



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# MYYJÄT MUUTOSTEN KESKELLÄ

Muutosjohtaminen suuressa myyntiorganisaatiossa

TEKIJÄ/T: Eelis Ahvenjärvi

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Eelis Ahvenjärvi	
Työn nimi Myyjät muutosten keskellä: Muutosjohtaminen suuressa myyntiorganisaatiossa	
Päiväys	16.11.2020
Sivumäärä/Liitteet	56
Ohjaaja(t) Ulla Santti	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suuren myyntiorganisaation myyjien asemaa muutosten keskellä, myynninjohtajien taitoja näiden muutosten läpiviennissä sekä viestinnän toteutumista muutostilanteissa. Tutkimukseen haastateltiin seitsemän, vähintään kolme vuotta kohdeorganisaatiossa myyntiä tehnyttä myyjää. Myyntikokemuksella varmistettiin, että haastateltavilla on tarpeeksi kokemusta omasta organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Aihe koettiin ajankohtaiseksi yhdessä kohdeorganisaation kanssa aikaisemmin toteutetun kouluprojektin yhteydessä, jossa tutkija sai perusteet laadulliselle tutkimukselle sekä kiinnostuksen myyjien aseman tutkimisesta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuus kattaa alleen myyjien työnkuvaa, myynnin johtamisen tasoja sekä muutostilanteiden läpivientiä. Kohdeorganisaation pyynnöstä työssä keskitytään myös muutosviestintään, jota käydään läpi teoriaosuudessa. Teoriaosuuden keskeisenä teemana on myös erilaiset muutosjohtamisen mallit, ja työssä luodaankin kohdeorganisaatiolle suuntaa antava muutosjohtamisen vaiheita käsittelevä malli. Työn empiirinen osuus kerättiin teemahaastatteluilta, joihin jokainen myyjä osallistui vapaaehtoisesti. Tutkimuksesta selvisi, että myyjät kokevat irrallisuutta kohdeorganisaatioon ja kaipaavat muutostilanteisiin myynnin johtajilta perusteluja sekä läsnäoloa. Myyjät kokevat arvostuksen puutetta molemmin puolisesti myyjien ja myynnin johdon välillä, mutta ovat valmiita antamaan täyden arvostuksen, sitä ansaitseville tahoille.</p> <p>Työstä lukija saa kattavan, helposti luettavan kokonaisuuden, jossa käsitellään teorian sekä käytännön toteutumisen eroja kohdeorganisaatiossa. Työstä hyötyy parhaiten kohdeorganisaatio, mutta työ on kiinnostavaa luettavaa myös kaikille myynnistä kiinnostuneille tahoille.</p>	
Avainsanat Myynti, myynnin johtaminen, muutosjohtaminen, viestintä	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Eelis Ahvenjärvi			
Title of Thesis Salespeople in the midst of change: Change management in a large sales organisation			
Date	16.11.2020	Pages/Appendices	56
Supervisor(s) Ulla Santti			
Client Organisation /Partners Company X			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to investigate the position of salespeople in a large sales organization in the midst of changes, the skills of sales managers in implementing these changes, and the implementation of communication in changing situations. Seven salespeople who had made sales in the target organization for at least three years were interviewed for the study. The sales experience ensured that the interviewees had enough experience of their own organization and its operating methods. The topic was perceived as relevant together with the target organization in the context of a previous school project. In that project, the thesis author gained the basis for qualitative research as well as an interest in examining the role of sellers.</p> <p>The theoretical part of the study covers a minor touch to the job description of salespeople, the levels of sales management and the implementation of changing situations. Furthermore, at the request of the target organization, the work also focuses on change communication, which is covered in the theoretical part. The central theme of the theoretical part is also different change management models, and as a result of this thesis, the writer has created a simplified model for the target organization dealing with the stages of change management. The empirical part of the work was collected through thematic interviews in which each salesperson participated voluntarily. As far as the findings of the research are concerned, the study revealed that salespeople feel detached from the target organization. Under change, salespeople need reasoning from the decision-makers and presence from sales managers for changing situations. Moreover, salespeople experience a lack of appreciation on both sides between sellers and sales management but are willing to give full appreciation to those who deserve it.</p> <p>To conclude, the reader of this thesis gets a comprehensive, easy-to-read study, which deals with the differences between theory and practical implementation in the target organization. Although the work best benefits the target organization, it is also an interesting read for all those interested in sales.</p>			
Keywords Sales, sales management, change management, communication			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	7
2.1	Tutkimuksen eteneminen .....	7
2.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	10
3	MYYNNIN JOHTAMINEN.....	12
3.1	Mitä on myynti? .....	12
3.2	Strateginen vs. operatiivinen johtaminen .....	14
3.3	Motivointi ja palkitseminen .....	17
3.4	Seuranta ja kehittäminen .....	20
4	JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEISSA .....	22
4.1	Johtaminen muutostilanteissa .....	22
4.2	Viestinnän merkitys muutostilanteissa .....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA PÄÄTELMÄT .....	31
5.1	Strateginen sekä operatiivinen johtaminen .....	32
5.2	Muutosjohtaminen sekä viestintä .....	36
5.3	Pohdinta sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	41
6	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO .....	49
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	53

## 1 JOHDANTO

Tässä työssä pyritään selvittämään kohdeorganisaation myyjien asemaa muutosten keskellä, myynninjohtajien taitoja näiden muutosten läpiviennissä sekä viestinnän toteutumista muutostilanteissa. Tutkijan tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva myyjien näkökulmasta sekä rakentaa tämän pohjalta konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaation myyjien aseman parantamiseksi. Opinnäytetyö sai alkunsa kohdeorganisaatiolle tehdystä aikaisemmasta kouluprojektista, jossa selvitettiin kohdeorganisaation myyjien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä pienemmässä mittakaavassa. Tutkija sai kouluprojektista perusteet laadullisen tutkimuksen tekemiseen, sekä mielenkiinnon lähteä syventämään tietämystään myynnin johtamistaitojen merkityksestä myynnin toteutumiseen. Ensimmäisen projektin ollessa onnistunut, kohdeyrityksessä heräsi mielenkiinto uutta tutkimusta kohtaan. Tutkija oli työtä tehdessään töissä kohdeorganisaatiossa. Tutkijaa kiinnostaa myynnin johtaminen sekä tutkija kokee saavansa opinnäytetyöstä näkökulmaa myynnin johtamiseen niin teorian, kuin käytännön näkökulmasta. Teoriaosuuden kirjoittaminen lisää näkökulmaa myynnin johtamisesta esimiesten näkökulmasta ja haastatteluiden tekeminen porautuu suoraan käytäntöön myyjien näkökulmasta.

Tutkimuksen kohteeksi päätyi yhteistuumin myyjien aseman, myynnin johtamisen, sekä viestinnän toteutumisen tarkastelu muuttuvissa tilanteissa. Kohdeorganisaation näkökulmasta omien myyjien tuntemus voi olla ajoittain heikkoa ja suoran palautteen sekä kehitysideoiden saaminen voi olla vaikeaa. Omalle esimiehelle kehittävistä näkökulmista puhuminen tai johtamiseen liittyvän kritiikin antaminen ei ole helppoa, joten työn haastattelu voi olla myyjille hyvä paikka kertoa omia tuntemuksiaan. Työ rajattiin muutostilanteisiin, sillä myyjien työnkuva on ollut ja tulee tulevaisuudessa olemaan alati muuttuva. Uusiasiakashankinta koettelee tekijäänsä ja alalla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta.

Työn tavoitteena tutkija pyrkii antamaan kohdeorganisaatiolle innovatiivisia ratkaisuja myynnin johtamisen kehittämiseen myyjien näkökulmasta. Tutkija pyrkii työllään lisäämään omaa tietämystään myynnin johtamisen teoriasta sekä käytännön toteutumisesta. Koska tutkimus toteutetaan myyjien näkökulmasta, ovat kehitysehdotukset rinnastettavissa myyjien esille tuomiin ongelmakohtiin sekä parannusehdotuksiin. Tutkija toivoo, että kohdeorganisaatio saa työstä konkreettisia vinkkejä sekä kehitysehdotuksia myynnin arkeen.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Empiirinen tutkimus antaa opinnäytetyön kannalta selkeimmän sekä tarkimman kuvauksen myyjien nykytilanteesta. Laadullisesta tutkimuksesta selvisi myyjien näkökulmasta irrallisuuden tunnetta omasta organisaatiosta sekä tarvetta keskustelemaan viestintään ylemmän johtoportaan kanssa. Päätöksentekijöiltä vaaditaan perusteluja sekä viestinnästä halutaan merkityksellisempää kasvotusten. Työn teoreettiseen osuuteen on käytetty useita lähteitä ja tieteellinen tunnustus tekee työstä eettisen, sillä muiden tutkijoiden työ tunnustetaan korrekteilla lähdeviittauksilla.

Työn keskeisiä käsitteitä:

- Asiakasrajapinta

Alue, jossa myyjä kohtaa ihmisiä tavoitteenaan hankkia uusia maksavia asiakkaita ja luoda kauppaa. Paikka, jossa potentiaalinen asiakas voidaan tavoittaa hänen jokapäiväisessä ympäristössään, ilman hänen henkilökohtaiseen tilaansa tunkeutumisen tunnetta.

- Uusasiakashankinta

Myyntityötä, jota toteutetaan asiakasrajapinnassa. Pyritään luomaan uusia asiakassuhteita omalle organisaatiolle sekä luomaan kauppaa.

- Teamleader, lähiesimies

Eng. leadership, ihmisten johtaminen. Myyntitiimin esimies, joka johtaa toiminnallaan pientä tai keskisuurta myyjäryhmää tavoitteisiinsa osana suurempaa myyjäkokonaisuutta. Usein paikka- tai kaupunkikohtainen esimies.

- Kohdeorganisaation hierarkia

Tässä työssä suuressa yrityksessä myynnin johtamista tapahtuu monella eri tasolla asiakasrajapinnasta ylöspäin. Termiä käytetään kuvaamaan organisaation johtamista eri tasoilta, eri arvojärjestyksestä, joka suppenee mitä lähemmäksi huippua päästään.

## 2 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Aluksi työssä käsitellään tutkimuksen etenemistä sekä rakennetta. Tutkimus rakentuu kattavasta teoriapohjasta, jossa tutkija on käyttänyt päälähteinään uusimpia kirjoja aihealueittain. Koska lähteet ovat ajallisesti tuoreita, voidaan niiden sisältöä pitää ajantasalla olevina sekä luotettavana. Lähteet ovat painettua kirjallisuutta sekä teoreettisia tutkimuksia niin suomeksi kuin englanniksi. Teoriaosuuden lähteet ovat merkitty korrektilla tavalla, jotta tieteellinen tunnustus muille tutkijoille toteutuu. Tutkimuksessa pyritään pohtimaan tutkijan objektiivista asemaa, tutkimuksen eettisyyttä sekä reliabiliteettia siitä näkökulmasta, että tutkija on töissä kohdeorganisaatiossa työtä tehdessään.

### 2.1 Tutkimuksen eteneminen

Uusiasiakashankinta, kuten ständimyynti, tapahtuu asiakasrajapinnassa. Tämä myynnin muoto on yleistynyt vuosien mittaan kauppakeskusten sekä kävelykatujen julkisivuun. Ständimyynti on ihmisten arjen sekaan hyppäämistä sekä uusien asiakkaiden hankkimista tilanteissa, joissa asiakkaille luodaan ärsyke myytävästä tuotteesta täysin puskista. Asiakkaat ovat kylmiä kontakteja, joille luodaan tarve tuotteelle lähes tyhjästä. Asiakkaat ovat harvoin asennoituneet kaupankäyntiin, eivätkä ole valmistautuneet asiakaspalvelijan tervehdykseen siinä määrin, kuin mitä esimerkiksi kivijalkaliikkeisiin astuessaan. Myyjän tehtävänä on saada asiakkaan jakamaton huomio sekä kiinnostus myytävään tuotteeseen.

Ständimyyntin lisääntyessä, myös myyjien tarve on lisääntynyt vuosien mittaan. Kesätyöt sekä osapäiväiset myyntityöpaikat ovat jo arkea työhakusivustojen kärjessä, sillä tarjontaa myyntityöhön löytyy paljon. Yhä useammin myyntityön työsuhteet ovat lyhyitä, sillä monet käyvät kokeilemassa myynnillisiä siipiään ständillä. Ihmiset tuntevat jo ständimyyntin termiltään, eikä se usein aiheuta heissä positiivisia mielikuvia, vaan negatiivisen käsityksen omaan henkilökohtaiseen tilaan änkevää, yli-innokkaasta nuoresta. Työpaikkojen yleistyessä, myös myyjien työnkuvaan on tullut muutoksia aikojen saatteessa. Provisiomallien muutokset sekä vaatimukset myyjien tuloksesta ovat kiristyneet myynnin yleistyessä. Pitkään myyntityötä tehneet ovat kokeneet erilaisia vaiheita ständimyyntin historiassa. Suurimmat muutokset ovat kuitenkin tapahtuneet viime vuosien aikana, ja kuten tapana on sanoa, nykyään ständimyyntissä ainut asia mikä on pysyvää, on muutos.

Tutkimuksessa tutkija pyrkii selvittämään myyjien tuntemuksia omasta roolistaan, myyjiin kohdistuneiden muutosten jalkauttamista, sekä myynnin johtajien taitoja näiden muutosten läpiviennissä. Mitkä johtamistaidot korostuvat muutostilanteissa, miten viestintä toteutuu kohdeyrityksessä, sekä mitkä asiat toimivat organisaation myynnin johtamisessa ja mitkä eivät. Viestinnän merkitys kohdeorganisaatiossa on suuri, joten yksi tutkimuskysymys puhuttelee sen merkitystä muutostilanteissa. Myynnin johtajien sekä asiakasrajapinnassa toimivien myyjien esimiesten toimenpiteet sekä johtamistaidot ovat suuressa roolissa muutosten läpivientien kannalta. Esimiehet johtavat muutoksia omalla esimerkillään ja usein heidän johtamistaitonsa määrittelevät muutoksen onnistumisen. (Pirinen 2014, 43).

Tutkimuskysymykset:

- Miten myyjät näkevät itsensä osana organisaatiota?
- Millaisia johtamistaitoja esimiehiltä vaaditaan muutostilanteissa?
- Miten viestintä muutostilanteissa toteutuu kohdeyrityksessä?

Tutkimusmenetelmäksi valikoitu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Empiirinen tutkimus antaa oppinäytetyön kannalta selkeimmän sekä tarkimman kuvauksen myyjien nykytilanteesta. Empiirinen tutkimus avaa myös mahdollisuuden pohdinnalle (Farquaher 2012, 6). Kiviniemen (2018) mukaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi, jonka aikana kyse on tutkimustoiminnan ymmärtämisestä myös eräänlaisena oppimistapahtumana. Kun aineistonkeruun väline on inhimillinen eli tutkija itse, voi Kiviniemen mukaan tutkimusprosessin edetessä tutkijan tietoisuus kehittyä aineistoon erilaisten näkökulmien ja tulkintojen toteutuessa. Laadullinen tutkimus voidaan kuvailla vähitellen tapahtuvana tutkittavan ilmiön käsitteellistämisenä, ei niinkään hahmotellun teorian testaamisena. Tutkija ei kuitenkaan lähde tutkimukseen täysin tyhjin käsin, vaan tutkijan teoreettiset näkökulmat sekä vähitellen selkenevät käsiteltävät näkemykset ohjaavat tutkimuksen kulua. Tutkimuksesta nousevat käytännön näkökulmat peilataan teoreettisiin näkökulmiin. Tutkimuksen teoriaosuus ja empiirisen tutkimuksen kysymykset sekä havainnot keskustelevat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa.

Yin (2016, 10–11) mukaan laadullisen tutkimuksen tunnistettavuuden elementteihin kuuluvat seuraavat viisi kohtaa;

1. Tutkimuksessa käsitellään ihmisten elämää heidän omassa, realistisessa ympäristössään, jolloin teoreettiset näkökulmat eivät muokkaa heidän roolejaan.
2. Tutkimusta lähestytään tutkittavien näkökulmasta. Tutkittavien näkökulma voi olla koko tutkimuksen pääkohde, jolloin laadullisella tutkimuksella päästään sisälle tutkittavien näkökulmaan.
3. Laadullinen tutkimus ei kaunistele tutkittavien toimintaympäristöä, jossa sosiaaliset, instituution, kulttuurin sekä ympäristön vaikutukset näkyvät tutkimuksen tuloksissa.
4. Laadullinen tutkimus ei ole vain päiväkirja asioista mitä arjessa tapahtuu. Tutkimuksella pyritään myötävaikuttamaan jo olemassa oleviin tai uusiin käsitteisiin, joilla selvitetään ja ymmärretään sosiaalista käyttäytymistä ja ajattelua. Laadullisella tutkimuksella pyritään etsimään ongelmasta uusia näkökulmia, kuvailemaan sitä sekä ehkä jopa ratkaisemaan ongelman.
5. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään, liitetään ja esitetään tietoa useammasta lähteestä. Useampi tiedonlähde mahdollistaa erilaisten näkökulmien saavuttamisen siten, että poikkeavatkin vastaukset otetaan huomioon.

Laine, Bamberg ja Jokinen (2015, 9) mukaan kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia, jolloin tapahtuman kohteena on usein tapahtumakulku tai ilmiö. Tällöin tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain yhtä tiettyä tapausta. Näin tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkka-  
piirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajausta tapahtuu teoreettista viitekehystä silmälläpitäen, näin kyse on tapauskohtaisesta analyysistä.

Tapaustutkimus määritellään tutkimukseksi, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä, sen todellisessa ympäristössä. Ilmiö tapahtuu todellisessa elämäntilanteessa ja se yleensä kohdistetaan yhteen tapaukseen. Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tapaustutkimus strategiaa, jolloin teoreettisessa osuudessa kuvatuihin teemoihin syvennytään myös haastattelun rungossa. Näin empiirissä osuudessa keskitytään samoihin aiheisiin ja työstä saadaan yhtenäinen kuvaus. (Yin 1987, 23–25; Eskola ja Suoranta 1998, 49; Farqurah 2012, 3–6)

Laadulliset tutkimushaastattelut voivat erota toisistaan siinä, miten strukturoituja ne ovat (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvoori 2017, 15). Tutkimukseen valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelua jäsentävä haastattelumuoto. Teemahaastattelua toteutetaan tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa jätetään tilaa myös vapaalle keskustelulle sekä kysymyksille, joita esitetään haastateltavien vastauksien perusteella. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Teemahaastattelun kysymykset perustuvat jo tiedettyyn teoriaosuuteen, jolloin teoreettinen sekä empiirinen osuus ovat vuorovaikutuksessa. Haastattelija käy teemat läpi haastattelutilanteessa, mutta varsinainen kysymysrunko elää haastattelujen aikana. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, sillä teemahaastattelussa pääaiheena on tietyt keskeiset teemat yksityiskohtaisten valmisteltujen kysymysten sijaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 48; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 66–67; Puusa ja Juuti 2020, 105; Eskola ja Suoranta 1998, 63–64)

Haastattelun tarkoituksena on selvittää se, mitä toisella on mielessään. Haastattelu on perusolemukseltaan keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta sekä etenee tutkijan johdattelamana. Tutkimushaastattelu pohjautuu samoihin keinoihin sekä vuorovaikutusta koskeviin oletuksiin, kuin muutkin arkipäiväiset keskustelut. Käytännön vuorovaikutustilanteissa on mahdotonta pysyä tiukoissa etukäteisohjeistuksissa. Haastattelun aikana molemmat osapuolet tukeutuvat aiemmin oppimiinsa arkikeskustelun käytänteisiin, jolloin vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Haastateltavan rentoutuessa on tutkijan hyvä esittää jatkokysymyksiä, sillä niillä voidaan avata täysin uusia näkökulmia ennalta käsikirjoitettuihin kysymyksiin (Puusa ja Juuti 2020, 99–100; Eskola ja Suoranta 1998, 63; ii39, 61)

Haastattelut tehdään luottamuksella siten, että vastaajat pysyvät anonyymeinä, osallistuvat tutkimukseen omalla tahdolla sekä tutkittavaa dataa käytetään tutkittavien hyväksi. Näin tutkimuksen eettinen puoli säilyy hyvänä tutkimuksen edetessä. (Flick 2009, 40–43). Myyjille ilmoitetaan haastattelun äänittämisestä, ja tarvittaessa haastateltava voi keskeyttää haastattelun halutessaan. Jokainen myyjä osallistuu haastatteluun vapaaehtoisesti. Tutkija on rakentanut teoriaosuuden teemoihin perustuvat haastattelurungon sekä valmiita ohjaavia kysymyksiä aihealueittain (Liite 1.). Haastatelluissa tutkija esittää jatkokysymyksiä tarpeen mukaan haastateltavan vastauksiin pohjautuen.

## 2.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan asema haastattelussa on keskeinen, sillä tällä on merkitys käsitteiden valintaan, tulkintaan, aineiston keruuseen ja analysointiin sekä raportointiin. Tutkija on myös aina vastuussa työnsä eettisyydestä. Kaikki haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyötä tiedon saavuttamiseksi, sillä haastattelija saattaa esimerkiksi vahvistaa haastateltavaa. Tutkimuksessa on aina olemassa tiettyjä ennakoasetelmia, mutta tutkijan tulisi säilyttää objektiivisuus haastattelutilanteessa. Jotta tutkimuksesta saadaan eettisesti korrekti, pidetään kaikki tutkimuksen haastateltavat anonyymeina. Näin haastateltaville ei aiheudu minkäänlaista vaaraa ja työllä pyritään aikaansaamaan pelkästään hyvää sen kohteena olevalle organisaatiolle sekä myyjille. Eettisiin toimintatapoihin kuuluu myös, että haastateltavat antavat vastauksensa täysin tutkijan käyttöön tietoisena sen sisällöstä siten, että heidän tarvitse kyseenalaistaa mihin haastattelun tietoja käytetään. Koska tutkimustuloksia ei muunnella sekä niihin suhtaudutaan tarvittaessa kriittisesti, voidaan tutkimusta pitää tieteellisesti rehellisenä sekä eettisesti avoimena. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 18–23; Eskola ja Suoranta 1998, 17; Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori 2017, 27; Puusa ja Juuti 2020, 168; TENK, 2019)

Tutkijan objektiivisuus haastattelutilanteessa, eli kyky suhtautua vuorovaikutustilanteeseen sulke-malla omat kokemukset sekä asenteet pois voi olla vaikeaa. Tutkija työskentelee samassa organisaatiossa ja haastattelut toteutetaan samaa työtehtävää harjoittaville kollegoille. Haastattelutilanteissa tärkeää on pysyä haastattelurungossa, eikä johdatella haastateltavan vastauksia siten, että haastattelulle tulee subjektiivinen näkökulma. On mahdollista, että haastateltavat suhtautuvat tutkijaan tuttavallisemmin, jolloin haastattelutilanne on rennompaa, kuin tuntemattoman tekemänä. Tällöin tutkijan tulee pysyä haastattelurungossa sekä olla vaikuttamatta haastateltaviin omilla kommenteil-laan. Haastattelut toteutetaan vuorovaikutteisesti samalla kaavalla ja kysymykset esitetään eksant-tilla kielenkäytöllä, että ne voi ymmärtää vain yhdellä tavalla.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luot-tettavuudesta sekä tutkijasta itse (Eskola ja Suoranta 1998, 151). Tutkija on tutkimuksensa keskei-nen tutkimusväline eikä tutkijan subjektiivisuutta voi kuitenkaan poistaa kokonaan. Haastatteluai-neiston luotettavuus riippuu tallenteiden sekä haastatteluiden laadusta. Jos nauhoitukset ovat huo-nolaatuisia tai kaikkia haastatteluja ei ole nauhoitettu, ei haastatteluaineistoa voida sanoa luotetta-vaksi. Luotettavuus kohdistuu tutkimuksessa myös muihin tekijöihin, kuten usein kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytettäviin termeihin validiteetti sekä reliabiliteetti. Näitä termejä voidaan soveltaa myös kvalitatiiviseen tutkimukseen seuraavasti. Edellä mainitut käsitteet sisältävät oletuksen siitä, että haastattelussa päästään käsiksi objektiiviseen todellisuuteen sekä objektiiviseen totuuteen. Reli-aabeliudella tarkoitetaan tilannetta, jossa kahdella samanlaisella tutkimuksella saataisiin täysin sa-mat vastaukset samalta tutkittavalta kohteelta. Jos tutkimus saavuttaa korkean reliabiliteetin, voi-daan sitä pitää myös eettisesti puhtaana tutkimuksena. Termiä voidaan käyttää myös tilanteessa, jossa kaksi tutkijaa päätyisi samaan tutkimustulokseen samanlaisilla tutkimuksilla. Reliaabeliusar-voissa kysytään, tutkitaanko kohdeilmiötä valituilla mittareilla luotettavasti ja onko tutkimus toistet-tavissa. Validius termi on jälleen peräisin määrällisestä, kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimuk-

sisä termiä käytetään ennustamaan yhdestä tutkimuskerrasta myöhempien tutkimuskertojen tulosta sekä tutkimuksen liitettävyyttä aiemmin määriteltyihin tutkimuskäsitteisiin eli tutkitaanko juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia. (Puusa ja Juuti 2020, 170–172; Hirsjärvi ja Nurmes 2015, 185–187; Metsämuuronen 2011, 60–66).

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin sekä validiteetin termit on hyvä yksinkertaistaa käytäntöön. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta siitä näkökulmasta, miten hyvin kaksi tutkijaa pystyisi päättämään samaan tulokseen. Käsitteellä voidaan kuvata myös tutkimuksen objektiivisen näkökulman poissulkemista eli reliabiliutta voidaan siis lisätä tutkimukseen sillä, että tutkijan toiminta sekä analyysi tutkimustuloksista on luotettavaa. Validiteetilla voidaan kuvata tutkimuksen eheyttä. Ilmiötä tutkitaan sen todellisessa ympäristössä sen todellisessa muodossa siten, että tutkimus voi lisätä ymmärrystä ilmiöstä, tarkentaa ja tehdä näkyväksi sen luonnetta. Tutkimustulokset puhuttelevat lukijaa tieteellisellä sekä käytännöllisellä tavalla. Validiteettia lisää myös tutkimustulosten verrannollisuus jo aiemmin tiedettyyn teoriaan eli tutkimuksen yleistettävyyttä. (Puusa ja Juuti 2020, 170–172; Hirsjärvi ja Nurmes 2015, 188–190; Metsämuuronen 2011, 60).

Tutkija kokee, että tutkimuksesta voidaan saada konkreettisempia tuloksia myyjistä irti sillä perusteella, että myyjät keskustelevat kollegansa kanssa. Näin avoimuus sekä yhdistävä tekijä haastattelijan kanssa luovat rennomman sekä enemmän avoimen ilmapiirin verrattuna tilanteeseen, jossa myyjä haastattelee ennalta tuntematon henkilö. Avoin keskustelu ongelmakohtista voi olla helpompaa, koska myyjät tiedostavat, että haastattelija tuntee myös kyseessä olevat ongelmat omalla kokemuksellaan kohdeorganisaatiosta. Tämä tekijä voi tuki vaikuttaa työn reliabiliteettiin, sillä vastaukset saattaisivat vaihdella haastattelijan mukaan.

Vuoropuhelu aineiston keruu- ja analyysivaiheiden välillä lisää tutkimuksen joustavuutta ja mahdollistaa muutokset tutkimukseen empiirisen aineiston keräämisen aikana. Laadullisen tutkimuksen analyysissa yhdistyvät analysointi, synteetit ja yhdistäminen. Kerätty aineisto pilkotaan osiin teemoittain, tehdään aineiston pohjalta synteesejä ja kootaan aineisto uudelleen. Tämän jälkeen kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä kerättyyn teoriaan pohjautuen tutkimuksen loppupäätelminä. Analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa monipuolinen tulkinta sekä tehdä kehittäviä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysitapoja on paljon, mutta teemoittelu on hyvä tapa teemahaastattelun analysoimiseksi. Haastatteluissa teemoittelu tapahtuu valmiiksi haastattelurungon avulla ja vastaukset voidaan jaotella litte-roinnin yhteydessä samoihin teemoihin (esimerkki Liite 2.) Haastatteluista analysoidaan tässä vaiheessa olennaiset vastaukset, jotka keskittyvät tutkimuskysymysten keskeisiin teemoihin. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 141–143, 173; Puusan ja Juutin 2020, 147–151)

### 3 MYYNNIN JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään myynnin johtamista. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 117) mukaan hyvä johtaja on lähtökohtaisesti merkitysjohtaja, sillä hyvä johtaja peilaa yhteisönsä sekä asiakkaidensa arvoja ja merkitysodotuksia omassa toiminnassaan. Hän motivoi yhteisönsä vakuuttamaan käsillä olevan tehtävän merkityksellisyydestä sekä visioi tulevaisuutta luomalla kuvaa työn päämääristä. Hyvä johtaja pyrkii luomaan kokemuksia työn merkittävyyydestä sekä miellekkyydestä siten, että positiivisuus näkyy jokaisessa kohtaamisessa asiakkaiden sekä kaikkien sidosryhmien kanssa.

#### 3.1 Mitä on myynti?

Jotta johtamisen toimiala konkretisoituu, käsitellään ensimmäisessä kappaleessa itse myyntiä sekä hyvän myyjän taitoja. Jokapäiväisessä arjessamme tapahtuu useita myyntitilanteita päivittäin. Emme edes laske kaikkia näitä tilanteita myynniksi, vaikka oikeasti ne sisältävät paljon myyntiä ja myynnillistä vuorovaikutusta. Myynnillä pyritään kuitenkin aina vaikuttamaan vuorovaikutustilanteessa niihin valintoihin ja ratkaisuihin, jotka ovat yhteydessä meihin. Vuorovaikutustilanteissa osapuolilla on jokin päämäärä, jota kohti he pyrkivät. (Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016, 9). Oli sitten kyseessä itselle mieluisan ruokapaikan valitseminen porukassa tai elokuvan valinta puolison kanssa, ihminen pyrkii aina johdattelemaan ratkaisua omaa valintaansa kohti. Vaikka tällaisia tilanteita ei usein mielletä myynniksi, on niissä kuitenkin aina sama konsepti oman ajatuksen myymisestä toisen osapuolen toimeksi erilaisia vaikutuskeinoja käyttäen.

Hänti ym. (2016, 9) käyttävät kirjassaan esimerkkinä opettajaa, jonka tehtävänä on myydä ajatus oppimisesta opiskelijoille. Opettaja pyrkii motivoimaan opiskelijat perehtymään opiskeluun, koska opeteltavalla asialla on merkitystä opiskelijan tulevaisuudessa. Tällä opettajan myymällä ajatuksella oppilas saadaan tekemään töitä, miettien omaa tulevaisuuttaan. Samaa teoriaa sovelletaan myös lääkäriin, jonka työtehtävät voidaan nähdä myyntityönä. Lääkärin työssä on oleellista saada ihmiset huolehtimaan itsestään sekä omasta terveydestään ja motivoitumaan entistä parempien elintapojen noudattamiseen.

Myyntityön tarkoitus on tunnistaa ja toteuttaa mahdollisuuksia luoda arvoa asiakkaille. Myynnissä arvo voi olla taloudellista, organisaatioon liittyvää tai suhteellista, sillä usein myynti on sarja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakassuhteet ovat nykyaikaisissa myyntitoimissa nousseet suurempaan valoon, sillä ne ovat yhä useammin monimutkaisempia ja ne edellyttävät tehokasta myynnin hallintaa. Taitavalla asiakkuuksien hallinnalla voidaan luoda suurin mahdollinen arvo asiakkaalle ja luoda kestävää etua myös palveluntarjoajalle. Nykyaikaiset myyntitoimenkuvat käsittävät usein alleen asiakaskohtaukset myyntityössä, kuten puhelinmyynnin sekä internetin välityksellä tapahtuvan myynnin. Edistyneistä myyntikanavista huolimatta henkilökohtainen myynti on edelleen avainasemassa asiakastytytyväisyydestä puhuttaessa monilla teollisuuden ja ammattitaitoa vaativilla aloilla. (Jobber, Lancaster, Meunier-Fitzhugh 2019, 10–20; Cuevas, Donaldson ja Lemmens 2015, 3)

Kasvotusten tapahtuvassa asiakaskohtaamisessa pyritään aina lähtökohtaisesti uusasiakashankintaan. Asiakkaalle pyritään luomaan mahdollisimman paljon arvoa, joka saa hänet hylkäämään vanhan tuotteen, ja vaihtamaan uuteen tai kokeilemaan jotain täysin uutta. Usein tällaisissa arvonnäytöksissä verrataan nykyisen palveluntarjoajan tuotetta, omaan myynnissä olevaan tuotteeseen, tästä käytetään myös termiä kilpailuttaminen. Kilpailuttaminen sanan merkityksessään vertaa nykyistä tuotetta uuteen ja saa asiakkaan pohtimaan nykyisen tuotteen heikkouksia, uuden tuotteen rinnalla.

Myyjän ja ostajan roolit ovat loppupeleissä samankaltaisia, sillä molemmat pyrkivät maksimoimaan tehtävän kaupan hyödyt. Parhaassa tapauksessa molempien vaatimukset täyttyvät siten, että myyjä saa maksimoitua kaupan voiton ja ostaja kaupan hyödyn. Näissä tilanteissa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan ja arvoa syntyy molemmille. Syntynyt arvo tuotetaan yhdessä ja tilanne on onnistunut asiakaskohtaaminen, sillä molemmat osapuolet voittavat. Myyjän tulisi kuvitella myyntitilanteet siten, että kaupan pyytäminen on asiakkaalle palvelus, sillä tarjoat asiakkaalle ratkaisua ongelmaan antamalla hänen ostaa edustamasi tuotteen tai palvelun. Asiakkaalle tuotteessa kuitenkin painaa hyöty, ei tavara. Vuorovaikutteisessa myyntitilanteessa kanssakäyminen tapahtuu aina kahden ihmisen välillä, asiakas ostaa tuotteen ihmiseltä, ei yritykseltä. (Hänti ym. 2016, 11; Vuorio 2011, 106)

Kuten vuorovaikutuksessakin yleensä, myös myynnissä on kyse siitä, että kuunnellaan aidosti toista osapuolta ja ollaan tämän puolella ymmärtäen hänen tarpeitaan ja vaikuttimiaan. Vuorovaikutus ei saisi olla monologi vaan kahden tasa-arvoisen yksilön käymä dialogi, jossa toisiaan seuraavat kommentit rakentuvat edellisten puheenvuorojen pohjalle. Vuorovaikutuksen vastuu on sillä, joka pyrkii aikaansaamaan vuorovaikutusta. (Vuorio 2009, 37)

Hänti ym. (2016, 86) mukaan taitava myyjä hallitsee erilaiset vuorovaikutustaidot, -keinot sekä -tekniikat ja osaa soveltaa niitä siten, että asiakas kokee olevansa kumppani eikä myynnin kohde. Tässä tilanteessa korostuu asiakaslähtöisyys sekä aito kiinnostus asiakkaan tarpeista. Hänti ym. (2016) listaavat seuraavat asiat myyjän perustaitoihin:

#### 1. Myyjän kuuntelutaidot

Hyvän myyjän piirteisiin kuuluu, että myyjä kuuntelee enemmän kuin puhuu, jotta asiakkaalle tulee sellainen kuva, että myyjä on tälle enemmän kaveri kuin myyjä (Vuorio 2011, 106). Dialogissa myyjän kuuntelutaidot kohoavat todella tärkeäksi myyjän vahvuudeksi, sillä hyvä myyjä osaa poimia vuorovaikutustilanteesta asiakkaan repliikeistä asioita, joita hän käyttää omilla puheenvuoroissaan laadukkaana myyntinsä tukena. Kuuntelussa myyjä kerää ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja tarpeista, esimerkiksi hakeeko tämä ensisijaisesti lisää säästöjä vai lisää hyötyjä. Hän osoittaa aktiivisuuttaan kuunteluun toistamalla vastaanotettua informaatiota sekä uudelleen muotoilemalla tärkeimpiä pointteja. Liian usein myyjät eivät malta kuunnella asiakkaan tarpeita vaan yrittävät myydä tuotetta väkipakolla. (Hänti ym. 2016, 86; Rummukainen 2008, 45; Jobber ym. 2019, 14).

#### 2. Kyselytaidot

Harvat asiakkaat kertovat kaiken tarpeellisen omasta tilanteestaan ilman myyjän esittämiä kysymyksiä. Siinä missä kuuntelun taito on tärkeää, myös oikeiden kysymysten esittämisen taito on tärkeää jo heti myyntineuvottelun alusta lähtien. Kuten mainittu, parhaimmillaan dialogina käytävä keskustelu seuraa puheenvuoroillaan edellisiä kommentteja, joten asiakkaan vastauksien perusteella myyjän on tärkeä osata kysyä oikeat kysymykset. Parhaimmillaan taitava myyjä asettaa kysymyksensä niin, että asiakas lausuu ääneen myyjän toivotat asiat. Näin asiakas ei koe itseään painostettavan ja tämä myös auttaa asiakasta selkeyttämään omaa tilannettaan ja hahmottamaan tarpeitaan. Näin vastauksilla päästään kuljettamaan dialogi haluttuun suuntaan, kohti myönteistä päätöstä. (Hänti ym. 2016, 88; Jobber ym. 2019, 14)

Kartoittavat kysymykset, joihin asiakas ei voi vastata vain yhdellä sanalla, luovat avointa keskustelua vuorovaikutustilanteessa. Asiakkaalta saadaan kertovia vastauksia kysymyksiin, jotka alkavat sanoilla kuten; mitä, millaista, mihin, kenelle, kuinka, milloin, mikä kaikkea, missä, miksi ja niin edelleen. Kohti myönteistä päätöstä kuljettaessa voivat kysymykset olla johdattelevia, jolloin vastaukset ovat luokkaa kyllä tai ei. Kysymykset voi lopettaa kevyeen omaan kysymykseen, kuten "vai mitä" tai "eikö näin ole". (Vuorio, 2011, 65)

### 3. Tilanteeseen mukautuminen eli Adaptiivisuus

Adaptiivinen myyntityö on toimintaa, jossa myyjä sopeuttaa toimintaansa myyntitilanteissa oivaltamansa tiedon perusteella. Kuuntelun sekä oikeiden kysymysten avulla, myyjä saa räätälöityä sanomansa juuri kullekin asiakkaalle sopivaksi. Näin jokainen myyntitilanne on erilainen ja myyjältä vaaditaan joustavuutta, luovuutta ja tilannetajua. Hyvällä myyjällä on kyky muuntaa omaa käytöstään vuorovaikutuksen aikana ja lähestyä tilannetta erilaisilla myyntitavoilla lennosta. Skeemat ovat sisäisesti organisoituja muistirakenteita, jotka auttavat hyvää myyjää ottamaan tilanteelta vaadittavan myyntiroolin. Ne kiteyttävät ja pelkistävät valtaisa havaintoinformaatiota ja nopeuttavat informaatiosta tehtäviä johtopäätöksiä. Näiden muistileimojen aktivoituminen saa aikaan myös niihin liittyvien tunteiden, käyttäytymisen, fysiologisten reaktioiden ja motivaation aktivoitumisen. (Hänti ym. 2016, 88–89; Chunawalla 2008, 69)

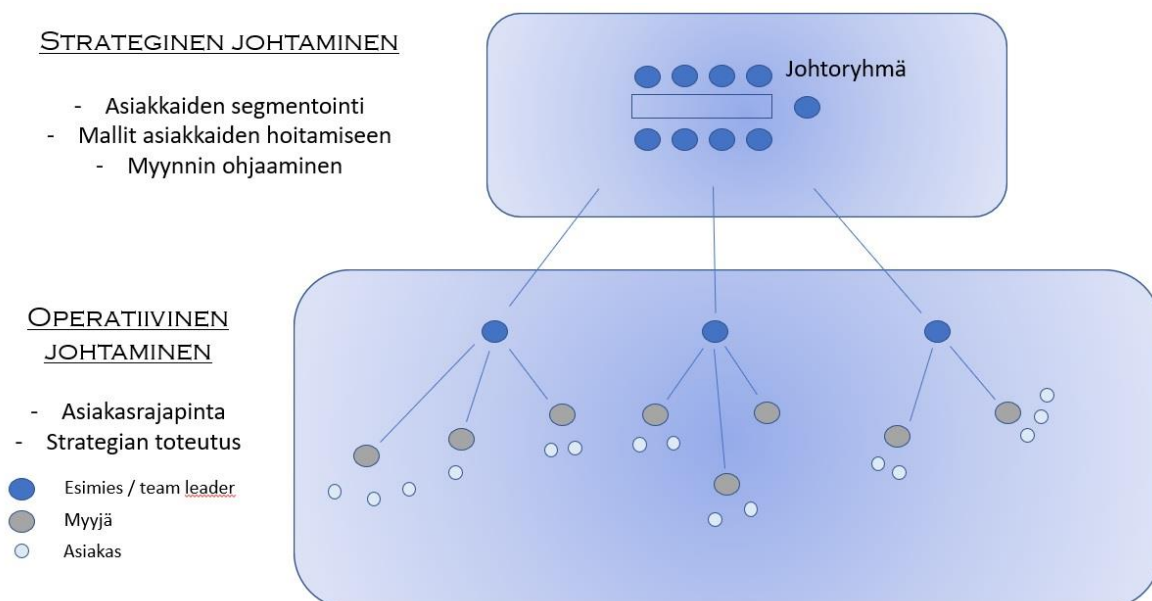
#### 3.2 Strateginen vs. operatiivinen johtaminen

"Myyntin johtaminen on sekä ihmisten että asioiden johtamista. Myyntijohdon tärkein tehtävä on varmistaa myyntitavoitteisiin pääseminen niin, että se tukee yrityksen strategiaa." Hänti ym. 2016, 53.

Puhuttaessa myyntin johtamisesta on tärkeää erotella käsitteet johtamiseen liittyen, sillä isossa organisaatiossa johtohierarkia on lähes aina monitasoinen. Kun myynti tapahtuu ruohonjuuritasolla asiakasrajapinnassa, on sen takana aina suuri joukko ihmisiä tukemassa eri myyntin muotoja. Myyntin johtamista havainnollistaa kuva 1. Myyntin johtamisessa voidaan käyttää termejä johtajista, esi-

miehistä sekä teamleadereista. Tässä työssä myynnin johtajilla tarkoitetaan myynnin strategista johtamista. Myynnin strateginen johtaminen voidaan erotella johtoryhmässä tapahtuvaksi työskenteleksi, jonka tuloksena yritys luokittelee asiakkaansa, seuraa niiden arvoa sekä määrittelee erilaiset mallit näiden asiakkuuksien hoitamiseksi. Myynnin strategisesta johtamisesta voidaan käyttää myös nimitystä myynnin ohjaaminen. Strategisessa ajattelussa hahmotellaan yrityksen voimavaroja sekä vaihtoehtoja toimintaan ja vertaillaan niitä valiten niistä parhaat ja mahdolliset. Strategisessa johtamisessa korostuu yrityksen kilpailukyvyn pohdinta, analyyttisten lukujen pohdinta, erilaiset strategiset kokeilut sekä erilaiset analyysit oman toiminnan arvioinnissa. (Hänti ym. 2016, 67; Viitala ja Jylhä 2019, 74)

Tässä työssä esimies ja teamleader (eng. Leadership, ihmisten johtaminen), käsittävät alleen operatiivisen johtamisen. Asiakasrajapinnassa toimivia myyjiä usein johtaa team leader, lähiesimies, eli jonkun ennalta määritellyn myyjätiimin esimies. Operatiivisessa myynnin johtamisessa asetetaan suunniteltuja strategioita tukevia tavoitteita sekä toteutetaan prioriteetit, tavoitteet ja asiakkuuksien hoitomallit myyjätasolla. Operatiivinen myynnin johtaminen kattaa alleen uusasiakashankintaan kuuluvat ohjeet sekä hoitomallien mukaiset toimenpiteet myyjille.



Kuva 1. Monitasoinen johtaminen organisaatiossa. (Mukailtu lähteistä; Hänti ym. 2016, 67; Viitala ja Jylhä 2019, 74)

Yrityksen kokonaisstrategia on luoda yritystoimintaa, joka tuottaa voittoa yrityksen omistajille. Yrityksen missio, visio ja arvot ohjaavat näitä strategioita kohti tavoitetta. Myynti- ja markkinointistrategiat ovat väline täsmentämään yrityksen kokonaisvaltaista strategiaa. Yrityksen strategia näkyy yrityksen edustajien kautta, joita asiakkaat kohtaavat ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa. Myyjät liikkuvat asiakkaiden keskuudessa ja onkin tärkeää, että yrityksen strategiat heijastuvat myyjien käytöksestä sekä myyjien omista arvoista. (Hänti ym. 2016, 54).

Myynnin johtajan tulee käsitellä ja ohjata alaisiaan suorituksiin asiakkaiden kanssa siten, että ne ovat samassa linjassa organisaation arvojen ja eettisten tavoitteiden kanssa. Strategia vaikuttaa

myyjien päivittäiseen myyntityöhön, sillä se näkyy esimerkiksi lähestyttävien asiakassegmenttien valinnoissa sekä niihin laitettavien myyntipanosten määrässä. (Hänti ym. 2016, 54; Jobber, Lancaster ja Le Meunier-Fitzhugh 2019, 299)

Leadership-johtamisella eli ihmisten johtamisella on myyntityössä yhä suurempi rooli. Leadership-johtamisella pyritään saavuttamaan organisaation yhteisiä tavoitteita vaikuttamalla aina ihmisiin. Ihmisille pyritään luomaan motivaatiota sekä suuntaa kohti yhteistä hyvää. Leadership-johtaminen seuraa usein myös myyntityön kaavaa. Ihmisten johtaja pyrkii motivoimaan muita liikkumaan omaan haluttuun suuntaan, joka määritellään yrityksen strategiassa. Ihmisten johtamisen avulla pyritään yhä useammin rakentaa pitkiä sekä vahvoja työsuhteita, sillä kannustava sekä motivoiva työympäristö rakentaa luottamusta myös yrityksen sisäiseen toimintaan. Organisaation hyvä sisäinen suoriutuminen näkyy yleensä myös innostuneina sekä motivoituneina myyjinä, jotka tuottavat tulosta yrityksen kasvulle. (Hänti ym. 2016, 68)

Myyntitiimissä, jossa esimiehenä toimii teamleader, lähiesimies, tiimin sisäinen motivaatio sekä yhdessä tekeminen ovat todella suuressa roolissa. Myyjät voivat olla kilpailuhenkisiä ja usein työtehtävät ovat myynnissä henkilökohtaisia, kuin myös niistä saatavat kannusteet. Myyjätasolla työkaverin merkitys motivaatitekijänä koetaan vähintään yhtä suureksi kuin esimiehen merkitys motivaatiossa. Työkaverin olemus sekä henkilökohtainen mielentila heijastuvat usein myös muihin läsnä oleviin henkilöihin. Hyvät sekä huonot fiilikset tarttuvat myyntityössä helposti, jolloin omien tunteiden näyttäminen on tilannekohtaisesti tärkeää. Aaltonen, ym. (2020, 256) mukaan tiimissä vallitseva positiivisuus vaikuttaa tiimin suorituskykyyn: ”Hyvin toimivissa tiimeissä positiivisuuden ja positiivisen palautteen määrä oli yli viisinkertainen verrattuna matalan suorituskyvyn tiimeihin.” Tämä johtaa siihen, että onnistumisiin kiinnitetään huomiota sekä tilanteista uskalletaan antaa kehittävää palautetta alaisille, kollegoille ja esimiehille.

Tiimin vetäjän yksi hyvä ominaisuus on kyky johtaa tiimiään omalla esimerkillään. Hyvä esimies luo myynnin tapaan alaisilleen arvoa työstä sekä kuljettaa tiimiä oikeaan suuntaan. Suunnan näyttäminen konkretisoituu merkityksen avulla. Esimies luo alaisilleen työstä merkitystä kysymyksiin, kuten: ”Miksi olemme olemassa tässä organisaatiossa?” ”Miksi meillä on tällaiset tavoitteet?” Esimies ei kuitenkaan vastaa kysymykseen: ”Miten pääsemme näihin tavoitteisiin?” Esimies jättää alaisilleen tilaa itseohjautuvuudelle, ja kuten myynnin tavoin, ohjaa alaisiaan haluttua päämäärää kohti siten, että alaiset itse oivaltavat työnsä merkityksen. (Aaltonen ym. 2020, 255)

Nykypäivän työelämässä nuoret aikuiset eivät enää hyväksy autoritääristä johtamistapaa, vaan odottavat esimieheltään johtamisen sijaan enemmän ohjausta, viestintää sekä tiimin vetämistä. Johdettavat asettavat odotuksia esimiehen esimerkillisyydestä, sillä esimies edustaa organisaatiota. Tällöin tärkeää on, että esimies viestii yrityksen kokonaisuutta kattavan mallin, sillä se on malli, joka myös siirtyy muiden hyväksymäksi sekä kopioimaksi. Viestinnän rooli esimiehen työssä on tärkeä. Viestintä ei ole pelkästään johtajan hyvä puoli, vaan johtamisessa lähes kaikki tekeminen on viestintää. Viestintää eri muodoissa, vuorovaikutustilanteita sekä tavoitteellista vaikuttamista. Päivittäisiä kohtaami-

sia, sanallista sekä sanatonta viestintää yksilöltä toiselle. Suunnan näyttämistä sanoin ja teoin. Esimies kuitenkin nähdään vallankäyttäjänä, esimerkkinä sekä roolimallina, joka rakentaa luottamusta alaistensa keskuudessa osoittamalla mallia oikeista ja hyväksyttävistä käyttäytymis- ja toimitavoista. (Kalliomaa ja Kettunen, 2010, 5.1; Ahlroth, 2017)

Esimiehen innostus työstä heijastuu suoraan myyjien toimintaan. Jos esimies ei osoita kiinnostusta tai arvostusta työtä kohtaan, on myyjien vaikea tuntee työstä päinvastoin. Sama heijastuu työkaaverin vaikutuksessa. Varsinkin tilanteissa, joissa uusi myyjä aloittaa työnsä kokeneemman myyjän rinnalla. Uusi myyjä oppii myynnin keinoja sekä peilaa omaa toimintaansa kokeneimmista myyjistä sekä esimiehistä. Oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvoinen kohtelu myyjien välillä on tärkeä osa myynnin esimiehen tehtäviä. Tässä korostuu myös esimerkillisyys, sillä kaikki epätasa-arvoinen kohtelu sekä kiusaamisena koettu käytös heijastuu myös myyjiin. Oikeudenmukaisella esimiestyöllä ja henkilöstön kohtelulla on suuri merkitys myyjien välisiin ajatuksiin ja suhteisiin sekä esimiehen esimerkillisenä kokemiseen. Haasteellisuutta luo jokaisen myyjän henkilökohtaiset piirteet ja siksi ongelmia voi syntyä, kun jokainen kokee oikeudenmukaisuuden hiukan erilailla. Tehtävien jakaminen ja myynnissä myyntipaikkojen jakaminen koettelee oikeudenmukaisuutta. Myös myyjien lomissa sekä henkilökohtaisten asioiden käsittelyissä voi olla eroja, mikä voi näkyä myyjille eriarvoisuutena. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 5.2)

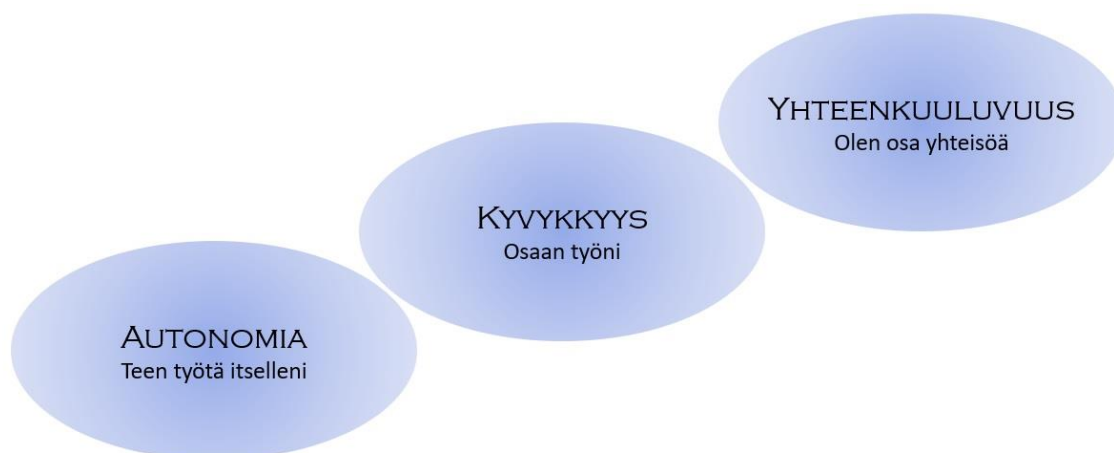
Esimiehen toiminnasta poimittavat esimerkit sekä mallit ovat tärkeitä johdettavien työn ja sisäisen palvelun laadun sujuvuuden kannalta. Esimerkin voimaa ja vaikutusta alaisiin ei voi korostaa nykypäivänä tarpeeksi. Myynnissä varsinkin, esimiehelle tarjoutuu useita tilanteita, joissa hän voi omalla toiminnallaan motivoida alaisiaan. Motivaatiota parantavana tekijänä nähdään myös, jos esimies osoittaa olevansa tarvittaessa mukana ja tukena alaistensa työssä. Esimiehen rooli jatkuu myös työpäivän jälkeen, sillä esimies on arvioinnin kohteena aina kun hän on osallisena kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa, myös työn ulkopuolella. (Kalliomaa ja Kettunen, 2010, 5.1)

### 3.3 Motivointi ja palkitseminen

Tulokselliselle myyntityölle sekä myyjän viihtyvyydelle oleellinen edellytys on myyjän motivaatio. Laadukkaan ja onnistuneen myynnin tekeminen voi lisätä myyjien motivaatiota. Motivoitunut myyjä onkin usein innostunut työstään ja saa muutkin helposti innostumaan. Päivittäisessä työympäristössä myyjien motivaatiota ei suoranaisesti voi johtaa tai määrätä, vaan tavoitteena on otollisten olosuhteiden luominen, jotta motivaatiota syntyy myyjille ja se kohdistuu oikeaan suuntaan. (Viitala ja Jylhä 2019, 227; Hänti, ym. 2016, 265; Jobber ym. 2019, 356)

Psykologisiin perustarpeisiin työssä voidaan käyttää Ryanin sekä Decin (2000) Itsemääräämisteoriaa. Sen mukaan ihmisellä on työssä kolme psykologista perustarvetta, joilla on perustava rooli hyvinvoinnin, kasvun ja sisäisen motivaation kanssa: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Perustarpeita havainnollistaa kuva 2. Salmera-Aho (2017) mukaan autonomialla tarkoitetaan kokemusta siitä, että tekeminen lähtee henkilöstä itsestään eikä siihen vaikuta ulkoiset paineet. Kyvykkyys joh-

taa kokemuksia asioiden osaamisesta, hallitsemisesta sekä aikaansaamisesta. Yhteenkuuluvuus nimensä mukaan tarkoittaa kokemusta siitä, että henkilö on osana välittävää yhteisöä, jossa jäsenet kokevat syvää yhteyttä toisiin läheisiin ihmisiin.



Kuva 2. Itsemääräämisteoria. (Mukailtu tekstistä Ryanin sekä Decin 2000; Salmera-Aho 2017)

Autonomiasta voidaan ajatella kaksi itsemääräämisteorian mukaista motivaation muotoa, sisäsyntyinen- sekä integroitu motivaatio. Autonomiset tekijät ovat yksilön sisäisiä motivaation lähteitä, jolloin motivaatiotekijät tuntuvat yksilöllisiltä, eikä ulkoisten tekijöiden aiheuttamilta. Sisäsyntyinen motivaatio syntyy tekemisestä itsestään, kun tekeminen koetaan innostavana, kiinnostavana sekä nautittavana siten, että se suorastaan vetään tekijäänsä puoleensa ja luo lisää energiaa. Integroitu motivaatio käsittää tekemistä, jonka henkilö on kokenut ja sisäistänyt arvojensa ja omakuvansa mukaiseksi. Vaikka työnkuva ei olisi sisäsyntyisen nautittavaa, henkilöllä on vahva omakohtainen tahto tehdä asia, koska hän kokee edistävänsä itselleen tärkeitä asioita. Myyjä voi esimerkiksi hoitaa asiakaspalvelu tehtäviä tärkeille asiakkailleen, vaikka kokee tämän raskaana, sillä kokee tarpeen asiakkuuden hoitamisesta tärkeäksi osaksi työtehtäväänsä myyjänä. (Salmera-Aho 2017, 84).

Vastakohtana sisäisille, autonomisille motivaation lähteille voidaan teoriassa määrittää kontrolloitu motivaatio, jossa työtehtävien toteuttaminen tuntuu pakotetulta. Pakon tunne voi olla ulkoinen, kuten esimiehen kontrolli, rangaistusten uhka tai kontrolloidulta tuntuva palkitseminen. Pakon tunne voi myös kuitenkin olla sisäinen, jolloin tekijän syllisyyden kaltaiset tunteet ajavat tämän tekemään asioita, joita ei koe omikseen. Salmera-Ahon (2017, 87–88) mukaan esimies voi kehittää autonomista työympäristöä esimerkiksi seuraavilla keinoilla:

#### Miellyttävien työtehtävien lisääminen

Tarjotaan työntekijälle työtehtävä, johon hän haluaa ryhtyä ilman, että esimiehen täytyy jatkuvasti tarkkailla ja palkita häntä. Tällöin työnkuva on tekijälleen sellainen, että se palkitsee ja on tarpeeksi mielenkiintoista sekä sitouttavaa toteuttaa autonomisesti.

#### Vastuiden delegointi tehtävien sijaan

Autonomisen työkokemuksen kannalta esimiehen tulisi antaa työntekijälle vastuuta suurempien kokonaisuuksien toteutuksista, yksittäisten työtehtävien delegoinnin sijaan. Varsinkin tilanteissa, joissa alaisilla on tarvittavat valmiudet suurempien kokonaisuuksien toteuttamiseen, tällainen toiminta vahvistaa hyvin todennäköisesti yksilön sisäistä motivaatiota, kun autonomian tunne lisääntyy.

#### Perusteluiden antaminen

Noudatettavat säännöt ja tavoiteltavat päämäärät tulisi kokea vapaaehtoisiksi, kun niiden olemassaolo on perusteltua ja järkevää. Autonomialle keskeisintä ei ole vapaus tehdä mitä vaan ja millä tavalla tahansa. Sisäistetyn motivaation kannalta on työntekijälle tärkeää tietää, miksi jokin tehtävä täytyy tehdä tai miksi joku vastuualue on tärkeä ja arvokas. Ihmisillä on perustarve tietää, miksi jotain asiaa tehdään, tämä asia pätee myös sääntöihin. Sääntöjen tapauksissa on tärkeää antaa hyvä selitys niiden olemassaoloon, mutta pitää säännöt neuvoteltavissa, jos hyvää syytä niille ei ole osoitettavissa.

Kyvykkyydestä työntekijä tuntee osaavansa työtehtävänsä sekä saavan asioita aikaiseksi. Kyvykkyyden kokemuksen vaatimus on työntekijän työtehtävien vastaaminen tämän vahvuuksien ja taitojen kanssa. Työtehtävän miellykkyttä lisää myös haastavuus sekä hallittu työmäärä, jotta työntekijä kokee edistyvänsä työssä. Selkeät prioriteetit ja työkuvat lisäävät työntekijän kyvykkyyttä sekä hallintaa työstä. Palautteen lisääminen edistää työkokemuksen kyvykkyyden tunnetta ja sillä voidaan konkretisoida työntekijän aikaansaavuutta työssä. Työntekijät tarvitsevat laadukasta palautetta. On myös tärkeää kannustaa työntekijää katsomaan peiliin ja nostamaan rimaa omassa kyvykkyydessään. (Salmera-Aho 2017, 89–90; Aaltonen ym. 2020, 255)

Yhteisöllisyyttä lisäävät kokemukset vahvistuvat, kun ihmiset kokevat olevansa osa yhteisöä, jossa rakennetaan läheisiä ja intiimejä suhteita toisten kanssa. Kehittyvä ja yhdessä rakennettu työkuultuuri, jossa sallitaan erilaisuus sekä inhimillisyydet lisäävät yhteisöllistä kokemusta. Esimiehen rakentama luottamus molempiin suuntiin sekä hierarkian madaltaminen lisäävät tiimin sisäistä tasa-arvoa. Ilmapiiiri on avoin, työkavereihin suhtaudutaan myönteisesti ja on turvallista olla oma itsensä. Vuoro vaikutuksessa uskalletaan ottaa riskejä ja tuodaan myös eriävät mielipiteet esille. Yhteisen tekemisen kautta tiimi pääsee hyödyntämään jokaisen yksilön vahvuuksia sekä näkemyksiä. Nykypäivänä yleistyvässä tiimityöskentelyssä esimiehen tulisi keskittyä huippuyksilöiden sijaan huipputiimeihin, joissa yhteisöllisyys näkyy suorana kommunikointina, kannustamisena sekä yksilöiden välisenä arvostuksena. (Salmera-Aho 2017, 91; Aaltonen ym. 2020, 267)

Myyjien motivointi on kuitenkin aina yksilöllistä. Esimiehen tulisi tuntea työntekijänsä siten, että hän hallitsee erilaisten työntekijöiden tarpeet ja halut sekä asiat, jotka ovat työntekijöille merkityksellisiä. Yksilölliset erot voivat näkyä esimerkiksi siten, että toista motivoi sosiaalinen yhteisö, jossa hän saa toteuttaa itseään sekä kehittää itseään työn tarjoamilla haasteilla. Toista taas motivoi täysin työstä maksettava taloudellinen etu tai muut luontaisedut, kuten lounas-, puhelin- tai autoetu. (Hänti ym. 2016, 77)

Viitala ja Jylhä (2019, 260) mukaan palkitsemiseen luetaan kaikki ne asiat, joilla korvataan henkilöstölle heidän yrityksellensä antamansa työpanos ja motivoituminen heitä. Keskeisin palkitsemisenmuoto on palkka, joka voi koostua kiinteästä kuukausipalkasta sekä mahdollisista lisistä ja tulospalkkioista. Palkitsemista voi myös tehdä aineettomasti erilaisten tunnustuksien sekä mahdollisuuksien muodossa. Osaamisen kehittämisen mahdollisuus tai kiinnostavat projektit, edustustehtävät, matkat tai vastuun lisääminen ovat myös yhä enemmän yleistä aineettoman palkitsemisen keinoja. Myös muut edellä mainitut luontaisedut ovat mahdollisia muiden etuuksien rinnalla. Pienemmät, enemmän motivaatioon liittyvät kannusteet ovat myynnissä suosittuja, ja ne voivat vaihdella päivittäisistä myyntikannusteista suurempiin kisoihin sekä turnauksiin. Pienet palkitsemiset hyvästä myyntityöstä sekä pidemmälle ajalle suunniteltavat kannusteet lisäävät myyjien sisäistä motivaatiota sekä luottamusta kannustavaan esimieheen.

### 3.4 Seuranta ja kehittäminen

Esimiehen tehtäviin ei kuulu vain työtehtävien kertominen vaan myös myynnin johtaminen ja myynnistä huolehtiminen. Esimiehelle tärkeä rooli on alaisten ohjaaminen oikeaa lopputulosta kohti ja isona osana tätä on alaisten ohjaaminen takaisin oikeille raiteille ongelmatilanteissa. Esimies on kuitenkin aina vastuussa alaistensa työstä ja siksi valvominen sekä suoritusten johtaminen on tärkeää. Suoriutumisen johtamisella tarkoitetaan työntekijän ohjaamista ja tukemista saavuttamaan hänelle annetut tavoitteensa. Myös työntekijöiden kehittyminen on usein esimiehen vastuulla. Suoriutumisen johtaminen toteutuu käytännössä tavoitteiden määrittelyllä, tavoitteiden saavuttamisen arvioinnilla sekä suoritusten kehittämisellä. Usein suoriutumisen johtaminen kuuluu esimiesten työnkuvaan, ja se tapahtuu päivittäisen johtamisen lisäksi esimiehen ja alaisen välisissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa. (Viitala ja Jylhä 2019, 14–15)

Mike Weinberg (2016-4-20) mukaan myynnin johtamisessa tavoitteiden asettaminen myyjille on elintärkeää myynnin johtamisen kannalta. Ilman selkeitä asetettuja tavoitteita myyjien johtaminen on mahdotonta, sillä selkeää suorittamisen tavoitetta ei ole. Esimiehen kuulu seurata myyjien suoriutumista ja ohjata myyjä parempiin myyntisuorituksiin. Weinberg kyseenalaistaa myynninjohtajien esimerkillä johtamisen ihmetellen miksi myynnin johtamisesta on tullut lukujen ja tilastojen tarkastelemista myynnin johtamisen ja auttamisen sijaan. Esimiehet johtavat alaisiaan sähköpostilla, vaikka esimiesten jalkautuminen ja läsnäolo on alaisille tärkeää.

Palautteen anto sekä suoriutumisen arviointi ovat tärkeä osa suoriutumisen johtamista, sillä palautteen antaminen on suora viesti siitä, että on kiinnostunut alaisten työskentelystä ja että välittää toisesta ihmisestä (Viitala ja Jylhä 2019, 260). Rummukainen (2011, 37) mukaan tiimityöskentelyssä esimiehellä on kuitenkin johtajan rooli, ja välillä on tarpeellista osoittaa pettymystä sekä alisuoriutumista niin sanotulla ”rajulla rakkaudella”. Tiimityössä on tärkeää, että tiimi tietää esimiehen odottavan työntekijöiltä tulosta ja, että hän ei siedä jatkuvaa alisuoriutumista. Tiimin on tiedettävä, että

heillä on johtaja. Palautteenannon tulisikin olla molemminpuoleista ja hyvän esimiehen tunnistaa myös jatkuvasta halusta kehittyä ja oppia uutta.

Suoriutumista voidaan arvioida vapaamuotoisesti tai arviointityökalujen, kuten numeraalisten tai sanallisten asteikkojen avulla. Itsensä kehittäminen sekä oman toiminnan arviointi ovat tällaisissa tilanteissa työntekijän vahvuuksia, sillä parhaimmillaan suoriutumisen arviointi on hyvä sauma parantaa omaa toimintaansa sekä kehittää yksilön osaamista. Hyvä myyjä pyytää palautetta työkavereiltaan ja esimies voi suositella myyjille hyvien myyjien toiminnan tarkkailua oman myynnin kehitysmielessä. Suoritusten arvioinnin tulisi tähdätä lopputulokseen, jossa rakentava palaute sekä työntekijän omat oivallukset yhdistettynä, tulevissa projekteissa osattaisiin soveltaa ennalta hyväksi havaittuja toimia sekä välttää opittuja virheitä. Esimiehen sekä alaisen välillä on myös hyvä käydä kehityskeskusteluja sekä tilannekatsauksia. Ennalta sovituisissa, toistuvissa sekä suunnitelluissa keskusteluissa tarkastellaan nykyistä työtehtävää ja sen vaatimaa osaamista sekä alaisen vahvuuksia ja kehitystarpeita. Työntekijöiden osaamista tulisi pyrkiä kehittämään organisoidusti koko työsuhteen ajan. Osaltaan työtehtävässä tarvittava osaaminen kehittyy itsestään kokemuksen myötä, mutta työn sisällön, toimintamallin tai -ympäristön muuttuessa henkilöstöä tarvitsee yleensä kehittää. (Viitala ja Jylhä 2019, 260–262; Jobber ym. 2019, 361)

## 4 JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEISSA

Nykypäivänä muutoksen täytyy olla jatkuvaa, sillä vaikka kaikki olisi hyvin, on ylläpidettävä muutoskykyä. Muutoskyvyn ylläpitämisellä varmistetaan aina tulevaisuutta, sillä ylläpito on tulevaisuuden rakentamista. Pitää olla valmis toimintaympäristön muutoksiin, eikä voi jäädä paikalleen ja taantua, kun muu maailma menee eteenpäin. (Bergman ja Korhonen 2017, 23) Tässä kappaleessa käsitellään myynnin johtamista muutostilanteissa sekä muutosjohtamisen oppeja erilaisten muutosjohtamismallien avulla.

### 4.1 Johtaminen muutostilanteissa

Muutoksen syinä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehittyminen, organisaation sisäiset muutokset, uudet innovaatiot, yritysten yhdistymiset ja pirstoutumiset sekä liiketoimintojen käynnistämiset ja lopettamiset. Muutosjohtamisella tarkoitetaan jatkuvaa systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos. Muutos on aina pysyvä olotila yrityksissä, vaikka kuinka sitä vastaan kapinoisi. Esimiehen taidoilla on ratkaiseva merkitys muutoksessa, sillä ne määrittelevät sen, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä toimintaansa todellisia hyötyjä. Vastuullinen muutosjohtaminen tarkoittaa sitä, että esimies kantaa vastuun muutoksen suunnan näyttämisessä henkilöstölle. Esimiehellä tulee olla tieto, taito ja rohkeus johtaa omalla esimerkillään muutosta eteenpäin. Nykymaailmassa strategiaa ei voida enää luoda moneksi vuodeksi kerrallaan ja olettaa että maailma pysyy samanlaisena. On pysyttävä tarkastelemaan strategiaa jatkuvasti ja tarvittaessa muuttamaan suuntaa, mikäli oletukset strategian takana muuttuvat. Kun yrityksen toiminnassa on totuttu jatkuvaan uudistumiseen, yrityksen reagointikyky säilyy korkealla ja muutoksia pystytään toteuttamaan ketterästi. Kriisitilanteissa pakolliset muutokset on helppo perustella, mutta ilman kriisiäkin on luotava uudistumistarvetta sekä pidettävä yllä jatkuvaa kehittymisen kulttuuria. Muutoskykyinen organisaatio on valmis pakon aseteleihin muutoksiin, sekä pystyy jatkamaan toimintaansa tehokkaasti muutosten aikana. (Bergman ja Korhonen, 2017, 23–24; Viitala ja Jylhä, 2019, 265; Pirinen 2014, 10)

Prosci ADKAR-malli on tavoitteellinen muutosjohtamismalli, joka ohjaa henkilökohtaista sekä organisaation muutosta. Proscin perustajan Jeff Hiattin luoma ADKAR on lyhenne, joka edustaa muutoksen viittä konkreettista tulosta, jotka ihmisten on saavutettava kestävän muutoksen saavuttamiseksi: tietoisuus, halu, tieto, kyky ja vahvistuminen (Prosci 2020). Muutosten läpivienti on usein monimutkainen ja vaikea prosessi. Ihmisten ja organisaation menestyvä muutosjohtaminen edellyttää uutta ajattelutapaa sekä uusia ajattelun työkaluja. ADKAR-malli on tehokas keino muutoksen johtamiseen, sillä se paljastaa avainkäsitteet, jotka vaikuttavat onnistuneeseen muutokseen sekä toimivia näkemyksiä näiden konseptien toteuttamiseen. (Prosci 2019f, 3–4).

*Awareness* – tietoisuus. Tietoisuus edustaa yksilön näkökulmaa muutoksen luonteesta, syistä muutoksen tarpeellisuudelle sekä riskeistä, joita syntyy, jos muutosta ei toteuteta. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu tietoisuuden lisääminen muutoksen aiheuttavista sisäisistä sekä ulkoisista tekijöistä. En-

simmäinen vaihe voidaan kiteyttää lauseeseen ”tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta”. Tässä vaiheessa on tärkeää, että henkilöstölle kerrotaan muutoksen tarpeellisuus sekä otetaan henkilöstö osaksi muutosta. Kun henkilöstö on tietoinen yrityksen tilasta, on se sitoutuneempi muutoksen läpivientiin. Suunniteltu viestintä on välttämätöntä ja tärkeää on, että viestiminen muutoksesta sisältää syyt muutokselle eikä viestitä vain siitä, että muutos tapahtuu. (Prosci 2019a, 3–5; Bergman ja Korhonen 2019, 115–116; Ha 2014, 80; Boca 2013, 249)

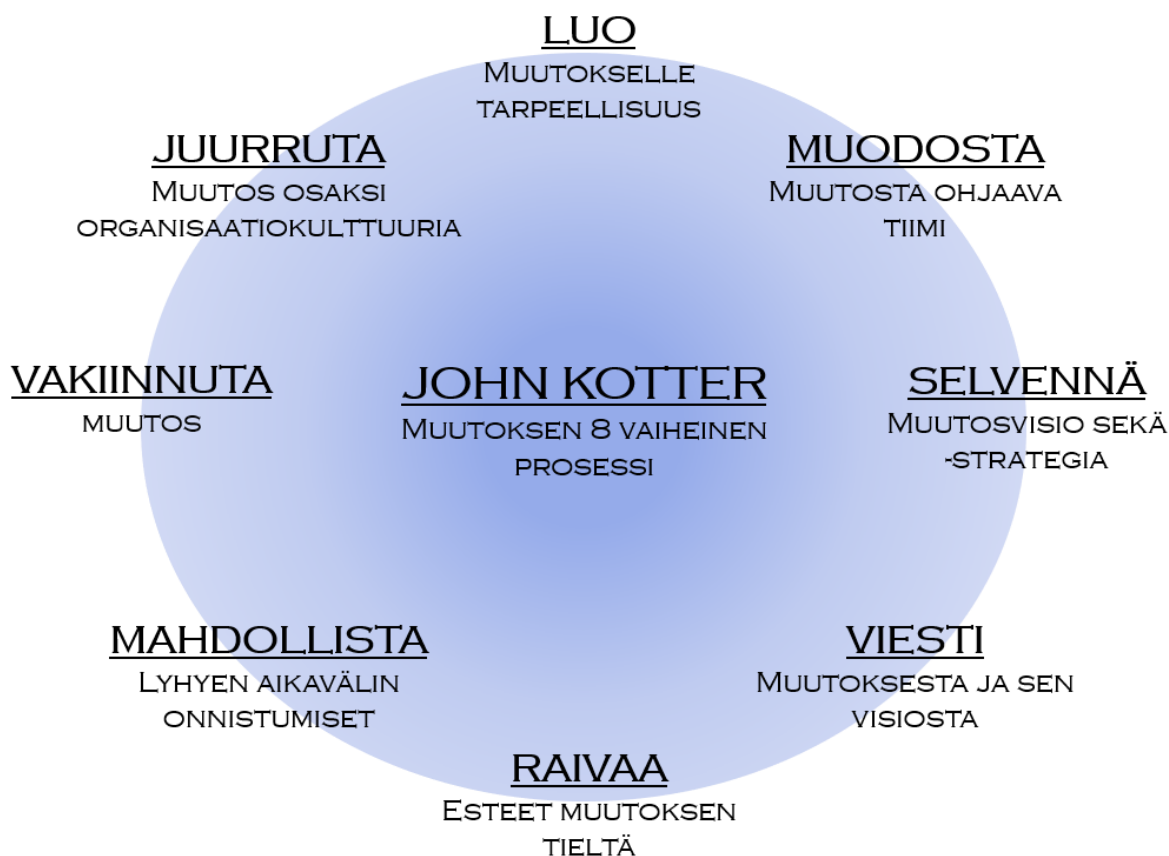
*Desire* – halu. Halu ja päätös osallistua muutokseen on yksilön seuraava vaihe, kun tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta on saavutettu. Halu tukea ja osallistua muutokseen on viime kädessä yksilön henkilökohtainen valinta. Tässä vaiheessa muutosjohtajan tulee muuttaa muutokseen johtaneet syyt henkilöstölle henkilökohtaisiksi motivaation lähteiksi. Muutoksesta keskustelu ja henkilöstön kysymyksiin ja ongelmiin vastaaminen ovat hyvä keino muutoksen realisoimiseksi. Henkilöstön tulee tuntea muutoksen tuoma vaikutus myös heidän omassa toiminnassaan. ”Tämä muutos koskettaa minua.” Henkilöstön tulee tuntea olevansa osa tätä muutosta, jotta he pystyvät sitoutumaan muutokseen täysin. (Prosci 2019b, 3–5; Viitala ja Jylhä 2019, 269; Boca 2013, 249)

*Knowledge* – tieto. ADKAR-mallin kolmas kohta edustaa tietoa, harjoittelua ja koulutusta, jota vaaditaan henkilöstöltä muutoksen menestymiseksi. Ymmärrys siitä, kuinka muutos tapahtuu ja miten tulevaisuudessa toimitaan, on välttämätön edellytys uusien prosessien, järjestelmien ja työroolien omaksumiselle. Henkilöstön kouluttaminen uusiin toimintatapoihin sekä järjestelmien käyttöön on yksi hyvä tapa tiedon lisäämiseen, mutta virallisten vuorovaikutuskeinojen rinnalla kaikki epäviralliset viestintäkanavat ovat todella hyviä keinoja tiedon jalkauttamisesta henkilöstölle. Tässä vaiheessa muutosta on tärkeää, että henkilöstö tietää miten toimia muutoksen aikana, sekä tietää toimintatavat muutoksen jälkeisessä liiketoiminnassa. (Prosci 2019c, 3–4; Boca 2013, 249)

*Ability* – Kyky. Neljäs vaihe on kyky muuttaa tieto käytökseksi. Kyvyllä tarkoitetaan taitoa soveltaa sisäistettyä tietoa käytäntöön muutoksen toteutuessa. On suuri ero kertoa osaavansa toimia muutoksen aiheuttamien toimien mukaisesti ja oikeasti toimia muutoksen aiheuttamien toimien mukaisesti. Usein muutoksen aiheuttamat toimet ymmärretään, mutta käytännön toteuttaminen aiheuttaa haasteita henkilöstölle. Tietämystä tarjoavien koulutuksien rinnalla henkilöstölle on tarjottava tarpeeksi aikaa sisäistää oppimaansa sekä harjoitella muutoksen aiheuttamia toimintaeroja käytännössä. (Prosci 2019d, 3–4; Boca 2013, 249)

*Reinforcement* – vahvistaminen. Monet organisaatiot panostavat muutoksen läpivientiin, mutta tyytyvät siihen, kun muutoksessa on toteutettu kaikki virstanpylväät. Kun muutos on valmis, organisaatiolla on taipumus siirtyä seuraavaan tehtävään heti, jolloin vanha unohtuu. Tällaisissa tilanteissa muutoksen vahvistaminen jää vähäiseksi ja odotetut tulokset eivät toteudu. Jotta muutos tuottaa odotetun tuloksen, täytyy muutosta jatkaa aktiivisesti. Muutoksen ylläpitäminen pitkällä aikavälillä on vaikeaa, sillä ihmisen luonteeseen kuuluu tunne palata vanhoihin, tuttuihin toimintatapoihin. Muutoksen johtajan on tärkeää muutoksen loppuvaiheilla vahvistaa tapahtunut muutos konkreetilla. Julkinen ryhmän menestysjuhla, näkyvä suorituskyvyn mittausta tai henkilökohtainen tunnustus edistyksestä. (Prosci 2019f, 3–4; Viitala ja Jylhä 2019, 270; Boca 2013, 249)

John Kotterin kahdeksan vaiheinen prosessi muutoksen johtamiseen on muodostunut yli neljän vuosikymmenen kokemuksesta sekä havainnoista johtajien ja organisaatioiden yrittäessään muuttaa tai toteuttaa strategioitaan. John Kotter tunnisti ja poimi menestystekijät ja yhdisti ne metodologiaansa, teoriaa havainnollistaa kuva 3. (Kotter, 8-step process)



KUVA 3. John Kotter, muutoksen 8 vaiheinen prosessi. (Mukailtu Kotter, 8-step process.)

Muutoksen *tarpeellisuuden luominen ja täsmentäminen*. Ennen muutoksen käynnistämistä johtajan tulee luoda käsitys muutoksen tarpeellisuudesta ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään syyt, joiden takia muutos on välttämätön tai hyödyllinen. Muutoksen onnistumiselle oleellista on, että henkilöstö näkee muutoksen tarpeellisenä ja on sitoutunut muutokseen. Muutoksen tarkoitus, taustat ja tulevaisuuden näkymät tulisi kertoa henkilöstölle avoimesti ja rehellisesti. Viestinnän avoimuus on sitoutumisen kannalta ratkaisevaa ja vaatii johdolta panostusta sekä sitoutumista kommunikointiin. (Viitala ja Jylhä, 2019, 269). Suuremmissa muutostilanteissa kiireellisyyden luominen voidaan toteuttaa lähes keinoilla millä hyvänsä, kunhan henkilöstölle pystytään viestimään mahdollisista ongelmista sekä mahdollisuuksista (Harvard Business Review Press November, 2012).

Muutosta *ohjaavan tiimin muodostaminen*. Muutosta ohjaavan ryhmän muodostaminen on hyvä keino johtajan tukemiseksi. Muutosryhmä kantaa vastuuta muutosprosessin läpiviennistä, tukee muita muutoksessa ja toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä. Muutosta ei pysty toteuttamaan yhden ihmisen toimesta, ja tällainen harhaluulo johtaa usein muutoksen läpiviennin epäonnistumi-

seen. Muutosryhmä tulisi nähdä organisaatiossa positiivisessa valossa ja siksi ryhmään on hyvä valita avainhenkilöitä sekä sellaisia henkilöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan myönteisesti organisaation muuhun henkilöstöön. Todistetuksi hyvät johtamistaidot, asioiden aikaansaamisen taidot, ryhmähengen omaavat sekä organisaation eri tasoilta poimitut henkilöt muodostavat tehokkaan tiimin muutoksen puolesta työskentelyyn. (Viitala ja Jylhä, 2019, 269; Harvard Business Review Press November, 2012)

*Muutosvision sekä -strategian selventäminen.* Johtajan tulee selkeyttää itselleen, mutta myös henkilöstölle muutoksen päämäärät sekä tavoitteet, joihin muutoksella pyritään. Harvard Business Review Press November (2012) käsittelee John Kotterin teoriaoppeja tehokkaasta visiosta seuraavilla adjektiiveilla:

-*Kuvaava*, visio kuvaa organisaatiota ja sen avaintoimintoja sellaisenaan.

-*Mahdollisuuksia luova*, visio ilmaisee mahdollisuuksia kaikille organisaatioon liittyville tekijöille, eikä vain osalle organisaatioon liittyvistä ryhmistä, kuten johtoryhmälle.

-*Realistinen*, vision tulisi venyttää henkilöstön resursseja ja kykyjä, mutta se ei saa näyttää mahdottomalta.

-*Fokusoitunut*, visio on fokusoitu ohjaamaan työntekijöitä, mutta on yksinkertaistettu suuremmalle joukolle viestittäessä.

-*Joustava*, visiota tulee pystyä muokkaamaan muutoksen aikana saatavan palautteen mukaan.

-*Vetoava*, visio vetoaa henkilöstöön analyyttisesti, mutta myös inspiroivasti koskettaen aivoja sekä sydäntä.

Muutoksen johtaminen tulisi olla käskemisen sijaan tavoitteisiin johtamista. Käskeminen usein johtaa vastarintaan, kun taas hyvin perusteltu visio tulevasta ja sitä kohti yhdessä pyrkiminen luo yksinkertaisen kuvan tavoitteesta. Välietappien määrittäminen ja selkeä käsitys tavoitteesta ohjaavat henkilöstöä tehokkaasti kohti tavoiteltua muutosta. Muutosvision, arvojen ja valittujen keinojen tulee olla helposti muistettavia ja ymmärrettäviä. (Viitala ja Jylhä, 2019, 269)

Muutoksesta ja muutosvisiosta *viestiminen*. Kun muutosvisio ja muutokseen johtavat toimenpiteet ovat laajalti tiedossa, tulee niiden pysyä henkilöstön mielessä, jotta huomio pysyy muutoksen edellyttämässä toimenpiteissä. Viestinnän tehokas ja tiheä merkitys korostuu, sillä johtajan rooli on ”puhua muutos todeksi”. Tällä tarkoitetaan johdon rehellistä ja avointa viestintää muutokseen liittyvistä asioista koko prosessin ajan. Myös muutokseen liittyvät pelot ja epävarmuudet tulee käsitellä avoimesti. (Viitala ja Jylhä, 2019, 269)

Pelkkä muutoksesta kirjallisesti viestiminen ei auta, vaan muutokseen liittyvät teot tulee näkyä kaikessa viestinnässä, keskusteluista lähtien. Yksinkertainen viestiminen ilman vaikeaa ammattikieltä sekä ylimääräistä kiertelyä pitää henkilöstön keskittymisen olennaisessa ja motivoi henkilöstöä muutokseen. Muutoksesta vastaavan tahon tulee johtaa viestintää omalla esimerkillään. (Harvard Business Review Press November, 2012)

*Esteiden raivaaminen* muutoksen tieltä. Henkilöstön sitouttaminen on tärkeä osa muutosprosessia, sillä työntekijä, joka ei ole sitoutunut muutokseen, luultavasti hidastaa muutoksen toteutumista omalla käytöksellään. Tässä vaiheessa johtajan tehtävänä on sitouttaa työntekijät, tunnistaa muutoksen toteutumista haittaavat tekijät ja pyrkiä vähentämään niitä. Vaikeuksia aiheuttavat tekijät voivat olla rakenteellisia tai järjestelmiin ja resursseihin liittyviä. Myös henkilöstön vastarinta voi aiheuttaa johtajalle ongelmia, jolloin muutosvastarinnalle voi olla useampikin selitys. Henkilöstö, joka kokee taitonsa puutteelliseksi tai olonsa aliarvostetuksi, voi luoda suurta vastarintaa muutokselle. Suorituskyvyn arviointi, korvaukset sekä muut kannusteet ovat hyvä tapa muutoksen hetkellä motiivoida henkilöstöä työntekoon muutosta kohti. Vastuun lisääminen sekä muutosprosessiin osallistaminen ovat myös hyviä keinoja motivaation lisäämiseksi. Toisaalta muutosta vastustavat henkilöt tulisi tunnistaa johdon toimesta ja käydä heidän kanssaan avointa keskustelua asiasta. Joskus muutosta vastustavilla henkilöillä on omat arvot ja päämäärät niin voimakkaasti ristiriidassa muutosvision kanssa, että jatkaminen organisaatiossa ei ole mahdollista. Myös katsaus esimiesten johtamiseen on paikallaan, sillä esimiesten asenteiden muutos voi olla ratkaiseva tekijä, jos esimiehet toteuttavat johtamistaan käskemällä sekä määräämällä. (Harvard Business Review Press November, 2012; Viitala ja Jylhä, 2019, 270)

Lyhyen aikavälin *onnistumisten mahdollistaminen*. Muutoksen läpivienti ja ylläpitäminen vaatii organisaatiolta todella suurta työmäärää. Henkilöstölle ei riitä kauas suunniteltu ruusuinen tulevaisuus vaan lyhyen aikavälin onnistumiset, ja aikaansaamisen tunne on tärkeä muutoksen jatkuvuuden kannalta. Henkilöstön likoon laittamat työtunnit täytyvät konkretisoitua muutoksen edetessä pieniin voittoihin. Henkilöstön tulee saada nähdä oman työnsä jälki. Lyhyen aikavälin onnistumisien tulee olla näkyviä, yksimielisiä, nopeita sekä selvästi yhdistettäviä työpanokseen. Johtajien on hyvä jo projektin alussa luoda visiota lyhyen aikavälin onnistumisista sekä välitavoitteista, joita voidaan juhlistaa henkilöstön työpanoksen kustannuksella. (Harvard Business Review Press November, 2012; Viitala ja Jylhä 2019, 270)

Muutoksen *vakiinnuttaminen*. Muutosprosessin aiheuttaessa lyhytaikaisia onnistumisia, ei niihin saa tyytyä vaan on pidettävä muutosta yllä. Lyhytaikaiset voitot on kohdistettava muutoksen jatkuvuuteen, sillä onnistunut muutos on ihanteellinen aika käsitellä uusia ja isompia muutosprojekteja. Juhlistaessa lyhyen aikavälin onnistumisia, tulisi katsoa jo tulevaisuuteen ja keskittyä siihen, mitä tehdään seuraavaksi. Kun organisaatiossa tapahtuu suuria muutoksia, on tärkeämpää kuin koskaan, että henkilöstö sekä johtajat omaavat saman selkeän käsityksen siitä, kuinka heidän työnsä auttaa toteuttamaan organisaation visiota. Viestintä jatkuvasta muutoksesta nostaa jälleen päätään ollen tärkeä keino jatkumon ylläpitämiselle. (Harvard Business Review Press November, 2012; Viitala ja Jylhä 2019, 270)

Muutoksen *juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria*. Kun tavoiteltuun muutokseen on päästy, on tärkeää, että muutoksesta tulee pysyvä osa organisaatiokulttuuria. Usein toiminnan muuttuminen luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa vaatii aikaa, asioiden toistamista ja vahvistamista erilaisin johtamisen keinoin sekä positiivisia kokemuksia siitä, että muuttunut toimintamalli tai ratkaisu

kannattaa säilyttää. Uudesta täytyy tulla osa vanhaa, ettei uusia toimintatapoja koeta erillisinä ponnisteluina vanhojen toimintatapojen rinnalla. Muutosprosessia tulisi pystyä analysoimaan jälkepäin tutkivalla otteella. Tulevaisuutta ajatellen on tärkeä ymmärtää mistä lähdettiin, mihin päästiin sekä miten ja mitä muutosmatkalla on opittu. (Harvard Business Review Press November, 2012; Viitala ja Jylhä 2019, 270)

Kuten Hechanovan, Caringal-Gon sekä Magsaysayn tutkielmasta (2018) ”Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change” käy ilmi, muutosjohtaminen sekä muutosten hallinta lisää sitoutumista muutoksiin koulu- sekä työelämässä. Tutkielman tarkoituksena oli tutkia epäsuorien muutosjohtamismallien vaikutusta työntekijöiden sitotumiskykyyn muutostilanteissa. Tutkielman empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, johon osallistui 645 työntekijää koulu- sekä työelämästä. Tuloksissa käy ilmi, että muutosjohtamismallien yhdenmukainen käyttö ennustaa parempaa muutosten hallintaa. Muutosten hallinta puolestaan ennustaa työntekijöiden sitoutuvuutta muutokseen. Tulokset korostavat myös muutosjohtamismallien tarkoituksen ymmärtämistä osana positiivisen asenteen muokkaamista muutostilanteissa. Operatiivisesti työskentelevien ja ajattelevien esimiesten tulisi käydä keskusteluja muutoksen visiosta ylimmän johdon ja oman esimiehen kanssa, jotta he pystyvät hahmottamaan muutoksen pitkän aikavälin tavoitteet sekä luomaan uskottavan muutosliikkeen yhdessä johdon kanssa.

Vahvasti kilpailluilla aloilla, kilpailukyvyyn ylläpitäminen on jatkuvaa muutosprosessia. Kilpailijoiden toimintaan pitää pystyä vastaamaan, sekä jatkuva muutoskyvyn kehittäminen on arkipäivää. Omien tuotteiden kehittäminen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi on yleistä, sillä kilpailussa on tärkeä pystyä tarjoamaan vähintään samantasoisin palveluita, kuin kilpailijat. Kasvun ja muutoksen johtaminen eivät eroa toisistaan paljoa. Muutoksen ajatellaan olevan hetkellinen prosessi, joka pyritään mahdollisimman nopeasti selättämään ja jättämään taakse. Muutos on välttämätön paha, joka hoidetaan nopeasti alta pois, jotta kaikki asettuu taas normaalisti paikoilleen. Kasvu taas nähdään eräänlaisena uusi-asiakashankintatyönä, joka on hauskaa sekä mukavaa tekemistä arjen rutiinien rinnalla. Kasvun luominen koetaan myös usein vapaaehtoiseksi ja itse aloitetuksi, innovatiiviseksi liiketoiminnan kehittämiseksi. Tiivistetysti muutos koetaan pakon sanelemaksi ja kasvu vapaaehtoiseksi. Todellisuus on kuitenkin juuri päinvastainen, sillä muutoksen päättää organisaatio itse, kun taas markkinat pakottavat kasvamaan, jos ei halua jäädä kilpailijoiden jalkoihin. Kasvua ei usein mielletä muutokseksi, vaikka kehittyminen on usein yrityksen organisaation kannalta näkyvin sekä tuloksellisin muutos. (Pirinen, 2014, 10; Mattinen 2020, 66)

#### 4.2 Viestinnän merkitys muutostilanteissa

”Viestinnässä on viime kädessä kyse siitä, että asiat kerrotaan sellaisina kuin ne ovat.” Ahlroth (2017, 102).

Viestintä mielletään usein myöhemmän vaiheen asiaksi muutoksessa. Viestinnän ajatellaan olevan informointia, vaikka viestinnän tulisi olla osana jo strategiaprosessia, eli muutoksen suunnittelua. Viestinnässä tärkeintä on kertoa asiat siten, miten asiat oikeasti ovat. Jos tätä ei uskalleta tehdä,

aletaan jo puhumaan organisaation arvomaailman kiriisistä, sillä viestinnästä tulee kieli keskellä suuta kiertelyä, jottei todellisuus kaikessa karmeudessaan paljastuisi. Tällainen viestintä on läpinäkyvää henkilöstölle, joka osaa kyllä lukea organisaation kriisin viestinnän rivien välistä. Asioiden totuudenmukainen kertominen sekä suora viestintä toteutuu parhaissa yrityskulttuureissa, joissa halutaan ja uskalletaan viestiä sisältöä, vaikka se olisi kaikkea muuta kuin miellyttävää. Esimiehen rooli viestinnässä on kriittinen, sillä esimiehen viestinnästä paistaa läpi se, miten esimies itse suhtautuu muutokseen. Johtaminen on aina vuorovaikutusta ja onkin hyvä muistaa, että kommunikointi on aina sekä puhumista, että kuuntelemista. Aikuiset ihmiset ymmärtävät liike-elämää ja tietävät, että vastoinkäymiset sekä haasteet ovat sen arkea. Kun henkilöstö tiedostaa haasteet, niitä voidaan alkaa ratkoa yhdessä. Ilman suoraa ilmaisua, viestitty asia jää henkilöstön tulkittavaksi ja epäselväksi. Tämä lisää pahimmillaan työntekijöiden objektiivisuutta sekä organisaation ulkopuolisuuden tunnetta. (Ahlroth 2017, 102; Sydänmaalakka 2012, 28; Pirinen 2014, 74; Bergman ja Korhonen 2019, 115–116)

Uudistumisen hetkillä on tärkeä valjastaa kaikki viestinnän keinot strategian toteuttamiseen ja uuden vision saavuttamiseen. On ymmärrettävä, että kaikki tekeminen, kuten päätökset, eleet ja sanat työyhteisössä luovat viestiä. On tärkeä saada viesti perille kytkemällä jokaisen toimenpiteen ja projektin osaksi isompaa uudistumisen kokonaisuutta. Esimiehenä tulisi itse tulkita kaikki päätökset strategiaan ja uudistumiseen liittyvien näkökulmien tai tavoitteiden kautta. Käytännössä johtamistyö muutoksessa on kokonaisuukaista vuorovaikutteista viestintää sekä aktivointia. (Bergman ja Korhonen, 2019, 110–111)

Tärkeää on, että viestintä on kaksisuuntaista. Kysyminen sekä kuuntelu ovat usein suurin tie todellisen tilanteen hahmottamiseen ja siten oikean tiedon saavuttamiseen. Kuuntelu ja osallistaminen ovat uudenlaisten työskulttuurin tukipilareita. Avoin sekä rehellinen lähestymistapa saa usein ihmiset mukaansa sekä helpottaa suorien vastauksien saamista. Esimiehet ovat usein liian kiireisiä olemaan aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa, jolloin he voivat lähettää henkilöstölle piittaamattoman viestin. Alaisten viestin kuunteleminen vuorovaikutustilanteissa on tärkeää, sillä usein esimiehet eivät jaksu selvittää henkilöstön ongelmia perinpohjaisesti vaan muodostavat kuulemastaan sekä näkemästään johtopäätelmiä sekä luovat valmiita analyyseja. Valitettavan usein esimiehet keskittyvät vain omaan puhumiseensa, eivätkä kuuntele henkilöstön viestiä keskustelutilanteissa. (Huttunen 2018, 156; Pirinen 2014, 75)

Monissa yrityksissä Intranet sekä sähköposti mielletään usein sisäisen viestinnän pääkanaviksi, vaikka niiden avulla ei välttämättä pystytä muokkaamaan näkemyksiä eikä saada aikaan uutta ajattelua. Tämän takia Intranetin sekä sähköpostin kaltaiset viestintäkanavat voidaan kokea yksisuuntaiseksi informaatiokanaviksi. Kehittyneet modernit, nykyajan digitaaliset työympäristöt tarjoavat monipuolisiakanavia tehokkaaseen sisäiseen viestintään. Uudistumisen tavoitteiden ja keinojen viestintään tarvitaan erilaisia osallistavia sekä vuorovaikutteisia keinoja. (Bergman ja Korhonen 2019, 110; Pirinen 2014, 86–88).

Monikanavaisuus eli mahdollisuus tavoittamiseen eri kanavia hyödyntäen, on noussut tärkeäksi voimavaraksi yritysten viestinnässä, sillä monikanavaisella viestinnällä vähennetään väärinymmärryksiä sekä viestinnän esteitä (Bergman ja Korhonen, 2019, 115). Kuten Jyväskylän yliopiston, JYX-julkaisuarkistossa julkaistussa maisterintutkielmassa (Hakkarainen 2017) käy ilmi, että monissa organisaatioissa Intranet ja sähköposti ovat yksisuuntaisia viestintäkanavia, joiden rinnalla tulisi olla mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään esimerkiksi kasvokkain. Muutostilanteisiin liittyvissä tutkimusaineistoissa toivottiin virallisten kanavien lisäksi hyödynnettävien epävirallisten kanavien ja viestintäverkostojen. Kasvokkain viestintä ei ole menettänyt digitalisaation rinnalla merkitystään, vaan live-tapaamiset ovat tutkimuksen mukaan todella hyvä kanava reaaliaikaiseen viestintään.

Projekti- sekä ryhmätyössä on monessa organisaatiossa otettu käyttöön digitaaliset ryhmätyötilat, joissa viestiminen toimii korvaten esim. sähköpostijakelut. Alustat kuten Microsoft Teams sekä Zoom tarjoavat yrityksille mahdollisuuden kokoontumiseen ilman fyysistä läsnäoloa. Tiedostojen sekä tiedon jakaminen onnistuu helposti palvelimien kautta ja ne koetaan aikaa säästäviksi eduiksi. Tiimiviestinnän ja kokousten tulisi olla luonteeltaan fasilitoivia keskustelutilaisuuksia informaatiotilaisuuksien sijaan. Pelkkä asioiden informointi ei riitä, vaan kokouksen tulee olla aktivoiva ja siitä täytyy jäädä henkilöstölle jotain käteen. Yhteiset tavoitteet sekä mieltä painavat kysymykset on hyvä tuoda esille yhteisessä tilanteessa, sillä henkilöstöllä voi olla samoja aiheita mielen päällä. Tiimillä on yhteinen käsitys asioista ja yhteistyö helpottuu. (Bergman ja Korhonen 2019, 114; Pirinen 2014, 90)

Avainviestien välittäminen sekä keskustelujen käyminen on helppoa esimerkiksi koulutusten sekä valmennusten avulla. On tärkeää, että koulutuksissa ja valmennuksissa on selkeä yhteys yrityksen strategisesti tärkeisiin tavoitteisiin eikä koulutussisältöä rakenneta yksinomaan kyseisen henkilöstöryhmän osaamistarpeisiin. Myös ammatillisesti suunnattujen koulutusten tulisi sisältää linkkejä yrityksen kokonaisuuksiin sekä yhteisiin tahtotiloihin. (Bergman ja Korhonen, 2019, 115–116; Ha 2014, 66)

Varhainen henkilöstön osallistaminen muutostilanteessa sitouttaa huomattavasti paremmin ja viestit on helpompi sisäistää, kun mahdollisimman monet pääsevät osaksi sisällön luomista sekä voivat ajatella asioita ajan kanssa. Koska muutokseen kuuluu usein vastarintaa, henkilöstön sisäistäminen muutokseen voi vähentää negatiivista ajattelua muutoksesta. Työntekijöiden tulisi olla perillä muutoksen syistä, organisaatiossa esiintyvistä ongelmista tai asioista. Työntekijät tulisi kutsua tutkimaan ongelmaa, keksimään siihen ratkaisuja ja luomaan syy-seuraus suhteita. Mitä enemmän työntekijät ovat sisäistäneet ongelman, sitä motivoituneempia he ovat sen ratkaisuun. Esimiehen on hyvä käydä kahdenkesken keskusteluita muutoksen vaikutuksesta alaisiin ja kuunnella mitä sanottavaa tai kysyttävää alaisilla on muutokseen liittyen. Esimiehen on hyvä keskustella siitä mitä hän odottaa työntekijältä muutoksen aikana ja toisinpäin. Perehdytystilanteet ovat myös hyvä tilaisuus muutokseen sisäistämiseen ja muutosviestintään, kunhan varmistetaan, että niiden sisältö on uusittu vastaamaan uutta suuntaa ja toimintatapoja. Muutostilanteissa kouluttamiset sekä muutostilanteisiin valmistavat muutokseen ylläpitämiset ovat hyviä keinoja tavoittaa henkilöstöä sekä sisällyttää uutta tietoa vanhan pohjalle. (Bergman ja Korhonen 2019, 115–116; Ha 2014, 80; Pirinen 2014, 41)

Kuten Osuvassa julkaistussa Pro gradussa (Jussila 2017) käy ilmi, että henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat niin esimiesten, kuin alaistenkin mielestä yksi tärkeimmistä keinoista organisaation yksilön ja sitä kautta koko organisaation suorituskyvyn positiiviseksi vaikuttajaksi. Tutkimuksessa positiivisena todettiin se, että koulutukset ovat linjassa organisaation tulevaisuuden tarpeisiin.

Johtajien osallistuminen koulutustilaisuuksiin ja yksikköpäiviin on tärkeää, sillä se viestii henkilöstölle esimiesten läsnäoloa sekä välittämistä. Ne ovat myös hyvä tilaisuus avoimelle palautteelle sekä hyvälle näkökulmille. Tämä vaatii kuitenkin johtajilta nöyrää vastaanottokykyä sekä rohkeutta kysyä suoraa palautetta. Työpisteillä vierailu ja työn tekeminen työntekijöiden kanssa eli johdon jalkauttaminen on todella hyvä keino viestittää edellä mainittua välittämistä. Johdon jalkautuminen ruohonjuuritasolle voi olla tilanne, joka muistetaan monienkin vuosien päästä. Tällaiset johtajat jäävät mieleen sekä ansaitsevat arvostusta henkilöstön keskuudessa. Keskustelut henkilöstön kanssa ovat usein myös antoisia ja niistä jää yleensä aina hyviä näkökulmia viestäväksi meneillään oleviin kehityshankkeisiin. Ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen sekä tukeminen muutosta tavoiteltaessa on välttämätöntä, sillä henkilöstö tarvitsee myös muutokseen henkilöitä, joista ottaa mallia ja innostua. (Viitala ja Jylhä 2019, 274; Pirinen 2014, 23; Bergman ja Korhonen 2019, 115–116)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA PÄÄTELMÄT

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation myyjiä. Jokainen haastateltava on tehnyt myyntiä kohdeorganisaatiossa vähintään kolme vuotta, joten haastateltavilta voidaan poissulkea uuden työsuhteen tuoma into, tämä lisää tutkittavan kohderyhmän eetisyyttä. Koska myyntiä on tehty useampi vuosi, ovat myyjät kokeneet lukuisia heihin vaikuttavia muutoksia. Koska muutoksia on ollut paljon, voidaan myyjien vastauksiin luoda luotettavuutta myös kokemuksen perusteella. Opinnäytetyön tutkimuksesta hyötyy eniten kohdeorganisaatio, mutta tutkija kokee, että työstä voi olla myös hyötyä muissa myyntiorganisaatioissa, sillä työssä keskitytään myös suuresti myyjien näkökulmasta toimiviin johtamistaitoihin sekä viestintäratkaisuihin. Tutkija saa haastatteluista kosketuspintaa myyjien kanssa sekä lisää omaa tietoisuuttaan myynnin johtamisen solmukohdista. Monet näistä tutkimuksen ratkaisuksista sekä kehitysehdotuksista ovat käytännöllisiä myös muissa myyntiin keskittyvissä organisaatioissa. Jokainen myyjä osallistui haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastateltavia myyjiä oli seitsemän. Koska haastateltavia oli laadulliseksi haastatteluksi monta, haastattelun tuloksissa esiintyi paljon samoja vastauksia. Työhön puhtaaksi kirjoitetut kommentit usein edustavatkin lähes kaikkien myyjien mielipiteitä, hieman erilaisilla kieliasuilla.

Haastattelu koostui neljästä eri aihealueesta teoriaosuuteen pohjautuen. Teemahaastattelussa käytiin aihealueet läpi sekä tutkija oli valmiiksi luonut suuntaa antavia kysymyksiä teemoihin tukeutuen. Ensin keskityttiin oman organisaation tuntemukseen sekä myynnin monitasoiseen johtamiseen strategisella tasolla. Aiheesta pyrittiin selvittämään yleinen tietämyksen taso oman organisaation hierarkiaan. Koska suuressa organisaatiossa kommunikaatio osasto- sekä hierarkiatasolta toiselle voi olla vaikeaa, on kehitysideoita ennen tärkeä tietää missä myyjäkohtaisesti mennään. Minkä tasoinen tietämys myyjillä on omasta organisaatiosta ja onko heillä kiinnostusta oman organisaation sisäiseen tuntemukseen sekä viestintään. Monitasoisesta myynnin ohjaamisesta siirryttiin oman lähiesimiehen toimintaan operatiiviselle tasolle. Toisessa vaiheessa pyrittiin selvittämään oman lähiesimiehen toimintaperiaatteita sekä omia tuntemuksia myyjänä osana omaa organisaatiota. Kohdeorganisaation näkökulmasta lähiesimiehen työnlaadun tutkiminen voi olla vaikeaa, sillä myyjiltä harvoin saadaan suoraa palautetta oman lähiesimiehen toiminnasta ylempään johtoportaan. Tutkija asettuu tilanteessa hyvään asemaan, sillä pystyy raportoimaan työssään asioita, joita myyjät eivät välttämättä pysty tuomaan esille arjessa ilman anonymiteettiä. Kolmas teema haastatteluissa pohjautui teoriaosuuteen ”johtaminen muutostilanteissa”, jossa selvitettiin muutosten läpivientiä myyjien näkökulmasta. Miten muutosten läpivienti jalkautetaan myyjille sekä millaista sopeutumista myyjiltä odotetaan. Neljäs eli viimeinen teema keskittyi organisaation viestintään, niin kokonaisuudessaan, kuin myös muutostilanteisiin liittyen. Myyjiltä kysyttiin viestinnän toimivuutta sekä mahdollisia parannusehdotuksia viestintään. Lopuksi myyjiltä kysyttiin muutostilanteissa heihin vaikuttavia johtamistaitoja (kuva 5.). Nämä johtamistaidot korostuvat muutosten läpiviennissä. Johtamistaidot, jotka myyjät listasivat vaikuttamaan heihin suurimmalla painoarvolla, ovat myyjien näkökulmasta myynnin johtamisen kulmakiviä. Myyjät eivät odota lähiesimiesten hallitsevan kaikkia listassa olevia taitoja.

## 5.1 Strateginen sekä operatiivinen johtaminen

Myyjien toimiessa asiakasrajapinnassa heidän kosketuksensa organisaation esimiehiin keskittyy ainoastaan omaan lähiesimieheensä. Myyjiltä kysyttiin heidän tietämyksestään oman organisaation hierarkiaan. Koska myyjien työtä johdetaan monitasoisesti, on heidän myyntinsä takana aina suurempi joukko ihmisiä, suunnittelemassa myynnin toteutumista (kuva 1). Kukaan haastateltavista ei osannut nimetä oman esimiehen jälkeen tulevien henkilöiden työtehtäviä, sekä nimiä oli kuultu tai luettu sähköpostien jakelulistoilta.

*H 6. Sen verran että itse on ottanut selvää kenelle minä raportoin ja kenelle minun esimieheni raportoi. Kokonaiskuva on huono esim. siitä mitä kukakin ryhmä tekee.*

Myyjien tietämys organisaation hierarkiaan oli huonoa, mutta kiinnostusta oman organisaation toimintaan löytyi paljon. Yhtä haastateltavaa lukuunottamatta jokainen myyjä olisi kiinnostunut tuntemaan oman organisaation ylemmän henkilöstön sekä tutustumaan heidän rooleihinsa osana organisaation toimintaa. Myyjien kohdalla oman organisaation hierarkian tunteminen lisäisi arvostusta ylempää johtoa kohtaan, sillä kun muutoksia osataan yhdistää päätöksentekijöihin, se lisää ymmärrystä muutoksia kohtaan.

*H 1. Kyllä lisäisi varmasti arvostusta, mitä näkyvämpää hierarkia on sitä enemmän se lisää ymmärrystä jokaisen tekijän työtehtäviin sekä rooliin organisaatiossa.*

*H 4. Kyllä. Se helpottaisi ymmärtämään millä perusteella päätöksiä tehdään ja kuka on minkäkin päätöksen takana.*

*H 6. Jos halutaan, että myyjät ei ajattele korkeammasta johdosta negatiivisesti niin pitäisikö asialle tehdä jotain? Pitää vaikka palaveri missä kerrotaan yhden henkilön työtehtävät ja mitä hän tekee, lisäisi varmasti ymmärrystä siihen, että tiedettäisiin, mikä on kenenkin rooli ja mitä siihen kuuluu.*

Myyjät kokivat, että ylemmän johdon näkökulma asiakasrajapinnassa tapahtuvaan työskentelyyn ei välttämättä aina ole realistinen. Jokainen myyjä innostui kysyttäessä halua nähdä myynnin johtajia asiakasrajapinnassa. Johtajien läsnäolo sekä samalla tasolle asettuminen lisäisivät jokaisen haastateltavan kohdalla arvostusta ylemmän johdon henkilöstöön. Jos ylemmän johdon esimiehet olisivat enemmän myyjien arjessa läsnä, olisivat myyjät myös enemmän sitoutuneita omaan työnantajansa. Tuntemus omasta organisaatiosta lisää luottamusta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta muhinkin osastoihin. Myös yritykseen sitouttaminen on paremmalla tasolla niillä myyjillä, jotka tietävät esimerkiksi etenemismahdollisuuksista organisaation sisällä.

*H 6. Oishan se ihan mielenkiintoista hyökin näkis sitten, varmasti moni onkin myyntitaustainen ja tehnyt myyntihommaa mut silleen näkis mitä se homma on tänä päivänä. Varmasti sitten lisäsi sitä heidän ymmärrystä siihen kentän rajapintaan, että*

*mitä se tekeminen siellä on. Myös he voisivat saaha sieltä itelleen jotain niiku uusia näkökulmia koska välttämättä heidän alaiset eivät osaa samalla lailla raportoida kaikkea ei varmasti ihan kaikki sana tule kuuluviin sinne ylös asti.*

*H 7. Olisi kiva nähdä ylemmän johdon väkeä myös asiakasrajapinnassa, pääsisi keskustelemaan ja vaihtamaan näkemyksiä paremmin. Olisi myös hauska nähdä osavatkko ylemmän johtoportaan ihmiset myydä!*

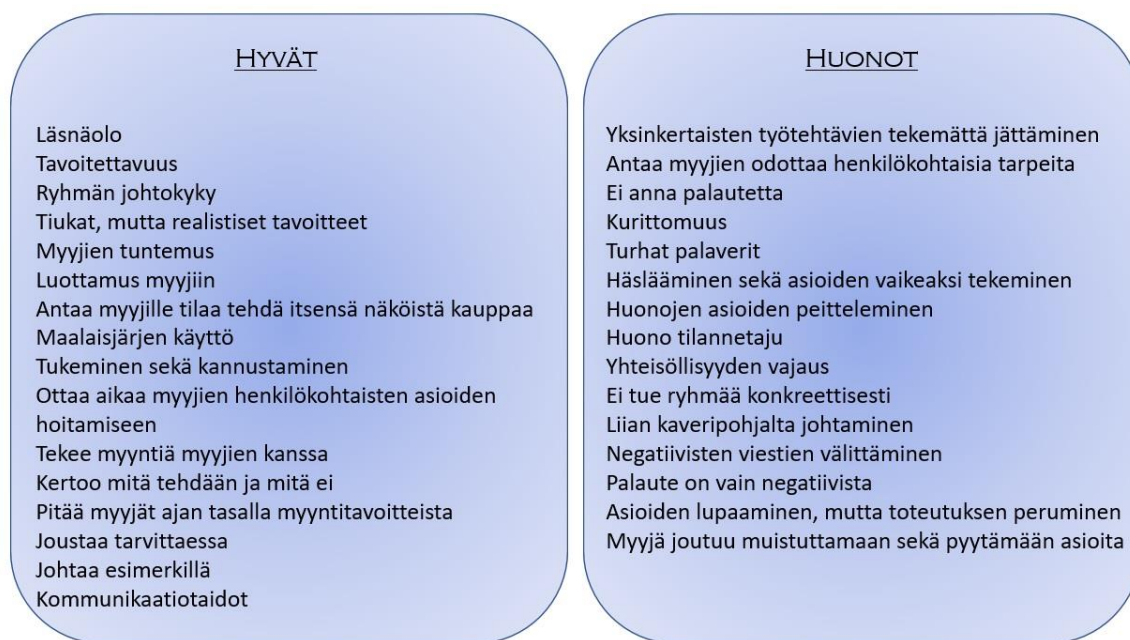
Ylemmän johdon henkilöstö ei herättänyt haastateltavissa myyjissä konkreettisia viha-rakkaus suhteita, sillä myyjät kokivat tietämyksensä hierarkiasta huonoksi. He eivät osanneet yhdistää tuntemuksiaan päätöksentekijöihin, sillä he tuntuvat niin kaukaisilta.

*H 4. No mistä se arvostus, vaikka niitä kohtaan olisi tullut? Ni ei semmosta varsinaisesti oo tullu mistää, ku jääneet vähä pimentoon. Hieman tuntuu, että molemmin puoleinen arvostus puuttuu.*

*H 6. Ei hirveästi tiedä fiiliksistä, kun ei tiedä ketä siellä on. Ei oikeen osaa sanoa. Kerran nähnyt jossain tapaamisessa toimitusjohtajan ja sai vähän kosketusta johtoportaan. Tuli heti mieheen isompi luotto jatkossa, kun tiesi kenestä oikeasti on kyse.*

Siinä missä myyjän tärkeimpiin taitoihin luetaan kuuntelemisen sekä vuorovaikuttamisen taidot, tulisi myös esimiehen olla näillä raiteilla ammattilainen. Henkilöstön kuunteleminen sekä oikeasti ongelmien kuuleminen arjessa sekä muutostilanteissa on tärkeää. Esimies, joka väittää kuuntelevansa, mutta ei oikeasti pyri kohti muutosta, voi olla pahimmassa tapauksessa vastarintaa luova kohdehenkilö alaisten silmin. Jos henkilöstön avunhuudot sekä kehittämisideat siirretään aina suoraan sivuun, voi henkilöstö kokea esimiesten toimet piittaamattomiksi. Autonomiset motivaation lähteet heikkenevät nopeasti esimiehen diktatuurisen johtamisen alla. (Pirinen 2014, sivu 23)

Myyjiltä kysyttiin kokemuksia heidän omista lähiesimiehistänsä, ketä heillä on ollut vuosien aikana sekä nykyhetkellä. Pyrimme löytämään esimiesten toiminnasta hyviä sekä huonoksi koettuja toimintatapoja. Jokainen myyjistä pystyi löytämään lähiesimiestensä toiminnasta hyviä sekä huonoja asiota, joilla on merkitystä oman myynnin toteutumiseen arjessa. Koska seuraavassa kuvassa (kuva 4) on kerättyä kaikkien haastateltavien vastaukset, ei mitään haastateltavien kohtia voida yleistää kaikkiin lähiesimiehiin, mutta lista kertoo myyjille näkyvistä hyvistä sekä huonoista johtamistavoista. Nämä johtamistaidot listattiin vaikuttamaan myyjien jokapäiväiseen myyntiin ja isoimmin positiivisen vaikutuksen aikaan sai luottamus lähiesimieheen, myyjien tuntemus sekä esimerkiksi johtaminen. Suurimmat negatiiviset vaikutukset kohdistuivat huonoon palautteen antoon, yksinkertaisten työtehtävien tekemättä jättämiseen sekä negatiivisuuden lietsomiseen.



Kuva 4. Lähiesimiesten johtamistaitojen hyvät sekä huonot tavat. (Mukailtu tutkimuksen vastauksista)

Lähes jokainen myyjä toivoo oman lähiesimiehen läsnäoloa myyntipisteellä siten, että oma lähiesimies tekisi myyntiä heidän kanssaan. Toki myyjien lähiesimiesten välillä löytyi eroja myös positiiviseen suuntaan, sillä joukosta erottui hyvin ne esimiehet, jotka ovat olleet aktiivisesti myyntipisteellä mukana, tekemässä kauppaa. Myynnin tekemisestä myyjien kanssa nähtiin pelkästään hyötyjä, sillä esimiesten läsnäolo pisteellä voidaan kokea pahimmillaan haittana. Esimies, joka tulee pisteelle kaverimaisesti juttelemaan myyjien kanssa sekä puhumaan kovaäänisesti puhelimeen, nähdään pelkästään myyntiä heikentävänä tekijänä. Myyjät eivät kaipaa pisteelle ylimääräistä henkilöä naputtelemaan pöytään tai valvomaan myymistä selän takaa. Myyjät kaipaavat lähiesimiehiltään myyntipisteillä myynnillistä kehitystä sekä kehittävää läsnäoloa neuvoilla ja tuella.

*H 2. Olisi hyvä, että esimiehet tekisi myyntiä myyjien kanssa eikä vaan tulisi heilumaan pisteelle ilman mitään konkreettista johtamista tai myynnin auttamista.*

Esimies, joka tekee myyntiä myyjien kanssa, koetaan parhaimmillaan esimerkillä johtavaksi, myyjistä välittäväksi kilpakumppaniksi. Kukaan myyjistä ei halua hävitä myynnissä omalle esimiehelleen, vaan tämän läsnäolo aiheuttaa myyjissä myös tarvetta todistaa esimiehelleen kykynsä omassa roolissaan. Myyjät kokevat myös, että esimiehen läsnäolo pisteellä viestii myyjistä välittämisestä sekä kiinnostuksesta tietää, miten omat alaiset suoriutuvat. Näillä keinoilla myyjät odottavat myös rakentavaa palautetta esimiehiltään, sillä esimiesten on vaikea parantaa myyjissä ominaisuuksia, joita ei konkreettisesti näe.

*H 1. Esimies pitää kontaktin myyntiin ja saa realistisen kuvan siitä mitä myynti on, mitä pidempään pois myynnistä sitä teoreettisempaa ajatus on, esimieheltä saa käytännön läheisempiä vinkkejä, kun hän tekee myyntiä osana tiimiä.*

*H 6. Kun esimies on läsnä, niin esimies näkee mitä me tehdään ja miten tehdään. Pystyy poimimaan hyviä juttuja mitä tuolla etäpalavereissa ei välttämättä myyjät itse osaa sanoa missä onnistuvat. Esimies näkee myyjistä mitkä ovat heidän vahvuuksiaan ja ongelmiaan. Myös toiseen suuntaan, jos esimies on myymässä niin myyjälle tulee helposti buustia siitä, että näyttää esimiehellä osaavansa homman.*

Lähes jokainen myyjä toivoo omalta esimieheltään kuitenkin enemmän läsnäoloa myynnin merkeissä, sillä esimerkiksi johtaminen sekä oman myynnin parantamista toivotaan myyjien toimesta.

*H 7. Olisi hyvä, jos tekisi enemmän. Vaikea suhtautua välillä esimiehen myyntivaatimuksiin, jos ne tuntuvat kohtuuttomilta. Olisi aika hienoa nähdä esimies toteuttamassa omia vaatimuksiaan. Se lisäis myös kilpailuviettä eikä kehtais laiskotella pisteellä, jos esimies painaa vieressä pyyteettömästi duunia.*

Myyjät kokevat motivoivana tunteen siitä, että omaa myyntiä pyritään kehittämään myös johdon puolesta. Kysyttäessä kuitenkin: "Koetko, että myyntiäsi kehitetään?" vastaukset olivat lähes kaikki negatiivisia.

*H 5. En koe, että kehitetään.*

*H 6. En todellakaan... Voisi olla ihan kiva juttu edes välillä järjestää jotain oppia myyntiin. Verkkokoulutukset eivät ole hyviä. Tuskin kukaa keskittyy niihin kunnolla, tulee semmonen olo, että ei välttämättä edes sanota, että lukekaa tämä ajatuksella ja oppikaa se, siinä on tärkeitä asioita. Vaan kerrotaan että tämmönen koulutus on ja deadline on tuo ja se pitää olla tehtynä, tämäkö on se sanoma?*

*H 7. Ei enää. Alussa joo mutta sit kun pääs perus tasolle niin tuijotetaan enää lukuja eikä niinkään myynnin laatua. Jos esimies viettäis pisteellä muutenkin aikaa enemmän myyntiä kehittävistä näkökulmasta, niin olis helpompi saada palautetta.*

Yhtä myyjää lukuunomattamatta, kaikki myyjät kertovat saavansa liian vähän palautetta myynnistään. Myyjät kokevat oman myyntinsä johtamisen heikkona, sillä palautteenanto sekä myynnin lisäkouluttaminen ovat vähentyneet huomattavasti. Toki pidempään myyntiä tehneet myyjät eivät koe tarvitsevansa esimiehen jatkuvaa myynnin seuraamista sekä kommentointia, mutta kukaan myyjistä ei pitäisi lisäkoulutustautumista huonona. Rakentava palaute sekä konkreettiset myynnin kehittämistoimet ovat kaivattuja. Hyvien tulospäivien jälkeen saadaan kehuja, mutta huonommin menneet päivät pyritään joko unohtamaan heti, tai vaaditaan vastauksia ilman läsnäoloa tai ymmärrystä.

*H 4. Koen saavani hyvin vähän (palautetta). Kaipaisi lisää konkreettista palautetta myynnin parantamiseen huonojen päivien jälkeen. Yleisellä tasolla kehittävää palautetta puuttuu, sitä millä päästäisiin eteenpäin.*

*H 6. Palautetta saa onnistumisista kyllä. Kun on saanut tehtyä oman tavoitteen niin ei ole pureuduttu siihen, miten saadaan otettua seuraava steppi. Kaipaen kehitystä myyntiin, jos joku voi auttaa myynnissä niin kaikki apu on tervetullutta.*

Osa myyjistä kokee jääneensä omaan tuttuun myynnin muottiin, josta eteneminen seuraavalle tasolle vaatii lisäkoulutusta sekä toimenpiteitä. Jokainen myyjä ottaisi mielellään lisäkoulutusta vastaan, sillä niistä nähdään konkreettinen hyöty myynnin parantamiseen. Esimerkiksi ulkoiset myynnin koulutukset voisivat parantaa myynnin laatua. Oman esimiehen kanssa myynnin läpikäyminen tuntui kokeneempien myyjien toimesta hieman vastenmieliseltä, sillä ulkoinen motivaattori tai auktoriteetti koettiin tarpeelliseksi. Kuitenkin oman lähiesimiehen kanssa koettiin tarpeelliseksi kehityskeskustelut sekä tulevaan keskittyvä myynnin sekä tavoitteiden suunnittelu.

*H 7. Joo, uskon että olisi hyvä saada esim. ulkoisia myynnin koulutuksia tai jotain konkreettista, ei välttämättä lähiesimiehen kanssa... ..Kehityskeskustelut olisi hyviä. Voisi tehdä ja suunnitella henkilökohtaisempaa myynnin kehittämistä sekä henkilökohtaisia tavoitteita.*

## 5.2 Muutosjohtaminen sekä viestintä

Esimiehen adaptiivisuus muutostilanteissa on suoraan verrattavissa myyjän myyntitilanne taitoihin. Esimies, joka osaa mukautua tilanteen vaatimaan rooliin ja saa tiiminsä liikkeelle kohti muutosta, on usein vahvoilla. Esimerkillä johtaminen sekä muutoksesta innostuminen ovat avaintekijöitä muutosten läpiviintiin. Alaiset peilaavat esimiehen käytöstä suoraan omaan tekemiseensä, ja jos esimies on muutosta vastaan tai vähättelee sitä, ei henkilöstöltä voida odottaa motivoitunutta asennetta muutosta kohtaan. Kun myyjiin kohdistuu muutoksia kohdeyrityksessä, jokainen myyjä kertoo organisaation odottavan heiltä välitöntä mukautumista muutoksiin. Jos myyjien esimiehet ottavat muutosten läpiviennit vastuulleen, heidän omalla esimerkillänsä johtaminen on myyjien silmissä ihailtavaa. Myyjät kaipaavat esimerkillä johtamista.

Kuten mainittu kysyttäessä muutosten tapahtumisesta sekä niiden läpiviennistä, jokainen myyjä tuntee koko organisaation odottavan heiltä välitöntä mukautumista muutoksiin. Myyjiltä odotetaan samanlaista suoriutumista muutoksista huolimatta, sekä tavoitteisiin pääsy koetaan esimiesten toimesta itsestäänselvyytenä.

*H 1. On muutos mikä tahansa, niin silti odotetaan, että päästään aina täyteen tavoitteeseen. Varsinkin jos hinnat tippuvat niin se on vaikeaa. Myyjälle raskasta koska odotetaan myyjiltä heikommillakin kampanjoilla samanlaisia tuloksia kuin hyvillä kampanjoilla. Tässä hieman ristiriitaa ylemmän johdon sekä myyjän välillä.*

*H 4. Kyllä ainakin tuntuu siltä. Ehdottomasti kaipaisi perusteluja sekä ratkaisuja helpompaan ymmärtämiseen.*

*H 6. Kyllähän niihin vaaditaan välitöntä mukautumista, että nää on tälleen ja näillä mennään, thats it. Jos jotain omaa myynnin työkalua huononnetaan niin siitä tulee automaattisesti semmonen negatiivinen fiilis, että mitenköhän tätä kauppaa nyt tehdään.*

Myyjät kaipaisivat muutoksissa pehmeämpää laskua sekä informatiivisempaa läpivientä siten, että muutokset perusteltaisiin, jotta ne olisi helpompi ymmärtää. Kysyttäessä, tietävätkö myyjät muutostilanteissa muutosten syitä sekä kaipaisivatko he perusteluja muutoksille, jokainen myyjä kertoi kaipaavansa perusteluja muutosten tarkoituksille sekä vastauksia mahdollisiin kysymyksiin. Kukaan myyjistä ei osannut kohdistaa muutoksia syihin, veikkaukset pyörivät taloudellisissa leikkauksissa sekä kilpailutilanteissa, mutta tietämys oli huonoa. Vähäinen tietämys oli itse hankittua ja myyjä harmittaa tosi asia, että muutoksia ei perustella. Myyjät kaipaisivat perusteluja suoraan päätöksentekijöiltä, sillä heiltä perustelujen kuuleminen helpottaisi muutosten hyväksyntää.

*H 5. Kyllä. Olis mukava tietää muutosten jälkeen että miksi asiat näin on. Voi myyjilläkin vaikuttaa motivaatioon isosti, jos ei anneta perusteluja vaan kerrotaan vaan naamaan päin, että näillä mennään.*

*H 6. Nojoo tuntuu, että myyjät näkee muutokset paskana, mutta voihan kyse olla siitä, miten asia myyjille esitetään. Aina jos tulee jotain muutoksia ni mun mielestä, olis erittäin tärkeä perustella ja kertoa ne syyt miksi näin, että jokainen työntekijä ymmärtää sen minkätakia joku asia tehdään jatkossa näin. Jos lisäksi sitä ymmärrystä niin varmasti ne asiat nähtäis eri valossa. Asioiden perustelu niiden päättäjiltä lisäksi myös ymmärrystä näitä päättäjiä kohtaan.*

Kysyin myyjiltä heidän mielipidettensä muutoksiin osallistamiseen siten, että joku myyjistä olisi mahdollisesti mukana muutosten suunnittelussa. Myyjät kokevat yhtenäisin mielin, että muutosten suunnittelu ylemmässä johdossa voi olla teoreettista käytännön asiakasrajapintaan nähden. Myyjät kokevat, että ylemmän johdon käytännön näkemys myyjien roolista on saattanut hämärtyä ylemmässä johdossa. Myyjät suhtautuivat ehdotukseen realistisesti, mutta kokivat tarvetta saada ääntään kuuluviin.

*H 1. Toki en sano, että kaikki myyjät olisivat tähän oikeassa roolissa, mutta olisi hyvä, että jotenkin osallistuttaisiin, että myyjän ääni kuuluisi, ettei johtajien ja myyjien maailmat poikkeasi toisistaan niin vahvasti.*

*H 5. Todellakin! Koska eihän se johdossa, kun ne vaan päättää kokouksissa, että me tehdään näin ja tästä me saahaan fyrkat jatkossa ja homma toimii näin. Todellakin jos siinä olis myyjä mukana ni se antais sitä toista näkökulmaa muille siinä samalla, se olis niiku aika tosi siisti homma, jos semmonen olis mahdollista.*

Myyjät kaipaavat muutostilanteissa lähiesimiehiltään esimerkillä johtamista, sillä eteenpäin kannustava, esimerkillisesti toimiva esimies nähdään onnistumista lisäävänä tekijänä. Esimies, joka tekee huonommillakin kampanjoilla tavoitteet myyjien silmien nähden, osoittaa myyjille asioiden mahdollista totetutusta. Esimies, joka vaatii myyjiltä toimenpiteitä itse likaamalla käsiään, aiheuttaa helposti myyjien kesken vastarintaa.

*H 4. Hyvänä esimiehenä toiminut osoittanut ymmärrystä myyjä sekä johtoa kohtaan, perustelut ja kannustus jatkossakin maksimi tekemiseen.*

Viestinnässä tärkeintä on kertoa asiat siten, miten asiat oikeasti ovat. Jos tätä ei uskalleta tehdä, aletaan jo puhumaan organisaation arvomaailman kiriisistä, sillä viestinnästä tulee kieli keskellä suuta kiertelyä, jottei todellisuus kaikessa karmeudessaan paljastuisi. (Ahlroth 2017, 102)

Kysyttäessä organisaation sisäisestä viestinnästä, myyjät kiteyttävät sen olevan yrityksen kokoon nähden hyvää luokkaa. Toki monen mielestä sähköpostia pitkin valuvat viestit eivät useinkaan edes saavuta myyjien silmiä, tai niitä ei ainakaan sisäistetä toimintaan. Myyjät kokevat, että heidän äänensä eivät kuulu ylemmille päätöksentekijöille. Toki myyjät ymmärtävät, että suuressa organisaatiossa monikanavaisen viestinnän toteutus on vaikeaa, mutta ylemmän johtoportaan päätöksentekijöiden sekä asiakasrajapinnan välille olisi hyvä muodostaa parempi keskusteluyhteys. Tämä lisäisi myyjien arvostusta ylempää johtoa kohtaan, sekä myyjät pääsisivät antamaan palautetta suoraan asioihin vaikuttaville tekijöille.

*H 1. Pääsääntöisesti viesti valuu sähköpostia pitkin alaspäin. Vaikea alhaalta ylöspäin kertoa mitään, ylemmän tason esimiehiä ei näy. Olisi hyvä päästä keskustelemaan kasvotusten.*

Myyjät toivovat ylemmän johtoportaan läsnäoloa esimerkiksi kuukausipalaverien muodossa. Myyjät eivät odota päätöksentekijöitä kertomaan ylimääräisiä strategisia linjauksia, vaan yksinkertaisia perusteluja muutostilanteisiin. Kasvotusten tapaaminen tai edes kasvojen näkeminen etäpalaverissa lisäisi myyjien keskuudessa ymmärrystä sekä arvostusta muutoksiin.

*H 5. Kuukausipalaverit olisi paljon paljon parempia, jos siellä olis joku isompi johtaja läsnä. Pääsisi antamaan palautetta molemmin puolisesti ja niihin otettaisiin kantaa.*

*H 6. Kyllähän se viestintä tulee ylhäältä alaspäin, en tiedä miten viesti kulkee ylöspäin. Vois varmasti olla parempaa sinne toiseen suuntaan se viestintä. Olisi hyvä isommalla porukalla nähdä ja nähdä tosiaan niitä päätöksen tekijöitä.*

*H 7. Viestintä valuu sähköpostiin massaviesteinä. Toki viikkopalaveriessa käydään asioita läpi, mutta nekin menee helposti toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Kasvotusten palaveeraaminen olisi parasta, kun pääsisi keskustelemaan ja rakentamaan sitä luottamusta molemminpuolisesti.*

Muutosviestinnässä perusteluiden antaminen sekä asioista keskusteleminen nostavat myyjien keskuudessa tärkeyttä. Muutoksissa esimiesten on turha odottaa myyjiltä ymmärrystä sekä hyväksyntää, jos muutoksia ei jalkauteta. Kuukausipalaverit kasvotusten nostaisivat myyjien kesken ryhmähenkeä sekä parhaimmassa tapauksessa avaisivat keskustelumahdollisuuden päätöksentekijöihin. Muutostilanteissa myyjä kiinnostaisi tietää muutokseen johtavat syyt organisaatiotasolla sekä yleisen kuvan tiedottaminen. Mihin ollaan menossa ja miksi? Yksinkertaiset perustelut esimerkiksi markkinatilanteeseen liittyvään muutokseen mahdollistaisi myyjille myös myyntivaltteja omaan tekemiseen.

*H 5. Viestintä ei ole molemmin suuntaista. Vaikeaa on kommunikoida esim. vuorosuunnittelun kanssa, kun laitetaan myyjien suunnalta pyyntöä päivien vaihdokseen paikoista. Hyvä että kukaan vastaa tai on kiinnostunut. Myyjät kuitenkin aika hyvin tietää milloin missäkin on paras tehdä töitä kauppajen valossa.*

*H 6. Tämmöset muutosviestintään liittyvät asiat niin pelkkä perustelu porukassa ei riitä. Tärkeät muutokset ja ylipäätänse viestintä pitäisi tapahtua henkilötasolla. Jokaisen esimiehen pitäisi tulla varmistamaan, että omalla työntekijällä on ymmärrys siitä miksi jotakin tapahtuu. Ylipäätään viestinnässä muistettaisiin perustelut ja pidettäisiin huolta, että ne viestit ymmärretään siten, miten on tarkoitus.*

*H 7. Pahinta on se, että joutuu itse etsimään vastauksia... Se aiheuttaa liikaa tulkinnan varaa mikä voi aiheuttaa vääriä päätelmiä ja negatiivisuutta tiimissä.*

*H 3. Jos ylemmän portaan ihmisiä saisi kenttään, pääsisi keskustelemaan asioista kasvotusten myynnin ohessa.*

Muutosjohtamisessa viestinnän merkitys kasvaa ja myyjien mielestä olisi myös hyvä, jos esimiehet vetäisivät yhtä linjaa muutoksien läpiviennissä, olisivat muutoksessa ajantasalla ja olisivat valmiita vastaamaan myyjien mahdollisiin kysymyksiin. Organisaatiotasolla viestinnän parannusehdotukset myyjien keskuudessa kiteytyvät informaation lisäämiseen, perusteluihin sekä kasvotusten tapaamiisiin. Näillä keinoilla myyjien arvostus ylempää johtoa kohtaan sekä ymmärrys muutostilanteisiin kasvaisi. Muutokset vaikuttavat monesti myyjien tekemiseen sekä rooliin, jolloin esimiehiltä olisi hyvä saada avoimet ja rehelliset perustelut siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan myyjään.

*H 4. Yritys tekee päätöksiä oikeudellisesti, miksi näistä negatiivisista muutoksista ei olla rehellisiä? Työntekijä päättää mitä haluaa tehdä, olla töissä firmassa, vai etsiä uusia töitä.*

*H 6. Perusteluja muutoksille mielellään kasvotusten. Vaikka se vie aikaa niin siinä on niin paljon positiivista. Olisi tietysti hyvä pyrkiä näkemään muutoksissa hyviä asioita ja saada niihin vinkkejä esimiehiltä.*

Lähiesimies tasolla viestintä pelaa myyjien mielestä hyvin. Toki osalla esimiehistä on myyjien sanojen mukaan havaittavissa pieniin asioihin kohdistuvia parannuksia, kuten perusasioiden ajallaan hoitamista sekä palaveriiden läpivientiä. Esimiehen tavoittaminen työpäivinä sekä vapaalla on myyjien mielestä tärkeää. Jokainen myyjä kertoo saavansa esimiehensä hyvin puhelimen välityksellä kiinni.

Muutostilanteissa oman lähiesimiehen rooli kasvaa ja esimiehiltä vaaditaan enemmän johtamistaitoja sekä tilannetajua kuin normaalisti. Lähiesimies on suuressa roolissa muutosten läpivientiä ajatellen, sillä se toimii viestintävälineenä ylemmän johdon ja myyjien välillä. Oman esimiehen toiminta määrittää usein myös myyjien suhtautumisen muutoksiin sekä asettaa myyjille lähtökohdat muutosten onnistumisiin (kuva 5.). Esimies, joka väheksyy tai asettuu muutosta vastaan, ei voi odottaa myyjiltä positiivista asennoitumista tai hyvää suoriutumista. Oman lähiesimiehen tulee pystyä asettumaan myyjien rooliin sekä laskeutumaan tarvittaessa myyjien tasolle asiakasrajapintaan. Jos esimies ei osaa olla myyjien tukena, eikä suostu alentumaan myyjien tueksi, ei muutoksia voida kuvitella onnistuneiksi ilman vastarintaa. Kysyin lopuksi myyjiltä kolme konkreettista tekijää siihen, millaisia johtamistaitoja esimieheltä vaaditaan muutostilanteissa. Näistä asioista kuuntelemisen taito, läsnäolo sekä molemminpuoleinen viestintä nousivat myyjien kohdalla merkittävimiksi tekijöiksi. Omalta lähiesimieheltä myyjät eivät odota huippusuoriutumista vaan inhimillistä ohjausta myyjien omien tuntemusten mukaan. Lähiesimiehen kyky asettua myyjien rooliin sekä tukea myyntiä näille parhaalla tavalla ovat myös kokeneiden myyjien toivelistan kärjessä. Koska esimerkiksi työhön haastatellut myyjät ovat olleet organisaatiossa kauan ja kokevat osaavansa myyntityön suhteellisen hyvin, heiltä voisi kysyä suoraan, millaisia johtamistaitoja he itse toivovat omalta lähiesimieheltään? Mitkä asiat kannustavat heitä kohti parasta mahdollista myyntiä?

### MYYJIIN VAIKUTTAVAT MUUTOSJOHTAMISEN TAIDOT

Vuorovaikutustaidot  
Läsnäolo  
Kuuntelemisen taito  
Myyjän ymmärtäminen  
Esimerkillä johtaminen  
Informaatiokulun varmistaminen  
Molemminpuolinen viestintä  
Palautteen vastaanottaminen  
Rehellisyys  
Tilanteentaju  
Perustelukyky  
Joustavuus  
Saavutettavuus  
Yhtenäinen viestintä  
Kyky asettua myyjän tilanteeseen

Kuva 5. Myyjiin vaikuttavat muutosjohtamisen taidot. (Mukailtu tutkimuksen vastauksista)

### 5.3 Pohdinta sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin

Myyjien asenne ratkaisee myynnin onnistumisen asiakasrajapinnassa. Koska myyjien asenne on yhteenverrannollinen myyjien motivaatioon, kaipaavat myyjät taustalleen organisaation, joka tukee aktiivisesti myyjien suoriutumista asiakasrajapinnassa. Organisaation tuntemus, luottamus sekä yhtenäisyys ovat keskeisiä teemoja tukevan organisaation rakentamiselle. Kohdeyrityksessä myyjien näkökulmasta oma organisaatio nähdään hieman irrallisena tekijänä, sillä myyjät toimivat usein omissa oloissaan, poissa jatkuvasta kosketuksesta organisaatioon. Koska myyntiä tehdään usein omissa oloissa, jää edellä mainittu kosketus organisaatioon vähemmälle, kuin esimerkiksi konttorityössä. Tämän takia nopeat palaverit puhelimitse tai sähköpostiin hukuvat massaviestit eivät aina kata riittävää kosketusta luottamuksen rakentamiseen. Tällaisessa tilanteessa oman lähiesimiehen merkitys korostuu, sillä oma lähiesimies usein nähdään edustamassa tätä organisaation ylempää tahoja. Jos oma lähiesimies edustaa organisaatiota omalla esimerkillään, työskentelemällä linjassa organisaation päätöksiin, se luo kuvaa yhtenäisyydestä sekä yhteen hiileen puhaltamisesta. Oma lähiesimies voi myös toiminnallaan myrkyttää organisaation ylempää johtoa puheillaan tai teoillaan. Jotkut haastateltavista kokivat oman lähiesimiehen liian kaverillisina, sillä negatiivisista asioista liian avoimesti puhuminen usein johtaa tähän yhteiseen vastarintaan. Liian kaverillinen suhde myyjien sekä lähiesimiesten välillä voi johtaa auktoriteetin katoamiseen sekä turhaan vastarintaan hierarkiaa vastaan.

- Miten myyjät näkevät itsensä osana organisaatiota?

Myyjien motivaatioon peilattava itsemääräämisteoria (kuva 2.) toteutuu kohdeorganisaatiossa myyjäkohtaisesti eri tasoilla. Myyjien sisäisen motivaation, *autonomian* voidaan katsoa syntyvän myynnin toteutuessa, sen palkitsevuudesta. Ilman ulkoisia tekijöitä syntyvä motivaatio perustuu myyjillä onnistuvan kaupanteon nautintoon, sillä onnistuva kauppa aiheuttaa motivaatiota useammassa tassa. Kun kauppa onnistuu, myyjää motivoi onnistumisen tunne, rahallinen palkinto sekä oman arvon kasvaminen niin omissa kuin muidenkin silmissä. Onnistuva myyntipäivä luo myyjille koukutus myyntityöhön sekä lietsoo myyjää tekemään parhaansa myös jatkossa tämän tunteen saavuttamiseksi. *Kyvykkyyden* tunne syntyy, kun myyjän taidot vastaavat realistisia myyntitavoitteita. Tällaista tunnetta harvoin saavutetaan kontrolloidulla motivaatiolla, jossa työnteko, tässä tilanteessa kaupan tekeminen, tuntuu painostetulta ja motivaation lähteet ovat lähinnä pakonomaisia. Pakon uhka, kuten esimiehen paine tai organisaation korkeamman johdon vaatimuksen eivät usein luo myyjillä sisäistä motivaation tunnetta muiden tarpeiden täyttämiseksi. Selkeät tavoitteet sekä myynnin perustellut prioriteetit lisäävät myynnin miellekkyyttä sekä hallintaa työstä. Palautteen lisääminen edistää työkokemuksen kyvykkyyden tunnetta ja sillä voidaan konkretisoida työntekijän aikaansaavuutta työssä. Näissä tilanteissa oman lähiesimiehen tehtävänä korostuu tämän sisäisen motivaation löytäminen sekä sisäisen palon kasvattaminen. Usein myyjät kaipaavat omalta esimieheltä sitä pientä kannustusta tähän sisäisen motivaation löytymiseen. Tähän voi usein toimia esimerkiksi oman esimiehen esimerkki kaupan teosta tai pienet vinkit myyjän toiminnan muutoksista, joilla lumipalloeefekti saadaan liikkeelle. (Salmera-Aho 2017, 84, 89–90; Aaltonen ym. 2020, 255)

Myyjien roolin sekä taitojen kehittäminen on avainasemassa myyjien motivaation luomiseen, sillä myyjät kokevat kannustavana sekä luottamusta herättävänä sen, että ylempi johto haluaa kehittää heitä. Myyjiin panostaminen, heidän huomioimisensa, lisää *yhteenkuuluvuuden tunnetta* organisaatioon. Ajatuksella toteutetut lisäkoulutukset, ulkoiset myynnin koulutukset sekä henkilökohtainen myynnin kehittäminen lisäävät myyjillä sisäisen motivaation lähteitä ja lisäävät arvostusta työkuvaansa kohtaan. Mielekäs myynnin onnistuminen vinkeillä sekä kehityksellä lisää pitkässä juoksussa myyjien motivaatiota omaa organisaatiota kohtaan. Tutkija kokee, että esimiehen kiinnostus omien alaisten kehittymishalukkuudesta sekä suoriutumisesta on kohdeyrityksessä iso seuraava askel. Jos lähiesimiehet eivät ole kehittämässä omien alastensa myyntitaitoja kohti onnistuvaa kaupantekoa, mikä esimiehen rooli loppupeleissä oikein on? Kehitysehdotuksena kohdeorganisaatio voisi lisätä kiinnostusta myyjien kehittämiseen. Myyjien tarpeiden huomioiminen myynnin onnistumiseksi esimerkiksi yhteisillä koulutuksilla tai ulkoisilla kursseilla voisi olla myyjien motivaatiota sekä taitoja kehittävä tekijä. Haastatteluiden perusteella myyjille ei välttämättä riitä yksi yhteinen 50 hengen skype palaveri, jossa joku kertoo eilisen onnistumisistaan. Myyjät kaipaavat pienemmän mittakaavan koulutushetkiä esimerkiksi kasvotusten lähiesimiesten kanssa. Myynnin kehitysmielessä oma lähiesimies ei edes välttämättä ole paras henkilö, mutta toisen tiimin onnistujalta oltaisiin varmasti valmiita kuulemaan kehittäviä neuvoja myynnin tueksi. Myyjät oppivat paljon toisiltaan, joten myyjillä on varmasti myös halukkuutta tehdä töitä omien tiimirajojen ulkopuolelle.

Yhteisöllisyyden tunnetta kohdeorganisaatiossa on myyjien mielestä liian vähän. Koska myyjät kokevat roolinsa hieman irrallisiksi organisaation hierarkiasta sekä muista tehtävistä, myyjien on vaikea suhtautua organisaatioon muuten, kuin neutraalisti. Yhteisöllisyyttä lisäävät kokemukset vahvistuvat, kun myyjät kokevat olevansa osa yhteisöä, jossa rakennetaan läheisiä ja intiimejä suhteita toisten kanssa. (Salmera-Aho 2017, 91; Aaltonen ym. 2020, 267). Kohdeorganisaatiossa myyjien toiveet painottuvat hierakiaan tutustumiseen sekä satunnaisiin tapaamisiin muiden organisaation työntekijöiden kanssa. Tutustuminen, avoimuus sekä keskustelumahdollisuus olisivat tekijöitä myyjien luottamuksen rakentamiseen. Päätöksentekijöihin tutustuminen auttaisi muutostilanteissa hyväksyntään sekä mahdollinen yhteistyö muutostilanteissa, myyjän äänen kuuleminen, auttaisi myyjä ymmärtämään organisaation päätöksiä sen toiminnan jatkumisessa.

Kehitysehdotukset; myyjien aseman kehittäminen

- *Autonomisen* motivaation tukeminen. Lähiesimies johtaa omalla esimerkillään, sekä pyrkii kehittämään myyjä. Kohdeorganisaatiossa kiinnitettäisiin enemmän huomioita lähiesimiesten läsnäolon vaikutukseen, niin hyvässä kuin huonossa. Pisteellä lähiesimies on konkreettisesti tukemassa myyjien myyntiä vinkeillä tai rakentavalla keskustelulla, eikä häiritse myyjä turhalla keskustelulla tai omilla työtehtävillään. Autonominen motivaatio syntyy myyjän onnistumisista, jota lähiesimies voi auttaa tai häiritä.

- *Kyvykkyyden* tunteen lisääminen myyntiarjessa. Realististen, henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen sekä onnistumisista palkitseminen sanoin tai teoin. Myyjäkohtaisten tavoitteiden asettaminen

päivälle, viikolle, sesonkeihin tai pidemmälle ajalle. Mikä vain on myyjälle paras keino oman motivaation kasvattamiseen sekä haluttujen virstanpylväiden saavuttamiseen. Kuunnellaan myyjän omia tarpeita ja luodaan tavoitteet myyjän tuntemusten mukaan. Lähes jokainen myyjä tuntee oman tonsa ja tämän vuoksi ei voida soveltaa parhaan myyjän tavoitteita kaikkiin, sillä monille ne ovat epärealistiset. Pääsääntönä on kuitenkin myyjäkohtaisten, realististen sekä kehittävien tavoitteiden löytäminen siten, ettei myyjiä ajeta loppuun jatkuvasti nousevilla myyntivaatimuksilla.

- *Yhteenkuuluvuuden tunteen* lisääminen myyjien arkeen. Osoitetaan myyjille, että heistä välitetään. Järjestetään myyjille tarpeiden mukaan lisäkoulutuksia, myös tarvittaessa ulkopuolisilta tarjoajilta. Välillä myynnin kehittämiseen on hyvä kuulla myös organisaation ulkopuolisilta tekijöiltä konkreettisia myynnin kehittämiskinkejä. Koulutuksien kylkeen organisaatio voisi tarvittaessa palkata esimerkiksi ulkoisen motivaatiopuhujan tai pyrkiä nostattamaan myyjien yhteishenkeä organisaation järjestämällä yhteisellä tapahtumalla.

- Oma organisaatio tutuksi. Yhteisöllisyyden rakentaminen, esimerkiksi kaupunkikohtaiset tapaamiset eri myynnin kanavien välillä, tai koko organisaation yhteinen tapahtuma. Myyjiä kiinnostaa oman organisaation tilanne, joten palavereihin voisi hyvin sijoittaa esimerkiksi kvartaalikohtaisia yrityksen tuloksia sekä tulevien aikajaksojen tavoitteita suuressa kuvassa. Mihin yritys sijoittuu omalla alallaan ja mihin pyritään jatkossa? Yrityksen missio sekä visio tutuksi ajatuksella: "Mitä minä, myyjänä pystyn tekemään tämän tavoitteen eteen?" Yhteenkuuluvuus sekä tietämys omasta organisaatiosta lisäävät arvokkuutta organisaation logon kantamiseen! Myyjät haluaisivat tuntea omaa organisaatiota sekä päätöksentekijöitä. Muissakin, suurissa organisaatioissa vastaavat tapahtumat ovat lisänneet tutkijan kokemuksen perusteella yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä arvostusta omaa organisaatiota kohtaan. Tapahtumat ovat myös hyvä keino omaan organisaatioon tutustumiseen sekä tiimien rajojen yli tapahtuvaan kommunikaatioon.

- Millaisia johtamistaitoja esimiehiltä vaaditaan muutostilanteissa?

Koska kohdeorganisaation myyjät kokevat ulkopuolisuuden tunnetta ylempään johtoon, on muutostilanteiden sisäistäminen heidän mukaansa usein vaikeaa. Sitoutuminen on vaikeaa ja muutokset nähdään usein huonossa valossa vähäisten perusteluiden takia. Omat johtopäätökset johtavat usein myyjät väärille raiteille tai viestiketju katkeaa hierarkissa siten, että muutokset jalkautetaan myyjille huonosti, negatiivisessa valossa. Oman lähiesimiehen rooli muutostilanteissa kasvaa, sillä tämä on loppupeleissä vastuussa myyjien sitouttamisesta muutokseen. Kuvassa 5. esiintyvät lähiesimiehen taidot luovat myyjille hyvän lähtötason muutostilanteisiin. Koska lähiesimiehiltä ei voida odottaa ylisuoriutumista listan kaikkien asioiden toteutumiseen, ei lähiesimiehiltä voida vaatia liikoja. Myyjät odottavat omien sanojensa mukaan kuitenkin parempia perusteluja niin lähiesimies-, kuin organisaatiotasolla. Muutostilanteissa myyjille tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat oman lähiesimiehen läsnäolo sekä kommunikaatiotaidot. Nämä taidot luovat suuntaa omalla esimerkillä johtamiseen kohti toivottua lopputulosta.

Myyjien näkökulmasta muutostilanteiden läpiviennissä on kohdeorganisaatiossa parannettavaa. Koska myyjiltä odotetaan välitöntä mukautumista muutoksiin, muutosten jalkauttaminen on lähes mahdotonta. Myyjät ottavat muutokset vastaan sekä sopeuttavat oman toimintansa niiden mukaisesti, tämä prosessi ei käy käden käänteessä. Koska työssä esitellyt muutosjohtamisen mallit ovat laajoja, on kohdeyritykselle suotavaa pyrkiä täyttämään edes jotain muutosjohtamisen mallien vaiheita. Yksinkertaistettu muutosjohtamisen malli (kuva 6.) voisi olla kohdeorganisaatiossa pienempien muutostilanteiden kohdalla käytössä, myyjiin vaikuttavien muutosjohtamistaitojen saattamana. Tutkija suosittelee esimerkiksi seuraavia vaiheita pienempien muutosten läpivientiin haastateltavien myyjien sanojen mukaisesti:

- Muutosvision sekä -strategian selkeyttäminen, miksi asiat muuttuvat ja miten se tulee vaikuttamaan myyjien asemaan. Kohdeorganisaatio aktivoituu viestintään jo reilusti ennen muutosta. Organisaation ylempi johto osallistuu viestintään sekä palavereihin ollen esillä ennen muutosta. Miksi organisaatio tekee muutoksia ja miten se näkyy organisaation kokonaiskuvassa. Miten organisaatio tulee jalkauttamaan muutoksen ja ketkä siihen osallistuvat. Lähiesimiehet perehdytetään muutoksen tasalle siten, että heillä on valmius vastata myyjien asettamiin kysymyksiin ja he vetävät yhtä köyttä, ilman organisaation päätöksen kyseenalaistamista. Myyjille perustellaan muutokset, mihin suuntaan kokonaisuutta ollaan viemässä ja miksi? Tässä vaiheessa on tärkeää, että henkilöstölle kerrotaan muutoksen tarpeellisuus sekä otetaan henkilöstö osaksi muutosta. Kun henkilöstö on tietoinen yrityksen tilasta, on se sitoutuneempi muutoksen läpivientiin.

### MUUTOSVISION SEKÄ – STRATEGIAN SELKEYTTÄMINEN MYYJILLE

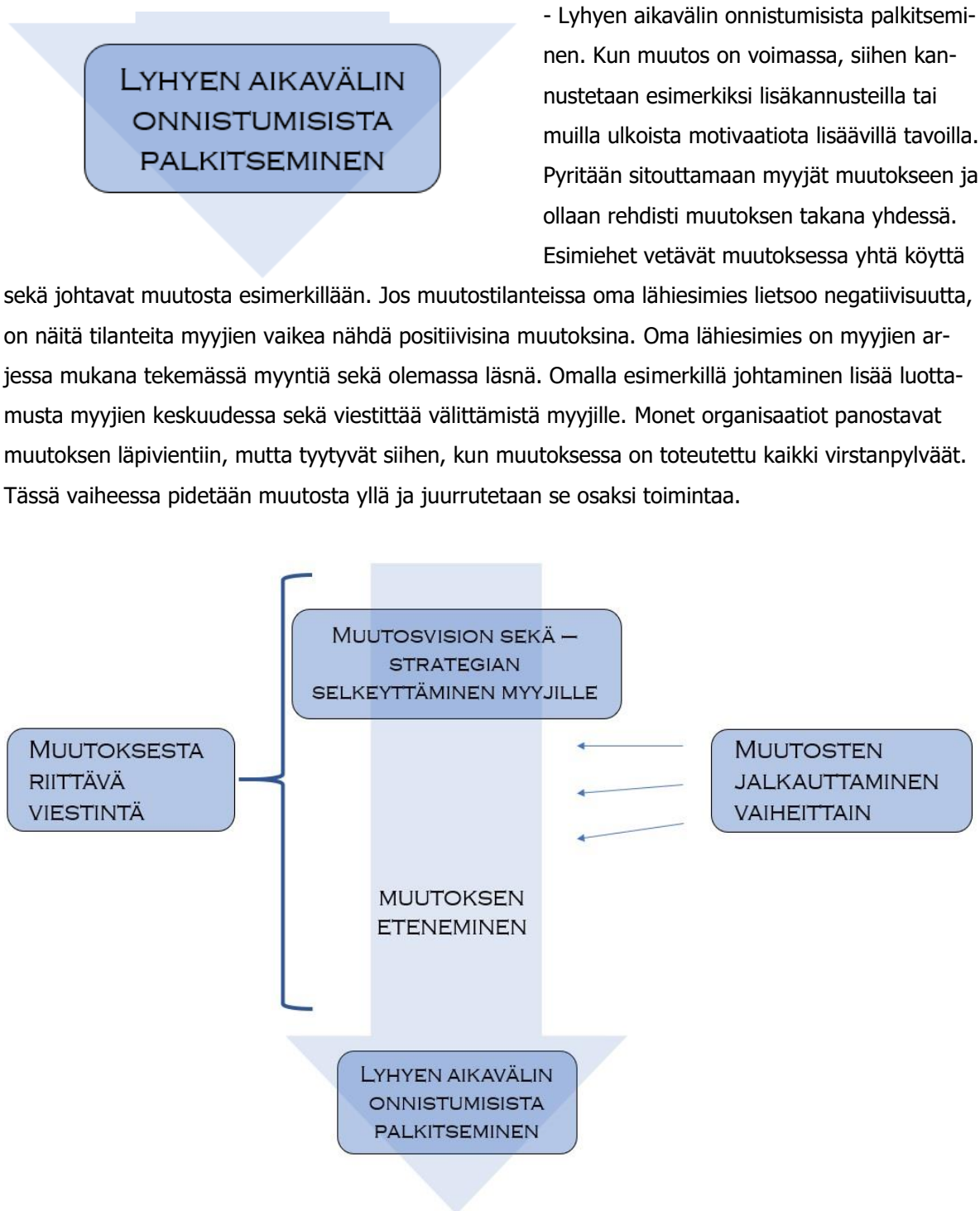
#### MUUTOKSESTA RIITTÄVÄ VIESTINTÄ

- Muutoksesta riittävä viestintä, myyjät ovat osana muutosta koko muutoksen ajan. Viestintä muutoksen syistä sekä vaiheista toimii muutosten ajan ja on molempisuuntaista. Myyjät saavat kysymyksiinsä vastauksia ja esimiehet jalkauttavat muutoksen myyjille laadukkaasti. Päätöksentekijät perustelevat muutoksen syitä sekä ovat valmiita vastaamaan askaruttaviin kysymyksiin esimerkiksi lähiesimiesten kautta. Johdon rehellinen ja avoin viestintä muutokseen liittyvistä asioista koko prosessin ajan.

- Muutosten jalkauttaminen vaiheittain siten, että myyjät ovat tietoisia muutoksen eri vaiheista. Milloin muutos tapahtuu ja mitkä asiat muuttuvat missäkin järjestyksessä. Muutosta ei

### MUUTOSTEN JALKAUTTAMINEN VAIHEITTAIN

toteuteta kerta rykäisyllä, vaan myyjille muutos jalkautetaan vaiheittain. Muutos jaetaan vaiheisiin ja myyjille annetaan pehmeämpi lasku muutokseen. Lähiesimiehet ymmärtävät myyjiä muutostilanteissa sekä pystyvät asettumaan heidän rooliinsa. Lähiesimiehet ovat läsnä sekä kuulevat tarvittaessa myyjien kritiikkiä tai parannusehdotuksia muutokseen liittyen. Muutosjohtajat luovat myyjille henkilökohtaisia motivaation lähteitä haluksi tukea muutosta sekä olla osana muutoksen läpivientiä.



Kuva 6. Yksinkertaistettu muutosjohtamisen malli. (Mukailtu Kotter, 8-step process sekä Prosci ADKAR-malli 2020)

Myyjien osallistaminen muutokseen on myös myyjien näkökulmasta suotavaa. Myyjät eivät odota paikkaa muutosjohtamisen pöydästä, vaan kaipaavat omien näkökulmiensa antamista, minkä voisi toteuttaa myyjien arjessa mukana olemisella. Kasvotusten tapaaminen sekä kommunikaation lisääminen lisäisivät kohdeyritykseen molemminpuoleista arvostusta sekä roolien ymmärrystä. Ylemmän johtoportaan jalkautuminen asiakasrajapintaan lisäisi arvostusta ylemmää johtoa kohtaan. Tällä hetkellä myyjät voivat kokea ylemmän johtoportaan ihmiset hieman ylimieliseksi, jos he eivät likaa käsi-

ään myynnin tasolla. Jokainen myyjä innostui kysymyksestä liittyen ylemmän johtoportaan jalkautumisesta myyntiin; *H 5. "Olis aika siistiä, jos joku isompi pomo olis ständillä! Kävis vaikka yhen päivän heittäessä ja näkis että miten ne osaa myydä, jos osaa."*

Kehitysehdotukset; muutostilanteiden toteuttaminen

- Oman lähiesimiehen johtamistaidot muutostilanteissa. Kohdeorganisaatiossa käydään läpi lähiesimiestason taidot muutostilanteissa sekä varmistetaan siitä, että muutostilanteissa lähiesimiehet tuntevat muutoksen syyt ja seuraukset. Lähiesimiehillä on valmius vastata myyjien mahdollisiin kysymyksiin siten, että myyjien omalle tulkinnalle tai johtopäätöksille ei jää tilaa.

- Muutosten jalkauttaminen vaiheittain, muutosjohtamisen yksinkertaistettu malli. Muutokset jalkautetaan vaiheittain myyjille ilman shokkia suuresta, yllättävästä muutoksesta. Muutos toteutetaan tarvittaessa myyjien sopeutumisen mukaan siten, että myyjät eivät koe välitöntä mukautumisen painetta organisaatiolta. Tavoitteissa huomioidaan muutokset ja myyjille annetaan tarvittavia vinkkejä sekä työkaluja myynnin onnistumisen jatkumiseksi.

- Miten viestintä muutostilanteissa toteutuu kohdeyrityksessä?

Suuressa organisaatiossa viestinnän toimiminen sillä tasolla, että kukaa ei olisi tyytymätön, tuntuu olevan mahdottomuus. Koska kohdeorganisaation haastateltavat kertovat omasta mielestään organisaation viestinnän olevan hyvällä tasolla, keskitymme myyjien työnkuvaan vaikuttavaan muutosviestintään. Huolestuttava, mutta suoraan myyjän suusta tullut kommentti: *"Yleensä on tuntunut siltä, että isoimmat muutokset ovat sellaisia, että asiakkaat saattavat tietää jotain isompia asioita ennen myyjää..."* Yhden myyjän tuntemuksia ei voida soveltaa kaikkien myyjien tasolle, mutta jos edes yksi myyjä on tätä mieltä, on silloin kohdeorganisaation viestinnässä parannettavaa. Tiedon jalkauttaminen myyjätasolle ei myyjien mielestä toimi, sillä ylemmän johdon viesti voi saada aikaan rikkinäisen puhelimen efektin. Tällöin viesti voi muuttua tai ainakin saadaan kuulumaan eritavalla mitä on tarkoitettu. Myyjätasolle viesti saattaa lähiesimies tasolta valua hieman epämääräisesti kommenttien, kuten "näin kuultiin", "näin ymmärrettiin" tai "näillä mennään" varjossa. Myyjille muutosviestintä jättää liikaa kysymyksiä sekä tulkinnan varaa. Perustelut ylemmältä johdolta suoraan myyjätasolle helpottaisivat viestinnän selkeyttä sekä lisäisivät myyjätasolla arvostusta ylempää johtoa kohtaan.

Kun kohdeorganisaatiossa tapahtuu muutos, myyjien näkökulmasta asiasta ilmoitetaan sähköpostiin tai lähiesimiesten kautta palavereihin. Sähköpostin kautta myyjille tieto kulkeutuu ainoastaan heidän omasta aloitteestaan. Omasta aloitteestaan siten, että sähköpostiin avaamatta jäävä viesti on yhtä tyhjän kanssa. Jos myyjä avaa viestin, saattaa hän lukea sen pintapuolisesti läpi, poimien ehkä muutoksen huonot puolet sekä levittäen näitä kollegoiden kesken. Loppupeleissä, kuinka hyvin sähköpostiin toimitettu viesti saavuttaa asiallaan myyjän sekä kuinka hyvin myyjä osaa sisäistää tämän viestin? Myyjät kokevat sähköpostin hyvänä viestintäkanavana palavereiden aikataulutukseen sekä kiireiseen viestintään, mutta tiedon jalkauttaminen ja sisäistäminen ei onnistu sähköpostin kautta.

Myyjät kokevat oman lähiesimiehen tehtäväksi tiedon perille kulun varmistamisen sekä vastuunottamisen siitä, että viesti ymmärretään. Viestinnän virallisten kanavien lisäksi muutostilanteissa olisi hyvä käyttää myös muita, epävirallisia viestinnän kanavia sekä viestintäverkostoja. Kasvokkain viestintä ei ole menettänyt merkitystään digitalisaation mukana tuomien kommunikaatiokanavien rinnalla. (Hakkarainen 2017).

Kohdeorganisaation myyjät arvostaisivat suuresti kasvokkain tapahtuvaan viestintää. Eikä edes välttämättä kasvokkain tapahtuvaa viestintää, vaan viestintää, jolla on kasvot. Kunhan myyjät osaavat yhdistää muutosviestinnän henkilöön, joka sitä on vastuussa, on heidän helpompi hyväksyä muutoksen hyvät sekä huonot puolet sekä asettua myös vastavuoroisesti muutoksen laatijan asemaan. Jos kohdeorganisaation ylempi johto haluaa viestittää tiedon varmasti oikein myyjille, miksi he eivät itse ota siitä suoraan vastuuta? Ymmärrettävää on, että lähiesimies tasolle viestintä on helpompaa ja odotus viestin saavuttamisesta myyjille on itsestäänselvyys. Mutta myyjien näkökulmasta muutosten päättäjät ehkä hieman suojautuvan muiden esimiesten taakse, sysäten vastuun muutoksen kertomisesta heille. Tutkija suosittelee myyjien kommenttien tuella muutosviestinnän siirtämistä kasvotusten tapahtuvaan viestintään tai yhteiseen tilaisuuteen, jossa muutosten päättäjät perustelevat muutoksen syyt henkilökohtaisesti, suoraan myyjille. Kanavien kuten Teamsin kautta tapahtuvassa viestinnässä ei myöskään ole mitään väärää, kunhan muutoksen takana oleva henkilöstö astuu eteen, ja antaa muutokselle kasvot ylemmästä johdosta. Tällöin myyjien on helpompi hyväksyä muutokset sekä saada tarvittaessa vastauksia kysymyksiin suoraan päätöksentekijöiltä. Lähiesimiesten rooli muutoksissa ei ole katoamassa mihinkään. Koska lähiesimiehet ovat loppupeleissä vastuussa alaisensa laadukkaan myynnin onnistumisesta, on heidän vastuullansa muutoksen jalkauttuminen sekä juurruttaminen osaksi myyjien arkea. Lähiesimiehet pitävät huolen siitä, että myyjät ymmärtävät sanoman ja ovat näiden tukena muutoksen jokaisessa vaiheessa. Lähiesimiesten tulisi tietää jokaisesta muutoksesta tarpeeksi siten, että he olisivat valmiita vastaamaan mihin vain myyjien esittämiin kysymyksiin.

Tutkija kokee myyjien näkökulmasta kohdeorganisaatiossa viestintäongelmaa molempiin suuntiin viestinnässä. Myyjät toivovat mahdollisuutta keskustelemaan viestintään, jolla lisätään yhteishenkeä, luottamusta sekä ymmärrystä toista, oman organisaation kolleegaa kohtaan. Kohdeorganisaatio voisi lisätä viestinnässään painoarvoa keskustelua mahdollistaville viestintäkeinoille. Viestintä, joka avaa mahdollisuudet keskustelulle sekä perusteluille on myyjien toivomus. Päätöksentekijöiltä kaivataan läsnäoloa sekä perusteluja, ylemmältä johdolta kiinnostusta sekä käsien liikaamista, lähiesimiestasolta välittämistä sekä esimerkillä johtamista. Jokainen näistä kohdista on mahdollista toteuttaa hyvällä viestinnällä, jopa ilman mitään kasvokkain kontaktia. Tutkija suosittelee kohdeorganisaation lisäävän perusteluja viestintään sekä ymmärtävän myyjän tarvetta olla mukana oman organisaation toiminnassa, jottei tämä tuntisi oloaan pelinappulaksi osana suurta myynnin pelilautaa.

Kehitysehdotukset; viestintä muutostilanteissa.

- Yhtenäisen viestin luominen. Asioista viestiminen tapahtuu siten, että jokainen työntekijä tietää suurimmat muutokset myös yrityksen strategiselta tasolta. Lähiesimiehille viestintä on selkeää ja varmistutaan siitä, että lähiesimies on muutosten tasalla siten, että on valmis vastaamaan myyjien kysymyksiin ja seisoo itse muutosten takana.

- Viestintä, jolla on kasvot. Kohdeorganisaatiossa lisättäisiin perusteltua viestintää suoraan päätöksentekijöiltä. Viestintä sisältää perustelut muutoksille sekä on suoraa siten, että huonoja asioita ei kierrellä tai peitellä. Myyjille käy selvästi esiin se, miten muutokset tulevat muuttamaan heidän asemaansa ja mihin he asettuvat muutosten keskellä. Muutoksesta päättävät osapuolet astuvan viestinnässä esiin ja ovat valmiita perustelemaan hyviä sekä huonoja muutoksia osana organisaation viestintää.

- Ylemmän johtoportaana jalkautuminen. Hierarkian ylemmän tason, operatiivisen johdon jalkautuminen myyjien tasolle palavereihin tai asiakasrajapintaan. Eikä vain palavereihin mukaan seinäruusuksi vaan osaksi keskustelua myyjien työnkuvasta sekä sen muutoksista. Kuten mainittu, jos kohdeorganisaatiossa halutaan lisätä molemminpuolista arvostusta ylemmän johdon ja myyjien välillä, miksi asialle ei tehdä mitään? Ylemmän johtoportaana päättäjät myyjien kanssa tekemisiin sekä keskustelutäisyydelle. Ylemmän hierarkian työntekijät voisivat avata omia työtehtäviään myyjille. Tämä varmasti lisäisi arvostusta ylempää hierarkiaa kohtaan, kun tiedettäisiin mitä he tekevät oman organisaation toiminnan eteen.

## 6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla seitsemää kohdeorganisaation myyjää. Haastatteluun valitut myyjät ovat kaikki olleet kohdeorganisaation työlistoilla vähintään 3 vuotta, joten haastateltavilla myyjillä oli tarpeeksi kokemusta myynnistä kohdeorganisaatiossa. Myyjät osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti sekä positiivisin mielin. Jokainen haastateltava oli kiinnostunut työn lopputulemasta ja toivovat työn herättävän keskustelua omassa organisaatiossaan. Haastattelu osoitti tutkijalle, että myyjät kokevat irrallisuuden tunnetta omasta organisaatiostaan ja että he ovat kiinnostuneita työnantajastaan enemmän kuin mitä ehkä kuvitellaan. Kokeneet myyjät kaipaavat organisaatiolta välittämisen tunnetta, läsnäoloa sekä perusteluja muutoksille.

Aihealueittain tutkijan kehitysehdotukset voidaan jakaa operatiiviseen sekä strategiseen myynnin johtamiseen. Operatiivinen, käytännön johtaminen asiakasrajapinnassa, pitää sisällään myyjien motiivoinnin sekä lähiesimiestaitojen tärkeyden. Kokeneet myyjät osaavat vaatia organisaatioltaan jo toimia oman työhyvinvoinnin parantamiseensa, siinä missä tuoreet työntekijät keskittyvät pääsääntöisesti oppimiseen ja ovat kiitollisuuden velan tunteessa organisaatiota kohtaan. Jos tutkimus olisi toteutettu myyntityötä alle vuoden tehneille myyjille, olisivat tulokset voineet olla erilaisia. Operatiivisen työskentelyn kehitysehdotukset painottuvat myyjien motivaation tukemiseen, yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen sekä lähiesimiestaitojen korostamiseen (kuva 7). Kokeneet myyjät tietävät motivaation merkityksen myynnissä ja toivovat omalta lähiesimieheltään siihen johtavaa työskentelyä. Myyjät tuntevat itsensä jo siinä määrin, että lähiesimiehen on hyvä antaa kokeneille myyjille tilaa tehdä itsensä näköistä kauppaa ja varmistua siitä, että ovat heille tarvittaessa saatavilla. Tuoreemmat myyjät kaipaavat varmasti lähiesimiehiltään kehittymiseen neuvoja, mutta myyntiä häiritseviä tekijöitä eivät myyjät kaipaa. Kaikki haastatellut myyjät olivat kiinnostuneita itsensä kehittämisestä, mutta kokivat sen kohdeorganisaatiossa suhteellisen vaikeaksi. Vaikeaksi siksi, että kaikki kehittymisen halu täytyy lähteä myyjästä itsestään. Myyjät toivoivat lisäkoulutuksia sekä osoitusta kiinnostuksesta myyjien kehittämiseen. Muutostilanteissa operatiivisen toiminnan puolella painoarvo siirtyy lähiesimiehen johtamistaitoihin (kuva 5) sekä myyjien osallistamiseen. Myyjien osallistaminen muutoksiin voisi tapahtua esimerkiksi tiimikohtaisesti siten, että yhdessä pyritään luomaan yhteiset tavoitteet muutosten sisäistämiseksi. Palaverit, vinkit sekä myyjien kuunteleminen siitä, miten muutostilanteissa kannattaa toimia.

## OPERATIIVINEN

- Autonomisen motivaation tukeminen
  - Sisäisen motivaation tukeminen lähiesimiehen toimesta, lähiesimiehet ovat pisteellä tukemassa myyntiä vinkeillä ja opeilla, ei ylimääräistä häirintää myyjille
- Kyvykkyyden tunteen lisääminen
  - Realistiset, henkilökohtaiset myyntitavoitteet myyjien tarpeiden ja tuntemusten mukaan
- Yhteenkuuluvuuden osoittaminen
  - Lisäkoulutukset sekä kiinnostus myyjien kehittämisestä
- Lähiesimiehen johtamistaidot muutoksessa
  - Otetaan myyjät myös osaksi muutosta, kysytään heiltä mitä he haluavat tietää muutoksesta ja miten sen läpivieminen olisi helpointa myyjien näkökulmasta

Kuva 7. Operatiivisen toiminnan kehitysehdotukset. (Mukailtu tutkimuksen tuloksista.)

Työssä kohdeorganisaation strategiset toimenpiteet käsittävät alleen myynnin suunnitteluun liittyvät toimenpiteet yrityksen kokonaiskuvassa. Monet tässä tasossa tehtävistä päätöksistä vaikuttavat myyjien työnkuvaan. Kohdeorganisaatiossa myyjien on vaikea ymmärtää strategisen johtamisen toimenpiteitä sekä päätöksiä, sillä omien sanojensa mukaan perustelut toimille ja muutoksille jäävät lähes olemattomiin. Molemminpuolinen arvostus ei kohdeorganisaation hierarkiassa ole myyjien mielestä läsnä. Myyjät eivät tunne organisaation strategista puolta ja heidän on vaikea luoda arvostusta tuntemattomiin tekijöihin. Tällä hetkellä muutokset tapahtuvat ilman tarkempia perusteluja ja viestiä toimitetaan ylhäältä alaspäin, kunnes se saavuttaa pohjan myyjätasolla. Myyjät, tutkimuksessa kokee ne myyjät, kaipaavat muutoksille perusteluja suoraan päätöksentekijöiltä. Myyjät ovat hieman pettyneitä nykyisiin toimintapoihin, joissa myyjiltä odotetaan välitöntä mukautumista muutosten tuomiin mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Ongelmatilanteita, joita myyjille muutoksista voi syntyä ovat esimerkiksi myynnin vaikeutuminen sekä ulkoisen paineen kasvaminen. Strategisella puolella kehitysehdotukset (kuva 8) keskittyvät pääsääntöisesti muutostilanteisiin sekä yleisen tuntemustason parantamiseen. Myyjät toivovat yhteisöllisyyttä sekä ovat valmiita antamaan arvostustaan sitä ansaitseville tahoille. Muutostilanteissa myyjät kaipaavat muutoksista viestintää, vaiheittaista muutokseen siirtymistä sekä vastauksia mahdollisiin kysymyksiin. Tähän kehitysehdotuksena tutkija esittää yksinker-

taistettua muutosjohtamisen mallia (kuva 6), joka antaa suuntaa muutoksen läpiviennille, haastateltujen vastauksien perusteella. Konkreettisin kehitysehdotus sijoittuu myynnin johtamisen pyramidin terävimpään huippuun, josta myyjät kaipaavat jalkautumista omalle tasolleen. Myyjät tietävät hierarkian nokkimisjärjestyksen, mutta kaipaavat välillä osoitusta siitä, että ylemmässä johdossa ei pelätä käsien likaamista. H6. *”Jos halutaan, että myyjät ei ajattele korkeammasta johdosta negatiivisesti niin pitäisikö asialle tehdä jotain?”* Strategisen johdon jalkautuminen palavereihin tai myyntipisteille saisi varmasti myyjien ajatusmaailmoihin muutosta sekä arvostuksen määrä kasvaisi silmissä.

### STRATEGINEN

- Oma organisaatio tutuksi
  - Yhteisöllisyyden rakentaminen, palaverit sekä tulokatsaukset, työtyytyväisyyskyselyt ja tutustuminen omaan hierarkiaan
- Muutosjohtamisen parantaminen
  - Muutosjohtamisen yksinkertaistettu malli, muutosten vaiheittain jalkauttaminen, myyjien kuuleminen
- Viestinnän selkeys
  - Yhtenäinen viesti, organisaation muutokset viestitään myyjille selkeästi ja rehellisesti, miten tämä vaikuttaa meihin?
- Viestintä jolla on kasvot
  - Päätöksentekijät esiin perustelemaan muutokset sekä vastaamaan kysymyksiin
- Operatiivisen johdon jalkautuminen
  - Osoitetaan välittämistä sekä kykyä asettua myyjien asemaan

Kuva 8. Strategisen toiminnan kehitysehdotukset. (Mukailtu tutkimuksen tuloksista.)

Tutkija toivoo, että kohdeorganisaatio saa tästä työstä irti jotain, mitä voi hyödyntää positiivisesti myyjien aseman parantamiseen. Vaikka työ käsittelee negatiivista puolta kohdeorganisaation myyjien asemasta, ovat jokainen haastateltu myyjä tyytyväisiä omaan työnkuvaansa. Tästä kertoo haastateltujen työntekijöiden uravuodet kohdeorganisaatiossa. Tämän työn näkökulma keskittyy kehitettäviin asioihin.

Jatkotutkimuksena tutkija kokee, että kohdeorganisaatiossa voitaisiin tutkia lisää tässä työssä käytettyjä aihealueita, mutta syventyen vain tiettyyn aiheeseen. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi lähiesimiesten asemasta, jolloin tarkasteluun tulisi myyjien johtaminen sekä myyjien käyttäytymisen tarkastelu. Lähiesimiesten asemasta voitaisiin tutkia myös viestintää ylemmän johtoportaana sekä myyjien välikätenä. Lähiesimiesten toiminta on suuressa roolissa myynnin toteutumista ajatellen, ja siksi myös ylemmän johtoportaana asettamat paineet voivat olla kovat. Jatkotutkimuksessa voisi perehtyä myös lähiesimiesten toimintatapoihin sekä työhyvinvointiin. Tutkija kokee myös viestinnän merkityksen suureksi, joten syvennetty tutkimus kohdeorganisaation viestintään useiden karnavien sekä osastojen välillä voisi olla paikallaan. Suuressa organisaatiossa viestinnän merkitys korostuu tekijänä yhteisöllisyydelle.

Työ sai alkunsa kohdeorganisaatiolle aiemmin toteutetusta koulutyöstä, josta tutkija sai pohjan laadulliselle tutkimukselle sekä kiinnostuksen lähteä toteuttamaan uutta tutkimusta opinnäytetyönä. Pyrin luomaan opinnäytetyöstä kattavan, helposti luettavan kokonaisuuden, josta lukijalleen jää konkreettisia, innovatiivisia ratkaisuja sekä realistinen kuva myyjien tuntemuksista. Työn tarkoituksena ei ollut niinkään kohdeorganisaation myynnin johdon kehittäminen, vaan realistinen tarkastelu siitä, millaisena myyjät kokevat roolinsa osana kohdeorganisaatiota sekä mitä myyjät kaipaavat itsensä johtamiselta. Työ seuraa kaavaa tutkimuksen rakenteesta teoriaosuuteen, tuloksiin ja siitä tämän kokonaisuuden pohdintaan. Tutkija pyrki teoria- sekä tutkimusosuuden yhtenäisyyteen siten, että lukijan on helppo löytää teoriaosuudesta tuttuja asioita hyödynnettynä tutkimusosuuden pohdintaan. Työnä opinnäytetyö projekti on kokonaisuus, jonka toteuttaminen usein lyö naulan monen opiskelija-uran arkkuun. Itse koin tämän työn suurimpana opiskeluni eteen tekemänä ponnistuksena. Opinnäytetyön työstäminen sujui tutkijalta hyvin ja sainkin työn tekemisestä rutiinia koulun, työn sekä vapaa-ajan rinnalle. Vaikka työ vei paljon aikaa, koen että tekemäni uurastus on luonut minulle kattavan teoriapohjan myynnin johtamisesta. Vaikka koen teoriaosuuden kattavana, tiedän vasta raapaisseeni myynnin johtamisen pintaa ja toivonkin joskus pääseväni syventämään osaamistani käytäntöön. Tässä työssä käytetyt lähteet sekä työn eettisyys luovat työstä kokonaisuuden, jonka tulosta voidaan pitää luotettavana.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- Richard M. Ryan and Edward L. Deci. Itsemääräämisteoria 2000. Saatavissa: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)
- KOTTER. 8-step process. Saatavissa: <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Harvard Business Review Press November 2012. [https://kingdomwayministries.net/wp-content/uploads/2016/12/Leading\\_Change\\_2col.pdf](https://kingdomwayministries.net/wp-content/uploads/2016/12/Leading_Change_2col.pdf)
- VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, toriat ja trendit. Edita. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.475952>
- BERGMAN, Tytti ja KORHONEN, Hille 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Alma Talent. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.475040>
- MATTINEN, Mikko 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Alma Talent 2020. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.476316#image>
- RUMMUKAINEN, Tuija 2011. Huippupomojen ominaisuudet & tositarinat. Yrityskirjat. Toinen painos. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.164861>
- VUORIO, Pauli 2011. Myyntitaidon käsikirja: Osa II, Menesty myyjänä: mistä on hyvät myyjät tehty? Yrityskirjat. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.146011>
- AALTONEN, Tapio, AHONEN, Pirjo ja SAHIMAA, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.476470>
- KALLIOMAA, Sami ja KETTUNEN, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy. Versio 1.0 <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.168936>
- AHLROTH, Aki 2017. Järkytä avoimuudella: silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Alma Talent. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.189378>
- HÄNTI, Sirpa, KAIRISTO-MERTANEN, Liisa ja KOCK, Heidi 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatiossa. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibrary.com/fi/book/978-951-37-6730-3>
- CUEVAS, Javier M, DONALDSON, Bill, ja LEMMENZA 2015. Sales Management: Strategy, Process and Practice. Palgrave Macmillan. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4762759>
- CHUNAWALLA, S.A. 2008. Sales Management with Personal Selling – Salesmanship. Global Media. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/savoniafi/detail.action?docID=3011404>.
- HUTTUNEN, Timo 2018, Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Meedia Zone OÜ. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/johdetaan-yhdessa-2018#kohta:Johdetaan\(\(20\)yhdess\(\(e4](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/johdetaan-yhdessa-2018#kohta:Johdetaan((20)yhdess((e4)
- JUSSILA, Anna-Mari 2017. Yksilön suorituksen johtaminen muutostilanteessa: Case-tutkimus rahoituslalla. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Pro gradu. [Viitattu 2020-4-22.] Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1116>
- WEINBERG, Mike 2016-4-20. Sales Management Simplified: What Leaders Need to Know. [Haastattelu] Saatavissa: <https://hbr.org/webinar/2016/05/sales-management-simplified-what-leaders-need-to-know>
- JOBBER, David, LANCASTER, Geoff, LE MEUNIER-FITZHUGH, Kenneth 2019. Selling and Sales Management. Pearson education <https://www.dawsonera.com/readonline/9781292205052>
- HA, Huong 2014. Change Management for Sustainability. Business Expert Press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=1702428>

- SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Talentum 2012. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.159507>
- HAKKARAINEN, Minna 2017. Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen. Yhteisöviestinnän maisterintutkimus. [Viitattu 2020-4-24.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/55190>
- PIRINEN, Helga 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum 2014. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.178328>
- PROSCI 2019a. How to Effectively Build *Awareness* for Change. [Viitattu 2020-4-27.] Saatavissa: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- PROSCI 2019b. How to Positively Influence a Person's *Desire* to Embrace Change. [Viitattu 2020-4-27.] Saatavissa: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- PROSCI 2019c. How to Effectively Build *Knowledge* in Individuals. [Viitattu 2020-4-27.] Saatavissa: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- PROSCI 2019d. How to Foster *Ability* to Implement a Change. [Viitattu 2020-4-27.] Saatavissa: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- PROSCI 2019e. How to *Reinforce* and Sustain a Change [Viitattu 2020-4-27.] Saatavissa: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>
- BOCA, Grația Dana 2013. ADKAR MODEL VS. QUALITY MANAGEMENT CHANGE. XIVth Edition, 2013, Galati, Romania, "Dunarea de Jos" University of Galati – Faculty of Economics and Business Administration. [Viitattu 2020-4-27.] Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Boca\\_Grația/publication/266310181\\_ADKAR\\_Model\\_vs\\_Quality\\_Management\\_Change/links/542c09a80cf27e39fa920e63/ADKAR-Model-vs-Quality-Management-Change.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Boca_Grația/publication/266310181_ADKAR_Model_vs_Quality_Management_Change/links/542c09a80cf27e39fa920e63/ADKAR-Model-vs-Quality-Management-Change.pdf)
- LAINEN, Markus, BAMBERG, Jarkko ja JOKINEN, Pekka 2007 & 2015. Tapaustutkimuksen taito. Gaudemus Helsinki University Press. <https://www.ellibrary.com/fi/book/9789524956970>
- YIN, Robert K. 2016. Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition. The Guildford Press 2016. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=DvpPCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Qualitative+Research+from+Start+to+Finish&ots=HUappVhIZR&sig=F5w\\_Rv2AzirZkv0aeDF3EugvhR0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=DvpPCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Qualitative+Research+from+Start+to+Finish&ots=HUappVhIZR&sig=F5w_Rv2AzirZkv0aeDF3EugvhR0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- VALLI, Raine (Toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Tekijät ja PS-kustannus 2018. <https://www.ellibrary.com/reader/9789524518758>
- HYVÄRINEN, Matti, NIKANDER, Pirjo ja RUUSUVUORI, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino 2017. <https://www.ellibrary.com/book/9789517686112>
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere 1998. <https://www.ellibrary.com/book/978-951-768-035-6>
- TENK, 2019. Ihmisen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019 (PDF). Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>
- FARQUAH, Jillian D. 2012. Case Study Research for Business. SAGE Publications 2012. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=880850>
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018. <https://www.ellibrary.com/fi/book/9789520400118>

- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki University Press 2015 <https://www.ellibrary.com/book/9789524958868>
- FLICK, Uwe 2009. An Introduction to Qualitative Research Fourth Edition. SAGE Publications Ltd. [https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/551900/mod\\_resource/content/0/Uwe\\_Flick\\_An\\_Introduction\\_to\\_Qualitative\\_Research.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/551900/mod_resource/content/0/Uwe_Flick_An_Introduction_to_Qualitative_Research.pdf)
- PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy 2020. <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.476632>
- METSÄMUURONEN, Jari (Toim.) 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky ja tekijät 2011. <http://www.booky.fi.ezproxy.savonia.fi/lainaa/1020>
- RUMMUKAINEN, Tuija 2008. Huippumyyjä, ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat Oy 2008. <https://www.ellibrary.com/book/978-952-9660-95-7>
- HECHANOVA, Ma. Regina, CARINGAL-GO, Jaimee Felice ja MAGSAYSAY, Jowett F 2018. Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. Department of Psychology, Ateneo de Manila University, Quezon City, The Philippines. [Viitattu 2020-2-6.] Saatavissa: <https://archium.ateneo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=psychology-faculty-pubs>

#### Liite 1. haastattelurunko

##### **Strateginen vs operatiivinen**

- Tunnetko organisaatiomme hierarkiaa? Tiedätkö henkilöitä, jotka päättävät myyntiisi liittyvistä asioista?
- Haluaisitko tietää hierarkiasta sekä heidän työtehtävistään enemmän? Lisäisikö se esim. arvostusta johtoa kohtaan?
- Haluaisitko nähdä ylempänä hierarkiassa työskenteleviä henkilöitä asiakasrajapinnassa tekemässä myyntiä tai olemassa läsnä?
- Millaisessa valossa näet organisaation ylempään johdon?
- Millaisia tunteita ylempi johto sinussa herättää?

##### **Seuranta ja kehittäminen**

- Nykyinen lähiesimies, johtamistaitojen +/-
- Mistä lähiesimiehen johtamisasioista pidät
- Mistä et pidä?
- Kehitettävää? Esim. jotain asioita, jotka tiedät muiden esimiesten tekevän paremmin?
  - Koetko, että nykyinen lähiesimiesi tekee tarpeeksi myyntiä kanssasi?
- kyllä – Millaista hyötyä koet tästä?
- ei – Toivoisitko sitä enemmän? Miksi?
- Henkilökohtaisesta myynnin ohjaamisesta/johtamisesta.
- Saatko tarpeeksi palautetta myynnistä?
- Kyllä - Millaista palaute on? Palautteen laatu?
- Ei - Haluaisitko myynnistä enemmän rakentavaa palautetta? Millaista palautetta toivoisit?
- Kaipaako tilaisuutta oman myynnin kehittämiseen esim. kehityskeskustelua / koulutusta?
  - Koetko että myyntiäsi kehitetään?

##### **Johtaminen muutostilanteissa (-Korona)**

- Muutostilanteilla tarkoitetaan myyjän rooliin tapahtuneita muutoksia, esim. palkkamallit, provisiot, tavoitteet sekä kampanjoiden muutokset.
- Kun tapahtuu muutoksia esim. kampanjoihin tai tavoitteisiin, odotetaanko sinulta välitöntä mukautumista muutoksiin?
- kyllä\_ -> Millaisena koet tämän? Toivoisitko muutostilanteisiin enemmän koulutusta tai jotain tiettyä keinoa mikä ns. pehmentäisi laskua?
- ei\_ -> Miten se näkyy
- Muuttuvissa tilanteissa, muutoksen suunnittelu tapahtuu korkeammassa johdossa.

