

## Vuorovaikutus- ja motivointitaidot osana myynnin esi- miestyötä

Riina Lehtinen



<b>Tekijä</b> Riina Lehtinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Vuorovaikutus- ja motivointitaidot osana myynnin esimiestyötä.	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 1
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Interaction and motivation skills as part of sales leadership.	
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu ilman toimeksiantajaa kirjoittajan itsensä johtamana prosessina, jonka toteutustapa on laadullinen tutkimus. Opinnäytetyö käsittelee esimiestaitoja keskittyen esimiehen vuorovaikutus- ja motivointitaitoihin. Työn päätavoitteena on löytää keskeisimmät vuorovaikutus- ja motivointitaitoihin liittyvät teemat sekä yleisesti oikeaoppisena pidetyt tiedot ja taidot. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, eroavatko haastateltavien henkilöiden näkemykset, kokemukset ja menetelmät teoriassa esitetystä.</p> <p>Teoriaosuuden alkupuoli käsittelee esimiestyötä yleisemmin. Millaisia ovat esimiehen erilaiset roolit, ominaisuudet, sekä mahdolliset haasteet ja miten niistä voi suoriutua. Seuraavaksi käsitellään vuorovaikutustaitoja. Mitä ovat vuorovaikutustaidot, mihin eri osa-alueisiin ne voidaan jakaa sekä nostettu muutamia keskeisimpiä esimiestyössä vaadittavia taitoja laajemmin käsiteltäväksi. Teoriaosuus päättyy esimiehen motivointitaitoihin. Viimeisessä osuudessa on keskitytty siihen, mitkä eri tekijät ja asiat vaikuttavat motivaation syntyyn, millä tavoin esimies onnistuu motivoinnissa sekä millaista on ylipäätään hyvä motivointi.</p> <p>Laadullisessa tutkimusosuudessa kirjoittaja haastattelee kuutta eri henkilöä, jotka työskentelevät esimiestehtävissä, muutamassa alalla toimivassa myyntiorganisaatioissa. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Opinnäytetyön idea syntyi kirjoittajan kiinnostuksesta esimiestyötä kohtaan sekä omaan kokemukseen siitä, millaisia ongelmia vuorovaikutussuhteessa voi olla, vaikkakin sitä pidetään hyvin yksinkertaisena asiana. Myös kirjoittajan omat kokemukset epäonnistuneesta motivoinnista herättivät mielenkiinnon tutkia aihepiiriä lisää. Kirjoittaja toivoo, että opinnäytetyö tarjoaisi sekä esimiestyöhön tähtääville opiskelijoille, että jo esimiestyötä tekeville henkilöille ajatuksia ja näkemyksiä, sekä herättäisi miettimään vuorovaikutus- ja motivointitaitojen merkitystä omassa työssään menestymisen kannalta. Opinnäytetyö on toteutettu marraskuun 2017 ja maaliskuun 2018 välisenä aikana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esimiestyö, esimiestaidot, vuorovaikutus, motivointi, myyntityö.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimus ja sen tavoitteet .....	2
2	Onnistuneen esimiestyön edellytykset.....	4
2.1	Esimiehen selkeä rooli .....	4
2.2	Esimiestyö ja erilaisia rooleja .....	5
2.3	Esimiehen itsensä johtaminen.....	6
2.4	Yksilöiden huomioiminen .....	8
2.5	Esimiestyön haasteet ja niiden käsittely .....	9
3	Tietoperusta: Vuorovaikutustaidot esimiestyössä .....	12
3.1	Mitä on vuorovaikutus? .....	12
3.2	Hyvät vuorovaikutustaidot .....	13
3.3	Viestintä.....	14
3.4	Kuunteleminen .....	15
3.5	Palautteenanto.....	16
3.6	Kehityskeskustelut .....	17
4	Tietoperusta: Motivointitaidot esimiestyössä .....	19
4.1	Sisäinen motivaatio .....	19
4.2	Ulkoinen motivaatio.....	20
4.3	Työvälineinä rohkaisu ja vastuunanto .....	21
4.4	Kannustimet ja palkkiot .....	21
4.5	Työhyvinvoinnista huolehtiminen .....	23
5	Teorian yhteenveto .....	25
6	Tutkimuksen toteuttaminen .....	27
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	27
6.2	Toteutuksen kuvailu .....	28
6.3	Vaiheet ja aikataulu.....	29
6.4	Opinnäytetyöprosessin riskit .....	29
6.5	Haastateltavat henkilöt ja haastattelukysymykset.....	30
7	Tulokset tutkimuksesta.....	32
7.1	Haastateltavien henkilöiden taustat.....	32
7.2	Tulokset teemasta 1. Esimiestyö.....	33
7.3	Tulokset teemasta 2. Vuorovaikutustaidot.....	35
7.4	Tulokset teemasta 3. Motivointitaidot .....	37
7.5	Yhteenveto tuloksista .....	39
8	Pohdinta.....	40
8.1	Johtopäätökset.....	40
8.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	41
8.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	41

8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	43
Lähteet .....	45
Liitteet.....	47
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	47

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee vuorovaikutus- ja motivointitaitoja, joita voisi pitää esimiestyötä tekevien henkilöiden työkalupakin tärkeimpinä työvälineinä. Vuorovaikutustaitojen merkitys on iso kaikille, mutta etenkin osana esimiestyötä näiden taitojen merkitys kasvaa huomattavasti. Aihetta tarkastellaan teorian sekä laadullisten haastattelujen verraten teoriaan.

Opinnäytetyön teoriaa tukemaan on suoritettu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa haastatellaan kuutta myyntiorganisaatiossa työskentelevää esimiestä. Haastateltavat ovat erilaiset taustat omaavia henkilöitä, neljästä eri yrityksestä. Suurempaa rajausta haastateltavien henkilöiden edustaman toimialan suhteen ei tehty, koska kirjoittaja toivoi nimenomaan erilaisia näkemyksiä hyvistä vuorovaikutus- ja motivointitaidoista osana esimiestyötä. Työssä ei ole erillistä toimeksiantajaa, joten se on tehty kirjoittajan omien mielenkiinnonkohteiden rajaamana ja ohjaamana.

Idea opinnäytetyöhön syntyi kirjoittajan omista havainnoista ja kokemuksista esimiesten vuorovaikutus- ja motivointitaitoihin liittyen. Kirjoittaja havahtui siihen, että vuorovaikutustaidoista puhutaan yllättävän vähän. Kuuntelua painotetaan paljonkin, mutta muuten kyse on oletuksista, että kaikki osaavat olla vuorovaikutuksessa sekä motivoida oikeita henkilöitä oikein. Kirjoittaja havahtui myös siihen, että esimieheksi saatetaan yleensä nousta etenkin B2C-puolella hyvinkin nuorena ja mahdollisesti ilman minkäänlaista aikaisempaa esimieskokemusta. Kirjoittajaa kiinnostaa tulevaisuudessa esimiestehtävät, joten aihe syntyi näiden teemojen ympärille. Vuorovaikutus- ja motivointitaidot ovat opeteltavia taitoja siinä missä muutkin. Esimiehen tulee olla hyvin herkkä erilaisille signaaleille, osata tulkita niitä, sekä reagoida niihin. Esimiehellä on myös valtaa vaikuttaa asioihin, joten hänen tulee osata kohdata ihmisiä, ohjata heitä eteenpäin kohti päämääriä ja tavoitteita sekä kannustaa ja olla läsnä. Nämä ovat tämän opinnäytetyön keskeisimmät asiat, joita tässä työssä käsitellään.

Aluksi käsitellään esimiestyötä yleisemmin, esimiehen erilaisia rooleja, itsensä ja oman työnsä johtamista, muiden huomioimista yksilöinä sekä erilaisia haasteita, joita esimies voi työssään kohdata. Esimiehen roolin tulee olla selkeä, jotta esimies voi kasvaa uskottavaksi huippujohtajaksi. Innostavuus ja esimerkillä johtaminen saattavat esimiehen tiiminsä kanssa kohti onnistumisia, jotka vaativat myös esimiehen kyvykkyyttä johtaa itseään esimiehenä, työntekijänä ja ihmisenä.

Toisena siirrytään käsittelemään vuorovaikutustaitoja, joka on opinnäytetyön toinen keskeisistä teemoista. Vuorovaikutustaidot ovat taitoja, joita tarvitsemme jokapäiväisessä elämässämme. Etenkin esimiestehtävissä on hyvin tärkeää hahmottaa suuntaviivat, jotka edesauttavat onnistuneen vuorovaikutussuhteen rakentumista. Tässä osuudessa tarkastellaan mitä on vuorovaikutus ja mistä palasista esimiehen vuorovaikutustaidot rakentuvat.

Motivaatio ja esimiehen motivointitaidot ovat yksi tutkimuskysymyksistä, joita käsitellään viimeisimmässä teoriaosuudessa. Millaista on hyvä motivointi? Miten motivoida työntekijöitä? Mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon? Motivaatio ja motivointi ovat teemoja, joista voisi kirjoittaa yksinään jo opinnäytetyön, joten opinnäytetyössä raapaistaan vain pintaa motivointitaitojen osalta. Keskeistä on kuitenkin saada kokonaiskuva motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja työvälineistä sen onnistumiseksi.

## 1.1 Tutkimus ja sen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mistä palasista rakentuvat esimiehen vuorovaikutus- ja motivointitaidot. Tarkoituksena on ymmärtää motivointiin ja vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät ja hahmottaa pääpiirteittäin millaisia ovat hyvät esimiehen vuorovaikutus- ja motivointitaidot. Pää tavoitteen saavuttamiseksi kirjoittaja on toteuttanut laadullisen tutkimuksen neljän yksilöhaastattelun ja yhden ryhmähaastattelun avulla.

Laadullisen tutkimuksen **pääongelma** tässä opinnäytetyössä on:

- Millaisia ovat myynnin esimiestyössä tarvittavat tiedot ja taidot onnistuneen motiivoinnin ja vuorovaikutussuhteen luomiseksi ja ylläpitämiseksi?

Opinnäytetyön **alaongelmat** ovat:

- Millainen esimiehen rooli on ja kuinka tärkeää esimiehen itsensä johtaminen on?
- Mitä hyvään vuorovaikutussuhteeseen esimiehen ja työntekijän välillä kuuluu?
- Mitä tulee huomioida motivoidessa ja mitä erilaisia tapoja on motivoida työntekijöitä?

Tutkimuksen keskeiset teemat ovat esimiestyö, vuorovaikutustaidot sekä motivointitaidot. Kirjallisuuspohjaisen tutkimuksen lisäksi suoritan laadullisen tutkimuksen haastatteluiden avulla kuudelle esimiestyötä tekeväälle henkilölle. Haastateltavien erilaiset taustat ja urien pituudet rikastuttavat tutkimusta, joten haastateltavat ovat muutamista eri yrityksistä erilaisine koulutustaustoineen.

Tutkimus on laadullinen ja toteutettu teemahaastattelujen avulla. Haastattelut on suoritettu liitteestä löytyvän kysymysrungon avulla, joissa haastattelukysymykset toimivat keskustelua ohjaavassa roolissa. Kaikki kuusi haastateltavaa henkilöä toimivat myynnin esimiesteissä. Haastatteluiden avulla on tarkoitus löytää esimiesten näkemyksistä keskeiset yhteneväisyydet ja mahdolliset eroavaisuudet. Opinnäytetyössä ei ole toimeksiantajaa, vaan se on toteutettu kirjoittajan itsensä vetämänä prosessina.

## 2 Onnistuneen esimiestyön edellytykset

Esimiestyön perimmäinen ajatus saattaa helposti hiipua mielestä joiltakin pitkään vallassa olleilta henkilöiltä. Ilman työntekijöitään ei esimiehellä ole tehtävään johtamista sekä ilman heitä, ei esimies saavuta myöskään hänelle itselleen asetettuja tavoitteita. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on siis pitää työntekijänsä tyytyväisinä ja työhönsä sitoutuneina. Ainoastaan uskolliset työntekijät voivat muodostaa kilpailukykyisen ja yhtenäisen yrityksen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 118.)

### 2.1 Esimiehen selkeä rooli

Esimiehen selkeään rooliin liittyy vahvasti luottamus ja sen puute. Ilmapiiri, mikä työyhteisössä vallitsee, vaikuttaa suuresti määrin työyhteisön hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Hyvä ilmapiiri edesauttaa sekä yksilöiden että työyhteisön menestymistä ja työhyvinvointia. Ilmapiiri näkyy työntekijöille esimiehen toiminnan kautta, kuten vuorovaikutustilanteissa, tavassa johtaa ja tehdä yhteistyötä. Organisaatiokulttuuri luo ilmapiirille viitekehyksen, josta se jatkaa rakentumistaan osana jokapäiväistä toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 57.)

Hyvä esimies innostaa ja luo mielekkään työilmapiirin. Hän onnistuu johdattamaan alaisensa entistä parempiin tuloksiin ja onnistumisiin. Jos esimieheltä puuttuu into sekä kyky levittää sitä työyhteisöönsä, hän on kykenemätön menestymään. Esimiehen rooli työyhteisössä on ammatillinen ja se erottaa hänet muista jäsenistä. Usein esimieheen kohdistuu odotuksia, joskus myös kohtuuttomiakin sellaisia. Pilviä hipovien odotusten ja vastuun allakaan ei saa unohtaa omaa persoonaansa. Esimiehen on löydettävä oikea suhde sekä ammatilliselle roolilleen että omalle persoonallisuudelleen ja tuoda niitä esiin tasapuolisesti. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 23.)

Esimiestyö ja tarkemmin johtotehtävät ovat vain yksi esimiehen monista tehtävistä. Johtamista ei voi hoitaa vasemmalla kädellä ja monen muun juoksevan asian tärkeydestä riippumatta, esimiestehtäviä ja alaisista huolehtimista ei tule laiminlyödä. On hyvä muistaa, että myös esimiehellä on useimmiten oma esimiehensä, joka vaatii osansa hänen ajastaan. Tullakseen luotettavaksi huippujohtajaksi esimiehen täytyy tiedostaa, miksi hän haluaa toimia esimiestehtävissä. Uskottavuutensa tueksi hän tarvitsee organisaation strategisen sekä oman esimiehensä tuen. Yhtä usein kuin esimies käy kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa, tulisi hänen tarkastella myös omia toimintatapojansa kriittisesti. Kaikkein pahimmassa tapauksessa työntekijä voi nähdä irtisanoutumisen parhaana ratkaisuna, mikäli ei ole tyytyväinen esimiehensä toimintaan, eikä ole rohkeutta sanoa tyytymättömyyttään ääneen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 20-21; Aarnikoivu 2008, 61.)



## 2.2 Esimiestyö ja erilaisia rooleja

Organisaatioiden tavoitteiden asetannasta ja moninaisesta henkilöstöstä johtuen johtaminen organisaation kaikilla esimiestasoilla on nykypäivänä erittäin haastavaa (Kauhanen 2015, 32). Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on ratkaista erilaisia ongelmia. Nykypäivänä ongelmia tulee eteen jatkuvasti, enemmän kuin milloinkaan aikaisemmin. Mahdollisia ongelmatilanteita voivat olla esimerkiksi: osakkeen arvon säilyttäminen, lomautuksista ja irtisanomisista päättäminen, tiimin motivaation lopahtaminen, pääomariskin säätelyminen sekä pyrkimys entistä kirukkaampaan tulevaisuuteen. Esimiehen tulee kuitenkin luoda kuvaa optimistisesta tulevaisuudesta, mutta olla silti totuudenmukainen vallitsevasta nykytilanteesta oikeanlaisen viestinnän avulla. Juuri tämän takia esimies tarvitsee tietoa rooliinsa liittyvistä asioista, kuten velvoitteista ja vastuista, työlainsäädännöstä, organisaationsa strategiasta ja yksikkönsä tavoitteista sekä oman esimiehensä ja koko organisaation tuen. (Hyppänen 2013, 36; Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 19-20.)

Myynnin esimiehiä on hyvin monenlaisia. Joiltain voi löytyä tahtoa ja taitoa, mutta ideat puuttuvat. Toisilla voi olla sekä tahtoa että tietoa, mutta taito toteuttaa puuttuu. Joillain taas voi olla loistava idea ja kyky toteuttaa ideansa, mutta tahtoa toteutukseen ei löydy. Christopher Hoenig on tunnistanut kuusi eri tyyppistä ongelmanratkaisijaa kirjassaan: *The Problem Solving Journey - Your Guide to Making Decisions and Getting Results*. Hoenigin mukaan salaisuus hyvään ongelmanratkaisuun on, että esimies havaitsee omat heikkoutensa ja ponnistelee niitä vastaan täydentämällä ja säilyttämällä vaihtoehtoisia ajatuksia ja näkökulmia. Hoenigin määrittelemät esimiehen erilaiset roolit ongelmanratkaisijana ovat: pelinrakentaja, uudistaja, löytäjä, viestijä, luova johtaja sekä suorittaja. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 171; Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 19-20.)

*Pelinrakentajat* kunnioittavat useimmiten ihmisiä enemmän heidän tekojensa kuin heidän asemansa perusteella. Pelinrakentaja-tyyppiset esimiehet tähtäävät jatkuvasti strategian toimivuuteen, eivätkä tällöin ymmärrä välttämättä huomioida ihmisiä, ollessaan niin kiireisiä käyttäessään heitä hyväkseen. Keskellä mahdollista kommunikaatiokriisiä, pelinrakentajien tulisi muistaa huomioida pienetkin onnistumiset tiimin kesken – tai riskinä voi olla työntekijöidensä lojaaliutensa menettäminen. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 23.)

Kuten Christopher Hoenig, on kirjassaan todennut, *uudistajat* näkevät ja kokevat maailman erityisellä tavalla. He huomaavat potentiaalia siellä, missä muut kiinnittävät huomiota vain ongelmiin. Uudistajan vaikeutena on tehdä näistä puoleensavetävistä visioista todelli-

sia ja viedä ne käytäntöön. Uudistajien tulee yhdistää omia visioitaan muiden visioihin ja muodostaa näistä ehyt kokonaisuus. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 21.)

*Löytäjän* projektit löytyvät myös epävarmalta alustalta. Löytäjä tuntee alueensa ja löytää oikeat tiedot kysymällä parhaat mahdolliset kysymykset. Löytäjien tulee kuitenkin pitää mielessään, että useimmat ihmiset haluavat pysyä turvallisella maaperällä, kuin ottaa riskejä paikantaakseen uusia maisemia. Löytäjien tulee muistaa huolehtia tiimistään kovan tiedonjononsa sammuttamisen ohella. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 21.)

*Viestijät* osaavat rakentaa, kehittää ja hyötyä ihmissuhteista, tiedostaen joidenkin suhteiden olevan vain ohimeneviä. Pitkäaikainen ongelmanratkaisuprosessi edellyttää kuitenkin syvällisempiä ja perustavanlaatuisempia suhteita. Viestijä-esimiesten ihmissuhteet ovat ihailtavan laaja-alaisia, mutta viestijät tarvitsevat myös suunnitelman, toteuttaakseen jotain erityistä verkostojensa avulla. Viestijän tulee muistaa prosessin ja tuotteen tärkeys, siinä missä ihmissuhteidenkin. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 22.)

*Luovat johtajat* lähestyvät työtään seuloen ensin varansa ja resurssinsa. Tämän jälkeen he jatkavat pohtien, miten nämä saataisiin käytettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Vaativa projekti edellyttää kykyä olla harhautumatta aiheesta rutiineihin, jotka saattaisivat hidadistaa projektin etenemistä. Luovan johtajan tulee ymmärtää avata visio myös työntekijöilleen, jotta heidän motivaationsa pysyy yllä, sillä heille itselleen visio saattaa tuntua päivänselvältä asialta. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 24-25.)

*Suorittajat* ovat sinnikkäitä ja käytännöllisiä ihmisiä, aina valmiina tositoimiin. Heillä on taito havaita ongelmiin yksinkertaisia ja toimivia ratkaisuja, joiden avulla he saavuttavat haluamansa lopputulokset. Suorittaja on johtajana tyyppi, joka onnistuu reagoimaan nopeasti ja onnistuneesti ongelmiin, mutta hänen heikkoutenaan ovat kommunikointitaidoissa. Suorittajan on hyvä pitää mielessä tiiminsä kannustamisen tärkeys, etenekin hankalista tilanteista selviämisen jälkeen. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 25-26.)

### **2.3 Esimiehen itsensä johtaminen**

Itsensä johtaminen on tavoitteiden saavuttamisen eteen tehtävää omien tunteiden ja käyttäytymisen säätelyä. Toiveiden ja tarpeiden rajaton toteuttaminen ei ole lainkaan helppoa

rajattomasti, sillä monet käytännön asiat kuten työt rajoittavat mahdollisuuksiamme. Tämä ei silti tarkoita, ettemmekö voisi luoda suunnitelmia ja tavoitteita. Virran vietäväksi heittäytyminen ja päämäärättömästi kulkeminen johtaa helposti siihen, että ajaudumme muiden johdateltaviksi. Itsensä johtamisen kyky on muodostunut yhdeksi tasapainoisen elämän menestystekijäksi. Tämä koostuu ennen kaikkea tahdosta, mutta myös useista muista tekijöistä, kuten taidoista ja tiedoista. Itsensä johtaminen on omaan itseensä ja elämäänsä kohdistuvaa vaikuttamista, jota tarvitsevat kaikki. (Talvio & Klemola 2017, 38; Hyppänen 2013, 285.)

Vygotskin mukaan (Vygotski 1982) ihminen tiedostaa omat ajatuksensa helpoiten silloin, kun hän pukee ne sanoiksi. Kielen avulla jäsennetään helpommin ajatuksia ja päästään ajattelussa uudelle tasolle, jolloin esimerkiksi päätöksenteko vaikeiden asioiden suhteen helpottuu. Näiden ajatusten työstäminen itsekseen on tiettyyn pisteeseen asti kannattavaa, mutta siinä vaiheessa, kun ollaan luomassa toteutussuunnitelmaa, on hyödyllistä osallistaa mukaan myös muita moniulotteisemman näkökulman saavuttamiseksi. Toteutussuunnitelma on kuitenkin itsensä johtamisen alueella keskeinen päämäärä. (Talvio & Klemola 2017, 39-41.)

Esimiehellä itsellään ollessa ongelmia, tulee varoa lamaantumista ja kysyä itseltään: Kykenekö sitoutumaan työhöni sekä organisaatiooni, vai tulisiko vaihtaa työpaikkaa tai työtehtäviä? Itsensä johtaminen vaatii erityisesti kykyä seisahtua hetkeksi paikalleen ja keskustella itsensä kanssa omasta toiminnastaan tehden siitä arvioita. Haasteeksi muodostuu usein esimiesten täydellinen keskittyminen kaikkeen muuhun kuin itseensä. Tämä on inhimillistä, mutta ei kohtuullista. Itsensä johtamisen ydin hahmotetaan vasta siinä vaiheessa, kun sisäistetään esimiehen velvollisuus pitää huolta myös itsestään. Itsensä johtaminen ei ole narsistisuutta, vaan roolinsa hoitamista vastuullisesti myös kanssaihmiensä kohtaan. Itsensä johtamisen ulottuvuuksia ovat huolehtiminen, arvostaminen, kunnioittaminen ja välittäminen. (Aarnikoivu 2008, 37-39; Hyppänen 2013, 288.)

Tyypillisiä esteitä itsensä johtamiselle ovat kiire, muiden kustannuksella itsensä unohtaminen, arjen johtajuudesta etääntyminen sekä palautteen puuttuminen. Esimiestyössä kyse on asioiden priorisoinnista – tärkeysjärjestykseen laittamisesta. Esimiehen tulisi ymmärtää, että hänen hyvin- ja pahoinvoinnillaan on suora yhteys siihen, miten hänen työntekijänsä voivat työyhteisössä. Esimiehen tulisi muistuttaa myös omille työntekijöilleen itsensä johtamisen tärkeydestä ja sen syy-seuraussuhteesta. Kuviosta 1. voidaan nähdä esimerkki, miten itsensä johtamisen voi viedä käytäntöön. (Aarnikoivu 2008, 40.)



Kuvio 1. Esimiehen itsensä johtaminen (mukaillen Aarnikoivu 2008, 40.)

Itsetuntemuksen rooli korostuu itsensä johtamisesta puhuttaessa. Esimiehen on tunnettava itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja itselleen ominaiset käyttäytymis- ja toimintatavat. Myös epä mukavuus- ja mukavuusalueiden tunteminen tukevat esimiehen omaa henkilökohtaista hyvinvointia ja sen edistämistä, sekä mahdollistavat kehittymisen. (Aarnikoivu 2008, 40.)

## 2.4 Yksilöiden huomioiminen

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen yksilö, eikä kahta samanlaista ole. Ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät asioita eri tavalla ja tarvitsevat hyväksyntää ja arvostusta toisilta ihmisiltä. (Järvinen 2011, 74-75.) Työyhteisöosaaminen on täynnä vuorovaikutussuhteita ja -tilanteita, mutta se on myös vastuunottamista ja vastuunkantamista, eikä vastuu kuulu yksinomaan esimiehelle. Vastuu on käsitteenä hyvin laaja, sisältäen vastuunkannon omasta työstään ja osaamisestaan sekä omista voimavaroistaan huolehtimisen. Vastuu edellyttää kuitenkin esimiehen antamia valtuuksia. Esimies-alaisuudessa korostuvat sekä yhteistyötaidot yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, että yksilön taito olla johdettava ja ennen kaikkea tapa, jolla yksilö kohdataan ja huomioidaan. (Hyppänen 2013, 297-298.)

Erilaisuus on työyhteisön rikkaus ja voimavara. Ikä, sukupuoli ja kokemus ovat erilaisuuden piirteitä, mutta niitä voivat tuoda mukanaan esimerkiksi monikulttuuriset tekijät. Erilaisuus näkyy myös tavoissa toimia sekä käytöksessä. Kaikki tämä vaativat esimieheltä erilaisuuden johtamiskykyä sekä työntekijöiltä kykyä kunnioittaa erilaisuutta. Erilaisuuden johtaminen on myös osa-alue, johon esimiehen tulee keskittyä erillisenä alueenaan. (Hyppänen 2013, 298.)

Huomattavan moni aloitteleva myyjä kaipaa esimieheltä selkeitä ohjeita tekemisensä tueksi sekä esimiehensä auttavaa osallistumista myyntiprosessiin. Myyjän taitojen kehittyessä esimiehen auttava rooli myyntiprosessissa pienenee, mutta edelleen työntekijä voi

tarvita esimiehen tukea esimerkiksi asiakassuhteen jälkihoidossa. Työntekijän taitotasoa ja myyntiprosessin hallitseminen vaikuttavat siihen, kuinka tiiviisti esimiehen tulee osallistua myyjän työhön ja miten esimiehen omat työtehtävät muodostuvat. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 164-165.)

On tärkeää ymmärtää ja huomioida, että ihmisten käsitys työstä on henkilökohtainen ja se koetaan hyvin eri tavoin. Motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat hyvin moninaisia ja myös asenne ja motivaatio voivat vaihdella merkittävästi työtä kohtaan yksilöstä riippuen. Yksilöllinen johtamistyyli perustuukin kahteen asiaan:

1. esimiehen oman johtamistyylin löytämiseen ja kehittämiseen
2. omien työntekijöidensä tuntemiseen

(Vilkman, 2015.)

Hyvän myynnin esimiehen odotetaan yhdistävän sujuvasti toiminnassaan sekä eritasoisten myyjien johtamisessa erilaisia osa-alueita. Ensimmäisenä osa-alueena on *employ-eeship*, jossa esimiehen merkitys on melko vähäinen. Esimies ja työntekijät ovat tasaver-taisessa asemassa, esimies tuntee työntekijöidensä heikkoudet ja vahvuudet sekä on heihin tiiviissä yhteydessä. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 166.)

Toisena osa-alueena *leadership*, jossa esimies johtaa työntekijöitään aktiivisesti valmen- tamalla sekä näyttämällä esimerkkiä. Tässä osa-alueessa esimies kokee olevansa ihmis- johtaja, joka onnistuu sitouttamaan valitsemansa toimintamallin kautta työntekijät työhön- sä ja tavoitteisiinsa. Esimies pitää huolta, että toimintatavat kehittyvät ja ne tukevat valit- tua strategiaa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 166; Hyppänen 2013, 270.)

Viimeisimpänä hallittavana osa-alueena on *management*, jossa esimies johtaa taloudelli- sin perustein sekä kovempien arvojen mukaan. Päivittäisestä tekemisestä on aistittavissa vahvasti hallitsemista, kontrollointia sekä valvontaa. Tavoitteet ja toimintatavat esimies määrittelee tarkasti ylimmältä johdolta saamiensa vastuiden ja vapauksien puitteissa. Esimies vaatii myös säännöllistä raportointia sekä seuraa tiukasti tuloksia ja niiden kehity- tymistä. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 166.)

## **2.5 Esimiestyön haasteet ja niiden käsittely**

Uransa aikana esimies joutuu varmasti pohtimaan useaan otteeseen käsitystään ihmises- tä. Tämä johtuu hänen roolistaan suhteessa työyhteisön muihin jäseniin. Esimies näkee hyvin läheltä alaistensa tapaa hoitaa työnsä, sekä kuulee ja näkee heidän henkilökohtai- sia asioitaan ja toiveitaan. Tehtävässä toden teolla voi syventää ihmistuntemustaan, mutta

tehtävä ei ole pelkästään miellyttävä kaikkine haasteineen ja muiden murheineen. Vuosien saatossa koko johtajuus on ajautunut tietynlaiseen kriisiin tuoden mukanaan syväjohtamista, muutosjohtamista, tunnejohtamista ja niin edelleen. Myös odotukset työnantajaa, esimiestä ja koko työtä kohtaan ovat muuttuneet suuremmiksi. Sekä organisaation että työntekijöiden odotuksien täyttämisen lisäksi jatkuvat muutokset työelämässä tuovat esimiehen eteen haasteita selvitettäväksi. (Järvinen 2011, 26-28.)

Vanhat tavat, rutiinit ja viralliset sekä epäviralliset edut ovat luoneet mukavuusvyöhykkeen joka alkaa vetää puoleensa muutoksen lähestyessä. Kaikki uusi näyttää riskialttiilta ja huonommalta, joten esimieheltä vaaditaan innostuksen lisäksi päättäväisyyttä ja kykyä rohkaista ja kannustaa alaisiaan kohti maalia. Mielihyväperiaatteen mukanaan tuoma vastustus ja kritiikki kohtaavat muutoksen uudet tuulet, jarrutus voimistuu ja esimies joutuu tulikokeeseen. Tässä kohtaa kyse on kriittisestä pisteestä, jossa monet uudistukset jäävätkin kesken. Uudistusten tavoitteet ja perustelut on oltava esimiehelle hyvin selkeät pysyäkseen itse toimimaan riittävän määrätietoisesti. Muutos merkitsee siirtymistä turvalliselta mukavuusalueelta kohti epämukavuusalueetta. (Järvinen 2011, 56.)

Kaikenlaiset muutokset organisaation sisällä luovat lähestulkoon aina muutosvastarintaa, sillä ihminen asettuu luontaisesti muutosta vastaan, ellei usko sen parantavan hänen omaa asemaansa. Näin käy etenkin, jos strategia on heikko. Tällöin viestinnän rooli korostuu entisestään. Huhupuheiden välttämiseksi tiedonkulku on oltava yhdenaikaista, samansisältöistä ja nopeaa kaikissa toimipisteissä. Tämänkaltaisen haasteen edessä muutosta jalkauttavan esimiehen oman esimiehen rooli korostuu. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 47.)

Yhdeksi merkitykselliseksi haasteeksi esimiestyössä on muodostunut kasvava etätöiden tekeminen. Tilanteessa, jossa etätöitä tehdään paljon, sen johtamisen merkitys korostuu. Suuria eroja johtamistapoihin on kuitenkin turha tehdä paikan päällä työskentelevien ja etätöitä tekevien välillä. Työn luonteesta riippumatta kyse on ihmisten johtamisesta. Myyjän työnkuva on muuttunut aiempaa liikkuvammaksi. Alaiset saattavat olla levittäytyneet pitkin maata tai jopa pitkin maailmaa. Tällöin esimiehelle tai alaisille ei ole mielekästä matkustaa palavereihin saman katon alle, vaan yhteydenpito tulee hoitaa puhelimitse tai muiden työvälineiden avulla. Esimiehen on osoitettava kiinnostuksensa myös etätöitä tekeville alaisilleen, joten yhteydenpidon tulee olla säännöllistä. Kasvotusten pidettävää palaveria ei voi korvata kuitenkaan täysin, sillä keskustelu on harvoin puhelimitse tai muiden työvälineiden avulla yhtä avointa ja kahdenkeskistä. Olisi hyvä pyrkiä järjestämään fyysinen tapaaminen vähintään kerran kuukaudessa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 136-137; Järvinen 2011, 60-64.)

Kriittiset ja epäselvät tilanteet ovat niitä, missä esimiehen kyvyt ennen kaikkea paljastuvat. Nämä tilanteet ovat usein sellaisia, joissa tulee tehdä nopeita päätöksiä. Hyvä ja kunnias esimies ei sulje silmiään negatiivisten tapahtumien edessä. Esimiehen tehtävä on tarttua tilanteisiin ja selvittää ne mahdollisimman nopeasti. Tilanteissa, joissa konfliktit ovat kahden työyhteisön jäsenen välillä, esimiehen velvollisuus on huomata ristiriidat ja puuttua niihin. Yritysten arvojen ja pelisääntöjen ollessa yhteisesti sovittuja, ongelmia syntyy vähemmän. Ristiriitatilanteet tiimin sisällä voivat johtua esimerkiksi siitä, että on epäselvää, kuka toimii johtajana. Vastakkainasettelu saattaa johtua valtataistoista. Myös ristiriitaiset tavoitteet tiimin sisällä voivat johtaa epäselvyyksiin. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 179.)

Esimies joutuu kohtaamaan työssään tilanteita, joissa sekä yhteisöön että yksilöön kohdistuu ongelmia. Yhteisön ongelmia ovat erilaiset ristiriitatilanteet, syytökset ja muutosten mukanaan tuomat haasteet. Yksilön ongelmat voivat olla huomattavasti henkilökohtaisempia, kuten alkoholismi ja päihteet tai mielenterveydelliset ongelmat. Ongelmat laukaiseva tekijä olisi tärkeä tunnistaa, sillä esimiehen tehtävänä on ohjata hänet ammattiavun pariin. Välttääkseen varsinaisen katastrofin, ongelmia ei voi vain sivuuttaa. Esimiehen tulee ottaa vastuu yksilön ongelmista, ettei koko työyhteisön työnteko pääse kärsimään. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 180; Havunen 2007, 35.)

Epäkohtiin ja ongelmiin puuttuessa, esimiehen tulee olla hyvin hienovarainen ja olla tekemättä oletuksia. Asiaa tulee lähestyä työn näkökulmasta ja alaisen tulee itse antaa selvitys asiasta. On hyvin tyypillistä, että hankalissa tilanteissa käsitellään ongelmien seurauksia, eikä niiden alkuperäisiä aiheuttajia. Yhteinen tekeminen ja virkistyspäivät toki kohentavat ilmapiiriä hetkellisesti, mutta eivät ratkaise ongelmia. Yksilön ongelmatilanne tulee hoitaa kahden kesken esimiehen kanssa. Työyhteisön ei tarvitse olla mukana tilanteen selvittelyssä ja vain keuhko esimies nostaa itseään jalustalle arvostelemalla alaistaan muun tiimin kuullen. Esimies ei ole terapeutti tai lääkäri, eikä voi hallita alaisensa mieltä, mutta hänellä on velvollisuus asettua ja ongelman väliin. Alaisen ongelma koskettaa myös esimiestä. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 180-181.)

### **3 Tietoperusta: Vuorovaikutustaidot esimiestyössä**

Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa tiimin johtamista eli esimiestyötä. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa tiimin johtamiseen kohti menestystä ja onnistumisia. Myös jokaisen yksilön eli tiimin jäsenen vuorovaikutustaidoilla on merkitystä, yhteisiä tavoitteita saavuteltaessa. Vuorovaikutus vaatii erilaisia taitoja, joita tarvitsemme jokapäiväisessä arjessamme. Vuorovaikutustaidoista on apua kaikissa elämänvaiheissa tilanteesta riippumatta. Koska puhumme taidoista, niitä voi kehittää ja oppia lisää koko eliniän. Varmuus ja luontevuus tulevat vuorovaikutukseen mukaan ainoastaan harjoittelun, kertausten ja harjaantuneisuuden myötä. Esimiestyössä onnistuminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja sekä luontevaa ja selkeää viestintää, sillä työyhteisön jäseniä ohjataan kohti tavoitteita nimenomaan viestinnän, vuorovaikutuksen ja luontevan esimerkillisen johtajuuden avulla. (Hyppänen 2013, 37; Nyyti ry 2016)

#### **3.1 Mitä on vuorovaikutus?**

Vuorovaikutus on vastavuoroista kommunikaatiota kahden tai useamman ihmisen välillä. Se käsittää kaiken sen, miten ja millä tavalla olemme tekemissä toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutus voi olla ääntelyä, yksittäisiä sanoja, puhetta, katseita, eleitä tai ilmeitä. Vuorovaikutus ei välttämättä tapahdu kasvokkain, jolloin esimerkiksi internetissä se voi tapahtua kirjoittaen, käyttäen hymiöitä tai kuvien avulla. Kommunikaation muodoista puhuminen nousee ihmissuhteissa tärkeään rooliin. Silloin vuorovaikutustilanteessa on läsnä paljon muutakin kuin puhutut tai kirjoitetut sanat. Eleiden, ilmeiden ja äänenpainojen merkitys korostuu. Nämä yhdessä katseiden ja kosketuksen kanssa luovat sanoille merkityksiä. (Väestöliitto 2018.)

Toisen ihmisen ajatuksista ei voi tietää eikä tulkita ilman vuorovaikutusta. Olettamalla asioita lopputuloksena voi olla väärinkäsityksiä. Sen lisäksi, että oppii itse luontevaan vuorovaikutukseen, tulee osata myös tulkita muita. Vuorovaikutus perustuu aitoon tahtotilaan ymmärtää ja arvostaa sekä itseään että vuorovaikutussuhteen toista osapuolta. Tällöin halutaan päättäväisesti ymmärtää niitä lähtökohtia, joita edustavat molemmat osapuolet. Loppujen lopuksi kyse on asenteesta itseään sekä toista kohtaan. (Talvio & Klemola 2018, 9; Väestöliitto 2018.)

Vuorovaikutustilanteet ovat osa jokapäiväistä toimintaamme. Jos pysähtyisimme pohtimaan, keiden kaikkien kanssa olemme olleet vuorokauden aikana tekemisissä, lukumääräksi tulisi kymmeniä ihmisiä. Osan kanssa heistä olisimme ehkä keskustelleet, toisten



kanssa vain vaihtaneet katseita. Tapamme toimia toisten ihmisten kanssa sääntelee sitä, miten tilanteet etenevät ja ne ymmärretään. (Talvio & Klemola 2017, 7-8.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus on usein hyvin moniulotteista. Välillä puhutaan tosissaan asiaa, toisinaan vitsaillaan tai saatetaan jopa valehdellakin. Riippuen ihmissuhteesta erilaisilla vuorovaikutuksen ulottuvuuksilla voidaan viestiä eri asioita. Toisessa ihmissuhteessa esimerkiksi vitsailu voi merkitä toisen kiusoittelua, toisessa ihmissuhteessa sillä voidaan viestiä kertomalla toisen tärkeydestä. Pelkän asian puhuminen koetaan usein tylsäksi ja yksitoikkoiseksi, joten vuorovaikutustyylien vaihtelu mielletään useimmiten virkistäväksi. Välttääkseen ristiriitatilanteet on kuitenkin tunnistettava, milloin on sopiva hetki vitsailulle ja milloin ei. Etenkin esimiestyössä tulee olla varovainen ja tunnistaa tilanteet huolellisesti. (Talvio & Klemola 2017, 113.)

### **3.2 Hyvät vuorovaikutustaidot**

Asenteen merkitys vuorovaikutuksen onnistumisessa on hyvin merkityksellinen. Asenne itseään kohtaan sanelee sen, mitä ja miten itseään ja omaa tekemistään tutkiskellaan sekä mitä ollaan valmiita tuomaan vuorovaikutukseen. Avoin ja itselleen uskollinen asenne ei ole itsestänselvyys, sillä joskus tarpeidemme ja tunteidemme salailu on myös tarpeellista itsesuojelun kannalta sekä hyvin tavallinen piirre. Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on kuitenkin hyvin tärkeää laittaa itsensä likoon, jotta asiat saadaan esitettyä selkeästi. Itsestään kertominen luo luottamusta vuorovaikutussuhteeseen, eikä sitä tule pitää itsekeskeisenä. (Talvio & Klemola 2017, 151-153; Hyppänen 2011, 35.)

Pelkästään oma asenne ei ole ainoa merkittävä tekijä, vaan yhtä tärkeässä roolissa on myös asenne toista ihmistä kohtaan. Kohdatuksi tulemisen tunne, jota jokainen tarvitsee, mahdollistuu ja tunne- ja vuorovaikutustaitoja käyttämällä. Näiden taitojen käyttö vaatii perustakseen kunnioittavan ja tasa-arvoisen asenteen, joten on tärkeää muistaa, ettei kyse ei ole pelkästään vuorovaikutustaitojen käyttämisestä. Molemminpuolinen kunnioittava asenne on vuorovaikutussuhteen kivijalka. (Talvio & Klemola 2017, 153; Helsilä 2009, 67-69.)

Vuorovaikutustaitoinen esimies osaa olla toimimatta vastausautomaattina ja täten auttaa myyjää etsimään vastauksia omasta itsestään. Vuorovaikutustaitojen käyttäjä hyödyntää aktiivisesti alaitensa potentiaalia, sillä he usein tiedostavat itse oman tietotaitonsa tason. Jos esimies väittää aina tietävänsä, mitä tulee oppia ja miten päästään tavoitteeseen ja siihen ei päästäkään, myyjät eivät ota seurauksia harteilleen vaan syyttävät tapahtuneesta esimiestään. Sen sijaan esimiehen antaessa myyjän luoda tavoitteet itse itselleen, hän on

vastuussa oppimisestaan ja tavoitteisiin pääsytään. Esimiehen tulee kuitenkin toimia valmentajan roolissa alaistensa rinnalla. (Talvio & Klemola 2017, 36-37.)

Sanaton eli nonverbaalinen viestintä kuten eleet, kosketukset, katseet, äänensävyt, ilmeet ja vartalon asennot vaikuttavat myös vuorovaikutukseen. Ihminen tarkkailee keskustelukumppaneidensa ilmeitä ja kehonkieltä tullakseen tietoiseksi ja ymmärtääkseen vastapuolensa tunteita. Ei ole olemassa mitään ohjeistusta siihen, mitä tietyt eleet ja ilmeet edustavat tai miten kukakin kehonkielellään osoittaa. Ympäristö ja kulttuuri vaikuttavat paljolti siihen, miten ihminen viestii itsestään. Havaitun nonverbaalisen viestinnän perusteella ei tule tehdä päätelmiä vaan paras keino ymmärtää sisäinen todellisuus on kuunnella verbaalinen viesti ja täydentää tulkintaa sanattoman viestinnän avulla. (Jyväskylän yliopisto; Talvio & Klemola 2017, 51.)

Vuorovaikutustaidoissa keskeisessä roolissa ovat:

- kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot
  - argumentointitaidot
  - taito osoittaa tukea
  - taito ottaa ja pitää puheenvuoroja
  - taito jatkaa toisen puheenvuorosta
  - taito ylläpitää keskustelua
- (Jyväskylän yliopisto)

### **3.3 Viestintä**

Viestinnässä esimiehen ja työntekijöiden välillä on eroja. Sisäisen viestinnän tulisi olla vuorovaikutteista eikä ainoastaan tiedottamista. Tiedottamisella ja viestinnällä toki on paljon yhteistä, mutta tiedottaminen on jonkin asian kertomista työntekijöille esimerkiksi intran, infotaulun tai sähköpostin avulla. Ongelmana tässä tavoitettavuus ja tulkinta. Esimies ei voi tietää saavuttaako viesti kaikki työntekijät tai ymmärretäänkö viesti toivotulla tavalla. Viestintä eli kommunikointi tarkoittaa aivan eri asiaa. Viestintää voidaan suorittaa käyttämällä tiedottamisen mallia, mutta valiten kanavat erillä lailla. Nykypäivänä kanavia viestintään löytyy yllin kyllin, kuten esimerkiksi Teams, Yammer ja Slack. Koska viestintä on vuorovaikutusta, olennaisena osana on myös mahdollisuus antaa palautetta. Oikean kanavan kautta viestimellä mahdollistetaan vuorovaikutteinen tilanne, jossa lisäkysymyksien esittämiselle ja palautteen antamiselle on paikka ja matala kynnys. (Helsilä 2009, 87-88.)

Yksi tehokkaimmista keinoista viestiä työpaikalla on kasvokkainen keskustelu, mutta se ei aina ole mahdollista isoissa työyhteisöissä. Riippuen toki kuinka laajalti asia työntekijöitä koskettaa. Suuret, koko henkilöstöä koskevat muutokset tulisi pitää kuitenkin laajemmissa tiedotustilaisuuksissa, joissa henkilökunnalla on mahdollisuus kysyä paikan päällä asiasta tietäviltä henkilöiltä. Viestinnän tulee olla kattavaa, riittävän useasti tapahtuvaa sekä vuorovaikutteista, eikä sitä tule koskaan pitää itsestäänselvyytenä. (Helsilä 2009, 88-90.)

### **3.4 Kuunteleminen**

Toisen ihmisen kuunteleminen on tärkeä ja keskeinen taito, jonka avulla ymmärretään ja opitaan hänen kokemuksistaan. Sosiaalisesti lahjakas ja tietoinen ihminen haluaa tietää, mitä muuta ajattelevat. Laadukkaaseen vuorovaikutussuhteeseen kuuluu puhumisen lisäksi olennaisesti myös kuuntelemisen taito. Kuuntelemisen ajatus on hyvin yksinkertainen: Puhujalle annetaan rauha kertoa omat toiveensa, tarpeensa, havaintonsa sekä tunteensa ja ylipäättänsä kaikki mitä hän haluaa kertoa. Kaikessa yksinkertaisuudessaan se ei kuitenkaan ole sitä. Hyvin usein toisen kertomuksen aikana oma ajatuksemme alkaa juosta ja pian huomaammekin ajattelevamme jotain aivan muita kuin kertojan puheita tai ajatuksia. On hyvin tavallista, että sovitamme kuulemamme johonkin aikaisemmin kuultuun tai nähtyyn ja teemme päätelmiä ja oletuksia tarinan kulusta oman päämme sisällä. Kuullun sitominen mielikuviin on toimiva keino muistaa asiat paremmin, mutta ongelmaksi muodostuu se, että lisäämme kuultuun helposti jotain, mikä ei siihen kuulu. Tulee siis erottaa selkeästi mikä on omaa tulkintaa ja mikä on totuus ja pitää ne selkeästi erillään. (Talvio & Klemola 2017, 48-49.)

Olettamukset ja niin kutsutut tiekartat tulevat psykologiassakin puhutuista malleista ja skeemoista. Käsittelemme uutta tietoa vanhan tietomme ja kokemuksiemme pohjalta. Kuuntelutilanteessa mieleemme muistuu helposti vastaavanlainen tilanne menneisyydestä ja alamme herkästi etsimään yhtymäkohtia tarinoiden ja tilanteiden välille. Tämä tuo kuuntelutilanteeseen hankaluutta, sillä toista ihmistä tulisi ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti hänen eikä omista lähtökohdistamme käsin. (Talvio & Klemola 2017, 50; Helsilä 2009, 75.)

Kuuntelu näkyy puhujalle silmiin katsomisena, vaiti olemisena ja keskittymisenä. Kuuntelija voi täydentää keskustelua sanallisten äännähdysten keinoin tai esimerkiksi pienillä kehotuksilla kuten ”kerrotko lisää?”. Nämä auttavat puhujaa jatkamaan tarinaansa. On tärkeää tiedostaa oman roolinsa merkitys kuuntelijana. Vuorovaikutustaitoinen henkilö ymmärtää, että tilan antaminen toisille ja kuuntelun taidot ovat yhtä tärkeitä taitoja kuin itseilmaisun taito. Kuuntelijan oleellisin tehtävä on auttaa kertojaa jäsentämään hänen ajatuk-

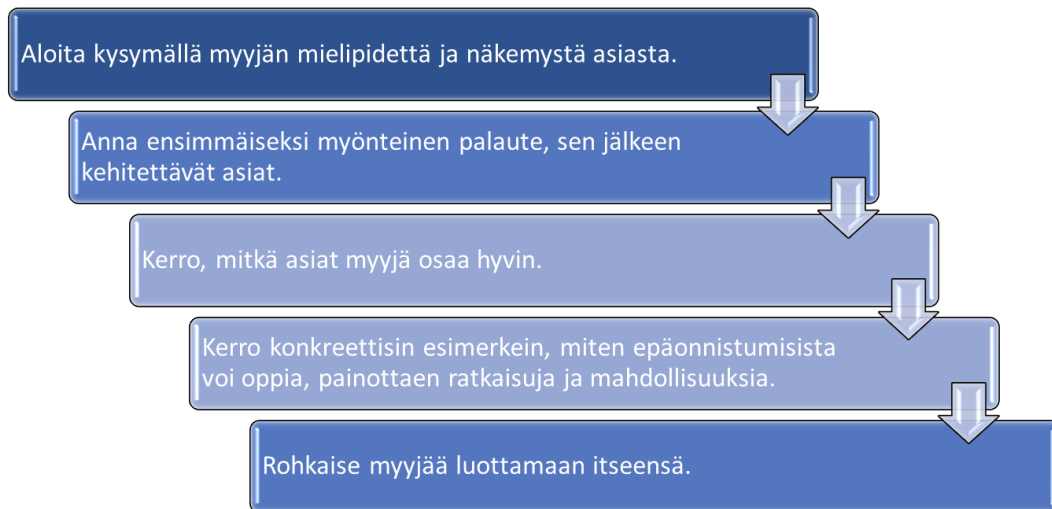
siaan. Kuuntelun taitoon kuuluu myös se, että antaa puhujan määrittää itselleen sopivan tahdin ja kertoa asiat siinä järjestyksessä kuin hän itse haluaa. Kun puhuja etenee omassa tahdissaan, hän pääsee vähitellen asian ytimeen ja kuuntelijakin tulee kuulluksi sen mikä on puhujalle keskeistä. Hyvä kuuntelija tekee parhaansa auttaakseen puhujaa kertomaan asiat juuri kokemallaan tavalla. Usein tähän ei vaadita kuuntelijalta muuta kuin tilaa ja läsnäoloa. Kuuntelijan roolissa asetetaan toisen asemaan ja pyritään näkemään asia hänen silmin, miettien mikä tunne, tarve tai toive saa puhujan sanomaan niin kuin hän sanoo. Hyvä kuuntelija ei myöskään toista papukaijamaisesti puhujaa vaan jäsentele ja koostaa puhujan kertomaa toisin sanoin, etsiessään punaista lankaa. (Talvio & Klemola 2017, 109-111.)

### **3.5 Palautteenanto**

Yrity maailmaa koetaan vaivaavan jatkuva puute rakentavasta palautteesta, sekä sen vastaanottaminen ja antaminen koetaan hankalaksi. Palautetta ei osata ottaa vastaan, koska palautteenantamisen kulttuuria ei ole. Yritykset joissa on onnistuttu luomaan ilma- piiri, joka tukee palautteenantamista ja -vastaanottamista ovat onnistuneet rakentamaan ympäristön, jossa oppiminen ja kehittyminen on osa jokapäiväistä työskentelyä. Palautteen antamisen on hyvin tärkeää, ettei myyjä koe työtään yhdentekeväksi. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 174.)

Esimiesroolissa on uskallettava ottaa kantaa ja ymmärtää, että ajoittain joutuu valitsemaan puolensa, sillä kultaista keskitietä ei välttämättä aina löydy. Jos esimies ei kykene antamaan palautetta alaisilleen tai puuttumaan epäkohtiin, hänen tiimillään ja alaisillaan ei ole mahdollisuutta kehittyä. Palautteenantotapa sekä sen antamisen tavoite ratkaisevat sen, miten hyvin palaute otetaan vastaan. Sanat ja esitystapa tulee miettiä tarkasti, etenkin negatiivista palautetta annettaessa. Kritiikki tulee antaa aina rakentavassa muodossa, sillä pelkkä haukkuminen ilman parannusehdotuksia ei vie asioita eikä ihmisiä eteenpäin. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 175; Helsilä 2009, 80.)

Rohkeus nostaa asiat keskusteltavaksi on olennainen taito esimies- sekä alaistyössä, vaikka yllättävän harva kykeneekään ottamaan vastaan palautetta loukkaantumatta. Palautetta antaessa tulee muistaa, että syyttely ei kuulu palautteenantoon. Syyllistelyn kohteeksi joutuneet ihmiset asettuvat puolustuskannalle, eivätkä pysty käsittelemään palautetta. Tällöin koko palautteenantoprosessi menee pieleen. Työntekijä, joka ottaa palautteen vastaan ja muuttaa omia toimintatapojaan, on yritykselle kultaakin arvokkaampi. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 175; Talvio & Klemola 2017, 56.)

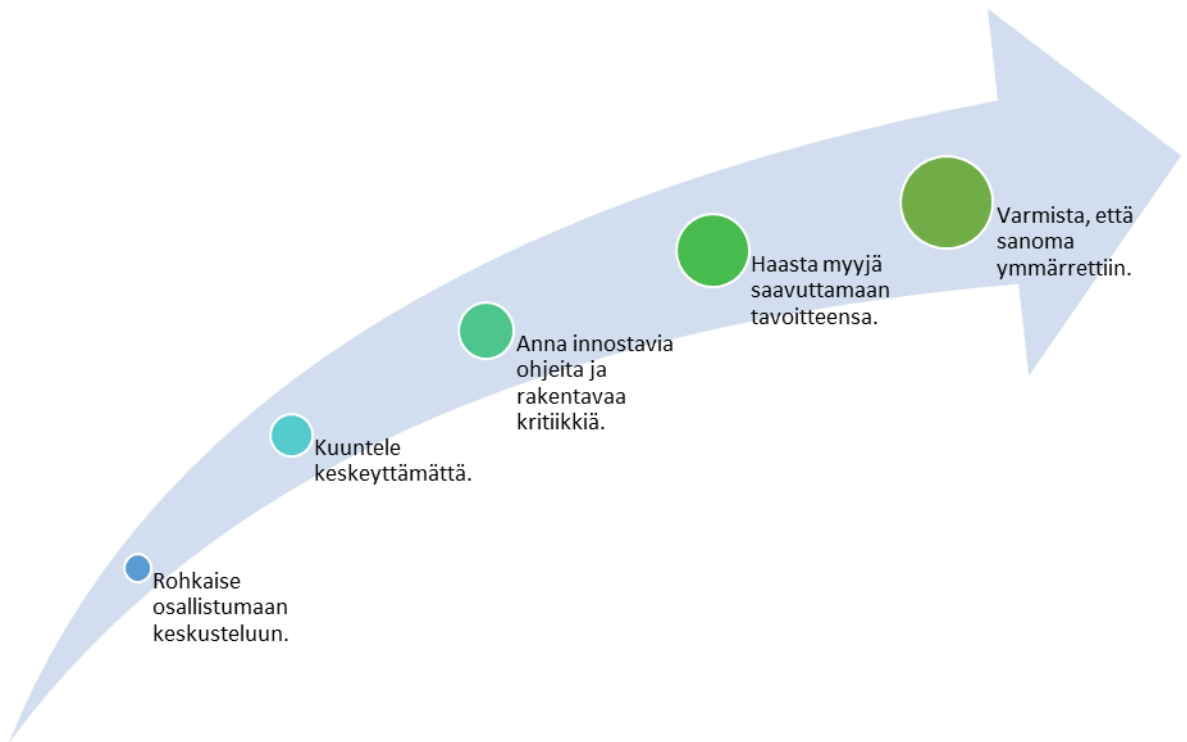


Kuvio 2. Palautteenantoprosessi (mukaillen Aalto & Rubanovitsch 2007, 175.)

### 3.6 Kehityskeskustelut

Oleellisena osana esimiestyötä sekä palautteenantoa ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa esimiehen vuorovaikutustaidot ovat koetuksella. Kehityskeskustelut ovat myyjän ja esimiehen välillä tapahtuva ennalta sovittu ja huolellisesti suunniteltu luottamuksellinen keskustelu, jolla on selkeät tavoitteet. Kehityskeskustelut tulee pitää vähintään kerran tai kaksi vuodessa. Kehityskeskustelussa läpi käytäviä asioita ovat muun muassa osaaminen ja työn vaatavuuden arviointi. Osaamistaso tulee määritellä ja keskustella avoimesti sen kehittämistä. Keskustelujen tavoitteena on aktivoida työntekijä analysoimaan omaa tekemistään sekä luoda kannustava työilmapiiri, joka johtaa parempiin työsuorituksiin. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 182.)

Monet esimiehet kokevat kehityskeskustelut hankaliksi tilanteiksi, sillä esimies saattaa normaalitilanteissa johtaa tiimiään kohdistamatta sanojaan kenellekään tietyllä henkilöllä. Kehityskeskusteluissa taas myyjä on yksilö, joka tulee kohdata henkilökohtaisesti. Kehityskeskustelut antavat esimiehelle ja myyjälle mahdollisuuden kahdenkeskiseen keskusteluun, jossa käydään läpi tavoitteita, saavutuksia sekä kysymyksiä. Moleminpuolinen aktiivinen ja luottamuksellinen keskustelu on avain onnistuneeseen kehityskeskusteluun.



Kuvio 3. Kehityskeskustelujen rakenne (mukaillen Aalto & Rubanovitsch 2007, 183.)

Kuvio 3. osoittaa hyvän kehityskeskustelun rakenteen. Esimiehen tulee rohkaista työntekijää osallistumaan aktiivisesti keskusteluun, sillä tilanne ei ole missään nimessä esimiehen yksinpuhelu. Kuuntelun tärkeys korostuu, jotta esimies voi ottaa kantaa työntekijää askarruttaviin kysymyksiin sekä ylläpitää aktiivista keskustelua. Kehityskeskustelu on myös hyvä dokumentoida, jotta sitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelun oleellinen osa on rakentava palaute niin työntekijältä itseltään kuin myös esimieheltä. Mahdolliset syyt epäonnistumisiin tulee analysoida huolellisesti ennen uusien tavoitteiden asettamista. Esimiehen tulee myös selvittää, onko tavoitteet riittävän selkeästi asetettuja ja onko työntekijä tietoinen odotuksista, jotka häneen kohdistuu. Molempipuolinen avoin ja rehellinen keskustelu saa myyjän kokemaan itsensä arvokkaaksi osaksi työyhteisöä ja koko organisaatiota. Parhaimmillaan keskustelu motivoi työntekijää ja kannustaa aktiiviseen ajatteluun. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 183-185.)

## 4 Tietoperusta: Motivointitaidot esimiestyössä

Motiivit ovat motivaation perusta. Niillä tarkoitetaan haluja ja tarpeita tai palkkioita ja rangaistuksia. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, jota ohjaavat motiivit, jotka voivat olla joko tiedostamattomia tai tiedostettuja. (Terveysverkko.) Kukaan ei voi varsinaisesti motivoida toista, vaan motivaatio lähtee itsestään. Esimies voi kuitenkin auttaa työntekijää motivoitumaan, tarjoten hänelle suotuisat olosuhteet tietojensa ja taitojensa kehittämiseen. (Virvamarja Toikka 2012.)

Yksi peruskysymys, jota esimiesroolissa työskentelevät henkilöt pohtivat on: ”Miten motivoida alaisiaan työn tekemisessä?”. Esimies ei voi kuitenkaan synnyttää motivaatiota tiiminsä sisällä, vaan esimies ja organisaatio voivat yhdessä luoda pohjan ja täten edesauttaa motivaation syntymistä. Toisaalta, huono johtaja voi onnistua horjuttamaan motivaatiota omalla toiminnallaan. Motivaation heikentäminen tai jopa tuhoaminen onnistuu esimieheltä hyvinkin helposti toisin kuin sen rakentaminen uudelleen. (Aarnikoivu, 2008, 153.)

### 4.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on omaehtoista, jolloin ihminen tekee niitä asioita, joita haluaa itse tehdä asioiden itsensä takia. Ihminen joka toimii sisäisen motivaation alaisena, toteuttaa itseään omien mieltymyksiensä mukaan. Sisäinen motivaatio ei yleensä herää palkkioilla, mutta palkkioiden edesauttaessa sisäisten motivaatioiden täyttymistä ja omien näkökulmien korostamista, ne voivat olla tukemassa sisäistä motivaatiota. (Otavan Opisto 2015.)

Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on monenlaisia. Niitä voivat olla esimerkiksi tunne vapaudesta, tunne henkilökohtaisesta kasvusta, tunne itsensä toteuttamisesta työssä, oivalluksen kautta syntyvä mielihyvä tai tunne työyhteisön yhteisöllisyydestä. Sisäiset palkkiot esiintyvät yleisimmin tunteiden muodossa ja ne ovat usein subjektiivisia. Sisäiset palkkiot vastaavat yleensä ylemmän asteen tarpeisiin ja liittyvät päämäärien sisällykseen. Ihmisen työskennellessä mielenkiintoisen tehtävän parissa, ohjaa sisäinen motivaatio etupäässä toimintaa. Sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio täydentävät kuitenkin toisiaan. Joskus ne voivat toimia jopa päällekkäin, mutta toinen motiivityypeistä on aina vallitsevasa roolissa. (Hyppänen 2013, 140-141; Otavan Opisto 2015.)

Sisäinen motivaatio ei löydy itsestään. Esimiehen on uskallettava antaa kiireenkin keskellä vapauksia työntekijöilleen. Tuloksia syntyy varmemmin, kun työntekijöille tarjotaan aikaa ja mahdollisuuksia kehittymiseen. Esimiehen esimerkillä johtaminen on erityisen tärkeää, sillä esimiehen ollessa motivoitunut, työntekijäkin voi motivoitua työstään. Sisäinen

motivaatio ei löydy aina organisaatiouudistuksilla tai vaihtamalla työpaikkaa, vaan on löydettävä yksilöllisiä ratkaisuja motivaation ylläpitämiseen. Sisäinen motivaatio tekee:

- auttaa fokusoimaan keskittymistä ja tarkkaavaisuutta
- myötävaikuttaa asiantuntijuuden syntymiseen
- lisää sinnikkyyttä
- liittyy vahvasti luovuuden käyttämiseen osana työtä (Virvamaría Toikka, 2012).

## 4.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio syntyy usein joko rangaistuksen pelossa tai palkkioiden toivossa. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluu yleensä muiden tarpeiden tyydyttämisen, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeet, eli motivaatiota ylläpidetään ulkoisesti. Henkilön toiminta, joka toimii ulkoisen motivaation alaisena, voi johtua ryhmän asettamista paineista, muiden henkilöiden synnyttämistä houkuttamista tai toisten henkilöiden esimerkin seuraamisesta. (Otavan Opisto 2015.)

Ulkoisia palkkioita voivat olla esimerkiksi erilaiset kannustepalkkiot tai organisaation asettamat tavoitteet. Palkkiot voivat esiintyä joko rahallisena palkkana, aineellisina lahjoina tai ulkopuolisilta saamina kiitoksina. Rahalliset motivaatiotekijät sisältävät sekä säännöllisen rahapalkan että tulospalkkiot ja mahdolliset lisät. Edut pitävät sisällään erilaiset henkilöstöedut kuten esimerkiksi lounassetelit, liikunta- ja kulttuurisetelit, työterveyden palvelut tai erilaiset ostoedut. (Hyppänen 2013, 140-141; Otavan Opisto 2015.)

Esimiehelle on erityisen tärkeää löytää alaisistaan ne henkilöt, joille ulkoiset motivaatiotekijät ovat poikkeuksellisen olennaisessa roolissa. Kaikkien aineellisten ja rahallisten motivaatiotekijöiden lisäksi, motivaatioon voidaan vaikuttaa pitkälti myös esimiestyön ja esimiesosaamisen avulla. Oikeanlainen ja hyvä johtaminen onkin yksi liiketoiminnan menestystekijöistä. (Hyppänen 2015.)

Ulkoiset palkkiot ovat usein esimerkiksi organisaation asettamat työtavoitteet, kannustepalkkiot tai järjestämät kehittämistapahtumat. Ulkoiset palkkiot voivat esiintyä myös rahana, etuina, ulkopuolisten tukena tai arvostuksena. Tällöin ne tyydyttävät yksilön alemman tason tarpeita. (Hyppänen 2015.)



### 4.3 Työvälineinä rohkaisu ja vastuunanto

Riippumatta työntekijän motivoitumisperustasta, on hyvin tärkeää, että esimies antaa alaisilleen rohkaisua ja huomiota. Rohkaisun tapa ja tyyli tulee valita kohteen mukaan. Esimieheltä rohkaisun toteutuminen joka päiväisessä elämässä vaatii:

- aitoutta, jonka kautta syntyy alaisten luottamus esimiestä kohtaan
- osallistumista arkeen, jolloin esimies voi havainnoida työn tekoa
- näkyviä tunnustuksia ja luottamusta alaisiin.

(Aarnikoivu 2008,158.)

Laadukasta ja esimiestyötä ja hyviä rohkaisun käytäntöjä havainnoivat seuraavat seitsemän rohkaisun ja kannustamisen peruspilaria (mukailten Kouzes ja Posner 2012, 17; Aarnikoivu 2008,158):

- Selkeiden tavoitteiden ja pelisääntöjen asettaminen
- Parhaan vaatiminen sekä itseltään että muilta
- Esimerkkinä toimiminen
- Muiden huomioonotto
- Henkilökohtaisten tunnustusten antaminen
- Yritykseen liittyvien tarinoiden ja vertauskuvien käyttäminen arjessa
- Onnistumisten iloitseminen yhdessä.

Esimiehen tulee rohkaista ja kannustaa työntekijöitä jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kannustavan ja motivoivan ilmapiirin ympäröimänä työntekijät ovat helpommin itseohjautuvia. Oppimisen ei kuitenkaan tule jäädä vain yksilöille vaan koko organisaation tulisi oppia mukana. Yksi tärkeä piirre esimiehessä, joka auttaa ja tukee työntekijöitä projektien loppuun viemisessä, on antaa positiivista palautetta sekä vastuuta. Vastuunantaminen on monelle itsenäisestä työstä nauttivalle elinehto työssä viihtymiseen. Esimiehen tulee osata johtaa, pitää langat käsissään ja luoda raamit työntekijöille, mutta hänen tulee myös uskaltaa antaa työntekijöiden johtaa itse itseään sekä antaa heille vastuuta toimia asetettujen raamien rajoissa. Luottamus ja vastuun antaminen motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin ja itsenäiseen tekemiseen. (Helsilä 2009, 62, 83.)

### 4.4 Kannustimet ja palkkiot

Sovitun työn tekemisestä maksetaan palkkaa ja tavoitteiden saavuttamisesta palkkisemijärjestelmän mukaista lisäkorvausta. Sen lisäksi yritykset tarjoavat kehitys- ja etenemismahdollisuuksia. Myyjien motivoinnin tekee haastavaksi se, että moni myyjä kokee koke-

neensa useammin tulleensa torjutuksi kuin onnistuneensa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 185.)

Työntekijöille tarjottavat kannustimet voivat olla mitattavissa olevia hyödykkeitä, kuten palkka, bonukset tai ylennys, jolloin ne ovat tarpeeseen vetoavia. Toinen vaihtoehto on psykologisiin tunteisiin vetoavat kannustimet, kuten itsenäisyys tai päätösvalta. Usein palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan taloudellisia palkintoja. Organisaation näkökulmasta katsottuna parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät kuitenkin aineettoman palkitsemisen parista. Aidot kannustimet edesauttavat yrityksen strategian toteutusta sekä osavaihtojen onnistumista. Palkitsemisten tulisi perustua kehittymiseen tai jo saavutetun tason ylläpitämiseen. Työntekijöiden onnistuessa, pelkkä olalle taputtelu ei riitä, vaan esimiehen tulee eritellä, missä myyjä onnistui ja miten. (Kauhanen 2015, 119; Aalto & Rubanovitsch 2007, 185-186.)

Aineettomat keinot palkita voidaan jakaa kahteen osaan, urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. On tutkittu, että ihmiset haluavat työltään haasteita kokeakseen sen mielenkiintoiseksi. Haasteiden onnistunut taklaaminen toimii siis sinällään jo motivoivana ja palkitsevana tekijänä. Erilaiset työaikajoustot, etätöiden mahdollisuus ja työn sisältö ovat myös uraan sidonnaisia tekijöitä. Useimmat ihmiset haluavat uusia haasteita muutaman vuoden välein. Yrityksellä tulisikin olla tarjottavanaan uusia haasteellisia tehtäviä. On hyvin yleistä, että jos organisaatio ei kykene tarjoamaan urapolkuja, työntekijät vaihtavat organisaatiota. Sosiaalisia palkkioita voivat olla esimerkiksi arvotuksen ja palautteensaaminen esimieheltä tai kollegoilta, jotka voivat konkretisoida esimerkiksi toimennimikkeenä, työsuhteiden varusteluna, laajennettuna tietojärjestelmiin pääsynä, palvelusvuosimerkkinä tai artikkelina intranetissä. Eri ihmisille eri asiat ovat hyvin eriarvoisia. Siksi esimiehen on tärkeää tunnustaa, mitä kukakin henkilö arvostaa ja pitää tärkeänä. (Kauhanen 2015, 119-125.)

Taloudelliset palkkiot liittyvät olennaisesti etenkin myyntityöhön. Ensisijaisesti työstä maksetaan palkkaa korvaukseksi tehdystä työstä. Miten jaoteltuna ja paljonko, onkin sitten asia erikseen. Palkka voi muodostua hyvin monella eri tavalla, esimerkiksi kiinteästä pohjapalkasta sekä motivoivasta tulososasta kuten bonuksista tai tulospalkkioista. Erilaisia palkanlisäyksiä voivat olla esimerkiksi kielitaitolisä, monitaitoisuuslisä tai perehdyttäjälisä. Rahapalkan lisäksi monet yritykset tarjoavat työntekijöilleen luontoisetuja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit ja ateria- tai puhelinetu. Palkitsemisissa tulee ottaa huomioon myyjän lähtötaso. Samat palkitsemismenetelmät eivät välttämättä toimi läpi koko organisaation. Vastikään aloittaneen myyjän on helpompi saada onnistumisia, kuin taas huipputasoisen myyjän tulos ei voi kasvaa ikuisesti samaan tahtiin. Huippumyyjille voi olla perusteltua luoda omat mittaristonsa ja tavoitteensa, jotka poikkeavat yleisestä keski-

vertomyyjän palkitsemisrakenteesta. (Kauhanen 2015, 126-131; Aalto & Rubanovitsch 2007, 187.)

Raha ei pelkästään riitä motivoimaan huippusuorituksiin. Tarve rahasta saa kuitenkin monen työntekijän yrittämään kovemmin. Työn tulokset tulee näkyä sekä palkkakuitissa, että huomionosoituksina ja palautteena esimieheltä. Palkitsemisten tulee kannustaa myyjää ja vaikuttaa työskentelyyn positiivisesti. Sen sijaan, jos palkitaan vääristä asioista ja väärin perustein, ovat seuraukset negatiivisia. Jos palkitseminen kohdistuu vain muutamisiin henkilöihin, voi työyhteisössä syntyä kateutta. On kuitenkin väärin jättää palkitsematta hyvin tehdystä työstä. Tehokkain tapa lamauttaa työntekijän motivaatio on jättää huomioimatta hyvin suoritettu työ. Heikot kannustimet vaikuttavat motivaatioon laskevasti. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 185.)

Esimerkiksi kehityskeskusteluiden sekä yleisen tutustumisen avulla esimies voi helpommin tukea työntekijäänsä ilmaisemaan itseään, omia tarpeitaan, tavoitteitaan ja pyrkimyksiään. Esimiehen läsnäolon ja yhteisen ajatustenvaihdon avulla myyjät voivat suunnitella tekemäänsä työtä. Työpaikat joissa suunnittelu on osa työskentelyä, työntekijät ovat omaoimaisempia, aloitteellisempia ja itsenäisempiä. Tällöin omajohtajuuden merkitys korostuu ja sen arvostus näkyy myös työntekijöille. (Talvio & Klemola 2017, 43-44.)

#### **4.5 Työhyvinvoinnista huolehtiminen**

Työhyvinvoinnista on puhuttu vuosien saatossa monin eri termein. Vielä 2000-luvun alussa puhuttiin työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, viime aikoina työhyvinvoinnista ja vuonna 2010 on lanseerattu termi työkyvyn hallinta. Kaikille käsitteille yhteistä kuitenkin on tarkoitus yksilön työkykyisenä ja -haluisena pysyminen. Työhyvinvoinnissa on kyse kolmesta tekijästä: yksilöstä, työorganisaatiosta sekä yhteiskunnasta. Kaikki tahot voivat omalta osaltaan vaikuttaa sekä heikentävästi että parantavasti työhyvinvointiin. Esimiestyön kannalta olennaista on, että esimies voi suoraan tai välillisesti vaikuttaa työorganisaation puolesta työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen. Esimiehen tulee tiedostaa vallitsevat tilanteet henkilöstönsä parissa ja tehdä aktiivisesti töitä tähtäämällä erinomaiselle työhyvinvoinnin tasolle. (Kauhanen 2015, 129-131.)

Työyhteisön toimivuus on suoraan heijastettavissa työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ja työkyvyn ylläpitäminen on paljon muutakin kuin lakisääteinen työterveyshuolto sekä vuosittainen tyky-päivä. Työhyvinvointi ja kokemus siitä syntyvät ihmisten tavoista kokea arkiset asiat. Useimmiten nämä kokemukset syntyvät seuraavassa kuviossa 4 nähtävistä asioista. Kokonaisuudessaan hyvinvointi muodostuu työn sisällöstä, työmenetelmistä ja tehtä-

vien merkityksellisyydestä. Esimieheltä saatu tuki ja johtamistapa vahvistavat työhyvinvoinnin kokemusta. Työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä puhutaan myös MOVE- ja PALO-tekijöinä, jotka on avattu kuviossa 4 tarkemmin. (Hyppänen 2013, 171.)

Työhyvinvointi		
<b>Työ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisältö</li> <li>• Merkitys</li> <li>• Menetelmät</li> <li>• Johtaminen</li> <li>• Tuki</li> </ul>	<b>MOVE-tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivaatio</li> <li>• Osaaminen</li> <li>• Voimavarat</li> <li>• Elämäntilanne</li> </ul>	<b>PALO-tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palkka</li> <li>• Asiakassuhde</li> <li>• Luottamus</li> <li>• Osallisuus</li> </ul>

Kuvio 4. Työhyvinvoinnin syntyminen. (Hyppänen 2013, 171.)

Työilmapiirin mittaukset ovat oiva työväline ja askel kohti motivoituneempaa ja parempaa työyhteisöä. Jotta mittauksista syntyviä tuloksia voidaan hyödyntää, tulee esimiehen ymmärtää ihmisen käyttäytymiseen liittyviä periaatteita. Ihmisten kyselyvastaukset muodostuvat vain pieneltä määrin tietoisesta valinnasta, suurin osa vastauksesta muodostuu tiedostamattomasta osasta eli tässä tapauksessa tiedon ja tunteiden käsittelystä. Ihmiset eivät välttämättä tiedosta miksi he käyttäytyvät, asennoituvat tai kokevat asiat tietyllä tavalla. Tuloksia ohjaavat myös mielekkyyasperiaate, eli ymmärrys siitä miksi kysely tehdään ja mihin se vaikuttaa, ihmisten yksilöllisyys ja erilaisuus, hyväksynnän tarve, menneet muistot sekä itsemääräämispyrkimys. (Järvinen 2011, 70-81.)

## 5 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa tehdään yhteenveto teoriassa käsitellyistä asioista. Myynnin esimiestyössä, kuten esimiestyössä yleisesti ottaenkin, vuorovaikutus- ja motivointitaidot ovat merkityksellisessä roolissa esimiehen työssään onnistumisen kannalta. Luvun tarkoituksena on vetää yhteen, miksi ja miten keskeiset teemat liittyvät toisiinsa.

Esimies johtaa roolissaan työntekijöitään ja onnistuakseen itse, hänen tulee johtaa työntekijänsä menestykseen. Esimieheltä vaaditaan monia taitoja työtehtävänsä hallinnassa, mutta ennen kaikkea kaikille tutut vuorovaikutustaidot ja niiden merkitys korostuu. Ei ole yhden tekevää, miten esimies alaistensa kanssa kommunikoi, viestii, tulkitsee heitä tai käyttäytyy itse heitä kohtaan. Niinkin tavallinen, jokapäiväinen asia kuin vuorovaikutuksessa oleminen on taito, jossa voi kehittyä. Tärkeintä vuorovaikutustaitojen kehittämisessä on esimiehen itsetietoisuus omasta roolistaan ja omista taidoistaan. Esimiehellä voi olla samanaikaisesti useita erilaisia rooleja esimiestyössään, ja roolit muodostuvat pitkälti esimiehen tietojen, taitojen ja luonteen pohjalta. Rooleista heijastuu esimiehen tapa toimia työssään, johtaa ja ohjata työntekijöitään. Parhaiten esimies johtaa työntekijöitään omalla esimerkillään ja vuorovaikutteisella tavalla työskennellä. Kuunteleminen ja havainnointi, työntekijöiden huomioiminen yksilöinä, rakentavan palautteen antaminen ja selkeä viestintä nousevat keskeisiksi asioiksi hyvien vuorovaikutustaitojen takana.

Esimiehen tulee olla itsetietoisuuden lisäksi hyvä johtamaan itseään. Itsensä johtaminen on esimiehelle erityisen tärkeää, sillä esimiehen oma esimies ei välttämättä ole mukana päivittäisessä työskentelyssä. Esimiehen tulee osata johtaa itse omaa tekemistään, jotta hän saa pidettyä kaikki langat käsissään. Esimiehen rooli on haastava ja sisältää paljon vastuuta. Etenkin esimerkillä johtamisessa esimiehen tulee olla roolimalli, kuka hallitsee työn ja pitää paketin kasassa. Usein esimiehelle esitetään toiveita ja vaatimuksia, joita hän ei voi loputtomiin toteuttaa. Ajoittain haasteelliseksi itsensä johtamisessa tekee sen, että esimies keskittyy täydellisesti työntekijöihinsä ja työtehtäviinsä. Vaikka tämä on inhimillistä, se ei ole kuitenkaan toivottava tilanne tai kohtuullista. Ydin itsensä johtamisessa onkin se, että esimies osaa huolehtia myös itsestään. Onnistunut itsensä johtaminen antaa loistavan pohjan esimiestyössä onnistumisessa kokonaisuutena.

Esimiestyö koostuu vuorovaikutustaitojen ja esimiehen laajan työnkuvan osa-alueiden hahmottamista, vaan suuressa roolissa on myös työntekijöiden motivointi. Jotta työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa ja ennen kaikkea viihtyvät tehtävässään, esimiehen tulee osata motivoida työntekijöitään. Ihmiset motivoituvat hyvin erilaisista asioista ja esimiehel-

lä riittääkin tehtävää tunnistaessaan työntekijöitään motivoivat asiat ja ylläpitääkseen työyhteisössä hyvää ilmapiiriä. Vaikka motivaatio lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään, voi esimies omassa roolissaan edesauttaa työntekijän motivaatiot tukemalla, kannustamalla ja mahdollistamalla heitä kehittymään omassa työssään. Ulkoisia motivaatiotekijöitä kuten kannustimia ja palkkioita tarjoamalla voidaan motivoida ennen kaikkea henkilöitä, jotka motivoituvat ulkoisesti enemmän kuin sisäisesti. Kaikkia motivoivat kuitenkin sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Esimiehen tulee kuitenkin olla myös hyvä ihmistuntija löytääkseen oikeat keinot oikeiden henkilöiden motivointiin.

Kokonaisuutena esimiestyö on hyvin monipuolinen ja haastava tehtävä, jossa onnistumiseen vaaditaan lähestulkoon supersankarin voimia. Esimiehen tulee hallita oma roolinsa, tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä osata johtaa itseään. Esimiestyössä hyvin suuressa roolissa ovat vuorovaikutus- ja motivointitaidot. Vuorovaikutus on useimmiten vähintäänkin päivittäistä työntekijöiden kohtaamista, ohjaamista ja motivointia. Onnistuakseen motivoimaan työntekijöitään esimiehen tulee osata toimia vuorovaikutustilanteissa. Esimiestyö itsessään, vuorovaikutus- ja motivointitaidot ovat kaikki taitoja, joista voisi tehdä ominaan kokonaisen opinnäytetyön. Tässä työssä on kuitenkin haluttu piirtää suuntaviivat onnistuneen esimiestyön taustaksi. Hahmottaessaan nämä kolme keskeistä teemaa, rakennetaan tukipilarit esimerkilliselle esimiestyölle.

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä kappaleessa avataan perusteluineen työn tutkimusosuuden toteutustapa ja menetelmät sen taustalla. Kappaleessa esitellään myös opinnäytetyöprosessin suunniteltu aikataulu, vaiheet ja riskit, jotka kirjoittaja on laatinut prosessin alkuvaiheessa.

### 6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön empiirinen osa käsittelee opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan. Siihen liittyviä tekijöitä kuten suunnittelua ja toteutusta sekä aikataulutua, tutkimukseen valittua tutkimusmenetelmää ja aineistoa teorian takana. Luvussa perustellaan opinnäytetyötä koskevat valinnat käyttäen osittain tukena visuaalista havainnointia.

Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimukseen on valittu haastateltaviksi 6 henkilöä, jotka työskentelevät neljässä eri yrityksessä. Haastateltavien henkilöiden koulutustaustat ovat lähestulkoon kaikilla erilaiset ja esimieskokemuksen määrä vaihtelee. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tarkoituksena oli saada avoimessa vuorovaikutuksessa näkemyksiä tutkimuskysymyksiin eikä saada useita suppeita vastauksia. Myös opinnäytetyön aihe vaikutti tutkimusmenetelmän valintaan, sillä avoin keskustelu kasvotusten helpottaa vastausten tulkintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 45.)

Kirjoittaja valitsi tutkimusmenetelmäkseen kvalitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui siksi, että kysymysten muotoilu olisi voinut harhaanjohtaa tutkimustuloksia, sillä tarkoituksena oli saada näkemystä siihen, miten haastateltavat näkevät ja kokevat asiat eikä siihen, että he vastaavat kyllä tai ei. Määrällisessä tutkimuksessa haastattelulomakkeen olisi tullut sisältää paljon avoimia kysymyksiä, mikä rajoittaa aina vastaajien määrää.

Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimusmenetelmäksi osittain myös opinnäytetyön aiheen perusteella. Kirjoittajan tutkiessa vuorovaikutustaitoja, haastattelutilanne kasvotusten oli heijastettavissa myös suoraan haastateltavan omiin vuorovaikutustaitoihin. Kirjoittajan näkemys oli, että muutamalla reilun tunnin mittaisella avoimella keskustelulla saadaan laajempi näkemys haastateltavien kertomasta ja haastattelutilanteen molemminpuolinen vuorovaikutussuhde helpottaa tulosten tulkintaa. Haastattelut antavat mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä, joilla varmistetaan molemminpuolinen ymmärrys, joka lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 35.)

Teemahaastattelu toimii haastattelun lajina ja se on muodoltaan vapaampi kuin strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on kuitenkin tiukempi kuin strukturoimaton haastattelu, joten sitä kutsutaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun pohjana ja keskustelua ohjaavina tekijöinä toimivat tietyt teemat, joista keskustellaan. Teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn kaavaan. Haastattelussa pohjana voi olla yksityiskohtaisemmatkin kysymykset, mutta ne toimivat vain haastattelua ohjaavana runkona. Haastattelumuotona puolistrukturoitu haastattelu tuo haastateltavien ääneen kuuluviin ja huomio ihmisten tulkintojen ja sanojen merkityksen olennaisuuden. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 48.)

## 6.2 Toteutuksen kuvailu

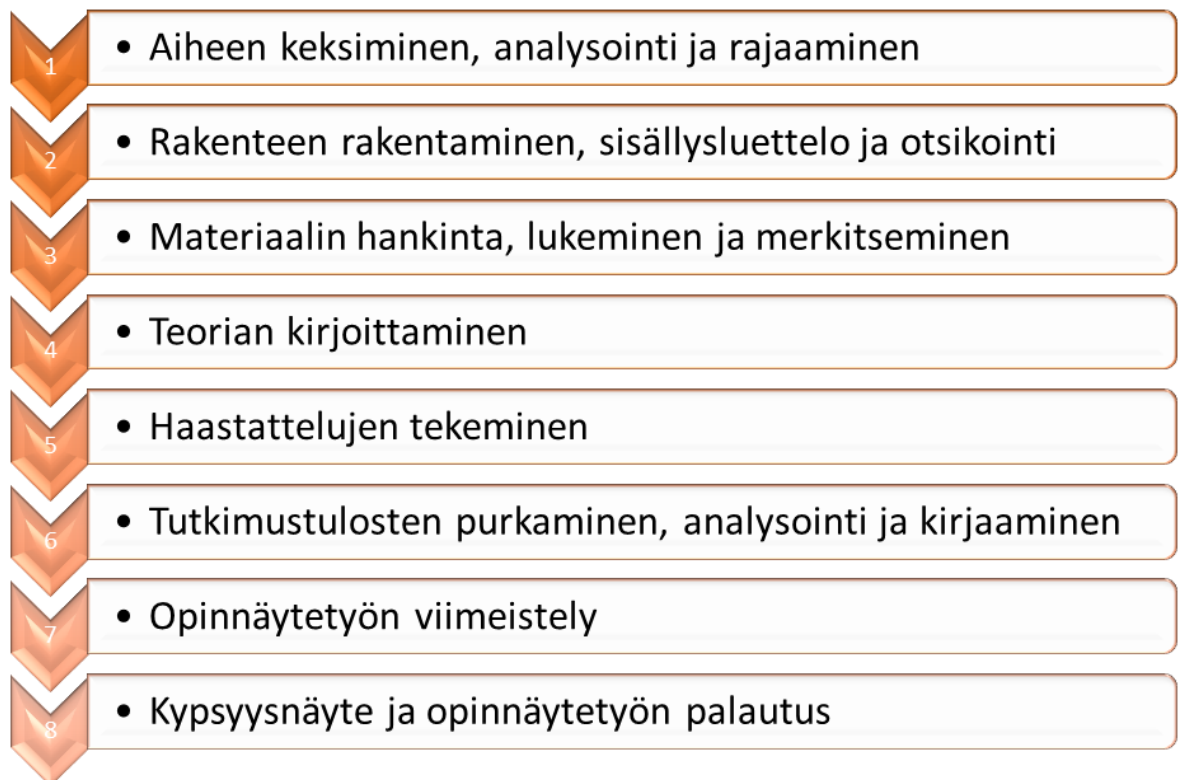
Tutkija toteutti kuusi syvällistä haastattelua. Teemahaastattelu kuvailee eniten haastattelumuotoa. Haastattelukysymykset on määritelty kolmen opinnäytetyössä keskeisen teeman perusteella. Kysymykset ovat melko yksityiskohtaisikin, mutta ne on tarkoitettu ohjaamaan ja tukemaan haastattelua. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastattelija ohjaa keskustelua ja pitää keskustelun hallinnassaan. Haastattelut ovat keskusteleva tiedonkeruumuoto, joten välttääkseen keskustelun rönseylyn, haastattelijan tulee pitää langat käsissään.

Tutkimuksen kooksi määrittyi kuusi henkilöä neljästä eri yrityksestä. Tutkija toteutti siis yhteensä kuusi haastattelua. Tutkija eli opinnäytetyön kirjoittaja toimi haastattelijana ja haastattelut suoritettiin kasvotusten joko haastateltavien henkilöiden työpaikalla tai kahvilassa. Jokainen haastattelu kesti noin tunnin lukuun ottamatta ensimmäistä haastattelua, joka kesti muita pidempään ollessaan ensimmäinen laatuaan. Tutkija ilmoitti tästä haastateltavalle ennakkoon, jotta ensimmäisen haastattelun mahdollinen haparointi ei vaikuttaisi haastattelun onnistumiseen. Yleisesti ottaen laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä hakemaan tilastollisia yleistyksiä vaan ymmärtämään jonkin toimintaa. Aineiston koko on myös pääsääntöisesti pieni verraten määrälliseen tutkimukseen. Aineiston riittävyys ratkaistiin saturaatiolla, joka vaikutti näytteen kokoon. Saturaatio merkitsee kylläntymistä, tilannetta jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä haastateltava tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin tiedon, joka aineistosta on mahdollista saada (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Haastattelujen keskeisenä tavoitteena oli löytää keskeiset yhteneväisyydet sekä mahdolliset näkemuserot haastateltavien välillä.



### 6.3 Vaiheet ja aikataulu

Kirjoittaja koki prosessin aikatauluttamisen aluksi haasteellisena, sillä hänen oma elämäntilanteensa ei antanut myöden aloittaa prosessia samanaikaisesti kuin muut samalla opinnäytetyö-kurssilla olevat lähtivät työstämään omia töitään. Kirjoittajan laatima aikataulu, joka on nähtävissä alla, on suuntaa antava ja suurpiirteinen, koska projektia on tehty elämäntilanteen sallimissa rajoissa. Vaiheet ja aikataulu ovat toki kulkeneet suuntaa antavana ohjenuorana, mutta kirjoittaja on edennyt prosessissa omaa tahtiaan. Suuntaa antava aikataulu on antanut raamit toiminnalle, jotta prosessi etenee maaliin suunnitellun mukaisesti. Opinnäytetyössä ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa, joten kirjoittaja on toiminut johtanut prosessia itsenäisesti. Kirjoittaja on kokenut työn aiheen mielenkiintoiseksi, mikä on pitänyt motivaation yllä läpi koko opinnäytetyöprosessin.



Kuvio 5. Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu

### 6.4 Opinnäytetyöprosessin riskit

Kirjoittaja teki opinnäytetyöprosessin alussa listauksen, jossa hän määritteli riskit, jotka voivat vahingoittaa prosessin etenemistä tai loppuunsaattamista.

- opinnäytetyön aloituksen viivästyminen
- motivaation laskeminen
- uusi, täysipäiväinen työpaikka
- sairastuminen

- haastattelujen epäonnistuminen

Riskien ennalta määrittelystä oli apua, siinä vaiheessa, kun kirjoittaja tajusi kohdanneensa riskitekijän. Koska ratkaisuja riskeihin oli mietitty jo ennalta, kirjoittaja pystyi ylittämään eteen tulleet hidasteet helpommin. Kirjoittaja aloitti opinnäytetyön normaalista kurssin mukaisesta aikataulusta poiketen, hektisen elämäntilanteensa vuoksi. Prosessi ei lähtenyt käyntiin kirjoittajan toivomalla tavalla, mutta tässä vaiheessa itsensä johtamisen taito nousi äärimmäisen tärkeäksi, jotta työ saatiin alkuun. Kirjoittaja sai myös heti projektin alkuvaiheessa uuden täysipäiväisen työn, jossa hän suoritti myös viimeisen harjoittelunsa, joten tämäkin riski toteutui. Jälleen itsensä johtamisen taito korostui, sillä normaalin kahdeksan tunnin työpäivän jälkeen kirjoittaja koki raskaaksi jatkaa työskentelyä kotona opinnäytetyön parissa. Tämä aiheutti myös kirjoittajan motivaation laskemisen, joka johti siihen, että joinain viikkoina työtä ei tehty ollenkaan.

Prosessi alkoi marraskuun 2017 lopussa ja päättyi maaliskuun 2018 lopussa. Tosin opinnäytetyön viimeistely ohjaajan korjausehdotusten mukaisesti, viivästyi toukokuun alkuun kirjoittajan sen hetkisen elämäntilanteen vuoksi. Väljästä ja suuntaa antavasta aikataulusta oli hyötyä, sillä kirjoittaja sai toimia raamien sisällä itsenäisesti, eikä hänen tarvinnut stressata liian spesifisti määritellyn aikataulun pettämisestä. Kirjoittajan määrittelemistä riskeistä on kohdattu prosessin aikana useampikin, mutta kirjoittaja on kaikesta huolimatta tyytyväinen siihen, että opinnäytetyöprosessi saatiin päätökseen lähestulkoon aikataulun puitteissa.

## **6.5 Haastateltavat henkilöt ja haastattelukysymykset**

Opinnäytetyön tutkimukseen on valittu haastateltavaksi kuusi henkilöä, jotka työskentelevät myynnin esimiestehtävissä. Yksi henkilöistä toimii kuluttajamyynnin parissa, loput viisi yritysmyyntissä. Haastateltavien määrä on melko pieni, joten vastauksista ei voi tehdä kattavia yleistyksiä. Haastateltavien vastaukset perustuvat heidän omaan kokemuksiinsa sekä näkemyksiinsä, joten tästäkään syystä yleistyksiä tulee välttää. Kirjoittajan mukaan haastateltavat henkilöt erilaisine taustoineen tuovat tutkimustuloksiin ulottuvuuksia sekä kiinnostuvuutta. Kirjoittajan mukaan nämä tekivät myös tutkimuksesta mielenkiintoisen. Haastateltujen henkilöiden nimiä tai heidän edustamiaan yrityksiä ei mainita tutkimustuloksissa.

Haastattelukysymykset (liitteessä 1.) pohjautuvat aineistoon ja teoriaosuuteen ja haastattelukysymykset on valittu peilaten teorian runkoon. Kuten teoriakin, haastatteluiden runko on rakennettu mahdollisimman johdonmukaisesti, jotta kysymykset mahdollistaisivat ta-

voitteiden saavuttamisen. Kysymykset 1-6 liittyvät haastateltavan henkilön ja edustamansa yrityksen rakenteeseen ja perustietoihin. Kysymykset 7-10 liittyvät haastateltavan henkilön esimieskokemukseen sekä yleismielikuvaan hyvästä esimiehestä. Kysymykset 11 ja 12 liittyvät esimiehen itsensä johtamiseen sekä yksilöiden erilaisiin rooleihin. Haasteet onnistuneen vuorovaikutus- ja motivointisuhteen taustalla käsitellään kysymyksessä 13. Esimiehen vuorovaikutustaitoihin ja -tapoihin keskitytään haastattelukysymyksissä 14-18. Kysymyksessä 19 käsitellään ihmis- ja asiajohtajuutta ja kysymyksellä 20 halutaan selvittää, onko vuorovaikutus- ja motivointisuhteen laadulla merkitystä. Motivaation tunnistamiseen ja motivointiin paneudutaan kysymyksissä 21 ja 22. Viimeisimpänä tarkastellaan työhyvinvoinnin merkitystä motivaatioon kysymyksessä 23. Haastattelukysymyksien viimeisenä selvitetään, onko onnistunut vuorovaikutus- ja motivointisuhde esimiehen taidoista kiinni vai vaaditaanko organisaatiolta jotain sen onnistumiseksi.

## 7 Tulokset tutkimuksesta

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka on saatu aikaan yksilöhaastatteluilla. Haastattelumuotona oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastatelluille esitettiin samat kysymykset likipitään samassa järjestyksessä. Haastattelut purettiin ja analysoitiin ensiksi yksittäin ja sen jälkeen tuloksia lähdettiin vertailemaan keskenään. Tässä luvussa esitellään haastatteluiden pohjalta keskeisimmät seikat, löydökset ja havainnot. Alussa esitellään vastanneiden taustat anonymisti, edeten siitä teema kerrallaan. Keskeisimmät teemat ovat: millaisia ovat hyvän esimiehen ominaisuudet, millaisina pidetään hyviä vuorovaikutustaitoja ja mitä motivoinnissa tulee ottaa huomioon. Luvun lopussa nostetaan esiin keskeisimpiä havaintoja ja vertaillaan havaintoja keskenään. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

### 7.1 Haastateltavien henkilöiden taustat

#### Haastattelu 1

Opinnäytetyön ensimmäinen haastattelu tehtiin B2B -puolen palveluliiketoiminnassa toimivan yrityksen toimitusjohtajalle. Yrityksen toimenkuva on hyvin henkilösidonnaista ja yritys myy asiakkailleen osaamista ja aikaa. Yritys toimii myynnin ja liiketoiminnan parissa. Haastateltu henkilö on 39 -vuotias mies, koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Hänen edustamassaan yrityksessä työskentelee 21 työntekijää ja 2 yrittäjää. Haastateltava on toinen yrittäjistä. Hänen roolinsa yrityksessä on toimitusjohtaja, joka toteuttaa hallituksen määrittelemää strategiaa. Yrityksen pienestä koosta johtuen, istuu itse hallituksessa. Uusien liiketoimintamallien kehittäminen on hänen yksi suurimmista vastuualueistaan. Suoria haastateltavalle raportoivia alaisia on vain 3. Esimieskokemusta haastateltavalla on yhteensä 9,5 vuotta. Nykyisessä yrityksessä sitä on kertynyt 6 vuotta.

#### Haastattelu 2

Toinen haastattelu tehtiin 29-vuotiaalle naiselle, koulutukseltaan myyntityön tradenomi. Haastateltava henkilö toimii konsultointialan yrityksessä esimiehenä. B2B-puolen yritys tarjoaa asiakkailleen asiantuntijapalveluita ja ulkoistuksia. Yrityksessä työskentelee yhteensä 120 henkilöä hallinnossa. Haastateltavan henkilön rooli yrityksessä on Sales Operations Manager. Myynnin operatiivinen tekeminen ja myynnin tukitoiminnoista vastaaminen kuuluvat hänen työtehtäviinsä. Hänen tiimissään on kolme hänelle raportoivaa työntekijää. Haastateltu henkilö raportoi omassa roolissaan strategiselle johtoryhmälle ja kuuluu itse operatiiviseen johtoryhmään. Haastateltavalla on esimieskokemusta noin kaksi vuotta. Välissä oli lyhyt tauko, mutta nyt taas uudelleen esimiestehtävissä. Esimieskokemusta on erilaisista positioista saman organisaation sisällä.

### **Haastattelu 3**

Kolmas haastattelu tehtiin 22-vuotiaalle miehelle, joka opiskelee myyntityön tradenomiksi. Opinnot ovat vielä kesken. Haastateltava henkilö työskentelee kuluttajamyynä tekevässä myyntiorganisaatiossa Team Leaderina ja Project Managerina. Tehtäviin kuuluu myyntitiimin vetäminen ja myyminen yhdessä tiimin kanssa, uusien työntekijöiden kouluttaminen, rekrytointi sekä projektien hallinta yhdessä asiakkaan kanssa. Yrityksessä työskentelee kokonaisuudessaan noin 70 henkilöä, joista suoria alaisia haastateltavalla on oman tiimin 6 työntekijää. Haastateltava henkilö raportoi itse yrityksen omistajille tai riippuen asiasta, sille nimetyille henkilöille. Esimieskokemusta on vasta 4 kuukautta, mutta aikaisempaa johtamiskokemusta on kertynyt harrastustoiminnasta tukemaan nykyistä tehtävää.

### **Haastattelu 4**

Neljäs haastattelu tehtiin 34-vuotiaalle miehelle, joka on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri sekä lähes valmis filosofian maisteri. Haastateltava työskentelee yrityksessä, joka toimii myynnin ulkoistuskumppanina ja on keskittynyt vaativampaan ratkaisumyyntiin ja myyntiprosessin alkuvaiheeseen. Yrityksessä työskentelee yhteensä 23 työntekijää, joista 2 on omistajia. Haastateltava henkilö työskentelee Head of Operations -tittelillä ja toimii esimiehenä 13 henkilölle. Työnkuvaan kuuluu asiantuntijatyön johtamista, rekrytointia ja taloushallintoa ja raportointia tehdään omistajille. Esimieskokemusta on puoli vuotta, mutta aikaisemmat järjestöpuolen tehtävät ovat olleet hyvää esimiesvalmennusta.

### **Haastattelu 5 & 6**

Viimeinen haastattelu toteutettiin kahdelle henkilölle samanaikaisesti ryhmähaastatteluna. Haastateltavien henkilöiden edustama yritys toimii rekrytointialalla ja toteuttaa suorarekrytointeja, henkilöstövuokrausta sekä headhuntingia. Yrityksessä työskentelee kaikkiaan 60 henkilöä. Ensimmäinen haastateltavista henkilöistä oli 26-vuotias nainen, koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Hän on toiminut yrityksessä team leaderina vuoden 2017 alusta ja aikaisempi johtamiskokemus on hankittu järjestötoiminnasta. Toinen haastateltava henkilö oli 28-vuotias nainen, koulutukseltaan myös kauppatieteiden maisteri. Esimieskokemusta haastatteluita tehdessä oli kertynyt 4 kuukautta. Molemmat raportoivat tehtävässään myyntijohtajalle ja toimivat esimiehenä 5 hengen tiimille.

## **7.2 Tulokset teemasta 1. Esimiestyö**

Kaikki haastateltavat pitivät itsensä johtamista erittäin tärkeänä asiana esimiestyössä onnistumisen kannalta. Kalenterinhallinnan ja omien muistiinpanojen tekemisen nostivat esiin viisi kuudesta haastateltavasta. Yksi haastateltavista nosti esiin strategisen ja takti-

sen to do-listan, johon tulee tehdä myös välitavoitteita, jotta pitkän aikavälin tavoitteisiin päästään. Itsetietoisuus nousi esiin myös kahdessa haastattelussa. Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen auttaa johtamaan itseään sekä ohjaamaan tehtävät, jotka joku toinen voisi osata paremmin, muiden tehtäväksi. Tulee tiedostaa, että kaikkea ei voi, eikä pidä osata ja tällöin voi myös itse kehittyä esimiehenä omassa roolissaan. Yksi haastateltavista tiivistä ajatuksen hyvin: ”jotta esimies voi toimia esimerkkinä, hänen tulee osata johtaa itse itseään”. Yksi haastateltavista nosti myös esiin, että esimiehen tärkein tehtävä on toimia esimiehenä. Yritys voi kaatua huonoon johtamiseen, mutta ei raportin myöhästyminen. Yrityksen tulee tarjota tukea esimiehille roolissaan kehittymiseksi ja kasvamiseksi sekä ylläpitää hyvää kulttuuria, joissa esimiehiin luotetaan tien näyttäjinä.

Ainoastaan yhdellä haastateltavista henkilöistä oli esimieskokemusta toiselta toimialalta. Vapaaehtoistoiminnasta sen sijaan esimieskokemusta löytyi kolmelta kuudesta haastateltavasta. Viisi kuudesta haastateltavasta ei kokenut, että palkkatyössä esimiestyö olisi toimialasta riippuen erilaista. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiestyö vaihtelee ympärillä olevien ihmisten mukaan. Erilaisten ihmisten kanssa tulee toimia eri lailla ja olla mukautuva, sekä toimia aina täysin tilannekohtaisesti. Yksi haastateltavista kuitenkin nosti esiin, että uusien työntekijöiden kanssa työ on ohjaavampaa, asiantuntijatiimissä taas työnkuva on enemmän koordinoiva ja esimies on tukena, mutta ei vastuussa. Vapaaehtoistyössä sekä palkkatyössä esimiehenä olemisessa suurimmaksi eroksi nostettiin työntekijöiden motivoimisen tärkeys. Vapaaehtoistyössä ei voida edellyttää täysin samoja asioita kuin palkkatyössä ja motivaation merkitys korostuukin tässä huomattavasti.

Haastateltavilla oli hyvin samantyylliset vastaukset siihen, millainen unelmien esimiehen tulisi olla. Puolet haastateltavista nostivat esiin esimerkillä johtamisen. Esimiehen tulee olla uskottava ja kulkenut oman polkunsu asemaansa. Silloin yhdistyvät kokemus ja taistelukilometrit. Pitää osata asettua työntekijöiden kanssa samalle tasolle ja ohjata omalla esimerkillään. Ei voi vain käskä työntekijöitä tekemään, jos ei itse näytä mallia. Kaikki haastateltavat henkilöt nostivat esiin myös esimiehen sparraustaidot ja innostuneisuuden, joka heijastuu myös muihin työntekijöihin. Unelmien esimies on helposti lähestyttävä, mutta hänellä on silti tarpeeksi auktoriteettia. Oma innostuneisuus ja motivaatio heijastuu ja tarttuu myös muihin ja saa työntekijät kukoistamaan. Unelmien esimies osaa sparrata oikeissa tilanteissa, mutta ei anna työntekijöille valmiita vastauksia, vaan kannustaa itseohjautuvuuteen. Työntekijöitä seurattessa osaa puuttua tilanteisiin ja auttaa työntekijää jo ennen kuin hän pyytää apua ja ylläpitää innostusta työntekemiseen. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että esimiehen tulee osata tarkastella tilanteita isossa kuvassa ja havainnoida ja lukea asioita myös rivien välistä. Yksi haastateltavista tiivistä hyvin, millainen on unelmien esimies: ” Unelmien esimies on henkilö, joka osaa lukea ihmisiä, kuuntelee ja

havainnoi ympärillään tapahtuvia asioita ja osaa lukea rivien välistä. Hänen tulee kuitenkin olla valmis puuttumaan epäkohtiin ja laiminlyönteihin. Unelmien esimies on ennen kaikkea sellainen, joka uskaltaa heittäytyä mukaan myös henkilönä ja persoonana. Tietynlaisen roolin vetäminen johtaa epäjohdonmukaisuuksiin. Unelmien esimies on mukana hyvässä ja pahassa.”

Kaikki haastateltavista nostivat esiin ihmisjohtajuuden huomattavasti asiajohtajuutta tärkeämpänä asiana osana esimiestyötä. Kaksi haastateltavista totesivat, että asiajohtajuutta on helpompi toteuttaa, mutta se ei yksinään ole kovin kauaskantoista. Ihmiset tulee kohdata ihmisinä, vaikka myyntityö onkin hyvin pitkälle numeroiden tuijottamista. Asiajohtajuus sekä ihmisjohtajuus ovat molemmat tärkeitä, eikä kumpaakaan voi sivuuttaa. Kuten yksi haastateltavista tiivisti: ”Tie menestykseen käy ihmisjohtamisen kautta.”

Organisaation tuki esimiehelle on hyvin merkityksellistä. Tästä olivat yhtä mieltä kaikki haastateltavat. Kaikki haastateltavista nostivat esiin vastuun ja vapauden kohtaamisen. Organisaatiosta tulee antaa esimiehelle tietyt raamit, joiden puitteissa hän voi vapaasti hoitaa asioita parhaaksi näkemällään ja kokemallaan tavalla. Jos esimies ei pysty viestimään työntekijöilleen vaikutusvaltaansa, se vähentää dramaattisesti hänen uskottavuuttaan. Työyhteisölle tulee syntyä mielikuva, että heistä huolehtii ihminen, joka voi saada asioita tapahtumaan, jos hänen puoleensa kääntyy. Kaksi haastateltavista, nostivat esiin hyvän pointin kasvuyrityksestä, joissa nuoria työntekijöitä on paljon ja myös esimiehet ovat nuoria. Tulee ottaa huomioon työntekijät ja heidän tarpeensa ja kouluttaa myös esimiehiä paljon. Koulutuksen merkitys korostuu erityisesti organisaatiossa, jossa työntekijät ovat nuoria ja kasvu on hurjaa. Tuki yritysjohtolta esimiehelle on myös tärkeää, jotta esimies saa hyvät lähtökohdat onnistua omassa tehtävässään. Yritysjohton tulee myös johtaa esimiehiä ja kaikkia työntekijöitä omalla esimerkillään. Kolmas haastateltava mainitsi myös koulutuksen tärkeydestä ja esimerkiksi esimiespäivien merkityksellisyydestä.

### **7.3 Tulokset teemasta 2. Vuorovaikutustaidot**

Yksilöiden erilaiset roolit ja tarpeet tulee huomioida tilannekohtaisesti. Jokainen yksilö on erilainen, joten vuorovaikutussuhde ja motivointikeinot ovat aina hieman erilaisia. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat tästä yhtä mieltä. Yksi haastateltavista nosti esiin DISC-analyysin, jonka avulla he profiloivat yrityksessään työntekijät ja tunnistavat heidän toimintatapansa, jotta osataan myös ohjata ja johtaa oikealla tavalla. Tämä helpottaa tekemistä huomattavan paljon, kun ei tarvitse itsenäisesti arvailla ja tulkita. Vuorovaikutussuhdekin on helpompi muodostaa, kun osataan jo heti alusta tulkita ihmistä oikein ja asettaa työtehtävään, joka sopii hänen profiiliinsa parhaiten. Puolet haastateltavista nostivat

esiin henkilökohtaisen luottamussuhteen rakentamisen, jotta vuorovaikutus ja signaalit ovat aitoja. Aitous on hyvän vuorovaikutussuhteen ydin. Tulee luoda asematon yhteys, jossa esimies on myös kollega, eikä vain esimies. Yksi haastateltavista henkilöistä nosti myös esiin, että yrityksessä tulee huomioida yksilöiden erilaisuus jo strategiassaan sekä organisaatiotasolla, jotta esimiehen on helpompi kohdata työntekijät yksilöinä.

Suurimmaksi haasteeksi onnistuneelle vuorovaikutussuhteelle haastateltavat mainitsivat kaikki sulkeutuneisuuden. Molemminpuolinen avoimuus on tavoiteltava asia ja samalla vastuun ja vapauden pitää kohdata myös työntekijän kohdalla. Työntekijöiden tulee uskaltaa rohkeasti ilmaista niin hyvät kuin mietityttävätkin asiat. Pitää uskaltaa kysyä apua ja sparrausta, ennen kuin ongelmat ovat edenneet liian pitkälle. Esimiehen tulee pystyä havaitsemaan ja tulkitsemaan signaaleja, vaikkakin se voi olla haasteellista, mikäli asioita ei sanota ääneen. Yksi haastateltavista kuitenkin muistutti, ettei jokaiseen pieneen signaaliin ole syytä reagoida, vaan esimiehen tulee pystyä tarkastelemaan kokonaisuutta hieman etäämmältä. Kaksi haastateltavista toivat myös esiin, että ajoittain voi olla kyse myös siitä, että vuorovaikutussuhdetta ei pääse rakentumaan ollenkaan, mikäli kemiat eivät esimerkiksi kohtaa. Tällöin haasteita tulee pyrkiä korjaamaan puhumalla, mutta mikäli ratkaisua ei löydetä, tulee tehdä selkeät pelisäännöt ja löytää molemminpuolinen kunnioitus. Tosi-asiat tulee hyväksyä ja kaikkien kanssa ei voi tulla toimeen.

Haastateltavia henkilöitä pyydettiin mainitsemaan heidän mielestään kolme tärkeintä vuorovaikutustaitoa. Asioita mitkä nousivat esiin, olivat: kuunteleminen, työntekijöiden tukeminen, oman innostuksen esiin tuominen, läsnäolo, ohjaus, empatia, kysyminen sekä objektiivisuus. Näistä keskiarvollisesti tärkeimpinä pidettiin kuuntelemista, esimiehen innostuneisuutta ja sitä kautta esimerkillisyyttä sekä empaattisuutta. Koska vuorovaikutussuhde on aina riippuvainen sen molemmista osapuolista, myös alaistaitojen tärkeys korostuu. Jälleen kerran kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että avoimuus ja suorapuheisuus edesauttavat vuorovaikutussuhteen onnistumista. Jotta asioille voidaan tehdä jotakin, työntekijöiden tulee kertoa ajatuksistaan rehellisesti ja kysyä rohkeasti. Kaksi haastateltavista mainitsivat myös, että työntekijöiden tulee pitää sovituista asioista kiinni. Lioittelu ja kollegoiden kanssa juoruilu eivät ole hyväksyttäviä tapoja toimia. Tulee kommunikoida henkilöille, ketkä voivat vaikuttaa asioihin. Myös se, että tehdään mitä luvataan ja jos siihen ei kyetä niin siitä tulee keskustella esimiehen kanssa. Kaiken kaikkiaan työntekijöiltä voidaan odottaa yhtäläisiä vuorovaikutustaitoja kuin esimieheltäkin. Suurimpana erona se, että esimiehen tulee olla mukautuvaisempi.

Onnistuneen viestinnän osalta haastatelluilla henkilöillä oli pitkälti samanlaiset ajatukset. Yksi haastateltavista tiivistä hyvin viestinnän jatkuvuuden, tiiviiden sekä rohkaisevan sä-



vyn olevan kolme keskeisintä asiaa. Vaikka viestintä on usein kirjallista sen, ei tulisi olla liian virallista, vaan siitä tulisi välittyä myös tunnetila. Neljä kuudesta haastatellusta oli sitä mieltä, että suurin ongelma viestinnässä on usein se, ettei viestintä riittävän usein. Kaksi haastateltavista korosti, että kanava, jossa viestintä päätetään toteuttaa, tulee myös olla sellainen, että se tavoittaa kaikki. Puolet kokivat, että matalan hierarkian organisaatioissa viestintä saattaa epätasa-arvoistua helposti. Tulisi kiinnittää huomiota siihen, että johto saattaa kertoa avoimesti asiasta ja se lähtee leviämään ja tällöin viesti epätasa-arvoistuu. Avointa viestintää pitää uskaltaa toteuttaa riittävän matalalla kynnyksellä. Yksi haastateltavista nosti myös esiin, että yrityksellä tulisi olla erillinen viestintästrategia.

Haastatteluilta henkilöiltä kysyttiin, millaista on hyvä palautteenanto, sillä se on merkityksellinen osa esimiestyötä ja vuorovaikutustaitoja. Vastauksissa korostui selkeästi palautteen henkilökohtaisuus sekä aikaisemmin esillä ollut yksilöiden huomioiminen. Hyvä palautteenanto onkin personoitua, rehellistä sekä rohkaisevaa, kuten yksi haastatelluista sen tiivistä. Kaksi henkilöistä nosti esiin, että palautteenannon tulee olla hyvinkin spontaania ja sidonnaisia hetkeen. Ajoitus on hyvin tärkeää, viestin sanoman ymmärtämisen kannalta. Palautteenannon ei tulisi missään nimessä keskittyä ainoastaan kehityskeskusteluihin, eikä etenkin positiivisen palautteen antamiselle ole olemassa oikeita ja vääriä hetkiä. Yksi haastatelluista henkilöistä muistutti, että palautteenannossa olisi hyvä muistaa ham-purilaismalli. Hyvä palaute on rakentavaa ja kehittävää. Positiivista palautetta tulee antaa huomattavasti enemmän kuin rakentavaa, mutta ei niin paljoa, että palaute muuttuu merkityksettömäksi. Palautteen määrä ja laatu riippuvat hyvin paljon ihmisistä. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että kaikki ihmiset ottavat palautteen vastaan hyvin eri tavalla. Toiset elävät palautteesta ja toiset eivät sitä halua. Etenkin negatiivista palautetta antaessa tulisi muistaa ilmaista se rakentavana palautteena ja tuoda mukaan kehitysehdotus. Yksi haastatelluista toi vielä lopuksi esiin, että palautteenannonkin tulisi olla molemmin suuntaista, myös esimiehelle saa ja tulee antaa palautetta.

#### **7.4 Tulokset teemasta 3. Motivointitaidot**

Haastattelussa keskusteltiin sisäisen ja ulkoisen motivaation erottamisesta työntekijöitä motivoivana tekijänä. Jokainen haastateltava tiedosti, että työntekijöitä motivoivat erilaiset asiat ja kuinka motivoida henkilöitä eri tavalla. Kolme haastateltavista toi esiin, että mikäli esimies on hyvä ihmistuntija, hän erottaa helposti motivoivatko työntekijää enemmän ulkoiset vai sisäiset motivaattorit. Kun esimies huomaa nämä, on huomattavasti helpompi käyttää erilaisia työvälineitä motivoidakseen työntekijöitään. Jälleen esiin nousi yksilöiden erilaisuus myös tähän teemaan liittyen. Keskeisenä asiana kolme kuudesta haastateltavasti nostivat esiin, sanallisen rohkaisun ja oppimiseen ja kehittämiseen kannustamisen

yhtenä tärkeimpänä työntekijää sitouttavana ja motivoivana motivointitaitona. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin palkka isona motivaattorina. ”Tulosten mukanaan tuomat rahalliset kompensatiot sekä uudet mahdolliset positiot, ovat toimivia motivointi keinoja lähes jokaiselle työntekijälle”, yksi haastateltavista kiteytti. Sisäisen motivaation voi nähdä asenteesta työskennellä ja se onkin huomattavasti tärkeämpi motivaattori. Yksi haastateltavista mainitsi myös, että mikäli työntekijää motivoivat vain ulkoiset tekijät, se tulee ilmi jo työhaastattelussa. Yksinään ulkoinen motivaatio on ongelma, mutta yhdessä ne muodostavat tasapainoisia kokonaisuuksia. Kahdessa haastattelussa haastateltavat henkilöt mainitsivat, että aina työntekijät eivät itsekään tunnista heitä motivoivia tekijöitä, jolloin esimiehen on huomattavasti vaikeampi motivoida tällaista henkilöä kysymättä ja keskustelematta asiasta avoimesti ja suoraan. Tiivistettynä haastatteluista nousi ilmi kolme keskeisintä asiaa:

1. Esimieheltä vaaditaan ihmistuntemusta, jotta hän osaa käyttää oikeita työkaluja oikeiden ihmisten motivointiin.
2. Sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio ohjaavat työntekijää eteenpäin. Suurin motivaatio lähtee työntekijästä itsestään ja esimies on tukemassa ja ruokkimassa motivaatioita.
3. Erilaisin tunnustuksin ja vastuutehtävien avulla motivoidaan ja sitoutetaan myös työntekijöitä. Rahallinen korvaus tulee kuitenkin olla myös oikeudenmukaisella tasolla.

Haastattelun viimeisimpänä osiona oli työhyvinvointi motivaatiota ylläpitävänä asiana. Haastateltavat pitivät työhyvinvoinnin tärkeyttä itsestään selvänä asiana, joka haastateltavien mielestä toteutuu heidän edustamissaan yrityksissä hyvin. Työhyvinvointi tukee motivaation pysymistä yllä niin fyysisesti kuin henkisesti. Kaikki haastateltavista olivat yhtä mieltä siitä, että työhyvinvointi on osa motivoitunutta työyhteisöä ja esimies voi omalla toiminnallaan edistää sitä. Yksi haastateltavista mainitsi myös esimiehen tavoitettavuuden ja helposti lähestyttävyyden olevan työhyvinvointia edesauttavia tekijöitä. Viisi kuudesta haastateltavasta mainitsi erilaisten työajan ulkopuolisten virkistysiltojen linkittyneen vahvasti työhyvinvointiin ja työyhteisössä viihtymiseen. Näiden koetaan luovan hyvää yhteishenkeä ja poistavan ajatukset työtehtävistä. Kaksi henkilöä mainitsivat myös työajalla tapahtuvat lyhyet tauot, kuten yhteisen aamiaisen, välipalan, taukojumpan tai juttutuokion olevan hyviä tapoja katkaista työpäivä ja viedä ajatukset hetkeksi pois arjen ahertamisesta. Pelkät virkistäytymisillat ja muut työajalla tapahtuvat virikkeet eivät kuitenkaan yksinään edistä työhyvinvointia. Kuudesta haastateltavasta puolet toivat esiin myös tasa-arvon ja tasapuolisuuden olevan jopa tärkeämpiä kuin erilaiset extravirikkeet. Toki tasa-arvon pitäisi toteutua jokaisessa työyhteisössä, mutta sitä ei saa missään nimessä unohtaa. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa motivaation ylläpitämistä. Työhyvinvointi mahdollistaa sen, että työntekijät ylipäänsä käyvät töissä ja esimies voi työskennellä tehtävässään. Työnantaja ja esimies eivät kuitenkaan yksinään ole

vastuussa työhyvinvoinnista, vaan työnantaja tarjoaa puitteet ja toteutumisesta ovat vastuussa myös työntekijät.

## 7.5 Yhteenveto tuloksista

Esimiestyö -teeman ympärillä pyörivästä aiheesta keskeisimpänä tutkimustuloksena nousi esiin se, että eri toimialojen esimiestyöstä lähes kaikilla haastateltavilla oli näkemys, että itse esimiestyö ei ole erilaista varsinaisesti toimialasta riippuen, vaan erilaista siitä tekevät ihmiset eli työntekijät. Työn luonne voi olla erilaista, mutta vuorovaikutus- ja motivointi on samanlaista, yksilöistä riippuvaista. Esimiehen itsensä johtamisesta tuotiin esiin oman ajankäytön hallinta ja suunnitelmallisuus, jotta arjen pyörittäminen olisi helpompaa. Myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen nousi esiin keskeisenä asiana.

Osana vuorovaikutustaitoja ja vuorovaikutussuhdetta kaikki haastateltavat henkilöt nostivat esiin hyvin samantyyppiset asiat pyydettäessä nostaa kolme esimiehen tärkeintä vuorovaikutustaitoa. Jokainen haastateltava vastasi ensimmäisenä kuuntelun, jolloin voisi olettaa, että tätä pidetään tärkeimpänä taitona. Samoja vastauksia olivat myös empaattisuus, jonka toi esiin puolet vastaajista. Kolme kuudesta vastaajasta nosti yhdeksi vastaukseen myös oman persoonan ja innostuneisuuden esiin tuomisen. Esimiehen hyvästä viestinnästä haastatteluvastausten yhteiset piirteet olivat viestinnän jatkuvuus, avoimuus ja se, että sitä annetaan riittävän usein. Vuorovaikutustaitojen osalta keskusteluissa ei noussut esiin mitään suuria eroavaisuuksia haastateltavien välillä, vaan kaikkien vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia.

Motivointitaidot ja yleisesti motivointi käsiteltiin viimeisimpänä teemana ja siinä nousivat esiin keskeisimpinä yhtäläisyyksinä sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuudet ja se, että haastateltavat henkilöt kokivat kaikki tunnistavansa melko helposti mikä ketäkin työntekijää motivoi. Kaikki hahmottivat myös selkeästi, että työvälineitä motivointiin on lähes rajattomasti ja niitä tulee käyttää täysin riippuen yksilöstä ja hänen luonteestaan ja motiiveistaan. Erilaiset työhyvinvointia ylläpitävät keinot motivoida alaisiaan sekä sitouttaa heidät työnantajaan mukavan yhteisen tekemisen kautta, koettiin mielekkääksi työhyvinvointia ylläpitäväksi ja samalla motivoivaksi tavaksi toimia.

## 8 Pohdinta

Tässä kappaleessa pohditaan tutkimuksen tuloksia sekä peilataan niitä teoriaosuuteen. Kappaleessa arvioidaan myös opinnäytetyön luotettavuutta, merkityksellisyyttä sekä hyötyä ja aiheen ajankohtaisuutta.

### 8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe on aina ajankohtainen ja haastateltavat henkilöt pitivät aihetta yhtä mielenkiintoisena kuin kirjoittaja itsekkin. Aihe on hyvin laaja ja monipuolinen, joten opinnäytetyöstä olisi voinut tehdä, vaikka kuinka kattavan. Haastateltavat tarttuivatkin muutama miin kohtiin ja asian käsittelyyn olisi voinut käyttää tuhattomasti aikaa. Kirjoittaja halusi kuitenkin raapaista vain pintaa ja nostaa esiin keskeisenä pidettyjä asioita sekä löytää punaisen langan esimiestyön, vuorovaikutustaitojen ja motivointitaitojen välille. Haastateltavat henkilöt totesivatkin, että aihepiiri on mielenkiintoinen juuri sen takia, että sitä pidetään niin sanotusti tutuna ja yleisesti kaikkien tiedossa olevana asiana. Tämän vuoksi esimiehen vuorovaikutus- ja motivointitaidoista puhutaan aivan liian vähän. Kirjoittajan mukaan vuorovaikutus- ja motivointitaitoja käsitellään liian vähän ylipäättänsä, niin työpaikoilla esimiehen tai alaisen näkökulmasta kuin kouluissa osana työelämätaitoja.

Kirjoittaja yllättyi kaikkien haastateltavien henkilöiden mielenkiinnosta aihetta kohtaan sekä siitä, että kaikki mainitsivat aiheesta puhuttavan liian vähän. Tästä huolimatta kaikkien haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia eikä tutkimustuloksista löytynyt poikkeavia näkemyksiä juurikaan. Muutamat eri sävyiset vastaukset eivät ohjaa tutkimustuloksia suuntaan tai toiseen, eivätkä ne vaikuta kokonaiskuvaan. Tämä saikin kirjoittajan pohtimaan aiheensa liian pintapuolista rajausta sekä ovatko haastattelujen näkemykset heidän oikeita mielipiteitään vaiko niin sanotusti opittuja kirjavastauksia. Yhdenmukaisista ja oikeaoppisista tuloksista huolimatta on todettava, että vaikka aihepiiristä puhutaankin ehkä liian vähän, esimiehet tietävät millaisia ovat hyvät vuorovaikutus- ja motivointitaidot, joten työntekijät heidän alaisuudessaan ovat hyvissä käsissä. Tutkimustulokset ovat myös suorassa linjassa teorian kanssa ja tukevat sitä täysin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ovat hyvät esimiehen motivointi- ja vuorovaikutustaidot. Löytää mahdollisia näkemyseroja tai yhteneväisyyksiä. Tulokset olivat hyvin samassa linjassa, eikä varsinaisia näkemyseroja löytynyt. Vuorovaikutus- ja motivointitaidoista nousivat esiin muutamat keskeiset piirteet, joissa vastaukset olivat lähes kopioita toisistaan. Tällaisia asioita olivat muun muassa kuuntelemisen tärkeys vuorovaikutussuhteen onnistumisen taustalla sekä työntekijöiden erilaisuuden huomioiminen ja kohtelemi-

nen yksilöinä. Työhyvinvointia osana motivaation ylläpitämistä pidettiin myös erityisen tärkeänä ja jokaisessa yrityksessä motivaatioita yritetään ylläpitää erilaisin virkistysilloin. Tutkimusta voisi laajentaa tekemällä määrällisen tutkimuksen ja katsoa eroaisivatko vastaukset toisistaan silloinkaan tai esimerkiksi menemällä pintaa syvemmälle ja keskittymällä vain teemoista toiseen. Vaikka tutkimustulokset ovat hyvin yksipuoleiset ja jopa tylsät, on kirjoittaja silti tyytyväinen tutkimuksen lopputulokseen. Tulokset herättivät kirjoittajassa hieman hämmennystä, mutta myös tyytyväisyyttä muiden mielenkiintoa aihetta kohtaan.

## **8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa kirjoittajalle nousi kaksi kehittämis- ja jatkotutkimusehdotusta. Kirjoittaja pohti useaan otteeseen tutkimuksen aiheen laajuutta, vaikka raja-alue olikin tehty pintapuoliseksi tarkoituksellisesti. Myös tutkimustuloksia analysoidessaan kirjoittaja havahtui tulosten samankaltaisuuteen. Kirjoittaja pohti, voisiko tutkimustulosten samankaltaisuus johtua siitä, että aihe on kaikille hyvin tuttu ja osittain jopa itsestään selvä. Tätä myötä olisi mielenkiintoista tehdä määrällinen tutkimus, jossa kysymykset olisivat huomattavasti tarkempia ja vastausvaihtoehdot olisivat valmiina. Kirjoittajan mielestä tulos voisi olla osittain erilainen, sillä kehtaako kukaan myöntää pitävänsä oikeanlaisina vuorovaikutus- tai motivointitaitoina jotain ei niin yleisesti hyvänä pidettyjä metodeja, jos haastattelut ovat kasvotusten. Toisaalta, tulokset voisivat olla hyvinkin samankaltaisia, jos vuorovaikutus- ja motivointitaidot ovat kaikille niin selkeitä ja selkärankaan iskostettuja asioita. Samankaltaisen tutkimuksen voisi siis suorittaa myös määrällisenä tutkimuksena.

Toinen kirjoittajan jatkotutkimusehdotuksista on tehdä samankaltainen tutkimus alaisnäkökulmasta. Nyt kirjoittaja teki tutkimuksen esimiehen näkökulmasta. Kuinka erilaisia tutkimustulokset olisivat, jos haastattelut olisivat tehty esimiesten sijaan alaisille. Nämä kaksi jatkotutkimusehdotusta olisivat aiheita, joista kirjoittaja lukisi mielellään vastaavanlaisen tutkimuksen.

## **8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Validiteettia arvioidessa pyritään tarkastelemaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää ennalta määritellyt tutkimusongelmat ja halutut asiat. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia ovat myynnin esimiestyössä tarvittavat tiedot ja taidot onnistuneen motivaation ja vuorovaikutussuhteen luomiseksi ja ylläpitämiseksi.

Tutkimusmenetelmän valinta tulee tehdä sen mukaan, millaista tietoa halutaan saada selville. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadaan heikosti yleistettävää, mutta syvällistä tietoa. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tieto on pinnallista mutta luotettavaa ja helpommin yleistettävää. Haastateltavilta kysytään suurin piirtein samaa asiaa, joka on tutkimusongelmana, olipa sitten kyse strukturoidusta tai strukturoimattomasta haastattelusta. Teoreettinen viitekehys määrittää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää analyysin tulkintaan kannattaa käyttää. Teoreettisen viitekehysten ja sen kanssa tasapainossa olevan metodin valitseminen on tärkeää, mutta ongelmaksi muodostuu se, että laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on tarkastella ilmiötä monesta eri kulmasta. Tästä syystä laadulliselle tutkimukselle ominaista on kerätä sellaista aineistoa, joka tekee monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on sen monipuolisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 1999, 82-85. Holliday 2016, 2-6)

Tutkija valitsi tutkimusmenetelmäksi haastattelut, sillä hän halusi päästä hieman pintaa syvemmälle ja saa vuorovaikutustilanteen kautta tutkimustuloksiinsa laajemman näkökulman. Erilaiset taustat omaavat henkilöt tutkija valitsi haastateltaviksi saadakseen tuodakseen tuloksiin monipuolisuutta. Haastatteluiden otos on pieni, joten tulokset eivät ole yleistettävissä.

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan pikemminkin pala tutkittavaa maailmaa kuin vain tutkimustuloksien joukko, sillä se koostuu näytteistä. Kvalitatiivisen aineiston analysointi ja tulkintamahdollisuudet eivät rajoitu yhteen tai kahteen näkökulmaan siitä, mitä aineisto kertoo tai mistä se heijastaa. Pelkkä luonnollinen kohtaaminen ja kieli antaa jo valtavan informaation verrattuna suureenkaan tilastoaineistoon. Analysointimahdollisuuksien rajana on käytännössä vain tutkijan luovuus ja mielikuvitus. Teemahaastattelut ovat tilanteina lähestulkoon vapaamuotoisen keskustelun kaltaisia. Haastattelijan reaktiot ovat osa tutkimusaineistoa, sillä haastattelija toimii käyttäytymismallin mukaisesti, jota hän on kulttuurin ja sukupuolensa edustajana oppinut noudattamaan. (Alasuutari 1999, 87-89, 145.) Teemahaastatteluissa käytetty runko haastattelukysymyksistä loi mahdollisuuden keskenään yhdenmukaisille, mutta itsenäisille, vapaamuotoisille ja vuorovaikutteisille haastattelutilanteilleen. Tutkija pystyi analysoimaan jokaista tilannetta omana, erilaisena vuorovaikutustilanteenaan, jolloin yksittäisen haastattelun tulkinta oli luotettavampaa, mitä se olisi ollut esimerkiksi ryhmähaastattelujen tulosten tulkinnasta. Tästä syystä yksilöhaastattelut valikoituivat tähän tutkimuksen sopivimpana menetelmänä.

Haastatteluissa on mahdollisuus valta-aspektille. Haastattelutilanteen kehys voi muuttua moneen kertaan, mutta myös esimerkiksi alainen-esimies -haastattelu, jossa alainen toimii haastattelijana, voi luoda tuloksien tulkitsemisen kannalta väärinymmärryksiä. Ulkopuoli-

sen, suunnilleen saman ikäisen haastattelija - haastateltava suhde, voi olla vähemmän altis väärinymmärryksille. Kaikkien valtasuhteiden ja hierarkioiden ulkopuolella olevaa ihmisten välistä kohtaamista ei kuitenkaan ole. Haastattelutilanne ja tutkimus kokonaisuutena ovat myös kaksi eri asiaa. (Alasuutari 1999, 147.) Haastatteluissa ei huomattu erityisiä valtasuhteita tai hierarkioita, joilla voisi olla vaikutusta tutkimustuloksien luotettavuuteen.

Tarkkuus haastattelujen dokumentoinnissa helpottaa tulkintaa ja luo tutkimukselle luotettavuutta. Nauhuri on tarkka väline vastausten taltioimiseen, mutta myös tarkat muistiinpanot ajavat asiansa. Nonverbaalisen viestinnän taltioimiseen tarvittaisiin videokamera. Analyysi tehdään kuitenkin harvoin tallenteita kuuntelemalla ja katsomalla, sillä sen pilkkominen pienemmiksi, selkeämmiksi kokonaisuuksiksi helpottaa tulosten tulkintaa. Tässä tulisi kuitenkin miettiä luotettavuuden kannalta, että mikäli taltiointia nauhurin ja videokameran kanssa ei ole tehty, kuinka paljon haastattelu- ja havaintoaineiston monipuolisuudesta ja rikkaudesta menetetään? Kuinka suurpiirteistä tai yksityiskohtaista tahansa kerätty aineisto onkaan, tulee muistaa, että aineisto on edelleen huomattavasti rikkaampaa kuin tilastoaineisto. (Alasuutari 1999, 85-86; Holliday 2016, 3-7.) Tutkija ei käyttänyt haastatteluissaan nauhuria eikä videotaltiointia, mutta kuten Alasuutari ja Holliday ovat maininneet kirjoissaan, haastattelut ilman hienoja taltiointimenetelmiäkin ovat yksityiskohtaisempia ja rikkaampia kuin tilastoaineisto. Tutkija uskoo tutkimuksen olevan pätevä ja uskottava sekä selvittäneen sen mitä tutkimuskysymyksillä tavoiteltiin.

#### **8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan sujui loppujen lopuksi hyvin, vaikkakin alkuun oli havaittavissa lievää turhautumista lähinnä ajankäytöllisesti. Omat aikatauluni olivat etenkin prosessin alkuvaiheessa niin tiukat, että aikaa ei tuntunut löytyvän kirjoittamiseen tai edes sen aloittamiseen. Lopulta kun sain prosessin käyntiin se, toteutui yksi ennalta määritellyistä riskeistäni ja sain täysipäiväisen työpaikan, jolloin opinnäytetyön kirjoittaminen jäi täysin vapaa-ajalleni. Lopulta sain kuitenkin puserrettua työpäivien jälkeen ja viikonloppuisin aina silloin tällöin materiaalia kasaan, jotta saisin opinnäytetyön aikataulussa valmiiksi. En kokenut prosessia työmäärällisesti liian raskaaksi vaan lähinnä stressi tuli ajanhallinnan puolelta. Sinnikkäästi määränpäättä tavoitellessa opinnäytetyö kuitenkin valmistui vaihe vaiheelta aikataulun mukaisesti.

Aihe on mielestäni yhä mielenkiintoinen, kuten se oli jo opinnäytetyön aihetta pohtiessani. Koen, että mitään suurta ja ihmeellistä ei tullut vastaan tutkimusta tehdessä, mutta kokonaisuutena opinnäytetyö sai mielenkiintoni heräämään mahdollisia jatkotutkimuksia koh-

taan. Kaikkein opettavaisimpana koin haastatteluja tehdessäni sen, että vuorovaikutus- ja motivointitaitoja pidetään niin sanotusti normaaleina asioina, jotka kaikki osaavat luonnostaan. Tämän päättelin epäsuorasti siitä, että myös itse kirjoittaessani teoriaosuutta, pohdin että kaikki on melko selkeää. Kuitenkin omasta kokemuksestani ”esimiestehtävissä” tulin todenneeksi sen, kuinka haastavaa on saavuttaa hyvä vuorovaikutussuhde erilaisten ihmisten kanssa ja kuinka eri keinoin ihmisiä pitää motivoida. Kukaan ei ole samanlainen ja siksi ei ole yhtä oikeaa tapaa. On asioita mitä pitää huomioida, mihin pitää mukautua ja mitä pitää opetella.

Kaikkein eniten itseäni innosti aiheessa ja omissa huomioissani oppimisprosessin aikana se, että voin soveltaa ja hyödyntää tutkimuksestani tekemiäni havaintoja ja tuloksia oman urapolkuni aikana mahdollisesti. Minua ovat aina kiinnostaneet esimiestehtävät ja luonnollisesti haluan olla mahdollisimman hyvä esimies tulevaisuudessa, mikäli sellaisiin tehtäviin joskus päädyn. Opinnäytetyöstä on varmasti hyötyä ainakin itselleni nyt ja tulevaisuudessa, mutta toivoisin että siitä voisi hyötyä myös mahdollinen opinnäytetyöni lukija. Uskon, että opinnäytetyö herättää ajatuksia etenkin esimiesuran alkutaipaleella, kun omaa rooli on ehkä vielä hieman epäselvä. Toki uskon, että vuorovaikutus- ja motivointitaitojen kerääminen ja tuotoksen vertaaminen omiin taitoihin ja näkemyksiin voi antaa kokeneemallekin lukijalla uutta puhtia.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli raskas prosessi, mutta tiedostin tämän alusta asti ja otin tietoisia riskejä esimerkiksi täysipäiväisen työn aloittaessani. Työskentely sujui kuitenkin kokonaisuutena yllättävän pehmeästi ja vaikka epäröin selviämistäni prosessista, sain pidettyä paketin kasassa. Eniten itseäni harmitti aluksi haastattelujeni hyvin samankaltaiset vastaukset, joidenka myötä pohdin koko opinnäytetyöni onnistuneisuutta. Lopulta totesin opinnäytetyöohjaajani kanssa keskusteltuani, että tuloksiahan nekin ovat. Se oli se mitä tavoittelin koko tutkimuksellani ja lopputulos oli tällä kertaa yhdenmukainen linja, mikä on vastaus kysymykseeni siinä missä muutkin. Hyvin samankaltaiset vastaukset jopa saivat minut pohtimaan syitä tälle ja tätä myötä miettimään jatkotutkimusideoita.

Koen, että opinnäytetyöni on suhteellisen looginen ja sain esitettyä asiat, jotka halusin käsitellä. Olen tyytyväinen lopputulokseen ja ennen kaikkea omaan työskentelyyni tuotoksen eteen kaikesta muusta kiireestä huolimatta. Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen kokemus ja opintojen osalta todettakoon ympyrän sulkeutuvan tähän.



## Lähteet

- Aalto E. & Rubanovitsch M. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.
- Aaltola J. & Valli R. 2007. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Alasuutari P. 1999. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Havunen R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Harvard Business School Publishing Corporation 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Perhemediat Oy. Helsinki. Luettu: 7.12.2017
- Helsilä M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Keuruu.
- Hirsijärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki.
- Holliday A. 2016. SAGE Publications. London.
- Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.
- Jyväskylän yliopisto. Vuorovaikutustaidot. Luettavissa:  
<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/osallistujat/yksilo/vuorovaikutustaidot.html> Luettu: 27.1.2018
- Järvinen P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kauhanen J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.
- Klemola U. & Talvio M. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kouzes J. & Posner B. 2012. The Leadership Challenge. Wiley. United States.

Nyyti ry 2016. Vuorovaikutus vaatii taitoja – opi läpi elämän. Luettavissa:  
<https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opi-elamantaitoa/treenaa-sosiaalisia-taitoja/> Luettu:  
29.11.2017

Osallistu.fi, 2018. Työelämässä. Luettavissa: <http://www.osallistu.fi/tyoelamassa/miten-voit-vaikuttaa/tyossasi/> Luettu: 11.2.2018

Otavan Opisto 2015. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Luettavissa:  
[http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01\\_motiivit\\_ja\\_motivaatio/04\\_1.4\\_ulkoinen\\_ja\\_sisainen\\_motivaatio?C:D=1465745&m:selres=146574](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1.4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=1465745&m:selres=146574) Luettu: 12.2.2018

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Terveysverkko. Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy? Luettavissa:  
<http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/> Luettu 25.2.2018

Toikka V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä. Luettavissa:  
<https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-loydat-sisaisen-motivaation/ad1bc004-21f7-3fd3-b249-670f2f86b8ff> Luettu: 28.3.2018

Toikka V. 2012. Näin motivoit alaisiasi. Tivi. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/CIO/2012-02-15/N%C3%A4in-motivoit-alaisiasi-3190045.html> Luettu: 28.3.2018

Vilkman U. 2015. Yksilöllinen johtaminen vahvistaa motivaatioita. Luettavissa:  
<http://mastersuomi.blogspot.fi/2015/09/yksilollinen-johtaminen-vahvistaa.html> Luettu:  
25.3.2018

Väestöliitto 2018. Vuorovaikutus. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-jamuut/ihmissuhteet/vuorovaikutus/> Luettu: 13.3.2018

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Haastateltavan henkilön ikä ja sukupuoli?
2. Minkä toimialan yrityksen palveluksessa työskentelet?
3. Montako henkilöä edustamassasi yrityksessä työskentelee?
4. Missä roolissa työskentelet organisaatiossa?
5. Montako alaista sinulla on?
6. Raportoitko itse jollekin? Kenelle?
7. Kuinka pitkä esimieskokemus sinulla on?
8. Onko esimieskokemusta erilaisista positioista sekä toimialoista, mistä?
9. Jos on, miten kokemukset näistä eroavat?
10. Millainen on mielestäsi unelmien esimies?
11. Millä tavoin johdat itseäsi omassa roolissasi?
12. Miten huomioit yksilöiden erilaiset roolit ja tarpeet motivoinnissa sekä vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisessä?
13. Mitä haasteita näet hyvän vuorovaikutuksen ja motivoinnin onnistumisessa alaisen ja esimiehen välillä?
14. Mitkä ovat esimiehelle tärkeitä vuorovaikutustaitoja? Nimeä kolme:
15. Millaisia vuorovaikutustaitoja alaisilta vaaditaan hyvän vuorovaikutuksen toteutumiseen?
16. Millaista on hyvä viestintä esimieheltä alaiselle? Entä haasteet sen onnistumisessa?
17. Kuinka tärkeään rooliin asetat alaisten huolten ja mielipiteiden kuuntelemisen sekä sanattomien viestinnän havainnoinnin esimerkiksi eleet? Koetko olevasi hyvä siinä?
18. Millaista on hyvä palautteenanto? Kuinka usein sitä tulisi mielestäsi antaa?
19. Asiajohtaminen vs. ihmisjohtaminen. Kumman koet tärkeämmäksi ja miksi?
20. Kuinka tärkeässä roolissa tiimin menestymisen kannalta on onnistunut vuorovaikutus- ja motivointisuhde esimiehen ja alaisten välillä?
21. Sisäinen vs. ulkoinen motivaatio, miten se näkyy alaisistasi? Erotatko ja huomioitko nämä kaksi motivaattoria eri lailla?
22. Miten motivoit tiimiäsi? Millaisia työvälineitä käytät? Mainitse kolme.
23. Kuinka tärkeäksi asiaksi koet työhyvinvoinnin? Miten edesautat tätä omassa roolissasi?
24. Vaaditaanko organisaatiotasolta jotain, jotta nämä yllämainitut toteutuisivat?

