



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Tarpeet ja vuorovaikutus menestyksellisessä johtamisessa ja myyntityössä.

Lauri Marttala

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tarpeet ja vuorovaikutus menestyksellisessä johtamisessa ja myyntityössä.

Lauri Marttala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2018

Lauri Marttala

Tarpeet ja vuorovaikutus menestyksellisessä johtamisessa ja myyntityössä.

2018

Sivumäärä 37

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ihmisen tarpeiden ja vuorovaikutuksen merkitystä johtamisen ja myyntityön näkökulmasta. Työn tutkimusongelma oli, miten vuorovaikutuksen keinoin voidaan tuottaa lisäarvoa tulevaisuuden menestyksellisessä johtamisessa sekä myyntityössä. Lisäksi työssä käsiteltiin ihmisen tarpeita sekä itsetuntemuksen merkitystä menestyksellisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Työelämälähtöisenä tavoitteena työssä oli tuottaa käytännöllinen, korkealaatuinen kirjallinen tuotos luomaan lisäarvoa tulevaisuuden työelämään varten etenkin myynnin ja johtamisen aloilla.

Työn lähdemateriaali pohjautui keskeisesti johtamisen ja itsensä johtamisen teorioihin (Sydänmaanlakka, 2004), käytännön myyntityön perusteisiin Eklundin (2015) mukaan sekä ihmisen sosiaalisuuden ja vuorovaikutustaitojen toimintaan (Keltikangas-Järvinen, 2010). Lisäksi työssä keskeisessä roolissa olivat tarpeet ja Maslow'n tarvehiearkia (3. huhtikuuta 2017) sekä vuorovaikutuksen jakautuminen sanalliseen ja sanattomaan viestintään. Työn menetelmänä oli kirjallisuusanalyysi lähdemateriaaliin pohjautuen.

Opinnäytetyön sisältö on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa ”Johtaminen ja tarpeet” selvitetään johtamisen ja itsensä johtamisen suhdetta ihmisen tarpeisiin lähdemateriaaliin pohjautuen. Toisessa osassa ”Myyntityön perusteet” keskitytään kuvaamaan myyntityön prosesseja Eklundin (2015) mukaan, lisäksi selvitetään niiden yhteyttä Maslow'n hierarkkisiin tarpeisiin. Kolmannessa, yhteen kokoavassa osuudessa ”Kaikki on vuorovaikutusta” käydään läpi menestyksellisen vuorovaikutuksen edellytyksiä lähdemateriaalin perusteella sekä tutkitaan menestymisen edellytyksiä sosiaalisen vuorovaikutuksen, myyntityön ja johtamisen alueilla. Lopuksi yhteenvedossa johtopäätökset koostetaan yksinkertaistetuksi tiivistelmäksi, jossa menestyksellisen vuorovaikutuksen edellytykset ja menetelmät käydään läpi.

Asiasanat: menestys, johtaminen, sosiaalinen vuorovaikutus, myynti, tarpeet.

Lauri Marttala

Human needs and social interaction in successful sales and leadership

2018

Pages

37

The purpose of this Bachelor's thesis was to study the significance of human needs and social interaction from the perspective of leadership and sales. The research problem was "how to produce extra value through social interaction in successful leadership and sales in the future". In addition, the thesis dealt with human needs and the significance of self-knowledge in social interaction. The working life-based aim of the study was to produce a practical, high quality written outcome to create extra value for the working life in the future, especially in the fields of sales and leadership.

The reference material of the study was generally based on the theories of leadership and self-leadership (Sydänmaanlakka, 2004), basic principles of sales according to Eklund (2015) and the functions of human sociality and social interaction skills (Keltikangas-Järvinen, 2010). In addition, Maslow's Hierarchy of Needs (3. huhtikuuta 2017) was central in the thesis, as well as social interaction's division into verbal and non-verbal communication. The method of the study was a literature review based on the reference material.

The content of this study is divided into three sections. The first section, "Leadership and the needs" analyzes the connection between leadership, self-leadership and human needs based on the reference material. The second section "Basics of sales", focuses on illustrating the processes of sales according to Eklund (2015), and analyzes the connection to the human needs. The third, summarizing section "It is all about the interaction" reviews the requirements of successful social interaction according to the reference material, as well as the requirements to success in the fields of social interaction, sales and leadership. In the end, the conclusions will be summarized into a simplified outline, where the requirements and methods for successful social interaction will be reviewed.

Keywords: success, leadership, social interaction, sales, needs.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Oma taustani ja työn aihe	7
1.2	Työn rajausta	7
1.3	Työn luotettavuuden ja lähdemateriaalin arviointi	9
1.3.1	Työn toteutus	9
1.3.2	Wikipedia.....	10
1.3.3	Älykäs Johtajuus	10
1.3.4	Sälj!	11
1.3.5	Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot	11
1.3.6	Tukimateriaalit.....	12
2	Johtaminen ja tarpeet	13
2.1	Johtaminen.....	13
2.1.1	Johtamisen määritelmä, management ja leadership.....	13
2.1.2	Tavoitesuuntautunutta vuorovaikutusta.....	13
2.1.3	Itsensä johtaminen	14
2.1.4	Millainen on hyvä johtaja?.....	15
2.2	Tarpeet.....	16
2.2.1	Maslow'n tarvehierarkia	16
2.2.2	Tarpeet menneisyydessä.....	17
2.2.3	Tiedostettua vai tiedostamatonta?.....	18
2.3	Tarpeet ja johtaminen	19
2.3.1	Tarpeiden johtaminen.....	19
3	Myyntityön perusteet.....	21
3.1	Kaikki on myymistä	21
3.2	Menestyksellinen myyntityö	22
3.2.1	Menestyksen edellytykset	22
3.2.2	Myynti ja tarpeet	23
4	Kaikki on vuorovaikutusta	25
4.1	Vuorovaikutuksen määritelmä.....	25
4.1.1	Mitä vuorovaikutus on ja missä sitä tapahtuu?	25
4.1.2	Sanaton viestintä	26
4.1.3	Vuorovaikutus ja tarvehierarkia.....	27
4.2	Menestyksellinen vuorovaikutus	29
4.2.1	Sosiaaliset taidot ja sosiaalisuus.....	29
4.2.2	Kuuntele, vastaa ja ymmärrä - menestyksen alkemia	30
5	Yhteenveto	33

5.1	Vastaa tarpeisiin ja menesty!.....	33
5.2	Loppusanat	34

1 Johdanto

1.1 Oma taustani ja työn aihe

Miksi haluan kirjoittaa menestymisestä? Mikä on saanut minut valitsemaan aiheen, ja mikä on saanut minut valitsemaan näkökulmiksi siihen juuri johtamisen, myyntityön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen?

Aihevalintaan vaikuttaa varmasti taustani. Sen lisäksi, että olen 4. vuoden tradenomiopiskelija Laurean liiketaloudessa Suomessa, olen ollut vaihto-opiskelijana Ruotsissa sekä opiskellut ja tehnyt töitä molemmissa maissa mm. sijaisopettajana, ohjaajana, myynnin ja markkinoinnin tehtävissä sekä puhelinmyyjänä. Lisäksi henkilökohtaisessa elämässäni olen ollut mukana monessa ja nähnyt paljon niin haasteita vuorovaikutuksessa, koulukiusaamista ja työnarkomaniaa, kuin onnistumisia, myyntiennätyksiä, yhteenkuuluvuutta ja tuloksia.

Erilaisissa tehtävissä ja tilanteissa mieleeni ovat jääneet etenkin kokemukseni tilanteista, joissa sosiaalinen vuorovaikutus, johtaminen ja myynti ovat jollakin tavalla olleet läsnä tai kohdanneet toisensa. Olen ollut esimerkiksi mukana erilaisissa johtamistilanteissa, eri produktioissa sekä sijaisopettajana, joista myös opettamisen lasken osaltaan johtamiseksi - kuten Sydänmaanlakka (2004) asian ilmaisee: ”opettamisen luonteeseen sisältyy myös johtajuus.” (Sydänmaanlakka, 2004, s. 105) - ja huomannut, kuinka tietynlainen käytös johtajana voi johtaa tietynlaiseen tulokseen. Olen ollut ihmisten parissa, eri kaveri- ja vaihto-oppilasporukoissa, opiskelijakunnassa ja parisuhteissa ja kokenut, millaista käytöstä ihmisten parissa toimiessa yleensä arvostetaan. Myynnin saralla olen rikkonut niin myyntiennätyksiä kuin vastaanottanut haukkujakin, aina kuitenkin pyrkien oppimaan siitä, mikä on johtanut hyvään tai huonoon lopputulokseen. Tiivistäen, olen nähnyt, mutta ennen kaikkea oppinut ja analysoinut. Ja mitä enemmän olen oppinut, sitä enemmän olen alkanut pohtia, minkälaisia taitoja johtamisessa, myynnissä sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa menestymisessä lopulta tarvitaan.

1.2 Työn rajaus

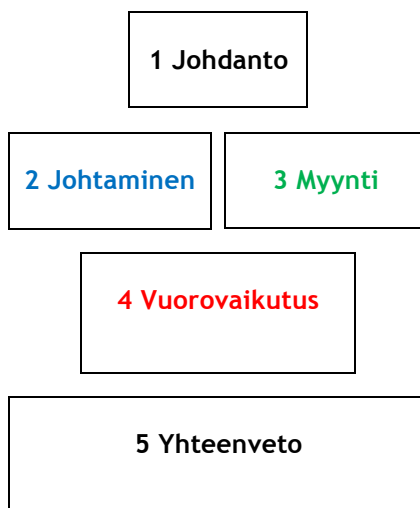
Aihealueen laajuuden takia olen tehnyt työhön rajauksen. Tulen käsittelemään myyntiä, johtamista ja sosiaalista vuorovaikutusta lähinnä pintapuolisesti, ja kiinnittämään sen sijaan pääfokuksen näitä kolmea yhdistäviin ominaisuuksiin. Lisäksi määrittelen työssä keskeiset tarpeet. Työ on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen, joiden lisäksi johdanto sekä yhteenveto.

Johdannossa kerron työn sisällöstä, käyn läpi sen taustat, motivaation ja rajauksen, sekä arvioin työn lähdemateriaalin ja luotettavuuden.

Ensimmäisessä osassa ”Johtaminen ja tarpeet” käyn läpi johtamisen ja itsensä johtamisen määritelmät yleisesti lähdemateriaaliin (Sydänmaanlakka, 2004) tukeutuen, minkä jälkeen esittelen Maslow’n tarvehierarkian perusteet ja selitän tarpeiden rakennetta käytännöllisten esimerkkien avulla. Tarjoan myös läpileikkauksen tarvehierarkiassa esiteltyjen tarpeiden yhteydestä Sydänmaanlakan (2004) nimeämiin, johtamisen kannalta keskeisiin kokonaiskuntoisuuden osa-alueisiin. Lopuksi painotan johtamisen vuorovaikutuksellista ulottuvuutta ja puhun tarpeiden merkityksestä johtamisen kannalta.

Toisessa osassa ”Myyntityön perusteet” esittelen myynnin sekä menestyksellisen myyntityön perusteet Eklundin (2015) mukaan ja osoitan yhteyden Eklundin esittämien, myynnissä esiintyvien tarpeiden sekä Maslow’n tarvehierarkiassa esittämien tarpeiden välillä. Lopussa painotan myös myyntityön vuorovaikutuksellisuutta.

Kolmannessa, yhteen kokoavassa osassa ”Kaikki on vuorovaikutusta” käyn läpi sosiaalisen vuorovaikutuksen perusteita lähdemateriaalin mukaan sekä tutkin, millä tavoin ne nivoutuvat yhteen myyntityön sekä johtamisen peruseriaatteiden kanssa. Lisäksi määrittelen menestyksellisen vuorovaikutuksen edellytyksiä lähdemateriaalin (Keltikangas-Järvinen, 2010, Sydänmaanlakka, 2004, Eklund, 2015) avulla sekä käyn läpi näiden yhteyden Maslow’n esittämiin hierarkisiin tarpeisiin avaamalla tarpeiden rakennetta tosielämän käytännöllisten esimerkkien kautta. Lopuksi yhteenvedossa koostan työn ydinpäätelmät yksinkertaistetuksi tiivistelmäksi.



Kuvio 1. Työn rakennekaavio.

Keskeisiä termejä työssä tulevat olemaan vuorovaikutus, myynti, johtaminen/johtajuus, itsensä johtaminen, tarpeet sekä menestyminen/menestys. Työssä termiä ”vuorovaikutus” käytetään suurimman osan aikaa synonyymina tarkemmalle ilmaisulle ”sosiaalinen vuorovaikutus”.

1.3 Työn luotettavuuden ja lähdemateriaalin arviointi

1.3.1 Työn toteutus

Riskinä valitsemassani lähestymistavassa on objektiivisuuden puute - on mahdollista, että työn sisältö menee liikaa henkilökohtaisten mielipiteiden esittämisen puolelle. Olen pyrkinyt välttämään tätä lisäämällä ”mielestäni” -alkuisia fraaseja epäselvien virkkeiden aluiksi, lisäksi olen referoinut kirjallisia lähteitä mahdollisimman paljon.

Kirjallisista lähteistä; mielestäni lähteet työssä ovat sopivia käyttötarkoitukseensa, sillä ne ovat hyviä tiivistelmiä työhön tarvittavasta tietopohjasta - jokainen päälähteistä käsittelee selkeästi omaa aihealuettaan muiden lähteiden tukiessa kokonaisuutta. Silti pieni kritiikki lähdemateriaalia kohtaan on paikallaan.

1.3.2 Wikipedia

Wikipediasta olin valinnut lähteiksi artikkelit *Maslow'n tarvehierarkia* (2017, 3. huhtikuuta), *Johtaminen* (2018, 14. tammikuuta.), *Tarveteoria* (2017, 30. syyskuuta) sekä *Vuorovaikutus* (2017, 1. marraskuuta). Syynä Wikipedia-lähteiden käyttöön oli yksinkertaisesti tiedon hyvin strukturoitu rakenne, pätevät määritelmät sekä riittävät alkuperäislähteet artikkeleissa.

Vaikka Wikipedia lähteenä on usein kiistelty, tutkimustieto kertoo (Koistinen, 30. marraskuuta) vain 10% artikkeleista sisältävän merkittäviä asiavirheitä. Lisäksi tarkistamalla Wikipedia-artikkelin alkuperäiset lähteet saatoin itse arvioida artikkelien luotettavuutta - totesin sen riittäväksi työtäni ajatellen. Koska mielestäni tieto valitsemisissäni kolmessa artikkelissa oli nimenomaan Wikipediassa poikkeuksellisen hyvin rakennettu, eikä sisältänyt asiavirheitä, päätin käyttää Wikipediaa tässä työssä poikkeuksellisesti lähteenä.

Wikipedia-artikkelit noudattelevat yleensä tiettyä, hyväksi havaittua kaavaa, jossa asiat on esitetty ymmärrettävästi. Lähdevalinta johtuu myös työni rajauksesta - vaikka esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia onkin kerännyt kritiikkiä "yleismaailmallisuudestaan" on se silti yksi maailman yleisimmän mm. erilaisissa koulutuksissa käytettyjä ihmisten tarpeiden kuvaajia, ja siksi mielestäni pätevä suunta-antavasti kuvaamaan tarpeiden rakennetta ja olemassaoloa ihmisissä ("*Maslow'n tarvehierarkia*", 2017, 3. huhtikuuta).

1.3.3 Älykäs Johtajuus

Pentti Sydänmaanlakan *Älykäs johtajuus* (Talentum 2004) on selkeästi kirjoitettu ja pätevä teos johtamisesta, joka tarjoaa runsaasti sekä referoitua teoreettista viitekehystä, että kirjoittajan omia näkemyksiä. Valitsin kirjan lähdemateriaaliksi työhöni, sillä se on mielestäni ansiokas johtamisen käsikirja, ja sopii siksi hyvin tämän työn lähdemateriaaliksi. Kritiikkinä voidaan ainoastaan mainita hieman vanhakantaiset termit, kuten *kokonaiskuntoisuus* (Sydänmaanlakka, s. 65-66).

1.3.4 *Sälj!*

Fredrik Eklundin *Sälj! Konsten att sälja vad som helst till vem som helst* (Gotham books/Ekerlids Förlag 2015, suom. *Myy! Taito myydä kenelle tahansa mitä tahansa*) on kattava kuvaus amerikanruotsalaisen huippumeklari Fredrik Eklundin henkilökohtaisessa myyntityössään hyödyntämistä menetelmistä ja ajatuksista. Vaikka se lähteenä on varsin epätieteellinen, sen ansiot ovat pikemminkin kirjoittajan muissa saavutuksissa. Kirjoittaja on myyntialalla tunnettu nimi, ja kirjan kirjoittamishetkellä ykkönen alallaan New Yorkin asuntomarkkinoilla. Lisäksi Eklund on julkisuuskasvo, menestyskirjailija ja miljonääriyrittäjä, mitkä kaikki antavat hänelle painoarvoa henkilönä, joka tietää mistä puhuu.

Kritiikkinä kirjasta mainittakoon siloteltu pinta, lisäksi muitakin työn lähdemateriaalin kirjailijoita vaivannut kaikitietävyys pistää ajoittain silmään. Esimerkiksi peräänkuuluttaessaan aikaisia heräämisaikoja sekä armotonta 'multitaskingia' (esim. sähköposteihin vastailu salitauoilla, s. 64) menestyksen takeena hän sortuu mielestäni hieman yksisilmäisesti näkemään menestymisen edellytykset vain omasta näkökulmastaan ihmisten erilaisuuden sivuuttaen. Tätä huolimatta *Sälj!* (Eklund, 2015) on mielestäni hyvin kirjoitettu ja ansiokas myynnin käsikirja, ja siksi valitsin kirjan tähän työhön nimenomaan myyntityötä käsittelevän osion lähdemateriaaliksi.

1.3.5 *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot*

Liisa Keltikangas-Järvisen *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot* (WSOY 2010) on kattava tietopaketti sosiaalisista taidoista sekä niiden kehityksestä tunnetun tutkijan kynästä. Teoksen pääfokus on lapsuudessa, lisäksi se tarjoaa käytännönläheisiä ja työelämälähtöisiä näkökulmia myös muille sosiaalisuuden ja sosiaalisten taitojen sektoreille. Valitsin kirjan tähän työhön lähdemateriaaliksi, sillä se kuvaa mielestäni hyvin tässä työssä keskeistä ihmisen ja hänen vuorovaikutustaitojensa kehitystä.

Kirjan ainoa huono puoli on kenties hieman popularisoitu tyyli, mikä näkyy alaviitteiden ja referaattien puutteena. Esimerkiksi kirjoittajan esittämät väitteet mm. verkostoitumisen narsismin suuntaan muuttuneesta roolista nykyaikana (Keltikangas-Järvinen, 2010, s. 21) tai argumentti ”näin osoittaa tutkimus” (Keltikangas-Järvinen, 2010, s. 75) kaipaavat tuekseen alaviitteitä tai sitä nimenomaista tutkimusta/tutkimuksia, mitä kulloinkin referoidaan. Tästä huolimatta valitsin kirjan, sillä tarvittava tieto on siinä mielestäni poikkeuksellisen hyvin järjestelty ja perusteltu.

1.3.6 Tukimateriaalit

Tukimateriaaleina tässä työssä olivat vielä Tommy Hellstenin *Flodhästen i vardagsrummet: om medberoende och om mötet med barnet inom oss (Virtahepo olohuoneessa)* (Verbum 1998), Petteri Kilpisen *Liekeissä!* (Gummerus 2008) sekä Rauli Soisalon luentomateriaali *Mikroilmeet ja -eleet. Kohti luotettavampaa ihmisten tulkin-
taa* (Suomen psykologinen Instituutti Ry).

Tommy Hellstenin kehityspsykologinen klassikkoteoksen olin valinnut työhön tukimateriaaliksi, sillä se mielestäni tukee hyvin etenkin Keltikankaan (2010) väittämiä mm. ihmisen kehitysvaiheista. Kirjan pääfokus on kuitenkin liian tukevasti henkilökohtaisen tason psyykkisissä ongelmassa ja traumoissa - alkoholismissa ja lapsen psyykkisen kehityksen häiriöissä - ollakseen täysin relevantti tämän työn perustavaksi lähdeoteokseksi.

Petteri Kilpisen *Liekeissä!* (2008) on johtamisen käsikirja, jonka sisältö osin sivuaa Sydänmaanlakan *Älykästä johtajuutta* (2004). Johtuen kuitenkin tekstin 'kaikkietävyyydestä' sekä mielestäni Sydänmaanlakkaa (2004) epärakentavammasta otteesta, päätin käyttää Kilpisen *Liekeissä!* (2008) tässä työssä vain tukiteoksena.

Soisalon luentomateriaali puolestaan argumentoi vahvasti ja sisältää hyvin kiinnostavaa tutkimustietoa, mutta sopii työhön ainoastaan tukilähteeksi, sillä se on tyyliltään epätieteellinen eikä sisällä referenssejä. Lisäksi sen julkaisuvuosi on tuntematon.

2 Johtaminen ja tarpeet

2.1 Johtaminen

2.1.1 Johtamisen määritelmä, management ja leadership

Kun käsittelemme ensimmäistä työn kolmesta näkökulmasta, johtamista, on keskeistä ensin määritellä, mitä johtamisella tarkoitetaan.

Wikipedia määrittelee johtamisen vuorovaikutukselliseksi. Sen mukaan johtaminen on ”tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa” (*Johtaminen*, 14. tammikuuta 2018). Sen mukaan johtamistilanteessa johtaja ja johdettava viestivät keskenään eli ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Pentti Sydänmaanlakan *Älykäs Johtajuus* (2004) taas näkee johtamisen vaikuttamisyriytyksenä. Sydänmaanlakan mukaan ”johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti” (Sydänmaanlakka, 2004, s. 25 ja s.106).

Lisäksi Sydänmaanlakka nostaa esiin johtamisen perinteisen jakolinjan *managementiin* ja *leadershipiin*, eli asioiden ja ihmisten johtamiseen. Hän esittelee vanhempia teorioita, joiden mukaan managementissa huomio kiinnittyy *asioihin*, abstrakteihin kokonaisuuksiin ja järjestelmiin, kun leadershipin lähtökohta taas on ihmisissä, heidän motivoimisessaan ja heidän kanssaan toimimisessa (Sydänmaanlakka, 2004, s. 22). Tästä huolimatta Sydänmaanlakka esittää, että itseasiassa ”asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi integroida ja nähdä se yhtenä kokonaisuutena”, sillä hänen mukaansa johtaminen on kokonaisvaltaista - ihmiset ovat joka tapauksessa luoneet ne asiat ja järjestelmät, joita johdetaan (Sydänmaanlakka, 2004, s. 23).

2.1.2 Tavoitesuuntautunutta vuorovaikutusta

Wikipedian määritelmässä johtamisesta mainitaan johtamisen *tavoitesuuntautuneisuus* (*Johtaminen*, 14. tammikuuta 2018). Tavoitesuuntautuneisuus tarkoittaa, että toiminnalla on jokin päämäärä tai tavoite. Koska johtaminen lähtee usein tällaisesta päämäärästä, se on siksi tavoitesuuntautunutta toimintaa.

Johtaminen on sitä myös siksi, että johtamisessa usein vielä korostetaan ratkaisua tai tavoitetta, mihin pyritään - oli se sitten parantunut tulos tai kohonnut työhyvinvointi. Vaikka tavoitesuuntautuneisuus myös muissa toiminnoissa on olennaista, se ilmenee esimerkiksi myynnissä epäsuoremmin, sillä myynnissä myytävä tuote tai palvelu tarjoaa asiakkaalle ratkaisun - ei itse myyntitapahtuma. Lisäksi johtamisessa tarve ilmaistaan usein suoraan - tämän takia tavoitesuuntautuneisuus on johtamisessa niin keskeistä.

Tiivistäen voikin sanoa, että johtamista toimintana luonnehtivat tavoitesuuntautuneisuus, ratkaisut ja vuorovaikutus. Tästä huolimatta kaikki johtaminen ei kuitenkaan tapahdu toisten ihmisten parissa - kun se tapahtuu yksin, puhutaan nk. *itsensä johtamisesta*.

2.1.3 Itsensä johtaminen

Pentti Sydänmaanlakka määrittelee itsensä johtajuuden kirjassaan *Älykäs Johtajuus* (2004) toteamalla, että ”jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään” (Sydänmaanlakka, 2004, s. 60), tai vielä suuremmin sanoessaan, että ”itsensä tunteminen on edellytys hyvälle johtajuudelle” (Sydänmaanlakka, 2004, s. 169). Hän siis alleviivaa itsetunteuksen sekä itsensä johtamisen taitojen välttämättömyyttä muussa johtamistyössä.

Sisällöllisesti Sydänmaanlakka (2004) näkee itsensä johtamisen etenkin erilaisina oman itsensä hallinnan ja kontrolloinnin toimenpiteinä, joiden avulla saavutetaan toiminnassa haluttu tulos. Tässäkin korostuu tavoitesuuntautuneisuus. Hän nostaa esiin termin *kokonaiskuntoisuus* kuvaamaan erilaisia ammatillisen, sosiaalisen, henkisen, psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin osa-alueita, jotka yhdessä muodostavat henkilön edellytykset menestykselliselle itsensä johtamiselle (Sydänmaanlakka, 2004, *Kuva 10*, s. 66). Hän painottaa, että ”hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja” - hän siis näkee itsensä johtamisen paitsi itsekontrollin, myös hyvinvoinnin toimenpiteenä.

Itsensä johtaminen eroaakin vain vähän, jos lainkaan toisten ihmisten johtamisesta. Myös toisia ihmisiä johtaessa heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen on tärkeää. Tätä painottaa myös Sydänmaanlakka (2004) puhuessaan arvojohtajuudesta - hänen mukaansa siinä pyritään ”määrittelemään muiden todellisuutta” oman toiminnan kautta (Sydänmaanlakka, 2004, s. 194). Esimerkkien ja arvojen keinoilla esimerkiksi omasta kokonaiskuntoisuudesta huolehtiminen leviää johtajalta koko organisaatioon.

Väitän myös, että johtamisessa muiden hyvinvoinnista huolehtiminen on samalla myös heidän tarpeidensa ymmärtämistä sekä niihin vastaamista. Avain tähän on kuitenkin aivan kuten Sydänmaanlakka asian ilmaisi, omassa itsessämme - kun osaamme käsitellä itseämme, tiedämme millä keinoin voimme vaikuttaa myös muihin.

2.1.4 Millainen on hyvä johtaja?

Hyvän johtamisen - niin itsensä kuin muiden - määritelmää on tutkittu alan kirjallisuudessa paljon, mutta käytän tässä kahta (Sydänmaanlakka, 2004 ja Kilpinen, 2008) lähdekirjallisuudessa esiin tuotua, mielestäni pätevää määritelmää:

Sydänmaanlakan (2004) mukaan hyvä johtaminen liittyy *älykkään* organisaation johtamisen edellytyksiin, jotka koostuvat

1. ammatillisesta osaamisesta
2. vuorovaikutusosaamisesta
3. tehokkuusosaamisesta
4. johtajuusosaamisesta
5. hyvinvointiosaamisesta
6. itseluottamuksesta.

Sydänmaanlakka on nimennyt nämä ominaisuudet ”johtajuuden osaamispuuksi”, ja näkee mallissa esitetyt ominaisuudet edellytyksinä tulevaisuuden menestykselliselle johtamisosaamiselle. (Sydänmaanlakka, 2004, s. 148) Hän siis painottaa osaamiskokonaisuuksien merkitystä hyvässä johtajuudessa - johtaja, joka hallitsee yllä luetellut asiat, pärjää todennäköisesti niin itsensä kuin muidenkin johtajana.

Kilpinen (2008) taas näkee hyvän johtajuuden kuuden perusominaisuuden kautta. Hän kuvaillee hyvää johtamista ”johtajan johtotähtenä” (Kilpinen, 2008, s. 190), missä ominaisuudet luottamus, fokus, erilaisuus, kommunikaatio ja rohkeus ovat tähden sakaroina intohimon ollessa kaiken keskiössä, sytyttävänä ja toimeenpanevana voimana. Hän painottaa myös oikeanlaisen motivaation merkitystä menestyksellisessä johtamistyössä (Kilpinen, 2008, s. 187).

Hyvä johtajuus vaatii siis tiettyä osaamista ja tietynlaisia ominaisuuksia, joita voi itsekin kehittää. Tässä korostuu juuri johtamisen vuorovaikutuksellisuus - Sydänmaanlakka (2004) mainitsee suoraan vuorovaikutusosaamisen yhtenä osa-alueena johtamisen osaamispuussa, mutta

myös Kilpinen (2008) puhuu samasta asiasta mainitessaan mm. luottamuksen, kommunikation ja intohimon johtajan johtotähden osa-alueina. Myös halu kehittymiselle mainitaan yhtenä hyvän johtamisen osaamisalueita.

Lisäksi ihmisten tarpeet ja ymmärrys niiden merkityksestä on hyvän johtajuuden kannalta elintärkeitä.

2.2 Tarpeet

2.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Useissa psykologisissa teorioissa sivutaan *tarpeita*, ihmisen haluamia ja tarvitsemia asioita, jotka vaikuttavat hänen toimintaansa. Yksi tunnetuimmista tarpeisiin liittyvien teorioiden kehittäjiä oli Abraham Maslow, joka tutki näitä tarpeita ja koosti niistä oman tarvehierarkiateoriansa ("*Maslow'n tarvehierarkia*", 2017, 3. huhtikuuta).

Maslow'n tarvehierarkia painottaa ihmisen tarpeiden hierarkkisuutta. Maslow'n määrittelemät tarpeet:

1. fysiologiset tarpeet (kuten ruoka ja juoma, alempi tarve)
2. suojautuminen ja turva (kylmältä ja vaaroilta, alempi tarve)
3. yhteenkuuluvuus ja rakkaus (ylempi tarve)
4. arvonnanto (muilta sekä itseltä)
5. itsensä toteuttaminen
6. Lisäksi kiistelty taso 6 eli itsensä ylittäminen ja taide, johon en kuitenkaan tässä työssä aio syvemmin paneutua.

Tasoja on siis viisi, joissa ihminen aloittaa alemmista ja jatkaa korkeammille, kun edelliset on *riittävässä määrin* tyydytetty.

Toisaalta siinä missä Maslow'lle tasojen välinen järjestys merkitsi paljon, ovat toiset, kuten Clayton P. Alderferin omassa ERG-teoriassaan esittäneet, että tarpeita ei tarvitsisi lainkaan täyttää hierarkkisessa järjestyksessä alemmasta ylempään, joskin näin usein käy ("*Tarveteoriat*", 2017, 30. syyskuuta))

Joka tapauksessa, mielestäni ymmärrys tarvehierarkiasta auttaa ymmärtämään johtamisen ja tarpeisiin vastaamisen kokonaisuutta. Sydänmaanlakka (2004) nimesi kokonaiskuntoisuuden osa-alueiksi ”ammattillisen, sosiaalisen, henkisen, psyykkisen ja fyysisen” (Sydänmaanlakka, 2004, *Kuvio 28*, s. 201), jotka kaikki voidaan suoraan johtaa alkuperältään suoraan Maslow’n määrittelemiін hierarkisiin tarpeisiin - kokonaiskuntoisuuden fyysinen sekä osin henkinen osa-alue vastaavat Maslow’n esittämiä fysiologisia tarpeita (taso 1), sosiaalinen yhteenkuuluvuutta ja rakkautta (taso 3), henkinen, psyykkinen ja ammatillinen taas yhdessä itsensä toteuttamista ja osin arvonantoa (tasot 4 ja 5).

Tiivistäen, Maslow’n mukaan ihmisillä on tiettyjä tarpeita, joita he haluavat ja jotka heidän täytyy tyydyttää. Johtamisessa tarpeet taas ovat keskeisiä, koska johtaminen perustuu keskeisesti ihmisten tarpeisiin vastaamiseen, koska johtaminen on kuten aiemmin määritelty, vuorovaikutteista toimintaa.

Johtamisessa, kuten muussakin vuorovaikutuksessa ja ihmisen toiminnassa tämänhetkisten tarpeiden ohella keskeistä on myös ihmisen kehityshistoria eli se, mitä hän on kokenut aiemmassa elämässään ja mitä mahdollisia vaikutuksia tällä on nykyisyydessä. Myös Sydänmaanlakka nimeää ihmisen kehityshistorian johtamisen osaamispuun yhdeksi osaksi (Sydänmaanlakka, 2004, s. 169).

2.2.2 Tarpeet menneisyydessä

Avainasemassa ovat jälleen tarpeet. Mikäli kehityshistoriassamme, etenkin nk. *kriittisissä kehitysvaiheissa* joitakin tärkeitä, Maslow’n nimeämiä tarpeita on jäänyt tyydyttämättä, se johtaa usein mielen alitajuisiin yrityksiin tyydyttää näitä tarpeita myöhemmin elämässä.

Tästä esimerkkinä Liisa Keltikangas-Järvinen esittää luvussa VII (Keltikangas-Järvinen, 2010, s. 85 ->), kuinka narsismin ja narsistisen käyttäytymisen juuret ovat usein jo varhaisessa lapsuudessa. Hänen mukaansa, jos tiettyjä tarpeita - etenkin Maslow’n esittämät yhteenkuuluvuuden, rakkauden ja turvan tarpeet - on lapsen kohdalla laiminlyöty, lapsi pyrkii aikuisena alitajuisesti löytämään tyydytystä näille menneisyydessä tyydyttämättömille tarpeilleen. Samasta ilmiöstä kertoo Tommy Hellsten nostaessaan esiin alkoholistiperheen lasten kokemuksia, joissa myöskin korostuu turvan ja rakkauden puute varhaislapsuudessa ja nuoruudessa (Hellsten, 1998, s. 13). Molemmat lähteet esittävät, että tietyt tyydyttämättömät tarpeet etenkin nk. kriittisissä kehitysvaiheissa, varhaislapsuudessa ja murrosikäisenä edistävät sitä, että ihminen aikuisenakin pyrkii alitajuisesti tyydyttämään näitä tarpeitaan.

Miten tämä sitten ilmenee? Liisa Keltikangas-Järvinen puhuu kirjassaan (2010) paljon narsismista ja siitä, kuinka narsistinen käytös näkyy aikuisena työelämässä. Hellsten (1998) taas painottaa alkoholismia ja muiden perheen sosiaalisten ongelmien periytyvyyttä seuraavalle sukupolvelle. Kaiken kaikkiaan ilmenemismuotojen kirjo lienee yhtä laaja kuin ihmistenkin. Joku reagoi lapsuuden esimerkiksi tyydyttämättömään rakkauden tarpeeseensa kovettumalla psykopaatin kaltaiseksi, toinen ripustautuu epätoivoisesti parisuhteisiin. Murrosikäisenä arvonta vaille jäänyt koulukiusattu saattaa janota tunnustuksia kaikissa työtehtävissään eläkkeelle saakka, eli etsiä tyydytystä tyydyttämättömälle arvonnannon tarpeelleen.

Sitä, miten tyydyttämättömät tarpeet ihmisen menneisyydessä tarkalleen ilmenevät, ei voi tietää, mutta joka tapauksessa tarpeet menneisyydessä ja nykyisyydessä hallitsevat ihmisen toimintaa.

2.2.3 Tiedostettua vai tiedostamatonta?

Miten tietoisia itse olemme tästä? Ymmärrämmekö tarpeitamme oikein?

Vastaus edellä esitettyihin kysymyksiin voi piillä alitajunnassa. Nostan taas esiin tosielämän esimerkin.

Asepalvelustaan suorittavan alikersantin suurin unelma oli saada ylennys alikersantista kersantiksi palveluksensa aikana. Saavuttaakseen mahdollisimman todennäköisen ylennyksen alikersantti haki tykistöpatterissa tehtävää, johon päässeet useimmiten ylennetään, mutta joka ei lainkaan sopinut hänen henkilökohtaisille taipumuksilleen tai osaamiselleen. Alikersantti uskoi olevansa hyvä sotilas, ja sopivansa kyseiseen tehtävään, ja hakemistaan tehtävään hän perusteli ”kiinnostuksella tehtävään”. Alikersantti ei kuitenkaan tiedostanut, että koska lapsuudenkodissaan hän ei ollut koskaan saanut tarvittavaa arvontaa sisaruksiinsa nähden, hänelle oli kehittynyt pakkomielle ylennykseen - motivoivana tarpeena saattoikin siis olla arvonta (Maslow'n taso 4). Joka tapauksessa tuloksena alikersantin palvelus epäonnistui epäsopivien tehtävien takia monelta osin, ylennys jäi saamatta ja niin itsensä toteuttamisen kuin arvonnnonkin ylemmät tarpeet tyydyttämättä. Alikersantti uskoi epäsuorasti tyydyttävänsä Maslow'n nimeämää itsensä toteuttamisen tarvetta, mutta tähtäsiikin alitajuisesti arvonnnon tarpeen tyydyttämiseen.

Sitä, *mitkä kaikki* tarpeet yksilöä motivoivat ei voi sanoa suoraan - esimerkiksi alikersantilla tyydyttämättömiä tarpeita olikin useita (sekä itsensä toteuttaminen tässä hetkessä, että arvonnnon periytyneenä menneisyydestä), ja ne olivat sekoittuneina toisiinsa. Useimmiten yksi-

lön toiminta perustuu useiden eri tyydyttämättömien tarpeiden summaan, jossa voi olla mukana sekä menneisyydessä tyydyttämättä jääneitä tarpeita (alikersantin tapauksessa arvonnanto) kuin akuutteja, tässä hetkessä olevia tarpeita (alikersantilla itsensä toteuttaminen). Olennaista kuitenkin on, mikä tyydyttämätön tarve on ihmisen käytöksessä dominoiva.

2.3 Tarpeet ja johtaminen

2.3.1 Tarpeiden johtaminen

Johtaminen on vuorovaikutteista, eli siinä ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Tarpeet hallitsevat taas ihmisten toimintaa, ja siksi ymmärrys tarpeista auttaa ymmärtämään ihmisiä - olivat he sinä itse, alaisia, vertaisia tai johtajiasi. Johtaja voi kysyä itseltään kysymyksiä, kuten miksi naimaton sihteeri hakeutuu toistuvasti eronneen talouspäällikön seuraan? Miksi liikuntakonsultilla on pakonomainen tarve aina päästä täydelliseen lopputulokseen? Entä miksi varatoimitusjohtaja on niin kiinnostunut sijoittamisesta? Pohtimalla kyseisten henkilöiden mahdollisia tässä hetkessä tai menneisyydessä tyydyttämättömiä tarpeita voi heidän toimintaansa olla paljon helpompi ymmärtää.

Sama pätee myös itsensä johtamiseen. Rehellisyys itselle, oman kasvu- ja kehityshistorian analysoiminen, vahvuuksien ja heikkouksien punnitseminen sekä omien mahdollisten tyydyttämättömien tarpeiden löytäminen auttavat tässä. Sydänmaanlakka nostaa myös esiin itse-reflektoinnin merkityksen osana johtajan osaamispuuta itsensä johtamisessa. Hän korostaa etenkin, että palautteesta ja itsereflektoinnista pitää tulla rutiini, normi, jota johtaja toteuttaa jokapäiväisessä työssään (Sydänmaanlakka, 2004, s. 173). Sitä kautta ymmärrystä omasta toiminnasta on mahdollista kehittää niin muiden kuin itse itselle annetun palautteen perusteella.

Myös itsensä johtajan on hyvä esittää itselleen kysymyksiä: millainen minun varhaislapsuuteni oli? Mitä minä tein teini-ikäisenä? Miksi en pidä pallopeleistä, miksi koen luonnon niin kiinnostavana? Miksi olen positiivisesti assosioitunut tupakansavuun (kuten itse olen)? Tutkimalla aktiivisesti omaa itseään sekä etenkin sitä, millä tavoin Keltikangas-Järvisen (2010) ja Hellstenin (1998) nimeämät nk. kriittiset kehitysvaiheet ovat omalla kohdalla tarpeiden näkökulmasta menneet, voidaan löytää ratkaisuja hyvään itsensä johtamiseen.

Tämä pätee kaikenlaisiin persoonallisuustyyppeihin. Nostan tässä esimerkiksi narsistit.

Liisa Keltikangas-Järvinen puhuu kirjassaan *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot* (2010) paljon narsismista. Hänen mukaansa narsismi aiheuttaa muun muassa empatiakyvyttömyyttä, perfektionismia, itsekkyyttä sekä korostunutta tarvetta toisten ihailulle (Keltikangas-Järvinen, 2010, s. 92). Koska itsensä johtamisen taitoihin kuuluu kyetä analysoimaan omaa itseään ja omaa toimintaansa, myös narsistin intresseissä on kasvaa hyväksi itsensä johtajaksi. Sydänmaanlakka toteaa hyvän itsensä johtamisen olevan edellytys hyvälle muiden johtamiselle (Sydänmaanlakka, 2004, s. 60) - hyvä johtaja puolestaan on arvostettu. Ymmärrys omista tyydyttämättömistä tarpeista ratkaisee monella tapaa niin narsistin kuin ei-narsistinkin menestyksen itsensä johtajana, koska ymmärryksen avulla niin itsensä kuin muiden johtaminen voidaan lopulta johtaa menestyksellisiksi johtamistoimenpiteiksi. Kun johtajalla, itsen tai muiden on käsitys siitä, miten ja mitkä tyydyttämättömät tarpeet voisivat hallita kunkin toimintaa, on heidän motivoimisensa helpompaa.

Alaisten tuntemisen ohella ymmärrys siis heidän taustoistaan ja sitä kautta tarpeistaan auttaa johtajaa toimimaan eri tilanteissa oikein ja menestyksellisesti. Avainasemassa on kuitenkin ennen kaikkea johtajan oma itsetuntemus ja ymmärrys omasta itsestään, sillä sitä kautta hän voi kehittyä paremmaksi oman itsensä ja muiden motivoimisessa. Jos riittävä unen saanti esimerkiksi on liikojen työtehtävien takia uhattuna, onko hyvän itsensä johtajan kannattavaa ilmoittautua päiväksi sairauslomalle? Ovatko arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet riskeeraamisen arvoisia fysiologisten perustarpeiden edessä? Tällaisten päätösten eteen itsensä ja muiden johtaja joutuu oman kokemukseni mukaan lähes päivittäin, ja tässäkin tilanteessa on viime kädessä kysymys johtajan päätöksestä liittyen siihen, mikä tarve on toista tärkeämpi.

Tiivistäen, tarpeiden johtaja on johtaja, joka osaa vastata ihmisten tarpeisiin. Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutuksellista toimintaa, mutta sillä ei oikeastaan ole väliä, miten haluttuun lopputulokseen päästään - tavoitteen saavuttaminen on se, mikä lopulta mittaa johtamisen onnistumisen. Tarpeiden johtaminen on siis *mahdollistamista* - ihmisten tarpeiden tyydyttymisen mahdollistamista. Samalla se on myös menestyksellistä johtamista.

3 Myyntityön perusteet

3.1 Kaikki on myymistä

Amerikanruotsalainen huippumeklari Fredrik Eklund puhuu kirjansa *Sälj! Konsten att sälja vad som helst till vem som helst* (2015) johdannossa myynnistä kaikkien alana - hänen mukaansa jokainen tarvitsee sitä, sillä kaikki ihmisten toiminta käsittelee viime kädessä myymistä - nimittäin *itsensä myymistä*. Eklundin mukaan tätä tapahtuu kaikkialla - treffeillä, sukulaisissa, lähikaupassa ja liikeneuvotteluissa, koska kaikissa näissä tilanteissa toinen täytyy vakuuttaa omasta ajatuksesta. Olennaista on, kuinka hyvin henkilö kykenee vuorovaikuttamaan toisten ihmisten kanssa, ja miten hyvin hän pystyy myymään itsensä 'asiakkaalle'. Asiakas taas voi olla asiakas perinteisessä mielessä, mutta useimmiten kanssaihminen missä vain sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Joka tapauksessa vastapuoli täytyy saada halukkaaksi toimimaan ”juuri minun kanssani” ja pitämään ”juuri minusta”, jotta ”minkä tahansa idean tai ajatuksen” läpivieminen onnistuu. Eklundin mukaan ”sinä olet tuote” (s. 27-28). Kirjan nimi *Sälj! Konsten att sälja vad som helst till vem som helst* (suom. Myy! Taito myydä kenelle tahansa mitä tahansa) kuvaakin hyvin Eklundin ajattelutapaa.

Eklundin määritelmän mukaan lähes kaikki vuorovaikutus on siis myyntiä. Kirjassaan Eklund kuitenkin säilyttää pääfokuksen määritelmien sijaan nk. perinteisessä myynnissä - etenkin koska on huomioitavaa hänen taustansa kiinteistövälitysalalla. Omaan täydellisen myyntipu- heensa sisältöä kuvaa hän seuraavilla toiminnoilla:

1. Itse-esittely ja hyvän ensivaikutelman luominen
2. Luottamuksen rakentaminen ja positiivisen ilmapiirin luominen
3. Keskustelun hallinnan/johdon ottaminen
3. Kilpailijoiden hyödyntämisen
4. Negatiivisten asioiden vaimentaminen
5. Positiivisten asioiden painottaminen

(Eklund, 2005, s. 181-189)

Lisäksi myyntitapahtumaan Eklundin mukaan luonnollisesti kuuluu asiakkaan tarpeen kartoit- taminen/luominen, tarpeeseen vastaaminen, kaupan ehdottaminen ja kaupoista sopiminen.

Eklundin määritelmästä käy hyvin esille, kuinka tärkeänä hän pitää oikeanlaista vuorovaiku- tusta myyntityössä - esimerkiksi tuotetta, joka ”myisi itse itsensä” ei hänen mielestään ole. Kaikki saa alkunsa myyjästä, ja tämän sosiaalisista taidoista. Tämän takia hän myös väittää,

että kenestä tahansa voi tulla huippumyyjä - miten, sitä hän avaa käydessään systemaattisesti läpi menestyksellisen myyntityön perusteita kirjassaan

3.2 Menestyksellinen myyntityö

3.2.1 Menestyksen edellytykset

Eklundin (2015) yksi pääteeseistä kirjassaan on, että ”ihmiset haluavat tehdä bisnestä sellaisen ihmisten kanssa, joista he pitävät”. Hän painottaa siis tässäkin sosiaalisten ja ihmissuhdetaitojen merkitystä menestyksellisessä käytännön myyntityössä - hänen mukaansa koko lähtökohta onnistuneelle myynnille lepää myyjän persoonan ja vuorovaikutuksen varassa - hänen on *saatava* ihmisten pitämään itsestään. Olennainen kysymys tässä on ”miksi” - hyvän myyjän tulee pystyä vastaamaan kysymykseen ”miksi joku haluaisi käydä kauppaa juuri minun kansani”. Tämän takia Eklund painottaa hyvän asiakassuhteen luomista - kuten kirjan johdannossa (s.12) sanotaan, ”liiketoimet eivät käsittele asioita, vaan ne käsittelevät ihmisiä”.

Tämän Eklund nivoo myös (hieman itsensä johtamisen ja johtamisen tapaan) yhteen hyvän itsetunnon, itsearvostuksen sekä terveen itserakkauden kanssa - hänen mukaansa ihmiset pitävät ihmisistä, jotka ovat itsevarmoja ja pitävät myös itse itsestään. Hän peräänkuuluttaa lukijaa olemaan oma itsensä ja ”rakastamaan itseään” (s. 33) sekä nauttimaan siitä, mitä tekee - varmuus löytyy hänen mukaansa oikeiden, itselle sopivien asioiden tekemisestä.

Tämän Eklund nimeää myös yhdeksi myyntityössä pärjäämisen tärkeimmistä edellytyksistä - hän ehdottaa, että itsetutkiskelun keinoin jokaisen on mahdollista löytää vahva motivaatio omaan myyntityöhönsä sekä oma vahvuusalueensa ja asiat, joista nauttii. (luku 2, s. 47-61) Eklund mainitsee useasti itse toimivansa kiinteistövälitysalalla, mutta painottaa, että jokaiselle löytyy kyllä oma alansa. Kirjoittaja suosittelee oman vahvuusalueen etsimistä sekä siihen keskittymistä. Tässä olennaista on itselle esitetty kysymys: missä ja miksi haluan menestyä?

Hieman tähän liittyvästi hän myös kehottaa ihmisiä etsimään oman ”trade markinsa” - asian, joka erottaa myyjän muista sekä etenkin muista myyjistä. Eklund nimeää kirjassaan lukuisia kertoja ”high kickin”, hänen liki tavaramerkikseen muodostuneen ilmapotkun, jonka hän tekee onnistuttuaan jossakin ja josta hän on tunnettu. Hän peräänkuuluttaa vastaavanlaisia maneereita taikka tyyppillisiä, muistettavia asioita muiltakin.

Eklund painottaa myös omasta itsestä huolta pitämisen tärkeyttä. Hän nimeää kirjassaan s.106, luku 5) joukon rutiineita, jotka ylläpitävät keskittymiskykyä ja sitä kautta myyntitaitoja. Lisäksi ja osittain tämän tuloksena käy hän kirjansa luvussa 4 käy läpi pitkän listan myös ulkonäköön liittyviä asioita - kuinka siisti olemus, istuvat ja hyvät vaatteet, hiukset ja ulkoasu luovat vaikutelman luotettavuudesta (s. 88 ->). Yhdessä nämä luovat myyjän ulkoiset edellytykset myyntityössä menestymiselle.

Asennepuolen edellytykseksi Fredrik Eklund nimeää etenkin negatiivisuuden välttämisen, kyvyn oppia epäonnistumisista (s. 240) sekä mallin ottamisen mestareilta (luku 3, s. 62) - tällä tavoin menestyväksi myyjäksi aikova voi hänen mukaansa säästää aikaa ja energiaa, koska kaikkia aloittelijan virheitä ei tällöin tarvitse oppia kantapään kautta. Epäonnistumisista oppimisen hän puolestaan mainitsee yhdeksi myyjän ja ihmisen tärkeimmistä taidoista, ja väittää lähes kaikkien menestyneiden ihmisten osaavan tehdä sen oikein (s.12). Kaiken tämän mahdollistamiseksi hän painottaa lopuksi aktiivisuutta - olemalla ajoissa paikalla, tutustumalla aktiivisesti ihmisiin, näkemällä, kokemalla ja tekemällä myös oppiminen helpottuu.

Tiivistäen, Fredrik Eklundin *Sälj! Konsten att sälja vad som helst till vem som helst* (2015) mukaan menestyksellisen myyntityön edellytykset syntyvät kokonaisuudesta, joka koostuu hyvästä ja luottamuksellisesta suhteesta asiakkaan kanssa sekä myyjän oikeasta asenteesta, ammattitaidosta, ulkoasusta ja ulosannista, mutta ennen kaikkea hyvistä vuorovaikutustaidoista. Näiden tuloksena asiakas saadaan haluamaan käymään kauppaa juuri myyjän kanssa, jolloin itse menestyksellinen myyntityö voi alkaa.

3.2.2 Myynti ja tarpeet

Mitä myymisessä tapahtuu? Yhtenä määritelmänä Eklund tarjoaa, että myynnin tulisi olla ”unelman myymistä” - lisäksi hän painottaa, että myyntitapahtuma alkaa potentiaalisen asiakkaan tyydytettävän tarpeen selvittämällä (s. 172-173). Myös kertoessaan uransa alkutaipaleista Eklund puhuu samasta ilmiöstä - tarpeen kartoittamisesta ja siihen vastaamisesta (s. 137). Tässä kohtaa myyminen toimintana resonoikin voimakkaasti esimerkiksi johtamisen kanssa - myös myyminen voidaan määritellä tavoitesuuntautuneeksi vuorovaikutukseksi. Myymisessä tavoite, johon suuntaudutaan, on tarve, asiakkaan tarve - ja tämä tarve myyjän on pystyttävä ratkaisemaan.

Maslow'n tarvehierarkia (*"Maslow'n tarvehierarkia"*, 2017, 3. huhtikuuta) tarjoaa mielestäni hyvän pohjan myös tähän. Havainnollistan nyt tätä nostamalla esiin tosielämässä puhelinmyyjänä kokemani tilanteen.

Kaksi puhelinmyyjää soittelee läpi asiakaslistoja ja yrittää myydä aikakauslehtien kestopilauksia. Toisella myyjistä on tarkempia syitä erittelemättä nk. hyvä päivä - hän tuntee olonsa sosiaaliseksi, iloiseksi ja pystyy tekemään työtään vailla paineita. Kauppa käy, lähes jokainen asiakas vastaa puhelimeen, ja lähes joka toinen näistä myös ottaa myyjältä kestopilauksen. Myyjästä tuntuu aivan kuin jokainen soitettu asiakas olisikin juuri miettinyt myynnissä olevan lehden tilaamista.

Vieressä toinen puhelinmyyjä kärsii nk. huonosta päivästä - juuri kukaan asiakkaista ei edes vastaa puhelimeen, ja vastanneet lähinnä lyövät myyjälle luuria korvaan. Myyjä valittaa syyn olevan soittolistoissa, jolloin menestynyt ja epäonninen myyjä päättävät vaihtaa soittolistoja päittäin.

Käy kuten arvata saattaa; epäonnisen myyjän entisen soittolistan vastaus- ja tilausprosentit nousevat dramaattisesti samaan aikaan, kun menestyneen myyjän entisen soittolistan vastaavat muuttajat romahtavat. Vika ei siis voi olla listoissa, vaan kysymyksessä on myyntitaito, tarkemmin sanoen se, kumpi myyjistä on onnistunut ratkaisemaan tehokkaammin asiakkaiden tarpeita.

Mikä sitten oli asiakkaan tarve? Toimittuani pitkään puhelinmyyntialalla huomasin, kuinka lähtökohtaisesti ”kukaan ei halunnut tilata mitään” - olemassa olevaa suurta kysyntää lehtien kestopilauksille siis ei näyttänyt olevan, vaan lähes kaikki kaupankäynti perustui myyjän omaan tarpeen luonti- ja ratkaisutaitoon. Lehtimyyjän tehtäviin kuului usein asiakkaan tarpeen kartoittamisen ohella luoda hänelle tarve tuotteesta.

Aina tarvetta ei kuitenkaan tarvinnut luoda - toisin kuin aiemmin johtamisen tavoitesuuntautumista määrittellessäni (osio 2.1.2) totesin, lehtien suoramyyntissä itse tuote ei aina ollutkaan asiakkaan tarpeen ratkaisija - sen sijaan sitä saattoi olla myyjän persoonallisuus. Monet asiakkaat, etenkin vanhemmat olivat yksinäisiä - he kaipasivat yksinkertaisesti seuraa, siis tyydytystä Maslow'n nimeämälle yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeelleen (taso 3). Samasta ilmiöstä kertoo Fredrik Eklund (2015) valottaessaan uransa alkutaipaleita Tukholman lähiöiden ovelta ovelle -myyjänä - Eklund kertoo, kuinka ”mummot juottivat hänelle kannu-kaupalla teetä, kertoivat toisesta maailmansodasta - ja ostivat adventtikalentereita” (, s. 15). Materiaalisten tarpeiden sijaan myyjän tyydyttämä tarve seuralle ajoi niin lehtien tilaajat kuin Tukholman adventtikalentereidenkin ostajat avaamaan kukkaronnyörejänsä. Työssä korostuivat siis sosiaaliset taidot - aivan kuten Eklund (2015) asian ilmaisee; ”ihmiset haluavat tehdä bisnestä sellaisten ihmisten kanssa, joista he pitävät”.

Toinen ryhmä lehtimyöntialalla olivat etenkin nuoremmat, mahdollisesti ei-niin-yksinäiset henkilöt, joiden kohdalla tarve taas piti luoda. Tässäkin auttoi tarpeiden ymmärtäminen ihmisen toiminnan vaikuttimena - oman kokemuksen mukaan yksi tyyli tarpeen luomisprosessissa oli maalailta heille hauska tai muulla tavoin positiivinen kuva tuotteen käyttämisestä - Eklundin sanoin, siis myydä heille ”unelma”. Tällä saattoi resonoida parhaimmillaan jopa Maslow’n alempien, fysiologisten tarpeiden (taso 1) kanssa - *Aku Ankan* lukeminenhan saattoi olla jopa *elintärkeää* arjen keskellä rentoutumista oikein esiin tuotuna! Toinen mahdollisuus oli vedota asiakkaiden arvonannon tarpeeseen (taso 4) antamalla erilaisin sanapainoin ja äänensävyin kuva, että esim. *Cosmopolitanin* tilaaminen ”nyt vain on itsestäänselvyys tietynikäisille työille”.

Joka tapauksessa sitä, mistä vaihtelevat vastausprosentit soittolistoissa (kuinka moni vastasi puhelimeen, epäonnistella myyjällä koko ajan alhaiset, menestyneellä myyjällä jatkuvasti korkeat) johtuivat, ei koskaan selvinnyt piippausten (tavoittamisyritysten ajan) vakioimisesta huolimatta.

Tiivistäen, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja niihin vastaaminen prosessina on niin kuin Eklundkin (2015) asian ilmaisee, elintärkeätä myynnin alalla. Aivan kuten johtamisessa, myös myyntityössä Maslow’n tarvehierarkian tunteminen auttaa ihmisten parissa toimimisessa. Tämä lyhyesti ilmaistuna siksi, että niin johtaminen kuin myyntikin ovat vuorovaikutusta ja vuorovaikutus syntyy ihmisistä. Ihmisten toimintaa taas hallitsevat tarpeet.

4 Kaikki on vuorovaikutusta

4.1 Vuorovaikutuksen määritelmä

4.1.1 Mitä vuorovaikutus on ja missä sitä tapahtuu?

Mitä vuorovaikutus on? Wikipedian tarjoaman määritelmän mukaan (”Vuorovaikutus, 1. marraskuuta 2017) se on ”kahden tai useamman objektin tai tapahtuman välinen vaikutussuhde”, yhteiskuntatieteissä sillä taas tarkoitetaan ”ihmisten sosiaalista kanssakäymistä sekä tapaa, jolla he vaikuttavat ja vastaavat toistensa toimintaan”.

Kysymys on ennen kaikkea vaikuttamisesta - kaksi objektia, tässä tapauksessa henkilöä vaikuttaa toisiinsa ja reagoi toistensa toimintaan. Ihmisistä puhuttaessa voidaankin hyvin käyttää termiä *sosiaalinen vuorovaikutus*. Käytännöllisyyden vuoksi olen kuitenkin tässä työssä käyttänyt termiä ”vuorovaikutus” synonyymina ”sosiaaliselle vuorovaikutukselle”.

Missä vuorovaikutusta sitten tapahtuu? Kaikkiällä, missä on ihmisiä - ei ole ihmisiä toistensa kanssa ilman jonkinlaista vuorovaikutusta. Olemme ihmisten kanssa tekemisissä verkkopankin chatissa, Internet-keskustelupalstalla, metroasemalla ohikulkijoita väistellessämme, kumppanin kanssa riidellessä ja ystävän kanssa jutellessa. Vuorovaikutuksen keinot vaihtelevat - välillä esimerkiksi myymme, välillä johdamme - ja molemmat näistä ovat vuorovaikutusta. Yksi on kuitenkin varmaa - vuorovaikutus ei rajoitu vain sanoihin.

4.1.2 Sanaton viestintä

Soisalo puhuu luentomateriaalissaan *Mikroilmeet ja eleet. Kohti luotettavampaa ihmisten tulkintaa* (Suomen psykologinen Instituutti Ry) paljon kasvojen mikroilmeistä sekä niiden tulkinnasta. Niiden lisäksi hän esittelee kuvia avuksi käyttäen suuren joukon erilaisia kehon asentoja, joita ihmiset tyypillisesti käyttävät kommunikoidessaan toistensa kanssa.

Vuorovaikutuksen kannalta nämä ovat kokemukseni mukaan hyvin keskeisiä asioita - puhutaan nk. *sanattomasta viestinnästä*, ja siinä avainasemassa on alitajunta. Soisalon kokemusten psykoterapiatyössä mukaan ”ihmisten tajunta ei aina tiedä, mitä alitajunta tietää” sekä ”joskus tajunta tietää, mutta ihminen ei kykene tai halua sanottaa” (Soisalo, s. 4). Lisäksi hän väittää ”kuudennesta aistista” puhuessaan, että ”ihmisellä on kyky tiedostamattaan havaita vuorovaikutuksessa useita nonverbaalisia vihjeitä, jotka vaikuttavat emootioihin enemmän kuin arvaakaan” (Soisalo, s. 7). Näillä hän tarkoittaa nimenomaan sanatonta viestintää (liikkeitä, ilmeitä, eleitä jne), jota hänen mukaansa tapahtuu vuorovaikutuksessa jatkuvasti. Tätä tukee myös Eklundin väite, että viestinnästä peräti 70% on sanatonta viestintää (Eklund, 2015, s. 37).

Lisäksi myös etänä ja virtuaalisesti (kuten Internetissä tai puhelimesta) tapahtuvassa vuorovaikutuksessa voidaan käyttää ei-sanallista viestintää, kuten huokauksia, äänensävyjä, hymiöitä tai välimerkkejä. Niin ikään vaste/reagointiajalla (kuinka nopeasti/hitaasti vuorovaikutuskumppanin signaaleihin/kommentteihin vastataan) voidaan tietyllä tavalla viestiä. Jokainen Facebookia käyttävä on varmaan joskus nähnyt Facebook Messengerissä tylyäkin tylymän ”Nähnyt.” -tekstin oman viestinsä perässä saamatta heti viestiinsä vastausta?

Sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä puhuttaessa pätee usein *miten* sanoo *mitä* sanoo sijaan. Soisalo esittelee materiaalissaan *Mikroilmeet ja -eleet. Kohti luotettavampaa ihmisten tulkintaa* suuren määrän erilaisia silmien, kasvojen ja kehon ilmeitä. Havainnekuvin ja selittämällä hän pyrkii havainnollistamaan, kuinka paljon ihmisten sanomat asiat voivat poiketa heidän todella ajattelemistaan asioista. Sanojen sijaan äänenpainot sekä ennen kaikkea erilaiset kehon ja kasvojen mikroilmeet, -eleet ja -asennot paljastavat henkilön todelliset tarkoitusperät. Esimerkiksi epävarmuus ilmenee hänen mukaansa usein kädet puuskassa seisomisenä ja hauisten hipelöimisenä, kiinnostus jalkojen asennosta ja kehon rintamasuunnasta ja niin edelleen. Myöskin viehättävyys ja sitä kautta helposti koko suosio toisten ihmisten keskuudessa on luettavissa monista henkilön eleistä ja liikkeistä - tiettyjä ominaisuuksia arvostetaan enemmän kuin toisia.

Tiivistäen, yhdessä eleet, ilmeet ja asennot yhdessä luovat perustan sanattomalle viestinnälle. Yhdessä sanallinen ja sanaton viestintä taas muodostavat sosiaalisen vuorovaikutuksen perustan.

4.1.3 Vuorovaikutus ja tarvehierarkia

Jos ajatellaan, että sanallinen ja sanaton viestintä ovat väline vuorovaikutukselle, mikä sitten on vuorovaikutuksen syy ja motiivi?

Tässä kysymyksessä joudumme jälleen palaamaan tarveteorioihin. Kertauksena, Maslow määritteli tarpeet seuraavasti ja seuraavassa järjestyksessä:

1. Fysiologiset tarpeet, välttämättömiä hengissä pysymiselle
2. Turva/suojautuminen vaaroilta
3. Yhteenkuuluvuus ja rakkaus (seksi)
4. Arvonanto (itseltä ja muilta)
5. Itsensä toteuttaminen

(”Maslow’n tarvehierarkia” 2017, 3. huhtikuuta)

Lähtemällä purkamaan näiden tarpeiden sisältöä, löytyy vuorovaikutukselle lukuisia motiiveja. Tässä motiivit numeroitu yhtenevästi ylläolevan tarvehierarkian kanssa, mutta kiistelty kohta 6 on rajattu arvioinnista pois.

1. Vuorovaikutusta tarvitaan fysiologisten tarpeiden tyydyttämiseen - ihminen viestii kehonkielellä, äänillä ja muulla olemuksellaan olevansa väsynyt tai nälkäinen ja tarvitsevana lepoa tai ruokaa. Monissa tilanteissa tällainen viestintä on elintärkeää.
2. Vuorovaikutusta tarvitaan turvan/suojan hakemiseen. Ihminen viestii monilla tavoin olevansa peloissaan, kylmissään tai haluavansa taistella.
3. Vuorovaikutusta tarvitaan hyvin keskeisesti yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeiden tyydyttämiseen (etenkin, koska nämä tarpeet liittyvät suoraan toisiin ihmisiin). Ihminen viestittää hyvin suoraan ilmeillään, puheillaan ja eleillään haluavansa toisten ihmisten seuraan sekä haluavansa heiltä hyväksyntää, yhteenkuuluvuutta sekä rakkautta. Voidaan lähes sanoa, että sosiaalinen vuorovaikutus on yksi tarve. Se, kuinka paljon vuorovaikutusta kukin yhteenkuuluvuuteen ja rakkauteen liittyvien tarpeidensa tyydyttääkseen tarvitsee, riippuu kuitenkin henkilöstä.
4. Myös arvonanto on pitkälti pelkkää vuorovaikutusta - ihminen osoittaa eri vuorovaikutuksen keinoin itselleen tai muille olevansa jotakin, ja saa itseltä tai muilta takaisin signaaleja siitä, miten hänet koetaan. Tyydyttääkseen arvonannon tarvetta hän harjoittaa siis vuorovaikutusta.
5. Myös itsensä toteuttaminen on pitkälti sosiaalista vuorovaikutusta, mutta tässä voi muista tarpeista poiketen korostua myös ihmisen mahdollinen asema itsenäisyyttä vaativissa tehtävissä - esimerkiksi ammattikalastaja ei juurikaan ole vuorovaikutuksessa toisten ihmisten parissa kalastaessaan, mikäli hän tekee sitä yksin. Sen sijaan vuorovaikutus tapahtuu pitkälti pään sisäisesti, sivuten sen sijaan siis itsensä johtamista. Tässä mielessä myös itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämisen voidaan katsoa siis olevan sidoksissa vuorovaikutukseen. Lisäksi itsensä toteuttamisen täysipainoisesti mahdollistavat monet vuorovaikutuksen keinot, kuten omista kiinnostuksen kohteista viestiminen toisille - esimerkiksi kalastajaksi aikova joutuu vuorovaikuttamaan peruskoulussa päästäkseen kalastajan uralle. Tämä pätee myös, jos itsensä toteuttaminen edellyttää suoraan jonkinlaista vuorovaikuttamista, kuten puhelinmyyjän työssä.

Kuten yllä nähdään, käytännössä kaikki Maslow'n määrittelemät hierarkkiset tarpeet motivoivat vuorovaikutusta. Toisaalta tarpeiden tyydyttämiseksi tarvitaan siis vuorovaikutusta, mikä selittää samalla sen, *miksi* ihmiset vuorovaikuttavat. Lisäksi aiemmin määrittelin, *mitä* vuorovaikutus on sekä totesin, että vuorovaikutusta tapahtuu kaikkialla, *missä* ihmisetkin kohtaavat. Lisäksi puhuin sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, joten myös kysymykseen *miten* vuorovaikutus tapahtuu, on vastattu.

Tiivistäen, vuorovaikutus on siis moninaista, jatkuvaa ja kaikkialla tapahtuvaa. Lisäksi se ulottuu lähes kaikille elämänilueille - kuten aiemmin todettua, johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutusta, mutta niin sitä on myöskin myynti tai esimerkiksi musiikin esittäminen

yleisölle. Puhuminen ja luennointi ovat vuorovaikutusta, small talk on vuorovaikutusta, trefeillä käyminen ja jääkiekon pelaaminen ovat vuorovaikutusta - lisäksi myös tässä työssä keskeiset johtaminen ja myynti ovat vuorovaikutusta.

4.2 Menestyksellinen vuorovaikutus

4.2.1 Sosiaaliset taidot ja sosiaalisuus

Puhuttaessa menestyksellisen vuorovaikutuksen edellytyksistä on tärkeätä nostaa esiin *sosiaaliset suhteet*. Vuorovaikutuksessa sen harjoittajilla on aina jonkinlainen suhde toisiinsa - he ovat siis sosiaalisessa suhteessa. Lisäksi erotuksena tällaisista ehdottomista ja kaiken kattavista sosiaalisista suhteista voidaan vielä nostaa ns. syvemmät ihmissuhteet, kuten ystävät, sukulaiset, tuttavat, seurustelukumppanit ja kollegat. Näissä sosiaalisen vuorovaikutuksen keinot ja tyyli ovat etenkin ensiarvoisen tärkeitä, sillä ne vaikuttavat yksilöön tämän nykyhetken ohella usein myös tulevaisuudessa. Niissä korostuvat nk. sosiaaliset taidot.

Liisa Keltikangas-Järvinen (2010) puhuu paljon sosiaalisista taidoista sekä niiden määrittelyistä puhuessaan eri temperamenttipiirteistä. Hän tuo myös esiin harvoin esitetyn näkemyksen siitä, ovatko sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot lopultakaan sama asia - hänen mukaansa niitä monesti käytetään keskustelussa ja teksteissä toistensa synonyymeina aivan kuin ”eniten puhuva olisi automaattisesti sosiaalisesti kyvykkäin henkilö seurueessa (Keltikangas-Järvinen, 2010, s. 58-59)”. Tämä on hänen mielestään virheellinen olettaus, mihin itsekin yhdyn. Nostan jälleen esiin omakohtaisen esimerkin (yksityiskohdiltaan muutettuna).

Erään kouluprojektin aikana opiskelijamies sai paljon palautetta ”hyvistä sosiaalisista taidoistaan” sekä ”verkostoitumisesta”. Kyseinen opiskelija oli tunnettu kovana jutuniskijänä ja etenkin henkilönä, joka puhui paljon. Eräässä ryhmätyössä hän kuitenkin ajautui useisiin konflikteihin ryhmäläistensä kanssa, jotka selän takana valittivat opiskelijamiehen olevan ”itsekeskeinen”, ”rasittava” ja puhuvan liikaa. Lopulta tilanne kehittyi siihen pisteeseen, että osa ryhmän jäsenistä poisti tämän ”sosiaalisista taidoilta hyvän” henkilön Facebook-kavereistaan, eikä ainakaan heidän kanssaan molempia osapuolia hyödyttävää verkostoitumista päässyt tapahtumaan.

Esimerkin miespuolinen opiskelija ei - väitetyistä hyvistä sosiaalisista taidoistaan huolimatta - onnistunut siis välttämään konflikteja ryhmätoveriensä kanssa siitäkään huolimatta, etteivät nämä olleet juuri ajautuneet konflikteihin muiden kanssaopiskelijoidensa kanssa. Kaikesta

päätellen juuri kyseisen miesopiskelijan tapa puhua päälle, keskeyttää sekä puhua paljon itsestään ajoivat muut ryhmän jäsenet ärsyntyneeseen häneen.

Keltikangas-Järvisen (2010) määritelmän mukaan miesopiskelija oli näin ollen *sosiaalinen*, eli sosiaalisesti aktiivinen - hän viesti *paljon*, muttei välttämättä tarkoituksenmukaisesti. Hänen sosiaaliset taitonsa siis eivät välttämättä olleetkaan hyvät, vaikka hän olikin sosiaalinen - ihmiset olivat vain sekoittaneet termit ”sosiaalisuus” ja ”sosiaaliset taidot” keskenään.

Monologin ja vain paljon puhumisen sijasta Keltikangas-Järvisen (2010) korostaakin kuuntelun, dialogin ja vastavuoroisuuden merkitystä kommunikaatiossa - se luo edellytykset menestykselliselle vuorovaikutukselle.

4.2.2 Kuuntele, vastaa ja ymmärrä - menestyksen alkemia

Vastavuoroisuus on myös ominaisuus, jota tämän työn tietoperustan teoksissa tutkitaan useasti menestyksellisen vuorovaikutuksen edellytyksenä. Sydänmaanlakka valottaa johtamisen ja vuorovaikutuksen suhdetta kirjansa *Älykäs Johtajuus* (2004) luvussa 3 puhuessaan johtamisprosessin vuorovaikutuksesta. Hänen mukaansa ”tehokas vuorovaikutusprosessi koostuu suorituksen (käytännössä) johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkästä johtamiskäyttäytymisestä” (Sydänmaanlakka, 2004, s. 124). Näistä toiminnoista hän nostaa edelleen esiin tehokkaan kommunikoinnin sekä painottaa sen merkitystä - Sydänmaanlakan mukaan tehokas kommunikointi luo johtamisen perustan käytännössä ja koostuu mm. käskyttämisestä, väittelemisestä, keskustelemisestä, dialogista (eli eri osapuolien välisestä vuoropuhelusta) sekä kaikista tärkeimpänä *kuuntelusta* (Sydänmaanlakka, 2004, s.125). Lisäksi tehokkaan kommunikoinnin edellytyksenä hän painottaa yhden älykkyyden muodon, tunneälyn merkitystä siinä missä muussa johtamisvuorovaikutukseen liittyvässä toiminnassa nousevat taas häneen mukaansa esiin rationaalinen älykkyys ja henkinen älykkyys (Sydänmaanlakka, 2004, *Kuvio 17*, s. 125).

Painottaessaan kuuntelua yrittää Sydänmaanlakka tuoda esiin hänen kehittämänsä nk. älykkään johtamisen malliin keskeisesti kuuluvaa taitoa kuunnella alaisia sekä oppia tuntemaan heidät ja heidän tarpeensa. Hänen mukaansa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tulisi perustua vastavuoroisuuteen, dialogiin ja tasa-arvoisuuteen (eikä esimerkiksi vain yhden henkilön dominanssiin). Tätä ajatustaan Sydänmaanlakka pyrkii havainnollistamaan mm. kuvaessaan johtajan ja alaisen mahdollisten minätilojen keskinäisiä suhteita (Sydänmaanlakka, 2004, *Kuva 9*, s. 55) - lapsi-vanhempi-tyyppisen alainen-johtajasuhteen asemesta toivottu taso olisi pikemminkin aikuinen-aikuinen-suhde.

Myös Fredrik Eklund (2015) ja Liisa-Keltikangas-Järvinen (2010) tuovat esiin vastavuoroisuuden, hyvän dialogin sekä kuuntelemisen merkitystä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Eklund itse asiassa jopa väittää, että ”kuunteleminen on yksi tärkeimmistä taidoista, joita käyttää, kun pyrit saavuttamaan tavoitteesi”. Lisäksi hän toteaa, että ”kaikki haluavat tulla kuunnelluiksi” (Eklund, 2015, s. 197) käydessään läpi menestyksellisten neuvottelutaitojen perusteita (Eklund, 2015, *Sergeant Eklund förhandlingsträningläger* s. 191-205). Liisa Keltikangas-Järvinen taas vannoo toisen kuuntelemisen nimeen etenkin puhuessaan sosiaalisuudesta ja sosiaalisista taidoista (Keltikangas-Järvinen, 2010, s. 17->) -sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot eivät aina tarkoita samaa asiaa, vaan monologin sijaan ihmisiä tulee kuunnella.

Kuuntelun lisäksi lähdemateriaalissa korostuvat muutamat muut olennaiset trendit puhuttaessa sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoista. Eräs näistä on aggression välttäminen sekä moraalisten ja eettisten näkökulmien mukaan ottaminen etenkin puhuttaessa vuorovaikutuksesta työpaikoilla (Keltikangas-Järvinen, 2010, s. 26-27). Laajemmassa kontekstissa tämä voidaan mukaan käsittää tarkoittamaan periaatteessa kaikkia tilanteita, joissa ihmiset työskentelevät yhdessä jonkin tavoitteen eteen, esimerkiksi yhdistystoiminta, asepalvelus tai kuorot - vuorovaikutuksen laji on tuolloin pitkälti sama. Keltikangas-Järvinen korostaa monin kohdin ihmisten inhimillistä ja arvostavaa kohtelua kirjassaan *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot* (2010), mikä resonoi vahvasti muun lähdemateriaalin kanssa.

Toisekseen, Eklund (2015) mainitsee joukon koko tämän työn tietopohjan kanssa sopuoinnussa olevia toimenpiteitä, joilla menestyksellistä vuorovaikutusta voi edistää. Näistä tärkeimmät ovat hyvän ensivaikutelman luominen mm. hyvä itse-esittely, siistin ulkoasun sekä dynaamisen kehonkielen avulla (Eklund, 2015, s. 183, 197), positiivisuuden ja positiivisten asioiden korostaminen keskustelussa (Eklund, 2015, s. 184, 188) sekä vastaavasti negatiivisten asioiden hiljentäminen - kukapa haluaisi olla tekemisissä negatiivisen ihmisen kanssa?

Kuvatessaan omaa täydellistä myyntipuhettaan Eklund peräänkuuluttaa myös keskustelussa hallinnan/johdon ottamista - hän painottaa, että myyjän tulee johtaa myyntitilannetta kuitenkin samalla kuunnellen. Eklund mielestä etenkin suunnan ja tavoitteen tietäminen keskustelussa on myyjälle tärkeää (Eklund, 2015, s. 183, 185). Keskeistä on lisäksi se, että myyjä pystyy ohjaamaan keskustelun sekä omille vahvuusalueilleen pois epämuukavuusalueelta, että itse myyntitilannetta parhaiten hyödyttävälle urille. Tässä myynti myös resonoi toimintana johtamisen kanssa - myöskään johtaminen ei ole demokratiaa, vaan siinä tilannetta tulee hallita ja päätöksiä pitää pystyä tekemään itsenäisesti, mikä pätee sekä itsensä että muiden johtamiseen. Terve itsevarmuus on valttia molemmissa.

Viimeisenä hän painottaa myös selkeän kommunikaation tärkeyttä väärinymmärryksien välttämiseksi (Eklund, 2015, s. 197). Niin sanallisen kuin sanattomankin viestinnän tulee olla linjassa. Kuten Soisalokin, myös Eklund tunnustaa sanattoman ja kehonkieleen perustuvan kommunikaation merkityksen - hänen mukaansa peräti 70% kaikesta viestinnästämme on sanattonta (Eklund, 2015, s. 196)

Lopuksi, yhdessä tässä kuvailtujen, vuorovaikutuksen *menetelmiin* liittyvien menetelmien kanssa nostan uudelleen esiin vuorovaikutuksen *syyt* menestyksellisestä vuorovaikutuksesta puhuttaessa. Siksi esimerkiksi Eklundin (2015) aiemmin nimeämä oman vahvuusalueen etsiminen sekä etenkin Sydänmaanlakan painottamat itsereflektion ja -tutkimuksen prosessit ovat niin tärkeitä -yksinkertaistaen, niiden tuloksena raamit menestykselliselle vuorovaikutukselle on luotu.

5 Yhteenveto

5.1 Vastaa tarpeisiin ja menesty!

Tämän työn tutkimusongelmana oli, miten vuorovaikutuksen keinoin voidaan tuottaa lisäarvoa tulevaisuuden menestyksellisessä johtamisessa sekä myyntityössä. Olen tässä työssä analysoinut myyntityötä, johtamista ja itsensä johtamista lähdemateriaalin perusteella tarkoituksena ymmärtää menestymisen edellytyksiä niissä. Lisäksi olen tutkinut menestyksellistä vuorovaikutusta ja sen edellytyksiä tavoitteena selvittää, miten niitä voitaisiin soveltaa johtamisen, itsensä johtamisen ja myyntityön aloilla. Koostan nyt johtopäätöksiksi lyhyeksi yhteenvedoksi.

Kuten työssä aiemmin totesin, sekä johtaminen että myynti ovat vuorovaikutusta, toisaalta myynnin ja johtamisen oppeja voidaan käyttää myös muussa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Joka tapauksessa, yksikään näistä ei ole vapaa sosiaalisen vuorovaikutuksen lainalaisuuksista, sillä kaikki kolme käsittelevät ihmisten parissa toimimista. Ne ovat siis vuorovaikutusta, ja näin ollen menestyksellinen vuorovaikutus tarjoaa edellytyksiä myös myyntityössä ja johtamisessa menestymiselle.

Menestyksellistä vuorovaikutusta luonnehtivat seuraavat ominaisuudet:

1. vuorovaikutuksen menetelmät, joista keskeisimmät ovat vastavuoroisuus, dialogi, aktiivinen kuunteleminen, positiivinen, joustava ja eettinen asenne/suhtautuminen, itsevarma ja selkeä sanallinen ja sanaton viestintä, jotka ovat linjassa keskenään sekä etenkin ihmisten tarpeisiin vastaaminen omien edellytysten pohjalta.
2. vuorovaikutuksen edellytykset, joihin kuuluvat hyvä itsetuntemus, asenne sekä etenkin oikeat syyt vuorovaikutukselle. Oikeat syyt taas muodostuvat tulkintani mukaan ihmisten (omien ja muiden) tarpeiden kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä, joka voi olla intuitiivista ja alitajuista, tai tiedostettua ja suunnitelmallista - olennaista on se, onnistutaanko tarpeisiin vastaamaan.

Avain menestykseen myynnin ja johtamisen parissa löytyy menestyksellisestä vuorovaikutuksesta ja ihmisten tarpeista. Ymmärtämällä Maslow'm tarvehierarkian (*"Maslow'n tarvehierarkia"*, 3. huhtikuuta 2017) määrittelemät tarpeet voidaan ymmärtää, mitä ihmiset haluavat. Kun ymmärrämme, mitä ihmiset haluavat, pystymme toimimaan tarkoituksenmukaisesti. Samalla opimme ymmärtämään itseämme ja tajuamaan, mitä *itse* haluamme.

Tarkoituksenmukainen toiminta taas koostuu yllä luetelluista vuorovaikutuksen menetelmistä. Miten nämä menetelmät ovat sitten muunnettavissa käytännön toimenpiteiksi ja menestymiseksi? Olen koostanut tähän lopuksi käytännöllisen lopputuleman, tiivistelmän siitä, miten tämän työn lähdemateriaaliin perustuvia johtopäätöksiä voidaan käyttää tuottamaan lisäarvoa tulevaisuuden työelämässä, niin myynnin, johtamisen kuin muillakin aloilla.

1. Määrittele tavoitteesi/suunta:
 - Konteksti: millä alalla ja kenen kanssa haluat menestyä? Esimerkiksi myyntityö, johtaminen, itsensä johtaminen vai jokin muu?
 - Mikä on tavoitteesi? Minne haluat päästä?
2. Tunne itsesi
 - Reflektoi omaa toimintaasi kriittisesti: miksi teen mitä teen?
 - Saavutanko niitä tuloksia, mitä haluan?
 - Mitä vahvuuksia ja heikkouksia minulla on?
3. Tunne tarpeesi
 - Mitkä tarpeet hallitsevat toimintaani ja miksi?
 - Kenen kanssa haluan ja mitä?
4. Tunne muut
 - Tunnetko ihmiset, kenen kanssa toimit?
 - Voisitko kuunnella heitä enemmän?
 - Mitä voisit kysyä heiltä? Kuinka voisit parantaa keskinäistä vuorovaikutustanne?
5. Tunne heidän tarpeensa (mitä muut haluavat, kenen kanssa, miten ja miksi)
 - Miksi kanssaihmisseni toimivat kuten toimivat? Mitä he haluavat?
 - Mitä tarpeita muut yrittävät tyydyttää?
6. Vastaa tarpeisiin
 - Mitä minä voin tehdä, jotta muut saisivat tärkeät tarpeensa tyydytettyä?
 - Kuinka voisin auttaa?

5.2 Loppusanat

Enemmän kuin joitain yksittäisiä piirteitä tai toimintamalleja tämän työ käsittelee tulkintani mukaan ennen kaikkea tiettyä tunnetta, kokonaista menestymisen ajatusmaailmaa, nöyryyttä, joustavuutta, oppimishalua, ymmärrystä, tahtoa ja älykkyyttä. Ymmärrys tästä ajatusmaailmasta johtaa oman kokemuksen mukaan meidät lopulta menestykseen taustasta ja tilanteesta riippumatta niin myynnissä, johtamisessa, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kuin muuallakin, sillä viime kädessä kaikki toiminta saa alkunsa ihmisistä. Samalla tämä työ on itselleni tärkeä henkilökohtaisen kasvun prosessi, joka auttaa minua pääsemään eteenpäin niin urallani kuin sosiaalisissa suhteissanikin. Joka tapauksessa uskon, että ymmärtämällä ihmisiä ja pärjäämällä heidän kanssaan (niin oman itsen tai muidenkin) luomme lopulta edellytykset kokonaisvaltaiselle elämässä menestykselle.

Lopuksi suosittelen jokaista tämän työn lukijaa lämpimästi lukemaan työn tietopohjana olleet teokset, Fredrik Eklundin *Sälj! Konsten att sälja vad som helst till vem som helst* (2015), Pentti Sydänmaanlakan *Älykäs johtajuus* (2004), Tommy Hellstenin *Virtahepo Olohuoneessa/Flodhästen i vardagsrummet* (1998), Petteri Kilpisen *Liekeissä!* (2008) sekä Liisa Keltikangas-Järvisen *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot* (2010). Mielestäni työn lähdemateriaalin lukeminen tarjoaa paitsi mielenkiintoisen lukukokemuksen, myös arvokkaita oppeja kenelle tahansa tulevaisuuden yhä enemmän vuorovaikutukselle perustuvaa työelämää varten.

Lähteet

Painetut

Eklund, F. (2015). *Sälj! Konsten att sälja vad som helst till vem som helst*. New York, USA/Falun, Ruotsi: Gotham Books/Ekerlids Förlag.

Hellsten, T. (1991/1998). *Flodhästen i vardagsrummet: om medberoende och om mötet med barnet inom oss (Virtahepo olohuoneessa, käntänyt Agneta Ara)*.

Keltikangas-Järvinen, L. (2010). *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot*. Juva: WSOY.

Kilpinen, P. (2008) *Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmisiä syttymään muutokselle*. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs Johtajuus*. Hämeenlinna: Talentum.

Sähköiset

Johtaminen. 2018, 14. tammikuuta. *Wikipediassa*. Haettu 15.01.2018:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

Koistinen, O. (2013, 30. marraskuuta). HS selvitti: näin luotettava Wikipedia on. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla:

<https://www.hs.fi/tiede/art-2000002692818.html>

Maslow'n tarvehierarkia. 2017, 3. huhtikuuta. *Wikipediassa*. Haettu 22.12.2017: https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n_tarvehierarkia.

Soisalo, R. (?) *Mikroilmeet ja -eleet. Kohti luotettavampaa ihmisten tulkintaa*. Suomen Psykologinen Instituutti Ry.

Tarveteoria. 2017, 30. syyskuuta. *Wikipediassa*. Haettu 22.12.2017:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Tarveteoria>

Vuorovaikutus. 2017,1. marraskuuta. *Wikipediassa*. Haettu 19.12.2017:

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Vuorovaikutus>