaa, että johdon viestintä henkilöstölle on selkeää ja siinä ei synny ristiriitoja. Viestinnän selkeys ja yhtenäisyys nostettiin esille myös Bstilierin ja Hemmertin (2010, 490–491) tutkimuksessa, jossa perehdyttiin tiimien väliseen yhteistyöhön ja niiden oppimiseen. Siinä havaittiin, että epäselkeys ja epä johdonmukaisuus aiheuttavat ristiriitoja tiimien jäsenien välillä. Tämä saattaa aiheuttaa stressiä ja epävarmuutta tiimin jäsenillä, koska tiimin jäsenet eivät tiedä miten toimia eri tilanteissa.

Toinen kehkeytyvä olotila, johon ylätason johtamisella nähtiin Nellenin et al. (2020) tutkimuksessa olevan vaikutusta, oli tiimin vaikutelmat omasta kyvykkyydestään. Tässä olotilassa taustaperiaate on samankaltainen kuin psykologisen turvallisuuden suhteen, eli johtaminen voi vaikuttaa positiivisen tiimikuvan kehittymiseen selkeän viestinnän ja rohkaisevan käytöksen kautta (de Jong et al., 2005; Hu & Liden, 2011; Lester et al., 2002)

Selkeällä viestinnällä johtajat voivat ennen kaikkea varmistaa, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat organisaation säännöt. Tämän kautta työntekijät voivat paremmin arvioida toteuttavaa tehtävää ja ympäristöä sekä verrata tehtävän asettamia vaatimuksia omiin taitoihin. Samalla työntekijät voivat kohdistaa osaamisensa oikeiden tehtävien suorittamiseen. (Lester et al., 2002) Kun henkilöstö tekee oikeanlaisia asioita, kasvattaa tämä jo itsestään tiimin osaamista. Myös se, että tiimi tiedostaa omat kykynsä ja puutteensa, auttaa kehittämään uusia kyvykkyyksiänsä.

Bandura (1982) on tämän lisäksi tuonut töissään esille vakuuttelun merkitystä siinä, miten positiivinen on tiimin vaikutelma itsestään. Vakuuttelevalla ja suostuttelevalla johtamisella johtajat rakentavat yhteisen jaetun vision sekä selkeyttävät tiimin uskomuksia sen kyvykkyydestä suorittaa vision asettamat tehtävät. Tähän vaikuttavat muun muassa johtajien retoriset taidot, selkeä terminologian käyttö ja suullisen ulosannin monimuotoisuus (Lester et al., 2002). Kun henkilöstö on sitoutunut visioon ja näkee osaamisensa kriittisenä tehtävässä onnistumisen

kannalta, on tämän todettu parantavan tiimin uskomista onnistumiseensa (Lester et al., 2002).

Suunnan antamisen lisäksi Hu ja Liden (2011) ovat todenneet, että johtamisen tulisi olla myös palvelevaa. Kun johtajat toimivat työntekijä edellä -mentaliteetilla, on sillä todettu olevan merkittävästi vaikutusta tiimin myönteiseen kuvaan itsestään. Logiikka on hyvin samanlainen kuin Lesterin (2002) tutkimuksessa. Positiivinen minäkuva paranee, kun työntekijät saavat ohjausta tavoitteista, työkaluista, säännöistä ja rooleista. Hun ja Lidenin (2011) julkaisemassa tutkimusartikkelissa korostetaan vielä palvelevan johtamisen tuomaa aitoutta ja hyvántahtoisuutta, jotka lisäävät tiimin optimistisuutta asenteen visiota kohtaan parantuessa.

### 3.3.2 Kulttuuri/Ilmapiiri

Toinen Nellenin (2020) tutkimuksessa esitetty kategoria on organisaation kulttuuri ja ilmapiiri. Tässä osiossa organisaation kulttuurilla tarkoitetaan abstrakteja arvoja, jotka ohjaavat yksilöiden käytöstä, ja ilmapiirillä vaikutelmaa havainnoitavista merkeistä, jotka ilmentävät piilevää kulttuuria. (Bates & Khasawneh, 2005) Nämä vaikuttava eniten psykologiseen turvallisuuteen sekä tiimin koheesioon. (Nellen et al., 2020)

Kulttuuri ja ilmapiiri eivät ole konkreettisia asioita, ja ne eivät näy kaikille ihmisille samanlaisina. Käsitteinä niistä ei voida helposti todeta, että tietty tekijä johtaa varmasti tietynlaiseen lopputulemaan. Ne ovat aistittavia tekijöitä, jotka yhdessä sen tulkitsijan asenteiden ja arvojen kautta johtavat kullakin omanlaiseen vaikutelmaan todellisuudesta. (Bates & Khasawneh, 2005)

Tämän kautta kulttuuri ja ilmapiiri myös vaikuttavat henkilöstön psykologiseen turvallisuuden tunteeseen sekä koheesioon. Olennaiset asiat ovat samoja johtamisen kanssa eli johdonmukaisuus (Cropanzano et al., 1997a) ja yhteensopivuus. (Li et al., 2014) Henkilön yhteensopivuus kulttuurin kanssa on tärkeää, koska tällöin henkilö kokee kuuluvansa kulttuuriin. Tämä mahdollistaa, että hän uskaltaa paremmin toimia vallitsevan kulttuurin puitteissa. Kun kulttuuri tukee

psykologista turvallisuutta, pystyy henkilö paremmin toteuttamaan erilaisia toimia, jotka parantavat hänen kykyjään oppia. (Li et al., 2014)

Yhtenäisyydellä on myös merkittävä asema, sillä ihmiset tulkitsevat jatkuvasti ympäröiviä olosuhteita ja kulttuuria. Tämän pohjalta he arvioivat mahdollisia lopputulemia, joita syntyy tietynlaisesta käyttäytymisestä. Kun voidaan arvioida tulevaa, paranee psykologinen turvallisuus. Tämä johtuu siitä, että on tiedossa, minkälainen toiminta on suvaittavaa ja minkälainen ei. (Cropanzano et al., 1997)

Kulttuuri vaikuttaa tiimien toimintaan altistamalla tiimit jatkuvasti organisaation ydinarvoille. Ympäröivä toiminta näin vahvistaa henkilöstön sidosta organisaation kulttuuriin ja siirtää heille toivottuja piirteitä. (Fruhen & Keith, 2014, 26) Janssenin ja Huangin (2008) mukaan kulttuurin positiivinen vaikutus yksilöihin on merkittäväntä kolmen ehdon täytyessä. Näitä ovat, että henkilöt kokevat vahvaa yhteenkuuluvuutta tiimiin, sisällyttävät tiimiin kuulumiseen paljon positiivisia asioita ja ovat tunteellisesti sitoutuneita tiimiin. Kun nämä ehdot täyttyvät, koetaan tiimin tehtävä- ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen olevan vahvimmillaan.

Psykologista turvallisuutta parantaakseen organisaatioiden tulisi sen sijaan panostaa tekijöihin, joiden kautta ne voivat korostaa organisaation kulttuurin ja ilmapiirin tasapainoisia ja yhteistyökykyisiä piirteitä. Kulttuurin ja ilmapiirin tulisi myös tarjota työntekijöille turvallisuuden tunnetta, jolloin työntekijät uskovat, että erilaiset lopputulemat ovat kohtuullisia, ennustettavia ja oikeudenmukaisia.

### 3.3.3 Työolosuhteet

Kolmas kategoria keskittyy olosuhteisiin, joissa tiimit toimivat. Kategoriassa mielenkiinnon kohteina ovat tuki, jota organisaatio tarjoaa tiimeille, sekä myös olosuhteet, jotka organisaatio tiimeille mahdollistaa. Nellenin et al. (2020) tutkimuksessa työolosuhteiden kategoriaan nähtiin sisältyvän kolme muuttujaa, joista ensimmäinen on autonomia, toinen työn rikkaus ja viimeinen henkilöstön voimaantuminen. Merkittävin vaikutus työolosuhteilla nähtiin olevan jaettuun kognitioon, yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä psykologiseen turvallisuuteen

Organisaation tarjoamalla resursseilla ja tuella on selvä yhteys tiimin ja siellä toimivien yksilöiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen, kognitioon ja psykologisen turvallisuuden kehittymiseen. Tämän vuoksi organisaatioissa tulisi pyrkiä voimaannuttamaan tiimejä, tarjoamaan tarvittavat resurssit eli rahaa, aikaa ja tietoa työskentelyyn ja mahdollistaa vapautunut työskentely. Näitä organisaatioissa voidaan mahdollistaa tarjoamalla vapautta työskennellä, suunnitella oma aikataulu ja toimenkuva sekä antamalla mahdollisuus tehdä päätöksiä ja toteuttaa kehityshankkeita. (Bresman & Mary Zellmer-Bruhn, 2013; Edmondson, 1999; Gibson & Vermeulen, 2003; Nellen et al., 2020)

Resurssien riittäminen on merkittävä tekijä, sillä sen on tärkeässä asemassa henkilön sitoutumisen yrityksessä. Jos resursseja on niukasti, ajaa se tiimit kilpailemaan resursseista sekä stressin sekä epävarmuuden määrä henkilöstössä kasvaa. Kun resursseja on riittävästi, kykenevät tiimit paremmin työskentelemään keskenään, uskaltavat jakaa tietoa sekä ovat myös halukkaampia sitoutumaan tehtävien suorittamiseen. (Bakker & Demerouti, 2007) Näin tiimit myös oppivat paremmin siitä, kenellä on mitään tietoa, mikä parantaa tiimin sisäistä kognitiota.

Samalla tiimin kokemus siitä, että heillä on tarvittava tuki organisaatiolta suorittaa tehtävät tehokkaasti ja että heihin luotetaan, parantaa tiimin psykologista turvallisuuttansa. (Shaner et al., 2016) Olennainen termi tässä on nimenomaan ”kokeminen”, sillä todellisuus ei aina välttämättä vastaa henkilöiden kokemusta. Organisaatio voi hyvinkin tarjota omasta mielestään täyden tukensa tiimille, mutta jos tämä tunne ei välity perille, ei tuki välttämättä johda positiiviseen kokemukseen. (Kim, 2017, 1265–1266)

Edellä esitetyn tavoitteena on luoda tiimeille tunne, että heihin luotetaan, ja mahdollistaa, että tiimit saavat innovoida ja kokeilla uusia asioita ilman alituista ohjausta ja ulkoista puuttumista. Samalla tiimit tuntevat, että niillä on päätösvaltaa kriittisten päätösten tekemiseksi ja ne pystyvät myös adaptoitumaan eri tilanteisiin. (Bresman & Mary Zellmer-Bruhn, 2013) Tämän johdosta tiimit kokevat tehtävän omakseen, mikä parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä. Kun tiimi luottaa siihen, että sillä on organisaation tuki, paranee myös tiimin luottamus organisaatioon ja tiimit uskovat voivansa toimia turvallisesti.

Toiminnan autonomian ja vapauden on kuitenkin oltava oikeassa suhteessa, koska muuten tällä voi olla myös negatiivisia seuraamuksia. Jos työn luonne ei ole luonnostaan itseohjautuvaa, on mahdollista, että liiallinen vapaus luo myös epäselkeyttä työhön. Oikeassa määrin strukturoitu työskentely voi ohjata tiimiä oikeanlaiseen toimintaan ja käyttämään resurssinsa tehokkaammin. (Bresman & Mary Zellmer-Bruhn, 2013, 1127, 1134–1135)

### 3.3.4 Infrastrukturi

Viimeinen organisaatiotason kategorioista on organisaation infrastrukturi, mikä on hyvin laaja käsite. Se kattaa kaikki organisaation menettelytavat, HR-käytänteet sekä informaatiojärjestelmät, joiden kautta organisaatiossa johdetaan toimintaa ja hallinnoidaan organisaation sisällä olevaa tietoa. Tämä kategoria määräytyy olennaisesti organisaation tukifunktioiden kautta (kuten HR ja tietohallinto), joidenka rooli näiden muuttujien hallinnoinnissa ja jalkautuksessa on olennainen. Nellenin et al. (2020) tutkimuksessa tämän kategorian havaittiin vaikuttavan vähiten tiimin oppimiseen suorasti tai kehkeytyvien olotilojen kautta. Vahvin vaikutus sillä oli kuitenkin tiimin kognitioon sekä tiimin vaikutelmiin omasta kyvykkyydestään (Nellen et al., 2020)

Tiimin oppimisen kannalta infrastruktuurin tekijät, kuten informaatiojärjestelmät ja hierarkia, voidaan nähdä mahdollistavassa roolissa. Ne joko helpottavat tai ehkäisevät tiedonjakoa. Korkea hierarkia kasvattaa väliä yksilöiden välille, mikä hankaloittaa tiedonjakoa ja tiimien päätöksentekoa. Matalan hierarkian kautta voidaan siis mahdollistaa, että tiedon jakaminen tehostuu ja tiimit voivat toimia vapaammin. (Bresman & Mary Zellmer-Bruhn, 2013) Informaatiojärjestelmät vuorostaan mahdollistavat tiedon tehokkaan säilömistä ja jakamista, minkä avulla yksilöt eri puolilla organisaatiota voivat hyötyä olemassa olevasta tiedosta. Niiden kautta on myös helppo huomata, mistä tieto on tullut, arvioida sitä ja yhdistellä muuhun organisaatiossa olevaan tietoon. (Bresman & Mary Zellmer-Bruhn, 2013; Cabeza Pullés et al., 2013)

Tekijät, kuten HR-järjestelmät, ovat sen sijaan motivoijan roolissa. HR-järjestelmät, joita ovat esimerkiksi palkkio- ja urakehitysjärjestelmät, auttavat henkilöstöä

tuntemaan itsensä arvostetuksi ja kunnioitetuksi. Ne auttavat tiimiä kehittämään positiivista mielikuvaa omasta toiminnastaan ja arvioimaan omaa suoriutumistaan. Kun henkilöt kokevat, että heidän työpanoksensa on linjassa saatavien palkkioiden kanssa, kasvattaa se heidän sitoutumistaan organisaatioon. Houkuttelevien palkkiojärjestelmien johdosta henkilöstö myös pyrkii aktiivisemmin kehittämään toimintaansa ja toimimaan yhdessä. (Agarwal & Farndale, 2017; Ma et al., 2017)



## 4 Tutkimusstrategia ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tarkoituksena oli selvittää, miten myyntiorganisaatioiden arjessa näkyvät erilaiset organisaatiotason muuttajat näkyvät työntekijöiden arjessa. Syy tutkimustavan valintaan oli aihepiirin subjektiivinen luonne. Aihepiiristä olisi ollut käytännössä mahdoton tehdä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tyyliin yleistettävää ja tutkimuksesta riippumatonta analyysiä. Aihepiirin edellyttämä itsenäinen analysointi ja tulkinta ovat tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tärkeässä asemassa, kun tarkoituksena on pohtia tutkimuksessa esiintyvien useiden eri muuttujien välisiä riippuvuuksia ja yhteyksiä. Ilmiöstä olisi hyvin vaikea tehdä pitäviä ja yleistettäviä määrällisiä analyysejä, sillä laajamittaisimmistakin haastatteluista oli saatavilla vain haastateltavien subjektiivisia mielipiteitä.

Yksilön osaamiseen vaikuttavat useat eri muuttujia organisaatiossa. Tämän vuoksi olisi ollut mahdotonta löytää selviä yksiselitteisiä tekijöitä, mitkä vaikuttavat kaikissa myyntiorganisaatioissa ympäri Suomen. Myyntiorganisaatiot ovat yleensä hyvin erilaisia keskenään. Ne saattavat vaihdella esimerkiksi työn luonteen, myytävien tuotteiden ja myyntiprosessiin liittyvien sidosryhmien määrän mukaan. Kun muuttujia tulee myös itse organisaation koosta ja asiakassegmenteistä, aiheetta olisi ollut mahdoton arvioida, jos ei olisi perehtynyt tarkasti myös analysoitaviin organisaatioihin ja niiden toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli siis saada kattava kuvaus tutkittavista organisaatioista ja niiden toiminnasta. Tämän avulla voitiin analysoida, kuinka teoriaosuudessa esitetyt eri muuttajat oli huomioitu yrityksissä johdon toimesta, mitä niistä ajateltiin sekä miten myyjät kokivat niiden toteutumisen tutkimuksen teon hetkellä. Tutkimuskohteen lähestyminen tapahtui siis tapaustutkimuksena, koska tavoitteena oli saada yksityiskohtainen, mutta kokonaisvaltainen kuvaus valituista myyntiorganisaatioista sekä niissä myyjien osaamisen kehittymiseen vaikuttavista muuttujista.

Myyntiorganisaatioiden monimuotoisuudesta johtuen ei tutkimuksessa lähdetty hakemaan yleistettäviä tutkimustuloksia. Aihepiiriä lähestyttiin ensisijaisesti teorian

kautta, minkä valossa arvioitiin saatuja tuloksia. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä myyntiorganisaatioiden ominaispiirteinen vaikutuksesta osaamisen kehittymiseen. Tapaustutkimuksille tyypilliseen tapaan tutkimustuloksiin vaikuttavat aika sekä ympäristö (Puusa et al., 2020). Tilanne on näin myös tässä tutkimuksessa, jossa tapauksen analysointiin valittujen yritysten valinta perustui tutkijan henkilökohtaiseen arvioon tutkimusasetelman kannalta mielenkiintoisimmista yrityksistä

#### 4.1 Kuvaus tutkittavasta kontekstista

Seuraavaksi työssä käsitellään B2B- puolen myyntiorganisaatiota, joiden kontekstissa tutkimuksen toteutus tapahtuu. Aihealueen tutkiminen myynnin kontekstissa tarjoaa mielenkiintoisen lähtökohdan tutkimuksen toteutukselle, sillä myynnin voidaan nähdä olevan toimialana hyvin erilainen muihin toimialoihin verrattuna. Tässä tutkimuksessa vertailukohtana on hyödynnetty laajalti Nellenin (2020) toteuttamaa kirjallisuuskatsausta, jossa hyödynnetyt artikkelit olivat kerätty useilta eri toimialoilta. Mukana oli ammattiryhmiä, kuten opettajia, sairaanhoitajia, palomiehiä ja tuotannon työntekijöitä, jotka ovat kaikki hyvin erilaisia ympäristöjä myyntiin verrattuna. Tämän johdosta myynti tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin tutkia aihepiiriä, jotta voidaan arvioida vaikuttavatko toimenkuvan erityispiirteet saatuihin tuloksiin.

Konteksti on rajattu vielä juuri B2B puolen yrityksiin, eikä B2C myyntiä harjoittaviin yrityksiin, kuten vähittäistavarakauppaan. Kun myyntiä tapahtuu organisaatioiden välillä ja palveluja ostetaan yritykselle, niin ostaminen tapahtuu tyypillisesti rationaalisesti ja järkisyiden perusteella. Tämän johdosta ostoprosessit saattavat olla hyvin pitkiä ja muodollisia, sekä ne saattavat sisältää useita päätöksentekijöitä ja liikkuvat rahamäärät ovat suuria. Ostajat myös tyypillisesti tutkivat ja vertailevat useita eri palveluntarjoajia, joiden tarjoamat saattavat olla ainakin alkusilmäykseltä hyvin samankaltaiset. Yritykset pyrkivätkin tarjoamaan tyypillisesti asiakkaalle räätälöityjä tuotteita ja palveluita, tai niiden hyödyt eivät välttämättä ole välittömästi ilmeisiä. (Juuti et al., 2013, 129-133) Tämän johdosta myyjän rooli tyypillisesti vaatii

B2B- puolella enemmän, jonka johdosta myös osaamisen merkitys on suurempi ja organisaatiot investoivat yksilöihin enemmän.

Myynti ja myynnin kasvattaminen ovat ylipäättänsä aina kiehtoneet yrityksiä, jotka tyypillisesti antavat paljon huomiota ja tukea myyntiorganisaatioiden toiminnalle. Syy tälle on yksinkertainen, myyntiorganisaatiot vastaavat yrityksen tärkeimmästä asiasta, eli asiakkaista, sekä niiden vaikutus yritykseen tulevan rahan määrään on suora. (Zoltners et al., 2008, 115-116) Jo ihan tämänkin johdosta yritykset ja tutkijat ovat käyttäneet paljon aikaa myynnin tutkimiseen. Aihepiiriä on tutkittu vaihtelevista asetelmista ja tarkastelun kohteena ovat olleet muun muassa myyjien personallisuustekijät, myynnin palkkiojärjestelmät, organisaatorakenteet, johtaminen, prosessit ja esimies toiminta.

Jo ihan tämänkin johdosta voidaan olettaa, että myyntiä pidetään hyvin erilaisena toimialana muihin verrattuna. Se että myyjien persoonallisuutta, motivaatiota ja työskentelyä tutkitaan hyvin tarkasti, niin kertoo, että myyjät jakavat keskenään omalaatuisia piirteitä, tai heidän työskentelynsä tapahtuu eri tavalla. Ingram et al. (2005) esittääkin, että myynnin organisaatiot omaavat haasteita, joita ei löydy vähemmän dynaamisista ympäristöistä, jossa toimenkuva ja olosuhteet ovat vakiintuneemmat. Myyjät operoivat sosiaalisesti, psykologisesti ja monesti myös fyysisesti eristäytyneinä muista organisaation työntekijöistä, joka edellyttää myyjiltä keinoja itsensä johtamiseen (Ingram et al., 2005, 138). Samalla myyntiä on leimannut epävarma ja huippukilpailullinen ilmapiiri, sekä korkeat odotukset organisaatiolta (Lilford et al., 2014). Tämä nostaa toimenkuvan aiheuttamaa stressiä sekä edellyttää työntekijältä kykyä mukautua uusiin tilanteisiin.

Myös yhtenä toimenkuvan erikoisuutena on, että se on vahvasti tulos painotteinen ja tyypillisesti suuri osa palkasta koostuu erilaisista bonuksista ja provisioista. Tällä on siten suuri merkitys henkilöstön motivaatio tekijöihin. Kompensaatiojärjestelmän kautta voikin tyypillisesti ohjata myyntihenkilöstöä tietynlaiseen toimintaan (Zoltners et al., 2001, 259). Kompensaatiojärjestelmät vaikuttavat siihen, kuinka myyntihenkilöstö käyttää aikansa ja mitä asioita he työssään korostavat. (Zoltners et al., 2001, 275-277)

Muun muassa näiden syiden johdosta voidaan olettaa, että tulokset Nellenin et al. (2020) tutkimukseen verrattuna ovat erilaiset. Nellenin et al. (2020) tutkimuksessa esimerkiksi juuri HR systeemeillä, kuten palkkiojärjestelmillä, ei todettu olevan suurta merkitystä osaamiseen kehittymiseen suoranaisesti, tai muuttuvien tilojen kautta. Uskon että myynnin toimenkuvassa tämä voisi sen sijaan olla yksi merkittävä tekijä määrittämään tiimien oppimiskäyttäytymistä, koska sen vaikutus myyjien ajankäyttöön on niin suuri.

#### 4.2 Kuvaus tutkittavista yrityksistä ja perustelut yrityksen valintaan

Kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi, tutkimus toteutetaan B2B-myyntiorganisaatioiden viitekehyksessä. On huomioitava, että vaikka tutkimuksessa puhutaan yleisesti ottaen vain B2B-yrityksistä, kyseisen kategorian sisälle mahtuu monipuolisesti erilaisia yrityksiä. Näiden yritysten ominaispiirteet vuorostaan määrittävät olennaisesti sitä, minkälaista henkilöstöä yrityksissä toimii, minkälaista henkilöstön työ on ja miten arki toteutuu organisaatioissa. Näitä eroavaisuuksia on hyvä pyrkiä ymmärtämään, jotta voidaan paremmin tulkita tutkimuksen tuloksia. Tässä kappaleessa kuvataan tiiviisti tutkimukseen valittujen B2B-myyntiyritysten toimintaa sekä miksi kyseiset yritykset valittiin tutkimukseen.

Tutkimuksessa haastateltiin kahta kansainvälisesti toimivaa suomalaista ohjelmistoalan organisaatiota. Yritykset toimittavat ICT (engl. *information and communication technology*) -ratkaisuja ja palveluja muille yrityksille. Kummatkin organisaatiot ovat kooltaan suuria, ja henkilöstön määrä on 1000 työntekijän luokkaa. Kummatkin yritykset ovat maineikkaita ja menestyneitä toimijoita, jotka ovat olleet alalla jo pidemmän aikaa, yli 30 vuotta. Kummatkin yritykset omaavat laajan tuotetarjoaman, missä tuotteet ovat monimutkaisia ja niiden ymmärtäminen edellyttää syvempää perehtymistä aiheeseen.

Haastatellut kummatkin johtajatason henkilöt painottivatkin, että heidän organisaatioonsa ajautuu harvemmin uransa alkutaipaleella olevia myyjiä. Myyjiltä edellytetään jo organisaation tullessaan aiempaa kokemusta myynnistä. Syy tähän on, että jo itse tuotetarjoaman omaksuminen vaatii aikaa, joten myyjän tulee osata

myynnin perustaidot ennen kuin hän aloittaa organisaatiossa. Muussa tapauksessa myyjällä olisi niin paljon opeteltavaa, että se vaatisi organisaatiolta mittavasti resursseja ennen kuin myyjästä tulisi kannattava.

Tilanne ei ole sama monessa muussa organisaatiossa, jossa tuotetarjooma sisältää luonteeltaan yksinkertaisempia tuotteita. Jos B2B-myyntiyritys tarjoaa esimerkiksi toimistovälineitä, niin myös kokematon, uransa alkutaipaleella toimiva myyjä pystyy tulemaan nopeammin mukaan toimintaan. Koska tuotteiden omaksuminen ei vie niin paljon aikaa, on myyjän helpompi tällaisissa ympäristöissä perehtyä omien henkilökohtaisten myyntitaitojensa kehittämiseen. Samalla, tuotetarjooman ollessa ennakoitavampi ja vakiintuneempi, voi myyjä myös uransa aikana syventyä tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin.

Tilanne on eri tutkimuksessa analysoitavissa yrityksissä. Haastattelussa toisen yrityksen myyntijohtaja kommentoi asiaa seuraavasti: *”Jos on yhden tai kahden tuotteen yritys, niin helpompaa jalostaa sitä organisaation tarjoamaa ja oppimista sillä alueella.”* Tällä tarkoitetaan juuri tilannetta, kun tuotteita on vähän tai ne ovat yksinkertaisia, on yksilöidenkin helppo oppia aiheesta ja tätä oppimista on myös helpompi johtaa. Kun taas kyseessä on tutkimuksen valittujen organisaatioiden kaltaisia toimijoita, edellyttää oppiminen ennen kaikkea motivaatiota ja kiinnostusta aihepiiristä. Haastateltava johtaja kommentoi motivaation merkitystä ja kiinnostusta aihepiiriin seuraavalla tavalla: *”Se on meidän alalla tärkeää, koska me ei olla tuotetalo, vaan me myydään lähtökohtaisesti jotain, mitä ei voi noukkia hyllystä. Tyyllillä et otanpa nyt tuosta tollaisen ja tollaisen. Se on se, miksi motivaatio on tärkeää, koska me ei myydä mitään kappaletavaraa tai lisenssejä, vaan jotain mikä tarvii rakentaa.”*

Tarjottavien ratkaisuiden monimutkaisuuden johdosta myynti on erilaista myös siten, että sitä ei voi tehdä kokonaan yksin. Myyntiprosesseissa on tyypillisesti mukana presales-henkilöitä, jotka tarjoavat myyntiä edeltäviä palveluita, tai ratkaisuarkkitehteja, jotka tukevat myyjää myyntiprosessin aikana. Näillä henkilöillä on usein myyjää syvällisempi tuntemus varsinaisesta liiketoiminnasta ja käytännön toteutuksesta, minkä johdosta he voivat konsultoida myyjää. Haastatteluissa korostuikin, että tehokas tiedon jakaminen on tärkeää organisaation sisällä. Myyjien tulee kyetä välittämään asiakkaan näkemykset ja toivomukset myös organisaation

sisäisesti, jotta muutkin myyntiprosessissa mukana olevat ovat tietoisia asiakkaan tavoitteista.

Tämän kaltaisissa yrityksissä yksittäisen asiakkaan merkitys on korostuneessa roolissa, koska myyntiin liittyvät rahamäärät ovat suurempia ja asiakkaiden määrä on suhteessa vähäisempi. Myyjät panostavatkin jokaiseen asiakkaaseen suhteessa enemmän kuin esimerkiksi standardisoituja yleishyödykkeitä tarjoavissa yrityksissä. Näissä yrityksissä tarjouksia saattaa olla liikkeellä useita kymmeniä kerrallaan. Yksittäisen tarjouksen ja potentiaalisen asiakkaan menettämisellä ei yleishyödykkeitä tarjoavissa yrityksissä ole niin suurta merkitystä, koska uusia tarjouksia ja potentiaalisia asiakkaita löytyy helpommin. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä vuorostaan yksittäisen asiakkaan häviämällä voi olla merkittävä vaikutus toimintaan. Toisen yrityksen myyntijohtaja kommentoi haastattelussa asiaa seuraavalla tavalla: *”Ja ne häviöt oikeasti harmittaa. Me saatiin tälläkin viikolla se kaikkein kallein mitali, eli hopea mitali yhdestä isosta tarjouksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtiin todella iso työ ja onnistunutkin vielä, mutta ei vaan voitettu. Kyllä sen näkee ihmisistä, että se vaatii myös tunnepuolella aikaa käsitellä.”*

Koska tarjouksiin ja asiakkaisiin pitää tutkimuksen kohdeyrityksissä panostaa paljon, se vaatii myös paljon tietoa ja taitoa itse myyjältä. Ei riitä, että myyjä perehtyy tuotekatalogiin ja lukee ohjekirjoja, vaan tämän tulee kyetä toimimaan asiakastilanteessa konsultoivassa roolissa. Omien ratkaisuiden lisäksi täytyy tuntea asiakkaan liiketoiminta, tulevaisuuden trendit ja mahdollisesti asiakasta kiinnostavat asiat. Ei riitä, että kuuntelee asiakasta ja kirjaa tämän toiveita ylös, vaan tulee ennen kaikkea kyetä tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa. Toisen yrityksen myyntijohtaja kommentoi asiaa haastattelussa seuraavalla tavalla: *”Myyjällä tulee olla halua, että mielenkiintoa, sekä kykyä ymmärtää kokonaisuuksia. Hänen tulee tiedostaa, että asiakkaan kontekstiaalue, missä he liikkuvat ja olla siitä kiinnostunut. Ja olla jälleen kerran asiakassuuntautunut. Tämä tapahtuu sillä, että pystyt tuomaan sen kaiken mitä ymmärrät, mitä tiedät ja kaiken, jonka olet kokenut ja oppinut asiakkaan käyttöön sen asiakkaan omassa maailmassa.”* Perinteistä myyntityötä, jota on tyypillisesti kuvattu asiakkaan kuunteluksi ja oikeiden asiakkaalle sopivien ratkaisujen tarjoamiseksi, kuvattiin seuraavalla tavalla: *”Semmoinen aika, kun joskus puhuttiin, että myyjän tärkein tehtävä on kuunnella ja kirjoitella asioita ylös,*

*niin sellaista asiakkaat eivät oikeastaan enää halua, vaan ne kutsuvat niitä kierrelehtien kavereiksi.”.*

Edellä esitetyn johdosta halusin tutkimuksessa perehtyä juuri kuvaillun tyyppisiin organisaatioihin, koska yrityksessä vaadittavan tiedon ja oppimisen määrä on suurempi kuin monissa muissa yrityksissä. Henkilöiden tulee jatkuvasti oppia uusia asioita, sillä toimikenttä on alati liikkeessä ja muuttuu koko ajan. Organisaatiot ja yksilöt, jotka eivät tähän pysty, putoavat helposti pois toimintakentältä. Tätä kommentoitiin haastattelussa seuraavasti: *”Kyl se oppiminen kiteytyy siihen asiakkaan lisäarvon tuottamiseen, sekä oman toiminnan kehittämiseen. Kummassakaan ei onnistu, jos et ole ajan hermolla. Miten paljon maailma milläkin toimialalla muuttuu, niin joillakin enemmän ja toisilla vähemmän, mutta taas teknologia muuttuu meidän alalla hurjaa vauhtia. Se mikä on meidän alalla tänä vuonna uutta on jo ens vuotena samaan aikaan vanhaa. Jos haluat olla relevantti meidän toimialalla, niin tulee oppia jatkuvasti uutta ja se vaatii myös kipinää työhön.”.*

#### 4.3 Aineisto ja sen kerääminen

Jotta aihepiiristä oli mahdollista saada riittävän kattava kuva, tuli tutkimuksen aineistoon saada mukaan myyntijohtajien lisäksi myös myyntihenkilöstöä. Puusan (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston lähteenä on hyvä hyödyntää verrattain pientä tapausjoukkoa, joka tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon sekä omaa aiheesta paljon kokemusta. Tämän johdosta tutkimuksen haastatteluihin valittiin kahden eri yrityksen myyntijohtajia, joilla oli mittava kokemus myynnin alalla toimimisesta.

Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti halutaan perehtyä tutkimuskohteeseen sen luonnollisessa ympäristössä tai käyttää aineistona ryhmää, joka on tutkimuskysymyksen kannalta olennaisin. (Puusa et al., 2020) Tämän vuoksi tutkimuksen aineistoon haluttiin saada mukaan itse myyntiorganisaatioissa työskentelevät myyjät, jotta voitiin saada kattava kuva kohdeorganisaatioista, sekä analysoida myyjien omia kokemuksia eri muuttujien vaikutuksesta heidän osaamisensa kehittymiseen.

Aineistonkeruussa käytettiin kahta menetelmää. Myyntijohtajien kanssa haluttiin käydä syvällisempää ja kattavampaa keskustelua aiheesta, sillä heidän oletettiin omaavan mittavaa kokemusta tutkimusaiheesta. Pitkään useita eri myyntitiimejä johtaneena olin luottavainen, että myyntijohtajille oli kertynyt runsaasti kokemusta ja näkemystä siitä, minkälaiset tekijät ovat tärkeimpiä myyjien osaamisen kehittämisessä. Tämän johdosta tutkimusmenetelmäksi heidän tapauksessaan valikoitui teemahaastattelu.

Menetelmä nähtiin suotuisimpana sen takia, että haastateltaville haluttiin antaa mahdollisimman paljon tilaa tuoda näkemyksiään esille valituista teemoista. Vaikka keskustelu haluttiin pitää mahdollisimman vapaamuotoisena, niin halusin kuitenkin, että keskustelu haastatteluissa käytäisiin ennalta valitsemistani teemoista. Kummassakin haastattelussa myös haluttiin käsitellä samoja aihepiirejä, jotta oli mahdollista tuoda esille mahdollisia näkemuseroja.

Haastattelumuotona toimi puolistrukturoitu haastattelu, ja kummatkin haastattelut olivat pituudeltaan noin 90 minuuttia. Haastattelu eteni kummassakin tilanteessa samassa järjestyksessä, ja tarkoituksena oli saada vastaukset 44 eri kysymykseen. Kaikkia kysymyksiä ei kuitenkaan välttämättä kysyty ääneen, sillä vastaajien antamat vastaukset olivat hyvin kattavia. Vastaukset kattoivat useammassakin tapauksessa monta eri kysymystä kerralla. Paikoittain vastaukset saatiin siis kerättyä luontevasti haastattelutilanteessa jatkokysymysten ja tarkennuspyyntöjen avulla. Ennalta laadittujen kysymysten kautta pystyttiin varmistamaan, että molemmilta haastateltavilta saatiin näkemykset samoista aiheista.

Haastateltavat eivät saaneet tietää kysymyksiä etukäteen. Syynä tähän oli, että kysymykset käsittelivät aiheita, joiden parissa myyntijohtajat työskentelevät melkein päivittäin. Tämän vuoksi kysymyksiin vastaaminen ei vaatinut vastaajilta merkittävästi pohdintaa, vaan vastaajat olivat selvästi pohtineet vastaavia kysymyksiä pitkin uraansa. Näin menettelemällä haluttiin myös varmistaa, että omaa organisaatiotansa edustavat henkilöt eivät valmistele vastauksiaan liikaa ja anna sen johdosta liian kiillotettuja vastauksia.

Haastattelut toteutettiin verkon kautta Microsoft Teams -sovelluksessa, jonka kautta haastattelut myös tallennettiin. Kummatkin haastateltavat tehtiin rauhallisessa



tilanteessa, jossa haastateltavat pystyivät tuomaan näkemyksiään vapaasti esille. Haastattelut purettiin litteroimalla eli kirjoittamalla tallenteissa esiintynyt puhe tekstiksi.

Myyjien kanssa aineisto kerättiin toteuttamalla digitaalinen lomakekysely, joka toteutettiin poikittaistutkimuksena. Aineisto kerättiin yhtenä ajankohtana useilta eri vastaajilta. Syy menetelmän valintaan oli, että kummastakin organisaatiosta haluttiin saada mukaan sen verran myyjiä, että on mahdollista saada haastatteluaineistosta riittävästi näkemystä organisaatiossa. Verkon yli toteuttava lomakekysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi myyjien kanssa, koska tutkimukseen osallistuminen haluttiin tehdä mahdollisimman vaivattomaksi. Monet myyjille kohdistuvista kysymyksistä olivat myös paikoittain henkilökohtaisia, minkä johdosta vastaaminen haluttiin pitää anonyyminä. Tämän vuoksi vastaajilta ei kysytty demografisia kysymyksiä, joista olisi voitu päätellä vastaajan identiteettiä. Tämän ratkaisun kautta toivomuksena oli saada rehellinen kuva organisaatioissa toimimisesta.

Lomakekysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Linkki kyselyyn vastaamiseen lähetettiin kummankin yrityksen myyntihenkilöstölle massajakeluna sähköpostitse. Lomakekyselyä edeltävässä saatekirjeessä painotettiin, että vastauksia analysoitaessa ei pyritä yksilöimään vastauksia. Saatekirjeessä myös korostettiin, että vastauksia ei sellaisenaan raportoida eteenpäin, vaan lopputulosten esittäminen tapahtuisi koontiraportteina.

Kysymyksiä lomakekyselyssä oli 53 ja vastaaminen tapahtui Likertin asteikolla. Kysymykset etenivät kaikille samassa järjestyksessä teemoittain. Likertin asteikko toteutettiin neliportaisesti, ja vastausvaihtoehtoja oli: ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Tyypillisesti Likert-asteikoissa esiintyvä vaihtoehto ”En osaa sanoa” jätettiin tässä kyselyssä pois. Kaikki kyselyn kysymykset olivat myös pakollisia. Tällä haluttiin varmistaa, että kysymyksiä ei ohitettaisi, vaan saataisiin vastaukset joka kysymykseen. Kysymykset olivat luonteeltaan sidoksissa myyjien arkipäivän työskentelyyn, joten en myöskään havainnut tilannetta, jossa myyjä ei olisi osannut antaa vastausta johonkin kysymykseen. Molemmista organisaatioista kyselyyn vastasi osallistui viisi (5) henkilöä.

Ennen lähettämistä kyselylomake käytettiin viidellä myyntialalla toimivalla henkilöllä, joilta kerättiin palautetta kysymyksistä ja niiden selkeydestä. Myös myyntijohtajilla oli mahdollisuus nähdä kysymykset ja kommentoida niitä etukäteen. Kysymyksistä ei tullut kuitenkaan lisäkommentteja keneltäkään ennakkokommentoijista.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Analyysin purkamisessa hyödynnettiin jo haastatteluvaiheessa muodostettua runkoa, joka jakoi kysymykset eri teemoihin. Tämän pohjalta aineiston luokittelu tapahtui luontevasti, sillä molemmilta vastaajaryhmiltä saatiin vastaukset samoihin teemoihin, vaikka vastausten kerääminen tapahtui eri menetelmiä hyödyntäen. Kysymykset esitettiin myös molemmille vastaajaryhmille samassa järjestyksessä, minkä johdosta vastausten jäsentely eri teemojen alle oli analyysivaiheessa verrattain helppoa.

Itse aineiston analysointi tapahtui deduktiivisella eli teorialähtöisellä päättelyllä, missä aineiston analyysia ohjaa valmis, jo muodostettu malli. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia teoriaosuudessa muodostettuihin kategorioihin, jotka pohjautuivat Nellenin vuonna 2020 toteuttamaan tutkimukseen. Aineiston analyysillä pyrittiin arvioimaan Nellenin tutkimuksen tietoa uudessa viitekehyksessä. Tämän tutkimuksen kautta haluttiin tarkastella, miten Nellenin esittämät organisaatiotason muuttujat, joita ovat **ylätason johtaminen, kulttuuri/ilmapiiri, työolosuhteet, infrastruktuuri**, sekä kehkeytyvät olotilat, joita ovat **psykologinen turvallisuuden tunne, jaettu kognitio, ryhmän vaikutelma kyvykkyyksistään, tehtävien ja sosiaalisten suhteiden koheesio**, vaikuttavat myyntiorganisaatioiden viitekehyksessä. Kategoriat ja kysymysten jaottelun voi nähdä liitteissä olevasta taulukosta.

Myyntijohtajien kanssa käydyt teemahaastattelut toteutettiin tutkimuksessa ensimmäisenä, minkä jälkeen tehtiin lomakekysely myyjille. Myyntijohtajilta ja myyjiltä kysytyt kysymykset ovat kummatkin tutkimuksen liitteissä. Myyjille tehdyn lomakekyselyn väittämät muodostettiin teorian ja myyntijohtajilta saatujen vastausten perusteella. Teorian kautta onnistuttiin muodostamaan ymmärrys siitä,

mitä haluttiin tietää. Aihepiirit olivat samoja kuin myyntijohtajilla, mutta nyt lomakekyselyssä lähestymiskulmana oli tiedustella eri teemojen vaikutusta organisaation arjessa. Myyntijohtajilta saatujen vastausten perusteella lomakkeen kysymyksiä pystyttiin vielä kohdistamaan, jotta pystyttiin arvioimaan toteutuvatko myyntijohtajien näkemykset arjessa. Teemahaastattelujen aikana ja heti niiden jälkeen tehtiin siis havaintoja tutkimusaihetta koskevista ilmiöistä. Haastattelutaltioinnit litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen, jonka johdosta haastatteluista saatu informaatio oli myös hyvin muistissa kysymyksiä suunnitellessa.

Lomakekyselyssä kysyttyihin kysymyksiin vastattiin neliportaisella mielipideasteikolla ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä”, ”Täysin eri mieltä”. Saaduista vastauksista laskettiin keskiarvot, jotta voitiin analysoida, mihin myyjien näkemykset kallistuivat ja kokivatko he väittämät tosiksi vai epätosiksi. Tämän kautta saatiin suuntaa antavaa näkemystä eri organisaatiotason muuttujien ja kehkeytyvien oloilojen vaikutuksista organisaatioissa.

Lomakekyselystä saatuja keskiarvoja tulkittiin tämän jälkeen yhdessä haastatteluiden vastausten kanssa. Tulkinnoista muodostettiin ja koostettiin alustavia väittämiä, jotta olennaisimpien havaintojen arvioiminen tapahtuisi helpommin. Näitä tuloksia lopulta verrattiin Nellenin et al. (2020) tutkimuksen havaintoihin, jotta pystyttiin arvioimaan myyntiorganisaatioissa mahdollisesti ilmeneviä erityispiirteitä.

**Yhteenveto tutkimuksen etenemisestä.**



Kuva 5. Yhteenvedo tutkimuksen etenemisestä

#### 4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen reliabiliteettiä ja validiteettiä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka samankaltaisiin lopputulemiin tulevissa tutkimuksissa päästäisiin, jos tutkimus toistettaisiin uudelleen samoja menetelmiä hyödyntäen tai toisen henkilön toimesta. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä sen on ollut tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi et al., 2009, 231)

Tutkielmassa on annettu mahdollisimman tarkka ja läpinäkyvä kuvaus tutkimuksen kulusta ja toteutuksesta, jotta sen reliabiliteettiä eli toistettavuutta voitiin parantaa. On kuitenkin todettava, että koska johtopäätökset perustuvat täysin omaan tulkintaan ja arviointiin, on epätodennäköistä, että jokainen erillinen tutkija tulkitseisi havainnot samalla tavalla. Tutkimus on kuitenkin mahdollista toteuttaa tulevaisuudessakin samalla tavalla, ja myös haastattelukysymykset ovat tutkielman liitteenä. Reliabiliteettiin toki vaikuttaa se, että tutkija itse työskentelee myynnin ja myyntijohtamisen parissa. Näin ollen tutkimustuloksiin vaikuttavat tutkijan oma

tausta, näkemykset ja tietämys aihepiiristä, vaikka johtopäätökset on pyrittykin tekemään mahdollisimman loogisella ja neutraalilla päättelyllä. Lisäksi tutkijan oman organisaation toimiala on kuitenkin eri kuin tutkittavien yritysten, eikä haastateltaviin tai heidän edustamiinsa organisaatioihin ollut minkäänlaista sidettä entuudestaan.

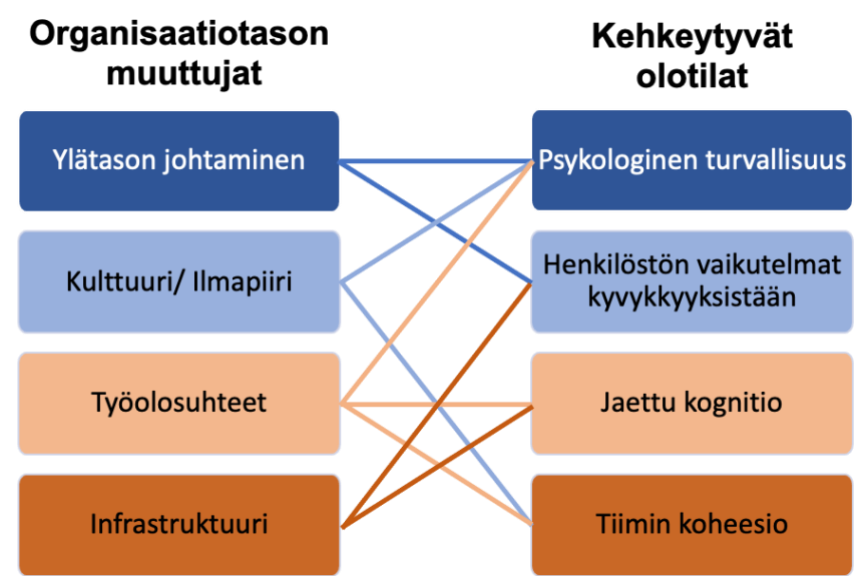
Koen myös, että aiempi kokemus tutkittavasta aiheesta parantaa tutkimuksen validiteettia eli sen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tämän johdosta tutkimuksessa ja aineiston keruussa kyettiin hyödyntämään yhteisiä alalla omaksuttuja käsitteitä. Taustatiedosta oli apua tutkittavien yritysten ja yhteyshenkilöiden valinnassa, sillä tutkimukseen saatiin valittua henkilöt, joita haastatteleamalla voitiin vastata tutkimuksen tavoitteisiin parhaiten. Myös kysymyksien muodostaminen tapahtui sujuvammin, kun tutkijalla oli alustavaa tietoa myyntiorganisaatioiden rakenteesta ja niiden toiminnasta. Tämän kautta kyettiin välttämään täysin itsestään selvien tai turhien kysymysten kysyminen ja paneutumaan näkökulmiin, joista olisi mahdollista saada parhaiten tietoa. Kysymysten muodostamisessa ja haastatteluissa pyrittiin kuitenkin olemaan mahdollisimman objektiivisiä, jotta kysymykset eivät olisi johdattelevia ja johtopäätökset ennalta päätettyjä.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkielman tulokset, jotka on saatu analysoimalla kahden yrityksen myyntiorganisaatioiden myyntijohtajilta ja myyjiltä kerättyä aineistoa sekä aihealueen kirjallisuutta ja tutkimuksia. Aihepiirin laajuudesta johtuen kappale on jaettu neljään alaosiioon, jotta tutkimustulosten läpikäynti olisi selkeämpää.

Kuten teoriaosuuden kappaleista käy ilmi, vaikuttavat henkilön osaamisen kehittymiseen useat eri tekijät, joita voidaan kutsua kehkeytyviksi olotiloiksi sekä organisaatiotason muuttujiksi. Nämä tekijät ovat sidoksissa keskenään ja vaikuttavat myös enemmän tai vähemmän toisiinsa. Kukin kehkeytyvistä olotiloista vaikuttavaa muihin kehkeytyviin olotiloihin ja organisaatiotason muuttujat pystyvät säätelemään toisia organisaatiotason muuttujia. Sen syvällisemmin näihin vaikutussuhteisiin ei kuitenkaan tässä tutkielmassa mennä, sillä se ei palvele tutkimuksen tavoitteita. Näitä eri tekijöiden välisiä suhteita on myös tutkittu aiemmin Nellenin vuonna 2020 toteuttamassa tutkimuksessa.

Tutkimuksessa tarkastellaankin tekijöitä, joilla Nellenin et al. (2020) mukaan oli suurin keskinäinen vaikutussuhde. Yhteenvedon tästä ja eri tekijöiden vaikutussuhteista toisiinsa voi katsoa alla olevasta taulukosta.



Kuva 6. Yhteenveto - Organisaatiotason muuttujat ja kehkeytyvät olotilat

Tutkimuksen tuloksien analysointia helpotti, että kummankin yrityksen myyntijohtajilta ja myyjiltä saatu informaatio oli hyvin homogeenistä ja vaihtelua oli vähän. Myyntijohtajat kummatkin vastasivat kysymyksiin hyvin samalla tavalla, vaikka toki sanavalinnoissa oli vaihtelua. Sisällöltään vastaukset jakoivat kuitenkin samoja piirteitä, mikä mielestäni kuvastaa hyvin kuinka tietynlaiset toimet ja käytänteet toimivat hyvin myynnin alalla.

Sama tilanne oli myös myyjien keskuudessa, joiden vastaukset mukailivat myyntijohtajien vastauksia, eikä osapuolten välillä ollut juurikaan näkemyseroja. Minkään kysymyksen kohdalla yritysten myyjien vastaukset eivät jakaantuneet tasaisesti oikealle ja vasemmalle, vaan vastaukset hajaantuivat hyvin samassa suhteessa molemmista organisaatioista. Vastauksia analysoitaessa ei siis havaittu viitteitä siitä, että jommankumman yrityksen poikkeavat toimet olisivat aiheuttaneet eroavia vastauksia toiseen yritykseen.

### 5.1 Osaamisen kehittyminen ja tiimioppiminen myynnin alalla

Yksi syy tutkimuksen toteutukselle oli havainto myynnin alan nopeasta kehitymisestä. Tämä tilanne oli tiedostettu myös kummankin myyntijohtajan toimesta. Teknologian kehitys ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttävät organisaatioilta ja siellä toimivilta myyjiltä nopeaa kykyä muuttua ja oppia. Molemmat myyntijohtajat korostivat ja edellyttivät myyjiltään kykyä ja halukkuutta oppia, kuten seuraavista myyntijohtajien haastatteluissa kertomasta käy ilmi.

*”Oppimishalukkuus meidän työssä onnistumiselle on ihan ehdoton edellytys sen takia, että me edustetaan toimialaa, joka kehittyy koko ajan ihan älyttömästi. Teknologia kehittyy sellaista tahtia, että ei perässä pysy. Samalla tuodaan jatkuvasti uutta markkinaa, joten on ihan välttämätöntä, että on avoimuutta ja halukkuutta oppia.” – Yrityksen X myyntijohtaja*

*”Kyl se oppiminen kiteytyy siihen asiakkaan lisäarvon tuottamiseen, sekä oman toiminnan kehittämiseen. Kummassakaan ei onnistu, jos et ole ajan hermolla. Miten paljon maailma milläkin toimialalla muuttuu, niin joillakin enemmän ja toisilla vähemmän, mutta taas teknologia muuttuu meidän alalla hurjaa vauhtia. Se mikä on meidän alalla tänä vuonna uutta on jo ens vuotena samaan aikaan vanhaa. Jos haluat olla relevantti meidän toimialalla, niin tulee oppia jatkuvasti uutta ja se vaatii myös kipinää työhön.”.*

Suurelta osin myös myyjät olivat samaa mieltä myyntijohtajien näkemysten kanssa. 100 % myyjistä koki työnsä haastavaksi, tarkemman vastausjakauman ollessa 70 % jokseenkin samaa mieltä ja 30 % täysin samaa mieltä. Jokainen vastaaja myös koki työnsä monimutkaiseksi, jossa vastanneista 80 % oli kysymyslomakkeen väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 20 % täysin samaa mieltä. Oppimishalukkuus näkyi myös myyjien keskuudessa, ja kyselyssä 80 % mainitsi, että he pyrkivät jatkuvasti kehittämään osaamistaan. 50 % oli tämän väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 30 % jokseenkin samaa mieltä. 100 % vastaajista oli myös samaa mieltä kysymyslomakkeen väittämän ”Koen että opin paljon uusia asioita työssäni” kanssa. 50 % vastaajista oli täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa ja 50 % jokseenkin samaa mieltä.

Väittämä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen että työni on haastavaa	0,0%	0,0%	70,0%	30,0%
Koen että työni on monimutkaista	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%
Koen että minulla on riittävä osaaminen onnistuakseni työssäni	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Koen että opin paljon uusia asioita työssäni	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Pyrin jatkuvasti löytämään tapoja kehittää osaamistani	0,0%	20,0%	30,0%	50,0%

Kuva 7. Lomakekyselyn tulokset – osaaminen ja sen kehittyminen

Koska jatkuva oppiminen on alalla tärkeää, korostivat molemmat myyntijohtajat myös jatkuvan tiedonjakamisen merkitystä ja erilaisia oppimismenetelmiä.



Tiedonjakamista ja oppimista varten oli organisaatioissa järjestetty kalenteriin merkittyjä järjestelmällisiä tapaamisia, joiden tarkoitus on jakaa tietoa toimialoista, mielenkiintoisista uutisista, tuotetietoudesta, menestyksekkäistä projekteista, myyntiprosesseista ja monesta muusta asiasta. Myös koulutuksia järjestettiin liittyen myynnin perusasioihin, kuten soitto- ja myyntitekniikkaan, sekä myös teknologiseen osaamiseen.

Jatkuvassa oppimisessa kummatkin myyntijohtajat korostivat etenkin henkilön omaa intohimoa sekä paloa oppia ja tietää enemmän. Koska ala kehittyy nopeasti ja on omattava tietoa asioista laajasti ja monipuolisesti, eivät järjestelmälliset organisaation järjestämät koulutukset ja tapahtumat riitä, vaan henkilöllä tulee itsellään olla mielenkiintoa perehtyä tarjoamaan, toimialaan ja asiakkaisiin. Myyjän tulee siis jatkuvasti etsiä itse tietoa uutisista, kollegoilta ja muista lähteistä. Myyntijohtajat kertoivat haastatteluissa asiasta seuraavasti:

*”Mä oon oppinut ja havainnut tähän mennessä puhtaassa myynnin roolissa olleena, et sitä halua oppia ei määritä se, kuinka vaikeasti tai helposti se tieto on saatavilla, vaan se olennainen asia on se, että onko se aihe mielenkiintoinen. Jokaisen täytyy löytää se tietty alue tai aihe, jolla se mieli syttyy. Sit se on vaan ärsytystä, jos se tieto pitää kaivaa jostain syvältä, että pääsee oppimaan. Sit jos sä oot alalla, mikä ei kiinnosta, niin kaikki maailman tieto tai koulutukset ei vie sua eteepäin.”*

*”Mä sanon, että ratkaisevinta on se, että onko kiinnostusta olemassa. Usein kysyn myyjiltä, että onko joku tietty juttu tai toimiala, joka erityisesti sytyttää. Ilman sitä intoa se kaikki muu on lähinnä päälle liimattua ja silloin se ei toimi. Sillon susta voi tulla parhaimmillaan vain keskiverto. Jos haluaa olla aidosti hyvä, niin pitää olla paloa aiheeseen.”*

Tiimioppimisen näkökulma myynnin roolissa on mielenkiintoinen, sillä vaikka myyntiprojekteissa saattaa olla mukana useita henkilöitä ratkaisuarkkitehteista toimitusjohtajaan, on myynti lopulta ennen kaikkea yksilötyötä. Vaikka myyjällä on myyntiprosessissa mukana eräänlainen tukiverkko, joka auttaa erilaisissa vastaantulevissa kysymyksissä, vastuu prosessista on lopulta myyjällä itsellään. Myyjät myös toimivat tilanteissa itsenäisesti, joten muut myyjät harvoin pääsevät näkemään toistensa toimintaa.

Tiimioppimista hankaloittaa, että myyjien on vaikea itsenäisesti pyrkiä toimintaan, jossa he aktiivisesti tiimioppimisen määritelmän mukaisesti pyrkisivät kollektiivina tunnistamaan ja ratkomaan vastaantulevia ongelmia. Tämän kaltaisen toiminnan hyödyt oli kuitenkin organisaatioissa tunnistettu, minkä vuoksi myyjien välistä tiedonjakoa pyrittiin lisäämään järjestelmällisen toiminnan avulla. Organisaatioissa muun muassa järjestettiin kokouksia, joiden tarkoituksena oli mahdollistaa, että myyjät pääsisivät kuulemaan toisiltaan tarinoita asiakastoteutuksista ja projekteista. Kokousten tarkoituksena oli, että myyjät avaavat yksittäisiä asiakastapauksia toisilleen ja pyrkisivät sen jälkeen analysoimaan yhdessä, missä onnistuttiin ja missä ei. Tämän kautta myyjät sen jälkeen pystyisivät soveltamaan tietoa omassa työssään. Myyntijohtajien kertoivat asiasta itse seuraavasti:

*”Meillä on esim. asiantuntijoita, jotka ratkoo samaa haastetta ja ne tekee yhtä ja samaa asiaa. Myyjä sen sijaan laitetaan aina yhteen asiakkaaseen yksi, jolloin usein käy niin, että myyjät kuvittelee tietävänsä mitä toinen myyjä tekee. Mutta kun he eivät näe sitä toistensa työtä, niin se tiedonjakaminen jää satunnaisten juttutuokioiden varaan, ellei sitä tietoisesti fasilitoida.”*

*”Tähän liittyen meillä on kerran kuukaudessa semmosia sessioita, joissa pyritään jakamaan toinen toisillemme tietoon tulleita asioita ja uusia juttuja, joita on saatu asiakkaalle tehtyä business casen näkökulmasta. Mikä oli tarve ja miten se ratkaistiin. Ideana on, että muilla toimialoilla ja miksei samallakin toimialalla toimivat myyjät voisivat sitten miettiä, että voisiko siitä olla jotain ideaa munkin toimialalle tai asiakasryhmälle”*

## 5.2 Ylätason johtamisen vaikutus psykologiseen turvallisuuteen ja henkilöstön vaikutelmaan kyvykkyyksistään

Haastattelujen perusteella vaikuttaa, että ylätason johtamisen merkitys on myynnissä tärkeässä asemassa. Kahnin (1990, 718–719) mukaan johtamisen merkitys on tärkeässä asemassa sen vuoksi, että työntekijöiden pitää pystyä toimimaan turvallisilla mielin organisaatiossa, ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Tämä mahdollistaa, että työntekijät voivat avoimesti esittää

kysymyksiä, tuoda esille omia ajatuksiaan ja näkemyksiään sekä kokeilla erilaisia asioita työssään ilman suurempaa pelkoa virheiden teosta.

Kummatkin myyntijohtajat olivat tiedostaneet asian ja pyrkivät toiminnassaan siihen, että hierarkia olisi matalaa ja esimiehet olisivat mahdollisimman läsnä myyjien toiminnassa. Virheiden tekoa ja epäonnistumista pyrittiin organisaatiossa normalisoimaan ja työntekijöiden haluttiin tiedostavan, että on hyväksyttävää tehdä virheitä ja epäonnistua.

*”Esimiehenä haluaisin sanoa, että toivon pystyväni luomaan tiimissä kulttuurin ja ilmapiirin, jossa mielipiteitä pystyy esittämään. Haluan olla henkilönä kuunteleva ja sitä korostetaan meille esimieskoulutuksissa. Meillä on myös sillä tavalla matala hierarkia, että on aivan OK mennä juttelemaan muille kuin omalle esimiehelle, tai esimiehen esimiehelle, jos haluaa viedä näkemyksiä eteenpäin.”*

*”Meillä on talon sisällä sellainen lause, kuin ”Ei se polta pahasti”, jolla viitataan siihen, että virheitä saa tehdä, kunhan nyt ei välttämättä samaa virhettä kahdesti. Tällä halutaan tuoda esille sitä, että ihminen ei opi, jos se ei epäonnistu”*

Myyntijohtajien tavoite turvallisesta työympäristöstä näyttää haastatteluaineistosta saatujen tulosten perusteella toteutuneen myös myyjien mielestä, joista 100 % oli täysin samaa mieltä väittämien kanssa, joissa tiedusteltiin uskallusta kysyä esimiehiltä ja kollegoilta neuvoja vastaantulevissa haasteissa. 100 % vastaajista myös uskalsi soveltaa uusia ideoita työskentelynsä kehittämisessä. Kysymykseen vastanneista 50 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä.

Ainoat vastaväitteet tulivat kysymyksiin, joissa tiedusteltiin, rohkaistaanko myyjä innovointiin ja työnsä kehittämiseen sekä onko mahdollista kyseenalaistaa esimiehiltä ja johtajilta tulevia päätöksiä ja linjauksia. Saatujen vastausten perusteella 30 % vastaajista koki, että heitä ei rohkaista innovointiin ja työnsä kehittämiseen, sekä 40 % koki, että he eivät voi kyseenalaistaa esimiehiltä ja johtajilta tulevia päätöksiä.

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
----------	-------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------

Uskallan soveltaa ideoitani kehittääkseni työskentelyäni	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Minua rohkaistaan innovointiin ja kehittämään työtäni	0,0%	30,0%	30,0%	40,0%
Kysyn aktiivisesti kollegoiltani neuvoja esille nousseisiin haasteisiin	0,0%	20,0%	10,0%	70,0%
Kysyn aktiivisesti esimiehiltäni neuvoja esille nousseisiin haasteisiin	0,0%	10,0%	30,0%	60,0%
Uskallan kysyä kollegoiltani neuvoja esille nousseisiin haasteisiin	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Uskallan kysyä esimiehiltäni neuvoja esille nousseisiin haasteisiin	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Koen voivani kyseenalaistaa esimiehiltäni ja johtajilta tulleita päätöksiä ja linjauksia	20,0%	20,0%	30,0%	30,0%

Kuva 8. Lomakekyselyn tulokset – Psykologinen turvallisuus

Tilanne ei kuitenkaan varsinaisesti ihmetytä, sillä kummatkin organisaatiot pyrkivät verrattain standardisoituun ja prosessimaiseen toimintaan, jossa henkilöt noudattavat mahdollisimman samanlaisia käytänteitä ja toimintatapoja. Tämän tarkoituksena on paitsi standardisoitu ja tehokas toiminta myös varmistaa, että tarvittava tieto löytyy aina samasta paikasta saman muotoisena. Myyntijohtajat olivat haastatteluiden perusteella myös tietoisia, että yrityksissä on tilanteita, joissa työntekijöiden negatiiviset ajatukset eivät aina nouse esille.

*”Voin kuitenkin kuvitella, että meillä niin kuin muissakin organisaatioissa sellaista totaalista poikkiteloin asettumista johdon linjausten edellä ei tapahdu. Olisin myös naiivi, jos luulisin kuulevani aina kaiken. Kyllä sitä jupinaa ja eripuraa varmasti välillä tulee”*

Tämänkaltaisissa tilanteissa molemmat myyntijohtajat kuitenkin kokivat erimielisyyksien ja ongelmakohtien ratkaisemisen työntekijöiden kanssa tärkeänä. Tilanteissa työntekijöiden kanssa pyritään käymään asiaa läpi, ja tilanteen ratkaisemiseksi osallistetaan mahdollisia muitakin henkilöitä, joita ongelma koskee. Molemmat johtajat myös kokivat, että heillä rohkaistaan johtajien ja työntekijöiden

väliseen vuorovaikutukseen sen verran paljon, että työntekijät myös uskaltavat esittää näkemyksiään eri linjauksista ja päätöksistä. Tämä sai myös tukea myyjiltä, joista 90 %:a koki johtajat luotettavina ja helposti lähestyttävinä.

Väittämä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen että yhteiset organisaatiolle asetetut pelisäännöt (säännöt ja toimintatavat) ovat reiluja	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%
Koen että yrityksemme johtajat ovat luotettavia	0,0%	10,0%	40,0%	50,0%
Koen yrityksemme johtajat helposti lähestyttävinä	0,0%	10,0%	40,0%	50,0%
Koen että johdon viestintä on selkeää ja johdonmukaista	0,0%	40,0%	50,0%	10,0%
Koen että johdon meille asettamat tavoitteet ovat selkeitä	0,0%	20,0%	50,0%	30,0%
Koen että johdon meille asettamat tavoitteet ovat tavoitettavia	0,0%	30,0%	60,0%	10,0%
Koen että asetettujen sääntöjen ja toimintatapojen epäselkeys vaikeuttaa toimintaani	10,0%	40,0%	40,0%	10,0%
Koen että organisaationi luottaa minuun	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%

Kuva 9. Lomakekyselyn tulokset – Ylätason johtaminen

Haasteita kuitenkin nähtiin siinä, kuinka hyvin johdon viestit välittyivät myyjille. 40 % myyjistä koki, että johdon viestintä ei ollut selkeää ja johdonmukaista. 50 % myyjistä koki sääntöjen ja toimintatapojen epäselkeyden vaikeuttavan heidän toimintaansa. Teorian mukaan tämän voidaan nähdä laskevan työntekijöiden arviota omasta osaamisestaan, sillä tällöin työntekijät eivät voi yhtä hyvin arvioida toteutettavaa tehtävää ja toimintaympäristön sanelemia ehtoja. Näin ollen myyjät eivät voi yhtä hyvin kohdistaa osaamistaan oikeiden tehtävien suorittamiseen.

Yhtenä negatiivisena tekijänä viestinnän epäjohtonmukaisuudessa ja epäselkeydessä on nähty, että tiimit eivät osaa yhtä hyvin arvioida osaamistaan ja puutteitaan. Tämä ei kuitenkaan ollut tilanne haastateltavissa organisaatioissa, joissa 80 % myyjistä koki tavoitteet selkeinä. 100 % (90 % vastaajista jokseenkin

samaa mieltä ja 10 % täysin samaa mieltä) vastaajista myös koki tiedostavansa, missä osaamisen osa-alueilla heidän tulisi kehittyä tullakseen paremmaksi työssään.

Molempien organisaatioiden myyntijohtajat korostivatkin, että myynnissä on tyypillistä, että tavoitteet ovat myyjille selkeitä, koska ne ovat niin olennaisessa osassa myyjien työssä ja ansainnassa. Koska tavoitteissa suoriutuminen on suoraan yhteydessä myyjien tuloihin, on oletettavaakin, että vaikka muu kommunikaatio organisaatiossa epäonnistuisi, niin tavoitteiden osalta myyjät tietävät, mitä tulee tehdä. Toinen haastatelluista myyntijohtajista totesikin haastattelussa:

*”Joo kyllä myyjät varsinkin tietää aina poikkeuksellisen hyvin, kuinka hyvin he suoriutuu tavoitteisiin nähden. Tavoitteet on sidottu ansaintaan, joten se on tärkeätä heille tietää, kuinka hyvin he suoriutuvat tavoitteisiin nähden, koska se näkyy suoraan tilipussissa. Meillä esim. myyjien palkasta 40 % on sidottu suoriutumiseen. Myynti on raakaa, eli jos ei kovin pitkään suoriudu, niin ei kovin pitkään ole myöskään myynnissä”.*

Vaikka myyjät tiedostivatkin erittäin hyvin tavoitteensa, hieman vaihtelua ilmeni, kun myyjiltä kysyttiin saavatko he riittävästi palautetta työstään ja auttaako se heitä arvioimaan ja kehittämään osaamistaan. Vaikka pääosin vastaajat arvioivat asiaa positiivisesti, kääntyivät vastaukset kuitenkin enemmän kielteiselle kannalle. 30 % vastaajista oli eri mieltä aiheesta esitettyjen väittämien kanssa ja vain 20–30 % oli väittämien kanssa täysin samaa mieltä. Syitä tähän voi olla useita. Voidaan esimerkiksi pohtia, että jos tavoitteet ovat myynnille tyypilliseen tapaan hyvin numeropohjaisia, niin ne eivät juurikaan auta myyjiä kehittämään osaamistaan, vaan enemmänkin tiedostamaan, missä he tällä hetkellä ovat oman suoriutumisensa kannalta. Ilman tarkempaa tietoa aiheesta tulosta on hyvin vaikea analysoida sen pidemmälle.

Myynnin toimenkuvan raakuus nousi haastatteluissa esille useassa kohtaa. Tämä korostaa johtajien kyvykkyyttä hallita työntekijöiden moraalialia ja itseluottamusta. Tiimillä tulee olla positiivinen itsearvio omasta osaamisestaan, jotta heillä on tarpeeksi sietokykyä kohdata mahdollisia vastoinkäymisiä sekä käyttää aikaa ja

vaivaa uusien asioiden oppimiseen ja haasteiden ratkomiseen. (Gully et al., 2002, 819–820). Tämä on erityisen tärkeää juuri myynnin kaltaisissa tehtävissä, joissa epäonnistumisia joutuu kohtaamaan usein ja on paljon stressiä sekä epävarmuutta. (Lee et al., 2002)

Kohdeyrityksissä itsearvion suhteen oli selvästi onnistuttu hyvin, sillä tiimien positiivinen itsearvio oli todella korkealla. 100 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on riittävä osaamisen onnistuakseen työssään, jossa tarkemmin 50 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 50 % täysin samaa mieltä. 100 % vastaajista myös uskoi onnistuvansa saavuttamaan tavoitteensa ja onnistumaan työssään, missä tarkennettuna 60 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 40 % täysin samaa mieltä.

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan riittävästi palautetta työstäni	10,0%	20,0%	40,0%	30,0%
Saamani palaute auttaa minua arvioimaan osaamistani	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%
Saamani palaute auttaa minua kehittämään osaamistani	0,0%	30,0%	50,0%	20,0%
Tiedän mitä osaamiseni osa-alueita minun pitää kehittää tullakseni paremmaksi työssäni	0,0%	0,0%	90,0%	10,0%
Uskon että voin onnistua saavuttamaan tavoitteeni ja onnistua työssäni	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%
Autan tiimini jäseniä, jos heillä on haasteita työssään	0,0%	0,0%	30,0%	70,0%
Saan apua kollegoilta, jos minulla on haasteita työssäni	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%

Kuva 10. Lomakekyselyn tulokset – Ryhmän vaikutelma kyvykkyyksistään

Havaittu on todennäköisesti ominainen piirre myyjille, joiden tarvitsee olla luottavaisia onnistuakseen työssään. Kysyttäessä myyjien tärkeimpiä ominaisuuksia totesi toisen yrityksen myyntijohtaja yhdeksi ominaisuudeksi juuri sitkeyden ja itseluottamuksen.

*” Sit totta kai myyjän tulee olla riittävän sitkee. Me tiedetään kyllä, et tarjouksia on paljon ulkona ja kaikkia niitä ei voiteta. Välillä pitää ottaa vähän nekkua ja silti pystyy lähtee luottavaisin mielin sitä kauppaa tekemään.”*

Myynnissä tiimien positiivinen itsearvio on tärkeässä roolissa paitsi sen vuoksi, että se vaikuttaa myyjien suorituskykyyn ja tehokkuuteen, mutta myös siksi, että se vaikuttaa myös suoraan myyjän kyvykkyyteen suoriutua tehtävistään. Myynnissä kaikki työ tehdään muiden ihmisten kanssa, ja työllä ei ole juurikaan itseisarvoa. Vaikka myyjä suoriutuisi kaikista tehtävistään hyvin, mutta kauppaa ei synny, niin työ on enemmän tai vähemmän arvotonta.

Tämän johdosta positiivinen itsearvio on tärkeää, koska se miten myyjä näyttäytyy asiakkaille, on tärkeässä asemassa kaupan saamiseen. Epäitsevarman tai alakuloisen näköisen myyjän on vaikeampi saada kauppaa kuin itsevarman ja positiivisen oloisen, minkä johdosta on tärkeää, että organisaatio pystyy ruokkimaan tiimien arviota omista kyvykkyyksistään. Myyntijohtajien haastatteluissa asiaa tuotiin esille seuraavasti:

*”Itseluottamuksella ihan valtava merkitys myyntityössä ja joka työssä. Mä oon sanonut sillä tavalla, että eihän myyjä voi mennä asiakkaan luokse pää painuksissa ja surkeana. Mieti nyt, eihän kukaan osta sellaiselta myyjältä, joka on surkeana. Sun täytyy mennä sinne riittävän itsevarmana, mutta ei tietenkään pöyhkeänä tai arroganttina, mut sun pitää olla pystypäin sen asiaksi kanssa. Ja tämä on just se, mistä tullaan siihen, että jos sä olet juuri hävinnyt isot kaupat ja se painaa sun mieltä, niin ihailen myyjien resilienssiä siinä, kuinka he kuitenkin pystyy vielä vaikka samana iltapäivänä, tai seuraavana päivänä menemään toiselle asiakkaalle. Se on vaan koottava itsensä. Kyllä se itseluottamuksesta paljon vaatii. Tätä me pyrimme sitten tukemaan sillä, että on OK purkaa häviöstä tulleita tunteita. Siitähän monesti käydään kahvihuone pulinaa. Sitten jos on käynyt näin, niin voidaan soitella ihmisille perään ja kysyä, että no miten sä niinku pärjät tän asian kanssa ja näin pois päin. Ja sitten toisaalta, kun niitä häviöitä ja voittoja tulee kuitenkin kaikille, niin kun me käydään niitä vaikka tiimipalaverissa läpi, niin mä koen, että siellä se on ihan avointa se käsittely. Kollegat tukee toisiaan, että sieltä voi tulla semmoista virtuaalista olalle taputtelua, että no hei että ei muuta kun uutta matoa koukkuun vaan, että näitä häviöitä ei henkilöidä, vaan että se on yritys kun häviää.”*



### 5.3 Kulttuuri/Ilmapiirin vaikutus psykologiseen turvallisuuteen ja tiimin koheesioon

Kummassakin tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä nähtiin henkilön yhteensopivuus yrityksen kulttuuriin tärkeänä etenkin siksi, että yhteensopivuus vaikuttaa henkilön kykyyn olla vuorovaikutuksessa organisaation sisäisten sidosryhmien kanssa sekä mukautuvuuteen yrityksen prosessien ja strategian kanssa. Myyntijohtajat kokivat, että vaikka myyntityö itsessään on monelta osin yksilötyötä, niin tulisi myyjienkin noudattaa organisaation yhteisiä pelisääntöjä.

Yhteishenkeen liittyvien tekijöiden lisäksi taustalla tässä on, että myyjien on omaksuttava yrityksen toimintamallit ja käytänteet. Standardisoidut toimintamallit ovat yrityksissä tärkeässä roolissa, sillä epäjohdonmukainen tai katkennut tiedonkulku saattaa esimerkiksi estää tarjouksen toimituksen tai jopa asiakasprojektien onnistuneen toteutuksen. Yritysten toimiessa nopeasti muuttuvalla toimialalla on tyypillistä, että yritykset joutuvat välillä tekemään pikaisiakin suunnanmuutoksia. Näissä tilanteissa kulttuuriin sopimaton henkilö voi aiheuttaa muutosvastarintaa ja estää muutoksen toteutumisen. Toinen myyntijohtaja totesikin kulttuurin merkityksestä, että ”kulttuuri syö strategioita aamupalaksi”

Kulttuurin ja yrityksen arvojen yhteensopivuuden merkitystä kumpikin haastateltu myyntijohtaja korosti eritoten rekrytointitilanteissa. Henkilön arvomaailma, asenteet ja mieltymykset ovatkin asioita, joita tämän on todella vaikea muuttaa tai oppia. (Bergenhengouwen et al., 1997) Tämän vuoksi nämä tekijät on otettava huomioon jo varhain, jopa rekrytointitilanteessa. Kumpikin myyntijohtajista totesi, että heille pääsee harvoin töihin yritykseen kulttuuriltaan ja arvoiltaan epäyhteensopivia henkilöitä muuten kuin esimerkiksi yritysostojen kautta. Jos näin käy ja epäyhteensopivuuden aiheuttaessa hankaluuksia toiminnalle, annetaan henkilölle mahdollisuus muuttua. Jos muutosta ei kuitenkaan tapahdu, johtaa tilanne työsuhteen irtisanomiseen.

*”No kulttuuri on siinä määrin tärkeätä, että jos ei istu kulttuurin, niin sit ei tule valituksi töihin ja ei olisi meillä. Vahingossa meille ei pääse, paitsi ehkä yritysoston kautta ja*

*silloinkin kyllä suodattuu nopeasti, jos ei kulttuuria omaksu. Nyt tullaan henkilökohtaisiin ajatuksiin, mutta itsehän tiimiäni ohjaan ja tämä on tiimityötä kuitenkin. Se on toki yksinäistä, mutta mulla tiimi ylittää yksilön. Ja tuota, joku muu vois meillä toimia toisella tavalla. Mulla se menee näin ja on aina mennyt. Ja henkilö, joka ei istu kulttuuriin ei pitkään juhli meidän organisaatiossa ja uskon, että puhun että meillä yleisestikin toimitaan tällä tavalla.”*

Myyntijohtajien painottaessa kulttuurin yhteensopivuuden merkitystä ei tullut yllätyksenä, että myös myyjät kokivat kerätyn aineiston pohjalta hyvin pitkälti samaistuvansa yrityksen kulttuuriin ja arvoihin. 50 % vastaajista oli tähän liittyvien väittämien kanssa täysin samaa mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä. Samassa suhteessa vastaajat myös kokivat yrityksissä toimimisen positiivisena asiana. Voi hyvin olla, että kaikki yrityksen kulttuurin piirteet ja arvot eivät täysin vastaa myyjien omia näkemyksiä, mutta pääosin vastaukset olivat silti positiivisia. Ainoa poikkeama oli nähtävissä, kun kysyttiin yrityksen arvojen vastaavuutta yrityksen kulttuurin kanssa, missä vastausten pohjalta 10 % myyjistä oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.

Väittämä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen samaistuvani yrityksen arvoihin	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Koen sopeutuvani yrityksen kulttuuriin	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Koen että yrityksen kulttuuri vastaa yrityksen arvoja	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%
Koen yrityksessä toimimisen positiivisena asiana	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%

Kuva 11. Lomakekyselyn tulokset – Kulttuuri ja ilmapiiri

Myyjien yhteensopivuudella organisaation kulttuuriin on varmasti myös vahva vaikutus organisaatiossa vallitsevaan korkeaan psykologiseen turvallisuuteen. Koska henkilöt kokevat kuuluvansa kulttuuriin, pystyvät he vapaammin toimimaan organisaatiossa. Tässä on taustalla, että henkilöt voivat tunnistaa, minkälainen toiminta organisaatiossa on suvaittavaa ja minkälainen ei. (Li et al., 2014)

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimissämme on hyvä yhteishenki	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
Työtehtävissäni onnistuminen on minulle tärkeää	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Koen olevani sitoutunut minulle asetettuihin työtehtäviin	0,0%	0,0%	30,0%	70,0%
Haluan onnistua työtehtävissäni, jotta saavutamme tiiminä yhteiset tavoitteet	0,0%	0,0%	30,0%	70,0%
Haluan onnistua työtehtävissäni, koska saan siitä onnistumisen tunnetta	0,0%	0,0%	10,0%	90,0%

Kuva 12. Lomakekyselyn tulokset – Tehtävien ja sosiaalisten suhteiden koheesio

Yritysten myyntitiimeissä oli vastausten perusteella myös hyvä yhteishenki, ja henkilöt kokivat työtehtävissä onnistumisen tärkeänä. Myyjät kokivat olevansa sitoutuneita työtehtäviin. Onnistumisessa motivaatiolähteinä toimivat sekä halu onnistua tiiminä että tilanteista tuleva onnistumisen tunne. Vastaajista kukaan ei ollut väittämien kanssa eri mieltä, ja täysin samaa mieltä väittämien kanssa jokaisessa kysytyssä kohdassa oli yli 60 % vastaajista.

Organisaatioiden panostukset yrityksen kulttuuriin näkyvät tulosten perusteella vahvasti myös korkeana sosiaalisena ja tehtäväkohtaisena yhteenkuuluvuuden tunteena. Tämä tulos mukailee Janssenin ja Huangin (2008) teoriaa siitä, että yhteenkuuluvuuden tunne on vahvimmillaan, kun henkilöt kokevat kuuluvuutta tiimiin ja näkevät siellä toimimisen positiivisena asiana.

#### 5.4 Työolosuhteiden vaikutus jaettuun kognitioon, tiimin koheesioon ja psykologiseen turvallisuuteen

Työolosuhteiden merkitys myynnin roolissa on mielenkiintoinen, sillä yleisesti yritykset haluavat mahdollistaa mahdollisimman voimaannettuja myyntitiimit. Tämän vuoksi myyntitiimit saavat tyypillisesti toimia hyvin itsenäisesti, ja niille tarjotaan paljon vapauksia työnsä suorittamiseen. Työtä ohjaavat pitkälti tavoitteet ja niihin pääseminen, joten yrityksissä halutaan harvoin kontrolloida myyjiä, jos nämä vain

pääsevät tavoitteisiinsa. Toki tässä huomioidaan, että myyjien on toimittava yrityksen vaaliman etiikan ja käytänteiden mukaisesti. Haastateltu myyntijohtaja kertoi asiasta seuraavasti:

*” No meillä pyritään siihen, että on niin vähän kaikkea turhaa kun mahdollista ja valta päättää siitä omaa tekemistään on suuri. Mä annan kaiken vallan myyjille ja myyjillä on täysi valta suunnitella oma työnsä. On siellä toki monenlaisia ohjaavia toimia, että pitää esim. tehdä asiakassuunnitelmat tietyllä tavalla. Muuten se arjen pyöritys ja suunnittelu on ihan vapaata, et kukin tekee miten itselle sopii. Tulokset on se mikä ratkaisevat.”*

Lainaus kuvastaa hyvin myyntiorganisaatioissa taustalla vaikuttavaa ajatusmallia. Kommenttia ei voida tulkita niin sanottuna toimialan mainoslauseena, vaan samat ajatukset toistuivat myyjien vastauksissa. Näissä vastaajat pääosin kokivat, että heillä oli tarpeeksi valtaa, resursseja, tukea ja mahdollisuuksia työnsä suunniteluun, eikä työnteolle koettu olevan turhia rajoitteita. Tosin on huomattava, että noin 20–30 % vastaajista oli aiheeseen liittyvissä kysymyksissä joissakin kohdissa väittämien kanssa jokseenkin eri mieltä.

Ajanpuute nousi vastauksissa selvästi esille. Mielenkiintoista tässä oli, kuinka vastausten jakauma vaihteli suunnasta toiseen. Kun muun muassa rahallisen tuen tai vapauden kohdalla 20–30 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämien kanssa, niin nyt jopa 30 % oli täysin eri mieltä väittämien kanssa ja 20 % jokseenkin eri mieltä. Vaikka näin pienellä otantamäärällä on hankala tehdä täysin aukottomia päätelmiä, niin tilanne havainnollistaa, missä haasteita myyntiorganisaatioiden osaamisen kehittymisessä voi piillä.

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos saisin enemmän <b>rahallista tukea</b> kehitysideoideni toteutukseen.	30,0%	50,0%	20,0%	0,0%
Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos minulla olisi <b>enemmän aikaa</b> toteuttaa kehitysideoitani.	10,0%	40,0%	20,0%	30,0%

Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos minulla olisi enemmän vapauksia suunnitella omat aikatauluni.	30,0%	40,0%	30,0%	0,0%
Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos minulla olisi enemmän mahdollisuuksia omien työtapojeni suunniteluun.	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%
Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos saisin enemmän ohjausta ja tukea työhöni liittyvissä asioissa.	10,0%	70,0%	20,0%	0,0%

Kuva 13. Lomakekyselyn tulokset – Työolosuhteet

Saadut vastaukset myös korreloivat muiden vastausten kanssa, ja havaittu ilmiö on ilmeisen selkeä kääntöpuoli myynnin toimenkuvan tavoitekeskeiselle luonteelle. Organisaatiot tyypillisesti haluavat varmistaa mahdollisimman hyvät myyntitulokset, mikä luo paineita myyntiorganisaatioille asettaa korkeita tavoitteita myyjille. Kun tavoitteet pohjautuvat myyntitavoitteiden täyttämiseksi, jää myyjille harvemmin ylimääräistä aikaa muiden kehitysprojektien toteuttamiselle.

Kokemuksia toki ohjaavat myös myyjien omat henkilökohtaisetkin motivaatiotekijät. Rahallinen palkkio on useasti merkittävä motivaatiotekijä myynnin roolissa toimiville, minkä johdosta harva kokee kannattavaksi käyttää aikaa kehitysprojekteihin, kun sama aika on käytettävissä rahan ansaitsemiseenkin. Myyjät harvoin saavat kompensatiota omien kehitysprojektien toteuttamisesta. Ja vaikka nämä toimet saattaisivatkin lisätä myyjän tuloja pitkällä aikatahtimella, ei tästä ole takeita, ja moni myyjä ei ehkä tämän vuoksi viitsi käyttää aikaansa kehitysprojekteihin.

Todellinen syy on todennäköisesti jokin edellä esitetyn yhdistelmä, sillä myyjät eivät kyselyn (kuva 9) mukaan täysin kokeneet, että tavoitteet eivät olisi saavutettavissa. 100 % vastaajista myös uskoi (kuva 10), että he voivat saavuttaa tavoitteensa ja onnistua työssään. 30 % myyjistä kuitenkin koki, että tavoitteet eivät ole saavutettavissa, ja vain 10 % myyjistä oli täysin samaa mieltä, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Vastaajista 60 % kallistui hieman sille puolelle, että voi saavuttaa tavoitteet. Näiden pohjalta on vaikea tulkita, että ovatko tavoitteet vastaajien mielestä saavutettavissa esimerkiksi vain tilanteissa, kun niiden saavuttamisen eteen käyttää kaiken aikansa.

Ajanpuute nousi kuitenkin vastauksissa ainoana resurssina ilmi, jossa myyjät kokivat olevan niukkuutta. Tämän perusteella on pääteltävissä, että organisaatioissa ei juuri vaikuta tapahtuvan kilpailua resursseista, mikä olisi johtanut esimerkiksi tiedon pimittämiseen tai epäsuotuisaan kilpailuun myyjien välillä. Vastausten perusteella myyjät vaikuttivat tietävän hyvin, mistä tietoa on saatavilla, ja he vaikuttivat myös saavansa sitä ongelmien ilmetessä.

Ajanpuute nousi kuitenkin ainoana resurssina ilmi, jossa myyjät kokivat olevan jonkin asteista niukkuutta. Tämän vuoksi organisaatioissa ei juuri vaikuttanut tapahtuvan kilpailua resursseista, joka olisi johtanut esimerkiksi tiedon pimittämiseen tai epäsuotuisaan kilpailuun myyjien välillä. Vastausten perusteella myyjät vaikuttivat tietävän hyvin, mistä tietoa on saatavilla ja he vaikuttivat myös saavansa sitä ongelmien ilmetessä.

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän keneltä kysyä, kun minulla nousee kysymyksiä työssäni.	0,0%	10,0%	60,0%	30,0%
Saan vastauksia kysymyksiini, kun minulla ilmenee ongelmia	0,0%	0,0%	70,0%	30,0%
Jaan tietoa ja ideoitani tiimien muille jäsenille	0,0%	0,0%	30,0%	70,0%
Koen että tiimini muut jäsenet jakavat omaa tietoaan ja ideoita minulle	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%

Kuva 14. Lomakekyselyn tulokset – Jaettu kognitio

Kerätyn aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että organisaatioissa panostetaan paljon myyjien keskinäiseen tiedonjakamiseen ja myyjien ei tarvitse kilpailla tiedosta keskenään. Aktiivinen tiedonjakaminen on organisaatioiden tavoitteena, mutta samalla myös niissä myös tiedostetaan, että tätä ei tapahdu ilman ohjausta. Tämän vuoksi organisaatioissa järjestettiin virallisia kokouksia, joiden tarkoituksena on, että myyjät pääsevät jakamaan tietoa toistensa kanssa. Myyntijohtajat myös pyrkivät itse hallitsemaan tiedonkulkua ja ohjaamaan myyjää oikeaan paikkaan, kun myyjät tarvitsevat tietoa eri aiheista.

## 5.5 Infrastruktuurin vaikutus tiimin jaettuun kognitioon ja vaikutelmiin omista kyvykkyyksistään

Infrastruktuurin kohdalla myyjille ja johtajille tutkimuksessa esitetyt kysymykset painottuivat hyvin pitkälle yrityksessä käytettyihin informaatio-, palkkio- ja urakehitysjärjestelmiin. Laajemmin tarkasteltuna infrastruktuurin käsite voisi kattaa useita muitakin tekijöitä, kuten yrityksen virallisuuden ja sen erilaiset viralliset käytänteet ja menettelytavat. Näistä aiheista ei tutkimuksessa esitetty tarkentavia kysymyksiä, sillä halusin keskittyä enemmän palkkio-, informaatio- ja urakehitysjärjestelmien vaikutukseen. Informaatiojärjestelmien merkitys organisaatioiden toiminnassa ja tiedonjakamisessa on jo käytännössä itsestäänselvyys, mutta koen, että myynnin toimenkuvassa on palkkio- ja urakehitysjärjestelmien merkitys korostuneessa roolissa.

Myynnin toimenkuvaan eroja tuo, että suuri osa palkasta koostuu erilaisista palkkioista ja bonuksista. Tämän johdosta yrityksessä käytettävän palkkiojärjestelmän vaikutus työntekijöiden tuloihin on suuri, mikä jo itsessään muuttaa tapaa, jolla myyjät työskentelevät. Jos palkkiojärjestelmä ei toimi ja ole myyjille tarpeeksi palkitseva, se ei motivoi myyjiä eikä ohjaa oikeanlaiseen toimintaan. Jos palkkiojärjestelmä sen sijaan asettaa monia rajoitteita esimerkiksi ansaintakattojen kautta, se voi vuorostaan johtaa tilanteeseen, jossa myyjien ei ole kannattavaa oppia tai kehittää toimintaansa. Tässä on taustalla ajattelu, ettei toiminnan kehittämällä olisi kuitenkaan positiivista vaikutusta ansiotasoon.

Rahan merkitys ja vaikutus näkyi vahvana myös haastatteluissa. Kummatkin haastatellut myyntijohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että raha on tyypillisesti merkittävä motivaation lähde myyjille. Tämä ei toki ole ainoa motivaation lähde, ja myös ammattitilpeys, onnistumisen ilo ja arvostetuksi tuleminen yhteisössä ovat merkittäviä tekijöitä. Myyjille tehdyssä kyselyssä oli 90 % vastaajista kuitenkin täysin samaa mieltä ja 10 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, että bonukset ja provisiot motivoivat heitä suoriutumaan työssään paremmin. Palkkiojärjestelmä on myös itse johtajille olennainen työkalu, sillä sen kautta johto pystyy ohjaamaan myyjiä oikeanlaiseen toimintaan. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä tyytyväisyys palkkiojärjestelmiin oli kuitenkin hieman vaihtelevaa, joidenkin

vastaajien ollessa aineiston perusteella erittäin tyytyväisiä niihin ja joidenkin taas ei. Pääosin tulokset olivat kuitenkin positiivisia, ja yli 70 % oli ainakin jokseenkin tai täysin samaa mieltä palkkiojärjestelmiin liittyvän väittämän kanssa. Myyntijohtajat kertoivat asiasta haastatteluissa seuraavasti:

*” Kyllä varmasti ne ovat ne kaks tyypillistä motivaattoria. Tyypillisesti myyjä draivaa raha. Niin se vaan on. Ainakin ne, jotka on menestynyt parhaiten, niin on myös kohtuu persoja rahalle. Se on yks. Toinen on sitten se yleisesti omassa ammatissaan kehittyminen. Nämä on ne tyypilliset mitä tulee esille. Mitä se sitten on, niin saattaa tarkoittaa eri asioita. Jotkut saattavat sanoa, et haluavat vaikka käydä joitain kursseja ja jotkut haluavat vaikka kehittää osaamistaan jonkun teknologian alalla. Voi toki olla jokin muukin, et jotkut saattavat kiinnostua liiketoiminnan puolelle hyppäämisestä. Mut kyl ne päämotivaattorit on raha ja se, kuinka voisit olla parempi tekemään itsellesi rahaa. Sitä se kaikessa raakuudessaan tuntuu olevan”*

*”Sillä kuinka bonus- tai kompensatiojärjestelmä toimii, ja kuinka paljon meidän myyjät saavat bonuksia, niin on suuri merkitys. Siinä on myös vielä vähän henkilökohtaisia eroja. Jotkut ovat vielä enemmän raha ja bonus ohjautuvia kuin toiset, mutta ehdottomasti sen mallin tulee olla toimiva. Bonusmalli on yksi myyntijohdon tärkeimmistä työkaluista.”*

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen että IT järjestelmiä parantamalla voisin kehittää paremmin osaamistani	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%
Yrityksemme IT- järjestelmillä on helppo jakaa tietoa kollegoideni kanssa	10,0%	30,0%	40,0%	20,0%
Koen että tietoa löytyy IT- järjestelmistä helposti	20,0%	50,0%	20,0%	10,0%
Koen että yrityksen kompensatio (esim. kuinka paljon saa bonuksia- ja provisioita) järjestelmä on motivoiva	10,0%	20,0%	40,0%	30,0%
Se kuinka paljon saan bonuksia- ja provisioita motivoivat minua suoriutumaan paremmin työssäni.	0,0%	0,0%	10,0%	90,0%



Pyrin suoriutumaan paremmin työssäni, jotta voisin edetä urallani uusiin positiioihin.	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%
--	------	-------	-------	-------

Kuva 15. Lomakekyselyn tulokset – Infrastrukturi

Rahan lisäksi myös urakehitysjärjestelmien merkitys myynnin toimialalla on erilainen moniin muihin toimialoihin verrattua, sillä myynnin parissa toimivat eivät välttämättä tavoittele ylennyksiä tai hakeudu aktiivisesti uusiin tehtäviin. Tähän voi yhtenä vaikuttavana tekijänä olla, että myynnin kenttä on jo itsessään laaja ja hyvin suoriutuvat myyjät voivat ansaita ammatissaan mittaviakin rahallisia palkkioita. Tämän johdosta kaikki eivät välttämättä näe tarvetta siirtyä uusiin työtehtäviin, vaan tavoitteena onkin juuri kehittyä omassa ammatissaan paremmaksi.

Tässä vaikuttavana tekijänä on myös toimenkuvan laajuus ja monipuolisuus. Samassa roolissa työskentelevät voivat toimia hyvinkin vaihtelevissa tehtävissä, joissa kussakin on vaadittu osaaminen erilaista. Myyjien tuotetarjoomat ja asiakasryhmät vaikuttavat vahvasti siihen, minkälaista tietoa ja osaamista heiltä vaaditaan sekä minkälaista heidän työnsä ylipäättänsä on. Toisissa tehtävissä saatetaan vaatia tietoa julkishallinnon toiminnasta ja kilpailutuksista, kun taas toisessa tulee ymmärtää verkkokauppoja ja niiden kehitystä. Myyjät eivät siis välttämättä halua muuttaa itse toimenkuvaansa tai työnsä luonnetta, vaan toimia tuotteiden ja asiakkaiden kanssa, jotka heitä kiinnostavat eniten.

Tämä asetelma näkyi myös myyjien vastauksissa, sillä 40 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jossa tiedusteltiin pyrkivätkö myyjät suoriutumaan työssään paremmin, jotta he voisivat edetä urallaan uusiin työtehtäviin. Toki vastavuoroisesti 40 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 20 % täysin samaa mieltä, mutta silti aineistosta voidaan tulkita, että urakehitys työtehtävissä etenemisen muodossa ei välttämättä toimi myyjillä merkittävänä motivaation lähteenä.

Palkkio- ja urakehitysjärjestelmien merkitystä osaamisen kehittymisessä on kirjallisuudessa kuvattu sen kautta, kuinka sitoutuneita henkilöt ovat organisaatioon sekä kuinka aktiivisesti he pyrkivät kehittämään toimintaansa. (Agarwal & Farndale, 2017; Ma et al., 2017) Kuten aiemmissa sitaateissa jo korostettiin, niin myyjät pyrkivät aktiivisesti kehittämään toimintaansa, jotta voivat ansaita enemmän rahaa.

Haastatteluissa kuitenkin korostui myös sitoutumisen merkitys, missä etenkin toisen yrityksen haastateltu myyntijohtaja näki, että myyjät valitsevat työskentelyorganisaationsa hyvin pitkälti sen perusteella, minkälaiset työkalut ja tarjoama siellä on käytössä. Oleellista on, että myyjät kokevat mahdolliseksi päästä haluttuun palkkatasoon yrityksen tarjoomalla sekä siellä olevalla palkkausmallilla. Haastattelussa myyntijohtaja kuvaili asia seuraavasti:

*”Eihän toki myyjätkään herää aamulla euron kuvat silmissä, et ei se ole ainut mikä heitä draivaa. Jos kuitenkin puhutaan kokeneista tai hyvinkin kokeneista myyjistä, joita mullakin on tiimissä, niin niillä on kuitenkin paljon vaihtoehtoja. Ne pääsee käytännössä meidän alalla minne haluaa, jos ne niin haluaisivat. Myyjät haluaa saada omalle arvolleen tavallaan sen hinnan, minkä ne on sille laskenut. Sitten ne miettii, että missä on sellainen ympäristö, kulttuuri ja työkalut, jolla ne voi sen tavoitteen tehdä. Eli missä talossa on ne työkalut ja tarjoama, jolla siihen tavoitteeseen todennäköisesti pääsee. Se korostuu hyvinkin paljon. Viimeisen puolentoista vuoden aikana olen rekrytoinut 5 henkilö ja pitänyt siihen liittyen noin 70 haastattelua. Ja toi asia korostuu aina. Sen jälkeen kun on kursivisesti ohitettu, et toi on se mun hintalappu ja siinä kun pysytään, niin oon tyytyväinen, niin sitten tärkeämpänä tulee, kun mietitään et minkä yrityksen ne valitsee, niin on minkälaiset työkalut ja tarjoaman ne keneltäkin saa. Tämä on tosi tärkeä juttu niille ja ihan meidän talossakin oleville. Halutaan olla koko ajan relevantteja ja varmistaa, että on hyvät työkalut. Myyjät katsoo tätä juuri myytävän tarjoaman näkökulmasta.”*

Palkkio- ja urakehitysjärjestelmien merkitys henkilöstön käsitykseen omasta kyvykkyydestään on siten myynnissä hieman erilaisessa asemassa. Ajatuksena on, että kyseisten järjestelmien kautta myyjät voivat arvioida omaa toimintaa ja suoriutumistaan. Kuten kuitenkin jo kappaleessa 5.2 todetaan, niin myynnissä tämä on kuitenkin harvoin ongelmana. Koska suoriutuminen ja tulokset näkyvät myyjillä niin konkreettisesti palkan suuruudessa ja tulokset sekä suoriutuminen arvioidaan ja dokumentoidaan hyvin konkreettisesti ja numeraalisesti, on myyjät tyypillisesti poikkeuksellisen hyvä käsitys sen hetkisestä suoriutumisestaan.

Sen sijaan käsitykset informaatiojärjestelmistä olivat tutkimuksen kohdeyrityksissä hieman erilaisia, sillä oikeastaan johtajat tai myyjät eivät nähneet tämänhetkistä tilannetta erityisen hyvänä. Myyntijohtajien näkemys haastattelujen pohjalta oli, että

tietoa tulisi löytää mahdollisimman helposti. Myös tiedon taltioinnin merkitystä korostettiin, koska tiedon siirtyminen oikeassa muodossa oikeille henkilöille on tärkeässä asemassa asiakasprojektin onnistumiselle. 40 % myyjistä kuitenkin koki, että tiedon jakaminen kollegoille nykyisten järjestelmien kautta oli hankalaa ja 70 % koki, että järjestelmistä on hankala löytää tietoa.

Myös yritysten johtajat kokivat, että aihealuetta tulisi kehittää. Yhtenä syynä tähän nähtiin olevan, että tietoa tuli koostaa eri järjestelmistä. Tämä voi olla vaikuttamassa verraten heikkoihin tuloksiin, sillä kummassakin myyjille esitetyissä kysymyksissä käytettiin sanaa ”helppo”. Jos tiedon jakaminen ja etsiminen vaatii siirtymistä eri järjestelmien välillä, niin tämä voi jo itsessään vaikuttaa siihen, etteivät myyjät koe prosessia helpoksi. Tästä hieman poiketen kummatkin haastatellut myyntijohtajat kokivat, että tilanne on tällä hetkellä ihan ”perus ok” tasolla, vaikka kehitettävää varmasti löytyy. Jaettuun kognitioon tämän ei kuitenkaan nähty vaikuttavan, sillä organisaatioissa myyjät vaikuttivat tiedostavansa hyvin, mistä tietoa oli tarpeen tullen saatavilla. Tehokkaan toiminnan varmistamiseksi tämä oli myös myyntijohtajien mielestä heille tärkeä keskittymisen aihe. Toinen myyntijohtajista totesikin:

*”Työnantajan ja organisaation on osoitettava jonkunlainen minimistandardi sille, mikä tieto pitää siirtyä. Se on yksi tekijä. Toinen tekijä on se mistä me on jo puhuttu, että täytyy olla riittävä määrä verkostoitumista ja vuorovaikutusta, ja ihmisten pitää tuntea organisaatioita ja ymmärtää kenen pitää tietää ja mitäkin. Siihen tarvitsee sellaista metatietoa siitä, että tietää miten se tieto jakautuu. Sen lisäksi me haetaan apua eri kollaboraatiovälineistä. Asiakkuuksista luodaan meille aina tuonne Teamsiin kansio, jossa tapahtuu tarjoustyöstö. Jos se on nykyasiakas, niin siellä jaetaan sitä asiakasta koskevat esimerkiksi pöytäkirjat ja palvelun raportointiin liittyvä materiaali, jolloin sitä pääsee katsomaan. Ja ne pyritään järjestämään riittävän samalla tavalla niin, että jos kuka vaan tulee meille töihin, ja mä olisin kerran näyttänyt sille mistä löytyy asiakkaan A materiaali, sä osaisit samalla logiikalla lähteä hakemaan asiakkaan B, C ja D materiaaleja.”*

Koska myyjät ylipäättään tarvitsevat paljon informaatiota ja erilaista osaamista työnsä tueksi, tulee myyjien tehdä jatkuvasti yhteistyötä muiden organisaation jäsenien kanssa. Tämän johdosta hierarkia yrityksissä on pyritty pitämään

mahdollisimman alhaisena. Kohdeyrityksissä tämän nähtiin onnistuneen hyvin, ja myyntijohtajat kokivat haastatteluissa, että myyjät uskaltavat vapaasti toimia yrityksen johtajien ja esimiesten kanssa. Toisessa yrityksessä todettiin, että jopa toimitusjohtajaa tavattiin yrityksessä lähestyä, jos haluttiin saada apua asiakkaiden kanssa.

*”En usko että kovin monessa organisaatiossa toimintaan kuten meillä, että myyjät voi milloin tahansa ja laittavatkin säännönmukaisesti suoraan toimitusjohtajalle viestiä, että nämä asiakkaat sun pitäisi tavata ja noi henkilöt tosta yrityksestä. Et mennään yksin tai yhdessä. Sit toimari soittaa, että briiffaa mua ja mennään. Näitä on meillä joka viikko. Et voin oman kokemuksen perusteella sanoa, et ei löydy monia organisaatioita, jossa myyjä lähestyy toimitusjohtajaa, et viitsitkö tulla käymään tuolla. Ainakaan meidän koko luokassa tarkoitan”.*

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen perusteella muodostetut havainnot, sekä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Alussa vastataan ensiksi alatutkimuskysymykseen ja sen jälkeen päätutkimuskysymykseen. Lopuksi vielä esitetään tutkimuksen rajoitteet ja suositukset jatkotutkimuksille.

### 6.1 Mitä osaamisen eri osa-alueet käsittävät myynnin roolissa ja miten ne tulee huomioida osaamisen kehittämisessä?

Jo heti alussa on hyvä huomioida, että tutkimukseen valittu alatutkimuskysymys on jo itsessään todella laaja kysymys ja voisi toimia yhden tutkimuksen aiheena jo itsessään. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa ei pyritä kuvailemaan kaiken kattavasti kaikkea eri osaamista eri osa-alueilta, joita vaaditaan menestyksekkääseen myyntityöhön. Tarkoituksena on enemmänkin havainnollistaa muutamien esimerkkien kautta, miten osaaminen rakentuu myynnin toimenkuvassa ja minkälaisia kaikkia eri tekijöitä osaamisen kehittämiseen pyrkivän henkilön tai organisaation tulee huomioida. Tämän kautta voidaan luontevammin vastata tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ja selittää, miten eri organisaatioiden arjessa ilmenevät tekijät vaikuttavat työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.

Kuten teoria osuudesta tulee ilmi, niin osaamisen on monimutkainen käsite, joka sisältää useita eri ulottuvuuksia. Kuten aihealueen kirjallisuudessakaan, niin myös tässäkin tutkimuksessa ei osata antaa osaamiselle tarkkaa määritelmää. Se ei myöskään ole tutkimuksen tavoitteiden kannalta mielekästä. Puhuttaessa osaamisen määritelmistä, niin voidaan kuitenkin huomata joitain määritelmiä yhdistäviä tekijöitä. Määritelmiä tyypillisesti yhdistää ajatus siitä, että ne ovat sisäisiä ominaisuuksia, joita yksilö voi hyödyntää tiettyjen toimenpiteiden suorittamiseksi. (Boyatzis, 1982, Lucia & Lepsinder, 1999, Spencer & Spencer, 1993) Toisin sanoen tämä voi siis tarkoittaa kaikkea sitä, mikä vaikuttaa henkilön kyvykkyyteen suoriutua

työstään. Ajatusmallin kautta voidaan hahmottaa, kuinka laajasta kokonaisuudesta osaamisessa on kyse ja kuinka useita eri tekijöitä organisaatioiden tulee huomioida, kun he pyrkivät kehittämään siellä toimivien henkilöiden osaamista.

Tässä työssä osaamisen eri osa-alueita pyrittiin selittämään ja havainnollistamaan kahden eri menetelmän avulla. Kummatkin menetelmät auttavat laajentamaan käsitystä siitä, minkälaisia eri tekijöitä osaamiseen kuuluu ja miten organisaatioiden tulisi huomioida ne toiminnassaan. Ensimmäinen näistä oli Bergenhenegouwenin et al. (1997) jäävuorimalli. Sen kautta voidaan saada hyvä kuva osaamisen rakentumisesta ja sen eri osa-alueiden tärkeydestä yritykselle.

Huomion arvoista tässä on juuri se, että jäävuoren huipulla ovat juuri ne tekijät, joihin yritykset tyypillisesti keskittyvät ja jotka käsitetään tarkoitettavan itse osaamista, eli tiedot ja taidot. Tämänkin tutkimuksen haastatteluissa, kun kysyttiin osaamisen kehittymisestä, niin keskustelu eteni hyvin nopeasti siihen, että puhuttiin kehittymisestä esimerkiksi oman tuotetarjoaman ja asiakkaiden liiketoiminnan tuntemisen saralla. Tämä ei luonnollisesti ole väärä näkökulma asiaan, sillä jäävuoren huippua on mallin mukaan paremmin mahdollista kehittää kuin sen alaosaa.

Luonnollisesti myös, jos jäävuoren pohja on kunnossa, niin siellä oleviin ominaisuuksiin ei tarvitse keskittyä yhtä paljon kuin jäävuoren huipulla oleviin ominaisuuksiin, koska ne ovat ikään kuin sisäänrakennettuja ominaisuuksia. Huipulla olevat ominaisuudet sen sijaan ovat ajan myötä opittavia asioita, jotka kertyvät esimerkiksi kurssien, kokeilun ja palautteen avulla.

Vaikka jäävuoren pohjalla oleviin asioihin on vaikea puuttua ja niitä on vaikea kehittää, niin niiden merkitys yrityksille todella tärkeää. Myöskin tämän tutkimuksen haastatteluissa, kun puhuttiin, että mikä on tärkeää myynnissä, niin päädyttiin puhumaan arvon luonnista asiakkaille. Tämän ominaisuuden voidaan katsoa olevan jäävuorimallin toiseksi ylimmällä tasolla. Mielenkiintoista on kuitenkin se, miten henkilöt kykenevät omaksumaan tämän taidon luoda arvoa asiakkaille.

Jotta henkilö kykenee luomaan arvoa asiakkaille, niin hän tarvitsee monenlaista tietoa ja taitoa, eli ominaisuuksia, jotka sijaitsevat jäävuorimallin huipulla. Hänen tulee muun muassa tietää asiakkaiden toimialoista, omat tuotteet ja teknologiat,

mahdolliset tulevaisuuden näkymät ja mitä kautta voitaisiin rakentaa kannattavampaa toimintaa asiakkaille. Nämä kaikki sijaitsevat jäävuoren huipulla ja ovat juuri ominaisuuksia, joita yritykset pyrkivät kehittämään koulutusten, tiedonjakopalaverien ja myyjien välisen kommunikoinnin kautta.

Se kuitenkin miten tälle toiselle tasolle pääsee, niin edellyttää sen, että jäävuorimallin pohja on kunnossa. Kun haastatteluissa pohdittiin, kuinka myyjä saadaan onnistumaan työssään, niin erityisen tärkeänä pidettiin juuri sitä, että myyjällä on aitoa mielenkiintoa ja paloa toimialaa kohtaan ja hän tuntee itsensä motivoituneeksi työskennellä alalla. Kun tuotetarjoamat ovat laajat, asiakkaita on paljon, tietoa on miltei rajattomasti saatavilla sekä toimialan kehitys on nopeaa, niin henkilö tarvitsee aitoa sisäistä motivaatiota ja tahtotilaa onnistua sekä kehittyä paremmaksi. Jos henkilöllä ei itsellä ole mielenkiintoa tai motivaatiota asiaa kohtaan, niin työnantajan on vaikea auttaa työntekijää tai kehittää häntä esimerkiksi koulutuksien avulla tai rohkaisemalla tiedonjakoon. Informaatiota on yksinkertaisesti niin paljon saatavilla niin monista aiheista, että strukturoidut oppimismekanismit eivät ole riittäviä kattavan osaamisen kasvattamiseen.

Tämän vuoksi jäävuorimallin alin taso on huomioitava jo rekrytointi tilanteessa. On tärkeää, että henkilö, jonka on tarkoitus tulla työtä tekemään, niin näkee itsensä sopivana tehtävään sekä kokee yrityksen, sen tuotteet, toimialat ja asiakkaat aidosti mielenkiintoisena. Ilman tätä, niin yrityksen on vaikea pyrkiä korjaamaan tilannetta tulevaisuudessa. Tätä luonnollisesti voi pyrkiä paikkaamaan esimerkiksi työnkierron avulla, jossa henkilölle voidaan yrittää löytää tehtävä, joka sopii hänen mielenkiintonsa kohteisiin paremmin. Pienissä yrityksissä, joissa toimenkuvia on vähemmän, niin tämä on toki luonnollisesti haastavampi tehtävä.

On toki myös huomioitava, että haastateltavat yritykset ovat koko luokaltaan huomattavan suuria ja toimiala on moniin B2B – puolen yrityksiin verrattain monimutkainen. Monissa muissa yrityksissä tilanne ei välttämättä ole siinä mielessä sama, että omien tuotteiden kirjo ei ole niin laaja, toimiala ei niin nopeasti kehittyvä ja tarjottavien tuotteiden tuoma asiakasarvo on verrattain helposti tunnistettavissa. Näissäkin tilanteissa sama asia joka tapauksessa pätee ja motivaation sekä mielenkiinnon löytäminen on tärkeässä asemassa. Vaikka yritys ei välttämättä kykene liikuttamaan henkilöä toimialojen ja tuoteportfolioiden välillä, niin yritys voi

kyetä tarjoamaan mielenkiintoisia tilaisuuksia eri asioista motivoituneille myyjille. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä rakentamaan kompensatiojärjestelmän, jonka kautta voidaan tarjota mahdollisuus suuriin ansioihin täysin rahasta motivoituneille työntekijöille. Toinen yritys sen sijaan voi tarjota uusille myynnin parissa toimiville mahdollisuuden kehittää itseään myyjänä investoimalla perehdytykseen ja jatkuvaan koulutukseen. Lopulta kyse on siis paljolti siitä, minkälaisen strategian yritys valitsee henkilöstönsä kehitykseen.

Kun motivaatio tekijät ovat kunnossa ja henkilö kokee työn mielenkiintoisena, niin sen jälkeen pohdittavat asiat liittyvät henkilön sopivuuteen yrityksen arvoihin, standardeihin, etiikkaan ja moraaliin. Tekijät ovat tärkeitä tämän myynnin päätehtävän suorittamisessa eli arvon tuottamisessa asiakkaille. Nämä olivat myös asioita, joita kummatkin myyntijohtajat myös korostivat haastatteluissa. Myyjäksi ei kannata palkkaa henkilöä, joka ei sovellu organisaation kulttuuriin ja arvoihin, eikä hyväksy sen toimintamallia ja etikettiä.

Asiat kuten juuri organisaation kulttuuri ja sen arvot ovat yksilöille ja organisaatiolle hyvin perustavanlaatuisia ja niitä on vaikea muuttaa. (Chatman, 1989) Niiden kautta määräytyy, kuinka työntekijä toimii organisaatiossa ja minkälaisia päätöksiä hän tekee. (Kristof-Brown, 2000) Jäävuorimallin kolmannen tason tekijät siis vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä näkee työskentelyn organisaatiossa ja kuinka sen toimintamalli istuu hänen omiin toimintatapoihinsa. Tämän vuoksi näiden piirteiden ja ominaisuuksien huomioiminen on rekrytoinnissa tärkeää.

Henkilö voi tulkinnan ja omaksumisen kautta toki muuttaa käytöstänsä ja toimintaansa (Salancik & Pfeffer, 1978, 226). Tämä on kuitenkin pitkäaikainen prosessi, joka vaatii myös itse henkilöltä positiivista suhtautumista ja oikeanlaisen tahtotilan, jotta tämä voi toteutua. (Salancik & Pfeffer, 1978, 231) Tämän syyn johdosta on organisaatiolle hidasta ja kuluttavaa toivoa ja odottaa, että jostain henkilöstä kehittyisi heidän toiminnalleen sopiva. Tilanne on etenkin ongelmallinen nopea tempoisessa myyntiympäristössä, jossa tuloksia tyypillisesti odotetaan jo varhain työsuhteen alkamisesta ja suoriutumista mitataan jatkuvasti.

Osaamisen rakentamisen kannalta ja sitä myöten asiakasarvon luonnissa arvojen, etiikan, moraalin ja kulttuurin yhteensopivuudella on siis suuri merkitys. Tämän



kaltaiset tekijät näkyvät ennen kaikkea organisaatiossa toimivista muista ihmisistä, joiden toiminta ja käyttäytyminen muodostavat ne arvot ja kulttuurin, joiden perusteella organisaatiossa toimitaan. (Edwards & Cable, 2009) Yksi tekijöistä siis, joihin tekijät vaikuttavat ovat siis juuri henkilön kyky toimia organisaatiossa ja tehdä yhteistyötä sen muiden jäsenien kanssa. Etenkin haastateltavissa yrityksissä tällä on suuri merkitys, sillä myyntiprosessissa tyypillisesti toimii useampi henkilö, joiden kanssa myyjä joutuu tehdä aktiivisesti yhteistyötä. Samalla tämä luonnollisesti näkyy myös henkilön kyvyssä olla vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenien kanssa, sekä jakaa tietoa muiden kanssa ja oppia heiltä.

Tämän lisäksi kummassakin myyntiorganisaatiossa strukturoitu toimintamallien mukainen työskentely oli olennaista. Työskentely vaati standardien mukaista toimintaa, jossa henkilön täytyy suorittaa tietynlaiset toimet myyntiprosessin aikana. Ilman tätä tieto ei siirry oikealla tavalla oikeille henkilöille, tarjouksiin ei ehkä saada sisällytettyä oikeita elementtejä, tai yritys saattaa väärät tiedot saaneena jopa ryhtyä heille kannattamattomaan projektiin.

Seuraavasta kuviosta voidaan vielä tarkemmin tarkastella Bergenhenegouwenin et al. (1997) jäävuorimallin kautta, kuinka osaamisen eri osa-alueet voisivat toteutua myynnin toimenkuvassa. Todellisuudessa toki tekijöitä on jokaisella osa-alueella paljon enemmän, mutta tämä on vain keino havainnollistaa haastatteluissa korostuneiden tekijöiden kautta, minkälaisia eri ulottuvuuksia osaamisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon.



Kuva 16. Bergenhenegouwenin osaamisen jäävuorimalli sovellettuna myynnin toimenkuvaan

Nordhaugin (1998) viitekehyksen kautta sen sijaan voidaan ymmärtää, kuinka työkohtainen osaaminen rakentuu myynnissä ja minkälaista eri osaamista toimenkuvassa toimiminen vaatii. Tämän avulla osaamisen kehittämiseen pyrkivä henkilö voi paremmin analysoida, millä osaamisen osa-alueilla he tällä hetkellä menestyvät ja missä he voisivat suoriutua paremmin. Nämä kaikki tekijät sijoittuvat Bergenhenegouwenin et al. (1997) jäävuorimallissa pitkälti kahdelle ylimmälle tasolle, jotka ovat lopulta niitä tekijöitä, jotka näkyvät asiakkaille ja joiden kautta henkilö suoriutuu työstään.

Ensimmäisessä kategoriassa eli metaosaaminen ei varsinaisesti ole olennaista tehtävä-, yritys-, tai toimialakohtaisella tasolla, mutta on lopulta tärkeässä asemassa henkilön yleisessä kyvykkyydessä suoriutua työstä. Näitä tekijöitä yritysten tulee kyetä hankkimaan ja kehittämään, sillä ne soveltuvat ja vaikuttavat useissa eri tehtävissä. Metaosaamisen kautta yksilö kykenee hyödyntämään muuta osaamistaan varsinaisten työtehtävien suorittamisessa. Pelkkä metaosaaminen ei auta työntekijää työtehtävissään, mutta ilman sitä tehtäväkohtaisella osaamisella ei ole niin suurta vaikutusta.

Metaosaamisen merkitys korostuu etenkin myynnin kaltaisissa tehtävissä, joissa henkilön synnynnäiset ja luonteenomaiset tekijät ovat tärkeässä asemassa. Tämän kaltaisen osaamisen kehittäminen on vaikeaa ja aikaa vievää, mutta yrityksen pitkäaikaisen menestymisen kannalta se on tärkeää. Myynnin roolissa vaadittavasta metaosaamisesta haastatteluissa nostettiin esille muun muassa optimistisuus, sinnikkyys ja kommunikaatiotaidot. Metaosaamisen kehittäminen on tämän johdosta hankalaa yrityksessä, koska sitä on vaikeaa kehittää esimerkiksi koulutuksien ja tiedonjakamisen kautta.

Toisessa kategoriassa on yleinen toimialaosaaminen. Tämä mittaa siis kyvykkyyksiä, joita vaaditaan jokaisessa myynnin alan yrityksissä, mutta jotka eivät ole suoranaisesti tärkeitä itse yrityksessä tai työtehtävässä. Tämän kaltaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tietous alan termeistä, käytänteistä, budjetoinnista, sekä toimialan kehityksestä ja suuntauksista. Toisen kategorian tekijät ovat harvemmin tärkeitä itse myyntityössä, vaan saattavat korostua lähinnä johtotehtävissä.

Kolmas kategoria on yrityskohtainen osaaminen, eli osaaminen, joka on tärkeää itse yrityksessä, mutta ei varsinaisesti tärkeää toimialalla yleisesti tai konkreettisesti työtehtävässä. Tällaista osaamista voisi olla esimerkiksi juuri tietous yrityksen rakenteista ja funktioista, normeista ja slangista, palaverirakenteesta ja palkkamallista. Myöskään tämä osa-alue ei ole varsinaisesti tärkeä itse myyjille, mutta sen merkitys korostuu esihenkilö- ja johtotehtävissä.

Neljäs osa-alue on tehtäväkohtainen osaaminen tai yleinen tekninen osaaminen, joka on tärkeää itse työtehtävässä, mutta ei kovinkaan tärkeää yrityksessä tai toimialalla yleisesti. Nämä ovat ikään kuin perusasioita, joita vaaditaan arjen suoriutumiseksi työtehtävän kannalta. Ne ovat tyypillisesti itsestään selviksi katsottuja tekijöitä, joita työntekijöillä odotetaan olevan. Jos nämä tekijät eivät kuitenkaan ole myyjällä kunnossa, niin hän ei kykene suoriutumaan työstä.

Yrityksissä tyypillisesti käytetään paljon aikaa tämän kaltaisen osaamisen kehittämiseen, koska sen puuttuminen voisi johtaa toiminnan rampautumiseen, jos työntekijä ei suoriudu perustyötehtävistään. Tämän kaltaista osaamista on helppo kasvattaa koulutuksen ja tiedonjakamisen kautta. Myynnin tehtävässä tämän kaltaista osaamista voisi olla esimerkiksi sähköpostin, PowerPointin tai Excelin käyttö, tai perus palaverikäytänteiden tunteminen.

Viidenteen kategoriaan kuuluu toimialakohtainen tehtävä osaaminen, joka on tärkeää työtehtävässä ja toimialalla yleisesti, mutta joka ei tuo yrityskohtaisesti suurta kilpailuetua. Nämä ovat ikään kuin toimialan perusominaisuuksia, joita vaaditaan kaikilta työtä harjoittavilta. Tämän kaltaisen osaamisen kehittäminen on myynnissä tärkeää ja myyjät hyödyntävät tätä jatkuvasti työssään. Käsitteen rajaamisessa tulisi kuitenkin keskittyä tarkempaan luokkaan kuin koko B2B myynnin toimialaan. Myynti on yksinkertaisesti liian laaja konsepti, että sen voisi rajata vain yhdeksi.

Osaamista kehittävä henkilön tulisi siis pyrkiä rajaamaan ”toimiala” esimerkiksi juuri tuotetarjoaman mukaan. Tällöin metaosaamisen kategoriaan voisi kuulua osaaminen, joka liittyy esimerkiksi toimialan tuntemiseen, mahdollisiin trendeihin, kilpailijoiden tunnistamiseen. Tämän kaltaista osaamista voidaan kehittää

esimerkiksi tiedonjakamisen, koulutuksien ja henkilökohtaisen harrastuneisuuden kautta.

Kuudenteen kategoriaan kuuluu osaaminen, joka on tärkeää itse yrityksessä ja työtehtävissä, mutta ei yleisesti toimialalla. Tämän kaltaista osaamista myynnissä on esimerkiksi juuri tietous yrityksen käytänteistä, tuoteportfoliosta ja niiden soveltamisesta asiakkailta. Jos yritys onnistuu kehittämään henkilön osaamista tässä kategoriassa ja myyjät tiedostavat tämän tuottavan heille paljon arvoa, niin se ehkäisee myyjien halukkuutta vaihtaa yritystä. Tämän kehittäminen voi siis tuottaa yritykselle sekä itse työntekijälle paljon arvoa.

Lopuksi vielä tämä Nordhaugin (1998) yksilön osaamisen malli, jota on sovellettu myynnin toimenkuvaan. Tässä toki malli on täytetty geneerisesti, jonka vuoksi se ei itsessään kykene tuottamaan paljoakaan arvoa. Yritykselle ja henkilölle, joka haluaa kehittää työntekijöidensä osaamista, niin tämä voi sen sijaan auttaa hahmottamaan eri asioita, joihin heidän tulisi keskittyä. Yritys voi muun muassa pyrkiä arvioimaan, kuinka paljon he keskittyvät kehittämään henkilöstönsä milläkin osa-alueella tällä hetkellä.

		Yrityskohtaisuus		
		Matala	Korkea	
Tehtävä- kohtaisuus	Toimialakohtaisuus			
	Matala	Korkea		
Matala	<b>Metaosaaminen</b> Optimistisuus, sinnikkyys, kommunikaatiotaidot	<b>Yleinen toimiala osaaminen</b> Tietous alan termeistä ja käytänteistä, budjetoinnista sekä toimialan kehityksestä ja suuntauksista.	<b>Yrityskohtainen osaaminen</b> Tietous liittyen esimerkiksi yrityksen rakenteisiin ja funktioihin, normeihin ja slangiin, palaverirakenteisiin ja palkkamalliin.	
Korkea	<b>Yleinen tekninen osaaminen</b> Esimerkiksi sähköpostin, PowerPointin tai Excelin käyttö, tai perus palaverikäytänteiden tunteminen.	<b>Toimialakohtainen tehtäväosaaminen</b> Yleinen tietous toimialasta, sen kehityksestä ja mahdollisista trendeistä. Tietous kilpailijoista, asiakkaista ja siellä piilevistä haasteista.	<b>Yrityskohtainen tehtäväosaaminen</b> Tietous yrityksen tuoteportfoliosta ja asiakkaille tehtävistä toteutuksista. Ymmärrys yrityksen käytänteistä ja menettelytavoista esimerkiksi tarjousprosessiin liittyen.	

Kuva 17. Nordhaugin (1998) malli yksilön ulottuvuuksista sovellettuna myynnin toimenkuvaan.

## 6.2 Minkälaiset tekijät fasilitoivat osaamisen kehittymistä suomalaisissa myyntiorganisaatioissa?

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli vastata siihen, minkälaiset organisaatiotason tekijät myyntiorganisaatioissa edesauttavat tai hidastavat myyjien osaamisen kehittymistä. Tutkimuskysymykseen vastaamisen tukena hyödynnettiin paljolti Nellenin et al. (2020) tekemää kirjallisuuskatsausta, jossa oli jo onnistuttu kategorisoimaan eri organisaatiotason muuttujat neljään eri kategoriaan. Näiden neljän eri kategorian muuttujien vaikutusta yksilöihin arvioitiin sen perusteella, kuinka ne vaikuttivat kehkeytyviksi olotiloiksi kutsuttuihin tekijöihin. Kehkeytyviä olotiloja oli tunnistettu Nellenin et al. (2020) tutkimuksessa myöskin neljä. Nämä tekijät ovat siis prosesseja, jotka muodostuvat henkilöiden mielessä ja heijastuvat muun muassa heidän käyttäytymisestään, asenteistaan ja arvoistaan. Kehkeytyvät olotilat syntyvät eri muuttujien vuorovaikutuksesta ja säätelevät, miten eri organisaatiotason muuttujat näkyvät työntekijöiden toiminnassa. (Marks et al., 2001, 357-358)

Tutkimuksessa tavoitteena oli siten arvioida Nellenin et al. (2020) tarjoaman pohjatiedon avulla arvioida, kuinka nämä tekijät näkyvät suomalaisissa myyntiorganisaatioissa. Tavoitteena oli kysyä organisaatioiden myyntijohtajilta ja myyjiltä kysymyksiä, jotka pohjautuivat näihin eri neljään organisaatiotason tekijään ja kehkeytyvään olotilaan. Tämän perusteella saatiin ymmärrys siitä, miten ja kuinka merkittävänä myyntiorganisaation osapuolet kokivat organisaatiotason tekijöiden vaikutuksen johdon ja työntekijän näkökulmasta. Kehkeytyvät olotilat haluttiin sisällyttää haastatteluihin ja kysymyksiin, koska tämän perusteella vuorostaan saatiin hyvä kuva siitä, miten mainitut organisaatiotason tekijät sitten lopulta vaikuttivat myyjiin ja minkälaiseksi myyntijohtajat arvioivat niiden vaikutuksen.

Osaamisen kehittämisessä on pitkälti kyse oppimisesta sekä työntekijöiden käytöksestä, joka on suotuisaa oppimiselle. Osaaminen kehittyy, kun yksilöt tai kollektiivit keräävät informaatiota, prosessoivat sitä, tekevät sen perusteella toimenpiteitä, arvioivat toiminnan kautta saatua lopputulosta ja kehittävät sen perusteella prosessia tai adaptoituvat uuteen tilanteeseen. (Edmondson, 1999)

Jotta tämä voi tapahtua, niin prosessi edellyttää sen, että yksilöt tai kollektiivit ovat kykeneviä tuottamaan, prosessoimaan ja jakamaan tietoa. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011)

Maksimoidakseen tiedon tuottamisen, niin organisaatiot joutuvat ensiksi varmistamaan, että heillä on henkilöstöä, joka on kykenevä hyödyntämään kokemuksiaan sekä havaintojaan uuden tiedon tuottamisessa. Samalla hänellä tulee olla myös motivaatiota tuottaa tietoa. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 129) Helpottaakseen tiedon tuottamista, niin organisaation pitää myös kyetä varmistamaan tiedon tehokas siirtyminen organisaation sisällä. Tähän vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten organisaation rakenne, teknologiat, sosiaaliset prosessit ja rutiinit. (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 130) Tiedon siirtymisen helpottamiseksi organisaation tulee pyrkiä mahdollistamaan, että tiedonkulku ihmisten välillä tapahtuu mahdollisimman avoimesti ja tehokkaasti. Käytössä tulee olla myös järjestelmiä ja prosesseja, jotka mahdollistavat tiedon tehokkaan varastoinnin, löytämisen ja välittämisen. (Boland et al., 1994, 457)

Organisaation tulee myös itse tunnistaa, kuinka tieto liikkuu organisaatiossa tällä hetkellä. Tietoa varastoituu jatkuvasti organisaation tiedostamatta muun muassa struktuuriin, käytänteisiin, rutiineihin, kulttuuriin ja ympäristöön. (Argote & Ingram, 2000, 152) Tämä tieto voi siis muovata sitä, miten ja minkälaisia asioita yksilöt organisaatiossa oppivat. Esimerkiksi kulttuuri ja käytänteet voivat välittää yksilöille tietoa, joka voi myös olla organisaation tavoitteiden ja tahtotilan kannalta epäedullista.

Samalla organisaation tulee pyrkiä myös pitämään kaikki tämä tieto organisaation sisällä. Tietoa katoaa jatkuvasti organisaatioista henkilöstön vaihtumisen tai yksinkertaisesti unohtumisen vuoksi, joka saattaa tehdä oppimisen prosessista tehottoman. Osaamisen kehittymisen mahdollistaakseen organisaation pitää pystyä huolehtimaan siitä, että hiljaista tietoa voidaan siten muuttaa eksplisiittiseksi. Tämän mahdollistaa muun muassa tiedon integroiminen osaksi rutiineja ja muistivarantoja esimerkiksi dokumentoinnin kautta (Argote & Ella Miron-Spektor, 2011, 130).

Minkäänlaista listausta siitä, mitkä tekijät vaikuttavat eniten osaamisen kehittymiseen ei pystytä tämän tutkimuksen perusteella tekemään. Tätä varten olisi

pitänyt tehdä huomattavasti kattavammat ja laajemmat haastattelut myyntijohtajille ja myyjille. Tästä huolimatta tutkimuksen perusteella voitiin kuitenkin tunnistaa joitain tiettyjä tekijöitä, joiden merkitys korostuu varmasti juuri myynnin toimenkuvassa.

Myyntin toimenkuva on mielenkiintoinen, sillä itse työtä tehdään yksilönä, mutta työssä saattaa olla mukana useita eri sisäisiä- ja ulkoisia sidosryhmiä. Myyjän pitää kerätä tietoa sisäisistä eri lähteistä, prosessoida sitä ja kommunikoida tietoa asiakkaille sellaisella tavalla, että se tuottaa heille lisäarvoa. Tämän jälkeen myyjä on myös vastuussa siitä, että asiakkaan kanssa tuotettu tieto siirtyy myös omalle organisaatiolle, jotta luvattu kokonaisuus voidaan toimittaa asiakkaalle suunnitellulla tavalla.

Koko prosessia tämän lisäksi ympäröi toimenkuvan tuloskeskeisyys. Toimintaa mitataan kauppojen perusteella, joiden perusteella arvioidaan, kuinka myyjä on onnistunut työssään. Jos kauppaa ei tule, niin tämä näkyy konkreettisesti myyjän tuloissa ja asemassa organisaatiossa. Epäonnistumiset ovat toiminnassa arkipäivää ja hyvinkin tehty työ saattaa johtaa siihen, että kauppvoja ei synny ja tehty työ oli käytännössä arvotonta. Tästä huolimatta pettymys ja huono fiilis ei saisi näkyä työssä, sillä se laskisi henkilön mahdollisuutta uusien kauppojen saannille. Henkilön tulee siis epäonnistumisenkin hetkellä pysyä itseluottavaisena ja kestää stressiä, jota hektinen ja tulorientoitunut työ saattaa aiheuttaa.

Kaiken keskellä henkilöstön tulisi kuitenkin pystyä myös jatkuvasti kehittämään osaamistaan ja oppimaan. Etenkin kohdeyritysten kaltaisissa organisaatioissa, joissa kehitys on niin kovaa, että hankittu tieto saattaa vanhentua jopa vuoden sisällä, niin henkilöstön jatkuva itseohjautuva oppiminen on olennaista. Jos työntekijät eivät kykene oppimaan, niin tämä näkyy ennen pitkään myös organisaation tuloksessa.

Vaikka siis tämän tutkimuksen tavoitteena olikin keskittyä ennen kaikkea organisaatioiden ja tiimien oppimiseen, niin on huomioitava yksilöiden itseohjautuvan oppimisen merkitys myynnin toimialalla. Myyntijohtajien haastatteluissakin mainittiin useaan otteeseen, että työssä vaaditaan niin paljon erilaista tietoa eri aiheista, että se vaatii myyjältä itseltään sisäistä motivaatiota ja

mielenkiintoa aihepiiriä kohtaan. Myös Handy (1993) mainitsee tutkimuksessaan, että suurin este yksilöiden oppimiselle on yksilö itse. Oppiakseen henkilöllä tulee siis itsellään olla halua oppia ja ilman tätä, organisaation on vaikea auttaa henkilöä.

Itseohjautuvan oppimisen merkitystä myynnissä korostaa myös roolin edellyttämä osaamisen luonne. Monilla toimialoilla ja toimenkuvissa, osaaminen ja työssä suoriutuminen perustuu hyvin vahvasti erilaiseen tehtävä-, yritys- tai toimialakohtaiseen tehtäväosaamiseen (Nordhaug, 1998), kuten vaikka kykyyn käyttää työkaluja ja laitteita, tietoutteen prosessien kulusta tai vaiheista, tai kykyyn suorittaa erilaisia toimenpiteitä. Useissa toimenkuvissa työ siis edellyttää pitkälti teknistä osaamista, jota voidaan oppia esimerkiksi kurssien, kirjojen tai koulutuksien kautta. Myynnin roolissa suoriutumisessa sen sijaan erilaista tehtävä-, yritys- ja toimialakohtaisen osaamisen hyötyä määrittää työssä vaadittava metaosaaminen, joka koostuu esimerkiksi kommunikaatiotaidoista, sinnikkyudesta, luovuudesta ja kyvystä yhdistellä informaatiota. Vaadittava osaaminen keskittyy siis paljolti myyjien henkilökohtaiseen hiljaiseen tietoon, jota on hyvin vaikea siirtää eteenpäin organisaatio oppimisen keinoin (Ho, 2008, s.1237)

Itseohjautuvan oppimisen merkitys ei kuitenkaan tarkoita, että organisaatiot voisivat vain ulkoistaa vastuun oppimisesta myyjille, sillä kuten Löfstedt (2001, 120) mainitsee, niin oppimista ei organisaatioissa tapahdu ilman organisaation tarjoamaa ympäristöä. Organisaatioissa saattaakin olla useita erilaisia tekijöitä, jotka voivat hidastaa tai rajoittaa yksilöiden osaamista. Yksilön kohdalla halukkuutta oppia voi rajoittaa esimerkiksi seuraavat tekijät:

- 1) **Emotionaaliset tekijät**, eli henkilö voi pelätä esimerkiksi epäonnistumista tai pilkatuksi tulemistä.
- 2) **Motivaatiotekijät**, eli henkilöllä ei ole insentiiviä tai tahtotilaa oppia.
- 3) **Ympäristölliset tekijät**, eli häntä ei ole rohkaistu oppimaan ja ottamaan riskejä.
- 4) **Kulttuuriset tekijät**, eli henkilö kokee, että oppiminen ei ole organisaation tapa ja hän otaksuu oppimisen tapahtuvan järjestetyllä tavalla.
- 5) **Havainnolliset tekijät**, eli henkilöllä ei ole tietoa mitä tulisi oppia ja minkälaisia resursseja hänellä on saatavilla.



Kohdeorganisaatioissa vastaavia haasteita ei juurikaan ollut ja myyjät olivat halukkaita oppimaan. Oikeastaan kaikki organisaatiotason muuttajat tukivat tätä. Kulttuurista ja ilmapiiristä oli pyritty tekemään turvallinen oppimiselle ja mahdollisille epäonnistumisille, käytössä oleva kompensatiojärjestelmä ja työntekijöiden ammattiyhteisyys motivoi kehittämään toimintaa ja oppimaan, henkilökohtaiseen oppimiseen rohkaistiin ja sitä käytännössä edellytettiin, sekä henkilöillä oli hyvä käsitys siitä, mitä heidän tulisi oppia ja heillä oli myös käytössä paljon resursseja saatavilla.

Toki tämä ei tietenkään ole tilanne jokaisessa myyntiorganisaatiossa ja kaikki mainitut tekijät saattaisivat estää yksilöiden ja kollektiivien osaamisen kehittymisen organisaatiossa. Organisaatioissa voi olla useita erilaisia tekijöitä, jotka voivat rajoittaa osaamisen kehittymistä. Valtaosa näistä on hyvin universaaleja ja ne vaikuttavat useilla eri toimialoilla sekä toimenkuvissa. Jos johtajat eivät tue työntekijöiden oppimista, aiheuttavat turvattomuutta työntekijöiden toiminnalle, latistavat heidän mielialaansa ja motivaatiotansa, niin luonnollisesti tämä estää osaamisen kehittymistä missä tahansa ympäristössä (Bstieler & Hemmert, 2010; Edmondson, 2004; Leroy et al., 2012)

Uskon kuitenkin, että **ylätason johtamisella** on erityisen suuri vaikutus juuri myynnin toimenkuvassa, jossa motivaatio ja mieliala vaikuttavat konkreettisesti myös itse työssä suoriutumiseen. Jos nämä tekijät ovat pielessä, niin henkilö saattaa joutua noidankehään, jossa huono motivaatio ja mieliala johtaa huonoon työsuoritukseen, joka entuudestaan laskee työntekijän motivaatiota ja mielialaa. Tämä siten heikentää henkilön mahdollisuutta työnkautta oppimiseen, sekä yleisesti hänen mielenkiintoansa ja halukkuuttansa kehittää osaamistaan. Ylätason johtamisen kohdalla näkisinkin, että tärkeitä huomioitavia tekijöitä myyntiorganisaatioiden kohdalla ovat muun muassa:

- Jatkuva rohkaiseminen osaamisen kehittämiseen, tiedonjakamiseen, mielipiteiden esille tuomiseen, sekä vallitsevien näkemysten ja käytänteiden haastamiseen.
- Työntekijöiden motivointi ja mielialan sekä moraalin ylläpitäminen
- Suvaitsevaisuus virheiden tekoa kohtaan
- Läsnäolo työntekijöiden arjessa ja pysyä helposti lähestyttävänä

**Kulttuurin ja ilmapiirin** kohdalla tilanne on sama kuin johtamisen, eli tekijät ovat hyvin universaaleja ja pätevät monissa eri ympäristöissä. Jos kulttuuri ei ole selkeää ja johdonmukainen, työntekijät eivät tunne kuuluvansa organisaatioon tai omakseen arvoja ja eivät tule toimeen vallitsevassa ilmapiirissä, niin työntekijöillä ei ole mielenkiintoa onnistua tai kehittyä, eivätkä he tiedä kuinka organisaatiossa tulisi toimia. (Bates & Khasawneh, 2005; Cropanzano et al., 1997b; Janssen & Huang, 2008; Li et al., 2014) Kulttuurin ja ilmapiirin kohdalla näen, että tärkeitä huomioitavia tekijöitä ovat seuraavat:

- Selkeiden arvojen muodostaminen ja niiden vahvistaminen jatkuvan toiminnan kautta.
- Arvojen vastaiseen toimintaan puuttuminen ja korjaaminen
- Arvoihin sopivien henkilöiden rekrytointi.

Näiden tekijöiden lisäksi ei kuitenkaan riitä, että ylitason johtamisen ja kulttuurin kautta tuetaan ja rohkaistaan oppimaan, vaan tämä vaatii organisaatiolta ihan konkreettisiakin tekoja. Työntekijöille tulee tarjota konkreettisia mahdollisuuksia oppia organisaation tarjoamien työolosuhteiden ja infrastruktuurin kautta. Jos organisaatio ei tue riittävästi oppimista, niin yritykset saada työntekijät kehittämään osaamistaan saattavat jäädä puolitiehen.

**Työolosuhteilla** on suuri merkitys osaamisen kehittämisessä. Jos työolosuhteet ovat liian rajoittavia, niin työntekijöiden on hyvin vaikea toimia, vaikka kaikki muut osa-alueet olisivatkin kunnossa. Liian strukturoitu tai ohjattu työ estää työntekijöitä kehittämästä toimintaansa tai opettelemasta uusia asioita. Työntekijät eivät välttämättä myöskään kykene toteuttamaan varsinaisia toimenpiteitä, jos heillä ei ole riittävästi rahallista tukea. Toimintaa voi myös estää rajallinen tiedonsaanti, joka estää heitä arvioimasta työtään tai etsimästä vastauksia. Rajalliset resurssit voivat myös aiheuttaa tunteen luottamuksen puutteesta, tai aiheuttaa kilpailua organisaation sisällä. (Bakker & Demerouti, 2007; Bresman & Mary Zellmer-Bruhn, 2013; Shaner et al., 2016)

Tämä tekijä nousi tärkeään asemaan myös haastateltavilla organisaatioilla ja kirjallisuuden sekä haastattelujen perusteella on todennäköistä tekijän olevan

merkittävä yleisestikin myynnin alalla. Toimenkuvan ollessa niin vahvasti tulosperusteinen ja organisaatioiden pyrkiessä jatkuvasti parempiin ja parempiin tuloksiin, niin on hyvin mahdollista, että työntekijöille ei jää juurikaan aikaa harjoittaa tai toteuttaa omia kehitysideoitaan varsinaisen työn ohella. Tämä on hyvin kriittinen tekijä osaamisen kehittämisessä, sillä vaikka organisaatiot antaisivat kaiken muunlaisen tuen myyjille, niin ilman riittävästi aikaa ja vapauksia tämä ei onnistu.

Tästä huolimatta organisaatioiden tulee myös olla tarkkoja vapauksien myöntämisessä, sillä liian vapautunut toiminta voi myös heikentää oppimisprosesseja. Struktuurilla saattaakin olla suuri merkitys siinä, että oikeanlaista tietoa voidaan siirtää ja varastoida tehokkaimpia menetelmiä hyödyntäen. (Bresman & Mary Zellmer-Bruhn, 2013, 1127, 1134–1135) Jos minkäänlaista rakennetta tälle ei ole, niin tieto jää helposti vain yksilöiden käytettäväksi ja muut organisaation jäsenet eivät pääse hyötymään siitä. Olennaista on siis varmistaa, että yritys tunnistaa minkälainen informaatio on heille tärkeää, missä se pitää olla ja keiden pitää siihen päästä. Jos tämä prosessi on mahdollisimman hyvin kartoitettu, niin organisaatio voi varmistaa tehokkaan oppimisprosessin ilman, että se rajoittaa työntekijöiden toimintaa liikaa, tai vie heiltä kohtuuttomasti aikaa.

Tämän johdosta koen, että tärkeitä huomioitavia tekijöitä työolosuhteiden kohdalla ovat seuraavia:

- Riittävän vapauden ja ajankäytön mahdollistaminen, jotta työntekijät eivät ole liian sidottuja varsinaiseen työhönsä ja tavoitteiden saavuttamiseen. Varmistaa että työntekijöillä on myös aikaa ja vapauksia omille hankkeille.
- Työntekijöillä on riittävästi rahallista tukea toteuttaa kehitysprojekteja.
- Työntekijöillä on mahdollisuus päästä käsiksi informaatioon, jonka kautta he voivat arvioida ja kehittää toimintaansa. Heidän tulee myös tietää, mistä tietoa on saatavilla.
- Selkeä kartoitus siitä, minkälaista tietoa on tärkeä jakaa ja miten sitä kannattaa varastoida. Samalla tulee tunnistaa, keillä tulee olla pääsy informaatioon ja miten he pääsevät siihen parhaiten käsiksi.

Koen että myös **Infrastrukturi** on myös merkittävässä asemassa etenkin myynnin toimialalla. Toki infrastruktuurin kategoriassa olevat informaatiojärjestelmät ovat tärkeässä asemassa kaikilla toimialoilla ja niiden puuttuminen voisi jo itsessään heikentää organisaation kykyä oppia. Jos henkilöillä ei ole kunnollisia mahdollisuuksia etsiä, varastoida ja löytää tietoa, niin koko oppimisprosessista tulee tehoton. Informaatiojärjestelmät tarjoavat jatkuvasti parempia edellytyksiä ja mahdollisuuksia oppimiseen, sekä tavat jakaa, löytää, varastoida sekä prosessoida tietoa paranevat jatkuvasti. (Zhang & Lado, 2001)

Prosessi ei varmasti ole optimaalinen yhdelläkään organisaatiolla ja järjestelmiä pystyttäisiin parantamaan moneltakin osin. Uskon kuitenkin, että harvalla suurella organisaatiolla informaatiojärjestelmät olisivat siinä kunnossa, että ne täysin estäisivät osaamisen kehittymisen. Perus informaatiojärjestelmät ovat nykyään hyvin vakiokalustoa organisaatioissa, jonka vuoksi niiden kautta yksistään on alati vaikeampi hakea erityisiä muista yrityksistä erottautuvia mahdollisuuksia kehittää osaamista. Tämän vuoksi fyysisten järjestelmien sijasta onkin tärkeämpää, että yritys pystyy tukemaan järjestelmien käyttöä johtamisen, kulttuurin, työn strukturoinnin ja prosessien suunnittelun kautta (Huang et al., 2016).

Osaamisen kehittymistä voi myös estää korkea hierarkia, joka voi luoda informaatiokuilun eri yksilöiden ja funktioiden välille. (Bresman & Mary Zellmer-Bruhn, 2013) Tämä pätee pitkälti kaikissa toimenkuvissa, mutta etenkin myynnissä toiminta tyypillisesti vaatii paljon muidenkin yksilöiden kanssa toimimista oman tiimin ja funktion ulkopuolelta. Kuten haastatteluissakin tuli esille, niin myyntiprosessi useasti edellyttää yhteistyötä liiketoimintaosaajien kanssa ja välillä jopa toimitusjohtajaakin saatetaan tarvita asiakkaalla. Hierarkian tulisi siis olla mahdollisimman matala, jotta yksilöt voivat vapaasti hakea tietoa eri lähteistä ja tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa.

Myynnissä kuitenkin merkittävänä ja huomionarvoisena tekijänä osaamisen kehittymisen varmistamisessa koen kompensatiojärjestelmien merkityksen. Molemmat myyntijohtajat näkivät rahan merkityksen suurena motivaatiotekijänä myyjien toiminnalle ja kompensatiojärjestelmän nähtiin olevan myyntijohtajien

tärkeimpiä työkaluja. Myös myyjät olivat samalla kannalla siitä, että raha motivoi heitä parempiin suorituksiin.

Tässä tutkimuksessa ei menty sen syvemmin siihen, että mikä tekee kompensatiojärjestelmästä toimivan ja motivoivan osaamisen kehittymisen kannalta. On kuitenkin vain tärkeää huomioida kompensatiojärjestelmän korostunut merkitys myyntiorganisaatioissa. Ympäristöissä joissa palkkaus ei pohjautu niin bonuksiin ja provisioihin, niin raha ei välttämättä ole niin suora motivaatiotekijä kuin myynnissä.

Urakehitysjärjestelmillä vaikuttaa sen sijaan olevan verrattain toissijainen merkitys. Toki on olennaista, että järjestelmä on toimiva ja henkilöllä on mahdollisuus edetä urallaan heitä kiinnostaviin positioihin. Myyjän roolissa toimivalle urakehitys uusien roolien muodossa ei kuitenkaan vaikuta olevan tärkeä tekijä. Varsinaisten uusien positioiden sijasta saattaakin olla tärkeämpää, että myyjää sen sijaan ohjataan enemmänkin kohteisiin, jotka ovat hänestä mielenkiintoisia. Myyjien positiiviseen itsearvioon ja motivaatioon näyttää kuitenkin vaikuttavan enemmän kompensatiojärjestelmät ja arjen johtaminen. Infrastruktuurin kohdalla koen, että tärkeitä organisaatiotason tekijöitä ovat muun muassa seuraavat:

- Käytössä olevat informaatiojärjestelmät mahdollistavat tiedon tehokkaan jakamisen, varastoinnin ja löytämisen. Organisaation tulee myös tukea työntekijöitä järjestelmien käytössä. Työntekijöitä tulisi kuunnella asiassa, jotta tiedetään minkälaiset tekijät tällä hetkellä rajoittavat tiedon kulkua.
- Hierarkia tulisi olla mahdollisimman matala, jotta tiedonkululle ei synny kuilua eri yksilöiden ja funktioiden välillä.
- Kompensatiojärjestelmän tulee olla motivoiva, jotta työntekijät kokevat oman työnsä kehittämisen mahdollistavan suurempien tulojen ansaitsemisen.
- Urakehitysjärjestelmän tulisi antaa työntekijälle mahdollisuus edetä häntä kiinnostaviin tehtäviin, koska se sitten uusii positioita tai muutoksia hänen toimenkuvassaan.

### 6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa onnistuttiin tunnistamaan joitain myyntiorganisaatioille ominaisia piirteitä, jotka saattavat toimia osaamista edistävinä tai rajoittavina tekijöinä. Tutkimus oli kuitenkin hyvin laaja ja sisälsi todella paljon erilaisia näkökulmia osaamisen kehittymisestä. Tästä syystä syvällistä näkemystä eri tekijöiden, kuten ajanpuutteen, kompensatiojärjestelmän, motivaatiotekijöiden vaikutuksesta myyjien osaamisen kehittymisestä ei saatu. Jokainen tekijä on jo itsessään sen verran laaja aihepiiri, että niiden tarkempi analysointi vaatisi oman tutkimuksensa. Uskon kuitenkin, että tutkielman kautta saadaan parempi ymmärrys osaamisen rakentumisesta myynnissä, sekä erilaisten organisaatiotekijöiden vaikutuksesta myynnin toimenkuvassa.

Varsinaisia suosituksia käytäntöön en tämän tutkimuksen perusteella rohkene antaa. Jotta konkreettisia päätöksiä voisi tehdä varsinaiseen arjen suunnitteluun, niin se vaatisi parempaa käsitystä tekijöiden olemuksesta ja enemmän tietoa myyjien arjesta ja heidän työskentelystään. Käytännön arvo työllä voi kuitenkin olla siinä, että tutkielman kautta saadaan parempi yleiskäsitys osaamisen kehittymisestä myynnissä ja organisaatiotason tekijöiden vaikutuksesta.

Ennen kaikkea tutkimuksen kautta voitiin jalostaa tietämystä aihepiiristä ja tarkentaa Nellenin et al. (2020) toteuttaman tutkimuksen tuloksia yhdessä tietyssä kontekstissa. Tämä tarjoaa hyvän pohjan mahdollisille jatkotutkimuksille, jotka voivat tutkimuksen perusteella keskittyä teemoihin, jotka ovat aidosti merkityksellisiä myynnin toimenkuvassa. Seuraavaksi olisikin mielenkiintoista tietää tarkemmin, miten etenkin juuri organisaation tarjoamat resurssit, joista etenkin aika, sekä infrastruktuurin kohdalta kompensatiojärjestelmät vaikuttavat osaamisen kehittymiseen. Myös myyjien motivaatiotekijöiden tunnistaminen tarjoaisi mielenkiintoisen kulman. Parempi tietämys siitä, mikä aidosti motivoi myyjää tarjoaisi paremman mahdollisuuden osaamisen kehittymisen kannalta ideaalin johtamiskulttuurin, työolosuhteiden ja infrastruktuurin muodostamiseen.

Yhtenä rajoittavana tekijänä oli tutkimukseen valittu laaja konteksti, joka olisi vaatinut yhä tarkempaa kohdistamista. Tutkimus toteutettiin B2B myynnin kontekstissa, mutta on huomioitava, että toimialana se sisältää todella vaihtelevia

yrittäjiä. Tutkimukseen valitut organisaatiot edustivat B2B myynnissä monimutkaisempaa ja hyvin nopeasti kehittyvää toimialaa, jossa kilpailu on kovaa ja myyjät ovat tyypillistä kokeneempia. Organisaatioissa lähtökohtainen osaaminen on jo valmiiksi korkealla tasolla ja koska laaja-alainen osaaminen on erityisen tärkeässä asemassa toiminnassa, niin organisaatiot myös keskittyvät vahvemmin myyjien osaamisen kehittämiseen kuin monet.

Tämän syyn johdosta yritykset tarjosivat todella mielenkiintoisen kentän tutkimuksen toteuttamiseen. Tästä huolimatta on huomioitava, että tutkimustulokset eivät välttämättä toteudu kaikissa B2B myynnin yrityksissä. On olemassa myös paljon organisaatioita, joissa tuotetarjoamat ovat vakiintuneita ja yleisesti tunnettuja, toimialan kehitys on hitaampaa ja myyjät ovat uransa alussa. Tämän kaltaisista organisaatioista saadut tulokset olisivat voineet olla hyvin erilaisia verrattuna tutkittuihin organisaatioihin. Uskon esimerkiksi, että monissa organisaatioissa myyjät eivät saa yhtä paljon vapauksia työnsä suunnitteluun ja toiminta on strukturoidumpaa, kuin haastatelluissa organisaatioissa.

Tulevissa B2B myynnin aihepiiriä käsittelevissä tutkimuksissa pyrkisin siis tarkempaan rajaamiseen esimerkiksi tuotekategorioiden perusteella. Jos tutkimus toteutetaan liian laajassa kontekstissa, niin on mahdollista, että tutkimustuloksista tulee liian ympäröityä. Tarkemman kohdistamisen kautta voitaisiin pyrkiä löytämään tekijöitä, joita saattaa ilmetä eri toimialalla toimivissa eri koko luokan myyntiorganisaatioissa.

## Lähdeluettelo

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety: High-performance work systems and creativity implementation. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458.
- Ahearne, M., Jones, E., Rapp, A., & Mathieu, J. (2008). High Touch Through High Tech: The Impact of Salesperson Technology Usage on Sales Performance via Mediating Mechanisms. *Management Science*, 54(4), 671-685
- Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143.
- Alavi, M., & Tiwana, A. (2002). Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037.
- Albers, S., & Mantrala, M. (2015). *Models for Sales Management Decisions*. Boston, MA: Springer US.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Argote, L., Beckman, S. L., & Epple, D. (1990). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management Science*, 36(2), 140-154.
- Argote, L., & Eila Miron-Spektor. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 22(5), 1123-1137.



Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Auh, S., & Menguc, B. (2013). Knowledge sharing behaviors of industrial salespeople: An integration of economic, social psychological, and sociological perspectives. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1333-1355.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Baldauf, A., & Cravens, D. W. (1999). Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 63-72.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 215824401879422.

Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96-109.

Baumgarth, C., & Binckebanck, L. (2011). Sales force impact on B-to-B brand equity: conceptual framework and empirical test. *The Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 487-498.

Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.

Bell, S. J., Bell, S. J., Mengüç, B., Mengüç, B., Widing II, R.,E., & Widing II, R.,E. (2010). Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 187-201.

Bergenhengouwen, G. J., ten Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55-62.

Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 18(2), 116-141.

Boland, R. J., Tenkasi, R. V., & Te'eni, D. (1994). Designing Information Technology to Support Distributed Cognition. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 5(3), 456-475.

Boon, J., & van der Klink, M. (2001). Scanning the concept of competencies: how major vagueness can be highly functional. *January*, (University of Twente, Enschede, 2nd Conference on HRD Research and Practice across Europe)

Boon, J., & Van der Klink, M. (2001). *Scanning the concept of competencies: How major vagueness can be highly functional* University of Twente

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A Guide for effective performance*. New York, NY.: John Wiley & Sons, Ltd.

Bresman, H., & Mary Zellmer-Bruhn. (2013). The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 24(4), 1120-1139.

Bstieler, L., & Hemmert, M. (2010). Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams. *The Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 485-499.

Burgoyne, J. G. (1993). The Competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*, 22(6), 6-13.

Cabeza Pullés, D., Gutiérrez Gutiérrez, L.,J., & Lloréns-Montes, F. J. (2013). Transactive memory system and TQM: exploring knowledge capacities. *Industrial Management + Data Systems*, 113(2), 294-318.

Çevik Onar, S., & Polat, S. (2010). *The factors affecting the relationship between strategic options and the competence building process: an empirical examination* Emerald Group Publishing Limited.5

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997a). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997b). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.

Cuevas, J. M. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198-208.

Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.

- de Jong, A., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2005). Antecedents and Consequences of Group Potency: A Study of Self-Managing Service Teams. *Management Science*, 51(11), 1610-1625.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693.
- DeLVecchio, S. K., Zemanek, J. E., McIntyre, R. P., & Claxton, R. P. (2003). Buyers' Perceptions of Salesperson Tactical Approaches. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(1), 39-49.
- Devisch, M. (1998). The Kioto people management model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 9(4), S62.
- Dibella, A. J. (2012). *Learning Portfolios: An Alternative to Learning Organizations*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Dixon, A. L., & Tanner, J. (. F. (2012). Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 9-13.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Easterby-Smith, M. (2011). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Hoboken, UNITED KINGDOM: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*
- Edmondson, A. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science (Providence,R.I.)*, 13(2), 128-146.

Edmondson, A. (2004). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *Qual Saf Health Care*, 2(ii3-9)

Edmondson, A., Dillon, J., & Roloff, K. (2007). Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process. *Academy of Management Annals*, 1

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.

Fruhen, L. S., & Keith, N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science*, 65, 20-27.

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review; Harv Bus Rev*, 86(3), 109-134.

Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for Team Learning Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.

Gordon, G. L., Sepherd, C. D., Lambert, B., Ridnour, R. E., & Weilbaker, D. C. (2012). The training of sales managers. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 659-672.

Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.

Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28-35.

Håland, E., & Tjora, A. (2006). Between asset and process: Developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations (New York)*, 59(7), 993-1016.

Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* (4th ed.). London, UK: Penguin Adult.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 78-92.

Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1-18.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.

Ho, L. (2008). What affects organizational performance?: The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management + Data Systems*, 108(9), 1234-1254.

Hollingshed, A. B. (2001). Cognitive interdependence and convergent expectations in transactive memory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(81), 1080–1089.

Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the Marketing Concept at the Employee–Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81.

Horton, S. (2000). Introduction - the competency movement: its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318.

Hu, J., & Liden, R. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 96, 851-62.

Huang, F., Gardner, S., & Moayer, S. (2016). Towards a framework for strategic knowledge management practice: Integrating soft and hard systems for competitive advantage. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(4), 492-507.

Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa* Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Ilgen, D., R, Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.

Ingram, T. N. (2004). Future Themes in Sales and Sales Management: Complexity, Collaboration, and Accountability. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), 18-28.

Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2005). New Directions in Sales Leadership Research. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 137-154.

Janda, S., & Seshadri, S. (2001). The influence of purchasing strategies on performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), 294-308.

Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*, 34(1), 69-88.

Jones, E., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2004). Sales force obsolescence: Perceptions from sales and marketing executives of individual, organizational, and environmental factors. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 439-456.

Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A., & Reijonen, H. (2013). *Akatemiasta markkinapaikalle : johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kim, M. (2017). Effects of team diversity, transformational leadership, and perceived organizational support on team-learning behavior. *Social Behavior and Personality*, 45(8), 1255-1269.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 3(3), 383-397.

Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263.

Kristof-Brown, A. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.

LaForge, R. W., Anderson, R., Mehta, R., & Strong, J. (1997). Sales Training and Education: An Empirical Investigation of Sales Management Training Programs for Sales Managers. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 53-66.

Lee, C., Tinsley, C. H., & Bobko, P. (2002). An investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1628.

Lepsinger, R., & Lucia, A. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations* Jossey-Bass Inc., U.S.

Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J., Mccaughey, D., . . . Sels, L. (2012). Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological Safety, and Patient Safety: A Team-Level Study. *The Journal of Applied Psychology*, 97

Lester, S. W., Meglino, B. M., & Audrey Korsgaard, M. (2002). The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.

Lewis, K. (2003). Measuring Transactive Memory Systems in the Field: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology; J Appl Psychol*, 88(4), 587-604.



Li, J., Li, J., Wu, L., Wu, L., Liu, D., Liu, D., . . . Liu, J. (2014). Insiders maintain voice: A psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 853-874.

Lilford, N., Vigar-Ellis, D., & Nel, D. (2014). Big Five personality traits and financial salesperson performance: An application of Chernoff faces. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2), 146-154.

Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V. J. (2002). A Multifacet Model of Organizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 78-98.

Löfstedt, U. (2001). Competence development and learning organizations: a critical analysis of practical guidelines and methods. *Systems Research and Behavioral Science*, 18(2), 115-125.

Lumme-Tuomala, R. (2018). *The Meaning of Competence, Commitment, and Contribution in Talent Definition*. Cham: Springer International Publishing.

Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 565-586.

Maanen, J. V., & Barley, S. R. (1983). *Cultural Organization: Fragments of a Theory* Sloan School of Management: Massachusetts Institute of Technology

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A TEMPORALLY BASED FRAMEWORK AND TAXONOMY OF TEAM PROCESSES. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance Implications of Leader Briefings and Team-Interaction Training for Team Adaptation to Novel Environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971-986.

- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Janis A. Cannon-Bowers, & Salas, E. (2005). Scaling the Quality of Teammates' Mental Models: Equifinality and Normative Comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 37-56.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McFadyen, M. A., Semadeni, M., & Cannella, A. A. (2009). Value of strong ties to disconnected others: Examining knowledge creation in biomedicine. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 20(3), 552-564.
- Nellen, L. C., Gijsselaers, W. H., & Grohnert, T. (2020). *Human Resource Development Review A Meta-Analytic Literature Review on Organization-Level Drivers of Team Learning* 219
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 5(1), 14-37.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8-29.
- Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? *Industrial & Labor Relations Review*, 47(2), 173.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover? *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 75-88.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Rapp, A., Bachrach, D. G., Panagopoulos, N., & Ogilvie, J. (2014). Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 245-259.

Rodriguez, M., L. Dixon, A., & W. Peltier, J. (2014). A review of the interactive marketing literature in the context of personal selling and sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 294-308.

Ruona, W. E. A., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly; Adm Sci Q*, 23(2), 224-253.

Sanna, L. J., & Shotland, R. L. (1990). Valence of anticipated evaluation and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(1), 82-92.

Shaner, M. B., Beeler, L., & Noble, C. H. (2016). Do We Have to Get Along to Innovate? The Influence of Multilevel Social Cohesion on New Product and New Service Development. *The Journal of Product Innovation Management*, 33, 148-165.

Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28(3), 25.

Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260-269.

Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 13(1), 18-35.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., . . . Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2-22.

Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S. J., & Lackman, C. L. (2012). Determinants of New Product Development Team Performance: A Meta-analytic Review. *The Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 803-820.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons.

Trainor, K. J. (2012). Relating Social Media Technologies to Performance: A Capabilities-Based Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 317-331.

van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., & Kirschner, P. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.

Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä* (4th ed.). Helsinki: Edita.

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

von Krogh, G., & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, 24(3), 56-76.

Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.

Wu, I., & Chen, J. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Zhang, M. J., & Lado, A. A. (2001). Information systems and competitive advantage: a competency-based view. *Technovation*, 21(3), 147-156.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Zoltners, G. A. (2001). *The complete guide to accelerating sales force performance* (1st ed.). New York: AMACOM.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131.

## Liite 1: Haastattelukysymykset ja teemat

Pääteemat (teoriasta)	Alateemat (teoriasta)	Kysymykset myyntijohtajille	Kysymykset myyjille
Osaamisen kehittyminen ja tiimioppiminen		<p>1) Minkälaista osaamista koet, että myyjiltä vaaditaan teidän organisaatiossanne onnistuakseen?</p> <p>b) Onko mitään tiettyä osaamista, joka on ylitse muiden?</p> <p>2) Mikä erottaa hyvin menestyvän myyjän heikommin suoriutuvasta myyjästä? Minkälaiden tekijöiden koet erottavan heidät?</p> <p>3) Kuinka hyvin koet, että henkilöiden osaaminen kehittyy teillä tällä hetkellä ja minkälaiden tekijöiden kautta tämä näkyy toiminnassa?</p> <p>4) Minkälaiden menetelmien kautta teillä kehitetään myyjien osaamista?</p>	<p>1) Koen että työni on haastavaa</p> <p>2) Koen että työni on monimutkaista</p> <p>3) Koen että minulla on riittävä osaaminen onnistuakseni työssäni</p> <p>4) Koen että opin paljon uusia asioita työssäni</p> <p>5) Koen että minulle tarjotaan riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistani</p> <p>6) Pyrin jatkuvasti löytämään tapoja kehittää työskentelyäni</p>
Organisaatiotason muuttajat	Ylätason johtaminen	<p>5) Kuinka ohjaatte työntekijöitä tavoitteisiin, työkaluihin, sääntöihin ja käytänteisiin liittyen?</p> <p>b) Koetko että nämä asiat ovat henkilöstölle selkeitä?</p> <p>6) Onko teillä joitain tiettyjä suosituksia siihen, kuinka henkilöstöllä ilmenneitä negatiivisia tunteita ja konflikteja tulisi käsitellä?</p> <p>7) Kuinka olennaiseksi näet, että teillä kaikki, johtajista työntekijöihin noudattavat samoja organisaation sääntöjä ja käyttäytymistapoja?</p> <p>b) Tapahtuuko tässä poikkeuksia ja onko teillä käytänteitä tilanteen korjaamiseksi, jos näin käy?</p> <p>8) Onko teillä keinoja varmistaa, että johdon viestit menevät yhdenmukaisena kaikille työntekijöille perille organisaatiotasojen läpi?</p> <p>9) Koetko että myyjänne pitävät kommunikaatiota selkeänä ja kuinka merkittävänä näet</p>	<p>7) Koen että yrityksemme johtajat noudattavat myös yhteisiä pelisääntöjä (sääntöjä ja toimintatapoja)</p> <p>8) Koen että yhteiset organisaatiolle asetetut pelisäännöt (säännöt ja toimintatavat) ovat reiluja</p> <p>9) Koen että yrityksemme johtajat ovat luotettavia</p> <p>10) Koen yrityksemme johtajat lähestyttävänä</p> <p>11) Koen että johdon viestintä on selkeää ja johdonmukaista</p> <p>12) Koen että johdon meille asettamat tavoitteet ovat selkeitä</p> <p>13) Koen että johdon meille asettamat tavoitteet ovat tavoitettavia</p> <p>14) Koen että organisaationi luottaa minuun</p> <p>15) Koen että sääntöjen ja toimintatapojen epäselkeys vaikeuttaa toimintaani</p>

		<p>yhdenmukaisen viestinnän roolin?</p> <p>10) Miten koet tavoitteiden kommunikoinnin ja kuinka varmistatte, että työntekijänne ymmärtävät ja ostavat asetetut tavoitteet?</p> <p>11) Koetko että myyjänne kokevat johtajienne olevan saavutettavia ja lähestyttäviä?</p> <p>b) Onko teillä ohjeistuksia asiaan, tai onko teillä tapoja kannustaa johtajia olemaan enemmän läsnä myyjienne arjessa?</p>	
	Kulttuuri/ Ilmapiiri	<p>12) Kuinka koet, että henkilön yhteensopivuus yrityksenne kulttuuriin ja arvoihin vaikuttaa hänen suoriutumiseensa?</p> <p>13) Kuinka teillä varmistetaan, että myyjänne sopivat yrityksenne kulttuuriin ja noudattavat samoja arvoja?</p> <p>14) Koetko että kyseinen tilanne on teillä hyvä?</p> <p>15) Näkyykö teillä kulttuuri ja yrityksen arvot arjen toiminnassa?</p> <p>b) Miten puututte, jos henkilö ei noudata yrityksen arvoja tai ei istu kulttuuriin?</p>	<p>a.</p> <p>16) Koen samaistuvani yrityksen arvoihin</p> <p>17) Koen sopeutuvani yrityksen kulttuuriin</p> <p>18) Koen että yrityksen kulttuuri vastaa yrityksen arvoja</p> <p>19) Koen yrityksessä toimimisen positiivisena asiana</p>
	Työolosuhteet	<p>16) Kuinka olennaiseksi koet, että myyjät kykenevät suunnittelemaan oman työnsä ja aikataulunsa?</p> <p>17) Kuinka paljon vapauksia annatte teidän myyjillenne oman päivänsä ja toimenkuvansa suunnitteluun?</p> <p>18) Millaisten asioiden koet olevan tärkeintä, kun haluatte tukea myyjänne onnistumaan työssään?</p> <p>19) Kuinka paljon eri resursseja, kuten aikaa ja rahaa myyjillänne on käytössä, jos he haluavat toteuttaa uusia asioita, kuten työmenetelmiä tai kehitysprojekteja?</p>	<p>a.</p> <p>20) Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos saisin enemmän <b>rahallista tukea</b> kehitysideoideni toteutukseen.</p> <p>21) Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos minulla olisi <b>enemmän aikaa</b> toteuttaa kehitysideoitani.</p> <p>22) Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos minulla olisi enemmän vapauksia suunnitella omat aikatauluni.</p> <p>23) Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos minulla olisi enemmän mahdollisuuksia omien työtapojeni suunnitteluun.</p> <p>24) Kykenisin kehittämään työssäni paremmaksi, jos saisin enemmän ohjausta ja tukea työhöni liittyvissä asioissa.</p>
		<p>20) Minkälaiseksi koet IT järjestelmien merkityksen myyjienne työn tukemisessa ja yrityksenne suorituskyvyn varmistamisessa?</p>	<p>25) Koen että IT järjestelmiä parantamalla voisin kehittää paremmin osaamistani</p>

	Infrastruktuuri	<p>b) Entä HR- järjestelmien, kuten palkkio- ja urakehitysjärjestelmien?</p> <p>21) Minkälaisia palkitsemis- ja urakehitysjärjestelmiä teillä on käytössä myyjien motivoimiseksi?</p> <p>22) Miten koet HR- ja urakehitysjärjestelmien merkityksen myyjien työssä ja motivoinnissa?</p> <p>b) Minkälaisia järjestelmiä teillä on käytössä?</p> <p>23) Näetkö että myyjät pyrkivät aktiivisesti parempiin suorituksiin niiden johdosta?</p> <p>24) Kuinka hyvin koet, että käytössä olevat informaatiojärjestelmät tukevat myyjien osaamisen kehittymistä?</p> <p>b) Koetko että tarvitsitte muita järjestelmiä, tai että myyjienne osaamista voitaisiin parantaa, joidenkin järjestelmien avulla?</p> <p>25) Mikä on informaatiojärjestelmien rooli teillä tiedon tallentamisessa ja jakamisessa?</p> <p>26) Kuinka hyvin tätä teillä tapahtuu ja onko teillä käytänteitä järjestelmien käytön varmistamiseksi?</p>	<p>26) Yrityksemme IT- järjestelmillä on helppo jakaa tietoa kollegoideni kanssa</p> <p>27) Koen että tietoa löytyy IT- järjestelmistä helposti</p> <p>28) Koen että yrityksen kompensatio (esim. kuinka paljon saa bonuksia- ja provisioita) järjestelmä on motivoiva</p> <p>29) Se kuinka paljon saan bonuksia- ja provisioita auttavat motivoivat minua suoriutumaan paremmin työssäni.</p> <p>30) Pysin suoriutumaan paremmin työssäni, jotta voisin edetä urallani uusiin positiioihin.</p>
Kehkeytyvät olotilat	Psykologinen turvallisuuden tunne	<p>27) Onko teillä tapana rohkaista myyjiä kokeilemaan ja soveltamaan uusia asioita arjessaan, tai rohkaisetteko heitä innovointiin?</p> <p>b) Kuinka olennaista tämä on myynnissä?</p> <p>28) Kuinka tärkeää on, että myyjät kyselevät toisiltaan ja esimiehiltään kysymyksiä ja jakavat tätä kautta tietoa?</p> <p>b) Onko teillä keinoja rohkaista heitä tähän ja kuinka hyvin tätä teillä tapahtuu?</p> <p>29) Koetko että myyjänne uskaltavat kyseenalaistaa johdon asettamia päätöksiä ja linjauksia?</p> <p>b) Miten pyritte varmistamaan, että myyjien näkemyksiä saadaan esille?</p>	<p>31) Uskallan soveltaa ideoitani kehittääkseni työskentelyäni</p> <p>32) Minua rohkaistaan innovointiin ja kehittämään työtäni</p> <p>33) Kyselen aktiivisesti <b>kollegoiltani</b> neuvoja esille nousseisiin haasteisiin</p> <p>34) Kyselen aktiivisesti <b>esimiehiltäni</b> neuvoja esille nousseisiin haasteisiin</p> <p>35) Uskallan kysyä <b>kollegoiltani</b> neuvoja esille nousseisiin haasteisiin</p> <p>36) Uskallan kysyä <b>esimiehiltäni</b> neuvoja esille nousseisiin haasteisiin</p> <p>37) Koen voivani kyseenalaistaa esimiehiltäni ja johtajilta tulleita päätöksiä ja linjauksia</p>



Jaettu kognitio	<p>30) Minkälaista eroa teidän myyjien välisessä osaamisessa on?</p> <p>31) Kuinka myyjien keskinäinen tiedonjakaminen vaikuttaa teidän menestymiseen?</p> <p>32) Kuinka hyvin koet, että myyjänne jakavat tietoa keskenään?</p> <p>33) Miten myyjät tietävät, että kenellä on ja mitäkin tietoa?</p> <p>b) Onko teillä erillisiä systeemejä pysyä kartalla eri henkilöiden osaamisesta?</p>	<p>a.</p> <p>38) Tiedän keneltä kysyä, kun minulla nousee kysymyksiä työssäni.</p> <p>39) Saan vastauksia kysymyksiini, kun minulla ilmenee ongelmia</p> <p>40) Jaan tietoa ja ideoitani tiimien muille jäsenille</p> <p>41) Koen että tiimini muut jäsenet jakavat omaa tietoaan ja ideoita minulle</p>
Ryhmän vaikutelma kyvykkyyksistään	<p>34) Minkälaista ja kuinka usein annatte palautetta myyntitiimeille ja sen jäsenille?</p> <p>35) Kuinka arvioitte tiimin onnistumista?</p> <p>36) Tasapainotellaanko teillä negatiivista ja positiivista palautetta? Koetko sen olennaiseksi?</p> <p>37) Miten näet itseluottamuksen merkityksen myynnissä?</p> <p>38) Onko teillä keinoja, kuinka saatte parannettua tiimin itseluottamusta tehtävien suorittamisessa?</p>	<p>a.</p> <p>42) Saan riittävästi palautetta työstäni</p> <p>43) Saamani palaute auttaa minua arvioimaan osaamistani</p> <p>44) Saamani palaute auttaa minua kehittämään osaamistani</p> <p>45) Tiedän mitä osaamiseni osa-alueita minun pitää kehittää tullakseni paremmaksi työssäni</p> <p>46) Uskon että voin onnistua saavuttamaan tavoitteeni ja onnistua työssäni</p> <p>47) Autan tiimini jäseniä, jos heillä on haasteita työssään</p> <p>48) Saan apua kollegoiltani, jos minulla on haasteita työssäni</p>
Tehtävien ja sosiaalisten suhteiden koheesio	<p>39) Kuinka innokkaita koet henkilöstönne olevan oppimaan uutta?</p> <p>40) Kuinka olennaiseksi koet henkilöiden välisen yhteistyön myynnissä?</p> <p>41) Kuinka hyvin koet, että tiimienne jäsenet auttavat toisiaan tehtävien suorittamisessa?</p> <p>42) Onko teillä keinoja rohkaista henkilöstöä yhteistyöhön?</p> <p>43) Kuinka varmistatte, että teidän tiiminne ovat sitoutuneita asetettuihin tehtäviin?</p> <p>44) Mitkä keinot ovat mielestäsi tärkeimpiä myyjien motivoimiseksi?</p>	<p>49) Tiimissämme on hyvä yhteishenki</p> <p>50) Työtehtävissäni onnistuminen on minulle tärkeää</p> <p>51) Koen olevani sitoutunut minulle asetettuihin työtehtäviin</p> <p>52) Haluan onnistua työtehtävissäni, jotta saavutamme tiiminä yhteiset tavoitteet</p> <p>53) Haluan onnistua työtehtävissäni, koska saan siitä onnistumisen tunnetta</p>

Kuva 18. Yhteenvedo kysymyksistä ja haastattelujen teemoista.