

Ulla Rantala

**PUHELINMYYJIEN KOKEMAT  
TUNTEET SUHTEESSA  
SISÄISIIN JA ULKOISIIN  
ASIAKKAISIIN**

Pro gradu -tutkielma

Kauppatieteet / Markkinointi

Kevät 2011

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Puhelinmyyjien kokemat tunteet suhteessa sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin

Tekijä: Ulla Rantala

Koulutusohjelma/oppiaine: Kauppatieteet / Markkinointi

Työn laji: Pro gradu –työ  Sivulaudaturtyö \_\_ Lisensiaatintyö \_\_

Sivumäärä: 83, liitteitä 2

Vuosi: Kevät 2011

### **Tiivistelmä:**

Tämä tutkimus tarkastelee puhelinmyynnissä koettuja tunteita. Tunnettyö ja erilaiset tunnetilat sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa ovat olennainen osa puhelinmyynnin arkea. Tarkastelen tutkimuksessani puhelinmyyjien kokemia tunnetiloja näissä työympäristön erilaisissa sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää millaiset tunteet jäsentävät puhelinmyyntiä ja mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla on tunteiden jäsentymiseen.

Tutkimukseni on sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden tutkimiseen soveltuva etnografinen tutkimus, mihin keräsin aineistoa havainnoimalla ja haastatteleamalla puhelinmyyjiä yhdessä tutkimani yrityksen toimistossa. Havainnoimalla pääsin tarkastelemaan tunteiden rakentumisen ympäristöä ja haastatteluissa myyjät pääsivät itse kertomaan omista kokemuksistaan. Aineistoa kerätessäni toimistossa työskenteli monenikäisiä työntekijöitä, joiden työkokemus puhelinmyyjänä vaihtelivat. Sain tutkimukseeni luvan ja haastatteluun osallistui vapaaehtoisia tutkimuksestani kiinnostuneita myyjiä. Analysoin aineistoa sisällönanalyysin avulla selkeän ja tiivistetyn kuvan saavuttamiseksi.

Puhelinmyyjien kokemat tunteet suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin, työkavereihin ja esimiehiin ovat merkittäviä työskentelyn kannalta. Tutkimukseni mukaan puhelinmyyjät tekevät tunnettyötä näissä eri vuorovaikutussuhteissa ja sen koetaan kuuluvan puhelinmyyntityöhön. Suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin tehtävä tunnettyö koetaan asiakkaiden vaatimaksi ja esimiesten rooli nähdään vaatijan sijaan ohjeistajana. Esimies-alaissuhde on tutkimukseni mukaan merkittävin myyjien tunteiden kokemisen kannalta, sillä myyjät oikeuttavat esimiesten vallan omiin tunteisiin muista vuorovaikutussuhteista poiketen. Tämä lisää myös sisäisen markkinoinnin merkitystä tunteiden jäsentymisessä.

Avainsanat: Puhelinmyynti, tunnettyö, vuorovaikutus

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

# SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO .....</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa.....  | 5         |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat .....                             | 6         |
| 1.3 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät .....                                   | 8         |
| 1.4 Tutkimuksen tulokset .....  | 8         |
| 1.5 Tutkimuksen rakenne .....   | 10        |
| <b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>  | <b>11</b> |
| 2.1 Tunteiden osuus työelämässä.....  | 11        |
| 2.2 Mitä tunteet ovat?.....   | 12        |
| 2.3 Työtunteet ja tunnetyö.....   | 14        |
| 2.4 Tunneyön määrittelyä .....  | 15        |
| 2.5 Sisäinen markkinointi .....   | 18        |
| 2.6 Sosiaaliset vuorovaikutussuhteet .....                                    | 23        |
| <b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>   | <b>27</b> |
| 3.1 Puhelinmyyntityön esittelyä.....  | 27        |
| 3.2 Havainnointi ja haastattelu puhelinmyyjien tunteiden tutkimuksessa .....  | 29        |
| 3.3 Aineiston keruu puhelinmyyjien tunteiden tutkimuksessa .....              | 31        |
| 3.4 Aineiston analyysi puhelinmyyjien tunteiden tutkimuksessa .....           | 33        |
| 3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti .....                           | 35        |
| <b>4 PUHELINMYYJIEN TUNTEET SUHTEESSA TYÖKAVEREIHIN JA ASIAKKAISIIN .....</b> | <b>38</b> |
| 4.1 Puhelinmyyjien tunteet suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin.....              | 38        |
| 4.2 Puhelinmyyjien tunteet suhteessa työkavereihin .....                      | 47        |
| <b>5 PUHELINMYYJIEN TUNTEET SUHTEESSA ESIMIEHIIN.....</b>                     | <b>56</b> |
| 5.1 Esimerkillisyys .....   | 56        |
| 5.2 Vastavuoroisuus .....   | 57        |
| 5.3 Luottamus.....  | 65        |
| <b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>   | <b>67</b> |
| 6.1 Teoreettiset johtopäätökset.....  | 67        |
| 6.2 Manageriaaliset johtopäätökset.....                                       | 71        |
| 6.3 Tutkimuksen arviointi .....   | 72        |

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>LÄHTEET</b> ..... | <b>74</b> |
|----------------------|-----------|

**LIITTEET**

|               |    |
|---------------|----|
| Liite 1 ..... | 84 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| Liite 2 ..... | 85 |
|---------------|----|

# 1 JOHDANTO

Tunteet ovat osa työelämää ja työntekijöiden arkea. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työelämässä ilmeneviä tunteita ja erityisesti puhelinmyynnissä ilmeneviä tunteita. Puhelinmyyntiä koetaan paljon erilaisia tunteita sekä ennakkoluuloja, joita ympäristöstä kuulee hyvin herkästi ja puhelinmyyntityössä koetaan paljon erilaisia tunteita. Tässä tutkimuksessani tarkastelen millaisia tunteita puhelinmyyjät itse kokevat työssään. Sen lisäksi, että puhelinmyynti on vuorovaikutussuhteissa toimimista ulkoisten asiakkaiden kanssa, niin se on vuorovaikutussuhteissa toimimista työkavereiden ja esimiesten kanssa. Näissä vuorovaikutussuhteissa koetaan erilaisia tunteita ja niiden luonne vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Tarkastelen tutkimuksessani millaisia tunteita näissä vuorovaikutussuhteissa koetaan, millaisia merkityksiä puhelinmyyjät antavat eri suhteille ja miten merkitykset poikkeavat toisistaan.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Suhtautuminen tunteisiin osana työelämää on muuttunut voimakkaasti. Tunteet on aiemmin erotettu työn teosta ja niiden vaikutus on nähty työn tekoa heikentävinä. Hyvältä työntekijältä odotettiin täysin rationaalista toimintaa ja tunteiden ajateltiin kuuluvan kotiin. Keskustelua tunteista on leimannut vastakkainasettelu järjen kanssa, mikä on kuitenkin nykyisin muuttunut. Nykyisin tunteiden ajatellaan kuuluvan työn tekemiseen ja niillä on merkitystä työntekijöiden ihmissuhteisiin ja asennoitumiseen työtä kohtaan. Kun työntekijöiltä aikaisemmin odotettiin työskentelyä ilman tunteita, niin nykyisin tunteiden odotetaan olevan työskentelyssä mukana ja työntekijän tekevän tunnettyötä eli esittämään tunteita organisaation päämäärien mukaisesti. (Briner 1999, Hochschild 1983, Miller, Considine & Garner 2007: 231 – 232, Molander 2003: 9.)

Tutkimuskohteena tunteet ja tunnettyö ovat kiinnostaneet tutkijoita jo pitkään. Niitä on tutkittu paljon psykologiassa, antropologiassa, johtamisessa ja sosiologiassa. Psykologiassa tunteita on tutkittu paljon ja ne on nähty perinteisesti yksilön subjektiivisena kokemuksena. Nykyisin tunteiden ei ajatella muodostuvan yksilön

pään sisällä irrallaan ympäristöstään, vaan tunteiden tarkastelu on siirtynyt ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niissä koettuihin tunteisiin ja tähän käsitykseen nojaan myös tutkimuksessani. Aiemmat tutkimukset ovat kohdistuneet tunteiden olemukseen sekä tyypeihin ja niiden vaikutuksiin. Tutkimuksia on tehty tunteiden ilmaisemisesta ja niiden kokemisesta, tunnetyön negatiivisista ja positiivisista vaikutuksista työntekijöihin, tunnetyön merkityksestä yritykselle. (Brotheridge & Grandey 2002, Deery, Iverson & Walsh 2002, Deery & Kinnie 2004, Lewing & Dollard 2003, Rose & Wright 2005, Van Dijk, Smith & Cooper 2011.)

Puhelinmyynti on kasvava ala, mutta sitä on siitä huolimatta tutkittu suhteellisen vähän. Tutkimuksia, jotka tarkastelevat millaiset tunnetilat puhelinmyyntiä jäsentävät puhelinmyyjien kokemina ei juuri ole. Puhelinmyyjien kokemukset työympäristön eri vuorovaikutussuhteissa ovat sekä yrityksen että ulkoisen asiakkaan kannalta merkittäviä, sillä aiempien tutkimusten mukaan puhelinmyyjät välittävät yrityksen persoonan asiakkaille (ks. D’Cruz & Noronha 2008, Deery & Kinnie 2004.) Tässä tutkimuksessa tarkastelen näitä vuorovaikutussuhteissa koettuja ja rakentuvia tunteita puhelinmyyjien näkökulmasta.

Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen muodostavat tunteiden, tunnetyön ja sisäisen markkinoinnin teoriat. Sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ovat tunteiden rakentumisen kenttä ja olennainen osa puhelinmyyjien arkea. Otan tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen mukaan myös sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden teorian.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat**

Tutkimukseni aihe on muovautunut aukosta aikaisemmasta tutkimuskentässä ja sen lisäksi omasta kokemuksestani puhelinmyyjänä sekä puhelinmyynnin esimiehenä. Puhelinmyyjänä erilaiset tunteet ovat arkipäivää ja puhelinmyynnin esimiehen tehtävänä on ymmärtää mistä erilaiset tunteet johtuvat ja miten niiden kanssa tulee toimia. Puhelinmyynti ja esimiestyö puhelinmyyntityössä ovat erilaisten tunteiden rakentumisen kenttänä olevien suhteiden luomista ja kehittämistä. Kaikilta osapuolilta vaaditaan näissä vuorovaikutussuhteissa herkkyyttä havaita toisten

tunteita ja ottaa toiset huomioon. Tarkastelen tutkimuksessani millaisia tunteita näissä suhteissa koetaan ja mikä eri vuorovaikutussuhteiden merkitys on puhelinmyyjien tunteiden rakentumisessa.

Tarkastelen tutkimuksessani puhelinmyyjien kokemia tunnetiloja suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin, työkavereihin ja esimiehiin. Tarkastelen puhelinmyyjien antamia merkityksiä eri vuorovaikutussuhteille ja sitä miten merkitykset poikkeavat toisistaan. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää millaiset tunnetilat puhelinmyyntiä jäsentävät ja mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla suhteiden johtamisen näkökulmasta on tunnetilojen muodostumiseen.

**Pääkysymys:** Millaiset tunnetilat jäsentävät puhelinmyyntiä?

**Osakysymys:** Mikä sisäisen markkinoinnin merkitys on puhelinmyyntiä jäsentävien tunnetilojen muodostumisessa?

Tutkimuskohteenani on eräs lehtimyyntiyritys, jonka yhdestä toimistosta kerään tutkimukseni aineiston. Rajaan tutkimukseni koskemaan puhelinmyyjien kokemia tunnetiloja työaikana ja suljen muut työn ulkopuolella koetut puhelinmyyntiin liittyvät tunteet tutkimuksen ulkopuolelle. Vaikka tarkastelen puhelinmyyjien kokemia tunteita eri sosiaalisissa suhteissa, niin en tarkastele suhteiden muiden osapuolten tunteita.

Tunteet rakentuvat sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa, joihin yksilöt osallistuvat omien kokemustensa sekä historiansa kautta (ks. Mönkkönen 2007: 16, Kuusela 2003: 23 – 30) ja tämä haastaa minun roolini tutkijana. Myös minä tutkimuskohteideni entisenä esimiehenä sekä nykyisenä tutkijana vaikutan asioiden kulkuun ja osallistun asioiden kokemiseen tutkimuskohteessani sekä teen tulkintoja omien taustojeni kautta. Mietin pystynkö tekemään tutkimuskohteestani oikeita tulkintoja ja vaikuttaako oma taustani liikaa tunteiden tutkimiseen. Omien kokemuksieni ansiosta ja tutkimuskohteeni arjen tuntemisen kautta arjen tavanomaiset ja vaikeasti havaittavat asiat on kuitenkin helpompi havaita tutkimusta tehdessä (ks. Törrönen 1999: 19 – 22).

### 1.3 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimukseni on empiirinen tutkimus puhelinmyyjien kokemuksista. Tutkimusotteenani on etnografinen tutkimus, jolle on ominaista erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö (ks. Paloniemi & Collin 2010: 205). Keräsin tutkimukseni aineiston havainnoimalla puhelinmyyjien arkea sekä teemahaastatteluilla, jotka suoritin yksilöhaastatteluina. Havainnoijana olin osallistuva havainnoija, joka ei pyri täydellisesti ryhmän jäseneksi vaikka osallistuu sen arkeen (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 215 – 217).

Analysoin tutkimuksen aineiston sisällönanalyysillä, jonka avulla tutkittavasta aiheesta voi muodostaa selkeän kuvan. Tutkimukseni sisällönanalyysi on teoriasidonnainen eli tarkasteluni kohteena on aineisto, mutta tarkastelen sitä aiempien tutkimusten käsitteillä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002: 110, 116).

### 1.4 Tutkimuksen tulokset

Puhelinmyynnissä ovat vahvasti esillä erilaiset tunteet. Tunteita koetaan ja ne rakentuvat suhteissa ulkoisiin asiakkaisiin, työkavereihin ja esimiehiin. Sosiaaliset suhteet ja toisten huomioiminen nousevat puhelinmyyjien keskuudessa tärkeiksi asioiksi. Havaitsin tutkimuksessani puhelinmyyjien tiedostavan ympärillä olevien työkavereiden, esimiesten sekä ulkoisten asiakkaiden vaikutuksen omiin tunteisiin ja työskentelyyn sekä suhtautuvan niihin eri tavoin.

Suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin puhelinmyyjät kokevat erilaisia tunteita jännityksestä iloon. Asiakassuhteissa koetut tunteet vaihtelevat ja muuttuvat työkokemuksen lisääntyessä. Havaitsin tutkimuksessani, että ulkoisten asiakkaiden vaikutus omiin tunteisiin tiedostetaan, mutta heille ei haluta antaa valtaa. Aiemmistä tutkimuksista poiketen puhelinmyyjät tekevät suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin tunnetyötä ulkoisten asiakkaiden vaatimina ja he kokevat sen olevan osa työtä sen sijaan, että tunnetyötä tehtäisiin työnantajan vaatimuksesta (ks. esim. Hochschild 1983). Esimiesten ajatellaan auttavan tunnetyön tekemistä ohjeillaan ja helpottavan sitä vaatimusten sijaan.



Työkavereiden kanssa koetut tunteet vaihtelevat myös laidasta laitaan. Työkaverit koetaan vaihtelevista tunteista huolimatta työn tekemisen edellytykseksi ja tärkeäksi tueksi. Töihin tullaankin tutkimukseni mukaan työn tekemisen lisäksi tapaamaan työkavereita ja kyselemään heidän kuulumisiaan. Työkavereiden tiedostetaan vaikuttavan omiin tunteisiin sekä negatiivisesti että positiivisesti, mutta myös heidän vaikutustaan halutaan kontrolloida eikä vievän liikaa huomiota itse työltä eli soittamiselta. Suhteessa työkavereihin on puhelinmyyjien mukaan merkittävää kaikkien vastuu työilmapiiristä ja tunnettyö suhteessa heihin onkin pääasiassa ennaltaehkäisevää oman käytöksen sekä tunteiden ilmaisun kontrollointia niin, että oma käytös ei vaikuttaisi työkavereihin negatiivisesti. Joskus omaa käytöstä ja tunteiden ilmaisua myös muutetaan työkavereiden mukaan. Kyse on sekä tunnettyöstä että työn ulkopuolellakin ilmenevästä toisten huomioinnista.

Suhteessa esimiehiin koetaan myös moninaisia tunteita, jotka vaikuttavat puhelinmyyjien omiin tunteisiin eikä vaikutusta haluta estää. Tutkimukseni mukaan esimiesten merkitys työntekijöiden tunteille ja työn tekemiselle korostuukin juuri puhelinmyyjien oikeuttaessa heidän vallan suhteessa itseensä. Puhelinmyyjien antama hyväksyntä esimiesten vallalle nostaa esimies-alaissuhteet puhelinmyyjien tunteiden tarkastelussa tärkeimmiksi ja korostaa esimiesten vastuuta. Myös sisäisen markkinoinnin eri osa-alueet luottamus, esimerkillisyys ja vastavuoroisuus korostuvat vallan oikeuttamisen myötä esimies-alaissuhteissa muihin suhteisiin verrattuna. Aiempien tutkimusten tapaan havaitsin sosiaalisen vuorovaikutussuhteen luonteella olevan vaikutusta vuorovaikutuksen etenemiseen ja rakentumiseen. Mitä virallisemmaksi suhteet esimiehiin koetaan, sitä enemmän tunnettyötä tehdään ja ajatellaan olevan tarpeellista tehdä. Tunnettyön suhteessa esimiehiin ajatellaan kuuluvan esimies-alaissuhteisiin ja sitä leimaavat ammatillisen pätevyyden osoittaminen ja näyttämisen halu.

Tutkimukseni mukaan erilaisten tunteiden ajatellaan kuuluvan ja ne hyväksytään puhelinmyyntityöhön. Tunteita ilmaistaan työympäristön eri vuorovaikutussuhteissa erilaisilla ilmeillä, kehonkielellä ja äänenkäytöllä sekä hakeutumalla muiden seuraan tai oman rauhaan.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni etenee siten, että toisessa luvussa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Toisessa luvussa tarkastelen siis tunteiden osuutta työelämässä ja tunteiden määrittelyä. Teoreettisen viitekehyksen esittelyssä aukaisen myös erityisesti työssä koettuja tunteita ja tunnetyötä. Tarkastelen toisessa luvussa myös sisäistä markkinointia suhteiden johtamisen näkökulmasta ja sosiaalisia vuorovaikutussuhteita.

Kolmannessa luvussa esittelen miten toteutan tutkimukseni. Sen lisäksi, että esittelen puhelinmyynnin käytäntöjä, esittelen tutkimukseni aineistonkeruussa käyttämäni havainnoinnin ja haastattelun sekä niiden toteuttamisen. Esittelen kolmannessa luvussa myös tutkimusta varten keräämäni aineiston tarkasti ja sen analysoinnin sisällönanalyysin keinoin. Kolmannen luvun lopuksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkimuksen neljännessä ja viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Neljännessä luvussa esittelen puhelinmyyjien kokemia tunnetiloja suhteessa työkavereihin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Viidennessä luvussa keskityn myyjien kokemuksiin esimies – alaisuhteissa sekä niissä koettuihin tunteisiin luottamuksesta, vastavuoroisuudesta ja esimiesten esimerkillisyydestä, jotka ovat sisäisen markkinoinnin suhteiden johtamisen osa-alueita. Tutkimuksen lopuksi kuudennessa kappaleessa esitän johtopäätökset tutkimuksesta.

## **2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Puhelinmyyjät kokevat työssään erilaisia tunteita suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin, työkavereihin ja esimiehiin. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys koostuu tunteiden tutkimuksista, sisäisen markkinoinnin tutkimuksista sekä sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden toiminnasta ja käsittelen niitä tässä kappaleessa.

### **2.1 Tunteiden osuus työelämässä**

Kiinnostus tunteisiin ei ole aina ollut itsestään selvää vaan se on kehittynyt viime vuosikymmenien aikana. Organisaatio on alettu nähdä paikkana, jossa ihminen toimii kokonaisena tietoineen ja tunteineen. Aiemmin työ on ollut järjestettyä ja tehokasta toimintaa ja tunteet ovat kuuluneet kotia. Tunteet on nähty työntekoa heikentävinä ja tehokkuutta vähentävinä tekijöinä, jotka eivät töihin kuulu. (Molander 2003: 9, Miller, Considine & Garner 2007: 231 – 232. ) Organisaatio nähtiin järjestelmällisenä ja tunteet puolestaan epäjärjestelmällisenä, joten näiden yhdistäminen koettiin mahdottomaksi (Rafaeli & Worline 2001: 98).

Tunteiden ja järjen yhteydessä käytyä keskustelua on leimannut länsimaisessa kulttuurissa vastakkainasettelu. Järkeä on pidetty tunteita parempana ja ylempiarvoisena asiana. (Molander 2003: 9.) Järki-tunne-dualismia on kuitenkin alettu kyseenalaistamaan viime vuosikymmeninä ja Daniel Goleman (1995) toi järjen ja tunteen jaotteluun oman näkemyksensä virittäen samalla keskustelua tunteiden osuudesta työyhteisöissä sekä tunneällyn merkityksestä. Nykyisin tunteet käsitetään osaksi työelämää ja sillä, miten työntekijä hallitsee tunteensa, on merkitystä organisaation ja työntekijöiden menestymiseen (Molander 2003: 9). Tunteiden vaikutus ihmisten käyttäytymiseen työyhteisössä on suuri. Tunteet liitetään laajasti työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, tiimityöskentelyyn ja ihmissuhteisiin (Briner 1999, Lämsä & Hautala 2005: 58).

Nyky-yhteiskunnassa tunteiden rooli on korostunut ja aikaamme luonnehditaan tunnekorosteiseksi. Tunteista puhutaan avoimesti ja niillä on paljon vaikutusvaltaa. (Molander 2003: 19.) Ihmisten tunteista on tullut julkisia ja niillä tehdään kauppaa,

mutta samalla ne ovat tämän hetken postemotionaalisessa eli jälkitunteellisessa ajassa irtaantuneet ihmisten todellisesta kokemuksesta (Jokinen 2000: 402 – 403). Myös työpaikoilla työntekijöiden tunteet saavat näkyä, mutta sen lisäksi vaaditaan tunneosaamista ja omien tunteiden hallitsemista. Tunteista ja niiden hallitsemisesta on tullut yksi ammattilaisuuden tunnuspiirteistä (Ollila 2005: 193 – 194.) Tunteita ei enää pidetä ihmisten yksityisomaisuutena, vaan niitä tarkastellaan osana sosiaalisia käytäntöjä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta (Forsberg 2006: 30, Rafaeli & Worline 2001).

## **2.2 Mitä tunteet ovat?**

Tunne eli emotio määritellään aiemmissa tutkimuksissa mielialoja vahvemiksi subjektiiviseksi kokemukseksi, jossa jokin sisäinen tapahtuma koetaan epämiellyttäväksi tai miellyttäväksi. Tunteita on määritelty ja tarkasteltu eri näkökulmista, jotka painottavat kognitiivista, biologista, psykodynaamista ja sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaa. (Lämsä & Hautala 2005: 56 – 58, Peltonen 1991: 35 – 36.) Aiemmassa tutkimuksessa tunteita on kuitenkin tarkasteltu pitkälti naturalistisesta lähtökohdasta, jossa tunteet nähdään esisosiaalisina ja biologisperäisinä ja jossa muun muassa pelon, vihan, rakkauden tunteita ajatellaan olevan luontaisesti olemassa ja saman lailla tulkittavissa kulttuurista riippumatta. Nykyisin tunteiden tarkastelu on siirtynyt ihmisten sisäisten kokemusten tarkastelusta tunteiden tarkasteluun kulttuurisina ja sosiaalisina rakenteina. (Forsberg 2006: 29 – 30.)

Biologinen näkökulma korostaa tunteiden ruumiillisuutta. Näkökulman mukaan tunteet ovat geneettisen perimän tulosta ja niiden tehtävä on ihmisen hengissä säilymisen suojeleminen. Psykodynaamisen näkökulman mukaan tunteet ovat tiedostamattomasta nousevia subjektiivisia kokemuksia, jotka pohjautuvat varhaislapsuuden kokemuksiin. Vaikka itse pelon lähde olisi kadonnut, niin ihminen reagoi tunteidensa kautta. Tällöin hän reagoi niin kuin pelon lähde olisi olemassa. (Lämsä & Hautala 2005: 56 – 57.) Biologinen ja psykodynaaminen näkökulma käsittävät ihmisen passiivisena olentona, joka ei voi vaikuttaa omiin tunteisiinsa.

Kognitiivinen näkökulma puolestaan painottaa tunteiden tiedollisen arvioinnin mahdollisuutta. Arviointi viittaa ihmisen tunnekokemukseen jossakin tilanteessa. Yksilön arvio tilanteesta vaikuttaa millaisiksi tunteet ymmärretään. Arvioinnissa on myös ratkaisevaa koetun tunteen voimakkuus ja sen laatu. Jotta yksilö voisi arvioida tilanteen, niin hänellä täytyy olla tieto tai uskomus tilanteesta. Negatiivisia tunnekokemuksia synnyttävä arviointi johtaa helposti suppeaan toimintaan kun taas myönteiset tunnekokemukset johtavat päinvastaiseen toimintaan. (Lämsä & Hautala 2005: 57 – 58). Biologisesta ja psykodynaamisesta näkökulmasta poiketen kognitiivisessa näkökulmassa ihminen on aktiivinen toimija, joka voi vaikuttaa omiin tunnekokemuksiin.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tunteet syntyvät ja muodostuvat ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Näkökulman mukaan tunteet ovat sosiaalisesti tuotettuja luomuksia, joilla on yhteisöllisyyden säilyttämisen tehtävä. Näkökulma on postmoderniin ajatteluun liittyvä ja siinä ollaan kiinnostuneita ihmisten tunteiden antamille merkityksille. Tunteet ja niiden esittäminen ovat sidottuja sosiaaliseen kontekstiin ja erilaisten merkityksien antaminen tunteille vaihtelee työyhteisöjen välillä. Työpaikat ja tilanteet eroavat myös siinä, millaisia tunteita niissä on mahdollista ilmaista. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan se, miten tunteista puhutaan ja niitä ilmaistaan on tärkeää. Tunteiden tarkastelussa ollaan sosiaalisen konstruktionismin mukaan kiinnostuneita erilaisista tilanteista ja niissä tapahtuvasta toiminnasta. (Forsberg 2006: 29 – 31, Lämsä & Hautala 2005: 58, Molander 2003: 17 – 18.)

Tutkimukseni pohjautuu sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaan ja tarkastelen tutkimuksessani tunteita osana sosiaalista toimintaa. Olen kiinnostunut siitä, miten työntekijöiden tunteet tulevat sosiaalisessa kanssakäymisessä esille muun muassa merkityksinä, asennoitumisena ja suhtautumisena ja siitä millaiseksi työ muodostuu näiden tunteiden kautta. Vaikka tarkastelenkin tunteita sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, niin en sulje muita näkökulmia pois, sillä tunteiden ymmärtäminen vaatii eri näkökulmien huomioon ottamisen. (Parrott 2001: 7).

### 2.3 Työtunteet ja tunnetyö

Tunnetyön tutkimuksen kenttä on laaja ja tutkimuksia on tehty eri näkökulmista ja eri asioiden yhteydessä. Tutkimukset ovat kohdistuneet tunteiden olemukseen sekä tyyppeihin ja niiden vaikutuksiin. Tutkimuksia on tehty tunteiden ilmaisemisesta ja niiden kokemisesta, tunnetyön negatiivisista ja positiivisista vaikutuksista työntekijöihin, tunnetyön merkityksestä yritykselle. Tunnetyön tutkimukset keskittyvät pitkälti sen negatiivisiin vaikutuksiin yksilölle ja huomattavasti vähemmän on tutkimuksia, jotka tarkastelevat tunnetyön hyötyä osana yrityksen tuotetta (Brotheridge & Grandey 2002, Deery, Iverson & Walsh 2002, Deery & Kinnie 2004, Lewing & Dollard 2003, Rose & Wright 2005, Van Dijk, Smith & Cooper 2011.) Tunnetyötä on tutkittu esimerkiksi lentoyhtiöissä (Brotheridge & Taylor 2006, Hochschild 1983), matkailun ja turismin yhteydessä (Van Dijk *et al.* 2011, Wong & Wang 2009), call centre työntekijöiden keskuudessa (D’Cruz & Noronha 2008) ja sairaaloissa (Chu & Murrmann 2006).

Tunnetyön tutkimukset ovat pääasiassa kvalitatiivisia tapaustutkimuksia palvelualojen työntekijöistä. Tutkimukset käsittelevät johtamisen kentällä muun muassa johdon virallisia sekä epävirallisia tunnetyön ohjeita. Kvalitatiiviset tutkimukset käsittelevät paljon myös työn sukupuolittuneisuutta ja työtyytyväisyyden kokemista sekä tunnetyön negatiivisia seurauksia. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa on tutkittu tunnetyön vaikutusta palkkaan, työtyytyväisyyteen, tunnetyön tekemistä kotona ja erilaisissa ammateissa. Tunnetyön merkitys organisaation tehokkuudelle on myös ollut kvantitatiivisissa tutkimuksissa esillä. (Steinberg & Figart 1999, Ashforth & Tomiuk 2000.)

Tunnetyön vaikutuksia sekä työntekijään että työnantajaan on tutkittu suhteellisen paljon (Leidner 1999, Wharton 1999, Ashforth & Tomiuk 2000, Brotheridge & Grandey 2002). Leidner (1999) tarkasteli tutkimuksessaan tunnetyötä ja sen vaikutusta työntekijöihin palveluammateissa ja hänen tarkastelukohteinaan olivat henkivakuutusten myyjät sekä McDonald’sin työntekijät. Hän tuo tutkimuksessaan esille myyntityön näkökulman tunnetyössä. Leidnerin mukaan tunteiden ohjaamisella

ja kontrolloinnilla ei ole välttämättä negatiivista vaikutusta työntekijöihin vaan vaikutus voi olla myös positiivista. Tutkimuksen mukaan myyntityöntekijät hyötyvät käytännön tilanteisiin liittyvistä ohjeista. Telemarkkinoijat esittävät ohjeistuksen ja tunnesääntöjen mukaisesti erilaisia tunteita pyrkien vaikuttamaan asiakkaiden tunteisiin samalla. Työntekijöille osoitetaan tunnetyön merkitys ja tärkeys erilaisten kannusteiden ja rangaistusten kautta (Ashforth & Humphrey 1993, Morris & Feldman 1996). Tunnetyöntekijällä asiakassuhteet ja vuorovaikutukset erilaisten asiakkaiden kanssa eivät johda väsymiseen tunnetyössä vaan stressitekijöitä ovat muun muassa ajankäytön paine ja roolikonfliktit (D’Cruz & Noronha 2008, Lee & Ashforth 1996, Schaufeli & Enzmann 1998).

Tunteet ovat perinteisesti olleet psykologian erityisen kiinnostuksen kohteena ja niitä on tarkasteltu yksilön sisäisinä kokemuksia (Forsberg 2006: 30). Tunteiden ja ihmissuhteiden yhteyttä työyhteisössä tarkasteleva Sandelandsin ja Boudensin (2002: 47 – 52) tutkimus selvittää työntekijöiden tunteiden toisiaan kohtaan kertovan työntekijöiden työssä kokemista tunteista ja tuo esille sosiaalisen konstruktionismin näkökulman tunteisiin. Se millaisia tunteita näissä suhteissa koetaan, vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. Myös Waldronin (2000) tutkimuksen mukaan ihmissuhteet ovat merkittäviä ja usein suhteet työkavereihin ja esimiehiin nousevat itse työtä tärkeämmäksi. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan juuri kielen käytöllä muovataan tunteita ja ajatellaan tunteiden rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Forsberg 2006: 30). Tarkastelen tutkimuksessani työntekijöiden sosiaalisia suhteita ja niissä ilmeneviä tunnetiloja, joista työntekijät yleensä puhuvat kun haluavat puhua työstään (Sandelands & Boudens 2002: 47 – 52). Se miten työntekijät puhuvat työpaikan sosiaalisista suhteistaan on puhelinmyynnissä olennaista, sillä työntekijät välittävät yrityksen persoonallisuuden asiakkaille (D’Cruz & Noronha 2008, Deery & Kinnie 2004).

## **2.4 Tunnetyön määrittelyä**

Työ herättää monenlaisia tunteita ja töissä joutuu myös työstämään monenlaisia tunteita. Molander (2003: 10) määrittelee työtunteiksi sellaiset tunteet, jotka liittyvät

työhön ja jotka syntyvät työssä. Otan tämän määritelmän myös omassa tutkimuksessani työtunteiden määritelmäksi. Työhön liittyviä tunteita on viime aikoina tutkittu paljon, mutta aina näin ei ole ollut (Miller *et. al.* 2007: 231 – 232). Tunnettyö voidaan Hochschildin (1983) mukaan määritellä työksi, jossa työntekijän pitää luoda asiakkaalle tietynlainen tunnetila kasvokkaisessa tai puhekontaktissa. Tähän tunnettyön määritelmään sisältyy myös käsitys työnantajan mahdollisuudesta kontrolloida työntekijän emotionaalista toimintaa koulutuksen tai valvonnan avulla. Pelkän tunnettyön kontrolloinnin sijaan Hochschild korosti työntekijöiden tekemää tunteiden aktiivista työstämistä. Tutkimukseni kannalta olennaista on Steinbergin ja Figartin (1999: 13 – 14) tekemä täsmennys siitä, että asiakkaat voivat olla sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita eli työkavereita, esimiehiä ja alaisia.

Arlie Hochschildin (1983) teosta *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* voidaan pitää keskustelun avaajana tunnettyön tutkimuksen kentällä. Hochschild (1983:7, 1990) määritteli palkkatyössä tehtävän tunnettyön lentoemäntien työtä koskevassa tutkimuksessaan ja hän erottelee sen myöhemmin arkielämän tunnettyöstä. Lentoemäntien työhön kuului toivotunlaisten tunteiden esille tuominen ja tällaisilla tunteilla asiakaspalvelusta pyrittiin tekemään myyvämpi. Termillä ”emotional labour” Hochschild viittaa emotionaaliseen työvoimaan eli tunnettyön tekijöihin ja heidän työelämässään tekemään tunteiden ohjailuun ja työstämiseen. Arkielämässä tapahtuvaan tunnettyön tekemiseen Hochschild viittaa puolestaan termillä ”emotional work”.

Hochschildin (1983) mukaan tunnettyö on sisäistä työstämistä, johon Morris ja Feldman (1996) lisäsivät myös ulkoisen työn. Sisäinen työ tunteiden yhteydessä on omien odotusten ja koettujen tunteiden yhteensovittamista, kun taas ulkoinen työstäminen on tunnettyöntekijälle asetettujen tavoitteiden työstämistä tunnettyön sisällöstä, kestosta ja voimakkuudesta. Tutkimuksessani käytän sekä sisäisesti että ulkoisesti tehtävän tunnettyön tai emotionaalisen työn käsitettä kuvaamaan työyhteisöissä tapahtuvaa tunnettyötä.

Tunnettyötä ja työhön liittyviä tunteita on lähestytty useasta näkökulmasta ja se näkyy myös määritelmissä. Miller *et. al.* (2007) tarkastelevat tutkimuksessaan käsitteiden kirjoa, jotka liittyvät työpaikalla esiintyviin tunteisiin ja vuorovaikutustilanteisiin.



Käsitteen ”emotional labor” alle he luokittelevat esitetyt tunteet työpaikoilla sen sijaan että työntekijät kokisivat aitoja tunteita. Tähän kategoriaan kuuluvat tutkimukset, joissa tunnetyö nähdään ennalta määrättyinä, ohjeistettuna työnä ja jossa tunnetyön ohjeet ovat pitkälti samat kuin yrityksen päämäärät (esim. Hochschild 1983, Leidner 1999).

Käsitteen ”emotional work” alle Miller *et. al.* (2007: 234 – 236) luokittelevat ammatit ja tutkimukset, joissa tunteet ovat keskeinen tekijä työssä. Tunteiden aitous vuorovaikutussuhteissa on merkittävässä asemassa tällaisten tunnetyöntekijöiden keskuudessa. Tunteiden aitous erityisesti suhteessa asiakkaisiin ja heidän asioidensa myötäelämiseen leimaa tällaista tunnetyötä. Pinnallisen ja ennalta ohjatun tunnetyön sijaan kyseessä on aitojen tunteiden kokeminen ja toimiminen niiden mukaan.

Millerin *et. al.* (2007: 236 – 237) tekemässä tutkimuksessa työtunteisiin liittyvistä tutkimuksista voidaan rajata tutkimukset, jotka ovat nimetty termillä ”emotion with work”. Tämän kategorian tutkimuksissa nousevat tärkeiksi tekijöiksi vuorovaikutussuhteet esimiehiin ja työkavereihin. Suhteet työkavereihin ja esimiehiin nähdään joissakin tutkimuksissa suuremmiksi ”tunteiden lähteiksi” kuin itse työ (Waldron 2000). Murphy (1998) on todennut työyhteisössä tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen, jossa voidaan jakaa tunnetyössä heränneitä tunteita, olevan erityisen merkittävää sellaisessa työssä jossa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaisiin ja tehdään tunnetyötä heidän kanssaan. Työtunteita käsittelevillä työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on iso merkitys yhteisöllisyyden rakentamisessa ja sitoutumisessa työyhteisöön sekä tunnetyön helpottamisessa (Shuler & Sypher 2000, Tracy 2005).

Kaksi viimeistä tunnetyön tutkimuksista tehtävää luokittelua ovat Millerin *et. al.* (2007: 237 – 239) mukaan arkiroolin ja työroolin yhdistyminen sekä työhön suhtautuminen. Termillä ”emotion at work” he kuvaavat roolien yhdistymistä ja työntekijän rooli sekä elämä työn ulkopuolella nousevat tämän kategorian tarkastelun kohteeksi. Termillä ”emotion toward work” he puolestaan kuvaavat työhön suhtautumista. Rajaan nämä aiheet tutkimukseni ulkopuolelle vaikka yksi työ voi kuulua jokaiseen kategoriaan jollakin tavalla ja yksi työntekijä voi kokea tekemänsä

tunnettyön usealla tavalla. Tutkimuksen mukaan työssä esiintyvät tunteet ovatkin monesti monimuotoisia ja ristiriitaisia.

Omassa tutkimuksessani ajattelen tunnettyön sisältävän sekä aitoja että epäaitoja tunteita ja suunniteltuja sekä suunnittelemattomia tunnettyön muotoja. Tarkastelen tutkimuksessani tunnettyötä kuitenkin erityisesti vuorovaikutussuhteiden kautta ja niissä ilmenevinä tunnetiloina. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää millaisia tunnetiloja eri vuorovaikutussuhteissa ilmenee ja millaisista vuorovaikutussuhteista tunnettyöntekijä hakee itselleen tukea.

## **2.5 Sisäinen markkinointi**

Työelämä on muuttunut Suomessa viimeisten vuosikymmenien aikana paljon ja samaan aikaan on käyty keskustelua työoloista sekä työntekijöiden saamista kohtelusta. Työntekijöiden olojen on sanottu heikentyneen. (Siltala 2004.) Henkilöstöllä on suuri rooli ja se on yrityksen yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista (Detert & Burris 2007). Henkilökunnan merkitys korostuu entisestään puhelinmyynnissä, jossa yrityksen kilpailukykyisyys määräytyy täysin henkilökunnan mukaan. Henkilökuntaan keskittyvä sisäinen markkinointi ei ole kuitenkaan saavuttanut aiemmin suurta suosiota liikkeenjohdon piirissä, mikä saattaa johtua osaltaan epätietoisuudesta ja yhtenäisyyden puuttumisesta sisäisessä markkinoinnissa. Tilanne on muuttunut 2000-luvulla, kun sisäisen markkinoinnin tutkimuksen kenttä on aktivoitunut uudestaan. Nykyisin tutkimuksia on tehty aiemmasta poiketen suhteiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta. (Kalliomaa 2009: 15 – 16.) Näen tämän Kalliomaan (2009) tavoin tärkeänä kehityksenä.

Sisäisestä markkinoinnista on tehty jonkun verran tutkimuksia johtamisen näkökulmasta. Tutkimukset ovat painottaneet johtamisessa asioiden johtamista, ihmisten johtamista ja sisäisten suhteiden johtamista. Sisäinen markkinointi voidaan määritellä johtamisstrategiaksi, jolla vaikutetaan työntekijöihin sisäisillä markkinoilla. Kyseessä on markkinoinnillinen lähestymistapa, jossa hyödynnetään markkinoinnillisia toimintoja sisäisesti. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada

työntekijät toimimaan motivoituneesti, asiakaskeskeisesti, markkinasuuntautuneesti ja myyntitienhenkisesti. (Grönroos 1982.)

Sisäisen markkinointi pyrkii jatkuvalla henkilökunnan sekä työympäristön kehittämisen kautta vaikuttamaan ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä yrityksen tuottavuuteen. Se on keino, jolla yritys pyrkii muodostamaan selkeän kuvan toiminnoistaan yhdistämällä eri osa-alueet yhdeksi hallituksi kokonaisuudeksi. Sisäisen markkinoinnin voidaan sanoa olevan yrityksen kilpailukeino markkinoilla. Tarkastelun kohteeksi siinä nousevat vuorovaikutteisuus esimies-alais-suhteissa ja työympäristö. Sisäisen palvelun laatu nähdään olennaiseksi tekijäksi, kun tavoitellaan laadukasta ulkoista palvelua. (Pervaiz & Rafiq 2003: 1177–1186.)

Sisäistä markkinointia on määritelty usealla eri tavalla, mutta mitään yhtä kattavaa määritelmää ei ole. Vareyn (1995) mukaan sisäisen markkinoinnin määritelmät eivät sovi kovin hyvin johtamisen kentälle. (Rafiq & Ahmed 1993, Varey 1995.) Sisäisen markkinoinnin käsitteen perusajatus on Sargeantin ja Asifin (1998) mukaan työntekijöiden kohteleva sisäisinä asiakkaina. Organisaation tehokkuuteen voidaan vaikuttaa kun työntekijät informoidaan organisaation tavoitteista, organisaation toiminta-ajatuksista sekä sen sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeista. Kun työntekijät ovat tietoisia asioista he pyrkivät tyydyttämään näitä tarpeita ja sillä on vaikutus myös organisaation tehokkuuteen. Grönroos (1982) määrittelee sisäisen markkinoinnin työntekijöiden vaikuttamiskeinoksi sisäisillä markkinoilla.

Berryn ja Parasuranamin (1991) mukaan sisäinen markkinointi on hyvien työntekijöiden houkuttelua, kouluttamista, motivointia ja sitouttamista työllä, joka tyydyttää heidän tarpeensa. Sisäinen markkinointi kohdistuu ennen kaikkea työntekijöihin, joita kohdellaan kuin asiakkaita. Sisäinen markkinointi on esittelemieni määritelmien mukaan siis kokonaisvaltainen prosessi, jolla työntekijöiden asiakaskeskeisyyttä ja motivoitunutta työskentelyä pyritään tukemaan. Sisäinen markkinointi koostuu useasta tekijästä ja osa-alueesta ja se huomioi työntekijöiden erilaiset aineelliset ja aineettomat tarpeet. Otan sisäisen markkinoinnin tutkimukseni yhdeksi teoreettiseksi viitekehikseksi aiempien määritelmieni mukaisesti erityisesti ulospäin suuntautuvaan markkinointiin ja

myynnin edistämiseen vaikuttavana tekijänä. En tarkastele tutkimuksessani organisaation tehokkuutta, mutta ymmärrän sisäisen markkinoinnin merkitsevän paljon ulkoiselle markkinoinnille sekä organisaation tehokkuudelle. Tarkastelen sisäisen markkinoinnin kautta millaiset tunteet jäsentävät esimies – alaisuhteita puhelinmyynnissä.

Tarkasti ilmaistuna lähestyn sisäistä markkinointia tutkimuksessani suhteiden näkökulmasta, mikä on mieluisaa kun tarkastelen eri vuorovaikutussuhteita. Myös Grönroos (2001) ja Gummesson (2002) lähestyvät sisäistä markkinointia suhteiden näkökulmasta. Suhteiden näkökulma näkyy sisäisessä markkinoinnissa niin, että sisäisiä asiakkaita tarkastellaan sisäisten suhteiden kautta, joita voidaan työstää ja kehittää. Suhteen toimivuuden edellytyksenä ovat suhteen osapuolien luottamus, sitoutuminen sekä yhteistyö. (Kalliomaa 2009: 57.) Kun sisäiseen markkinointiin otetaan suhteiden näkökulma, niin kaikkien työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden ja esimiesten merkitys korostuu. Church (1995) sekä Jones, Busch ja Dacin (2003) määrittävät sisäisiksi asiakkaiksi koko organisaation henkilökunnan. Otan tämän määritelmän omaan tutkimukseeni sisäisistä asiakkaista.

Sisäisessä markkinoinnissa on yhteneviä piirteitä suhdemarkkinoinnin kanssa. Sisäisessä markkinoinnissa keskitytään suhdemarkkinoinnin mukaisesti suhteisiin sillä erotuksella, että sisäisessä markkinoinnissa keskitytään suhdemarkkinoinnista poiketen erityisesti sisäisiin suhteisiin. Sisäisen markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin yhdistäväksi tekijäksi voidaan mainita palvelujen markkinointi. Palvelujen markkinointi ja siitä tehdyt tutkimukset ovat sekä sisäisen markkinoinnin että suhdemarkkinoinnin tutkimuskentän lähtökohtana, sillä molemmat ovat kehittyneet ja saaneet palvelujen markkinoinnista eväät etenemiseen. (Gummesson 1994, Kalliomaa 2009: 34 – 54, Möller & Halinen 2000: 31 – 32.)

Rafiqin ja Ahmedin (2000) mukaan teorioiden määrä sisäisestä markkinoinnista on vähäinen. Tämän on väitetty olevan yksi syy empiiristen tutkimusten vähyyteen sisäisen markkinoinnin alueella. Pääosa sisäisestä markkinoinnista tehdyistä tutkimuksista on kvantitatiivisia tutkimuksia pankki- ja finanssialalta, joissa tietoa on kerätty kyselylomakkeilla (esim. Quester & Kelly 1999 ja Ahmed, Rafiq & Saad 2003). Myös joitakin kvalitatiivisia tapaustutkimuksia on tehty (esim. Gummesson

1987 ja Papasolomou & Vrontis 2006). Sisäisen markkinoinnin keskustelu on lähtenyt johtamisen ja markkinoinnin alueella liikenteeseen 4P näkökulmasta ja edennyt kohti suhdenäkökulmaa. 4P näkökulmassa keskeisiä tekijöitä sisäisessä markkinoinnissa ovat tuote (product), hinta (price), jakelu (place) ja viestintä (promotion), joiden avulla johto pyrkii vaikuttamaan ja tekemään muutoksia sisäiseen markkinointiin. Pääpaino sisäisen markkinoinnin keskustelussa on asioiden ja ihmisten johtamisessa ja sisäisten suhteiden johtaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Kalliomaa 2009: 16 – 18.)

Sisäisestä markkinoinnista on tehty tutkimuksia eri asioihin painottuen. Tutkimuksen kohteena ovat sisäisen markkinoinnin kentällä olleet kilpailukeinot, palvelun laatu, asiakas- ja työtyytyväisyys, sisäiset suhteet ja asiakassuuntautuneisuus (Foreman & Money 1995, Quester & Kelly 1999, Barnes & Morris 2000). Ajan myötä sisäisen markkinoinnin tutkimukset ovat laajentuneet myös koskemaan kulttuuria, johtamistyyliä, innovaatiota, brandia ja oppimista (Gummesson 1987, Davis 2001, Gupta & Rogers 1991, Papasolomou & Vrontis 2006, Ballantyne 2003). Otan tutkimukseeni sisäisen markkinoinnin suhteiden johtamisen näkökulman, sillä tarkasteluni kohteena ovat puhelinmyyjien vuorovaikutussuhteet. Puhelinmyyjien työ on pitkälti suhteiden luomista, niissä toimimista sekä niiden hoitamista, minkä vuoksi suhteiden tarkastelu ja niiden tietoinen huomioiminen ovat olennaisia asioita tutkimuksessani.

Sami Kalliomaan (2009) tekemä väitöskirja *Sisäinen markkinointi johtamisena* tuo esille monia sisäisen markkinoinnin perustekijöitä, jotka ovat olennaisia esimies-alais-vuorovaikutussuhteissa. Kalliomaan väitöskirja on tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta ja se keskittyy työyhteisöjen ihmissuhteiden kehittämiseen ja johtamiseen. Väitöskirjassa on tutkimukseni kannalta olennaisia huomioita sisäisen markkinoinnin keinoista suhteiden johtamisessa. Kalliomaa muodostaa tutkimuksessaan kehyksiä, jotka ovat *esimerkillisyyskehys*, *vastavuoroisuuskehys* ja *luottamuskehys*. Kehykset koostuvat eri keinoista, jotka vaikuttavat sisäisen markkinoinnin suhteiden johtamiseen. Esimerkillisyys sisältää näkökulman esimiehen tekemästä työstä suhteiden johtamisessa. Esimiehen työ on esimerkillisyyden näkökulmasta yhteisten sääntöjen noudattamista, mallina olemista ja tavoitteisiin sitoutumista. Vastavuoroisuudessa

korostuvat esimies-alais-vuorovaikutussuhteiden kahdensuuntaisuus palautteen ottamisessa ja antamisessa, kannustamisessa, kuuntelemisessa sekä päätöksentekoon osallistamisessa. Luottamus on yksi keskeisimmistä tekijöistä suhteiden rakentamisessa ja kehittämisessä. (Kalliomaa 2009: 177 – 184.)

Ymmärrän sisäisen markkinoinnin suhteiden johtamisen näkökulmasta tutkimuksessani tarkkana tietoisuutena ja vastuuna työoloista. En tarkoita suhteiden johtamisella työntekijöiden rajoittamista tai kontrollointia vaan tilanteen hallintaa ja vastuullisuutta vuorovaikutussuhteissa toimimisessa. Barnesin, Foxin ja Morrisin (2004: 598) mukaan työntekijöiden työsuoritusten huomioimatta jättäminen johtaa huonoon suhteeseen. Sisäinen markkinointi suhteiden johtamisen näkökulmasta on tutkimuksessani esimiesten tietoisuutta työyhteisön ja sen sisällä olevien vuorovaikutussuhteiden tilasta sekä työntekijöiden huomioimista. Käytän tutkimuksessani Kalliomaan kehyksiä kun tarkastelen eri vuorovaikutussuhteita ja niissä koettuja tunteita tutkimuskohteessani. Vaikka kiinnitän erityistä huomiota esimies-alais-suhteiden analysointiin sisäisen markkinoinnin yhteydessä, niin en sulje muita vuorovaikutussuhteita sisäisen markkinoinnin suhteiden johtamisen näkökulman yhteydessä pois.

#### *Laadun näkökulmat sisäisessä markkinoinnissa*

Ihmisten johtamisella ja sisäisellä palvelun laadulla on suuri rooli ulkoisen palvelun laadun takaamisessa (Hui, Chiu, Yu, Cheng & Tse 2007). Laatu käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä yhdellä tavalla, sillä siitä löytyy monta puolta ja sen merkitys rakentuu vuorovaikutuksessa. Laatu onkin mieluisampaa määritellä kontekstin mukaan. (Savolainen 1994: 14.) Tarkastelen tutkimuksessani laatua Garvinin (1984) sekä Ahmedin ja Rafiqin (2002: 91 – 124) määrittelemien näkökulmien kautta. Laatua voidaan tarkastella sisäisen markkinoinnin yhteydessä arvoperusteisesta, filosofisesta ja sisäisen asiakkaan näkökulmasta (Garvin (1984). Ahmed ja Rafiq (2002: 91 – 124) nostamat laadun tarkastelun näkökulmat sisäisen markkinoinnin yhteydessä ovat ihmisten, vuorovaikutuksen ja ympäristön laadut.

Filosofinen näkökulma on Kalliomaan (2009: 60 – 62) mukaan sisäisen markkinoinnin johtamisen näkökulmasta sisäisen asiakkaan subjektiivista kokemusta kuvaava lähestymistapa. Johtajuuden kokeminen voi olla erilaista yksilöiden välillä.

Sisäisen asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna laatu rakentuu Kalliomaan mukaan sekä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa että omasta subjektiivisesta kokemuksesta. Arvoperusteisessa näkökulmassa korostuu sisäisen markkinoinnin yhteydessä vuorovaikutuksessa rakentuva sisäisen asiakkaan käyttäytyminen. Näiden vuorovaikutustilanteiden parantamisen kautta voidaan vaikuttaa ulkoiseen laatuun, joten puhelinmyyjien kokemukset vuorovaikutustilanteista ovat yritykselle merkittäviä.

Ympäristön ja vuorovaikutuksen laatu on yksi laadun tarkastelun näkökulma tutkimuksessani. Ympäristöllä tarkoitetaan sen ympäristön merkitystä, joka toimii vuorovaikutuksen kontekstina sekä suhteita ja prosesseja ympäristössä. Vuorovaikutuksen kautta tarkastellaan eri lopputulemisten kautta. Nämä vuorovaikutuksen tuotteet voidaan jakaa sosiaalisiksi, taloudelliseksi sekä viestinnälliseksi laaduksi. Korkeaan laatuun vaaditaan vuorovaikutussuhteissa siis sitoutumista, vastavuoroisuutta, luottamusta ja yhteistyön tekemistä. Ihmisten taidot laadun näkökulmasta tarkasteltuna merkitsee työntekijöistä huolehtimista. Johtamisen yhteydessä kyse on pitkälti johtajan kyvykkyydestä vaikuttaa tuotettavaan palveluun sekä palvelun laatuun vaikuttavaan työilmapiiriin. (Ahmed & Rafiq 2002: 91 - 124, Kallioma 2009: 62 – 63.)

Ymmärrän laadun sisäisen markkinoinnin näkökulmasta tutkimuksessani niin, että laadun tuottajina ovat kaikki henkilökuntaan kuuluvat ihmiset. Tarkastelen tämän lisäksi erityisesti johtajien vastuuta sisäisen palvelun laadun edistäjinä ja puhelinmyyjien kokemuksia laadusta. Näin ollen tarkastelen sisäistä markkinointia ihmisten johtamisena koko henkilökunnan osallistuessa vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen.

## **2.6 Sosiaaliset vuorovaikutussuhteet**

Mönkkösen (2007: 14 – 184) mukaan suhde on vähintään kahden ihmisen toisistaan tiedostama vuorovaikutussuhde. Mönkkönen lisää tähän myös suhteen ylläpitämisen, joka tapahtuu sekä verbaalisesti että non-verbaalisesti. Käsitän suhteen tutkimuksessani näiden määritelmien mukaisesti kielellisesti ja ei-kielellisesti

ylläpidettäväksi vuorovaikutussuhteeksi. Tarkastelen tutkimuksessani puhelinmyyjien ja heidän esimiesten välistä sekä puhelinmyyjien ja heidän työkavereiden välistä vuorovaikutusta työpaikalla tapahtuvana kasvokkaisena vuorovaikutuksena ja rajaan heidän välisen työpaikan ulkopuolella tapahtuvan vuorovaikutuksen tutkimuksen ulkopuolelle. Suhde myyjän ja ulkoisten asiakkaiden välillä perustuu yhteen digitaalisen vuorovaikutuksen asteeseen, puhelimen välityksellä tapahtuvaan sekä puheeseen perustuvaan vuorovaikutukseen.

Digitaalinen vuorovaikutus määritellään digitaalisten laitteiden kautta tapahtuvaksi kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi. Muista digitaalisista vuorovaikutuskanavoista puheeseen perustuva vuorovaikutus poikkeaa olennaisesti äänenkäytön mahdollisuuden kautta. Puhelinkeskustelu voi olla kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutustilanne ja omassa tutkimuksessani tarkastelen sitä puhelinmyyntityössä tapahtuvana kahden ihmisen välisenä vuorovaikutustilanteena. Puheeseen perustuva digitaalisen vuorovaikutuksen taso vaatii osapuolien välitöntä osallistumista vuorovaikutukseen. (Roponen 1998: 288 – 298.) Mönkkösen (2007: 102 – 103) mukaan työntekijällä on usein enemmän valtaa ohjata vuorovaikutustilannetta asiakkaan kanssa haluamaansa suuntaan.

Sosiaaliset suhteet ovat luonteeltaan erilaisia. Deutsch (1985: 78) on luokitellut sosiaalisia suhteita hierarkkisuuden, virallisuuden ja sisällön kautta. Esimerkiksi hierarkkisessa organisaatiossa työnjohtajan ja alaisen välinen suhde on virallinen tehtäväkeskeinen suhde, jossa osapuolet ovat eriarvoisia keskenään. Sosiaalisen suhteen tyyppi ja osapuolten psykologinen ja moraalinen suuntautuminen vaikuttavat molemmat toisiinsa, mutta suhteen tyyppillä on enemmän merkitystä. (Deutsch 1985: 158.) Myös Mönkkösen (2007: 1 – 104) mukaan vuorovaikutuksessa olevien osapuolien suhteen luonteella on vaikutusta vuorovaikutuksen rakentumiseen ja etenemiseen. Ymmärrän tutkimuksessani työkavereiden keskinäisen suhteen, myyjän suhteen ulkoiseen asiakkaaseen ja esimies-alais-suhteen poikkeavan toisistaan ja vaikuttavan eri tavalla.

Vilkkumaan (1998: 222 – 225) mukaan sosiaalinen toiminta, ihmiset ja vuorovaikutus esiintyvät yhdessä. Sosiaalisessa toimintakyvyssä on kyse ihmisen taidosta suoriutua tilanteista, joissa toisten ihmisten vuorovaikutuksellinen toiminta



on tavalla tai toisella läsnä tai se on merkittävää. Sosiaalisen toimintakyvyn sisältö on toisten huomioon ottamista sekä ulospäin suuntautunutta ja tämän lisäksi se on hyvin tilannesidonnaista toimintaa. Tilannesidonnaisuus sosiaalisessa toimintakyvyssä tarkoittaa tilanteen vaatimusten ymmärtämistä, kykyä asettua tilanteen sekä toisten ihmisten kanssa samalle tasolle ja sosiaalisten suhteiden hallintaa sekä kykyä kommunikaatioon. Vaikka sosiaalinen toimintakyky on merkittävä tekijä vuorovaikutuksen yhteydessä, niin en tarkastele sitä tutkimuksessani ellei se tule esille puhelinmyyjien vuorovaikutussuhteissa kokemien tunnetilojen näkökulmasta.

Sosiaalisuus on jatkuvaa havainnoinnin kohteena olemista (Saaristo & Jokinen 2004: 61). Ihmiset tuovat vuorovaikutustilanteisiin omat uskomuksensa, historiansa ja kulttuurinsa ja tarkastelevat asioita näiden kautta. Kokemukset ja oivallukset, joita yksilö tuntee ja tekee omien näkemystensä pohjalta, tapahtuvat ihmissuhteissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Samalla kun yksilö osallistuu vuorovaikutukseen omien näkemystensä ohjaamana, niin vuorovaikutustilannetta leimaa myös sosiaalisuus. Yksilön käsitys todellisuudesta muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Todellisuus rakentuu siis yksilön tekemien havaintojen kautta. (Mönkkönen 2007: 16, Kuusela 2003: 23 – 30.)

Sosiaalisten suhteiden osuudesta myös yksilön minuuden muodostumisessa on keskusteltu sosiaalipsykologiassa. Toisessa yksilöpsykologista ihmiskuvaa korostavassa näkökulmassa yksilön minuus nähdään erillään sosiaalisista suhteista ja toisessa näkökulmassa yksilön minuuden ajatellaan rakentuvan sosiaalisissa suhteissa. (Mönkkönen 2007: 72, Kuusela 2003: 23 – 30.) Ymmärrän tutkimuksessani yksilön minuuden ja todellisuuden rakentuvan näiden määritelmien mukaisesti vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutusta voidaan tarkastella suhteen luonteen lisäksi eri tasojen avulla. Mönkkönen (2007: 109 – 124) jaottelee vuorovaikutuksen viiteen tasoon. Vuorovaikutuksen perustasot voidaan jakaa tilanteessa olon, sosiaalisen vaikuttamisen, pelin, yhteistyön ja yhteistoiminnan tasoiksi. Eri tasoilla huomio kiinnittyy erilaisiin vaikuttaviin tekijöihin. Tarkastellessani puhelinmyyjien kokemia

tunnetiloja eri sosiaalisissa suhteissa, kiinnitän huomiota osapuolten väliseen vuorovaikutuksen tasoon.

Vuorovaikutuksen ensimmäistä tasoa, tilanteessa olemisen tasoa kuvastaa suhteessa olevien ihmisten tietoisuus suhteesta kummankaan osapuolen mitenkään toimimatta suhteen eteen. Toisella tasolla, sosiaalisen vaikuttamisen tasolla tarkastellaan suhteen osapuolten valtasuhdetta toisiinsa ja vallankäyttöä. Kolmatta tasoa eli peli tasoa voidaan kuvata tilanteena, jossa vuorovaikutuksen molemmilla osapuolilla on joku yhteinen tavoite, mutta sen eteen ei välttämättä työskennellä yhdessä eli tavoite ei ole jaettu. Yhteistyön tasoa eli vuorovaikutuksen neljättä tasoa kuvastaa osapuolten yhteinen tavoite ja sen saavuttamiseksi tehty työnjako. Yhteistoiminta on viides sosiaalisen vuorovaikutuksen perustasoista ja sitä kuvastaa yhteinen tavoite ja sen tiedostaminen sekä luottamus. Yhteistoimintaa kuvaavat hyvin siitä käytetyt käsitteet: luottamus, kunnioitus ja ystävyys. Vuorovaikutussuhteissa nämä viisi tasoa vaihtelevat, mutta joku taso on aina selkeimmin vahvin taso suhteessa. (Mönkkönen 2007: 109 – 124.)

Vuorovaikutuksen tutkimuksen kentällä on tarkasteltu millaisia tulkintoja ihmiset tekevät yhteisesti jaetuista sosiaalisista tilanteista ja miten nämä tulkinnat ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Vuorovaikutuksen tutkimukset ovat kohdistuneet myös ihmisten kyvykkyyteen ohjailta ja ylläpitää erilaista sosiaalista toimintaa. Aiemmasta poiketen tutkimukset vuorovaikutuksen kentällä kohdistuvat nyt enemmän kaikkeen toimintaan sekä asioiden kielelliseen määrittelyyn ja niiden merkitykseen vuorovaikutustilanteen toiselle osapuolelle. (Mönkkönen 2007: 43 – 44.) Omassa tutkimuksessani olen kiinnostunut myyjien kokemuksista eri vuorovaikutussuhteissa ja puhelinmyyntiä jäsentävistä tunnetiloista. Tarkastelen puhelinmyyjien kokemuksia toimimisesta vuorovaikutussuhteissa ja eri tilanteista niissä. Ymmärrän vuorovaikutussuhteen tyypillä ja sen eri tasoilla olevan merkitystä myyjien kokemusten kannalta.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni on etnografinen tutkimus ja keräsin aineiston osallistuvan havainnoinnin ja haastatteluiden avulla. Keräsin tutkimusaineiston tutkimuskohteenani olevan puhelinmyyntiyrityksen yhdessä toimistossa ja tarkastelin myyntineuvottelijoiden kokemia tunnetiloja eri sosiaalisissa suhteissa. Vietin neljä päivää tutkimuskohteessa havainnoiden ja haastattelin viittä puhelinmyyjää. Analysoin aineiston sisällönanalyysillä, jolla pyritään luomaan tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä tietoa sisältävä selkeä ja tiivistetty kuva (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002: 105).

#### 3.1 Puhelinmyyntityön esittelyä

Puhelinmyynti on työtä, jossa erilaiset tunnetilat vaihtelevat paljon. Tunnetilat vaihtelevat paljon sekä yhdessä sosiaalisessa suhteessa että erilaisissa sosiaalisissa suhteissa. Tunteiden nopea vaihtelu voi olla joillekin työhön innostavaa ja toisille siitä tulee este työn tekemiselle. Erilaiset tunnetilat ja sosiaaliset suhteet ovat siis merkittävässä roolissa puhelinmyynnissä.

Tutkimusajankohtana tarkastelemassani toimistossa työskenteli yhteensä noin 30 työntekijää, jotka olivat noin 15 – 50-vuotiaita. Suurin osa työntekijöistä oli kuitenkin nuoria opiskelijoita, jotka työskentelivät opiskelun ohessa. Työntekijät valitaan koulutukseen työhaastattelun perusteella, ei niinkään aiemman kokemuksen perusteella. Koulutus kestää tunnista kahteen tuntiin ja siellä käsitellään erilaisia myyntityöhön liittyviä käytännön ohjeita, kuten myyntipuhetta, vastaväitteitä, asenteen merkitystä myyntityössä ja lehtien hinnastoa. Koulutuksen suorittaneista noin 70 % jää töihin pitempään kuin viikoksi.

Osa-aikaisten työmäärä on 15 tuntia viikossa, jonka he voivat jakaa minimissään kolmen tunnin vuoroihin. Kokopäiväiset työskentelevät 6 – 7 tuntia päivässä, joko aamu tai iltavuorossa. Lauantai on ekstravuoro, jolloin on mahdollisuus tehdä ylimääräistä työtä jos haluaa. Kahvitaukoja järjestetään noin yhden ja puolen tunnin

välein, jotka kestävät 10 – 15 minuuttia. Lisäksi päivän aikana on yksi puolen tunnin ruokatauko. Toimistot ovat avokonttoreita, joissa puhelut kuuluvat kaikille. Työntekijöille on muodostettu sermeillä omat soittopaikat, jotka mahdollistavat keskittymisen omaan työhön, mutta eivät eristä muista työntekijöitä. Työvälineinä toimivat kännykät ja tietokoneet. Työhön tarvittavat ohjeistukset löytyvät jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta kansioista tai sermin seinältä. Kaikki myyntineuvottelijat työskentelevät samassa tilassa.

Koulutuksen jälkeen uudet työntekijät lähtevät heti soittelemaan ja myymään yrityksen tuotteita. Kynnystä ensimmäisen puhelun ottamiseen pyritään madaltamaan koulutuksessa. Myyntitilanteet ovat tarkasti ohjattuja, jotta kaikki tarpeellinen tulee asiakkaille kerrottua. Myyntineuvottelijat käyttävät kussakin toimistossa valmiiksi tehtyä myyntipuhetta, jonka pohjalta kaupat tehdään. Myyjien kouluttaminen jatkuu läpi työsuhteen koulutustarkoituksessa tehtävien nauhoitusten ja muun laadunvalvonnan avulla. Esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on myyjien jatkuva kouluttaminen laadukkaaseen ja tulokselliseen työskentelyyn.

Erilaisista työhön liittyvistä asioista, kuten alkamisajoista, muutoksista ja kilpailuista tiedotetaan päivittäin aamupalaverissa ja iltapalaverissa. Palavereiden tarkoitus on tiedottamisen lisäksi olla myynti-ilmapiirin edistäjinä. Tiedottaminen tapahtuu palavereiden lisäksi henkilökohtaisesti myyjien ja vetäjien välillä. Yksi tiedottamisen tavoitteista on luoda työilmapiiri, jossa työntekijöillä on mukava työskennellä. Vuorovaikutteista viestintää tuetaan myös palautelaatikolla, mikä on jokaisessa toimistossa. Myyntineuvottelijat voivat jättää sinne palautetta ja kehitysideoita työhön liittyen. Palautelaatikot tyhjennetään kuukauden välein ja palautteet käydään vetäjien kesken läpi ja tarpeen tullen niistä keskustellaan myyjien kanssa.

Myyntejä seurataan tunnin välein, jotta voidaan reagoida heti myyjien tarvitsemaan apuun. Myyjät käyvät myös soittamassa kelloa jokaisen kaupan jälkeen. Myyntineuvottelijoiden suorituksista ilmoitetaan kaikille ja tiedottamisen avulla pyritään luomaan pientä kilpailuhenkeä myyjien välille. Parhaimmat suoritukset nostetaan vielä esille aamu- ja iltapalaverissa ja yleensä ne myös palkitaan.

Yksi vetäjien työnkuvaa eniten leimaavista piirteistä on myyntineuvottelijoiden motivointi. Pääpiirteissään se on myyntineuvottelijoiden huolien kuuntelua ja myynnin vedätystä kilpailujen avulla. Kilpailuja on erimittaisia ja niissä on erikokoisia palkintoja. Tunnin kestävän kilpailun tarkoituksena on saada myyjiltä nopea rutistus myymiseen. Kolmen kuukauden mittaisella kilpailulla pyritään jatkuvaan motivointiin ja palkintona on esimerkiksi viikonloppu hiihtokeskuksessa tai ulkomailla. Myös palkkauksen yksi tärkeimmistä tavoitteista on motivoida myyjiä tulokselliseen työhön ja kehittymiseen työssä. Tutkimassani toimistoissa oli käytössä provisiopalkkaus.

### **3.2 Havainnointi ja haastattelu puhelinmyyjien tunteiden tutkimuksessa**

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus ja lähestyn aihetta etnografian näkökulmasta, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista (Hirsjärvi *et. al.* 2009: 123 – 166). Etnografia on tutkimusote, joka suuntautuu erilaisiin kulttuureihin ja ihmisiin näiden kulttuurien osana. Etnografia soveltuu erityisesti erilaisten yhteisöjen toiminnan, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja toimintakulttuurien tutkimiseen. Etnografisen tutkimuksen tavoite on kuvata toimintaympäristön tapahtumia ja sitä miten tietyissä toimintaympäristöissä toimivat ihmiset näkevät oman ja muiden yhteisössä toimivien ihmisten toiminnan. Etnografia on lähtöisin 1800-luvulta antropologiasta ja 1900-luvulla sitä käytettiin enenevässä määrin organisaatioiden ja työyhteisöjen tutkimiseen. Nykyisin etnografialla on aikalailla vakiintunut asema työorganisaatioiden tutkimuksessa. (Paloniemi & Collin 2010: 204 – 221.)

Etnografian yhtenä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lajina on enemmän kuin tutkimusmenetelmä. Se on tutkimusote, jolle on tavanomaista useiden erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö. (Paloniemi & Collin 2010: 205.) Käytin tutkimuksessani havainnointia ja haastattelua aineistonkeruussa. Haastattelun avulla on mahdollisuus saada selville mitä myyjät ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Haastateltavat toimivat tutkimuskohteen asiantuntijoina ja tuottavat tutkijalle tietoa. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa tutkittavien toimintaympäristöstä. (Hirsjärvi *et. al.* 2009: 193 – 213.)

Havainnoin valintaa yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi puolsi se, että sen avulla minulla on mahdollista saada tietoa puhelinmyyjien tunteiden rakentumisen ympäristöstä. Havainnoinnin avulla tutkimuksen kohdetta voi tarkastella luonnollisessa ympäristössä ilman keinotekoista asetelmaa. Erityisesti vuorovaikutuksen tutkimuksessa havainnointi on erinomainen menetelmä. Havainnoinnin valitsemiseen yhdeksi tutkimusmenetelmäksi sisältyy myös riskinsä. Eniten havainnointia on kritisoitu siitä, että havainnointia tekevä tutkija saattaa muuttaa luonnollisen tilanteen kulkua läsnäolollaan. Pyrin vähentämään läsnäoloni aiheuttamaa haitta sillä, että aloitan havainnointini kun tutkittavat ovat jo tottuneet läsnäolooni. Menetelmää on kritisoitu myös objektiivisuuden kärsimisen näkökulmasta, sillä havainnoija saattaa sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen. Myös havaintojen ylöskirjaaminen saattaa muodostua ongelmaksi ja tutkija saattaa joutua säilyttämään havainnot pelkän muistinsa varassa. Kirjasin havaintoni säännöllisesti jokaisen havainnointipäivän aikana, jotta olisin saanut havaitsemani asian ylös mahdollisimman totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi *et. al.* 2009: 212 – 214.)

Havainnoinnin lisäksi keräsin aineistoa haastattelun avulla. Ymmärrän haastatteluvuorovaikutuksen tutkimuksessani tiedon rakentamisen prosessiksi, jossa haastattelijan osuus on merkittävä (ks. Ruusuvoori & Tiittula 2005). Tarkemmin määriteltynä käytin tutkimuksessani teemahaastattelua, joka on yksi tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelussa käydään haastateltavien kanssa samat aihealueet läpi, mutta järjestys saattaa muuttua. Avoimesti suoritettu teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua, jolla tarkoitetaan lähellä keskustelua olevaa avointa haastattelua. Avoimuus lisää tutkijan mahdollisuutta selvittää haastateltavien ajatuksia, tunteita, käsityksiä ja mielipiteitä sitä mukaa kun ne ilmenevät aidosti haastattelun edetessä. (Hirsjärvi *et. al.* 2009: 193 – 213, Tuomi & Sarajärvi 2003: 77.) Käytän tutkimuksessani siis teemahaastattelua kuvaamaan käyttämäni haastattelumuotoa, joka on avoin, mutta haastattelijana huolehdin eri teemojen läpi käymisestä haastattelussa.

Haastattelun käyttöä on kritisoitu sen työllistävyyden vuoksi. Haastattelu on aikaa vievää ja se vaatii tutkijalta huolellista paneutumista tutkimuskohteeseen. Tiedostin

tämän valmisteluissani ja varasin haastatteluihin riittävästi aikaa. Haastattelu, haastattelija ja haastateltava voivat myös vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltava saattaa vastata sosiaalisesti odotetulla tavalla tai hänen pelkonsa tai hänen kokemuksensa haastattelutilanteesta vaikuttaa vastauksiin. Haastatteluaineisto ei myöskään ole kovin hyvin yleistettävissä, sillä se on hyvin kontekstisidonnaista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 200 – 208.) Avoimessa haastattelussa haastateltavien vastauksia ei ole sidottu mihinkään tiettyyn kysymykseen vaan keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla ja hän voi puhua tärkeäksi kokemastaan aiheesta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 11 – 12). Anoin haastateltavien siis puhua tärkeiksi kokemista asioista ohjaamalla vuorovaikutustilannetta teemoilla pyrkien näin vähentämään vastaamista odotusten mukaan. Selostin haastateltaville tarkasti haastattelun ja heidän kaikenlaisten mielipiteiden tärkeyden ja pyrin luomaan haastattelusta mahdollisimman luonnollisen tilanteen.

### **3.3 Aineiston keruu puhelinmyyjien tunteiden tutkimuksessa**

Etnografisessa tutkimuksessa tutkija tutustuu itse tutkimansa kohteeseen ja opettelee osana sen sosiaalista ja kulttuurillista järjestelmää (Lappalainen 2007: 10). Keräsin tutkimukseni aineiston osallistuvan havainnoinnin ja haastatteluiden avulla, joiden avulla pyrin saamaan tietoa sekä tutkimuskohteideni asenteista sekä toimintaympäristöstä. Havainnointini kohteena olivat pääasiassa puhelinmyyjät ja heidän toimiminen suhteessa asiakkaisiin, työkavereihin ja esimiehiin, mutta samalla tarkastelin yleistä työskentelyilmapiiriä ja suhteen toisia osapuolia. Haastattelut tein ainoastaan myyjille. Myyjät suhtautuivat tutkimukseeni kiinnostuneesti ja he kyselivät paljon aiheesta.

Vaikka havainnoinnin toteuttaminen vie aikaa, niin valitsin sen tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voi kerätä monipuolista aineistoa. Suoritin havainnoinnin yhdessä tutkimani yrityksen toimistoista maaliskuun toisella viikolla 7. – 10.3.2011. Havainnointiin liittyviä eettisiä ongelmia pyrin vähentämään kertomalla avoimesti tehtäväni työyhteisössä. Havainnointini oli osallistuvaa havainnointia, jossa tein tutkittaville selväksi havainnoijan roolini sen sijaan, että olisin pyrkinyt pääsemään täydellisesti ryhmän jäseneksi. Osallistuin siis työyhteisön

elämään ja pyrin muodostamaan kokonaiskuvan tutkittavien toiminnasta havainnoinnin ja kysymysten avulla. (Hirsjärvi *et. al.* 2009: 215 – 217.) Kirjoitin havaintojani ylös tietokoneelle tasaisesti päivien aikana, jotta olisin saanut havainnot mahdollisimman aitoina muistiin.

Toinen aineistonkeruumenetelmäni olivat teemahaastattelut, jotka suoritin yksilöhaastatteluina. Pidin haastattelut myös maaliskuun toisella viikolla myyjien aikataulujen mukaisesti. Tarkoitukseni oli haastatella tutkimustani varten 6 myyjää, mikä on hyvä määrä tutkimuksen kannalta (ks. Eskola 2007: 32 – 46), mutta yksi haastattelu peruuntui sairastumisen vuoksi. Haastattelin siis tutkimustani varten yhteensä viittä vapaaehtoista puhelinmyyjää, joista kolme oli tyttöä ja kaksi poikaa. Myyjät olivat todella kiinnostuneita tutkimuksestani ja haastatteluihin osallistumisesta.

Haastattelujeni keston ylärajaksi olin asettanut yhden tunnin (ks. Hirsjärvi *et. al.* 2000: 208) ja ne kestivät viidestätoista minuutista reiluun tuntiin. Alun perin tarkoitukseni oli kirjoittaa haastattelun aikana muistiinpanoja sekä nauhoittaa haastattelut. Nauhoitin haastattelut ja muistiinpanoja haastatteluista kirjoitin lopulta haastattelujen jälkeen. Haastatteluiden aikana keskityin enemmän seuraamaan myyjien non – verbaalia viestintää. Nauhoitusten käytöstä haastatteluissa on keskusteltu ja niistä voidaan sanoa olevan tutkimuksen kannalta enemmän hyötyä kuin haittaa. Nauhoitukset mahdollistavat haastatteluihin palaamisen ja niiden uudelleen kuuntelemisen tarkentaen näin tutkimuksen raportointia. (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 15 – 18.)

Annoin haastateltaville haastatteluajan sopimisen yhteydessä ohjeita (liite 1) haastatteluun liittyen. Kerroin ohjeissa minne teen tutkimuksen ja mitä tutkimukseni käsittelee. Kerroin myös ohjeissa haastattelujen luottamuksellisuudesta ja siitä, että tulen pyytämään lupaa nauhoittamiseen. Pyysin myyjiä pohtimaan aihetta etukäteen ja kerroin kaikenlaisten kokemusten olevan tärkeitä. Loppuun liitin yhteystietoni mahdollisten kysymysten varalta.

Haastattelemiani myyjät olivat työskennelleet puhelinmyyjinä viidestä viikosta kahdeksaan kuukauteen. Haastattelin myyjiä työpaikalla suljetussa huoneessa.



Istuimme huoneessa olevan pöydän ääressä vastakkain. Ennen haastattelua kerroin vielä uudestaan haastattelun luottamuksellisuudesta ja siitä, että halutessa haastattelun käyttämisen tutkimuksessa voi myös perua. Toistin kaikenlaisten kokemusten tärkeyttä ja sitä että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Pyysin lupaa haastatteluiden nauhoittamiseen ja se sopi kaikille haastateltaville.

Joidenkin haastatteluiden alussa tunnelma oli jännittynyt, mutta hyvin nopeasti tilanne rentoutui. Annoin haastateltavien puhua vapaasti ja rohkaisin heitä nyökkäilemällä muutamilla sanoilla (joo, mm). Välillä ohjasin myyjiä haastatteluja varten tekemiä teemojen ja kysymysten (liite 2) avulla. Osa haastateltavista tarvitsi enemmän kysymyksiä ja osa puhui hyvin vapaasti. Haastateltavien kokemukset olivat hyvin samanlaisia toistensa kanssa.

Haastattelun lopuksi kiitin haastatteluun osallistumisesta. Tiedustelin myös jäikö myyjille haastattelusta tai tutkimuksesta jotain kysyttävää. Joidenkin haastateltavien kanssa keskustelimme vielä hetken nauhurin sulkemisen jälkeen ja nämä ajatukset kirjasin muistiin heti haastatteluiden jälkeen.

### **3.4 Aineiston analyysi puhelinmyyjien tunteiden tutkimuksessa**

Tutkimukseni aineisto koostuu tutkimuskohteenani olevasta työyhteisöstä tekemistäni havainnoista ja haastatteluilla kerätystä tiedosta. Tarkastelen eri menetelmillä kerättyä aineistoa tasapuolisesti eikä kumpikaan nouse toista tärkeämmäksi. Tunteiden tutkija ei voi muuttaa tunteita oman mielensä mukaisesti, vaan hänen on tyydyttävä omiin havaintoihin ja kokemuksiin (Rantala 2007: 140). Tutkimuskohteen ymmärtäminen ei ole tutkijan subjektiivinen haaste vaan se on toisen traditioon tutustumista. Viitekehyksen, sen perinteen ja kulttuurin tuntemisen myötä ymmärtäminen on mahdollista. Omassa tutkimuksessani viitekehyksen tunteminen korostuu, sillä tutkin myyjien kokemuksia sekä tunnetiloja eri sosiaalisissa suhteissa ja silloin ympäristön tuntemisen merkitys korostuu (ks. Geertz 1973). Aikaisempi työkokemukseni tutkimuskohteessani on tutkimukseni kannalta merkittävää, sillä tutkimuskohteen arjen tuntemisen kautta tavanomaiset ja huomaamattomat asiat nousevat esille (Törrönen 1999: 19 – 22). Analysoidessani ja

pyrkiessäni ymmärtämään tutkimuskohdettani olen kiinnittänyt huomiota näihin määritelmiin.

Tallensin haastattelut nauhurilla ja kirjoitin haastatteluiden jälkeen muistiinpanoja tietokoneelle. Nauhoitettua aineistoa tuli yhteensä 2 tuntia ja 30 minuuttia. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 100 sivua. Purin aineiston Microsoft Office Word –ohjelmalla. Kuuntelin nauhoitukset kahteen kertaan ja litteroituun aineistoon palasin useaan kertaan aineistoa analysoidessani. Muutin jo litteroituun aineistoon haastattelemieni henkilöiden nimet, jotta heidän henkilöllisyydet eivät paljastuisi.

Litteroin aineistot sanatarkasti ja merkitsin omat ja haastateltavan hymähdyksetkin. Äänenpainot merkitsin silloin jos se muuttui tasaisesta esimerkiksi iloiseksi tai surulliseksi. Ääni on myyjien yksi tärkeimmistä työkaluista ja sekä havainnoidessani myyjiä että litteroidessani heidän haastattelujaan huomasin sen muuttuvan tunteiden muuttuessa. Äänen tarkkailu erityisesti epäselvissä kohdissa toikin selvyyttä aineistoon. Nauhojen kuuntelu palautti haastattelut ja myyjien käyttäytymisen joltakin osin todella selkeästi mieleeni.

Tutkimukseni on etnografinen tutkimus, jolle on tyypillistä tutkimusprosessin eteneminen vyyhtenä. Aineiston tuotanto, analyysi ja tulkinta tapahtuvat etnografisessa tutkimuksessa yleensä limittäin eli tutkija saattaa tehdä tulkintoja jo aineiston keruu vaiheessa. (Lappalainen 2007: 13). Oma tutkimukseni voidaan nimetä teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi Eskolan (2001) tekemän laadullisen tutkimuksen analyysiä ohjaavan jaottelun mukaan. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa teorian tehtävänä on toimia analyysin tekemisen apuna. Teoriasidonnainen tutkimus on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuoto molempien vuoroteltaessa ajatteluprosessissa. (Eskola 2001: 137.) En pyri omassa tutkimuksessani testaamaan teorioita vaan pyrin tarkastelemaan aineistoani ja siitä tekemiäni tulkintoja teoreettisen viitekehäkseni kautta.

Analysoin tutkimukseni aineiston sisällönanalyysillä ja tavoitteenani on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuskohteesta yleistämisen sijaan. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista analysoida sekä suullista että kirjoitettua kommunikaatiota ja tarkastella asioiden sekä tapahtumien merkityksiä (Latvala ja

Vanhanen-Nuutinen 2001: 21). Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa aiheesta tiivistetty ja selkeä kuva, jossa informaatio on olennaisesti mukana. Aineistolähtöisessä analysoinnissa luokitukset tehdään aineistosta kun taas teorialähtöisessä luokitukset perustuvat teoriaan (Tuomi ja Sarajärvi 2003: 116, 138). Tutkimukseni teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä tarkastelun kohteena on pääasiassa aineisto, mutta aineiston käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa käytän aiempien tutkimuksien teoreettisia käsitteitä (Tuomi ja Sarajärvi 2002: 110,116). Vertailen tutkimuksessani aineistosta tekemiäni havaintoja aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyihin luokitteluihin ja tarkastelen mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineistoa analysoidessani en ajattele sen olevan suoraan todellisuutta vaan ajattelen sen olevan osa todellisuutta.

Poimin litteroidusta aineistosta puhelinmyyjien kokemia eri tunnetiloja. Tämän jälkeen luokittelin myyjien kokemat tunteet eri sosiaalisiin suhteisiin, joissa he työpäivän aikana toimivat. Aineiston analysoinnissa teemat muodostuivat myyjien vuorovaikutussuhteiden mukaan, joissa tarkastelin puhelinmyyntiä jäsentäviä tunteita. Erilaiset vuorovaikutussuhteissa koetut tunteet pyrin tuomaan esille mahdollisimman monipuolisina ja kadottamatta niiden vivahde – eroja.

### **3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen teossa on olennaista tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksella on olemassa tiettyjä arvoja sekä normeja, joihin tulee pyrkiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettyä arviointikriteerit ovat kehittyneet. On selvää, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi arvioida samoilla mittareilla ja osa tutkijoista on sitä mieltä, että laadullisen tutkimuksen arviointi ei ole mahdollista (Hammersley 1992: 57 – 58). Mäkelä (1990) nostaa laadullisen tutkimuksen arvioinnissa esille seuraavat asiat: aineiston tärkeys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen asema, aineiston laajuus, aineiston analyysin riittävyys sekä analyysin toistettavuus ja arvioitavuus. (Mäkelä 1990: 47 – 48.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja sitä onko tutkimus tehty perustellusti ja saavutettu oikeita lopputuloksia. Tutkijan tekemiä valintoja ja päätelmiä tulee tarkastella mahdollisten virheiden varalta. Se millainen käsitys tutkijalla on kielestä ja millaiseksi todellisuus ymmärretään, on olennaista validiteetin kannalta. Ymmärrän todellisuuden tutkimuksessani sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti ja tämän vuoksi tutkimuksen pätevyyttä on mieluisaa tarkastella uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Olennaista on siis tutkijan ja tutkimuskohteena olevien henkilöiden konstruktoiden kohtaaminen ja niiden tuottaminen onnistuneesti muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastatteluissa pyrin antamaan haastateltaville tilaa puhua ja kommentoin muutamalla sanalla (esim. mm, joo) etten olisi ohjannut myyjien sanomisia tiettyyn suuntaan. En pyri tutkimuksella kuvaamaan todellisuutta suoraan vaan ymmärrän sen olevan pieni raapaisu aiheesta (Eskola & Suoranta 2000: 219 – 222).

Muistiinpanojen tekeminen haastatteluista ja havainnoinnista on aina todellisuuden muokkaamista (Mäkelä 1990: 50). Grönforsin (1985: 138) mukaan nauhureiden käyttö tutkimuksessa vähentää tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkittavat saattavat pelätä nauhojen joutuvan ulkopuolisten kuultavaksi. Aineiston keruu on olennainen tekijä tutkimuksen luotettavuudessa ja Eskolan ja Suorannan (1996: 38) mukaan on tärkeää, että havainnoitavilla ja haastateltavilla on kiinnostus tutkimukseen sekä heillä on aika lailla samanlainen kokemusmaailma, jotta aineiston keruu olisi järkevää. Haastatteluihini osallistui vapaaehtoisia myyjiä, joilla tutkimukseni kiinnosti. Muutin tutkittavien nimet jo litteroidessani aineistoa tietokoneelle, jotta tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys ei vaarannu missään vaiheessa. Turvaan henkilötiedot myös tuhoamalla nauhurin sisällön sekä litteroidut aineistot tutkimukseni ollessa valmis.

Etnografisen tutkimuksen luotettavuus perustuu pitkälti kerättyyn aineistoon, sen riittävyyteen ja keruuseen. Aineisto on riittävä kun se ei enää tuota uutta tietoa eli se on saavuttanut saturaatiopisteensä. Luotettavuuden kannalta on olennaista, että aineisto on kerätty oikealla tavalla tutkimuskohteita kunnioittaen ja tutkija on käyttänyt olennaisia menetelmiä. Tutkija voi myös lisätä tutkimuksen luotettavuutta osoittamalla kertomusten välityksellä todella tuntevansa tutkimuskohteen. Vaikka etnografista tutkimusta ei voi toistaa täydellisesti, niin tutkimuksen aineistonkeruu-

ja analyysimenetelmien avaaminen laajasti lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Puuronen 2007: 116 – 117.)

Pyrin kuvaamaan tutkimukseni aineiston keruun mahdollisimman hyvin, jotta tutkimuksen luotettavuus ei vaarantuisi. Kerroin asemastani tutkijana avoimesti kaikille myyjille ja kerroin tutkimuksestani. Olen muuttanut kaikkien tutkimuksessa esiintyvien myyjien ja esimiesten henkilötiedot sekä poistanut sellaiset tiedot, joista henkilöt olisivat tunnistettavissa. Tarkoitukseni oli havainnoida puhelinmyyjiä viikko, mutta neljän päivän jälkeen aineistossa alkoi toistua samat asiat, joten havainnointijaksoni kesti lopulta neljä päivää. Kerroin haastateltaville mahdollisuudesta perua osallistuminen tutkimukseen niin halutessaan.

## **4 PUHELINMYYYJIEN TUNTEET SUHTEESSA TYÖKAVEREIHIN JA ASIAKKAISIIN**

Puhelinmyynnissä ovat esillä monenlaiset tunteet. Puhelinmyyjät itse kuvaavat tunteiden vaihtelua puhelinmyynnissä suureksi. Tunteet vaihtelevat ilosta pettymykseen ja kaikenlaisten tunteiden ajatellaan olevan osa työtä. Huomasin myös puhelinmyyjien äänen sävyn ja voimakkuuden vaihtelevan tunteiden muuttuessa. Työssä menestyminen vaatii puhelinmyyjien mukaan herkkyyttä, mutta juuri tämä herkkyys myös vaarantaa myyjän hyvän ”fiiliksen”.

Veikko: Just se, jos on niinku..fiilis on tosi huipulla.

Haastattelija: Mm..

Veikko: Ni silloin on tosi herkkä fiilis.

Haastattelija: Joo.

Veikko: Samaten ku moni asia vaikuttaa siihen, et se tippuu alas.

Haastattelija: Joo.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tunteet rakentuvat sosiaalisissa suhteissa ja kiinnostuksen kohteena ovat erilaiset tilanteet ja niissä tapahtuva toiminta (ks. Forsberg 2006: 29 – 31). Myös tutkimuksessani, tarkastellessani puhelinmyyntiä, erilaiset sosiaaliset vuorovaikutussuhteet tunteiden rakentumisen kenttänä korostuvat. Myyjien mukaan omiin tunteisiin puhelinmyynnissä vaikuttavat suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin, työkavereihin ja esimiehiin koetut asiat sekä omien myyntien määrä. Näissä suhteissa koetaan iloisia oivalluksia, jaetaan yhteisiä kokemuksia, kannustetaan toisia sekä petytään ja loukkaannutaan.

### **4.1 Puhelinmyyjien tunteet suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin**

Puhelinmyynnissä myyjien tunteet vaihtelevat asiakassuhteissa laidasta laitaan. Töihin tullessa myyjillä on monenlaisia ”fiiliksiä” työn ulkopuolisista asioista johtuen ja töistä lähtiessä työpäivästä johtuen. Ennen puhelun ottamista, puhelun aikana ja puhelun jälkeen myyjä käy läpi monenlaisia tunteita onnistumisista pettymyksiin. Asiakkaiden vaikutus omiin tunteisiin tiedostetaan, mutta niille ei haluta antaa liikaa valtaa.

Puhelinmyyjänä aloittamista leimaa usein kokemattomuus. Ensimmäisten puhelujen ottaminen uran alussa on puhelinmyyjien mielestä jännittävää. Uran alussa puhelinmyyjien päällimmäisiä tunteita ovat jännitys, pelko ja epävarmuus sekä mielenkiinto tulevia haasteita kohtaan. Myyjiä jännittää omien taitojen riittävyys ja he pelkäävät tekevänsä virheitä sekä sanovansa asiakkaille jotain väärin. Havaitsin jännittämisen ja epävarmuuden ilmenevän hiljaisena äänenkäyttönä. Uran edetessä puhelinmyyjien jännittäminen liittyy enemmän siihen tuleeko kauppaa ja sitä kautta palkkaa tarpeeksi.

Haastattelija: No jännittikö sua sillo alussa?

Veikko: Eei mua kauheesti mikään sillai jännittäny paljoo.

Haastattelija: Mm..

Veikko: Kuitenki sillee vähän..vähän sillee jänni jännitti niinku, et jos mä sanonki jotain väärin. Ihan..mä aattelin sit ihan turhaan mä jännitän liikaa..et mitä sitte..Menee vaan oma keskittymine siihen jännittämiseen sitten.

Mira: Tuota se oli oikeestaan aika jännittävä alottaa, että tuntu että tekee jotain tosi tärkeitä työtä.

Haastattelija: Joo.

Mira: Ja sitten ei oikein uskaltanu tehdä sitä..niinkun paljon, koska varo..niinkun suhtautu siihen työhön alusta asti niinku varovaisesti.

Haastattelija: Joo. Mistä se johtu että sää suhtauduit varovaisesti?

Mira: Ööö...no...että..pelkäs etten aiheuta mitään...myyntitappioita tai sitten en tee virheitä.

Uran alussa myös tietämättömyys siitä millainen asiakas vastaa ja itse puhelutilanne ovat puhelinmyyjien mukaan jännittäviä tekijöitä. Kokemuksen puute uran alussa saa myyjät epävarmoiksi.

Sari: Aluksi mulla vähän jännitti alkaa soitella niille ihmisille..

Haastattelija: Mmm..

Sari: että ko ei tienny yhtään millasia ne on siellä linjan toisessa päässä ja sit ku vaan alko näppäillä numeroita..

Haastattelija: mmm..

Sari: Sehän ei aluksi sujunu mulla se myyminen, että mä en saanu ekana päivänä myytyä mitään.

Haastattelija: Joo..

Sari: Mä vähän jännitin sitä puhelutilannetta ja sitten mä kait luovutin liian helpolla että mä en ollu sinnikäs...

Haastattelija: Joo.

Sari: Että monestiko asiakas sano että ei kiitos, ni mä vaan toivotin hyvää päivän jatkoa..

Haastattelija: Joo..

Sari: Sit mä vähitellen opin, et tässä työssä pitää olla sinnikäs, että saa joskus kauppoja tehtyä..Sit mä oon yrittäny aina pyrkiä puhelulla siihen, että saan ainaki asiakkaan valitse sen lehen.

Aika nopeasti myyjien tuntemukset muuttuvat ja puheluiden ottamisesta tulee arkista ja helppoa. Mönkkönen (2007: 109 – 124) tarkastelee vuorovaikutusta viiden tason kautta ja uransa alussa olevan puhelinmyyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta voidaankin kuvata ensimmäisen tason kautta. Ensimmäisellä tasolla molemmat ovat tietoisia heidän välillään olevasta vuorovaikutussuhteesta, mutta kumpikaan osapuoli ei toimi suhteen eteen. Erityisesti puhelinmyyjä on kokematon ja tietämätön, mikä on hänen tehtävä tai rooli suhteessa ulkoiseen asiakkaaseen. Puhelinmyyjien mukaan hyvin nopeasti alun jännittämisen tilalle tulee rentous ja myyjä ja asiakas siirtyvät kolmannelle vuorovaikutuksen tasolle, jossa heillä on yhteinen, mutta ei jaettu tavoite.

Haastattelija: Miten tota alussa..oliko heti helppo soitella vai jännittikö vai?

Esa: Noo sanottakoon sen verran, että ekana päivänä ku niit ekoja puheluit soitti, ni myönnän että jännitti jonkun verran. Että meinas pikkusen ääni täristä aina vähän väliä, mutta sittehän se siitä muuttu jo rutiiniks parin päivän aikana. Ni sen jälkeen se on sit ollu sitä samaa kaavaa eli ei siinä oo sen jälkeen ollu mitään kummempaa.

Puhelun ottaminen vaatii myyjien mukaan täydellistä keskittymistä puheluun. Joskus olo voi kuitenkin olla levoton ja keskittyminen on hankalaa. Myyjien tunteisiin ennen puhelua vaikuttavat työympäristön monet tekijät ja se miten kauppa on käynyt. Toiveikkuus, haaveilu, tavoitteellisuus ja päättäväisyys ovat puhelinmyyjien kokemia tunteita ennen puhelun ottamista ulkoiselle asiakkaalle. Kaupasta haaveillaan ja toivotaan että sellainen asiakas vastaisi, joka ostaa lehden. Myyjät ajattelevat puhelun alussa itselleen asettamia tavoitteita ja päättävät usein tietoisesti myydä seuraavalle asiakkaalle lehden. Brinerin (1999) sekä Lämsän ja Hautalan (2005: 58) mukaan tunteilla on suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen työyhteisössä. Tunteet liitetään laajasti muun muassa työntekijöiden motivaatioon, josta myös haastattelemani puhelinmyyjä mainitsee. Puhelinmyyjä kuvailee tunteitaan ennen puhelun alkua seuraavalla tavalla:



Esa: No siis..siinäkö se soitto lähtee, ni mulla on sellanen toiveikas fiilis..Mä toivon et siel ei oo vihast asiakast vastassa..Tai..no ajattelen, että toivottavasti siellä on nyt kaveri jolla kiinnostais tää juttu.

Haastattelija: Mm

Esa: Että..että sitte tulis motivaatiota työhön lisää,

Haastattelija: mm

Esa: palkkaa lisää

Haastattelija: mm

Esa: ja se sitten ruokkii eteenpäin aina koko ajan. Et jos menee yks lehti ni..must tuntuu et se seuraava menee sit helpommin sen seurauksena.

Haastattelija: Mm..

Esa: Ku tietää, et siin pohjalla on jo yks.

Haastattelija: Joo

Esa: Ni siit voi lähtee kasaamaan sitte sitä..vaikka sitte siihen kymmeneen kauppaan asti jopa.

Aina ”fiilikset” ennen puhelun ottamista eivät ole positiivisia. Myyjien tunteet vaihtelevat ennen puhelua optimismista pessimismiin. Myyjät puhuvat perusluottamuksesta siihen, että kauppa tulee aina jonkun verran päivässä. Optimistiset tunteet ennen puhelun ottamista liittyvät myös myyjien uskoon omia kykyjä kohtaan. Myyjien mukaan usko omiin kykyihin vaihtelee itsevarmasta olosta ylivoimaisuuden kokemiseen suhteessa asiakkaaseen. Ennen puhelua myyjät voivat myös kokea ”kilpailufiiliksiä” voiton halusta ja näyttämisen haluun. Voiton halua myyjä voi kokea suhteessa asiakkaaseen, kun puhelua tarkastellaan tahtojen taisteluna. Myyjällä voi olla myös halu menestyä esimerkiksi työpaikan kilpailuissa ja näyttää muille olevansa hyvä.

Puhelun aikana ja varsinaisen vuorovaikutustilanteen aikana asiakkaan vaikutus myyjän tunteisiin korostuu. Puhelinmyyjien mukaan asiakkaiden vaikutus omaan ”fiilikseen” riippuu siitä kuinka herkkä ”fiilis” itsellä on. Asiakkaiden käytös saattaa suuttuttaa ja turhauttaa puhelinmyyjä. Turhautumista ja suuttumista koetaan erityisesti silloin kun asiakas lyö luurin korvaan tai kiusaa myyjää vedättämällä häntä. Toisinaan asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä myös herättävät myyjissä ihmetystä:

Mira: No...ööö...no kyllä välillä tuntuu sillai, et ne (asiakkaat) on välillä vähän häkeltyneitä joskus siitä myyntipuheesta. Että..että mä niinkun....en tiedä että niinkun.....

Haastattelija: mm

Mira: niinku..niinku että..et voi olla, et ne ei ymmärrä mua tai sit mä en niitä..

Haastattelija: Mm.

Asiakkaan haukkumisen kohteeksi joutuminen laskee puhelinmyyjän ”fiilistä” ja aiheuttaa hänelle kurjan olon. Havaitsin tämän vaikuttavan myyjien äänen muuttumiseen epävarmaksi ja hiljaiseksi. Myyjien mukaan heihin kohdistuva asiakkaiden törkeän käytös vähentävää heidän itseluottamustaan ja aiheuttaa epävarman olon:

Veikko: Jos sul tulee se viis ihmistä sanoon putkeen, et haista kiveksiis tai jotai muuta tollasta tyhmää vasta[avaa]

Haastattelija: [mm]

Veikko: ku sä yrität myydä sille lehtee.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Totta kai sillee niinku pikkuhiljaa alkaa tippuun sillee alas.

Haastattelija: Mm.

Sari (mieteliäästi): No tulee ehkä kurja olo jos joku (viittaa asiakkaisiin) on vähän työkee..

Haastattelija: Joo..

Sari: Sellasta sattuu joskus...

Haastattelija: Joo..

Sari: Mä yritän silti säilyttää sen ilosen puheää[nen]

Haastattelija: [mm]

Sari: ja hyvän asenteen..

Asiakkaan epäily myyjän rehellisyyttä kohtaan saa myyjän tuntemaan välillä närkästyneisyyttä ja epäoikeudenmukaisuutta. Kaikkien puhelinmyyjien leimaaminen epärehellisiksi valehtelijoiksi harmittaa ja närkästyttää puhelinmyyjä. Myyjät kokevat oman rehellisen työn valuvan hukkaan ja tulevansa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, kun kaikki puhelinmyyjät yleistetään huijareiksi.

Myyjät tiedostavat asiakkaiden vaikuttavan yllättävän paljonkin omaan ”fiilikseen”, mutta he haluavat kontrolloida sitä. Asiakas voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti, mutta myyjien mukaan negatiivista tulee liian paljon ja tämän vuoksi asiakkaiden ei saisi myyjien mukaan antaa vaikuttaa omiin tunteisiin. Puhelinmyyjät pyrkivätkin suojelemaan itseään ja omaa ”fiilistään” suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin erilaisin keinoin:

Haastattelija: Miten vaikka semmonen työkeä asiakas..minkälainen olo sulla on semmosen asiakkaan kans?

Sari: No tuleehan siitä vähän kurja olo..Ei niinkään siitä, että jos joku lyö paiskaa luurin korvaan, silloin sitä on vaan sillain et okei ja soittaa seuraavan puhelun, mutta jos joku niinku alkaa huutaan ja sanoo jotain ilkeetä ni siitähän tulee vähän kurja olo..Mutta mä yritän olla sillä asenteella, etten mä ota sitä henkilökohtasesti..

Haastattelija: Mmm..

Sari: Ja mullahan on tosiaan käytössä se Keräsen Liisa nimi, ni mä en myy omalla nimellä, ni se ei jotenkin tunnu niin hirveeltä jos joku alkaa huutaan ja törkeileen..

Haastattelija: Joo..joo.

Sari (nauraen): Ja sitten se viha tavallaan kohdistuu siihen Keräsen Liisaan eikä muhun..

Esa: Ja sitte kun nii tota.. se asiakas viel ei esitä mitään vastavuorosuutta..

Haastattelija: Joo.

Esa: Ja..nii sit siihen tulee vähän sellanen että..emmä halua ees yrittää,

Haastattelija: mm

Esa: et mä soitan seuraavalle. Ehkä se on mukavampi, ni sille on kivempi soitella..

Haastattelija: Niin nii. Et tulee semmonen että...tulee niinko tyrmätyksi ni

Esa: nii

Haastattelija: nii täydellisesti ettei sitten halua [enää]

Esa: [Nii] ettei halua enää toista lyöntiä naamaa.

Sen lisäksi, että asiakkaan törkeä käytös myyjää kohtaan laskee myyjän ”fiilistä” ja loukkaa niin se myös saa myyjän kiukustumaan ja asennoitumaan päättäväisemmin seuraavaan puheluun ja seuraavaan asiakkaaseen. Tällaisessa tilanteessa puhelinmyyjät alkoivat puhua kovemmalla äänellä ja muuttivat asentoaan ryhdikkäämmäksi tuolillaan tai nousivat seisomaan tai alkoivat kävellä. Negatiivisten tunteiden lisäksi asiakkaat herättävät myyjissä myötätuntoa ja iloa sekä saavat myyjät luottamaan heihin. Puhelinmyyjät kuvaavat puheluita välillä tahtojen taisteluiksi, joissa asiakkaan haluaa voittoa, mutta joissa pyrkii välillä myös lievittämään asiakkaan tunteita:

Tytti: Välil huomaa et se asiakas on nii sillai....tota tuntuu et se on niinku ahdistunu siel, et sit yrittää sillai vaan ottaa rennosti..

Haastattelij: Joo.

Tytti (rauhoittelevalla äänellä): Et ei täs mitään että tässä vaan niinkö...

Haastattelija: Niin niin.

Tytti (hyvin mietteliäästi): Et.....

Haastattelija: Vähän koittaa lieventää välillä asiakkaan fiilistä?

Tytti (iloisena): Niin nii..nii.

Huumori ja vitsailu ovat osa myyjien suhdetta ulkoisiin asiakkaisiin. Puhelinmyyjien mukaan sitä saattaa unohtaa olevansa myymässä ja iloa saattaakin syntyä pelkästä juttelusta asiakkaan kanssa. Myös kauppaan pyrkiminen tuottaa myyjälle iloa ja innostuneisuutta sekä joskus myös jännitystä.

Sari: No jos se (asiakas) on tosi ystävällinen eikä ota mitään ni silloin mulla saattaa tulla ihan hyvä fiilis, että olipa mukava asiakas ja oli mukava jutella vähän aikaa.

Haastattelija: Joo.

Myyjien mukaan asiakassuhteissa vaaditaan herkkyyttä asiakkaan arvioinnissa ja omien tunteiden säätelyssä havainnoinnin mukaisesti. Hochschild (1983) käyttää tällaisesta omien tunteiden säätelystä suhteessa muihin termiä ”emotional labor” eli tunnetyö. Puhelinmyyjillä tunnetyö on paitsi esimiesten ohjeistamaa, niin se on asiakkaiden vaatimaa, jotta kauppa syntyisi. Myös Hochschildin (1983) tavoitteena oli myyvämpi asiakaspalvelutilanne. Sitä millainen asiakas on kyseessä, on myyjien mukaan helppo havainnoida ja toimia sen mukaan:

Veikko: Kyl sen huomaa asiakkaasta.. vähän niinku et onkse lukumies vai...vai onkse semmonen et se vaan pitää myydä se lehti sille.

Haastattelija: Mm joo...vaikuttaako se sinuun?

Veikko: Siis niinku mit..tottakai se vaikuttaa jos huomaa et asiakas on niinku silleen..Tottakai se pitää ottaa sit vähän varovaisemmin, jos se on niinku sellanen vähän negatiivisempi tai sillee..

Haastattelija: Mm.

Veikko: See asiakas..kyl se pitää ottaa vähän niinku et..et sil on onse herkkä fiilis silloin.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Et se ei ookaan mulla...vaan niinku sillä.

Myyjien tekemät havainnot asiakkaista saavat heidät usein tuntemaan havaintojensa mukaan. Asiakkaat voidaan kokea tasavertaisena, heikompana tai vahvempana osapuolena suhteessa itseen. Myyjän havainnointi asiakkaasta vahvempana osapuolena saattaa johtaa luovuttamiseen ja tilanteen kokemiseen ylivoimaiseksi. Myyjä voi myös esittäytyä suhteessa ulkoiseen asiakkaaseen täysin pökkana ja ikään kuin tunteettomana sekä niin, että havainnot asiakkaasta eivät vaikuta häneen millään tavalla. Puhelinmyyjien mukaan aikaisemmat kokemukset ja niiden perusteella muodostuneet käsitykset asiakkaista vaikuttavat siihen kuinka paljon painoarvoa havainnoille annetaan:

Esa: Ehkä siinä tulee just sellanen, että.. niille tymeille asiakkaille ku ei tavallisesti mene.

Haastattelija: Mm.

Esa: Ni sit ajattelee et emmä oo ennenkään saanu kaupaks, miks mä nyt saisin?

Haastattelija: Joo.

Esa: Ja sitte kun nii tota.. se asiakas viel ei esitä mitään vastavuorosuutta..

Haastattelija: Joo.

Esa: Ja..nii sit siihen tulee vähän sellanen, että..emmä halua ees yrittää.

Haastattelija: Mm.

Esa: Et mä soitan seuraavalle. Ehkä se on mukavampi, ni sille on kivempi soitella.

D’Cruzin ja Noronhan (2008) sekä Deeryn ja Kinnien (2004) mukaan puhelinmyyjät toimivat yrityksen persoonallisuuden välittäjinä suhteissaan ulkoisiin asiakkaisiin. Tutkimuksessani puhelinmyyjät kertovat ajattelevansa, että heidän oma tilanteensa välittyy asiakkaille puhelimesta. Myyjät pyrkivätkin välittämään asiakkaille iloisen ja ammattimaisen tunnelman. Aina pyrkimys positiivisuuteen ei kuitenkaan toteudu vaan välillä myyjät väsyvät yrittämään. Varsinkin uran alussa myyjät kertovat luovuttaneensa liian helposti, mutta kokemuksen karttuessa he oppivat sinnikkäiksi ja uskaliaimmiksi. Vaikka asiakas herättäisi millaisia tunteita, niin myyjien mukaan asiakkaalle ei paljasteta kaikkea vaan pyritään käyttäytymään ammattimaisesti. Välillä puhelinmyyjät onnistuvat siinä havaintojeni mukaan paremmin ja välillä he eivät pysty täysin piilottamaan kielteisiä tunteitaan.

Esa: Ei mul oo sellasta et jos siel vastaa joku vihanen..tai no vihanen ja vihanen mutta...

Haastattelija: mm

Esa: tympeen kuulonen..kuulostaa siltä ettei kiinnosta tai vastaavaa.

Haastattelija: Joo.

Esa: Ni silti hoidan sen homman kotiin.

Haastattelija: Joo.

Esa: Nii.

Puhelun jälkeen myyjien tunteet vaihtelevat hyvin pitkälti sen mukaan onko kauppa tullut vai ei. Kauppa tuo mukanaan onnistumisen tunteen eri vahvuisena ja kaupan peruuntuminen puolestaan tuo pettymyksen eri vahvuisena. Onnistumisen elämykseen vaikuttaa se kuinka suureksi hän oman työnsä arvioi kaupan syntymisessä. Mitä enemmän hän kokee itse vaikuttaneensa kaupan syntymiseen, niin sitä suurempi on onnistumisen kokemus. Onnistumisen kokemus kasvaa myös

silloin kun edellisestä kaupasta on pitkä aika. Myyjät kuvaavat onnistumista ”optimaalisena kokemuksena” ja ”euforisenä olotilana”. Puhelinmyyjät kokevat myös pettymystä kaupan peruuntuessa ja mitä lähemmäs kaupan päättämistä on päästy, niin sitä suurempi pettymys on. Pettymys kasvaa myös sitä mukaa mitä kauemmin edellisestä kaupasta on. Epäonnistunut kauppa tai päivä saa myyjän arvioimaan itseään ja miettimään mikä meni pieleen tai tympääntymään ja valittamaan muille työntekijöille. Puhelinmyyjä kuvailee erilaisia tunteita puhelinmyynnissä seuraavalla tavalla:

Tytti: Mmm no kaikkee. Siis just niinku tu tulee sellanen jos..jos saa myytyy sen lehen ni sellanen onnistumisen..fiilis. Sit joskus jos oot saanu sen asiakkaan valikoimaan lehen, mut sit se ei niinku ostakkaan...

Haastattelija: mm

Tytti: ni sit..niinkö jää miettiin et. Tai jää niinkö semmonen pettymys ja sillai et jää miettiin, että niinku mitä itte..niinko pitäis parantaa et..

Haastattelija: mm

Tytti: ois saanu sen myytyy ja..

Haastattelija: mm

Tytti: mmm.

Onnistumisen ja pettymyksen lisäksi puhelinmyyjä voi tuntea olonsa turhautuneeksi ja voitonriemuiseksi. Kaupan tekeminen saattaa myös saada myyjän kokemaan olonsa tarpeelliseksi ja helpottuneeksi:

Mira: No..mmm....sillon jos asiakas oikeesti haluaa ostaa sen lehden ja ostaa sen lehden ni se on ihan ok. Sillon mä ajattelen, että mä oon ollu mun puhelu on sillon ollu paikallaan. Ja sillon sillon niinku...että...ööö...että siinä kohtaa sillon voi niinku vähän huokasta helpotuksesta et..siellä oli oikeesti joku joka tartti sitä lehteä.

Haastattelija: Mm.

Onnistuneiden puheluiden jälkeen myyjä voi pyrkiä iloitsemisen lisäksi pitämään omat tunteensa tasaisina, jotta tilanteen hallinta ei karkaisi häneltä eikä myyntiputki katkeaisi. Kaupan teon tai myyntiputken jälkeen myyjä voi kokea onnistumisen lisäksi myös ylpeyttä omasta saavutuksestaan.

Esa: Joo no..jos sitä menee hyvin kauppaa ja sit tulee joku kyselemään et: mites sulla on menny? Kyllähän siinä tulee tavallaan aika ylpee olo, että joo. Seitemän kauppaa menny kahen tunnin sisään.

Haastattelija: Mm.

Ääni on yksi myyjien tärkeimmistä työkaluista. Äänen avulla myyjät välittävät asiakkaille omat tunteensa ja pyrkivät luomaan positiivisen tunteen asiakkaalle. Puhelinmyyjien ääni muuttuu myös tahtomattaan suhteessa ulkoisten asiakkaiden kanssa koettujen tunteiden mukaan. Puhelinmyyjien ääni samoin kuin tunteet vaihtelevat epätoivoisesta riemun kiljahdukseen. Puhelinmyyjien mukaan on tärkeää kuulostaa aidosti innostuneelta ja tekopirteyttä tai epävarmuutta halutaan välttää.

#### **4.2 Puhelinmyyjien tunteet suhteessa työkavereihin**

Puhelinmyyjät kokevat suhteessa työkavereihin monenlaisia tunteita. Aloittaessa uudessa työyhteisössä puhelinmyyjät kokevat joskus arkuutta lähestyä työkavereita, mutta hyvin pian ujous jää pois. Pääasiassa työkavereita ja työyhteisöä kuvataan loistaviksi ja työkaverit koetaan tuttavallisina yhteisen historian puutteesta huolimatta. Mönkkösen (2007: 1 – 104) mukaan olennaista vuorovaikutussuhteen etenemiselle ja rakentumiselle on suhteen luonne. Puhelinmyyjien suhde työkavereihin muotoutuu hyvin nopeasti tuttavalliseksi suhteeksi molempien osapuolten ollessa samalla tasolla suhteessa. Se miten työntekijät puhuvat sosiaalisista suhteistaan ja niissä ilmenevistä tunnetiloista kuvastaa työntekijöiden ajatuksia työstään (ks. Sandelands & Boudens 2002: 47 – 52).

Esa: Mä sanon, että mä oon ollu samalla luokalla kuus vuotta ja siellä ei oo läheskään yhtä hyvä ilmapiiri ku täällä.

Haastattelija: Mm.

Esa: Et ku mä tuun tänne ni mä ajattelen, et tääl on ihan sika hyvä myyntijengi!

Haastattelija: Mm.

Ympäristön ja vuorovaikutuksen laatu on yksi laadun tarkastelun näkökulma tutkimuksessani, mikä nousee puhelinmyynnissä vahvasti esille (ks. Ahmed & Rafiq 2002: 91 – 124, Kalliomaa 2009: 62). Puhelinmyyjät tuovat työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin omat uskomuksensa, historiansa sekä kulttuurinsa ja havainnoivat ympäristöään näiden kautta. Omien näkemystensä lisäksi myyjän vuorovaikutussuhteet työkavereihin ovat luonteeltaan sosiaalisia. Puhelinmyyjien mukaan, se mitä työkaverille kuuluu vaikuttaakin olennaisesti heidän välisiin vuorovaikutustilanteisiin ja sitä kautta omiin tunteisiin. (ks. Mönkkönen 2007: 16, Kuusela 2003: 23 – 30.)

Mira: No...öööö...paljon tähän työilmapiiriin vaikuttaa niinkun vähintään yhtä paljon se, mitä mitä asiakkaat on puhelimesta ni vähintään yhtä paljon vaikuttaa se mitä nää työkaverit on tässä ympärillä.

Puhelinmyyjät pitävät työpaikan ilmapiiriä hyvänä, jossa myyjät toimivat tiiminä työkavereiden ja esimiesten kanssa. Hyvä ilmapiiri lisää myyjien mukaan omaa positiivisuutta. Sisäisessä markkinoinnissa suhteiden näkökulmasta tarkasteltuna koko työyhteisö ja sen jäsenet ovat merkittävässä roolissa (ks. Church 1995, Jones *et al.* 2003). Myös puhelinmyyjien mukaan yksittäisellä ihmisellä on iso merkitys ilmapiirin muodostumiselle ja omalle ”fiiliksellä”. Hochschild (1983) käsittää työssä tehtävän aktiivisen tunteiden muokkaamisen tunnetyöksi ja Steinbergin sekä Figartin (1999: 13 – 14) mukaan työntekijät tekevät tunnetyötä myös suhteessa työkavereihinsa. Puhelinmyynnissä sekä työkavereilta että itseltä odotetaan tunnetyötä ja vastuun kantamista ilmapiiristä:

Veikko: Pitää työskennellä sillai tiimissä. Pitää olla sillee kuitenkin niinku..Jos itestä säteilee se hyvä fiilis..

Haastattelija: mm

Veikko: se säteilee myös muihin se fiilis.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Jos sä oot jossain röntgenkuvauksissa tai jossa tulee niitä säteilyjä

Haastattelija: mm

Veikko: se vaikuttaa niinko kaikkeen mitä siinä ympärillä on.

Haastattelija: Mm.

Välillä toiset myyjät herättävät negatiivisella asenteellaan myyjissä kyllästymistä ja ärsyyntymistä. Tällaisissa tilanteissa puhelinmyyjät pyrkivät välillä jättämään työkavereiden kommentit omaan arvoonsa, niin että oma ”fiilis” ei laskisi. Välillä ärsyyntyminen näytetään työkaverille ja muistutetaan jokaisen olevan vastuussa ilmapiiristä. Työkaveria saatetaan myös ojentaa vaikka sen ei aina ajatella vaikuttavan omiin tunteisiin.

Veikko: Jos vaikka jollai kahvibreikeil tossa noi. Et on niinko kavereitten kaa tos tai työkavereitten kaa..Sit joku vaa sanoo et vähän asiakkaat on perseestä tai että..

Haastattelija: Mm

Veikko: Ni se vaikuttaa kaikkiin niihin ketä ei pysty aatteleen tälleen samanlailla ku minä.

Haastattelija: Mm..millai sää aattelet nyten siis?



Veikko: Silleen aattelen et se on vaan ton mielipide.

Haastattelija: Joo.

Veikko: Ei se muhun vaikuta mitenkään.

Haastattelija: Joo.

Veikko: Ja se niinku..ei kuuntele sitä asiaa periaatteessa. Oon mä silloin kerran sanonukki tuolle yhelle ku se sano, et joo mun asiakkaat on perseestä, ni mä sanoin sille ihan suoraan tälleen näin: älä viitti pilaa muitten niinku myyntejä tolla sun asenteella.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Sit se oli hiljeni. Sen jälkeen ei se sit kyl sanonu enää mitään.

Työpaikan ihmissuhteilla on merkittävä rooli työntekijöille ja usein suhteet työkavereihin sekä esimiehiin nousevat itse työtä tärkeämmäksi (Waldron 2000). Puhelinmyyjien tunteita suhteessa työkavereihin leimaa ristiriitaisuus. Toisaalta työkavereiden negatiivinen ja positiivinen vaikutus omiin tunteisiin sekä työn tekemiseen tiedostetaan ja suhteista heihin toivotaan entistä enemmän tiiviimpiä ja tiimimäisempiä. Työkavereiden ajatellaan olevan työn tekemisen ehto puhelinmyynnissä:

Tytti: Ne (työkaverit) niinku et..jos ei olis niinku ollenkaan ni kyl siit tulis vähän sellanen et...et ei jaksais yksin puurtaa siin.

Toisaalta työkavereiden vaikutukseen omaan ”fiilikseen” suhtaudutaan varovaisesti, sillä sen ei haluta vievän liian suurta huomiota työpäivästä. Puheluiden ottaminen ulkoisille asiakkaille sekä myyminen koetaan tärkeimmäksi tehtäväksi työpaikalla ja puheluiden ottaminen vaatii myyjien mukaan sataprosenttisen keskittymisen. Työkavereiden ei haluta häiritsevän omaa työnteoa.

Mira: Mä tahdon, että mä pystyisin siihen omaan myyntitilanteeseeni vaikuttamaan sillä tavalla että että..kun mä..jos..Silloin ku mä myyn että siihen ei vaikuta..että mä en itse vaikuta siihen huonosti eikä kukaan muu vaikuta siihen huonosti..Mä toivosin että jokainen pystyis vaikuttamaan siihen omaan omaan työhönsä sillä tavalla, että pystyy sitä tekemään sillä tavalla kun sen parhaaksi itse katsoo..Ja sitten loppu tulee niinku ohjauksensa esimiehiltä.

Aina työkavereiden vaikutusta omiin tunteisiin ei onnistuta eristämään. Tällöin omaan työhön keskittyminen ei puhelinmyyjien mukaan onnistu, vaan työkaverien ja itse työn koetaan syövän välillä toisiaan.

Puhelinmyyjät ovat työkavereidensa kanssa tiiviisti tekemisissä työpäivän aikana ja heidän mukaansa suhteeseen sisältyy toisten huomioiminen. Kanssakäyminen myyjien välillä ei rajoitu pelkästään myynnin edistämiseen tai kuulumisten vaihtamiseen. Havaitsin puhelinmyyjien hakevan työkavereiltaan myös hyväksyntää ja huomiota sekä omien tulosten esiintuomisella että erilaisten roolien esittämisellä suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin.

Työkaverit tekevät työpaikalle puhelinmyyjien mukaan tekemisen meiningin positiivisella asenteellaan. Puhelinmyyjät kertovat hakeutuvansa joskus tietoisesti muiden myyjien viereen soittelemaan jos oma työteko ei meinaa sujua. Muiden työntekijöiden vieressä tekemisen meininki korostuu ja se tempaa mukaansa.

Teppo: Tässä on mukava alussa istua yksin ja nollata tilannetta. Ja sitten jos tökkii, niin menee muiden seuraan soitteleen.

Haastattelija: Auttaako se?

Teppo: Auttaa se ja riippuu ihan fiiliksestä..Joskus yksin on kivempi ja lähtee rullaan ja sitten jossain vaiheessa siirtyy muiden luo ja sitten rullaa enemmän.

Haastattelija: Mm.

Tiivis kanssakäyminen työkavereiden kanssa ei tunnu myyjistä aina kannustavalta ja positiiviselta asialta. Toisten myyjien läheisyys ja tunteiden vahva läsnäolo sekä niiden helppo havaittavuus työyhteisössä tekevät myyjien mukaan tilanteesta välillä liian intiimin ja saa kokemaan kiusaantuneisuutta.

Mira: No...ööö..välillä tuntuu että...ööö...ei voi olla niinku vertaamalla itseään muihin joissakin asioissa. Tai välillä tulee joskus vähän liian intiimi tunnelma ku on paljon ihmisiä ja kaikista ihmisistä näkyy kaikki niinku heikoimmat puolet ja ..ja..heikoimmat ja kaikkein ehkä aratki asiat tulee niin älyttömän helposti esille.

Haastattelija: Joo.

Mira: Niin semmosessa tilanteessa on joskus vaikea olla että..että vaikka itse tuntuu selviävän joistakin asioista paremmin tai tai joskus huonommin ku toiset ni tuntee silti hieman kiusaantuneisuutta toisten toisten niinku tilanteista.

Myyjät kyselevät työpäivän aikana toistensa myyntien määräästä paljon. Tulosten kysely koetaan välillä hyvin neutraaliksi ja rutiininomaiseksi kysymykseksi työkavereille. Tulosten kysely herättää puhelinmyyjissä myös iloisuutta ja kannustusta. Puhelinmyyjien mukaan kyseleminen työkaverin tuloksista on huolenpitoa ja kokemusten jakamista. Joskus omien tulosten kysely koetaan myös

liian henkilökohtaisten asioiden uteluksi ja ärsyttäväksi, mikä häiritsee oman työn tekemistä.

Mira: Jos niinku koko ajan kysellään ja kysellään ja niinku jokainen erikseen, että montako myyntiä oot saanu. Ja aikuisia ihmisiä sellainen pisteiden luetteleminen...niinku..päivässä..ni se ei välttämättä kauheesti kiinnosta selittää niitä jokaiselle..tuntemattomalle.

Suhde työkavereihin on puhelinmyyjien mukaan muutakin kuin keskustelua keskenään. Työpisteiden läheisyys mahdollistaa toisten myyjien ja ulkoisten asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen tarkkailun. Puhelinmyyjät tekevät kukin omaa työtään, mutta työkaverin läheisyys koetaan tärkeänä ja myyjien toisilleen näyttämä molemminpuolinen esimerkillisyys koetaan oman työn kannalta positiivisena asiana.

Tytti : Ja sekin et jos ei oo ittellään menny..ni..sit niinkö jos toisella menee ni tietää et kyllähän nyt itelläki sit menee...

Haastattelija: [Niin niin]

Tytti: [jossain vaiheessa]. Tai sit toisinpäin et niinku et.....

Haastattelija: Et ne (työkaverit) tavallaan toimii esimerkkeinäki?

Tytti (iloisesti): Nii nii.

Toisten myyjien puheluiden kuuntelemisen ja esimerkillisyyden myötä myyjät kokevat oman itsevarmuuden kasvavan. Myös muu kanssakäyminen työkavereiden kanssa saa myyjän uskomaan itseensä ja työskentelemään ulkoisten asiakkaiden kanssa paremmalla mielellä.

Sari (varmasti ja iloisesti): No jos mä niinkö kahvitauolla vaikka juttelen kivojen työkavereitten kans, ni sitte on mukava fiilis ku lähtee taas tauon jälkeen soitteleen..Sitte huomaa puhelussaki et on parempi fiilis niinku.

Toisten myyjien huomioiduksi tuleminen on puhelinmyyjien mukaan erittäin tärkeää. Toiset myyjät kokevat toisten huomioimisen riittävän nykyisellään ja toiset kaipaavat huomioimista lisää, mutta sen ajatellaan olevan olennainen asia vuorovaikutussuhteissa. Suhteissa työkavereihin koetaan puhelinmyyjien mukaan kannustamista ja iloa toisten onnistumisen puolesta.

Sari: Mun mielestä..kaikki kannustaa toisia ja kaikki huutaa hyvä jos joku saa kaupan tehtyä.

Haastattelija: Joo.

Sari: Se on mukavaa. Työkaverit on hirveen kivoja.

Puhelinmyyjien välillä esiintyy kisailua, minkä myyjät kokevat leikkimielisinä ja kannustavina. Myyjien mukaan työkavereiden väliset kilpailut eivät herätä kateutta tai muita negatiivisia tunteita. Kilpailut voivat olla esimiesten järjestämiä, mutta myös myyjät sopivat kisailusta keskenään pyrkien kannustamaan toisia myyjiä ja itseä tekemään enemmän kauppaa.

Puhelinmyyjät jakavat työkavereidensa kanssa valtavasti erilaisia kokemuksia. Murphyn (1998) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus ja tunnetyössä heränneiden tunteiden jakaminen työyhteisön jäsenten kesken on merkittävää työssä, jossa tunnetyötä tehdään suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin. Puhelinmyyjien kesken ajatuksia vaihdetaan omista vapaa-ajan kuulumisista ja työstä. Yleensä kokemuksia vaihdetaan erilaisista myyntitilanteista ja omista tunteista herättävistä kokemuksista suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin. Kokemuksia vaihdetaan myös muista työhön liittyvistä asioista, mutta ne ovat hyvin neutraaleja asioita. Myyjät vaihtavat kokemuksia tunnetyössä heränneistä tunteista iloista pettymyksiin jakaen iloa toistensa kanssa sekä tukien toisiaan.

Sari: Miten sulla meni loppuviikko?

Maarit: Mmm...meniköhän mulla perjantaina kolme..

Sari (iloisesti): Hyvä! Entä torstai?

Maarit: Mmm..keskiviikkona ei menny mitään mutta meniköhän torstainakin sen kolme...

Sari (iloisesti): Sullahan meni loppuviikko hyvin! Oliko hihittelijöitä (viittaa asiakkaisiin)?

Naurua.

Tukea toisilta työkavereilta haetaan usein silloin, kun kauppa ei ole kulkenut tai myyjä on kohdannut puhelimesta vihaisen asiakkaan. Työkaverit osoittavat toisilleen myötätuntoa sekä lohdutusta työtunteiden käsittelyssä ja tällaisilla vuorovaikutussuhteilla on iso merkitys myyjien tunnetyön helpottamisessa (ks. Shuler & Sypher 2000, Tracy 2005). Puhelinmyyjien työtunteita käsittelevissä vuorovaikutussuhteissa työkavereidensa kanssa on vahvasti läsnä empaattisuus.

Kati: Ollu tosi tylyjä asiakkaita.

Sari: Mm...niin on..tullu luuria korvaan paljon.

Kati: Ollu kyllä tosi huono päivä..

Sari (lohduttaen): Noo maanantait on aina tämmösiä.

Kati: Mmm..niin.

Joskus toisten myyjien tarjoama apu käytännön asioissa sekä tunnetyön tekemisessä saa myyjät liikuttumaan ja pohtimaan omaa oikeuttaan kokemaansa hyvään. Työkavereiden toisilleen tarjoama apu on luonteeltaan hyvin toverillista. Toisinaan toisten myyjien tarjoama apu saattaa myös tuntua puhelinmyyjästä kiusalliselta jos myyjä kokee itse saavansa enemmän kuin auttaja.

Mira: Mua työkaverit ni..joskus liikuttaa kuinka niinku ystävällisiä ja auttavaisia ne ovat joissain asioissa vaikka ne tekee itte täsmälleen samaa työtä ja samoilla ehdoilla ja samoilla..samoilla lähtökohdilla tai..samoilla säännöillä. Ni joskus tuntuu..tuntee kiusaantuneisuutta siitä että jotkut auttaa niinku liikaa tai on liian ystävällisiä. Itse saa sitte kuitenkin tosi paljon palkkaa ja toiset saa ehkä vähemmän palkkaa että..

Haastattelija: Mm

Mira: Että että..aina välillä tuntuu että kavereitten suhteet ei mee aina niinku yksin.

Haastattelija: Mm.

Mira: Että että kaikki olis niinku oikeudenmukaisesti joteki.. niinku että kaikki niinku sujuis niinku jossain..elokuva elokuvan kohtauksessa..

Haastattelija: Nii tarkotaksää sitä, että että sois tavallaan niinkö muilleki paljon hyvää vai?

Mira (ilahtuneella äänellä): Joo kyllä..eli eli muut on ansainnu ne myynnit ihan yhtälailla niinku minäkin.

Haastattelija: Mm.

Mira: Vaikka joskus tuntuu että itse myy enemmän eikä tiedä mistä se johtuu.

Epäoikeudenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunteiden lisäksi puhelinmyyjä kokee joskus sääliä työkaveriaan kohtaan. Oma onnistuminen saa puhelinmyyjät kokemaan sääliä työkaveriaan kohtaan etenkin jos työkaverilla on mennyt kauppaa huomattavasti vähemmän kuin itsellä.

Esa: Joo no..jos sitä menee hyvin kauppaa ja sit tulee joku kyselemään et mites sulla on mennä? Kyllähän siinä tulee tavallaan aika ylpee olo että joo. Seittemän kauppaa mennä kahen tunnin sisään.

Haastattelija: Mm.

Esa: Että kyllähän tuo maistuu..Sitte kaveri on sillee että aijaa mulla meni vaan kaks. Siin tulee ehkä sellanen pieni jopa säälin tunne mutta...

Haastattelija: Mm.

Esa: Sitten se yleensä nopeasti hälvenee koska ajattelee et..mullaki on huonoi päivi..

Haastattelija: Mm.

Esa: Että..tää on sellanen työ että...päivät menee miten menee.

Haastattelija: Mm.

Esa: Että joskus menee hyvin. Joskus menee huonosti.

Haastattelija: Mm.

Joskus tilanteen ollessa toisinpäin, kun myyjällä ei itsellä ole kauppa kulkenut ja työkaverilla puolestaan on, niin huonommin myynyt saattaa kokea kateutta. Kateuden tunne ei puhelinmyyjien mukaan ole pitkäkestoista vaan pikemminkin hetkellinen tunne, joka hälvenee hyvin nopeasti ja muuttuu iloksi toisen puolesta.

Esa: Joskus huonoina päivinä ku ite on ollu täällä sen kolme tuntia, sit siihen tulee joku sillee.. Vetää viiteen minuuttiin ekan kaupan..

Haastattelija: Mm.

Esa (apaattisella äänellä): Ni kyllähän siin tulee vähän sellanen että aijaa. Nyt vedit siitä heti ekal puhelulla kaupa. Kyl siin tulee pieni kateus, et noo sää tienasit tosta viistoista euroo viiden minuutin työllä. Mä oon ollu täällä kolme tuntii ja tili näyttää nollaa.

Haastattelija: Nii.

Omien myyntien määrä vaikuttaa paljon suhteessa työkavereihin koettuihin tunteisiin. Työkavereiden onnistuminen herättää puhelinmyyjien mukaan iloa toisen puolesta kun myyminen sujuu itsellä, vaikkakin työkaveria huonommin.

Esa: Nii..mutta sitte ku sitä menee sillai tasaseen tahtiin muutama kauppa menee ja jollaki menee sit se triplakauppa ni se on sillee et: Jes! Hyvä, jatka samaan malliin!

Haastattelija: Mm.

Esa (iloisesti): Vedä ittelles kova palkka!

Haastattelija: Mm..että on niinku tavallaan pikkusen kateutta mutta myös semmosta niinkö..tavallaan tyytyväinen toisen puolesta?

Esa: Joo. Joo totta kai.

Haastattelija: Joo.

Esa: Että ihan riippuen tilanteesta. Että jos itellä on huonot fiilikset ni kyllähän sitä sitte et muut..muut on tosi ilosia et jee jee menee kauppaa menee kauppaa. Ni kyllähän se..o..myönnettäköön että on vähän kateutta sitten siinä vaiheessa.

Haastattelija: Joo.

Esa (iloisesti): Mutta tavallisesti on ihan sellanen: Hyvä hyvä meni kauppa!

Haastattelija: Mm.

Puhelinmyyjät kokevat välillä tyytymättömyyttä työkavereidensa huolellisuutta kohtaan. Välinpitämättömyys yhteisiä tiloja ja yhteisiä työvälineitä kohtaan saa myyjät ärsyyntymään toisilleen. Myös työkavereiden arvostuksen puute ja välinpitämättömyys toisten työtä kohtaan tuntuu myyjien mukaan loukkaavalta.

Toisten työkavereiden kiusoittelu, joka kohdistuu hieman tuntemattomampaan työkaveriin aiheuttaa välillä loukkaantumisia. Myyjien mukaan suhteessa työkavereihin tulisi olla varovainen, sillä puhelinmyynnissä tunteet ovat pinnassa kaikilla työyhteisön jäsenillä eikä toisten tarkoitusperiä voi aina tietää. Myyjien vertaileminen toisiinsa ja kilpaileminen niin, että tavoitteena on paremmuusjärjestyksen tekeminen kaikista myyjistä, koetaan inhottavana.

Mira: Eikä täällä saa pelata millään niinku..tosiaan kiusottelulla eikä niinku semmosella...niinku semmosella..kilpailulla. Mun mielestä se kilpailukaan ei niinkun..semmonen niinkun...niinkun siinä mielessä että jonkun pitäis olla..olla tosiaan niinku parempi tai että meivät kaikki laitettas niinku paremmuusjärjestykseen siis kaikki. Ehkä joku on paras mutta kaikkia ei voi laittaa paremmuusjärjestykseen.

Haastattelija: Mm.

Mira: Nii kiusottelu ja kilpailu ei kuulu työympäristöön eli siinäkin..siinä pitäis ottaa se eettisyys huomioon.

Haastattelija: Mm..Onko se sun mielestä sitten niinku epäonnistunu, onko semmosta ollu nytten?

Mira: Hmm....että ainahan sitä on mutta..tuota niitä loukkaantumisia pitäis välttää..koska koska täällä on kyllä herkillä kaikki ja joskus ei voi tietää että minkä takia ihmiset tulee tänne töihin.

Haastattelija: Mm.

Mira: Ni sitä ei voi työkaverit ainakaan, esimiehistä en tiedä.

Haastattelija: Mm.

Mira: Mutta työkaverit ei voi sitä tietää, että minkä takia toi on täällä ja..niinkun..niinku tota.....Siinä mielessä joskus...siinä mielessä..tai silloin pitäis olla hiukan varovainen jos silloin tulee niinku henkilökohtaset asiat esille työpaikalla.

Puhelinmyyjät kokevat suhteessa työkavereihin monenlaisia tunteita, jotka ovat kestoltaan ja voimakkuuksiltaan erilaisia. Työkavereiden voidaan sanoa olevan tärkeitä puhelinmyyjän tekemän työn ja tunteiden kannalta, mutta ne eivät saa hallita työtä. Puhelinmyyjät tiedostavat suhteiden työkavereihin voivan vaikuttaa ja vaikuttavan omiin tunteisiin sekä positiivisesti että negatiivisesti, mutta suhteissa koettujen kaikenlaisten tunteiden koetaan kuuluvan osaksi puhelinmyyjän työtä.

## 5 PUHELINMYYJIEN TUNTEET SUHTEESSA ESIMIEHIIN

Puhelinmyyjien tunteet suhteessa esimiehiin vaihtelevat paljon tilanteen mukaan. Myyjät kokevat tunteita naurusta hämmästykseen ja ne poikkeavat toisistaan kestoltaan sekä voimakkuudeltaan. Osa tuntemuksista on myyjien mukaan hetkellistä ja osa kuuluu esimiessuhteisiin jatkuvasti. Esimiesten olemassaolo on puhelinmyyjien mukaan todella tärkeää ja vuorovaikutustilanteet heidän kanssaan kuuluvat työpäivään moninaisine tunteineen. Vuorovaikutussuhteissa vaaditaan sitoutumista, vastavuoroisuutta, luottamusta ja yhteistyön tekemistä, jotta korkea laatu saavutetaan. Johtamisen yhteydessä kyse on pitkälti johtajan kyvykkyydestä vaikuttaa palvelun laatuun vaikuttavaan työilmapiiriin. (Ahmed & Rafiq 2002: 91 – 124, Kalliomaa 2009: 62 – 63.) Myös puhelinmyyjät korostavat vuorovaikutussuhteiden toimivuuden tärkeyttä ja esimiesten merkitystä työilmapiirille. Työnteon lisäksi puhelinmyyjien ja esimiesten suhteita kuvastaa vahvasti huumori ja nauru.

Timo: Onko meillä Alibia ku joku asiakas kysyy?

Jaakko (hämmästyneenä): Alibia? Se on kymmenen pisteen lehti (viittaa kaupan pienuuteen).

Timo (nauraen): Niinko se ei halunnu muuta ko Alibin.

Jaakko (nauraen): Sano sille ettei oo, mutta meillä on tuo aku ankka jossa on karhukopla.

Timo (nauraen): Okei mä sanon.

### 5.1 Esimerkillisyys

Kalliomaa (2009: 177 – 184) tarkastelee sisäistä markkinointia suhteiden johtamisen näkökulmasta esimerkillisyys-, vastavuoroisuus- ja luottamuskehityksen kautta. Esimerkillisyyskehys sisältää näkökulman esimiehen tekemästä työstä suhteiden johtamisessa. Esimiesten esimerkillisyys herättää myyjissä erilaisia tunteita. Esimiesten kerrotaan olevan osa työympäristöä ja sitoutuvan samoihin sääntöihin ja tavoitteisiin kun myyjätkin. Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan tämä on tärkeää sisäisen laadun ja vastuullisuuden kannalta. Toisaalta esimiehien vapaudet koetaan oikeudenmukaisiksi ja heille kuuluviksi oikeuksiksi. Myyjien mukaan esimiehet



herättävät positiivisia tunteita heissä tulemalla soittelemaan myyjien joukkoon ja näyttämään todellista esimerkkiä.

Veikko: Siis totta kai ne nyt saa tehdä sillee miten ne halua sillee..

Haastattelija: Mm.

Veikko: Tai ei nyt ihan mitä ne halua mut sillee.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Kyl ne saa käydä röökil millon halua ja tolee.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Ei se mitään haittaa et...No sillon ku oli enkkapäivä neki tuli..hyvä ku neki tuli soitteleen meiän kaa ja sillee näytti kuitenkin esimerkii et miten se homma pitää tehdä.

Aina esimiesten toimintaa ei koeta hyväksi esimerkiksi vaan se saattaa herättää myyjässä kateutta ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Puhelinmyyjien mukaan negatiivisista tunteista huolimatta esimiesten ajatellaan ansainneen paikkansa esimiehinä omalla työllään.

Esa: No kyllähän se joskus ku kattelee tossa, soittelee noita puheluita, ni kyllähän se tuntuu vähän että..aa tossahan noi istuu koneella taas..

Haastattelija: Mm.

Esa: Siinähan ne on melkei joka päivä että mitäköhän ne ees tekee täällä.

Haastattelija: Mm.

Esa: Mutta kyllähän mä uskon et ne täyttelee siin niinku tuntiseurantoja, päiväseurantoja ja koko ajan kattelee niitä ja kyl niil varmasti töitä riittää mutta..Just sitte joskus tulee sellaset fiilikset että..ää mitäköhän noi tekee ansaitakseen palkkansa..

Haastattelija: Mm.

Esa: Että...ehkä vähän kateutta ja..saakohan noi tuntipalkkaa?

Haastattelija: Mm.

Esa: Meil on tääl provisiopalkka. Saakohan noi tuntipalkkaa? Ja millastakohan tuntipalkkaa noi saa?

Haastattelija: Mm.

Esa: Millä oikeudella?

## 5.2 Vastavuoroisuus

Kalliomaan (2009: 177 – 184) vastavuoroisuuskehys pitää sisällään esimies-alaisuhteissa koetun vastavuoroisuuden osapuolten välillä. Vilkkumaa (1998: 222 – 225) tarkastelee vuorovaikutussuhteita sosiaalisen toimintakyvyn kautta ja hänen mukaansa sosiaalisessa toimintakyvyssä on kyse ihmisen taidosta suoriutua

tilanteista, joissa toisten ihmisten vuorovaikutuksellinen toiminta on tavalla tai toisella läsnä tai se on merkittävää. Puhelinmyyjät korostavat esimiesten sosiaalisen toimintakyvyn tärkeyttä ja tuovat esille samoja asioita kuin Vilkkumaa (1998). Sekä puhelinmyyjien että Vilkkumaa (1998: 222 – 225) mukaan sosiaalisen toimintakyvyssä on olennaista ja tärkeää toisten huomioon ottaminen, ulospäin suuntautuneisuus sekä tilannesidonnainen toiminta eli oman toiminnan mukauttaminen tilanteen ja suhteessa olevien ihmisten tasolle. Myyjien mukaan työyhteisössä olevat henkilöt ovat kaikki vastuussa hyvästä ilmapiiristä ja jokaiselta vaaditaan hyvää sosiaalista toimintakykyä, sillä puhelinmyyntityössä tunteet ovat pinnassa ja loukkaantumisia tulee helposti.

#### *Molemminpuolinen palautteen antaminen ja ottaminen*

Palautteen antaminen ja ottaminen esimiesten ja puhelinmyyjien välillä painottuu puhelinmyyjien mukaan esimiesten antamaan palautteeseen myyjille. Esimiesten antama palaute koetaan hyvänä ja tarpeellisena oman työn kannalta. Itselle tai työkaverille annettu palaute tuottaa puhelinmyyjien mukaan oivalluksia sekä iloa ja toimii muistuttajana sekä auttaa omassa työssä. Esimiehien antama palaute tarjoaa myyjille taustatuen ja tuottaa turvallisuuden tunnetta siitä, että oman työn kanssa ei jää yksin. Puhelinmyyjien mukaan esimiesten antama palaute on pääasiassa myyntityöhön liittyvää ohjeiden antamista ja sitä annetaan tasaisesti. Palautteen saamisen määrää puhelinmyynnissä leimaa ristiriitaisuus. Tuntemukset palautteen määrästä vaihtelevat valtavasta vähäiseen, mutta joka tapauksessa se koetaan riittäväksi.

Aina esimiesten antamaa palautetta ei ymmärretä vaan myyjä kokee sen etäiseksi ja liian pikaisesti annetuksi. Esimiesten antama palaute koetaan myyjien mukaan sekä oikeudenmukaiseksi että epäoikeudenmukaiseksi. Palaute koetaan myös loukkaavaksi ja kovaksi vaikka se myöhemmin muuttuukin myyjien mukaan ymmärrettäväksi omassa mielessä.

Mira: Esimiehet niinku sanoo jotain niinku niinku ehkä jotain loukkaavaa tai tai jotain kielteistä tai negatiivista..öö mun työstä, jonka mä joko olen ansainnut tai en ole ansainnut, mutta joka tapauksessa jotain..jotain niinku kielteistä..

Haastattelija: Mm.

Mira: Ni se on loppujen lopuks niinku..seuraavana päivänä mä huomaanki niinku et se onkin kääntyny niinku..sillä tavalla et kun sen mä oon..mä oon ajatellu sen asian ni se tulee mulle seuraavana päivänä vastaan sillai että näinhän se pitikin mennä.. Että mulle piti huomauttaa tästä asiasta etukäteen, koska..koska..nyt mä huomaan että..että tässä asiassa se tulee vastaan, että näinhän se menikin vaikka se kuulostaa kauheen kovalta..

Haastattelija: Mm.

Esimiesten antama palaute on puhelinmyyjien mukaan kehittävää ja sen koetaan parantavan omaa itsetuntoa paljon. Esimiesten antaman palautteen koetaan kehittävän itseä ihmisenä eikä vain myyjänä. Aina palaute ei kuitenkaan herätä positiivisia tunteita myyjässä. Palautteen saaminen työkavereiden kuullen on myyjien mukaan sekä hyvä asia että nolostumista herättävä asia.

Mira: Vaikka se kuulosti vähän siltä että se (palaute) tuli siinä muitten kuullen ni mä vähän niinku noloonu ja mulle tuli vähän nolo olo..

Haastattelija: Joo..eli se niinku..tai miten sitä palautetta niinku annetaan ni...

Mira: Se tulee sitten nyt..se tulee taas sitte se viiskyt prosenttia ja viiskyt prosenttia, että siihen omaan omaan tilaan työpaikalla..siihen haluais vähän niinku sitä intiimimpää niinku...[tilaisuutta]

Haastattelija: [Nii ettei] kaikki kuulis sitä?

Mira: Nii.

Haastattelija: Joo.

Mira: Et se menis hiukan henkilökohtasemmin.

Palautteen antamisessa esimiehille näkyvät myyjien erilaiset välit esimiehiin. Deutschin (1985: 78) mukaan sosiaalisia suhteita voidaan tarkastella hierarkkisuuden, virallisuuden ja sisällön kautta. Haastattellessani ja havainnoidessani puhelinmyyjiä huomasin myyjien suhteiden tyyppin esimiehiin vaihtelevan. Puhelinmyynnissä suhteet esimiehiin koetaan toisaalta kaverillisiksi ja palautteen antaminen heille helpoksi. Davisin (2001) mukaan molemminpuolinen vuorovaikutus on tärkeää motivaation synnyttämisen kannalta. Myös puhelinmyyjät kokevat palautteen antamisen esimiehille tarpeelliseksi ja selvittämättä jäänyt asia jää puhelinmyyjien mukaan painamaan mieltä. Aina palautteen antamista ei koeta tarpeelliseksi ja aina siihen ei ole mahdollisuutta sillä esimiesten koetaan olevan kiireisiä.

Mira: No tavallaan...tulee sitten sellanen olo..et..et mun pitäis..antaa niinku..sitten niinkun..sille esimiehelle niinku myönteistä palautetta takaisin tai tavallaan..tai sitten tuota...Siit tulee sellanen olo et tää jäi vähän kesken tää

juttu ja ihan oikeesti tän asian kanssa pitäis niinku neuvotella vähän enemmän..tai et mä haluaisin tutustua tähän asiaan jollaki tavalla tarkemmin.

Haastattelija: Mm.

Mira: Tai tätä pitäis..asiaa pitäis käydä läpi enemmän..

Toisaalta suhteet esimiehiin koetaan virallisiksi sekä tehtäväkeskeisiksi ja palautteen antaminen heille koetaan vieraaksi:

Esa: Emmä esimiehille osaa oikein minkäänlaista palautetta antaa. Paitsi että jos se tulee siihen että..että hyvä Esa että nyt on menny hyvin.

Haastattelija: Mm.

Esa: Mä oon silleen et joo kiitos.

Haastattelija: Mm.

Esa: Kiitos...nii emmä rupee siinä ite: joo sullaki on varmaan menny hyvin.

Haastattelija: Mm.

Esa: Sillä eihän mulla oo mitään tietoo mitä se on ees tehny.

Haastattelija: Mm.

Esa: Nii emmä oikein voi kannustaa. Mutta kyllähän mä joskus sanoo siitä että..lähen työpaikalta että hyvii työpäivänjatkoa.

Haastattelija: Mm.

Esa: Hoitakaa homma hyvin kotiin..Ni tällasta. Mutta ei sen kummempaa kuitenkaan.

Se, miten esimiesten koetaan ottavan palaute vastaan, koetaan puhelinmyyjien keskuudessa eri tavoin. Myös havainnoidessani puhelinmyyjiä huomasin esimiesten ottavan palautetta vastaan välillä palautteeseen keskittyen ja välillä keskittyen johonkin muuhun asiaan. Toisaalta suhteet esimiehiin koetaan palautteen antamisessa ja ottamisessa vastavuoroisiksi:

Esa: Joo varmasti että tuossa ku esimiehet on aina tuossa niitten..työhuoneessa ni mä meen siihen, koputan, kerron asiani ja ne kuuntelee sitä yleensä ihan mukavasti ja..sitten kertoo oman mielipiteensä asiasta..

Haastattelija: Mm.

Toisaalta puhelinmyyjät kokevat arvottomuutta vuorovaikutuksessa esimiehiin. Vuorovaikutustilanteissa esimiesten koetaan hallitsevan tilannetta:

Veikko: Siis jos on oikeesti joku tärke juttu.

Haastattelija: Joo.

Veikko: Ne kuuntelee sua.

Haastattelija: Joo.

Veikko: Mut jos sanoo jotain tiedätsä...tai ei ne aina ota sitä vastaan silleen niinku et se ois tärke juttu.

Haastattelija: Joo.

Veikko: Vaik niinku..ei ne nyt niin paljon oo kentäl ku mä oon..

Haastattelija: Joo.

Veikko: Tai niinku jos mä soittelen ja huomaan jonku asian.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Mut sit...nii jos huomaa jonku asian. Ei ne varmaan huomaa sitä niin hyvin mitä tapahtuu tuolla.

Haastattelija: Mm mm.

Veikko: Ja sit niinku jos sanoo niille ni välil ne ei ota sitä tosissaan..

Haastattelija: Mm joo.

Veikko: Ja sillon ku ne tekee jotain toista asiaa ne keskittyy kuitenkin enemmän siihen toiseen asiaan..mitä niinku vaik mä kävisin.. sanoon mitään.

Haastattelija: Joo.

### *Kannustaminen*

Havaitsin kannustamisen olevan esimiesten ja puhelinmyyjien välisessä suhteessa lähinnä esimiehiltä tulevaa kannustusta. Esimiehet kannustavat ja kehuvat myyjiä henkilökohtaisesti, muiden kuullen työn lomassa ja palavereissa. Havaitsin tutkimuksessani samoin kuin Sargeant ja Asif (1998), että kannustamisella on motivaatiota lisäävä vaikutus. Myyjien mukaan esimiehet ovat hyvin kannustavia ja sillä on positiivinen vaikutus omiin tunteisiin.

Tytti: Mm no...monesti sillai et on tullu vähän huonol tuulel tänne.

Haastattelija: Mm.

Tytti: Sit tääl on niinku tosi sellanen..just niinku esimiehilt saa sellast kannustusta ja on sellast niinku monesti sellast tekemisen meininkii..

Haastattelija: Mm.

Tytti: Ni siit..joskus seki on ainoastaan et niinku sit siin saa sen hyvän fiiliksen ja..

Haastattelija: Joo.

Myyjien mukaan esimiesten antama kannustus on erittäin tärkeää. Esimiesten antama kannustus tuottaa myyjille ylpeyttä ja iloa omasta työstä. Liian runsas huomio kuitenkin menettää tehonsa ja se ei enää tuota samanlaista ylpeyden tunnetta kuin uran alussa saatu kannustus.

Veikko: Mut ei se niinku...ei sitä vaan huomaa enää. Kyl se oli sillon aluksi siisti ku teki kaupan ni kaikki huus jee hyvä tuli kauppa!

Haastattelija: Joo.

Veikko: Mut ei sitä enää ku ollu nii pitkään ja myyny kuitenkin paljon lehtii ni ei sitä enää sillee niinku..

Haastattelija: Siihen turtuu niinkö?

Veikko: Mm. Tai siis ei. se on se aina hyvä.

Haastattelija: Joo.

Veikko: On se aina hyvä juttu et niinku...kuitenki..tekee sillee..mut ei sitä huomioo tarvii kuitenkaa liikaa tarvi olla.

Haastattelija: Niin nii.

Jos esimiehet jättävät myyjän huomioimatta, niin puhelinmyyjien mukaan se saattaa laskea omaa ”fiilistä” ja aiheuttaa pettymyksen tunteen. Barnes *et. al.* (2004: 598) toteavatkin, että työntekijöiden huomioimatta jättäminen johtaa huonoon suhteeseen.

Veikko: No jos sä oot myyny kuus sataa pistettä jolleki.. miehelle tai naiselle ni..tottakai tiedätsä se vuorenhuippu vähän nousee..tulee vähän korkeempi vuori siitä.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Ja siit fiiliksestä.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Et sit vaik niinku menee kertoon just esimiehille mitä on käyny ja..tällee näi.

Haastattelija: Mm..joo-o.

Veikko: Ja se on hauska juttu jos sä kerrot esimiehille jonku tommosen jutun.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Ja jos se ei niinku yhtään..jos sil ei kiinnosta.

Haastattelija: Mm.

Veikko: Sit se vaikuttaa vähä sit se vuori kuitenkin menee vähän pienemmäksi sillon.

Haastattelija: Joo.

Tavallisesti esimiesten osoittama kannustus koetaan omaa mieltä piristävänä ja itsevarmuutta lisäävänä. Esimiesten kannustus saattaa myös ajoittain herättää myyjässä pessimistisen ja epäuskoisen olon.

Esa: Ja kyllähän se niin tota on ihan hyvät fiilikset esimiesten käy..joskus kun ne tulee siihen että, ei oo menny oikein kauppaa, ja tulee että no vedäpä tosta kaks kauppaa tohon seuraavaan et kyllähän se menee siit. Saattaa olla silleen vähän et..epäuskonen olo.

Haastattelija: Mm.

Esa (apaattisesti): Että: no emmää nyt oikein tiiä että..ei oo menny tässä nyt koko aikana ni miks nytkään menis.

M: mm

Havaitsin esimiesten järjestävän paljon pienempiä ja suurempia kilpailuja, jotka rytmittävät puhelinmyyjien päivää. Myös myyjien mukaan kilpailut ovat olennainen osa työpäivää ja kannustavat omassa työssä. Puhelinmyyjien kokemukset kilpailuista ovat varsin positiiviset. Voittajaa kohtaan ei tunneta kateutta, vaan kilpailuja leimaa

”paras voittakoon” asenne. Kilpailujen ei haluta häiritsevän työntekoa vaan niiden tulee olla esimiesten ohjaamia. Tiedottaminen kilpailuiden tuloksista julkisesti on myyjien mukaan reilua ja oikeudenmukaista.

Mira: Mun mielestä ne on ihan ihan niinku tavallista tavallinen ilmotustaulutiedottamista että miten on menny ja mitä..mitä on luvassa ja..

Haastattelija: Joo.

Mira: Mitä on tehty.

### *Kuunteleminen*

Myyjien kokemukset ja tarpeet kuulluksi tulemisessa suhteessa esimiehiin vaihtelevat. Esimiesten uskotaan kuuntelevan jos myyjä kokee sen tarpeelliseksi. Puhelinmyyjät kokevat tulevansa kuulluksi ja esimiesten suhtautumista heihin pidetään positiivisena.

Esa: No siis tavallisestihan on ihan silleen että esimiehet on tosi mukavia, kohtuullisia ja ymmärtää.

Haastattelija: Mm.

Esa: Ni totaa..esim jos elämässä on jotain tällasta..suurempaa juttua. Jotain vaikka perhe ero tai vastaavaa ni kyllähän ne sitten on tosi joustavia ja sillee.

Haastattelija: Mm.

Puhelinmyyjien mukaan positiivisten kokemusten sekaan mahtuu myös välillä torjutuksi tulemisen tunteita ja loukkaantumisia. Esimiesten ei aina koeta arvostavan ja huomioivan myyjää.

Mira: Välillä tuntuu että ei kuunnella ja sitten jos yrittää jotain mennä..mennä niinku kysymään tai tai neuvomaankin kenties tai auttamaan ni tulee sillain niinku torjutuks. Ja sitten...sitten tavallaan niinku..niinkun..koska se tilanne jää sillä tavalla niinkun elämättä tai käsittelemättä ni...sitten niinku tuntee et niinkun että..et itse asiassa mä...oonkin niinkun viiskyt prosenttisesti taas siellä niinku työympäristön puolella kun mun pitäis vaan soittaa puhelimella ittelleni toimeentuloa ja rahaa.

Puhelinmyyjien mukaan yhteistä kuuluvuutta ja äänivuoroa kaivataan lisää palavereihin ja kokouksiin, joissa havaintojenikin mukaan esimiehet ovat enimmäkseen äänessä.

Mira: Että..et..myös meillä pitäis olla enemmän kuu..äänivuoroa..kuuluvuutta niinku jossain aamukokouksissa tai päiväkokouksissa. Että se niinku..että oltais täällä niinku yhteisenä kuorona eikä jokainen yrittäis täällä erikseen.

### *Vaikuttaminen*

Esimiesten tekemät päätökset herättävät puhelinmyyjissä erilaisia tunteita ilosta pakokauhuun. Havainnoidessani puhelinmyyjiä huomasin päivän tavoitteiden asettamisen olevan hyvin tunteita herättävä asia. Tavoitteet asettaa joko esimies aikaisempien tulosten pohjalta tai esimies ja myyjä yhdessä. Joskus esimiehen asettama tavoite ahdistaa myyjää ja esimiehen tekemä päätös ärsyttää. Huomasin tavoitteiden asettamisen herättävän puhelinmyyjissä myös iloisuutta ja kilpailumieltä.

Esa: En oo itse asiassa yhtään painostavana (viittaa kokemuksiin tavoitteiden asettamisesta). Et jos että pistetään tavote vaik kahteen kauppaan nyt tuntii.

Haastattelija: Mm.

Esa: Mä oon silleen et joo pistettään vaan..että menee tai ei mutta kuitenkin yritetään nyt ihan täysillä et saadaan se kaks kauppa.

Haastattelija: Mm.

Esa: Mut ei mul oo ollu minkäänlaista...pakonomaista fiilistä että työnantaja sanoo et kaks kauppa vähintään et nyt mun on pakko saada ne.

Haastattelija: Joo.

Esa: Tai tulee potkut..joo.

Haastattelija: Joo.

Esa: Mut ei oo sellasta.

Työpaikalla vaikuttaminen nähdään myyjien keskuudessa eri tavoin. Puhelinmyyjät kokevat päätöksen tekoon osallistumisen mahdollisena pienissä asioissa ja se herättää heissä iloa.

Esa: Ni kyl mul on sellanen fiilis, et mä pystyn ainaki tällasiin pieniin asioihin vaikuttaan.

Haastattelija: Mm.

Esa: Et ihan hyvä fiilis siitä.

Aina vaikuttamista ei koeta tarpeelliseksi vaan asioiden koetaan olevan työyhteisössä hyvin:

Tytti: Mmm no emmä ainakaan vielä oo mihinkään sillee vaikuttanu et..

Haastattelija: Mm.



Tytti: Emmä tiiä, et mun mielest tääl on ihan tosi niinku hyvin kaikki et en..ei tuu ees mitään niinku mieleen mihin..niinku pitäis muuttaa.

Haastattelija: Joo.

Toisaalta isommissa asioissa myyjät kokevat epävarmuutta siitä riittääkö oma ammattitaito päätösten tekemiseen ja olisiko isoihin asioihin vaikuttaminen edes mahdollista. Isommissa asioissa herää puhelinmyyjien mukaan myös epäily siitä ottavatko esimiehet heidät tosissaan. Toisaalta päätösten tekemisen ajatellaan kuuluvan esimiehille ja sen olevan oikeudenmukaista niin.

Esa: Ja koska se on siellä..niinku meiän työnantajana..

Haastattelija: Mm.

Esa: Ni silloin myös luonnollisesti sitte enemmän vastuuta..meiän työnteosta.

Haastattelija: Mm.

Esa: Mut sit niil on totta kai myös enemmän oikeuksia.

Haastattelija: Mm.

Esa: Ettää...sanottakoon että..iso vastuu..

Haastattelija: Mm.

Esa: Mut sit se kuitenkin takaa tiettyi oikeuksia ja enemmän päätösvaltaa myös.

Haastattelija: Mm.

Esa: Must se on ihan täysin oikeudenmukaista että...että asia on sillee.

Tarkastellessani puhelinmyyjiä havaitsin heidän myös epäilevän esimiesten päätöksiä välillä. Esimiesten ohjeistusten mukaan tapahtuva myyminen herättää myyjissä tyytyväisyyden lisäksi epäilyksiä tilanteen onnistumisesta kyseessä olevilla ohjeilla. Joskus esimiesten antamat ohjeet sekä tekemät päätökset koetaan ristiriitaisiksi keskenään ja puhelinmyyjien mukaan tämä herättää ihmetystä ja saa myyjän hämilliseksi. Aina esimiesten toimintaa ei koeta ristiriitaisena vaan heidän koetaan tukevan toisiaan ja tekevän yhteisiä päätöksiä, jolloin myyjä saattaa kokea olevansa yksin esimiehiä heikompi.

### **5.3 Luottamus**

Puhelinmyyjien kokemukset luottamuksesta suhteessa esimiehiin ovat hyvin samanlaiset keskenään. Suhteen esimiehiin koetaan olevan luottamuksellinen ja esimiehiä arvostetaan ja tämän sisäisen markkinoinnin osa-alueen Kalliomaa (2009:

177 – 184) nostaa yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi suhteiden rakentamisessa ja kehittämisessä.

Mira: Mm no..siis mun esimiehet on erittäin luotettavia henkilöitä...ja öö...totaa..siis että..mää en oo ikinä nähny niin niin työhönsä paneutuneita ja niin työstään pitäviä henkilöitä ku he ovat. Ja niin taitavia ja niin kerta kaikkiaan osaavia henkilöitä ku mun esimiehet on.

Puhelinmyyjät haluavat myös kantaa omalta osaltaan vastuuta suhteessa esimiehiin. Esimiesten lupauksen lisäksi myös omiin lupauksiin suhtaudutaan vakavasti ja ne halutaan lunastaa ja tehdä töitä niiden eteen.

Esa: Nii...joo..tollasta ja sitte sellasta voiton halua.

Haastattelija: Mm.

Esa: Että..että..emmä tullu lorvimaan.

Haastattelija: Mm.

Esa: Just..mitä on työhaastattelussa luvannu.

Esa: Mm.

Esa: Lupasitsä lorvia? Et varmasti. Vaan sä lupasit et sä teet joka päivä niin paljon kauppaa ku pystyt..ja sit sen perusteella tienaat sen sun palkkas.

Haastattelija: Mm.

Puhelinmyyjien kokemukset esimies – alaissuhteissa vaihtelevat ja kehittyvät yhteisen työhistorian myötä. Mönkkösen (2007: 109 – 124) määrittelemien vuorovaikutustasojen mukaan puhelinmyyjien suhdetta esimiehiin määrittävät kuitenkin vahvimmin neljäs ja viiden taso, joissa korostuvat yhteistyö sekä luottamus, kunnioitus ja ystävyys. Samoin kuin suhteessa työkavereihin ja ulkoisiin asiakkaisiin, niin huomasi puhelinmyyjien ilmentävän tunteitaan äänenkäytöllä suhteessa esimiehiin. Puhelinmyyjien äänenkäyttö suhteessa esimiehiin korostuu erityisesti tilanteissa, joissa myyjä kertoo ulkoisten asiakkaiden kanssa kokemista tunteista esimiehilleen. Myös esimiehet ilmaisivat äänenkäytön tärkeyden tunteiden ilmaisijana rohkaisemalla myyjiä reippaaseen äänenkäyttöön

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Puhelinmyyjien työpäivän aikana kokema tunteiden kirjo on valtava ja merkittävä työn tekemisen kannalta. Tarkastelin tutkimuksessani millaiset tunnetilat puhelinmyyntiä jäsentävät puhelinmyyjän näkökulmasta ja mikä merkitys sisäisellä markkinoinnilla suhteiden johtamisen näkökulmasta on tunteiden muodostumiseen. Puhelinmyyjien työ on pitkälti erilaisissa vuorovaikutussuhteissa toimimista, joissa tunteita koetaan ja joissa ne rakentuvat. Tarkastelin puhelinmyyjää vuorovaikutussuhteissa ulkoisiin asiakkaisiin, työkavereihin ja esimiehiin sekä heidän kokemia tunteita näissä suhteissa. Eri vuorovaikutussuhteissa koetuilla tunteilla on iso merkitys puhelinmyyntityön tekemisen ja siinä menestymisen kannalta.

### **6.1 Teoreettiset johtopäätökset**

Puhelinmyyjien mukaan heidän tekemä työ on yhtä paljon työkavereiden näkemistä kuin ulkoisille asiakkaille soittelemista. Puhelinmyynnissä tunnettyötä tehdään suhteissa ulkoisiin asiakkaisiin, työkavereihin sekä esimiehiin ja se hyväksytään osaksi puhelinmyyntityötä. Työympäristö muodostuu vuorovaikutussuhteista, jossa kaikilla osapuolilla on vaikutusta ilmapiirin muodostumiseen ja jokaisen on puhelinmyyjien mukaan kannettava vastuuta siitä. Puhelinmyyjien mukaan työympäristön eri vuorovaikutussuhteissa koetaan oivalluksia ja monenlaisia tunteita yhdessä suhteen osapuolten kanssa. Myös sosiaalisen konstruktionismin mukaan tunteet rakentuvat sosiaalisissa suhteissa (ks. Forsberg 2006: 29 – 31). Vaikka työkavereiden ja esimiesten ajatellaan olevan työn tekemisen edellytys, niin puhelinmyyjien mukaan on tärkeää, että muut työympäristössä olevat tekijät eivät vie liikaa huomiota varsinaiselta työltä eli ulkoisille asiakkaille soittelemiselta.

Puhelinmyyjät puhuvat tunteiden yhteydessä herkkyydestä. Myyjien mukaan myynnilliseen menestymiseen ja ulkoisten asiakkaiden ymmärtämiseen vaaditaan herkkyyttä asiakkaiden tunteille ja oman käyttäytymisen muuttamiseen niiden mukaan. Työkavereiden ja esimiesten kanssa herkkyyteen liittyy intiimi tunnelma työyhteisössä ja toisten huomioiminen. Tunteiden vahva läsnäolo koetaan siis sekä

työnteon tukena että riskinä kun kaikkien työpaikalla olevien henkilöiden tunteet näkyvät selvästi ja niillä on vaikutusta omiin tunteisiin. Erityisesti työkavereiden ja esimiesten heikkojen puolien näkyminen koetaan liian intiiminä.

Suhteessa ulkoisiin asiakkaisiin koetut tunteet liittyvät sekä ammattitaitoon että muihin henkilökohtaisiin asioihin. Aloittaessa puhelinmyyjänä esillä ovat jännittäminen ja ammatillinen epävarmuus. Puhelinmyyjät pelkäävät mahdollisia virheitä tai eivät vain tiedä mitä tulee kussakin tilanteessa sanoa tai tehdä. Mönkkönen (2007: 109 – 124) tarkastelee vuorovaikutusta eri tasojen kautta ja puhelinmyyjän voidaan sanoa olevan ulkoisen asiakkaan kanssa aluksi ensimmäisellä tasolla, jossa kumpikaan ei toimi suhteen eteen. Hyvin nopeasti tilanne muuttuu ja puhelinmyyjän virheiden pelkäämisen tilalle tulee yrittämisen ja rentouden tunne.

Ennen puhelun ottamista myyjien tunteet vaihtelevat toiveikkuudesta epäuskoon ja ilosta päättäväisyyteen. Tunteisiin ennen puhelua vaikuttavat edelliset puhelut ja työympäristössä tapahtuvat asiat. Itse puhelun aikana ulkoisen asiakkaan merkitys puhelinmyyjän tunteille korostuu. Puhelun aikana myyjät kokevat sekä positiivisia että negatiivisia tunteita ja asiakkaan käyttäytymisellä ajatellaan olevan suuri vaikutus niihin. Tunteet liittyvät paitsi kaupan tekemiseen ja siitä syntyvään iloon ja pettymykseen, myös ulkoisen asiakkaan osoittamaan arvostukseen tai arvostuksenpuutteeseen myyjää kohtaan. Puhelinmyyjien mukaan asiakkaille ei saa kuitenkaan antaa liikaa valtaa vaikuttaa omiin tunteisiin jos haluaa kyetä työskennellä. Asiakkaiden negatiivinen vaikutus pyritään eristämään välinpitämättömyydellä ja käyttämällä työnimeä soitellessa. Joskus tilanne on myös niin päin, että myyjä joutuu ikään kuin lohduttaa asiakasta tämän hätääntyessä.

Puhelun jälkeen koetut tunteet vaihtelevat paljolti sen mukaan onnistuiko myyjä tekemään kauppaa vai ei. Ulkoisen asiakkaan käyttäytymisellä ja sillä, miten kauppa tuli tai peruuntui on merkitystä tunteiden voimakkuuteen. Mitä enemmän töitä on joutunut kaupan eteen tekemään, sitä suurempi on onnistumisen kokemus ja mitä lähemmäs kaupan toteutumista on päässyt ennen sen peruuntumista, sitä suurempi on pettymys. Puhelun jälkeen koetut tunteet vaikuttavat siihen, millaiset ”fiilikset” ovat seuraavan puhelun alussa.

Tutkimuksessani tunnetyön tekeminen nousee esille ulkoisten asiakkaiden vaatimana aiemmista tutkimuksista poiketen. Aiemmin tunnetyön tekeminen on nähty työnantajan vaatimana ja ohjeistamana työnä, jolla pyritään lisäämään yrityksen menestystä (ks. esim. Hochschild 1983, Leidner 1999). Tutkimukseni mukaan puhelinmyyjät kokevat tunnetyön tekemisen ennen kaikkea ulkoisen asiakkaan vaatimaksi, johon esimiehiltä odotetaan ohjeita ja apua. Heidän mukaansa asiakkaat vaativat herkkyyttä havainnoida heidän tunteitaan ja muokata omaa käyttäytymistä sen mukaan jos haluaa saada kaupan ja onnistua puhelussa. Työnantajan rooli koetaan tunnetyön vaatimisen sijaan tunnetyön helpottajana. Ulkoisten asiakkaiden vaatimaa tunnetyötä ei koeta puhelinmyynnissä negatiivisena, vaan se esiintyi enemmänkin työhön kuuluvana itsestään selvyytenä.

Havaitsin tutkimuksessani samoin kuin D’Cruz ja Noronha (2008) sekä Deery ja Kinnie (2004), että puhelinmyyjät toimivat yrityksen persoonallisuuden välittäjinä suhteissaan ulkoisiin asiakkaisiin. Puhelinmyynti muodostuu hyvin pitkälti työpaikan sosiaalisista suhteista ja se miten työntekijät puhuvat työkavereistaan kuvastaa sitä, millaisena he ovat työnsä kokeneet (ks. Sandelands & Boudens 2002: 47 – 52). Puhelinmyyjien mukaan työkaverit ovat työskentelyn edellytys, mutta heidän ei haluta vievän huomiota itse työltä eli soittamiselta kun taas Waldronin (2000) mukaan suhteet työkavereihin ja esimiehiin nousevat usein varsinaisen työn edelle.

Puhelinmyyjät toimivat tutkimukseni mukaan toisilleen esimerkkeinä ja vertaistukena. Erityisesti kokiessaan negatiivisia tunteita työssään myyjä hakee tukea työkavereiltaan. Tukea haetaan myös silloin kun myyjä kokee positiivisia tunteita. Tällöin myyjät houkuttelevat toisiaan kilpailemaan ja toimimaan kirittäjinä. Tutkimukseni mukaan puhelinmyyjät ajattelevat työkavereiden ja esimiesten luovan työpaikalle tekemisen meiningin ja hyvän ilmapiirin. Toisaalta tiivis kanssakäyminen herättää myyjissä myös ärsyyntymistä ja tunnelman kokemisen liian intiiminä. Suhteessa työkavereihin koetaan hetkittäin sääliä ja kateutta, mutta myyjien mukaan ne ovat hetkellisiä tunteita muiden tunteiden ohella.

Tutkimukseni mukaan suhteessa työkavereihin tehtävää tunnetyötä leimaa erityisesti ajatus vastuullisuudesta. Suhteessa työkavereihin tunnetyötä ei tehdä pelkästään niin, että omaa käytöstä muutetaan työkavereiden reaktion mukaan, vaan omalla

käytöksellä pyritään vaikuttamaan työkavereiden tunteisiin positiivisesti. Tunnetyöhön suhteessa työkavereihin asennoidutaan tutkimukseni mukaan pääasiassa ennaltaehkäisevästi. Tämä tarkoittaa sitä, että omasta käytöksestä kannetaan vastuu ja omaan tunteiden ilmaisuun kiinnitetään huomiota, jotta ei vaikutettaisi työkavereihin negatiivisesti. Tilanteissa, joissa työkaverin koetaan haluavan jakaa positiivisen kokemuksen tai tarvitsevan tukea, omaa käytöstä muokataan työkavereiden tunnetilojen mukaan. On kuitenkin vaikea sanoa täysin varmasti, että kyse on tunnetyöstä, sillä siinä on mukana myös työn ulkopuolellakin ilmenevää toisten ihmisten huomiointia. Tutkimukseni mukaan myös tähän vaikuttaa sosiaalisen suhteen luonne ja kokemus siitä.

Tutkimukseni mukaan suhteet esimiehiin koetaan luottamuksellisina. Tutkimukseni mukaan puhelinmyyjät sallivat esimiehille enemmän vapauksia, mutta heidän asettumistaan myyjän asemaan ja näyttämäänsä esimerkkiä arvostetaan. Myös työkavereiden näyttämää esimerkkiä pidetään tärkeänä, mutta esimiesten näyttämää esimerkkiä pidetään erityisenä.

Puhelinmyyjien mukaan vastavuoroisuudessa myyjien ja esimiesten välillä on tärkeää kohtuullinen toiminta. Esimiesten antamaa palautetta pidetään tärkeänä ja työhön kuuluvana asiana. Puhelinmyyjien kokemukset palautteen saamisesta ja kannustamisesta vaihtelevat ylpeydestä nolouteen. Välit esimiehiin koetaan toisaalta kaverillisiksi ja palautteen anto heille helpoksi. Toisaalta palautteen antamiseen esimiehille ei koeta olevan mahdollisuutta kiireen vuoksi eikä palautetta oikein osata antaa.

Tutkimukseni mukaan kannustaminen on merkittävä tekijä puhelinmyynnissä ja sitä esiintyy niin myyjien keskinäisissä suhteissa kuin myyjien ja esimiestenkin välisissä suhteissa. Kannustaminen aiheuttaa puhelinmyyjässä iloa ja lisää itseluottamusta. Sekä työkaverien että esimiesten antama kannustus koetaan puhelinmyyjien keskuudessa positiivisena asiana. Esimiehiltä odotetaan kuitenkin hieman enemmän kannustamista ja jos se jää puuttumaan, niin se saattaa herättää myyjässä negatiivisia tunteita. Puhelinmyyjien keskuudessa asioihin vaikuttaminen koetaan tutkimukseni mukaan tarpeettomaksi, tarpeelliseksi, mahdottomaksi sekä mahdolliseksi.

Tutkimukseni mukaan puhelinmyyjien suhteet esimiehiin nousevat merkittävimiksi vuorovaikutussuhteiksi puhelinmyyjien kokemien tunteiden kannalta ja tämä korostaa myös sisäisen markkinoinnin osa-alueiden merkitystä tunnetilojen muodostumiselle. Puhelinmyyjien kokemukset esimies-alaisuudesta virallisuudesta vaihtelevat ja mitä virallisemmaksi myyjä kokee suhteen, sitä enemmän tunnetyötä tehdään ja omaa käytöstä säädellään vuorovaikutussuhteen luonteen vaatimusten mukaiseksi. Tunnetilojen tekemisessä suhteessa esimiehiin korostuvat oman ammatillisen pätevyyden osoittaminen sekä näyttämisen halu. Kaikista sosiaalisista suhteista puhelinmyyjien suhteet esimiehiin nousevat merkittävimiksi erityisesti sen vuoksi, että esimiehillä on myyjien oikeuttamaa valtaa suhteessa myyjien tunteisiin. Myös ulkoisilla asiakkailta ja työkavereilla ajatellaan olevan vaikutusta omiin tunteisiin, mutta heidän vaikutustaan halutaan kontrolloida. Juuri tämä esimiesten vallan oikeuttaminen korostaa vallankäytön ja vastuullisuuden kysymyksiä sekä esimiesten roolia puhelinmyynnin yhteydessä.

Vaihtelevia tunteita ilmenetään eri sosiaalisissa suhteissa erilaisella äänenkäytöllä, ilmeillä, kehonkielellä ja hakeutumalla muiden seuraan tai omaan rauhaan. Eri äänensävyillä sekä voimakkuudella pyritään vaikuttamaan puhelinmyynnissä asiakkaisiin ja kuvaillaan työkavereille sekä esimiehille koettuja tunteita. Tutkimukseni mukaan puhelinmyyjät ja puhelinmyyjien esimiehet pitävät ääntä yhtenä tärkeimmistä työkaluista työssään ja sen avulla pyritään luomaan erilaisia tunteita vuorovaikutuksen toiselle osapuolelle.

## **6.2 Manageriaaliset johtopäätökset**

Tutkimukseni mukaan kaikkien työympäristössä työskentelevät henkilöt ovat puhelinmyynnissä menestymisen ja sisäisen laadun kannalta merkittäviä. Yhden työntekijän ”fiilikset” tarttuvat hyvin helposti muihin, joten on tärkeää pyrkiä varmistamaan että ne ”fiilikset” ovat hyviä. Erityisen tärkeää on esimies-alaisuus suhteiden hoitaminen, sillä puhelinmyyjät oikeuttavat esimiesten vallan suhteessa omiin tunteisiin ja tämä korostaa sisäisen markkinoinnin osa-alueiden merkitystä puhelinmyynnin esimiestyössä. Yrityksen kannalta sisäisen laadun varmistaminen on ensisijaisen tärkeää, sillä työympäristön vuorovaikutussuhteissa

koetut tunteet ja sisäinen laatu välittyvät tutkimukseni mukaan myös ulkoiselle asiakkaalle. Esimies-alaisuuden hoitamatta jättäminen johtaa huonoon sisäiseen ja ulkoiseen laatuun. Sisäisen laadun varmistaminen vuorovaikutussuhteita hoitamalla onkin merkittävää nykypäivänä entistä enemmän pinnalla olleen ulkoisen laadun ja työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamiseksi.

Sisäisen laadun varmistaminen sisäisen markkinoinnin keinoin ei kuitenkaan ole riittävä toimenpide. Puhelinmyyjien antaman vallan oikeuttamisen myötä puhelinmyynnissä korostuvat ja on kiinnitettävä huomiota esimiesten rooleihin vastuullisina vallankäyttäjinä. Puhelinmyyntiyrityksillä on tärkeää keskittyä esimiesten kouluttamiseen ja jatkuvaan muistuttamiseen esimiesten roolin sekä käyttäytymisen merkityksestä myyjille. Vuorovaikutustilanteiden runsaudesta huolimatta on todella tärkeää, että jokaiseen tilanteeseen ja työntekijään suhtaudutaan vakavasti eikä kanssakäymisen merkitystä myyjälle unohdeta.

### **6.3 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimukseni tulokset eivät ole yleistettävissä vaan ne tarjoavat syvempää tietoa tutkimuskohteestani. Sain tutkimustani varten luvan yritykseltä ja haastatteluihin osallistuneet myyjät olivat vapaaehtoisia, mikä on tärkeää tutkimuksen eettisyyden kannalta. Haastattelin aikomastani kuudesta poiketen viittä myyjää, mikä oli lopulta riittävästi sillä samat asiat alkoivat toistua haastatteluissa. Jätin tämän vuoksi myös viidennen havainnointipäiväni pois. Tutkimuksessani on tietysti myös tulkintaani mukana, mutta otin tekstiin mahdollisimman paljon suoria lainauksia yksilöhaastatteluista ja havainnoinnin ohessa käymistä keskusteluista, jotta lukija saa tehdä itse omat tulkintansa niin pitkälle kuin mahdollista.

Havainnointi ja haastattelu sopivat aineiston keräämiseen hyvin. Havainnoinnin avulla pääsin seuraamaan tunteiden ilmenemistä sanoina, ilmeinä ja äänenkäyttönä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Haastatteluissa puolestaan myyjät pääsivät itse puhumaan omista tunteistaan ja kokemuksistaan sosiaalisista suhteista. Haastatteluissa myyjien kertomukset olivat myös sen verran pitkiä, että muulla aineistonkeruumenetelmällä vastaukset olisivat saattaneet typistyä.



Tunteet rakentuvat sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa ja suhteen luonteella on vaikutusta yksilön kokemuksiin (ks. Forsberg 2006: 29 – 31, Deutsch 1985: 15). Havaitsin tämän myös omassa tutkimuksessani ja pohdinkin omaa rooliani tutkijana sekä vaikutustani myyjien kokemuksiin tutkimukseni aineistoa kerätessä. Huomioin tämän kuitenkin jo ennen aineiston keruuta ja annoin myyjille tietoisesti paljon tilaa sekä puheenvuoroa. Tunteista puhumista pyrin helpottamaan kyselemällä erilaisista tilanteista ja toiminnasta, joissa tunteita koetaan. Puhelinmyyjät kertoivat paljon erilaisista tilanteista ja niistä koetuista tunteista. Koetut tunteet tulivat haastatteluissa ja havainnoidessani monipuolisesti selkeästi esille ilmeinä, sanoina ja erilaisina äänensävyillä.

Oma kokemukseni puhelinmyyjänä ja puhelinmyynnin esimiehenä mietitytti myös minua aluksi, että en tekisi valmiiksi oletuksia aiheesta tai ottaisi jotain sellaista asiaa mukaan, mikä ei aineistossa näy. Lopulta omasta kokemuksestani oli valtavasti hyötyä puhelinmyyntiä jäsentäviä tunteita tutkiessani, sillä tunsin jo puhelinmyyntityön arjen eikä siihen tarvinnut käyttää aikaa. Onnistuin myös mielestäni hyvin tarkastelemaan niitä asioita, jotka nousivat aineistosta esille ja jättämään omat aineistossa näkymättömät oletukset pois.

Tulevaisuudessa olisi tärkeä tutkia lisää esimies-alaissuhteita erityisesti vallankäytön ja sen vastuullisuuden näkökulmasta. Esimiesten vallankäytön tarkastelun lisäksi olisi tärkeä tutkia sitä millä perusteella esimiesten valta oikeutetaan. Sisäisten suhteiden lisäksi tulevaisuuden tutkimuksen kentällä olisi olennaista tarkastella puhelinmyyntiä kohtaan koettuja tunteita ja ennakkoluuloja. Erityisesti puhelinmyynnin yhteydessä pinnalla ollut huono ulkoinen laatu ja sen kehittäminen olisi tulevaisuudessa tärkeää.

## LÄHTEET

Ahmed PK & Rafiq M (2002) *Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Great Britain, Biddles Ltd.

Ahmed P Rafiq M & Saad N (2003) Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* 37(9): 1221 – 1241.

Ashforth B & Humphrey R (1993) Emotional labour in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review* 18(1): 88–115.

Ashforth B & Tomiuk M (2000) Emotional labour and authenticity: views from service agents. In: Fineman S (ed) *Emotion in organization*: 184 – 203.

Ballantyne D (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing* 37(9): 1242 – 1260.

Barnes B & Morris D (2000) Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and medium-sized enterprises. *Total Quality Management* 11: 473 – 483.

Barnes B, Fox M & Morris D (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization. *Total Quality Management* 15(5 – 6): 593 – 601.

Berry L & Parasuram A (1991) *Marketing services: Competing through quality*. New York, The Free Press.

Briner RB (1999) The neglect and importance of emotions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(3): 323 – 346.

Brotheridge M & Grandey A (2002) Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior* 60(1): 17 – 39.

- Brotheridge M & Taylor I (2006) Cultural differences in emotional labor in flight attendants. In: Zerbe WJ, Ashkanasy NM & Härtel CEJ (ed) *Research on Emotion in Organizations*. Amsterdam, Elsevier 2: 167 – 191.
- Chu K & Murrmann S (2006) Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management* 27(6): 1181–1191.
- Church A (1995) Linking leadership behaviours to service performance: do managers make a difference? *Managing Service Quality* 5(6): 26 – 31.
- Davis T (2001) Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39(2): 121 – 130.
- D’Cruz P & Noronha E (2008) Doing emotional labour: The experiences of Indian call centre agents. *Global Business Review* 9(1): 131 – 147.
- Deery S, Iverson R & Walsh J (2002) Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies* 39(4): 471 – 96.
- Deery S & Kinnie N (2004) Introduction: the nature and management of call centre work. In: Deery S & Kinnie N (ed) *Call Centres and Human Resource Management*. New York, Palgrave: 1 – 24.
- Detert JR & Burris ER (2007) Leadership behaviour and employee voice. Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50(4): 869 – 884.
- Deutsch M (1985) *Distributive justice: a social-psychological perspective*. New Haven, Yale University Press.
- Eskola J (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. In: Aaltola J & Valli R (ed) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä, PS-kustannus: 133 – 157.

Eskola J (2007) 6 – 8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. In: Viinamäki L & Saari E (ed) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy: 32 – 46.

Eskola J & Suoranta J (1996) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi, Lapin yliopistopaino.

Eskola J & Suoranta J (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Foreman SK & Money AH (1995) Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management* 11: 755 – 768.

Forsberg H (2006) Tunteet työssä – esimerkkinä sosiaalityönä tehtävä ihmissuhdetyö. In: Määttä K (ed) Tunteiden rakkaus ja rikkaus – Avaimia tunteiden tulkintaan. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy: 27 – 44.

Garvin D (1984) What does product quality really mean? *Sloan Management Review* 26: 25 – 45.

Geertz C (1973) *The Interpretation of Cultures. Selected Essays.* New York, Basic Books.

Goleman D (1995) *Emotional intelligence.* New York, Bantam books.

Gummesson E (1987) Lip service – a neglected area in service marketing. *Journal of Service Marketing* 1(1): 19 – 24.

Gummesson E (1994) Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management* 5(5): 5 – 20.

Gummesson E (2002) *Total relationship marketing.* 2. edition. London, Butterworth-Heinemann.

Gupta A & Rogers E (1991) Internal marketing: integrating R & D and marketing within the organization. *Journal of Services Marketing* 5(2): 55 – 68.

Grönfors M (1985) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Juva, Wsoy.

Grönroos C (1982) *Strategic management and marketing in the service sector*. Swedish School of Economics and Business. Helsinki, Administration research reports.

Grönroos C (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo, Ws Bookwell oy.

Hammersley M (1992) *What's Wrong with Ethnography*. Methodological explorations. London and New York, Routledge.

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P (2000) *Tutki ja kirjoita*. 5. painos. Tampere, Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.

Hochschild AR (1983) *The management heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, University of California press.

Hochschild AR (1990) Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. In: Theodore D Kemper (ed) *In research agendas in the sociology of emotion*. Albany, State university of New York press: 117 – 143.

Hui CH, Chiu WCK, Yu PLH, Cheng K & Tse HHM (2007) The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80: 151 – 172.

Jokinen K (2000) Uusi tunteellisuus ja luonteen eroosio. Kohti tunnekulttuuria ja tunteiden sosiologiaa. In: Linko M, Saaresmaa T & Vainikkala E (ed) Otteita kulttuurista. Saarijärvi, Gummerus: 391 – 407.

Jones E, Busch P & Dacin P (2003) Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research* 56(4): 323 – 340.

Kalliomaa S (2009) Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. *Acta Universitatis Jyväskyläensis, Oeconomicae* 82. Jyväskylä, Jyväskylä University Printing House. Ph.D. thesis.

Kuusela P (2003) Sosiaalisen konstruktionismin liike sosiaalitieteissä. In: Kuusela P & Saastamoinen M (ed) *Ruumis, minä ja yhteisö. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma*. *Yhteiskuntatieteet* 21. Kuopio, Kuopion yliopiston selvityksiä E: 17 – 44.

Lappalainen S (2007) Mitkä ihmeen etnografia? In: Lappalainen S, Hynninen P, Kankkunen T, Lahelma E & Tolonen T (ed) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere, Vastapaino: 9 – 14.

Latvala E & Vanhanen-Nuutinen L (2001) Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. In: Janhonen S & Nikkonen M (ed) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva, Ws Bookwell Oy: 21 – 43.

Lee R & Ashforth B (1996) A meta-analytic examination of the correlates of three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology* 81(2): 123 – 133.

Leidner R (1999) Emotional labor in service work. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences* 561: 81 – 95.

Lewig K & Dollard M (2003) Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Occupational Psychology* 12(4): 366 – 392.

Lämsä A-M & Hautala T (2005) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Miller KI, Considine J & Garner J (2007) "Let Me Tell You About My Job": Exploring the Terrain of Emotion in the Workplace. *Management Communication Quarterly* 20(3): 231 – 260.

Molander G (2003) *Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Morris J & Feldman D (1996) The Dimensions, antecedents and consequences of emotional labour. *Academy of Management Review* 21(4): 986 – 1010.

Murphy AG (1998) Hidden transcripts of flight attendant resistance. *Management Communication Quarterly* 11: 499 – 535.

Mäkelä K (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki, Gaudeamus.

Möller K & Halinen A (2000) Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management* 16: 29 – 54.

Mönkkönen K (2007) *Vuorovaikutus – Dialoginen asiakastyö*. Helsinki, Edita Prima Oy.

Ollila M-R (2005) *Persoonan valta*. Helsinki, Wsoy.

Paloniemi S & Collin K (2010) Mitä ihmettä on kollektiivinen etnografia? Kokemuksia organisaatiotutkimuksesta. In: Aaltola J & Valli R (ed) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. painos. Juva, WS Bookwell Oy.

Papasolomou I & Vrontis D (2006) Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management* 15(1): 37 – 47.

Parrott GW (2001) Emotions in Social Psychology: Volume Overview. In: Parrott GW (ed) *Emotions in Social Psychology. Essential Readings*. Georgetown, University Psychology Press: 1 – 19.

Peltonen M (1991) Johtamisen käsitteistöä. Aavaranta-sarja. Kokemäki, Satakunnan Painotalo oy.

Pervaiz KA & Rafiq M (2003) Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37(9): 1177-1186.

Puuronen V (2007) Etnografinen tutkimus. In: Viinämäki L & Saari E (ed) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy: 101 – 120.

Quester & Kelly (1999) Internal marketing practices in the Australian financial sector: an exploratory study. *Journal of Applied Management Studies* 8(2): 217 – 229.

Rafaeli A & Worline M (2001) Individual emotion in work organizations. *Social Science Information* 40(1): 95–123.

Rafiq M & Ahmed P (1993) The scope of internal marketing; defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management* 9(3): 219 – 232.

Rafiq M & Ahmed P (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Service marketing* 14(6): 449 – 462.



Rantala T (2007) Kokemuksen etnografia – avain koulun arjen tunteisiin. In: Syrjäläinen E, Eronen A & Värri V-M (ed) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print: 126 – 158.

Roponen S (1998) Digitaalisen vuorovaikutuksen evoluutio. In: Lahikainen AR & Pirttilä-Backman A-M (ed) Sosiaalinen vuorovaikutus. Keuruu, Otavan Kirjapaino: 288 – 306.

Rose E & Wright G (2005) Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *International Journal of Human Resource Management* 16(1): 136 – 160.

Ruusuvuori J & Tiittula L (2005) Johdanto. In: Ruusuvuori J & Tiittula L (ed) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy: 9 – 21.

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 01.03.2011.

Saaristo K & Jokinen K (2004) Sosiologia. Juva, WS Bookwell Oy.

Sandelands L & Boudens C (2000) Feeling at Work. In: Fineman S (ed) *Emotion in Organizations*. 2. painos. Lontoo, Sage Publications: 46 – 114.

Sargeant A & Asif S (1998) The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking. *International Journal of Bank Marketing* 16(2): 66 – 79.

Savolainen T (1994) Laadun johtaminen: käsitteellinen tarkastelu ja laatujärjestelmän kehittämissuunnitelman käynnistämisen kuvaus esimerkkiyrityksessä. Jyväskylän yliopisto, taloustieteellinen osasto, yrityshallinnon lisensiaatin työ.

Schaufeli W & Enzmann D (1998) *The Burnout companion to study and practice*. London, Taylor and Francis.

Shuler S & Sypher BD (2000) Seeking emotional labor: When managing the heart enhances the work experience. *Management Communication Quarterly* 14: 50 - 89.

Siltala J (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutoksen hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki, Otava.

Steinberg R & Figart D (1999) Emotional labor since the managed heart. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences* 561: 8 – 26.

Tracy SJ (2005) Locking up emotion: Moving beyond dissonance for understanding emotion labor discomfort. *Communication Monographs* 72: 261-283.

Tuomi J & Sarajärvi A (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.

Tuomi J & Sarajärvi A (2003) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Törrönen M (1999) *Lasten arki laitoksessa – Elämistila lastenkodissa ja sairaalassa*. Helsinki, Helsinki University Press.

Van Dijk PA, Smith LDG & Cooper BK (2011) Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcomes. *Tourism Management* 32: 39 – 45.

Varey R (1995) Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management* 6(1): 40 – 63.

Vilkumaa I (1998) Sosiaalisen taidon metsästys. Lähtökohtia sosiaalisen kyvykkyyden ymmärtämiseen. In: Lahikainen AR & Pirttilä-Backman A-M (ed) *Sosiaalinen vuorovaikutus*. Keuruu, Otavan Kirjapaino: 222 – 239.

Waldron VR (2000) Relational experiences and emotion at work. In: Fineman S (ed) *Emotion in Organization*. 2. edition. Lontoo, Sage Puplications: 64 – 82.

Wharton A (1999) The psychosocial consequences of emotional labor. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences* 561: 158 – 176.

Wong J & Wang C (2009) Emotional labor of the tour leaders: an exploratory study. *Tourism Management* 30(2): 249–259.

## **Ohjeita haastatteluun**

Haastattelu liittyy Lapin yliopistolle tehtävään markkinoinnin pro gradu – tutkielmaan. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kaikki tiedot ovat luottamuksellisia. Haastatteluja ei kuuntele muut kuin minä ja haastateltavien henkilötiedot sekä yrityksen tiedot poistetaan kirjoitetusta tekstistä ja haastatteluun osallistuvien nimet muutetaan julkaistuu tekstiin. Tulen pyytämään haastattelussa lupaa nauhoittamiseen muistiinpanojen tueksi.

Tutkimukseni käsittelee puhelinmyynnissä esiintyviä tunnetiloja. Olen kiinnostunut myyjien työssään kokemista kaikenlaisista tunteista. Toivon, että pohdit erityisesti asiakkaiden, esimiesten ja työkavereiden kanssa kokemiasi tunteita ja kerrot niistä haastattelussa. Kaikenlaiset kokemukset ovat tärkeitä.

Jos haastattelun jälkeen mieleesi tulee jotain kysyttävää tai sanottavaa, niin minulle voi soittaa tai laittaa sähköpostia.

Alkuperäisessä liitteessä oli yhteystietoni mukana.

**Haastattelun runko****Yleisiä kysymyksiä:**

- Etunimesi?
- Kauanko olet työskennellyt puhelinmyyjänä?
- Millaisia tunteita sinä koit aloittaessasi puhelinmyyjänä?
- Millaisia tunnetiloja koet nyt?
- Millaisella fiiliksellä tulet töihin?
- Millaisella fiiliksellä lähdet töistä?
- Millainen ilmapiiri työpaikalla on? Mistä se johtuu? Mikä siihen vaikuttavat?

**Kokemukset asiakkaiden kanssa eli asiakastilanteisiin liittyvät tunteet:**

- Millainen olo sinulla on ennen soittamista?
- Millainen olo/oloja puhelun aikana?
- Millaisia tunteita havaitset asiakkaalla?
- Vaikuttavatko ne sinuun?
- Millainen olo sinulla on puhelun jälkeen?

**Kokemukset työkavereiden välisessä suhteessa eli työkavereiden ja sinun välisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyvät tunteet:**

- Millaisia tunteita työkaverit herättävät sinussa?
- Vaikuttavatko vuorovaikutustilanteet työkavereiden kanssa positiivisesti/negatiivisesti sinuun vai onko sinulla neutraali suhde heihin?
- Miten työkaverit vaikuttavat oloosi?

**Kokemukset esimies-alaisuhteissa eli esimiehien ja sinun välisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyvät tunteet:**

- Millaisia tunteita esimiehien ja sinun välinen vuorovaikutus herättää sinussa?
- Millainen luottamus sinun ja esimiehiesi välillä on? Millaisena olet sen kokenut?
- Millaisia esimerkkejä esimiehet ovat mielestäsi?
  - Noudattavatko he samoja sääntöjä?
  - Sitoutuvatko he yhteisiin tavoitteisiin?
- Miten vastavuoroisena näet sinun ja esimiehiesi välit?
- Miten vastavuoroisena näet esimiehiesi ja työkavereidesi välit?
  - Onko palautteen antaminen ja ottaminen molemminpuolista?
  - Miten koet kannustamisen? Onko sinua kannustettu?
  - Miten koet tulleeesi kuulluksi?
  - Miten koet päätöksentekoon osallistumisen? Oletko saanut vaikuttaa?

**Mitä muuta haluaisit kertoa aiheesta?**

**Millaisia tunnetiloja haluaisit työssäsi kokea?**