

TAMPEREEN YLIOPISTO

Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

TUNNETYÖ PUHELINMYYNNISSÄ

MARJUKKA KALLIO

Pro gradu –tutkielma, 90 s., 5 liites.

Sosiaalipsykologia

Opiskelijanumero 58173

Huhtikuu 2007

Tunnettyöntekijöistä on työmarkkinoilla kysyntää, varsinkin myynnissä omien ja asiakkaiden tunteiden muuttaminen on oleellisen tärkeä osa työtä. Tutkielmassa tarkastellaan puhelinmyyjien tekemää tunnettyötä: millä tavoin työssä muunnetaan omia ja asiakkaan tunteita myynnin aikaansaamiseksi. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjaa keskusteluun emotionaalisen työn tekemisestä, analyysissä käytetään erityisesti Arlie Hochschildin teoriaa tunnesäännöistä sekä pinnallisesta ja syvällisestä tunnettyöstä. Tutkimukseni pääasiallisen aineiston muodostaa puhelinmyyjien ryhmäkeskustelu, lisäksi aineistoon kuuluvat yrityksen johdon ja esimiesten haastattelut (6 haastattelua), perehdytyksessä käytettävä koulutusmateriaali ja havainnointi työpaikalla. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysiä.

Tutkielmani keskittyy havainnoimaan sitä, miten puhelinmyyjät käsittelevät tunnettyön vaatimuksia jokapäiväisessä työssään. Tutkin puhelinmyyjien tunnesääntöjä: millaisia tunteita he pyrkivät kokemaan ja ilmaisemaan? Toiseksi analysoin puhetta tunnettyön tekemisestä: millä tavoin pyritään muuttamaan asiakkaiden tunteita sekä puhelinmyyjien omia koettuja tunteita, ja miten myyjät suhtautuvat tunnettyön tekemiseen? Analysoin lisäksi sitä, miten tunnettyön tekemiseen ohjataan

Tutkimusanalyysin perusteella puhelinmyynnissä pyrittiin ilmaisemaan positiivisia tunteita, negatiivisia tunteita peiteltiin. Silloin kun oma tunnetila ei ollut myynnille sopiva, tunteita piti näytellä. Ryhmäkeskustelussa ilmeni, että tunteiden esittäminen puhelinmyynnissä ei ollut aina helppoa eikä mukavaa. Osa asiakkaista käyttäytyi ylimielisesti tai tyyneästi, ja toisaalta asiakkaiden jatkuva kieltäytyminen myyntitarjouksista heikensi motivaatiota. Kuitenkin negatiivisia tunnekokemuksia seliteltiin; pyrkimyksenä oli ohittaa asiakkaiden tunnetila niin, että se ei vaikuta myyjän omaan tunnetilaan. Myyjät pyrkivät muuttamaan asiakkaiden tunteita harhauttamalla keskustelua toiseen suuntaan tai samaistumalla puheessa asiakkaiden tunneilmaisuun. Puhelinmyyjät hyväksyivät tunteiden esittämisen, mutta halusivat tehdä sitä omatuntonsa, sisäisten tunnesääntöjensä mukaisesti.

Työntekijät käsittelevät emotionaalisen työn vaatimuksia monin eri tavoin: he pyrkivät muuttamaan syvällisellä tunnettyöllä omia tunteitaan, jotta ne pysyisivät positiivisina, tasaisina ja hallituina. Syvällistä tunnettyötä käytettiin myös puolustamaan myyjien omaa toimintaa myyntitilanteissa ja suodattamaan negatiiviset puhelut pois ajatuksista. Ryhmäkeskustelussa ilmeni, että puhelinmyyjät kokivat huonoa omatuntoa kamppaillessaan ristiriitaisten tunnesääntöjen välillä – pitäisikö painottaa toiminnassa enemmän hyvää asiakaspalvelua vai kauppojen tekemistä. Huono omatunto seurasi myös, jos ei jaksanut toimia omien tunnesääntöjensä mukaisesti ja ilmaista aina oikeanlaisia tunteita. Syvällisen tunnettyön keinoin – ajatusmalleilla, sisäisellä puheella ja sananlaskumaisilla sanannoilla puolusteltiin omaa toimintaa ja vähennettiin emotionaalista dissonanssia. Tunteita työstettiin myös purkamalla niitä asiakaspuhelujen ulkopuolella. Tutkimustulosten perusteella ehdotan, että jatkotutkimuksissa emotionaalista työstä olisi keskityttävä siihen, millä tavoin voidaan helpottaa tunnettyön tekemistä ja lisätä työntekijöiden henkistä hyvinvointia.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tunteet työssä – vähättelystä korostamiseen	1
1.2. Tunteiden tutkimus sosiaalipsykologiassa	3
1.2.1. Mitä tunteet ovat?.....	3
1.3. Emotionaalinen työ	6
1.3.1. Emotionaalisen työn yleisyys.....	8
1.4. Suuntaukset emotionaalisen työn tutkimisessa	9
1.4.1. Työn kontrollointi	10
1.4.2. Positiiviset ja negatiiviset näkökannat tunnetyön seurauksista.....	11
1.4.3. Autenttisuus ja emotionaalinen dissonanssi.....	15
1.5. Tutkimuskysymykset	18
2. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KUVAUS	19
2.1. Puhelinmyyntityön käytäntöjä	19
2.2. Tutkimusmenetelmien valinta	22
2.3. Aineiston keruu	24
2.4. Aineiston analyysi	29
3. TUNNESÄÄNNÖT PUHELINMYYNTITYÖSSÄ	33
3.1. Tunteiden rooli puhelinmyyntityössä	33
3.2. Tunnesäännöt	34
3.2.1. Tunteiden esittämiseen liittyvät säännöt	36
3.2.2. Tunteiden kokemiseen liittyvät säännöt.....	41
4. TUNNETYÖ PUHELINMYYNTITYÖSSÄ	50
4.1. Tunnetyön käsitteet	50
4.2. Esittäminen eli pinnallinen tunnetyö	51
4.2.1. Tunteiden näytteleminen	51
4.2.2. Ohjeistus esittämiseen	53
4.2.3. Myyjien keinot esittämiseen	55
4.2.4. Esittämisen joustovara ja taitojen kehittyminen	58
4.3. Tunteiden työstäminen eli syvälinen tunnetyö	61
4.3.1. Puhelinmyyjien keinot syvälinen tunnetyöhön.....	62
4.3.2. Esimiesten rooli psyykkaajina ja ohjaajina	66
4.4. Suhtautuminen tunnetyön tekemiseen	70

5. POHDINTA	75
6. LÄHTEET	87
LIITE 1.....	91
LIITE 2.....	93
LIITE 3.....	94

1. JOHDANTO

Työelämässä palvelukseen haetaan hyviä tyyppisiä, joiden osaamisvaatimuksissa korostuvat sosiaaliset taidot, jopa perinteisissä teollisissa töissä (ks. esim. Lavikka 2000). Yhteiskunnan muuttuessa yhä enenevässä määrin palveluyhteiskunnaksi lähes missä tahansa työssä tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja kykyä säädellä tunteita. Korvajärvi (2001) huomioi, että aikaisemmin asioitaessa yrityksissä ja virastoissa vuorovaikutustilanne sujui asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Nykyisin vuorovaikutustilanne on muuttunut peliksi – työntekijät pyrkivät tuottamaan asiakkaalle tarpeita, joita ilman hänen olisi vaikea tulla toimeen ja jotka sitovat asiakkaan organisaatioon pitkäksi aikaa. Palveluiden myynti ja markkinointi ovat levinneet kauas perinteisten palvelualojen ulkopuolelle. Tällöin työntekijän tehtävänä on saada aikaan asiakkaassa mielentila, joka on suotuista organisaation tai yrityksen tavoitteille.

Työntekijän toivottuihin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat hyvä kommunikointikyky, iloisuus, joustavuus ja yhteistyökyky; yleensäkin miellyttävä tapa tuoda itseään esiin (Vaahtio 2005, 64-69). Kuitenkin useimmat suomalaiset vierastavat edelleen puhelinmyyntityötä, jossa vaaditaan juuri hyviä vuorovaikutustaitoja. Kiinnostukseni puhelinmyyjiä kohtaan heräsi ohjatessani työnhakuvalmennus-ryhmiä. Kysyessäni millaista työtä voisit hakea, tyyppillinen vastaus on ”mitä tahansa, mutt en mä mitään puhelinmyyntiä rupee”. Miten puhelinmyyjät pystyvät tekemään työtä, joka ei ole yleisesti arvostettua, jossa kokee torjuntaa mutta pitää kuitenkin vaikuttaa innokkaalta ja vakuuttavalta? Millä keinoilla he välttävät lannistumisen ja miten he saavat myöntymään taas kerran ihmisen, joka on päättänyt, ettei tilaa lehteä?

Tutkimukseni pohjaa keskusteluun emotionaalisesta työstä, jolla tarkoitetaan tunteiden esittämistä ja muuttamista organisaation päämäärien mukaisiksi. Tutkimusaineisto koostuu lehtimyyntiä harjoittavan telemarkkinointiyrityksen henkilökunnan haastatteluista ja toiminnan havainnoinnista. Pääasiallisena aineistona toimii puhelinmyyjien ryhmäkeskustelu.

1.1. Tunteet työssä – vähättelystä korostamiseen

Länsimaisessa kulttuurissa työtä ja organisaatioita on aikaisemmin pidetty rationaalisina ja loogisina asioina, joiden päätarkoituksena on työtehtävien tehokas suorittaminen. Tunteet on

käsitetty rationaalisuuden vastakohtaksi, työntekoa häiritseviksi ja tehokkuutta vähentäviksi elementeiksi. (Briner 1999, 327; Ashforth ja Humphrey 1995.) Pyrkimys rationalisoida työorganisaatio ja itse työ näkyi ehkä puhtaimmillaan Weberin ideaaliorganisaatiossa, byrokratiassa, sekä Taylorin kehittämissä tieteellisessä liikkeenjohdossa. Taylorismin oppien avulla oli tarkoitus kitkeä työsuorituksesta kaikki sitä häiritsevät emotionaaliset ainekset, ja saada työnteosta irti kaikki mahdollinen teho. Myös Weber tähdensi organisaatioteoriassaan, että byrokratia toimii sitä paremmin, mitä täydellisemmin henkilökohtaisuudet ja tunne-elementit onnistutaan kitkemään. (Ilmonen 1999, 304.)

Edelleenkin useissa organisaatioissa vain rajoitettu tunneilmaisu on sosiaalisesti hyväksyttävää. Negatiivisten tunteiden, kuten suuttumuksen, pelon ja ahdistuksen ilmaisuja ei yleensä hyväksytä, poikkeustapauksia lukuun ottamatta. Lisäksi voimakkaiden tunteiden (positiivisten tai negatiivisten) ilmaisua ei pidetä suotavana, koska niiden ajatellaan heikentävän rutiininomaista työntekoa. Poikkeuksia ovat erityiset juhlatilanteet, joissa voidaan tuulettaa tunteita. (Ashforth ja Humphrey 1995, 104.) Viime vuosikymmeninä järki-tunne -dualismia on kuitenkin alettu kyseenalaistaa. Daniel Goleman (1995) nosti tunneällyn työyhteisöjen puheenaiheeksi vakuuttaessaan tunteiden hallinnan vaikuttavan oleellisesti työntekijöiden ja organisaatioiden menestymiseen. Nykyisin tunteet käsitetäänkin kiinteäksi osaksi työn tekemistä ja työyhteisöjä – ne liittyvät esimerkiksi työhön sitoutumiseen, motivaatioon, urakehitykseen, ihmissuhteisiin, päätöksentekoon ja tiimityöhön (Briner 1999, 335; Molander 2003, 9). Organisaatioiden tehokkuus saattaa jopa parantua kun tunteet huomioidaan sen sijaan, että ne yritettäisiin tukahduttaa (Ashforth ja Humphrey 1995, 99).

Nyky-yhteiskunta onkin siirtynyt tunteiden kieltämisestä kohti tunteiden korostamista. Media hakee otsikoita tunnepitoisista tapahtumista, tunteisiin vedotaan markkinoinnissa ja politiikassa. Tunteet eivät ole enää yksityisiä asioita, vaan ihmiset tuovat tunteitaan esille ja käsittelevät niitä julkisuudessa. Jokinen (2000, 402-403) puhuu postemotionaalisesta ajasta, jossa menestyäkseen on oltava iloinen, mukava ja joustava persoona – hyvä tyyppi. Tässä jälkitunteellisessa kulttuurissa tunteiden esittäminen korostuu ja irtaantuu ihmisten todellisesta kokemusmaailmasta. Jokisen väittämän mukaan spontaani tunteiden ilmaisu vaikeutuu, kun huomio kiinnittyy yleisesti hyväksyttävään tunneilmaisuun.

1.2. Tunteiden tutkimus sosiaalipsykologiassa

Viime vuosikymmeninä tunteista on tullut tärkeä tutkimuskohde sosiaalipsykologiassa. Osa tutkimuksista on kohdistunut tunteiden tyyppeihin, ominaisuuksiin ja syytekijöihin, osa taas on tarkastellut tunteita sosiaalisena ilmiönä: niiden vaikutusta ajatteluun, käyttäytymiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Tunnetutkimuksessa on analysoitu myös tunteiden vaikutuksia, ja havaittu, että tunteet muovautuvat toisinaan hyvin ja toisinaan huonosti tilanteisiin sopiviksi. Tätä kautta huomio on kiinnittynyt tunteiden kontrollointiin ja säätelyyn. (Parrott 2001; Morris ja Feldman 1996.)

Erityisesti tunneällyn popularisaatio ja sen soveltaminen käytäntöön ovat vaikuttaneet kiinnostuksen kasvuun tunteiden tutkimisessa. Ashforth ja Humphrey (1995) huomioivat kuitenkin, että tunteita tutkittaessa on keskitytty lähinnä stressin kokemiseen tai tunnetiloihin, kuten työtyytyväisyyteen. Tunteiden esittäminen työelämässä organisaation päämäärien mukaisesti eli *tunnetyö* tai toisin sanoen *emotionaalinen työ* nousi sosiaalipsykologian kiinnostuksen kohteeksi Arlie Russell Hochschildin (1983) urauurtavan tutkimuksen myötä. Kirjallisuus tunnetyöstä on tätä nykyä suhteellisen laajaa, paljon pidemmälle kehitettyä kuin tutkimus tunteiden kokemisesta työssä. Pääosa tästä tunnetyön tutkimuksesta löytyy johtamisen, sosiologian ja antropologian aloilta. (Briner 1999, 324-329.)

1.2.1. Mitä tunteet ovat?

Tunteita on hankala määritellä, vaikka kaikki tietävät mitä niillä tarkoitetaan. Sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa tehdään ero tunteiden ja mielialojen välillä: tunteilla on tietty kohde tai syy, kun taas mielialoilla ei ole kohdetta. Tunteet ovat mielialoihin verrattuna nopeasti muuttuvia ja intensiteetiltään vahvempia. Todellisuudessa tunteet ja mielialat voivat vuorotella ja jopa ilmetä samanaikaisesti. Tietyn mielialan vallitessa vastaaventyyppisen tunteen kokeminen on todennäköisempää, samoin tunne voi vaikuttaa mielialan syntymiseen. Tunteiden tärkeä ominaisuus onkin niiden kehittyminen, tunteet eivät ole staattisia. Monesti termit tunne, affekti ja emootio vaihtelevat sosiaalitieteellisessä kirjallisuudessa. Kun halutaan puhua tunteista laajemmin, käytetään termiä affekti tai affektiivinen tila. Affektilla viitataan kaikenlaisiin psykologisiin tuntemuksiin, jotka jollain tavalla arvioivat tai ovat positiivisia tai negatiivisia valenssiltaan. Affekteilla voidaan

siis viitata mielialoihin, tunteisiin, tunnepitoisiin episodeihin, mielihyvän tai vastenmielisyyden kokemiseen. (Parrott 2001, 3-4.)

Ashforthin ja Humphreyn (1995, 100) mukaan kirjallisuus tunteiden kokemisesta on yleensä jakautunut kahden ääripään välillä: Sosiaalisen konstruktionismin ja symbolisen interaktionismin mukaan tunnekokemus riippuu pääasiassa tilanteen määrittelystä. Symbolisen interaktionismin edustajat ovat halukkaampia tunnustamaan fysiologisten muutosten merkityksen tiettyjen tulkintojen herättäjinä. Luonnontieteellisen ja positivistisen näkökulman edustajat ajattelevat, että tietyn tilanteen ärsyke saa aikaan tietyn tunteen. Kaikki tunteet ovat johdettavissa muutamasta universaalista perustunteesta, kuten ilo, pelko ja viha.

Nämä kaksi vastakkaista näkökulmaa kiistelevät siitä, missä määrin tunteet ovat kognitiivisesti ja sosiaalisesti välittyneitä. Luonnontieteellinen ja positivistinen katsontakanta pitäytyy siinä, että tietty ärsyke saa aikaan saman tunteen enemmän tai vähemmän automaattisesti, kun taas sosiaalisen konstruktionismin ja symbolisen interaktionismin näkemys on, että ärsyke voi saada aikaan erilaisia tunteita riippuen siitä millaiseksi se on tulkittu. (Ashforth ja Humphrey 1999, 100.) Eli positivistinen, luonnontieteellinen kanta piirtää ihmisestä kuvaa passiivisena kohteena, ja tunteen ohjailu tai ilmaisu ei vaikuta tunteen kokemiseen. Konstruktionisteille tunteet ovat perin juurin sosiaalisia – syvimässä merkityksessä tunteiden sosiaalisuus tarkoittaa sitä, että kulttuuri muokkaa tunteita tukemalla tietynlaisia asenteita, arvoja, reaktioita ja minäkäsityksiä. (ks. esim. Parrott 2001, 2.) Sosiaalisen konstruktionismin näkökannan mukaan tunteet rakentuvat tunnesääntöjen ja normien kautta. Tunnesäännöt ja normit informoivat, millainen emotio sopii mihinkin tilanteeseen ja tarjoavat sopivia malleja käyttäytymiseen, tunneilmaisuun ja tunteiden nimeämiseen. Kokiessaan poikkeavan tunteen tunnenormeista tietoinen yksilö voi ryhtyä integroimaan tunnekokemuksensa normien mukaiseksi. (Kemper 1990, 16.) Tämä tutkimus nojaa sosiaalisen konstruktionismin näkemykseen tunteista.

Koulukuntien sisältä löytyy myös eroja. Sosiaalisen konstruktionismin liberaalit edustajat pitävät sosiaalista funktiota tunteiden yhtenä aspektina, mutteivät ehdottomana edellytyksenä. Tunteet voivat olla myös ”luonnollisia”. (Molander 2003, 17-18.) Parrott (2001, 7) kuitenkin huomauttaa, että painotuksestaan riippumatta tutkijat huomioivat nykyisin yleensä, että tunteiden ymmärtäminen vaatii sekä tunteiden biologisen puolen että sosiaalisten ja kulttuuristen aspektien huomioon ottamista.

Arlie Hochschild on omaksunut vaikutteita teoreettiselle pohdinnalleen symbolisesta interaktionismista (erityisesti Erving Goffmanilta) ja pragmatismien perinteestä sekä psykoanalyysistä (Korvajärvi 2001, 206). Hochschild (1983, 27-28, 214-221) määrittelee emotionin ihmisen tärkeimmäksi biologiseksi aistiksi, joka on yhteydessä toimintaan ja tiedolliseen prosessointiin suuntautumiseen. Paikoitellen Hochschild kokoaa teoriansa emotioneista osittain vastakkaisistakin näkökulmista. Organismimallista ja Darwinilta Hochschild on omaksunut ajatuksen siitä, että emotionit ovat kehon kokemus ihmisen valmistautuessa mielikuvansa mukaiseen toimintaan (kuten viha voi olla valmiutta tappamiseen). Organismimallin mukaisesti Hochschild nojaa ajattelussaan myös Freudiin määritellessään tunteet signaaleiksi. Tunteiden määrittely signaaleiksi tarkoittaa sitä, että emotionin ajatellaan kommunikoivan tietoa – tunteista löydämme oman näkökannamme maailmaan. Tunne toimii spontaanina vihjeenä siitä, mitä ajattelemme erilaisista tapahtumista. Kuitenkin organismimallille vastakkaisesti Hochschild olettaa interaktioteoreetikkojen tavoin, että emotionit ovat muokattavissa ja kulttuuri voi vaikuttaa siihen, miten määrittelemme tunteet eli mitä pidetään signaalina.

Hochschildin teoriaa tunnetyöstä on nimetty konstruktionistiseksi, sillä konstruktionistiseen otteeseen sisältyy näkemys siitä, että emotionit muovautuvat aina sosiaalisissa ja kulttuurisissa suhteissa. Emotionit eivät ole sisäsyntyisiä, vaan niitä luodaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kuitenkin Hochschild poikkeaa perinteisestä konstruktiivisesta ajattelusta siinä, että hän yhdistää tunteet vahvasti ruumiillisuuteen ja pysyvyyteen. Toisaalta Goffmanin näkemys tunteiden muunneltavuudesta erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa on tärkeää myös Hochschildin teorioissa. (Korvajärvi 2001, 208-209.)

Briner (1999, 326) kutsuu meta-mielialoiksi ihmisten ajatuksia ja kokemuksia omista mielialoistaan ja tunteistaan, kuten ajatuksia esimerkiksi tunteiden selvyydestä (tiedätkö mitä tunnen?), hyväksyttävyydestä (onko ok tunnea näin?) ja kontrolloitavuudesta (voinko muuttaa tätä tunnetta?). Tutkimukseni painottuu sosiaalisen konstruktionismin näkemykseen tunteista, ja koska tutkin puhetta tunteista haastattelujen ja ryhmäkeskustelun kautta, tutkimuskohteenani ovat erityisesti metamielialat. En luokittele tarkemmin, millaiset ilmaisut aineistossa vaikuttavat kuuluvan tunteisiin ja millaiset mielialoihin, vaan hyväksyn mukaan puhujien ilmaisut, jotka sisältävät tunnepitoisia sävyjä. Viittaan tutkimuksessani termillä ”tunne” laajemmin affekteihin (ks. 2.4 Aineiston analyysi).

1.3. Emotionaalinen työ

Klassikkoteoksessaan *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (1983) Arlie Hochschild tuo esiin, kuinka monissa työtehtävissä tunteiden esittäminen johdon ohjeistuksen mukaan on oleellinen osa työtä. Usein työ vaatii myös omien sisäisten tunnetilojen muuttamista yrityksen päämäärien mukaisiksi. *Hochschild kutsuu emotionaaliseksi työksi työtä, jossa työntekijä pyrkii muokkaamaan omia ja asiakkaan tunteita*¹. Teoksen pohjana ovat monipuoliset ja perusteelliset aineistot, jotka Hochschild keräsi pääasiassa haastattelemalla ja havainnoimalla amerikkalaisia lentoemäntiä ja perintätoimiston laskunperijöitä. Aluksi hän tutki kyselytutkimuksella, miten eri sosiaaliluokista tulevat miehet ja naiset kokevat emotiot ja hallitsevat niitä. Tutkimus lentoemännistä koostui havainnoinnista sekä lukuisien kouluttajien, lentoemäntien, harjoittelijoiden, johdon, esimiesten, myyjien ja virkailijoiden haastatteluja. Lentoemäntien tekemään emotionaaliseen työhön kuului saada asiakas nauttimaan matkustamisesta ja lentoyhtiön palveluista niin paljon, että he valitsevat saman lentoyhtiön jatkossakin. Tämä vaati jatkuvaa ystävällisyyttä, hymyilyä ja asiakkaiden huononkin käyttäytymisen sietämistä. Työhön kuului oleellisesti se, että lentoemäntä näytti pitävän työstään.

Pienemmälle osalle Hochschildin (1983) teoksessa jää tutkimus laskunperijöistä, joilta vaadittava emotionaalinen työ on vastakkaista lentoemäntien työlle. Lentoemännät pyrkivät saamaan asiakkaat viihtymään ja tuntemaan olonsa turvalliseksi, vaikka asiakkaat olisivat kaikkea muuta kuin miellyttäviä. Laskunperijät taas pyrkivät saamaan asiakkaansa tuntemaan olonsa epämurkulliseksi, arvottomaksi ja jopa uhatuksi, riippumatta siitä millaista sympatiaa he kokivat asiakkaiden ahdinkoa kohtaan. Laskunperijöiden piti työssään tuntea epäluottamusta asiakasta kohtaan, käyttää käskevää äänensävyä ja sopeuttaa uhkauksen aste asiakkaan maksamisen pitkittymisen ja vastustuksen mukaan.

Hochschildin mukaan tutkimus osoitti, että samat emotionaalisen työn periaatteet pätevät hyvin erilaisissa töissä ja erilaisten tunteiden kohdalla. Sekä lentoemäntien että laskunperijöiden työssä emotionaalisen työn säännöt ja vaadittava käyttäytyminen opittiin yritysten koulutuksen ja johtamiskäytäntöjen kautta – laskunperijöillä erityisesti muiden toimintaa seuraamalla. Tunteiden

¹ Hochschild (1983, 7) kirjoitti emotionaalista työvoimasta (*emotional labour*), käsite on käännetty suomeksi tunnetyön tekijöiksi. Hochschildin ilmaisusta ”*emotional work*” on käytetty Suomessa määrettä tunnetyö (Ilmonen 1999, Molander 2003) ja emotionaalinen työ (Korvajärvi 1999a), käytän tutkimuksessani rinnakkain molempia ilmaisuja. Myöhemmissä tuotannoissaan Hochschild (1990) kertoo viittaavansa termillä ”*emotion work*” yksityiselämässä tehtävään tunteiden ohjailuun ja termillä ”*emotional labor*” työelämässä tehtävään tunteiden ohjailuun, josta maksetaan palkkaa.

esittäminen vaati emotionaalista työtä, jota tuettiin kuvitteellisilla tarinoilla: lentoemäntiä kehoitettiin ajattelemaan, että matkustajat ovat vieraita heidän omissa olohuoneissaan ja laskunperijöille puhuttiin perittävistä laiskoina huijareina, jotka lorvailevat varastettujen tavaroiden keskellä. Hochschild kirjoittaa siitä, miten yritykset valvovat työntekijöidensä tunteita ja pyrkivät ohjaamaan niitä koulutuksen avulla, mutta samalla ihmiset arvioivat ja kontrolloivat aktiivisesti omia tunteitaan ja muokkaavat omaa käyttäytymistään suhteessa organisaation odotuksiin ja tavoitteisiin. Hochschildille emotionaalinen työ ei ole vain tunteiden ilmaisun kontrollia, vaan aktiivista tunteiden muokkaamista, yritystä muuttaa haluttu tunne (emt.).

Tunteiden työstämisellä pyritään muuttamaan tunteen voimakkuutta tai laatua. Uutta luovassa tunteiden työstämisessä päämääränä on saada aikaan haluttu tunne, jota ei ole aiemmin olemassa, kun taas vaimentavassa työstämisessä pyritään poistamaan tilanteeseen sopimaton tunne tai muuttamaan sen voimakkuutta. Työstämisellä viitataan yritykseen muuttaa tunnetta, ei lopputuloksen onnistumiseen. Hochschildin keskeisiin käsitteisiin kuuluvat pinnallinen tunnetyö ja syvällinen tunnetyö. **Pinnallinen tunnetyö** (*surface acting*) tarkoittaa teeskennelyä tuntemista, jossa pyritään muuttamaan ulkoista tunneilmaisua – sitä, miltä vaikutamme muiden silmissä. **Syvällinen tunnetyö** (*deep acting*) taas keskittyy omiin sisäisiin tunteisiin – ihminen pyrkii oikeasti kokemaan tunteita, joita esittää. Tunnetyötä ohjaavat **tunnesäännöt**, jotka määrittelevät mitä saa tuntea ja mitä pitäisi tuntea. Tunnesäännöt ja niiden noudattamistavat vaihtelevat erilaisissa sosiaalisissa ryhmissä ja siten myös erilaisissa työyhteisöissä. Hochschild väittää myös, että sisäisten tunteiden poikkeaminen ulospäin ilmaistuista tunteista aiheuttaa ristiriidan kokemusta, **emotionaalista dissonanssia**. Dissonanssi koetaan yleensä epämiellyttävänä ja sitä pyritään vähentämään niin, että ristiriitaa ei enää ilmene. Tämä ristiriidan lieventäminen onnistuu muuttamalla tunteita tai tunneilmaisua. (Hochschild 1979, 56; 1983, 90; 1990, 124.)

Hochschildin teoria näkee emotionaalisen työn määritelmän sisältävän kolme piirrettä:

- 1) Työ vaatii työntekijältä kasvokkaista tai puhekontaktia asiakkaan kanssa
- 2) Työntekijän pitää luoda työssään toiselle ihmiselle tietynlainen tunnetila
- 3) Työnantajalla on mahdollisuus kontrolloida koulutuksen ja valvonnan kautta jollakin tavalla työntekijän emotionaalista toimintaa.

Kaikissa tehtävissä, joissa tunnetyötä tehdään, eivät kaikki piirteet toteudu: esimerkiksi sosiaalityöntekijät ja asianajajat kontrolloivat itse toimintaansa ottaen huomioon epäviralliset ammatilliset normit ja asiakkaiden odotukset (emt. 1983, 147-153.) Steinberg ja Figart (1999, 13-

14) täsmensivät myöhemmin, että asiakkailta voidaan tarkoittaa organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia asiakkaita. Heidän näkemyksensä mukaan tunnetyötä tehdään asiakkaille mutta myös muualla työyhteisössä vuorovaikutuksessa työkavereiden, esimiesten ja alaisten kanssa toimittaessa.

Määriteltäessä emotionaalista työtä painotus on vaihdellut tunteiden sisäisestä työstämisestä tunteiden ulkoiseen esittämiseen (Mann 1999, 348). Hochschild (1983) käsitteellisti tunnetyön sisäisenä tilana, mutta yritti kuitenkin mitata sitä suhteessa työn ulkoisiin piirteisiin – suhteessa vuorovaikutuskontaktien asteeseen, ulkoisiin odotuksiin työntekijöiden tunteiden esittämisestä ja työnantajan käyttämään ulkoiseen kontrolliin tunnetilojen ilmenemisestä. Myöhemmin Morris ja Feldman (1996) sulauttivat tätä ristiriitaa mallissaan emotionaalista työstä. He esittivät, että emotionaalinen työ sisältää sekä sisäisen että ulkoisen komponentin. Sisäinen komponentti muodostuu alkuperäisen ja odotetun tunteen poikkeavuudesta aiheutuvasta konfliktista, kun taas ulkoinen komponentti sisältää työntekijään kohdistetut vaatimukset esityksen sisällöstä ja intensiteetistä.

1.3.1. Emotionaalisen työn yleisyys

Sandi Mann (1999) selvitti kvantitatiivisella tutkimuksella Iso-Britanniassa toimistotyöntekijöiden vuorovaikutukseen liittyviä tunteita. Tutkimuskysymyksenä oli, missä määrin työssä ilmaistaan, tukahdutetaan ja teeskennellään tunteita. Strukturoitu kysely (The Emotional Labour Inventory) kattoi työntekijöiden vuorovaikutuksen sekä asiakkaiden että toistensa kanssa. Yritykset olivat pääasiassa pankki- ja telekommunikaatioaloilta. Tutkimuksen perusteella tunteet ovat todellakin erottamaton osa työntekoa: 92 % keskusteluista ilmaistiin tunteita. Suurimmassa osassa keskustelutilanteita (86 %:ssa) vastaajat tunsivat, että heidän ilmaisuaan säätelevät tietyt säännöt. Vuorovaikutustilanteissa ilmaistiin tavallisimmin kiinnostusta ja innostumista mutta yli puolessa näistä tilanteista vastaajat ilmoittivat nauraneensa tai virnistelleensä vain siksi, että heidän odotettiin tekevän niin. Kaikista keskustelutilanteista 20 %:ssa tunteita teeskenneltiin. Tutkimuksen mukaan tunteita jossain määrin piiloteltiin 60 %:ssa vuorovaikutustilanteista, yleisimmin tukahdutettu tunne oli viha. Kiinnostava ilmiö oli, että tutkimustuloksissa ei ilmennyt merkitsevää eroa emotionaalisen työn tekemisessä asiakaspalvelutyötä tekevien ja muiden työntekijöiden välillä.

Miksi työnantajat yleensäkin haluavat työntekijöiden esittävän tietynlaisia tunteita? Ilmeisin vastaus on, että työnantajat uskovat sen parantavan työntekijöiden suoritusta: ystävällinen palvelu voi johtaa

myöhempäänkin palvelujen käyttämiseen ja emotionaalinen esittäminen voi saada asiakkaan toimimaan tavalla, joka hyödyttää työntekijää välittömästi (Briner 1999, 330).

Emotionaalisen työn tekemistä on tutkittu useissa ammateissa laadullisen tutkimuksen menetelmillä: esimerkiksi supermarkettien kassat, sosiaalityöntekijät, kampaamoharjoittelijat, sairaanhoitajat, lääkärit, opettajat, McDonald'sin työntekijät ja rikostutkijat ovat olleet tutkimuskohteina. Näissä ammateissa työhön kuuluu vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, odotukset tunteiden esittämiselle ovat suhteellisen selkeästi määriteltyjä, ja työntekijät eivät todennäköisesti pystyisi tekemään menestyksellisesti työtään sitoutumatta tunneilmajujen esittämiseen. Kuitenkin useimmat työtehtävät vaativat tunteiden hallintaa ja tunteiden esittämistä, eivät vain edellä mainitut esimerkit. Briner huomioi, että lähes millainen tahansa esimiestyö sisältää emotionaalisen työn elementtejä: ihmisten tehokas johtaminen voi sisältää joidenkin tunteiden tukahduttamista ja joidenkin esittämistä. (Briner 1999, 329; Parkinson ym. 2005, 98.) Näin tässäkin tutkimuksessa tehtävät huomiot tunnetyön tekemisestä voivat soveltua hyvin erilaisiin työtehtäviin. Kuitenkin on huomattava, että työt, joissa vaaditaan emotionaalisen työn tekemistä, eroavat siinä, miten merkittävä osa tunnetyöllä on, minkä tasoista tunteiden työstämistä vaaditaan, miten paljon työntekijöiden työn tekemistä valvotaan ja millaisia emootioita esitetään (Wharton 1999, 171-172; Brotheridge ja Grandey 2002).

1.4. Suuntaukset emotionaalisen työn tutkimisessa

Emotionaalista työtä on tutkittu pääasiassa kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin tapaustutkimuksina palvelualojen työntekijöistä. Tällöin painopiste on ollut erityisesti emotionaalisen työn piirteissä, sen vaikutuksessa työntekijöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyden kokemukseen, emotionaalisen työn negatiivisissa seurauksissa, ja vaikutuksessa työn tuottavuuteen. Yleisimmin näissä tutkimuksissa yhtenä pääkysymyksenä on ollut työn sukupuolisuus. Johtamisen julkaisuissa on keskitytty myös johdon virallisiin ja epävirallisiin normeihin emotionaalisen työn tekemisestä (esim. Rafaeli ja Sutton 1987). Kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin on tutkittu yhteyttä emotionaalisen työn tekemisessä kotona, erilaisissa ammateissa sekä emotionaalisen työn vaikutusta työntekijöiden palkkaan ja työtyytyväisyyteen. Kiinnostus on kohdistunut myös tunteiden esittämisen ja organisaation tehokkuuden väliseen suhteeseen. Emotionaalisen työn tutkimisessa on painotettu yleensä joko työntekijöiden tunteita tai asiakkaiden tunteiden muuttamista. Huomiota on

kiinnitetty myös siihen, miten autenttisia työntekijän tunteet ovat heidän tehdessään emotionaalista työtä. (Steinberg ja Figart 1999; Ashforth ja Tomiuk 2000.)

1.4.1. Työn kontrollointi

Ilmonen (1999, 317) toteaa, että kun työn kohteena ovat toiset ihmiset (kuten myynti- ja palvelualalla), työntekijä itse ja hänen työnsä ovat osa myytävää tuotetta. Tämä houkuttelee yrityksiä kehittämään tuotettaan eli säätelemään tunneilmaisua ja standardoimaan sitä tuotteen samanlaisuuden takaamiseksi. Työn kontrollointia on pidetty tärkeänä kysymyksenä emotionaaliossa työssä, koska työn standardoinnin ja työntekijöiden kokeman vähäisen autonomian on oletettu lisäävän emotionaalisen työn negatiivisia seurauksia (Wharton 1996, 96-97).

Stephen Frenkel kollegoineen (1998, 1999) on tutkinut front-line-työntekijöiden työorganisaatioiden rakennetta ja prosesseja. Tutkimuksen kohteina olivat kuusi monikansallista ja kansallista call centeriä eli puhelunpalvelukeskusta USA:ssa, Japanissa ja Australiassa; työntekijät ryhmiteltiin työnkuvan mukaan palvelutyöntekijöihin, myyntityöntekijöihin ja tietotyöntekijöihin. Frenkelin mukaan call centereiden työprosesseja hahmotetaan pessimistisen ja optimistisen näkökulman kautta. Pessimistinen kanta tarkastelee työprosessia rajoitteiden, valvonnan ja kovan kurin näkökulmasta ja kritisoi vuorovaikutusta, jossa työntekijät seuraavat ennalta opetettua käsikirjoitusta ja vuorosanoja. Pessimistisen näkökannan mukaan emotionaalinen työ on työntekijöille lisätaakka. Optimistinen näkökulma taas pitää call centereiden työtä puolittain professionaaliossa haasteelliossa palvelutyönä, jossa vuorovaikutus asiakkaiden kanssa sisältää mahdollisuuden vaikuttaa ja kokea sisäistä tyytyväisyyttä.

Suomessa Päivi Korvajärvi (1999a, 1999b) on tutkinut vakuutusyhtiön ja puhelinpalveluyrityksen puhelinpalvelu- ja myyntityöntekijöitä. Tutkimuksen kohteena olivat työntekijöiden vuorovaikutussuhteet työyhteisössä ja asiakkaiden kanssa työn kontrolloinnin ja emotionaaliossa työn kannalta. Työn standardoinnin koettiin yleensä toimivan ristiriidassa asiakaslähtöisyyden vaatimuksen kanssa. Korvajärvi havaitsi työntekijöiden kuitenkin myös nauttivan asiakaskontakteistaan ja emotionaaliossa työstä. Emotionaaliossa työ (äänen, sanomisten ja mielentilan sopeuttaminen vastaamaan omaa tulkintaa asiakkaan tilanteesta) toi työntekijöille myös mielekkyyttä, vaihtelua ja autonomian kokemusta. Korvajärven tutkimuksen perusteella voi sanoa, että autonomia emotionaaliossa työssä voi tuoda myönteisiä kokemuksia työn sisällöstä.

Leidner (1999) huomioi, että työn standardisointi voi vaihdella yksinkertaisista ohjeista lyhyissä vuorovaikutustilanteissa (ohje hymyillä, toivottaa vieraat tervetulleiksi) yksityiskohtaisempiin ohjeistuksiin pidemmissä ja monimutkaisemmissa liiketapahtumissa. Esimerkiksi Leidnerin tutkimia henkivakuutusten myyjiä opetettiin muistamaan ulkoa pitkiä vuorosanoja tiettyjen tuotteiden myymiseksi ja myös toissijaisia vuorosanoja tiettyjä keskeytyksiä varten. Heille opetettiin, että kovalla äänellä ja nopeasti puhuminen kohottaa itseluottamusta, heitä opetettiin ottamaan ja rikkomaan katsekontakti oikealla tavalla, kertomaan vakiovitsi jne. Asiamiehille uskoteltiin, että jos he seuraisivat ”Positive Mental Attitude”-ajatustapaa sekä rutiinien kielellisiä, fyysisiä ja emotionaalisia elementtejä, he onnistuisivat myyjinä. Tutkimuksen vakuutusyrityksessä asiamiesten jokainen rutiini oli suunniteltu ylläpitämään vakuutusasiamiesten kontrollia vuorovaikutustilanteissa ja voittamaan viekkauudessa asiakkaat, jotka saattavat pyrkiä katkaisemaan tilanteen hetkellä minä hyvänsä. Standardoinnin perusteena oli yksinkertaisesti helpottaa myyjien toimintaa ja ylläpitää laatua, jotta rutiinit toimisivat. Ironisesti standardoinnin tarkoituksena oli saada myyjä vaikuttamaan luonnolliselta ja spontaanilta! Mielenkiintoista on, että Leidner (samoin Oakes 1990) ei havainnut vakuutusasiamiesten erityisemmin vastustavan standardointia.

Leidnerin (1993, 1999) toisessa tutkimuskohteessa, McDonaldsissa, sen sijaan standardoitiin työntekijöiden toimintaa, jotta palvelu sujuisi ja asiakas saisi ympäri maailmaa samanlaista palvelua. Työntekijät eivät pitäneet rutiineista, eikä heillä ollut niin kovaa tarvetta noudattaa niitä kuin vakuutusasiamiehillä. Osa työntekijöistä arvosti itseluottamusta, jota rutiinit antoivat; osa pyrki tuomaan persoonaansa työhön mukaan, mutta monet kuitenkin käyttivät erilaisia tekniikoita roolidistanssin² luomiseen. Työn äärimmäinen standardointi helpotti kuitenkin työntekijöitä siinä, että he välttivät ottamasta huonoa kohtelua itseensä tai näkemästä itseään vähempiarvoisina.

1.4.2. Positiiviset ja negatiiviset näkökannat tunneyön seurauksista

Ensimmäisenä niin sanotun emotionaalisen työn seurauksista kirjoitti C. Wright Mills (1951, 182-188) teoksessaan *White Collar*. Mills näki instrumentaalisen vuorovaikutuksen seuraukset varsin pessimistisinä: ”Ihmiset vieraantuvat toisistaan jokaisen yrittäessä salaa tehdä toisesta välineen, ja

² Roolidistanssi (ks. Goffman 1961) tarkoittaa kielessä ilmaistua erottelua henkilön ja hänen otaksutun roolinsa välillä – sellaisen minän kieltämistä, jonka ymmärretään yleensä olevan kaikilla tiettyssä roolissa toimivilla. Roolidistanssin avulla työntekijä pyrkii vakuuttamaan vaikka halveksuvalla tuhahtuksella, että hänen sanansa ja tekonsa eivät heijasta hänen todellista minäänsä. Roolidistanssissa ihminen kyllä esittää vaadittavaa roolia, mutta näyttää kesken kaiken, ettei olekaan asiassa tosissaan.

aikanaan ympyrä sulkeutuu: ihminen tekee välineen itsestään ja vieraantuu myös siitä.” Mills havainnoi jo 1950-luvulla, että persoonan piirteillä ja sosiaalisilla taidoilla on merkittävä vaihtoarvo ja niistä tulee työmarkkinoiden kauppatavaraa. Työssä myyjän persoonallisuus on hänelle itselleen vieraan tarkoituksen – yrityksen päämäärien – välineenä ja tämä vieraannuttaa myös omasta itsestä.

Millsin jälkeen emotionaalista työstä ja sen seurauksista on oltu monta mieltä, keskustelun aloittanut Hochschild (1983) näki emotionaalisen työn potentiaalisesti hyvänä asiana, koska sillä pyritään yleensä saamaan asiakkaille ystävällistä palvelua. *The Managed Heart* keskittyy kuitenkin emotionaalisen työn mahdollisten vaaratekijöiden kuvaamiseen. Hochschild olettaa, että kun tunteiden ohjaaminen muuttuu yksityisestä, melkein tiedostamatta tehdystä toiminnosta muiden laatimien ohjenuorien mukaan suoritettavaksi, seuraukset ovat negatiivisia: tunteet saattavat muuttua ja työntekijä tuntee itsensä epäaidoksi esittäessään tunteita.

Hochschildin mukaan emotionaalisen työn seurauksena ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet välineellistyvät ja autenttiset tunteet häviävät. Emotionaalisen työn tekeminen voi vaikuttaa siihen, miten paljon kuuntelemme omia tunteitamme ja se saattaa vaikuttaa myös kykyymme tuntea. Pessimististä suhtautumista kuvastaa, kuinka Hochschild näkee emotionaalisen työn aiheuttavan kolmenlaisia riskitekijöitä. Ensinnäkin on riski, että työntekijä omistautuu työlleen niin täysin, että samastaa oman toimintansa työnantajan vaatimukseen – on ystävällinen, koska työnantaja vaatii sitä. Työntekijä ei pysty tällöin ajattelemaan, että häneen kohdistuva epäasiallinen käytös kohdistuu hänen työrooliinsa. Tällöin työntekijä alkaa käyttäytyä etäisesti suhteessa asiakkaisiin, jolloin riskitekijänä on stressi ja työuupumus. Toiseksi työntekijä voi erottaa oman itsensä ja tunteensa tekemästään työstä. Riski työuupumukseen ja stressiin on vähäisempi, mutta ongelmia esiintyy, jos työntekijä pitää toimintaansa esityksenä eikä vakavasti otettavana työnä. Kolmas riskitekijä on Hochschildin mielestä työntekijälle vähiten vahingollinen: työntekijä saattaa erottaa itsensä työstään, mutta hyväksyy erottelunsa ja suhtautuu näyttelemiseen kyynisesti. Tällöin työntekijä tekee työnsä huonosti, sillä työhän vaatii näyttelemistä. Kaikissa tapauksissa riskiä vähentäisi Hochschildin näkemyksen mukaan työntekijöiden suurempi mahdollisuus kontrolloida omaa työtään. (emt. 1983, 21, 47, 187-189.)

Cas Wouters (1989, 115-117) arvioi, että Hochschildin esittämistä riskeistä kaksi ensimmäistä eivät ole realistisia. Woutersin mukaan kukaan ei yleensä syytä itseään näyttelemisestä, vaan esimerkiksi roolin esittämisestä huonosti. Kolmas riskitekijä on Woutersin mukaan hankalasti vältettävissä, sillä yleensä ihmiset kyseenalaistavat silloin tällöin toimintaansa ja tiedostavat yrityksen odotukset.

Kuitenkin onnistumisen kokemuksia voi saada siitä, että onnistuu tunnetyössä – työstämään tunteensa vaadittaviksi tai hallitsemaan asiakkaan tunteita pinnallisen tunnetyön keinoin.

Tutkimuskirjallisuus keskittyi *Managed Heartin* jälkeen aluksi pitkään emotionaalisen työn negatiivisten seurausten etsimiseen ja henkiseen kuormittavuuteen (esim. Leidner 1993, Mann 1999). Useissa tutkimuksissa on päädytty siihen, että epäautenttisuus ja dissonanssi, jotka syntyvät todellisten tunteiden tukahduttamisesta, ovat yhteydessä stressin kokemiseen (Brotheridge ja Grandey 2002, 22). Hochschildin pessimistisestä näkemyksestä emotionaalisen työn seurauksista on oltu myös eri mieltä: muun muassa Wouters (1989) kritisoi Hochschildia siitä, että hän painotti emotionaalisisessa työssä organisaation vaatimusten negatiivisuutta ja jätti hyvät puolet huomiotta. Rafaeli ja Sutton (1987, 31) huomioivat, että taloudellisten hyötyjen saaminen emotionaalisisesta työstä todennäköisesti lisää tyytyväisyyttä ja turvallisuudentunnetta. Myös Wharton (1996, 99-100) kritisoi Hochschildia siitä, että hän ei huomioi työntekijöillä ja työnantajilla mahdollisesti olevia yhteisiä taloudellisia intressejä.

Woutersin mielestä (1989, 116) emotionaalinen työ on tullut vaihtelevammaksi ja emootioiden johtaminen voi hyödyttää työntekijöitä: työ voi tuoda iloa. Myös Brotheridgen ja Grandeyn sekä Tolichin tutkimustulokset viittaavat siihen, että emotionaalinen työ voi olla väsyttävää, mutta myös palkitsevaa (Brotheridge ja Grandey 2002, 32). Zajonc puolestaan (Rafaelin ja Suttonin 1987, 31 mukaan) osoitti, että hymyily aiheuttaa fyysisiä muutoksia, jotka saavat aikaan kokemuksen subjektiivisesta hyvästä olost. Toisin sanoen hymyily emotionaalista työtä tehtäessä tekee onnelliseksi. Leidner (1999) väittää, että tietyissä olosuhteissa standardoitu emotionaalinen työ auttaa työntekijöitä kasvattamaan valtaansa muihin nähden ja suojelemaan huonolta kohtelulta, auttaa vahvistamaan työntekijöiden uskoa heidän kykyihinsä tai vähintäänkin tarjoamaan heille psykologista erillisyyttä epämiellyttävistä vuorovaikutustilanteista. Positiivisempia puolia emotionaalisisessa työssä ovat korostaneet myös muun muassa Rafaeli ja Sutton (1987), Ashforth ja Humphrey (1993), Korvajärvi (1999a ja b), Wharton (1993, 1996, 1999) sekä Abiala (1999) ja Parkinson (2005).

Hochschildin työ on inspiroinut lukuisia kvalitatiivisia tapaustutkimuksia palvelutyöntekijöistä (esim. Leidner 1993; Rafaeli ja Sutton 1987; Sutton 1991), mutta näissä tutkimuksissa on ollut mahdotonta kontrolloida työn muita piirteitä, jotka voisivat vaikuttaa sosiaalipsykologisiin seurauksiin. Amy Whartonin (1993) tutkimus on ensimmäinen tunnettu empiirinen tutkimus, joka vertaa töitä, joissa emotionaalinen työ on oleellinen osa työtä ja töitä, jossa emotionaalista työtä ei

näennäisesti katsottuna ole. Wharton tutki tunnetyön sosiaalipsykologisia seurauksia kahdessa organisaatiossa (pankissa ja sairaalassa), testaten Hochschildin määritelmiä tunnetyöstä. Tutkimuksen mukaan tunnetyöntekijät eivät kärsi muita todennäköisemmin tunneupumuksesta ja ovat hiukan todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä kuin muut. Tunnetyöntekijät eivät myöskään koe yhtään todennäköisemmin tunteitaan epäaidoksi kuin työntekijät, jotka eivät tee tunnetyötä. Lisäksi emotionaalista työstä saa työntekijöitä kannustavia palkkioita, joita ei saa työstä, joka ei sisällä tunnetyötä.

Whartonin (1996) mukaan aikaisemmat tutkimukset ovat ylikorostaneet tunnetyön tekemisen psykologista kuormittavuutta ja aliarvioineet siitä saatavia palkkioita. Työntekijöiden emotionaalista upumista ei selitä niinkään emotionaalisen työn tekeminen kuin työn autonomian aste, viikoittaisten työtuntien määrä ja työn vakituisuus. Päinvastoin, emotionaalisen työn tekeminen korreloi positiivisesti työtyytyväisyyden kanssa. Wharton ehdottaa positiivisen korrelaation johtuvan siitä, että tunnetyötä tekevien luonne sopii hyvin kyseisen asiakastyön vaatimuksiin. Kun työntekijät pystyvät kontrolloimaan tunnetyön suorittamista, välttävät äärimmäistä työhön sitoutumista ja heillä on jonkin verran kykyä itsensä tarkkailuun, emotionaalinen työ ei aiheuta keskimääräistä enempää burnoutia tai alhaista työtyytyväisyyttä. Toisin kuin Hochschild, Wharton näkee tunnetyöntekijöistä tyytyväisempinä naiset (emt.1996, 1999).

Brotheridge ja Grandey (2002) vertasivat kvantitatiivisella tutkimuksella burnoutin riskejä erilaisissa emotionaalisisissa töissä, jotka sisälsivät pääsääntöisesti pinnallista tunnetyötä (=tunteiden ilmaisua tiettyjen tunnesääntöjen mukaisesti) tai lisäksi myös omien tunteiden säätelyä ja muuttamista, syvällistä tunnetyötä. Tutkimuskohteina olivat hoitoalan työntekijät, myynti/palvelualan työntekijät, johtajat, toimistotyöntekijät ja fyysisen työn tekijät. Tutkimus paljasti, että työtehtävistä riippumatta mitä enemmän työntekijät teeskentelivät, tekivät pinnallista tunnetyötä, sitä enemmän he etäännyttivät itseään asiakkaista ja kohtelivat heitä objekteina. Pinnallinen tunnetyö toimi tapana irtautua muista työtä tehdessä, asettua tilanteiden ulkopuolelle. Positiivisten tunteiden esittäminen ja syvällinen tunteiden työstäminen yhdistyivät tunteeseen henkilökohtaisista saavutuksista. Selitykseksi Brotheridge ja Grandey tarjoavat sitä, että syvällisessä tunnetyössä asiakasta kohdellaan autenttista ilmaisua ansaitsevana, ja positiivinen palaute asiakkaalta voi lisätä tuntemusta omasta tehokkuudesta työntekijänä (emt. 32).

Myös Brotheridge ja Grandey (2002) päätyivät tutkimuksessaan Whartonia tukevaan tulokseen, että tunnetyötä tekevät eivät kokeneet merkittävästi enempää tunneupumusta kuin muunlaista työtä tekevät. Heidän tutkimuksensa ei löytynyt myöskään korrelaatiota tunneupumuksen ja vuorovaikutussuhteiden toistuvuuden, keston ja intensiivisyyden välillä. Tällaista korrelaatiota eivät löytäneet myöskään Morris ja Feldman tutkimuksessaan vuonna 1997 (ks. Brotheridge ja Grandey 2002, 21). Ilmeisestikään emotionaalista työtä ei voi yksinkertaisesti määrittää positiiviseksi tai negatiiviseksi ottamatta huomioon työntekijöiden henkilökohtaista suhtautumista tunnesääntöihin ja näyttelemisen tapoihin.

1.4.3. Autenttisuus ja emotionaalinen dissonanssi

Emotionaalista työtä tehdessä pitää jossain määrin peittää omia tunteita ja teeskennellä sopivia tunneilmaisuja. Työntekijä ei voi toimia tunneilmaisussaan spontaanisti, ja hänen pitää pystyä sietämään ilmaistujen ja koettujen tunteiden yhteensopimattomuutta eli *emotionaalista dissonanssia* (Hochschild 1983, 90). Teennäisyyden kokeminen riippuu kulttuurista – Suomessa perinteisesti arvostetaan ”aitoa ja rehellistä käytöstä”, joten huono omatunto voi liittyä olennaisesti työhön, jossa pyritään manipuloimaan asiakkaitten tunteita.

Tutkimuksissa oletetaan, että emotionaalista työtä tekevä ei koe toimivansa autenttisesti eli olevansa aidosti oma itsensä (Steinberg ja Figart 1999, 11-13). Tämä oletettu epäautenttisuuden ja emotionaalisen dissonanssin kokemus on saanut tutkijat pohtimaan tunnetyön vahingollisuutta psyykkiselle terveydelle. Erityisesti Hochschild (1983, 134-136, 187-188) näki riskitekijöitä siinä, että työntekijä ei voi ilmaista työssään ”luonnollisia” tunteitaan. Hänen mukaansa säännöllinen emotionaalisen dissonanssin kokemus voi aiheuttaa huonoa itsearvostusta, masennusta, kyynisyyttä ja vieraantumista työstä sekä haitallisimmillaan vieraantumista itsestä ja todellisista tunteista. Morris ja Felman (1996) havaitsivat tutkiessaan tunnetyön komponentteja, että juuri emotionaalinen dissonanssi on tunnetyötä tehtäessä vahvimmin yhteydessä työhyvinvointiin. Myöhemmin esimerkiksi Mann (1999) on havainnut emotionaalisen työn yhteyden stressin kokemiseen ja korostaa mahdollista yhteyttä työuupumukseen. Brotheridgen ja Grandeyn (2002, 33) tutkimuksessa ilmeni, että tyytyväisyys aikaansaamisesta työssä väheni, jos työntekijä teeskenteli tunteitaan, teki pinnallista tunnetyötä. Tämä tukee Ashforthin ja Humphreyn (1993) väittämää, jonka mukaan ainoastaan vilpittömät tunneilmaisut hyödyttävät työntekijöitä.

Hochschildin (1983, 132-135) mukaan emotionaalista työtä tekevän henkilön täytyy määrittää miten hän voi samastua työrooliin ja yrityksen toimintaan ilman, että sulautuu niihin. Ratkaisuksi Hochschild ehdottaa työntekijän kykyä olla yksilöimättä (*depersonalize*) tilanteita itseensä. Tämä depersonalisaatio on Hochschildin mielestä hyvä asia: syvällistä tunnetyötä tehdessään työntekijät eivät loukkaannu, suutu ja stressaannu niin paljon asiakastilanteista. Useimmat työntekijät ratkaisevat samastumisen ongelman pitämällä yksityisen ja julkisen (työ)minän erillään. Esimerkiksi Paulesin tutkimuksessa tarjoilijoista havaittiin, että sen sijaan, että tarjoilijat olisivat samaistuneet liikaa työhönsä, he yleensä ylläpitivät tervettä erottelua itsensä ja työroolinsa välillä³ ja suojelivat näin itseään (ks. Wharton 1999, 164). Joidenkin mielestä ainoastaan yksi minä (yleensä yksityinen minä) on ”oikea minä”, suurin osa taas päätyy siihen, että jokainen minä on omalla tavallaan merkittävä ja todellinen (Hochschild emt.).

Työroolin erottaminen vapaa-ajan roolista nousi esiin myös Ashforthin ja Tomiukin (2000, 188-193) tutkiessa palvelualan työntekijöiden käsityksiä autenttisuudesta asiakaskohtaamisissa. Tutkimuksessa havaittiin, että palvelutyöntekijät kokivat olevansa aitoja asioidessaan ystävällisten, avoimien, hauskojen ja yhteistyökykyisten asiakkaiden kanssa ja epäaitoja asioidessaan näiden vastakohtien kanssa. Epäaitouden kokemus syntyi myös kommunikoidessa asiakkaiden kanssa, joista työntekijät eivät vaan pitäneet. Palvelutyöntekijät mainitsivat tuntevansa olonsa valheelliseksi silloin, kun heidän täytyi valehdella asiakkaille organisaation puolesta tai jos roolia piti esittää ollessaan siihen sopimattomalla tuulella. Ashforthin ja Tomiukin tutkimustuloksissa ilmeni seuraava ristiriita: palvelutyöntekijät yleisesti uskoivat roolisuorituksensa heijastelevan omaa, oikeaa itseään, mutta samalla he uskoivat, että heidän pitää olla hyviä näyttelijöitä pystyäkseen tekemään työn hyvin (emootioiden näyttely oli rutiininomainen osa työtä). Ashforth ja Tomiuk päätyvät oletukseen, että ihmisillä on useampia minuuksia, jotka liittyvät erilaisiin sosiaalisiin alueisiin ja suhteisiin (ks. myös Wouters 1989, 116). Autenttisuutta työssä ja vapaa-ajalla ei voi verrata toisiinsa, koska eri rooleissa on erilaiset säännöt tunteiden ilmaisuun ja roolit kutsuvat näkyviin erilaisia, mahdollisesti yhtä autenttisia puolia minästä. Jos työrooli vaatii iloista palvelua, iloisuuden esittäminen roolissa on aitoa ja totuudellista roolille ja itselle, vaikka olisikin itse huonolla tuulella. Siten näyttelyminen, pinnallinen tunnetyö, voi liittyä oleellisesti palvelutapahtuman työminään ja tuntuu siten autenttiselta.

³ Ihmisillä on erilaisia tapoja selittää itselleen ja muille ristiriitaista käyttäytymistään. Goffman (1974, 269-271) esittelee Frame Analysis teoksessa persoona-rooli -formulan, jonka mukaan kaikissa sosiaalisissa toiminnoissa voidaan tehdä erottelu ”todellisen persoonan” ja sen roolin välillä, mitä on tekemässä tai joutuu tekemään. Erottelu tehdään kielen ja vuorovaikutuksen välityksellä. Erottamalla rooli persoonasta selitetään, ettei toiminta kuvaa ”todellista itseä”.

Hochschildin (1983) tutkimuksessa osa työntekijöistä ratkaisi teeskentelyn ja itsearvostuksen kysymykset määrittelemällä työn uudestaan; työn nähtiin vaativan illuusioiden luomista eli näyttelemistä ja sen ajateltiin olevan hauskaa. Toiset taas määrittelivät työn vakavaksi, mutta eivät itse olleet vakavissaan mukana siinä ja kieltäytyivät näyttelemästä. Myöhemmät kvalitatiiviset tapaustutkimukset ovat tuoneet esiin tapoja, joilla työntekijät vastustavat oman arvonsa alentamista asiakkaiden suunnalta ja välttävät epäautenttisuuden tunnetta. Esimerkiksi Leidnerin (1993, 179) tutkimuksissa työntekijät käyttivät monenlaisia strategioita itsensä ilmaisuun ja omanarvontuntonsa suojeluun⁴.

Rafaeli ja Sutton (1987, 32) kehittivät pidemmälle Hochschildin näkemystä emotionaalisesta dissonanssista. Heidän mukaansa pinnallisen tunnetyön tekeminen saa erilaisia merkityksiä sen mukaan, uskoko työntekijä teeskentelyn oikeutukseen. Jos työntekijä on sisäistänyt vaaditut tunnesäännöt, häne teeskentelee ”hyvässä uskossa” ajatellen, että tietty illuusioiden luominen kuuluu työhön. Hyvässä uskossa teeskentely voi Rafaelin ja Suttonin mukaan lisätä työntekijän hyvinvointia, toisin kuin teeskentely ”huonossa uskossa”. Kun työntekijä ei ole sisäistänyt tunnesääntöjä, eikä usko näyttelemisen olevan oikeutettua, se aiheuttaa ristiriitaa henkilökohtaisten arvojen ja roolin vaatimusten kanssa – toisin sanoen persoona-rooli-konfliktin.

Brinerin (1999, 333) johtopäätöksen mukaan suhde koetun ja ilmaistun tunteen välillä on yleisesti ottaen monimutkainen, ei pelkästään niissä töissä, jotka sisältävät tunnetyötä. Esitetyt tunteet voivat johtaa tunteiden kokemiseen ja päinvastoin. Ashforth ja Tomiuk (2000, 189) ehdottavatkin, että emotionaalinen dissonanssi – ja sen seurauksena tyytymättömyys työhön ja työntekijöiden vaihtuvuus – on erityisen silmiinpistävää sellaisissa työtehtävissä, jotka vaativat negatiivisten emootioiden ilmaisua (esim. laskunperijät). Useimmiten työntekijät pyrkivät vähentämään dissonanssin kokemusta muuttamalla sisäistä tunnettaan, koska työ vaatii määrättyä ilmaisua. Jatkuva negatiivisten tunteiden ilmaiseminen vaatii siten negatiivisten tunteiden kokemusta, mikä oletettavasti johtaa tyytymättömyyteen työssä.

⁴ Leidnerin (1993) tutkimuksessa työntekijät kannattivat kaikkia määrättyjä rutiineita, joiden he kokivat lisäävän kykyään kontrolloida palvelutilanteita. Joillekin vuorovaikutuksen tarkka käsikirjoittaminen (sanonnat, ilmeet, eleet, intonaatio jne.) oli hyväksyttävä erityisesti sen vuoksi, että se toimi tavallaan kilpenä asiakkaiden loukkauksia ja aggressiivista käyttäytymistä vastaan.

1.5. Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni keskittyy havainnoimaan miten puhelinmyyjät käsittelevät emotionaalisen työn vaatimuksia jokapäiväisessä työssään. Tutkin puhelinmyyjien tunnesääntöjä: millaisia tunteita he pyrkivät kokemaan ja ilmaisemaan myyntityössä? Olen kiinnostunut myös siitä millä tavalla yritys ohjeistaa tunnesääntöjen noudattamiseen, ja ovatko puhelinmyyjien ja johdon näkemykset tunnesäännöistä yhteneväisiä.

Toisena tutkimuskysymyksenäni on tunteiden työstäminen: Millaisia keinoja puhelinmyyjät käyttävät tunneyön tekemisessä – miten he pyrkivät muuttamaan asiakkaan tunteita saadakseen kaupan aikaiseksi? Asiakkaiden tunteiden muuttamisen lisäksi kiinnostuksen kohteenani ovat puhelinmyyjien omat, sisäisesti koetut tunteet: pyritäänkö niitä muuttamaan, jotta työntekoa jaksaa paremmin ja millaisia keinoja tässä työstämisessä käytetään? Entä miten puhelinmyyjät suhtautuvat emotionaalisen työn tekemiseen: onko se välttämätöntä, ennemminkin stressin lähde vai ilonaihe?

Kuvaan toisessa kappaleessa puhelinmyyntityön käytäntöjä tutkimassani yrityksessä, tutkimusmenetelmien valintaa, aineistonkeruuta ja analysointiprosessia. Kolmannessa kappaleessa pohdin aluksi tunteiden vaikutusta puhelinmyynnin sujumiseen ja analysoin sitten puhelinmyyjien tunteiden ilmaisusääntöjä ja kokemissääntöjä. Seuraavaksi tutkin puhelinmyyjien tunneyön keinoja pinnallisen tunneyön ja syvällisen tunneyön käsitteiden kautta. Pohdinnassa analysoin tutkimukseni antia ja nivoutumista aikaisempaan keskusteluun emotionaalisesta työstä.

2. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KUVAUS

Tutkimukseni aineisto koostuu tekemistäni haastatteluista ja havainnoinnista pitkään alalla toimineessa telemarkkinointiyrityksessä. Tutkimusaineiston kerääminen yrityksessä tapahtui 20.-28.10.2005. Tutkimuksen pääaineisto muodostuu puhelinmyyjien ryhmähaastattelusta. Tarkoitukseni oli perehtyä ennen ryhmähaastattelun tekemistä puhelinmyyntityön puitteisiin ja käytäntöihin, pyrkiä ymmärtämään työn tekemisen luonnetta ja käytettävää kieltä. Haastattelin aluksi yrityksen johtoa ja eri työtehtävissä työskenteleviä esimiehiä (yhteensä kuusi haastateltavaa). Kaikki haastateltavat työskentelivät yrityksen samassa yksikössä, joten tavallaan kysymys on myös eräänlaisesta tapaustutkimuksesta (ks. Syrjälä ym.1995).

Havainnoin myös toimintaa työpaikalla ja pääsin kuuntelemaan kuulokkeiden kautta myyntipuheluita. Yhtenä päivänä osallistuin yrityksen uusille puhelinmyyjille tarkoitettuun perehdytykseen ja tein puhelinmyyntiä.

2.1. Puhelinmyyntityön käytäntöjä

Tutkimusajankohtana yrityksen toimipisteessä työskenteli kaksikymmentä myyjää, joiden ikäjakauma oli n. 18 – 60 vuotta, miehiä ja naisia oli suunnilleen yhtä paljon. Työntekijöiden aikaisempi työ- ja koulutus pohja on hyvin vaihteleva, puhelinmyyntityön tekeminen ei vaadi mitään ennakkokoulutusta. Muutaman tunnin perehdyttämisen aikana käydään esimiehen kanssa läpi myyntityön käytäntöjä, kuten myyntipuhetta, puhetapaa, vastaväitteiden käsittelyä ja tietoa myytävien lehtien hinnoista. Aloitteleva myyjä saa luettavakseen myös samoja aihepiirejä käsittelevän 30 sivun koulutusmateriaalin. Monet kokeilevat puhelinmyyntiä vain muutamia päiviä, tutkimusajankohtana noin 30 % myyjistä oli vakituisempia. Puhelinmyyntityö on erityisesti nuorille opiskelijoille keino hankkia työkokemusta kunnes he löytävät koulutustaan vastaavaa työtä.

Myyjät työskentelevät aamu- ja iltavuorossa, yleensä kuusi tuntia kerrallaan. Työajat ovat joustavat, jotkut tekevät pidempää päivää, opiskelijat yleensä lyhyempää. Työvuoron aikana on kolme kymmenen minuutin taukoa puolentoista tunnin välein. Taukoaikana myyjät viettävät usein aikaa kahvihuoneessa. Toimisto on avokonttori, jossa sermit erottavat työpisteet toisistaan. Työpisteissä on puhelin ja nappikuulokkeet, puhelimen vieressä peili. Sermeihin on kiinnitetty juttuja eri lehtien

sisällöistä ja ilmestymisajankohdista. Myyjät eivät näe sermien takaa suoraan toisiaan, mutta puhe kuuluu eli käytännössä kaikki tietävät toistensa myyntityylin. Taustalla soi radion musiikkikanava. Työpisteistä kaksi on ns. koulutuskoppeja. Ne sijaitsevat esimiesten työpisteiden vieressä, joten esimiehet pääsevät nopeasti antamaan neuvoja ja palautetta uusille myyjille. Aloittelevat myyjät käyttävät myyntipuhetta eli käytännössä lukevat puheen osiot edessään olevasta paperista (liite 1).

Perehdyttämisen jälkeen uusi myyjä aloittaa välittömästi soittamisen. Esimies kuuntelee puheluja kuulokkeiden kautta ja antaa vierestä ohjeita samaan aikaan, kun myyjä puhuu asiakkaan kanssa. Esimies voi ehdottaa, että ”tarjoa halvempi hinta tai tarjoa maksuehdot kahteen erään” tai ”kerro kaupanpäällinen”. Palaute voidaan antaa myös välittömästi puhelun jälkeen, jolloin tilanne on vielä myyjän muistissa. Oma kokemukseni yhden päivän myyntikeskusteluista oli ilmeisesti hyvin samantapainen kuin yleensäkin uusilla myyjillä: ensimmäiset puhelut jännittivät kovasti ja pohdin, mitä kaikkea pitikään sanoa, toivottavasti en unohda mitään tai lupaa väärää asioita ja kunhan nyt edes joku ostaisi. Tarkkailin puhetapaani jatkuvasti ja nostin hymyn kasvoille aina asiakkaan vastatessa. Välillä esimiehen kommentit taustalta tuntuivat häiritseviltä (en pystynyt keskittymään siihen, mitä asiakas sanoi) ja välillä tukea taas tarvitsi. Sain palautetta puhenopeudestani ja myyntipuheesta poikkeamisesta. Jo muutaman tunnin kuluessa ryhdyin mieltämään asiakkaat ennen kaikkea ostajaehdokkaiksi, jotka omalla pelilläni saisin lausumaan tarvittavat sanat. Ja ensimmäinen kauppa tuntui hyvältä!

Pidemmän aikaa työskennelleet, taitavammat myyjät soveltavat myyntipuheessa enemmän ja ovat myynnissään vuorovaikutteisempia. Myyjillä on tukenaan myös myyjän käsikirjoja, jotka sisältävät mm. tuotetietoutta ja hintavertailuja. Kokemuksen myötä tieto eri tuotteista kasvaa ja myyjät oppivat ehdottamaan asiakkaalle vaihtoehtoisia lehtiä, jos asiakas ei innostu aluksi ehdotettavasta tuotteesta. Tutkimassani yrityksessä myyjät voivat hyvin ottaa mallia myös muista myyjistä: avokonttorissa kuulee väistämättä muiden myyntipuheita. Koulutusmateriaalissa mallista oppimiseen myös kannustettiin: ”Kuuntele myös muita myyjiä ja mieti mitä he tekevät eri tavalla, kun heidän asiakkaansa jaksavat kuunnella. Pyydä apua esimieheltä, jos et itse keksi, mitä tehdä!”

Materiaalilla tarkoitetaan kustantajien toimittamia soittolistoja entisistä asiakkaistaan, esim. Apulehden tilaajista. Soittaja tietää tällöin asiakkaasta etukäteen nimen, osoitteen ja mahdollisesti iän. Vaihtoehtoisesti yleisaikakauslehtiä myytäessä voidaan käyttää puhelinluettelojen soittolistoja, tai toisinaan soittaa läpi yrityksen omia vanhoja asiakkaita. Päivittäin myyjät soittavat noin 60–70 puhelua, jotka johtavat myyntikeskusteluihin. Usein voi kuitenkin kestää pitkäänkin, ennen kuin

asiakkaita saa kiinni. Ohjeena on antaa puhelimen hälyttää neljä kertaa ja soittaa sen jälkeen seuraava puhelu, jos asiakas ei vastaa. On erittäin harvinaista, että asiakkaat soittavat itse yritykseen ja haluavat tilata lehden.

Puhelinmyyntityöstä maksetaan useimmiten provisiopalkkaa. Tutkimassani yrityksessä käytetään kahta erilaista palkkausmallia. Suurin osa yrityksen myyjistä saa työstään tuntipalkan (3€) ja lisäksi provision myydyistä lehdistä. Tuntipalkan saadakseen pitää kuitenkin koeaikana tehdä keskimäärin vähintään kaksi kauppaa päivässä, muuten työsopimus irtisanotaan. Pienempi osa myyjistä tekee työtään pelkällä provisiopalkalla. Näiden provisiomyyjien saama osuus lehtien myyntihinnoista on isompi kuin tuntipalkkalaisten, mutta käytännössä provisiopalkkaukseen kannattaa siirtyä vasta, kun on enemmän kokemusta, ja tekee tasaisemmin hyvää tulosta. Mitä kalliimpi asiakkaan tekemä tilaus on eli yleensä mitä pidemmästä tilauksesta on kysymys, sitä enemmän myyjä saa siitä rahaa. Aloittelevat myyjät saavat yleensä tehtyä keskimäärin yhden kaupan tunnissa, taitavammat jopa 3-5 kauppaa. Myyntimäärästä ei pysty kuitenkaan suoraan päättelemään, miten pitkään myyjä on työskennellyt. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan useimmiten parasta tulosta tekevät myyjät ovat olleet talossa muutaman kuukauden.

Myyntitilastot ovat julkisia: konttorin seinällä on taulu, johon käydään vetämässä viiva oman nimen kohdalle aina, kun on saatu kauppa sovittua. Yleensäkin myynnin sujuminen ja kunkin työntekijän myyntimäärä oli yleinen keskustelunaihe. Myyjä pyritään motivoimaan provisiopalkan lisäksi myös erilaisilla päiväkohtaisilla kilpailuilla, joissa palkintoina on esimerkiksi elokuvalippuja, lahjakortteja ravintoloihin tai liikuntakeskuksiin. Osa kilpailuista on pidempikestoisia, esimerkiksi kesän kymmenen parasta myyjää (koko yrityksessä) saivat palkinnoksi matkan Riikaan ja seuraavat kymmenen pääsivät Tallinnaan.

Tutkimassani yrityksessä on periaatteena, että kaikki esimiehet ovat itse toimineet aikaisemmin puhelinmyyjinä, monet vuosia. Ajatuksena on, että tätä kautta esimiehet pystyvät ymmärtämään puhelinmyyntityötä ja omaavat auktoriteettia neuvoa työntekijöitä. Myyntiesimiesten tehtäviin kuuluvat uusien työntekijöiden haastattelut, valinta ja koulutus sekä seuranta- ja raportointitehtävät. Lisäksi tärkeänä tehtävänä on myyjien innostaminen ja henkilökohtainen opastus. Myyntiesimiehet tekevät myös itse puhelinmyyntiä muiden tehtäviensä ohessa.

Puhelinmyyjien työtä kontrolloidaan soittoraporttien kautta, puheluja kuuntelemalla ja asiakaspalautteen välityksellä. Soittoraporttiin myyjä merkitsee soittoyritysten, myyntikeskustelujen

ja myyntien määrän. Esimiehet voivat myös kuunnella työntekijöiden myyntikeskusteluja työntekijöiden huomaamatta. Puheluja kuunnellaan opetustarkoituksessa erityisesti alun koulutusvaiheessa, ja myöhemminkin jos kaupanteko on sujunut huonosti pidempään. Palautteessa esimiehet antavat ohjeita myyntikeskustelujen asiasisältöön ja ns. esittämistyyliin. Esimiesten mukaan lähes kaikki myyjät suhtautuvat puhelujen kuunteluun positiivisesti, monet jopa pyytävät sitä, jos eivät saa kauppvoja tehtyä. Puheluja voidaan kuunnella myös kontrollointitarkoituksessa, jos epäillään, että puhelinmyyjä toimii yrityksen ohjeiden vastaisesti, esimerkiksi myyntipuheessaan lupaa liikoja tai on esittämistyyliältään selkeästi liian aggressiivinen. Tarve tällaiseen välintuloon oli kuitenkin hyvin vähäistä. En kysynyt suoraan myyjiltä mielipidettä kontrollista, koska myynnin esimies oli ryhmäkeskustelussa paikalla. Toisaalta oletan puhelujen kuuntelun tuntuvan myyjistä melko luonnolliselta, koska avokonttorissa puheluja kuulee ilman salakuuntelu-tarkoitustakin. Yhtenä kontrollikeinona käytetään myös gsm-soitonestoja puhelimissa, sen vuoksi, että työntekijät soittelivat kavereidensa gsm-puhelimiin työaikana. Soittomateriaaleissa oleviin gsm-puhelimiin soitetaan esimiehiltä erikseen pyydettävistä matkapuhelimista.

Yrityksen laatukoordinaattori käsittelee tulevaa asiakaspalautetta ja soittelee myös osalle asiakkaista muutama päivä tilauksen jälkeen selvittääkseen, miten kauppa on tehty. Puhelujen aikana selvitetään tilaustiedot ja kysytään myös kommentteja myyjästä. Näissä kyselyissä pääosa palautteesta on positiivista, mikä onkin odotettavaa; tyytymätön asiakas ei todennäköisesti tilaa. Asiakkaiden itse soittamissa palautteissa on useimmiten kysymys siitä, että halutaan elämäntilanteen takia perua tilaus tai tilauksesta esimerkiksi puuttui kaupanpäällinen. Jonkun verran myös sukulaiset soittelevat, kun dementoitunut vanhus on tilannut lehden.

2.2. Tutkimusmenetelmien valinta

Grönforsin (2001, 127–128) mukaan havainnointi on perusteltu tiedonhankkimismenetelmä, jos tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän. Havainnointi toimii tällöin hyvänä pohjana haastattelukysymysten valmistelussa. Toiseksi, havainnoinnin avulla asiat nähdään helpommin oikeissa yhteyksissä ja havainnoimalla voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa. Havainnoimalla ja haastatteleamalla esimiehiä halusin saada tietoa puhelinmyynnin maailmasta, jotta pystyisin näkemään haastatteluaineiston kontekstissaan.

Suunnittelin ensin yksilöhaastattelujen käyttämistä aineistonkeruun päämenetelmänä: ajatuksena oli kuunnella puhelinmyyjien kanssa nauhoitettuja asiakaskeskusteluja ja keskustella niiden herättämistä tunteista. Ryhmähaastattelun käyttämistä puolsi kuitenkin pelko siitä, että yksilöhaastatteluista saattaisivat liikaa kuulua omat näkemykseni; haastateltavat vastaisivat niin kuin olettaisivat, että heidän pitää vastata. Ryhmähaastattelussa haastattelija vaikuttaa yksilöhaastattelua vähemmän esille tuleviin asioihin ja siihen miten ne esitetään (Sulkunen 1990, 264). Tutkimassani yrityksessä asiakaskeskusteluja ei nauhoitettu, siihen olisi vaadittu asiakkaiden lupa. Näin niitä ei ollut mahdollista käyttää haastattelutilanteessa.

Tutkimusmenetelmän valinnassa kysymyksiä herätti myös aiheen mahdollinen hankaluus: omien tunteiden pohtiminen voi olla haastateltaville vierasta ja niistä puhuminen haastattelijalle saattaa tuntua epämukavalta. Ryhmäkeskustelu esitetään toisinaan ideaalina tutkimusmenetelmänä, kun tutkitaan herkkiä aiheita ja kun ryhmä muodostuu ennalta toimivasta sosiaalisesta ryhmästä. Työkavereiden läsnäollessa osallistujat saattavat tuntea olonsa rentoutuneemmaksi ja turvallisemmaksi, heillä on oikeus puhua omaa ammattiryhmäänsä edustavina informantteina. (Bloor ym. 2001, 16; Pötsönen ja Pennanen 1998, 3.)

Ryhmähaastattelulla, ryhmäkeskustelulla ja fokusryhmähaastattelulla viitataan järjestettyyn tilanteeseen, johon on kutsuttu joukko ihmisiä keskustelemaan tietystä aiheesta fokusoidusti, mutta vapaamuotoisesti. Sopivana osallistujamääränä pidetään yleensä 4-10 osallistujaa. Keskeistä metodissa on ryhmän vetäjän rooli otollisen ilmapiirin virittäjänä ja keskustelun ohjaajana. Vetäjä ei itse osallistu aktiivisesti aiheesta käytävään keskusteluun, vaan rohkaisee ja kannustaa osallistujia puhumaan keskenään aiheesta. (Valtonen 2005, 223; Turunen ym. 1996, 196.) Moilasen (1995, 29-30) mukaan ryhmähaastattelun etuna on sen tuottaman aineiston rikkaus: ryhmän jäsenet aktivoituvat ja stimuloituvat toistensa puheenvuoroista ja näin saadaan eleiden, ilmeiden ja vastaväitteiden muodossa esiin ajatuksia, joita ei välttämättä olisi ilmennyt kahdenkeskisessä haastattelussa. Myös Molander (2003) huomasi tutkimuksessaan, että ryhmähaastattelut olivat tunnepitoisempia ja moniärsykkeisempiä kuin yksilöhaastattelut, ja niissä ilmaistiin suuremmin kielteisiä tunteita. Puheenvuorot virittivät tunteita, jotka koettiin tässä ja nyt.

Ryhmähaastattelun hyväksi puoleksi onkin nähty, että se on yksilöhaastattelua lähempänä ryhmän omaa todellisuutta; tilanteita, jossa ihmisten toimintatavat, mielipiteet ja asenteet muodostuvat (ks. Krueger 1994, 19, 34). Ryhmäkeskustelussa tutkija pääsee myös helpommin sisään ryhmän omiin termeihin ja luokitteluihin tilanteista (Bloor ym. 2001, 7). Basch kuitenkin huomioi, että ryhmä-

haastattelussa vaikuttavat samanlaiset harhaisuudet kuin muissakin haastatteluissa, mm. vetäjän näkyvät reaktiot voivat vaikuttaa siihen mistä ja miten keskustellaan (ks. Pötsönen ja Pennanen 1998, 4). Lisäksi ryhmän koostumus vaikuttaa oleellisesti menetelmän toimivuuteen: haluavatko ja pystyvätkö osallistujat tuomaan mielipiteensä esiin ryhmässä.

2.3. Aineiston keruu

Olin alustavasti sopinut puhelinkeskustelussa yrityksen yhden johtajan haastattelusta, havainnoinnista ja puhelinmyyjien ryhmähaastattelusta. Aineiston keruu kuitenkin paisui, sillä havainnoidessani pääsin samalla haastattelemaan myynnin vastaavia esimiehiä ja haastateltavani ehdottivat aina uusia haastateltavia. Lopulta haastattelin kuutta eri tehtävissä toimivaa esimiestä (toimitusjohtaja, myyntipäällikkö, asiakaspalvelupäällikkö, laatukoordinaattori ja kaksi myyntiesimiestä), osaa useampaan kertaan. Haastattelut tapahtuivat pääosin haastateltavien työhuoneissa. Kerroin aluksi koulutuksestani ja että teen tutkimusta puhelinmyyntityöstä ja olen erityisen kiinnostunut tunteista puhelinmyynnissä. Painotin haastattelujen luottamuksellisuutta ja kysyin lupaa nauhurin käytölle. Myynnin vastaavien haastattelut olivat vapaamuotoisempia keskusteluja, istuin yhdessä avokonttorin työpisteessä kuuntelemassa puheluita (myyjät eivät tässäkään tapauksessa tienneet, että heidän puhelujaan kuunnellaan juuri sillä hetkellä) ja esimiehet kertoivat siinä samalla ajatuksiaan puhelinmyyntityöstä. Tunnelma haastattelutilanteissa oli pääsääntöisesti rento.

Ensimmäisessä yksilöhaastattelussa käytin puolistrukturoitua haastattelurunkoa: aiheina olivat työn rekrytointikäytännöt, puhelinmyyntityön yleiset puitteet ja sisältö, perehdyttäminen ja palkkaus. Seuraavissa haastatteluissa kyselin yleensä aluksi esimiesten omista työtehtävistä ja sen jälkeen keskustelu eteni omalla painollaan. Haastateltavani olivat erittäin avoimia ja halukkaita kertomaan työstään oma-aloitteisesti, monessa haastattelussa otettiin esiin esimerkiksi esittäminen ja tunteiden muuttaminen puhelinmyyntityössä ilman, että kysyin niistä suoraan. Huomasin jälkepäin, että joihinkin kommentteihin omat jäsenyykseni saattoivat vaikuttaa: käytin muutaman yksilöhaastattelun loppuvaiheessa termejä tunteiden käyttäminen, säätely ja esittäminen, kun haastateltava kysyi tarkemmin tutkimusaiheestani.

Koska kaikki esimiehet olivat toimineet puhelinmyyjinä aiemmin, sain jo heitä haastatellessani hyvän kuvan puhelinmyyntityön arjesta. Kuuntelin haastattelut läpi ennen ryhmähaastattelun

tekemistä ja litteroin osan nauhoista. Näin minulla oli jo jonkinlainen käsitys siitä, miten puhelinmyyjät puhuvat työstään ja millaisia jäsennyksiä he tekevät. Monet esioletukseni osoittautuivat vääriksi, haastatteleman työntekijät eivät esimerkiksi puhuneet asiakastyypeistä, vaan ennemminkin tilanteista. Lisätuntumaa työhön sain osallistumalla noin kahden tunnin perehdytykseen uusille myyjille (yrityksessä puhuttiin koulutuksesta) ja tekemällä itse myyntityötä. Kirjasin omia havaintojani ja tuntemuksiani muistiin. Koulutuksessa käytiin läpi myyntitekniikkaa, hinnastojen käyttöä, erilaisia tilaustapoja, myyntisääntöjä ja yrityksen sisäisiä käytäntöjä.

Ryhmähaastattelun tiedottamisesta, ajankohdasta, paikasta ja haastatteluun osallistujista sovittiin yhdessä esimiesten kanssa. Toivoin 4-6 hengen ryhmää, koska pienessä ryhmässä keskustelu on yleensä helpompaa ja haastattelijana pystyisin huomioimaan paremmin osallistujia. Lisäksi toivoin, että ryhmässä olisi miehiä ja naisia, sekä pidempään myyntityötä tehneitä että uudempia myyjiä. Oletukseni oli, että työkokemuksen määrä saattaa vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin. Tarjouduin esittelemään tutkimusaiheeni myyjien tauon aikana ja kyselemään vapaaehtoisia haastateltavia, mutta esimiesten mielestä parempi käytäntö olisi kertoa tutkimuksesta ryhmähaastatteluun soveltuville (kriteerinä uskallus puhua ryhmässä ja luotettavuus) ja kysellä sitten vapaaehtoisia. Kiinnostuneet saivat etukäteen seuraavan ohjeistuksen ryhmähaastattelun sisällöstä ja tarkoituksesta (liite 2).

Ryhmähaastatteluun osallistui kaksi miestä ja kaksi naista. Heistä kaksi oli tehnyt puhelinmyyntiä vasta muutamia kuukausia ja yksi vajaan vuoden. Pisimpään myyntiä tehnyt (neljä vuotta) puhelinmyyjä toimi nykyisin myynnin esimiestehtävissä ja osallistui puhelinmyyntiin harvemmin. Iältään haastateltavat olivat 20 – 30 -vuotiaita. Kun ryhmähaastattelussa käytetään olemassa olevaa sosiaalista ryhmää, ideaali paikka keskustelulle on ryhmän luonnollinen kohtauspaikka (Bloor ym. 2001, 56). Puhelinmyyjien luonnollisin kohtauspaikka olisi ollut yrityksen kahvihuone, mutta sinne ei pystytty takaamaan ehdottoman rauhallista ja häiriötöntä haastattelutilannetta. Haastattelu-paikkana käytettiin toimitusjohtajan huonetta, joka tuntui herättävän kunnioitusta haastattelun alkuhetkinä. Osallistujat istuivat sohvilla pöydän ympärillä, kaikilla oli mahdollisuus saada katsekontakti toisiin. Tilasta johtuen ainoastaan kolmen haastateltavan kasvot näkyvät videonauhoituksessa, istuin myynnin esimiehen kanssa selkä päin kameraa.

Ennen keskustelun alkua esittelin itseni ja kerroin, että olen päässyt seuraamaan työtekoa ja myös itse kokeilemaan myyntiä. Painotin kiinnostustani kaikenlaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin, jotka koskevat työhön liittyviä tuntemuksia, ja että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Kertasin vielä

osallistumisen vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta omalta osaltani, muilta osallistujilta en voi samanlaista luottamuksellisuutta vaatia. Haastattelun nauhoittaminen nauhurilla ja videokameralla sopi kaikille osallistujille.

Ryhmähaastattelun kysymysrunko (liite 3) täsmentyi havaintojeni ja yksilöhaastattelujen myötä lopulliseen muotoonsa. Tutkimusaihetta käsittelevä kirjallisuus tietenkin vaikutti taustalla haastattelukysymysten laatimisessa, mutta pyrin kysymyksissäni keskittymään konkreettiseen tekemiseen, kokemuksiin ja tuntemuksiin. Laineen (2001, 37) mukaan sekä kysymysten että vastauksentekemisen kieli tavoittaa kokemuksen parhaiten silloin, kun puhutaan mahdollisimman konkreettisesti. Haastattelu oli hyvin väljästi strukturoitu ja kysymykset olivat luonteeltaan avoimia. Haastattelun loppuvaiheessa pyysin puhelinmyyjiltä kommentteja joihinkin perehdytysvaiheen koulutuspaketin ohjeisiin. Osanottajat vastasivat usein lyhyillä kertomuksilla erilaisista tilanteista tai kuvailivat ja selittivät ajatuksiaan ja tuntemuksiaan.

Ryhmäkeskustelun alussa tunnelma oli rauhallinen ja hiukan varautunut. Esittäytymiskierroksen jälkeen tunnelma vapautui pikku hiljaa, ja osallistujat alkoivat kommentoida toistensa puheenvuoroja. Ryhmäkeskustelua ei voida pitää tavanomaisena työporukan keskusteluna kahvitunnilla, vaan tutkijan ja haastateltavien välisellä keskustelulla on omat pelisääntönsä. Näitä pelisääntöjä kokeiltiin ja muokattiin keskustelun aikana: mikä on kunkin rooli ja asema keskustelussa, vuorovaikutuksen malli ja miten voi ilmaista yrityksen yleisestä linjasta poikkeavia näkemyksiään.

Anu Valtonen (2005, 223-224) erottaa toisistaan ryhmäkeskustelun ja ryhmähaastattelun käyttäen kriteerinä ryhmän vuorovaikutusta. Ryhmähaastattelussa ryhmän vetäjä tekee tavallaan yksilöhaastatteluja esittäen tietyn kysymyksen vuorotellen kaikille osallistujille. Vuorovaikutus painottuu vetäjän ja kunkin osallistujan välille. Ryhmäkeskustelussa vetäjä rohkaisee ryhmää keskinäiseen vuorovaikutukseen huomioiden keskustelun teemat. Tarkoituksena on saada aineistoa käyttäen hyväksi juuri vuorovaikutusta osallistujien sekä osallistujien ja vetäjän välillä. Tutkimuksessani vuorovaikutus ryhmässä oli enemmän ryhmäkeskustelun omaista: pyrin kannustamaan vapaamuotoiseen keskusteluun tarjoilemalla virikkeitä kysymysten muodossa ja pyytämällä kommentteja koulutusmateriaalin ohjeista. Otin aktiivisen kuuntelijan roolin eli kiinnitin huomiota puheen asiasisältöön ja siihen liittyvään tunteeseen (ks. Moilanen 1995, 62), ja pyrin olemaan liikaa puuttumatta keskusteluun. Pääsääntöisesti olin hiljaa (äänessä 8 % ajasta) ja osoitin kiinnostustani katsekontaktilla, nyökkäyksillä ja hymyilyllä. Osallistujat puhuivat

aktiivisesti keskenään, mutta kysymysteni jälkeen puhe kohdistettiin yleensä aluksi minulle. Puhelinmyyntityöhön liittyvistä tunteista puhuttiin luontevasti, aihe ei vaikuttanut olevan osallistujille hankala.

Ryhmäkeskustelun huonoksi puoleksi on mainittu, että joku osallistujista voi dominoida tilannetta mielipiteillään tai olemuksellaan. Tällöin kaikki eivät osallistu keskusteluun tai osallistuessaan eivät ilmaise itseään rehellisesti. (Turunen ym. 1996, 197.) Tutkimuksen ryhmäkeskustelussa tällaista dominointia ei ilmennyt: keskustelu oli tasaveroista, kaikki käyttivät suurin piirtein yhtä paljon puheenvuoroja ja kaikkia kuunneltiin. Huumorilla oli selkeä osansa puheessa. Osallistajat palasivat aikaisempiin puheenvuoroihin ja kertoivat, jos olivat yhtä mieltä puhujien kanssa. Tarinat, mielipiteet ja selitykset herättivät myös vastakommentteja ja vastatarinoita, mutta kiivaita väittelyitä ei syntynyt.

Kun ryhmä koostuu olemassa olevasta sosiaalisesta ryhmästä, Bloorin (2001, 50) mukaan on väistämätöntä ja myös toivottavaa, että fokusryhmän vuorovaikutus heijastaa ryhmän normaalia vuorovaikutusta (pomot, hauskuuttajat jne.). Myynnin esimies teki aloitteita keskustelun ohjaukseen; hän kyseli enemmän muiden myyjien kokemuksia ja havaintoja ja otti hetkittäin ikään kuin haastattelijan roolin. Lisäksi esimiehen läsnäolo tuli esiin ns. opetuspuheena, kommentteina siitä, miten asiat pitäisi tehdä:

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Annukka: | Niinku ett tosiaa, niinku ett, sitt saa välil kerätä kyll ittes, ett sit vaan on taas niin pirteä ja semmonen. |
| Jenni: (puhuu hiukan päälle) | Ja se ku, ett meille sanottii, ett joka ikinen puhelu pitäis ottaa ku... |
| Annukka: (keskeyttää) | ...nii, ett se olis päivän ensmäinen, mutt just näi. |
| Jenni: | Mutt ei siihe kyllä pysty |
| Heikki (esimies) keskeyttää: | Tiättekö, sillä tarkotetaan sitä, että kun muistaa ottaa jokasen puhelun niin, ni ainakaan mitään ei oo tehny väärin - - sillo. |
| Jenni ja Annukka: | Mhhh |
| Heikki: | Ainakin on parhaansa - - yrittäny. |
| Annukka: | Nii |
| Jenni: | Kyhä se vaikuttaa, tottahan se on. |
| Heikki: | Sillai, mullaki oli tosiaan monta tuntia, just ettei menny kauppa ja mää muistan, ett mitä mää, mää rupesin itte miättiin, ett mitä mä ehkä teen väärin tässä ja sitte se kuitenkin se sitkee yrittäminen, mää yritin ja yritin, ja sitte kuitenkin se palkittiin, se sitkee yrittäminen ittensä. |
| Jenni: | Mmm. |
| Annukka: | Nii. |

Heikki: Että sitte kuitenkin sai jotain myytyä, ett vaikka oli vähän heikompi päivä, ni.

Vaikka esimies esittikin muita enemmän kommentteja oikeasta tavasta tehdä ja ajatella myyntitilanteita (kuten yllä olevassa episodissa), puhelinmyyjät kritisoivat ryhmäkeskustelussa esimerkiksi yrityksen ohjeistusta esittämislle. Ilman esimiehen läsnäoloa ryhmän keskustelussa olisi mahdollisesti saattanut ilmetä enemmän myyjät – esimiehet -vastakkainasettelua. Toisaalta myynnin esimies osallistui itsekin puhelinmyyntiin ja oli sinällään luonnollinen osa ryhmää.

Avoimessa haastattelussa tutkijan tehtävä on pitää haastattelu aiheessa ja koossa, mutta antaa haastateltavien puhua vapaasti (Tuomi ja Sarajärvi, 2002, 78). Vaikka ryhmän vetäjä ei osallistukaan keskusteluun, hän kuitenkin vaikuttaa keskustelun sisältöön kulttuurisen, ruumiillisen ja sukupuolisen toimijuutensa kautta. Valtonen (2005, 235) huomioi, että ”osallistujat tapaavat tukeutua vetäjään arvioidessaan tarinoidensa hyvyttä ja oikeutta; he lukevat vetäjän antamaa verbaalia ja non-verbaalia minimipalautetta (nyökkäilyä, yhyhm-hyväksyntää, katsekontakteja jne.) ja tekevät sen mukaan päätöksiä, mitä ja miten puhua.” Ryhmän vetäjä pystyy siis käyttämään valtaansa rajaamalla keskustelua tärkeinä pitämiinsä asioihin, vaikkei suoraan kommentoikaan muiden osallistujien puheenvuoroja. Itse keskityin haastatteluissa (varsinkin ryhmäkeskustelussa) aktiiviseen kuunteluun. Oman minimipalautteeni (katsekontaktin, hymyilyn, nyökkäysten jne.) suhdetta käytyyn keskusteluun en valitettavasti pystynyt analysoimaan, koska videomateriaalista ei näkynyt kasvojani.

Pyrin avoimilla kysymyksillä luomaan ryhmäkeskustelutilanteesta mahdollisimman luonnollisen. Kuitenkaan kyseessä ei ollut osallistujille normaali, luonnollinen arkikeskustelu. Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 22) havainnoivat tutkimushaastattelun sisältävän erityisiä osallistujarooleja: haastattelija on tietämätön osapuoli ja tieto on haastateltavalla, tutkija on tehnyt aloitteen haastatteluun ja yleensä hän myös ohjaa tai vähintäänkin suuntaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin. Jo pyytäessäni etukäteisohjeistuksessa ajattelemaan tunteita puhelinmyyntityössä vaikutin ryhmäkeskustelun aiheisiin ja vastauksiin: aineisto olisi varmasti erilainen, jos olisin pyytänyt kertomaan yleisesti puhelinmyyjien työstä, mainitsematta nimenomaista kiinnostustani tunteisiin. Avoimessakin haastattelussa jokainen kysymys myös jossain määrin rajaa ja ohjaa haastateltavaa (Laine 2001, 35). Haastateltavat voivat kuitenkin nostaa esiin myös uusia puheenaiheita ja kuljettaa haastattelua haluamaansa suuntaan (Tiittula ja Ruusuvuori, 2005, 11-12).

Ryhmäkeskustelussa puheenaiheiksi nostettiin esimerkiksi myyntitekniikka, ”väkisin myyminen” ja myytävien lehtien vaikutus omaan asenteeseen.

Ryhmäkeskustelun lopussa kysyin mielipiteitä keskusteluun osallistumisesta. Keskustelua pidettiin hauskana ja lämminhenkisenä, teki hyvää avautua ja keskustella samassa tilanteessa olevien kanssa. Osallistujien mielestä olisi ollut hyvä, jos ryhmäkeskusteluun olisi osallistunut enemmänkin puhelinmyyjiä joiden kanssa jakaa kokemuksiaan.

2.4. Aineiston analyysi

Tutkimukseni pääasiallisen aineiston muodostaa ryhmäkeskustelu. Esimiesten haastattelut, koulutusmateriaali ja havainnointimuistiinpanoni toimivat enemmän tausta-aineistoina, jotka ovat vaikuttaneet omiin kysymyksen asetteluihini, ymmärrykseeni ja tulkintoihini.

Tallensin haastattelut minidiscillä, ryhmähaastattelun myös videokameralla. Yhteensä nauhoitettua aineistoa kertyi viisi tuntia ja 45 minuuttia. Esimiesten haastattelut olivat kestoltaan 15-75 minuuttia ja ryhmähaastattelu 80 minuuttia. Kuuntelin kaikki haastattelut vähintään kahteen kertaan ja purin nauhoitukset Express Scribe -ohjelmalla tietokoneelle. Ryhmähaastattelussa käytin videokameraa helpottaakseni haastattelun litterointia ja saadakseni mukaan nonverbaalia viestintää. Videokamera toimi myös varmuuskopiona ja juuri siinä merkityksessä sitä tarvitsinkin: jostain syystä juuri ryhmähaastattelussa minidisc ei toiminutkaan kunnolla, nauhoituksen äänenvoimakkuus oli erittäin hiljainen. Purin siis koko ryhmähaastattelun videotallenteelta tutkien samalla, ovatko haastateltavien eleet ja ilmeet yhteneväisiä puheen sisällön kanssa.

Besnier (1990, 422 - 428) havainnoi, että tunteiden tulkitseminen rakentuu vuorovaikutuksessa ja on sidottu kulttuuriin. Kielessä tunteita ilmaistaan näkyvästi sanastossa: emootiosanoissa (iloinen), puhuttelusanoissa (raukka), metaforissa (kiukkuinen kuin ampiainen) ja luokitteluissa. Tunteiden analysointi on kuitenkin usein hankalaa, koska ilmaisu on kätkeympää. Tällaisia keskustelijoille ilmeisiä, mutta tutkijalle hankalammin osoitettavissa olevia ilmaisumuotoja löytyy mm. merkityskategorioista (aloittelija - kokenut), puheen syntaktisista piirteistä (esim. passiivin käytöstä), puhetavoista (mm. siteeraukset, satiiri, kerskailu, syytökset) sekä prosodiasta (äänenvoimakkuus, intonaatio, painotus, hengitystapa ja puhenopeus). Tunteet välittyvät myös naurun, itkun tai hiljaisuuden kautta. Edellä mainittujen tunneilmaisujen lisäksi pyrin litteroidessa ja

materiaalia analysoidessa kiinnittämään huomiota myös keskustelijoiden kehonkieleen, kuten eleisiin, ilmeisiin, katsekontaktiin ja asentoihin, – siinä määrin kun pystyin niitä videonauhoituksesta kolmelta osallistujalta havainnoimaan.

Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi 198 sivua, josta ryhmähaastattelun osuus on 90 sivua. Esimiesten haastattelut litteroin väljemmin; suurimmaksi osin sanatarkasti, mutta tutkimusaiheen kannalta epäolennaisemmat osiot vain asiasisällöittäin. Ryhmähaastattelun litteroin sanatarkasti merkiten mukaan myös naurahdukset, hymähdykset, keskeytykset ja pitemmät tauot. Muutin myös haastateltujen nimet. Ryhmähaastattelun purku oli erittäin aikaavievä prosessi, mutta toisaalta aineisto tuli siinä niin tutuksi, että muistan ulkoa haastateltavien jokaisen äänenpainonkin. Lisäksi käyttämäni aineistoon kuuluu 30 sivun uusien puhelinmyyjien koulutusmateriaali sekä 10 sivua käsin kirjoittamiani havainnointimuistiinpanoja.

Jari Eskolan (2001, 136) sanoin voisin kuvata aineiston toimineen ennemminkin ajatusteni virittäjänä kuin valmiiden hypoteesien todentajana tai kumoajana. Tapani lukea aineistoa viittaa fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen, jossa pyritään tunnistamaan omaa tutkimuskohdetta jäsentävät teoreettiset mallit ja panemaan ne hyllylle tutkimuksen ajaksi. Tutkija ottaa etäisyyttä taustateorioihin tehdessään omia tulkintojaan tutkimusaineistosta. (Laine 2001, 32-34.) Fenomenologit korostavat intuition merkitystä aineistoa luettaessa. Merkityskokonaisuudet löydetään sisäisen yhteenkuuluvuuden, samanlaisuuden perusteella ja myös tutkijan tutkimuskysymysten ehdolla. (emt. 39.) Omassa analyysissäni pyrin lähtemään ensin aineiston sisäisestä logiikasta, jonka jälkeen tarkastelen aineistosta löytämiäni ilmiöitä ja yhteneväisyyksiä teoreettisen viitekehyleneen valossa. Näin aineiston analyysitapani voisi sanoa olevan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuoto. Eskola kutsuu tällaista analyysiä teoriasidonnaiseksi analyysiksi: analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan (2001, 137).

Tarkemmin määriteltynä analysoin tutkimukseni aineistoa *laadullisen sisällönanalyysin* keinoin. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja selkeä kuvaus kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analyysissä tarkoituksena on juuri informaatioarvon lisääminen: analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkimuskohteesta. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi etenee

aineiston ehdoilla, mutta abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä käytetään aiempiin tutkimuksiin pohjaavia teoreettisia käsitteitä (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 110, 116).

Aineistoa analysoidessani oletan, että haastatteluaineisto ei ole suoraan väittämä todellisuudesta, vaan tutkittavan todellisuuden osa. Haastattelutilanteet muovaavat osallistujien ajatuksia ja käsityksiä keskustelunaiheista, aiemmasta toiminnasta ja kokemuksista. Ryhmäkeskustelussa vuorovaikutustilanne luo näkökulmia, joita ei ole aikaisemmin välttämättä pohdittu tai tunnistettu. Alasuutarin (1999, 114) terminologian mukaan lähestyn aineistoani ennemminkin näyte-näkökulmasta kuin fakthanäkökulmasta käsin.

Aluksi tein katsauksen ryhmäkeskustelun puheenaiheisiin – mitä asioita keskustelussa nostettiin esiin. Sen pohjalta luokittelin aineistoa teemoihin:

- Tää on niin paljo fiiliksist kii (tunteet puhelinmyynnissä)
- Pitää osata sillai näytellä (esittäminen)
- Kaikkihan tietää, ett kukaan ei tykkää puhelinmyyjistä (suhtautuminen puhelinmyyjiin)
- Isot murheet oli hänelläki (toiminta asiakastilanteittain)
- Takaraivos kummittelee, ett saako myytyä (työpaineet)
- Ja sitt ku me niil mummoilleki valehdellaan (aitouspuhe)
- Ihmisiä mekin ollaa (oman käytöksen normalisointi)
- Onks sulle kerrottu materiaalista? (opetuspuhe)
- Kyllähän sitä on kehittyny (työssä kehittyminen)

Lähes koko ryhmäkeskustelu oli tutkimusaiheeni kannalta käyttökelpoista materiaalia. Osa aineistosta sopi useampaankin teemaan. Eniten keskustelua syntyi tunteiden vaikutuksesta myynnissä ja esittämisestä - miltä puhelimessa pyritään kuulostamaan ja minkälainen puhetapa toimii. Keskustelussa tuotiin esiin asiakkaiden suhtautumista puhelinmyyntiin, tarinoita asiakastilanteista ja omasta toiminnasta erilaisissa tilanteissa. Toisinaan myyjät selittivät olevansa kuitenkin vain tavallisia ihmisiä (oman käytöksen normalisointi ja puolustaminen). Opetuspuheessa kerrottiin haastattelijalle puhelinmyynnin käytännöistä tai myynnin esimies kertoi ennemminkin muille myyjille, miten pitäisi toimia ja mikä vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Aitouspuheessa myyjät keskustelivat rehellisyydestä ja omatunnosta puhelinmyyntiä tehtäessä. Työssä kehittyminen nousi aiheena esiin lähinnä siksi, että kysyin asiasta.

Myöhemmin luokitukset muuttuivat ja osa teemoista jäi taka-alalle, koska ne eivät antaneet lisävalaistusta tutkimusongelmiini (teemat työpaineet, työssä kehittyminen, opetuspuhe). Seuraavalla sukelluksella aineistoon ryhdyin etsimään varsinkin esimiesten haastatteluista ja havainnointiaineistostani kuvauksia sosiaalistamisesta tunnetyöhön. Myös koulutusmateriaalista nousi esiin tunteiden ilmaisuun ja kokemiseen liittyviä sääntöjä. Toisaalla löysin ryhmäkeskustelusta puhetta siitä, millaiset kokemukset, tunteet ja selitykset helpottavat puhelinmyyntityötä ja millaiset hankaloittavat sitä. Analyysini kiertyi uuteen suuntaan alkaessani pohtia näitä myyjien tunteiden ja kokemusten sekä esimiesten ja perehdyttämismateriaalin ohjeistuksen välistä suhdetta. Ryhmäkeskustelussa huomioni kiinnittyi puhelinmyyjien kertomuksiin erilaisista ”tempuista”, esittämistavoista, joita he käyttivät saadakseen asiakkaan ostamaan.

Aineistoa analysoidessani operoin välillä tietyn teeman parissa, välillä taas kuuntelin haastatteluja kokonaisuudessaan ja luin litteroituja haastattelutekstejä. Kirjallisuutta lukiessani sain toisinaan uusia ajatuksia, ja ryhdyin tulkitsemaan aineistoa uudestaan eri näkökulmista. Tässä vaiheessa analyysini hyppäsi askeleen poispäin aineistolähtöisestä analyysitavasta, tulkitsin aineistoa teoreettisen tietämykseni valossa. Lopulta valitsin analyysini tarkastelunäkökulmaksi puhelinmyyjien tunteiden ilmaisuun ja kokemiseen liittyvät säännöt sekä tavat, miten näitä sääntöjä käytännössä pyrittiin noudattamaan. Teoreettisena työkaluna käytin Hochschildin (1983) jaottelua pinnalliseen ja syvälliseen tunnetyöhön.

Esittelen seuraavaksi luvussa kolme aineistosta hahmottuneita tunnesääntöjä. Luvussa neljä analysoin puhetta tunnetyöstä: miten pyrittiin muuttamaan tunteita ja miten puhelinmyyjät suhtautuivat tunnetyön tekemiseen.

3. TUNNESÄÄNNÖT PUHELINMYYNTITYÖSSÄ

3.1. Tunteiden rooli puhelinmyyntityössä

Tunteet ovat voimakkaasti läsnä puhelinmyyntityön arjessa: Myyjä ei voi tietää etukäteen millaisessa tilanteessa asiakkaat ovat ja asiakkaat saattavat purkaa omia tunteitaan puhelinmyyjään. Toisinaan keskustelut voivat olla hyvin tunnepitoisia asiakkaiden kertoessa henkilökohtaisista asioistaan, kuten puolison kuolemasta. Tunteiden vastaanottamisen lisäksi erilaisten tunteiden esittäminen on keskeisessä asemassa myyntityössä ja tämä näkyi myös ryhmäkeskustelussa: tunteiden esittämisestä ja erilaista taktiikoista puhuttiin paljon. Myyjien mukaan tunteet vaikuttavat selvästi myynnin sujumiseen.

- Matti: Nii, mun miälest tää on fiilistyätä, ett tota. Jos niinku, se vaikuttaa ihan täysi, ett mite mull menee, niinko, kotona, ett oonks mä...
- Heikki: Nukkunu hyvi...
- Matti: ...tehny hyvää ruakaa ittelle, tai oonks mää, meneeks tyttöystävän kanss hyvin, tai tota ett. Siit sitt mä tiädän, ett mull tulee hyvä, jos mull on menny kaikki hyvin, mä tiädän ett mull tulee menee hyvin töissä, ku se on iha täysi (Haastattelija: Joo) kiinni oikeestaan siit, ett millane mä olen niill ihmisille, ne sitte tilaa aika paljo sen mukaan sen lehde. Se menee mun oma fiiliksen mukaa oikeestaa iha täysin.
- Haastattelija: Mhh.

Ajatuksena on, että oma tunnetila voi tarttua asiakkaaseen ja vaikuttaa myyntitulokseen. Työkokemus kuitenkin lisää ajan myötä varmuutta ja luottamusta tunteiden esittämiseen ja myynnistä tulee rutinoituneempaa: aina saa jotain myytyä, vaikka oma tunnetila ja vireystaso eivät olisikaan parhaita mahdollisia.

- Annukka: Kyll sitä eilenki esimerkiks oli tosi väsyny aamul, ni meni (nauraen) tosi hyvin päivä, ett mun miälest tää ei oo niinku välttämättä MULLA ainakaan, mä en koe, ett se on niin siis semmotti, ett onk nyt nii hyvässä vireessä, ett nyt ku sitä on tehny sitä hommaa, ni kyll sen sit niinko, kyll se siin menee.

Kokemuksen myötä opitaan esittämään myyntikeskustelujen aikana tarvittavia tunteita:

- Annukka: Eei kai sitä ehkä just oo aina ihan nii ilonen ja innostunu, mutt kyll siihen toisaalta mun miälest siihen kyll oppii, semmoseen niinku, olemaan.

Heikki: Sillon kun on siinä puhelimessa...
Annukka: Niin ni.

Haastateltavien mukaan puhelinmyyntityössä onnistumiset ruokkivat onnistumisia, lisäävät itsevarmuutta ja rentoutta. Toisinaan kauppaa saa aikaan niin helposti, että se ihmetyttää. Tällöin puhutaan huumasta, ”on putki päällä”. Tällaiseen tunnetilaan voi johtaa myös tapa, jolla kaupat syntyvät: ”voi nousta hirvee fiilis, jos on saanu kaupan viime tipassa” ja tilauksen hinta, eli se miten suuren palkkion myyjä saa kaupasta. Myös epäonnistumiset ruokkivat epäonnistumisia; jos kauppaja ei synny pitkään aikaan, äänensävy muuttuu flegmaattisemmaksi. Myyjä ei silloin itsekkään usko, että asiakas tilaa lehden.

Annukka: Nii, ja kyll se sit niinko, ett jos on, on tota ett menee pitkäki aika, ett ensi ei vastata ja sit ko aletaa (naurahdus) pikku hiljaa vastaamaan, ni sit siält tulee nit ehdottomii ”ei, ei, en tilaa mitään kuule, heippa vaan”, niin ni, kyll se, mää huamaan itsessäni, ett kyll mul tulee siit jo nii flegmaattine ääni, ett.

Puhelinmyyjät kuitenkin huomioivat, että muutkin asiat vaikuttavat myyntiin kuin omat tunteet - esimerkiksi se, millä tuulella asiakas alun perin on, millaisia kaupanpäällisiä tarjotaan sekä mitä lehteä ollaan myymässä ja miten paljon myyjä osaa siitä kertoa. Puhelinmyynti on fiilistyötä, mutta myös ”herkkää hommaa”, monet eri tekijät voivat vaikuttaa asiakkaiden tilauksiin.

3.2. Tunnesäännöt

Haastattelemani puhelinmyyjät kokivat, että tunteet vaikuttavat osaltaan myynnin sujumiseen. Kysymykseksi nousi, mitä pitäisi tuntea ja millaisia tunteita pitäisi ilmaista, jotta kauppa kävisi? Entä pyrkivätkö myyjät muuttamaan tunnekokemuksiaan ja ilmaisujaan työn lopputuloksen takia?

Ihmisillä on yleensä mielikuvia siitä, millaisia tunteita eri ammattien edustajien toiminnasta tulee välittyä. Samoin organisaatioilla on omat toimintakäytäntönsä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Molanderin (2003, 31) sanoin ”työntekijöiden **tunnekäyttäytymistä pyritään säätelemään** niin, että se palvelee sekä asiakkaita että organisaatiota.” Säätelystä käytetään määriteltäessä tunnekokemusten ja ilmaisujen sosiaalisesti hyväksyttäviä keinoja. Hochschildin (1983, 56-59) mukaan näistä sosiaalisesti hyväksyttävistä keinoista kumpuavat tunnesäännöt tai normit, jotka täsmentävät yksilön tunnekokemusten sopivaa skaalaa, voimakkuutta, kestoja, ajoitusta ja kohdetta.

Tunnesäännöt tulevat näkyviin pohdittaessa ”Mitä tunnen?” ja ”Mitä minun pitäisi tuntea?”, niiden kautta arvioidaan omia ja toisten tunnekokemuksia ja ilmaisuja tietyssä sosiaalisessa tilanteessa. Tunnesäännöt eivät ole yksinkertaisia kielletty – sallittu -sääntöjä, vaan ennemminkin ”tunnevyöhykkeitä”, jotka viitoittavat, miten tietty tunne voi tietyssä sosiaalisessa kontekstissa olla esimerkiksi hiukan hullu, epätavallinen mutta ymmärrettävä, normaali, epäsopiva tai lähes sopimaton. Useimmiten tunnesäännöt havaitaan, kun itsellä tai jollakulla muulla on tunteita, jotka ovat omasta mielestä vääriä. (Hochschild 1990, 122-124.)

Ilmonen (1999, 319-321) laajentaa tunnesäännön käsitettä luetellessaan neljänlaisia tunnesääntöjä, jotka säätelevät suhteita asiakkaisiin ja työtovereihin:

- Mitä tunteita on lupa näyttää ja miten niitä saa näyttää
- Kuka saa osoittaa tunteita ja kenelle
- Missä ja milloin mitään tunteita saa osoittaa
- Työntekijän identiteettiin ja habitukseen liittyvät tunneleimat: työntekijän pitää käyttäytyä tunneilmaisussaan samantyyppisesti kuin aiemminkin

Ashforth ja Humphrey (1995, 107) olettavat, että tällaiset tunteita koskevat normit voivat soveltua mihin tahansa työrooleihin, joka sisältävät kanssakäymistä ihmisten kanssa. Nämä tunnesäännöt ilmenevät toisinaan organisaatiossa jopa kirjallisina ohjeina, jotka auttavat varmistamaan, että ”irrationaaliset tunneimpulssit” ilmenevät yhdenmukaisina työtehtävien rationaalisten vaatimusten kanssa⁵. Hochschild (1983, 4, 96) kuvaa, kuinka lentoemäntiä opastettiin koulutuksessa: ”Now girls, I want you to go out there and really smile. Your smile is your biggest asset. Smile. Really smile. Really lay it on.” Lentoyhtiö Delta Airlinesin manuaalissa esitettiin ohjeet lentoemäntien käyttäytymiselle: kasvonilmeiden pitäisi olla vilpittömiä ja teeskentelemättömiä, hymyn vaatimaton, mutta ystävällinen ja yleisen olemuksen valpas, huomaavainen, ei liian aggressiivinen eikä myöskään juro. Bulan ym. (1997) määrittelee tällaiset organisaation asettamat säännöt käyttäytymiselle *affektiivisiksi vaatimuksiksi*. Käsite viittaa virallisiin ja epävirallisiin sääntöihin havaittavasta tunteiden ilmaisusta ja eroaa näin Hochschildin tunnesääntöjen tarkoittamista sisäisistä tunnekokemuksista.

Tutkimukseni aineisto jäsenyi hyvin tarkasteltavaksi tunnesääntöjen kautta. Ryhmäkeskustelun puhe myyntipuheluista toi näkyviin millaisiin tunnekokemuksiin ja tunneilmaisuihin myyjät

⁵ Esimerkiksi Disneyllä uudet työntekijät oppivat opaskirjan avulla eron käyttäytymiselle ”näyttämöllä ja kulisissa”. Näyttämöllä työntekijöillä on tarkat säädökset siitä, millaisia tunteita voi ja ei voi ilmaista. (Rafaeli ja Sutton 1987, 27.)

pyrkivät. Koulutusmateriaali ja esimiesten haastattelut ilmentävät ”virallisempia” tunnesääntöjä, joiden noudattamiseen työpaikalla kehoitetaan eli affektiivisia vaatimuksia. Havainnointi ja haastattelut antoivat osviittaa siitä, että tunnesäännöt asiakastilanteissa poikkeavat työn taustatilanteissa ja vapaa-ajalla noudatettavista tunnesäännöistä. Ilmosen kuvaamien tunneleimojen tarkasteluun aineistoni ei antanut mahdollisuuksia. Tarkastelen seuraavissa kappaleissa puhelinmyyntityön tunteiden ilmaisusääntöjä ja tunteiden kokemissääntöjä.

3.2.1. Tunteiden esittämiseen liittyvät säännöt

Koulutuksen aikana uusia puhelinmyyjiä ohjeistetaan sopivaan tunneilmaisuun, joka liittyy erityisesti taitoon ”myydä itsensä” kaupankäyntiprosessin aikana. Koulutusmateriaalissa itsensä myymiseen opastetaan seuraavasti:

”Puhelun alkuun kannattaa jutella jostain mukavasta, vaikka talven / kevään tulosta, tai säästä...ja samalla välittää itsestään kuva, eli että olemme myönteisiä, iloisia, rehellisiä, luotettavia, huumorintajuisia, reippaita...sillä sellaisen ihmisen kanssa itsekkin haluamme olla tekemisissä ja tehdä kauppaa. Tietysti olemme myös tehokkaita eli ikuisuuksia ei kuitenkaan kannata jaaritella. Tärkeintä on että me jokainen olemme iloisia, luonnollisia ja luontevia persoonallisuuksia!”

Tunteiden ilmaisussa myyjiä ja asiakkaita eivät koske samat säännöt:

”Muistathan tämän: Olen aina kohtelias ja ystävällinen asiakkaille, koska tiedän, että jos asiakas ei osta nyt, hän kenties ostaa tulevaisuudessa, ehkä juuri minulta.”

Asiakkailla on oikeus olla huonolla tuulella ja osoittaa se, mutta puhelinmyyjällä tätä oikeutta ei ole. Koulutusmateriaalin ohjeiden mukaan myyjien tunneilmaisun säännöt pysyvät samana riippumatta siitä, miten huonosti asiakas käyttäytyy. Tunnesäännöt, jotka koskevat arkielämää, eivät siis päde työssä (ks. esim. Hochschild 1983).

Itseilmaisusta puhutaan esittämisenä ja esimiehet painottivat esittämisessä innokkuutta ja positiivisuutta.

Heikki (esimies):	Kyllähä kaikilla on periaatteessa koulutuksessa pa, niinku, painotettu sitä esittämisen tärkeyttä tässä tyässä.
Haastattelija:	Joo.
Heikki:	Koska se asiakas muodostaa sen käsityksensä sen kuulemansa perusteella. Ett ku ei me olla kellekää sanottu, ett oo semmonen tylsän kuulonen sinne puhelimeen. Kyllä me ollaan sanottu noille

kaikille, ja painotetaan sitä, että pitäis olla semmonen ilonen ja innokas sinne puhelimee.

Puhelinmyyjiä ohjeistetaan, että turhautuneisuutta tai ylimielisyyttä ei saa missään tapauksessa kuulua puhelusta, asiakasta pitää arvostaa:

- Haastattelija: Joo. Sä sanoit ett toi flegmaattisuus on yks, mitä nyt tietenkää ei saa ilmentää...
- Eija (myyntipäällikkö): Joo.
- Haastattelija: ...mutt tuleeek jotai muuta mielee, mikä on semmosii, mitä sielt puhelust ei sais kuulua, ku soittaa...
- Eija: Ylimielisyys. Ehdottomasti ylimielisyyttä ei saa olla siellä. Eli eli semmonen lähtökohta, että asiakasta arvostetaan ja ja must on kiva puhua sen, öö sun kanssa. Eli ne on sellaset, jotka täytyy eli päinvastoin ajatellen, niin totaa, joskus kun on myyjällä menny pätkä ettei oo tullu kauppaa, ni äänest kuuluu sen, ett "no, et säkään nyt varmaan tilaa" (naurua)...
- Eija (nauraen): ...ett ethän säkään halua tilata oikeesti tätä lehtee...
- Haastattelija: ...ett mitä mä turhaan sulle...

Samoin keskittymiskyvyn puutetta ei saisi kuulua puhelusta: asiakkaalle pyritään luomaan mielikuva ainutkertaisesta palvelusta, josta myyjä on itse innoissaan. Esimiehet käyttävät sanontaa "Otetaan jokainen puhelu niin kuin se olisi päivän ensimmäinen".

Ryhmäkeskustelussa myyjät puhuivat omasta ideaalistaan, mitä he pyrkivät tuomaan ilmi myyntipuheluissa. Myyjät pyrkivät vaikuttamaan iloisilta, pirteiltä, vilpittömiltä, innokailta ja uskottavilta.

- Jenni: Kyllä mää halua, että mää, että mää kuulostan sillai vilpittömältä ja tosiaanki semmoselta, että mull on se into tehä, ett mä haluan ett se asiakas, ainaki suurimmaks osaks ajan kuuntelee sillai, että kiva, että toi oikeesti, ihan vilpittömästi, nyt tekee tuolla töitä, enkä puhu sillä tavalla monotonisesti, enkä halua antaa sille asiakkaalle semmosta kuvaa, ett se nyt vaan pakon edestä istuu tuall, ja lukee paperista mulle suaraan "Plaa, plaa, plaa, osta sitä, osta tätä".

Myyjillä oli myös omat käsityksensä siitä, millaisia tunteita puhelinkeskusteluissa ei saa ilmaista:

- Haastattelija: Okei. – Entä mistä sit on semmosii, semmosii fiiliksii, tunteita, tai yleensäkki, nyt mitä keskustelus EI saa ilmentää. Mitä pitää peittää? Jos on kauheen tympee olo, ni sitä välttämätt ei...

- Heikki (puhuu hiukan päälle): Tiätysti sitä omaa huano päiväänsä.
- Jenni: Nii. Jos se, ett asiakas sanoo ei, ei, ei, ja näin ni, etsää, (Haastattelija: Mmm) sitä täytyy viimesee asti vaa välttää sitä omaa turhautumista siihe tilanteeseen...
- Matti: mmmh
- Jenni: ...ja mun mielestä, mä oon ainaki semmone, ett mull on semmonen tiätty raja, että, ett mää en väkisi myy kenellekkää yhtää mitää. Elikkä jos asiakas oikeesti sanoo kolmanne kerra jo ei, ja ihan oikeesti, ehdottomasti sanoo siällä, ni emmää niinku lähe, lähe sen aikaa viämää. Tosiaankaa enempää. Koska kaikki mitä me niinku täälläki, sanotaa asiakkaalle, ne heijastuu kaikkien lehtimyyjien työhö. Elikkä jos mä saan sen asiakkaan pahalle tuulelle, ni joku toinen lehtimyyjä soittaa sille, ni se saa ne mun, mun aiheuttaman pahan tuulen niskaansa.

Puhelinmyyjien mukaan myyntipuheluissa ei saa kuulostaa flegmaattiselta ja turhautuneelta ("ei saa huokailla") eikä rutinoituneelta. Myyjät jakoivat esimiesten ja koulutusmateriaalin käsityksen siitä, että puheluissa ei saa ilmentää mitään negatiivista, kuten omaa kiukkua ("ei saa antaa takasinpäin asiakkaille") riippumatta siitä, miten asiakas toimii. Erona esimiesten haastatteluihin ilmeni myyjien puhe väkisin myymisestä: varsinkin uudemmat myyjät ottivat useaan otteeseen esiin haluttomuutensa myydä väkisin, painostaa asiakasta:

- Matti: ... Mull oli kans tota, tota niinku aluks, must tuntu kerra, ett myinköhä mää nyt väkisi toin Viherpihan (Heikki nauraa), toss periaattees sillai niinko ett, "No, laita nyt sit"...alkuaikoin, niinko. Sitt mull oli sillai, tuli hirveen huano omatunto siin, ett olikoha se köyhä ja... (alkaa nauraa, muut nauravat myös)...rupesi miättii sitä ja.
- Matti: Sit mä soiti sill takasi, nii, miätiskeli sitä siin viis minuuttii (muut nauravat), ett "halusiksä sitä lehtee sitte, mull tuli vähä huano omatunto täst...Tyrkytink mä sen väkisin sulle?"
- Haastattelija: ni
- Matti: Se oli sillai, ett "Hei, kuule poika, ett kyll mää osaan niinku sanoo ei" – se oli semne naine – " ett kyll mä kuule "ei" osaan miehille sanoo", ett tota ett...
- Jenni: Mhhh (hymyillen)
- Matti: "...älä ny semmost miäti siällä, onks sull tapana useenki soitella niinku takas?" Mä oli niinku, ett Eiii
- (naurua)

Jenni: Mutt tiätysti, niinku, niinku, toi, sano Matti, ett ihmisii meki ollaa, ett ei, ei me mitää koneita olla. Ei meill oo semmosta nappulaa, mist painetaa että, ett nyt mä oon niinku kuus tuntii nii happy, happy, joy, joy, elämä hymyilee.

Omaa vääränlaista tunneilmaisua, huokailua, puolustettiin sanonnalla ”ihmisii meki ollaa”.

Havaintojeni mukaan jotkut myyjät puhuivat toisilleen myynnistä myös puhelujen välissä sermien yli. Myyjät tiuskahtelivat ”Ei, ei, ei, en mä olis sulle myynykkää” tai saattoivat kertoa toisille, millainen asiakas oli. Työntekijöillä oli työvuoron aikana kolme taukoa ja myös tauoilla tietenkin puhuttiin kaupanteon sujumisesta ja asiakkaista. Asiakastilanteiden ulkopuolella, *kulisseissa* oli voimassa erilaiset tunnesäännöt kuin ”näyttämöllä”: negatiivisia tunteita oli lupa ilmaista. Yrityksen myyntipäällikön mukaan kulissien tunneilmaisussa ollaan avoimia, tunnetila puretaan ulos esimerkiksi jupinana:

Eija (myyntipäällikkö): ...Eli se on sitä jupinaa, niinkun ett no vitsin vitsin vitsi tai jotain että tai ”perhone sentää”. Eli siis jotain sellast jupinaa niinku voi olla ja sanotaan, ett sekin on päivittäin, päivittäin hyvin erilaista, ett sillon kun on silleen, ett on sellanen päivä, mikä menee hirveen, niinku, siis, sanotaa että volyymillisesti tulee kauppoja enemmän, niin sillon jupinaa tulee huomattavasti vähemmän. Sit ku on huonompi päivä, ni se tavallaan, kun on ihmiset samassa työyhteisöss töissä, ni yleensä ain myöski ne jupinat myöski lisääntyä sellasena huonompana päivänä.”

Myyntipäällikkö kertoi, että myyjiä kehoitetaan purkamaan negatiivisia tunteitaan myös kertomalla kurjista tilanteista esimiehille. Kuitenkaan esimiesten mielestä dramaattiset tunneilmaisut eivät sovi työpaikalle, kärjistetyt tunteet pitäisi tukahduttaa:

Eija (myyntipäällikkö): Aina työpäivä on sellanen, ett se pitäis pystyy toimistolla olemaan mahdollisimman harmoninen ja sellanen tasanen, koska ne vaikuttaa ihmisten keskittymistasoon. Parhaimmat myyjät menee laput silmillä, pystyy keskittyä, vaikk olis tulivuorenpurkaus tai joku ympärillä. Mutt just tälleen sanotaan keskitason, ja keskitason alapuolell olevii myyji, ni se on niinku se, ett tietää, ett minkälainen myyntipäivä tässä niinku saadaan aikaseks, ni huh huh.

Haastattelija: Ni, tunteet tarttuu.

Eija: Tunteet tarttuu, kyllä, nimenomaan näin.

Koulutusmateriaalissa puututtiin myös kulissien tunnesäntöihin:

”Muistathan tämän: Tiedän, että ilmaisutaito on työssäni hyvin tärkeää. Pyrinkin joka puhelussani olemaan innostunut ja iloinen. Siihen pyrin myös työvuoron ulkopuolella.”

Puhelinmyyjillä oli tästä ohjeesta omat mielipiteensä:

Jenni: Siis sanotaan näi, ett mää kommentoin näin, että tota ”siihen pyrkimys työvuoron ulkopuolella”, ni bullshit. Eliikkä siis --- ku --- me joudutaan tääl kuus tuntii leikkimää ilosta...

Haastattelija: mhh

Jenni: Ni kyll mä tarviin sen, ett mä voin kotona sitte oikeesti, ett mun ...

Matti: Mmm

Jenni: ...täytyy olla semmonen, ett mä oikeesti voin olla vaikka koko ajan keskisormi pystyssä...

(poistettu 40 riviä)

Heikki (esimies): Sillon kun on siinä puhelimessa...

Annukka: Niin ni.

Heikki: ...pystyy oleen semnen ilonen. Mutt ei välttämättä tarvi olla sitä mun mielest tyäajan ulkopuolella.

Annukka: Niin nii.

Heikki: Voi olla taas se per, perinteinen tylsä – oma ittensä.

Annukka: Nii, näin o, joo.

Matti: Niin no, eihän toi nyt oo mihinkää tyähö – mihinkää tyähö—mitä maailmas nyt on, ett pitää olla tyävuaro ulkopualell samanlaine ku töissä.

Jenni: Jooh

Matti: Ei siin oo mitää järkee tos

Ryhmäkeskustelun puhelinmyyjät halusivat toimia työajan ulkopuolla sen hetkisten tuntemustensa mukaan - olla iloisia, tylsiä tai keskisormi pystyssä. Näin ollen myyjät hyväksyivät esimiesten ja koulutusmateriaalin ohjeistuksen tunteiden ilmaisusta oikeastaan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta: kulissien tunteen ilmaisuun ei saa puuttua.

3.2.2. Tunteiden kokemiseen liittyvät säännöt

Tutkimallani työpaikalla oli selkeät säännöt tunteiden ilmaisusta. Bulan ym.(1997, 238) kuitenkin huomioi, että koska asiakkaat pystyvät usein erottamaan aidot tunteet epäaidoista, monet

organisaatiot eivät odota työntekijöidensä vain esittävän vaadittavia tunteita, vaan oikeasti tuntevan niitä. Pitäisikö puhelinmyyntityössäkin siis tunneilmaisun lisäksi kontrolloida tunnekokemuksia?

Yrityksen koulutusmateriaalissa positiivisia tunteita pidettiin luonnollisina myyjän persoonaan kuuluvina asioina: ”Tärkeintä on että me jokainen olemme iloisia, luonnollisia ja luontevia persoonallisuuksia!” Myyjien odotetaan olevan luonnostaan iloisia ja reippaita, jolloin ei ole tarvetta näytellä näitä tunnetiloja. Toisaalla koulutusmateriaalissa kuitenkin kehoitetaan ajattelemaan positiivisesti ja eläytymään esittämiseen eli tunteiden ilmaisu ja kokeminen kiedotaan yhteen. Esimieshaastatteluissa kuitenkin ilmeni, että kaikenlaisten tunnetilojen ajatellaan kuuluvan myyjän työhön, ei vain positiivisten tunteiden:

- Eija (myyntipäällikkö): Kuitenkin niinkun, kyllä ne on sellasii, ihmisii me ollaan jokainen ja ja sanotaan, ett toisell on lehmän hermot, ei hermostu yhtää mistään, toinen voi olla joskus aikakin kuumakalle, joitakin sellasii työntekijöitä meilläkin aina silloin tällöin on niinku mikä on se että niinku oikein hirveesti ottaa päähän se että asiakas sanoo...
- Haastattelija: Kyllä, kyllä. Toi, puheluje aikanaha tulee ittelleki sit kaikennäkösii tunteit, tunteit mitä siin koetaan, ni kerro vähän mitä, mitä kaikkee se, mitä siihe skaalaan kuuluu, hyvässä ja pahassa?
- Eija: Hyvässä ja pahassa. Surusta iloon ihan varmasti, ihan laidasta laitaan. Öö, kauheesti on kiinni siitä, ett minkälainen on niinku, kuin balanssissa tavallaan kaikki oma elämä on. Eli se niinku tietenki sitte heijastuu se oma elämä, jos omas elämäs on murheita, on jotain erityisen onnellisii tapahtumii, kyll ne on kaikki sellasii, jotka tiätyl tapaa, vaikka ne ikään ku suljetaan oma elämä pois ja tehdään se se työ siinä, ni kyll ne silti niinku siällä takana on, ett varmasti niinku ihan kaikkee ja. Ja se asiakkaan tunnetila vaikuttaa siällä.

Koska positiivisuus ja innokkuus eivät aina ole alkuperäisessä tunnetilassa läsnä, esimiehet odottivat myyjien työstävän tunteitaan: psyykkaavan itsensä hyväntuulisiksi, innokkaiksi ja ohittamaan asiakkaan tunnetilan niin, että se ei vaikuta myyjän omaan tunnetilaan. Tutkimassani yrityksessä myyntipäällikkö kertoi, että on helpompaa innostua itse kuin esittää innostusta:

- Haastattelija: Sä puhuit täst, totanoi tästä esitystyylistä, ni mitä sä ett, iha itte ett onk kysymys siitä ett siin ruppee ittekki esittämään sitä innostusta vai pitääk sitä ittelle saada ekaks se innostus ihan tunteena päälle?
- Eija: Öö, sanotaan ett se täytyy aika kyll tunteena saada päälle, parhaiten se onnistuu, ett sen saa päälle, innostuu itse siit asiasta mitä on tekemässä. Ja siihen pystyy, sekin on osa ammattitaitoo. Siihen eli,

sanotaan että uudella, kokemattomalla myyjällä se on niinku, se vaatii aikaa, ett pääsee siihen. Mutt tavallaan meiän esimiesten tehtävä on kyllä se, ett meiän pitää ihan ensimmäisenä pystyä myymään se...

Haastattelija (puhuu päälle): Joo

Eija: ... täll meiän uudelle ihmiselle se asia niin, ett se myyjäkin innostuu siitä ja taas menee kertomaan sit asiakkaille siitä asiasta, se on niinku miten se parhaiten onnistuu.

(poistettu 10 riviä)

Eija: Se on oikeesti niinku totta se, ett parhaiten onnistuakseen on nimenomaan se ett on sellanen niinku ett vähän, vähän verenpaine niinku nousu, noususuhdantees...

Haastattelija: Kyll mä, mä tiedän

Eija: ...ja semmonen ett on niin HAA, nyt tehdään! (naurua)

Tavoitteena on siis muokata oma tunnetila sopivaa esitystapaa eli tunteiden ilmaisua vastaavaksi. Omassa myyntikoulutuksessani esimies kommentoi, että voivottelu on ajanhukkaa. Ideaalina ei siis ole vain tunteiden esittäminen, vaan innostunut, positiivinen olotila, jota kautta saavutetaan parempia myyntituloksia. Tätä painotettiin myös koulutusmateriaalissa: ”Muistathan tämän! Minun oma asenteeni ja mielialani vaikuttavat työtulokseeni. Kun ajattelen positiivisesti, saavutan parempia tuloksia.” Myös puhelinmyyjät olivat väittämän kanssa samaa mieltä:

Jenni: Joo niin, täshän, täshän me ollaan paljo tänään puhuttukin.

Annukka: Mmm

Matti: Joo

Jenni: ...mielialajutust, ni kyll se pitää ihan paikkas.

Matti: Niinko mä sanoin siin alus, tää on niin paljo fiiliksest kii.

Hanna: Mmm

Matti: ...Ett jos olis semne ihmine, ett miättii ain positiivisest, ni se olis kyll täll alal aikamoine tykki. Ett tota.

Negatiivisuutta ei saa olla mielessä, koska se saattaa ilmetä esittämisessä; välttämättä iloisen tunnetilan näytteleminen ei onnistu vaikka kuinka yrittäisi:

Jenni: Ooon, ja mullaki oli ihan tossa, iha lähipäivinä oli semmonen yks päivä, ku, oli henkilökohtanen asia, mikä otti päähä, ja mä oli kiukkune ku ampiane täällä. Ni, emmää pystyny siihe kyllä. Mää niinku kaikkeni yriti, ja olin nii olevinani perkulee ilone ett he puhelimee. Ett päivä meni ihan penki alle, myynnillisesti ja se, iha vaa sen takia, että ett se kuulu sille asiakkaalle

Haastattelija (puhuu päälle): Joo

Jenni: ...ett oli huano päivä. Vaikka mä yritin näytellä kuinka ilosta ja pirteetä, ni kyll se oli, ärräpäitä lenteli, sitten niinku, puheluje välissä. Ett kyll se, kyll se o jännää, ett kui se kuuluu, kyll se kuuluu nii hyvi, vaikk ett sä sano mitään negatiivista, ni se äänensävy on kuitenkin semmone, ett se (ei saa selvää)...

Aineistosta ilmeni, että puhelinmyyjien ja esimiesten mukaan työn tekemiseen pitäisi suhtautua positiivisesti. Myyjiä ohjattiin asettamaan itselleen päiväkohtaisia myyntitavoitteita, niihin kannustettiin mm. kilpailuilla. Myyjät itse puhuivat myös työn ottamisesta haasteena:

Haastattelija: Milt se ittest sit tuntuu, se alku viis sekuntii, jos siält tulee semmone, sillai "voi ei", tää ruvetaa huakailemaa?

Matti: Jos se o, mull se o aika usei ainaki sellane haaste. Semmone, mä ota aika miälellää se, ett se o nyt se alku viis sekkaa, jos mä ole hyväll pääl, ni yleens mä sitt saa se toisenki hyväll pääl siin.

Tunnetilan vastakohtana oli aikaisemmin mainittu turhautuminen ja uskon puute oman myynnin sujumiseen:

Jenni: ...sitä täytyy viimesee asti vaa välttää sitä omaa turhautumista siihe tilanteeseen...

Yhtenäistä tunnesäännöille oli, että sisäisissä tunnekokemuksissa pyrittiin positiivisuuteen ja vältettiin kaikkea negatiivista, ja tähän tavoitteeseen liittyi myös pyrkimys pitää tunteet tasaisina ja hallittuina. Myyntipäällikön mukaan tunteiden hallinta on osa ammattitaitoa ja kuuluu äänestä – se pienikin epävarmuus poistuu. Jotta tunteiden hallintaan pystyy, myyjät ja esimiehet kehottivat ohittamaan asiakkaan tunteet, välttämään itseensä ottamista. Ryhmähaastattelussa puhuttiin, että kauppoja ei jäädä erityisemmin juhlimaan tai pohtimaan negatiivisia puheluita, annetaan mennä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Herkkyydestä puhuttiin jo työhaastattelussa; työn luonteeseen kuuluu, että ei voi olla kovin herkkä:

Heikki (esimies): No just se, että me kysytää jo työhaastatteluvaiheessa, ett mitenkä sää suhtaudut meiän, esimiesten antamaan kritiikkiin ja kuinka sä suhtaudut, kuinka vastaanottavainen sää oot yleensä, niinku sitte että ku me selitetään jo siinä haastatteluvaiheessa vähä tätä tyän luonnetta. Että, ei sais olla sillai kauheen herkkä. Että minkä siinä sitte voi muuta tehdä, mutta että, jos ihminen vaan on semmonen, että se ei siädä yhtään semmosta, ni se ei oo välttämättä sen ihmisen hommaakaa sitte.

Haastattelija (puhuu päälle): Joo.

- Heikki: Mutt se on vähän välillä tän työn luonnetta justii ja me yritetään sanoo sitte niille, että joo että, ota seuravaa vaan, että sill oli vaan huano päivä.
- Haastattelija: Joo.
- Heikki: Ett älä anna sen pilata sun omaa päivää.

Puhelinmyyjien mielestä työ vaatii jopa röyhkeyttä:

- Matti: (keskeyttää) Nii. Tähä työhö tarvittaa semmost, - - tiätty semmost – tottua (sanasta ei saa selvää) semmost röyhkeyt ja sellast...
- Heikki: Mhh
- Jenni nyökyttelee

Tämä tunnesäntö, jonka mukaan omat tunteet pitää hallita ja herkkyyttä ei saa kokea, vaikutti ryhmäkeskustelussa vahvalta ja yleisesti hyväksytyltä. Puhelinmyyjät jopa ihmettelivät, miten joku voi olla herkkä:

- Annukka: Mun miälest tuntuu kauhee oudolt, ett joku, jos joku niinko SAA siit jotai, ett jos joku sanoo – sanoo nyt jotai pahasti, ni mun ainaki tuntuu iha vaikeelt ajatella, ett mua niinko (alkaa nauraa) VALvais se sen jälkee.
- Heikki: Nii
- Annukka: Pelkästää nauraisi, jos joku siält
- Heikki: Aiva
- Haastattelija: Joo
- Annukka: ...ett "vitu lehtimyyjä, mitäs tänne soittelet" ett. Mutt tiätty joku voi olla vähä herkempi
- Jenni: Mmm
- Annukka: .. ja ottaa siit kauhee, jos jotain tämmöst.

Ryhmäkeskustelussa tunnesäännöistä puhuttiin yhteneväisesti siten, että positiivisia tunteita pidettiin suotavina, luonnollisina ja negatiivisia tunteita seliteltiin ja niistä puhuttiin epäsuoremmin. Tämä ilmeni siinä, millaisia sanavalintoja erilaisista tunteista käytettiin. Positiivista tunteista puhuttiin ryhmäkeskustelussa suoraan, käytettiin sanontoja "hirveen huuma, tuntuu ihanalta ja tulee mahtava fiilis", mutta myyntityön herättämistä hankalammista tunteista epäsuoremmin: "suodatetaan pois, annetaan takaisin, ollaan yläpuolella".

Tunnesäntöjä rikottaessa käyttäytymistä myös seliteltiin tai korostettiin, että kyseessä on henkilökohtainen mielipide:

- Jenni: Mut välill taas, kun on ollu semmosii vähän kiukkusempii päivii, ni sit se tuntuu vaa jotenkin nii mahdottomalta ajatukselta, että okei, että mä oon yrittäny periaatteessa kaikkeni koko päivän, ja saanu ihan muutaman, hassun myynnin ja sit se kiukuttaa sillä tavalla, että se panostus, mut sit se tiätää, ett sit se näkyy tilillä sitte pelkästään (Matti: Mmm, nyökkää) miinuksena. (Haastattelija: joo) Siis tää on vaa mun oma, oma miälipide.
- Heikki (esimies): Tästä porukasta ei kuitenkaa kellää oo niin hirvee suurta vaihtelua siinä myynnissä, että. Mitä ny kattoo. Että kaikki on sillai, suht koht tasasesti kuitenki myyny, että.

Esimerkissä myyjää kiukutti puhelinmyynnin provisiopalkkaus: oma panostus myyntiin ei välttämättä tarkoittanut kauppojen saamista ja näkynyt palkassa. Tämä kiukustuminen ei ilmeisestikään ollut yleisesti hyväksyttävää, koska puhuja korosti, että kysymyksessä on vain hänen näkemyksensä: ”Siis tää on vaa mun oma, oma miälipide.” Ryhmäkeskustelun perusteella vaikutti siltä, että myyjien keskuudessa negatiivisista tunteista puhuminenkaan ei ollut suotavaa: keskustelun muutama suora maininta puhelinmyyntiin liittyvistä negatiivisista tunteista ohitettiin nopeasti ja vaihdettiin puheenaihetta, kuten yllä olevassa esimerkin tilanteessa tapahtui – esimies siirtyi seuraavaan puheenaiheeseen. Yksi poikkeus säännöstä esiintyi:

- Annukka: Neeki o ihanii, semmosii
- Jenni ja Matti hymyilevät: Mmm
- Annukka: ..ettei tartte jankuttaa. Ko joskus o iha hirvee, tänäänki...
- Matti: (puhuu päälle) Niinko sitä mä tarkoti
- Annukka : tänäänki oli semmone niinko, monta kertaa se sano, ett ”emmä nyt sitt tiä, ett ku nyt tuli toi joku, Seura” tai mikä hemmetti...
- Heikki: Joo
- Annukka: ...tuli otettu” ja mä sit ”No eihä se nyt oo ollenkaa sama ko tää Kauneus ja terveys” ja jankuti, jankuti, jankuti. (Matti hymyilee) Ett se oli oikee pitkä—puhelu sitt, ja kyll se sitt se otti.

Tässä keskustelussa puhuttiin poikkeuksellisen suoraan – puolustelematta – turhautumisesta, joka vaikutti sallitummalta puheenaiheelta. Käytäntönä oli, että ei saisi turhautua, mutta niin voi käydä. Töykeistä asiakkaista ja myyjien herkkyydestä johtuvista negatiivisista tunteista taas ei puhuttu lainkaan. Vastaus kysymykseeni negatiivisten tunteiden vaikutuksesta on kuvaava:

- Haastattelija: Mitä jos tulee tällöinen puhelu, joka jollain tavall – hiuka – enemmän kolahtaa – negatiivisess miäless, kun yleisesti ottaen, nii. – Mites sitte, onks seuraavan soittamine hankalampaa, pitääks sitt pitää vähä jotai paussii enemmän vai mite sitt?

Jenni: Ei, ku ei mull oo tullu semmosii.

Uusien myyjien koulutusmateriaali sisälsi myös ohjeistuksen tunteiden kokemisesta, jota ryhmäkeskustelun myyjät (esimiestä lukuun ottamatta) eivät olleet sisäistäneet – ammattiylpeyden kokemista. Ohjeistuksessa puututaan puhelinmyyjien identiteetin kokemiseen: ”Olen telemarkkinoija ja olen ylpeä siitä. Teen vaativaa asiakaspalvelutyötä ja tiedän, että vaikka olenkin taitava, niin voin aina kehittyä yhä taitavammaksi.” Useimmat ryhmäkeskustelun myyjistä eivät kuitenkaan kokeneet odotettua ylpeyttä:

Heikki (esimies): Tosta mä sanoinkin, että kun tän ala --- homman oppii, ni voi olla ylpee.
 Jenni: Mmm. Iha jees. Ihan pitää kyllä paikkas toi lause.
 Annukka kohottelee kulmiaan
 Jenni: Emmä ny tiedä ”olen ylpeä siitä”, emmä nyt tiädä sitte ooks mä ylpeä...
 Matti: Ni emmäkää tiedä...
 Heikki puhuu päälle: Mutt voi sanoo, jos joku sanoo, että ”Hei teeksää puhelinmyyntii”, sano, että ”Kokeilleppa itte”.

(poistettu 35 riviä)

Annukka: Kyll mää oon kokenu iha (alkaa nauraa) kenell vaa mä oon sanonu --- sääliviä katseita, ett
 Matti: Joo
 Jenni: Mjoo
 Annukka: Että ihanko tosi, että
 Heikki: Sanokaa myyntineuvottelija, ni se kuulostaa paremmalta
 Annukka: Nii, sitt se voi kuulostaa vähä hianommalta
 Jenni puhuu päälle: Nii, mutt se o vaa --- mä oon niinku sit
 Annukka: ...että. Mutt emmää siit niinko, mua vaa naurattaa seki, ett niinko ett ”Joo, voivoi sentää”, ett jos nyt kauheest säälitään, ni...

Osittain puhelinmyyjien kokemukseen ammattiylpeydestä vaikutti varmastikin ihmisten säälivä suhtautuminen.

Toisaalta ryhmäkeskustelussa tuli ”väkisin myynnin” yhteydessä esiin ideaali hyvästä omatunnosta (ks.3.2.1), vaikka tätä aihetta ei mainittu koulutusmateriaalissa eikä esimiesten haastatteluissa. Myyjien tunnesääntönä vaikutti olevan, että pitäisi toimia myynnissä niin, että itsellä on hyvä omatunto:

Jenni: Ett mull tuli yks, se oli semnen puhelu, Kotilieden - - se oli todella, todella vanha nainen. Ett varmaa, oisko ollu yheksänkymppiä yli. Ni -- se rupes kolkuttaa oikeesti omaatuntoa, mä kyllä myi sen sille, mutt

tota. Se ei ensinnäkään niinku tajunnu mistään, ku mä soitin sille. Ja tota, se kysy monta kertaa – sen puhelun aikana, ett mikäs lehti se nyt oli.

Haastattelija:

Mmm

Jenni:

Ja ett, ”mikä juttu se on?”. Ja sitt mä – tiätyst selitin koko ajan. Sitt ku mä olin sen tilauksen viäny loppuun, ni sitt se vielä kysy, ett ”Nii että mistä sää soitit ja mikä tää o?”. Ni – sitte rupes jo pikku hiljaa menee, ett niinku. Mä nyt annoin sen – tilauksen mennä, mutt sitt jälkenpäi se oli ainut sitte, mikä niinku rupes miätityttää, ett ei jumaliste, että se ei kyllä tajuu niinku mistää mitää. Ett määki siltä melkee sata euroo --- vedin välistä.

Heikki naurahtaa

Jenni:

...ett jumaliste.

Myyjät arvioivat siis toimintansa oikeutusta myös omien tunnesäätöjensä, sisäisten tunteidensa kautta. Väkinmyynnin laskettiin sisältävän valehtelua, joka äänensävyistä päätellen ei tuntunut mieluisalta:

Annukka:

Mmm. Muute sitt ku sä myyt sitä Kauneutt ja terveytt, niinko määki. Ku me niill mummoilleki valehdellaa, ett joo, ett se on tosiaa, se on iha kaiken ikästen naisten lehti, ni siin...

Matti hymyilee

Jenni keskeyttää hymyillen:

Ei me valehdella, me vähä värjätään totuutta (nauraa).

Annukka:

No nii mutt vaa, no nii mutt, mä nyt sanon ihan niinku valehdellaa, valehdellaa, ett se ei oo mikää nuarten naisten lehti, mitä sata kertaa päiväs suurin piirtei sanoo, niinku ett. Ett onhan siin niinku tämmöstäki, sitt kuitenkin...

Muut hymyilevät

Jenni:

Mmm

Aineistoa analysoidessani kiinnitin huomiota näihin vaatimuksiin väkin myymisestä, jota puheenvuoroilla haastettiin. Ilmeisesti myyjillä oli käsitys, että yrityksen asettamien tunnesäätöjen mukaan hyvä myyjä ei saa luovuttaa missään tilanteessa ja tämä soti heidän omia, sisäistettyjä tunnesäätöjään vastaan: pitää olla kohtelias ja rehellinen. Myyjät ottivat useaan otteeseen esiin omat rajansa sille, millaisessa tilanteessa ja millaisille ihmisille voi alkaa myydä lehtiä:

Heikki (esimies):

Oon mä oon joskus myyny semmoselle, totanoiniin, - -jolla on pualiso kuallu. Oon mää, mää oon joskus myyny semmoselle lehden.

Jenni:

Mmm

- Heikki: Ei siinä mitää, mä sanoin ”Otan osaa, jaa, että - - mikkäs on ittellä fiilikset” ja - - kuitenkin, mä oon sanonu sitte, kuitannu se vaan jotenki, että ”Eteenpäi mennää, eiks nii?”.
- Matti: Mmh
- Heikki: .. Ja antanu sen siinä vähän aikaa selittää. Ja sitten oon kuitenkin – oon ollu – mullon se periaate aina, ett yritän kertoo asiakkaalle ku asiakkaalle kuitenkin aina - - - sen, että vaikka ois miKÄH.
- Haastattelija: Mh
- Heikki: Niinku esimes sille yhelle poliisille, joka oli menossa kattoon sitä vainajaa, ni mä myin sen Mettä Kalan pualtoista vuatta sille.
- Tauko, kukaan ei sano mitään.
- Jenni: Nii. Mulle ei ehkä iha just noin oo. Ett tota, tiätyst se, ku mä oon vielä niih...
- Heikki: Mutt ei se --- ei noista, kato aina ei kannata niinku...
- Jenni: Nii, nii
- Heikki: ..ottaa. Ne ei oo välttämättä hyväks -- kellekkää, ruveta semmoselle myymään, että.
- Jenni: Nii nii, joo.
- Matti: Joo, ei oo.
- Heikki: Soitetaan kaikki nää – kellä on, kuallu pualiso. Soitetaan ne kaikki – yhtenä päivänä.
- Jenni: Kyll se lähtee iha omast fiiliksest, kyll mä sitt itte tosiaanki kat – sillee, että – ett tota ett. Mikä on oikeen ja mikä o vääri, että.
- Matti & Heikki: Mmm

Edellä olevissa keskusteluissa tuli ilmi, että eri myyjillä oli erilaiset rajat sen suhteen, miten ja kenelle myi – mikä on oikein ja mikä väärin: ”Kyll se lähtee iha omast fiiliksest”. Samoin toisaalla aineistossa ilmeni, että jos myyjä toimi omien tunnesääntöjensä vastaisesti, siitä seurasi huono omatunto. Keskustelun alkuosasta voi huomata, että muiden myyjien mielestä tunnesääntönä ei ollut, että pitää myydä kaikille asiakkaille tilanteesta riippumatta. Erimielisyys keskustelunaiheesta synnytti pitkän hiljaisuuden.

4. TUNNETYÖ PUHELINMYYNTITYÖSSÄ

Tunnesäännöt kertovat, millaisia tunteita puhelinmyyntityössä pitäisi tuntea ja ilmaista. Puhelinmyyjän pitäisi työssään vaikuttaa aina innostuneelta ja pirteältä saadakseen aikaan myyntiä. Jos jostain syystä olo ei olekaan alun perin pirteä, se pitää saada ainakin vaikuttamaan sellaiselta. Tunnetyön avulla pyritään näihin tunteisiin.

4.1. Tunnetyön käsitteet

Hochschildin (1983, 33-38) keskeisiin käsitteisiin kuuluvat pinnallinen tunnetyö ja syvälinen tunnetyö⁶. Pinnallisella tunnetyöllä (*surface acting*) tarkoitetaan teeskenneltyä tuntemista, jossa yritämme muuttaa sitä, miltä ulkoisesti vaikutamme. Työntekijä peittää muita vaikutelmalla, jonka hän antaa omalla käytöksellään tunteistaan. Päätelmiä tunnetiloista tehdään sanallisen ja sanattoman viestinnän (esim. äänensävy, puherytmi, ilmeet, eleet, asennot) perusteella. Pinnallisessa tunnetyössä erotetaan kuitenkin omat sisäiset tunteet tunneilmaisusta: petämme muita, mutta emme itseämme. Syvälinen tunnetyö (*deep acting*) taas keskittyy omiin sisäisiin tunteisiin, ihminen pyrkii oikeasti kokemaan tunteita joita esittää. Syvälinen tunnetyö on tavallaan analogista metodinäyttelemiselle: tunteet tuotetaan käyttämällä ajatuksia, mielikuvia ja ideoita, jotka todennäköisesti saavat aikaan halutun tunteen. Teeskentely on tarpeetonta; esitys on luonnollinen tunnetyön tulos, ilmaisu on spontaania. Syvälinisessä tunnetyössä pyritään muuttamaan omia tunteita ja omia tulkintoja muiden toiminnasta.

Koulutuksessa Hochschildin (1983, 110-111) tutkimia Delta Airlinesin lentoemäntiä kehoitettiin ajattelemaan asiakkaita heidän henkilökohtaisina vieraina. Perehdytyksessä kerrottiin, että toisinaan matkustajat käyttäytyvät huonosti - he ovat kuin lapsia, jotka tarvitsevat huomiota. Tätä ”matkustajat lapsina” -analogiaa käytettiin syvälinisessä tunnetyössä ehkäisemään lentoemäntien omaa hermostumista tilanteeseen. Jos syvälinen tunnetyö ei tuottanut tulosta, käytettiin pinnallisen tunnetyön keinoja, kuten empaattisuuden osoittamista. Lentoemäntiä kehoitettiin sanomaan aina: ”Tiedän täysin miltä sinusta tuntuu”. Tätä ilmaisua voitiin käyttää esimerkiksi asiakkaan valittaessa lentoemännälle, koska hänen matkatavaransa olivat hukassa tai hän oli myöhässä seuraavalta

⁶ Korvajärvi (1999a) suomentaa käsitteen ”surface acting” pinnalliseksi emotionaaliseksi työksi ja käsitteen ”deep acting” syväliniseksi emotionaaliseksi työksi.

lennolta. Lentoemännät kertoivat, että tällaisilla empatian ilmaisuilla pystyttiin vakuuttamaan asiakas siitä, että valitusten kohde oli väärä, koska lentoemännät ymmärsivät hänen tunteensa. Tutkimusaineistosta löytyi runsaasti kuvauksia pinnallisen ja syvällisen tunnetyön tekemisestä. Analysoin ensin, millaisia keinoja käytetään tunteiden esittämisessä ja miten pinnalliseen tunnetyöhön ohjeistetaan (kpl 4.2), seuraavaksi tuon esiin tapoja työstää omia, sisäisiä tunteita (kpl 4.3) ja miten puhelinmyyjät kokevat tunnetyön tekemisen (kpl 4.4).

4.2. Esittäminen eli pinnallinen tunnetyö

4.2.1. Tunteiden näytteleminen

Lähtiessäni keräämään tutkimusaineistoa pohdin, erottavatko puhelinmyyjät tunteiden ilmaisun ja kokemisen toisistaan. Eli kokevatko puhelinmyyjät näyttelevänsä erilaisia tunteita? Koulutusmateriaalissa puhelinmyyjien odotetaan välittävän itsestään luonnollista ja luontevaa mielikuvaa. Tunteiden kokemista ja ilmaisua ei selkeästi eroteta toisistaan, eli niin sanottua näyttelemistä ei käsitellä. Esimiehet puhuvat kuitenkin käytännössä näyttelemisestä ja rooleista:

- Eija (myyntipäällikkö): Jokaisell on varmasti pikkasen erilainen, niinku se rooli tuossa työssä, ku se ett minkälainen tää ihminen on niinku ihan normaalisti vapaa-aikana.
- Haastattelija: Puhuuks myyjät keskenää, käyttäaks ne sanaa rooli, roolisuarituksest?
- Eija: Ei varmaan käytä. Ei, ei, en usko, ett kauheesti käyttää keskenään, keskenään puhuessa. Mut se mitä mä, esimerkiks jos mä puhun myyjien kanssa, ni kyll mä puhun paljon siitä. Ja mä puhun paljon siitä, ett tää on niinku näyttämölle menis (Haastattelija: Mmm), elikkä ett se on se, ett sull on se, ett et sä voi näyttämöllekää mennä sillee, ett mua ei pätäkääkää huvita tää juttu, ett "hmp, kuhan nyt täss niinku tulin", jollei sun rooli oo se.
- Haastattelija: (puhuu päälle) Joo.
- Eija: Mut eli täss on just niinku nimenomaan se, ett se on niinku ihan sama, ja sit se, että jos me autetaan vähä siinä, ni me ollaan ikäänku kuiskaajia siellä, ett nyt unohtu se tai tää sana siellä.

Myös puhelinmyyjät kokivat näyttelevänsä monesti tunteita, joita he eivät kokeneet:

- Jenni: Elikkä ne negatiiviset, kaikki miät, kaikki mitä miältä mä oon siit, vaikk mun miälest se asiakas o, sais hirttä ittensä, mä saatan ajatellakki sitä siinä, omas päässäni sen puhelun aikana (Annukka nauraa), mutt missään tapauksessa saa välitty mil, ees äänensävyssäkkää elikkä...
- Haastattelija (puhuu päälle): Joo
- Jenni: ...sill asiakkaalle, elikkä...
- Haastattelija: Ett pitää vähä näytellä?
- Jenni: No kyll se o vähä semmost.
- Kaikki alkavat puhua päällekkäin:
- Heikki (esimies): Tää on tiätyllä tavalla näyttelemist, tota
- Annukka: (Alussa puheesta ei saa selvää) ...ja m
- Matti: Tää on nii näyttelemist, tota, just niinku, mont kertaa ole miättiny, täst sais nii hyvää työpaika täll porukall. Täss, tää o nii vaikee ammatti tavallaa olla, täss ei pärjää niinku, tosi kovinkaa monet...
- (poistettu 5 riviä)
- Jenni: Hermot täytyy olla tosi kovat.

Entä miksi tunteita sitten pitää näytellä? Puhelinmyynnissä pinnallisen tunnetyön avulla pyritään poistamaan asiakkaiden negatiivisuus ja varautuneisuus, sillä harva asiakas innostuu kuullessaan soittajan olevan puhelinmyyjä. Yrityksen laatukoordinaattori huomautti haastattelussa, että asiakkaat helpottuvat ja heidän varautuneisuutensa katoaa kun hän soittaessaan kertoo, ettei ole myymässä mitään. Tunnistin saman varautuneisuuden ja tiukkuuden asiakkaiden äänessä kokeillessani myyntiä, ja tiedän itse asiakkaana toimivani samoin. Puhelinmyyjät kommentoivat asiaa näin:

- Haastattelija: Tota, mitä, mitäköhän ne asiakkaat yleensä ajattelee, ku te soitatte? Siit kuuluu varmaa jonkinnäköst filist läpi, että...
- Jenni: Kaheksaket prosenttia varmaa ajattelee, ett "Voi ei" (Matti nyökyytelee tässä pitkään), että tota, voi vitsi. Mut ei ne välttämättä...
- Heikki: Ei...
- Jenni: Siis hyvin harva sanoo heti, puhelimess, ett "ei", ett lyö luurin korvaan. Ne ihan kuuntelee kyllä, ett voi, mutt sen huomaa, ett "ei, voi vitsi". Sitt iha muutama prosentti ainaki mulla, tuntuu ett on ihan aidosti niinku, sillä tavalla harmittomasti ottaa vastaan...

Pinnallisen tunnetyön tarkoituksena on muuttaa omalla tunneilmaisulla asiakkaan tunnetila positiivisemmaksi ja vakuuttaa asiakas tuotteiden kiinnostavuudesta:

Heikki (esimies):... Kuitenki, mää oon, luotan siihe, ett mitä innokkaampi sää oot, sen vähemmän tulee niitä negatiivisia...

Haastattelija: Joo

Heikki :...sieltä asiakkaalta. Ja sitte, että innokkaampi on vakuuttavampi, se saa sen asiakkaan kiinnostuun, ja sitte se, että mä yritän kääntää sen siinä alkujuttelun aikana positiiviseksi, sen kuitenkin, sen asiakkaanki mielenki, että alkuun kyselee vähä säistä, ja sitten jatkaa, viä että ”Tärkeintähän on, että o virkee, vai mitä?” . Ni se vastaa siihe tavallaan sillai positiivisesti, jo että, sillei tuu sellasta negatiivi, negatiivisuutta sinne miäleensä..

Oletuksena on, että positiivinen ja kiinnostunut asiakas ostaa todennäköisemmin lehden kuin negatiivinen ja varuillaan oleva.

4.2.2. Ohjeistus esittämiseen

Puhelinmyynnissä pinnallisesta tunnetyöstä puhutaan esittämisenä; myyntikoulutuksessa kerrottiin, että ”esittäminen on äänellä näyttelyä”. Esittäminen koostuu puherytmistä, äänensävyistä, puhenopeudesta, temmosta ja taukojen pitämisestä. Tunneilmaisun säännöt ilmentävät, miltä esittämisen pitäisi kuulostaa: iloiselta, pirteältä, innokkaalta, reippaalta ja vilpittömältä. Esittämisessä ei saa kuulua mitään negatiivista, kuten turhautuneisuutta, kiukkua tai pakonomaisuutta. Esittämistä ei varsinaisesti harjoitella uusien myyjien kanssa, mutta esimiehet antavat siitä palautetta kuunnellessaan puheluita. Myyntipäällikkö kuvaili palautteen antoa näin:

Eija (myyntipäällikkö): Siis joo, me puhutaan, ja oikeastaan siinä ku ihminen lähtee soittamaan, ni siinä neuvotaan just tavallaa sitä ett ”Hei, hae volymii vähä lisää siinä ja tsekkaa miten sä istut sillai ett sun ääni kulkee hyvin” ja ja mä luulen ett se hymyileminen on se niinku ett kaikki tietää, ett kaikki aina se tulee sanomaan, ett ”HYMYILE, hymyile, hymyile” (naurua), hymyile...

Haastattelija nauraa

Eija: ..mutt se on se on oikeestaan mun mielest maailman tärkeimpiä asioit...

Haastattelija: Se kuulee aina.

Eija: Sen kuulee aina. Joo, se on oikeesti sellanen, ja se muokkaa sitä puherytmii...

Esimiesten mukaan innokkuus ilmenee hymyilyn kautta puhujan äänessä, ja hymyilyyn kehoitettiin, vaikka se ei tuntuisikaan luontevalta:

- Heikki: Tosiaan sen takia on noi peilit tossa soittopaikan viärellä, että siinä pitäis periaatteessa hymyillä, niinku siinä selitetään,
- Haastattelija (puhuu päälle): Ahaa, joo
- Heikki: ...ni sehän antaa susta semmosen positiivisen kuvan. Tekohymy päälle.”

Esittämiseen kuuluu tietenkin äänenkäytön lisäksi myös puheen sisältö: miten vastataan esimerkiksi asiakkaiden vastaväitteisiin ja kieltäytymiseen. Uusien myyjien koulutusmateriaali sisälsi sivukaupalla ohjeistusta vastaväitteiden käsittelyyn. Asiakkaiden vastaväitteitä käsitellään luonnollisena välivaiheena kaupan muodostumisessa, ei niinkään asiakkaiden pysyvinä näkökantoina ja kieltäytymisenä. Vastaväitteiden käsittelyssä neuvottiin, miten reagoida tiettyyn vastaväitteeseen eli millaisia vuorosanoja myyjän kannattaa käyttää. Esimerkiksi, jos asiakas sanoo, että lehti on liian kallis, kehoituksena oli avata ensin asiakkaan korvat toteamalla esimerkiksi ”Aivan, ymmärrän” ja kertoa sen jälkeen hyvät perustelut, minkä takia asiakkaan kannattaa kuitenkin tilata lehti. Vastaväitteisiin kehoitettiin reagoimaan esimerkiksi luomalla positiivisia mielikuvia lehdestä ja sen lukemisesta: ”Miten mukavaa on lukea OMAA mielenkiintoista lehteä ihan silloin kuin itseä huvittaa...kun ulkona on paukkuva pakkanen tai hirveä koiranilma, kääriytyä huopaan ja lueskella mielenkiintoista lehteä...”. Jos asiakas sanoo olevansa liian vanha lukemaan tällaista lehteä, kehoituksena oli todeta ensin, että ”Voi, teillä on niin nuorekas äänikin”, ja jatkaa kysymällä vaikka millaisista lehdistä asiakas on aikaisemmin pitänyt. Mitään pakkoa näiden sanontojen käyttämiseen ei kuitenkaan ollut; yrityksen johto ennemminkin odotetti, että etenkin kokeneemmat myyjät käyttävät luovuutta reagoidessaan asiakkaiden vastaväitteisiin. Toisaalta vastaväitekäsittelyn ytimessä oli jatkuvasti kehoitus analysointiin – kuulostaako myyjä itse tarpeeksi innostuneelta?

Koulutuksessa annettiin vastaväitekäsittelyn lisäksi useita vinkkejä siitä, millä tavalla voidaan säädellä asiakkaan mielikuvaa myyjästä ja saada asiakas tilaamaan. Esimerkiksi myyjien pitäisi kertoa aina ensin asiakkaalle tarjouksesta, jonka tilauksen kesto on pidempi ja hinta vastaavasti korkeampi. Ohjeena on, että jos asiakas ei millään kiinnostu tästä tarjouksesta, myyjä voi ehdottaa lyhytkestoisempaa tilausta, jonka hinta on alhaisempi. Kuitenkaan hintaa ei saa pudottaa liian nopeasti, koska silloin myyjä kuulostaa epätoivoiselta ja menettää uskottavuutensa. Hinnan

tiputusta voitiin pohjustaa sanoen esimerkiksi ”kun sä olet niin mukavan kuuloinen...”, eli annettiin ymmärtää, että kysymyksessä on erikoistapaus.

4.2.3. Myyjien keinot esittämiseen

Ryhmäkeskustelussa myyjät kertoivat myös omista keinoistaan esittää, siitä miten he tekevät pinnallista tunnetyötä. Pinnallisen tunnetyön keinoilla myyjät teeskentelivät odotettuja tunteita ja peittivät tunteita, joita ei saanut näyttää. Myyjät pyrkivät kuulostamaan positiivisilta ja työstä aidosti kiinnostuneilta ja peittivät tarvittaessa omaa turhautumistaan tai muita negatiivisia tunteita näyttelemällä:

Jenni: Elikkä mä niinku vaikka ihan loppuun asti vedän, vaikka asiakas sanoo, hän ei tilaa, ei tällä kertaa, ni mä vedän sen puheen sillä tavall, ett mä oon pirtee ihan sinne loppuun saakka, toivottelen erittäin hyvii syksyn jatkoja, taikka muuta, (Haastattelija: Mmm) koska se saattaa olla sitte joskus muutaman kuukauden päästä taas sama ihminen, kenelle mä soitan.

Yhtenä keinona myynnissä käytettiin asiakkaan *harhauttamista*:

Matti: ...Nih, ni sitt o kaikkii sellasii hyvii, ko usee ihmiset o vähä, yrittää olla työkeitä ja sellasii, ne sanoo ”Mä oon täss lounaalla nyt” vähä niinko sillai ylimielisesti sanoo tai ”Mä oo kuule just syämässä”. Sitt mä oon sillai, ett ”Jaa jaa, mitäs syät?” Mä oon sillai tota ett, ”Mitä sull o siin lautasell?”...

Heikki: ”Kyll se ruaka siä lautasella säilyy”

Matti: Ni, ni (nauraen, muita hymyilyttää).. Emmä semmosia sano. Sitt ne o sillai, ett ”No kuule iha lihapullia tässä ja” ”No, jaa viä, mä olin kans tauol toss viis minuuttii sitt, sitt pomo pakotti tänne takas syämää...”

Haastattelija nauraa

Matti: ..”ett mullaki oli lihapullia siin ett. Jumakauta ett oli pahoi lihapullii, Saarioiste lihapullii ett...”

Annukka alkaa nauraa,
muita hymyilyttää

Matti: ...”päivämäärä, päivämäärä menny vanhaks vissi tai jotai tällast. ” Sitt se, sitt se naine o sillai ett ” No kuule mä oon itte tehny” Mä oo ett ”Kuule, oma tekemät o aina hyvii” ja sitte, jotai tällast näi.

(poistettu 4 riviä)

Matti: ...Niist tulee, molemill tulee semne ”Jaa, ei toi ookkaa mikää semne nössöttäjä, tilataa nyt sitte”

Harhauttaessa puheenaihetta vaihdettiin yllättävään suuntaan, jolloin asiakkaat unohtivat tiukan ”kieltäytyjän” roolinsa. Harhauttaminen toimi siis keinona luoda uudenlaista mielikuvaa myyjästä, jolloin myös asiakkaan tunnetila muuttui positiivisemmaksi.

Työssään myyjät pyrkivät tunnesääntöjen mukaiseen esittämiseen, mutta sopeuttivat omaa tunneilmaisuansa ja puhetapaansa myös vastaanottajan ilmaisuun. Rafaeli ja Sutton (1987, 28-29) kiinnittivät huomiota tähän vuorovaikutukseen merkitykseen tunneytöä tehtäessä ja korostivat, että asiakkaan reaktio toimii palautteena, joka vaikuttaa tunneyöntekijän tunneilmaisuun. Ryhmäkeskustelun puhelinmyyjät puhuivat *asiakkaisiin samaistumisesta*. Asiakkaiden ilmaisuun voitiin samaistua *äänellä*:

Matti: Mää koitan pääasiass kuulostaa ihan iteltäni tälleen, mitä mä nyttekki puhun, mutt sitt, jos tulee semsii tapauksii, ett ihmiset ei iha puhukkaa sillai normaalist. Jos ne puhuu semsest (ei saa selvää) semsel hyvinki seesteisell äänel joskus naiset vastaa...

Haastattelija: ni

Matti: Joskus semsel, ett vaik ne vastaa totanoi, ett ”Reetta Kivelä” (sanoo tämän hyvin rauhallisesti ja hiljaa), ni sitt mä vastaan ”Matti Jokinen Eeva-lehdestä” (samalla äänensävyllä ja voimakkuudella). (kaikki nauravat)

Heikki: nii...

Matti: sit mä rupee vähä niinko olee senttilles, ett sillo mä en oo sillai, ett ”MATTI JOKINEN EEVASTA, MORO” (kovalla äänellä)

Yleistä naurua

Heikki: Juu.

Matti: Mutt sit ku joskus joku, miähet vastaa sillai, ett tota noini ett, no ”Jorma Heikkinen” (kovalla, jämerällä äänellä), ni sitt mä huudan, ett no ”Matti Jokinen Urheilulehdestä”, mä huuda niinku niitten, mä niinku samas, samastun nihi ihmisii. Mutt sitä kautta ...

Haastattelija: Joo

Jenni: Mmm

Annukka nauraa

Matti: ... se mun miälest yleens tehoaa iha hyvi, ett jos mä rupee huutaamaa semsel, ett ”Reetta Kivelä” (hiljaisella äänellä), ni ne pelästyy suunnillee, ett...

Puhetavan lisäksi asiakkaisiin samaistuttiin myös *sanallisesti*:

Jenni: Ni se jotenki, se ihminen jos on Lappeenrannasta kotosi ja se oikee, jotenki se on hänelle kauhee henkilökohtasta, ku mä tiädän sen kaupungin läpikotasin ja tiätysti – suitsutan sitä paikkaa ja --, se on voivottelen sitä ku mä oon nyt tääl Helsingissä, ku tääl ihmiset kulkee ni karpäpaperi nenässä, ku, nokka pystys täällä näi ...

Annukka naurahtaa,
muut hymyilevät

Jenni: ...ja siäll on nii ihani kaikki ja just tommost noi, hei, mennää nii henkilökohtaisuuksiin jo.

Haastattelija: Joo

Muita hymyilyttää

Jenni: .. ett se ihminen tuntee jotenki, sitt mä en tiä (naurahtaa) tuntee se velvollisuudekseen, ett hänen on nyt pakko – tilata tolta tai hän nyt – suostuu tilaamaan tällästä, ett ei mull sen kummemmin oo, mutt ett tällasii tilanteit on just ett..

Tällaisella paikallistuntemuksen esiin tuomisella, ostajan kotipaikan suitsuttamisella, pyrittiin tekemään keskustelusta henkilökohtaisempaa, sillä tutun oloiselta ihmiseltä on mukava ostaa. Tämän takia myyjät pyrkivät yleensä löytämään yhteisiä keskustelunaiheita asiakkaiden kanssa. Myös esimiehet puhuivat samaistumisesta:

Rami (esimies): Joo. Ett se vaan tiätyn näkönen, niinkun vähän, semmonen tiätyntyyppinen matkiminen, asiakkaan matkiminen toimii.

Heikki (esimies): Niin, aivan, että menee sen asiakkaan tavalla.

Rami: Nii, ett asiakas, samastuu siihen asiakkaaseen...

(poistettu 15 riviä)

Rami: Että mutta toisaalta, liikaa sen asiakkaan vietäväks ei pidä mennä, ett.

Esimiehet kertoivat haastatteluissa lisäksi, että eri puolilla Suomea otetaan eri tavoilla myyjät vastaan: Helsingissä keskustelu on lyhyttä ja asiallista, Itä-Suomessa kysellään kuulumisia ja jaaritellaan. Samaistumalla asiakkaiden keskustelutyylisiin myyjä saa paremmin kauppoja.

Toisinaan myyjillä oli tarve esittää samaistumista asiakkaan tunnetilan takia:

Heikki: Oon mä oon joskus myyny semmoselle, totanoiniin, - jolla on pualiso kuallu. Oon mä, mä oon joskus myyny semmoselle lehden.

Jenni: mmm

Heikki: Ei siinä mitää, mä sanoin ”Otan osaa, jaa, että - - mikkäs on itellä fiilikset” ja - - kuitenkin, mä oon sanonu sitte, kuitannu se vaan jotenki, että ”Eteenpäi mennää, eiks nii?”.

Näissä esimerkeissä sanallisesta samastumisesta vaikutti siltä, että myyjä ei samastunut kokemuksellisesti asiakkaiden tunteisiin, mutta pyrki luomaan vaikutelmaa siitä, *teeskentelemään samastumista*. Toisaalta myyjät puhuivat myös siitä, että asiakkaan tunnetila vaikuttaa heihin:

Matti: ”Ja pyrin puhelussani”, kyll siihe nyt voi pyrkiä, mutt emmä innostunu ja ilonen ole joka puheluss, ett tota ett. --- Varsinki jos mä samastun johonki ihmisee, joll on hirvee murjotus päällä, ni emmä sillon rupee -- teeskentelemään hirveen ilosta kellekkää

Annukka (samanaikaisesti): mmm

Matti: ...kellekkää ihmiselle. Mialummi mä olen kans vähä semmone melankoline suomalaine, ett --- ”jumankauta, nyt sataa vettä ja (muut nauravat, puheesta ei saa selvää) päivä täälläkin, kaikki o huanosti--- mutt kokeillaa vähä piristystä --- Tekniika maailmast.

Muut nauravat.

Yllä olevassa esimerkissä puhuttiin asiakkaan tunteisiin samastumisesta myös spontaanisti, ennemminkin vahingossa. Tämäkin voi toimia hyvänä keinona pinnallisessa tunnetyössä: yhteisyyden kokemusta ja ilmentämistä käytettiin keinona saada aikaan myyntiä.

4.2.4. Esittämisen joustovara ja taitojen kehittyminen

Erilaisista taktiikoista ja esittämistyyleistä puhuttiin ryhmäkeskustelussa paljon ja ilmeni, että kaikki myyjät eivät toimi samalla tavalla. Myyjät jakaantuivat erilaisiin esittämiskoulukuntiin:

Heikki (esimies): ” Kato tässä myyntityössä ja koulutusjutuissaki on vähän eri koulukuntia, että.

(poistettu 2 riviä)

Haastattelija: Mitä eri koulukuntii on?

Heikki: No just se, että myy vähän rauhallisemmin, toinen myy vähän enemmän itseensä siihe alkuun. Esim. yks Reijo Raumalta myy sillai, että se myy periaatteessa koko puhelun siinä itseensä, se juttelee sillee, ”jaa että juu, että niin, mites tää tilaus sitte, että laitetaanko tuleen”. Ku se on jutellu jostain päivän säästä ja urheilusta ja tämmösistä siinä, ni sitte se kysyy vaa siinä ohimennen, että

laitetaanko tulee tää lehti. Ni että asiakas ei periaatteessa kehtaa enää kiältäytyä, ku se on ollu niin mukava niille.”

Koulutusmateriaali ja esimiehet painottivat yleensä innokkuutta, mutta monet myyjät olivat havainneet rauhallisen myyntityylin toimivan, ja sen käyttäminen oli täysin sallittua:

Annukka: Mutt sitt taas toisaalta, ku kuuntelee tääl, niinku mutte myyjie, tääll o mun mielest hirvee paljo eri tyylisii ihmisii...

Jenni: Mmm

Annukka: ja jotkut puhuu hirvee rauhallisest, niinku nyt vaikk toi Eveliina toss mun viäres...

Heikki: Joo

Annukka: Ni hän puhuu hyvi rauhallisest, hän iha sen puheen niinku oikee, iha täysi erill tavall ko mää, ja sitt hän tänäänki paljo enemmänä kauppa sai ko mää (nauraa). Eli ei se nyt välttämättä oo, ett just täytyy olla sitte, puhuu nopeesti, niinko mää puhu, ja olla innostuneen, ilosen kuulonen, nii paljon, ett silti voi joku sitt taas...

Heikki (puhuu päälle): Ko, nii

Annukka: ...toisessa päässä tykätä semmosesta

Heikki: Aivan.

Jenni: Mmm

Erilaisten esittämiskoulukuntien olemassaolo tuo esille, että tunnesäntöjen noudattamisessa oli joustovaraa, kaikkien ei tarvitse toimia täysin samalla tavalla. Rauhallisemman myyntityylin eduksi mainittiin, että puhujan oma (mahdollisesti negatiivinen) tunnetila ei välity asiakkaalle:

Heikki: Siinä just, että, jos o neutraali tyylie esittää se sinne puhelimee, ni siitä ei välttämättä nii paljo sitä kuulu sinne.

Matti nyökkäilee ja jatkaa: Varmaa jos Eveliina o hirvee rauhalline, ei varmaa siit sitt kuulu...

Annukka: Ni hän puhuu aina iha samal laill, ni se o iha

Heikki: Nii - - - Siin o se hyäty just sitte.

Annukka (nauraen): Nii, siin o se hyäty, nii mitä se.

Jenni: Mmm

Rafaeli ja Sutton (1987, 29) huomioivat, että asiakkaan reaktiosta riippuen työntekijät voivat vahvistaa tai heikentää tunnesäntöjä ja myös hylätä vaaditun esityksen. Ryhmäkeskustelussa ilmeni, että tunnesäntöjä sovellettiin joustavasti myös asiakkaan käyttäytyessä sopimattomasti, silloin esittämisen ei tarvinnutkaan olla aina ideaalin mukaista:

Heikki (esimies): Mää, mää en oo ikinä kyllä, - - niinku, mä en muista kuka puhu, --Tai muistan,

Annukka ja Matti hymyilevät

Heikki: ett joku oli antanu vähän asiakkaalle takasinpäin, mutta emmää oo kuitenkaa ikinä ruvennu niille takasin ihan niinku sillai suaranaisesti niinku – aukoon päätäni, jos ne on aukonu mulle...

Haastattelija: Joo.

Heikki: Mut mä oon saattanu sitte vaan, ÄÄNENSÄVY on ehkä saattanu olla vähän sellanen samantyyppinen, ku sillä, mutta. Sitte mää oon sanonu ett "Jaaha, hyvää syksyn jatkaa" ja aika pian sitte lopettaa sen puhelun.

Jenni: Mmm, ei tarvi. Mullon se, ett mä en anna sen asiakkaan tulla s – niinku, ees päästä siihe tilanteeseen..

Matti: Mmh

Jenni: Ett tota, ett ei niinku, ei mun tarvi - - Siis se on kuitenkin, meki ollaa ihmisii. Ei meiän tarvii sitt kuunnella paskaa..

Jos asiakas käyttäytyy huonosti, on sallittua antaa esittämisen repsahtaa esimerkiksi äänensävyn tasolla tai lopettaa puhelu lyhyempään. Tunnesäntöjen mukaisesta esittämisestä voitiin silloin tinkiä.

Myyjät kertoivat, että kokemuksen myötä taidot ja tavat tehdä pinnallista tunnetyötä kehittyvät:

Annukka: Eei kai sitä ehkä just oo aina ihan nii ilonen ja innostunu, mutt kyll siihen toisaalta mun miälest siihen kyll oppii, semmoseen niinku, olemaan.

Heikki: Sillon kun on siinä puhelimessa...

Annukka: Niin ni.

Pidempään myyntityötä tehneet toivat esiin, että esittämistyö myös muuttuu kokemuksen myötä aggressiivisemmäksi:

Heikki: ...Mutt toisaalta mull on se just se tyyliki vähä semmone, joo ku, -- on nii pitkää tehny. Ett on vähä semmonen, jo semmonen, -- vähä aggressiivisempi ku ehkä semmoset, kekkä o vähä..

Matti (keskeyttää): Nii. Tämä työhö tarvitaan semmost, - - tiättyy semmost – tottua (ei saa selvää) semmost röyhkeyt ja sellast...

Esittämisestä tulee rutinoituneempi osa työsuoritusta ja esittämistyylistä aggressiivisempi kuin kokemattomammilla myyjillä. Kuitenkaan tunneilmaisun työstämisestä huolimatta lopputulos ei ole aina onnistunut; joskus alkuperäinen tunnetila vaikuttaa liikaa taustalla ja näkyy esittämisessä:

Jenni: Ooon, ja mullaki oli ihan tossa, iha lähipäivinä oli semmonen yks päivä, ku, oli henkilökohtanen asia, mikä otti päähä, ja mä oli kiukkune

ku ampiane täällä. Ni, emmää pystyny siihe kyllä. Mää niinku kaikkeni yritti, ja olin nii olevinani perkulee ilone ett he puhelimee. Ett päivä meni ihan penki alle, myynnillisesti ja se, iha vaa sen takia, että ett se kuulu sille asiakkaalle,

Haastattelija (puhuu päälle): Joo
 Jenni: ett oli huano päivä...

Vaikka esimerkin myyjä kertoi yrittäneensä kovasti esittää asiakaspuheluissa iloista, omaa kiukkuisuutta ei pystynyt peittämään ja se johti huonoon myyntitulokseen.

4.3. Tunteiden työstäminen eli syvällinen tunnetyö

Puhelinmyyjät pyrkivät syvällisen tunnetyön avulla luomaan positiivista, innostunutta tunnetilaa ja poistamaan negatiiviset tunteet mielestä. Tunnetyöllä pyrittiin pitämään tunteet tasaisina ja hallittuina. Syvällisestä tunnetyöstä puhuttiin psyykkauksena, ja esimiesten mukaan taito psyykata itsensä työhön on tärkeimpiä hyvän myyjän ominaisuuksia:

Myyntipäällikkö: Niitä ku lukee semmosii, missä on mikä tekee myyjästä huippumyyjän ja tällasii juttuja, nii kaikist enitenhän niissä on sitä ett se oma asenne on äärimmäisen ratkaiseva. Se ett miten pystyy psyykkaamaan itse itsensä siihen työhön ja siihe, ett se on asiakkaalle ainutkertainen kokemus, joka me sinne niinku tehdään eikä niin ett mä oon nyt päättäny, ni mä soitan tän nippukasan lippukasan läpi ja mä soitan nää asiakkaat, vaikk ei tuu kauppoja.

Hochschildin (1983, 38-42; 1990, 121) mukaan on olemassa useita tapoja tehdä syvällistä tunnetyötä. *Kehollisessa tunnetyössä* tunteita muutetaan muuttamalla kehon tiloja, esimerkiksi fyysisellä rentoutumisella. Toinen tapa tehdä syvällistä tunnetyötä on kehottaa tunteita esiin sisäisellä puheella eli *psyykkaamalla*. Kolmanneksi työntekijät voivat harjoittaa *tunnetilojen kuvittelua*, Constantin Stanislavskin termeillä metodinäyttelemistä. Metodinäyttelemisessä haetaan tunnemuistista tarvittavaa tunnetta (esimerkiksi kiukkua) ja muistellaan tilanteita, jossa tunne on esiintynyt vahvana. Tämän jälkeen pyritään kuvittelemaan nykyhetkeen sopiva tilanne, joka saa toivotun tunteen aikaan. Tutkimusaineistossani ilmeni kaikkia Hochschildin mainitsemia syvällisen tunnetyön tapoja: kehollista tunnetyötä, psyykkausta ja tunnetilojen kuvittelua. Analysoin seuraavissa kappaleissa näitä puhelinmyyjien keinoja tunteiden syvälliseen työstämiseen ja sen

lisäksi käsittelen puhelinmyyjien erilaisia *toiminnallisia keinoja* tunteiden säätelyyn, kuten taukojen pitämistä ja ajallista panostusta erilaisiin asiakkaisiin.

4.3.1. Puhelinmyyjien keinot syvälliseen tunnetyöhön

Millaisia keinoja puhelinmyyjät sitten käyttävät psyykatessaan itseään työhön – ja pyrkiessään kokemaan tunnesäätöjen mukaisia tunteita? Myyjät ajattelivat asiakkaita haasteina:

Matti: Mää yleens voita se haastee, se ihmise, sit, se niinku, iha hyvä fiilis.

Esimiesten ohjeiden mukaisesti useimmat ryhmäkeskustelun myyjistä motivoivat itseään asettamalla päivittäisiä myyntitavoitteita, joihin pyrkiä. Myyjät kertoivat, että työkokemuksen kasvaessa huomaa, ettei lannistu niin helposti kuin aikaisemmin. Tunnetyön onnistuessa vaikeammatkin asiakastilanteet pystyttiin kääntämään onnistumisen odotukseksi ja kovaksi yritykseksi:

Matti: Toi o just sitä, ett toisen päivän mullaki o o se, ku alkaa kuuntelee, ett mulle tulee sitä ja tätä ja (Annukka nauraa) tota ja sitt mä oo sillai, ett ”Jaa, no ei kai se ota mitää”. Mutt toinen päivä mull o hyvä fiilis, mä tiädä, sit mä miäti, ett ett, sit mull o opetettu, tääl opetettu, ett jos sill tulee kymmene lehtee, ni en kai mä oo sit se huanoin myyjä, ett mä en jätä myymät sitä yhdettoist.

Onnistunutta tunnetyötä ja hyvin menneitä kauppoja pyrittiin pitämään myös yllä. Kun onnistumisen putki oli päällä, tauolle lähtemistä lykättiin myöhemmäksi hyvän fiiliksen takia:

Jenni: .. mull oli maanantai iha hyvä päivä, oli nii, tota. Niinni, niinni, sitt se vaa lähti sillee, ett ku, mull tuli aika, aika putkee tuli ne kaupat melkeen sill tavall ja sitt mä vaa huamasin ittestäni sen, ett ku meni pari kauppaa, sitt kolmas meni, neljäs meni. Sitt mä päätin vaa, mun, maa, mull tuli jää se miälee vaa, ku mä otin sen luurin korvaan taas ja sitt mä panin sen numeron ja sitt mä PÄÄTIN sen miälessäni ”mä myyn tolleki nyt”.

Haastattelija: Mmh

Jenni: ... Ett mull on nyt tämmönen putki tässä, ett mä en katkase sitä missään tapauksess. Sitt mä saan myytyy sen – sitt mä taas päätin, että, että niinku tolle, tolle mä myyn AINAKI. Ku toi äskeinenki otti ja seki otti...

(poistettu 5 riviä)

Haastattelija: Fiilis pysyy yllä.

Jenni: Joo.

Jos kaupanteko taas sujui huonosti, syitä etsittiin myös muualta kuin omasta itsestä:

Matti: Nii, ja sitTE niin, ku siin o siis tää o niinku nii monest jutust kii kuitenkin se homma, ett jos

Heikki (esimies) keskeyttää: Nii, niinku mä sanoj, tää o herkkää hommaa.

Matti: Nii, tää o ni herkkää nimeomaa. Ett jos, ihmine kattoo, ett ”joo, ett emmä tiä, ett mitä, mull rahalline tilanne o vähä ehkä semmone ja tämmöne. Jos me olis just soitettu seuraavan päivän, se o saanu tonni veronpalautust, jaa, sitt se olis käyttäny heti sen.

Ajattelemalla, että ”puhelinmyynti on herkkää hommaa” oma mieliala ei laskenut, vaikka kauppoja ei tullutkaan. Tällöin kuviteltiin tilanteita, jotka saattoivat olla myynnin esteitä – toisissa tilanteissa kauppa olisi käynyt. Työpaineita vähennettiin myös pohtimalla, että on niitä kauppoja aina ennenkin tullut.

Puhelinmarkkinointi on nykyään niin yleistä, että asiakkaat ovat tottuneita sanomaan ”ei” ja kieltäytyminen on pääsääntöisesti asiallisesta. Kuitenkin osa asiakastilanteista on hankalia, ja ne vaativat enemmän tunteiden työstämistä. Ryhmäkeskustelussa puhuttiin pitkään suhtautumisesta niin sanottuihin negatiivisiin puheluihin. Näillä tarkoitettiin tilanteita, joissa asiakas löi luurin korvaan, haukkui myyjää tai käyttäytyi muuten asiattomasti. Myyjien esiin tuomien tunnesääntöjen mukaan asiakkaiden tönkeyttä käyttäytymistä ei saanut ottaa itseensä ja negatiiviset tuntemukset piti pitää poissa mielestä. Keskustelussa tuotiin esiin, millaisia toiminnallisia keinoja ja ajatustapoja käytettiin, jotta pystyttäisiin noudattamaan tunnesääntöjä:

Jenni: Ett tota, ett ei niinku, ei mun tarvi - - Siis se on kuitenkin, meki ollaa ihmisii. Ei meiän tarvii sitt kuunnella paskaa..

Haastattelija: Mmm

Jenni: Siält puhelimesta, ett. Mä oon niin paljo – kokemu tommosii huanoja asiakastilanteita, iha niinku muualla, jo. Ett mä oon oppinu siihen, ett mä oon nii, pidän itteäni nii paljo sitte nitte, niitä ihmisiä yläpuolella, ett mä en alennu, ett mä en alennu todellakaa siihe samaan tasoo.

Matti: Mmm

Heikki: Kyllä mää oon ainaki

Jenni: Mä niinku aina miätin, että voi voi raukka sitte, tosi harmi, ett sillon noi huano päivä. Emmä sano sitte, mi miätin vaa sitä sitte.

- Heikki (esimies): Kyllä mä oon ainaki itte muutamalle myyjälle sanonu, ettei kannata sen asiakkaan ainakaa missään nimessä antaa pilata omaa päiväänsä.
- Haastattelija: Joo.
- Heikki: Just niinku välttää sitte niitä negatiivisia enemmän...
- Jenni: Nii
- Heikki: että panostaa niihin positiivisiin ihmisiin, kekkä on ilosempia just sillä, sinä päivänä. Ett.

Puhelinmyyjät lopettivat puhelun nopeammin negatiivisten asiakkaiden kohdalla, heihin ei panostettu ajallisesti: ”Ei meidän tarvii sitt kuunnella paskaa”. Huonosti käyttäytyvien asiakkaiden toimintaa pyrittiin ymmärtämään ajattelemalla, että ”voi voi raukka sitte, tosi harmi, ett sullon noi huano päivä”. Tämä ajatustapa asiakkaan huonosta päivästä toimi myös keinona olla ottamatta tönkeää käyttäytymistä henkilökohtaisesti itseensä.

Toisaalta ryhmäkeskustelussa puhuttiin myös asiakkaiden yläpuolelle asettumisesta, jota osoitettiin myös huvittuneella naureskelulla:

- Jenni: Kyllä mulla yks puhelu oli iha konkreettine semmone, ett poliisilla uhkailtii.
- Annukka naurahtaa: Nii se, see oli
- Heikki: Nii no mutt see..
- Annukka: Nii mut sitäki me naurettii tuall jälkeempäi.
- Jenni: Jooo. Mun mielest se oli nii hauska tapaus, että.
- Annukka: Niinii. Just ett ei niinko, tiädäks vaik se oli kiukkune siällä sitte niinku sulle ja
- Heikki puhuu osittain päälle: Oli isot murheet - - - Että isot murheet oli sillä ih..
- Annukka: Nii, isot murheet oli hänelläki, että
- Jenni: Nii
- Heikki naurahtaa
- Annukka: ...ett lehtimyyjä soittaa, ni täytyy soittaa poliisi.
- Jenni: Täytyy olla aina vaa yläpualella niitä
- Annukka: Mmm

Tällaisissa kuvailuissa ”voi raukka” ja ”isot murheet oli hänelläki” myyjien äänensävy oli enemmänkin sarkastinen kuin empaattisuutta ilmentävä. Tulkitsin tämän puhutavan kuuluvan kategorisesti asiakkaiden yläpuolelle asettumiseen, ”ei tunnu missään” – asenteeseen. Tällä ajatustavalla ”olen parempi ihminen kuin tönkeä asiakas” pystyttiin suodattamaan negatiiviset puhelut pois mielestä. Toisaalta esimerkiksi Mann (2004, 217) on huomioinut huumorin toimivan

hyvänä irrottautumiskeinona rankoissa tilanteissa tunneyötä tehtäessä. Huumoria viljeltiin paljon ryhmäkeskustelussa ja oletan, että myös puhelinmyyjien jokapäiväisessä työssä.

Tunteita pyrittiin hallitsemaan ja pitämään positiivisena myös tunnetaukojen avulla. Negatiiviset asiakastilanteet tai turhautuminen nollattiin poistumalla hetkeksi työpisteestä:

- Matti: Joo ei tomnen yks negatiivinen, mutt sitt ko niit tulee semnen SEITTEMÄN ni sit se kaipaa niinko – miättii, ett nyt kyll vois käydä syämäs jotai toss...
- Jenni: Mmm
- Haastattelija: Joo
- Heikki: Mull on yks...
- Matti: Piänt taukoo, niinku ett, mutt pari kolme semmost negatiivist, ni ne haittaa kyll yhtää.
- Heikki: No sillai, että jos on justiin tullu tollai negatiivisia ihmisiä, taikka että – ei oo tilannu sitä lehtee. Ett jos semsiä tulee niinku monta putkee, ni kyllä mä sillon joskus saatan tehdä slai, että mää käyn niinku POIS siitä soittopaikalta jossain keittiössä hakemassa kahvia. Tavallaan nollaa sillä aikaa sen tilanteen taas.

Myyjille oli myös tärkeää tietää, että taukojen ajoitusta ei kontrolloitu kovin tiukasti, joten työtä pystyi rytmittämään omien tuntemusten mukaisesti:

- Jenni: Se on iha hyvä, ettei täällä kuitenkaa sillä tavalla niinku –
- Heikki (esimies): Ei ny liian...
- Jenni: Olla talutusnuarassa, että tota, oikeesti iha omien fiilisten mukaa mää ainaki meen. Että jos must tuntuu oikeesti iha ylitsepääsemättömältä, ni kyll mä otan tupakan ja meen tonne tupakalle. Ja kyll se auttaa paljo.
- Haastattelija: Joo.
- Jenni: Ett ei oo semmosta, ett "vitsi, mitäköhän toi sanoo – toi Heikkikin jo, mä lähen täst viittä, kymmentä minuuttii aikasemmin". Ni mä tiedän, ett oikeesti – ett se on – mä ainakin luulen nii, ettei sillä paljon nii väliä oo, ett jos niinku oikeesti – tuntuu siltä, ett o pakko lähtee, ni sit kans lähtee. Ett se just antaa miälekkyyttä, ett tiätää, ett..

Matti nyökyttelee

Negatiiviset asiakastilanteet vaativat tunteiden työstämistä, kun taas ihanat asiakkaat voivat pelastaa puhelinmyyjän päivän ja saavat myyjänkin paremmalle tuulelle. Ihanilla asiakkaila ei tarkoitettu

ostavia asiakkaita, vaan hauskoja tilanteita tai mukavia ihmisiä. Tällaiset asiakastilanteet eivät näin ollen vaatineet tunteiden työstämistä, vaan helpottivat työn tekemistä.

Koulutusmateriaali kehotti puhelinmyyjiä käyttäytymään iloisesti ja innostuneesti myös työvuoron ulkopuolella, mutta myyjät eivät hyväksyneet tällaista tunnesäätöä (ks. 3.2.1). Puhelinmyyjät kertoivatkin purkavansa negatiivisia tunteitaan työajan ulkopuolella ja pystyvänsä sillä keinolla varmistamaan, ettei työssä tarvitse keskittyä tunteiden tukahduttamiseen:

Jenni:	Niini, emmää kotona semne "Ihanaa, mmm, oiku kiva, kiva, kiva vaa"
Matti: (vitsaillen)	Oleksä nyrki ja hella välis, vai?
Haastattelija naurahtaa	
Jenni:	Ei, ei, todellakaa. Että siis --- ei ei, vaan se just, ett mä, kun mä saan pun, purettua ne mun negatiiviset tunteet kotona, työajan ulkopuolella, ni se varmistaa sen, ett mä en tua niitä tänneäi.

Hochschild (1983, 115-116) käytti käsitettä *kollektiivinen tunnetyö* tarkoittaessaan tunteiden käsittelyä työyhteisössä. Kollektiivinen tunnetyö voi tuottaa esimerkiksi turhautumisen tunteen käsittelyn kautta positiivista solidaarisuutta työntekijöiden välillä. Toisaalta solidaarisuus voi lisätä työntekijöiden kiukkua asiakkaita tai yritystä kohtaan. Ryhmäkeskustelussa ei puhuttu erikseen tällaisesta Hochschildin mainitsemaasta yhteisestä asiakaskeskustelujen jälkeisestä tunnetilojen käsittelystä, mutta muun muassa mainittiin ohimennen työntekijöiden keskustelleen juuri ihmisten suhtautumisesta puhelinmyyjien ammattiin. Havaintojeni ja esimieshaastattelujen mukaan tunteita kuitenkin purettiin myyntipuheluiden välissä tiuskintana ja jupinana. Ryhmäkeskustelussa purettiin tunteita kertomalla omista kokemuksista, äänensävyt nousivat ja keskustelijat yltyivät toistensa kertomuksista. Lopuksi useampi osallistuja mainitsi keskustelun olleen hyvää avautumista, oli mukava puhua tunteista porukalla.

4.3.2. Esimiesten rooli psyykkaajina ja ohjaajina

Myös esimiehet pyrkivät vaikuttamaan työntekijöihin tunnetyön keinoilla, psyykkaamaan työntekijät myynnille sopivaan tunnetilaan:

Eija (myyntipäällikkö):	...Nimenomaan se, ett millä tavalla psyykkaa ittes siihen, se on niinku vaikk esimiehenä vähän samast asiast oikeastaan puhutaan, ett esimiehenäkin nii tietyl tapaa meiän myyjät on ikään kuin asiakkaita, ni esimiehenhän pitää psyykata ne ihmiset tekee, se on sama kun
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

myyjän pitää psyykkata siellä siellä asiakkaat siihen tunnetilaan ---
tunnetilaan ja siihen, ett nyt on kiva lähtee soittaa.

Esimiehet pyrkivät psyykkaamalla saamaan työntekijät uskomaan tuotteisiinsa ja itseensä myyjinä, tuntemaan ylpeyttä työstään ja innostumaan tavoitteistaan:

Heikki (myyntiesimies): Mutta se että, justiin että, kyllä me vaan niinku yritetään sillai just vakuutella, että "Usko ittees, usko tohon myyntipuheeseen, usko meihin, niin sää rupeet saamaan niitä kauppoja".

Esimiesten kannustuskeinoina toimivat esimerkiksi päivän kuulumisten kysely, palautteen antaminen, myyntikilpailut ja lahjakortit hyvästä myynnistä. Lisäksi myyjiä kehoitettiin tarvittaessa purkamaan tunteitaan esimiehille silloin, kun oma huono olo alkaa vaikuttaa myynnin sujumiseen:

Eija (myyntipäällikkö): Ett joskus, kun oikeesti ei me asiakkaalle sanota mitään ikävää, eikä voida tietenkään sanoa eikä SAA sanoa, niin ni se o ett joku joku asia voi joskus olla silleen ett se niinku tietyl tapaa kolahtaa sillee kovemmin ett. Se ett pystyy käymään sen tavallaan yli ja pääsemää siitä, ett se ei jää semmoseks kuormaks joka kasvaa päivän aikaa mukana sinne loppupäivään, jollo ei enää tuu varmast ainokaistakaan kauppaa ku se kuorma on jo nii suuri kannettavaks, ett se kuuluu äänessä ja kaikessa siinä ett ei jaksa vääntää vastaväitteitä eikä käsitellä vastaväitteitä ni, niin mä aina sanon niin että mun mielest kannattaa tulla ett jos joku oikeen harmittaa

Haastattelija: Joo

Eija: Nii esimies on sitä varten, ett ei muuta ku tuut sanoo sitte ett joku on niinku sillee ja joskus sanon ett hei mee juoksee torin ympäri tosta ett puhalla ulos se mitä sull oli ett.

Myyjiä ohjattiin myös kohentamaan mielialaansa hymyilemällä eli Hochschildin (1990,121) mukaan kehollisella tunnetyöllä:

Eija: Yks mitä mä aina sanon joka paikassa tän -- Vaa pitää katsoo, ett on pesty kynä, mutt sen voi laittaa hampaitten väliin, ja ja laittaa silleen, ett sä saat sen oikeen hymyilemistilan ja hetken aikaa, TÄÄ ON TUTKITTU JOSTAIN(ääni nousee), hetken aikaa kun sä kiristelet täältä näit poskilihaksii tällee näin, sä huomaat ett sä oot oikeesti paremmal tuulella kun oot aamul välttämättä ollukkaa.

Tällaisten toiminnallisten keinojen lisäksi syvällisen tunnetyön tekemiseen ohjattiin antamalla mallia siitä, miten asiakkaiden tönkeään käytökseen voi suhtautua:

Heikki (myyntiesimies): Mä oon just sanonu, ett anna sen olla, anna sen asiakkaal olla se maha kipee, että, älä niinku. Just sanonu vaa..

Haastattelija: Ni, ni

Heikki: ...että anna mennä toisesta korvasta sisää ja toisesta ulos. Ottaa sitte vaa uutta puhelua, ei sitä jäädä, kannata niinku, ei kannata jäädä niinku tuleen makaan, koska asiakkaita on ku muurahaisia.

Esimerkki toisesta haastattelusta:

Eija (myyntipäällikkö): ...Yksittäisii asiakkait, totta kai se on asiakkaan oikeus aina olla huonol tuulel ett sen voi miettii silleen ett hei mä oon tehny päivän hyvän työn ett SE SAI PURKAA MIELES KUULE JA SAI SAI VAIKKA SIELLÄ (ääni nousee) ett se ei nyt mua lyöny eikä syöny ja ja tota...

Haastattelija keskeyttää: Mut pääsi jolleki huutamaa

Eija: Joo, joo, eikä sen tarvii riehuu siell perheelleen kotona enää sen jälkeen, eli niinku se ett kääntää myöski niit mielikuvii silleen ett joku voi miettii ett tuleek se mulle henkilökohtaseks ett niinkö se nyt oli ett mä oon niinku tälleen...

Esimiehet kehottivat myyjiä unohtamaan negatiiviset asiakkaat (Anna mennä toisesta korvasta sisää ja toisesta ulos) tai miettimään että on tehnyt päivän hyvän työn, kun asiakas on saanut purkaa mieltään. Ohjeistus, jonka mukaan asiakkaiden huonoa käyttäytymistä ei pidä ottaa henkilökohtaisesti, näkyi myös koulutusmateriaalissa: ”Muistathan tämän! Jos joku sanoo minulle rumasti tai lyö luurin korvaan, tiedän, että se johtuu siitä, että hänellä on huono päivä. En anna hänen pilata päivääni.” Toisin sanoen yrityksessä kehoitettiin metodinäyttelemiseen, tunnetilojen kuvitteluun, tarjoamalla valmiita ajatusmalleja hankaliin tilanteisiin.

Kuten aiemmin on tullut ilmi (kpl 4.3.1), puhelinmyyjät käyttivät myös itse tällaisia ajatusmalleja negatiivisista asiakastilanteista – todennäköisesti he olivat oppineet niitä perehdytyksessä ja muissa tilanteissa esimiehiltä ja kokeneemmilta myyjiltä. Myyjät eivät kuitenkaan puhuneet päivän hyvän työn tekemisestä, vaan ennemminkin naureskelivat asiakkaiden huonoille päiville ja pyrkivät näin asettumaan asiakkaiden yläpuolelle. Ryhmäkesustelun perusteella vaikuttaakin siltä, että myyjät käyttivät tunteita työstäessään ajatusmalleja eri tavalla kuin mitä esimerkiksi yrityksen koulutusmateriaalissa tarjottiin. Kysyin ryhmäkesustelussa myyjien mielipidettä edellä olevasta koulutusmateriaalin ohjeistuksesta ja yllättäen sain kuulla kommentteja, joidenka mukaan asiakkaan huono käytös saattaa riippua myyjästäkin tai asiakkaan tyhmyydestä:

Jenni: No ei sillä välttämättä oo ollu huono päivä. Emmä sitä siitä...

Matti keskeyttää: Kyll se voi mustakin johtuu.

- Jenni: Niii. Se voi olla, ett mää kuulostin tosi ärsyttävältä.
- Matti: Nii.
- Matti: Yleensä jos ihminen lyä luurin korvaa, ni mun miälest se on kans – sillo niinku häne omaa tyhmyyttä.
- Jenni: Joo.
- Matti: Mun miälest—se niinko --- siit tulee vähä semmone, ett ”No jos nyt on noin tyhmä ihmine”
- Jenni: Mmm
- Matti: Ett tota ett. Sen voi ilmottaa niinku fiksummallaki taval. ”Ett sä olit nyt vähä töykee. Mä en halua keskustella, mä osta joltai muult lehden...”
- Jenni: Niin nii
- Matti: Jos ne haluaa kertoo --- sen niinko mulle, ett mä olen ---huano jotenki. Mutt jos ne heittää luurii korvaan, ni ei sitä mittää miätitä sen jälkee.

Ilmeisesti myyjät eivät käyttäneet yrityksen ajatusmallia asiakkaiden huonosta päivästä sellaisenaan hyväkseen tunnetyötä tehdessään – huono päivä ei ollut heille suoraan syy olla ottamatta puheluita henkilökohtaisesti. Ennemminkin syynä oli ”asiakkaiden tyhmyys”, jonka takia kannatti asettua asiakkaiden yläpuolelle ja tällä tavalla töykeää käyttäytymistä ei tarvinnut sen enempää pohtia.

Esimiesten ja puhelinmyyjien mukaan syvällisen tunnetyön tekemisessä kehittyi työkokemuksen karttuessa. Yrityksen myyntipäällikkö kuvaili asiaa näin:

- Myyntipäällikkö: Mutt ammattitaidollisesti esimes asiakkaan tunnetila, ett joss siäll on äärimmäisen, voi olla joskus vihanenkin ihminen, ni SE on mikä kyllä aika tavallaan kyllä pystytään sulkee pikku hiljaa. Uus, uus, sellanen uudempi alottava myyjä ei osaa sitä tehdä
- Haastattelija: Joo
- Myyntipäällikkö: ja on käyny tällasii tilanteita, että ensimmäisenä päivänä myyjäll on tullu joku oikeen äärimmäisen tyly, tympee
- Haastattelija: Mmm
- Myyntipäällikkö: asiakas, ilkee suorastaan, niin on johtanu siihen, ett myyjä on lopettanu itkien puhelun ja ei oo tullu enää seuraavana päivänä, ett tää on ihan kauheeta työtä. Eli siis se on, mutt se on oikeesti, voi sanoo, ett se on niin sattumaa ja se on kurjaa sattumaa sellane. Jos meiän kokeneempi myyjä olis tälle asiakkaalle soittanu, se ei ois käyny niin.

Ryhmäkeskustelussakin vertailtiin kokeneempia myyjiä aloittelijoihin:

- Heikki (esimies): No. Mää oon - - sillai itte osannu suadattaa ne jo pois, kyllähän niitä aina tulee vähä semmosia. Mutt toisaalta mull on se just se tyyliki

vähä semmone, joo ku, -- on nii pitkää tehny. Ett on vähä semmonen, jo semmonen, -- vähä aggressiivisempi ku ehkä semmoset, kekkä o vähä..

Matti keskeyttää:

Nii. Tätä työhö tarvitaan semmost, - - tiättyy semmost – tottua semmost röyhkeyt ja sellast...

Puhelinmyyjien mukaan tunteiden työstämistä tarvitaan ajan myötä vähemmän myös siksi että myyntityylin muuttuessa röyhkeämmäksi asiakkaat eivät käy samalla tavalla päälle.

4.4. Suhtautuminen tunnetyön tekemiseen

Tunnetyön tekemisestä, myyjien sanoin näyttelemisestä ja esittämisestä, puhuttiin ryhmäkeskustelussa paljon. Myyjät kertoivat innoissaan erilaisista taktiikoista, joita he käyttivät myyntipuheluissa. Kuitenkin keskustelun aikana tuli paikoitellen esiin, että suhtautuminen näyttelemiseen oli ristiriitaista. Yksi myyjä puhui tuhtuneena iloisen leikkimisestä:

Jenni:

Siis sanotaan näi, ett mää kommentoin näin, että tota "siihen pyrkimys työvuoron ulkopuolella", ni bullshit. Eliikkä siis --- ku --- me joudutaan tääl kuus tuntii leikkimää ilosta...

Ristiriitainen suhtautuminen tunnetyöhön tuli esiin myös puhuttaessa myytävän materiaalin mahdollisesta erilaisuudesta, eli onko helpompaa myydä tiettyjä lehtiä tietynlaisille asiakkaille. Eräs myyjä kuvasi esimiesten vakuuttelua materiaalin samankaltaisuudesta roskapuheeksi. Hänen näkemyksensä mukaan tämäkin vakuuttelu on myyntiä eli itsensä myymistä ja kusettamista:

Matti:

Eli kyll sill niinko o mun miälest suuria, sillai... mun miälest iha roskapuhetta, mitä täälläki yritetään sanoo mull. Se o, tiätenki yrittää sanoo mull, ett ett kaikki o samaa, ett tiätenki ne yrittää niinko tsempata...

Haastattelija:

Joo

Matti:

Mutt se o niinko samalais myymist, ittes myymist ja kusettamista ku...

Annukka ja Jenni alkavat nauraa

Heikki (esimies) puhuu päälle,

ei noteeraa Matin puhetta:

Mutt sitte saattaa olla...

Matti:

...mitä noi niinko juttelee mulle. Iha, ihan, pualt roskapuhetta se niinko o. Ett tota.

Annukka ja Jenni nauravat edelleen.

Ryhmäkeskustelun kommenttien ja esimiesten haastattelujen perusteella tunnetyön tekeminen vaikuttaa myös rankalta. Rafaelin ja Suttonin (1987, 32) mukaan suhtautumista tunnetyön tekemiseen voidaan ymmärtää käsitteiden *teeskentely hyvässä uskossa ja huonossa uskossa* kautta. Jotkut ihmiset esittävät ”tekaistuja” tunteita ja uskovat, että tällaisten tunneilmaisujen tulee olla osa työtä – tämä on teeskentelyä hyvässä uskossa. Päinvastaisesti voidaan puhua teeskentelystä huonossa uskossa, kun ihminen ajattelee, että teeskenneltyjen tunteiden näyttelemisen ei pitäisi kuulua työhön. Oman tulkintani mukaan kaikki tutkimuksessani haastattelemiini myyjät hyväksyivät tunnesääntöjen mukaisen käyttäytymisen osana työtä, vaikka se vaatikin tunteiden teeskentelemistä. Rafaelin ja Suttonin terminologian mukainen jako teeskentelyyn hyvässä ja huonossa uskossa ilmeni kuitenkin aineistossani – ei myyjien välisenä jakona, vaan asiakastilanteiden välisenä jakona. Toisinaan (teeskennellessään hyvässä uskossa) myyjät pyrkivät kaikin tavoin esittämään vaadittuja tunteita, vaikka eivät siinä välttämättä onnistuneetkaan:

Jenni: Ooon, ja mullaki oli ihan tossa, iha lähipäivinä oli semmonen yks päivä, ku, oli henkilökohtanen asia, mikä otti päähä, ja mä oli kiukkune ku ampiane täällä. Ni, emmää pystyny siihe kyllä. Mää niinku kaikkeni yritti, ja olin nii olevinani perkulee ilone ett he puhelimee. Ett päivä meni ihan penki alle, myynnillisesti ja se, iha vaa sen takia, että ett se kuulu sille asiakkaalle...

Haastattelija (puhuu päälle): Joo

Jenni: ...ett oli huono päivä. Vaikka mä yritin näytellä kuinka iloista ja pirteetä, ni kyll se oli, ärräpäitä lenteli, sitten niinku, puheluje välissä.

Vaikka esimerkin myyjä kertoi yrittäneensä kovasti esittää asiakaspuheluissa iloista, omaa kiukkuisuutta ei pystynyt peittämään ja se johti huonoon myyntitulokseen.

Toisinaan taas (teeskennellessään huonossa uskossa) myyjät pyrkivät asiakkaiden huonosta käytöksestä huolimatta käyttäytymään tunnesääntöjen mukaisesti tai vähintäänkin asiallisesti, mutta eivät esittäneet täydestä sydämestään, eivätkä maininneet kokevansa siitä huonoa omatuntoa:

Heikki (esimies): Mää, mää en oo ikinä kyllä, - - niinku, mä en muista kuka puhu, --Tai muistan,

Annukka ja Matti hymyilevät

Heikki: ..ett joku oli antanu vähän asiakkaalle takasinpäin, mutta emmää oo kuitenkaa ikinä ruvennu niille takasin ihan niinku sillai suaranaisesti niinku – aukoon päätäni, jos ne on aukonu mulle...

Haastattelija: Joo.

Heikki: Mut mä oon saattanu sitte vaan, ÄÄNENSävy on ehkä saattanu olla vähän sellanen samantyyppinen, ku sillä, mutta. Sitte mää oon

sanonu ett "Jaaha, hyvää syksyn jatkoa" ja aika pian sitte lopettaa sen puhelun.

Vaikka puhelinmyyjät pyrkivätkin käyttäytymään jokaisessa asiakaspuhelussa tunnesäntöjensä mukaisesti kohteliaasti, asiakkaiden huono käyttäytyminen ei ollut puhelinmyyjien mielestä hyväksyttävää. Tuli ilmi, että puhelinmyyjien mielestä tällaisessa tilanteessa esittämisen epäonnistuminen ei ollut niin tuomittavaa, teeskentelyn ei tarvinnutkaan niin ehdottomasti kuulua työhön. "Teeskennellessään huonossa uskossa" puhelinmyyjän esitys saattoi repsahtaa, esimerkiksi äänensävy tasolla (ks. kpl 4.2.4).

Ristiriitaista suhtautumista tunnetyön tekemiseen voi pohtia myös tarkastelemalla myyjien toimimista omatuntonsa mukaisesti. Ryhmäkeskustelussa tuli esiin tilanteita, joissa puhelinmyyjät toimivat omien tunnesäntöjensä, ihanteidensa mukaisesti:

Annukka:	No mull oli tänää semmone, ett ettäkö se ei sit, mä huusin monta kertaa (nauraen) sinne, ett "Kotilieedestä päivää!". Ensinnäkää se ei kuullu mitää...
Jenni ja haastattelija:	Mmmm
Heikki:	"Mitää?"
Annukka:	Joo. Ja sit se, sit se, ko mä sanosi, ett lehti täytti kaheksaket vuotta, ni "Nii mää täytän kyll vast sit joulukuus." Elikkä se luuli, ett mä vissiin oon niinku vähän...
Heikki nauraa:	Niinkö?
Annukka:	...Ni sit mä sanosi niinku siin, jotain mä viäl jutteli, "Mää luule, ett mää toivottelen teill iha hyvää päivänjatkoa!". (Heikki nauraa) Eli mää jäti, se puhelu siin...
Jenni:	Joo
Annukka:	Koska mää huamasi, ett se ei tajunnu hevo --- höhhää enää mistää. Ett mää jäti.

Esimerkissä puhelinmyyjä lopetti myymisen havaittuaan, että asiakas ei ollut ikänsä takia tilanteen tasalla, ei ymmärtänyt myyntitilannetta.

Toisaalta tuotiin esiin myös tilanteita, joissa rikottiin omia ideaaleja (valehdeltiin asiakkaille) ja toimittiin ennemminkin yrityksen oletettujen tunnesäntöjen mukaisesti:

Annukka:	Mmm. Muute sitt ku sä myyt sitä Kauneutt ja terveytt, niinko määki. Ku me niill mummoilleki valehdellaa, ett joo, ett se on tosiaa, se on iha kaiken ikästen naisten lehti, ni siin...
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ristiriitainen suhtautuminen tunnetyön tekemiseen voi olla peräisin näistä tilanteista, joissa myyjä ns. teeskentelee huonossa uskossa ja toimii omien ihanteidensa vastaisesti. Tällöin omaa toimintaa ei pysty arvostamaan ja se jää vaivaamaan mieltä.

Työssä mahdollisesti syntyvä ristiriita minäkäsityksen ja käyttäytymisen välillä nostaa esiin Hochschildin (1983,90) esittämän emotionaalisen dissonanssin käsitteen. Kognitiiviselle dissonanssille analogisessa emotionaalisessa dissonanssissa koemme ristiriitaa oman minäkuvan ja tunteiden sekä näytellyn tunneilmaisun välillä. Hochschildin mukaan emotionaalisen dissonanssin tuomaa jännitettä yritetään lieventää saamalla tunteet ja esittäminen lähemmäksi toisiaan eli *joko muutamme tunteitamme tai teeskentelyämme*. Koska tunnesääntöjen mukaista esittämistä vaaditaan työssä, yleensä tunteen täytyy muuttua. (emt. 190). Ryhmäkeskustelussa myyjät lievensivät huonon omatunnon tuomaa jännitettä erilaisin selityksin:

- Jenni: No toisaalt kaik ihmiset nyt, ne o aikuisii ihmisii, kenell me soitetaa, nii ni, itte ne o vastuus omast lehtitulauksestas...
- Matti: Nii luulis, ett osais sanoo ei.
- Jenni: mmm
- Annukka: Nii, nii, ett sitt täytyy vaa osata sanoo ei.
- Haastattelija: Joo.
- Heikki (esimies): Ni sillonhan pitää vaa itteensä kiittää, että kauppa ko kauppa, ni se o aina ittelle. Kuitenki.
- Annukka: Niin nii, nii.
- Heikki: Myyntiala on myyntialaa, että.
- Annukka: Nii.
- Jenni: Ni kyllähän tämä hommaa on lähetty, ni kyll täytyy ihan terveellä tavalla kuitenkin olla ahne.
- samaan aikaista puhetta:
- Annukka: Mmmm
- Heikki: Niin nii. Nii.
- Jenni: Että tota. Ett kyll se leipä siit sitte pöytään tulee. Ett ei sitä voi oikeestaan sill tavalla lähtee ajatteleen, ett mitäköhän nyt, ett olikohan toi nyt iha oikeen ja.
- Matti: Mmm.

Syvällisen tunnetyön keinoilla, erilaisilla sananlaskumaisilla selityksillä (ks. Lauhakangas 2004) puolusteltiin omaa toimintaa ja samalla laukaistiin puheenaiheen luomaa jännitettä ryhmä-

keskustelussa. ”Ne on aikuisii ihmisii”, ”Myyntiala on myyntialaa” – näillä oikeutuksilla omaa tunnetilaa voitiin muuttaa enemmän tunneilmaisua vastaavaksi. Samalla perusteltiin sitä, miksi myydessä ei voi jatkuvasti ajatella myyntitilannetta asiakkaiden näkökulmasta, työssä kuuluu olla ”terveellä tavalla ahne”.

5. POHDINTA

Tutkielmani keskittyy analysoimaan tunteiden roolia puhelinmyyntityössä. Tarkastelin ensiksi aineistosta hahmottuvia tunteiden ilmaisu- ja kokemissääntöjä sekä sitä, miten yhteneväisiä puhelinmyyjien ja yrityksen johdon ilmaisevat tunnesäännöt olivat. Toiseksi analysoin aineistosta puhetta tunnetyön tekemisestä: millä tavoin pyrittiin muuttamaan asiakkaiden tunteita sekä puhelinmyyjien omia koettuja tunteita. Samalla toin esiin, miten puhelinmyyjät käsittelivät emotionaalisen työn vaatimuksia ja suhtautuivat tunnetyön tekemiseen. Tutkimukseni teoreettisena taustana toimi keskustelu emotionaalisesta työstä, erityisesti Hochschildin (1983) teoria tunnesäännöistä sekä pinnallisesta ja syvällisestä tunnetyöstä.

Teen tässä luvussa yhteenvedon analyysin tuloksista ja linkitän tulkintani emotionaalisesta työstä käytyyn keskusteluun. Lopuksi arvioin millaista tietoa tutkimusprosessi on tuottanut ja millaisia näkökulmia se avaa jatkotutkimuksille.

Parkinsonin ym. (2005, 99) mukaan Hochschildin tutkimusten todellinen arvo piilee hänen väittämässään, että työroolit voivat saada ihmisiä muuttamaan tunteiden ilmaisun lisäksi heidän tunnekokemuksiaan. *The managed heart* on innoittanut lukemattomia kansainvälisiä tutkijoita tekemään aiheesta empiiristä tutkimusta ja pohtimaan emotionaalisen työn seurauksia. Keskustelu on vellonut pääasiassa emotionaalisen työn mahdollisissa kielteisissä seurauksissa ja työn kontrolloinnissa. Kuitenkin Hochschildin väittämät tunnetyön vahingollisuudesta on kyseenalaistettu: Whartonin (1993) tutkimus osoitti, että tunnetyötä tehtäessä työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat ratkaisevasti työntekijän kokema työn autonomia, työhön sitoutuminen ja kyky tarkkailla omaa toimintaansa. Itsessään tunnetyön tekeminen ei ole vahingollista. Aikaisemmista tutkimushavainnoista voi vetää johtopäätöksen, että tunnetyön vaikutusta määrittää työntekijöiden henkilökohtainen suhtautuminen tunnesääntöihin ja näyttelemisen tapoihin (ks. Brothridge ja Grandey 2002). Tätä näkemystä tukee myös oma tutkimukseni.

Aineistosta ilmeni, että tunteet ovat jatkuvasti läsnä puhelinmyyntityössä. Myyjät puhuivat työstään fiilistyönä, jossa tunteet vaikuttavat myynnin sujumiseen ja sitä kautta provisiopalkkaan. Ryhmäkeskustelussa myyjät toivat ilmi millaiseen tunteiden esittämiseen he pyrkivät myynnin aikaansaamiseksi – mitä pitää peittää, korostaa tai teeskennellä. Puhelinmyynnissä pyrkimyksenä on ilmaista positiivisia tunteita: iloisuutta, pirteyttä, vilpittömyyttä, innokkuutta ja asiakkaiden

arvostamista. Negatiivisia tunteita yritetään peittää, myyjä ei saa kuulostaa flegmaattisilta, turhautuneelta tai rutinoituneelta. Asiakkaalle pyritään luomaan mielikuva ainutkertaisesta palvelusta. Asiakas on myös aina oikeassa – myyjä ei saa ilmaista mitään negatiivisia tunteita, vaikka asiakas olisi todella töykeä.

Ryhmäkeskustelussa puhelinmyyjillä oli hyvin yhtenäinen näkemys siitä, millaisia tunteita heidän pitäisi ilmaista työssään. Mistä tällainen yhteisymmärrys myyjän rooliin sopivista tunteista syntyy? Rafaeli ja Sutton (1987, 24-26) katsovat, että tunteiden esittämistä edellyttäviä rooliodotuksia syntyy työelämän virallisten ja epävirallisten käytäntöjen kautta: työntekijöiden rekrytointi ja valinta, sosialisatio organisaatioon sekä palkinnot ja rangaistukset luovat ja ylläpitävät rooliodotuksia sopivasta tunneilmaisusta. Tutkimani yrityksen työpaikkailmoituksessa puhelinmyyjiltä vaadittaviksi ominaisuuksiksi ilmoitettiin iloisuus, reippaus ja sujuvasanaisuus. Aikaisempaa myyntikokemusta ei edellytetty, koska työhön perehdytettiin. Työpaikkahaastattelussa hakijoille kerrottiin työn luonteesta ja tiedusteltiin suhtautumista esimiesten antamaan kritiikkiin. Esimiehet kertoivat, että hakija ei saa olla liian herkkä, ja on tärkeää, että pitää puhumisesta ja uuden oppimisesta ja suhtautuu työhön tietyllä nöyryydellä – haluaa kuunnella ja kokeilla eikä oletaa tietävänsä kaikkea etukäteen. Rekrytointikriteereistä huolimatta käytännössä lähes kaikki hakijat otettiin koulutukseen ja koeajalle töihin. Kynnystä työpaikan saamiseen ei pidetty korkealla, koska esimiesten mukaan haastattelussa on hankala nähdä, kuka tulee pärjäämään työssä, ja toisaalta hyvin monet kokeilevat työtä pari päivää ja lopettavat sitten.

Tutkimani yritys pyrki osaltaan vaikuttamaan työntekijöidensä tunneilmaisuuksiin perehdyttämisen ja palautteen antamisen kautta. Puhelinmyyjien koulutusmateriaali ohjeisti hyväksyttävään tunteiden ilmaisuun ja kokemiseen, ja ensimmäisten päivien aikana myynnin esimiehet kuuntelivat jatkuvasti uusien myyjien puheluita ja antoivat palautetta tunteiden esittämisestä. Aluksi myyjien toimintaa kontrolloitiin enemmän ja edellytettiin, että uudet myyjät käyttävät standardoitua myyntipuhetta. Perusteena oli, että rutiinit toimivat ja uudella myyjällä on niin paljon uutta asiaa mielessä, että myyntipuheen soveltaminen ei vielä onnistu. Kokeneempia työntekijöitä sen sijaan kannustettiin luovuuteen ja heillä oli enemmän autonomiaa. Puhelinmyyjien tekemää emotionaalista työtä kontrolloitiin myöhemminkin puheluita kuuntelemalla ja asiakaspalautteen välityksellä. Puhelinmyyjät eivät kritisoineet kontrollointia erityisemmin ja he kontrolloivat myös itse omaa tunneilmaisuaan arvioidessaan, miten hyvin oma puhe vastaa tunneilmaisun sääntöjä. Uusien myyjien koulutusmateriaalissa kannustettiin tällaiseen itseanalyysiin. Kuitenkaan tunnesäännöt

eivät olleet kaikilta osin ehdottomia: ryhmäkeskustelussa puhuttiin erilaisista esittämiskoulukunnista – kaikkien ei tarvitse toimia samalla tavalla, variaatio oli sallittua.

Pääsääntöisesti myyjien, esimiesten ja koulutusmateriaalin käsitykset tunteiden ilmaisusäännöistä olivat keskenään yhteneväisiä. Kuitenkin puhelinmyyjät (varsinkin uudemmat myyjät) halusivat välttää asiakkaan painostamista, ”väkisin myymistä” ja ottivat asian useasti esiin ryhmäkeskustelun aikana. Kiinnostavaa on, että koulutusmateriaali tai esimiehet eivät maininneet tällaista huolta painostavasta myyntityylistä. Havaitsin analyysissäni, että myyjät kamppailivat ristiriitaisten rooliodotusten välillä ja ilmensivät tätä puheenvuoroissaan. Kysymyksenä oli: Millainen on käytännössä tarpeeksi aktiivinen ja röyhkeä, mutta kuitenkin ystävällinen myyntitapa? Myyjät kokivat painetta yrityksen tunnesääntöjen noudattamisesta: luovuttaa ei saanut ja ”vastaväitteistä kaupanteko vasta alkaa”. Toisaalta koulutusmateriaalissa kehoitettiin puhelinmyyjiä olemaan aina ystävällisiä ja kohteliaita, mutta käytännössä esimiehet kuitenkin neuvoivat, ettei saa olla liian kohtelias.

Dilemma tuo esiin myyntiprosessin kaksijakoisen luonteen: asiakkaalla on oikeus hyvään palveluun, mutta päämääränä on myydä niin paljon kuin mahdollista. Oakes (1990, 5-6) kuvaa tätä myyntiprosessia ja myyjän roolia määrittelevää jakoa kahtena eri diskurssina, joilla on vastakkaiset tarkoitukset ja joita kontrolloivat vastakkaiset säännöt. *Kaupallisessa diskurssissa* myyntiprosessi nähdään strategisena vuorovaikutusprosessina, joka tyypillisesti sisältää myyjän ja asiakkaan eli ostajaehdokkaan kilpailua. Myynnin merkityksenä ovat asiakkaan rahat, tarkoituksena on saada sitä mahdollisimman paljon. Keinoina voidaan käyttää epäilyksen, pelon, välinpitämättömyyden tai vihamielisyyden murtamista. Tässä diskurssissa ”ei” ei tarkoita kieltäytymistä, vaan on eräs taktiikka, josta jatkaa myyntiä. *Palveludiskurssissa* myyntiprosessi ajatellaan palveluna, asiakkaan tarpeet ovat etusijalla liiketoiminnassa. Myynnin merkityksenä on asiakkaiden tarpeiden mahdollisimman tehokas täyttäminen. Myyntiprosessin tulee sujua sääntöjen mukaisesti ammattimaisesti ja asiakkaan autonomiaa sekä loukkaamattomuutta kunnioittaen. Tässä diskurssissa tärkeintä on asiakkaan hyvinvointi, ei myyjän tulot.

Puhelinmyyjien pitää tunnetyötä tehdessään tasapainoilla jatkuvasti kahden vastakkaisen roolin vaatimusten välillä. Myynti ei onnistu, jos myyjä jyrää asiakkaan aggressiivisella myyntitavalla ajatellen pelkästään asiakkaan rahoja. Myös pelkästään asiakkaan tarpeiden ajattelu ei pidemmän päälle kannata, pärjätäkseen työssä on tavoiteltava kauppaa eli asiakkaan rahoja jokaisessa asiakaskontaktissa. Haastavaksi tilanteen tekee se, että nämä kaksi vastakkaista roolia ovat

jatkuvasti läsnä myyjän työssä (ks. Oakes 1990, 88). Tulkitseen analyysini perusteella, että puhelinmyyjät määrittelevät itse jatkuvasti omaa rooliaan, painottavatko enemmän palveludiskurssia vai kaupallista diskurssia. Tunnesääntönä vaikutti olevan, että pitäisi toimia myynnissä niin, että on itsellä hyvä omatunto. Kullakin puhelinmyyjällä on omat rajansa sen suhteen, minkä kokee olevan hyvää, ammattimaista myyntitaitoa – mikä on oikein ja mikä väärin. Tätä rajanmäärittelyä tehtiin myös tutkimuksen ryhmäkeskustelussa (kpl 3.2.2). Myyjät puhuivat myös siitä, että rajojen määrittely lähtee omasta fiiliksestä. Tästä voisi päätellä, että myyjät päättävät itse tilannekohtaisesti, onko heidän lähtökohtanaan myynnissä ennemminkin hyvä palvelu (rehellisyys) vai kaupanteko; koulutusmateriaali antoi käyttäytymistapojen ja ajatusmallien muodossa välineitä sekä kaupallisen diskurssin että palveludiskurssin käyttämiseen.

Havaitsin tutkimuksessani, että emotionaalisen työn tekeminen riippui yrityksen ohjeiden lisäksi myyjien omista kokemuksista: millaisen tunteiden ilmaisun kukin myyjä kokee kannattavaksi omien kokemustensa perusteella, millä tavalla kauppa käy hyvin ja myyjä on tyytyväinen toimintansa. Tutkimukseni yritys asetti työntekijöille tunnesääntöjä, mutta myös työntekijät olivat itse halukkaita säätelemään omia tunteitaan ja arvioivat tunneilmaisuaan omien kriteereidensä pohjalta. Toisaalta kysymyksessä oli tavallaan pakollinen valinta: yrityksen sääntöjä tunteiden ilmaisusta piti noudattaa, jos halusi tehdä kyseistä työtä pidempään ja ansaita sillä toimeentulonsa. Kirjoituksissaan emotionaalisesta työstä ja tunnesäännöistä Hochschild (1979, 1983) painottaa yrityksen etujen irrallisuutta työntekijöiden intresseistä. Hän jättää mainitsematta, että tunnekäyttäytymisen sääteleminen voi palvella myös työntekijöitä. Ryhmäkeskustelun puhelinmyyjät kertoivat, että tunteiden esittäminen vaikuttaa selvästi myynnin sujumiseen: huonolla esittämällä ei tule kauppvoja. Provisiopalkkauksen kautta myyntitulo näkyy suoraan palkassa, joten myyjillä oli oma intressinsä tehdä tunnetyötä; kysymys ei ollut vain toimimisesta yrityksen odotusten ja pakon sanelemana.

Tutkimassani yrityksessä esimiehet odottivat myyjien työstävän omia sisäisiä tunteitaan sopivaa esittämistapaa eli tunteiden ilmaisua vastaavaksi. Esimiehet asettivat tavoitteeksi hyväntuulisen ja innokkaan tunnetilan, negatiivisuuden ja turhautumisen tunteiden sijasta pyrkimyksenä oli ajatella työtä haasteena. Psyykkausta työhön sopivaan tunnetilaan vaadittiin, koska ajateltiin, että negatiiviset tuntemukset saattavat ilmetä esittämisessä. Myös puhelinmyyjät kertoivat ryhmäkeskustelussa, että aina esittäminen ei onnistu koska alkuperäinen vääränlainen tunnetila tulee liikaa esiin.

Koulutusmateriaalissa esiintyi samanlainen positiivisuuden painotus ja lisäksi korostettiin myös, että hyvä myyjä on ”luonnollinen ja luonteva”. Myös puhelinmyyjien ryhmäkeskustelussa tunteista puhuttiin yhteneväisesti siten, että positiivisia tunteita pidettiin luonnollisina ja ihanteellisina puhelinmyyjän työssä, kuten eräs myyjä totesi: ”Ett jos olis semne ihmene, ett miättii ain positiivisest, ni se olis kyll täll alal aikamoine tykki.” Tämä positiivisuutta painottava tunnesääntö esiintyi vahvana koko tutkimusaineistossa. Ryhmäkeskustelun puhelinmyyjät puhuivat jonkin verran turhautumisesta asiakastilanteissa, mutta negatiivisista tunteista, jotka johtuivat töykeistä asiakkaista ja myyjien herkkyydestä, ei puhuttu lainkaan. Tulkitsen tämän johtuvan siitä, että toisen vallitsevan tunnesäännön mukaan puhelinmyyjien pitää hallita omat tunteensa ja välttää herkkyyttä. Tavoitteena oli pitää tunteet tasaisina ja ohittaa asiakkaiden tunnetila niin, että se ei vaikuta myyjän omaan tunnetilaan. Ryhmäkeskustelun puhelinmyyjät olivat sisäistäneet hyvin koulutusmateriaalin tunnesäännöt, paitsi ohjeistusta, jonka mukaan puhelinmyyjien pitäisi olla ylpeitä ammatistaan. Tähän ammattiyllpeuden puutteeseen heijastuu varmasti ihmisten yleinen asennoituminen puhelinmyyjiä kohtaan: työtä ei arvosteta.

Havainnointini ja haastattelujen perusteella tulkitsen, että tunnesäännöt asiakastilanteissa poikkesivat työn taustatilanteissa noudatettavista tunnesäännöistä. Myyntikeskustelujen ulkopuolella, ”kulisseissa”, purettiin negatiivisiakin tunteita, kuten turhautumista siihen, että myynti ei sujunut. Yrityksen myyntipäällikkö kertoi kannustavansa myyjiä kääntymään esimiesten puoleen hankalissa tilanteissa, mutta yleisesti näkemyksenä oli, että dramaattiset tunteet eivät kuulu työpaikalle, ne pitäisi tukahduttaa. Havainnointini tällaisista työn taustatilanteista oli kuitenkin niin vähäistä, että en saanut kuvaa tunteiden ilmaisuuden koko skaalasta.

Aineistosta löytyi myös mielenkiintoinen näkemys siitä, pitäisikö työssä ja vapaa-ajalla pyrkiä samantyyppisiin tunteisiin. Koulutusmateriaalin mukaan innostuneisuuteen ja iloisuuteen pitäisi pyrkiä niin työssä kuin työvuoron ulkopuolellakin, mutta puhelinmyyjät protestoivat ryhmäkeskustelussa vahvasti tätä ohjeistusta vastaan. Heidän mielestään vapaa-aikana pitää saada käyttäytyä niin kuin haluaa, purkaa tarvittaessa tunteitaan: työminuus ja vapaa-ajan minuus ovat eri asioita. Työntekijät vetivät tiukan rajan sille, miten toimivat asiakastilanteissa ja muualla. Tutkimukseni tukee näin ollen Ashforthin ja Tomiukin (2000) väittämää, jonka mukaan ihmiset kokevat erilaisia minuuksia erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa.

Korvajärvi (1999a, 354) huomioi, että emotionaalisen työn tutkimuksissa on kiinnitetty paljon enemmän huomiota työn kontrollointiin kuin siihen, miten työntekijät itse käsittelevät

emotionaalisen työn vaatimuksia jokapäiväisessä työssään. Tutkin työssäni tunnesääntöjen lisäksi myös puhelinmyyjien keinoja tunnetyön tekemisessä – miten he pyrkivät muuttamaan asiakkaan tunteita ja omia sisäisiä tunteitaan. Pinnallisen tunnetyön eli esittämisen tarkoituksena oli muuttaa asiakkaan tunnetila positiivisemmaksi. Esimiehet ohjeistivat pinnallisen tunnetyön tekemiseen esimerkiksi kehottamalla hymyilemään ja neuvomalla äänenkäytössä. Yrityksen koulutusmateriaalissa opetettiin reagoimaan oikealla tavalla asiakkaiden vastaväitteisiin: myyjiä ohjeistettiin vakuuttamaan asiakkaat puheellaan ja harhauttamaan asiakkaan ajatukset pois aikaisemmasta kieltäytymisestä. Myyjät pyrkivät muuttamaan asiakkaiden tunnetilaa samaistumalla asiakkaiden ilmaisuun äänenkäytön ja sanallisen ilmaisun keinoin sekä harhauttamalla asiakkaita. Toisinaan myyjät samastuivat vahingossa tunnetasolla asiakkaiden tunteisiin ja ilmaisivat sitten samaistumisensa puheessaan, myivät yhteisen tunnekokemuksen kautta.

Kirjoituksissa emotionaalista työstä on yleensä oletettu, että emotionaalisen työn tekeminen ja välineellinen suhtautuminen asiakkaisiin ovat vahingollisia työntekijöiden psyykkiselle terveydelle. Tämän näkökulman taustaoletus on, että emotionaalista työtä tekevä ei koe toimivansa autenttisesti eli olevansa aidosti oma itsensä. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että epäautenttisuuden kokeminen ja emotionaalinen dissonanssi lisäävät riskiä tyytymättömyyteen ja stressin kokemiseen (Mann 1998, Steinberg ja Figart 1999, Brotheridge ja Grandey 2002). Toisaalta ajatellaan, että positiivisten tunteiden ilmaisu työroolin mukaisesti lisää työntekijöiden hyvinvointia (ks. esim. Rafaeli ja Sutton 1987, 31). Osa tutkijoista (esim. Abiala 1999) näkee emotionaalisen työn määrittämisen pelkästään positiiviseksi tai negatiiviseksi yksinkertaistamiseksi: vaikutus riippuu työntekijän suhtautumisesta työrooliinsa ja siitä, sopiiko näytteleminen yksin työntekijän arvojen kanssa vai ei. Sekä tyytyväisyys että uupumus ovat mahdollisia lopputuloksia.

Tärkeänä analyysikohteena tutkimuksessani pidin puhelinmyyjien suhtautumista tunnetyön tekemiseen, tunteiden peittämiseen ja teeskentelemiseen. Ryhmäkeskustelussa puhelinmyyjät kertoivat näyttelevänsä tunteita, joita eivät kokeneet ja peittivät tarvittaessa omia tunteitaan. Epäautenttisuuden kokeminen ei kuitenkaan liittynyt suoraan tunteiden näyttelemiseen, pinnalliseen tunnetyöhön, sillä näytteleminen oli oleellinen ja hyväksytty osa puhelinmyyjien työroolia. Onnistuminen pinnallisessa tunnetyössä tuntui hyvältä, se oli haastavaa peliä. Sen sijaan että olisivat syyttäneet itseään näyttelemisestä, työntekijät syyttivätkin itseään siitä, etteivät aina jaksaneet näyttellä tai esitys ei sujunut niin hyvin kuin olisi pitänyt.

Vaikka pinnallinen tunnettyö ilmeisesti sopi työntekijöiden arvomaailmaan, myyjät eivät kuitenkaan jatkuvasti pitäneet siitä: ryhmäkeskustelussa ilmeni, että esittäminen puhelinmyyntityössä ei ollut aina helppoa eikä mukavaa. Osa asiakkaista käyttäytyi ylimielisesti, töykeästi tai vihaisesti, ja toisaalta asiakkaiden jatkuva kieltäytyminen myyntitarjouksista heikensi motivaatiota. Ryhmäkeskustelussa puhelinmyyjät puhuivat toimimisesta omatunnon mukaan: riippui tilanteesta, pitikö heidän mielestään pyrkiä tekemään tunnettyötä mahdollisimman hyvin. Silloin kun myyjien näkemys tunnettyön oikeutuksesta ei vastannut yrityksen asettamia tunnesääntöjä, he kokivat ristiriitaa ja näyttelivät vastentahtoisemmin. Tällaisia tilanteita olivat muun muassa ”valehtelu” lehtien ominaisuuksista, liiallinen tyrkyttäminen tai innokkuuden ilmentäminen silloin, kun asiakas oli hyvin negatiivinen. Vastentahtoisuutta selittää Rafaelin ja Suttonin (1987, 32) huomio, että pinnallisen tunnettyön tekeminen saa erilaisia merkityksiä sen mukaan, uskooko työntekijä teeskentelyn olevan oikeutettua. Puhelinmyyjät siis hyväksyivät tunteiden esittämisen, mutta halusivat tehdä sitä omien arvostustensa, sisäisten tunnesääntöjensä mukaisesti.

Tunnettyö kuuluu niin olennaisesti puhelinmyyjien työhön, että on oletettavaa, että ihmiset, jotka eivät hyväksy tällaista näyttelystä, lopettavat työn nopeasti. Ryhmäkeskustelun analyysi toi esiin, että kokemattomimmat myyjät kärsivät enemmän huonosta omatunnosta ja pohtivat omaa toimintatapaansa kuin pidempään puhelinmyynnissä työskennelleet. Tätä havaintoa voi selittää Ashforthin ja Humphreyn (1993) väittämä, että vahva emotionaalinen dissonanssi ei ole pidemmän päälle pysyvää: Koska emotionaalinen dissonanssi ja epäautenttisuus koetaan vastenmielisiksi, ihmisillä on taipumusta pyrkiä vähentämään dissonanssia joko sisäistämällä työrooli vähitellen tai hylkäämällä se täysin (eli lopettamalla työ). On todennäköistä, että pidempään puhelinmyyntityötä tehneet työntekijät olivat sisäistäneet paremmin työroolinsa vaatimukset ja muuttaneet syvällisen tunnettyön keinoin omia tunteitaan työstään. Ashforthin ja Humphreyn teoriaa tukee havainto, jonka mukaan ilmaistut tunteet saattavat johtaa tunneilmaisun mukaisten tunteitten kokemiseen (ks. Briner 1999, 332). Esimerkiksi Suttonin (1991, 255) työhön laskunperijänä kuului ärtymyksen ilmaisu asiakkaita kohtaan ja hän alkoi pikku hiljaa myös tuntea itsensä ärtyneeksi, alussa koetut sympatian ja pelon tunteet poistuivat.

Asiakkaiden tunteiden muuttamisen lisäksi analysoin tutkimuksessani puhelinmyyjien sisäisten tunteiden muuttamista eli syvällistä tunnettyötä. Pohdin, mistä syistä tunteita muutettiin ja millaisia keinoja tässä työstämisessä käytettiin. Työntekijät käsitelivät emotionaalisen työn vaatimuksia monin eri tavoin: he pyrkivät muuttamaan syvällisellä tunnettyöllä omia tunteitaan, jotta ne pysyisivät positiivisina, tasaisina ja hallittuina. Syvällistä tunnettyötä käytettiin myös puolustamaan

myyjien omaa toimintaa myyntitilanteissa ja sillä vähennettiin emotionaalista dissonanssia. Ryhmäkeskustelussa ilmeni, että puhelinmyyjät kokivat huonoa omatuntoa kamppaillessaan ristiriitaisten tunnesäätöjen välillä – pitäisikö painottaa toiminnassa enemmän asiakaspalvelua vai myyntiä. Puhelinmyyjät kokivat huonoa omatuntoa myös siitä, että eivät jaksaneet toimia omien tunnesäätöjensä mukaisesti ja ilmaista aina oikeanlaisia tunteita. Syvällisen tunnetyön keinoin, ajatusmalleilla ja sananlaskumaisilla sanonnoilla puolusteltiin omaa toimintaa ja laukaistiin samalla puheenaiheen luomaa jännitettä ryhmäkeskustelussa: ”Ihmisiä mekin ollaa, ett ei, ei me mitää koneita olla”. Ryhmätilanteessa käytettiin sanontoja myös perusteltaessa, miksi hyvä asiakaspalvelu ja kohteliaisuus eivät aina ole myynnissä ensisijaisia: työssä kuuluu olla ”terveellä tavalla ahne”.

Brotheridgen ja Grandeyn (2002) tutkimuksessa pinnallinen tunnetyö oli työntekijöiden keino asettua tilanteiden ulkopuolelle, mutta omassa tutkimuksessani puhelinmyyjät käyttivät tilanteista irrottautumiseen syvällisen tunnetyön keinoja. Negatiivisia asiakastilanteita kohdatessa pyrittiin asettumaan asiakkaiden yläpuolelle ajattelemalla, että ei alennuta samalle tasolle, omat murheet eivät näy käyttäytymisessä. Tulkintani mukaan puhelinmyyjät käyttivät mielikuvaa, jonka mukaan he ovat parempia ihmisiä kuin negatiiviset asiakkaat. Näin omia tunteita muuttamalla pyrittiin suodattamaan negatiiviset puhelut pois mielestä ja hillitsemään omaa käyttäytymistä. Tunteiden työstäminen toimi kilpenä asiakkaiden loukkaavaa käyttäytymistä vastaan.

Puhelinmyyjillä oli moninaisia tapoja tehdä syvällistä tunnetyötä: he kuvittelivat tilanteita, jotka saattoivat olla myynnin esteitä ja psyykkasivat itseään sisäisellä puheella odottamaan onnistumisia ja ajattelemaan asiakkaita haasteina. Puhelinmyyjät käyttivät myös toiminnallisia keinoja tunteiden työstämiseen: he ajoittivat taukonsa oman tunnetilansa mukaan ja panostivat ajallisesti vähemmän negatiivisiin asiakkaisiin. Tunteita työstettiin purkamalla niitä asiakastilanteiden ulkopuolella muiden myyjien kanssa sekä vapaa-ajalla kotiloissa. Näin pyrittiin varmistamaan, että negatiiviset tunteet eivät siirry mukana asiakastilanteisiin.

Hochschildin (1983, 33–34) mukaan syvällinen tunnetyö perustuu keskeisesti tunteiden hallinnan koulutukseen. Tutkimassani yrityksessä esimiehet pyrkivät innostamaan myyjiä psyykkaamalla heitä uskomaan itseensä ja myytäviin tuotteisiin. Puhelinmyyjiä kehoitettiin muuttamaan tunteitaan hymyilemällä ja heitä rohkaistiin purkamaan tarvittaessa tunteitaan esimiehille. Esimiehet kouluttivat tunteiden hallinnassa myös tarjoamalla valmiita ajatusmalleja tunnetyöhön, mutta ryhmäkeskustelun perusteella vaikutti siltä, että myyjät käyttivät näitä ajatusmalleja omalla tavallaan, he olivat muokanneet niistä itselleen sopivat versiot.

Tutkimani yrityksen tunnesäännöt tuotiin perehdyttämisvaiheessa näkyvästi julki, mutta ne voivat vaikuttaa käyttäytymiseen silloinkin, kun työyhteisön vihjeet tunneilmaisusta ovat hienovaraisempia. Jos organisaatiossa esimerkiksi rohkaistaan ihmisiä tuntemaan, että he kuuluvat ”yhteen isoon onnelliseen perheeseen”, työntekijät saattavat tuntea velvollisuudekseen kunnioituksen ja kiintymyksen osoittamisen työkavereitaan kohtaan. Vaikka provisiopalkkaus ja virallinen ohjeistus puuttuisivatkin, pelkästään sosiaalisen yhdenmukaisuuden paine voi johtaa tunnesääntöjen noudattamiseen. Innostuksen ilmaisut työtä kohtaan voivat johtaa nopeaan ylennykseen, toisin kuin jäykkyyden ja välinpitämättömyyden ilmaisut. (ks. esim. Briner 1999, 331.)

Tunnetyön tekemiseen yritysten ohjauksessa on suhtauduttu tutkimusmaailmassa hyvin kriittisesti. Leidner (1999, 88) kuitenkin huomioi tunnetyön opettamisen olevan kannattavaa, sillä vuorovaikutteisessa palvelutyössä työntekijät kohtaavat päivittäin käyttäytymistä, joka suututtaa, loukkaa ja ärsyttää heitä. Leidnerin mukaan on järkevää opettaa työntekijöille psyykkisiä strategioita, jotka vähentävät heidän mielipahaansa tai ainakin auttavat heitä hillitsemään ärsyyntymisen ilmauksiaan. Tunnetyöllä voidaan vahvistaa myös työntekijöiden uskoa heidän kykyihinsä. Toisaalta viime vuosina tutkimuksissa on ehdotettu, että syvälinen tunnetyö lisää työntekijöiden hyvinvointia, koska sen seurauksena samaistutaan työrooliin ja pidetään siihen liittyviä tunteita luonnollisina (esim. Parkinson 2005, 101-102).

Tunnetyöntekijöistä on työmarkkinoilla kysyntää, varsinkin myynnissä omien ja asiakkaiden tunteiden muuttaminen on oleellisen tärkeä osa työtä. Koska tunnetyön hallinta ei varmastikaan ole vähenemässä, saati poistumassa rekrytoijien toivomuslistalta, kysymykseksi nouseekin, miten tunnetyön tekemistä voisi helpottaa? Sandi Mann (2004) ehdottaa, että organisaatio voisi auttaa emotionaalisen työn tekijöitä sallimalla tunteiden jakamisen työyhteisössä. Omassa tutkimuksessani ryhmäkeskustelu toimi areenana tunteiden jakamiseen ja lopuksi useampi osallistuja mainitsi keskustelun olleen hyvää avautumista, oli mukava puhua tunteista porukalla. Virallisen keskustelun jälkeen osallistujat kommentoivat, että tarvetta jakaa tunteita olisi ollut ennenkin, ”kokouksissa kun ei porukalla puhuta tällaisista asioista”, ja vitsailivat palkkaavansa minut firmaan psykologiksi. Vaikka yrityksessä tunteita purettiin ”kulisseissa” ja esimiehet kehottivat kertomaan mieltä painavista asioista, tarvetta puhua työhön liittyvistä tunteista olisi ollut enemmänkin. Tutkimukseni perusteella voi sanoa, että työntekijöillä oli tarvetta pitää tunnetaukoja ja jakaa tunteita, ja yritykset

voisivat kannustaa tällaiseen enenevässä määrin – työn tehokkuutta ei aina voi mitata varsinaisten työtehtävien suorittamiseen käytettävänä aikana.

Hochschild puhui siitä, että tunteiden työstäminen organisaation vaatimuksesta on haitallista. Pohdin, onko parempi pitäytyä tunnetyön ja tunnesääntöjen opetuksessa ja kontrolloinnissa tiukoissa rajoissa vai antaa lisää vapautta: tee niin, kuin itse hyvältä tuntuu? Tämän tutkimuksen perusteella vapautta tarvitaan: puhelinmyyjille oli tärkeää tuntea, että he voivat tarvittaessa rytmittää työtään omien tuntemusten mukaisesti. Lisäksi työntekijät pyrkivät määrittelemään omat rajansa tunnesäännöille ja halusivat toimia niiden mukaisesti. Yrityksillä on tällöin haastava tehtävä rekrytoitaessa työntekijöitä: pitäisi pystyä varmistamaan, että uuden työntekijän tunnesäännöt eivät poikke merkittävästi yrityksen tunnesäännöistä.

Tutkimusaineistosta nousivat vahvana esiin puhelinmyyntiprosessiin sisältyvät ristiriitaiset rooliodotukset. Nämä paradoksaaliset vaatimukset saattavat aiheuttaa emotionaalista dissonanssia, koska puhelinmyynnin kielessä ei selkeästi ilmaista, että loppujen lopuksi myyminen on tärkeämpää kuin asiakkaiden palveleminen. Toisin sanoen puhelinmyynnissä ei tuoda esiin yksiselitteisesti, millaiseen toimintaan ja tunteisiin pitää pyrkiä. Pohdin tutkimusta analysoidessani, olisiko sitten parempi, jos ilmaistaisiin, että kysymys on viime kädessä rahasta? Tämä selventäisi odotuksia ja vähentäisi myyjien pohdintaa siitä, miten pitäisi toimia. Kuitenkin myyntitilanteessa on huomioitava, että asiakas ostaa mieluummin kohteliaalta ja ystävälliseltä myyjältä, ja toisaalta myyjät saavat tyydytystä siitä, että palvelevat asiakkaita hyvin ja saavat heidät hyvälle tuulelle. Käytännössä palveludiskurssin voidaan siis ajatella toimivan myyjillä apuna syvässä tunnetyössä.

Tutkimuksen aineistoa analysoidessani tutkimuskysymykset muotoutuivat useaan kertaan uudelleen. Aluksi pohdin, riittääkö aineistoni kuvaamaan tutkimusongelmaani, ja pitäisikö minun haastatella vielä toista ryhmää tai ottaa tutkimuskohteeksi toinenkin yritys. Useamman lukukerran jälkeen ongelmaksi nousi ennemminkin, mitä haluan nostaa tarkastelun kohteeksi. Lähdin liikkeelle aineiston sisäisestä logiikasta ja pohdin sen jälkeen löytämiäni ilmiöitä teoreettisen viitekehylene valossa. Ryhmäkeskustelun haastavuutena näen, että se tuottaa yllättävää, odottamatonta tietoa, jonka syntyyn tutkija ei vaikuta samalla lailla kuin yksilöhaastatteluissa. Mutta vaikka ryhmäkeskustelussa sai puhua vapaasti omasta työstään, tutkimustilanne ja ryhmän paine voivat vaikuttaa niin, että puhutaan yhteisillä tavoilla eikä tuoda esiin niistä poikkeavia, henkilökohtaisempia tunnesääntöjä. Aineistoa analysoidessa oli hankalaa erotella, milloin puhuttiin

myyjien omista kokemuksista ja mitkä olivat yleisiä, työpaikan vakiintuneita puhetapoja. Eräänä merkinä näin selittelyn: silloin kun puhuttiin vakiintuneilla tavoilla, yhteisten tunnesääntöjen mukaisesti, puhetta ei tarvinnut selittää ja puolustella. Kuitenkaan en voi tietää, miten paljon vaiettiin omista näkemyksistä ryhmäpaineen takia. Tulosten yleistettävyyttä pohdittaessa on myös huomioitava konstruktionismin näkemys, jonka mukaan ajatukset erilaisista asioista muuttavat muotoaan sitä mukaa kun ihminen saa uusia kokemuksia ja keskustelee muiden ihmisten kanssa (Heikkinen 2001, 119). Ryhmätilanne muovaa keskustelijoiden näkemyksiä tunteista ja aikaisemmista kokemuksista.

Tutkimusaineistoni vaikutti analyysivaiheessa riittävältä suhteessa tutkimuskysymyksiin, mutta ei tuonut vahvistusta eräisiin emotionaalisesta työstä käytyihin kiistoihin. Hochschild ja myöhemmin monet muut alan tutkijat huomioivat tunnetyön jakaantumisen sukupuolen mukaan. Itse en ottanut sukupuolen vaikutusta emotionaalisen työn tekemisessä tutkimuskohteeksi, koska aihe ei noussut esiin aineistosta. Toisinaan ryhmähaastattelun miehet ja naiset puhuivat eri tavoilla työn tekemisestä, mutta se saattoi johtua sukupuolen lisäksi siitä, miten pitkään he olivat tehneet kyseistä työtä. Yleensä keskustelun näkemyseroihin viitattaessa mainittiin eroavuus työkokemuksen määrässä ("kun on tehnyt tätä työtä pidempään"), eikä viitattu keskustelijoiden sukupuoleen.

Tutkimuksen fokuksessa on tunnetyön tekeminen paikallisesti: pyrkimyksenä on tuoda esiin työntekijöiden yksityisempiä kokemuksia ja ensisijaisesti lisätä ymmärrystä tutkittavista ilmiöistä. Pyrin tuomaan runsailla aineisto-otteilla näkyviin tutkimukseni päätelmieni perusteet ja avaamaan puhelinmyynnin maailman konkreettisemmin lukijan ymmärrettäväksi. Tutkielman tuloksista voi johtaa yleistyksiä tunnetyön tekemiseen muunkinlaisessa puhelinmyyntityössä sekä joiltain osin puhelimessa tapahtuvaan asiakaspalveluun. Vaikka tekemäni päätelmät tunnetyöstä voivat soveltua hyvinkin erilaisiin työtehtäviin, on kuitenkin huomioitava, että työnkuvien erot tunnetyön määrän, työstämisen laadun, esitettävien tunteiden, työn kontrolloinnin sekä perehdyttämisen suhteen vaikuttavat johtopäätöksiin. Lisäksi kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa erilaiset ilmeet, eleet, asennot ja ulkoinen olemus tuovat oman lisänsä tunnetyön tekemiseen.

Näen tutkimukseni vahvuutena monipuolisen aineiston, joka toi esiin runsaasti erilaisia tunnetyön vaatimuksia ja aspekteja. Tutkimusanalyysi osoitti, että työntekijät muovaavat itse tunnesääntöjä, eivätkä välttämättä mukaudu passiivisesti yrityksen odotuksiin. Olisi kiinnostavaa tehdä vertailevaa tutkimusta puhelinmyyjistä, jotka ovat kokeilleet myyntiä muutamia päiviä ja lopettaneet työn sen jälkeen: poikkeavatko heidän henkilökohtaiset tunnesääntönsä huomattavasti yrityksen asettamista

tunnesäännöistä ja millaisia tapoja heillä oli tehdä tunnetyötä? Toisaalta tutkimukseni avasi näkökulmia siihen, miten monilla eri tavoilla työntekijät työstävät aktiivisesti tunteitaan, tekevät pinnallista ja syvällistä tunnetyötä. Kvantitatiivisella tutkimuksella olisi tärkeä selvittää, miten tyypillisiä nämä työstämistavat ovat ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Yritysten ja organisaatioiden johto ja esimiehet voisivat tutkimuksen avulla pohtia tapojaan perehdyttää ja ohjata tunnetyön tekemistä.

Tunnetyö on haastavaa, toisinaan nautittavaa ja toisinaan raskasta. Monissa työtehtävissä tunnetyössä onnistuminen on myös ensiarvoisen tärkeää. Näkemykseni on, että tutkimuksissa olisi siirryttävä tunnetyön haittapuolien etsimisestä tutkimaan ensisijaisesti selviytymiskeinoja: millä tavoilla voidaan helpottaa tunnetyön tekemistä ja lisätä henkistä työntekijöiden hyvinvointia.

6. LÄHTEET

Abiala, Kristina (1999) Customer Orientation and Sales Situations: Variations in Interactive Service Work. *Acta Sociologica* 42, 208-222.

Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Jyväskylä.

Ashforth, Blake E. & Humphrey, Ronald H. (1993) Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review* 18:1, 86-115.

Ashforth, Blake E. & Humphrey, Ronald H. (1995) Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations* 48:2, 97-125.

Ashforth, Blake E. & Tomiuk, Marc A. (2000) Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents. Teoksessa Stephen Fineman (toim.) *Emotion in Organization*, 184-203.

Besnier, Niko (1990) Language and affect. *Annual Review of Anthropology* 19, 419-451.

Bloor, Michael; Frankland, Jane; Thomas, Michelle; Robson, Kate (2001) *Focus Groups in Social Research*. SAGE Publications, London.

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

Brotheridge, Celeste M. & Grandey, Alicia A. (2002) Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior* 60, 17-39.

Eskola, Jari (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, Jyväskylä, 133-157.

Frenkel, Stephen J.; Tam, May; Korczynski, Marek; Shire, Karen (1998) Beyond Bureaucracy? Work Organization on Call Centers. *The International Journal of Human Resource Management* 9:6, 957-979.

Frenkel, Stephen J.; Tam, May; Korczynski, Marek; Shire, Karen (1999) *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*. Cornell University Press, Ithica & London.

Goffman, Erving (1961) *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*. Bobbs-Merrill, Indianapolis.

Goffman, Erving (1974) *Frame Analysis: An essay on the Organization of Experience*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Goleman, Daniel (1995) *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.

- Grönfors, Martti (2001) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Jyväskylä, 124-141.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2001) Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä, 116-132.
- Hochschild, Arlie Russell (1979) Emotion work, Feeling Rules and Social Structure. *The American Journal of Sociology* 85:3, 551-575.
- Hochschild, Arlie Russell (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Hochschild, Arlie Russell (1990) Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research. Teoksessa Theodore D. Kemper (toim.) *In Research Agendas in the Sociology of Emotion*. State University of New York Press, Albany, 117-143.
- Ilmonen, Kai (1999) Työelämä ja tunteet. Teoksessa Sari Näre (toim.) *Tunteiden sosiologiaa II. Historiaa ja säätelyä*. Suomalaisen kirjallisuuden seuran julkaisuja, Helsinki.
- Jokinen, Kimmo (2000) Uusi tunteellisuus ja luonteen eroosio. Teoksessa Maaria Linko, Tuija Saresma & Erkki Vainikkala (toim.) *Otteita kulttuurista. Kirjoituksia nykyajasta, tutkimuksesta ja elämäkerrallisuudesta*. Gummerus, Saarijärvi, 391-407.
- Kemper, Theodore D. (1990) Themes and Variations in the Sociology of Emotions. Teoksessa Theodore D. Kemper (toim.) *In Research Agendas in the Sociology of Emotion*. State University of New York Press, Albany, 3-23.
- Korvajärvi, Päivi (1999a) Palvelut, tietotekniikka ja emotionaalinen työ. *Psykologia*, 34: (5-6), 349-358.
- Korvajärvi, Päivi (1999b) Taylorisoitua vuorovaikutusta? Teoksessa Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen (toim.) *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. SoPhi, Jyväskylä, 134-149.
- Korvajärvi, Päivi (2001) Arlie Russell Hochschild: Emotionaalinen työ, sukupuoli ja aika. Teoksessa Vilma Hänninen, Jukka Partanen & Oili-Helena Ylijoki (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Vastapaino, Tampere, 201-222.
- Krueger, Richard A. (1994) *Focus Group. A Practical Guide for Applied Research*. (toinen painos). SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Lauhakangas, Outi (2004) Puheesta ihminen tunnetaan. Sananlaskujen funktiot sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. *Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia*; 1001.
- Laine, Timo (2001) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle*

tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä, 26 - 43.

Lavikka, Riitta (2000) Palvelukseen halutaan "hyvä tyyppi" eli osaaminen perinteisessä teollisuudessa. *Sociologia* 37, 1-17.

Leidner, Robin (1993) *Fast Food, Fast Talk: Service Work and The Routinization of Everyday Life*. University of California Press, Berkeley.

Leidner, Robin (1999) Emotional Labor in Service Work. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences* 561, 81-95.

Mann, Sandi (1999) Emotions at work; to what extent do we express and suppress them? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8:3, 347- 369.

Mann, Sandi (2004) "People-Work": Emotion management, Stress and Coping. *British Journal of Guidance & Counselling* 32:2, 205-221.

Mills, C.W. (1951) *White Collar. The American Middle Classes*. Oxford University Press, London.

Moilanen, Liisa (1995) Ryhmähaastattelu työyhteisössä - tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Työterveyslaitos, Helsinki.

Molander, Gustaf (2003) *Työtunteet - esimerkkinä vanhustyö*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Morris, Andrew J. & Feldman, Daniel C. (1996) The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review* 21:4, 986-1010.

Oakes, Guy (1990) *The Soul of the Salesman: The Moral Ethos of Personal Sales*. Humanities Press, New Jersey.

Parkinson B. & Fischer, A. H. & Manstead, A.S.R. (2005) *Emotion in Social Relations: Cultural, Group and Interpersonal Processes*. Psychology Press, New York.

Parrott, Gerrod W. (2001) Emotions in Social Psychology: Volume Overview. Teoksessa W. Gerrod Parrott (toim.) *Emotions in Social Psychology. Essential Readings*. Psychology Press, Georgetown University, 1-19.

Pötsönen, Riikka & Pennanen, Pirjo (1998) Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuudet terveystutkimuksessa. Teoksessa Riikka Pötsönen ja Raili Välimaa (toim.) *Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä*. Jyväskylän yliopisto, Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9/1998, 1-18.

Rafaeli, Anat & Sutton, Robert (1987) Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review* 12, 23-37.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Jyväskylä, 22-56.

Steinberg, Ronnie J. & Figart, Deborah M. (1999) Emotional Labor Since The Managed Heart. The Annals of The American Academy of Political and Social Science 561, 8-26. SAGE Periodicals Press. Thousand Oaks, London, New Delhi.

Sulkunen, Pekka (1990) Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Painokaari Oy, Helsinki, 264-285.

Sutton, Robert I. (1991) Maintaining Norms about Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors. Administrative Science Quarterly 36, 245-268.

Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna (2005) Johdanto. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Jyväskylä, 9-21.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Turunen, Hannele & Paukkunen, Leena & Tossavainen, Kerttu & Taskinen, Helena (1996) Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä - osallistujien näkemyksiä haastattelujen toteutumisesta. Hoitotiede 8:4, 194-202.

Valtonen, Anu (2005) Ryhmäkeskustelut - Millainen metodi? Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Jyväskylä, 223-241.

Wharton, Amy S. (1993) The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. Work and Occupations 20: 205-232.

Wharton, Amy S. (1996) Service with a Smile: Understanding the Consequences of Emotional Labor. Teoksessa Carmen Lynne & Carmen Sirianni (toim.) Working in the Service Society. Philadelphia: Temple University Press, 91-112.

Wharton, Amy S. (1999) The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. Annals of the American Academy of Political and Social Sciences 561, 158-176.

Wouters, Cas (1989) The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart. Theory, Culture and Society 6, 95-123.

LIITE 1

Yksi tutkimassani yrityksessä käytetyistä myyntipuheista:

N.N täällä Kauneudesta ja Terveystestä toivottelee oikein kaunista ja mukavaa kesäpäivää sinne...suuntaan...Täällä...istuskelen ja meillä tulee vettä vallan mainiosti / aurinko paistaa ja helle helottaa / linnut laulaa, luonto kukkii ja ihmiset ovat aurinkoisia, mitenäs siellä...suunnalla... Aivan ja eihän se kesän lämpö luita riko, kuten vanha kansa kertoo ja kyllä ne villahousut jaksavat siellä komerossa vuoroaan odottaa...

Oikein iloisin mielin tässä sydänkesällä ystäviämme lähestyn, sillä kaikkien suomalaisten naisten kestopuosiikki Kauneus ja Terveys täyttää piakkoin 50 vuotta. Kaikkien aikojen tärkeimmän merkkipäivän kunniaksi haluamme osoittaa kunnioitusta suomalaisille naisille antamalla heille kaikkien aikojen lahjapakettin kauniin ja arvokkaan korulahjan kera. Muistaakseni tämä meidän päivänsankarimme on myös teille entuudestaan tuttu...?

Kauneus ja Terveys on kuin hyvä viini tai kuin suomalainen nainen, ne vain paranevat vanhetessaan. Lehden uusi päätoimittaja Marja Aarnipuro on kuunnellut suomalaisten naisten ääntä ja on laittanut lehden juhlakuntoon. Lehdessä on nykyään joka numerossa asiantuntevia juttuja kaikista, mikä naisen elämään liittyy: kauneus, terveys, muoti, ihmissuhteet ja ruoka. Hyödyllisiä tuotevertailuja on naisten pyynnöstä lisätty, lehden ulkoasu on nykyään näyttävän liimaselkäinen ja löytyypä lehdestä asiaa nykyään myös miehistä.

15 kuukautta Kauneutta ja Terveyttä maksaa normaalisti minulla 120€, mutta nyt, 50-vuotisjuhlien kunniaksi minä otankin hinnasta 50 % pois. Saatte siis samaiset 15 kuukautta ja 15 näyttävää juhlaulkaisua 120€ sijaan vaivaisella 60€.

Ja koska Kauneudella ja Terveydellä on historiansa suurimmat juhlat, niin haluan antaa teille myös kaikkien aikojen kauneimman ja arvokkaimman lahjan, eli arvaattekos mitä lahjapakettiin tällä kertaa kääritään...? No ei ainakaan tule laihdutusopasta, sen voin luvata. Saan nimittäin antaa teille Kauneuden ja Terveyden 50-vuotislahjaksi aidot makeanveden helmet. Helminauhan pituus on 45cm, helmien halkaisija 5mm ja siinä on hopeoitu lukko, joka ei sisällä nikkeliä, Helminauha toimitetaan teille kauniissa samettipussissa ja kultasepäniikkeessä sen arvo on peräti 45€.

Tulkaa tekin juhlimaan Kauneuden ja Terveiden 50-vuotispäiviä kaikkien aikojen juhlapaketin merkeissä. Saatte peräti 15 kuukautta Kauneutta ja Terveyttä 120€ sijaan vaivaisella 60€ ja lahjaksi saatte kauniit ja arvokkaat, aidot makeanveden helmet. Hinnankin saa suorittaa vaikka kolmessa korottomassa erässä (3x20€), juhlapaketista en ota sentinkään lisiä enkä korkoja. Kuulostaa sen verran erinomaiselta, että toki teillekin laitetaan Kauneuden ja Terveiden juhlapaketti tulemaan lahjoineen päivineen, vai mitä, tämä ei seuraavaan 50 vuoteen toistu...?

MUISTA VASTAVÄITTEET!!!

Loppupotku: ”Ja koska olette jaksanut minua näinkin pitkään kuunnella, niin minä laitan teille vielä ylimääräisenä juhlabonusena syysiltojen iloksi vaikka pari kuukautta Eevaa tai Avotakkaa tai vaikkapa kuukauden Apu-lehdet. Katsotaan tämän kerran vai mitä, minä soitan seuraavan kerran kun Kauneus ja Terveys täyttää 100 vuotta 50 vuoden päästä...

MUISTA ASIAKASYSTÄVÄLLINEN KESTOTILAUS!!!!

Siirtyminen lyhyempään tarpeen vaatiessa (pidemmän kanssa aina vastaväitteiden kautta 3-5 kaupan ehdotusta!!!)

1. IRTIOTTO: Nopea tunnelman kevennys ennen siirtymistä lyhyempään hintaan esim.: ”Jokos on muuten kesä pidetty..?”
2. Lisätään rytmiä, ripaus lisää draivia:”...Hei kuulkaapas! Koska olen aivan varma, että pidätte tästä Kauneuden ja Terveiden juhlapaketista, niin mitä jos teen teidän kohdallanne seuraavanlaisen poikkeuksen talveksi, jolloin ihmisillä on myös monesti enemmän aikaa lueskella. Seitsemän kuukauden paketin arvo Kauneutta ja Terveyttä on normaalisti minulla 64€, mutta minäpä otan teidän kohdallanne hinnasta puolet pois, jolloin tämä juhlapaketti maksaa enään vaivaiset 32€. Annan teille poikkeuksellisesti myös tämän arvokkaan helmikaulanauhan tähän lyhyempään pakettiin, vaikka minulla on periaatteessa lupa laittaa se vain siihen pidempään jaksoon, mutta kun sen kerran jo mainitsin, niin en sitä enään poiskaan ota. Maksatte vaikka parissa 16€ erässä, hinta on sentilleen sama. Tämä kannattaa katsoa, tästä ei lompakko kauhusta kilju, vai mitä...?
3. Laita tutustumisnumerot myös tähän jaksoon.

LIITE 2

Osallistujille etukäteen jaettu ohjeistus ryhmäkeskustelusta:

Tutkimuksen aiheena on tunteet puhelinmyyntityössä. Olen kiinnostunut kaikenlaisista asioista, jotka liittyvät tunteisiin työssä ja tarkoituksena on, että ryhmäkeskustelussa jaetaan erilaisia mielipiteitä ja kokemuksia. Toivomuksena on, että pohditte omaan työhönne liittyviä tunteita ja osallistutte keskusteluun aktiivisesti. Ryhmäkeskustelun maksimikesto on 1,5 tuntia.

Ryhmäkeskustelu liittyy Tampereen yliopistolle tehtävään sosiaalipsykologian pro gradu - tutkielmaan. Tutkimusta tehdään useammassa yrityksessä, osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tulen pyytämään lupaa keskustelun nauhoittamiseen, se toimii tukena muistiinpanoille. Ryhmäkeskustelussa kerätty tieto on täysin luottamuksellista, yrityksen tiedot ja osallistujien henkilötiedot poistetaan kirjoitetusta tekstistä ja nimet muutetaan julkaisun tekstiotteissa.

Lisäksi ohjeistus sisälsi yhteystietoni mahdollisten kysymysten varalle.

LIITE 3

Ryhmäkeskustelun kysymysrunko

Yleisiä kysymyksiä:

- Etunimet, miten kauan olet tehnyt tätä työtä?
- Millaiset fiilikset on yleensä, kun tulet aamulla töihin?
- Entä kun lähdet töistä kotiin?

Asiakastilanteisiin liittyvät tunteet:

- Millainen olo on ennen puhelinsoittoa?
- Mitäköhän asiakkaat ajattelee, kun te soitatte? Kuulee varmaan äänen perusteella, millä fiiliksellä ne on?
- Millaisia tunteita huomaat asiakkailla puhelujen aikana?
- Miten ne vaikuttaa?
- Muuttuko asiakkaan tunteet puhelun aikana, kertokaa siitä.
- Joihinkin asiakkaisiin sitä varmaan samastuu enemmän kuin toisiin?
- Ikinähän ei tiedä millaseen tilanteeseen soittaa, kertokaa vähän esimerkkejä mitä on tullu vastaan? (hauskoja / hankalia tilanteita)
 - Mitä tällaisissa tilanteissa tehdään, miltä se tuntuu (miten pääsee yli niistä ikävistä fiiliksistä, kun joku kolahtaa pahasti)
 - Miten vaikuttaa seuraavaan soittoon, jos edellinen on mennyt tosi hyvin/huonosti
- Mitä tarkoittaa myyntikrapula?

Esittäminen:

- Kun sä soitat asiakkaalle, niin miltä sä koitat kuulostaa?
- Pitääkö tällaisia tunteita joskus teeskennellä, vai tulevatko ne luonnostaan?
- Millaisia tunteita pitää peittää?
- Miten siihen pystyy /miten tsemppaat itsesi siihen, että pystyt ottamaan seuraavan puhelun niin kuin se olis päivän ensimmäinen?
- Mikä on taukojen merkitys jaksamisessa?

- Ainahan ei mee hyvin, kaupanteko tökkii, kertokaa siitä, kun on huonoa aikaa... (Miten jaksaa / pystyy tekemään seuraavan soiton, mitä ajattelee, miten vaikuttaa toimintaan)
- Entä kertokaa siitä, kun on hyvä päivä, on saanu paljon myyntiä.

Ammattilaisuus:

- Ajatelkaa ensimmäisiä päiviä ja viikkoja tässä työssä, miten sitä on kehittynyt siitä? (tunteiden kannalta)

Koulutusmateriaalin ohjeita, joita käytin virikkeenä ryhmäkeskustelussa:

(Kysyin osallistujilta, mitä mieltä he ovat näistä ohjeista)

- ”Minun oma asenteeni ja mielialani vaikuttavat työtulokseeni. Kun ajattelen positiivisesti, saavutan parempia tuloksia.”
- ”Kun uskon, että onnistun, niin näin myös käy. Jos uskon, että tehtävä on ylivoimainen, niin epäonnistun.”
- ”Jos joku sanoo minulle rumasti tai lyö luurin korvaan, tiedän, että se johtuu siitä, että hänellä on huono päivä. En anna hänen pilata päivääni.”
- ”Tiedän, että ilmaisutaito on työssäni hyvin tärkeä. Pyrinkin joka puhelussani olemaan innostunut ja iloinen. Siihen pyrin myös työvuoron ulkopuolella.”
- ”Olen telemarkkinoija ja ylpeä siitä. Teen vaativaa asiakaspalvelutyötä ja tiedän, että vaikka olenkin taitava, niin voin aina kehittyä yhä taitavammaksi.”

Lopuksi:

- Onko vielä jotakin, mitä haluaisitte kertoa aiheesta?
- Miten olette kokeneet tämän ryhmäkeskustelun?