



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

**HURMOSHENGEN LUOMINEN  
MYYNTIORGANISAATIOON**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija  
Timo Hiironen 7355

Ohjaaja  
KTT Maarit Viljanen

7.4.2008  
Turku

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Hurmoshenki myyntityössä.....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite .....	7
2 MYYJÄN OMIEN OMINAISUUKSIEN MERKITYS HURMOSHENGEN SYNTYMISEEN .....	10
2.1 Arvot.....	11
2.2 Luonteenpiirteet.....	14
2.3 Päämäärä .....	18
3 ESIMIES HURMOSHENGEN SYTYTTÄJÄNÄ .....	23
3.1 Luottamus .....	25
3.2 Aitous .....	26
3.3 Henkinen läsnäolo .....	28
3.4 Innostaminen .....	29
3.5 Arvostus.....	33
4 RYHMÄN VAIKUTUS HURMOSHENKEEN .....	36
4.1 Ryhmän jäsenet esikuvina ja kirittäjinä.....	37
4.2 Ryhmä sosiaalisena verkostona.....	37
5 TYÖNANTAJAORGANISAATION VAIKUTUS HURMOSHENKEEN .....	40
5.1 Pitkän aikavälin kannusteet .....	41
5.2 Lyhyen aikavälin kannusteet .....	44
5.3 Organisaatiossa vallitseva ilmapiiri.....	47
6 YHTEENVETO MYYNTIHURMOKSEEN VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ .....	49
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	52
7.1 Tutkimusaineiston kerääminen.....	52
7.2 Tutkimusaineiston analysointi.....	53
7.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	55
8 HURMOSHENKI MYYNTIORGANISAATIOSSA.....	56
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
LÄHTEET.....	63

## LIITTEET

LIITE 1	Haastattelurunko.....	68
---------	-----------------------	----

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Arvojen yhteensopivuus ja henkilökohtainen sitoutuminen.....	12
Kuvio 2	Itseään voimistava yläkierre.....	16
Kuvio 3	Onnistumisen kehä.....	17
Kuvio 4	Motivaation ja onnistumistodennäköisyyden välinen suhde.....	20
Kuvio 5	Motivaation ja haasteellisuuden välinen riippuvuus.....	21
Kuvio 6	Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten toteuttamisen vaikeusaste.....	25
Kuvio 7	Hurmoshenkeen vaikuttavat tekijät myyntiorganisaatiossa.....	51

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Hurmoshenki myyntityössä

Myyntialalla muodostaa oman erityispiirteensä se tosiseikka, että myyjien työn tuloksia, myyntiä, voidaan mitata hyvinkin tarkasti. Tämä johtaa siihen, että myyntityön esimiesten tärkein haaste on usein myynnin kasvattaminen. Tämän lisäksi useat yritykset, myös myyntialalla toimivista, uhraavat isoja rahamääriä tutkiessaan henkilöstönsä työtyytyväisyyttä ja laativat isoja hankkeita parantaakseen sitä. Mikäli löydettäisiin ne keinot, joilla saataisiin luotua myyjille aito innostuksen kipinä myyntityötä kohtaan, myyntihurmos, johtaisi se todennäköisesti sekä parempiin myyntituloksiin että parempaan työtyytyväisyyteen.

Voidaan ajatella, että hurmoshenki myyntityössä, myyntihurmos, on eräänlainen flow-kokemus, joka kohdistuu nimenomaan myyntityöhön. Myyntihurmos on siis flow-kokemuksen alalaji. Flow-kokemuksen lisäksi hurmoshenkeä on tutkittu verrattain vähän varsinkin liikkeenjohdon näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkimuksessa on käsitelty hurmoshenkeä myös mm. urheilumaailman näkökulmasta. Tutkimuksessa puhutaan sekä hurmoshengestä että myyntihurmoksesta. Tutkimuksessa näillä kummallakin käsitteellä tarkoitetaan samaa.

Mihaly Csikszentmihalyi on tutkinut flow-ilmiötä. Flow-tila on eräänlainen virtaus, jossa ajan- ja paikantaju hämärtyvät ja jossa koetaan suunnatonta energiaa (Kopakkala 2005, 120-121).

Flow-tilassa (Kopakkala 2005, 121):

- tuntee itsensä voimakkaaksi
- tuntee olevansa aivan hereillä, tässä ja nyt, vahvasti olemassa
- tuntee hallitsevansa asioita helposti
- ajantaju muuttuu, hämärtyy
- arkiset pulmat tuntuvat pieniltä, ahdistus ja epävarmuus katoavat, epäonnistumisen pelkoa ei ole
- tuntee olonsa hyväksi, nautinnollisen hilpeäksi, kokee arkisen ilon ylittävää iloa
- tuntee oman olemuksensa harmonisena kokonaisuutena, samalla kun itsetietoisuus vähenee
- toiminta järjestyy yhden päämäärän ympärille, joka tuntuu yhä enemmän sisäi-

sesti palkitsevalta.

Aiemmat psykologiset teoriat lähtivät siitä ajatuksesta, että ihmistä motivoi joko jonkin tilan poistaminen, kuten nälän tai pelon, tai jonkin palkkion saavuttaminen. Mihaly Csikszentmihalyi huomasi tutkiessaan flow'ta, taiteilijoiden lumoutuvan tehdessään omaa luomistyötään. Kun maalaus eteni kiinnostavaan vaiheeseen, he tulivat ikään kuin transsiin; he unohtivat nälän, väsymyksen, ajan ja sosiaaliset velvoitteet. He uppoutuivat kokonaan omaan työhönsä, eivätkä heitä motivoineet minkään tilan poistaminen tai palkkion saavuttaminen vaan oma transsinomainen kiinnostuksensa omaa työtään kohtaan (Csikszentmihalyi 2006, 9-10). Samoja flow-kokemuksia syntyy myös muilla kuin taiteilijoilla. Shakin pelaaja tai kirurgi unohtaa ulkopuolisen maailman ja keskittyy innokkaana omaan työhönsä tai harrastukseensa. Jopa tavallisessa tehdastyössä saattaa syntyä flow (Csikszentmihalyi 2005, 210-228).

Flow-kokemus on niin voimakas, että sen kokeneet haluaisivat kokea sen uudestaan. Jotkut kirurgit ovat kertoneet tekevänsä mieluummin leikkauksia kuin lähtevänsä lomamatkalle tai vuorikiipeilijä näkee suunnattomasti vaivaa kiivetäkseen vuoren huipulle. Sinne pääsisi helpommin vaikka helikopterilla, mutta itse tunne vuoren huipulle pääsemisestä kiipeämällä saa vuorikiipeilijän laittamaan itsensä peliin (Csikszentmihalyi 2005, 224-228; Csikszentmihalyi 2006, 235).

Tutkittaessa flow-kokemuksen tyypillisiä piirteitä, nousee esille kahdeksan seikkaa (Csikszentmihalyi 2006, 232-233):

1. Selkeät tavoitteet: päämäärä on määritelty selvästi, palaute on välitöntä ja ihmisen tietää heti, miten hyvin hän suoriutuu.
2. Määrätietoisien toiminnan mahdollisuudet ovat suhteellisen suuret, ja ne vastaavat ihmisen käsitystä omista mahdollisuuksistaan. Toisin sanoen haasteet ja taidot ovat tasapainossa.
3. Toiminta ja tietoisuus sulautuvat yhdeksi kokonaisuudeksi.
4. Keskittyminen käsillä olevaan tehtävään. Merkityksettömät ärsykkeet katoavat tietoisuudesta ja huolet siirretään väliaikaisesti tuonemmaksi.
5. Tunne siitä, että oma toiminta ja tilanne on hallinnassa.
6. Tietoisuus itsestä katoaa, egon rajat ylittyvät. Tunne kasvusta ja siitä, että on osa jotain suurempaa kokonaisuutta.
7. Käsitys ajan kestosta muuttuu, aika tuntuu yleensä kuluvan nopeammin.
8. Kokemuksesta tulee autoteelinen. Jos osa edellä mainituista ehdoista täyttyy, toiminnasta tulee autoteelistä eli sitä kannattaa tehdä sen itsensä takia.

Ihmisillä on luontainen tarve kokea flow-kokemuksia. On arveltu, että se on jopa ge-

neettisesti tärkeä kyky. Jotkut heimot ovat kuolleet alistettuina, menettäessään kyvyn saavuttaa flow-kokemuksia. He ovat masentuneet ja lakanneet tuottamasta jälkeläisiä. Jotkut selviytymistarinat keskityslireiltä, vankeudesta tai vaikkapa vakavan onnettomuuden jälkeen ovat tuoneet esille tärkeyden luoda itselle flow-kokemuksia jopa keino-tekoisesti. Jotkut nuorisorikolliset ovat lähteneet rikosten poluille nimenomaan hankkiakseen flow-kokemuksia. Kun elämä rikkaiden vanhempien rikkaissa asumalähiöissä on muuttunut liian tylsäksi ja virikkeettömiksi, nuoret ovat ryhtyneet murtovarkaiksi; ei rahan vaan jännityksen takia (Csikszentmihalyi 2006, 255-256).

Tutkimusten mukaan joillakin ihmisillä on luontaisesti parempi kyky luoda flow-kokemuksia itselleen. He voivat luoda näitä kokemuksia jopa tylsillä luennoilla tai lentokenttien odotushalleissa. Sitä vastoin joillakin ihmisillä on vaikeuksia kokea flow'ta, kuten skitsofreenikoilla, tarkkaavaisuushäiriöisillä, ylenmäärin itseään tarkkailevilla tai itsekeskeisillä ihmisillä (Csikszentmihalyi 2005, 130-136).

Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat flow'ta työssään useammin kuin vapaa-ajallaan. Usein työ on haasteita antavaa ja virikkeellistä, mutta vapaa-aika on passiivista kuten television katselu. Työssään korkeata flow'ta kokevat olivat muita onnellisempia. Joissakin tapauksissa raja työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyi. Ihminen teki vapaa-ajallaankin työtä, mutta toisaalta hän ei kokenut sitä työnä vaan tekemisenä (Csikszentmihalyi 2005, 210-234).

Paitsi, että ihmiset näyttävät olevan onnellisempia kokiessaan flow'n, he myös saavat enemmän aikaiseksi silloin. Tutkimusten mukaan ne uimarioppilaat, jotka edistyivät uinnin opetuksessaan muita paremmin, kokivat flow'ta opitellessaan uimaan. Tai ne työntekijät, jotka kokivat flow'ta työssään, tekivät keskimäärin puoli tuntia pidempiä työpäiviä. He eivät tehneet ylitöitä, vaan kuluttivat työpäivästään puoli tuntia muita vähemmän juoruiluun, ostoslistojen tekoon tai muuhun "ei varsinaiseen työhön". Matemaattisesti lahjakkaista lapsista ne, jotka kokivat flow'ta matematiikkaa opiskellessaan, edistyivät muita paremmin (Csikszentmihalyi 2006, 249-255).

Näyttää siltä, että kyky kokea flow'ta omassa työssään on tärkeä ominaisuus. Se tekee työntekijästä onnellisemman ja sen lisäksi hän saa työssään aikaiseksi enemmän. Siksi yrityksen johdon on tärkeää tietää, mistä myyntihurmos syntyy - miten hurmoshenkeä luodaan myyntiorganisaatioon.

Toinen tapa lähestyä hurmoshenkeä on, mitä suomalaiset ymmärtävät hurmoshengellä. Sivistyssanakirjat eivät tunne hurmos, hurmoshenki tai myyntihurmos -sanoja (Gummeruksen suuri sivistyssanakirja 2001; Nurmi 2004; Turtia 2005). Kuitenkin kyseiset sanat ovat vakiintuneet suomalaiseen sanankäyttöön. Internetistä hakemalla haku-

koneella ([www.google.fi](http://www.google.fi), 16.10.2007) hakusanaa hurmoshenki löytyy 158 osumaa. Myyntihurmos sanalle ei löydy yhtään osumaa ja hurmos sanalle löytyy 20 600 osumaa.

Useimmat hakukoneen ([www.google.fi](http://www.google.fi), 16.10.2007) löytämistä hurmoshenki sanoista viittaavat urheiluun; *Loimulla oli hurmoshenki päällä. HPK jäi TPS:lta voittamattomaksi...; Sipoolaisten hurmoshenki heräsi ja perättäisissä vaihdoissa tehdyt kaksi maalia toivat ÅIF:n jo tasatilanteeseen...* Viittauksia löytyi niin uskontoon, politiikkaan kuin palkkataisteluunkin, jossa uho ja hurmoshenki rinnastettiin samaksi asiaksi; *Uho ja hurmoshenki ovat sitä luokkaa, että sitä harvoin näkee. Puhutaan työtaistelusta, historiallisesta vastaiskusta...* Internetistä hakukoneella löytyneistä viitteistä ainoastaan pari viittasi myyntiin ja nekin lähinnä verkostomarkkinoinnin tilaisuuksien luonteeseen; *Puhujat osaavat asiansa ja hurmoshenki vastaa uskonnollisia käännytystilaisuuksia. Monet tekijät ovat aivan samoja ja jos aihe kiinnostaa, ...*

Kuten hakukoneen urheiluun viittaavat osumat kertovat, kansankielellä hurmoshengellä viitataan usein hyvään tsemppiin, jonka avulla saavutetaan haluttu päämäärä. Samalla ajatelmalla myynnissä tapahtuva hurmoshenki, myyntihurmos, tarkoittaa hyvää tsemppiä, jonka avulla haluttu päämäärä saavutetaan helposti ja innostuneesti. Siis myös kansankielellä hurmoshengellä näytetään tarkoitettavan samansuuntaista asiaa kuin mitä flow-ilmiöllä tarkoitetaan tieteellisellä näkökulmalla tarkasteltuna.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa lähdetään siitä perusolettamasta, että myyntihurmos saattaa syntyä myyjässä itsessään tai sen voi syyttää jokin ulkopuolinen taho. Mikäli tarkastellaan myyjästä itsestään johtuvia tekijöitä, kuten myyjän persoonaa, selittävinä tekijänä myyntihurmoksen syntyyn, on kyseessä hyvin pitkälti yrityksen rekrytointiongelma. Usein yrityksen työntekijät ovat jo olemassa oleva tekijä, ja johdon tehtävä on saada nämä työntekijät motivoitumaan myyntityöhön. Kuitenkin pitkällä aikavälillä yritys voi omilla valinnoillaan vaikuttaa siihen, millaisia työntekijöitä yrityksessä työskentelee, joten on järkevää tarkastella myös myyjistä itsestään lähteviä tekijöitä selittävinä tekijöinä myyntihurmoksen syntymiseen.

Tarkasteltaessa myyjän ulkopuolisia tekijöitä myyntihurmoksen syntyyn on tutkimuksen kohteena myyjän esimies, muu myyntiryhmä ja työnantajayritys. Myyjän esi-

mies ja myyjää lähellä oleva myyntiryhmä (lähimmät työkaverit) ovat niin kiinteästi kytköksissä myyjään, että on perusteltua ottaa heidät mukaan tarkasteltaessa yksittäisen myyjän myyntihurmoksen syntyä. Yritys tai yrityksen johto luo ne yleiset kannustinjärjestelmät, jotka vaikuttavat yksittäisen myyjän käytännön työhön niin pitkälle, että työnantajaorganisaatiota ei voida sulkea pois tarkasteltaessa myyntihurmoksen syntyä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu ne tekijät, joihin yritys tai yrityksessä työskentelevät henkilöt eivät voi yksittäisen myyjän osalta vaikuttaa. Esimerkiksi myyjän yksityiselämä tai sairastuminen saattavat vaikuttaa myyntihurmoksen syntymiseen, mutta koska näihin tekijöihin on vaikea vaikuttaa yrityksestä käsin, on ne jätetty tutkimuksessa kokonaan tarkastelun ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda malli, joka selittää, mitkä tekijät vaikuttavat hurmohengen syntymiseen myyntiorganisaatiossa. Tutkimuksen suorittamiseksi määritellään yksi pääongelma:

- Mistä tekijöistä syntyy hurmoshenki myyntiorganisaatioon?

Lisäksi pääongelma voidaan jakaa edelleen neljäksi osaongelmaksi:

1. Mitkä myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet edesauttavat myyntihurmoksen syntymistä?
2. Miten esimies voi omalla toiminnallaan sytyttää myyntihurmoksen myyjiin?
3. Miten myyjän ympärillä oleva myyntiryhmä vaikuttaa myyjän myyntihurmoksen syntymiseen?
4. Miten työnantajaorganisaatio voi vaikuttaa myyjän myyntihurmoksen syntymiseen?

Tutkimus pyrkii siihen, että myyntihurmoksen syntymistä kuvaavaa mallia voidaan hyödyntää myyntiorganisaation kehittämisessä. Kun esimerkiksi tiedetään, mitkä myyjästä itsestään riippuvat tekijät vaikuttavat myyjän kykyyn kokea myyntihurmosta, helpottaa se myyntiorganisaation rekrytointiprosessia löytämään yritykseen työntekijät, joilla on jo valmiina kyseisenlaiset ominaisuudet. Kun tiedetään, mitkä myyjän ulkopuoliset tekijät edesauttavat myyjää kokemaan myyntihurmosta, helpottaa se yritystä kehittämään näitä tekijöitä, jotta yritykseen syntyisi aito hurmoshenki myyntityötä kohtaan.

Hurmohengen syntyyn vaikuttavia tekijöitä pyritään selvittämään haastattelututkimuksella, joka toteutetaan Vakka-Suomen Osuuspankin myyjien parissa. Haastattelutut-



kimus tehdään teemahaastatteluna ja siinä on edustettuna pankin myyntihenkilöstöä eri myyntitehtävistä ja eripituisella myyntikokemuksella.

## **2 MYYJÄN OMIEN OMINAISUUKSIEN MERKITYS HURMOSHENGEN SYNTYMISEEN**

Tarkasteltaessa myyjän myyntihurmoksen syntyä, on tärkeää perehtyä motivaatioon käsitteenä. Motiivi tarkoittaa tarvetta, halua, viettiä tai sisäistä yllykettä (Hersey & Blanchard 1990, 18). Motivaatio syntyy näistä motiiveista. Lisäksi motivaatiolla on kolme tekijää; a) suunta, b) voima ja c) se, kuinka sitkeästi käyttäytymistä ylläpidetään (Juuti 2006, 37).

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on puhtaimmillaan kun yksilö itse ei ole halukas toimimaan kyseisen toiminnan mukaan, mutta hän joutuu näin toimimaan ulkoapäin kohdistuvan pakon takia. Tällainen pakko voi olla esim. orjatyö (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006a, 82-89).

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa toiminta lähtee tekijän omista haaluista. Sisäinen motivaatio rakentuu Jaakkolan ja Liukkosen mukaan kolmesta tekijästä; koetusta pätevydestä, koetusta autonomiasta ja koetusta sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta (Jaakkola & Liukkonen 2006, 69). Thomasin (2001) mukaan sisäinen motivaatio rakentuu neljästä tekijästä: valinnanvapaudesta, pätevydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Pätevyyden tunne on ylpeyttä laadukkaasta työstä, jonka tuntee suorittavansa ammattitaitoisesti. Jos oma pätevyden tunne on liian heikko, ei voi olla ylpeä omasta työstään ja pätevyden tunnetta ei synny. Mielekkyyden tunne syntyy tunteesta, että pyrkii kohti arvokasta tavoitetta tai suoritettava työ on merkityksellistä suuremmassakin asiayhteydessä. Edistymisen tunne on rohkaiseva tunne siitä, että tulee onnistumaan työssään (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 23-24). Useimmiten ihmisen motivaatio sisältää samanaikaisesti sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota ja on näiden yhdistelmä (Liukkonen ym. 2006a, 82-89).

Vaikka ulkoinen motivaatio voi olla luonteeltaan pakottavaa, kuten orjatyö, niin usein ulkoisella motivaatiolla on kuitenkin positiivinen tarkoitus. Tavoitteilla, kehumisella ym. pyritään ohjaamaan työntekijän tekemistä haluttuun suuntaan. Vaarana on kuitenkin, että työ suuntautuu pelkästään niihin asioihin, joista tekijä tietää saavansa positiivista palautetta.

Sisäisen motivaation merkitys korostuu tehtäessä luovaa työtä. Tutkimusten mukaan ihmiset ovat luovempia silloin kun he ovat sisäisesti motivoituneita. Mikäli työhön tarvitaan kekseliäisyyttä, syvää keskittymistä, intuitiota tai luovuutta, heikkenee suoritus, jos siihen käytetään ulkoista kontrollia motivointikeinona. Mm. myyntityössä tarvitaan paljon luovuutta ja luovaa ajattelua (Luoma ym. 2004, 23). Myös huipputason urheilussa

useimmilla huippu-urheilijoilla on korkea sisäinen motivaatio (Kaski 2006, 144).

Motivaation lisäksi lopputulokseen vaikuttaa henkilön valmiudet. Motivaation lisäksi parantaa suoritustasoa ainoastaan silloin, kun työntekijällä on valmiuksia suoriutua tehtävästä. Korkeakaan motivaatio ei takaa hyvää tulosta, mikäli työntekijältä ei löydy muita valmiuksia tehtävän tekemiseen. Lisäksi tilannetekijät, kuten materiaalin tai määrärahan niukkuus, voivat rajoittaa tehtävästä suoriutumista (Ruohotie & Honka 1999, 33-34). Myyntityössä hyvään tulokseen päästään, kun myyjällä on itse motivaation (myyjän haluominaisuuden) lisäksi sekä hyvät toiminta- että taustaominaisuudet (Rope & Pyykkö 2003, 329).

## **2.1 Arvot**

Arvo on yksilön luoma käsitys oikeasta käyttäytymistavasta tai lopputilasta verrattuna muihin käyttäytymistapoihin tai lopputiloihin. Arvoja pidetään pysyvinä ja ne ovat muodostuneet usein jo lapsuudessa (Laukkanen & Vanhala 1992, 184-185).

Posner ja Schmidt ovat tutkineet arvojen yhteensopivuuden ja henkilökohtaisen sitoutumisen välistä yhteyttä. Tutkimuksen mukaan henkilökohtaiset arvot ovat tärkeämpi selittävä tekijä organisaatioon sitoutumisessa kuin organisaation arvot (Posner & Schmidt 1993).

Organisaation arvojen selkeys	Korkea	4,87	6,26
	Matala	4,90	6,12
		Matala	Korkea
		Henkilökohtaisten arvojen selkeys	

Kuvio 1. Arvojen yhteensopivuus ja henkilökohtainen sitoutuminen (Kouzes & Posner 2001, 46) (asteikko 1-7)

Kuviossa 1 numeeriset arvot osoittavat sitoutumista asteikolla 1-7. Mitä korkeampi arvo, sitä korkeampi henkilökohtainen sitoutuminen organisaatioon. Henkilökohtaiset arvot selittävät siis huomattavasti enemmän sitoutumista organisaatioon kuin organisaation arvot (Kouzes & Posner 2001, 46).

Voidaan päätellä, että myyjän henkilökohtaiset arvot ovat määrittelevämpi tekijä myyjän sitoutumiseen myyntityöhön kuin organisaation arvot. Mikäli myyjä kokee, että esim. myytävä tuote on hänen arvomaailmansa mukainen, sitoutuu hän sen myymiseen voimakkaammin kuin jos tuote sotisi hänen arvomaailmaansa vastaan. Vaikka myytävä tuote olisikin organisaation arvojen mukainen, ei se riitä lisäämään myyjän myyntiin sitoutumista, jos se on hänen omaa arvomaailmaansa vastaan.

Mikäli esim. sijoitusratkaisujen myyjä kokee henkilökohtaisen eläkevakuutuksen turhaksi tuotteeksi, hän ei sitoudu sen myyntiin ja myyntitulokset jäävät heikoiksi. Vaikka organisaation arvojen mukaista olisi tehdä eläkevakuutusmyyntiä, henkilökohtaiset arvot eläkevakuutusta kohtaan määräävät enemmän myyjän sitoutumista ja sitä kautta myyntituloksia. Myös monet myyntiä käsittelevät kirjat tuovat julki sen tosiasian, että myyjän on menestyäkseen uskottava myytävään tuotteeseen (esim. Altmann 2002, 40; Car-

michael 1995, 12; Kalench 1994).

Henkilökohtainen arvostus itse myytävää tuotetta kohtaan on tärkeä tekijä myyntihurmoksen syntymiseen, mutta sen lisäksi arvot omaa työtä kohtaan on toinen tärkeä arvopohjainen tekijä (Rope 2003, 96). Jos myyjä kokee esimerkiksi eläkevakuutuksen erittäin hyväksi tuotteeksi mutta itse myymisen tyrkyttämiseksi ja kielteiseksi asiaksi, ei myyjälle voi syntyä myyntihurmosta.

Vaikka liian usein sivuutetaankin työn arvostus työtä ohjaavana tekijänä, niin sillä on kuitenkin merkittävä rooli. Jotta työntekijä saisi kipinän, sisäisen hurmoksen, olla muita parempi, vaaditaan siihen oman työn arvostamista.

Oman työn arvostuksen tärkeydestä antaa hyvän kuvan esimerkki eräästä kemian yhtiöstä. Yhtiöllä oli sitkeä ongelma, noin 10 % kaikista lähetyksistä oli jollakin tavalla viallisia: materiaali oli väärää, kontit väärän kokoisia tai tavaraa oli liikaa tai liian vähän. Yllätystarkastuksillakaan tilannetta ei saatu parannettua. Lopulta eräs johtaja oivalsi, että ongelmana oli työn arvostus. Varaston "työläiset" nimitettiin "työnjohtajiksi", jokaiselle annettiin lähetyslistat omista eristään ja jokainen oli vastuussa asiakkaille menevistä lähetyksistään. Tämän jälkeen mikään erä ei ollut enää vain firman lähetys, vaan työnjohtajan lähetys. Virhelähetykset putosivat kahteen prosenttiin 90 päivässä (Kouzes & Posner 1990, 142).

Vaikka myyntiedustajien työn luonne onkin muuttunut huomattavasti entisistä ajoista, on myyntiedustajanimikkeellä kuitenkin edelleenkin suhteellisen alhainen status. Tästä syystä monet yritykset ovat luoneet arvovaltaisia nimikkeitä myyjilleen nostaakseen heidän työnsä imagoa (Chonko, Enis & Tanner 1992, 560). Nykyään monien myyjien työnimikkeihin on liitetty mm. päällikkösana tai puhelinmyyjien työnimikkeet on muutettu telemarkkinoijiksi. Myös mm. joissakin työpaikkailmoituksissa, joissa haetaan puhelinmyyjiä, tuodaan esiin, että tutkimusten mukaan puhelinmyyjät ovat yksi arvostetuimmista ammateista Yhdysvalloissa.

Paremmilla työnimikkeillä saadaan nostettua työntekijöiden omaa arvostusta. Kun työntekijällä on työnimike, jonka sanoessaan hän voi tuntea ylpeyttä itseään ja työtään kohtaan, nostaa se luonnollisesti hänen motivaatiotaan työtään kohtaan. Useimmat ihmiset hakevat muiden ihmisten hyväksyntää ja työnimike, joka luo kuvan menestyvästä ihmisestä on omiaan pönkittämään henkilön itsetuntoa ja samalla se motivoi työntekijää työskentelemään nimikettään vastaavalla tavalla.

Arvoja käsiteltäessä saatetaan helposti ajatella, että myyjän arvot rahaa kohtaan ajavat myyjiä tekemään hyvää myyntiä, ovathan useat myyjät tulospalkkattuja. Rahalla on tietty motivointivaikutus ja sitä käsitellään luvussa ”5.1 Pitkän aikavälin kannusteet”. Kuiten-

kaan pelkkä rahan arvostus ei sinällään takaa hyvää myyntisuoritusta tai -hurmosta.

Tutkittaessa kahtasataa taideopiskelijaa 18 vuoden ajan, huomattiin niiden opiskelijoiden, jotka olivat kouluaikoina maallanneet maalaamisen nautinnosta, kehittyneen ammatissaan pisimmälle. Ne, joilla suurin motiivi oli ollut rahan tai maineen hankkiminen, olivat yleensä hankkiutuneet muihin ammatteihin. Kun taiteilija työtään tehdessään miettii, mitkä asiat nostavat teoksen arvoa, kärsii luovuus ja työn tekemisen nautinto (Goleman 1998, 124).

## 2.2 Luonteenpiirteet

Piirreoriat lähtevät siitä ajatuksesta, että yksilön luonteenpiirteet määräävät ammatillisen onnistumisen. Piirreorioita on yleisesti käytetty mm. johtajuustutkimuksissa ja luonteenpiirteillä on selitetty kyvykkyyttä johtajana (Hersey & Blanchard 1990, 85-87).

Vaikka piirreorioiden käyttöä onkin vähennetty etenkin johtajuustutkimuksissa niin silti voidaan lähteä siitä ajatuksesta, että tietyt piirteet edesauttavat ammatillisessa onnistumisessa. Esimerkiksi Lampikoski ja Miittinen (1999, 55) löytävät tutkimuksessaan lahjakkuuden, uutteruuden ja päämäärätietoisuuden selittävinä tekijöinä huippu-urheilijoiden menestykseen.

Liukkonen, Jaakkola ja Kataja luettelevat (2006b, 39) urheilijan tärkeiksi piirteiksi it-seluottamuksen, pitkäjänteisyyden, vastuullisuuden, periksi antamattomuuden, stressin ja pettymysten sietokyvyn, luovuuden, rentoutumis- ja rauhoittumiskyvyn, rohkeuden, itsensä ylittämiskyvyn sekä keskittymiskyvyn. Toisaalta he luettelevat joukon ominaisuuksia, joilla ei ole merkitystä urheilussa menestymiseen kuten ulospäin suuntautuneisuuden, neuroottisuuden, avoimuuden ja tunnollisuuden. Myös Ropen (2003, 97) mukaan myyjän on oltava ”hyvä tyyppi” ja myynti lähtee hyvin pitkälti myyjän persoonasta.

Vaikka esim. johtajuustutkimuksissa piirreorian käyttöä ainoana selittävänä tekijänä on luovuttu (Hersey & Blanchard 1990, 85-87), voidaan siis edelleen lähteä siitä perusolettamasta, että luonteenpiirteillä on vaikutusta tehtävässä menestymiseen.

*Optimismi* on tärkeä selittävä tekijä myyntityössä onnistumisessa ja sitä kautta myyntihurmoksen saavuttamisessa. Goleman (1999, 147) määrittelee optimistiseksi henkilön, joka

- pyrkii tavoitteisiinsa esteistä ja takaiskuista huolimatta
- motivoituu onnistumisen toivosta pikemminkin kuin epäonnistumisen pelosta
- katsoo takaiskujen johtuvan olosuhteista, joita voi muuttaa, pikemmin kuin henkilökohtaisista puutteista.

Perinteisesti vakuutusyhtiön myyntimiesten keskuudessa vaihtuvuus on erittäin korkea, noin kolme neljäsosaa myyjistä lähtee kolmen ensimmäisen vuoden aikana. Vakuutusyhtiössä tehdyn tutkimuksen mukaan optimistiset myyjät myivät ensimmäisen vuoden aikana 37 prosenttia enemmän kuin pessimistiset myyjät. Lisäksi ensimmäisen vuoden aikana lähteneistä myyjistä oli pessimistejä kaksi kertaa niin paljon kuin optimisteja. Kyseiseen vakuutusyhtiöön palkattiin myös ryhmä optimisteja, jotka eivät olleet selviytyneet itse työhönottokokeesta. Nämä optimistit myivät ensimmäisenä vuonna 21 prosenttia ja toisena vuonna 57 prosenttia enemmän kuin pessimistit (Goleman 1998, 118-120). Myös erilaiset myyjille kirjoitetut myyntitaito-oppaat puhuvat myyjän optimismin merkityksestä myyntityön onnistumiselle (esim. Altmann 2002; Carmichael 1995; Kalench 1994; Barber 1997; Barber 1998).

Yhdysvalloissa on tehty useita tutkimuksia optimismin vaikutuksista. Näiden tutkimusten mukaan optimistit menestyvät pessimistejä paremmin niin työssä, koulussa kuin vaikkapa urheilussa (Lampikoski & Miettinen 1999, 116).

Psykologi R. C. Snyder on tutkinut toivon merkitystä ihmisiin. Opiskelijoille tehdyn tutkimuksen mukaan toivo määrää ensimmäisen vuoden opintomenestystä collegessa enemmän kuin menestys pääsykokeissa. Toiveikkailla ihmisillä on muita parempi kyky motivoitua. Samalla he ovat alttiita asettamaan itselleen keskimääräistä korkeampia tavoitteita (Goleman 1998, 116-117). Voidaan ajatella, että toivo on optimismia, joten tämäkin tutkimus tukee optimistisuuden tärkeyttä.

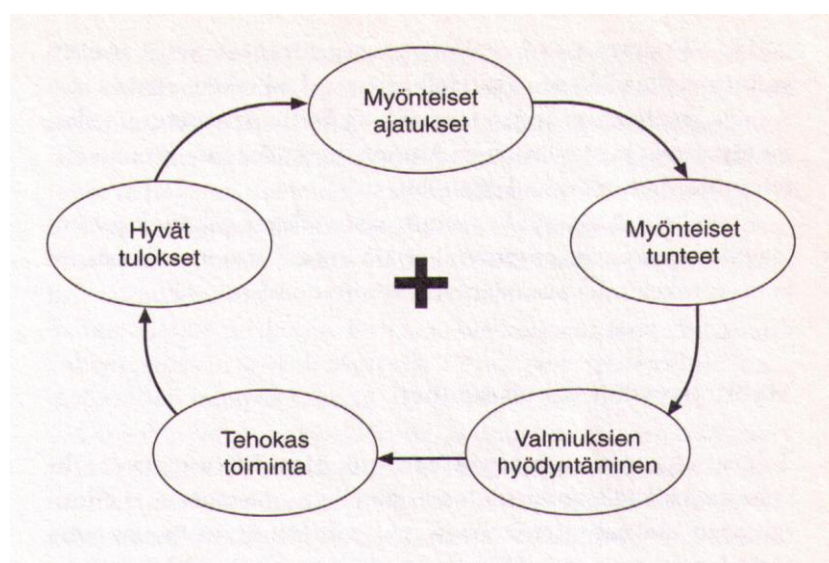
Optimismia voi myös oppia - tai ainakin sen opettelulla on myönteisiä vaikutuksia. On todettu, että yritysten järjestämällä optimismikoulutuksilla on ollut positiivinen vaikutus yritysten myyntiin (Goleman 1999, 155).

Tunteet tarttuvat ihmisistä toisiin erittäin tehokkaasti. Tämän takia myyjän oma emotionaalinen *innostus* on tärkeää kauppojen saamiseksi. Mitä innostuneempi asiakas on - tai mitä innostuneemmaksi myyjä asiakkaan saa, sitä helpommin asiakas tekee ostopäätöksiä. Tutkimusten mukaan teollisuuspuolella 33 prosenttia ja kuluttajapuolella 21 prosenttia tekee ostopäätöksensä järkiperaisesti ja loput tekevät ostopäätöksen enemmän tunteiden, innostuksen siivittämänä (Altmann 2002, 18).

Paitsi, että ihminen voi tartuttaa oman mielentilansa toiseen, hän voi tartuttaa oman, kuvitellun mielentilansa itse itseensä. Menestyvät urheilijat ovat tietoisia omista ajatuk-

sistaan ja pystyvät kontrolloimaan niitä. Huippu-urheilijat pystyvät kasvattamaan omaa itseluottamustaan, innostustaan ja voitontahtoaan ajattelun voimalla (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006c, 100-101).

Innostus on tärkeää oman mielenhallinnan kannalta. Kun myyjä on innostunut, hän kykenee säätelemään paremmin omia positiivisia ajatuksiaan ja tätä kautta edesauttamaan onnistumisen kehän syntymiseen. Ohessa kuvio (kuvio 2) onnistumisen kehästä Lampikosken ja Miettisen (1999, 119) kuvaamana - tai itseään voimistavasta yläkierreestä, kuten he sitä nimittävät. Lampikoski ja Miettinen painottavat myönteisiä ajatuksia ja tunteita onnistumisen kehän syntymiseen, Kaski (kuvio 3) painottaa onnistumisen tuomaa itseluottamusta.



Kuvio 2. Itseään voimistava yläkierre (Lampikoski & Miettinen 1999, 119)

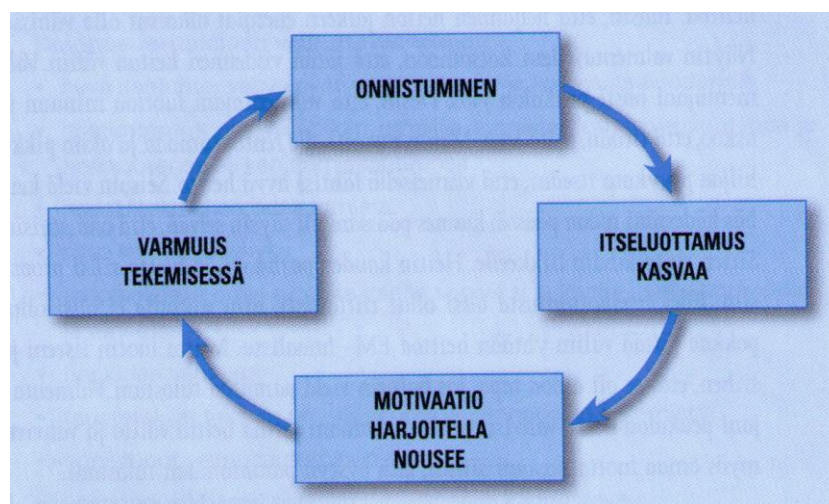
*Itsetunnolla* tarkoitetaan ihmisen itsearvostusta ja uskoa selviytymiseen, tunnetta olemisena yhtä hyvä ihmisenä kuin muutkin. Tämän lisäksi itsetunto voidaan Keltikangas-Järvisen mukaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Suoritusitsetunnolla tarkoitetaan ihmisen uskallusta ottaa vastaan haasteita ja luottamusta omiin oppimiskykyihin. Sosiaalinen itsetunto on luottamusta siitä, että muut pitävät minusta ja tulen toimeen muiden ihmisten kanssa. Läheisyyden itsetunto on luottamusta siihen, että on rakastettu ja on uskallusta mennä muiden luo (Keltikangas-Järvinen 2000, 106-107). Voidaan ajatella, että nämä kaikki itsetunnon osa-alueet ovat tärkeitä myyjälle.

Hyvä itsetunto auttaa itseluottamuksen kasvussa, joka on tarpeen onnistumisen kehän



muodostumisessa. Huonon itsetunnon omaavan käsitys itsestä on riippuvainen itse suori-  
tuksen onnistumisesta. Mikäli suoritus epäonnistuu, kokee henkilö olevansa myös ihmi-  
senä huono ja päinvastoin. Hyvän itsetunnon omaava kykenee tekemään eron itsensä ja  
suorituksen välille. Huonokaan suoritus ei tarkoita sitä, että hän olisi ihmisenä epäonnis-  
tunut (Kaski 2006, 80-86). Hyvän itseluottamuksen omaavat toipuvat epäonnistumisista  
nopeasti. He eivät jää murehtimaan, vaan miettivät, mitä voivat tehdä asian hyväksi  
(Goleman 1998, 120).

Hyvä itsetunto luo pysyvyyden tunnetta, joka vahvistaa itseluottamusta. Tämä johtaa  
parempaan onnistumiseen, joka edelleen vahvistaa itseluottamusta ja luo positiivisen  
onnistumisen kehän (Kaski 2006, 80-86). Ohessa kuvio (kuvio 3) onnistumisen kehästä  
(Kaski 2006, 82):



Kuvio 3. Onnistumisen kehä (Kaski 2006, 82)

Myyjille kirjoitetuissa myyntitaitoa käsittelevissä kirjoissa tuodaan selkeästi esille  
myyjän itseluottamuksen tärkeys. Myyjän on luotettava omiin kykyihinsä saadakseen  
kaupat tehtyä. Onnistuneet kaupat vahvistavat edelleen itseluottamusta ja auttavat jälleen  
uusien kauppojen syntyä; onnistumisen kehä on valmis (esim. Altmann 2002; Carmichael  
1995; Kalench 1994; Sarasvuo & Jarla 1998).

Yksilö voi olla eri tavalla suuntautunut tehtävään tai omaan itseensä. Tehtäväsuuntau-  
tuneet ovat suuntautuneet enemmän itsensä kehittämiseen ja omien taitojensa vahvista-  
miseen ja parantamiseen. *Minäsuuntautuneet* ovat sitä vastoin suuntautuneet enemmän  
kilpailuun ja vertailuun. Urheilijoiden piirissä tehdyssä tutkimuksessa minäsuuntautu-

neet pärjäävät hyvin kilpailuhenkisessä ilmapiirissä ja tehtäväsuuntautuneet eivät pärjää kilpailuhenkisessä ilmapiirissä yhtä hyvin (Kaski 2006, 145). Koska myyntityö on yleensä hyvin kilpailuhenkistä, tukee se sitä olettamaa, että myyjän on oltava pikemminkin minä- kuin tehtäväsuuntautunut.

Käyttäytymistieteilijät ovat havainneet, että joillakin ihmisillä on erittäin korkea suoriutumisen tarve. He ovat kiinnostuneita nimenomaan henkilökohtaisista suorituksista ja niihin pääsemisestä. Kun liittymisen motivoimat henkilöt haluavat palautetta esim. asenteista tai muuta ”sosiaalista” palautetta niin *suoritusmotivoituneet* haluavat konkreettista palautetta siitä, miten hyvin he ovat selviytyneet tehtävästään. Vaikka he ovatkin kiinnostuneita pikemminkin omista henkilökohtaisista suorituksista kuin itse palkinnoista niin silti heille raha saattaa toimia tärkeänä suorituksen mittarina. Tutkimusten mukaan monet suoritusmotivoituneet toimivat yrittäjinä tai myyntityössä (Hersey & Blanchard 1990, 42-45).

Useat tutkimukset tukevat väittämää, että päämäärätietoiset saavuttavat parempia tuloksia kuin vähemmän päämäärätietoiset henkilöt. *Päämäärätietoisuutta* käsitellään erikseen seuraavassa luvussa ”2.3 Päämäärä” yhtenä myyntihurmoksen syntyyn vaikuttavana tekijänä.

## 2.3 Päämäärä

Meillä kaikilla on tavoitteita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Yritykset kehittävät visioita ja johtavat niistä erilaisia tavoitteita. Niillä on siis päämääriä joihin ne pyrkivät.

Vaikka olemmekin tottuneet käyttämään visio sanaa määrittellessämme yritysten tavoitteita niin ajatuksena visio on merkityksellinen myös tavalliselle ihmiselle. Jotta myyjälle tulee väkevä tekemisen halu, pitää hänellä olla mielessään sisäinen kuva mihin hän pyrkii. Myyjällä pitää siis olla vahva visio, päämäärä.

Lewis Terman aloitti vuonna 1921 tutkimuksen, jossa seurattiin 1440 neroksi luokiteltua lasta läpi elämän. Tutkimuksessa nousi esille yksi erittäin selvä ero menestyneiden ja ei-menestyneiden välillä. Menestyneillä oli ollut selviä päämääriä ja he olivat paneutuneet niiden saavuttamiseen (Lampikoski & Miettinen 1999, 17).

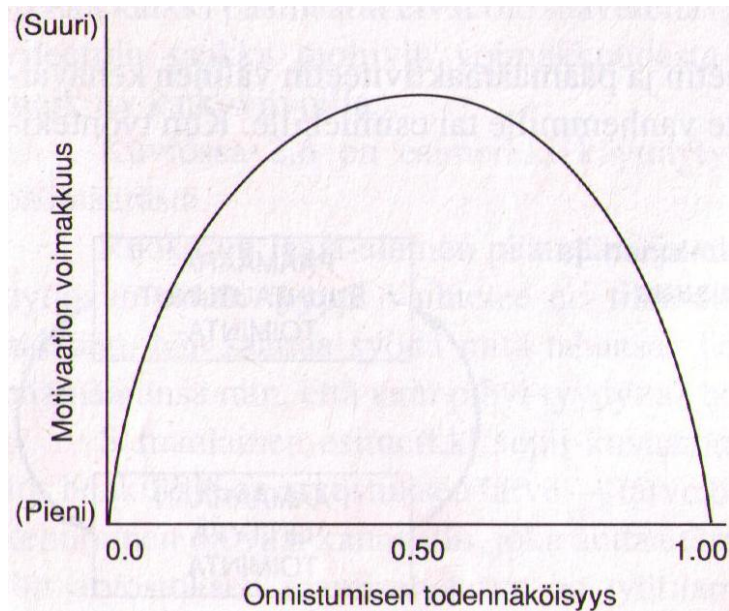
Sama päämäärätietoisuus näkyy urheilussa. Moni huippu-urheilija on valinnut lajinsa jo hyvin nuorena (Lampikoski & Miettinen 1999, 78-80) ja he ovat harjoitelleet jo nuo-

resta pitäen hyvin päämäärätietoisesti. Heillä on ollut niin vahva päämäärä, että he ovat olleet valmiita tekemään ylimääräisiä harjoituksia jopa vaikeissakin olosuhteissa saavuttaakseen tavoitteensa. Mm. Jari Litmanen aloitti intensiivisen harjoittelun 14-vuotiaana ja saattoi harjoitella kuusikin tuntia yhteen menoon (Lampikoski & Miettinen 1999, 64). Painija Pertti Ukkola taivalsi pyörällä ja kävellen pitkiä matkoja painisalille jopa 40 asteen pakkasessa. Kovista olosuhteista huolimatta hän oli päättäväisenä poikana päättänyt lopettaa vasta maailmanmestarina (Lampikoski & Miettinen 1999, 80).

Motivaatio syntyy tavoitteista ja tavoitteet unelmista. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, portaittain eteneviä ja itsetuntoa vahvistavia (Liukkonen 1995, 10). Tavoitteiden ei pidä olla liian helppoja eikä liian vaikeita saavuttaa (Hersey & Blanchard 1990, 26-27).

Locken päämääräteorian mukaan päämäärän saavuttamisen vaikeus sekä päämäärän selkeys ovat eniten motivaatioon vaikuttavat seikat päämäärän suhteen. Sen lisäksi henkilön on kyettävä näkemään päämäärän saavuttamisen ja oman toiminnan välinen yhteys, joten prosessiin on liityttävä myös palautejärjestelmä. Locken mukaan päämäärään sitoutuminen on suurinta silloin kun henkilö saa myönteistä palautetta edistymisestään (Juuti 2006, 59).

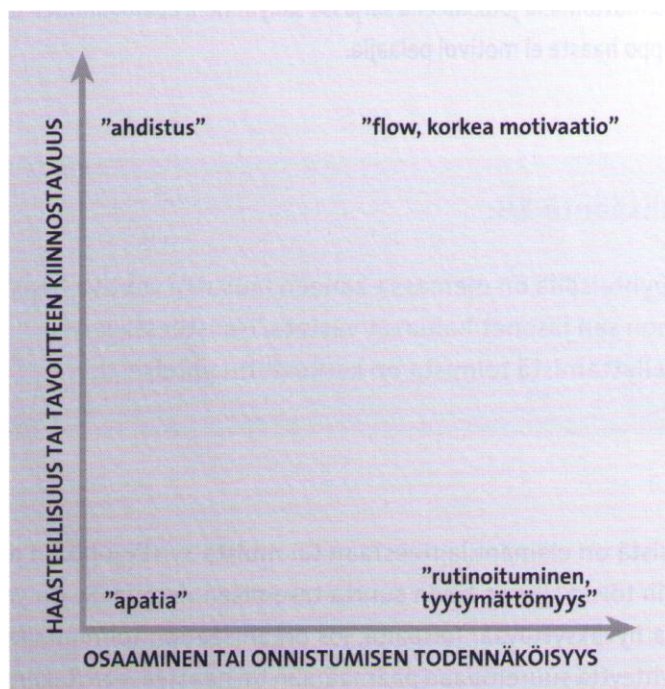
McClelland ja Atkinson (Hersey & Blanchard 1990, 26-27) ovat tutkineet motivaation ja onnistumistodennäköisyyden välistä suhdetta. Kun tavoitteen onnistumistodennäköisyys on 50 %, on motivaatio sen saavuttamiseksi korkeimmillaan. Kun onnistumistodennäköisyys on tätä korkeampi tai matalampi niin motivaatio laskee. Kuvio 4.



Kuvio 4. Motivaation ja onnistumistodennäköisyyden välinen suhde (Hersey & Blanchard 1990, 26)

McClellandin ja Atkinsonin mallissa 50 %:n onnistumistodennäköisyys luo parhaimman motivaation. Tästä poikkeavasti joissakin tutkimuksissa tuodaan esille 80/20 -säätö. Mikäli odotuksista 80 % toteutuu niin ihmisen persoonallisuus kykenee kestämään ne turhaumat, jotka syntyvät kun loput 20 % odotuksista jää toteutumatta (Salmimies & Salmimies 2002, 57-58).

Furman, Ahola ja Hirvihuhta (2004, 73-75) esittävät McClellandin ja Atkinsonin mallista poikkeavan nelikentän selittämään motivaation ja haasteellisuuden välistä riippuvuutta. Heidän mukaansa matala haaste ilman osaamista synnyttää apatian. Korkea haaste ilman osaamista synnyttää ahdistuksen. Matala haaste korkealla osaamisella synnyttää kyllästymisen ja tyytymättömyyden. Korkea haaste korkealla osaamisella on optimitilanne. Se synnyttää flow-tuntemuksen eli huippukokemuksen, jossa asiat sujuvat kuin itsestään ja tunteen, että teen sitä mitä osaan ja missä olen hyvä. Kuvio 5.



Kuvio 5. Motivaation ja haasteellisuuden välinen riippuvuus (Furman, Ahola & Hirvi-huhta 2004, 74)

Motivaatio voidaan jakaa myös puute- ja tavoitemotivaatioon. Puutemotivoitunut ajattelee mitä puutteita hänessä tai olosuhteissa on ja pyrkii korjaamaan näitä tekijöitä. Hän pyrkii siis jostakin pois. Tavoitemotivoitunut ajattelee vahvuuksiaan ja miten hän parantaisi niitä sekä asioita, joita hän haluaa saavuttaa. Lampikosken ja Miettisen (1999, 26-54) haastattelututkimuksessa suomalaisten huippu-urheilijoiden parissa ilmeni, että voittajat ovat tavoitemotivoituneita ja he ovat erittäin päämäärätietoisia. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että myös myyjän on menestyäkseen oltava tavoitemotivoitunut ja päämäärätietoinen.

Lampikoski ja Miettinen (1999, 82-85) määrittelevät, että päämäärän tulee olla 1) henkilökohtainen, eli se pitää olla itse asetettu ja se pitää kokea henkilökohtaisesti merkitykselliseksi 2) innostava, jotta tekee kaikkensa sen saavuttamiseksi 3) konkreettinen, esim. menestyminen ei ole tarpeeksi konkreettinen päämäärä vaan sitä pitää tarkentaa edelleen mitä menestyminen käytännössä tarkoittaa sekä 4) realistinen. Tätä Lampikoski ja Miettinen tosin pitävät kyseenalaisena, koska realismia on vaikea etukäteen arvioida. Monesti mahdotonkin päämäärä on saavutettavissa.

Edellä todettiin, millainen päämäärä on oltava, jotta se motivoisi. Useinkaan itse oikeanlainen päämäärä ei riitä vaan pitää kyetä myös nauttimaan matkasta kohti päämää-

rää. Mm. vuorikiipeilijä Veikka Gustafsson on todennut, että päästäkseen päämäärään, on nautittava myös itse matkasta (Gustafsson Veikka, luento 17.2.2005).

### 3 ESIMIES HURMOSHENGEN SYTYTTÄJÄNÄ

Jotta esimies kykenee vaikuttamaan myyjien myyntihurmoksen syntyyn tai sen vahvistamiseen, pitää hänen tajuta mitkä lainalaisuudet vaikuttavat ihmisten motivoitumiseen. Maslow'n motivaatioteoria lähtee siitä perusajatuksesta, että tarpeet ovat toistensa suhteen hierarkkisia niin, että ylemmän luokan tarpeet aktivoituvat vasta, kun alemman luokan tarpeet ovat tyydytetyt. Näin ollen ihmiselle nousee esille esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarpeet vasta sen jälkeen, kun hänen arvostuksen tarpeensa ovat tyydytetyt (Hall & Lindzey 1985, 197-222).

Maslow'n tarvehierarkia:

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. sosiaaliset tarpeet
4. arvostuksen tarpeet
5. itsensä toteuttamisen tarpeet

Myynnin johtamisessa on tärkeää tunnistaa kunkin myyjän yksilölliset tarpeet. Usein esimies saattaa miettiessään tulevia myyjien motivointikampanjoita miettiä, mikä motivoisi häntä, jos hän olisi myyjä. Kuitenkin hän saattaa itse olla Maslow'n tarvehierarkialla eri tasolla ja näin ollen häntä motivoivat eri asiat kuin hänen alaisiaan. Toisaalta esimies saattaa erehtyä luulemaan, että samat asiat motivoivat kaikkia myyjiä, vaikka jokainen sijaitsee Maslow'n tarvehierarkialla eri tasolla.

Käytännössä tämä merkitsee sitä, että kun myyjällä on esimerkiksi irtisanomisuhka päällä, hänen turvallisuuden tarpeensa ei tyydyty. Irtisanomisuhan kautta tullutta motivaation laskua ei saada käännettyä motivaation nousuksi antamalla lisää arvostusta tai itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia, koska työntekijällä on päällimmäisenä turvallisuuden tarpeet. Tässä tapauksessa työntekijän motivaation nostamisen edellytyksenä on taata hänen turvallisuuden tarpeensa.

Samoin on havaittu, että myyjät, joilla on puoliso ja monta lasta, motivoituvat paremmin raha-palkkioista kuin muut myyjät, koska heidän suurempi rahan tarpeensa edellyttävät suurempia palkkioita, jotta heidän alemmat tarveluokkansa tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Ne myyjät, joilla alemmat tarvetasot ovat tyydytetyt, tarvitsevat ylemmän tarvetason yllykkeitä motivoituaakseen. Näin ollen esimerkiksi myyjä, joka on saanut esimerkiksi hyvien myyntitulosten takia tarpeeksi arvostusta ja hänen arvostuksen tarpeensa on tyydyttynyt, ei enää motivoitu vastaavasti saamastaan lisäarvostuksesta, vaan hän kaipaa entistä parempaa mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen motivoituaakseen en-

tistä paremmin.

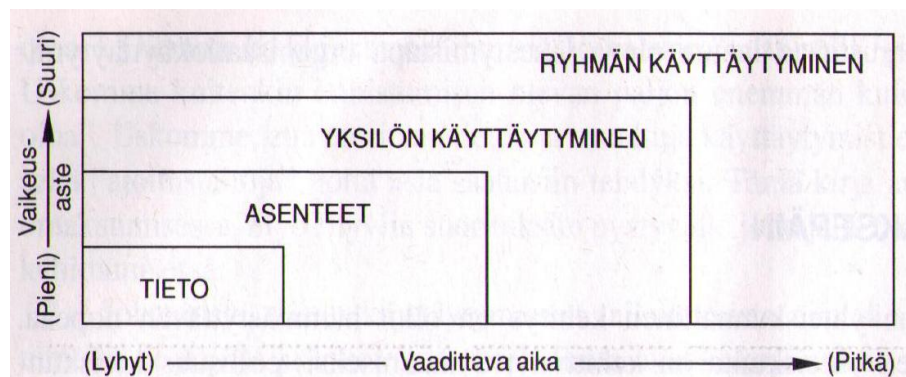
Samoin esimerkiksi jatkuvat muutokset palkkiosysteemeissä tuovat epävarmuutta ja laskevat turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tarve sijaitsee toiseksi alimpana Maslow'n tarvehierarkialla, joten jatkuva epävarmuus palkkiosysteemeissä saattaa vaikuttaa siihen, että myyjä ei tunne itseänsä motivoituneeksi, vaikka saisi paljon esimerkiksi arvostusta osakseen tai vapaat kädet itsensä toteuttamiseen.

Tähdellistä onkin, että esimies tunnistaa jokaisen henkilökohtaiset tarpeet. Huomioitavaa on myös se, että kunkin myyjän henkilökohtaiset tarpeet saattavat muuttua ajan myötä.

Johtamisessa tai vaikuttamisessa löytyy kolme yleistä taitoa tai pätevyyttä. Ensimmäinen, esimieheltä vaaditaan diagnosointikykyä, kykyä ymmärtää tilannetta, johon hän yrittää vaikuttaa. Tämä on kognitiivinen, aivotoimintaan liittyvä pätevyys. Toiseksi, esimieheltä vaaditaan mukautumiskykyä eli kykyä mukauttaa omaa toimintaansa tilanteen vaatimusten mukaiseksi. Tämä on käyttäytymispohjainen pätevyys. Kolmanneksi, esimieheltä vaaditaan kommunikointikykyä eli kykyä kommunikoida niin, että saa toiset ymmärtämään ja hyväksymään. Tämä on prosessipohjainen pätevyys. (Hersey & Blanchard 1990, 5).

Riippuen siitä, pyritäänkö vaikuttamaan yksilön tietoon, asenteisiin vai käyttäytymiseen, määrittelee siihen vaadittavan ajan pituuden (Kuvio 6). Helpoimmin ja nopeimmin esimies kykenee vaikuttamaan työntekijän tietoon. Asenteisiin vaikuttamiseen kuuluu tätä pidempi aika. Vielä enemmän aikaa kuluu kun esimies vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen ja kaikkein vaikeinta ja pitkäkestoista on ryhmän käyttäytymiseen vaikuttaminen (Hersey & Blanchard 1990, 3-4). Mikäli esimies pyrkii luomaan myyntihurmossa koko myyntitiimiin, vie se pidemmän ajan kuin myyntihurmoksen synnyttäminen yksittäiseen myyjään.





Kuvio 6. Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten toteuttamisen vaikeusaste (Hersey & Blanchard 1990, 4)

### 3.1 Luottamus

Autonomia, valinnan vapauden tunne, syntyy siitä, että koetaan omilla ajatuksilla ja käsityksillä olevan merkitystä työhön liittyvien päätöksien tekemisessä. Paitsi, että tämän takia koetaan suurempaa vastuuta päätöksien tuloksista, kasvaa samalla aloitteellisuus, innovatiivisuus, luovuus ja kokeilunhalu. Päinvastaisessa tilanteessa, koetessaan autonomian vähäiseksi, laskee innovatiivisuus, luovuus ja vastuu tuloksista (Liukkonen ym. 2006a, 105).

Useilla työpaikoilla johto kontrolloi hyvin tiukasti alaisten työtä ajatellen näin saavansa paremmin ohjattua tekemistä tiettyyn suuntaan. Vahva kontrolli laskee kuitenkin useimmiten motivaatiota ja saattaa laukaista esimerkiksi uhittelun. Samalla tavoin kuin lapsi tai nuori uhittelee vanhempiaan kohtaan niin työntekijä uhittelee työnantajaansa kohtaan kokiessaan ettei häneen luoteta. Lopulta kontrolli johtaa työmotivaation laskuun ja tulosten heikentymiseen (Liukkonen ym. 2006a, 105-119).

Kouzesin ja Posnerin (1990, 133) mukaan tiukan kontrollin sijaan vallan jakaminen organisaatiossa alaspäin parantaa tehokkuutta. Vakuutusyhtiössä tehdyn tutkimuksen mukaan erään suuren vakuutusyhtiön tietyt alueyksiköt olivat muita alueyksiköitä tehokkaampia. Tutkimuksessa selvisi, että tehokkaiden yksiköiden kaikilla tasoilla henkilöt kokivat valtansa suuremmaksi kuin tehottomissa yksiköissä. Tehokkaiden yksiköiden johtajat olivat oivaltaneet, että valtaa jakamalla saadaan ihmiset toimimaan tehokkaammin.

Luottamus ja vallan jakaminen siis parantavat tehokkuutta ja motivoivat työntekijöitä kun liiallinen kontrolli sitä vastoin estää sitä. Koska myyntityö on hyvin luovaa ja innovatiivista, on luottamus ja autonomian tunne tärkeitä myyntihurmoksen syntymisessä.

Jotta esimies saavuttaa aidon johtajuuden, on hänen ja myyjien välillä oltava täydellinen luottamus. Miten tätä keskinäistä luottamusta voidaan lisätä? Tärkeänä elementtinä on se, että esimies ei "vedä välistä irtopisteitä itselle" vaan laittaa ryhmän edun oman etunsa edelle. Esimiehen ei tule ottaa kunniaa ryhmänsä saavutuksista vaan antaa se ryhmäläisille; hänen ei tule koskaan sanoa "tämän minä tein" vaan aina "tämän me teimme". Jokainen "me"-saavutus lisää osapuolten luottamusta ja pyrkimystä uusiin tuloksiin (Kouzes & Posner 1990, 123-124).

Juuri nimenomaan esimiehen toiminta luottamuksen luomisessa on tärkeä, koska esimiehen käytös vaikuttaa enemmän kuin kenenkään muun ryhmässä syntyvään luottamuksen tasoon. Kouzesin ja Posnerin (1990, 122) mukaan hyvin ja huonosti myyvien ryhmien merkittävin ero on siinä, miten paljon ryhmät luottavat lähimpiin esimiehiinsä.

Ryhmän on tunnettava, että esimies pitää aidosti heidän puoltaan ja seisoo heidän tekojensa takana. Lisäksi ryhmään on luotava ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin omat näkemyksensä. Mikäli uusille ideoille nauretaan jo niiden esittämisvaiheessa, ei kestä kauaakaan kun jokainen oivaltaa, ettei uusia ideoita kannata esittää. Esimiehen tuleekin aktiivisesti hakea keinoja, joilla myyjän käsityksiä ja ideoita pystytetään hyödyntämään.

### **3.2 Aitous**

Vanhoissa mykkäfilmeissä näyttelijät ylinäyttelevät tunteitaan, vihaa näytellään laittamalla kädet nyrkkiin jne. Venäläinen teatterin kehittäjä Konstantin Stanislavski opetti aitojen tunteiden merkityksen. Jos näyttelijä ei vain näyttele tunteita vaan myös aidosti kokee kyseiset tunteet, tulee näytelmästä todenmukaisempaa ja aidompaa (Halpern & Lubar 2005, 24). Sama pätee myös johtajuuteen. Mikäli esimies haluaa syyttää myyntihurmoksen myyjissä, pitää hänellä itsellään olla omanlaisensa hurmos päällä (Kouzes & Posner 1990, 20-21). Pätevinkään esimies ei pysty välittämään innostusta ja muita myönteisiä tunteita ellei hän itse niitä koe.

Urheilussa urheilupsykologilla on tärkeä vaikutus urheilijan kykyyn saavuttaa tulok-

sia. On havaittu, että urheilupsykologi kykenee hyvään suoritukseen vain, jos hän on aidosti kiinnostunut omasta työstään ja siitä urheilulajista, jonka parissa hän työskentelee. Innostuneena urheilupsykologi kykenee välittämään innostuksen tunteen puhelimen avulla hyvinkin kaukana olevalle urheilijalle. Mikäli tämä innostus syystä tai toisesta sammuu, vähenee urheilupsykologin vaikutusmahdollisuus urheilijaan selvästi. Psykologi ei siis kykene pelkällä omalla ammattitaidolla psyykkaamaan urheilijaa, jos hänellä ei ole aitoa innostusta mukana siinä. Lisäksi on todettu, että on hyödyksi, jos urheilupsykologi itse harrastaa kyseistä urheilulajia (Liukkonen 1995, 130-133). Esimieheltä vaaditaan siis aitoutta, hän ei kykene syyttämään hurmosta epäaidoilla tunteilla. Esimieheltä vaaditaan aitoa innostusta ja rakkautta myyntityötä kohtaan. Mikäli esimies - tai johto - haluaa luoda hurmoshenkeä, pitää sen olla aidosti mukana hankkeessa. Ihmisiä ei johdeta olematta itse mukana ja aidosti innostunut siitä.

Luovan johtamisen keskuksen (The Center of Creative Leadership, CCL) tekemän tutkimuksen mukaan tärkein parhaimpien ja heikoimpien esimiesten eroa selittävä tekijä on kiintymys, pitäen sisällään sekä osoitetun että vastaanotetun kiintymyksen. Parhaimmat esimiehet osoittivat lämpöä ja muiden tunteista välittämistä paljon enemmän kuin heikommat esimiehet (Kouzes & Posner 2001, 8-12). Aidoilla tunteilla on siis merkitystä, vaikka ne olisivat muitakin kun suoranaisesti innostamiseen pyrkiviä tunteita.

Aitoudesta puhuttaessa on hyvä muistaa, että ihminen uskoo enemmän sanatonta kuin sanallista viestintää. Mikäli sanattoman ja sanallisen viestinnän välillä on ristiriitaa, uskoo ihminen enemmän sanatonta viestintää. Tästä syystä mm. viestintäkeinot, joissa ei käytetä sanattoman viestinnän keinoja, kuten sähköpostit, ovat monissa asioissa huonoja viestintävälineitä (Kaski 2006, 32-35).

Vuorovaikutuksessa sanallisen viestinnän osuus on vain 7 %. Äänen, kuten sen sävyn ja korkeuden, selitysosuus on 38 %. Kehon, kuten eleiden ja ilmeiden, osuus on 55 % (Halpern & Lubar 2005, 137).

Åhmanin ja Runolan (2006, 120) mukaan viestinnän aitouden tulkinta ilmenee hyvin tsunamionnettomuuden yhteydessä. Erkki Tuomioja esiintyi valtiovallan puolesta televisiossa. Tuomiojaa syytettiin jälkeinpäin, että hänellä ei ollut tunteita. Varmasti hänellä tunteita oli, mutta koska tunteet eivät näkyneet hänen olemuksessaan, välittyi katsojille kuva tunteettomasta Tuomiojasta. Katsojat tekivät siis tulkintansa eleiden, ilmeiden ja äänen kautta, ei itse puheesta.

Mikäli viestinnässä sanallinen ja sanaton viestintä ovat keskenään ristiriidassa, kutsutaan tilannetta kaksoissidokseksi. Mikäli näitä ristiriitaisuuksia esiintyy työyhteisössä paljon, kuluttaa se tehokkaasti työyhteisön energiaa. Aikaa tuhlaantuu viestin todellisen

merkityksen pohtimiseen (Salmimies & Salmimies 2002, 204-205).

Myös kyky kuunnella on osa esimiehen aitoutta. Kasken (2006, 39) mukaan kuunteleminen edellyttää:

- aikaa ja halua kuunnella
- taitoa osata kysyä ja tarkentaa; avointen kysymysten käyttöä (mitä? miten? millainen?)
- taitoa havaita sanattomat ja sanalliset asia- ja tunneviestit
- halua ymmärtää toista: erilaisuuden hyväksymistä

Urheilijoilta kysyttäessä korostuvat vuorovaikutustaidot ja halu keskustella päällimmäisinä asioina hyvää valmentajaa määriteltäessä. Mikäli valmentaja ei kuuntele, ei hän voi myöskään ymmärtää valmennettavaa (Kaski 2006, 31-38). Sama pätee varmasti myös esimiehiin, ilman taitoa aidosti kuunnella myyjää, ei voi myyjää ymmärtää.

### 3.3 Henkinen läsnäolo

Johtajalla pitää olla kyky luoda yhteisyyttä porukkaansa ja siinä onnistuakseen hänellä täytyy olla kyky olla henkisesti läsnä. Halpern ja Lubar (2005, 33) tuovat esille henkisen läsnäolon merkityksenä vuoden 2001 syyskuun 11. päivän terrori-iskut. Kaksoistornien romahtaessa kansakunta kaipasi henkistä johtajaa, joka omalla henkisellä läsnäolollaan olisi luonut turvallisuuden tunnetta. Koska salainen palvelu uskoi presidentin olevan vaarassa, laitettiin hänet yksityislentokoneella ilmaan ja turvaan mahdollisilta uusilta iskuilta. Tästä seurasi, ettei presidentti Bushia tuona päivänä näkynyt, eikä hän näin ollen kyennyt toimimaan kansakunnan henkisenä johtajana. New Yorkin pormestari Rudy Giuliani sitä vastoin oli tapahtumapaikalla ja loi läsnäolollaan yhteenkuuluvaisuutta koko kansakuntaan. Toisena esimerkkinä toimii Indira Gandhi, joka loi yhteisyyttä kansaansa ja teki sitä kautta Intiasta itsestään ylpeän. (Halpern & Lubar 2005, 10)

Halpern ja Lubar (2005, 26) määrittelevät johtajuuden vetovoiman *“kyvyksi aidosti tavoittaa toisten ajatukset ja tunteet, jotta voi motivoida ja innostaa heitä etenemään kohti haluttua päämäärää.”* Tämä johtajuuden vetovoima koostuu neljästä tekijästä: 1) tilannetaju, joka tarkoittaa mm. “läsnä olemista” hetkessä, 2) yhteyttä ihmisiin, joka tarkoittaa kykyä tavoittaa ihmiset ja menemistä heidän lähelleen ja päästämistä heidät lähelleen, 3) tunteiden kuvastaminen, joka tarkoittaa, että osaamme ilmaista omia tuntei-

tamme niin sanoilla, äänillä, eleillä ja ilmeillä, jotta saamme viestimme perille, 4) itse-tuntemus, joka tarkoittaa itsemme ymmärtämistä, jotta olisimme aitoja ja jotta toimisimme omien arvojen ja periaatteidemme mukaisesti.

Kuten Halpern ja Lubar osoittavat, “läsnä oleminen”, henkinen läsnäolo on tärkeä johtajuuden vetovoiman tekijä. Myös muilla elämänalueilla kuin johtajuudessa on osoitettu henkisen läsnäolon merkitys. Kliinisen lääketieteen professori Dean Ornish on tutkinut läheisyyden merkitystä taudeista paranemiseen. Useiden tutkimusten mukaan ihmiset, jotka kokevat, että heillä on läheisiä ihmisiä ja jotka kokevat heistä välitettävän, ovat muita terveempiä. Mikäli he sairastuvatkin niin eloonjäämisen todennäköisyys on muita suurempi (Kouzes & Posner 2001, 95-96).

### 3.4 Innostaminen

Ranskalainen Hubert Montagner on tutkinut lasten elekieltä 70-luvulta lähtien ja hänen havainnot paljastavat, että ryhmäjohtajiksi nousevat lapset ovat houkuttelevia, eivät hyökkäviä. Nuorten lasten maailmassa todelliset johtajat - joita seurataan vapaaehtoisesti - eivät ole nuoria Ramboja. He eivät ole lyöjiä, raapijoita, nipistelijöitä, purijoita tai tönjöitä. Luonnolliset johtajat tarjoavat lelujaan toisille, koskevat tai hyväilevät toisia, taputtavat käsiään, hymyilevät ja niin edelleen (Lewis 1980, 103-119).

Lasten maailmassa eivät keinotekoiset hierarkiakaaviot määrää, kuka toimii ryhmän johtajana. Aikuisten maailmassa olisi paljon opittavaa lasten maailmasta. Lasten käytöksistä pystyisimme oppimaan, millä tekijöillä saadaan aikaiseksi todellista innostumista ja millä keinoilla johtaja saa alaiset liikkeelle.

Tutkimuksen mukaan useimmat ihailevat johtajia, jotka ovat:

- rehellisiä
- päteviä (kyvykkäitä)
- eteenpäin katsovia
- innostavia (inspiroivia)

Tässäkin tutkimuksessa (joka on tehty aikuisten maailmassa), korostuu johtajien kannustavat ominaisuudet - aikuisetkaan eivät halua johtajikseen ramboja (Kouzes & Posner 1990, 26-32).

Näyttää siltä, että todellisilta johtajilta kaivataan aitoa innostusta, kyllä-me-

pärjäämme -asennetta. Kukaan ei pidä negatiivisista johtajista. He masentavat. Johtajilta odotetaan positiivista ja optimistista asennetta. Kannustava johtaja ei sano "yritetään" vaan "tehdään". Hän ajattelee mahdollisuuksia, ei todennäköisyyksiä. (Kouzes & Posner 1990, 102-107)

Lennart Koskinen (1996, 177) on listannut 12 johtajan tärkeintä sanaa:

Myönnän olleeni väärässä

Mitä mieltä olet

Hyvä suoritus

Ole hyvä...

Kiitos

Me

Kuten Koskisen listasta huomaamme, johtajan tehtävänä ei ole autoritäärisesti kommentaa alaisiaan vaan rakentaa yhteistyötä rakentavasti ottamalla myös muut huomioon. Johtajan tehtävänä onkin saada esiin alaisten parhaat puolet.

Koskisen (1996, 157) mukaan päällikkö on saanut valtuutuksen ylhäältä (yhtiön johdolta), mutta johtajan valtuutus tulee alhaalta (alaisilta). Päällikkyyden voi saada - todellinen johtajuus täytyy valloittaa.

Myös urheiluvalmennuksen puolella on tajuttu, että valmentaja on urheilijan palvelija. Valmentajan on päästävä lähelle urheilijaa, ei yläpuolelle (Lampikoski & Miettinen 1999, 47). Sama pätee myynnin johtamisen puolella; myyjät eivät toimi esimiestä varten vaan esimies toimii myyjiä varten. Aivan kuten vanha sananlasku sanoo; näyttelijät voivat saada kokoon jonkinlaisen näytelmän ilman ohjaajaa, mutta ohjaaja ei voi saada kokoon minkäänlaista näytelmää ilman näyttelijöitä.

Todellisessa myyntihurmoksen luonnissa esimiehen tehtävänä on tehdä myyjistä sankareita. Esimiehen tulee suunnata julkisuuden valo toisten suorituksiin eikä omiinsa. Paitsi, että esimies tekee jokaisesta myyjästä sankarin, tulee hänen tehdä koko ryhmästä sankarijoukkue; hänen on korostettava joka asiassa hyötyä, ei tappiota. Hänen on kuljetettava innostuksen kärjessä tartuttamassa innostusta muihin. Hänen on luotava voittajia, ei häviäjiä. Esimiehen tulee suunnata huomio mahdollisuuksiin, ei niiden rajoituksiin.

Miten tehdä myyjistä sankareita? Valmentaja Curt Lindströmin keinona oli saada pelaajat uskomaan omiin mahdollisuuksiinsa - eli uskomaan olevansa sankareita jo ennen peliä. Hän laittoi pelaajat kirjoittamaan päämääränsä paperille. Kun Curt Lindström ensi kerran tapasi joukkueensa syksyllä -93, hän pyysi pelaajia kuvittelemaan mitä heille on tapahtunut kevääseen -94 mennessä. Vain 11 pelaajaa kirjoitti voittaneensa kultamitalin MM- tai olympiakisoissa. Ennen Milanon MM-kisojen alkua uskoi jo 23 pelaajaa saa-

vuttavansa kultaa. Vuoden päästä, Tukholman MM-kisojen aattona kaikki pelaajat halusivat olla kultamitalisteja. (Saarinen 1995, 41)

Valmentajan työssä onkin tärkeää luoda menestymisen tunne ja ilmapiiri - usko voittamiseen. Pelaajat eivät usko menestyvänsä, jos he kuvittelevat pelaavansa muita huonommassa joukkueessa. Jos he kuvittelevat olevansa tähtijoukkueessa, he yrittävät enemmän. Tärkeätä on psyykätä yksilöt ja joukkue uskomaan itseensä - ja luoda sitä kautta innostuksen ilmapiiriin.

*"Nähkää kulta, sanon pelaajille aina. Niin kauan kuin voitte nähdä kullan, voimme myös tavoittaa sen!"* Curt Lindström. (Saarinen 1995, 42)

Myös palautteen anto on osa innostamista. Tutkimuksiin perustava nyrkkisääntö on, että urheilussa 70-80 % palautteesta tulee olla myönteistä. Joukkueissa, joissa palautteet kohdistuvat virheiden minimointiin, vallitsee heikompi henki kuin joukkueissa, joissa annetaan reilusti palautetta tavoitteen suuntaisesta ja taktiikan mukaisesta toiminnasta (Furman ym. 2004, 25).

Myös muut tieteelliset tutkimukset vahvistavat positiivisen palautteen merkityksen. Tutkimuksessa todettiin koehenkilöistä 50 % nostavan ja 35 % laskevan henkilökohtaista tavoitetasoaan saatuaan positiivista palautetta. Sitä vastoin negatiivista palautetta saaneista 50 % laski omaa henkilökohtaista tavoitettaan ja yksikään ei nostonut sitä (Ruohotie & Honka 1999, 95).

Positiivinen palaute on myös tärkeä osa vahvan itsetunnon rakentamisessa. Lasten ja nuorten parissa tehdyt itsetuntoa mittaavat tutkimukset todistavat, että lasten itsetunto laskee dramaattisesti koulussa. Tämä on ymmärrettävää kun huomioidaan brittiläinen tutkimus, jonka mukaan lapsi saa 0-18 ikävuoden välillä myönteistä palautetta 30 000 kertaa, joista puolet annetaan ensimmäisen puolen vuoden aikana. Samalla aikavälillä lapsi saa 230 000 kertaa kielteistä palautetta (Lampikoski & Miettinen 1999, 125-126).

On siis tärkeää, että myyjät saadaan heti alusta saakka innostumaan. Innostamisessa on luonnollisesti tärkeää, että esimies on itse innostunut, mutta jotta tämä innostus välittyisi myös myyjiin, on tärkeää, että asia esitetään mahdollisimman innostavasti. Jotta toiset saadaan mukaan, voidaan katsoa, että esitys tulisi koostua kolmesta peruselektistä: 1) yhteiseen päämäärään vetoaminen, 2) havainnollistaminen ja 3) vilpittömän usko siihen, mitä sanoo (Kouzes & Posner 1990, 95-100).

Yksi parhaimmista esimerkeistä innostavasta esityksestä, jossa ihmisjoukko saatiin inspiroitua yhteisen päämäärän taakse, on mustien vapaustaistelija Martin Luther King:n 23. elokuuta 1963 pitämä puhe, jossa hän julisti unelmansa neljännesmiljoonalle paikallaolijalle ja koko maailmalle. Hänen puhuessaan ihmiset taputtivat ja hurrasivat ja

Martin Luther King:n unelmasta, visiosta, tuli miljoonien ihmisten unelma, yhteinen visio. Kingin puheesta on tehty seuraavanlaisia havaintoja (Kouzes & Posner 1990, 95-100):

- Puhe oli eloisa. Hän käytti paljon vertauksia ja sanallisia kuvia. Esimerkit kykeni näkemään.
- Ihmiset tunnistivat esimerkit ja kykenivät eläytymään niihin.
- Vertaukset olivat uskottavia, myös valkoisille.
- Hän vetosi yhteisiin uskomuksiin.
- Hän tunsu yleisönsä.
- Hän viittasi maantieteellisiin paikkoihin, jotka ihmiset tuntevat.
- Hän otti mukaan jokaisen, maan eri osat, kaikki ikäryhmät, molemmat sukupuolet, isoimmat uskonnot.
- Hän toisti avainsanontoja usein.
- Hän sanoi saman asian usealla eri tavalla.
- Hän aloitti kuvaamalla vaikeuksia ja esitti unelmansa sen jälkeen.
- Hän oli myönteinen ja toiveikas.
- Hän puhui tulevaisuuden toiveista, mutta sanoi myös, että ihmiset voivat joutua kärsimään niiden vuoksi. Hän ei luvannut, että perille pääsy olisi helppoa.
- Hän vaihtoi "minästä" "meihin" puheen puolessa välissä.
- Hän oli itse vakuuttunut unelmastaan.

Martin Luther King:n puheen perusteella voidaan listata tärkeitä tekijöitä, joilla ihmisiä saadaan inspiroitua yhteisen tavoitteen taakse:

- Käytettävä sanallisia kuvia.
- Käytettävä esimerkkejä, jotka ihmiset ymmärtävät.
- Vedottava yhteisiin uskomuksiin.
- Opittava tuntemaan yleisönsä.
- Käytettävä toistoa.
- Oltava myönteinen ja toiveikas.
- Muutettava "minusta" "meihin".
- Puhuttava vahvasti tunteella.
- Uskottava itse unelmaan.

Vaikka King:n puhe onkin tietynlainen ääriesimerkki, niin se antaa kuitenkin hyvän kuvan siitä, kuinka tehokas ja tärkeä rooli kielellä on yhteiseen visioon innostamisessa. Monet menestyvät johtajat käyttävätkin vertauksia ja kielikuvia puhuessaan, antavat esimerkkejä, kertovat tarinoita tai anekdootteja, lainaavat muiden sanontoja ja toistavat



iskulauseita. (Kouzes & Posner 1990, 95-100)

Bernard Bass on tutkinut transformationaalista johtajuutta. Hänen mallissaan karisma liittyi kykyyn inspiroida muita. Hänen mukaansa karismaattinen johtaja kykenee puheillaan vetoamaan ihmisten tunteisiin niin, että he luopuvat omista pyrkimyksistään ja ryhtyvät toimimaan yhteisten etujen hyväksi. Bassin mukaan inspiroivan puheen keskeisinä sisältöinä tulee olla yksilön omanarvontunteen kohottaminen, luottamuksen rakentaminen sekä toiminnallisuuden ja elämää suuremman päämäärän painottaminen. Bassin mallissa puhutaan myös älyllisestä innostamisesta. Johtajat kykenevät innostamaan alaisiaan henkisesti puhumalla organisaation toiminnan merkityksestä sekä käyttämällä symbolisia viitekehyksiä yksinkertaistamassa monimutkaisia ja vaikeasti hahmotettavissa olevia ilmiöitä (Juuti 2006, 194-195; Bass 1999).

### 3.5 Arvostus

Kouzesin ja Posnerin (2001, 12) mukaan esimiesten kiittämättömyys ja tunnustuksen puute ovat suurin yksittäinen työpaikalta lähtemiseen liittyvä syy. Arvostuksen tärkeys näkyy jo varhaisissa alan tutkimuksissa. Vuonna 1949 tehty Lawrence Lindahlin tutkimus osoitti, että työntekijöiden luettelossa arvostus oli tärkein tekijä, mitä he odottivat työltään (Kouzes & Posner 2001, 12-13). Viime vuosina tehty, laaja suomalainen tutkimus päättyi samaan lopputulokseen; työntekijät kaipasivat eniten arvostuksen tunnetta työssään (Telkki Martti, luento 20.9.2005).

Tutkittaessa puhelinreileitä valmistavaa naisryhmää, tutkijat tekivät mielenkiintoisia havaintoja. Parannettaessa työntekijöiden olosuhteita mm. järjestämällä työpaikkaruokailu, lisäämällä taukojen määriä ja lyhentämällä työviikkoa, saatiin työn tuloksia parannettua. Tämän jälkeen kokeiltiin vaikutuksia kun kaikki nämä parannukset poistettiin. Tutkijoiden hämmästykseksi työtulokset paranivat kaikkien aikojen ennätystasolle. Vastaus tähän löytyy inhimillisistä tekijöistä. Työntekijät kokivat saavansa huomiota päästessään tutkimukseen mukaan. Enää he eivät olleet merkityksettömiä työntekijöitä vaan tärkeitä. Tämä arvostuksen tunne siivitti hyvin työtuloksiin fyysisistä heikennyksistä huolimatta (Hersey & Blanchard 1990, 50).

Toisessa esimerkissä eräässä yrityksessä toimi 15 vahtimestaria. Vahtimestarien uusi esimies huomasi aloittaessaan, etteivät vahtimestarit tehneet työtänsä kovinkaan hyvin.

Myös muut työntekijät raportoivat useista puutteista. Lopulta esimies oli useiden puutteiden takia pakotettu kutsumaan vahtimestarit koolle. Uutena esimiehenä hän näytteli olevansa tietämätön mitä ongelmille pitäisi tehdä ja kysyi neuvoa vahtimestareilta. Pitkän hiljaisuuden jälkeen alkoivat vahtimestarit yksi toisensa jälkeen kertoa näkemyksiään ongelmista ja niiden ratkaisuehdotuksista. Lopputuloksena vahtimestarit ryhtyivät itse miettimään parannusehdotuksia ja toteuttamaan niitä. Vahtimestarien työn laatu parani selvästi ja lopulta tämä näkyi jopa heidän parantuneena pukeutumisenaan. Heidän kokema arvostuksen tunne siivitti heitä tekemään työnsä paremmin (Hersey & Blanchard 1990, 65-67).

Furman ja Ahola (2002, 13) listaavat tärkeimmiksi myönteisiä tunnekokemuksia ja yhteisyyden tunnetta tuottaviksi tekijöiksi

- arvostuksen
- onnistumisen
- välittämisen ja huolenpidon
- hauskuuden ja huumorin.

Monestikaan arvostuksen tunteeseen ei riitä sen sanallinen ilmaisu vaan arvostusta pitää kyetä näyttämään myös tekoina ja käyttäytymisenä. Usein nämä teot ja käyttäytymiset ovat tehokkaampia epäsuorina. Mikäli esimies kertoo työntekijälle arvostavansa tätä, kokee työntekijä sen usein keinona jonkin asian pyytämiseksi, “mitä sillä nyt taas on mielessä...” Kun arvostus tulee kiertoteitse, työntekijä kuulee vaikkapa miten esimies on kehunut häntä jollekin toiselle, kuulostaa arvostus aidommalta (Furman & Ahola 2002, 22-23; Furman ym. 2004, 13-14).

Arvostamista voi osoittaa esimerkiksi (Furman ym. 2004, 13-14):

- antamalla toisilleen myönteistä palautetta
- puhumalla arvostavaan sävyyn työtovereistaan silloinkin kun nämä eivät ole läsnä
- osoittamalla kiinnostusta työtovereitaan ja heidän tekemisiään kohtaan
- kysymällä työtovereiltaan neuvoja tai apua
- olemalla kiinnostunut heidän mielipiteistään
- tarjoamalla työtovereilleen mahdollisuuksia osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon sekä työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen
- antamalla toisilleen haastavia ja ammatitaitoa vaativia työtehtäviä
- pitämällä huolta siitä, että kaikki saavat tunnustusta osallisuudestaan onnistumisiin.

Sosiaalipsykologiset tutkimukset osoittavat, että odotukset vaikuttavat tuloksiin. Esi-

merkiksi ryhmät, joiden kerrotaan ennakkoon olevan parhaita, suoriutuvat tehtävistä usein muita paremmin, vaikkei kyseinen ryhmä ennakkoon eroaisikaan muista ryhmistä. Tämän takia ennakko-odotuksiin vaikuttaminen on tärkeää (Furman ym. 2004, 138-139). Esimiehen myönteiset odotukset ruokkivat myyjän onnistumisen todennäköisyyttä. Jakamalla arvostusta esimies kykenee siis vaikuttamaan myyjien tuloksiin ja sitä kautta myyntihurmoksen syntyyn.

## 4 RYHMÄN VAIKUTUS HURMOSHENKEEN

Monessa asiassa, vaikkapa joukkueurheilussa, on koko ryhmän yhteistyö tärkeää joukkueen menestymisen kannalta. Ajatellaanpa vaikka tanskalaisen Time Manager International A/S:n pääjohtaja Claus Mollerin vertausta (Miettinen 1995, 21):

*"Kuvitelkaapa jalkapallojoukkuetta, jossa valmentajat majailevat omassa kerroksessaan, pitävät keskenään palavereja ja toimittavat vain viestejä pelaajille. Maalivahtien etujärjestö vaatii pienempiä maaleja, jotta työ tulee helpommaksi. Keskikenttäpelaaja ei syötä paremmin sijoittuneelle hyökkääjälle, vaan pitää kateellisena itse palloa. Puolustaja ei tee mitään kun oman joukkueen tähtipelaaja on menettänyt pallon: mukava nähdä, kun paras pelaaja saa haukut."*

Vaikka myyntityö on usein yksilötyötä, tarvitaan siinä vahvaa myyntiryhmän yhteishenkeä ja yhteistyötä. Kuten jalkapallossa, parhaimmatkin yksilösuoritukset ovat kiinni koko ryhmän yhteistyöstä. On mahdotonta kokea onnistumisen riemua ellei koko joukkue pelaa saman päämäärän eteen.

On esitetty väitteitä, että cro magnonin ihminen syrjäytti aikoinaan neanderthalin ihmisen nimenomaan cro magnonin paremmalla kyvyllä toimia ryhmänä (Havunen 2007, 49). Sama ilmiö pitää paikkansa myös myyntityössä. Jotta yksittäinen myyjä menestyisi, tarvitaan ryhmän apua kuten jalkapallossa tai neanderthalin ihmisen syrjäyttämisessä.

Voidaan ajatella, että ryhmällä on kaksi tarkoitusta myyntihurmoksen syntymiseen. Ensinnäkin, ryhmän jäsenet voivat toimia esikuvina ja kirittäjinä. Yksittäinen myyjä voi oppia tehokkaasti myyntitaitoja toisilta ryhmän jäseniltä. Toiset ryhmän jäsenet voivat toimia myös turhien "rajoitteiden" laukaisijoina; myyjä kykenee ymmärtämään ettei ole vielä saavuttanut maksimaalista myyntiä, kun toiset myyjät myyvät häntä enemmän. Lisäksi ihminen toimii tehokkaammin kilpaillessaan toisia kuin itseään vastaan. Nämä tekijät edesauttavat myynnissä onnistumisessa ja sitä kautta myönteisen kehän syntymisessä. Toiseksi, ryhmä toimii myös sosiaalisena verkostona, jonka kanssa voi vaihtaa viihteelle ja joka laukaisee stressin.

## 4.1 Ryhmän jäsenet esikuvina ja kirittäjinä

Pyöräilyn harrastaja N. Triplett teki vuonna 1898 kokeen pyöräilijöiden keskuudessa. Hän huomasi, että pyöräilijät saavuttivat parempia tuloksia kilpaillessaan keskenään kuin ajaessaan vain pelkästään kelloa vastaan (Kopakkala 2005, 39).

Paitsi, että ryhmän toiset jäsenet toimivat kirittäjinä, toimii se myös oivalluttajana rajojen rikkomiselle. Aiemmin mailin haamurajana pidettiin neljää minuuttia. Asiantuntijat pitivät mahdottomana saavuttaa alle neljän minuutin aikaa mailin matkalla. Britti Roger Bannister kuitenkin rikkoi 6.3.1954 tuon haamurajana pidetyn ajan. Tämän jälkeen useat juoksijat saavuttivat alle neljän minuutin ajan seuraavan vuoden aikana (Lampikoski & Miettinen 1999, 84). Sama lainalaisuus pätee myyntityöhön, usein myyjät kykenevät rikkomaan omia rajojaan vasta kun näkevät muidenkin myyjien rikkovat niitä.

Ryhmien välinen kilpailu on usein hyvin tehokas tapa luoda yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta positiivista kilpailuhenkeä. Kuitenkin ryhmän sisäinen kilpailu on usein vahingollista ja sitä tulisi välttää (Lipman-Blumen & Leavitt 2000, 169-177).

## 4.2 Ryhmä sosiaalisena verkostona

Raskas myyntityö tarvitsee seurakseen myös mahdollisuuden irtiottoon ja ajatusten vapauttamiseen itse myynnistä. Hyvä ja tiivis ryhmä antaa tähän mahdollisuuden. Tällainen irtiotto palvelee ainakin kolmea tarkoitusta (Lipman-Bluman & Leavitt 2000, 61):

1. Pako hauskanpitoon antaa aikaa ajatella. Luova ajattelu vaatii tiedostamattomien esteiden karistamista hetkeksi ja järkipäisemmän ajattelun hylkäämistä. Ajoittainen leikkimielisyys auttaa näkemään maailman uudella tavalla.
2. Leikkimielisyydellä on myös viestinnällinen tehtävä, jonka tarkoituksena on siirtää ryhmää kohti syvempää, vaivattomampaa ja sensuroimattomampaa keskinäistä viestintää.
3. Ajoittainen vapaalle vaihtaminen toimii myös tasausventtiilinä, joka alentaa intensiivisen ja kuluttavan työn paineita.

Tutkimuksen mukaan yhdessä koettu huumori edesauttaa ryhmän ongelmanratkaisutaitoa. Tutkimuksessa jaettiin koehenkilöt kahteen ryhmään. Kummankin ryhmän tehtä-

vänä oli ratkaista nokkeluutta vaativa tehtävä. Toinen ryhmä katsoi ennen tehtävää videon, jossa opetettiin tehokasta ongelmanratkaisua. Toinen ryhmä katseli puolestaan katkelmia hupielokuvista. Tutkimuksessa ilmeni, että ryhmä, joka oli katsonut hupiohjelmia ja nauranut yhdessä, ratkoi tehtävän nopeammin. Voidaan katsoa, että huumori auttaa ongelmanratkaisun lisäksi vähentämään stressiä, parantamaan terveyttä, lisäämään luovuutta, työssä viihtyvyyttä ja vuorovaikutusta sekä yhdistämään ihmisiä toisiinsa (Furman & Ahola 2002, 33-36).

Jotta voi kokea myyntihurmista, tarvitaan onnistumisen iloa. Jotta tämä onnistumisen ilo olisi luontevaa, tulisi olla mahdollisuus jakaa onnistumisen iloa muiden kanssa. Kuvitellaan vaikka jalkapalloilijaa, joka tekee maalin. Osa onnistumisen ilosta tulee siitä riemusta, jonka muu joukkue synnyttää (Furman & Ahola 2002, 44-46).

Tutkimuksen mukaan juhlistamisella on merkitystä suoriutuksiin. Tutkimuksessa ilmeni, että parhaimmilla ryhmillä oli muita ryhmiä useammin tilaisuuksia, joissa arvostettiin ja keuhuttiin toisia. Lisäksi käyttäytymistieteiden havainnot todistavat, että heijastamme ympäristöä. Kun olemme täynnä energiaa niin sama energia tarttuu myös muihin. Palkituista työntekijöistä tulee usein myös roolimalleja toisille. Tutkimusten mukaan työkaverit toimivat parempina roolimalleina kuin sosiaalisesti etäällä olevat henkilöt, kuten johtajat (Kouzes & Posner 2001, 92-104). Nämä havainnot vahvistavat juhlistamisen merkitystä myyntihurmoksen luonnissa.

Professorit Karen Jehn ja Pri Pradhan Shah tutkivat yli viisi vuotta eri ryhmien suoriutumista eri tehtävissä. Heidän tulostensa mukaan ryhmät, jotka koostuivat hyvistä ystäväistä suoriutuivat sekä motoristisista että päätöksentekoa vaativista tehtävistä selvästi paremmin kuin ryhmät, joiden jäsenet olivat ainoastaan tuttuja keskenään, mutteivät hyviä ystäviä (Kouzes & Posner 2001, 71-72). Vaikka myyntityö usein onkin yksilötyötä, emme voi sivuuttaa hyvän ryhmähengen merkitystä myyntityössä menestymiseen ja myyntihurmoksen syntymiseen.

Ystävyysiteet ovat yksi tekijä, joka vaikuttaa ryhmien kiinteyteen. Myöskin ryhmän koolla, sijainnilla, arvostuksella ja menestyksellä on vaikutusta. Kiinteiden ryhmien jäsenet kokevat tutkimusten mukaan itsensä tyytyväisemmiksi silloin kun ryhmä menestyy.

Curt Lindström valmensi Suomen Leijonat jääkiekon maailmanmestareiksi vuonna 1995. Hänen yksi reseptinsä oli, että usko yhdessä voittamiseen voidaan saavuttaa vain, jos joukkueessa on tarpeeksi hyvä keskinäinen ilmapiiri. Curt Lindströmin keinona luoda ilmapiiriä oli tutustuttaa pelaajat toisiinsa myös ihmisinä. Koska se ei onnistunut vain kaukalossa, hän laittoi heidät tekemään yhdessä muutakin. Hän järjesti erilaisia yhteisiä

tempauksia; ratsastusretkiä, purjehdusreissuja jne. (Saarinen 1995, 75) Lisäksi hänellä oli periaatteena majoittaa "vieraat" pelaajat keskenään samoihin hotellihuoneisiin - ei koskaan vanhoja tiimikavereita samaan, vaan eri ikäisiä, eri tyyllisiä jne. pelaajia samaan huoneeseen (Saarinen 1995, 43). Tämä nostatti yhteishenkeä, kaikista tuli kavereita kaikille.

Suomen Leijonien, Curt Lindströmin kauden aikaisen kakkosvalmentajan, Hannu Aravirran mukaan tuloksen tekemisen osatekijät ovat motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri. Tutkimusten mukaan motivaation osuus on 50 %, taitojen 30 % ja ilmapiirin 20 %. Ilmapiirin vaikutusta korostaa vielä se, että se vaikuttaa sekä motivaation että taitojen hyödyntämiseen (Miettinen 1995, 11).

Tutkimus pallopelien parissa osoittaa ilmapiirin tärkeyden. Pelaajat syöttävät enemmän pelaajille, jotka ovat tunnetasolla heitä lähempänä kuin pelaajille, joiden kanssa heillä on tunnetaso neutraali tai negatiivinen. Tämä ilmiö korostuu erityisesti naisten keskuudessa (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006d, 16-17).

Tekijöillä, joilla saadaan ryhmä kiinteäksi, on merkitystä niin hyvinvoinnin kuin tulostenkin kannalta. Tutkimuksista on selvinnyt, että kiinteiden ryhmien jäsenet tuntevat itsensä tyytyväisemmiksi kuin ei-kiinteiden ryhmien jäsenet. Lisäksi kiinteiden ryhmien jäsenet ovat muita uskollisempia ryhmän päämäärille. Ryhmät, joissa jäsenet pitävät toisistaan, pääsevät myös ristiriitatilanteissa nopeammin ja paremmin yhteisymmärrykseen (Juuti 2006, 125-130).

Kokoonpanotyön parissa tehty tutkimus todisti kiinteiden ryhmien hyödyn tuottavuuteen. Kiinteät ryhmät, jotka saivat positiivista kannustusta, paransivat enemmän suoritustasoaan kuin ei-kiinteät ryhmät, jotka saivat positiivista palautetta. Toisaalta huonosti johdetut kiinteät ryhmät saivat huonompia tuloksia aikaiseksi kuin huonosti johdetut ei-kiinteät ryhmät. Hyvin johdettuna kiinteät ryhmät saavat siis muita parempia tuloksia aikaiseksi, mutta huonosti johdettuna mm. muutosvastarinta on kiinteissä ryhmässä voimakkaampaa (Juuti 2006, 127-130).

## 5 TYÖNANTAJAORGANISAATION VAIKUTUS HURMOSHENKEEN

Myyjällä itsellään, hänen esimiehellään ja myyntiryhmällä on tärkeä vaikutus, syntykö myyjälle myyntihurmosta. Tämän lisäksi itse yrityksellä ja sen kulttuurilla voidaan katsoa olevan merkitystä myyntihurmoksen syntymiseen. Mikäli yrityksen asenneilmasto on erittäin huono, vaikkapa irtisanomisuhkien vuoksi, latistaa se luonnollisesti myös yritykseen jäävien työntekijöiden mielialaa - ja pahimmillaan estää myyntihurmoksen syntymisen. Lisäksi yritys määrittelee käytössä olevat palkitsemismenetelmät, joilla se voi kannustaa yksittäisiä myyjiä parempiin suorituksiin. Yrityksellä ja sen ilmapiirillä on siis ratkaiseva merkitys myyntihurmoksen syntymiseen.

Palkitsemisessa on olemassa yksilön ja organisaation näkökulma. Yksilön näkökulmasta hän saa palkitsemisen kautta viestiä omassa työssään onnistumisestaan. Lisäksi hän saa palkitsemisella vastinetta yritykselle antamalleen työpanokselle, motivoituneesta toiminnasta ja osaamisesta. Tämä palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on työntekijän ohjaamista organisaation haluamaan suuntaan, olkoon tämä suunta sitten tarkasti määriteltyä (esim. tavoitteet) tai abstraktimpaa, kuten työtyytyväisyyden lisääminen (Luoma ym. 2004, 34).

Palkitsemisesta puhuttaessa on hyvä tehdä ero palkkion ja kannusteen välille. Kannuste on palkkion ennakkointia ja kun se annetaan työntekijälle, tulee siitä palkkio. Kannuste on siis yllyke toimintaan ja palkkio tyydyttää tarpeen. Kannusteiden teho ja vaikutus itse työsuoritukseen riippuu sekä yksilön tarpeista että siitä tavasta, jolla näitä kannusteita tarjotaan (Ruohotie & Honka 1999, 22).

Kannusteiden ja palkkioiden määrä, laatu tms. ei siis yksinään määrää niiden vaikutusta motivaatioon - tai hurmoshengen syntymiseen. Merkitystä on myös esim. tavalla miten näitä kannusteita tarjotaan. Hyvin suunniteltu ja palkkioitu myyntikilpailu saattaa osoittautua huonoksi, jos esimies ei osaa "myydä" kilpailua myyjille oikealla tavalla. Vaikka esim. myyntikilpailut ovatkin siis osa innostamista, jota käsitellään luvussa "3.4 Innostaminen", niin siitä huolimatta myyntikilpailuja on aiheellista käsitellä osana palkitsemista "5.2 Lyhyen aikavälin kannusteet" -luvun alla. Koska yritys määrittelee yleisen kulttuurin myyntikilpailuihin ja muihin lyhyen aikavälin kannusteisiin, on aiheellista käsitellä myyntikilpailuja "5 Työnantajaorganisaation vaikutus hurmoshenkeen" luvun alla vaikka toki esimiehellä (ja muulla myyntiryhmällä) on tärkeä osuutensa myyntikilpailujen onnistumiseen.



## 5.1 Pitkän aikavälin kannusteet

Tutkimukset tarjoavat ristiriitaisia tuloksia rahan tärkeydestä. Useamman tutkimuksen mukaan raha ei ole kovinkaan tärkeä onnellisuuden mitta. Varakkaampien ihmisten on todettu olevan hiukan muita onnellisempia, mutta tämä ero ei ole kovinkaan merkittävä. Tarkasteltaessa yleisiä tyytyväisyystekijöitä ihmisten elämään, on taloudellinen tilanne tärkeiden tekijöiden häntäpäässä (Csikszentmihalyi 2005, 76).

Myös työmotivaatiota tai -tyytyväisyyttä selittävänä tekijänä raha tarjoaa ristiriitaisia tutkimustuloksia. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan on kahdenlaisia motivaatiotekijöitä. Tietyt tekijät lisäävät tyytyväisyyttä, mutta niiden puute lisää tyytymättömyyttä vain vähän. Tietyt toiset tekijät lisäävät tyytyväisyyttä vain vähän, mutta niiden puute lisää tyytymättömyyttä. Palkka kuuluu Herzbergin tutkimusten mukaan jälkimmäiseen ryhmään; jos palkka on huono, lisää se tyytymättömyyttä, mutta hyvä palkka ei lisää tyytyväisyyttä kovinkaan paljoa (Raasio, Lahtinen, Saarinen & Suomalainen 1990, 233-234).

On myös esitetty ajatuksia, että ylimääräiset rahapalkkiot koetaan saavutetuiksi eduiksi ja niistä ei olla valmiita luopumaan (Salmimies & Salmimies 2002, 207-208). Ylimääräiset bonukset koetaan siis palkkaan kuuluvana osana, ne eivät lisää motivaatiota, mutta niistä luopuminen heikentää sitä.

Myös yksilölliseen palkitsemiseen liittyvät suoritusarvioinnit koetaan usein ongelmallisiksi ja varsinkin ryhmän yhteishenkeä uhkaavaksi tekijäksi. Kun työntekijät kilpailevat keskenään samoista bonuksista, tuo se eripuraa työntekijöiden keskuuteen ja pahimmillaan kärjistää ilmapiirin (Lipman-Blumen & Leavitt 2000, 88-92).

Tulospalkka on palkkamalli, jossa osa palkasta maksetaan tuloksiin sidottuna (Ruohotie & Honka 1999, 68-71). Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan vain joka neljännessä suomalaisyrityksessä tulospalkkaus toimii hyvin. Tutkimus antoi huonon kuvan rahalla palkitsemisen toimivuudesta yksilötason suorituksiin suomalaisilla työpaikoilla. Tutkimuksessa vain 24 prosenttia työntekijöistä ja 35 prosenttia lähiesimiehistä koki tulospalkkauksen ohjaavan omaa toimintaansa. Ohjaavuus oli silloin suurempaa kun palkitseminen koski lähellä omaa työtä olevaa seikkaa ja vähäisempää kun palkitseminen kriteerinä oli esimerkiksi koko yrityksen voitto. Ne vastaajat, jotka kokivat tulospalkkauksen kannustavana, kokivat myös organisaation johtamistavan ja vuorovaikutuksellisuuden myönteisenä. He, jotka kokivat johtamisen kontrolloivana ja epäarvostavana, kokivat myös tulospalkkion kielteisenä. Johtopäätöksenä on, että mikäli johtaminen on

osallistuvaa, palautteellista ja osaamisen kehittämistä tukevaa, pidetään palkitsemisjärjestelmää tämän myönteisenä osoituksena ja siis myönteisenä asiana. Vaikka tulospalkkaus näyttää tutkimuksen valossa onnistuneen Suomessa huonosti, on se pikemminkin osoitus palkitsemisprosessin huonosta johtamisesta kuin tulospalkkauksen puutteista. Silloin kun palkitsemisprosessiin liittyy hyvä esimiestyö, koetaan palkitsemisjärjestelmä hyväksi (Vartiainen & Nurmela 2005, 201-210).

Tutkimusten mukaan motivaatio- ja suoritustaso on parempi suorituspalkkaus- kuin aikapalkkausjärjestelmässä. Tuntipalkkaa soveltavissa yrityksissä päästään harvoin edes 60 %:iin siitä, mitä tuottavuus on suorituspalkkaa soveltavissa yrityksissä. Myös ruotsalaisitutkimukset tukevat näitä tutkimustuloksia. Siellä tuotannon tehokkuus nousi noin 30-40 % siirryttäessä kiinteästä palkasta palkkiopalkkaan. Laatutaso pysyi edelleen samana ja poissaolot vähenivät jonkin verran (Ruohotie & Honka 1999, 62-63).

Kun on tutkittu sukupuolten välistä eroa palkitsemiseen, on huomattu miesten arvostavan enemmän työnsuoritukseen perustuvaa palkkiointia kun taas naiset ovat miehiä solidaarisempia. He haluavat miehiä useammin palkita kaikkia, suoritus- ja tuloseroista huolimatta (Ruohotie & Honka 1999, 50).

Itse rahallisen palkkion lisäksi raha tuo myös välineellistä arvoa palkitsemiseen. Raha koetaan usein positiivisena palautteena. Palkankorotus tai ylimääräinen bonus koetaan palautteena hyvin tehdystä työstä ja usein tämä palaute motivoi enemmän kuin itse rahallinen palkkio.

Kun palkka sidotaan itse suoritukseen, toimii se suorituksen mittana ja voi tätä kautta lisätä myös työntekijän sisäistä motivaatiota. Vähiten rahan on todettu tyydyttävän itsensä toteuttamisen tarvetta. Raha ei tyydytä myöskään yhteenkuuluvuuden tarvetta. Matalapalkkaisille raha näyttää tyydyttävän perustarpeita ja korkeapalkkaisille pätemisen tarvetta. Rahan motivoiva merkitys eri henkilöille on erilainen, joten samansuuruinen palkankorotus ei takaa myöskään samansuuruista tyytyväisyyttä kaikille (Ruohotie & Honka 1999, 57-60).

Rahallisessa palkitsemisessa ja sen tarjoamassa motivoinnissa on tärkeää sen koettu oikeudenmukaisuus. Usein itse palkkiota tärkeämpää onkin kokemus palkkion oikeudenmukaisuudesta. Mikäli työntekijä kokee jäävänsä ilman ansaittua palkkiota, olipa se vaikka palkankorotus tai ylennys, laskee hänen motivaationsa (Hersey & Blanchard 1990, 27).

Siihen, kuinka oikeudenmukaisena työntekijä palkitsemisen näkee, liittyy neljä näkökulmaa (Luoma ym. 2004, 53):

1. suhteellinen oikeudenmukaisuus henkilökohtaiseen panostukseen nähden (esim.

- osaamisen panostaminen, ajan tai energian panostaminen),
2. suhteellinen oikeudenmukaisuus vertaisryhmään (samaa työtä tekeviin asiantuntijoihin) nähden,
  3. yleinen käsitys palkitsemisen jakautumisesta organisaatiossa ja
  4. yleisnäkemys palkitsemiseen liittyvien menettelytapojen (esim. näkemys arviointiprosessista ja tiedonkulku palkitsemisen suhteen) oikeudenmukaisuudesta.

Palkkioiden ja tyytyväisyyden välisestä yhteydestä on saatu seuraavanlaisia tutkimustuloksia (Ruohotie & Honka 1999, 36):

- työntekijät, joita palkitaan huonosta suorituksesta, ovat kyllä tyytyväisiä, mutta he jatkavat edelleen tehotonta työskentelyä
- työntekijät, joita ei palkita hyvästä suorituksesta, alentavat työtehoa jatkossa
- työntekijät, joita huonon suorituksen takia ei ole palkittu, ovat tyytymättömiä, mutta tästä huolimatta heidän suorituksensa saattaa parantua.

Palkkiot vaikuttavat tyytyväisyyteen ja tyytyväisyys vaikuttaa työsuoritukseen. Valitsevan tyytyväisyyden lisäksi myös odotettu tyytyväisyys vaikuttaa suoritukseen. Tämän takia työntekijän odotukset tulevista palkkioista, olivatpa ne sitten rahallisia tai ei-rahallisia palkkioita, vaikuttavat hänen tyytyväisyyteensä ja sitä kautta hänen työsuoritukseensa (Ruohotie & Honka 1999, 37-38).

Itse palkkion ja sen oikeudenmukaisuuden lisäksi myös odotukset palkkiosta määräävät sen motivoivan vaikutuksen. Ihminen havainnoi mahdollista palkkiota kolmen asian suhteen (Ruohotie & Honka 1999, 23):

- Työn asettamat vaatimukset eli kuinka haastavaa ja vaativaa itse työ on
- Palkkioiden saavutettavuus eli kuinka todennäköistä on saada työstään palkkiota
- Työstä saatavien palkkioiden arvo eli kuinka todennäköistä on saavuttaa omia tarpeita vastaavia kannusteita.

Sopivan haasteellinen tehtäväkään ei siis välttämättä motivoi, jos työntekijä kokee siitä saamansa palkkion liian pieneksi. Tai suurikaan palkkio ei motivoi, jos kokee haasteen liian suureksi.

Aiemmin luetellut tutkimukset rahan motivointivaikutuksista perustuvat hyvin pitkälle tutkimuksiin muun työn kuin myyntityön parissa. Kuitenkin myös tarkasteltaessa myyntityötä, nousee raha yhdeksi tärkeäksi motivaatiota selittäväksi tekijäksi. Myyntityötä käsittelevässä kirjallisuudessa on nostettu neljä tärkeää myyjän motiiviperustaa (Rope 2000, 418):

- rahan ja taloudellisen menestyksen arvostaminen

- mahdollisuus osoittaa oma pätevyytensä ja tuloksetkotoaitonsa
- toimintavapaus suunnitella omia tehtäviään
- halu toimia ihmisten kanssa.

Pitkän aikavälin kannusteet voivat olla myös muuta kuin itse rahallista palkitsemista. Osaamisen kehittäminen on yksi pitkän aikavälin kannusteista. Kurssit, seminaarit, valmennusohjelmat ja työssä oppiminen tarjoavat hyvän esimerkin osaamisen kehittämisestä. Tällöin mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen toimii työntekijän kannusteena (Luoma ym. 2004, 72-73). Myyntityössä osaamisen kehittäminen voi olla esim. kouluttaminen entistä haastavampien tuotteiden myyjäksi. Myyntityö voidaan aloittaa esimerkiksi ensin kotitaloussektorilta ja laajentaa osaamista myöhemmin yritykselle myytäviin tuotteisiin.

Joissakin yrityksissä on otettu käyttöön urasuunnittelu. Erilaiset urapolut tai vastuiden kehittymiset joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti tuovat yhden kannuste-elementin, etenemisen kannusteen (Luoma ym. 2004, 76-77). Kuitenkaan ylennystä ei tule käyttää palkkiona aiemmassa tehtävässä onnistumisesta. Työntekijöitä tulee ylentää uusiin tehtäviin vain, jos he osoittavat niitä kykyjä ja taitoja, joita tässä uudessa tehtävässä tarvitaan (Ruohotie & Honka 1999, 54).

## 5.2 Lyhyen aikavälin kannusteet

Tyypillisin lyhyen aikavälin kannuste on myyntikilpailu. Myyntikilpailujen tarkoituksena on motivoida myyjiä saavuttamaan lyhyen aikavälin tavoitteet. Tällaisia lyhyen aikavälin erityistavoitteita voivat olla esim. myynnin kasvattaminen, uusien asiakkaiden löytäminen, uusien myyntitaitojen kehittäminen, myyntikustannusten alentaminen jne. Tärkeintä on kuitenkin se, että tavoitteet on määritelty tarkasti jo ennen kilpailua ja kukin myyjä tietää tarkalleen mitä heidän tulee saavuttaa pärjätäkseen kilpailussa.

Myyntikilpailu tulisi suunnitella niin, että jokaisella myyjällä on mahdollisuus voittaa kilpailu. Mikäli kilpailun voittajat ovat jo "etukäteen tiedossa", laskee se myyjien motivaatiota koko kilpailua kohtaan. Toisaalta, jos jokainen myyjä palkitaan, laskee se suuren osan kilpailun innostavuudesta. Kaikkein pahinta motivaation kannalta on kuitenkin se, jos palkintorajat on nostettu niin korkealle, että kukaan myyjistä ei yllä palkinnoille (Chonko ym. 1992, 567-570).

Kilpailu voidaan rakentaa kolmen eri vaihtoehdon ympärille. Ensiksi, myyjä voi kilpailla itseänsä vastaan saavuttaakseen oman henkilökohtaisen myyntitavoitteen. Toinen mahdollisuus on, että kaikki saman kategorian myyjät kilpailevat kukin toisiansa vastaan. Kolmas vaihtoehto on, että myyjät jaetaan tasapäisiin tiimeihin ja eri tiimit kilpailevat keskenään toisia tiimejä vastaan (Chonko ym. 1992, 567-570).

Myyntikilpailun suunnitteluun kuuluu kilpailubudjetin teko, joka perustuu arvioituun, kilpailun tuottamaan, myynnin lisäykseen. Kilpailubudjetti sisältää eri palkintoluokkien rajat, arvion voittajien lukumäärästä, tuotteiden kokonaisvolyymien, jonka myyjien oletetaan myyvän sekä palkintojen arvon, jotka annetaan kullekin palkintoryhmälle. Huomiota on, että kilpailun kustannuksia tulee verrata vain siihen myynnin lisäykseen, jonka kilpailu on tuottanut, ei koko myyntiin. Arvioitua kilpailun aikaista myyntiä tuleekin arvioida siihen myyntiin, joka todennäköisesti toteutuisi ilman kilpailua (Chonko ym. 1992, 566-567).

Arvioita laskettaessa tulee huomioida, että vaikka kaikki myyjät eivät voitakaan palkintoa, he todennäköisesti myyvät enemmän kuin mitä he olisivat myyneet ilman kilpailua. Sama pätee pääpalkintoon. Vaikka pääpalkinnon arvo olisikin huomattava verrattuna sen voittavan myyjän myyntiin, se kuitenkin kannustaa muitakin myymään enemmän kuin he muuten olisivat myyneet (Chonko ym. 1992, 566-567).

Kilpailun onnistuminen tai epäonnistumien riippuu usein palkintojen kiinnostavuudesta (Marcaccio, 1985). Useimmiten myyntikilpailuissa käytetään käteis- tai tavarapalkintoja, mutta myös muita palkintoja, kuten matkoja ja lomiamatkoja käytetään runsaasti (Caballero, 1988; Hastings, Kiely & Watkins, 1988). Olkoon kilpailun palkintoina mitä vain, niin tärkeintä on, että kilpailun palkinnot ovat sellaisia, joita pääosa myyjistä haluaa voittaa (Beltramini & Evans, 1988).

Kuitenkaan palkintojen laatu tai niiden arvo ei ole ainoa asia mikä saa myyjät innostumaan. Myöskin esim. teema, jonka ympärille kilpailu on rakennettu, saattaa tuoda huomattavan lisäpotkun myyjien innokkuuteen kilpailua kohtaan. Jokainen myyntikilpailu tulisikin rakentaa sellaisen myyntiteeman ympärille, joka luo perustan kilpailulle myyjien keskuudessa. Teeman pitäisi korostaa kilpailun tavoitteita ja samalla sen pitäisi vedota koko myyntijoukkoon (Chonko ym. 1992, 568).

Yksi tekijä, joka vaikuttaa kilpailun innostettavuuteen, on kilpailuajan pituus. Kilpailuajan tulisi olla suhteellisen lyhyt, jotta myyjät säilyttävät innokkuutensa läpi kilpailun. Liian pitkä kilpailu muuttuu vähitellen rutiiniksi, joka ei jaksa enää innostaa. Kuitenkaan kilpailuaika ei saa olla niin lyhyt, että myyjiltä jää paras myyntivire saavuttamatta (Chonko ym. 1992, 568).

Jotta myyjät säilyttäisivät innokkuutensa läpi koko kilpailun, heidän on saatava tietää pitkin kilpailua heidän oma, sen hetkinen sijoituksensa. Ihmiset ovat tehokkaimmillaan, kun saavat tietoa omista tuloksistaan. Tästä kertoo tutkimus, joka tehtiin pikamarssilla oleville sotilaille. Neljästä eri ryhmästä selviytyi parhaiten se, joka tiesi koko ajan tarkalleen missä vaiheessa marssia he ovat; kuinka pitkä matka on takanapäin ja kuinka pitkä matka edessä (Kouzes & Posner 1990, 191-192).

Kilpailua suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon myös se, että monelle kunnianhimoiselle myyjälle itse palkintoa tärkeämpi saavutus on se, että voi näyttää sekä itselle että kollegoille, että hän ylsi niin hyvin myyntisaavutuksiin, että yhtiö haluaa palkita hänet. Tällöin tähdellistä on se, että myyjä saa palkinnon lisäksi tarvitsemansa huomion. Monesti palkinnot jaetaan esim. julkisesti myyntikokouksissa, joissa on paikalla myös muut myyjäkollegat.

Kritiikkinä myyntikilpailuja kohtaan on esitetty, että kun kilpailut on kerran aloitettu, on niistä myöhemmin vaikea luopua. Kun myyjät on kerran totutettu työskentelemään saavuttaakseen lisäpalkkioita, heitä on myöhemmin vaikea motivoida työskentelemään, jos näistä lisäkannustimista luovuttaisiin. Toinen kritiikki myyntikilpailuja kohtaan on se, että myyntikilpailujen merkitystä on liioiteltu; osa kilpailun tuottamasta lisämyynnistä johtuu vain siitä, että myyjät saattavat vireillä olevat tarjoukset nopeammin loppuun ja kilpailun jälkeisellä periodilla myyntiluvut vastaavasti laskevat. Myyntikilpailut saattavat myöskin laskea häviäjien motivaatiota. Lisäksi kilpailut, joissa myyjät kilpailevat kukin toinen toistansa vastaan, saattavat heikentää myyntiedustajien keskinäisiä välejä. Näiden lisäksi menestyminen myyntikilpailussa vaatii suuren määrän aikaa ja tästä johdun myyjät saattavat jättää hoitamatta muita kuin kilpailuun liittyviä töitä. (Chonko ym. 1992, 574)

Yritykset voivat kohottaa myyjien itsetuntoa myös erilaisilla ei-rahallisilla erityistunnustuksilla. Tällaisia tunnustuksia voivat olla esimerkiksi erilaiset jäsenyydet huippumyymyjien klubissa, plagaatit, pokaalit, tapaamiset yrityksen huippujohdon kanssa tai erityisjulkisuus, jolla myyjä nostetaan huomion keskipisteeksi.

Monilla myyjillä on tarvetta "ylitunnustukseen", joten hyvän tunnustusohjelman tulisi tunnustaa myyjää tarpeeksi useasti. Kuitenkin, jos erityistunnustusta tulee liian usein tai liian suuri osa myyntiväestä aina saavuttaa tunnustusta, laskee se sen vaikutusta. Joka tapauksessa, mikäli yrityksessä käytetään erityistunnustusta motivoituneina, tulisi jokaisella yksittäisellä myyjällä olla mahdollisuus saavuttaa tällainen tunnustus. Jos tällaista mahdollisuutta ei ole, se ei kannusta häntä ylimääräisiin ponnistuksiin. Hyvä tunnustusohjelma rakentuu usein useammasta kriteeristä, jolloin esimerkiksi korkean koko-

naismyyntimäärän lisäksi voidaan vaatia myös erilaisten muiden myyntikriteerien toteutumista (Chonko ym. 1992, 562-563).

### 5.3 Organisaatiossa vallitseva ilmapiiri

Yrityksen ilmapiiri vaikuttaa jokaiseen työntekijään, millä mielialalla he tulevat töihin ja millä mielialalla he työtä tekevät. Tämä selittää osaltaan, kuinka innostuneita kyseisen yrityksen työntekijät ovat ja sitä kautta se joko edesauttaa tai ehkäisee myyntihurmoksen syntymistä.

Tietyt kriisit, kuten uhka konkurssista, irtisanomisista, yritysjärjestelyistä tai vastaavasta vaikuttavat yleiseen mielialaan. Erilaiset huhut vielä lietsovat ja vaikuttavat työntekijöiden mielialoihin. Monesti liian myöhäinen tai riittämätön tiedottaminen laittaa huhut liikkeelle ja lopulta huhu kasvaa todellista muutosta suuremmaksi asiaksi (Hagemann 1991, 52-54).

On olemassa myös monia myönteisiä aspekteja, jotka vaikuttavat myönteiseen ilmapiiriin. Työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt ja hyvät lomaedut edesauttavat hyvää ilmapiiriä (Luoma ym. 2004, 96-100). Useimmat myyjät haluavat toimintavapautta (Rope 2000, 418), joten toimintavapaan kulttuurin voidaan katsoa edistävän myyjien tyytyväisyyttä.

Luvussa ”3. Esimies hurmohengen sytyttäjänä” käsiteltiin esimiehen vaikutusta myyntihurmokseen. Nämä samat selittävät tekijät tulevat esille myös koko organisaation mittakaavassa. Mm. hyvä vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiiri koko yrityksen tasolla on tärkeä selittävä tekijä (Luoma ym. 2004, 85).

IBM:n entisen pääjohtajan Louis Gerstnerin mielestä tärkein asia organisaation toiminnassa on sen kulttuuri. Hänen mielestään hänen tärkein tehtävänsä yrityksen johdossa on motivoida, inspiroida ja luoda tunnelmaa, jossa jokainen voi antaa parastaan työhön (Åhman & Runola 2006, 105). Kun yrityksessä kokonaisuudessaan vallitsee tämä myönteinen ilmapiiri ja tunnelma, on esimiehen helpompi toteuttaa niitä hurmohengen nostatustapoja, joita kuvailtiin luvussa ”3. Esimies hurmohengen sytyttäjänä”.

Ilmapiiri eli tunnelma muodostuu tekemistämme tulkinnoista työympäristöstä ja yrityskulttuurista. Tunnelmasta voidaan todeta seuraavaa (Åhman & Runola 2006, 105-106):

1. Tunnelma syntyy ja muuntuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa.
2. Tunnelma perustuu yksilöiden ja tiimien ympäristöään koskeviin havaintoihin ja niiden tulkintoihin.
3. Johtamisesta tehdyt havainnot ja tulkinnat vaikuttavat tunnelmaan ja käyttäytymiseen.
4. Kaikkiin näihin tulkintoihin vaikuttavat yksilöiden asenteet ja ajattelumallit.
5. Tunnelmalla on yhteys mm. innostukseen ja tulokseen.
6. Tunnelma on moniulotteinen asia, mutta siitä tiivistyy joukko johtamiseen, työyhteisöön ja sen toimintaan liittyviä tekijöitä.
7. Tunnelma heijastaa yrityskulttuurin arvoja ja normeja.

Åhmanin ja Runolan mukaan tunnelmalla on vaikutusta innostukseen ja sitä kautta hurmohengen syntymiseen.



## **6 YHTEENVETO MYYNTIHURMOKSEEN VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ**

Myyjän hurmohengen syntymiseen vaikuttavat sekä myyjästä itsestään johtuvat sisäiset tekijät kuin myös myyjään vaikuttavat ulkopuoliset tekijät. Nämä ulkopuoliset tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään; esimieheen, ryhmään ja työnantajaorganisaatioon. Esimiehellä tarkoitetaan lähinnä myyjän lähiesimiestä. Ryhmällä tarkoitetaan myyjän ympärillä olevaa ryhmää, jonka kanssa myyjä on usein vuorovaikutuksessa. Tämä ryhmä saattaa olla esimerkiksi se myyntitiimi, joka on oman esimiehen alaisuudessa. Työnantajaorganisaatiolla tarkoitetaan sitä juridista kokonaisuutta, joka määrää yleiset puitteet mm. palkitsemiselle sekä sitä omaa lähiryhmää laajempaa kokonaisuutta, joka luo esimerkiksi koko yrityksessä vallitsevan yleisen ilmapiirin.

Tutkimuksessa myyjän sisäisistä tekijöistä hurmohengen syntyyn vaikuttavista seikoista on tarkasteltu kolmea tekijää; arvoja, luonteenpiirteitä ja päämääriä. Arvoista hurmohengen syntymiseen vaikuttavina tekijöinä on tarkasteltu myyjän arvoja myytävää tuotetta ja itse myyntityötä kohtaan. Luonteenpiirteistä on tarkasteltu myyjän optimismia, innostusta, itsetuntoa ja itseluottamusta, minäsuuntautuneisuutta, suoritusmotivoituneisuutta sekä päämäärätietoisuutta. Luettelo luonteenpiirteistä ei voi olla ehdoton. Myyjä voi toki kokea hurmoshenkeä myyntityössä vaikka hän olisi esimerkiksi pessimistisyyteen taipuvainen. Nämä luonteenpiirteet ovat lähinnä piirteitä, joiden olemassaolo näyttää kirjallisuuslähteisiin tukeutuen edesauttavan hurmohengen syntymistä. Kolmantena sisäisenä tekijä on tarkasteltu myyjän päämääriä. Myyjän mieltäessä itselleen voimakkaan myyntiin sidotun päämäärän, näyttäisi se kirjallisuuslähteisiin tukeutuen edesauttavan hurmohengen syntymistä.

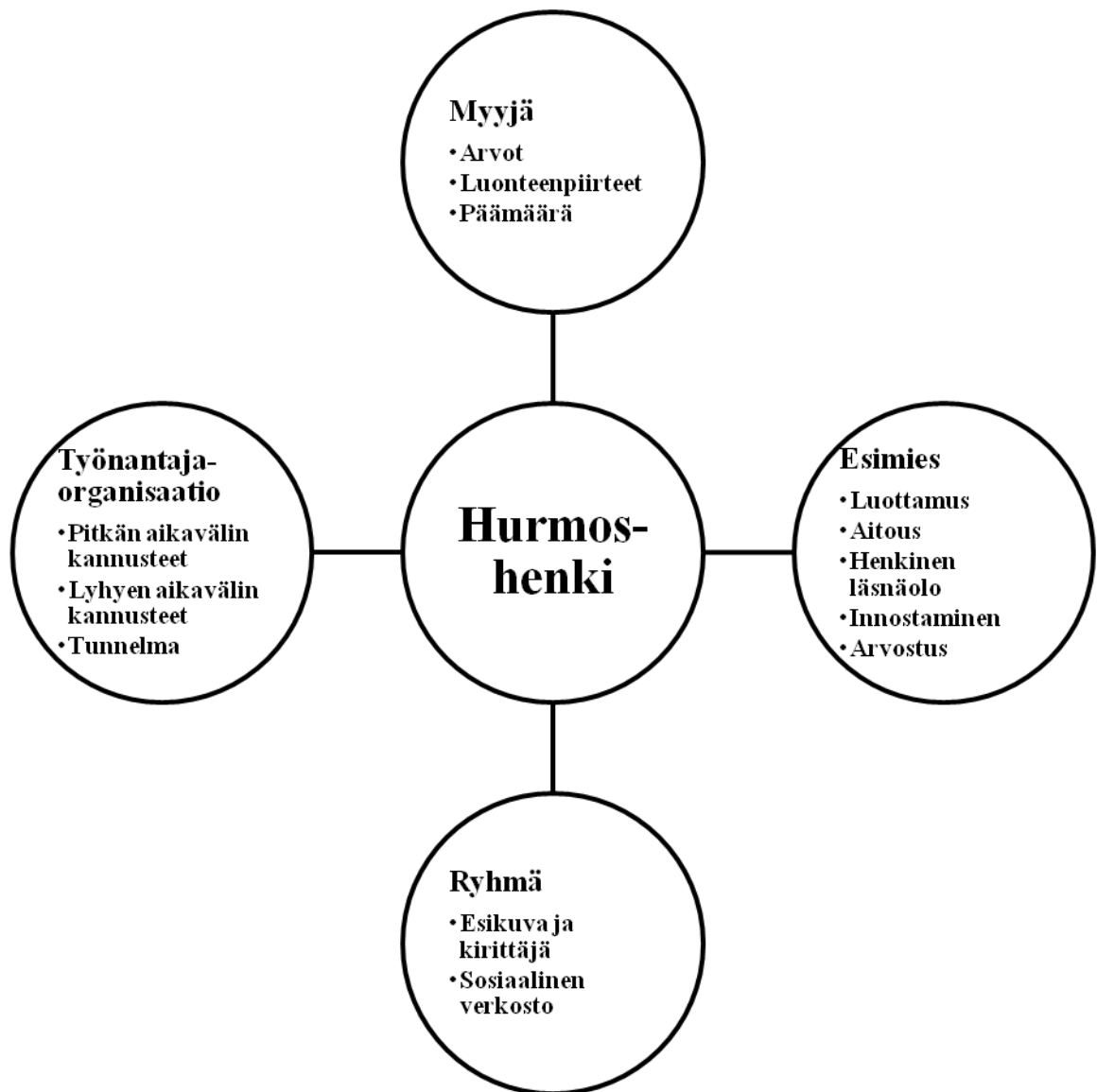
Ulkoisista tekijöistä esimiehellä näyttäisi olevan voimakas vaikutus hurmohengen syntymiseen tai syntymättä jäämiseen. Tutkimuksessa on tarkasteltu esimiehen ominaisuuksia, joilla hän kykenee syöttämään hurmohengen myyjässä luottamusta, aitoutta, henkistä läsnäoloa, innostamista ja arvostusta.

Ympärillä olevan ryhmän vaikutus yksittäisen myyjän hurmohengen syntyyn voidaan nähdä kahdenlaisena vaikutuksena. Ryhmän jäsenet toimivat myyjälle esikuvina ja kirittäjinä. Positiivinen kilpailuvire antaa yksittäiselle myyjälle intoa parantaa omaa suoritustaan. Ryhmä toimii myös sosiaalisena verkostona. Se antaa mahdollisuuden hauskanpitoon samanmielisten ihmisten kanssa ja sitä kautta helpottaa esimerkiksi työpaineiden purkamista.

Työnantajaorganisaation voidaan myös nähdä laajempaan kokonaisuuteen vaikutta-

van hurmohengen syntymiseen. Työnantajaorganisaatio (tai pikemminkin yrityksen ylin johto) luo yleiset puitteet niin lyhyen kuin pitkän aikavälin kannusteisiin. Vaikka lähin esimies loisikin myyntikilpailut, palkitsemisjärjestelmät tai muut kannusteet niin useimmiten yritys luo yleiset puitteet yrityskulttuuriin, joiden mukaan myyjien esimies kannusteita luodessaan toimii. Myös yrityksen laajempi ilmapiiri, tunnelma, vaikuttaa yksittäisen myyjän mielialaan ja sitä kautta hurmohengen syntymiseen.

Hurmoshenkeen vaikuttavia tekijöitä myyntiorganisaatiossa voidaan kuvata oheisen kuvion (kuvio 7) mukaan.



Kuvio 7. Hurmoshenkeen vaikuttavat tekijät myyntiorganisaatiossa

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 7.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tekijöitä, jotka vaikuttavat hurmohengen syntymiseen myyntiorganisaatiossa, tutkittiin haastattelututkimuksella. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 194-195) esittävät useampia syitä miksi tutkimuksen tekotavaksi valitaan haastattelututkimus. Tähän tutkimukseen haastattelututkimus oli perusteltua, koska myyntihurmoksesta on suhteellisen vähän tutkittua tietoa aiemmin; tiedettiin, että saadaan monitahoisia vastauksia sekä haluttiin selventää ja syventää saatuja vastauksia. Mikäli tutkimus olisi toteutettu kyselykaavakkeilla, olisi jo kysymyksiä laadittaessa jouduttu ottamaan kantaa niihin seikkoihin, mitkä tekijät synnyttävät myyntihurmosta. Lisäksi kyselytutkimuksella ei olisi voitu täsmentää ja syventää saatuja vastauksia.

Haastattelututkimus toteutettiin Vakka-Suomen Osuuspankissa. Vakka-Suomen Osuuspankki toimii Uudenkaupungin, Laitilan ja Kustavin kuntien alueella viidessä eri konttorissa. Pankilla on työntekijöitä yhteensä noin 50 ja tytäryhtiöineen työntekijöitä on noin 80. Haastattelututkimus rajattiin koskemaan vain emoyritystä, tutkimukseen ei otettu mukaan pankin tytäryhtiöiden henkilökuntaa.

Koko pankin henkilökunta muutamaa työntekijää lukuun ottamatta on tekemisissä myynnin kanssa. Tutkimukseen valittiin toimihenkilöitä mahdollisimman laajasti pankin eri myyntitehtävistä niin että edustettuina oli toimihenkilöitä sekä sijoitusmyynnin, uusi-asiakashankinnan että päivittäispalvelujen parista. Tutkimuksen ulkopuolelle oli rajattu myyntiä tekemättömien toimihenkilöiden lisäksi ainoastaan rahoitusneuvottelijat eli toimihenkilöt, jotka myyvät vakuudellisia luottoja asiakkaille. Tämä rajaus tehtiin, koska haastattelujen tekijä toimii itse rahoitusneuvottelijoiden esimiehenä. Tutkimukseen valittiin sekä erittäin pitkään alalla toimineita, jonkin aikaa alalla ollut että juuri alalle tulleita toimihenkilöitä. Valitsemalla toimihenkilöitä, jotka suorittavat erilaisia myyntitehtäviä ja joilla on eripituinen myyntikokemus, haluttiin saada tutkimukseen mahdollisimman hyvin pankin myyviä toimihenkilöitä kuvaava haastateltavien joukko. Haastateltavien edustavuutta lisättiin vielä valitsemalla haastateltavat kahdesta eri konttorista ja lisäksi niin, että yhdellä haastateltavista on työkokemusta kummastakin konttorista.

Haastateltavat valikoitiin siten, että he edustaisivat mahdollisimman laajasti pankin eri tehtäväalueita ja pankin ikäjakaumaa työssäolovuosien perusteella. Haastateltavien

nimistä keskusteltiin kunkin toimihenkilön esimiehen kanssa etukäteen ja samalla pyrittiin valikoimaan kullekin toimihenkilölle haastattelupäivä, joka soveltui pankin työvoimaresursseihin. Näin varmistettiin riittävän rauhallinen haastattelu-aika ilman kiireen tuntua. Haastateltavilta kysyttiin etukäteen suostumusta haastatteluun ja jokainen suostui haastatteluun lähes heti.

Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä viisi. Haastattelut suoritettiin pankin toimiloissa erillisissä neuvotteluhuoneissa. Haastateltavat työskentelevät pankin kahdessa eri konttorissa ja kunkin haastattelut tehtiin toimihenkilön omassa työkonttorissa. Haastattelut tehtiin kolmen päivän sisällä 28. – 30.11.2007. Haastattelut kestivät keskimäärin 59 minuuttia. Pisin haastattelu kesti yhden tunnin ja viisi minuuttia ja lyhin haastattelu kesti 48 minuuttia. Haastateltavia kiellettiin puhumasta haastatteluissa esille tulleista asioista toisten toimihenkilöiden kanssa haastattelujakson aikana, jotta kukin haastateltava toisi haastatteluissa esille omia näkemyksiään.

Haastatteluista sovittaessa haastateltaville kerrottiin vain lyhyesti haastattelun aihe. Itse haastattelujen alussa kerrottiin haastattelun aiheesta laajemmin; mitä myyntihurmoksella ja hurmohengellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Näin pyrittiin varmistamaan, että jokaisella haastateltavalla on samansuuntainen käsitys keskeisistä termeistä ja tutkimuksen tarkoituksesta. Esille tuotiin myös, että haastattelulla ei ole tarkoitus selvittää, vallitseeko kyseisessä työyhteisössä myyntihurmos vaan tekijöitä, joilla myyntihurmos syntyy. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään jokaisen henkilökohtaista mielipidettä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat hänen omaan myyntihurmoksensa syntymiseen, ei mielipidettä siitä, mistä haastateltava otaksuu muiden myyntihurmoksen syntyvän.

## **7.2 Tutkimusaineiston analysointi**

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen alussa esitettiin avoin kysymys ja jokainen haastateltava sai omin sanoin kuvata, mistä tekijöistä hän kokee saavansa myyntihurmosta. Tämän jälkeen kultakin haastateltavalta kysyttiin, mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet edesauttavat myyntihurmoksen syntymistä. Sen jälkeen kysyttiin esimiehen vaikutusta, ryhmän vaikutusta ja yrityksen eri kannustemuotojen vaikutusta myyntihurmoksen syntyyn.

Haastattelujen yhteydessä tehtiin muistiinpanoja ja jokaisen haastattelun jälkeen sa-

man päivän aikana kirjoitettiin haastattelumuistiinpanot puhtaaksi. Haastattelurunko on kuvattu liitteessä 1. Haastattelujen analysointi aloitettiin heti haastattelujen ja niiden puhtaaksikirjoitusten jälkeen. Koska haastattelut tehtiin ajallisesti hyvin lähekkäin toisiinsa, ei ollut tarpeellista aloittaa haastattelujen analysointia kuitenkaan vielä samaan aikaan haastatteluprosessin kanssa. Haastatteluja ei myöskään täydennetty lisähaastatteluilla varsinaisten haastattelujen jälkeen. Haastatteluaineisto analysoitiin järjestämällä vastaukset sen mukaan, mitä haastateltavat vastasivat avoimeen, henkilökohtaisia ominaisuuksia, esimiehen vaikutusta, ryhmän vaikutusta ja yrityksen eri kannustemuotoja koskevaan kysymykseen.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 212) mukaan tutkimuksen analyysitavat voidaan jakaa joko selittämiseen tai ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa päätelmien tekoon käytetään usein tilastollista analyysiä. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään päätelmien tekoon usein kvalitatiivista analyysiä. Tässä tutkimuksessa on pyritty analysoimaan tuloksia ymmärtämisen lähtökohdasta kvalitatiivisen analyysin kautta. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita, montako prosenttia jokin yksittäinen tekijä parantaa tai heikentää myyntihurmossa. Kvantitatiivisella tutkimuksella ja tilastollisessa analyysillä olisi mahdollista mitata näitä prosenttimuuttujia. Kuitenkin jo tutkimusongelman asettelussa tuotiin esille päämääränä selvittää mistä tekijöistä hurmoshenki saa alkunsa. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita, onko jokin selittävä tekijä voimakkaampi tai heikompi kuin toinen selittävä tekijä, vaan mitkä tekijät yleisesti ottaen selittävät hurmoshengen syntymistä myyntin parissa. Tämän takia tulosten analysoinnissa on järkevää käyttää ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa kvalitatiivisen analyysin kautta.

Haastatteluja analysoimalla on pyritty löytämään ne seikat, jotka antavat relevanttia tietoa tutkimuskysymykseen ja nämä tutkimuksen tulokset esitetään luvussa ”8. Hurmoshenki myyntiorganisaatiossa”. Näistä tuloksista on johdettu joitakin sellaisia johtopäätöksiä, joita yritykset voivat hyödyntää luodessaan myyntihurmossa yritykseen. Nämä johtopäätökset on esitelty luvussa ”9. Yhteenveto ja johtopäätökset”.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta. Reliaabelius tarkoittaa kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. Validius tarkoittaa kuinka hyvin tutkimus mittaa juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2004, 216-218).

Haastattelututkimuksen aineistona oli viiden pankissa toimivan myyjän haastattelu. Jo viiden haastattelun aineistossa oli nähtävissä tiettyä säännönmukaisuutta. Uudet haastateltavat ottivat esille samoja asioita kuin aiemmat haastateltavat, minkä voidaan tulkita tukevan tutkimuksen reliaabeliutta. Kuitenkin viiden haastattelun aineisto on suhteellisen pieni ja sen perusteella ei voi tehdä kovinkaan tarkkoja tulkintoja aineiston reliaabeliudesta. Lisäksi Ropen (2000, 390-391) mukaan myyntityö voidaan jakaa kolmeen erillaiseen muotoon; toimipaikkamyyntiin, neuvottelumyyntiin ja edustajamyyntiin. Ropen jaottelun mukaan pankkityö edustaa toimipaikkamyntiä. Asiakas tulee hakemaan tiettyä palvelua pankista ja samalla hänelle myydään pankin tuotteita – tai asiakkaalle myydyn tuotteen lisäksi tarjotaan myös muita tuotteita ja pyritään tekemään lisämyyntiä. Tämä eroaa merkittävästi esimerkiksi edustajamyynnistä, jossa myyjä joutuu usein itse metsästäämään asiakkaan, jolle tarjota yrityksen tuotteita tai palveluja. Tutkimus on tehty myyjien parissa, jotka edustavat Ropen luokittelun mukaisesti toimipaikkamyntiä. Tämän takia tutkimuksesta ei voi vetää suoria johtopäätöksiä neuvottelumyyntiä tai edustajamyntiä tekeviin myyjiin. Toistettaessa tutkimus erilaista myyntityötä kuin pankissa myyntityötä tekevien keskuudessa, saadaan todennäköisesti erilaisia vastauksia. Voidaan kuitenkin katsoa, että reliaabelius on riittävä tämän tasoiselle tutkimukselle vaikka toistettaessa tutkimus eri kohderyhmälle, saadaankin todennäköisesti jonkin verran tämän tutkimuksen tuloksista poikkeavia tuloksia.

Tutkimuksen validiutta pyrittiin parantamaan keskustelemalla jokaisen haastateltavan kanssa ennen varsinaista haastattelua, mitä kukin ymmärtää hurmohengellä, myyntihurmoksella ja muilla tutkimukseen liittyvillä keskeisillä termeillä. Lisäksi validiutta pyrittiin parantamaan miettimällä etukäteen ennen haastatteluja valmis haastattelurunko, jolloin haastattelu pystyttiin rajaamaan juuri niihin asioihin, joista haluttiin tietoa kerätä.

## 8 HURMOSHENKI MYYNTIORGANISAATIOSSA

Haastattelujen alussa selvitettiin myyjien käsitystä myyntihurmoksen syntyyn vaikuttavista tekijöistä avoimella kysymyksellä. Kukin myyjistä sai kertoa vapaasti niistä tekijöistä, jotka synnyttävät hänelle itselleen myyntihurmosta.

Jokainen haastateltava toi tavalla tai toisella julki arvot selittävänä tekijänä myyntihurmoksen syntyyn. Neljä haastateltavaa viidestä toi jo alussa esille näkemyksen, että myytävä tuote pitää kokea hyväksi ja itse myyntityö mielekkääksi, jotta voi syntyä myyntihurmosta. Yksi haastateltava toi esille tämän näkemyksen niin että jotkut menevät töihin sinne minne pääsevät ja jotkut menevät töihin sinne minne haluavat. Jotta voi tuntea myyntihurmosta, pitää kokea, että on töissä juuri siellä mihin on halunnutkin päästä töihin. Yksi haastateltava toi arvonäkemyksen esille laajempaan kokonaisuutena. Hänen mielestään pitää kyetä arvostamaan omaa työtään niin, että haluaa tehdä oman työnsä kunnolla.

Jokainen haastateltava toi jossakin vaiheessa haastattelua esille sen tärkeyden, että kokee myytävän tuotteen hyväksi ja myyntityön mielekkääksi. Lisäksi osa haastateltavista toi julki, että myyjällä pitää olla oikea asenne myös asiakasta kohtaan. Täytyy pitää asiakkaasta, jotta voi kokea myyntihurmosta, pelkkä oikea asenne tuotetta tai myyntityötä kohtaan ei riitä. Mikäli kohtaa asiakkaan, jonka kanssa asiakastyö on vaikeampaa, ei myyntihurmosta pääse sillä hetkellä syntymään.

Haastatteluissa tuotiin julki myös tuotetuntemuksen tärkeys. Pelkästään myytävän tuotteen pitäminen hyvänä ei riitä, pitää tuntea myös tuotteen ominaisuudet. Mikäli ei koe hallitsevansa tuotetta tarpeeksi hyvin, kokee myyntityön olevan vaikeampaa ja myyntihurmosta ei pääse syntymään.

Kolme haastateltavaa viidestä toi yrityksessä vallitsevan ilmapiirin tärkeyden esille jo haastattelun ensimmäisen kysymyksen kohdalla. Heidän mielestään työyhteisössä pitää vallita hyvä ilmapiiri, jotta myyntihurmosta voi syntyä. Yksi haastateltava toi esille näkemyksen, että hyvä ilmapiiri voi olla hetkellisesti kadoksissa oman myyntihurmoksen kärsimättä, mutta vallitsevana olotilana huono ilmapiiri ehkäisee myyntihurmoksen syntymisen.

Kolme haastateltavaa toi julki näkemyksen, että oma henkilökohtainen elämä vaikuttaa myyntihurmoksen syntymiseen. Mikäli yksityiselämässä on vaikeuksia tai hyviä hetkiä niin se heijastuu asennoitumisena työhön. Myös sairaudet, kuten migreenikohtaus, estää myyntihurmoksen syntymisen sillä hetkellä.

Haastattelun alkuvaiheessa ainoastaan yksi haastateltava toi esille esimiehen mahdol-



lisuuden sytyttää myyntihurmoksen myyjiin. Myöhemmässä vaiheessa haastattelua muut haastateltavat yhtä lukuun ottamatta toivat esille esimiehen merkityksen hurmohengen nostattajana. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että esimies ei voi luoda myyntihurmosta yksittäiseen myyjään.

Tarkasteltaessa myyjän omien ominaisuuksien merkitystä myyntihurmoksen syntyyn, nousivat esille myyjän arvojen lisäksi myyjän luonteenpiirteet. Jokainen haastateltava myönsi, että myyjän luonteenpiirteillä on vaikutusta myyntihurmoksen syntymiseen, mutta käsitykset myyntihurmosta edistävistä luonteenpiirteistä erosivat jonkin verran. Haastattelujen perusteella luonteenpiirteillä näyttää olevan vaikutusta myyntihurmoksen syntyyn, mutta tarkempi jaottelu luonteenpiirteiden osalta vaatisi laajemman haastatteluaineiston. Eniten vastakkaisia näkemyksiä luonteenpiirteiden osalta aiheutti kilpailuhenkisyys.

Haastatteluaineisto ei suoraan tukenut päämäärien merkitystä myyntihurmoksen syntyyn. Yksi haastateltava piti päämääriä tärkeänä tekijänä. Kaksi haastateltavaa ei pitänyt päämääriä tärkeänä ja kaksi haastateltavaa ei kiistänyt niiden vaikutusta myyntihurmoksen syntyyn, mutta eivät pitäneet niitä myöskään erityisen tärkeinä tekijöinä.

Haastateltavat toivat esille myös onnistumisen ilon merkityksen. Kun kokee onnistuneensa asiakastilanteessa, tulee hyvä mieli. Tämä hyvä mieli ei välttämättä ole sidoksissa palautteeseen tai muuhun ulkopuoliseen tekijään vaan siitä hyvän olon tunteesta, kun huomaa onnistuneensa työssään.

Tarkasteltaessa esimiehen tärkeyttä myyntihurmoksen syntyyn, yksi haastateltava kielsi esimiehen merkityksen kokonaan. Muut neljä haastateltavaa kokivat esimiehellä olevan merkitystä yksittäisen myyjän myyntihurmoksen syntyyn. Haastatteluissa nousi esille etenkin esimiehen kyky innostaa myyjiä. Useimmat haastateltavat toivat esille myös esimiehen tuoman arvostuksen tärkeyden, tosin jokainen toi arvostusnäkökulman esille eri tavalla. Osa haastateltavista painotti esimieheltä saatavaa hyväksyntää, osa toi esille esimiehen tuoman tasa-arvon tai palautteen ja kehumisen tärkeyden.

Ryhmän merkityksestä myyntihurmoksen syntymiseen haastateltavat toivat esille ryhmäläisten innostuksen ja sen tarttumisen. Kun huomaa työkaverin olevan innostunut ja onnistuvan kaupanteossa, alkaa itsekin ”täräämään” ja innostus tarttuu, kuten yksi haastateltavista toi asian esille. Ryhmän tärkeydessä korostui innostuksen ja tsemppin leviäminen muihin, niinkään ei tunnustettu yksittäisen hyvän myyjän esikuvana pitämisen tuomaa merkitystä myyntihurmoksen syntyyn. Toisaalta myös näyttämisen halu muita ryhmäläisiä kohtaan tuli esille osalta haastateltavista, mutta osa koki näyttämisen halun tai kilpailuhenkisyyden negatiivisena asiana. Haastateltavat kokivat vapaamuotoi-

sen kanssakäymisen työkavereiden kanssa yhteishenkeä ja ilmapiiriä edistävänä tekijänä, mutta sen vaikutus myyntihurmukseen oli lähinnä välillistä.

Kurssit lisäsivät haastateltavien mielestä myyntihurmosta, tosin monen mielestä lähinnä välillisesti. Kun oppii kurssien kautta tuotteet paremmin, kokee työskentelyn asiakkaiden kanssa varmemmaksi ja sitä kautta myyntihurmos syntyy helpommin. Joidenkin mielestä kurssit lisäsivät myyntihurmosta myös suoranaisesti. Usein kurssien jälkeen on reippaampi olo, voi kokea parempaa ammattiympäystä tai ylpeyttä kuulumisesta omaan pankkiryhmään. Myös mahdollisuus tavata samaa työtä tekeviä ja sitä kautta ajatusten vaihto edistää myyntihurmoksen syntymistä.

Rahallisen palkitsemisen merkityksestä myyntihurmoksen syntyyn tuli haastateltavilta ristiriitaisia tuloksia. Osa piti rahallista palkitsemista hyvästä myynnistä, kuten bonuksia tai palkan muuttuvia osia, suorastaan kielteisenä asiana ja myyntihurmoksen esteenä. Rahallinen palkitseminen ja sen tuoma myynnin seuranta luo stressiä ja vie iloa myyntityöstä. Yksi haastateltavista arveli isompien muuttuvien palkanosien lisäävän hänen myyntiään, mutta tekevän siitä väkinäisempää. Yksi haastateltavista toi rahallisen palkitseminen tärkeyden myyntihurmoksen syntyyn jo haastattelun alkuvaiheessa ja toivoi nykyisten tiimikohtaisten bonusten muuttuvan henkilökohtaiseksi palkitsemiseksi. Yksi haastateltavista toi julki, että nykyiset pienet bonukset eivät lisää myyntihurmosta, mutta nykyistä isompi rahallinen palkitseminen saattaisi lisätä intoa.

Myös kilpailut tuottivat ristiriitaisia vastauksia. Yksi haastateltavista toi esille kilpailujen erittäin negatiivisen vaikutuksen myyntihurmukseen. Yksi haastateltava kertoi kokeneensa myyntihurmosta nimenomaan pärjätessään kilpailussa. Osa haastateltavista otti neutraalin kannan kilpailuja kohtaan; ne voivat edistää myyntihurmosta, mutta eivät ole mitenkään ehdottomia edellytyksiä sen syntymiseen.

## 9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus tuki hyvin sitä oletettavaa, että myyjän henkilökohtaisilla arvoilla ja luonteenpiirteillä on vaikutusta myyjän myyntihurmoksen syntyyn. Arvoista korostuivat myyjän arvot tuotetta ja myyntityötä kohtaan. Tämän lisäksi nousi uutena selittävänä tekijänä myyjän arvot asiakasta kohtaan. Sen sijaan myyjän päämäärillä näytti olevan vain vähäinen vaikutus myyntihurmoksen syntyyn.

Eri tutkimusten mukaan päämäärillä on merkitystä motivaatioon, mm. Locken päämääräteoria (Juuti 2006, 59) tukee tätä väittämää. Korkea haaste korkealla osaamisella synnyttää flow-tuntemuksia (Furman ym. 2004, 73-75) ja urheilijoiden parissa tehdyt havainnot tukevat hyvin tätä väittämää (Lampikoski & Miettinen 1999, 64-80). Kuitenkaan tämän tutkimuksen valossa päämäärillä ei näytä olevan tekemistä myyntihurmoksen kanssa. Yhtenä selittävänä tekijänä päämäärän vähäisellä merkityksellä myyntihurmokseen saattaa olla tekemisen erilainen aikajänne. Urheilussa hyviä tuloksia saavutetaan vasta pitkäjänteisen työn kautta. Myyntityössä tuloksia saatetaan saada aikaiseksi jo hyvinkin lyhytjänteisellä työllä, joten onnistumisen tunteita voidaan saavuttaa myös ilman suuria päämääriä.

Koska työntekijöiden luonteenpiirteillä ja arvoilla näyttää olevan vaikutusta hurmohengen syntymiseen, yritys voi omalla rekrytointipolitiikallaan vaikuttaa vahvasti hurmohengen syntymiseen myyntiorganisaatioonsa. Yrityksen tulisi kiinnittää rekrytoinnissaan huomiota varsinkin rekrytoitavan myyjän arvomaailmaan yhtiön tuotteita, myyntityötä ja asiakaspalvelutyötä kohtaan. Uusien myyjien rekrytointi on hidas keino vaikuttaa yrityksessä vallitsevaan myyntihurmokseen, mutta pitkällä aikavälillä se on yksi keino. Yleisesti ottaen pankkien työntekijöiden ikärakenne on suhteellisen korkea, jolloin uusien työntekijöiden rekrytointi nousee väkisin tulevana vuosina eteen. Lisäksi tutkimuksen mukaan myyntihurmos näyttää leviävän myyjästä toiseen, jolloin onnistunut rekrytointi edesauttaa myös olemassa olevien myyjien hurmohengen kasvattamista. Tutkimuksessa tuli esille myös tuotteiden osaamisen tärkeys. Hyvä ja innostunut myyjä ei koe myyntihurmosta yrittäessään myydä itselleen vierasta tuotetta. Tämä tuo esille onnistuneen perehdyttämisen merkityksen. Usein hyväntuulisen myyjän rekrytointi ei riitä ellei uutta myyjää onnistuta perehdyttämään onnistuneesti työhönsä. Sama koskee myös vanhan myyjän perehdyttämistä uusiin tuotteisiin.

Tutkimuksen valossa myös esimiehellä näyttää olevan merkitystä yksittäisen myyjän myyntihurmoksen syntyyn. Tutkimuksessa nousi esille etenkin esimiehen antama arvostus ja innostus selittävinä tekijöinä.

Myös aiemmat tutkimukset tuovat esille arvostuksen ja innostuksen tärkeyden esimiehen keinona vaikuttaa alaisten motivaatioon. Melkeinpä kaikissa kyselyissä arvostus nousee kolmen tärkeimmän asian joukkoon mitä työntekijät odottavat esimieheltään (Telkki Martti, luento 20.9.2005). Arvostus toimii myös innostamisen välineenä. Transformationaalisen johtamisen yhtenä osana on johtajan kyky kohottaa yksilön omanarvontunnetta inspiroivan puheen kautta (Juuti 2006, 194-195; Bass 1999). Myös lasten maailmassa tehdyt tutkimukset tukevat innostamisen merkitystä. Päiväkodeissa luonnollisiksi johtajiksi nousevat eivät ole määrällijöitä ja nipistelijöitä vaan lapsia, jotka keksivät uusia leikkejä, hymyilevät ja innostavat muita (Lewis 1980, 103-119). Tämäkin tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia; innostaminen ja arvostus ovat esimiehen keinoja luoda motivaatiota ja myyntihurmista.

Esimiehille järjestettävien asiakoulutusten lisäksi esille nouseekin siis esimiesten ihmishuokoulutusten merkitys. Kuitenkaan pelkkä koulutus ei aina riitä. Innostunut esimies innostaa omia myyjiään paremmin kuin innoton esimies. Kysymykseksi nousee, miten yritys kykenee pitämään omat esimiehensä innostuneina. Siihen tämä tutkimus ei anna vastausta vaan se vaatisi uuden, esimiesten keskuudessa tehtävän tutkimuksen.

Ryhmän osalta tärkein selittävä tekijä myyntihurmoksen syntyyn näyttää olevan myynti-innostuksen leviäminen. Kun joku ryhmäläisistä on innostunut, innostuneisuuden tunne leviää. Ryhmä sosiaalisena verkostona näyttää tutkimuksen valossa edesauttavan välillisesti myyntihurmoksen syntyä, koska sillä on vaikutusta hyvään ilmapiiriin, mutta suoraa vaikutusta sillä ei ole myyntihurmoksen syntyyn.

Koska myyntihurmos näyttää leviävän myyjien keskuudessa, nousee esille yksittäisten ”hyvien tyyppien” olemassaolon merkitys. Onnistuneinkaan rekrytointikampanja ei välttämättä onnistu löytämään pelkkiä hurmoshenkisiä myyjiä tai paraskaan innostuskampanja ei muuta kaikkia myyjiä innostuneiksi. Kuitenkin muutaman innostuneen myyjän olemassaolo myyntiryhmässä saattaa luoda myyntihurmista koko ryhmään. Tutkimuksen valossa yksittäisten innostuneiden myyjien merkitys näyttääkin korostuvan. Yrityksen kannalta on tärkeää saada muutama erityisen helposti innostuva myyjä myyntiorganisaatioon, jotta voitaisiin luotsata koko myyntiorganisaatiota kohti myyntihurmista.

Aiemmat tutkimukset puhuvat hyvän ilmapiirin tärkeydestä. Pallopelien keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan pelaajat syöttävät herkemmin pelaajille, jotka koetaan kaveriksi (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006d, 16-17). Tutkimusten mukaan myös motoristisia ja päätöksentekoa vaativat tehtävät onnistuvat parhaiten ryhmiltä, jotka koostuvat hyvistä kavereista (Kouzes & Posner 2001, 71-72).

Myös tämän tutkimuksen mukaan myyntihurmoksen leviämistä näyttää edesauttavan hyvä ilmapiiri, jota yritys voi parantaa tukemalla myyjien vapaamuotoista kanssakäymistä. Tutkimuksen mukaan vapaamuotoinen kanssakäyminen näyttää parantavan ilma-  
piiriä, joten yrityksen järjestämät vapaamuotoiset illanvietot ja muut aktiviteetit parantavat välillisesti mahdollisuutta myyntihurmoksen syntymiseen. Myös yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet edesauttavat myyntihurmoksen syntymistä, joten yrityksen tulisi tukea niitä.

Mielipiteet rahalla palkitsemisen tai kilpailujen vaikutuksista myyntihurmokseen olivat ristiriitaisia. Jotta voitaisiin tulkita rahalla palkitsemisen ja kilpailujen merkitystä, pitäisi haastatteluaineisto olla isompi. Pankkialalla on perinteisesti noudatettu kiinteää palkkaa tai ainakin muuttuvien palkanosien ja bonusten merkitys on ollut erittäin pieni. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että pankkialan myyntitöihin hakeutuu juuri niitä myyjiä, joille rahallisen palkitsemisen merkitys on suhteellisen pieni. Vaikka tämä tutkimus ei tukenut rahallisen palkitsemisen merkitystä myyntihurmoksen syntymiseen, ei tämän tutkimuksen tuloksia voi suoraan yhtenäistää muuta myyntityötä koskevaksi. Lisäksi aiempi suomalainen tutkimus (Vartiainen & Nurmela 2005, 201-210) viittaa siihen, että itse palkitsemisen lisäksi palkitsemisprosessin johtaminen vaikuttaa suuresti palkitsemisen onnistumiseen.

Tutkimuksessa nousi selvästi esille myös yksityiselämän merkitys myyntihurmoksen syntyyn. Jotta työssä voi syntyä hurmosta, yksityiselämän asiat pitää olla myös kunnossa. Tutkimuksessa oli jo heti alussa rajattu pois myyntihurmokseen vaikuttavat seikat, joihin yritys ei kykene itse vaikuttamaan. Vaikka yritys voi rekrytoinneissaan yrittää valikoida myyjiä, joilla esimerkiksi yksityiselämä on tasapainossa, nousee yksityiselämän merkitys esille usein vasta myöhemmässä vaiheessa työuraa. Yritys ei voi esimerkiksi useinkaan vaikuttaa myyjän sairastumiseen, joten yksityiselämän merkitys on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Uutena selittävänä tekijänä myyntihurmoksen syntyyn nousi myös yksittäiset onnistumiset. Nämä onnistumiset eivät ole kiinni myyjän omasta persoonasta, esimiehestä, ryhmästä tai yrityksestä. Kuitenkin, kun myyjä kokee yksittäisiä onnistumisia, voi hän samalla tuntea myyntihurmoksen kaltaista tunnetta.

Myyntiorganisaatioiden pyrkimyksenä on kasvattaa myyntiä tai tehdä nykyistä vastaavaa myyntiä entistä pienemmillä resursseilla. Usein entistä isompien myyntitavoitteiden jakaminen nykyisille myyjille johtaa väsymiseen ja kyllästymiseen myyntityötä kohtaan. Tämä on johtanut siihen, että monissa myyntiorganisaatioissa myyjien vaihtuvuus on suhteellisen suurta. Samalla tiedetään, että innostuneena ihminen saa aikaiseksi

enemmän kuin vähemmän innostuneena. Tämä johtaa siihen ajatusrakennelmaan, että jos myyjät saadaan innostumaan omasta myyntityöstään, saavutetaan parempia myyntituloksia ilman, että se johtaisi väsymiseen ja kyllästymiseen ja sitä kautta myyjien vaihtuvuuteen.

Tämän tutkimuksen valossa yritys näyttää kykenevän vaikuttamaan myyjien innostumiseen eli hurmohengen syntymiseen myyntityötä kohtaan. Toisaalta yritys voi omassa rekrytoinnissaan vaikuttaa, että yritykseen palkataan myyjiä, joilla on muita suurempi kyky kokea innostusta, hurmosta myyntityötä kohtaan. Toisaalta yritys voi omalta osaltaan vaikuttaa myyntihurmoksen syntymiseen yrityksessä.

Mikäli myyntiorganisaatioon kyetään nostattamaan aito hurmoshenki myyntityötä kohtaan, nousee se merkittäväksi kilpailutekijäksi verrattuna myyntiorganisaatioihin, joista tämä myyntihurmos puuttuu. Myyntihurmos todennäköisesti lisää myyntituloksia sekä parantuneen ilmapiirin kautta vähentää sairauspoissaoloja ja pienentää myyjien vaihtuvuutta. Omien myyntiprosessien ymmärtämisen lisäksi nouseekin siis esille innostumisen ja innostamisen prosessin ymmärtämisen tärkeys.

Usein korostetaan yrityksen johdon merkitystä työntekijöiden kannustamiseen. Merkittävä huomio tutkimuksessa on kuitenkin myös myyntihurmoksen leviäminen myyjästä toiseen. Mikäli yritys onnistuu rekrytoimaan helposti innostuvia myyjiä tai onnistuu innostamaan osan nykyisistä myyjistään, on innostuneiden myyjien levittämällä innostuksen ilmapiirillä tärkeä merkitys myyntihurmoksen synnyssä.

## LÄHTEET

- Altman, Hans Christian (2002). *Myyjästä voittajaksi: Huipputuloksia myyntityössä*. (alkuteos Kunden kaufen nur von Siegern 2002, käännös Mirka Lahti-Sallinen) Multikustannus: Helsinki.
- Barber, David (1997). *Mahtavaan alkuun verkostomarkkinoinnissa*. (alkuteos 1996, käännös Helena Höglund) International Marketing Global Partners Oy: Helsinki.
- Barber, David (1998). *Onnistu sponsoroinnissa ja jälleenmyynnissä*. (alkuteos 1996, käännös Helena Höglund) International Marketing Global Partners Oy: Helsinki.
- Bass, Bernard M. – Steidlmeier, Paul (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. Leadership Quarterly, Vol. 10, No: 2
- Beltramini, Richard F. - Evans, Kenneth R. (1988). *Salesperson Motivation to Perform and Job Satisfaction: A Sales Contest Participant Perspective*. Journal of Personal Selling and Sales Management 1988: August: 35-42.
- Caballero, Marjorie (1988). *A Comparative Study of Incentives in a Sales Force Contest*. Journal of Personal Selling and Sales Management 1988: May, 55- 58.
- Carmichael, Allen (1995). *Verkostomarkkinointi*. (alkuteos Multi-Level Marketing 1990) Global Impact Oy.
- Chonko, Lawrence B. - Enis, Ben M. - Tanner, John F, Jr. (1992) *Managing Salespeople*. Allyn and Bacon: Boston.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2005). *Flow: Elämän virta: Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. (alkuteos Flow 1990, käännös Ritva Hellsten) Rasalas Kustannus: Helsinki.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2006). *Kehittyvä minuus: Visioita kolmannelle vuosituhannele*. (alkuteos The Evolving Self. A Psychology For The Third Millennium 1993, käännös Sari Hellsten) Rasalas Kustannus: Helsinki.
- Furman, Ben – Ahola, Tapani (2002). *Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Furman, Ben – Ahola, Tapani – Hirvihuhta, Harri (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

- Goleman, Daniel (1998). *Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva*. (alkuteos Emotional Intelligence 1995, käänös Jaakko Kankaanpää) Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Goleman, Daniel (1999). *Tunneäly työelämässä*. (alkuteos Emotional Intelligence 1998, käänös Jaakko Kankaanpää) Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Gummeruksen suuri sivistyssanakirja* (2001). Gummerus; Jyväskylä.
- Gustafsson, Veikka. Luentotilaisuus, Turku 17.2.2005
- Hagemann, Gisela (1991). *Motivoinnin taito*. (alkuteos The Motivation Manual 1991, käänös Ulla Ropponen) Weilin+Göös.
- Hall, Calvin S. – Lindzey, Gardner (1985). *Introduction to Theories of Personality*. John Wiley & Sons: Singapore.
- Halpern, Belle Linda – Lubar, Kathy (2005). *Johtajuus ja vetovoima: Mitä näyttämön osaaminen tuo johtamiseen – miten vaikutetaan, motivoidaan ja innostetaan*. (alkuteos Leadership presence – Dramatic Techniques to Reach Out, Motivate, and Inspire 2003, käänös Mauri Laukkanen) Rastor Oy: Helsinki.
- Hastings, Bill - Kiely, Julia - Watkins, Trevor (1988). *Sales Force Motivation Using Travel Incentives: Some Empirical Evidence*. Journal of Personal Selling and Sales Management 1988: August, 43-52.
- Havunen, Risto (2007). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Talentum: Helsinki.
- Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth H. (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. (alkuteos Management of Organizational Behavior 1988) Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Jaakkola, Timo – Liukkonen, Jarmo (2006). Lentopallon pelaajan motivaatio. Teoksessa: *Psyykinen valmennus lentopallossa*, toim. Jukka Kataja, 65-82, Suomen Lentopalloliitto ry.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Kalench, John (1994). *Yllä parhaimpaasi verkostomarkkinoinnissa*. (alkuteos Being the Best You Can Be in MLM 1990, käänös Kimmo Linkama) TammerPaino Oy: Tampere.



- Kaski, Satu (2006). *Valmentautumisen psykologia kilpa- ja huippu-urheilussa*. Edita: Helsinki.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa (2000). *Tunne itsesi, suomalainen*. Werner Söderström Osa-  
keyhtiö: Helsinki.
- Klemi, Matti (1988). *Sanaton kieli*. Weilin+Göös: Espoo.
- Klemi, Matti (1995). *Curre ja Me. Malli osallistavasta johtamisesta*. Painatuskeskus:  
Helsinki.
- Kopakkala, Aku (2005). *Porukka, jengi, tiimi: Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttami-  
nen*. Edita: Helsinki.
- Koskinen, Lennart (1996). *Usko tulevaisuuteen*. LK-kirjat: Helsinki.
- Kouzes, James M. - Posner, Barry Z. (1990). *Johtajuuden haaste*. Rastor-Julkaisut: Hel-  
sinki.
- Kouzes, James M. – Posner, Barry Z. (2001). *Rohkaiseva johtaja: Miten esimies palkit-  
see ja antaa tunnustusta*. (alkuteos Encouraging the Heart – A Leader's  
Guide to Rewarding and Recognizing Others 1999, käänös Aaro Vak-  
kuri). Oy Rastor Ab: Helsinki.
- Lampikoski, Timo – Miettinen, Pauli (1999). *Voitto: Taito ja tahto*. Kustannusosakeyh-  
tiö Otava: Helsinki.
- Laukkanen, Mauri – Vanhala, Sinikka (1992). *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Kustannus-  
osakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Lewis, David (1980). *Pikkulapsen salainen kieli*. Tammi: Helsinki.
- Lind, Olli (1986). *Innostava organisointi*. Yhteisövalmennus Oy: Porvoo.
- Lipman-Blumen, Jean – Leavitt, Harold J. (2000). *Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä*.  
(alkuteos Hot Groups: Seeding them, Feeding them and Using them to  
Ignite your Organization, käänös Ritva Liljamo) Werner Söderström  
Osakeyhtiö: Porvoo.
- Liukkonen, Jarmo (1995). *Psyykkisen valmennuksen työkirja*. TUL:n yleisurheilun tuki  
r.y.
- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja, Jukka (2006a). *Taitolajina työ; Johtami-  
nen ja sisäinen motivaatio*. Edita: Helsinki.

- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja, Jukka (2006b). Lentopalloilijan Psykkisten ominaisuuksien analysointi. Teoksessa: *Psyykinen valmennus lentopallossa*, toim. Jukka Kataja, 39-64, Suomen Lentopalloliitto ry.
- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja, Jukka (2006c). Itseluottamus. Teoksessa: *Psyykinen valmennus lentopallossa*, toim. Jukka Kataja, 99-117, Suomen Lentopalloliitto ry.
- Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja, Jukka (2006d). Psykkisen valmennuksen tehtävät lentopallossa. Teoksessa: *Psyykinen valmennus lentopallossa*, toim. Jukka Kataja, 12-21, Suomen Lentopalloliitto ry.
- Luoma, Kirsi – Troberg, Eliisa – Kaajas, Sani – Nordlund, Hanna (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Marcaccio, Tonia M. (1985). *Incentives to Sell Your Sales Team*. Personnel Journal 1985: January, 45-47.
- Miettinen, Pauli (1995). *Yhteistyöllä huipulle: Miten rakennan menestyvän joukkueen*. Gummerus: Jyväskylä.
- Nurmi, Timo (2004). *Suomen kielen sivistyssanakirja*. Gummerus: Jyväskylä.
- Posner, Barry Z. – Schmidt, Warren H. (1993). *Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems*. Journal of business Ethics, Vol. 12, No: 5, 341-348
- Raasio, Simo – Lahtinen, Jukka – Saarinen, Pekka – Suomalainen, Jorma (1990). *Yrityshallinto 2*. Gummerus: Jyväskylä.
- Rope, Timo (2000). *Suuri markkinointikirja*. Kauppakaari Oyj: Helsinki.
- Rope, Timo (2003). *Onnistu myynnissä*. WSOY: Juva.
- Rope, Timo – Pyykkö, Manne (2003). *Markkinointipsykologia: Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin*. Talentum: Helsinki.
- Ruohotie, Pekka – Honka, Juhani (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita: Helsinki.
- Saarinen, Esa - Lindström, Curt (1995). *Poppamies*. WSOY: Porvoo.
- Salmimies, Pekka – Salmimies, Raija (2002). *Esimiehen arkipsykologiaa*. Werner Söderström Osakeyhtiö: Helsinki.

Sarasvuo, Jari – Jarla, Pertti (1998). *Myynnin korkeajännitys*. WSOY: Juva.

Telkki, Martti. Luentotilaisuus, Turku 20.9.2005.

Turtia, Kaarina (2005). *Otavan uusi sivistyssanakirja*. Otava: Helsinki.

Vartiainen, Matti – Nurmela, Kirsi (2005). Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, toim. Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi, 188-210, PS-Kustannus: Jyväskylä.

Åhman, Helena – Runola, Jyrki (2006). *Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus!* Edita: Helsinki.

## LIITE 1

### Haastattelurunko:

Alussa jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi, mitä haastateltava käsittää myyntihurmoksella ja hurmoshengellä.

1. Mitkä tekijät synnyttävät sinulle myyntihurmosta?
2. Mitkä myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet edesauttavat myyntihurmoksen syntymistä?
3. Voiko esimies vaikuttaa myyntihurmoksen syntymiseen ja miten?
4. Mikä on ympärillä olevan myyntiryhmän vaikutus myyntihurmoksen syntymiseen?
5. Millä tavoin yritys voi vaikuttaa myyntihurmoksen syntymiseen?