

**Yritysmyyjien diskursseja asiantuntijuuden
rakentumisesta uransa alussa**

Mari Mikola

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Monografiamuotoinen
Kevätlukukausi 2023
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Mikola, Mari. 2023. Yritysmyyjien diskursseja asiantuntijuuden rakentumisesta uransa alussa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 73 sivua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisätietoa uransa alkuvaiheessa olevien yritysmyyjien asiantuntijuuden rakentumisesta. Tutkimuksessa tarkasteltiin yritysmyyjien diskursseja asiantuntijuuden rakentumisesta sekä esihenkilöille tuotettuja positioita asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa sitouduttiin konstruktionistiseen tiedonkäsitelyyn, ja osallistujina olivat uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät. Yritysmyyjät olivat työskennelleet alalla noin 1–3 vuotta. Aineisto kerättiin haastattelemalla yritysmyyjiä yksilohaastatteluin hyödyntämällä etäyhteyksiä. Tutkimuksen metodologisena lähestymistapana käytettiin diskurssianalyysia, jolloin aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti tulkitsevaa diskurssianalyysia hyödyntäen.

Tutkimuksen keskeisimmäksi tulokseksi muodostui yritysmyyjien erilaiset diskurssit asiantuntijuutensa rakentumisesta. Asiantuntijuuden rakentumisesta puhuttiin *kollektiivisena tiedon rakentumisena, kehittymishaluna* sekä *heikkona vaikutusvoimana*. Näin ollen tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät korostavat puheessaan asiantuntijuuden rakentumista erityisesti sen sosiokulttuurisessa kontekstissa työpaikalla jaettuna tietona sekä että yritysmyyjät kokevat halua ammatilliseen kasvuun ja työssä kehittymiseen, mutta kokevat etenkin alussa haasteellisena muun muassa informaatiotulvan sekä alan tietotaitojen vähäisen omaamisen. Tutkimuksesta ilmeni, että esihenkilö nähdään ensisijaisesti osallistuvana tukijana mutta myös välinpitämättömänä tukijana. Johtopäätöksenä esihenkilön tuki nähdään pääosin merkittävänä osana työssä kehittymistä.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää poikkitieteellisesti muun muassa uransa alkuvaiheessa olevien henkilöiden perehdytyksessä, sillä tutkimuksen mukaan esimerkiksi kollegoiden vertaistuki sekä mentorointi voivat tukea asiantuntijuuden rakentumista. Toisaalta tutkimustuloksia voidaan hyödyntää asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa esihenkilötasolla, sillä tutkimuksen mukaan esihenkilön tuki on tärkeää uransa alkuvaiheessa olevien työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.

Asiasanat: yritysmyynti, asiantuntijuus, uran alku, johtajuus

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	1
SISÄLTÖ	2
1 JOHDANTO	4
2 ASiantuntijuuden rakentuminen	7
2.1 Asiantuntijuus uran alkuvaiheessa	7
2.1.1 Asiantuntijuus ja oppiminen	9
2.1.2 Ammatillinen identiteetti, -toimijuus ja -kasvu	12
2.2 Asiantuntijuus yritysmyyntissä	15
3 ASiantuntijuuden tukeminen esihenkilötasolla	17
3.1 Valmentava johtajuus asiantuntijuuden tukena.....	17
3.2 Työn ohjaaminen asiantuntijuuden tukena	19
3.3 Mentorointi asiantuntijuuden tukena	22
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
5.1 Tutkimuskonteksti	24
5.2 Tutkimusaineisto.....	25
5.3 Aineiston analyysi	26
5.4 Eettiset ratkaisut ja luotettavuus	30
6 TULOKSET	33
6.1 Yritysmyyjien asiantuntijuuden rakentuminen uransa alkuvaiheessa.	33
6.2 Esihenkilöiden positiot asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa .	40
7 POHDINTA	44
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	44
7.2 Tutkimuksen arviointi.....	49

7.3 Jatkotutkimusaiheet ja käytännön sovellukset	51
LÄHTEET	53
LIITTEET.....	60

1 JOHDANTO

Työelämän kehittymisen näkökulmasta on ratkaisevaa, millaisena nuoret, uransa alkuvaiheessa olevat työntekijät työn kokevat, sillä nämä kokemukset muovaavat tulevaisuuden ammattilaisten asenteita työelämää kohtaan (Viitala, 2007, s. 21). Yksi henkilöstöalalla ilmenevä kysymys onkin se, kuinka muuttuvassa työelämässä voidaan tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja toisaalta valmiutta yhä tuleviin uudistuksiin (Laurila, 2011, s. 56). Esimerkiksi tulevaisuuden myyntiala näyttää jo nyt erilaiselta kuin aikaisempina vuosikymmeninä. Myyjän tulee samanaikaisesti osata toimia muun muassa niin asiantuntijana, kuin myös lisäarvon tuojana (Hänti ym., 2016, s. 169). Erilaiset muutokset niin organisaatioiden sisällä kuin myös asiakkaiden ostokäyttäytymisessä saavat aikaan sen, että myyjiltä odotetaan yhä enenevässä määrin motivaatiota uuden oppimiseen ja muuntautumiskykyyn (Hänti ym., 2016, 169–170). Lisäksi Salmisen (2020a, s. 29) mukaan asiantuntijamyynä edellyttää sen vaatavuutensa vuoksi myyjältä sekä laaja-alaista taidokkuutta että käsitystä omasta asiantuntemuksestaan.

Työsopimuslaki (2001/55 § 2:1) sanoo, että työnantajan velvollisuus on pitää huoli siitä, että työntekijöillä on riittävät edellytykset sekä edetä että kehittyä työurallaan. Lisäksi työnantajan tulee huolehtia työntekijän riittävistä edellytyksistä suoriutua työstään myös silloin, kun työtehtävät tai -menetelmät muuttuvat ja kehittyvät (Työsopimuslaki 2001/55 § 2:1). Kuitenkin johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa sisältää haasteen: siinä, missä asiantuntijat tarvitsevat tukea esihenkilöltään esimerkiksi motivoinnin muodossa, katsotaan asiantuntijatyön kuitenkin olevan autonomista ja itsenäistä otetta vaativaa työtä, jonka vuoksi esihenkilön rooli asiantuntijatyössä ei ole yksiselitteinen (Viitala & Koivunen, 2011, s. 175).

Etenkin myyntiuransa alkuvaiheessa olevien yritysmyyjien rekrytointi muuttuu yhä haastavammaksi, sillä Nykäsen (2018) mukaan työvoimapula ja rekrytointiongelmien ovat olleet viime vuosina kasvussa. Tätä selittää muun muassa ikärakenteesta johtuva nuorien työntekijöiden puute, joka johtaa siihen,

että henkilöstön hankinta vaikeutuu vuosi vuodelta (Viitala, 2007, s. 88). Uransa alkuvaiheessa olevien myyjien osaamisen kehittämisessä tarvitaankin lisää tietoa siitä, miten myyjän asiantuntijuuden rakentumista voidaan tukea. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada lisää tietoa uransa alkuvaiheessa olevien yritysmyyjien asiantuntijuuden rakentumisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tarkastella esihenkilön positioita asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa. Aihetta on perusteltua tutkia lisää, sillä vaikka uran alkuvaiheen asiantuntijuutta on tutkittu alasta riippumatta jonkin verran (ks. Esim. Ketola, 2010; Ukkonen-Mikkola ym., 2021), on juuri yritysmyyjien uran alkuvaiheen asiantuntijuutta tutkittu verrattain vähän. Näin ollen onkin perusteltua tuoda uransa alkuvaiheessa olevien yritysmyyjien ääni esiin, jotta saadaan lisää tietoa siitä, miten asiantuntijuuden rakentumisesta puhutaan yritysmyyntin kontekstissa.

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on pitää huoli organisaation jatkuvasta kehittämisestä sekä parannuksien toteutumisesta (Viitala, 2007, s. 52). Siinä, missä toiset työelämän kehittämismallit eivät painota tarpeeksi työntekijöiden henkilökohtaisen kehittymisen tukemista, sulkevat esimerkiksi mentorointi ja työnohjaus lähes kokonaan ulos organisaation kehittämisen näkökulmat ja keskittyvät sen sijaan kehittämiseen henkilökohtaisella tasolla. Sekä organisaation että henkilöstön kehittämisen tulisi kuitenkin varmistua rinnakkaisesti (Eteläpelto ym., 2014a, s. 20–21.) Tästä syystä olisikin tärkeää saada lisää työelämän kehittämistutkimusta sellaisesta näkökulmasta, jossa molempien, sekä organisaation että henkilöstön kehittämisen näkökulmat tulevat esille. Syvempi ymmärrys yritysmyyjien asiantuntijuudesta ja sen tukemisen tavoista voi olla hyödyksi esimerkiksi organisaation perehdytyksen suunnittelussa sekä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Myös työntekijöiden sitoutuminen, eli se kuinka yksilö on henkisesti sidoksissa organisaatioonsa, voi parantua, kun organisaatiossa luodaan edellytykset työntekijän henkilökohtaiselle kehittämiselle. Työntekijöiden sitouttamisen voidaan katsoa olevan organisaation onnistumiselle merkittävää erityisesti kasvavien rekrytointihaasteiden vuoksi. (Viitala, 2007, s. 88–92.)

2 ASIANTUNTIJUUDEN RAKENTUMINEN

Asiantuntijuudella viitataan tehtäväkeskeiseen osaamiseen, joka ulottuu myös asiantuntijan ammatin ulkopuolelle (Eteläpelto, 1992, s. 21). Asiantuntijan työssä ilmenee monia asiantuntijatiedon ulottuvuuksia. Formaalin tiedon katsotaan olevan ammatillisen osaamisen keskiössä, kun taas käytännöllinen tieto puolestaan viittaa sellaiseen hiljaiseen tietotaitoon, jota kerrytetään työssä esimerkiksi erilaisina taitoina. Itsesäätelevällä tiedolla viitataan metakognitiivisiin, omia toimintoja tarkkaileviin taitoihin. (Tynjälä, 1999, s. 4.) Lisäksi myyntitaidot ovat tärkeä osa mitä tahansa asiantuntijatyötä, sillä Salmisen (2020b, s. 114) mukaan asiantuntijatehtävissä olennaiseksi nousee ajatus asiakkaiden tarpeiden sekä omien palveluiden yhteensovittamisen taidoista.

2.1 Asiantuntijuus uran alkuvaiheessa

Uransa alkuvaiheessa olevalle asiantuntijalle asetetaan paljon oppimisvaatimuksia, sillä asiantuntijuus ja sen rakentuminen alkavat jo koulutusvaiheessa erilaisten valmiuksien harjoittelulla (Launis & Engeström, 1999, s. 66). Niin sanottuja noviiseja ovat työelämässä sellaiset asiantuntijat, joilla ei vielä ole paljoa työkokemusta oman alansa tehtävistä (Eteläpelto, 1992, s. 32). Asiantuntijatehtävissä menestyminen vaatii muun muassa sitä, että työntekijä on valmis kehittämään alati itseään sekä ottamaan vastaan uutta tietoa. Koska yritysten työtehtävät ovat yhä enenevässä määrin asiantuntijatehtäviä, voidaan näiden edellä mainittujen taitojen katsoa olevan olennaisia jokaisen työntekijän arjessa. (Ketola, 2010, s. 55.) Seppälän (2017, s. 86) mukaan tieteelliselle ajattelulle voidaan katsoa olettamukseksi, että se tarvitsee toteutuakseen muun muassa kykyä loogiseen ajatteluun sekä ymmärrystä tietämisen tavoista ja prosesseista. Toisaalta tieteellinen ajattelu kehittyy jo ennen työelämää. Seppälä (2017, s. 100) kertoo, että tieteellisen ajattelun voidaan katsoa alkavan kehittyä jo osana korkeakouluopintoja.

Tynjälän (2017, s. 231) mukaan asiantuntijuudella ja ajattelun kehityksen asteella on yhteyksiä. Asiantuntijan arkipäiväisessä työssä vaaditaan ajattelua, jossa yhdistellään tietoa, jotta löydetään ratkaisuja vastaantuleviin haasteisiin. Lisäksi monipuolisen ajattelun ja asiantuntijuuden voidaan katsoa kohdentuvan lähinnä siihen tieteenalaan, jolla yksilö kokee olevansa asiantuntija, jolloin ajattelun ei välttämättä voida katsoa olevan asiantuntijuuden tasolla muissa osa-alueissa yhtäaikaisesti. (Tynjälä, 2017, s. 232.) Salmisen (2020a, 186) mukaan asiantuntijuuteen liittyy muun muassa ajatus autonomiasta ja ongelmien ratkaisutaidosta sekä kyseisen tieteenalan laaja-alaisesta ymmärryksestä. Myös Ketolan (2010, s. 78) mukaan esimerkiksi tietualan yrityksissä luovuus ja autonomia ovat olennaisessa asemassa muun muassa innovatiivisten työtapojen toteutumisessa, joihin myös asiantuntijuus linkitetään. Lisäksi Salmisen (2020a, s. 190) mukaan tärkeäksi taidoksi nousee erilaisten ihmisten kanssa toimiminen, johon myös substanssiosaaminen linkittyy, ja näitä taitoja kutsutaankin Salmisen mukaan prosessityötaidoiksi. Toisaalta asiantuntijan tulisi osata myydä osaamisensa tai ajatuksensa. Puhutaankin niin sanotusti oman osaamisen myyntitaidoista, kun asiantuntija niin kutsutusti *brändää* osaamisensa erottuakseen muista samaa osaamista tarjoavista ehdokkaista. (Salminen, 2020b, s. 115.) Salmisen (2020b, s. 114) mukaan korkeakoulut antavat eväitä asiantuntijatyöhön hakeutuville ihmisille.

Asiantuntijat tarvitsevat työssään tiedon neljää ulottuvuutta, joihin luetaan käytännöllinen tieto, teoreettinen tieto, itsesäätelevä tieto sekä sosiokulttuurinen tieto (Tynjälä, 2008, s. 144; Tynjälä & Gijbels, 2012, s. 207–208). Siinä, missä teoreettista tietoa luonnehditaan yleismaailmalliseksi sekä opittavaksi muun muassa kirjoista, katsotaan käytännöllisen tiedon kasvavan erityisesti kokemuksien kautta (Tynjälä & Gijbels, 2012, s. 211). Niin ikään itsesäätelevä tieto viittaa erityisesti oppijan taitoihin reflektoida omaa toimintaansa (Tynjälä & Gijbels, 2012, s. 212). Tynjälän (2017, s. 234) mukaan sosiokulttuuriselle tiedolle sen sijaan on tyypillistä, että se kytkeytyy erityisesti sen vallitsevan sosiaalisen ympäristön toimimismalleihin. Esimerkiksi työpaikan implisiittiset ohjeistukset ja käytösmallit voisivat lukeutua osaksi sosiokulttuurista tietoa (Tynjälä, 2017, s.

234). Toisaalta sosiokulttuurinen tieto esiintyy Tynjälän ja Gijbelsin (2012, s. 213) mukaan yksilöiden ajatusten sijaan ihmissuhteissa. Asiantuntijuuden rakentumisessa olennaista on näiden neljän tiedon ulottuvuuden yhdentyminen ja toteutuminen. Näin ollen ei ole tarkoituksenmukaista jaotella asiantuntijuuden ulottuvuuksia alakohtaisten tietotaitojen sekä yleisten tietotaitojen välillä. (Tynjälä & Gijbels, 2012, s. 207–208.) Nuoret työelämään astuvat henkilöt tarvitsevat asiantuntijuuden rakentumisen tukemiseksi niin teoreettista, käytännöllistä, itsesäätelävää kuin myös sosiokulttuurista tietoa, jotta he olisivat valmiita nopeasti muuttuvaan työelämään (Tynjälä & Gijbels, 2012, s. 208).

2.1.1 Asiantuntijuus ja oppiminen

Konstruktivistisessa perinteessä oppiminen nähdään aktiivisena tiedon rakentamisena, jonka keskiössä on muun muassa sosiaalinen osanotto johonkin yhteisöön, jossa oppija muodostaa näkemystään aiheesta esimerkiksi aiempien tietojensa perusteella (Ketola, 2010, s. 60–61; Tynjälä, 1999, s. 15). Yksilölliset kokemukset voivat tällöin saada saman ilmiön näyttäytymään erilaisina merkityksinä eri yksilöille (Tynjälä, 1999, s. 15). Sosiaalisessa konstruktivistisessä suuntauksessa työssä oppimisen näkökulmasta nähdään työympäristön pedagogisina ominaisuuksina muun muassa se, että oppijoihin myötävaikuttavat ne toiminnot ja ympäristöt, joihin he osallistuvat (Billett, 2008, s. 9).

Lehtinen ym. (2016) kuvailevat oppimista tapahtuvan kolmen erilaisen prosessin kautta; ei-tietoisten ja tietoisten prosessien kautta, mutta lisäksi myös vuorovaikutuksessa rakentuvien prosessien kautta. Myös vuorovaikutuksen ilmapiirillä on merkitystä. Lehtinen ym. (2016) viittaavat tunneilmastoon kertomalla, että vuorovaikutusta muovaa vahvasti se tunneilmasto, mikä kyseisessä ympäristössä vallitsee, joka puolestaan vaikuttaa heidän mukaansa muun muassa yksilön toimintaan ja asenteisiin. Työympäristöllä ja erityisesti sen ilmapiirillä on merkitystä työntekijöiden oppimisessa, jolloin viimeistään esihenkilölle jää huolehdittavaksi myönteisestä ilmapiiristä huolehtiminen (Kupias ym., 2014; Viitala, 2002, s. 190–191). Toisaalta Lehtinen ym. (2016)

painottavat myös, että sekä ohjaus että opetus toteutuvat yhä enimmäisissä määrin henkilökohtaisissa tilanteissa, joissa sekä ohjaaja että ohjattava ovat fyysisesti paikalla ja heidän välillään tapahtuu vuorovaikutusta. Vaikka digitalisaatio osana oppimista kasvaa, on siis edelleen tärkeä kiinnittää huomiota kasvokkain tapahtuvaan ohjaukseen (Lehtinen ym., 2016).

Itseohjautuva oppiminen työpaikalla on dynaamista toimintaa, jossa yksilö aktiivisesti päättää oppimisensa suunnan ja toimii siten, että oppiminen on pitkälle tähtäävää (Raemdonck ym., 2017, s. 402–403). Salmisen (2020a, s. 199) mukaan työtaitojen kehittämiseen liittyy vahvasti itsensä johtamisen taito, jossa hänen mukaansa voi kehittyä esimerkiksi opettelemalla tuntemaan itsensä ja omat toimintatavat erilaisissa työtilanteissa ja erilaisten ihmisten kanssa. Poikelan (2005, s. 28) mukaan viitataan työntekijän oman toimintansa reflektointiin, kun puhutaan siitä toiminnasta, jossa työntekijä työnsä lomassa soveltaa sekä uutta että vanhaa osaamistaan ongelmien ratkaisussa ja muun muassa saa palautetta kehittyäkseen. Myös Ruohotien (2002, s. 55) mukaan oppimismotivaation ylläpidon vuoksi olennaista on itsensä tunteminen erityisesti omien vahvuuksien sekä heikkouksien kautta, sillä näiden tunnistamisen voidaan katsoa auttavan oppijaa oppimisessa.

Työssä oppiminen eroaa muusta henkilöstön kehittämisestä siinä määrin, että työssä oppimisessa on kyse työn lomassa tapahtuvasta, työhön liittyvästä oppimisesta, joka ei ole arkisesta työstä irrallaan (Poikela, 2005, s. 27). Informaali oppiminen viittaa epäsuoraan ja spontaaniin oppimiseen työpaikalla (Eraut 2004, s. 250). Informaalissa sekä itseohjautuvassa oppimisessa edellytyksenä on, että yksilö itse valitsee oppimiskohteensa sekä oppimistapansa (Talerud, 2007, s. 249–250). Tutkimuksessaan Eraut (2004, s. 266–267) selvitti neljä erilaista oppimista kasvattavaa työssä tapahtuvaa toimintaa: Ensimmäisenä Eraut (2004, s. 266) selvitti, että tavoitteellisen ryhmätyöskentelyn katsottiin lisäävän oppimista. Toiseksi Erautin (2004, s. 266) mukaan toisten työntekijöiden kanssa rinnakkain työskentely näytti kasvattavan ympäriltä kerättyä tietoa, joka puolestaan kasvatti ulkopuolelta tullutta asiantuntemusta, jonka työntekijä omaksui omakseen. Kolmanneksi Erautin (2004, s. 267) mukaan vaikeat työtehtävät -ja tilanteet sekä

niistä selviytyminen katsottiin olevan merkityksellistä erityisesti motivaation kasvamisen kannalta. Viimeisenä oppimista kasvattavana toimintana nähtiin asiakasrajapinnassa työskentely, jonka Eraut (2004, s. 267) selvittää liittyvän erityisesti asiakkaiden ajatusmaailman ymmärtämiseen.

Työpaikalla oppimisen toteutuessa ensisijaisesti päivittäisessä työssä (Kupias ym., 2014) tiedostamattomina prosesseina sosiaalistumalla ympäristön kulttuuriin piirteisiin (Talerud, 2007, s. 250), on avoin ja vuorovaikutuksellinen tunnelma työpaikalla oppimisen kannalta erityisen merkityksellistä (Kupias ym., 2014). Toisaalta avoin tunnelma on myös tärkeää hiljaisen tiedon levittämisessä, sillä Kupiaksen ym. (2014) mukaan hyödyllinen hiljainen tieto vaatii työntekijöiltä kykyä luottaa ja toimia vuorovaikutteisesti työpaikalla. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan hiljainen tieto viittaa sellaiseen henkilön osaamiseen, joka on sisäistetty erilaisten kokemusten kautta. Tuomi ja Sumkin (2013) kertovat, että jaettu osaaminen sekä arjessa toteutettu työ ovat organisaation vision onnistumisen kannalta olennaisia. Työssä oppimisesta voi olla työntekijälle hyötyä muun muassa sen vuoksi, että sen avulla työntekijälle voi muodostua uusia yhteiskunnallisia, taloudellisia sekä henkilökohtaisia päämääriä (Billett, 2008, s. 2). Oppimista työpaikalla voidaan parantaa eri tavoin.

Esimerkiksi palautteenannon sekä palautteen saamisen työympäristössä voidaan katsoa olevan oppimisen kannalta merkittävää, sillä sen avulla henkilöstön osaamisen kehittäminen saa tukea (Poikela, 2005, s. 27). Ketola selvitti tutkimuksessaan (2010, s. 78) muun muassa palautteen ja arviointikeskustelujen toimivan hyvinä oppimisprosessin onnistumisen mittaajina. Kupias ym. (2014) mainitsevat, että muun muassa kahdenväliset kehityskeskustelut ovat arvokkaita, sillä pelkät arkiset kohtaamiset työn lomassa eivät kata samanlaista tilaa keskustelulle ja oppimiselle, kuin mitä kehityskeskustelut tarjoavat. Kahdenkeskiset vuoropuhelut lisäävät työntekijöiden syvempää ymmärrystä ja oppimista haastamalla katsomaan asioita uusista näkökulmista (Ruohotie, 2002, s. 71). Kehityskeskusteluja voidaan Kupiaksen ym. (2014) mukaan käydä myös ryhmänä tiimipalaveria muistuttavassa tilassa. Ruohotien (2002, s. 71) mukaan oppivassa organisaatiossa

keskeiseen rooliin nouseekin ajatus siitä, että oppiminen tapahtuu yhteisesti jaettuna, jolloin yhteisön osapuolet kehittävät samanaikaisesti omaa, yksilötason oppimaan oppimista. Vahervan (1999, s. 96) mukaan oppivalla organisaatiolla viitataan sellaiseen esteettömään ja haasteisiin nopeasti reagoivaan organisaatioon, jossa tapahtuu sekä tiimioppimista että tiimissä oppimista, ja jossa työyhteisön jäsenet sekä kollektiivisesti oppivat yhdessä että oppivat toisiltaan. Niin ikään kollektiiviseen asiantuntijuuteen on katsottu kuuluvan ajatus siitä, että se ilmentyy työpaikalla esimerkiksi arkipäiväisissä yhteisissä menettelytavoissa sekä toisaalta työntekijältä toiselle levittyvänä tietona (Koivunen, 2005, s. 42–43).

2.1.2 Ammatillinen identiteetti, -toimijuus ja -kasvu

Ammatillinen identiteetti luo pohjaa yksilön käsityksille itsestään asiantuntijana (Vähäsantanen & Billett, 2008, s. 37). Se voidaan nähdä esimerkiksi toimijan ammatillisten mieltymyksien, intoutuneisuuden sekä sitoumusten kautta muodostuvana ilmiönä, (Eteläpelto ym., 2014b, s. 645) joka muodostuu prosessinomaisesti yksilön toimiessa aktiivisena toimijana (Vähäsantanen & Billett, 2008, s. 37). Toisaalta ammatillisen identiteetin katsotaan voivan rakentua yksilön ja yhteiskunnan välisten neuvotteluiden kautta (Eteläpelto ym., 2014b, s. 651). Eteläpelto ym. (2014b, s. 653) lisäävät, että identiteettien neuvottelut eivät ole yksinkertaisia, vaan ne voivat erota yksilöiden välillä myös niillä yksilöillä, jotka työskentelevät samoissa työtehtävissä keskenään tai omaavat muuten saman sosiaalisen kontekstin. Identiteettien neuvottelussa olennaiseksi nouseekin sekä sosiokulttuurinen ympäristö että yksilön omat henkilökohtaiset ajatukset ja toiveet (Eteläpelto ym., 2014b, s. 653). Yksilöiden voidaan katsoa rakentavan työpaikalla yhdessä omia rooli-identiteettejensä sekä uudelleen neuvottelevan niitä organisaation sekä työryhmänsä puitteissa (Marra & Angouri, 2012, s. 3). Eteläpellon ym. (2014b, s. 647) mukaan ammatillisen identiteetin kannalta on tärkeää, että ammatillinen toimijuus toteutuu yksilön työssä.

Ammatillisen toimijuuden lähtökohtana on ajatus työntekijän kyvystä tehdä sellaisia omaan työhönsä liittyviä ratkaisuja, joihin hänellä itsellään on motivaatiota (Vähäsantanen ym., 2012, s. 97). Toisaalta ammatillisessa toimijuudessa keskeistä on työn sisältöön ja työnkuvaan liittyvät neuvottelut, joihin työntekijä osallistuu (Vähäsantanen ym., 2012, s. 97). Ammatillinen toimijuus voidaan nähdä esimerkiksi sosiokulttuurisena sekä subjektikeskeisenä ilmiönä, jossa vuorovaikutussuhde työntekijän ja ympäristön välillä määrittelee sen toteutumista. Tällöin subjektikeskeiseen ammatilliseen toimijuuteen voidaan myös kytkeä työntekijän oma ammatillinen identiteetti sekä asiantuntemus. (Eteläpelto ym., 2014a, s. 23.) Toimijuuden voidaan katsoa ilmentyvän niin yksilö- kuin myös yhteisö- tai organisaatiossa (Eteläpelto ym., 2017, s. 9). Toisaalta ammatillinen toimijuus nähdään myös kollektiivisena pyrkimyksenä (Collin ym., 2017, s. 251). Eteläpellon ym. (2017, s. 10) mukaan muun muassa tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella johtamisella voidaan edistää työntekijöiden kokemaa ammatillista toimijuutta, sillä johtajien katsotaan toimivan erityisen tärkeässä asemassa muun muassa heidän valtansa vuoksi.

Ammatillinen kasvu on merkittävä osa työssä viihtymistä, sillä Ruohotien (2002, s. 50) mukaan uralla tapahtuvan kasvun pysähtyessä seurauksena voi olla muun muassa työtä kohtaan koetun motivaation heikkeneminen. Ruohotie (2002, s. 50–54) kertoo, että ammatillinen kasvu voidaan erotella edelleen organisatorisiin kasvutekijöihin, työrooliin liittyviin kasvutekijöihin sekä henkilökohtaisiin kasvutekijöihin. Organisatoriset kasvutekijät viittaavat organisaation puitteisiin, kuten esimerkiksi teknologisiin muutoksiin. Sen sijaan työrooliin liittyvät tekijät merkitsevät pikemminkin omaa kasvutarvetta ja sen tasoa. Viimeisenä henkilökohtaiset kasvutekijät viittaavat lähinnä sellaisiin tekijöihin, jotka koskettavat työntekijää itseään, kuten esimerkiksi omassa elämässä tapahtuva liikehdintä. (Ruohotie, 2002, s. 50–54.) Ruohotie (2002, s. 51) nimeää kasvuorientaation parantamiselle oleelliset tekijät, joita ovat hänen mukaansa itse työn kannustearvo, ryhmän kyky toimia, työstä aiheutuva paine sekä johdon ja esimiehen antama kannustus ja tuki. Ammatillisessa kasvussa merkittäväksi nousee myös sellaiset tekijät, joiden voidaan katsoa kasvattavan

koettua ammatillista identiteettiä, kuten haastavissa työtehtävissä menestyminen (Ruohotie, 2002, s. 56).

Ruohotien (2002, s. 59) mukaan ”Pyrkimys vastata kasvutarpeisiin on samansuuntainen kuin humanistiselle arvoperustalle ja ihmiskäsitykselle rakentuva elinikäisen kasvatuksen perustavoite: herättää ihmisten itseään toteuttava, jatkuva kasvupyrkimys ja luoda sille mahdollisuudet.” Moderneissa organisaatioissa kehittymistä edistetään esimerkiksi johtamisella sekä yhteisillä toimintavoilla, sillä velvollisuus henkilöstön osaamisen kehittämisen toteutumisesta on sekä henkilöllä itsellään, mutta myös organisaatiolla (Viitala, 2007, s. 185). Ruohotien (2002, s. 59) mukaan kasvava ammatillinen kompetenssi sekä työmotivaation lisääminen ovat kehittämiseen tähtäävän toiminnan tavoitteita. Parhaimmillaan työmotivaation kasvaminen mahdollistaa työympäristön ja puitteiden kehittymisen edelleen (Ruohotie, 2002, s. 59). Konstruktiivisen kehittämisajattelun lähtökohtana on ajatus siitä, että kehittämistavat pohjautuvat oppijan omien ajattelumallien edistämiseksi (Viitala, 2007, s. 185). Ruohotien (2002, s. 61) mukaan kasvuorientoituneelle työilmapiirille on olennaista, että työntekijöille mahdollistetaan muun muassa virheiden tekeminen sekä kannustetaan tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Horsdal (2007, s. 35) selvittää, että elinikäinen oppiminen on alati jatkuvaa, eikä oppimisen tällöin nähdä pysähtyvän peruskouluun. Elinikäisessä oppimisessa voidaan oppimisen tavoitteeksi katsoa jatkuva osaamisen hankinta (Horsdal, 2007, s. 35). Salmisen (2020b, s. 195) mukaan elinikäinen oppiminen on noussut tärkeäksi ammatillisen kehittymisen näkökulmaksi. Esimerkiksi palautteen pyytäminen ja pyrkimys pysyä ajan tasalla omaa alaa koskevista muutoksista sekä oma halu kehittyä edelleen ovat Salmisen (2020b, s. 195) mukaan tapoja pyrkiä noudattamaan elinikäisen oppimisen toteutumista omassa ammatillisessa kehittämisessään.

2.2 Asiantuntijuus yritysmyyynnissä

Häntin ym. (2016, s. 24) mukaan myyntityön luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana, sillä myyntityön katsotaan olevan yhä enenevässä määrin koko organisaation vastuulla, siinä missä sen ennen katsottiin työllistävän ainoastaan myyntihenkilöstöä. Tämä myyntityön murros on saanut aikaan sen, että myyntiä tapahtuu yhä monipuolisemmin erilaisissa tilanteissa, joissa asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan yhä kasvattaa, jolloin myynnin ei voida katsoa enää olevan yksiulotteinen transaktio sidottuna myyjän ja ostajan väliseen myyntitilanteeseen (Hänti ym., 2016, s. 24–25). Myyjien lisäksi organisaation palveluiden tai tuotteiden myyntityöhön osallistuvat organisaatiosta riippuen muun muassa konsultit sekä tekniset asiantuntijat (Hänti ym., 2016, s. 24). Asiantuntijoita käytetään Häntin ym. (2016, s. 28) mukaan myyntitilanteissa muun muassa myyjän tukena asiakastarpeiden sekä mahdollisten ratkaisujen löytämisessä. Myyntityö edellyttää siis sekä henkilökohtaista kyvykkyyttä että erilaisten myyntityön periaatteiden ymmärtämistä (Jobber & Lancaster, 2015, s. 4). Asiantuntijamyynni vaatii toisinaan Häntin ym. (2016, s. 29) mukaan asiantuntijalta myös kykyä toimia itsenäisesti myyntitilanteissa sekä selkeää viestintää hankalasti ymmärrettävissä olevista palveluista sekä tuotteista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella asiantuntijuuden rakentumista erityisesti yritysmyyntin kontekstissa. Yritysmyyntiä luonnehtivat erityisesti pitkät myyntiprosessit, joka voi johtua esimerkiksi siitä, että ostajien yritykset voivat olla yleisesti ottaen suuria sekä ostajayrityksen edustajat taitavia neuvottelemaan (Jobber & Lancaster, 2015, s. 11). Hänti ym. (2016, s. 10) kuvailevat myyntityötä prosessiksi, missä arvoa tuotetaan molemmille osallisille sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Vaikka organisaatioiden välistä myyntiä kutsutaankin lyhenteellä B2B, (business to business) on myynti kuitenkin viimekädessä aina ymmärrettävissä henkilökohtaisena, ihmisten kautta tapahtuvana sosiaalisena prosessina (Salminen, 2020a, s. 40). Häntin ym. (2016, s. 14) mukaan myyjän pääasiallinen tarkoitus on pitää huolta asiakassuhteesta ja löytää parhaita arvoa tuottavia ratkaisuja asiakkaalle. Yhä kasvavana trendinä onkin tarkastella asiantuntijamyynniä pikemminkin H2H (human to human) –

näkökulmasta, sillä asiantuntijamyynnin tulevaisuuden tietotaidot näyttäisivät painottuvan yhä enenevässä määrin juuri ihmisten sosiaaliseen kanssakäymiseen (Salminen, 2020a, s. 50).

Toisaalta asiantuntijuus on merkittävä tekijä erityisesti itse myyntitilanteessa, sillä Salmisen (2020a, s. 122) mukaan asiakkaalla on lähtökohtaisesti myönteisempi kuva asiantuntijan kanssa käytävästä keskustelusta, kuin myyjän kanssa käydystä. Myyntityön imagoon liittykin erilaisia olettamuksia, joista osa on negatiivissävytteisiä (Jobber & Lancaster, 2015, s. 12). Myyntityöhön liittyviä olettamuksia ovat Jobberin ja Lancasterin (2015, s. 13) mukaan perinteisesti olleet esimerkiksi myyntityön kuvaaminen ”moraalittomaksi väkisin myymiseksi” sekä ”hyödyttömäksi yksilön taitojen hukkaamiseksi”. Näiden negatiivisten olettamusten taustalla voidaan kuitenkin katsoa olevan laajalti väärät käsitykset myyntityöstä (Jobber & Lancaster, 2015, s. 12).

Salmisen (2020a, s. 74) mukaan myyjältä vaaditaan tunnetaitoja ja erityisesti tunteiden hallintaa, jotta työkyky ei vaarannu. Ratkaisumyynniksi luonnehditaan myyntiä, jossa tarkoituksena on selvittää sekä ratkaista asiakkaan ongelmat tarjoamalla siihen sopivaa tuotetta tai palvelua. Yritysmyyntin voidaan katsoa muuttuneen ajan mittaan ratkaisumyynniksi. (Salminen 2020a, s. 54.) Toisaalta ratkaisumyyntin lisäksi on kasvanut ajatus arvomyynnistä, joka ratkaisun lisäksi pyrkii lisäämään arvoa asiakkaalle (Salminen, 2020a, s. 57). Arvoksi voidaan luetella asiakkaan näkökulmasta koko kokonaisuus mukaan lukien kaikki vaiheet itse vaihtokaupasta tuotteen tai palvelun käyttöön (Hänti ym. 2016, s. 48). Toisaalta arvomyynnissä voidaan Salmisen (2020a, s. 62) mukaan nähdä piirteitä sekä asiantuntijuuden että myyjän roolien yhdistymisestä, koska molempia rooleja tarvitaan enenevässä määrin. Asiantuntijuuden kehittämiseen myynnin kontekstissa liittyy vahvasti myyjän substanssiosaaminen. Salmisen (2020a, s. 186) mukaan tällä tarkoitetaan osaamista, jonka myyjä kerryttää niin opintojensa aikana kuin itse työssä. Myyntityöhön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen tulisikin Jobberin ja Lancasterin (2015, s. 4) mukaan investoida, sillä myyjä on asiakkaalle yrityksen kasvot.

3 ASIANTUNTIJUUDEN TUKEMINEN ESIHENKILÖTASOLLA

Organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta johtajuuden merkitys jatkuvan oppimisen lisäksi on suuri (Talerud, 2007, s. 241). Häntin ym. (2016, s. 81) mukaan puhuttaessa ihmisten johtamisesta käytetään johtamisesta termiä *leadership*. Johtajuuden taustalla on ajatus ihmisten toiminnan ja käsitysten muovaamisesta (Talerud, 2007, s. 243). Puhuttaessa myyjien asiantuntijuuden kehittymisestä olennaiseksi kysymykseksi tulee johtajuus ja asiantuntijuuden tukeminen esihenkilötasolla, sillä myynnin luonne muuttuu yhä kollektiivisemmaksi koko organisaatiota osallistavaksi toiminnaksi, jossa motivaation luominen kaikille myyntityötä tekeville henkilöille nousee merkittäväksi myös myynnin tehostamisen kannalta (Hänti ym., 2016, s. 81). Oppimisprosessien tukemisen on katsottu olevan olennaista osaamisen johtamisessa niin yksilön kuin myös koko ryhmän kehittymisen tasolla (Viitala, 2002, s. 190). Toisaalta ihmisten johtamisessa tulee osata lukea tuen tarvetta, sillä asiantuntijatyössä tuen ja toisaalta autonomian tarve on kullakin työntekijällä yksilöllinen (Viitala & Koivunen, 2011, s. 175).

3.1 Valmentava johtajuus asiantuntijuuden tukena

Esihenkilön tulisi toiminnallaan pyrkiä motivoimaan työntekijän omaa halua oppimiseen (Kupias ym., 2014). Toisaalta esihenkilön tukea antava luonne voi auttaa myyjiä työssä selviytymisessä, sillä esihenkilö pystyy esimerkiksi tukemaan työntekijää silloin, kun tulos ei ole yltänyt toivotulle tasolle (Hänti ym., 2016, s. 82). Hyvällä johtamisella voidaan myös vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon (Viitala, 2007, s. 92). Ihmisten johtamisen tulisi Häntin ym. (2016, s. 81) mukaan olla innostavaa ja tehostaa koko organisaation onnistumista muun muassa motivoituneiden työntekijöiden avulla. Viitalan (2019, s. 162) mukaan valmentava johtajuus on hyvä lähestymistapa johtajuuteen, sillä organisaatioiden uudistumisen tarpeen takia organisaatioissa tarvitaan

johtajuutta, joka huomioi organisaation ja työntekijöiden uudistumisen ja muutoksien toteutumisen. Steelman ja Wolfeld (2018, s. 41) luonnehtivat suorituksen johtamista tulevaisuusorientoituneeksi tavaksi motivoida työntekijöitä parempaan tulokseen esimerkiksi arviointien, valmennuksen tai palautteenannon kautta. Valmentavan johtajuuden voidaan katsoa olevan hyvä perusta johtamiselle, sillä sen tavoitteena on parantaa ohjattavan itseohjautuvuutta, jonka myötä myös työssä koetun hyvinvoinnin voidaan katsoa lisääntyvän (Viitala, 2019, s. 165). Toisaalta valmentava esihenkilötyö sopii työpaikoille varsin hyvin, sillä Viitalan (2019, s. 163) mukaan tutkimukset puoltavat ajatusta siitä, että muun muassa kehityskeskustelut tai muut vastaavat keskustelut, joissa esihenkilö ja työntekijä käyvät keskustelua, voivat olla hyödyllinen apuväline työntekijöiden oppimisessa ja kehittämisessä.

Ristikangas & Ristikangas (2013, s. 19) ovat tuoneet esille, että esimiehen aseman voidaan katsoa muokkaantuvan, kun työpaikoilla oppimisen ja kehittymisen tarve kasvaa, jolloin myös kehityskeskustelujen luonne muuttuu. On myös olennaista huomata, että ylläpitääkseen jatkuvaa oppimista, tarvitaan tällöin sellaista johtajuutta, johon kuuluu muun muassa palautteenantaminen sekä vuorovaikutuksessa oleminen työntekijän kanssa (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 19). Gilley ja Gilley (2007, s. 9) perustelevat työntekijöiden suoritusta edistävää valmennusta kertomalla, että työntekijöiden työssä onnistuminen lisääntyy, kun johtaja motivoi työntekijää esimerkiksi palautteenannon, opettamisen tai mentoroinnin keinoja käyttäen.

Coachingin voidaan katsoa olevan valmentavan esihenkilötyön ajatuksen takana, mutta näillä kahdella ajatuksella on eronsa. Siinä, missä esimiehen ei voida katsoa toimivan alaisensa coachina, voi hän kuitenkin hyödyntää coachaamisen ajatusmalleja muun muassa sparrauksen muodossa. (Kupias ym., 2014.) Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 22) selvittävät, ettei esimiehen jokapäiväisessä johtamisessa voida katsoa toteutuvan samanlainen kehittymisen prosessi, kuin minkä voidaan katsoa toteutuvan ammattimaisen valmentajan ja työntekijän välisessä valmennussuhteessa, sillä esimiehen katsotaan olevan osa työryhmää ja on tällöin eri tavalla kiinni ryhmässä, kuin ammattivalmentaja.

Valmentavassa johtajuudessa olennaista on toisten huomioon ottaminen työpaikalla sekä yhteisöllisyyden ja toisaalta yksilöiden omien vahvuuksien painottaminen (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 42). Tavoitteena on tukea työntekijän omien taitojensa tunnistamista, ja sitä kautta päästä sovittuihin tuloksiin (Hänti ym., 2016, s. 82). Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 86) kertovat, että dialogi ja toisen ihmisen kohtaaminen ovat valmentavan johtajuuden kulmakiviä, joiden kautta huomio kiinnitetään erityisesti valmennettavaan. Uuden oppiminen ja oman osaamisen tunnistaminen edellyttääkin coachin ja coachattavan välistä dialogiaa (Hänti ym., 2016, s. 82). Dialogin voidaan katsoa olevan merkityksellinen osa valmentavaa johtajuutta, sillä Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s. 86) mukaan se on uusien ajatusten ja syvemmän käsittämisen kannalta tärkeää. Myös Vehviläinen (2020, s. 10) puoltaa ajatusta siitä, että ohjauksessa yleisesti on olennaista erityisesti siihen kytkeytyvä dialogi ja toisen huomioon ottava ilmapiiri. Kupiaksen ym. (2014) mukaan valmentavan esihenkilötyön olennaispiirre on se, että tavoitteena on keskustella työntekijän kanssa suorasti muun muassa kehitymisestä ja sen tavoitteista niin, että työntekijä pääsee itse osallistumaan suunnitteluun. Valmentavan esimiehen erityispiirteiksi ja olennaisimmiksi taidoiksi muodostuvat ohjattavan aktiivinen kuuntelu sekä kysymyksien avulla ajatuksien herättäminen. Toisaalta olennaista on lisäksi työntekijöiden luottamus esihenkilöä kohtaan. (Kupias ym., 2014.)

3.2 Työn ohjaaminen asiantuntijuuden tukena

Esihenkilöllä on mahdollisuus parantaa henkilön työsuoritusta esimerkiksi tuen tai ohjauksen avulla (Juuti & Vuorela, 2015). Ruohotien (2002, s. 70) mukaan oppimisen mahdollistaminen työpaikalla esimerkiksi kannustaen työntekijöitä tai jakamalla vastuuta on esihenkilötyön olennainen osa, erityisesti työntekijöiden osaamisen kehittämisen kannalta. Toisaalta esihenkilötyölle keskeiseksi nousee niin ikään dialogi, jota käydään esimiehen ja työntekijöiden välillä (Ruohotie, 2002, s. 71). Keskusteluissa olennaiseksi nouseekin ajatus siitä, että on tilaa kuunnella molempien ajatuksia kunnioituksella ja tätä kautta

oppimiselle annetaan tilaa, kun molempien näkemyksiä avarretaan (Ruohotie, 2002, s. 71). Siinä, missä johtajien tarve työpaikoilla on vähentymässä itseohjautuvuuden kasvamisen myötä, voidaan kuitenkin todeta, että esimiehiä tarvitaan uudenaikaisessa asemassa työpaikalla. Muun muassa erilaisten, työhön ja identiteettiin liittyvien uskomusten ja näkemysten muovaaminen työntekijöiden keskuudessa on yhä esihenkilöiden työtä (Ruohotie, 2002, s. 275). Ruohotien (2002, s. 275) sanoin: "Esimiehen tehtävä on luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisten taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista." Ruohotien (2002, s. 283) mukaan esihenkilöiden uusiksi taidoiksi muuttuvassa työelämässä luetellaan taito käsittää ja arvostaa omalaatuisuutta ja individualismia sekä toisaalta taitoa tarkkailla objektiivisesti myös omaa toimintaa.

Ruudun ja Salmimiehen (2015, s. 15) mukaan työnohjaajalla viitataan henkilöön, joka ohjaa esimerkiksi keskustelua hyödyntämällä ohjattavien työssä oppimista ja siinä kehittymistä. Toisin kuin valmentaminen, keskittyä työnohjaus Ruudun ja Salmimiehen (2015, s. 15) mukaan keskitetympin juuri työn kehittämiseen pidemmällä aikavälillä. Kupiaksen ym. (2014) mukaan työnohjauksen ero coachingista näkyy eritoten siinä, että työnohjauksen voidaan katsoa kestävän coachingia pidempään. Voidaan myös katsoa, että työnohjaajaa tarvitaan esimerkiksi siinä, että ohjattavan opitun tiedon aktivointi itse työssä onnistuu, jolloin myös ammatillinen kehittyminen turvataan (Ruutu & Salmimies, 2015, s. 17). Lisäksi Ruutu ja Salmimies (2015, s. 19) sanovat, että työnohjaajan olisi hyvä omata niin hyvät edellytykset vuorovaikutukselle, kuten myös eettisen ymmärryksen sekä asenteen, joka motivoi ohjattavaa.

Hyvinvointia ja siihen liittyviä аспекteja käsittelevä positiivinen psykologia voidaan nähdä eräänä työn ohjauksen taustalla toimivana voimana (Ruutu & Salmimies, 2015, s. 25–26). Positiivisessa psykologiassa keskitytäänkin erityisesti muun muassa sellaisiin työelämässään esiintyviin aspekteihin, kuten omaan itseen kohdistuvat, subjektiiviset tunnetilat, kokemus myönteisestä elämästä sekä kehittämiseen ja parantamiseen tähtääminen esimerkiksi yhteisössä (Ruutu & Salmimies, 2015, s. 25–26). Lisäksi Ruutu ja Salmimies (2015, s. 69–70)

tähdentävät työnohjaukseen liittyviä vaiheita, joita heidän mukaansa ovat liittyminen, tavoitteiden selkeyttäminen, motivaation ja pystyvyyden kohentaminen, muutoksen konkretisoiminen sekä viimeisenä opitun sisällyttäminen varsinaiseen työhön ja yhteenvedon tuottaminen. Näin ollen muun muassa motivaation ja pystyvyyden vaihe prosessissa nousee olennaiseksi, sillä Ruutu ja Salmimies (2015, s. 106) kertovat työnohjaajan pystyvän auttaa ohjattavaa näissä aspekteissa muun muassa kohdistamalla katseen ohjattavan myönteisiin, onnistumisen tilanteisiin.

Vehviläinen (2020, s. 10) sanoo, että ohjauksessa yleisesti on tarkoituksena parantaa ohjausta saavan toimijuutta, esimerkiksi edesauttamalla niitä ohjattavan prosesseja, jotka kytkeytyvät muun muassa oppimiseen ja työhön. Vehviläisen (2020, s. 11) mukaan ohjausosaaminen on perinteisesti määritelty lähinnä yksilötasolla tapahtuvan ohjauksen kautta, mutta yksilötason ohjaaminen on vain yksi ohjauksen tasoista. Vehviläisen (2020, s. 146) mukaan palautteenanto liittyy vahvasti ohjattavan suoritukseen ja siihen liittyviin korjausehdotuksiin, mutta toisinaan sen voidaan katsoa olevan esimerkiksi tehtyä toimintoa tukevaa, jossa ohjattavalle annetaan kiitosta. Palautteenannossa olennaista olisikin kiinnittää huomio ohjattavan sijaan ohjattavan toimintoihin, jotta sen voitaisiin katsoa olevan tehokasta (Vehviläinen, 2020, s. 146). Vehviläisen (2020, s. 147) mukaan palaute on työssä oppimisen kannalta sitä, että sisäistetään annetun palautteen sisältö ja tätä kautta edistetään oppimista, pikemminkin kuin että sen ainoa tarkoitus olisi saada ohjattava muuttamaan toimintaansa. Ruohotie (2002, s. 63) lisää, että palautteella on työntekijälle suuri merkitys, sillä sen voidaan katsoa edistävän työntekijän tuntemusta itsestään sekä toisaalta kykyä arvioida omaa toimintaa. Ruohotien (2002, s. 276) mukaan palautteenantoa vaikeuttaa esimerkiksi se, että teknologian lisääntymisen myötä ei aina voida erotella työntekijän työpanosta teknologiasta, jolloin tarkoituksenmukainen ja suora palaute työntekijän työstä jää saamatta.

3.3 Mentorointi asiantuntijuuden tukena

Kokeneen kollegan antama ohjaus omien kokemustensa kautta on yleistä asiantuntijoiden perehdyttämisessä (Ketola, 2010, s. 55). Mentorointisuhteella viitataan työntekijöiden väliseen ihmissuhteeseen, jonka päätarkoituksena on työelämäkontekstissa kehittyminen (Ragins & Kram, 2007, s. 5). Stackin (2013) mukaan työelämässä mentoriksi kutsutaan sellaista korkeamman tason työntekijää, joka ohjaa ja opastaa toista työntekijää. Toisaalta mentorointia voi tapahtua Stackin (2013) mukaan myös lähes huomaamatta, sillä sen voidaan katsoa näyttäytyvän monessa eri muodoissa työntekijän tarpeiden mukaan. Toisin kuin valmentamisen, voidaan mentoroinnin siis katsoa sivuavan informaalia oppimista (Eraut, 2004, s. 250). Mentoroinnista voi seurata mentoroitavalle lukuisia hyötyjä, kuten verkostoitumista, jatkuvaa tukea sekä ymmärrystä organisaation toiminnasta ja heidän omasta roolistaan siellä (Stack, 2013).

Kupiaksen ym. (2014) mukaan mentorin suurin eroavaisuus coachista ja työnohjaajasta on se, ettei mentori tarvitse ohjaukseen koulutusta. Ruohotie (2002, s. 222) valottaa mentoroinnin käsitettä kertomalla, että se sopii hyvin riipeästi muokkaantuvan työelämän ja uuden oppimisen lähtökohdaksi. Mentoroinnissa Ruohotien (2002, s. 222) mukaan omistaudutaan antamaan tukea ja kannustamaan mentoroitavan työssä kehittymistä. Työuransa alkuvaiheessa olevan henkilön perehdytyksen katsotaan olevan erilaista, kuin pidempään alalla työskennelleen henkilön (Ketola, 2010, s. 79). Ketolan (2010, s. 70) mukaan asiantuntijaorganisaatiolle on tyypillistä, että perehdyttäminen muistuttaa mentorointia siltä osin, että vastuu uuden henkilön perehdyttämisestä jää usein yhdelle henkilölle tai ryhmälle. Mentoroinnilla voidaan katsoa olevan paljon hyötyjä etenkin tilanteessa, jossa työntekijän mentorina toimii tämän esihenkilö (Stack, 2013). Esimerkiksi myyjien etätyöskentelyssä on tutkittu, että esihenkilön toimiessa työntekijöidensä mentorina, saadaan työntekijöitä tuettua muun muassa myyntitavoitteiden saavuttamisessa (Mulki & Jaramillo, 2011, s. 915-916). Parhaimmillaan mentoroinnista voi seurata työntekijälle työssä oppimista sekä ammatillisen identiteetin kasvua (Ruohotie, 2002, s. 223).

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada lisätietoa uransa alkuvaiheessa olevien yritysmyyjien asiantuntijuuden rakentumisesta. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on saada lisätietoa esihenkilön asemasta asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa. Tavoitteena on diskurssien avulla tutkia, minkälaisia puhetapoja yksilöillä on asiantuntijuuden rakentumisesta, kun myyntiuraa on takana 1-3 vuotta sekä lisäksi selvittää, minkälaisia positioita yritysmyyjät tuottavat esihenkilölle asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

1. Minkälaisia diskursseja yritysmyyjät tuottavat asiantuntijuuden rakentumisesta uran alkuvaiheessa?
2. Minkälaisia positioita yritysmyyjät tuottavat esihenkilölle asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä laadullinen tutkimus tarkastelee yritysmyyjien puhetapoja asiantuntijuuden rakentumisesta uransa alussa sekä esihenkilöille tuotettuja positioita asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa. Tutkimukseen osallistuu kuusi uransa alkuvaiheessa olevaa yritysmyyjää. Tutkimusaineistona käytetään tutkittavien haastatteluja, jotka toteutettiin etäyhteyksin syksyn 2022 aikana. Aineisto analysoidaan sisällönanalyttisesti tulkitsevaa diskurssianalyysia hyödyntäen.

5.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimus on aikuiskasvatustieteen tutkielma, jonka tutkimuskonteksti linkittyy työelämän tutkimukseen. Tutkimuksen ilmiönä on asiantuntijuuden rakentuminen ja tutkimus kohdentuu myyjien diskursseihin asiantuntijuuden rakentumisesta uran alkuvaiheessa. Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin. Tutkimuksessa sitoudutaan konstruktionistisen tutkimuksen lähtökohtiin ja siinä tarkastellaan yritysmyyynnissä työskentelevien myyjien asiantuntijuuden rakentumista. Tutkimuksen metodologisena lähestymistapana käytetään diskurssianalyysia.

Koska tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, minkälaisia diskursseja yritysmyyjillä on heidän asiantuntijuutensa rakentumisesta uransa alkuvaiheessa sekä toisaalta minkälaisia positioita he tuottavat esihenkilöilleen asiantuntijuuden rakentumisen tukijana, tarkastellaan tutkimuksessa tutkittavien oman kokemuksen kautta rakentuvaa puhetta. Konstruktionistisessa ajattelussa sosiaalinen todellisuus luodaan suullisen viestinnän kautta (Kekäle & Puusa, 2020, s. 46). Alasuutarin (2010, s. 31–32) mukaan sosiaalinen konstruktionismi tutkii kieltä ja puhetta nimenomaan merkitysten luojana, pikemminkin kuin todellisen ympäristön kuvaajana. Kekäle ja Puusa (2020, s. 44) tähdentävät realismin ja konstruktionismin eroa sillä, että siinä missä realismin erityispiirteenä on uskomus tiedon

luotettavuudesta, katsotaan konstruktionistisessa käsityksessä tiedon olevan sidoksissa ihmisen tulkintoihin ja omaan todellisuutensa rakentamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole siis tuottaa objektiivista tietoa vaan pikemminkin tarkastella ja ymmärtää ilmiötä, sillä yhteiskunnallisten ilmiöiden tarkastelussa olennaista on se, etteivät ne pysy luonnonilmiöiden tavoin muuttumattomina ja objektiivisina (Heracleous, 2006, s. 31).

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi (n=6) yritysmyyjää. Tutkittavat henkilöt työskentelevät yritysmyyntissä, ja heidän työuransa olivat aineistonkeruun vaiheessa kestäneet vajaan yhdestä vuodesta enintään noin kolmeen vuoteen. Tutkittavat ovat toisin sanoen uransa alkuvaiheessa olevia henkilöitä. Tutkittavista neljä henkilöä oli valmistunut korkeakoulusta, ja he olivat suorittaneet vähintään alemman korkeakoulututkinnon eli tässä tapauksessa alemman ammattikorkeakoulututkinnon. Yksi tutkittavista oli suorittamassa alempaa ammattikorkeakoulututkintoa ja yksi henkilö taas oli suorittanut toisen asteen tutkinnon. Tutkittavat tavoitettiin syksyn 2022 aikana. Tutkittaville lähetettiin kutsu tutkimukseen sähköisesti Linked-In nettisivun välityksellä ja heille tarjottiin tarvittaessa lisätietoa tutkimuksesta puhelimitse. Tutkittaville lähetettiin sähköpostitse tiedote tutkimuksesta sekä osallistumissuostumuslomake ja tietosuojailmoitus. Jokaiselta tutkittavalta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta vastaamalla sähköpostiin.

Tutkimusaineisto kerättiin laadullisin menetelmin haastattelemalla tutkittavia. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin, nauhoitettiin sekä litteroitiin kirjalliseen muotoon. Puusan (2020, s. 101) mukaan haastattelu on mielekäs tapa toteuttaa laadullisen aineiston keruu, sillä näin voidaan haastatteluun sisällyttää tutkimuksen kannalta oikeanlaisen taustan omaavat haastateltavat sekä toisaalta keskustelua pystytään suuntaamaan tutkimuksen kannalta olennaiseen suuntaan. Haastattelut suoritettiin loka–joulukuun 2022 aikana. Haastattelut

toteutettiin puolistrukturoiduin kysymyksin, joka Metsämuurosen (2011, s. 247) mukaan vastaa teemahaastattelua (ks. Liite 1). Aihepiirit sekä teemat suunniteltiin ennakkoon, joka on teemahaastattelulle tyypillistä (Eskola & Suoranta, 1998). Teemahaastattelun tarkoituksena on tutkia ilmiötä, josta haastateltavilla on kokemusta (Puusa, 2020, s. 107). Teemojen käytöllä varmistettiin vastaajien vastaavan saman aihealueen kysymyksiin, jonka vuoksi teemahaastattelu oli perusteltu tapa toteuttaa haastattelut (Eskola & Suoranta, 1998). Koska tutkimuksessa haluttiin saada tarkempaa tietoa sellaisista ilmiöistä, jotka eivät ole vahvasti tiedostettuja, oli teemahaastattelu näin ollen perusteltu haastattelumenetelmä (Metsämuuronen, 2011, s. 247).

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä käytettiin metodologisena lähestymistapana diskurssianalyysia. Pietikäisen ja Mäntysen (2009, luku 1.4) mukaan diskurssintutkimuksessa on kysymys sekä kielenkäytön sosiaalisen näkökulman että kielen käyttämisen tutkimisesta. Aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisesti ja sisällönanalyttisesti, ja se analysoitiin tulkitsevan diskurssianalyysin lähtökohtia noudattaen. Aineiston analyysissä diskursseilla oli merkityksellinen tehtävä, sillä tulkitsevassa diskurssianalyysissä todellisuuden voidaan nähdä rakentuvan sosiaalisesti (Heracleous, 2006, s. 30). Kuvailevassa diskurssianalyysissä ajatuksena on kuvailla kielen toimintaa sen paremman ymmärryksen saavuttamiseksi (Gee 2010, s. 9). Sen sijaan diskurssianalyysin kriittinen lähestyminen puolestaan merkitsisi sitä, että kielen ymmärtämisen lisäksi siinä pyritään tarkastelemaan muun muassa yhteiskunnallisia ongelmia, joihin halutaan puuttua (Gee, 2010, s. 9). Siltaojan ja Sorsan (2020, s. 224) mukaan diskurssianalyysi sopii muun muassa johtamistutkimukseen, sillä diskurssianalyysia voidaan käyttää erityisesti valtasuhteiden tarkasteluun. Näin ollen sen käyttö on perusteltua erityisesti toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseen.

Analyysiprosessi aloitettiin litteroimalla tallennetut haastattelut tekstimuotoon. Litteroinnissa pyrittiin kirjoittamaan tallennetut haastattelut niin tarkasti kuin mahdollista. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä noin 40 sivua, kun rivivälinä käytettiin kokoa 1,5 ja tekstin fonttikokona oli 12. Kun aineisto oli litteroitu, aloitettiin siihen tutustuminen. Aineistoon tutustuminen aloitettiin lukemalla aineistoa moneen kertaan, sillä Puusan (2020, s. 147) mukaan aineiston kattava tunteminen vaikuttaa analyysin lopulliseen laatuun. Aineiston analyysissa hyödynnettiin kolmevaiheista diskurssianalyysimallia, jonka tarkoituksena on siirtyä tekstintason analyysistä tulkitsevaan analyysiin sekä tilanteen salliessa kolmantena vaiheena kriittiseen analyysiin (Pynnönen, 2015, s. 37). Näin ollen aineiston analyysi aloitettiin sisällönanalyttisellä lähestymistavalla, koska sillä voidaan analysoida tekstintasoa (Pynnönen, 2015, s. 37; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Ensimmäisessä vaiheessa, eli tekstuaalisessa analyysissa tavoitteena olikin selkiyttää aineiston rakennetta ja luokitella siinä esiintyviä aihealueita (Pynnönen, 2015, s. 38).

Analyysi aloitettiin tekstin pelkistämällä, joka on Puusan (2020, s. 145) mukaan aineiston tarkentumisen kannalta olennaista, jotta aineisto on selvälukuisempi. Pelkistämisessä etsittiin sekä alleviivattiin värikoodein aineistosta niitä alkuperäisilmauksia, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen nämä ilmaukset kirjattiin erilliselle dokumentille ja näistä pelkistetyt ilmaukset kirjattiin alkuperäisilmauksien yhteyteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92). Tekstistä etsittiin siis kohtia, jotka kuvaavat yritysmyyjien puhetta asiantuntijuutensa rakentumisesta uransa alkuvaiheessa. Pelkistämisen jälkeen analyysia jatkettiin ryhmittelemällä yhtäläiset ilmaukset omiksi ryhmikseen. Näistä syntyneet alaluokat nimettiin niitä kuvaavilla nimillä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92.)

Alaluokkien syntymisen jälkeen ne yhdistettiin yhä yläluokiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 93). Yläluokkia syntyi tässä vaiheessa viisi kappaletta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Luokitusten perusteella tarkasteltiin, mitä uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät sanovat asiantuntijuutensa rakentumisesta sekä miten he puhuvat asiantuntijuutensa rakentumisesta

(Pynnönen, 2015, s. 38). Näin ollen pyrkimyksenä oli löytää analyysistä niitä teemoja, jotka kulkivat mukana aineistossa haastattelusta toiseen (Pynnönen, 2015, s. 38). Analyysin ensimmäisen vaiheen perusteella uransa alkuvaiheessa olevien yritysmyyjien puheesta asiantuntijuutensa rakentumisesta muodostui viisi erilaista teemaa: **yhteisöllisyyspuhe, kyvykkyyspuhe, kasvupuhe, haastepuhe sekä ohjaajapuhe.**

Analyysin ensimmäisen vaiheen jälkeen edettiin analyysin toiseen vaiheeseen, eli tulkitsevaan analyysiin Pynnösen (2015, s. 37) analyysimallia mukaillen. Tämän vaiheen tarkoituksena oli diskurssien syvempi käsittäminen (Pynnönen, 2015, s. 38). Diskurssintutkimuksessa merkitykselliseksi nousee sen sosiaalisen todellisuuden analysointi, mitä kunkin diskurssin kautta pyritään ilmentämään (Siltaoja & Sorsa, 2020, s. 221). Diskurssintutkimuksessa mielenkiinnon kohteena Pietikäisen ja Mäntysen (2009, luku 1.5) mukaan ovat erityisesti ajatukset sekä kielenkäytön valinnoista että kielellisten valintojen yhteydet ympäröivään toimintaympäristöön. Tulkitsevan diskurssianalyysin kautta voidaan saada tietoa siitä, millaiseksi tutkittava ilmiö diskurssin avulla tehdään, eli analyysin tuloksena voidaan katsoa syntyvän representaatioita (Pynnönen, 2015, s. 38).

Tässä vaiheessa analyysia keskeisiksi kysymyksiksi nousi, miten ja millaisena uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät luonnehtivat asiantuntijuutensa rakentumista sekä millaisia merkityksiä asiantuntijuuden rakentuminen tällöin saa (Pynnönen, 2015, s. 37). Niin ikään yritysmyyjien selonteot otettiin lähempään tarkasteluun, sillä ne merkitsevät ihmisten kuvauksia niin itsestään kuin ympärillä tapahtuvista asioista (Suoninen, 2016, s. 233). Tässä analyysin vaiheessa tarkastelun alle nousi myös konteksti, sillä Pynnösen (2015, s. 37) mukaan tulkitsevassa analyysissä konteksti liittyy tulkintaan. Konteksti voi Pietikäisen ja Mäntysen (2009, luku 1.4) mukaan auttaa kielen lähemmässä tarkastelussa. Sillä voidaan viitata muun muassa ympäristöön, sosiaalisen kanssakäymisen tilanteeseen tai taustoihin. Konteksti on kuitenkin käsitteenä laaja, sillä se voi käsittää myös yhteiset ideat, ajatukset sekä tavat toimia. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, luku 1.4.) Jokisen, Juhilan ja

Suonisen (2016, s. 37) mukaan konteksti merkitsee pienimmillään lause- tai episodikonteksteja, joilla he viittaavat lauseen ja sanan yhteyteen tai toiminnan ja teon yhteyteen. Toisaalta kontekstin tarkastelussa merkitykselliseksi nousee aineiston vuorovaikutuksellisuus. Vuorovaikutuskontekstilla viitataan siihen, että tulkinnassa puheenvuoroja peilataan siihen keskustelunkulkuun, jossa se on käyty. (Jokinen ym., 2016, s. 36, s. 38.) Sosiokulttuurisella kontekstilla puolestaan viitataan siihen toimintaympäristöön, jossa toiminta yhteiskunnallisesti tapahtuu (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, luku 1.4). Koska tutkimuksen sosiokulttuurisena kontekstina toimii yritysmyyntiala, asetettiin aineisto näin ollen yritysmyyntin kontekstiin (Pynnönen, 2015, s. 38). Tarkasteltuani aineistoa uudelleen näihin taustaoletuksiin peilaten, päätin muodostaa aiemmin syntyneistä teemoista yhteiskunnallisen kontekstinsa valossa syntyneet diskurssit (Pynnönen, 2015, s. 38). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen teemoista lopullisiksi diskursseiksi muodostui: **asiantuntijuuden rakentuminen kollektiivisena tiedon rakentumisena, asiantuntijuuden rakentuminen kehittymishaluna sekä asiantuntijuuden rakentuminen heikkona vaikutusvaltana.**

Vastatakseni toiseen tutkimuskysymykseen tarkasteltiin aineistoa tekstintasolla sisällönanalyttisesti toisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta, Pynnösen (2015, s. 37) analyysimallin ensimmäisen vaiheen mukaisesti. Tekstistä etsittiin kohtia, jotka kuvaavat sitä, millaisia positioita uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät tuottavat esimiehelle asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa. Analyysin ensimmäisestä vaiheesta ilmenee, että uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät positioivat esihenkilön heidän asiantuntijuutensa rakentumisen tukemisessa seuraavanlaisten teemojen kautta: **esihenkilö aktiivisena tukijana sekä esihenkilö passiivisena tukijana.**

Toisen tutkimuskysymyksen tulkitsevaa analyysia varten otettiin tarkempaan tarkasteluun esihenkilö toimijana sekä erityisesti esihenkilön subjektipositiot (Jokinen ym., 2016, s. 43). Identiteetti, diskurssin käyttäjä sekä subjektipositio ovat diskurssianalyysin toimijaulottuvuuksia (Jokinen ym., 2016, s. 45). Diskurssintutkimukseen liittyy vahvasti identiteetit sekä niiden uudelleen

rakentaminen tilanteesta ja tilanteen vaativista toimijuuksista riippuen. Kielelliset toimijuudet ovat ainoastaan tilapäisiä, sillä sosiaalisten identiteettien voidaan katsoa syntyvän ihmisen toimiessa yhteiskunnassa. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, luku 1.4.) Toisaalta Pietikäisen ja Mäntysen (2009, luku 2.3) mukaan kielen avulla ihminen havainnollistaa identiteettiään. Subjektipositiolla voidaan luonnehtia esimerkiksi jonkin toimijan ja hänen asemansa vaihtelua sekä toisaalta toiminnan rajoituksia (Jokinen ym., 2016, s. 45). Positioiden tarkastelu on perusteltua, kun halutaan tarkastella erityisesti valtasuhteisiin liittyviä tutkimuskysymyksiä (Jokinen ym., 2016, s. 46). Diskurssianalyysissä kuitenkin riskinä on, että vaikka sen tarkoituksena olisikin post-strukturalistisen suuntauksen tavoin keskittyä sosiaalisten suhteiden tai subjektipositioiden tarkasteluun, niin analyysi voi jäädä pinnalliseksi puheen tulkinnaksi, jolloin kielen sosiaalisia suhteita muokkaava luonne jää huomioimatta (Parker & Burman, 1993, s. 157). Toisen tutkimuskysymyksen tulkintaa varten tarkastelin siis subjektipositiota, joita uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät tuottivat esihenkilöilleen asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa. Esihenkilölle asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa tuotettiin näin ollen kahdenlaista subjektipositiota: **esihenkilö osallistuvana asiantuntijuuden tukijana sekä esihenkilö välinpitämättömänä asiantuntijuuden tukijana.**

5.4 Eettiset ratkaisut ja luotettavuus

Ihmisoikeudet toimivat kaiken eettisyyden pohjana niissä tutkimuksissa, joissa tutkitaan ihmisiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 115). On olennaista, että tutkittaville kerrotaan erityisesti tutkimuksen tavoitteista sekä siitä, minkälaisia riskejä tutkimuksella voi mahdollisesti olla. Toisaalta tutkittaville on kerrottava, minkälaisia menetelmiä tutkimuksessa tullaan käyttämään sekä heille tulee selventää tutkimuksen vapaaehtoisuus. (TENK, 2019, s. 8–9; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 115.) Tässä tutkimuksessa kyseiset tiedot selvitettiin tutkittaville lähettämällä heille sähköpostitse ennakkoon tiedote liittyen yllä oleviin seikkoihin sekä heille annettiin lisäksi yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten (ks. Liite 4). Tutkittaville henkilöille annettiin mahdollisuus kysyä

tarvittaessa tutkimuksesta sekä heille annettiin myös tarpeeksi aikaa harkita osallistumisestaan, kuten TENK (2019, s. 9) ohjeistaa. Tutkittavilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta sähköpostitse (ks. Liite 3). Lisäksi tutkimuksen haastatteluiden alussa käytiin vielä läpi tutkimuksen tavoitteet sekä haastateltavia pyydettiin antamaan suullinen suostumus nauhoituksen tallentaessa. (Ks. esim. TENK, 2019, s. 8.) Tietosuojalaki (2018/1050 § 2:4) määrää, että henkilötietojen käsittely tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan e mukaisesti on sallittua muun muassa, mikäli käsittelyn voidaan katsoa olevan tarpeellista esimerkiksi tieteellistä tai historiallista tutkimusta tai tilastointia varten sekä mikäli sen voidaan katsoa olevan perusteltua sillä pyrittävän yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen katsottuna. Tutkimuksessa henkilötiedot suojattiin VPN-yhteyden sekä salasanan taakse, jotta henkilötietojen pystyttiin takaamaan pysyvän salassa. Henkilötietojen käsittely vaatii tietosuojaperiaatteiden noudattamista, kuten esimerkiksi tarkoituksenmukaisen henkilötietojen käsittelyn sekä henkilötietojen oikeanlaisen säilytyksen niin, etteivät ulkopuoliset henkilöt pääse niihin käsiksi (Tietosuojavaltuutetun Toimisto). Muilla, kuin tarkoituksenmukaisen perusteen omaavilla henkilöillä ei ollut pääsyä tutkimusaineistoihin (TENK, 2019, s. 12). Tutkimuksen analyysivaiheessa henkilötiedot, joista tutkittavat voitaisiin tunnistaa, poistettiin aineistosta siinä vaiheessa, kun niiden säilyttämisen ei voitu enää katsoa olevan perusteltua tutkimuksen toteuttamiseksi (TENK, 2019, s. 12).

Luotettavuuden näkökulmasta haastatteluissa pyrittiin olemaan johdattelematta haastateltavaa sekä haastattelukysymykset pyrittiin selkiyttämään haastateltavalle mahdollisimman selkeästi. Puusan (2020, s. 104) mukaan haastattelutilanteessa on luotettavuuden kannalta pidettävä huoli siitä, että haastateltavaa ei johdateta kysymyksillä liikaa ja toisaalta haastateltava ymmärtää kysymykset oikein ja välttyy näin tulkintavirheiltä. Haastattelutilanteessa pyrittiin myös lähestymään haastateltavaa puolueettomasti. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 119) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa osaksi tulee puolueettomuus, sillä esimerkiksi haastattelutilanteessa tutkittavan taustan ei tulisi ohjata tutkijan

havaintoja tai tulkintoja. Aineistonkeruun luotettavuudessa tarkastelun alle voidaan ottaa myös se, minkälaista tietoa haastattelujen avulla on saatu. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta useampaan kuin yhteen haastattelukierrokseen. Kanasen (2014, s. 76) mukaan teemahaastattelussa voidaan tarvita useampi, kuin yksi haastattelukierros, sillä yhdellä haastattelukierroksella ei Kanasen (2014, s. 76) mukaan voida vielä saavuttaa syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta. Näin ollen arvioitavaksi nouseekin se, kuinka syvällistä ymmärrystä tutkimuksen ilmiöstä on saatu. Analyysin vaiheiden tarkka kuvaus mahdollistaa lukijalle luotettavuuden arvioinnin. Tutkijan tuleekin selvittää, miten tuloksia on analysoitu sekä tulkittu, sillä tutkimuksen luotettavuudessa merkitseväksi nousee muun muassa se, kuinka siirrettävissä kyseinen tutkimus on. Luotettavuuden arviointi paranee sitä mukaan, mitä tarkemmin tutkija selventää prosessia. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 171-172.)

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset-luku rakentuu kahdesta alaluvusta, joissa käsitellään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan, minkälaisia diskursseja uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät tuottivat asiantuntijuutensa rakentumisesta. Toisessa alaluvussa puolestaan tarkastellaan, minkälaisia positioita yritysmyyjät tuottivat esihenkilölle asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa.

6.1 Yritysmyyjien asiantuntijuuden rakentuminen uransa alkuvaiheessa

Uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät tuottivat asiantuntijuutensa rakentumisesta kolmenlaista diskurssia: asiantuntijuuden rakentuminen kollektiivisena tiedon rakentumisena, asiantuntijuuden rakentuminen kehittymishaluna sekä asiantuntijuuden rakentuminen heikkona vaikutusvaltana. Jokaisessa diskurssissa oli havaittavissa kaksi puhetapaa, joita kuvataan tarkemmin kunkin diskurssin osalta seuraavissa kappaleissa.

Kollektiivinen tiedon rakentuminen -diskurssi

Asiantuntijuuden rakentuminen kollektiivisena tiedon rakentumisena -diskurssi muodostui yritysmyyjien yhteisöllisyyspuheesta sekä ohjaajapuheesta. Yhteisöllisyyspuhe rakentui myyjien puheesta vertaisten tuesta sekä vertaisten tuesta perehdytyksessä, asiantuntijoiden tuesta, kokemuksella neuvomisesta, ryhmähengestä sekä avoimesta tunnelmasta. Yksi myyjistä toi esille muun muassa, että perehdytyksessä toinen myyjä kävi hänen kanssaan työskentelytapoja läpi sekä toisaalta vertaisilta sai tukea ja ohjausta itsenäiseen opiskeluun. Yksi myyjistä puolestaan puhui *auttamisen kulttuurista*, joka työpaikalla vallitsi. *Ja sitte tottakai ku meil on just semmonen auttamisen kulttuuri myös et saa sitte kaikilta niinku myynnistä on saanu apuu aina ni se oli semmoinen*

helppo tulla sisään. Lisäksi hän kertoi, että perehdytyksessä oli mukana toinen työntekijä. Vertaistukeen ylipäänsä viittasivat puheessaan valtaosa myyjistä. Esimerkiksi yksi myyjistä kertoi, että apua sai aina kun sitä tarvitsi ja että kollegoista oli muodostunut tukiverkosto. Toinen myyjä puolestaan mainitsi kollegoiden kanssa *sparrailun* osaksi kollegoiden tukea. Lisäksi kolmas myyjä piti samanhenkisiä kollegoita voimavarana, siinä missä neljäs myyjä puhui urakehityskeskusteluista kollegoiden ja esimiehen kanssa. *Tosi paljon jutellaan just esimiehen kanssa ja tota ni kollegojen kanssa ylipäättään siitä, että mitä sitte haluu aina tehdä ja että mihin tää rooli tästä voi kehittyä.* Lisäksi yksi myyjä kertoi myös kollegoidensa tukevan häntä työssään.

Asiantuntijoiden tuella sen sijaan viitattiin asiantuntijoiden antamaan rajattomaan tukeen, joka koettiin tärkeäksi. – *Ni siinä sit taas mä tarviin niinku paljon apua ja siinä tavallaan tulee tosi tärkeeseen rooliin ne meidän asiantuntijat ketkä niinkun he on täysin vapaasti käytettävissä he ei oo ylityöllistettyjä aina saa palaverin kun tarvi ni se on niinku meillä iso vahvuus.*

Kokemuksella neuvomiseen viitattiin osassa puheista. Yksi myyjistä kertoi kysyvänsä neuvoa senior-asiakasvastaavilta haastavissa tilanteissa. Eräs myyjistä mainitsi, että kollegat auttavat kokemuksellaan sekä yksi myyjä mainitsi kollegoiden tuen olevan tärkeää uusien asioiden tekemisessä.

Ryhmähenkeen viitattiin erityisesti viimeisen myyjän puheessa. Kyseinen myyjä mainitsi vähäisen vaihtuvuuden kehittäneen hyvän ryhmähengen sekä toisaalta mainitsi viikoittaiset kahvitauot kollegoiden kanssa. – *Et on tavallaan kehittyny semmonen siis huippu semmonen ryhmähenki et tota meil ei oo vaihtuvuutta ollu nyt sillein paljoo.* Myös avoin tunnelma liitettiin osassa myyjien puheista yhteisöllisyyspuheeseen. Muun muassa kaksi myyjää kertoi avointen välien merkityksestä.

-- Mut ehkä varmaa isoimpia juttui on se myös ne omat kollegat et tota niille pystyy avautuu ja kertoo et emmä välttämättä esihenkilölle mee kaikkee niinku sanomaa et mikä se oma jaksaminen välttämättä on. (H3)

-- Että saa avautua myös niinku työn ulkopuolisista asioista. (H6)

Lisäksi yksi myyjistä puhui yhteistyön tärkeydestä työpaikan sisällä erityisesti tiedon kulkemisen näkökulmasta. --*Silleen jos vaikka jossain kohti vaihtaiski työpaikkaa niin se tota ööm yhteistyö niinku tota työpaikan sisälläki et niinku tieto kulkisi mahdollisimman hyvin koska sit jos niitä katkoksia tulee niin sit se vaikeuttaa aina jotain projektia.*

Ohjaajapuheessa korostuivat vuorovaikutteinen perehdytys sekä mentoroiva perehdytys. Vuorovaikutteisesta perehdytyksestä puhui osa myyjistä. Muun muassa eräs myyjä toi esille, että työn ohjaajan antama sparraus oli tärkeää hänelle. *Ja sit hyvin sai sparrailuu ja apuu ja sillai alussa, että sehän se on ainaki mun mielestä tärke juttu siinä, ettei koe olevansa yksin.* Toinen myyjä puolestaan mainitsi henkilökohtaisen valmennuksen sekä päivittäiset tapaamiset perehdyttäjän kanssa. Mentoroinnilla perehdytyksessä viitattiin muun muassa senior asiakasvastaavan tukeen, jonka nähtiin olevan korvaamatonta sekä mentorointi nähtiin myös hyödylliseksi avuksi uuden oppimisessa yhden myyjistä puheessa. Myös eräs toinen myyjistä mainitsi alan ammattilaisten perehdytyksen antaneen työhön tarvittavat eväät.

-- No kyllähän sitä voi aina paljon kaikkee materiaalia ja kursseja ite käydä mut siin tulee myös se tavallaan oma tulkinta sillon esille paljon vahvemmin ja ei oo oikein mikään sitä voi korvaa sitä tota ihan käytännön kokemusta mikä sitten niillä senioreilla on tarjota siinä kohtaa. (H4)

Yritysmyyjien yhteisöllisyyspuhe sekä ohjaajapuhe viittaisi siihen, että asiantuntijuuden rakentumisen näkökulmasta yritysmyyjät kokevat vertaistensa tuen sekä työn ohjaajiansa tuen tärkeäksi erityisesti perehdytyksessä.

Kehittymishalu -diskurssi

Asiantuntijuuden rakentuminen kehittymishaluna -diskurssi muodostui myyjien kyvykkyysspuheesta sekä kasvupuheesta. Kyvykkyysspuheeseen liitettiin työtyytyväisyys, itseohjautuvuus sekä itseohjautuvuus perehdytyksessä, toimijuuden toteutuvuus ja minäpystyvyys.

Työtyytyväisyyteen liittyvää puhetta löytyi erityisesti kahden myyjän puheesta. Muun muassa yksi myyjistä kertoi tyytyväisyydestään

tämänhetkiseen työhönsä. Toinen myyjä sen sijaan kertoi muun muassa tehtävien monipuolistumisen saaneen päivät kulumaan nopeammin.

Itseohjautuvuus esiintyi lähes kaikkien myyjien puheessa. Yksi myyjistä kuvaili työnkuvaansa itsenäiseksi työksi, jota tehdään omista oloista, muttei kokenut sen vähentävän työn arvoa. *Ja sitten just se, että mä en ole niinku huonompi asiantuntija, vaikka oon tehnyt tätä niinku ns. yksin tässä.* Toinen myyjä taas kertoi oppineensa työpaikkakäyttämistä ja kolmas sen sijaan puhui ratkaisukeskeisestä asenteesta. Eräs myyjä mainitsi aktiivisen osallistumisen olennaiseksi oppimisessaan sekä toinen kertoi jo löytäneensä oman tyylin työn suorittamiseen, johon pystyi luottamaan. Itseohjautuvuus nähtiin myös perehdytyksessä tärkeänä. Yhden myyjän mukaan muun muassa itsenäinen opiskelu sekä toisen myyjän mukaan oma aktiivinen sisäistäminen olivat tärkeitä perehdytyksessä. Perehdytyksen nähtiin myös yhden myyjän mukaan antaneen keinoja itseopiskeluun. Ammatillinen toimijuus ilmeni valtaosassa myyjien puheista. Työnkuva sisälsi yhden myyjän mielestä vapautta ja vastuuta työn sisällöistä ja ajankohdista.

Myyntityö nyt kun tekee uusasiakashankintaa niin se on tosi oma-aloitteista esimerkiksi niinku soittotyö niin ei sitä kukaan muu soita kuin minä ja sitten kaikki palaverit kun suunnilleen kun varataan niin mä saan itse päättää tai sit mä ehdotan sitä palaverii mä pystyn vahvasti vaikuttaa et mille päiville mille kellonajalle ne menee mä pystyn tosi tarkkaan kyl määrittelee mun viikot ja sen työn sisällön ja sittenhän se on omasta aktiivisuudesta kiinni että kuinka paljon niitä töitä sitten siunaantuu. (H1)

Osa myyjistä painotti sitä, että heillä on pikemminkin vaikutusvaltaa siihen, *miten* he asiat tekevät, kuin että *mitä* he tekevät. Yksi myyjistä mainitsi, että vastuuta annetaan sitä halutessaan sekä että työssä kuunnellaan, mitä työntekijät haluaisivat päästä tekemään. Myös toinen myyjistä viittasi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin.

Minäpystyvyyteen liitettiin muun muassa oma kyky oppia, työn lomassa oppiminen, positiivinen asenne voimavarana, parhaansa tekeminen, oman työn merkitykselliseksi kokeminen sekä luottaminen omaan osaamiseen. Lisäksi eräs myyjä kertoi löytäneensä uudestaan kipinän työhönsä osaamisen kautta. Yhden

myyjän mukaan hänen asiantuntijabrändinsä on kasvanut, kun hän on osannut auttaa asiakasta oivaltamaan jotakin.

-- Sieltä tulee just niitä pieniä helppoja vinkkejä mitä mä pystyn antaa asiakkaalle mitä he ei välttämättä tiedä, jolloin heille tulee niitä oivaltavii hetkiä jolloinka tuntuu, että mä oon niinku mun se asiantuntijabrändi kasvaa siinä. (H1)

Kasvupuheessa korostuivat myyjien puheet kasvutarpeesta, itseluottamuksen kasvusta, digitalisaatiosta ja siinä kiinni pysymisestä, työkäyttäytymisen opettelusta sekä ajan saamisesta opettelulle. Niin ikään suuri osa myyjistä ilmaisi aikomuksensa tai tahtonsa edetä tämänhetkisestä työstään tulevaisuudessa eteenpäin. Tämänkaltaisesta aikomuksesta siirtyä eteenpäin uralla kieli esimerkiksi erään myyjän puhe – *Mutta jossain vaiheessa varmastikin niinku haluaa pois tästä niinku suorittavasta portaasta, ettei välttämättä jaksaisi niinku luurissa istuu montaa vuotta.* Myös eräs toinen myyjä puhui epävarmuudestaan alalla pysymisen suhteen. *Mutta ehkä niinku en tiiä myyntityö ehkä ei niinku kuitenkaa ei oo niin mulle ainakaan selkee et mä sitä tekisin niinku koko elämää mutta ainaki niinku tällä muutaman vuoden tästä eteenpäin.* Yhden myyjän puheessa esiintyi sen sijaan puhetta halusta kehittyä nimenomaisella alalla lisää.

Kyl mä haluisin vielä jatko-opiskella jossain vaiheessa varmaan ylempään ammattikorkeetutkinto. (H2)

Kyl mä haluan edetä tässä myynnin alalla ja oppii lisää tästä ja tulla niinku asiantuntijaksi jossain vaiheessa. (H2)

Tämänhetkistä työtä pidettiin myös välivaiheena sekä oppimisvaiheena uralla. Tästä kieli muun muassa yhden myyjän puhe pyrkimyksestä päästä uralla eteenpäin sekä pois uusasiakashankinnasta, sillä tämänhetkinen työnkuva nähtiin henkisesti kuormittavana.

Mut ei sanotaan niinku pitkällä aikavälillä mun tähtäin ei oo kyl pysyy uusasiakashankinnassa, että tää on niinku henkisesti tosi kuormittavaa mun mielestä ainaki niinku itelle. (H3)

Hyvä juttu et on erilaisia päiviä et joku on oma päivensä mut tota sit taas vapaa-aika on niin paljon tärkeempää ja se, et miten siel jaksaa oikeesti ni tota tää on ehkä tämmönen oppimisvaihe niin sanotusti omalla uralla. (H3)

Mut emmä sano, että tää on mun lopullinen urapolku missään tapauksessa mut ainaki tota välivaihe johonki. (H3)

Itseluottamuksen kasvuun viitattiin valtaosassa myyjien puheista. Kolme myyjää nimesi onnistumiset itseluottamuksen ruokkijaksi. Lisäksi yksi myyjä mainitsi onnistumisten tunteiden tulevan esimerkiksi asiakkaiden voitosta ja kaupoista.

--Ja siitä sai aika valtavan itseluottamusbuustin ja tuli semmonen ensimmäinen iso konkreettinen näyttö, että hei että tässä ollaan niinku opittu näitä asioita ja osataan näitä asioita niin silloin se autto itseä ainakin taas motivoimaan vähän lisää opiskelemaan ja sit on taas vähän vahvemmalla selkärangalla niissä asiakastapaamisissa. (H1)

Myyjät tuottivat yhtenevää puhetta teknologian kehittymisestä. Digitalisaatio sisältyi kasvupuheeseen, ja se esiintyi kaikkien myyjien puheessa lukuun ottamatta yhtä. Tekniikan kehityksessä kiinni pysyminen nähtiin yhden myyjän mukaan tärkeänä. *-Ja sittenhän no tekniikka kehittyy valtavaa vauhtii koko ajan, ni sitten siellä ollaan varmaan ihan uudella aallonharjalla sillon ja sillon pitää yrittää pysyy siinä mukana.* Yleinen kiinnostus IT - alaan sisältyi osan myyjistä puheeseen. Lisäksi yksi myyjistä näki nopeamman olosuhteisiin adaptoitumisen tärkeäksi alan tulevaisuudessa. *--Ni kyl mun mielestä semmonen nopeempi adaptoituminen olosuhteisiin ni tulee nostaa kyllä isosti päätä et IT-ala on kuitenkin se minkä pitää olla notkee ja kaikkien ratkaisujen oikeestaan pitää tukee sitä, että ollaan notkeita.* Viimeisinä työkäyttämisen opettelu sekä ajan saaminen opettelulle lukeutuivat kasvupuheeseen. Esimerkiksi osa myyjistä mainitsivat asioiden sisäistämiseksi annetun rauhan ja ajan.

Heikko vaikutusvalta -diskurssi

Asiantuntijuuden rakentuminen heikkona vaikutusvaltana -diskurssi muodostui haastepuheesta sekä kyvykkyysspuheesta, joka eriytyy kehittymishalu -diskurssin kyvykkyysspuheesta siinä, että tässä yhteydessä puhe saa negatiivisen näkökulman kyvykkyyteen. Haastepuhetta kuvasivat myyjien puhe substanssiosaamisen puutteesta, informaatiotulvasta, alakohtaisista haasteista, henkilökohtaisista haasteista sekä myyjäkielisyys. Niin ikään substanssiosaamisen puute oli muun muassa yhden myyjän mukaan eritoten alun haaste, mutta siihen saatiin myös tukea. Myös suuri informaation määrä

koettiin raskaana. Muun muassa toinen myyjä mainitsi informaatiotulvan tuntuneen alussa kuormittavalta sekä kolmas kertoi, että ”perehdytyksessä hypättiin syvään päätyyn” joka oli ollut hänelle kuitenkin myös positiivinen asia.

Alakohtaisia haasteita alussa olivat sellaiset haasteet, jotka liitettiin esimerkiksi teknisen puolen opetteluun, yritysten päättäjille puhumiseen sekä yleisesti alan vähäiseen aiempaan tuntemiseen. Lisäksi alakohtaisia haasteita olivat myös konkreettisen substanssiosaamisen puute, toimialaan sisään pääseminen, sekä ison yrityksen navigointi. Sen sijaan henkilökohtaisia haasteita olivat muun muassa itseluottamuksen puute sekä ylikuormittuminen ja motivaation puute. *Ehkä on tullu myös tehtyy vähä liikaa töitä se voi olla yks asia sit osittain varmaa se et tota ei oo ehkä iha samalla tavalla motivoitunu tällä hetkellä mitä on ollu et ehkä se on niinku suurin haaste.*

Myyjäkielteisyys viittasi sellaisiin ilmauksiin, joissa myyjä-sanaan liittyi kielteisyyttä. Tämänkaltaista puhetta esiintyi muun muassa kahden myyjän puheessa. Ensimmäinen myyjä kertoi, että myyjä sanasta pyritään pääsemään eroon, koska asiakkaat haluavat ostaa mieluummin asiantuntijalta kuin myyjältä. Toinen taas toivoi, että tulevaisuudessa myyjä arvoistettaisiin Suomessa enemmän.

--Sit pyritään ehkä myös siitä myyjä-sanasta pääsee eroon koska asiakkaat haluaa ostaa mieluummin asiantuntijalta kuin myyjältä niin se on niinku halutaan rakentaa sitä asiantuntija niinku brändiä. (H1)

Kyvykkyyspuhe, joka tässä yhteydessä esiintyi ammatillisen toimijuuden toteutumattomuutena, liittyi heikon vaikutusvallan diskurssiin. Muun muassa yksi myyjistä selvitti, ettei koe pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä paljoa sekä koki negatiivisia tunteita työnkuvaan kohtaan. *Mä väitän, että se, joka sanoo, että rakastaa kylmäsoittelua ni se puhuu palturia ei semmosia ihmisiä oo olemassakaa.* Kuitenkin haastateltava koki voivansa vaikuttaa siihen, *miten* hän asiat tekee. *Ei nyt ehkä miltä ne päivät näyttää vaan miten, mitä niiden päivän sisällöt on.*

6.2 Esihenkilöiden positiot asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa

Uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät positioivat esihenkilönsä kahden position kautta. Esihenkilöille tuotettiin niin ikään osallistuvan asiantuntijuuden tukijan positiota sekä välinpitämättömän asiantuntijuuden tukijan positiota.

Esihenkilö osallistuvana asiantuntijuuden tukijana

Yritysmyyjät tuottivat yhtenevää positiota esihenkilölle osallistuvana tukijana. Tähän viittasi puhe esihenkilön aktiivisesta otteesta työpaikalla. Esihenkilöstä tuotettiin kuvausta valmentavana esihenkilönä, saavutettavana esihenkilönä, kehittymistä tukevana esihenkilönä, keskustelevana esihenkilönä sekä vuorovaikutteisena esihenkilönä. Lisäksi tuotettiin kuvausta itseohjautuvuudesta.

Puheissaan osa myyjistä puhui valmentavasta esihenkilöstä. Esimerkiksi mainittiin, että ohjaaja työssä ohjaa autonomiaa tukien, joka saa aikaan oivaltamisia. Lisäksi esihenkilön kerrottiin sparraavan ja neuvovan sekä sparrauksen koettiin olevan tärkeää. Esihenkilön hyvästä saavutettavuudesta kieli yhden myyjän puhe esihenkilön avusta, joka on aina saatavilla. Hän piti avointa ilmapiiriä merkittävänä myös sen takia, että kyseessä oli ensimmäinen työpaikka. Esihenkilöltä pystyttiin kysymään asioita suoraan ja esihenkilö piti yllä avointa soittamisen kulttuuria, jossa sai soittaa aina kun siltä tuntui. *Aina saa soittaa ja kysyy jos on joku mikä askarruttaa.* Myös toinen myyjä mainitsi, että esihenkilölle sai soittaa aina avuntarpeessa. Lisäksi yksi myyjä piti matalaa kommunikoinnin kynnystä sekä esteetöntä yhteyttä esimieheen myös tärkeänä. *Ja et ei oo niinku minkään näköstä estettä siihen suuntaan ni se on mun mielestä tosi tärkeitä et on semmoinen filis et on se tuki.* Lisäksi esimiehen nopea reagointi kysymyksiin sekä mahdollisuudet keskustella esimiehen kanssa lukeutuivat yhden myyjän mukaan saavutettavan esihenkilön piirteisiin.

Esihenkilön rooli kehittymisen tukijana ilmeni myyjien puheessa. Esimerkiksi toivottiin lisää ohjausta oikeanlaisen lisämateriaalin tai itseopiskelun löytämiseen. Työssä kehittymiselle varattu aika nähtiin tärkeänä sekä muun

muassa kehityssuunnitelmien teko yhdessä esihenkilön kanssa ja esihenkilön läsnäolo työssä kehittymisessä olivat erään myyjän mukaan tärkeitä. Myös eräs myyjä piti esihenkilön roolia oman työssä kehittymisensä kannalta tärkeänä.

Kyllähän sillä on tosi tärkeä rooli, että vaikee siin on niinku ite niinku yksin siin ois vaikee ehkä kehitty silleen et on se tärkeä et sielt saa vinkkejä ja apuja ja pystyy sit jutella siitä miten on menny ja mitä tavoitteita on. (H5)

Esihenkilön keskustelemaa luonnetta kuvailtiin muun muassa sillä, että viikkopalavereille sekä kehityspalavereille järjestettiin aikaa. Tähän viittasi valtaosan myyjistä puheet. Esimerkiksi yksi myyjä mainitsi viikkopalaverit osaksi esihenkilön tukea. Toinen myyjä sen sijaan mainitsi esihenkilön tueksi kehityspalaverit. Kolmas toi myös puheessaan esiin kahdenkeskiset palaverit esihenkilön kanssa. Viikoittain järjestetyt kiireettömät keskustelut esihenkilön kanssa olivat tärkeä osa työtä myös neljännelle, ja hän mainitsi tärkeäksi myös sen, että keskusteluissa on tilaa myös työn ulkopuolisten asioiden läpikäynnille.

Et sitte jos on jotai vaikka työn ulkopuolella ni voidaan niistäki käydä hyvin juttua et sitä just meillä on painotettu hyvin et tota öö otetaan niinku huomioon se työn ulkopuolinen sitte elämä myös et jos siel on jotai päällä niin annetaan vähä myös siimaa siitä. (H6)

Myös esihenkilön vuorovaikutuskeinot otettiin eritoten yhden myyjän puheessa esille. Esimerkiksi esihenkilön tapa kuunnella työntekijöitään ja ottaa myös vastaan palautetta parannuskeinoista lueteltiin osaksi osallistuvan esihenkilön piirteitä. Lisäksi läheiset välit esihenkilöön, joka koettiin jopa kaveriksi, tulivat esille kyseisen myyjä puheessa.

Koen tosi tärkeeks kyllä ton et mulki on ollu hyvä et niinku sama esihenkilö on siinä pysyny kuitenkin sit nytte tota koko ajan niinku samana ni se tavallaa yhteys on kehittyny myös siinä vahvaksi sitten että tota kyllä mä voin ihan niinku häntä sanoo niinku kaveriksikin tuossa. (H6)

Itseohjautuvuus liitettiin osallistuvaan esihenkilöön, koska valmentavan johtajuuden yksi tavoitteista on itseohjautuvuuden kasvattaminen (Viitala, 2019, 165). Näin ollen tutkittavien itseohjautuvuus puheen voitiin katsoa liittyvän sellaiseen esihenkilöön, jonka toiminta on edesauttanut itseohjautuvuutta.

Esimerkiksi yksi myyjä mainitsi, ettei juurikaan koe tarvitsevansa esimieheltä tukea usein. Toisaalta toinen kertoi voivansa itse vaikuttaa siihen, mitä osa-aluetta kehittää työssään. Toisaalta eräs myyjä huomautti, että apua pitää osata itse vaatia sitä tarvittaessa.

Mä saan ite vaikuttaa tosi paljon siihen, että et tota mitä ite halua tehdä ja mitä ite pitää tärkeänä mut sitte siin pitää ottaa tietenki myös huomioon se, että mitä yritys tarvii ja et mitä esimies ehdottaa. (H4)

Esihenkilö osallistuvana asiantuntijuuden tukijana korostui valtaosassa myyjien puheista. Esihenkilön tuen asiantuntijuuden rakentumisessa voidaankin näin ollen katsoa olevan tärkeää.

Esihenkilö välinpitämättömänä asiantuntijuuden tukijana

Yritysmyyjät tuottivat esihenkilön positiosta asiantuntijuuden tukijana myös päinvastaista puhetta. Esihenkilö nähtiin passiivisena tukijana, joka oli saavuttamaton, tukematon sekä välinpitämätön. Yksi myyjistä kuvasi esihenkilöään, jolle hän vastaa, usein kiireiseksi. Hän myös mainitsi, ettei usein hae tukea esihenkilöltä vaan pikemmin muilta asiantuntijoilta.

Se on riittävää, joskin se on tosi vähäistä, työ itsessään on aika itsenäistä aika simppeleitä asioita tulee tehtyä harvemmin tarvii mitään niinkun sit mä käytän niinkun muita asiantuntijoita, jotka ei suoraan ehkä esimiehii oo. (H1)

Toinen myyjä puolestaan kuvasi työympäristöään haastavaksi tuen saamisen kannalta. Hän mainitsi myös vastuuhenkilöiden tiheän vaihtumisen ongelmalliseksi. Esihenkilöä kuvailtiin tukemattomaksi, ja parempaa tukea ja enemmän tilaisuuksia keskustelulle toivottiin. *No sillei että ehkä ei jäis vaan puheen valoks vaan se et niinku aktiivisemmin ehkä olla tämmösiä oli sit one-to-one:ja tai jotain missä pääsee ehkä purkaa sanasta arkkuaan.*

Työntekijöiden henkisen puolen katsottiin jäävän tuetta, joskin konkreettiseen työhön saatiin tukea. Lisäksi kyseinen myyjä koki pelkoa kertoa esimiehelle omasta jaksamisestaan. -- *Koska musta tuntuu et mua ehkä pelottais se et mä kertaisin niinku rehellisesti, et miten mikä se oma fiilis on.* Työssään ei nähty suurta

kehittymismahdollisuutta ja työtilanne koettiin tällöin junnaavaksi. Lisäksi koettiin vähäistä arvostuksen tunnetta ”tavallisena rivityöntekijänä”. Puhe kieli esihenkilön passiivisesta otteesta asiantuntijuuden tukemiseen.

Mutta niinku mun ehkä tämmönen niinku oma henkkohtanen kehittyminen tottakai niinku aina sitä kehitty noissa myyntiprosessin jokasessa vaiheessa mut se et niinku tällä hetkellä itnessään ni mä en nää semmosta isoo kehittymismahdollisuutta. (H3)

Esihenkilö välinpitämättömänä asiantuntijuuden tukijana ei esiintynyt myyjien puheessa kuitenkaan yhtä usein, kuin puhe osallistuvasta esihenkilöstä. Pääsääntöisesti yritysmyyjät puhuivatkin esihenkilön tuen merkityksestä osana työssä kehittymistä. Välinpitämättömän esihenkilön kohdalla myyjät kertoivat tukeutuvansa työpaikallaan enemmän esimerkiksi muihin asiantuntijoihin sekä kollegoihin tuen tarpeessa.

7 POHDINTA

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, minkälaisia puhetapoja yritysmyyjillä on heidän asiantuntijuutensa rakentumisesta uransa alkuvaiheessa sekä saada tietoa siitä, minkälaisia positioita tuotetaan esihenkilölle asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa. Tutkimuksen sosiokulttuurisena kontekstina toimi yritysmyyntiala. Tutkimuksessa tarkasteltiin, minkälaisia diskursseja yritysmyyntialan työntekijät tuottavat, kun heidän uransa oli kestänyt noin 1–3 vuotta.

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina voidaan pitää yritysmyyjien puhetta asiantuntijuutensa rakentumisesta sekä esihenkilöille tuotettujen positioiden eroavaisuuksista. Tämän tutkimuksen mukaan uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät puhuvat asiantuntijuutensa rakentumisesta kolmen eri diskurssin kautta: asiantuntijuuden rakentumisesta puhuttiin *kollektiivisena tiedon rakentumisena, kehittymishaluna* sekä *heikkona vaikutusvaltana*.

Asiantuntijuuden rakentuminen kollektiivisena tiedon rakentumisena – diskurssissa ilmeni eritoten yritysmyyjien yhteisöllisyyspuhe sekä ohjaajapuhe. Yhteisöllisyyspuheessa yritysmyyjät kokivat erityisesti vertaisten ja muiden asiantuntijoiden tuen sekä avoimen tunnelman ja ryhmähengen tärkeäksi osaksi asiantuntijuuden kehittymistä. Yritysmyyjien yhteneväinen puhe vertaistuesta viittaisi siihen, että vertaisten ja kollegoiden antama tuki työpaikalla koetaan merkitykselliseksi. Samanhenkiset kollegat nähtiin voimavarana työpaikalla, ja toisaalta kollegoilta kerrottiin saatavan aina apua ja sparrausta sitä tarvittaessa. Tutkimus vahvistaa aiemmin esitettyä ajatusta siitä, että avoin ja vuorovaikutuksellinen tunnelma työpaikalla on oppimisen kannalta tärkeää (Kupias ym., 2014). Vertaisten antama tuki näkyi yritysmyyjien puheessa niin henkisenä tukena kuin myös konkreettisena osaamisen kehittämisen tukena. Tulokset ovat samansuuntaisia muun muassa Erautin (2004, s. 266–267)

tutkimuksen kanssa, jonka mukaan muun muassa ryhmätyöskentely sekä toisten työntekijöiden kanssa rinnakkain työskentely voivat tukea oppimista. Niin ikään ohjaajapuheessa esiintyneet mentoroiva sekä vuorovaikutteinen ote ohjaamiseen koettiin myös tärkeäksi erityisesti perehdytyksessä. Mentoroinnin on myös aiemmin todettu sopivan oppimiseen nopeasti muuttuvassa työelämässä (Ruohotie, 2002, s. 222). Esimerkiksi kokeneempien senior-työntekijöiden tarjoama käytännön kokemus nähtiin korvaamattomana apuna uuden oppimiseen.

Asiantuntijuuden rakentuminen kehittymishaluna -diskurssi ilmeni yritysmyyjien puheessa erityisesti kyvykkyyspuheena sekä kasvupuheena. Kyvykkyyspuheessa yritysmyyjät puhuivat muun muassa ammatillisen toimijuuden toteutumisesta, itseohjautuvuudesta sekä minäpystyvyydestä. He kuvailivat pystyvänsä vaikuttamaan työnsä sisältöön ja siihen, miten he annetut työtehtävät tekevät. Yritysmyyjät kokivat työnkuvan itsenäiseksi työksi, joka vaatii aktiivista ja ratkaisukeskeistä asennetta. Toisaalta puheessa ilmeni tarve kasvulle ja kehittymiselle. Tämänkaltaisessa kasvupuheessa yritysmyyjät puhuivat esimerkiksi aikomuksesta siirtyä eteenpäin nykyisestä ammatistaan tulevaisuudessa sekä toisaalta epävarmuudestaan kyseisellä alalla pysymisestä. Tämänhetkinen työ nähtiin välivaiheena sekä oppimisvaiheena omalla urallaan. Toisaalta kuitenkin itseluottamuksen koettiin kasvaneen työn myötä. Esimerkiksi erilaisten onnistumisten koettiin vahvistavan itseluottamusta. Oman osaamisen katsottiin myös laajentuneen vaikeiden työtilanteiden myötä. Tulokset ovat yhteneviä Erautin (2004, s. 267) ajatuksien kanssa siitä, että työmotivaatio kasvaa vaikeista työtehtävistä selviytymisen myötä sekä toisaalta Ruohotien (2002, s. 56) näkökulman kanssa ammatillisen identiteetin kasvusta vaikeista työtehtävistä selviytyessä.

Asiantuntijuuden rakentuminen heikkona vaikutusvaltana -diskurssi ilmeni yritysmyyjien puheena erilaisista haasteista, joita he olivat työssään kokeneet sekä toisaalta kyvykkyyspuheesta, joka viittasi tässä yhteydessä ammatillisen toimijuuden toteutumattomuuteen. Yritysmyyjät kuvailivat useita erilaisia haasteita, joihin he ovat uransa alkuvaiheessa törmänneet. Tämänkaltaisia

haasteita olivat esimerkiksi alaan liittyvät haasteet, kuten konkreettisen substanssiosaamisen puute sekä toimialaan sisään pääseminen. Myös suuren informaatiomäärän alussa nähtiin kuormittaneen. Toisaalta myös henkilökohtaiset haasteet, kuten ylikuormittuminen tai motivaation puute koettiin asiantuntijuuden rakentumisen haasteiksi. Motivaation heikkenemisen voidaan katsoa liittyvän uralla tapahtuvan kasvun pysähtymiseen (Ruohotie, 2002, s. 50) joka ilmenee myös osassa myyjien puheita, kun omaa työtilannetta kuvailtiin ”junnaavaksi”. Lisäksi myyjien puheessa esiintyi myyjä-sanaan liitettyä kielteisyyttä sekä toivetta siitä, että myyjiä arvostettaisiin Suomessa enemmän. Yritysmyyjien puheessa ilmeni myös ammatillisen toimijuuden toteutumattomuuteen liittyvää puhetta. Esimerkiksi negatiivisia tunteita koettiin työnkuvaa kohtaan sekä toisaalta koettiin, ettei työhön ollut suuria vaikutusmahdollisuuksia.

Tutkimuksessa ilmeni, että yritysmyyjät positioivat esihenkilönsä asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa kahdenlaisen position kautta. Esihenkilö nähtiin sekä *osallistuvana tukijana* että *välinpitämättömänä tukijana*. Osallistuvaksi esihenkilöksi kuvailtiin aktiivista esihenkilöä, joka miellettiin myös helposti saavutettavaksi. Esihenkilö reagoi nopeasti avuntarpeeseen. Tärkeäksi mainittiin myös matala kynnys esihenkilön kanssa kommunikointiin sekä esteetön yhteys esimieheen. Osallistuvan esihenkilön katsottiin tukevan kehittymistä. Hänen läsnäoloaan pidettiin olennaisena osana työssä kehittymistä sekä esihenkilön rooli kehittymisessä oli tärkeä. Lisäksi osallistuvaa esihenkilöä kuvailtiin vuorovaikutteiseksi sekä hänellä oli valmentava ote johtamiseen. Tästä kieli muun muassa yritysmyyjien puhe esihenkilön tavasta ohjata autonomiaa tukien sekä sparraavan ja keskusteleavan työntekijöiden kanssa usein. Tämänkaltaiseen esihenkilöön liittyi myös kuvaus yritysmyyjien itseohjautuvuudesta. Valmentavalle johtajuudelle tyypillistä onkin ohjattavan itseohjautuvuuden kasvattaminen, joka nousee merkittäväksi osaksi myös koettua työhyvinvointia (Viitala, 2019, s. 165). Merkitykselliseksi lähes kaikkien yritysmyyjien puheessa kasvoi esihenkilön kanssa kahdenkeskisten palavereiden tai viikkopalavereiden merkitys osana

esihenkilön antamaa tukea. Jatkuvan oppimisen kannalta johtajuudessa tarvitaankin erityisesti vuorovaikutteista otetta sekä toisaalta jatkuvaa palautteenantoa (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 19).

Yritysmyyjät tuottivat esihenkilölle myös päinvastaista positiota, jossa esihenkilö nähtiin välinpitämättömänä tukijana. Tämänkaltaiseen puheeseen liittyi kuvaus esihenkilöstä saavuttamattomana sekä tukemattomana. Esihenkilö kuvattiin usein kiireisenä sekä vastuuhenkilöiden kerrottiin vaihtuvan tiheästi. Tällöin esihenkilöltä kaivattiin enemmän tukea eikä esihenkilölle uskallettu kertoa asioita. Johtajien valta-aseman vuoksi johtajien merkitys muun muassa työntekijöiden koetun ammatillisen toimijuuden toteutumiseen on merkittävä (Eteläpelto ym., 2017, s. 10). Tähän viittaisi myös yritysmyyjien puhe toimijuuden toteutumattomuudesta sekä sen mahdollinen yhteys passiiviseen esihenkilöön.

Tutkimus tuotti uutta tulkintaa erityisesti siitä, miten uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät puhuvat asiantuntijuudestaan ja sen rakentumisesta sekä minkälaiset näkökulmat heidän puheessaan nousevat merkityksellisiksi. Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan pitää ajatusta siitä, että uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät korostavat puheessaan erityisesti vertaisten sekä ohjaajan tärkeyttä, ja että asiantuntijuus rakentuu erityisesti sen sosiokulttuurisessa kontekstissa työpaikalla jaettuna tietona. Kollegoiden antamalla vertaistuella sekä mentoroivalla ja vuorovaikutteisella ohjaamisella voidaankin tutkimuksen mukaan tukea uransa alkuvaiheessa olevaa työntekijää. Kuitenkin työelämään astuvien nuorten henkilöiden voidaan katsoa tarvitsevan asiantuntijuuden rakentumisen tukemiseksi sosiokulttuurisen tiedon lisäksi myös teoreettista, käytännöllistä sekä itsesäätelävää tietoa, jotta nopeasti muuttuvaan työelämään sopeutuminen olisi helpompaa (Tynjälä & Gijbels, 2012, s. 208).

Toisaalta tutkimuksessa ilmeni yritysmyyjien halu ammatilliseen kasvuun; itseään työelämässä luonnehdittiin ”untuvikkona” sekä tämänhetkinen työ nähtiin paikkana, jossa osaamista kerrytetään ruohonjuuritasolla tulevaisuutta ajatellen. Ammatillisen kasvun voidaankin katsoa olevan merkittävä asia, sillä

kasvun pysähtymisestä voi seurata työtä kohtaan koetun motivaation laskemista (Ruohotie, 2002, s. 50). Lisäksi johtopäätöksenä voidaan todeta, että uransa alkuvaiheessa olevat yritysmyyjät kokevat haasteelliseksi esimerkiksi alun informaatiotulvan sekä alan tietotaitojen vähäisen omaamisen. Tämän voidaan katsoa olevan haasteellista nopeasti muuttuvan työelämän kannalta, jossa motivaatio uuden tiedon nopeaan sisäistämiseen sekä muuntautumiskykyyn on myyntityön edellytys (Hänti ym., 2016, s. 169–170). Yritysmyyjät luonnehtivat imagoonsa liittyviä näkökulmia esimerkiksi myyjä-sanaan liitettyllä kielteisyydellä. Myyntityön negatiivissävytteiseen imagoon viittaavat myös Jobber ja Lancaster (2015, s. 12). Tämä viittaisi myös tämän tutkimuksen mukaan siihen, että yritysmyyjät haluaisivat vahvistaa imagoonsa asiantuntijoina, jolloin yritysmyyntityötä arvostettaisiin myös Suomessa enemmän.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan pitää myös sitä, että yritysmyyjät positioivat esihenkilön asiantuntijuuden tukemisessa kaksijakoisesti, toisin sanoen yritysmyyjien kuvaukset eriytyivät jonkin verran keskenään. Tutkimustulos on linjassa muun muassa Viitalan ja Koivusen (2011, s. 175) kanssa, sillä heidän mukaansa asiantuntijatyötä tekevät henkilöt kaipaavat muun muassa tukea ja rohkaisua työssä, mutta on yksilöllistä, minkä verran autonomiaa työssä kaivataan. Esihenkilö, joka nähtiin osallistuvana ja työssä kehittymistä tukevana esiintyi yritysmyyjien puheessa useammin kuin esihenkilö, joka nähtiin välinpitämättömänä ja usein saavuttamattomana. Yksilön sekä koko henkilöstön oppimisprosessien tukeminen osana osaamisen johtamista on perinteisesti katsottu tärkeäksi (Viitala, 2002, s. 190) ja tähän viittaisi myös tämän tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä Kupiaksen ym. (2014) sekä Viitalan (2002, s. 190–191) kanssa, joiden mukaan työpaikan ilmapiiri on yhteydessä työntekijöiden oppimiseen, jolloin esihenkilön rooli työpaikan ilmapiiristä huolehtimisessa on tärkeä. Esihenkilön tuki nähtiin pääosin merkittävänä osana työssä kehittymistä. Esihenkilön tuki ja kannustus on myös yksi kasvuorientaation parantamisen tekijä (Ruohotie, 2002, s. 51), jolloin sen tärkeydestä kieli myös yritysmyyjien puhe.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arvioinnin voidaan katsoa peilaavan tutkimusprosessin luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimusprosessin vaiheet on pyritty selvittämään lukijalle mahdollisimman tarkasti luotettavuuden lisäämiseksi sekä tehdyt valinnat on pyritty perustelevaan, sillä luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on muun muassa riittävän tiedon antaminen tutkimuksen toteuttamisen vaiheista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 141) sekä tiedon dokumentointi ja valintojen perusteleva (Kananen, 2014, s. 153). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan luotettavuudelle voidaan asettaa erilaisia kriteereitä, kuten uskottavuus, jolla he viittaavat tutkijan käsitteellistämisen ja tutkittavien käsitysten yhdenmukaisuuteen. Kuten tutkimuksenteossa yleisestikin, myös tässä tutkimuksessa tutkijan tekemät käsitteellistykset ovat tutkijan omaa tulkintaa tutkittavien puheesta, jolloin ei voida olla täysin varmoja siitä, ovatko ne täysin linjassa tutkittavien käsityksien kanssa. Suorien aineistolainauksen avulla pyrittiin kuitenkin tuomaan esille, mistä tutkijan tekemät tulkinnat ovat muodostuneet. Tämän tutkimuksen yhtenä rajoituksena voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat vain jonkin verran vahvistusta aiemmista tutkimuksista. Vahvistuvuudella viitataan siihen, kuinka hyvin aiemmat tutkimukset puoltavat tutkimuksen tuloksia (Eskola & Suoranta, 1998). Koska täysin vastaavia tutkimuksia on vain vähän, voidaan Eskolan ja Suorannan (1998) mainitseman vahvistuvuuden katsoa toteutuvan jossakin määrin.

Toisaalta eräänä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvinä huomioina voidaan pitää vaikuttamattomuuteen sekä puolueettomuuteen liittyviä kysymyksiä. Tämän tutkimuksen kohdalla pyrittiin vaikuttamattomuuteen haastattelutilanteessa sekä puolueettomuuteen tutkittavien haastattelujen tulkinnassa, mutta tutkimuksen eräänä rajoituksena voidaan pitää esimerkiksi tutkijan omaa taustaa yritysmyyjien parissa työskentelystä, joka saattaa vaikuttaa tahtomattaan muun muassa siihen, miten tutkittavien kertomat tulkitaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136). Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 136) mukaan tutkijan puolueettomuuteen voi vaikuttaa muun muassa tutkijan oma

tausta, jonka kautta tutkija tuloksia peilaa, jonka vuoksi muun muassa analyysivaiheessa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, että tutkittavien kertomia pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti. Luotettavan tiedon saaminen tutkittavilta edellyttää myös sitä, ettei tutkija vaikuta tutkittaviin, (Kananen, 2014, s. 24) joten muun muassa haastattelutilanteessa pyrittiin olemaan johdattelematta tutkittavaa liikaa.

Tämän tutkimuksen rajoitteeksi voidaan luetella suhteellisen pieni otanta, jolloin tarkastelun kohteena on muun muassa se, onko aineistoa ollut riittävästi analyysin tekoon sekä toisaalta onko aineisto ollut tarpeeksi kattava, jotta tulkinnat eivät perustu vain yksittäisiin aineiston kappaleisiin (Eskola & Suoranta, 1998). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan myös aineiston riittävyys ja kattavuus ovat laadullisen tutkimuksen arvioinnin olennaisia aiheita. Haastattelut eivät olleet yhtä lukuun ottamatta kestoiltaan yli puolen tunnin mittaisia, jolloin niiden ei voida katsoa olleen kovin pitkiä. Vaikka tutkimuksessa oli suhteellisen pieni otanta sekä haastattelut olivat verrattain lyhyitä, syntyi aineistoa kuitenkin sen verran, että sen voidaan arvioida olleen riittävää sekä tarpeeksi kattavaa analyysin tekoa varten. Aineisto oli pienestä otannasta huolimatta moninaista.

Luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on tutkimuksen kyky kuvata tutkittavaa ilmiötä (Puusa & Kuittinen, 2011, s. 169). Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimustulokset vastasivat suhteellisen hyvin tutkimuskysymyksiin, jolloin tutkimuksen voidaan katsoa antaneen vastauksia juuri siihen, mitä tutkimuksessa haluttiin selvittää. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 136) mukaan validiteetin tarkoituksena on tarkastella, onko tutkimuksessa tutkittu niitä asioita, joita siinä oli tarkoitus tutkia. Reliabiliteetti sen sijaan viittaa tutkimustulosten luotettavuuteen ja siihen, ovatko ulkoiset tekijät vaikuttaneet tuloksiin (Aaltio & Puusa, 2011, s. 155). Toisin sanoen reliabiliteetti tarkastelee tutkimustulosten toistettavuuden mahdollisuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136). Vaikka tuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavina tutkimustulosten ollessa toistettavissa, ei validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelu kuitenkaan ole lähtökohtaisesti diskurssianalyysissä mielekästä sellaisenaan, sillä

diskurssianalyysissä teksti merkityksellistetään (Aaltio & Puusa, 2011, s. 162). Aaltion ja Puusan (2020, s. 177) mukaan diskurssianalyysin luotettavuutta arvioitaessa tulisikin muistaa diskurssien tulkintojen olevan sidottuja tilanteeseen, jolloin samanlaista diskurssin tulkintaa ei välttämättä voida toistaa uudelleen uudessa kontekstissa.

7.3 Jatkotutkimusaiheet ja käytännön sovellukset

Asiantuntijuuden rakentumiselle tämän tutkimuksen mukaan merkityksellistä ovat erityisesti kollegoiden antama vertaistuki sekä mentoroiva ja vuorovaikutteinen ohjaaminen erityisesti perehdytysvaiheessa. Käytännön sovelluksena tutkimus ehdottaakin, että uransa alkuvaiheessa olevia työntekijöitä tuettaisiin yhä enemmän muun muassa kollegoiden vertaistuen avulla sekä mentoroinnin keinoja käyttäen. Lisäksi myös uransa alkuvaiheessa olevia työntekijöitä tulisi motivoida urakehitysmahdollisuuksilla. Koska tämänhetkistä työtä luonnehdittiin tutkimuksessa uran ”oppimisvaiheeksi”, tulisi ammatillista kehittymistä tukea niin, ettei kasvu pääsisi pysähtymään ja ettei työssä kehittymismahdollisuuksia nähtäisi mahdottomina. Kehittymismahdollisuudet voivatkin parhaassa tapauksessa luoda sitoutumista työntekijän ja yrityksen välille (Viitala, 2007, s. 92), jolloin uralla kehittymisestä hyötyvät sekä yritys että työntekijä itse. Tällöin työntekijöiden kehittymistarpeeseen vastaaminen nouseekin tärkeäksi osaksi työelämää ja sen kehittämistä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös poikkitieteellisesti eri asiantuntija-aloilla. Uransa alkuvaiheessa olevien asiantuntijoiden tarve sekä kollegoiden antamalle vertaistuelle että mentoroinnille voidaan olettaa ilmenevän työelämässä alasta riippumatta. Tällöin merkittäväksi nouseekin, kuinka uraansa aloittavaa asiantuntijaa tuetaan vertaistuellalla sekä mentoroinnilla. Alasta riippumatta voidaan katsoa, että valmentava ote johtajuuteen mielletään uransa alkuvaiheessa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta tarpeeksi tukea antavaksi. Myös tämä tutkimus puoltaisi

valmentavan johtajuuden puolesta erityisesti sen vuorovaikutteisen luonteensa takia.

Jatkotutkimusaiheeksi tälle tutkimukselle sopisi tutkia sitä, kuinka kollegoiden antama vertaistuki on yhteydessä työntekijän koettuun asiantuntijuuteen. Olisi hedelmällistä tarkastella ilmiötä erityisesti määrällisen tutkimuksen lähtökohtia noudattaen. Resurssien niin salliessa myös laadullisen pitkittäistutkimuksen toteuttaminen uransa alkuvaiheessa työskenteleville asiantuntijoille voisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia. Esimerkiksi erilaisten positioiden tarkastelu ja se, minkälaisia eroja muun muassa esihenkilön positiolle asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa tuotetaan pitkittäisessä tutkimuksessa olisi kiinnostavaa, kun tutkittava on eri vastausvuosina työskennellyt eri mittaisen ajan kussakin vastausajankohdassa. Olisi mielenkiintoista tutkia, voisiko esihenkilölle tuotettujen positioiden väliltä löytyä eroja sen mukaan, kuinka monta vuotta tutkittava on työskennellyt asiantuntija-alalla.

Koska tutkimuksessa tarkasteltiin yritysmyyntialaa asiantuntijuusalana, on tärkeä huomioida diskurssien muodostuvan kyseisessä yritysmyyntin kontekstissa. Ihmislähtöinen suhtautumistapa asiantuntijamyyntiin nouseekin olennaiseksi tarkastelun aiheeksi, sillä ihmisten välinen sosiaalinen kanssakäyminen näyttäisi painottuvan asiantuntijamyynnin tulevaisuuden tietotaidoissa (Salminen, 2020a, s. 50). Tämä vaatii myös organisaatioilta uudenlaisia lähestymistapoja muun muassa henkilöstön kehittämiseen. Kuten jo aiemmin esitettiin, tulisi työelämän kehittämisessä varmistaa sekä organisaation että henkilöstön tasavertainen kehittyminen (Eteläpelto ym., 2014a, s. 20–21). Yritysmyyjien asiantuntijuuden syvempi ymmärrys voi olla hyödyksi niin organisaatiotason kehityksessä kuin myös työntekijöiden yksilöllisessä kehittämisessä. Kun organisaatiolla on selkeä ymmärrys siitä, minkälaiset asiat koetaan tärkeiksi uran alkuvaiheessa asiantuntijuuden rakentumisessa, voi tämä hyödyntää organisaatiota esimerkiksi perehdytyksen suunnittelussa sekä toisaalta taas yksilöä oman osaamisen tunnistamisessa sekä edelleen ammatillisessa kehittämisessä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A.Puusa, & P. Juuti, (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 153-166). JTO.
- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.169-180). Gaudeamus
- Alasuutari, M. (2010). *Suunniteltu lapsuus: Keskustelut lapsen varhaiskasvatuksesta päivähoitossa*. Vastapaino.
- Billett, S. (2008). Emerging perspectives on workplace learning. Teoksessa S. Billett., C. Harteis. & A. Eteläpelto (toim.), *Emerging perspectives of workplace learning* (s. 1-15). Sense Publishers.
- Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. & Riivari, E (2017). Professional Agency and Creativity in Information Technology Work. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development* (s. 249-270). Springer International Publishing AG.
- Eraut, M. (2004) Informal learning in the workplace, *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273, DOI: [10.1080/158037042000225245](https://doi.org/10.1080/158037042000225245)
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eteläpelto, A. (1992). Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen. Teoksessa J. Ekola (toim.), *Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogiikkaan* (s. 19-42). WSOY.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2014a). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen, & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* (s. 17-31). Jyväskylän yliopisto.

- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014b). Identity and Agency in Professional Learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (toim.), *International handbook of research in professional and practice-based learning* (s. 645–672). Springer.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä P. & Paloniemi, S. (2017). Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, P. Hökkä, S. Paloniemi, & A. Eteläpelto (toim.), *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki* (s. 5–13). University of Jyväskylä.
- Finlex – Ajantasainen lainsäädäntö: Tietosuojalaki 1050/5.12.2018, 2:4 §: Käsittelyn oikeusperuste eräissä tapauksissa: Käsittelyn lainmukaisuus. Viitattu 6.3.2023.
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050#L2P4>
- Finlex – Ajantasainen lainsäädäntö: Työsopimuslaki 55/26.1.2001, 2:1 §: Työnantajan velvollisuudet: Yleisvelvoite. Viitattu 1.3.2023.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>.
- Gee, J. P. (2010). *An introduction to discourse analysis: Theory and method* (3rd ed.). Routledge.
- Gilley, J. W., Gilley, A. M. & Gilley, A. (2007). *Manager as Coach*. Praeger.
- Heracleous, L. T. (2006). *Discourse, Interpretation, Organization*. Cambridge University Press.
- Horsdal, M. (2007). The discourses of lifelong learning in a knowledge economy. Teoksessa R. Rinne, A. Heikkinen, P. Salo (toim.), *Adult education - liberty, fraternity equality? : Nordic views on lifelong learning* (s. 33–45). Finnish Educational Research Association.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. (2016). *Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio* (1. painos. 1. p.). Edita.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management* (Tenth edition.). Pearson.

- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (s. 25-50). Vastapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-kustannus.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kekäle, J. & Puusa, A. (2020). Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 41-55). Gaudeamus.
- Ketola, H. U. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä*. Jyväskylän yliopisto : jakaja: Jyväskylän yliopiston kirjasto.
- Koivunen, N. (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus* 24(3), 32-45.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. (1. p.). Alma Talent Oy.
- Launis, K. & Engeström, Y. (1999). Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.), *Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. (s. 64-81). WSOY.
- Laurila, M. (2011). Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala., V. Suutari. & M. Järnlström (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 45-60). Vaasan yliopisto.
- Lehtinen, E., Vauras, M. & Lerkkanen, M. (2016). *Kasvatuspsykologia* (3., uudistettu painos.). PS-Kustannus.
- Marra, M. & Angouri, J. (2012). Investigating the Negotiation of Identity: A View from the Field of Workplace Discourse. Teoksessa J. Angouri & M. Marra (toim.), *Constructing identities at work* (s. 1-14). Palgrave Macmillan.

- Mulki, J. P. & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 902–923. DOI: 10.1080/09585192.2011.555133
- Nykänen, H. (26.7.2018). Talouskasvun käänköpuoli: yrityksillä on nyt yhtä paljon rekrytointiongelmia kuin juuri ennen taantumaa. *Yle Uutiset*.
<https://yle.fi/a/3-10323294>
- Parker, I., & Burman E. (1993). Against discursive imperialism, empiricism and constructionism: thirty-two problems with discourse analysis. Teoksessa E. Burman & I. Parker (toim.), *Discourse analytic research: Repertoires and readings of texts in action* (s. 155–172). Routledge.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Poikela, E. (2005). Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa E. Poikela (toim.), *Osaaminen ja kokemus: Työ, oppiminen ja kasvat* (s. 21–41). Tampere University Press.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s.167-180). JTO.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 99–112). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.141–152). Gaudeamus.
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan: Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta*. Jyväskylän yliopisto.
- Raemdonck, I., Thijssen, J. & de Greef, M. (2017). Self-directedness in work-related learning processes. Theoretical perspectives and development of a measurement instrument. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.), *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development* (s. 401-423). Springer International Publishing AG.

- Ragins, Kram, K. E., Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications, Inc.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus* (3. p.). Alma Talent Oy.
- Ruohotie, P. (2002). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu* (2. p.). WSOY.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015). *Työnohjaajan opas* (3. p.). Alma Talent Oy.
- Salminen, J. (2020a). *Asiantuntijan myyntitaidot* (2. painos.). Impact.
- Salminen, J. (2020b). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot* (8. p.). J-Impact.
- Seppälä, H. (2017). Tieteellisen ajattelun kehittyminen. Teoksessa E. Kallio (toim.), *Ajattelun kehitys aikuisuudessa: Kohti moninäkökulmaisuuutta* (s. 85–108). Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Siltaoja, M. & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio, (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.219–238). Gaudeamus.
- Stack, L. (2013). *Coaching and Mentoring Employees: Helping Others Achieve Their Very Best*. The Productivity Pro.
- Steelman, L.A., Wolfeld, L. (2018). The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33, 41–53.
<https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6>
- Suoninen, E. (2016) Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (s. 229-247). Vastapaino.
- Talerud, B. (2007). Educational aspects of modern leadership. Teoksessa R. Rinne., A. Heikkinen & P. Salo (toim.), *Adult education – liberty, fraternity, equality? Nordic views on lifelong learning* (s. 241-258). Finnish Educational Research Association.
- Tietosuojavaltuutetun Toimisto. (1.11.2022). *Henkilötietojen käsittely*.
<https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. p.). Tammi.

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2013). *Osaamisen ja työn johtaminen - Organisaation oppimisen oivalluksia*. (1. p.). Alma Talent Oy.
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 15.3.2023.
https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.
- Tynjälä, P. (2017). Asiantuntijan tieto ja ajattelu. Teoksessa E. Kallio (toim.), *Ajattelun kehitys aikuisuudessa: Kohti moninäkökulmaisuuutta* (s. 227–244). Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Tynjälä, P. & Gijbels, D. (2012). Changing world: Changing pedagogy. Teoksessa P. Tynjälä, M. Stenström & M. Saarnivaara (toim.), *Transitions and transformations in learning and education* (s. 205-222). Springer.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2), 130-154,
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.12.001>
- Tynjälä, P. (1999). *Towards expert knowledge?: A comparison between a constructivist and a traditional learning environment in university*. Institute for Educational Research.
- Ukkonen-Mikkola, T., Ek, T., Piironen, R., Lehtinen, E., Berg, A., Sviili, E. & Liinamaa, T. (2021). Relationaalisen asiantuntijuuden rakentuminen varhaiskasvatuksen opettajankoulutuksen ohjatun harjoittelun diskursseissa. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(3), 182- 207.
<https://journal.fi/jecer/article/view/114175>.
- Vaherva, T. (1999). Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.), *Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia* (s. 83-101). WSOY.

- Vehviläinen, S. (2020). *Ohjaustyön opas: Yhteistyössä kohti toimijuutta* (Neljäs, korjattu painos.). Gaudeamus.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2011). Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa R. Viitala., V. Suutari. & M. Järnlström (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 161-184). Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Universitas Wasaensis.
- Viitala, R. (2019). Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* (s. 161–175). Edita.
- Vähäsantanen, K. & Billett, S. (2008). Negotiating professional identity: Vocational teachers' personal strategies in a reform context. Teoksessa S. Billett., C. Harteis. & A. Eteläpelto (toim.), *Emerging perspectives of workplace learning* (s. 35-49). Sense Publishers.
- Vähäsantanen, K. Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. (2012). *Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakytkentäisessä koulutusorganisaatiossa*. Kansanvalistusseura.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot:

asuinkunta

koulutus

ammatti

kuinka pitkään on työskennellyt alalla

Teema 1. Perehdytys

- Kuvaile, millaista perehdyttämisesi oli myyntityöhön
- Kuvaile millaiseksi koit perehdytyksesi
- Oliko sinulla joitakin haasteita, mitä muistat ensimmäisiltä viikoiltasi työhösi liittyen, kerro lisää niistä

Teema 2. Ammatillinen identiteetti ja -toimijuus

- Miten päädyit tälle alalle?
- Millaisena näet oman työsi ja alan 10 vuoden päästä?
- Millaisena koet mahdollisuutesi vaikuttaa työsi sisältöön?
- Mihin suuntaan haluat viedä uraasi?
- (Kuvaile merkittävintä syytäsi haluta kehittyä tällä alalla)
- Kuvaile jotakin haastavaa työtehtävää, jossa onnistuit menestyksekkäästi ja millainen merkitys tällä oli sinulle asiantuntijana?

Teema 3. Esihenkilötyö/ kollegat

- Millaista on esihenkilösi tuki?
- Kuvaile, miten esihenkilö tukee/ohjaa sinua
- Kerro tilanteesta, jossa esihenkilö auttoi sinua oivaltamaan jotain työhösi liittyvää

- (Kuvaile, millainen on mielestäsi hyvä johtaja)
- Miten tärkeänä pidät esihenkilön roolia sinun ammatillisen kehittymisesi kannalta?
- Millä tavalla johtaja voisi tukea sinun ammatillista kehittymistäsi?
- Kerro, minkälaista tukea olet saanut kollegoiltasi

Teema 4. tarkentavat lisäkysymykset

- Kuvaile suurimpia haasteita, mitä sinulla on ollut tähän työhön liittyen?
- Kerro, millä tavoin olet edennyt näissä tilanteissa
- Mikä on ollut suurin oppisi tähän työhön liittyen?
- Kerro siitä muistosta, mikä oli se ensimmäinen tekijä, mistä sait idean, että haluat tälle alalle



Liite 2. Tietosuojailmoitus tutkimuksesta tutkimukseen osallistuvalla

KASVATUSTIETEEN JA
PSYKOLOGIAN TIEDEKUNTA
Pvm 19.9.2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tietosuojailmoitus

Olet osallistumassa Pro Gradu - tutkimukseen. Tässä tietosuojailmoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä osana tutkimusta. Sinulla on lain mukaan oikeus saada nämä tiedot.

1. Rekisterinpitäjä(t)

Pro Gradu - tutkimuksen toteuttaja, Mari Mikola, mari.i.mikola@student.jyu.fi.

Pro Gradu - tutkielman ohjaaja, Tarja Liinamaa, tarja.liinamaa@jyu.fi.

Henkilötietoja tutkimuksessa käsittelevät tutkimusryhmän jäsenet:

Tutkimuksen toteuttaja, Mari Mikola

2. Henkilötietojen käsittelijä(t)

Henkilötietojen käsittelijällä tarkoitetaan tahoja, jotka käsittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän lukuun ja sen antamien ohjeiden mukaisesti. Henkilötietojen käsittelijän kanssa on laadittava tietojenkäsittelysopimus. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen käsittelijöitä ovat:

Mari Mikola

Tutkimustiedon oikeellisuuden varmistamiseksi rekisterinpitäjä voi antaa tietoja käsiteltäväksi (ensisijaisesti ilman suoria tunnistetietoja) ns. tutkimuksen monitoroijalle tai verifioijalle määrääjälle, mikäli tämä on välttämätöntä. Nämä toimivat tutkimushenkilöstön valvonnassa ja heidän kanssaan tehdään tietojenkäsittelysopimukset.

3. Henkilötietojen muu luovuttaminen tutkimuksen aikana

Tietojasi käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

4. Tutkimuksessa *Yritysmyyjien diskursseja asiantuntijuuden rakentumisesta uransa alussa* käsiteltävät henkilötiedot

Henkilötietojasi käsitellään tiedotteessa kuvattua tutkimustarkoitusta varten.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: nimi, sähköpostiosoite, kyselyvastaukset, äänitallenne, haastattelumuistiinpanot. Tietojen kerääminen perustuu tutkimussuunnitelmaan.

Sinua koskevia tutkimuksen kannalta tarpeellisia tietoja kerätään myös muista henkilörekistereistä (sähköpostiosoite).

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

Kaikki tutkittavat ovat täysi-ikäisiä.

5. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tieteellisessä tutkimuksessa

Yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus (tietosuojasetuksen artikla 6.1.e, erityiset henkilötietoryhmät 9.2.j)

6. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA - alueen ulkopuolelle.

7. Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksen rekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen tarkoituksen kannalta välttämättömiä tietoja.

Tunnistettavuuden poistaminen

- Suorat tunnistetiedot poistetaan suoja-toimena aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja).

Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan

- käyttäjätunnuksella salasanalla käytön rekisteröinnillä kulunvalvonnalla (fyysinen tila)
muulla tavoin, miten:

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojan vaikutustenarvio**

- Kyllä Ei, koska tämän tutkimuksen ohjaajan kanssa arvioitaessa on todettu, että vaikutustenarviointi ei ole välttämätön

Tutkijat ovat suorittaneet tietosuoja ja tietoturvakoulutukset

Kyllä

Sopimukset tutkimusavustajien ja/ tai henkilötietojen

käsittelijöiden/ yhteisrekisterinpitäjien kanssa

Kyllä

8. HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

Tutkimusrekisteri hävitetään tutkimuksen päätyttyä arviolta 05.2023 mennessä.

9. Rekisteröidyn oikeudet

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin rekisterinpitäjä ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Oikeuksista voidaan poiketa myös, jos rekisteröityä ei pystytä tai ei enää pystytä tunnistamaan.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä tutkimuksen toteuttajaan. Mari Mikola, mari.i.mikola@student.jyu.fi.
0503448275.

Tietoturvaloukkauksesta tai sen epäilystä ilmoittaminen Jyväskylän yliopistolle

<https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosuojailmoitus/ilmoita-tietoturvaloukkauksesta>

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot:

<https://tietosuoja.fi/etusivu>

Liite 3. Suostumuslomake



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Yrittämyyden diskursseja asiantuntijuuden rakentumisesta uransa alussa

Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa syytä kertomatta keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen tai peruuttaa antamani suostumuksen. Keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia. Keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa.

Olen saanut tiedotteen tutkittavalle sekä tietosuojailmoituksen, ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijoille tarkentavia kysymyksiä, joten olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä.

Antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana

hyväksyn,

- että minulta kerätään tietoa tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen ja
- että minulta kerättyjä henkilötietoja kerätään, käytetään ja käsitellään tietosuojailmoituksessa kuvatun mukaisesti.

Lisäksi, antamalla suostumukseni osallistua tähän tutkimukseen tutkittavana:

Suostun siihen, että minuun voidaan olla yhteydessä jatkotutkimusten osalta,

Minuun saa ottaa yhteyttä ja pyytää osallistumaan jatkotutkimukseen

tutkittavana:

Kyllä Ei

Minuun saa ottaa yhteyttä ja pyytää suostumus minusta aiemmin kerätyn aineiston jatkokäytöstä jatkotutkimuksessa:

Kyllä Ei

Vahvistan, että en osallistu kasvotusten tapahtuviin mittauksiin tai esimerkiksi haastatteluihin flunssaisena, kuumeisena, toipilaana tai muuten huonovointisena.

Kyllä

Olen ymmärtänyt saamani tiedot, olen harkinnut edellä mainittuja kohtia ja olen päättänyt, että haluan osallistua tutkimukseen tai niihin osioihin, joihin olen merkinnyt "kyllä".

Kyllä Ei

Vahvistus:

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus, nimenselvennys ja päivämäärä

Yhteystiedot:

Mari Mikola, mari.i.mikola@student.jyu.fi, 0503448275.

Paperista tai taltioitua suostumusta säilytetään tietoturvallisesti, kuten muutakin henkilötietoa.



Liite 4. Tiedote tutkimuksesta

KASVATUSTIETEEN JA
PSYKOLOGIAN
TIEDEKUNTA

Pvm 19.9.2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

1. *Yritysmyyjien diskursseja asiantuntijuuden rakentumisesta uransa alussa ja pyyntö osallistua tutkimukseen*

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen ”Yritysmyyjien diskursseja asiantuntijuuden rakentumisesta uransa alussa”, jossa tutkitaan business-to-business myyjien diskursseja heidän asiantuntijuutensa rakentumisesta, kun myyntiuraa on takana 1-3 vuotta. Toisin sanoen tarkoituksena on selvittää, millaisten asioiden työntekijät sanoittavat tukevan asiantuntijuuden rakentumista. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tutkia, minkälaisia positioita tuotetaan esihenkilölle asiantuntijuuden rakentumisen tukemisessa.

Sinua pyydetään tutkimukseen, koska sinä olet työskennellyt kyseisellä alalla 1-3 vuoden verran.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojesi käsittelystä.

Tutkimukseen osallistuu arviolta 6-8 henkilöä.

Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä sinuun oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

2. Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tästä ei aiheudu sinulle kielteisiä seurauksia.

Peruuttaessasi suostumuksesi henkilötietojesi käsittelyyn, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä osana tutkimusta, vaan ne hävitetään, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista.

3. Tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa tutkitaan asiantuntijuuden rakentumisesta tuotettuja diskursseja. Aineisto kerätään syksyn 2022 aikana ja tutkimus valmistuu keväällä 2023. Aineisto kerätään haastattelemalla tutkittavia. Haastatteluun vastaaminen kestää noin 30 minuuttia. Haastattelu on kertamuotoinen. Haastattelu nauhoitetaan ja vastaukset litteroidaan sekä pseudonymisoidaan niin, ettei yksittäistä tutkittavaa pystytä tunnistamaan tuloksista.

4. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt

Tutkittava hyötyy tutkimuksesta muun muassa siten, että tutkimus auttaa tutkittavaa sanoittamaan omaa osaamistaan ja sitä, mistä osaaminen on rakentunut ja minkälaisia haasteita siihen on liittynyt. Näiden tunnistaminen auttaa tutkittavaa yleisesti ammatillisessa kasvamisessaan.

5. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet sekä niihin varautuminen

Tutkimuksesta ei odoteta aiheutuvan riskejä, haittoja eikä epämukavuuksia.

6. Tutkimuksen kustannukset ja korvaukset tutkittavalle sekä tutkimuksen rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

7. Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu tieteellinen opinnäytetyö.

Tutkimuksesta ei erikseen anneta tutkimustuloksia tutkittaville, mutta julkaistun tutkimuksen voi halutessaan lukea tutkimustuloksineen. Tutkittavia ei voida tunnistaa tuloksista tai julkaisusta. Tutkittavien henkilötietoja ei ole tarkoitus julkaista tuloksia raportoitaessa.

8. Tutkittavien vakuutusturva

Jyväskylän yliopiston vakuutukset korvaavat etänä suoritettavissa tutkimuksissa ainoastaan sellaiset vahingot, jotka liittyvät suoraan annettuun tutkimustehtävään ja jotka ovat sattuneet varsinaisen ohjeistetun tutkimustehtävän aikana. Vakuutus ei korvaa taukojen aikana sattuneita vahinkoja.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset eivät ole voimassa, jos tutkittavan kotikunta ei ole Suomessa.

Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.

Tapaturman lisäksi korvataan vakuutetun erityisen ja yksittäisen voimanponnistuksen ja liikkeen välittömästi aiheuttama lihaksen tai jänteen venähdysvamman, johon on annettu lääkärinhoitoa 14 vuorokauden kuluessa vammautumisen. Korvausta maksetaan enintään kuuden viikon ajan venähdysvamman syntymisestä. Voimanponnistuksen ja liikkeen aiheuttaman venähdysvamman hoitokuluina ei korvata magneettitutkimusta eikä leikkaustoimenpiteitä.

9. Lisätietojen antajan yhteystiedot

Mari Mikola

0503448275

mari.i.mikola@student.jyu.fi

Tutkimuksen toteuttaja