

Valmentava esimies nuoren myyjän tukena

Mari Rokkila



Tekijä Mari Rokkila	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Valmentava esimies nuoren myyjän tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Coaching managerial style in support of younger sales associates	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaista tukea uransa alussa oleva nuori myyjä tarvitsee esimieheltään. Työssä keskityttiin tarkastelemaan hyvän myyjän ominaisuuksia, mihin valmentavan esimiehen tulee kiinnittää huomiota kehittäessään alaistaan. Tämän lisäksi työssä selvitettiin erilaisia kehittämisen ja tukemisen keinoja, mitä valmentava esimies voi käyttää apunaan. Tutkimuksessa selvitettiin, millaiseksi uransa alussa olevat nuoret myyjät ovat kokeneet heidän esimiehiltänsä saadun tuen.</p> <p>Tietoperustassa keskitytään esimiestyön perusteisiin, hyvän myyjän ominaisuuksiin ja valmentavan esimiehen keinoihin vaikuttaa nuoren myyjän kehittymiseen.</p> <p>Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Teemahaastattelulla on kysytty nuorilta, uransa alkupuolella olevilta myyjiltä, millaiseksi he kokevat valmentavan esimiehen sekä millaisia ominaisuuksia heidän mielestään hyvällä myyjällä on. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, millaiseksi haastateltavat ovat kokeneet oman esimiehen tarjoaman tuen uran alkumetreillä. Haastattelut on analysoitu teemoittelun avulla, jolloin on saatu vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Saatujen tulosten mukaan hyvä myyjä on motivoitunut, tavoitteellinen, asiakaslähtöinen sekä hänellä on hyvä asenne myyntityötä kohtaan. Hallussa on myös yleiset työelämän taidot ja hyvät vuorovaikutustaidot. Valmentava esimies tukee nuorta myyjää keskustelemalla, kysymällä, kuuntelemalla, antamalla palautetta, perehdyttämällä, kehittämällä aktiivisesti, asettamalla tavoitteita ja näkemällä potentiaalia.</p> <p>Tämä työ on toteutettu aikavälillä lokakuu 2020 – maaliskuu 2021.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, myyntityö, valmentava johtaminen, kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Projektin aikataulu.....	3
1.4	Riskienhallinta.....	3
2	Esimiestyö.....	6
2.1	Esimiesrooli	6
2.2	Esimiehen sidosryhmät.....	7
2.3	Ongelmatilanteet ja haasteet.....	9
3	Hyvän myyjän ominaisuudet.....	11
3.1	Asenne	11
3.2	Motivaatio	12
3.3	Tavoitteet	13
3.4	Osaaminen	14
3.5	Kehittyminen	15
4	Valmentava esimiestyö	17
4.1	Vuorovaikutus	17
4.2	Kysyminen	18
4.3	Aktiivinen kuunteleminen	20
4.4	Luottamus	22
4.5	Kehittäminen.....	23
4.6	Tavoitteiden asettaminen	25
4.7	Potentiaalın näkeminen.....	27
4.8	Palautteen anto.....	29
5	Tietoperustan yhteenveto.....	31
5.1	Esimiehen rooli ja tehtävät	31
5.2	Hyvän myyjän ominaisuudet	32
5.3	Esimiehen keinot nuoren myyjän kehittämisessä	33
6	Empiirinen osa	34
6.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	34
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	34
6.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	36
7	Tutkimuksen tulokset.....	38
7.1	Hyvän myyjän tunnuspiirteet	38
7.2	Valmentava esimies.....	39
7.3	Omalta esimieheltä saatu tuki	41
7.4	Yhteenveto.....	45
8	Pohdinta.....	47

8.1 Opinnäytetyön tulokset.....	47
8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	51
8.3 Opinnäytetyön luotettavuus.....	51
8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	53
Lähteet	55
Liitteet.....	58
Liite 1. Teemahaastattelurunko	58

1 Johdanto

Nuori myyjä on saanut ensimmäisen myyntityön työpaikan, mutta ennen ensimmäistä työpäivää jännitys valtaa mielen ja kysymykset täyttävät pään. Onko hän luonnostaan hyvä myyjä? Entä jos esimies asettaa kovat paineet myynnissä onnistumiseen heti ensimmäisellä viikolla? Pitääköhän myytävän tuotteen ominaisuudet olla hallussa jo ensimmäisellä viikolla? Entä jos en pääse tavoitteisiin, saankohan potkut?

Ensimmäisenä työpäivänä nuoren myyjän jännitys haihtuu, kun hän tapaa tulevan esimiehen. Päivän aikana nuori myyjä huomaa, kuinka helposti lähestyttävä uusi esimies on. Hän kyselee paljon nuorelta myyjältä, mutta kysymykset ovat miellyttäviä ja esimies kuuntelee tarkkaavaisesti mitä nuori myyjä hänelle kertoo. Ensimmäisen työpäivän aikana käydään läpi organisaation strategiaa ja yhteisiä tavoitteita. Esimies kuitenkin korostaa, että alkuun ei seurata nuoren myyjän tuloksia, vaan hänelle annetaan rauhassa aikaa tutustua myytävään tuotteeseen ja yrityksen kulttuuriin. Tavoitteenasettelusta on sovittu, että esimies ja nuori myyjä käyvät parin viikon kuluttua kahdestaan keskustelua, mitkä olisivat hyvät tavoitteet näin uran alkumetreille.

Esimiestyö on uravalintana mielenkiintoinen ja opinnäytetyön avulla pystytään syventämään osaamista ja ymmärrystä esimiestyöstä. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti valmentavaan esimiestyöhön ja alaisten kehittämiseen. Opinnäytetyö koostuu kirjallisuuden pohjautuvasta tietoperustasta sekä kvalitatiivisesta tutkimuksesta, joka on toteutettu teemahaastattelulla. Tutkimuksen kohderyhmänä on nuoret myyjät, jotka ovat ensimmäisessä myyntityössään. Valmentava esimiestyö ei ole ilmiönä uusi, vaan se on jo vuosien ajan ollut ajankohtainen.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, millaista tukea nuori uransa alussa oleva myyjä tarvitsee omalta esimieheltään. Tutkijan urahaaveena on tulevaisuudessa toimia esimiesasemassa, joten opinnäytetyö tukee urasuunnitelmaa. Tutkimuksen avulla aiotaan selvittää, millaista tukea nuoret myyjät kaipaavat ja odottavat omalta esimieheltään. Tutkimuskysymykset on jaettu yhteen pääkysymykseen ja neljään alakysymykseen, joiden pohjalta tutkimus on toteutettu. Pääkysymys muodostuu koko tutkimuksen tarkoituksesta. Alakysymyksiä avulla pyritään vastaamaan pääkysymykseen. Ne on osoitettu tietyille aihealueille, joka halutaan ottaa huomioon tutkimuksessa.

Pääkysymys:

- Millaista tukea nuori myyjä tarvitsee esimieheltään uransa alussa?

Alakysymykset:

- Mitä vastuita kuuluu myynnin esimiehen rooliin ja mitä roolissa tehdään?
- Mitkä ovat hyvän myyjän ominaisuuksia?
- Millä eri keinoin esimies pystyy vaikuttamaan alaisen kehittämiseen?
- Millaista tukea ja kehittämistä uransa alussa olevat myyjät ovat kokeneet saaneensa omalta esimieheltään?

Pääkysymyksellä halutaan selvittää, millaista tukea nuori myyjä tarvitsee esimieheltään aivan uransa alussa. Aluksi tutkitaan, millaisia vastuita myynnin esimiehelle oikein kuuluu ja mitä roolissa tehdään. Kun esimiehen tehtäväkentän perusteet on selvitetty perinpohjaisesti, siirrytään tutkimaan hyvän myyjän ominaisuuksia. Jotta voidaan tutkia, kuinka esimiehen tulee kehittää alaisiaan, on hyvä tietää mihin ominaisuuksiin myyjässä tulee kiinnittää huomiota. Seuraavassa tutkimuskysymyksessä keskitytään keinoihin, kuinka esimies pystyy vaikuttamaan alaisen kehittämiseen. Viimeisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään uransa alussa olevilta myyjiltä, millaista tukea he ovat kokeneet saavansa omilta esimiehiltään.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu seuraavista osista (kuvio 1): johdanto, tietoperusta, empiirinen osa ja pohdinta. Johdannossa käydään läpi tutkimusta ja sen tarkoitusta, projektin aikataulusta sekä projektin mahdollisia riskejä. Tietoperustassa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin kirjallisuuden perusteella. Empiirisessä osassa toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan nuoria uransa alussa olevia myyjiä. Myös empiirisessä osassa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Pohdinnassa käsitellään tutkimuskysymyksiä tietoperustan ja empiirisen osan pohjalta, sekä pohditaan omaa oppimista.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Esimiestyön perusteita ja tehtäväkenttää käsitellään ainoastaan tietoperustassa, eikä siihen perehdytä empiirisessä osassa. Syy tähän on se, että tutkimukseen halutaan kerätä pohjatietoa esimiestyöstä ja asetetaan viitekehys. Vasta tämän jälkeen siirrytään käsittelemään valmentavaa esimiestyötä ja sen vaikutusta nuoren myyjän kehittämiseen. Tieto-

perustassa ja empiirisessä osassa perehdytään sekä hyvän myyjän ominaisuuksiin, että valmentavaan esimiestyöhön. Empiirisessä osassa selvitetään näiden lisäksi kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä uransa alussa olevilta myyjiltä, millaiseksi he ovat kokeneet omalta esimieheltä saadun tuen.

1.3 Projektin aikataulu

Oheisessa kuvassa (kuvio 2) on suunnitelma projektin aikataululle, jota on pyritty seuraamaan koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyöprosessi alkaa aktiivisella suunnittelulla ja kirjallisuuden keräämisellä, jotka pohjustavat tietoperustan kirjoittamista. Kun tietoperusta on kirjoitettu, tehdään tietoperustan yhteenveto ja aloitetaan tutkimuksen suunnittelu. Tutkimuksen toteutuksen ja tuotoksen laatimisen välillä pidetään muutaman viikon mittainen joululoma, jonka tarkoituksena on ottaa etäisyyttä opinnäytetyöprosessiin. Joululoman jälkeen palataan tutkimuksen tuotokseen uudella energialla. Tämän jälkeen edessä on enää koko opinnäytetyöprosessin toteutuksen kuvauksen ja johtopäätösten kirjoittaminen. Opinnäytetyön viimeistelylle on haluttu jättää hyvin aikaa ennen palautusta, jotta työstä tulee huoliteltu.



Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

1.4 Riskienhallinta

Opinnäytetyöprosessiin liittyy monia riskejä, joita pyritään minimoimaan ja toivottavasti jopa välttämään kokonaan. Riskit on lajiteltu sisäisiin (taulukko 1) kirjoittajasta riippuvaisiin, sekä ulkoisiin (taulukko 2) kirjoittajasta riippumattomiin.

Taulukko 1. Sisäiset riskit

Sisäiset riskit	Miten vältyn riskiltä?	Mitä teen, jos riski toteutuu?
Motivaation puute	<ul style="list-style-type: none"> • Pidetään hyvää huolta itsestään • Ei kuluteta itseä loppuun opinnäytetyön kirjoittamisella • Tehdään selkeä suunnitelma, milloin kirjoitetaan ja milloin on vapaa-aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Raivataan kalenterista tilaa kirjoittamiselle • Ympäristön vaihdos, esim. kirjastossa tai kahvilassa kirjoittaminen • Pidetään elämän eri osa-alueet tasapainossa: riittävä uni, terveellinen ruokavalio, urheilu ja sosiaaliset suhteet
Stressaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yritetään ajatella rationaalisesti • Noudatetaan aikataulutusta 	<ul style="list-style-type: none"> • Aikataulu otetaan esille ja pohditaan kaipaako se muutoksia • Jos ollaan aikataulussa, yritetään rauhoittua

Sisäiset riskit on esitelty taulukossa 1. Siinä on tuotu esille keinot välttyä riskin toteutumiselta, sekä toimintatavat, mikäli riski toteutuu. Sisäisinä riskeinä ajatellen opinnäytetyöprosessia on motivaation puute sekä stressaantuminen. Kumpikin riskeistä on pitkälti oman pään sisäisiä, mutta tuntemalla itsensä tarpeeksi hyvin voi pyrkiä välttämään. Pääsääntöisesti oman hyvinvoinnin ylläpitäminen, sekä prosessin aikatauluttaminen auttaa välttämään motivaation puutteen sekä stressaantumisen. On muistettava olla kuluttamatta itseään loppuun opinnäytetyön parissa. Mikäli motivaatio opinnäytetyötä kohtaan hiipuu tai stressi sen edistymisestä nousee, on aika toimenpiteille. Tällöin on otettava oma aikataulu esille ja pohdittava onko suunnitellussa aikataulussa. Jos aikataulu näyttää kiireiselle tai on myöhässä suunnitelmasta, tulee sitä muokata. Aikataulun muokkamisen lisäksi ympäristön muutos sekä elämän osa-alueiden tasapaino auttaa toipumaan stressistä sekä motivaation puutteesta.

Taulukko 2. Ulkoiset riskit

Ulkoiset riskit	Miten vältyn riskiltä?	Mitä teen, jos riski toteutuu?
Työt vie liikaa aikaa ja energiaa	<ul style="list-style-type: none"> Nelipäiväinen työviikko loppuvuodelle 2020 Aikataulu opinnäytetyön kirjoittamiselle työvuorojen ympärille 	<ul style="list-style-type: none"> Töistä palkaton vapaapäivä, jolloin kirjoitetaan opinnäytetyötä
Määräaikaiset työsopimukset	<ul style="list-style-type: none"> Mikäli nykyisessä työpaikassa ei tule jatkumahdollisuutta, on haettava uutta työtä Aikataulutetaan töiden hakeminen 	<ul style="list-style-type: none"> Pyritään olemaan stressaantumatta työpaikan hakemisesta
Sairastuminen, korona	<ul style="list-style-type: none"> Pidetään hygieniasta hyvää huolta Noudatetaan suosituksia ja rajoituksia Vältetään lähikontakteja ja ihmismassoja 	<ul style="list-style-type: none"> Levätään ja yritetään parantua Jos kykenee kirjoittamaan sairaana, niin voi kirjoittaa mikäli siltä tuntuu, mutta siitä ei oteta paineita
Ihmissuhteet	<ul style="list-style-type: none"> Tehdään läheisille ihmisille selväksi, että osa vapaa-ajasta menee opinnäytetyön kirjoittamiseen Aikataulutetaan selkeästi, milloin kirjoitetaan 	<ul style="list-style-type: none"> Aikataulutetaan opinnäytetyölle aikaa ja katsotaan, että elämän osa-alueet ovat tasapainossa

Ulkoisia riskejä on enemmän, mitä sisäisiä riskejä. Taulukossa 2 on esitelty ulkoiset riskit, keinot välttyä niiltä sekä toimintasuunnitelma, mikäli riski toteutuu. Ulkoisista riskeistä kaksi on työhön liittyviä, koska olen opinnäytetyön aikana töissä kokoaikaisesti. Toinen työhön liittyvistä riskeistä on se, että työt vievät liikaa aikaa. Tämä on ennakoitu ja on sovittu yksi vapaapäivä viikossa opinnäytetyötä varten. Mikäli työ osoittautuu siitä huolimatta liian aikaa vieväksi, otetaan palkattomia vapaapäiviä ja ne käytetään opinnäytetyöhön. Toinen työhön liittyvistä riskeistä on työsuhteen määräaikaisuus ja epätieto töiden jatkuvuudesta. Mikäli nykyinen työ ei tarjoa jatkumahdollisuuksia, tulee aikatauluttaa uusien töiden hakeminen, jottei siihen kulu liikaa aikaa.

Näin koronapandemian aikana yksi ulkoinen riski on sairastuminen. Jotta koronalta tai miltä tahansa muulta taudilta voisi välttyä, on pyrittävä pitämään hygieniasta ja hyvinvoinnista mahdollisimman hyvää huolta. On noudatettava koronarajoituksia sekä suosituksia, jotka liittyvät ihmiskontakteihin, tapahtumiin ja kasvomaskeihin. Mikäli sairastuu, sille ei voi mitään. Opinnäytetyötä voi tehdä myös sairaana, mutta sen edistymisestä silloin ei tule ottaa paineita. Viimeisenä ulkoisena riskinä on ihmissuhteet. Sosiaaliselle ihmiselle ystävien näkeminen on arkipäivää. On hyvä kuitenkin muistaa pitää sosiaalinen elämä tasapainossa opinnäytetyön kanssa. Kumpikaan ei saa hallita elämää tai viedä liikaa aikaa. Mikäli näin käy, on tarkasteltava omaa ajankäyttöä ja suunniteltava sitä uudelleen.

2 Esimiestyö

Esimies on juridisesti katsottuna työnantajansa edustaja, joka on vastuussa työntekijöiden oikeuksista ja velvollisuuksista. Hänellä on oikeus johtaa työtä ja kehittää alaisiaan yrityksen strategian suuntaisesti. Näin ollen esimiestyö on vaativaa ja sen tehtäväkenttä on laaja. Esimies vaikuttaa toiminnallaan suoraan alaistensa hyvinvointiin, sekä koko organisaation tehokkuuteen. Organisaation kannalta onnistunut esimiestyö on hyvin tärkeää ja rooliin tarvitaan henkilö, joka osaa johtaa ihmisiä ja toimia hyvänä esimiehenä. Hyvä esimies ymmärtää niin organisaation toimintaa, ryhmädynamiikkaa kuin ihmisten käyttäytymistä. Hän osaa myös edesauttaa oppimista ja motivoida alaisiaan. (Surakka & Laine 2011, 9-10; johtajuus.info 2014a.)

Tässä luvussa käsitellään esimiestä ihmisten johtajana yrityksen strategian suuntaisesti. Käymme läpi kattavasti, mitä esimiesrooli oikein tarkoittaa, millainen roolinkuvaus esimiehellä on sekä millaisia tehtäviä ja velvoitteita esimiehelle kuuluu. Luvussa käydään läpi myös esimiehen sidosryhmiä. Työskentelykenttä on hyvin laaja ja suurin osa esimiestyöstä koostuu vuorovaikutussuhteista sekä yhteistyöstä eri sidosryhmien ja osapuolien kanssa. Koska esimies toimii ihmisten johtajansa, hän kohtaa paljon erilaisia ongelmatilanteita ja konflikteja. On tärkeää, että ihmisten väliset ongelmat saadaan ratkaistua ajoissa, jottei työyhteisö tulehdu. (Nummelin 2007, 27; Rötkin, 2015, 19, 23-24; Surakka & Laine 2011, 14-15, 178.)

2.1 Esimiesrooli

Mitä esimiestyö oikein tarkoittaa? Esimiestehtävän roolinkuvaus on monipuolinen ja laaja. Se kattaa pitkän luettelon erilaisista velvoitteista ja tehtävistä, kuten alaisten valvominen ja työtehtävien jakaminen, suoritusten johtaminen ja rekrytointi. Esimiehellä on kuitenkin myös tärkeä rooli arjen tukijana ja kannustajana työyhteisössä: ongelmanratkaisijasta työolosuhteiden parantajaan ja mahdollistajaan. Esimiestyö koostuu pääsääntöisesti näistä epämuodollisista kohtaamisista alaisten kanssa, vaikkakin nuo viralliset tehtäväkuvat ovat tärkeä muistaa osana esimiestyötä. (Rötkin 2015, 23-24.) Esimiehellä on oltava taitoa ja energiaa alaisten johtamiseen. Koska esimies on roolimallin asemassa alaisilleen, hänellä täytyy olla myös hyvä motivaatio työtänsä kohtaan ja ylläpitää organisaation arvoja ja kulttuuria. Tiimin jäseniä on aktiivisesti motivoitava organisaation tavoitteita kohtaan. (Kiage 2018, 52.)

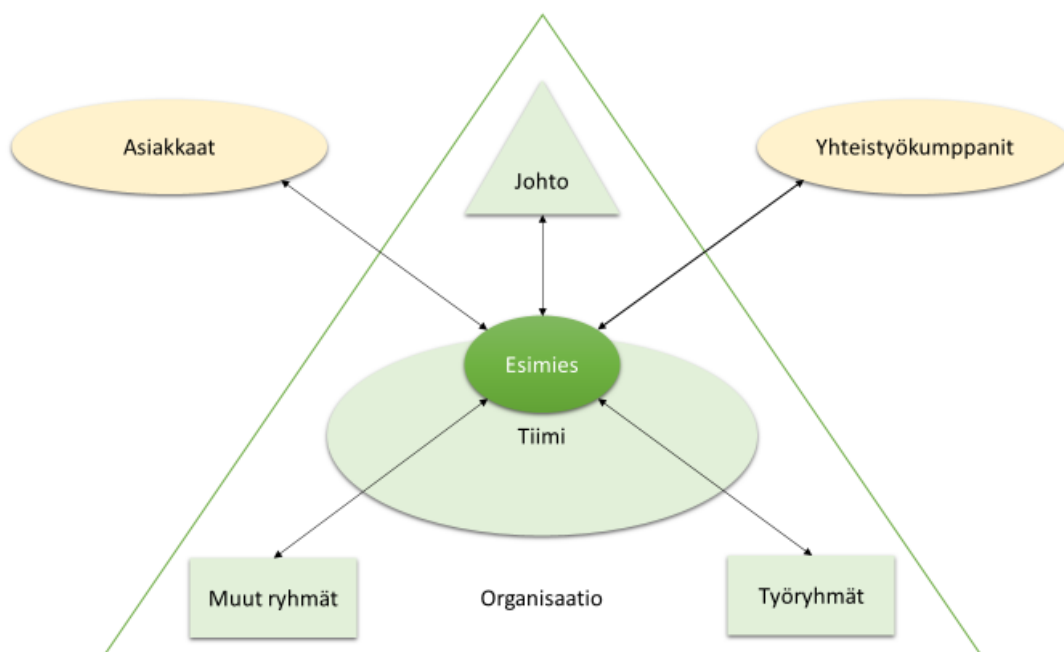
Jokaisessa organisaatiossa on oma määritelmänsä ja sopimus siitä, mitkä asiat kuuluvat johtajalle, esimiehelle tai työntekijälle. Yleensä kuitenkin yrityksen johtajan roolissa koros-

tuu vastuu suunnan näyttämisestä ja strategisesta päätöksenteosta. Esimiehellä on puolestaan vastuu ohjata työntekijöitä organisaation strategian suuntaisesti sekä ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia. Hän myös huolehtii, että resurssit ovat riittävät ja ne on kohdennettu oikein. Esimiehen tehtävänä on auttaa alaisia ymmärtämään, mitä organisaatio tavoittelee ja mitä heidän tulee tehdä työssään, jotta tavoitteet saadaan täytettyä. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu hoitaa huolella tehtävät, mitkä on osoitettu hänelle. (Rötkin 2015, 19; Surakka & Laine 2011, 14.) Jalavan (2001, 11) mukaan esimies on usein ammattilainen sillä alalla, missä toimii esimiehenä. Muutoin esimiehelle voi koitua harmia, eivätkä työntekijät arvosta häntä tarpeeksi.

Alaisiin kohdistuvassa suhteessa esimiehen on pidettävä etäisyys. Liiallinen kaverillisuus alaisten kanssa voi johtaa siihen, että esimiehen kuva vääristyy ja hän kokee sekä näkee asiat voimakkaasti alaisen näkökulmasta. Myös vaikeisiin asioihin puuttuminen vaikeutuu, jos suhde alaisiin on liian läheinen. Esimerkiksi heikkoon suoritukseen puuttuminen vaikeutuu huomattavasti, mikäli alaisella ja esimiehellä on liian syvä kaverisuhde. Alaiset odottavat, että esimiehellä ei olisi suosikkeja. He huomaavat helposti, mikäli esimies viettää aikaa enemmän jonkun tietyn henkilön kanssa tai suosii häntä valinnoissaan. (Surakka & Laine 2011, 16.)

2.2 Esimiehen sidosryhmät

Työskentelykenttä, jossa esimies toimii, on hyvin laaja. Suuri osa esimiestyöstä on vuorovaikutusta sekä yhteistyötä eri osapuolien ja sidosryhmien kanssa. Kuviossa 3 esitellään esimiehen ja eri sidosryhmien väliset suhteet.



Kuvio 3. Esimiehen työskentelykenttä (mukaillen Surakka & Laine 2011, 15)

Esimehen tehtävänä on johtaa alaisten työntekoa ja olla vastuussa heidän työntekonsa tuloksellisuudesta. Varsinkin suurissa organisaatioissa on lähes mahdotonta kirjata strategiaan yksilöllisesti tavoitteet jokaiselle työntekijälle. Näin ollen esimiehen on yhdessä alaistensa kanssa tulkittava strategiaa konkreettisiksi tavoitteiksi, sekä toimenpiteiksi. Hänellä on myös valta päättää alaisten puolesta, sekä yhdessä heidän kanssaan. Esimies toimii tiiviissä yhteistyössä ja johtajan roolissa omien alaisten eli tiimin kanssa. Hänen on myös tehtävä yhteistyötä yhdessä ylimmän johdon kanssa. Johto muodostaa organisaation strategian ja arvot, jota kohti esimies johtaa omaa tiimiään. Esimies on vuorovaikutussuhteessa organisaation sisällä toimivien työryhmien ja muiden ryhmien kanssa, kuten esimerkiksi hänen oman esimiehensä ja kollegoiden. Hänellä on palvelusuhde eri osapuolien kanssa eli esimiehen on mahdollistettava, autettava ja edistettävä eri yhteistyökumppaneiden työntekoa päämäärää kohti. Näiden lisäksi hän tarjoaa lisäarvoa asiakkaille. Monesti vaatimukset ja odotukset eri sidosryhmistä voi olla ristiriitaisia, mikä voi aiheuttaa esimiehelle turhaa päänvaivaa sekä painetta työntekoon. Esimerkiksi ylin johto saattaa odottaa hyvää taloudellista tulosta, mutta alaiset ovat kiinnostuneempia työhyvinvoinnista ja kehittämisestä. Konfliktien ja ristiriitojen syntyminen on arkipäivää työyhteisössä ja esimiehellä on vastuu tarttua näihin tilanteisiin selvittääkseen niitä. Työ on useimmiten ajattelua vaativaa ongelmanratkaisua, sekä kykyä työskennellä ja toimia erilaisten ihmisten kanssa. (Jalava 2001, 19; Surakka & Laine 2011, 14-16.)

2.3 Ongelmatilanteet ja haasteet

Ongelmatilanteita työpaikalla pidetään usein seurauksena huonosta esimiestyöstä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan ongelmatilanteet ovat luonnollista ihmisten toiminnassa. Jos ongelmalliset tilanteet opitaan ratkomaan tarpeeksi ajoissa, ne eivät välttämättä edes paisu ongelmiksi asti. Valitettavan usein ongelmien ratkaisua pidetään haasteellisenä ja vaikeana, joten sitä halutaan pitkittää. Toki monesti osa ongelmista ratkeaa itsestään ajan myötä, mutta osa haasteellisista tilanteista vaatisi ongelmanratkaisua jo aikaisemmassa vaiheessa. Erityisesti ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat tulisi ratkaista mahdollisimman nopeasti. Kahden työntekijän välinen suhde, joka on tulehtunut, voi vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti. (Nummelin 2007, 74.) Esimiehen on hyvä puuttua ongelmatilanteisiin ja selvittää keitä kaikkia ongelma koskee. Koko työyhteisön ei kannata lähteä yhdessä ruotimaan ongelmaa vaan riittää, että esimies keskustelee asianomaisten kanssa ongelmasta. Jos yksi henkilö on ongelman ydin niin riittää, että hänen kanssaan sovitaan säännöistä kahden kesken. (Surakka & Laine, 2011, 178.)

Konfliktit ovat tilanteita, jossa osapuolet havaitsevat, etteivät heidän ajattelu- ja toimintamallinsa, arvot tai tavoitteet ole yhteensopivia. Itsessään tämä yhteensopimattomuus ei luo konfliktia, mutta se ilmenee niissä tilanteissa, jossa osapuolilla on vahvat mielipiteet edellä mainituista asioista. Konfliktitilanteissa työyhteisön ilmapiiri yleensä laskee ja se koetaan epämiellyttävänä, joten tästä syystä työntekijät odottavat esimiehen olevan aktiivinen konfliktien ennaltaehkäisyssä ja ratkaisemisessa. Esimiehen tulee kuitenkin olla tietoinen konflikteista, koska muuten hän ei kykene puuttumaan niihin. Tämä vaatii avointa keskustelua työyhteisössä. (Jalava 2001, 155.) Mikäli konfliktiin ei puututa tarpeeksi ajoissa, se syvenee ja voi muuttua hyvinkin ongelmalliseksi. Työyhteisössä syntyneen ongelman käsittelyä ja ratkaisua voidaan käydä läpi seuraavan mallin avulla. (Surakka & Laine 2011, 185.)

- **Ongelman määrittely:** Ongelma kiteytetään ja todetaan, kuinka se on haitaksi työnteolle.
- **Ongelman analysointi:** Ketkä ovat ongelman osapuolia tai liittyvät siihen?
- **Asianomaisten koolle kutsuminen:** Tarvittaessa alustavat keskustelut kahden kesken esimiehen kanssa.
- **Selvitellään ja sovittelään:** Mitä on tapahtunut ja sovitaan erimielisyydet. Pyydetään tarvittaessa anteeksi ja sovitaan, että asia on käsitelty ja sovittu, eikä siihen tarvitse enää palata.
- **Tavoitteiden asettaminen tulevalle toiminnalle:** Pohditaan ja asetetaan yhdessä tavoitteet tulevalle toiminnalle ja käyttäytymiselle.

- **Seurataan ja ohjataan:** Pidetään seurantaan siitä, kuinka tavoitteita on noudatettu ja onnistuttu. Annetaan kiitosta, mikäli tavoitteisiin on päästy.
- **Arvioidaan onnistumista:** Kuinka hyvin toimintatavassa on pystytty ja kuinka tavoite-tila on saavutettu. (Surakka & Laine 2011, 186-187.)

Konfliktien lisäksi esimiestyössä voi ilmetä paljon muitakin ongelmatilanteita, kuten alaisen sairastuminen, irtisanominen, kiusaaminen tai alisuoriutuminen. Alaisen vakava sairastuminen vaikuttaa työhön ja se voi johtaa pitkään poissaoloon sekä työkyvyn heikkenemiseen. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on tärkeää olla alaisen tukena ja osoittaa empatiaa häntä kohtaan. Toisille työ voi olla eräänlainen henkireikä sairastamisen ohella. Irtisanominen on kova paikka niin esimiehelle, työntekijälle kuin tiimille. Moni esimies joutuu uralaan tilanteeseen, jossa joutuvat irtisanomaan yhden tai useamman työntekijän. Vaikeaa tilannetta edesauttaa se, että esimies valmistautuu huolellisesti irtisanomiseen ja seisoo päätösten takana. Sairastumisen ja irtisanomisen lisäksi työpaikkakiusaaminen tuo haasteita esimiehelle. Jos alainen kokee, että hänelle osoitetaan negatiivista huomiota, syrjintää tai vähättelyä, on esimiehen velvollisuus selvittää asia ja tehdä selväksi, ettei kiusaamista sallita. Alaisen alisuoriutuminen tapahtuu, jos hän laiminlyö jatkuvasti hänelle osoitettuja tehtäviä tai ei suoriudu niistä. Esimiehen on hyvä huomata ero hetkellisestä heikosta suoriutumisesta ja alisuoriutumisesta. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää analysoida tilannetta ja keskustella asiasta alaisen kanssa. Alaisella on mahdollisuus parantaa, mutta jos tehtävistä ei siitä huolimatta suoriudu, ne voi johtaa toimenpiteisiin. (johtajuus.info 2014b.)

3 Hyvän myyjän ominaisuudet

Jokitalon (2016, 17-18) mukaan hyvä myyjä erottuu keskiverrosta myyjästä siten, että hän tietää mitä tekee. Hänellä on etukäteen laadittu strategia mitä toteuttaa, sekä etukäteen asetettu tavoite mitä kohti pyrkii. Kun strategia on toimiva, hyvän myyjän työ tulee suoraan selkäytimestä. Siinä missä hyvä myyjä on luonut itselleen strategian, keskiverto myyjä ei ole perehtynyt ollenkaan osaamisalueeseensa. Kun selkeää strategiaa ei ole luotu eikä osaamisalueeseen ole perehdytty, keskiverron myyjän myyntitilanteet ovat lähinnä selviytymistaistelua. Hän reagoi ympäröiviin tapahtumiin ja yrittää vältellä virheitä. Tekeminen on alitajuista, eikä osaaminen tule selkäytimestä, vaan se vaatii ponnisteluja ja tietoista keskittymistä.

Myyjänä menestymiseen vaikuttaa suuresti myyjän oma asenne ja motivaatio työtään kohtaan. Kun suhtautuminen myyntityöhön ja myytävään tuotteeseen on positiivista, näkyy se tuloksissa. Motivaatioon vaikuttaa useita eri tekijöitä, niin sisäisiä kuin ulkoisia. Sisäistä motivaatiota on mm. myyjän positiivinen asenne työtään kohtaan ja halu kehittyä työssään. Ulkoinen motivaatio kulkee käsikädessä sisäisen motivaation kanssa ja siihen lukeutuu esimerkiksi palkkaus tai työympäristö. Hyvän myyjän ominaisuuksiin ja kehittymiseen vaikuttaa myös, millaisia tavoitteita hänelle on asetettu sekä millainen osaamistaso myyjällä on entuudestaan. Tavoitteet on yleensä johdettu organisaation strategiasta ja niiden avulla myyjä pystyy seuraamaan omaa osaamistaan sekä kehittymistä. (Nieminen & Tomperi 2008, 37, 39-42, 51, 61-62; Rummukainen 2015, 22, 36.)

3.1 Asenne

Myyjän asenteella on vaikutus myyntituloksiin. Asenteella tarkoitetaan suhtautumistapaa erilaisiin myyntityöhön liittyviin asioihin, kuten vastoinkäymisiin tai kaupan tekoon, ja sitä voi kehittää. Asenne ohjaa meitä kaikessa mitä teemme ja sillä on vaikutus lopputulokseen. Hyvän myyjän ja keskiverron myyjän välinen asenne eroaa kolmessa seuraavassa perusasiassa: myynnin arvostus, tuotteen arvostus ja vastoinkäymisiin suhtautuminen. (Rummukainen 2015, 22.)

Hyvä myyjä on ylpeä siitä, että on myyjä ja saa myydä. Hänellä on arvostus ammattiaan kohtaan ja halu olla hyvä työssään. Keskiverto myyjä puolestaan ei pärjää työssään kovinkaan hyvin, eikä hänellä ole arvostusta ammattiaan kohtaan ja saattaa jopa häpeillä sitä. Hyvällä myyjällä on kova palo kehittyä myyjänä, ja hän tietää auttavansa asiakkaitaan tarjoamallaan tuotteilla. Hän analysoi jatkuvasti omaa työtään, kuinka olisi entistäkin

parempi ja missä on jo ennestään hyvä. Asiakkaistaan hyvä myyjä puhuu kunnioittavaan sävyyn. (Rummukainen 2015, 23.)

Asenne myytävää tuotetta kohtaan eroaa hyvällä myyjällä ja keskiverrolla myyjällä. Riippumatta tuotteesta, mitä hyvä myyjä myy, hän osaa arvostaa sitä. Usein hän on niin innoissaan myytävästä tuotteestaan, että innostus tarttuu myös asiakkaaseen. Hyvä myyjä tietää myös, kuinka hänen myymänsä tuote voi aidosti hyödyttää asiakasta ja näin ollen hän keskittyy tuotteen hyötyihin. Jos myyjältä puuttuu onnistumisenhalu, ei kauppajakaan synny. (Rummukainen 2015, 24.)

Suhtautuminen väliaikaisia takaiskuja kohtaan on kolmas ja jopa tärkein asenne, mitä hyvältä myyjältä tarvitaan. Vastoinkäymisiä tapahtuu myyntityössä kaiken tasoisille myyjille, mutta hyvällä myyjällä suhtautuminen vastoinkäymisiä kohtaan on eri tasolla kuin keskiverrolla myyjällä. Jos kauppa peruuntuu, keskiverto myyjä syyttää itseään ja rypee itesesäälissä uskoen olevansa huono myyjä. Hyvä myyjä vastaavassa tilanteessa analysoi, mikä meni hyvin ja missä pitää parantaa jatkossa. Hän sisuuntuu epäonnistumisesta ja haluaa jatkossa suoriutua entistä paremmin. Jotta myyntityössä voi menestyä, vastoinkäymisiin ei kannata käyttää liikaa aikaa. Kun tilanteen on analysoinut, tulee siirtyä eteenpäin ja unohtaa negatiiviset ajatukset. (Rummukainen 2015, 25.)

3.2 Motivaatio

Motivaatio on yksi keskeisistä tekijöistä menestyksessä ja siinä, kuinka myyjä pääsee kehittymään hyväksi myyjäksi. Huipulle pääsevät vain ne, jotka todella rakastavat työtään ja ketkä haluavat saavuttaa jotain merkityksellistä. Mutta mitä motivaatio oikein on? Siinä on kysymys valinnoista, käyttäytymisestä ja tekemisen kestosta. Motivaation avulla pystytään selittämään, miksi ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa tietyllä tapaa sekä miksi jotkut asiat tehdään huolellisesti loppuun saakka, mutta osa tehtävistä jää tekemättä. Motivaatiolla on vaikutus siihen, kuinka kovasti joku haluaa päästä kohti tavoitettaan ja kuinka laadukkaasti hän suoriutuu tehtävästään. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Työympäristön, työn ja työntekijän vuorovaikutuksen tuloksena ihmisille syntyy työmotivaatio. Liian yksitoikkoinen ja kontrolloitu työ koetaan epämotivoivaksi, koska myyjä ei pääse kehittämään itseään ja hyödyntämään omaa osaamistaan. On tärkeää, että myyjällä on mahdollisuus kehittää itseään työtehtävissään, sekä määrätä itseään ainakin jossain määrin. Yhteisöllisyys on myös tärkeä ominaisuus työmotivaation lisäämisessä, koska tällöin yksilöt saavat tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja he kokevat olevansa tärkeä pala suurempaa kokonaisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ei ole toisistaan irrallisia kokonaisuuksia, saati vastakohtia. On tärkeä ymmärtää, että ne ovat toisiaan täydentäviä osa-alueita ja kulkevat käsi kädessä. Sisäinen motivaatio syntyy työstä itsestään silloin, kun työ on palkitsevaa ja vie eteenpäin. Monesti tällainen sisäisesti motivoiva työ on monipuolista, haasteellista ja mielekasta. Ulkoinen motivaatio syntyy työympäristöstä ja työn ulkoisista palkkioista, kuten palkasta, bonuksista, tunnustuksista tai työsuhte-etuista. Ulkoiset motivaattorit ovat hyviä lyhyellä aikavälillä ja niitä voi esiintyä usein. Hyvä ulkoisia motivaattoreita on erilaiset myyntikiilpailut myyjien kesken, sekä ylennykset ja palkankorotukset. Pidemmällä aikavälillä sisäinen motivaatio on tehokkaampaa tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kun työ on tarpeeksi haasteellista ja monipuolista, mutta kuitenkin mielekasta, se nostaa myyjän sisäistä motivaatiota. Tällöin työ itsessään on palkitsevaa ja kehittää myyjää, sekä luo ilon ja tyytyväisyyden tunnetta työskennellessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

3.3 Tavoitteet

Tavoitteet ja mittarit ovat hyvän myyjän kannalta tärkeitä, koska niiden avulla hän pystyy seuraamaan omaa onnistumistaan ja etenemistään työssään. Mittareiden avulla hyvä suoritus voidaan erottaa heikommista suorituksista ja se voidaan palkita. Se edistää myyjän motivaatiota ja halua kehittyä entistä paremmaksi. Heikomman suoriutumisen kodalla mittarit auttavat havaitsemaan sen tarpeeksi ajoissa ja ongelmat voidaan korjata. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.) Ei kuitenkaan kannata olettaa, että kilpailijalta rekrytoitu uusi myyjä asettaisi saman tien huipputavoitteet ja saisi rikottua myyntiennätyksiä (Salz 2014).

Huipputason myyjä usein asettaa organisaation tavoitteiden lisäksi itselleen omia henkilökohtaisia tavoitteita. Tavoitteet ovat usein hyvinkin kunnianhimoisia, mikä lisää myyjän motivaatiota ja innostusta työtä kohtaan. Henkilökohtaiset tavoitteet juontavat juurensa organisaation tavoitteista, visiosta sekä strategiasta. (Nieminen & Tomperi 2008, 196.) Vahvasti tavoiteorientoitunut myyjä menestyy paremmin, jos häntä verrataan myyjään, jonka tavoitteet eivät ole kovinkaan kunnianhimoisia. Hyvän myyjän tavoitteet on jaettu aina päiväkohtaisiksi tavoitteiksi, jolloin niistä tulee konkreettisia. Hän on tietoinen siitä, kuinka paljon hänen on myytävä vielä tänään, kuluvalla viikolla tai koko kuukautena. Myös jokaiselle asiakaskohtaamiselle on asetettu omat tavoitteensa. Asiakaskohtaamisen tavoitte ei välttämättä ole kauppa. Se voi olla esimerkiksi seuraavasta neuvottelusta sopiminen tai tarjouksen tekeminen. Tällaiset tavoitteet syventävät asiakassuhdetta ja luo mahdollisuuksia kaupan tekoon pidemmällä tähtäimellä. (Nieminen & Tomperi 2008, 61-62; Rummukainen 2015, 36.)



Kuvio 4. Myynnin tavoitteet (mukaillen Nieminen & Tomperi 2008, 62)

Myyntityössä tavoitteet jaetaan kolmeen eri osaan (kuvio 4): tulostavoitteisiin, suoritustavoitteisiin ja kehitystavoitteisiin. Tulostavoitteen saavuttaminen on pääsääntöisesti kiinni suoritustavoitteisiin ja kehitystavoitteisiin pääsemisestä. *Suoritustavoitteella* tarkoitetaan myyntityössä työpanoksen määrällistä lisäämistä tai toiminnan kohdentamista haluttuun segmenttiin tai tiettyyn tuotteeseen. Suoritustavoitteet auttavat myyjää ja koko tiimiä ymmärtämään, millainen merkitys heidän tekemällään työllä on ollut koko yrityksen toimintaan. Hyviä suoritustavoitteita myyntityössä on esimerkiksi asiakastapaamisten määrä viikkotasolla tai viikoittainen uusien asiakkaiden prospektointi. *Kehitystavoitteilla* viitataan osaamisen kehittämiseen liittyviin tavoitteisiin. Nämä tavoitteet useimmiten tukevat oppimista ja niiden avulla pyritään löytämään uusia toimintatapoja työn tuottavuuden parantamiseen. Hyviä kehitystavoitteita on mm. tuoteosaamisen kehittäminen ja syventäminen, ajanhallinnan parantaminen tai esiintymistaidon parantaminen. Edeltävien kehitystavoitteiden arviointi ja uusien määrittely tapahtuu kehityskeskusteluissa oman esimiehen kanssa. Myyjä ja esimies pohtivat yhdessä kehitystarpeita ja asettavat niitä tukevia tavoitteita. *Tulostavoitteilla* tarkoitetaan myyntituloksia ja ne viittaavat toivottuun lopputulokseen. Tulostavoitteet ilmaistaan numeraalisesti ja niitä on esimerkiksi haluttu myyntitavoite, tavoiteltu myynnin kasvu tai uusien asiakkaiden määrä. (Nieminen & Tomperi 2008, 62-63, 69-71.)

3.4 Osaaminen

Että myyjänä voi menestyä, tarvitaan hyvää osaamista eli monenlaista tietoa ja taitoa eri asioista. Ammattitaidon lisäksi on tärkeää, että yleistesti työelämässä arvostetut taidot ovat myyjällä hallinnassa. Tällaisia yleisiä työelämän taitoja on mm. vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot, konfliktien ratkaisu- ja hallitsemistaito. Näiden lisäksi on hyvä osata koordinoita, suunnitella ja organisoida erilaisia toimenpiteitä ja asioita. Myyjän ammattitaitoa on pääsääntöisesti asiakassuhteen rakentaminen ja ylläpitäminen. Kun myyjä osaa luoda uusia asiakassuhteita ja kehittää pitkäjänteisesti olemassa olevia suhteita, kutsutaan sitä asiakasläheisyydeksi. Asiakasläheisyys jakaantuu viiteen eri osaluokkaan:

- Asiantuntijuussuhdeosaamiseen
- Palvelusuhdeosaamiseen
- Liikesuhdeosaamiseen
- Ihmissuhdeosaamiseen
- Yhteistyösuhdeosaamiseen (Nieminen & Tomperi 2008, 39-40.)

Mikäli myyjän tavoitteena on rakentaa pitkäaikaisia asiakkuussuhteita, hänen on osoitettava *asiantuntijuutta* asiakkailleen. Asiantuntijaksi ei voi oppia yhdessä yössä, vaan se vaatii yhdessä kasvamista muiden asiantuntijoiden rinnalla. Kun myyjä pääsee uran alussa seuraamaan ammattilaisten myyntiä ja saa tukea esimieheltään, hän kehittyy. Asiantuntijalla ei ole kaikkea mahdollista tietoa tuotteesta tai palvelusta, vaan hän osaa soveltaa tietämäänsä ja luoda sen pohjalta uutta tietoa, mikä tuottaa lisäarvoa. *Palvelusuhdeosaamisessa* myyjältä vaaditaan hyvää aikataulujen hallintaa, kykyä organisoida sekä nopeaa reagointikykyä. Myyjän empatiakyky, eli taito asettua toisen asemaan henkisesti, herättää asiakkaassa luottamusta ja lisää myyjän palvelusuhdeosaamista. *Liikesuhdeosaamisen* taitoon kuuluu myyntitekniikan ja myyntiprosessin hallitseminen, sekä taloudellisten lukujen ymmärtäminen. Myyjän on ymmärrettävä, kuinka hänen työnsä vaikuttaa yrityksen talouteen ja menestymiseen. *Ihmissuhdeosaaminen* on tärkeää, koska myyntityössä ihmiset kohtaavat. Myyjän on osattava herättää luottamuksen tunnetta asiakkaissa. On myös tärkeää, että myyjä osaa tunnistaa erilaisia persoonallisuuden piirteitä asiakkaissaan, jotta hän osaa lähestyä heitä piirteiden mukaisesti. Tunneosaaminen on sidoksissa ihmissuhdeosaamiseen ja se ilmenee esimerkiksi innostuksena, itsehillintänä tai sisuna. Se on yksi tärkeimmistä myyjän ominaisuuksista, jota pystyy kyllä oppimaan, muttei sitä pysty opettamaan. *Yhteistyöosaaminen* on asiakassuhteiden pitkäjänteistä kehittämistä ja ylläpitoa. Tähän osaamisen osa-alueeseen kiteytyy kaikki myyjän osaaminen, mitä hän on hyödyntänyt asiakassuhteen rakentamisessa. Myyjän on oltava kykeneväinen toimimaan yksin ja tekemään itsenäisiä ratkaisuja kohdatessaan haasteita tai ongelmia. Hänellä on oltava kyky kehittää omaa työtään asiakkaiden kokeman arvon nostamiseksi. Tässä vaiheessa innovaatio-osaaminen eli luovuus on rikkautta. (Nieminen & Tomperi 2008, 40-42.)

3.5 Kehittyminen

Kehittyäkseen, myyjän on myönnettävä itselleen, että hänen on parannettava tekemistään. Kehitystä ei tapahdu, mikäli jatkuvasti toistaa samaa vanhaa kaavaa. Useimmiten omalla mukavuusalueella työskentely vain heikentää hyvän myyjän työtেকoa. On pyrittävä omalle epämukavuusalueelle ja muutettava jotain, mikäli haluaa kehittyä. Taitojen karttuessa myyjät alkavat arvostamaan määrän sijasta laatua ja tällöin aletaan kontaktoimaan

vain tuttuja asiakkaita. Tällä tavoin myynnin kasvaminen hidastuu ja pelko uusasiakashankintaa kohtaan voi syntyä. (Actional 2020; Vuorio 2015, 53.)

Vasta uransa alussa olevalle myyjälle myynnin koulutus on hyvä keino myyntikyvykkyyden kehittämiseen ja kasvattamiseen. Koulutus ei kehitä aloittelevaa myyjää käytännön tasolla, mutta hän saa sieltä perustietoa, kuinka myydään. Että uransa alussa oleva myyjä voi kehittyä hyväksi myyjäksi, hän tarvitsee sekä teoretietoa että työkokemusta myynnistä. Kokeneelle myyjälle myyntikoulutukset voi olla turhauttavia, koska siellä jaetaan jo heidän tiedossansa olevaa teoriaa. (Actional 2020.)

Yksi hyvä tapa kehittyä myyjänä on myynnin johdon tarjoama coachaus eli valmennus. Valmentaja voi esimerkiksi esittää kysymyksiä myyjälle eri myyntiprosessin vaiheista tai erilaisista asiakkaista. Kun myyjä ajattelee aktiivisesti myyntiprosessin eri vaiheita ja asiakastapaamisia, tämä saa luotua hänelle mielikuvan onnistuneesta myynnistä. Valmentamisen avulla myyntiprosessi saadaan pilkottua pieniin osiin ja osia voidaan kehittää itsessään. Kun myyjä pystyy keskittymään pieneen palaseen myyntiprosessissa ja kehittämään kaikki palasia yksityiskohtaisesti, hän kehittyy monipuolisemmaksi koko myyntiprosessissa. (Actional 2020.)

4 Valmentava esimiestyö

Sana *valmentava* määrittää esimiestyön laatua, koska sen perustana on kasvattaa alaisista entistäkin osaavampia, parempia, sekä kykeneväisempiä ammattilaisia. Valmentava esimies on kiinnostunut jokaisesta alaisestaan yksilötasolla, kuinka he näkevät ja tulkitsevat organisaatiota. Hän on myös kiinnostunut kehittämään sekä itseään, että koko tiimiä organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 19-20.) Valmentava esimies luottaa alaisensa osaamiseen, motivaatioon, sekä haluun tehdä työtä hyvin. Hänen tehtävänsä on antaa alaisilleen palautetta ja tukea heidän kehittymistensä kohti huipputuloksia. (johtajuus.info 2017c.) Valmentava esimies ei anna valmiita vastauksia alaisensa kysymyksiin vaan kyselee, kuuntelee ja kiteyttää asiat, jonka avulla hän saa alaiset löytämään itse ratkaisut ongelmiin (Nieminen & Tomperi 2008, 118).

Käymme läpi, mitä vuorovaikutus oikeastaan on ja kuinka tärkeää hyvät vuorovaikutustaidot ovat esimiehelle. Yksi merkittävistä asioista vuorovaikutuksessa on kysymysten kysyminen alaisilta. Koska valmentavan esimiehen tarkoituksena on saada alaiset löytämään ja oivaltamaan ratkaisut itse omiin ongelmiin, erilaiset kysymystyypit tarjoavat apua. Kysymisen ohella aktiivinen kuuntelu on merkittävä ja tärkeä keino valmentaa. Sen avulla saadaan luotua luottamusta alaisen ja esimiehen välille, joka on edellytys valmentavassa esimiestyössä. Valmentamisen etuna on, että alaisen kehittämistä suunnitellaan aktiivisesti sekä asetetaan tavoitteita kehittymisen tueksi. Valmentavalle esimiehelle palautteen antaminen tavoitteisiin pääsystä on yksi olennaisista asioista, jotta kehittyminen olisi parasta mahdollista. (Jalava 2001, 74-75; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 51-53; Kuusela 2013, 42; Nieminen & Tomperi 2008, 118; Ristikangas & Grünbaum 2016, 55.)

4.1 Vuorovaikutus

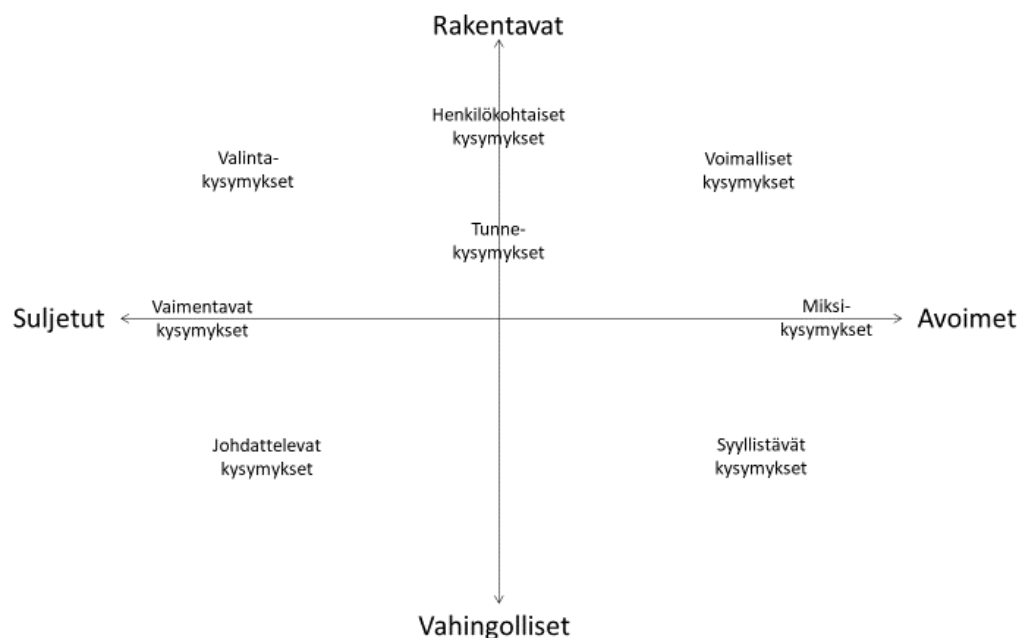
Vuorovaikutustaidot puhuttavat ihmisiä paljon, mutta mitä vuorovaikutus oikeastaan on? Vuorovaikutustaitojen käsitteellä viitataan yleensä hyvään käyttäytymiseen, yhteistyötaitoihin, vastavuoroiseen viestintään, toisten ihmisten huomioimiseen, hienotunteisuuteen sekä suvaitsevaisuuteen. Tiivistetysti vuorovaikutustaidot ovat taito tulla toisten ihmisten kanssa toimeen. Kun ilmapiiri on asiallinen ja jokaisella on tilaisuus puhua, ottaa kantaa sekä tulla kuulluksi, vuorovaikutus on sujuvaa. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta vuorovaikutuksesta, mutta viime kädessä esimies on se, kuka kantaa vastuun vuorovaikutustilanteista työpaikalla. (Kuusela 2013, 42.)

Hyvä valmentava esimies on aidosti kiinnostunut alaisensa ajatuksista ja mielipiteistä. Aidon kiinnostuksen osoittaminen toista kohtaan on iso valinta, koska se ei tapahdu koskaan ohi menen tai vahingossa, vaan vaatii paljon tietoista työskentelyä ja keskittymistä.

Esimiehen ei tule koskaan valikoida alaisia, joita kohtaan hän osoittaa kiinnostumista. Sen tulee olla tasapuolista jokaista alaista kohtaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 89-90.) Kurttilan ja Aallon (2015, 20) mukaan kiinnostuksen osoittaminen on menestyksen avain esimiestyössä. Hyvä esimies haluaa kuulla tasaisesti töiden sujuvuudesta ja on aidosti iloinen alaisten onnistumisista ja menestyksestä.

4.2 Kysyminen

Yksi merkittävästä valmentavan esimiehen perusosaamisesta on kysyminen. Yksinkertaiselta ja itsestäänselvyydeltä kuulostava kysymisen taito vaatii harjoittelua ja aktiivista kuuntelemista. Esimiehen on osattava kysyä oikeita kysymyksiä oikeissa paikoissa, ollakseen hyvä valmentaja. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 51.) Valmentava esimies pääsääntöisesti kyselee alaisiltaan, ja yrittää saada heidät oivaltamaan itse ratkaisun ongelmaan. Hän ei anna liian helposti vastauksia tai ratkaisuja. (Nieminen & Tomperi 2008, 124.) Tulevaisuuteen viittaavat kysymykset ovat yleensä parempia, kuin menneisyyteen viittaavat kysymykset. Menneisyydestä puhuminen on helppoa, koska se on ennestään tuttua eikä se johda oivalluksiin. Tämän vuoksi tulevaisuudesta kysyminen vaatii ajattelulta huomattavasti enemmän ja on tehokas keino valmentaa. Syyllistävät ja kielteiset kysymykset puolestaan voi johtaa alaisen haluttomuuteen keskustella, joten esimiehen kannattaa käyttää myönteisiä kysymyksiä apunaan. (Surakka & Laine 2011, 147-148.)



Kuvio 5. Erilaisia kysymystyyppejä (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2016, 55)

Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan (2016, 54-56.) kysymykset ovat ihmisille luonnollisia, mutta kaikki kysymykset eivät ole hyödyllisiä tai voimaannuttavia, jonka takia valmentavan

esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota millaisia kysymyksiä kysyy alaisiltaan. Kysymystyyppinä on hyvin erilaisia ja ne voidaan jakaa nelikenttään (kuvio 5). X-akselille on sijoitettu kysymystyyppien rakenne: suljettu tai avoin. Y-akselilta puolestaan löytyy kysymystyyppien vaikutus: rakentava tai vahingollinen. Kysymyksen teho ja vaikutus keskustelukumpuniin on täysin riippuvainen tilanteesta sekä siitä, mitä kysymystyyppiä käytetään. Suljettujen kysymysten tavoitteena on saada aikaan joko ”kyllä” tai ”ei” -vastaus ja niillä pyritään tuomaan esiin faktatietoa. Esimerkiksi esimies voi kysyä alaiseltaan, ”Oletko edennyt projektin kanssa?” Vastaukset avoimiin kysymyksiin ei ole ennalta määrättyjä, vaan niihin voi vastata omin sanoin. Kysyjälle vastaukset voi tulla hyvinkin yllättävinä. Avoimien kysymysten avulla saadaan johdateltua ajattelua ja ehkä jopa löytämään uusia näkökulmia. Kysymykset alkavat usein kysymyssanoilla: miten, mitä, mistä, millainen, koska, kuinka... Esimies voi kysyä alaiseltaan ”Miten koet uudet tavoitteet?” Tähän kysymykseen vastatessa alainen pohtii omaa näkökulmaansa tavoitteita kohtaan, eikä esimies pysty ennalta arvaamaan hänen vastaustaan.

Kun keskitytään nelikentällä oleviin kysymystyyppeihin, *henkilökohtaiset kysymyksillä* pyritään tutustumaan toiseen ja viestimään kiinnostuksesta. Yleensä tällaiset kysymykset liittyvät itse henkilöön ja hänen yksityiselämäänsä, harrastuksiin tai mielipiteisiin. Ne voivat olla sekä avoimia että suljettuja, kuten ”Missä asut? Missä opiskelet? Harrastatko jalkapalloa?” (Ristikangas & Grünbaum 2016, 57.)

Kun on kyse *tunnekysymyksistä*, se vaatii kysyjältä pientä riskin ottoa. Tunnekysymykset voivat olla hyvinkin henkilökohtaisia toiselle osapuolelle. Niiden avulla kysyjä pyrkii luomaan tunnesidettä ja parantamaan vuorovaikutusta. Tunnekysymys voi olla esimerkiksi ”Vaikutat alakuloiselta, onko kaikki hyvin?” (Ristikangas & Grünbaum 2016, 57.)

Voimalliset kysymykset saattavat toisinaan olla jopa niin pysäyttäviä, että niihin on vaikeaa vastata. Tavoitteena on herättää valmennettavassa suuria ajatuksia tai liikuttaa tunteita. Toisinaan vastausta ei synny saman tien, vaan siihen palataan myöhemmin, kun kysymystä on ehditty pohtia ja vastausta ajatella. Hyviä voimallisia kysymyksiä on esimerkiksi ”Missä haluaisit onnistua? Mitä sitten, jos...?” (Ristikangas & Grünbaum 2016, 58.)

Miksi -kysymykset herättävät eriäviä mielipiteitä ihmisissä. Jotkut kokevat miksi-kysymysten vaikutuksen negatiiviseksi. Tämä johtuu usein siitä, että kysyjä haluaa nostaa esiin toisen epäonnistumista tai herättää syyllisyydentunnetta, esimerkiksi ”Miksi tulit taas myöhässä kokoukseen?” Toiset kokevat puolestaan, että miksi-kysymysten avulla voidaan ymmärtää aiheyhteyksiä ja tarkoituksia. Heidän mielestään kysymykset ovat positiivisia silloin, kuin kysyjän asenne toista kohtaan on arvostava ja suhde tasavertainen. Hy-

viä positiivisia miksi-kysymyksiä on esimerkiksi ”Miksi koit tämän tärkeäksi? Mistä johtuu, että...?” (Ristikangas & Grünbaum 2016, 59.)

Parhaimmassa tapauksessa hyvä *valintakysymys* pysäyttää valmennettavan ja saa hänet oivaltamaan. Myös tässä kysymystekniikassa on oltava hyvä vuorovaikutussuhde, ettei valmennettava koe kysymystä hyökkävänä ja ala puolustautumaan. Valintakysymykset ovat suljettuja sekä tehokkaita, ja ne useimmiten syntyvät valmennettavan kertomuksista. Esimies voi esimerkiksi kysyä alaiseltaan: ”Valitsetko mieluummin projektin A vai B tehtäväksesi?” (Ristikangas & Grünbaum 2016, 60.)

Vaimentavat kysymykset ovat vahingollisia, koska ne tarjoavat suoran vastauksen kysymykseen. Valmiin vastauksen vuoksi vaimentavat kysymykset eivät herätä oivallusta valmennettavassa. Useimmiten keskustelu loppuu lyhyeen, kun kysyjä esittää vaimentavan kysymyksen. Tällaisia vahingollisia vaimentavia kysymyksiä on esimerkiksi ”Oletko samaa mieltä? Onko tämä mielestäsi hyvä idea?” (Ristikangas & Grünbaum 2016, 60-61.)

Johdattelevat kysymykset ovat myös vahingollinen kysymystyyppi, koska ne ovat suljettuja kysymyksiä tai retorisia toteamuksia. Tällaiset kysymykset ovat usein mielipiteitä, jotka on naamioitu kysymyksen muotoon. Tavoitteena ei ole pyrkiä löytämään valmennettavalle vastauksia, vaan raivata tilaa kysyjän omille ajatuksille. Esimerkkejä johdattelevista kysymyksistä on ”Eikö hän olekin tiimin paras työntekijä? Tämä oli hyvä suunnitelma, eikö niin?” (Ristikangas & Grünbaum 2016, 61.)

Aina yhtä vahingollisia ovat *syyllistävät kysymykset*, koska ne haavoittavat toista osapuolta. Nämä eivät oikeastaan ole edes kysymyksiä, vaikka perässä onkin kysymysmerkki. Syyllistävät kysymykset ovat pikemminkin kannanottoja, jotka ovat kriittisiä tai sarkastisia. Ne voivat myös viestiä halveksunnasta tai jopa syytöksestä. Kysymykset voi olla niin avoimia, kuin suljettujakin. Muutama esimerkki syyllistävistä kysymyksistä: ”Mitä oikein ajattelet? Mikä sai sinut tekemään projektin väärin?” (Ristikangas & Grünbaum 2016, 62.)

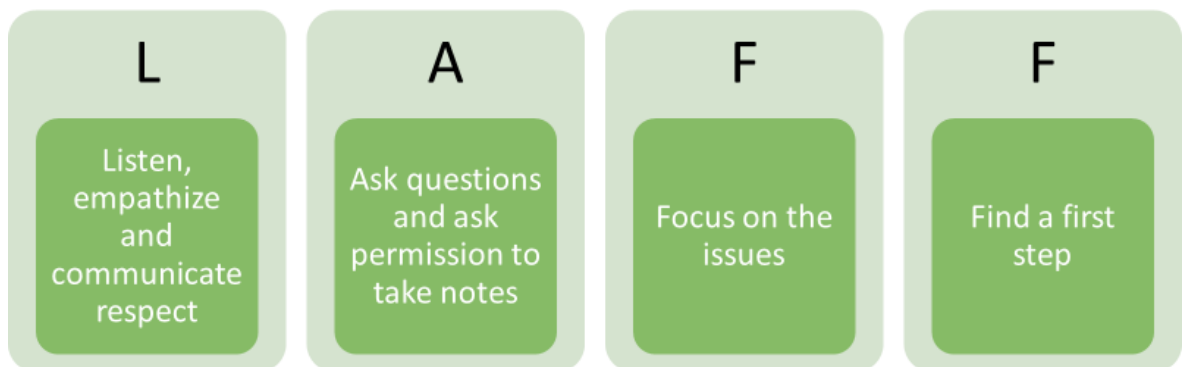
4.3 Aktiivinen kuunteleminen

Yksi tärkeimmistä taidoista esimiestyössä on kuunteleminen. Aktiivisella kuuntelulla esimies saa luotua luottamuksen ja arvostuksen tunnetta alaisissa, sekä myönteistä vuorovaikutusta ja kehittymistä koko työyhteisössä. (Kurttila ym. 2010, 51-52.) Kun kyse on aktiivisesta kuuntelusta, saa puhuja tällöin jakamattoman huomion kuuntelijalta. Tämä vaatii kuuntelijalta intensiivistä keskittymistä sekä kokonaisvaltaista toisen huomioonottamista. Kuuntelijan huomio on kokonaan puhujassa ja hän työntää omat ennakkokäsityk-

set, häiriötekijät ja henkilökohtaiset kysymykset sivuun. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 105.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, 46) mukaan aktiivinen kuuntelu on hyvin haastavaa ja se vaatii paljon aivotyötä, mikä puolestaan kuluttaa energiaa. Alkuun kuuntelussa kannattaa keskittyä kahteen asiaan: puheen sisältöön ja prosessiin. Sisällön kuuntelussa kuuntelijalla yrittää ymmärtää puhujan ajatusta ja puheen sisältöä. Huomio suuntautuu siihen, *mitä* ja *mistä* toinen puhuu. Prosessilla tarkoitetaan puolestaan toisen tapaa puhua, ilmaista itseään ja kertomaansa tarinaa. Huomio keskittyy siihen, *miten* toinen puhuu.

Kun aktiivinen kuuntelu alkaa sujumaan esimieheltä, voi hän käyttää apunaan seuraavan tutkimuksen mukaista nelivaiheista strategiaa, joka on tiivistetty lyhenteeseen LAFF. Tutkimuksen ovat toteuttaneet yhdessä McNaughton, Hamlin, McCarthy, Head-Reeves sekä Schreiner (2007, 224-225), jotka ovat professoreita sekä tohtoreita yhdysvaltalaisissa yliopistoissa. Tutkimuksessa puhutaan kuuntelijasta ja puhujasta, mutta tässä tapauksessa esimies on kuuntelijan roolissa ja alainen puhujan.



Kuvio 6. LAFF (mukaillen McNaughton ym. 2007, 224-225)

Lyhenne LAFF muodostuu sanoista, jotka ovat aktiivisen kuuntelun strategian eri vaiheita (kuvio 6). Strategian ensimmäinen vaihe on *kuuntele, myötäelä ja välitä kunnioitusta* (L=Listen, empathize and communicate respect). Empaattinen kuuntelu on tunnistettu yhdeksi tärkeimmistä viestintätaidoista tehokkaan yhteistyön kehittämisessä. Sen tavoitteena on, että esimies tekee parhaansa ymmärtääkseen alaisen ajatuksia ja tunteita, sekä mitä alainen kokee tärkeäksi. Esimies pyrkii välittämään aitoa kiinnostusta ja ymmärrystä alaista kohtaan. (McNaughton ym. 2007, 224-225.)

Strategian toinen vaihe on *kysy kysymyksiä ja pyydä lupaa tehdä muistiinpanoja* (A=Ask questions and ask permission to take notes). Tässä vaiheessa esimiestä kannustetaan kysymään alaiselta avoimia kysymyksiä, jotta hän voi ymmärtää entistä paremmin alaisen

huolenaiheen. Kysymyksiä kysymällä, esimies myös ymmärtää alaista paremmin ja viestittää alaiselle kiinnostusta aiheesta. Muistiinpanojen ja yhteenvetojen kirjoittaminen pakottaa esimiehen pohtimaan aktiivisesti, mitä alainen haluaa hänelle kertoa. (McNaughton ym. 2007, 224-225.)

Kolmas vaihe aktiivisen kuuntelun strategiassa on *ongelmaan keskittyminen* (F=Focus on the issues). Aiemmissa vaiheissa on kuunneltu alaista ja tehty muistiinpanoja hänen asiastaan. Nyt keskitymme alaisen ongelmaan ja puheen sisältöön. Esimies kertoo muistiinpanojensa pohjalta yhteenvedon keskustelusta millä hän osoittaa, että on kuunnellut tarkkaavaisesti ja haluaa ymmärtää mistä toinen on puhunut. Tässä vaiheessa alainen saattaa antaa tärkeää lisätietoa jostain aiheesta, joka kannattaa kirjoittaa ylös muistiinpanoihin. Vaiheen tavoitteena on varmistaa, että aiemmin käsitellystä asiasta on selkeä käsitys, jotta voidaan siirtyä eteenpäin. (McNaughton ym. 2007, 224-225.)

Etsi ensimmäinen askel (F=Find a first step) on strategian neljäs ja viimeinen vaihe. Siinä esimies pyrkii etsimään ratkaisua siihen, kuinka alaisen ongelma voitaisiin saada ratkaistua. Tässä vaiheessa esimies käyttää aikaansa ratkaisun ja keinon etsimiseen. (McNaughton ym. 2007, 224-225.)

4.4 Luottamus

Luottamus on yksi keskeisimmistä asioista valmentavassa esimiestyössä, koska se helpottaa ihmisten välisiä kohtaamisia ja kommunikointia, sekä edistää ristiriitojen sietämistä. Esimiehen on vaikeaa syventää suhdetta alaiseen tulevaisuudessa, mikäli perusluottamus ei ole kunnossa hänen ja alaisen välillä jo alussa. Valmennussuhteen käynnistymisen edellytys onkin, että valmentajan ja valmennettavan välinen suhde on riittävän hyvässä kunnossa ja luottamus on molemmin puoleinen. (Jalava 2001, 70; Kurttila ym. 2010, 53.)

Luottamuksen syntymiseen ja sen luomiseen vaikuttaa työyhteisössä monia lukuisia asioita, joihin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Kun tavoitteet ovat selvillä jokaiselle työntekijälle ja esimies pitää huolen siitä, että suunta on kohti tavoitteita, se luo luottamusta alaisten silmissä. Toisinaan kaikki työntekijät eivät pääse tavoitteisiin, jolloin esimiehen on hyvä puuttua alisuoriutumisiin ja näin kehittää luottamussuhdetta. On osattava antaa rakentavaa palautetta, koska liian negatiivinen ja huonosti annettu palaute heikentää luottamussuhdetta. Esimiehen aitous ja rehellisyys luo luottamuksen tunnetta, kuten myös lupauksista kiinni pitäminen ja niiden toteuttaminen. Kun pelisäännöt ovat kaikille samat, työyhteisössä ollaan mahdollisimman oikeudenmukaisia sekä arvot ovat esillä toiminnassa, voivat alaiset luottaa esimieheensä ja koko organisaatioon. (Kurttila ym. 2010, 54.)

Sparrow (2013, 314-315) on kirjoittanut artikkelin siitä, kuinka esimies voi rakentaa luottamusta alaisiinsa käytännön tasolla. Ensimmäinen ohje luottamussuhteen rakentamiseen on *ihmissuhteisiin investoiminen*. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että alaiset tahtovat tuntea esimiehensä ja esimies tuntee heidät. Esimiehen tulee olla aidosti motivoitunut oppimaan lisää alaisistaan ja jakamaan enemmän itsestään. Toinen ohje on *olla rehellinen*. Vaikka toisinaan esimiehen olisi hankala aloittaa vaikeitakin keskusteluja, alaiset arvostavat esimiehen kykyä olla rehellinen ja tuoda vaikeat asiat esille. Rehellisyys lisää luottamusta. Sparrowin kolmas ohje luottamuksen rakentamisessa on *nöyryys*. Alaiset haluavat tuntea esimiehestään todellisen ”sinän”. Tämän todellisen kuvan itsestään antaminen vaatii esimieheltä aitoutta ja rehellisyyttä itsestään. Viimeisenä ohjeennuorana on *johdonmukaisuus*. Käytännössä johdonmukaisuus tarkoittaa sitä, että mitä ikinä lupaatkin tehdä, tee se ilman jossitteluja. Kyse on siitä, että sanat ja lupaukset johtavat tekoihin, joihin esimies on sitoutunut.

4.5 Kehittäminen

Keskeisiä valmentavan esimiestyön tehtäviä on osaamisen kehittämisen suunnittelu, sekä suunnitelman toimeenpano ja sen tukeminen. Kehittyminen lähtee liikkeelle asetetuista tavoitteista, joita kohti pyritään. (Jalava 2001, 74-75.) Uusien myyjien saapuessa taloon, ei kannata olettaa heidän olevan valmiita myymään yrityksen tuotteita ilman asiallista kouluttamista. Olisi lähes typerää laittaa heidät suoraan myyntityöhön ilman mitään tietämystä tai taitoja. (Salz 2014.)

Valitettavan usein uusien myyjien kouluttamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota, vaan oletetaan heidän oppivan myyntitaidot itse työssä. Kouluttamisella kuitenkin tarjotaan viitekehukset, jossa oppiminen voi tapahtua. Kouluttamisen yhteydessä annetulla palautteella on merkitys vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa. Hyvä keino kouluttaa uusia myyjiä, on lähettää heidät seuraamaan kokeneemman myyjän työtä. Seuraaminen ei pelkästään riitä koulutukseksi hyvään ja menestykkääseen myyntityöhön, vaan siihen tarvitaan pohjalle teorian tason koulutusta. (Jobber 2015, 405.)

Jobber (2015, 406) on listannut yhdeksän eri hyötyä, mitä myyjän kouluttamisella on:

- Parempi taitotaso
- Parempi motivaatio
- Parempi itseluottamus
- Pienemmät kustannukset
- Vähemmän asiakasvalituksia

- Pienempi henkilöstön vaihtuvuus
- Vähentynyt johtamisen tarve
- Korkeampi työtyytyvyys
- Korkeampi myynti ja voitto

Paremmalla taitotasolla tarkoitetaan sitä, kuinka myyjä koulutetaan kartoittamaan tarpeita, esittelemään ja havainnollistamaan tuote, neuvottelemaan, käsittelemään vastaväitteitä, sulkemaan kauppa sekä kehittämään itseään entistä asiakaslähtöisemmäksi. *Motivaation parantumisella* viitataan siihen, kuinka myyjän uskomus itseensä ja omaan taitotasoon johtaa entistä parempaan suorituskyykyyn. Koulutuksen avulla itseensä uskomista ja omaan osaamiseen luottamista voidaan parantaa, joka johtaa entistä *parempaan itseluottamukseen*. Hyvä itseluottamus on avain parempaan suorituskyykyyn. *Kustannusten pienentymisellä* tarkoitetaan sitä, kuinka itsensä johtamisella vaikutetaan kustannuksiin. Kun myyjällä on riittävä osaaminen sulkea kaupat, säästetään aikaa, koska vältetään jatkuvilta takaisinsoitoilta. Teknologian avulla ja sen osaamisella pystytään säästämään aikaa ja rahaa. Kun myyjällä on osaamista tehdä kauppaa etäyhteyksin, fyysisiä tapaamisia ei tarvitse enää tehdä. Osaamisen kehittymisellä saadaan tyydytettyä asiakkaiden tarpeita entistä paremmin ja voidaan ylläpitää korkeaa palvelutasoa. Tämä *vähentää asiakkaiden tyytymättömyyttä* ja asiakaspalautteiden määrää. Kun yritys panostaa työntekijöiden koulutukseen, se osoittaa työntekijöille yrityksen halua investoida heihin. Tämä lisää työntekijöiden uskollisuutta työnantajaa kohtaan ja *henkilöstön vaihtuvuus pysyy matalana*. Uusien myyjien koulutuksen ansiosta myös *työntekijöiden johtamisen tarve vähenee*, koska heistä tulee itseohjautuneempia ja työntekijät ovat kykeneväisiä tekemään omia päätöksiä ilman jatkuvaa johtajan tukea. Aiemmin on mainittu, että koulutuksen avulla saadaan nostettua myyjien itseluottamusta heidän omaa osaamistaan kohtaan. Itseluottamuksen lisääntyminen ja menestys saavat aikaan *paremman työtyytyväisyyden*. Kaikkien edellä mainittujen koulutuksen tuottamien etujen pohjalta saadaan vaikutettua myyntituloksiin positiivisesti. Kun myyntivolyymi on suurempaa ja myyntiin liittyvät kustannukset pienempiä, *yrityksen voitot kasvavat*. Kuviossa 7 on havainnollistettu, kuinka myyjien koulutukseen investoiminen kehittää yrityksen myyntiä ja nostaa voittoja. (Jobber 2015, 406.)



Kuvio 7. Koulutuksen hyödyt (mukaillen Jobber, 2015, 406)

Kehityskeskustelut ovat suomalaisissa organisaatioissa suosittu keino kehittää alaisia. Niissä esimies sovittaa yksittäisen työntekijän tavoitteita koko organisaation asettamiin linjoihin, sekä arvioi työntekijän mennyttä kautta ja tavoitteiden saavuttamista. Onnistuneen kehityskeskustelun avulla saadaan syvennettyä esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatua ja se tukee työhyvinvointia. Kehityskeskustelu auttaa työntekijää jäsentämään omia tavoitteitaan ja oman työn laatua. (Surakka & Laine 2011, 158.)

Kehityskeskusteluun sisältyy kolme erilaista keskustelua: tuloskeskustelu, tavoitekeskustelu ja kehittymiskeskustelu. *Tuloskeskustelua* kutsutaan usein myös arviointikeskusteluksi, jossa arvioidaan edellisen kauden tavoitteita. Siinä verrataan edellisen vuoden kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. *Tavoitekeskustelussa* puolestaan keskitytään tulevan kauden tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteita voi olla useampi, esimerkiksi yksi päätavoite ja kolme sivutavoitetta. Liian montaa tavoitetta ei kannata olla, että alainen muistaa asettamansa tavoitteet ja osaa pyrkiä niitä kohti. Tavoitekeskustelussa tavoitteiden lisäksi sovitaan, kuinka tavoitteita ja työssä onnistumista mitataan, sekä millä kriteereillä työtä arvioidaan. *Kehittymiskeskustelun* tavoitteena on keskittyä alaisen osaamiseen ja sen kehittämiseen. Mikäli työnkuvassa on tapahtunut muutoksia, katsotaan kuinka työntekijän tietoa ja taitoa tulisi kehittää. (Surakka & Laine 2011, 160-162.)

4.6 Tavoitteiden asettaminen

Yksi valmentavan esimiestyön ydinkohtia on tavoitteiden parissa työskentely. Organisaatiot haluavat toimia tavoitteidensa mukaan, joten on tärkeää, että esimies pystyy yhdessä alustensa kanssa asettamaan heille organisaation tavoitteiden kanssa yhteneväiset hen-

kilökohtaiset sekä tiimin tasoiset tavoitteet. (Jalava 2001, 88.) Esimiehen on tärkeää varmistaa ennen tavoitteiden asettamista, että energia ja resurssit ovat kohdistettu oikeisiin asioihin. Jos tavoitteiden asettelussa ei huomioida toimintaketjua tai liiketoiminnan kokonaisuutta, vaarana on, että joku toinen osa liiketoimintaketjusta kärsii. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että jokainen on omien tavoitteiden lisäksi tietoinen tiimin ja koko yksikön yhteisistä tavoitteista sekä toimii yhteisvastuullisesti. (Kansanen 2004, 45.)

Hyvä tavoite on saavutettavissa oleva ja myönteinen. Se on mitattavissa oleva, jolloin on mahdollista tietää, milloin tavoite on saavutettu. Erittäin tärkeää tavoitteiden asettamisessa on, että jokaisen työntekijän on ymmärrettävä tavoitteen sisältö sekä syy, miksi tavoite on asetettu. (Jalava 2001, 88.) Esimiehen kannattaa muistaa tavoitteiden asettamisessa muutamia peruseriaatteita. Alaiset työskentelevät paremmin ja tehokkaammin, kun ovat tietoisia mitä heiltä odotetaan ja kuinka hyvin he ovat jo suoriutuneet tekemistään tehtävistä. Mitä enemmän alaiset ovat saaneet osallistua tavoitteiden suunnitteluun, sitä paremmin he sitoutuvat siihen. (Kansanen 2004, 48.)

Tavoitteisiin pääseminen edellyttää hyvää, konkreettista ja mitattavissa olevaa suunnitelmaa, jossa toimenpiteitä voidaan mitata ja arvioida. SMART -strategia (kuvio 8) toimii tavoitteen asettamisessa apuna niin yksilöllisellä tasolla, kuin ryhmätasolla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219.)



Kuvio 8. SMART (mukaillen Nieminen & Tomperi 2008, 53)

Hyvät tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, mutta se ei tarkoita, että niiden tulisi olla liian helppoja saavuttaa. *Saavutettavuus* (S) tarkoittaa sitä, että työntekijöillä tulee olla tavoitteeseen tarvittavat peruskyvyt sekä resurssit. Tavoite ei saa olla liian helposti saavutettavissa, vaan sen kannattaa olla haastava. Tällöin työntekijät sitoutuvat tavoitteeseen paremmin, koska se on saavutettavissa kovan työn, älyn ja yrittämisen avulla. *Mitattavissa* (M) oleva tavoite on mitattava joko laadullisesti tai määrällisesti. Jotta työntekijät voivat ymmärtää tarkalleen, mitä heidän tulee saavuttaa, on tavoitteeseen hyvä lisätä mitattava osa. Tämä luo työntekijöille konkreettisen kuvan siitä, kuinka he suoriutuvat ja menesty-

vät. *Aikaan sidotut (A)* tavoitteet ovat tärkeitä silloin, kun tavoitteen suorittaminen vaikuttaa tuloksiin. Ilman aikataulua tavoite on lähinnä haaveilua, mutta määräajan lisääminen tavoitteeseen tehostaa työntekoa. Hyvän tavoitteen tulee olla *rajattu (R)*, jotta siitä voidaan selkeästi määrittellä tarkka tulos, mikä tullaan saavuttamaan. Tavoite on hyvä ilmaista mahdollisuuksien mukaan yksikkömääräisinä, esimerkiksi kappalemäärinä tai rahamääräisenä. *Tehokas (T)* tavoite on liiketoiminnan kannalta merkityksellinen ja järjenmukainen koko organisaatiolle. (Kovac 2005; Nieminen & Tomperi 2008, 53-56.)

4.7 Potentiaalin näkeminen

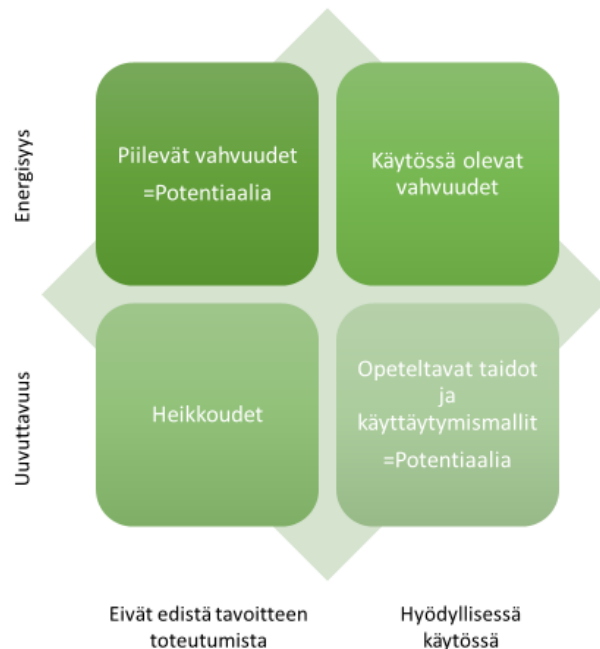
Kun organisaatioon etsitään uusia myyjiä, aina ei kannata lähteä etsimään kaikista kokeilemista ja valmiiksi osaavia myyjiä. Toisinaan on hyvä keskittyä niihin ehdokkaisiin, jotka vaikuttavat potentiaalisimmilta. (Salz 2014) Valmentavan esimiehen tehtävänä on avustaa alaisia löytämään ja tieostamaan oma potentiaalinsa eli omat vahvuudet, mahdollisuudet ja voimavarat, joita he eivät ole vielä käyttäneet. Kun alaiset saavat tilaisuuden löytää omat vahvuutensa ja kokea onnistumisen tunnetta, heidän tekemä työpanos moninkertaistuu. Potentiaalia ei saa esiin arvioimalla, kritisoimalla tai lyttyyn lyömisellä. Se saa ihmisen suojaimekanismit nousemaan ja työpanos keskinkertaistuu. Valmentavan esimiehen tehtävänä on tukea ja näyttää suuntaa alaisilleen, sekä tukea heidän vahvuuksiensa. Hän näkee potentiaalia jokaisessa alaisessaan, eikä vain heissä ketkä ovat hyödyllisimpiä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 41; Ristikangas & Ristikangas 2010, 90, 102.)

Keskittymällä alaisten vahvuuksiin, esimies luo työyhteisössä innostusta, kilpailukykyä sekä sitoutumista. Vahvuudet eivät ole uusia piirteitä tai taitoja, vaan ne ovat piileviä kykyjä ja toimintatapoja. Ne eivät ole välttämättä aktiivisessa käytössä tai sitten niitä ei osata arvostaa tarpeeksi. Vahvuuksien käyttäminen tuntuu luonnolliselle ja mielekkäälle, koska ne on opittu jossain vaiheessa elämää. Useimmiten näitä vahvuuksia on käytetty jo lapsena ja ne ohjaavat kiinnostumista. Vahvuuksiin keskittyminen saa työntekijät kukoistamaan, koska se tuottaa energiaa ja tyytyväisyyden tunnetta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 33-34.)



Kuvio 9. Potentiaalipolku (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2016, 39)

Potentiaalin näkeminen ei ole helppoa, vaan se on taitolaji. Se vaatii opettelemista, tahtoa ja sitkeyttä. Jokaisessa henkilössä on niin vahvuuksia kuin heikkouksia. Valmentavan esimiehen on valittava, haluaako hän negatiivisen ajattelun ja heikkouksien näkemisen sijaan nähdä alaisissaan potentiaalia. Ristikangas ja Grünbaum (2016, 38) ovat luoneet kolmivaiheisen polun (kuvio 9), jota pitkin kulkemalla voi oppia näkemään potentiaalia. Ensimmäinen vaihe on *tahtovalinta*, jossa kysytään itseltään, haluaako nähdä toisissa potentiaalia. Tässä kohtaa on kysymys tietoisesta valinnasta ja tulee pohtia myös sitä, millaista potentiaalia toisissa ihmisissä haluaa nähdä. Toinen vaihe on *potentiaalin konkretisointi*. Tässä vaiheessa huomio suunnataan alaisiin ja heitä autetaan näkemään heidän oma potentiaalinsa ja mahdollisuudet. Kolmantena ja viimeisenä vaiheena on *potentiaalin kukoistus*, jossa aletaan tietoisesti ja konkreettisesti kasvattamaan potentiaalia kasvuun. Pikkuhiljaa yksilön potentiaali tulee tiimin ja organisaation käyttöön.



Kuvio 10. Potentiaalin tasot (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2016, 42)

Ristikangas ja Grünbaum (2016, 41-42) ovat lajitelleet vahvuudet (kuvio 10) neljään eri osaan riippuen siitä, millaista energian käyttöä niihin vaaditaan ja kuinka hyödyllisiä niiden käyttö on. Käyttämätön potentiaali on jaettu kahteen eri osaan: piileviin vahvuuksiin sekä opeteltaviin taitoihin. *Piilevät vahvuudet* ovat sellaisia, mitä henkilö ei käytä aktiivisesti eikä hän välttämättä edes tiedosta niiden olemassaoloa. Jotta piileviä vahvuuksia voidaan käyttää, ne on ensin löydettävä. Tällaisia voi olla esimerkiksi järjestelmällisyys, kielelliset taidot, luovuus tai harrastuksen kautta opitut taidot. Kun tällainen taito tunnustetaan ja tuodaan käyttöön, se voi avata uusia mahdollisuuksia tiimin toiminnassa. Toinen potentiaalin

osa-alue on *opeteltavat taidot*. Nämä löytyvät yleensä heikkouksien lähetyviltä. Useimpien heikkouksia pidetään masentavina ja lamauttavina, koska ne aiheuttavat haittaa ja esteitä tiimin suoriutumiselle. Uusien taitojen opettelu on usein energiaa kuluttavaa, koska siinä mennään epämukavuusalueelle. Kaikkia heikkouksia ei ole kuitenkaan tarvetta kehittää, jos niillä ei ole mitään haittavaikutusta tiimin suoriutumisen kannalta. Voi myös olla, että joku toinen tiimin jäsenistä pystyy omilla vahvuuksillaan korvaamaan toisen henkilön heikkouksia ja näin tiimissä saadaan tasapaino aikaiseksi.

4.8 Palautteen anto

Palautteen antaminen on yksi olennainen osa esimiestyötä ja sen tavoitteena on niin kehittää työntekijöitä työssään, kuin säilyttää työnteko tavoitteiden mukaisena. Hyvä palaute on rehellistä ja aitoa. Se on muotoiltu kunnioittamaan toisen tunteita, oli palaute sitten positiivista, negatiivista tai rakentavaa. Esimies voi pitää nyrkkisääntönä palautteen antossa sitä, että positiivisen palautteen voi antaa julkisesti, mutta negatiivinen tai rakentava palaute tulisi antaa aina kahden kesken. (Kurttila ym. 2010, 77; Nummelin 2007, 88.) Dudleyn (2017) mukaan parhaimmillaan palaute antaa työntekijälle selkeän kuvan siitä, kuinka hänen henkilökohtainen suorituskykynsä vaikuttaa niin yritykseen, kuin ympärillä oleviin ihmisiin. Vaikutus voi luonnollisesti olla hyvää tai huonoa, mikä tarkoittaa, että myös palaute voi olla positiivista tai negatiivista.

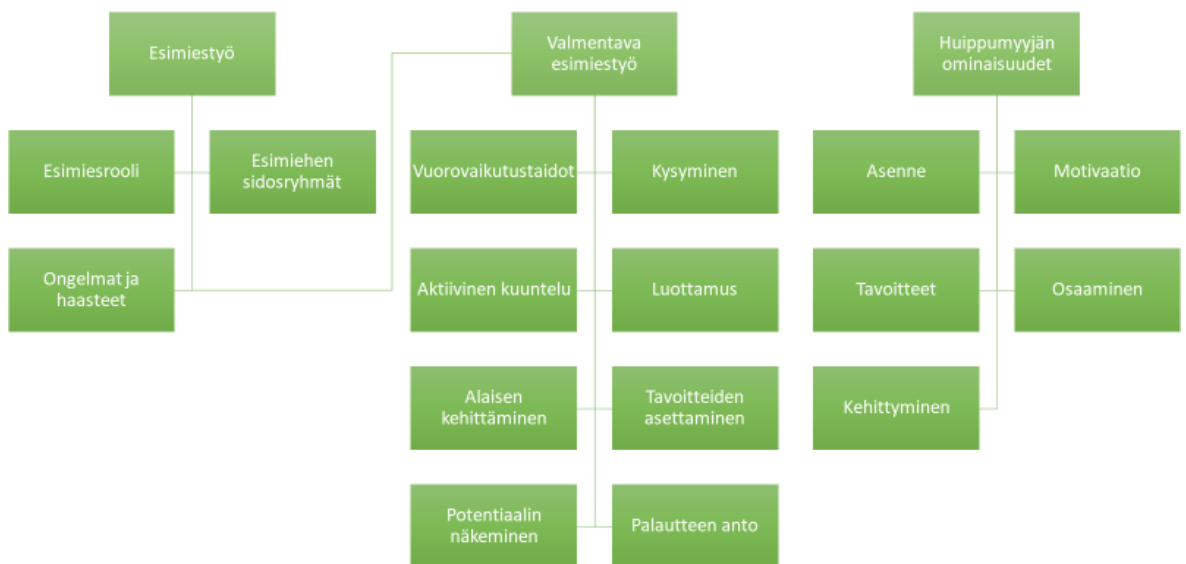
Surakan ja Laineen mukaan (2011, 150) positiivinen ja myönteinen palaute kannustaa työntekijää työntekoon, sekä lisää osaamisen tunnetta. Vaikka alainen osaisikin arvioida oman työn laatua ja hoitaa tehtäviään ongelmitta, esimiehen antama positiivinen palaute on tärkeää kehittymisen kannalta. Kun esimies huomioi alaisen hyvän käyttäytymisen ja arvostaa sitä, alaisista tulee entistä varmempia, sitoutuneempia ja kiinnostuneempia työstään. He todennäköisesti toistavat toivottua käyttäytymistä. Myönteisen palautteen ei tarvitse kuitenkaan aina olla alaisen käyttäytymiseen liittyvää. Se voi yhtä hyvin olla työntekijän persoonasta, ominaisuuksista, halusta oppia tai vahvuuksista. Mitä yksityiskohtaisempi positiivinen palaute on, sitä enemmän se vahvistaa tämän kaltaisia toivottuja tilanteita. Esimies voi esimerkiksi kehua alaistaan siitä, kuinka hyvin hän keskustelee asiakkaiden kanssa ja ratkaisee heidän ongelmansa. (Dudley 2017; Ristikangas & Grünbaum 2016, 94-95.)

Toisinaan työntekijä ei havaitse tekemänsä työn puutteita ja tässä vaiheessa hyvän valmentavan esimiehen on syytä antaa alaiselleen korjaavaa ja kehittävää palautetta. Korjaavaa palautetta ei koskaan anneta ihmisten persoonasta, vaan se kuuluu antaa teoista, joille voidaan oikeasti tehdä jotain. (Surakka & Laine 2011, 150-151.)

Niin sanottu hampurilaismalli on yksi keino antaa kehittävää palautetta. Tämän mallin mukaan hampurilaisen kansi kuvaa positiivista palautetta, jolla palautteen anto aloitetaan. Pihvi kuvaa kehittävää palautetta, jossa keskitytään korjaaviin keinoihin, kuinka alaisen työtä saadaan parannettua. Hampurilaisen pohja taas kuvaa, kuinka palautteenanto tulisi päättää positiivisessa ja myönteisessä hengessä. Jos esimiehelle kehittävän palautteen antaminen on vaikeaa, on siinä tapauksessa tärkeää kiinnittää huomiota, ettei kehitettävä palaute huku myönteisen palautteen alle. (Surakka & Laine 2011, 150-151.) Ristikangas ja Grünbaum (2016, 103) huomauttavat, että hampurilaismallia käytettäessä on tärkeää muistaa olla käyttämättä sanaa "mutta". Tuo pieni sana muuttaa palautteessa annetun kehun kritiikiksi. Shriar (2016) tuo artikkelissaan esiin hampurilaispalautteen negatiivisen puolen ja syyn, miksi sitä ei kannata käyttää. Tutkimuksessa *"Tell Me What I Did Wrong"* tarkasteltiin, kuinka ihmiset reagoivat rakentavaan palautteeseen. Negatiivinen palaute eli hampurilaisen pihvi oli usein haudattuna positiivisen palautteen alle eikä ollut kovinkaan tarkka. Ihmiset usein kuulevat vain positiivisen palautteen ja lopettavat kuuntelun negatiivisen palautteen kohdalla. Tästä syystä olisi huomattavasti parempi idea olla suora ja antaa negatiivinen palaute ilman kaunisteluja. Tutkimuksen mukaan alaiset arvostavat esimiehen rehellisyyttä.

5 Tietoperustan yhteenveto

Tietoperustassa on pyritty vastaamaan kirjallisuuden pohjalta tutkimuksen pääkysymykseen, millaista tukea nuori myyjä tarvitsee esimieheltään uransa alussa. Pääkysymykseen vastatessa apuna on käytetty tarkentavia alakysymyksiä. Kuvio 11 havainnollistaa tietoperustaa kuvittaen sen pääkäsitteet yhteen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitä vastuita kuuluu myynnin esimiehen rooliin ja mitä roolissa tehdään. Aluksi lähdettiin liikkeelle aivan esimiestyön perusteista, jotta opinnäytetyölle saatiin asetettua hyvä tietopohja ja viitekehys. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat hyvän myyjän ominaisuuksia. Tietoperustassa pyrittiin keskittymään psykologisiin ominaisuuksiin, sekä ominaisuuksiin joihin esimies pystyy vaikuttamaan. Kun hyvän myyjän ominaisuudet ovat selvillä, on helpompi ymmärtää, kuinka valmentava esimies pystyy vaikuttamaan alaisen kehittymiseen. Kolmas tutkimuskysymys tietoperustassa tutkii, millä eri keinoin esimies pystyy vaikuttamaan alaisen kehittymiseen.



Kuvio 11. Tietoperustan yhteenveto

5.1 Esimiehen rooli ja tehtävät

Esimies on juridisessa mielessä työnantajansa edustaja, joka vastaa työntekijöiden oikeuksista ja velvollisuuksista. Työskentelykenttä eri sidosryhmien kanssa on laaja, koska esimies ylläpitää vuorovaikutussuhteita sekä tekee yhteistyötä niin organisaation sisällä, kuin ulkopuolella. Esimiehen työ koostuu pitkälti erilaisista epämuodollisista kohtaamisista alaisten kanssa, sekä monista virallisista tehtävistä. Hänellä on vastuu ohjata alaisia yrityksen strategian suuntaisesti ja auttaa heitä ymmärtämään, mitä organisaatio tavoittelee.

Omien alaisten lisäksi esimies tekee tiivistä yhteistyötä organisaation sisällä ylimmän johdon, eri työryhmien ja muiden ryhmien kanssa. Organisaation ulkopuolisia sidosryhmiä on organisaation asiakkaat, sekä eri yhteistyökumppanit.

Esimiehen on toimittava roolimallina alaisilleen, johon tarvitaan hyvä motivaatio työtä kohtaan. Hänellä on oltava taitoa ja energiaa alaisten johtamiseen strategian suuntaisesti. Vaikka esimies toimii tiiviisti yhdessä alaisten kanssa, hänen on hyvä muistaa pitää etäisyyttä heihin. Jos suhde esimiehen ja alaisen välillä on liian läheinen, esimiehen kuva vääristyy ja asioihin puuttuminen vaikeutuu. Usein työyhteisössä tapahtuvia konflikteja pidetään huonon esimiestyön seurauksena, vaikkei se pidä paikkaansa. On luonnollista, että vastaan tulee erilaisia konflikteja ja haasteita, kun työskennellään ihmisten parissa. Esimiehen tehtävänä on pyrkiä ratkaisemaan erilaiset ongelmatilanteet mahdollisimman ajoissa, jottei ne ehdi paisua suuremmiksi haasteiksi. Ongelmien ratkaisun lisäksi esimiehelle tulee uran aikana eteen muita haasteellisia tilanteita, kuten alaisen irtisanominen, alisuoriutuminen tai kiusaaminen.

5.2 Hyvän myyjän ominaisuudet

Hyvä myyjä erottuu keskiverrosta myyjästä monella tapaa. Jotta voi tulla hyväksi myyjäksi, tarvitaan oikeanlaista asennetta ja motivaatiota työtä kohtaan. Asenne ohjaa meitä kaikessa, mitä teemme ja se on suhtautumistapa erilaisiin asioihin. Myyntityössä on tärkeää, millainen suhtautumistapa myyjällä on vastoinkäymisiin, kaupan tekoon, myytävään tuotteeseen sekä ylipäättään myymiseen. Myynnissä huipulle pääsevät vain he, jotka aidosti rakastavat omaa työtään ja haluavat saavuttaa jotain merkityksellistä. Kun puhutaan motivaatiosta, on siinä kysymys valinnoista, käyttäytymisestä ja tekemisen kestosta. Motivaatiolla voidaan selittää, miksi tietyssä tilanteessa toimitaan tietyllä tapaa. Sillä on myös vaikutusta siihen, miten paljon haluaa päästä kohti tavoitteita ja kuinka laadukkaasti myyjä pystyy suoriutumaan tehtävistään.

Myyntityössä tavoitteiden asettaminen ja erilaiset mittarit ovat tärkeitä kehittymisen kannalta. Tavoitteiden avulla voidaan seurata omaa onnistumista ja etenemistä työssä. Mittareiden avulla hyvä suoritus voidaan erottaa heikommasta ja palkita, joka motivoi. Heikompaan suoritukseen voidaan puuttua ajoissa ja myyjää voidaan kehittää sen pohjalta. Jotta myyjä voi kehittyä paremmaksi, hänen on myönnettävä itselleen, että omaa tekemistä on parannettava. Uransa alussa oleville myyjille koulutus on tärkeä muoto kehittää osaamista. Myös aktiivisesti omalle epämurkavuusalueelle pyrkiminen kehittää.

Tärkeitä taitoja myyntityössä menestymiselle on yleisesti työelämässä arvostetut vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä konfliktien ratkaisu ja hallitsemistaidot. Näiden lisäksi etua on, jos myyjä kykenee koordinoimaan, suunnittelemaan ja organisoimaan työtänsä. Myyjän ammattitaitoa itsessään on asiakassuhteen rakentaminen ja pitkäjänteinen ylläpitäminen. Asiakaslähtöisyydeksi kutsutaan sitä, kun onnistuu luomaan uusia asiakassuhteita ja kehittämään olemassa olevia.

5.3 Esimiehen keinot nuoren myyjän kehittämisessä

Valmentavassa esimiestyössä on kyse alaisten kasvattamisesta entistä paremmaksi, osaavammaksi ja kykeneväisemmiksi ammattilaisiksi. Valmentava esimies on aidosti kiinnostunut alaisistaan yksilötasolla ja hänellä on tavoitteena kehittää jokaista alaista tasa-vertaisesti. Esimiehen ja alaisen valmennussuhteen alkaminen edellyttää, että heidän välillään on hyvä luottamussuhde. Luottamus helpottaa ihmisten välisiä kohtaamisia ja kommunikaatiota, sekä se edistää ristiriitojen sietämistä. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa-alue valmentavassa esimiestyössä. Vuorovaikutustaidoista merkityksellinen on kysymisen taito. Kysymyksien avulla valmentava esimies pyrkii saamaan alaiset oivaltaamaan itse ja löytämään ratkaisuja pulmiin. Toinen tärkeä vuorovaikutustaito on aktiivinen kuunteleminen, jonka avulla saadaan luotua luottamusta ja arvostuksen tunnetta. Aktiivinen kuuntelu vaatii kuuntelijalta intensiivistä keskittymistä, sekä kokonaisvaltaista toisen huomioon ottamista.

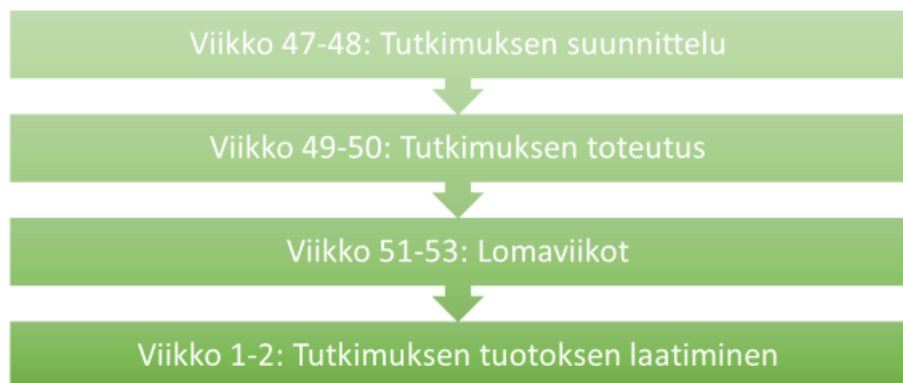
Valmentavan esimiehen tehtäviin kuuluu alaisten osaamisen suunnittelu, suunnitelman toimeenpano sekä tukeminen. Kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että esimies ja alainen asettavat yhdessä tavoitteet alaisen työnteolle. Esimies ohjaa alaisiaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti, sekä asettaa alaisille henkilökohtaiset tavoitteet. Alaisten kouluttamisella tarjotaan viitekehykset, joiden puitteissa oppiminen voi kehittyä kohti tavoitteita. Kehityskeskustelut ovat merkittävä kehittämisen keino, koska niissä käydään läpi edellisen vuoden tavoitteita, asetetaan uudet tavoitteet, sekä keskitytään siihen, kuinka osaamista voidaan kehittää tulevaisuudessa. Palautteen antamisen tarkoituksena on kehittää työntekijää työssä, sekä säilyttää työnteko tavoitteiden mukaisena. Hyvä palaute on rehellisesti ja aidosti annettua, joka kunnioittaa toisen tunteita. Positiivinen palaute kannustaa työntekijää, sekä lisää osaamisen tunnetta. Kehittävä palaute puolestaan auttaa työntekijää korjaamaan työtänsä kohti tavoitteita. Keskittymällä alaisten vahvuuksiin, esimies pysyy luomaan innostusta työyhteisössä, sekä saa työntekijät kukoistamaan. Valmentava esimies näkee potentiaalia jokaisessa työntekijässä ja osaa keskittyä heidän vahvuuksiinsa.

6 Empiirinen osa

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Empiirisessä osassa emme enää keskity käsittelemään esimiestyön vastuita, vaan siirrymme tutki-
maan, mitkä ovat hyvän myyjän ominaisuuksia. Tämän jälkeen tutkimme, kuinka tutki-
muksen kohderyhmä näkee valmentavan esimiestyön. Lopuksi vastaamme neljänteen
tutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena on selvittää millaista tukea nuoret myyjät ovat
saaneet omilta esimiehiltään aivan uransa alussa. Tutkimus on toteutettu teemahaastatte-
luna ja siihen on valittu viisi haastateltavaa, jotka ovat kaikki nuoria myyjän alkujä. Koska
tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millaista tukea nuori myyjä tarvitsee esimieheltään
uransa alussa, tutkimukseen ei valittu kokeneita tai pitkään myyjänä toimineita henkilöitä.
Tutkimuksen tulos voisi olla erilainen, mikäli haastateltavat valittaisiin eri perusteilla.

6.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Oheisessa kuviossa 12 on esitetty aikataulu, jolla tutkimus pyrittiin toteuttamaan. Tutki-
muksen toteutuksen aikataulu on yhteneväinen aiemmin esitettyyn koko opinnäytetyöpro-
sessin aikatauluun. Tutkimuksen toteutus aloitettiin tutkimusmenetelmän valinnalla ja tut-
kimuksen suunnittelulla. Kun tutkimus oli suunniteltu hyvin, se voitiin toteuttaa. Tutkimuk-
sen toteutuksen jälkeen pidettiin muutaman viikon joululoma, jolloin otettiin etäisyyttä tut-
kimukseen. Lomaviikkojen jälkeen tutkimustuloksia analysoitiin ja laadittiin tutkimuksen
tuotos.



Kuvio 12. Tutkimuksen toteutuksen aikataulu

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen
tutkimus on luonteeltaan hyvin kokonaisvaltainen tiedonhankintatapa ja aineisto kootaan
luonnollisissa tilanteissa. Siitä huolimatta kvalitatiivisella tutkimuksella ei voida tutkia ilmiö-

tä kokonaisuudessaan, vaan se on eräänlainen pintaraapaisu. Tutkimusmenetelmässä aineistoa ei kerätä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tapaan erilaisilla testeillä tai kyselylomakkeilla, vaan tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ihmisten kanssa keskustellessa. Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena teorian tai hypoteesin eli olettamuksen testaaminen, vaan sen avulla pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä kuvataan hypoteesittomiksi, jonka vuoksi menetelmä on valittu tähän tutkimukseen. Laadullisissa menetelmissä suositaan aineiston hankinnassa metodeja, joilla tutkittavien ääni ja mielipiteet pääsevät hyvin esille. Tällaisia metodeja on esimerkiksi ryhmähaastattelut tai teemahaastattelut, sekä havainnointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko on valittu tarkoin, eikä satunnaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160; KvaliMOTV 2006a.)

Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä tähän tutkimukseen on valittu aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu, koska siinä voidaan säädellä joustavasti aineiston keruuta tilanteen mukaan. Haastatteluissa tutkijan on mahdollista saada monipuolisia vastauksia sekä perusteluja esitetyille mielipiteille. Tutkittavien henkilöiden mielipiteet ja näkökulmat pystytään huomioida helpommin, koska otos on pieni verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tarpeen mukaan tutkijan on mahdollista esittää lisäkysymyksiä, mikäli vastauksia halutaan syventää. (Hirsijärvi ym. 2007, 200; KvaliMOTV 2006b.)

Eri haastattelumenetelmistä tutkimuksen toteuttamisen menetelmäksi on valittu teema-haastattelu. Siinä haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta tarkkoja kysymyksiä tai niiden järjestystä ei ole suunniteltu entuudestaan. Kaikille tutkittaville on entuudestaan määritellyt samat ja ennalta valmistellut aihepiirit ja teemat, mutta itse kysymykset ja niiden järjestys vaihtelee riippuen keskustelusta. Kaikkien tutkittavien kanssa ei välttämättä keskitytä samoihin teemoihin yhtä syvällisesti. Teemahaastattelua varten tutkittavia ei voida valita satunnaisesti, vaan tulee pohtia, keneltä voisi saada kattavaa ja kiinnostavaa materiaalia tutkimusta ajatellen. (Hirsijärvi ym. 2007, 203; KvaliMOTV 2006c.)

Aluksi tutkimukseen suunniteltiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Eri vaihtoehtoja kartoittaessa päädyttiin siihen, että tähän tutkimukseen paras mahdollinen menetelmä on kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastatteluissa päästään keskustelemaan avoimesti tiettyjen teemojen ympärillä tutkittavien omista kokemuksista. Tutkimukseen valikoitiin haastateltavia heidän työhistoriansa mukaan, sekä sen mukaan keiden uskottiin tuovan rohkeasti esille näkökulmia ja mielipiteitä. Tutkittavilla henkilöillä on monipuolisia kokemuksia eri ammattialoilta ja eri tasoista myyjän rooleista. Lähtökohtana on kuitenkin se, että kaikki ovat ensimmäisessä myyntityössä. Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi työelämässä olevia opiskelijoita, koska heidän uskotaan tarvitsevan tukea esimieheltä. Jos tutkimuk-

seen olisi valittu haastateltavaksi useita vuosia myyntityön parissa toimineita henkilöitä, eivät he välttämättä olisi tuoneet esille kaikkia oleellisia asioita, mitä myyjä tarvitsee aivan uran alkuvaiheissa.

6.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimukseen on valittu viisi henkilöä, joiden tiedetään työskentelevän myynnin parissa ja olevan vasta uran alussa. Haastatteluun valittujen henkilöiden tiedettiin olevan sellaisia, jotka pohtivat asioita, sekä antavat monipuolisia ja kattavia vastauksia ilman liiallista ohjaamista tai johdattavia kysymyksiä. Alla olevassa taulukossa 3 esitetään haastateltavien taustoja liittyen heidän työtehtäväänsä myyntityön parissa. Haastateltavien nimiä tai sukupuolia ei tuoda esiin, jottei heidän henkilöllisyyttänsä voida päätellä tutkimuksesta.

Taulukko 3. Haastateltavat

Haastateltava	Toimiala	Tehtävänimike	Kuinka kauan työskennellyt?	Myyntityön koulutus?	Millaisia tehtäviä?
Haastateltava 1	Finanssiala	Palveluneuvoja	7 kuukautta	Ei	<ul style="list-style-type: none"> Asiakasrajapinnassa asiakaspalvelutehtävissä Lisäarvon tuottaminen myynnillä
Haastateltava 2	Vakuutusala	Myyntiharjoittelija	6 kuukautta	Kyllä	<ul style="list-style-type: none"> Uusasiakashankinta Olemassa olevien asiakkaiden kontaktoiminen ja sitouttaminen
Haastateltava 3	Autoala	Huollon ajanvaraaja	9 kuukautta	Vähän	<ul style="list-style-type: none"> Kuluttaja-asiakkaiden kontaktoiminen ja autojen huoltojen varaaminen
Haastateltava 4	Jälleenmyynti	Jälleenmyyjä	4 vuotta	Ei	<ul style="list-style-type: none"> Ratkaisumyyntiä jälleenmyytävien tuotteiden parissa
Haastateltava 5	Vakuutusala	Vakuutusmyyjä	9,5 kuukautta	Kyllä	<ul style="list-style-type: none"> Autokaupan asiakkaiden kontaktointi ja eri vakuutusyhtiöiden vakuutusten myynti

Haastattelut toteutettiin osittain fyysisinä haastatteluina ja osittain etähaastatteluina Zoomin tai puhelimen välityksellä. Tällä hetkellä vallitsevan koronaviruspandemian vuoksi ihmiskontakteja suositellaan minimoiminaan, joten fyysiseen haastatteluun osallistuvat valikoitiin tarkoin ja jokaiselle kerrottiin etähaastattelun mahdollisuudesta.

Teemahaastattelussa käytetyt kysymykset ovat avoimia, koska haastateltavien halutaan käyttävän aikaa vastausten pohtimiseen. Kysymysten tavoitteena on herättää ajatuksia ja saada tutkimuksesta selville asioita, mitä haastateltavat eivät ole tulleet ajatelleeksi aiemmin. Avoimilla kysymyksillä pyritään siihen, että keskustelua ei ohjata liikaa, vaan haastateltavat saavat itse vastata niin kuin parhaaksi kokevat.

Haastattelut tallennetaan ääninauhuria käyttäen, jotta haastattelutilanteeseen pystytään keskittymään ja esittämään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Tallennetut haastattelut

käydään läpi myöhemmässä vaiheessa ja ne litteroidaan sanasta sanaan. Näin pienem-
mätkin asiayhteydet saadaan avattua ja haastatteluja voidaan käydä läpi myös lukien.
Litteroinnin jälkeen kaikkien haastattelujen vastaukset kootaan yhdelle dokumentille ja
ryhmitellään teemoittain. Vastausten teemoittelun jälkeen tutkimuksen tuloksia voidaan
alkaa analysoida. Tutkimuksen analyysia käydään läpi useisiin kertoihin, jotta sen kir-
joitusasua voidaan parantaa. Analysoitua tutkimusta verrataan aktiivisesti haastatteluihin,
jotta ne ovat taatusti yhteneväisiä. Lopuksi tutkimuksen analyysiin lisätään suoria lainauk-
sia, jotta haastateltavien ääni saadaan tuotua mukaan.

Tutkimuksissa on kunnioitettu haastateltavien yksityisyyttä, eikä heidän asemaansa haluta
riskeerata tai vaarantaa. Näin ollen opinnäytetyöstä ei voi päätellä tutkittavien henkilölli-
syyksiä. Haastateltaville on kerrottu tutkimuksen antonyymisyydestä haastattelujen alus-
sa. Jokainen haastattelu tallennettiin ääniraidaksi, jotta tutkimusta voidaan analysoida
jälkikäteen. Tallenteet ovat opinnäytetyön tekijän tietokoneen kovalevyllä, eikä niitä ole
tallennettu pilvipalveluihin. Ne tullaan tuhoamaan pysyvästi tietokoneelta, kun opinnäyte-
työprosessi on valmis.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena on saada haastateltavat ajattelemaan aktiivisesti erilaisia asioita aihealueisiin liittyen. Ensimmäiseksi tutkimuksessa keskitytään pohtimaan, mitkä ovat hyvän myyjän tunnuspiirteitä. Tutkimuksessa haastateltavilta nousi esiin yhteneväisiä vastauksia, mutta tietoperustassa niitä ei käsitelty. Tämä johtuu siitä, että tietoperustassa on keskitytty enemmän psykologisiin ominaisuuksiin. Seuraavaksi tutkimuksessa keskitytään pohtimaan, millainen on valmentava esimies. Lopuksi tutkimuksessa vastattiin viimeiseen tutkimuskysymykseen, mitä tietoperustassa ei olla käyty läpi, koska tutkimuskysymys asetettiin pelkästään empiiristä osaa varten. Tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, millaista tukea ja kehittämistä uransa alussa olevat myyjät ovat kokeneet aneensa omilta esimiehiltään.

7.1 Hyvän myyjän tunnuspiirteet

Tutkimuksessa keskityttiin pohtimaan, mitkä ovat hyvän myyjän tunnuspiirteitä. Keskeisimmiksi piirteiksi haastattelussa nousi kuuntelutaito sekä kartoittamisen tärkeys. Myös vuorovaikutustaidot ja asiakkaan olemukseen sopeutuminen tuli ilmi tärkeinä ominaisuuksina.

Tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä hyvän myyjän ominaisuuksista on kuuntelutaito. Kun asiakasta osaa kuunnella hyvin ja osaa kartoittaa asiakkaan tarpeet kattavasti, myyjä saa selville asiakkaan tarpeen ja osaa myydä oikeisiin tarpeisiin. Kaksi haastateltavista toi ilmi, että piileviä tarpeita on mahdollista saada selville aktiivisella kuuntelulla. Sanonnalla ”hyvällä myyjällä on kaksi korvaa ja yksi suu” kuvaillaan, kuinka myyjän on osattava kuunnella mitä asiakas haluaa hänelle kertoa. Myyjän ei kannata puhua pelkästään myytävästä tuotteesta.

Tärkeäksi asiaksi kuuntelemisen rinnalla tutkimuksessa nousi se, ettei myyjä saa tyrkyttää tuotetta asiakkaalle. Kolme viidestä haastateltavista nosti esiin sen, kuinka hyvä myyjä myy vain asiakkaan tarpeeseen. Tässä kohtaa kuuntelemisen taito korostuu, koska silloin myyjä osaa tunnistaa asiakkaan tarpeen. Tutkimuksessa tuli esiin myös sellainen näkökulma, että hyvä myyjä pystyy luomaan asiakkaalle tarpeen riippumatta siitä, mitä hän myy. Hyvä myyjä ei pelkää kaupan ehdottamista, vaikkei tyrkyttäisikään asiakkaalle tuotetta. Useimmiten hyvän myyjän voi kuitenkin tunnistaa siitä, että hän on enemmän ratkaisukeskeinen, kuin tuloskeskeinen.

Myyntiä tehdään asiakkaiden kanssa ja asiakkaille. Mutta myyntiä tehdään myös sen takia, että firma saa rahaa ja tekee tulosta. Silloin, jos sitä asiakasta kuuntelee, niin saa kaikista parhaiten ne tarpeet selville ja pystyy myymään lisää, jos vaan maltaa kuunnella mitä se tarvitsee tai mitä se asiakas haluaa sanoa

Myyjän vuorovaikutustaitojen merkitys tuli esiin tutkimuksessa. Kaksi haastateltavista toi esille, kuinka hyvä myyjä osaa lukea asiakasta ja sopeutua eri tilanteisiin. Jokainen asiakas on yksilö ja on tärkeää, että myyjä osaa tunnistaa erilaisia asiakastyyppejä ja tietää kuinka heidän kanssansa toimitaan. Tutkimuksessa käsiteltiin esiin puhelimen välityksellä tapahtuvaa myyntityötä ja kuinka puhelimesta voi tunnistaa asiakastyyppejä. Jo pienistä äänensävyistä on mahdollista tunnistaa, kuinka asiakkaalle on hyvä puhua myyntitilanteessa. Myös asiakkaan olemukseen on sopeuduttava myyntitilanteessa, jotta myynti on tehokkaampaa. Jos asiakas vaikuttaa siltä, ettei tuote häntä kiinnosta ja on passiivinen, myyjän on käytettävä erilaisia myyntikeinoja verrattuna vastaanottavaiseen ja innokkaaseen asiakkaaseen. Tutkimuksessa tuli ilmi esimerkki vuorovaikutustaidoista. Mikäli myyjä tekee face-to-face myyntiä ruuhkaisella ja kiireisellä paikalla, hänellä on oltava taito ”kaapata” asiakkaiden huomio. On osattava rauhoittaa tilanne, vaikka ympäristö on kiireinen. Tavoitteena on, että asiakas jää keskustelemaan myyjän kanssa, vaikka oli vasta kiirehtimässä toisaalle.

”(Hyvä myyjä) On persoonallinen ja tuo omaa itseään esiin. Esimerkiksi jos on hauska niin se saa näkyä sen tekemisessä. Silloin pysähtyy ja haluaa kuunnella mitä myyjä sanoo, jos myyjä on sellainen, kun se itse on.”

Yksi haastateltavista pohti syvemmällä tasolla sitä, millainen hyvä myyjä on. Hyvän myyjän ominaisuuksia pohdittiin siltä kantilta, että on itse työnantaja ja etsii itselleen myyjää. Haastateltavan mielestä tällaisessa tapauksessa hyvä myyjä on sellainen, joka soveltuu parhaiten yrityksen myyntiprosessiin, sekä työympäristöön. Haastateltava pohti asiaa myös siltä kantilta, että on itse asiakas, niin millainen hyvä myyjä on siinä tapauksessa. Asiakaan näkökulmasta katsottuna, myyjä on rehellinen, aito ja ihmisläheinen. Hyvä myyjä on myös enemmän ratkaisukeskeinen, kuin tuloshakuinen.

7.2 Valmentava esimies

Tutkimuksessa käytiin laajasti läpi esimiestyötä ja sitä, kuinka esimies voi olla nuoren myyjän tukena tämän uran alkumetreillä. Haastateltavat pohtivat erilaisia keinoja, kuinka esimies voisi valmentaa nuorta myyjää, sekä millaiseksi he kokevat valmentavan esimiehen. Haastattelukysymyksessä ei ollut viittausta siihen, olisiko haastateltavan oma esi-

mies juuri tällainen. Haastateltavat pohtivat sitä, millainen kuva heille tulee mieleen, kun puhutaan valmentavasta esimiehestä.

Kaksi haastateltavista toi esille, kuinka esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä. Tällöin alaisen on helppo pyytää apua, mikäli sitä tarvitsee. Jos esimiehellä on paljon alaisia, hän ei välttämättä pysty olemaan niin henkilökohtainen jokaisen alaisen kanssa. Siitä huolimatta olisi hyvä pystyä olemaan lähestyttävissä matalalla kynnyksellä. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että esimiehellä olisi hyvä olla itsellään kokemusta myyntityöstä. Kun esimies on itse kokenut, hän pystyy tukemaan ja ymmärtämään paremmin alaisiaan. Vaikka esimiehen tulisi olla kokeneempi mitä alaiset, hän ei saa verrata itseään alaisiin tai halua olla heitä parempi. Valmentavan esimiehen on oltava yhdenvertainen alaisten kanssa ja heillä on yhteinen tavoite, jota kohti esimies kehittää alaisiaan. On hyvä, että valmentava esimies tiedostaa omaavansa tietotaitoa ja kokemusta myyntityöstä. Hän ei saa kuitenkaan ylistä omaa osaamistaan, vaan on valmis jakamaan omaa tietoaan muille, jotta alaiset voivat hyödyntää sitä.

Neljä haastateltavista toi esille perehdyttämisen tärkeyden heti myyjän uran alussa. On tärkeää, että hyväksi myyjäksi kasvattamiseen paneudutaan kunnolla jo alusta saakka. Itse työhön ja myymiseen perehdyttämisen lisäksi on erittäin tärkeää, että myyjä koulutetaan asiantuntevaksi myymäänsä tuotetta kohtaan. Varsinkin jos aloittelevalla myyjällä ei ole entuudestaan myyntityön koulutusta, on erittäin tärkeää alkuun saada perehdytys tuotteista ja siitä, kuinka myydään.

Tavoitteiden asettamisen merkitys nostettiin esiin tutkimuksessa. Eräs haastateltavista kuvaili, että yrityksessä on hyvä olla yhteiset tavoitteet, jotta esimies pystyy yhdessä myyjän kanssa käymään läpi sitä, millaiset henkilökohtaiset tavoitteet myyjälle on hyvä asettaa. Aloittavalle myyjälle on hyvä muistaa antaa tarpeeksi aikaa, eikä pidä luoda kovia tulospaineita heti ensimmäisten viikkojen aikoja. Myyjän on annettava perehtyä ja tutustua kaikessa rauhassa uuteen työhön. Esimiehen on hyvä pitää myös säännöllisiä keskusteluja myyjien kanssa, jotta asetettuja tavoitteita voidaan seurata aktiivisesti, sekä viikko- että kuukausitasolla.

Haastateltavista kolme toi esille kahdenkeskisten keskustelujen merkityksen nuoren myyjän kehittämisen tukena. Kahdenkeskisissä keskusteluissa käydään läpi, miten myyjällä menee tavoitteiden kanssa ja onko eteen tullut haasteita. Mikäli myyjällä on tullut haasteita vastaan, esimiehen on hyvä puuttua niihin, vaikka toisinaan voi tuntua, että niitä joutuu kaivelemaan esiin alaiselta. Välillä myyntityössä tulee vastaan huonoja päiviä, mutta aina edessä on uusi päivä. Esimiehellä on tärkeä rooli kannustaa alaista ja auttaa häntä palau-

tumaan takaiskuista. Jos nuori myyjä jää miettimään takaiskuja, se ei edistä hänen kehittymistään. Nuoren myyjän pitää päästä palautumaan ja jättää työasioiden ajattelu töihin.

Esimiehen ja alaisen välisten keskusteluiden tavoitteena on seurata myyjän kehitystä tavoitteiden suuntaisesti, sekä osaamisen kehittymistä aivan uran alussa. Keskusteluissa esimies auttaa myyjää löytämään keinoja, kuinka myyjä voi kehittää itse itseään. Esimies antaa vinkkejä ja konkreettisia neuvoja, miten asioita voi tehdä entistäkin paremmin ja tehokkaammin. Yksi haastateltavista toi esiin hyvän keinon, mitä hänen esimiehensä oli käyttänyt. Alkuun on hyvä, jos esimies antaisi uudelle myyjälle ”sanoja suuhun”. Voi olla helpompaa lähteä liikkeelle valmiista fraaseista, varsinkin jos aluksi myyjästä tuntuu sille, että on aivan hukassa. Tällöin hänellä on valmis polku, mitä pitkin voi edetä. Kun myyjä alkaa kehittymään, kykenee hän soveltamaan enemmän. Toinen haastateltavista toi esiin hieman erilaisen näkökulman. Esimiehen on hyvä muistaa, että tapoja myydä on aivan yhtä monta, kuin on myyjiäkin. Hänen ei kannata työntää kaikille alaisilleen hänen omaa tyyliänsä loputtomiin, vaan on rohkaistava heitä löytämään oma tyyliänsä.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millainen esimies heille tulee mieleen, kun puhutaan valmentavasta esimiehestä. Vastaukset kysymykseen olivat melko yhteneväisiä. Valmentava esimies on sellainen, joka kannustaa ja ohjaa alaisiaan kehittymään. Hän on aktiivisesti läsnä alaisten työnteossa, sekä haluaa aidosti auttaa ja kehittää myyjiä. Valmentava esimies on toisinaan mukana alaisten myyntineuvotteluissa ja pohtii yhdessä heidän kanssansa, mitä tehtäisiin, että myymisestä saadaan tehokkaampaa. Hän on aidosti kiinnostunut siitä, mitä alaisille kuuluu ja mitä he tekevät.

(Valmentavasta esimiehestä) Tulee mieleen työelämän alikersantti. Armeijassa on ne tuvat, ja jokaisessa tuvassa on alikersantti. Se ohjaa niitä ja on vertaisjohtaja. Se opettaa niille perusasiat. Se opettaa niitä petaamaan sängyt ja komentaa niitä. Pääasiassa pitäisi olla niiden kaveri, joka johtaa niitä tiukasti. Vähän samantyyppinen, että hommat on osittain samoja, ehkä vähän jotain muuta. Tollanen profiili sopisi parhaiten minun mielestä tuohon.

7.3 Omalta esimieheltä saatu tuki

Tutkimuksessa käytiin läpi, mitä hyvää haastateltavat ovat kokeneet oman esimiehensä toiminnassa. Tutkimuskysymykset oli muotoiltu niin, että haastateltavia pyydettiin kertomaan asioita omasta esimiehestä, jotka on kokenut hyvinä ja häntä tukevinä keinoina. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaista tukea olisi kaivannut omalta esimieheltään.

Perehdytyksen merkitys nousi melko suuresti esiin tutkimuksessa, kun haastateltavista kolme pohtivat perehdytyksen merkitystä nuoren myyjän kehittymiseen. Esimiehet ovat ansainneet melko paljon kiitosta uusien myyjien perehdyttämisestä myyntityötä ja myytävää tuotetta kohtaan. Kaksi haastateltavista toi ilmi samantyyppisen esimerkin, kuinka esimies voi tukea myyjää oppimaan. Esimies ja nuori myyjä voivat koulutusmielessä matkia myyntitilannetta. Perehdytettävä myyjä soittaa esimiehelle toisesta huoneesta, ja esimies imitoi erilaisia asiakastyyppejä. Esimies eläytyy rooliin kunkin asiakastyypin mukaisesti. Näin myyjä kykenee harjoittelemaan tutun henkilön kanssa, kuinka erilaisia asiakastyyppejä tunnistetaan ja kuinka heille myydään. Kun nuori myyjä on valmis myymään itse, esimies on tullut hänen viereensä kuuntelemaan ja auttamaan.

Haastateltavista puolestaan kaksi koki, että he olisivat kaivanneet enemmän koulutusta ja perehdytystä myyntityöhön. Varsinkin, kun kyseessä on ensimmäinen myyntityö, niin ”syvään päätyyn heittäminen” ei ole ollut kaikista kannustavin keino kouluttaa myyjää. Se, että vähäisellä koulutuksella aloittaa myyntityön, voi tuntua epäinhimilliselle ja inhottavalle nuoren myyjän mielestä. Toinen haastateltavista nosti esiin, kuinka koronavirusepidemia aikana työhön perehdyttäminen on tuonut haasteita, koska työpaikat suosivat etätöitä. Tällöin ei voi olla kuuntelemassa toimistolla osaavien myyjien puheluita, eikä ole mahdollista saada niin konkreettista opastusta aivan kädestä pitäen. Tämä on kuitenkin ollut olosuhteiden pakosta, ja normaaleissa olosuhteissa koulutus olisi järjestetty toimistolla.

Meillä oli myyntikoulutus ja en ollut nähnyt osaa ihmisistä edes koskaan. Yhdessä piti suunnitella keissi ja ottaa joku asiakas ja miettii kuinka lähteä myymään sille. Kun oli suunniteltu se keissi, niin yhtäkkiä oltiin silleen, että soittaa. Ja se arpa osui minulle. Piti mennä soittamaan sille kouluttajalle ja se laittaa puhelimen kaiuttimelle ja kaikki kuuntelee. Ja loppupeleissä olin paras niistä kaikista. Vaikka olin ihan peloissani, kun en edes tiedä koko alasta mitään ja vaikka ne muut ovat olleet tuolla töissä vuosia ja on myyjä ja olin itse soitellut asiakkaille, että ”miten menee?”. Jälkikäteen mietittiin, että jännitti niin paljon, kun ei ollut mitään vertailukohtaa. Toisaalta se oli hyvä, koska kaikki muut ovat niin kaavoihin kangistuneita, kun ne on olleet niin pitkään siellä. Ja itse kun olin niin pihalla niin voin olla sen asiakkaan kanssa samalla tasolla. Kun se asiakas on vielä enemmän kuitenkin pihalla. Että tavallaan siitä oli hyötyä, kun oli soitellut yksin. Mutta tavallaan olisin kaivannut oikeasti vahvistusta, että kyllä sinä teet ihan hyvää työtä.

Keskustelut koettiin hyvinä keinoina, kun kysyttiin, kuinka haastateltavien omat esimiehet olivat tukeneet heitä uransa alussa. Jokainen haastateltavista nosti jossain määrin esiin sen, kuinka tärkeänä pitää esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen esimiehensä on järjestänyt kahdenkeskisiä keskusteluja viikoittain tai kuukausittain. Niissä on käyty läpi yhteisiä tavoitteita ja pohdittu keinoja, kuinka ne voisi

saavuttaa. Myös esimiehen järjestämät tiimin keskeiset palaverit on koettu tärkeiksi, koska myyjät voivat kannustaa niissä toisiaan ja jakaa hyviä myyntivinkkejä.

Vaikka keskustelut on koettu osassa organisaatioista hyvinä ja tukevinä keinoina myyjän uran alkuvaiheilla, se ei valitettavasti ole joka organisaatiossa vastaavanlainen normi. Esimies ei välttämättä pidä minkään näköisiä kehityskeskusteluja alaisten kanssa, joissa asetettaisiin yhdessä tavoitteita ja pohdittaisiin keinoja henkilökohtaisella tasolla tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntitilanteiden kuuntelemisen merkitystä korostettiin, kun haastateltavilta kysyttiin mitä he kehittäisivät oman esimiehen toiminnassa. Jokaisella myyjällä on henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet, joten esimiehen kannattaa keskittyä alaisiin yksittäistasolla. Myynnin esimiehen tehtävänä on pystyä ymmärtämään alaisten heikkoudet ja löydettävä tukevia niitä toimenpiteitä, jotta myyjien heikkouksia voidaan kehittää.

Neljä haastateltavista toi esille, kuinka keskustelujen pohjalta asetetut tavoitteet on koettu positiivisena tukena uran alkuvaiheissa. Esimies on keskustellut aloittelevan myyjän kanssa siitä, millaiset tavoitteet myyjä haluaa itse asettaa itselleen. Kun tavoitteista päästään yhteisymmärrykseen, voi myyjää lähteä tavoittelemaan asettamiaan tavoitteita. Tavoitteet koettiin tärkeiksi sen takia, että on selkeä päämäärä, mitä kohti pyrkiä. Yksi haastateltavista nosti esille, kuinka epämääräiset myyntitavoitteet ovat huonoja, ”myyt sen verran, kun myyt” -tavoitteet eivät ole konkreettisia. Toinen haastateltavista puolestaan pohti, kuinka esimiehen kannattaa toimia, jos organisaatiossa tehdään myyntiä asiakaspalvelu edellä. Tallaisessa organisaatiossa on hyvä, ettei esimies paineista myymään jokaiselle asiakkaalle. Jos pääsääntöisenä tarkoituksena on tarjota ratkaisua asiakkaan ongelmaan, eikä asiakas ole vastaanottavainen lisäpalveluille, niin tyrkyttämisestä on enemmän haittaa kuin hyötyä. Yksi haastateltavista toi esille näkökulman, jossa onnistumisista on aina hyvä palkita, mutta tilastollinen seuranta on riippuvainen organisaatiosta. Esimiehen on pidettävä huoli, ettei painosta aloittelevaa myyjää liikaa tavoitteista. Jos esimiehen tapa kannustaa ja motivoida on mallia ”myykää, myykää, myykää”, pidemmän päälle se alkaa stressaamaan myyjää. Tuollaisen tavoitteiden esilletuomisen sijaan esimiehen kannattaa antaa esimerkkejä, kuinka myydä. Myynnin merkityksellisyyden korostaminen uudelle myyjälle auttaa häntä eteenpäin tavoitteiden kanssa.

”Finanssialaa ei itsesään ajatella niin myynnillisenä, ja se että myynnillisyyys voidaan nähdä todella sellaisena pahana, että ’nyt pankki haluaa tehdä vaan rahaa.’ Vaikka se ei ikinä saa olla asiakkaan edun vastaista, että myy jotain.”

Kiitosta hyvästä esimiestyöstä tuli myös erilaisista ominaisuuksista, millaisena oma esimies koettiin. Kannustava ja läsnä oleva esimies on miellyttävä ja antaa tukea uudelle myy-

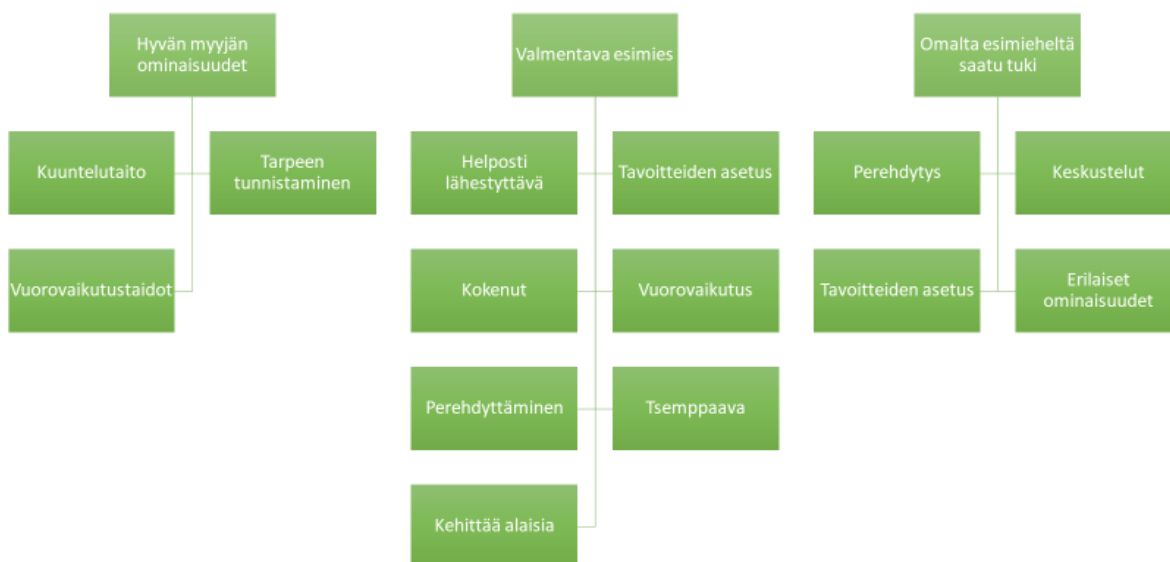
jälle. On tärkeää, että esimies pystyy myös ottamaan turhia paineita pois uuden myyjän työstä sekä valaa itseluottamusta kehumalla ja tuomalla esiin onnistumisia. Kaksi haastateltavista koki hyvin tärkeäksi myös sen, että esimiehellä itsellään on entuudestaan kokemusta myyntityöstä. Silloin hän tietää, mihin asioihin kannattaa keskittyä ja mitkä asiat tarvitsevat kehittämistä. Yksi haastateltavista koki ystävälliset ja läheiset välit oman esimiehen kanssa merkityksellisenä, koska se poistaa kuilun esimiehen ja alaisen väliltä. Pienemmissä organisaatioissa läheiset välit toimitusjohtajan kanssa koettiin tärkeiksi, koska tällöin myyjä tuntee olonsa merkityksellisemmäksi organisaation liiketoiminnan kannalta. Esimiehen motivointi koetaan tärkeänä, kun puhutaan nuoren myyjän tukemisesta. Se, että esimies ei paineista alussa onnistumaan ja myymään, luo motivoivaa ilmapiiiriä. Myös myytävistä tuotteista saatavat lisäperehdytykset on koettu positiivisena ja motivoivana kehittymisen kannalta.

Yksi myynnin esimies, mikä oli siellä ihan alkutaipaleella, niin voisi sanoa, että oli paras myynnin esimies, mitä on koskaan tavannut. Se osasi sen myyntiprosessin, kun omat hanskansa ja tiesi mihin asioihin kannattaa keskittyä ja mitä kannattaa kehittää eteenpäin

Tutkimuksessa tuli ilmi, että mikäli alaisella on jotain kehitysehdotuksia omalle esimiehelleen, niin esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä ja vastaanottavainen kehitysideoille. Tällä voidaan välttyä siltä, että myyjä kokee, ettei saa tarpeeksi tukea. Myös yhteisöllisyyden tunne tuli esiin tutkimuksessa. Viitaten jälleen koronavirusepidemian aikakauteen, kun useissa organisaatioissa suositaan etätyöskentelyä, olisi hyvä, jos esimies pystyisi organisoimaan jotain yhteistä vapaa-ajalle. Kun työyhteisö on tiivis, niin se jo itsessään motivoi työntekijöitä.

7.4 Yhteenveto

Tutkimuksessa käytiin läpi hyvän myyjän ominaisuuksia, millainen valmentava esimies on sekä millaista tukea nuoret myyjät ovat saaneet omalta esimieheltään. Kuviossa 13 on esitetty keskeiset aiheet, mitä tutkimuksessa nousi esille.



Kuvio 13. Haastattelun yhteenveto

Hyvän myyjän ominaisuuksista esille nousi vuorovaikutustaidot, kuuntelutaito sekä taito tunnistaa asiakkaan tarve. Vuorovaikutustaidot ovat myyjälle tärkeitä, jota hän pystyy lukemaan asiakasta ja sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin. Jokainen asiakas on yksilö ja myyjän on osattava tunnistaa erilaisia asiakastyyppejä tietääkseen kuinka heitä voi lähestyä. Kun asiakasta osaa kuunnella, on mahdollista selvittää asiakkaan todellinen tarve. Hyvä myyjä on sellainen, joka ei myy väkisin. Hän jaksaa kuunnella ja kartoittaa asiakkaan tarpeen, ja myy vain todelliseen tarpeeseen. Esiin tuli myös näkökulma, missä pohdittiin millainen, on hyvä myyjä sekä yrityksen näkökulmasta että asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen valmentava esimies on ja millaisia ominaisuuksia hänellä on. Valmentava esimies on kannustava ja ohjaava esimies, joka haluaa tukea ja aidosti auttaa alaisiaan kehittymään. Hän on helposti lähestyttävä, jolloin alaisten on helppo pyytää apua. Valmentavalla esimiehellä on myös oltava itsellään kokemusta myyntityöstä, koska tällöin hän kykenee olemaan parhaiten alaisten tukena ja pystyy ymmärtämään heitä. Valmentava esimies asettaa yhdessä alaisten kanssa tavoitteita, jotka ovat yrityksen tavoitteiden suuntaiset. Aloittelevalle myyjälle kannattaa muistaa antaa aikaa tutustua ja perehtyä työhön, ennen tulostavoitteita. Tutkimuksen mukaan kahdenkes-

kisten keskustelujen merkitys on suuri. Niissä asetetaan yhdessä tavoitteita ja käydään läpi myyjän onnistumisia, sekä pohditaan missä voisi kehittyä. Valmentava esimies antaa alaiselleen konkreettisia vinkkejä ja neuvoja, kuinka myynti onnistuu entistäkin paremmin ja tehokkaammin.

Omalta esimieheltä saatu tuki uran alussa on yksi tutkimuskysymyksistä. Riittävän perehdytyksen saaminen jakoi mielipiteitä tutkimuksessa. Osa haastateltavista koki, että olivat joutuneet aloittamaan myynnin liian vähäisellä perehdyttämisellä. Osa puolestaan koki, että oli saanut riittävän alkuperehdytyksen ensimmäisessä myyntityössään. Esiin tuotiin myös koronaviruspandemian aiheuttamat haasteet, kun fyysinen ja läsnä oleva apu uran alussa on ollut poissa. Tutkimuksessa korostettiin, kuinka tärkeitä oman esimiehen ja tiimin väliset keskustelut ovat. Keskusteluissa on mahdollista jakaa onnistumisia ja vinkkejä työhön. Esimiesten suhtautuminen tavoitteisiin jakautui tutkimuksessa kahteen osaan. Osa koki, että esimies painosti liian paljon tavoitteisiin ja he kokivat tämän ahdistavana. Tällaisissa tilanteissa olisi kaivattu enemmän myynnin ja tavoitteiden merkityksellisyyden korostamista. Toisaalta osa koki esimiehen tavoitteellisuuden motivoivana, koska tavoitteet oli asetettu yhdessä myyjän ja esimiehen kanssa. Muita tärkeitä ominaisuuksia, mitä tutkittavat toivat esiin omista esimiehistään, on kannustaminen ja läsnä oleminen. Tärkeäksi koettiin, että esimiehellä itsellään on kokemusta myyntityöstä.

8 Pohdinta

Lopuksi tarkastelemme, kuinka tutkimuskysymyksiin on vastattu sekä tietoperustan että kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta. Tässä osassa nidomme yhteen tietoperustan ja tutkimuksen vastaukset, sekä pohdimme mahdollisia eroja niiden välillä. Tutkimuksen kehittämis- ja jatkotutkimus mahdollisuuksia on pohdittu ja analysoitu. Tutkimuksen voi teettää uudelleen samalle kohderyhmälle myöhemmässä vaiheessa, kun he ovat edenneet uralaan. On myös mahdollista teettää sama tutkimus täysin eri kohderyhmälle. Koko opinnäytetyö prosessin, sekä pelkän kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu monelta ei kantilta. Aivan lopuksi arvioidaan opinnäytetyön kirjoittajan omaa oppimista, sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessin etenemistä.

8.1 Opinnäytetyön tulokset

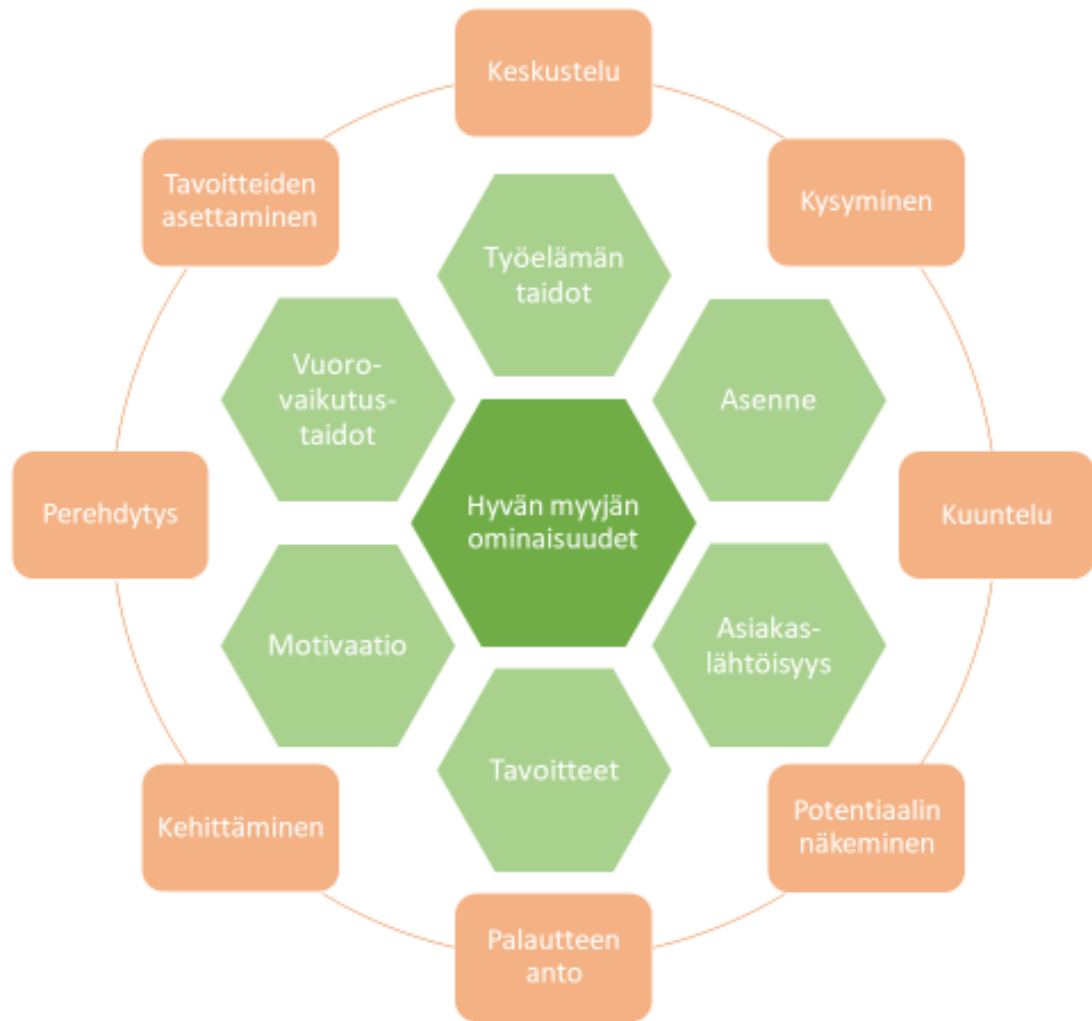
Opinnäytetyön pääkysymyksenä oli selvittää, millaista tukea nuori myyjä tarvitsee esimieheltään uransa alussa. Alakysymyksien avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen. Alakysymyksiä ovat seuraavat:

- Mitä vastuita kuuluu myynnin esimiehen rooliin ja mitä roolissa tehdään?
- Mitkä ovat hyvän myyjän ominaisuuksia?
- Millä eri keinoin esimies pystyy vaikuttamaan alaisen kehittymiseen?
- Millaista tukea ja kehittämistä uransa alussa olevat myyjät ovat kokeneet saaneensa omalta esimieheltään?

Esimiehen vastuita ja roolia on tarkasteltu pelkässä tietoperustassa. Esimiestyöstä haluttiin antaa hyvä perusta ja viitekehys opinnäytetyölle, ennen kuin siirryttiin valmentavan esimiehen ja hyvän myyjän ominaisuuksiin. Tällöin lukija, joka ei tiedä mitä esimies tekee, pystyy ymmärtämään opinnäytetyön sisällön paremmin. Esimies on työnantajan edustaja ja hän vastaa työntekijöiden oikeuksista sekä velvollisuuksista. Tehtäväkenttä, jossa esimies toimii, on hyvin laaja ja työ koostuukin pitkälti erilaisista kohtaamisista eri sidosryhmien kanssa. Esimiestyö on vastuullista, koska esimiehen tehtävänä on johdattaa alaisia kohti organisaation strategiaa, pitää huoli resurssien tasaisesta jakautumisesta, sekä toimia ongelmatilanteiden ratkaisijana.

Alkuun pohdittiin, mitkä eri ominaisuudet ovat hyvälle myyjälle tärkeitä. Tämän jälkeen voimme tutkia, millä eri keinoin valmentava esimies voi vaikuttaa myyjän kehitykseen aivan tämän uran alussa tukien tämän ominaisuuksia. Kuviossa 14 on esitetty tietoperustassa sekä tutkimuksessa esille nousseita keskeisiä asioita hyvän myyjän ominaisuuksista sekä esimiehen kehittämisen keinoista. Vihreät kuusikulmiot kuvaavat hyvän myyjän omi-

naisuuksia ja oranssit suorakulmiot kuvaavat keinoja, kuinka valmentava esimies voi tukea ja kehittää nuorta myyjää.



Kuvio 14. Valmentavan esimiehen keinot tukea hyvän myyjän ominaisuuksia

Kun tarkastellaan hyvän myyjän ominaisuuksia, tietoperustassa nousi esiin asenteen ja motivaation vaikutus myyjän työhön. Ilman hyvää asennetta ja motivaatiota, myyjästä ei voi kehittyä hyvää myyjää. Asenne on pitkälti kiinni myyjästä itsestään, kuten myös myyjän oma sisäinen motivaatio. Ulkoiseen motivaatioon esimiehellä on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi antamalla tunnustusta hyvästä työstä. Haastattelun tuloksissa asenteen ja motivaation merkitys ei noussut esiin ollenkaan. Tämä johtuu luultavasti siitä, että haastateltavat keskittyivät pohtimaan niitä ominaisuuksia, joita on mahdollista harjoitella.

Vaikka tietoperustassa on pääsääntöisesti keskitytty hyvän myyjän psykologisiin ominaisuuksiin, siellä on tuotu esiin muutamia konkreettisia ominaisuuksia kuten asiakaslähtöisyys ja yleiset työelämän taidot. Asiakaslähtöisyys on uusien asiakassuhteiden hankkimista ja olemassa olevien pitkäjänteistä kehittämistä. Yleisillä työelämän taidoilla viitataan

mm. vuorovaikutustaitoihin, ongelmanratkaisutaitoihin, konfliktien ratkaisu- ja hallintataitoihin.

Tietoperustassa myyjän vuorovaikutustaidoista kuuntelutaitoa tai kartoittamisen tärkeyttä ei ole avattu kattavasti, mutta empiirisessä osassa haastateltavat kokivat nämä erittäin tärkeinä myyjän työssä. Myyjän on osattava kuunnella asiakasta ja kartoittaa tämän todellinen tarve, jotta voi tarjota hänelle oikeaa tuotetta sekä tehdä tarvittaessa lisämyyntiä. Tämä ero tietoperustan ja empiirisen osan välillä johtunee siitä, että tietoperustassa keskityttiin tarkastelemaan enemmän psykologisia ominaisuuksia, kuten asennetta ja motivaatiota. Haastateltavat ovat puolestaan pohtineet enemmän konkreettisia ominaisuuksia, jotka he kokevat omassa työssään tärkeiksi. Kummatkin näkökulmat ovat erittäin tärkeitä ja on hyvä, että ne on tuotu esiin.

Hyvän myyjän ominaisuuksien lisäksi tässä osiossa käsitellään keinoja, kuinka esimies pystyy vaikuttamaan alaisen kehittymiseen. Kolmannen ja neljännen tutkimuskysymyksen vastaukset on nidottu yhteen, jolloin haastateltavien kokemukset oman esimiehen tuesta antaa näkökulmaa valmentavan esimiehen eri kehityskeinoihin.

Tavoitteet nostettiin esiin tietoperustassa, sekä myyjän että valmentavan esimiehen ominaisuuksina. Empiirisessä osassa haastateltavat ovat puolestaan nähneet tavoitteet enemmänkin organisaation ja esimiehen ominaisuuksina. Tietoperustassa keskityttiin siihen, kuinka hyvän myyjän on oltava tavoitteellinen pärjätäkseen työssään. Tavoitteet toimivat hyvänä motivaattorina sekä niiden avulla on mahdollista seurata työssä kehittymistä ja onnistumista. Tavoitteiden kannalta valmentavalla esimiehellä on suuri merkitys, koska hän pohtii niitä yhdessä myyjän kanssa. Tutkimuksessa tuotiin ilmi, että alkuun nuorelle myyjälle on hyvä antaa aikaa perehtyä työhön, ennen kun hänelle asetetaan tulospaineita. Valmentavan esimiehen on osattava tämän lisäksi tuoda ilmi myynnin merkityksellisyyttä sen sijaan, että paineistaa myymään. Osa haastateltavista koki esimiehen asettamat tavoitteet kannustavina ja motivoivina, kun taas osa koki tavoitteet ja niistä muistuttamisen ahdistavana.

Valmentavalla esimiehellä on suuri merkitys alaisen kehittymiseen. Tietoperustassa käsitellään sitä, kuinka alaisen kehittämisen suunnittelu ja toimeenpano on valmentavan esimiehen työtä. Perehdyttämisen ja kehittämisen tärkeys nousi esiin niin tietoperustassa kuin tutkimuksessa. Tietoperustassa on tuotu esiin, kuinka tärkeää on uuden myyjän perehdyttäminen myyntityöhön. Perehdyttämisellä ja koulutuksella asetetaan viitekehyykset, jonka puitteissa työssäoppiminen tapahtuu. Sen lisäksi myyjien kouluttaminen vaikuttaa suoraan mm. yrityksen tulokseen, asiakkaisiin, työtyytyväisyyteen... Tutkimuksessa haas-

tateltavat olivat täysin samaa mieltä asiasta. Kun kyseessä on ensimmäinen työpaikka myyntityössä, perehdyttäminen on erittäin tärkeää. Osa haastateltavista kokee saaneensa hyvän perehdytyksen rooliinsa, mutta osa olisi kaivannut parempaa koulutusta ennen työhön ryhtymistä. Vähäisellä perehdytyksellä myyntityö on tuntunut haastavalta ja stressaavalta. Perehdytyksen pituus ja siihen panostaminen kertoo siitä, kuinka paljon yritys on valmis sitouttamaan uusia työntekijöitään, sekä kuinka haastavaa työ on.

Vuorovaikutustaitojen osalta tietoperustassa on keskitytty enemmän siihen, mitä vuorovaikutus on ja kuinka esimies voi saada erilaisten kysymyksien avulla alaisen oivaltamaan itse ratkaisun ongelmaan. Hyvää vuorovaikutusta on, kun esimies on aidosti kiinnostunut alaisten mielipiteistä ja hyvinvoinnista. Erilaisten kysymystyyppien avulla, esimies pystyy vaikuttamaan erilaisissa tilanteissa. Yksinkertaiselta kuulostavan kysymisen avulla esimies kykenee haastamaan alaisten ajattelua ja saa heidät oivaltamaan. Haastatteluiden tuloksissa vuorovaikutus tuli esille pikemminkin alaisen ja esimiehen välisinä keskusteluin, joissa käydään läpi tavoitteita, osaamista ja kuulumisia. Haastateltavat kokivat nämä esimiehen ja alaisen väliset keskustelut erittäin tärkeinä. Haastatteluissa tuli ilmi, kuinka uran alussa oman esimiehen tukea kaivattu paljon ja keskustelujen avulla esimies pystyy luomaan luottamuksen. Niissä on myös mahdollista saada jatkuvaa palautetta työn tuloksesta, uusia ideoita myyntiin sekä vinkkejä kehittämiseen.

Muita valmentavan esimiehen ominaisuuksia, joita käsiteltiin tietoperustassa, on aktiivinen kuuntelu, potentiaalin näkeminen ja palautteen antaminen. Aktiivinen kuuntelu vaatii harjoittelua ja se tehdään tietoisesti. Kun valmentava esimies on kiinnostunut kuulemaan alaisten huolia ja mielipiteitä, hän saa luotua arvostuksen tunnetta sekä luottamusta. Tietoperustassa onkin tuotu esille, kuinka valmennussuhde vaatii hyvän luottamuksen osapuolien välille. Potentiaalin näkeminen toisissa on myös taitolaji, kuten aktiivinen kuuntelu. Hyvä valmentava esimies näkee potentiaalia eli piileviä vahvuuksia, sekä opeteltavia taitoja jokaisessa alaisessaan. Näiden lisäksi palautteen antaminen on yksi hyvin olennainen osa esimiestyötä. Palautteen tarkoituksena on kehittää työntekijöitä heidän työssään, sekä pitää työ tavoitteiden suuntaisena. Myönteisen ja positiivisen palautteen avulla esimies pystyy kannustamaan alaista työssään, lisäämään osaamisen tunnetta, sekä motivoimaan. Toisinaan esimiehen on myös annettava kehittävää palautetta, jotta asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä.

Haastattelussa tuli esille muita ominaisuuksia, joita haastateltavat pitivät tärkeinä esimiehessä. Omien esimiesten ominaisuuksista puhuttaessa haastateltavat nostivat esiin seuraavia asioita: kannustava, läsnä, kokenut, miellyttävä, tukeva, ystävällinen, motivoiva, ei paineista. Tärkeinä pidettyihin ominaisuuksiin vaikuttaa pitkälti se, keneltä niitä kysytään.

Tavoitteelliselta, itsevarmalta ja kokeneelta myyjältä kysyttäessä, hän vastaa toivovansa esimiehen paineistavan ja kannustavan häntä tavoitteista. Epävarmemmalta myyjältä kysyttäessä, hän taas toivoo esimiehen olevan tukeva, miellyttävä ja motivoiva, joka ei paineista tavoitteista. Empiirisessä osassa on tutkittu uransa alussa olevia myyjiä, joten tärkeinä koetut ominaisuudet todennäköisesti eroaisivat, mikäli kohderyhmänä olisi ollut kokeneet myyjät.

8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tekijän urahaaveena on toimia esimiesasemassa. Tutkimuksen pohjalta on saatu kerrytettyä hyvä tietoperusta valmentavasta esimiestyöstä, sekä tutkittua nuoria myyjiä ja heidän kokemuksiaan omista esimiehistään. Tulevaisuudessa tutkimusta pystytään käyttämään apuna kehittyäkseen hyväksi valmentavaksi esimieheksi. Tulevaisuudessa opinnäytetyön tekijän on mahdollista teettää sama tutkimus omille alaisilleen ja selvittää millaisena esimiehenä hänet koetaan. Tutkimuksessa voi käyttää samaa haastattelulomaketta, mitä tässä tutkimuksessa on käytetty. Tällöin vastaukset ovat verrattavissa, mikäli alaiset tekevät myyntityötä.

Toinen jatkotutkimusidea on tutkia tähän tutkimukseen haastateltuja henkilöitä myöhemmässä vaiheessa, kun he ovat kokeneita myyjiä ja edenneet urallaan. Tällöin on mahdollista saada kokeneiden myyjien näkemys hyvästä esimiestyöstä, sekä kuulla mitkä ovat olleet heidän uransa kannalta merkittäviä asioita. Tämän jatkotutkimuksen voisi suorittaa joko samalla haastattelulomakkeella, tai muokata kysymyksiä. Heikkoutena tässä on se, ettei kaikki tutkimukseen osallistuneet välttämättä työskentele tulevaisuudessa myyntityön parissa.

8.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudessa käsitellään koko opinnäytetyöprosessin luotettavuutta. Tähän sisältyy tietoperustan, tutkimusmenetelmän sekä tutkimustulosten luotettavuuksien arviointi.

Kvalitatiivista tutkimusta ja sen luotettavuuden arviointia pyritään välttämään *reliabeliuksen* (toistettavuus) ja *validiuksen* (pätevyys) avulla. Käsitteet ovat lähtöisin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Toki käsitteet ovat saaneet uusia tulkintoja, joiden avulla niitä voitaisiin hyödyntää laadullisessa tutkimuksessa. Kuitenkin silloin, kun tutkitaan ihmisiä ja heidän ajatuksiansa, tulokset ovat ainutlaatuisia. Näitä ei voida arvioida määrällisin keinoin. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Laadullisessa tutkimuksessa

sen yleistettävyyttä voidaan arvioida *siirrettävyyden ja uskottavuuden* avulla. (KvaliMOTV 2006d, KvaliMOTV 2006e.)

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten soveltuvuutta toisessa ympäristössä, johon vaikuttaa kuinka samankaltaisia tutkittu ja siirrettävä ympäristö ovat. (KvaliMOTV 2006d.) Tämän tutkimuksen siirrettävyys riippuu siitä, keitä tutkitaan. Jos uuden tutkimuksen kohderyhmänä on myös nuoret uransa alussa olevat myyjät, tutkimustulokset pysyvät melko todennäköisesti samana. Koska tutkimuksessa haastateltavat liikkuvat samojen asioiden ympärillä, uskotaan, että uudet samassa asemassa toimivat haastateltavat vastaisivat hyvin samankaltaisesti. Jos tutkimuksen kohderyhmäksi valittaisiin kokeneet ja pitkään myyjänä toimineet henkilöt, tutkimustulokset olisivat todennäköisesti aivan erilaiset. Kokeneet myyjät osaisivat miettiä kokemuksensa pohjalta, mitkä esimiehen ominaisuudet ovat kehittäneet heitä eniten. Kuten jo aiemmin on mainittu, tutkimus voidaan toteuttaa tulevaisuudessa haastatteleamalla samaa kohderyhmää, kun he ovat kokeneempia myyjiä. Tai vaihtoehtoisesti valita uusi kohderyhmä nuorista myyjistä.

Uskottavuudella tarkoitetaan, kun tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan kriittisesti. Arviointi tapahtuu koko prosessin ajan kyseenalaistaen ja perustellen tehtyjä valintoja. (KvaliMOTV 2006e.) Opinnäytetyön aihe on valittu sillä perusteella, että kirjoittaja on henkilökohtaisella tasolla kiinnostunut syventämään omaa tietämystään esimiestyöstä ja erityisesti myyntityön näkökulmasta. Valmentava esimiestyö nousi tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi, koska kirjoittaja kokee alaisten kehittämisen ja tukemisen tärkeänä osana esimiestyötä.

Tietoperustan lähteiden käyttö on monipuolista ja niiden valinnassa on käytetty lähdekritiikkiä. Moni kirjoihin perustuvista lähteistä on valittu sen perusteella, että kirjoittaja on ennestään tuttu ja hänen kirjallisuutensa on käytetty pitkin opintoja. Mikäli käsiteltävää aihetta on tarkasteltu useammasta eri näkökulmasta tietoperustassa, se on tuotu esiin. Lähteissä on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita kirjallisuutta. Osa lähteistä on 2000-luvun alusta, mutta tällöin niissä on ollut niin vahvaa ja kattavaa tietoa, että sitä on käytetty muissa teoksissa lähteenä. Artikkeleista on pyritty löytämään uutta näkökulmaa, mitä kirjoissa ei ole tuotu esiin. Niiden valinnassa on käytetty suurta lähdekritiikkiä, ja ne ovat peräisin tutkijaverkoston sivuilta. Internetlähteet ovat joko akateemisia tietoarkistoja tai blogitekstejä. Akateemiset tietoarkistot ovat luotettavia ja tarkoitettu opiskelijoiden tutkimuksien tueksi. Blogitekstejä on käytetty lähteenä, vain jos ne ovat olleet yhteneväisiä muun kirjallisuuden kanssa, mutta antaneet havainnollistavampia esimerkkejä. Internet lähteiden julkaisuvuodet on tarkistettu sivujen lähdekoodeista.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui pitkän harkinnan jälkeen kvalitatiivinen menetelmä. Aluksi tutkimukseen oli tarkoitus tulla kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Pohdinnan jälkeen tultiin tulokseen, ettei kvantitatiivisella tutkimuksella voida saada esiin tutkittavien ajatuksia ja mielipiteitä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, kuinka haastateltavien oma esimies on pystynyt tukemaan heitä aivan uran alussa sekä millaisena haastateltavat näkevät valmentavan esimiehen ja hyvän myyjän. Kohderyhmään valittiin viisi haastateltavaa, jotta saataisiin monipuolisia tuloksia. Tutkimukseen ei valittu viittä enempää siksi, ettei analysoitavaa materiaalia tullut liian paljoa, jotta tuloksiin voitiin keskittyä tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Haastateltavat myös valikoitiin tarkoin kriteerein, jotta heiltä saadaan tarpeeksi relevanttia aineistoa. Heidän tuli olla myyntityötä tekeviä, uransa alussa olevia sekä avoimia ja pohtivia persoonia, jotta saadaan kattavaa materiaalia. Haastateltavista neljä on työskennellyt myyjänä alle vuoden ajan, mutta yksi on työskennellyt neljä vuotta. Häntä pyydettiin palaamaan ajatuksissa uran alkuvaiheeseen, jotta tulokset vastaisivat tutkimuskysymykseen.

Teemahaastattelu lomakkeeseen muotoiltiin kysymykset, joihin halutaan saada vastaus. Aluksi kysymyslomake oli hyvin pitkä ja sisälsi erittäin yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka olisi johdatellut liikaa haastateltavia. Ohjaajalta saadun palautteen jälkeen kysymyslomake tehtiin uudelleen. Lomakkeessa (Liite 1) on alkuun esitetty kysymyksiä liittyen taustatekijöihin. Tämän jälkeen on muotoiltu mallikysymykset teemoittain. Tutkimuksessa kysymykset esitettiin omin sanoin ja keskustelun omaisesti. Kysymysten järjestys myös vaihteli haastatteluissa riippuen siitä, kuinka keskustelu eteni. Tutkija pyrki välttämään haastateltavien johdattelua tai vastauksiin vaikuttamista. Toisinaan kysymyksiä tuli tarkentaa ja avata eri sanoin, mutta se oli haastattelukohtaista.

8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi esimiestyön, koska koin etten ollut oppinut siitä tarpeeksi konkreettisesti opintojeni aikana. Halusin myös ottaa selvää esimiestyöstä, koska se on kiehtova uravalinta tulevaisuudessa. Kirjoittaessani tietoperustaa sain valtavan määrän tietoa esimiestyöstä ja erityisesti valmentavasta esimiestyöstä. Olen opintojeni ohella kokenut oppivani parhaiten sellaisista aiheista, joista olen tehnyt kirjallisuuden pohjalta erilaisia tuotoksia ja projekteja.

Olen aina ollut hyvä kirjoittamaan ja näin ollen tekstin muodostaminen ei ole ollut minulle ongelmallista opinnäytetyötä tehdessä. Haasteena on pikemminkin tekstin ja aiheen rajaaminen. Rajaamisessa apua olen saanut opinnäytetyöprosessin ohjaajalta ja ulkopuolisilta silmiltä. He ovat ilmaisseet, mikäli olen kirjoittanut tietoperustaa aiheen ulkopuolelta.

En ole koskaan aiemmin tehnyt yhtä laajaa ja aikaa vievää tutkimusta, mitä opinnäytetyöprosessissa. Onneksi olin suunnitellut tarkan aikataulutuksen ja jättänyt riittävästi aikaa eri vaiheille, koska niiden työllisyys yllätti minut totaalisesti. Sain tutkimuksen kuitenkin tehtyä aikataulussa.

Sisäisistä riskeistä minulla toteutui niin motivaation puute, kuin stressaaminen. Motivaation puute iski juuri ennen joululomaa, kun edessä häämötti loma ja hetken tauko opinnäytetyöstä. Stressaaminen oli tiiviisti läsnä koko prosessin ajan. Helposti stressaantuvana ihmisenä, siitä on vaikea päästä kokonaan pois. Sain rauhoitettua useaan otteeseen mielen tekemällä listoja siitä, mitä teen seuraavaksi, sekä tarkastelemalla aikataulua. Ulkoisista riskeistä toteutui vain se, että työt veivät paljon aikaa. Tiesin työnteon ja opinnäytetyön kirjoittamisen päällekkäisyyden olevan vain hetkellistä, joten otin asenteen, että saan kyllä hoidettua asiat kunnialla loppuun. Töiden ja opinnäytetyön yhdistely on vaatinut paljon järjestelyjä kalenterissa ja toisinaan uhrauksia vapaa-ajalta. Onni onnettomuudessa on kuitenkin maailmanlaajuisesti vallitseva koronapandemia. Lähes kaikki vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet on suljettu, ihmisten tapaamista on rajoitettu sekä julkisia tapahtumia ja paikkoja on hyvä välttää. Tämä on jättänyt minulle erittäin hyvin aikaa opinnäytetyön kirjoittamiselle, koska kaikki ylimääräinen meno viikonlopuilta ja arki-illoilta on poikkeuksellisesti peruttu.

Lähteet

Actional.fi. 2020. Keinoja huippumyymäjäksi kehittymiseen myyntityötä tekemällä. Luettavissa: <https://www.actional.fi/keinoja-huippumyymajaksi-kehittymiseen-myyntityota-tekemalla/>. Luettu: 14.11.2020

Dudley, D. 2017. Giving Effective Employee Feedback: Your most essential management tool. Talent Management Excellence Essentials.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Jalava, U. 2001. Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Jobber, D., Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Pearson. Harlow, England.

Johtajuus.info. 2014a. Esimiehen virallinen rooli. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>. Luettu: 19.11.2020.

Johtajuus.info. 2014b. Vaikeat esimiestilanteet. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/vaikeat-esimiestilanteet/>. Luettu: 31.10.2020.

Johtajuus.info. 2017c. Valmentava johtaminen. Luettavissa: <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/>. Luettu: 31.10.2020.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana: Yhteistyöllä tuloksiin. WSOY. Helsinki

Kiage, D. 2018. Leading and managing a team. Community eye health journal, 31, 102, s. 52.

Kovac, J. 2005. SMART Goal Setting. Workspan, 48, 11, s.63.

Kurttila, M., Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari. Helsinki

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent. Helsinki

KvaliMOTV. 2006a. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luettavissa:
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu: 18.11.2020.

KvaliMOTV. 2006b. Haastattelu. Luettavissa:
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html. Luettu: 18.11.2020.

KvaliMOTV. 2006c. Teemahaastattelu. Luettavissa:
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu: 18.11.2020.

KvaliMOTV. 2006d. Yleistäminen. Luettavissa:
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html. Luettu: 14.2.2021.

KvaliMOTV. 2006e. Tutkimuksen arviointi – reflektointia. Luettavissa:
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html. Luettu: 13.3.2021

McNaughton, D., Hamlin, D., McCarthy, J., Head-Reeves, D., Schreiner, M. 2008. Learning to Listen: Teaching an Active Listening Strategy to Preservice Education Professionals. *Topics in Early Childhood Special Education*, 27, 4, s. 223-231.

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY Pro. Helsinki

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksista. WSOY Pro. Helsinki

Ristikangas, M., Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Pro. Helsinki

Ristikangas, M., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki

Rummukainen T. 2015. Huippumyyjä. Suomen Yrittäjät. Helsinki

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media. Helsinki

Salz, L. 2014. Hiring and Onboarding Salespeople - New Book Teaches How to Do It Right. PR Newswire.

Shriar, J. 2016. Giving Employee Feedback: 8 examples of how to give feedback correctly. Recognition and Engagement Excellence Essentials.

Sparrow, J. 2013. More than words: how leadership can build trust at a practical level. Strategic HR Review, 12, 6, s. 313-316.

Surakka, T., Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatekijät

- Millä toimialalla työskentelet?
- Millaisessa työtehtävässä toimit?
- Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä roolissa/organisaatiossa?
- Millaista myyntityötä teet?
- Onko sinulla myyntityön koulutusta?

Valmentava esimies nuoren myyjän tukena

Hyvän myyjän ominaisuudet

- Mitkä ovat mielestäsi hyvän myyjän ominaisuuksia?

Valmentava esimies

- Miten esimies voi tukea nuorta myyjää ammatillisessa kasvussa?
- Millainen mielikuva sinulle syntyy, kun puhutaan valmentavasta esimiehestä?

Oma esimies

- Miten esimiehesi on tukenut sinua urasi alussa?
- Millaisen tuen olet kokenut kehittämisesi kannalta hyvänä?
- Millaista tukea olisit kaivannut esimieheltäsi?

Lisättävää?

- Onko sinulla herännyt jotain muita ajatuksia tähän liittyen?