



HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

Myynnin valmentava esimiestyö

Reetta Ruuhela

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2021



Tekijä(t) Reetta Ruuhela	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Myyntin valmentava esimiestyö	Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Coaching Supervising in Sales	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä myyntin valmentava esimiestyö koostuu. Tavoitteeseen päästään vastaamalla alakysymyksiin, joissa selvitetään, mitä esimiestyön tärkeimmät tehtävät ovat, mitä myyntin esimiehen tulee ottaa huomioon ja miten valmennus ja myyntin esimiestyö sopivat yhteen.</p> <p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö on eri kirjallisuuslähteisiin perustuva kirjallisuuskatsaus. Lähteenä on käytetty muun muassa kirjoja, tutkimusraportteja, blogikirjoituksia sekä muutamaa TED-puhetta. Lähteet ovat vuosilta 2005-2021, painottuen viimeiselle viidelle vuodelle.</p> <p>Teoriapohja on jaettu kolmeen osaan: esimiestyöhön, myyntin esimiestyöhön ja valmentamiseen. Näiden kolmen osa-alueen avulla on saatu luotua kattava kokonaisuus, jonka pohjalta myyntin valmentavan esimiehen tehtäviä ominaisuuksia ja roolia on saatu kartoitettua.</p> <p>Aineiston perusteella myyntin valmentavan esimiestyön ominaisuudet on kattavasti koottu myyntin valmennusprosessin ympärille. Samalla on esitelty valmennusta edeltäviä hyötyjä.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, valmentava johtaminen, myyntityö, henkilöstöjohtaminen, vuorovaikutus, luottamus, prosessit	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Esimiestyön kolme osa-aluetta	4
2.1	Esimiehen henkilöstöjohtaminen	5
2.1.1	Vuorovaikutus	6
2.1.2	Luottamus	8
2.2	Lait, säädökset ja eettisyys	9
2.3	Liiketoiminta	10
3	Myyntien johtaminen esimiehen roolissa	11
3.1	Myyntitulosten johtaminen	11
3.2	Myyntiprosessi	12
4	Valmentava esimiestyö ja valmentaminen	15
4.1	Valmentajan ominaisuudet	15
4.2	Motivaatio.....	18
4.2.1	Sisäiset ja ulkoiset motiivit.....	18
4.2.2	Itseohjautuvuus	20
4.2.3	Tarpeet, palkkiot ja palkitseminen	22
4.2.4	Palaute.....	23
4.3	Valmennusprosessi.....	24
4.3.1	Liittyminen	25
4.3.2	Tavoitteiden kirkastaminen.....	26
4.3.3	Pystyvyysuskon kasvattaminen	28
4.3.4	Reflektointi	29
4.3.5	Muutoksen konkretisointi.....	29
4.3.6	Yhteenveto opitusta.....	30
5	Pohtiva yhteenveto.....	32
5.1	Kokonaistavoitteiden määrittäminen.....	33
5.2	Oppimistavoitteet	34
5.3	Oppimistavoitteiden tukeminen	34
5.4	Kehittymisen seuraaminen	36
5.5	Palautteen antaminen	37
6	Työn suunnitelma ja toteutus.....	38
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
6.2	Tutkimuksen aikataulu ja jatkotutkimusehdotukset	39
6.3	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	41
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	42
	Lähteet.....	43

Liitteet	48
Liite 1. Perinteisen raportin rakenne	48

1 Johdanto

Esimiestyö ja johtaminen yleisesti on ollut murroksen alla jo useita vuosia. Johtamisen tulee kehittyä työelämän muiden muutoksien mukana ja siksi johtaminen ylipäättään nähdään nykyään eri tavalla kuin ennen. Korkea hierarkia ole enää johtamisen avainasemassa vaan korkeasta hierarkiasta pyritään pois. Korkean hierarkian sijaan johtaminen koostuisi vuorovaikutuksesta, demokratiasta, autonomiasta ja koko organisaation osallistamisesta. Näistä syistä valmentava johtajuus on noussut ajankohtaiseksi teemaksi. Ristikangas ja Ristikangas (2013) määrittelevät valmentavan johtamisen kokonaisvaltaiseksi tavaksi, olla, vaikuttaa, tulla vaikutetuksi sekä arvostaa ja tulla arvostetuksi. Samalla yksilön koko potentiaali vapautuu organisaation käyttöön osallistavan ja tavoitteellisen toiminnan myötä. Valmennus perustuu luottamukseen, toimivaan vuorovaikutukseen, läsnäoloon ja motivaatioon. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 9-12.)

Miksi valmentavaa johtamista ja esimiestyötä sitten juuri viime vuosien aikana on käsitelty niin runsaasti? Milleniaalien työtapoja ja maailmankatsomusta käsitellään laajasti, sillä vuonna 2020 noin puolet Suomen työvoimasta oli juuri milleniaaleja. Bye (2018) puhuu TED-puheessaan valmentavasta esimiestyöstä ja siitä, millaiseksi milleniaalit kokevat heille sopivimman johtamisen. Milleniaalien määritellään perinteisesti syntyneen vuosina 1980-2000, mutta todellisuudessa rajauksessa sukupolvien välillä ei niinkään ole kyse vuosista vaan sosioekonomisten, taloudellisten ja poliittisten trendien muutoksista, vaikutuksista ja kokemuksista kyseisen ryhmän jäsenille. Milleniaalien kohdalla näitä ovat esimerkiksi teknologian ja digitalisaation kasvu, lamat ja 2000-luvulta alkanut terrori-iskujen uutisointi. Milleniaalit ovat edellistä sukupolvea pehmeämpiä, vapaampia ja optimistisempia. Elämä nähdään valoisana ja täynnä mahdollisuuksia, eletään hetkessä ja ollaan muutoshalukkaita. Työelämä halutaan aloittaa menemällä suoraan asiaan, korkeamman koulutuksensa vuoksi. (Mellanen & Mellanen 2020, 15, 28-31.)

Mellanen ja Mellanen (2020) mainitsevat kirjassaan, että milleniaaleja ei tulisi pitää alaisina vaan valmennettavina ja yhteistyökumppaneina ilman arvovaltahierarkiaa tasa-arvoisessa työyhteisössä. He näkevät työn keinona toteuttaa itseään ja unelmiaan ja työn tulee olla merkityksellistä, mielekästä, kehittävää ja motivoivaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 15, 28-31). Myös Bye (2018) käsittelee aihetta juuri näiden tekijöiden kannalta. Myös hänen mukaansa milleniaalit haluavat valmentajia ja mentoreita pomojen sijaan. Hänen mukaansa milleniaaleille on tärkeää, että heidän taidot ja lahjakkuudet tunnustetaan tehden niistä tehdään vahvuuksia, saaden merkitystä työlleen ja olemassaololleen aidon vuorovaikutuksen kautta sekä saada elämän tarkoitusta

toteuttamalla intohimojaan ja käyttämällä taitojaan. (Bye 2018.) Tämän työn myötä huomataan, että valmentava esimiestyyli on juuri sopiva johtamiskeino milleniaaleille, sillä nuo samat ominaisuudet ovat coachingin keskiössä.

Koska puolet ja mahdollisesti jopa yli puolet työvoimasta ovat Suomessa tällä hetkellä milleniaaleja, joille valmentaminen on mieluinen tapa johtaa heitä, käsittelee tämä työ valmentavaa esimiestyötä. Tarkastelu alueeksi on valittu erityisesti myyntityön valmentaminen, jolloin perinteisten valmennustehtävien lisäksi käsitellään myös esimiehen roolia myyntityössä ja sen yhdistämistä valmentamiseen.

Opinnäytetyössä tullaan huomaamaan, että valmentaminen ja myynnin johtaminen eivät suinkaan ole erillisiä asioita. Siksi tässä työssä on sidottu nämä kaksi yhteen ja luotu kattava kokonaisuus myynnin valmentavasta esimiestyöstä.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite on löytää kattavasti tietoa tutkimuksen aiheeseen, valmentavaan myyntityöhön. Tietoa on kerätty etsien vastauksia pää- ja alatutkimuskysymyksiin kirjallisuuden sekä aiemmin tehdyn tutkimustyön perusteella. Pää tavoitteena on selvittää, mistä myynnin valmentava esimiestyö koostuu. Pää tavoitetta tukemaan on otettu kolme alatavoitetta, jotta kokonaisuudesta on saatu mahdollisimman selkeä ja kattava.

Pää tutkimuskysymys:

Mistä myynnin valmentava esimiestyö koostuu?

Alatutkimuskysymykset:

Mitä ovat esimiestyön tärkeimmät tehtävät?

Mitä myynnin esimiehen tulee ottaa huomioon?

Mitä valmennus on ja miten valmentaminen sopii myynnin esimiestyöhön?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on toteutettu kokonaisuudessaan kirjallisuuskatsauksena. Työ rakentuu kirjallisuuslähteisiin perustuvasta tietoperustasta sekä pohtivasta yhteenvedosta, jossa kootaan yhteen kerätty teoria. Työssä luodaan kattava kokonaisuus myynnin valmentavasta esimiestyöstä olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella. Rakenteen pohjana on käytetty perinteistä tutkimuksen raportin mallia (Liite 1), jota on kuitenkin suuresti muokattu, jotta sitä on saatu kirjallisuuskatsaukseen sopivammaksi malliksi.

Koko työ on teoriapohjan osalta jaettu kolmeen lukuun. Ensimmäisenä käsiteltävänä lukuna on yleisesti esimiestyö. Luvussa käsitellään esimiestyötä laaja-alaisena käsitteenä muodostaen tukevan pohjan, jonka päälle kasata kerroksia seuraavissa luvuissa. Esimiestyöstä on otettu käsittelyyn erityisesti kolme osa-aluetta: henkilöstöjohtaminen, lait ja säädökset sekä liiketoiminta ja tulos.

Seuraava luku kertoo esimiehen roolista myynnin johtajana. Tässä kappaleessa pyritään kartoittamaan myynnin johtamista ytimekkäästi myyntitulosten ja myyntiprosessin avulla. Luvussa luodaan kehyksiä myynnin esimiehelle, jo käsitellyn esimiestyön pohjalle. Kaksi ensimmäistä lukua on pyritty pitämään suppeina ja yleiskuvan antavina, jotta varsinaiselle aiheelle, valmentavalle esimiestyölle, jää riittävästi tilaa.

Kolmas luku on valmentaminen ja valmentava esimiestyö. Siinä käsitellään valmentajalta vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja, motivaatiota keskeisenä osana valmennusta sekä valmennusprosessia mahdollisimman perusteellisesti. Kappaleessa on käsitelty prosessia usean eri lähteen avulla, jotta prosessin kuvauksesta on saatu mahdollisimman kattava.

Kun nämä kolme osa-aluetta on käsitelty, päästään pohtivassa yhteenvedossa tavoitteeseen vastaamalla pääkysymykseen: Mistä myynnin valmentava esimiestyö koostuu? Samalla esitellään valmennuksen seurauksena syntyneitä hyötyjä eri tutkimusraporttien avulla. Pohtivan yhteenvedon jälkeen käydään vielä läpi tutkimuksen luotettavuutta, kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia, tutkimuksen vaiheita ja aikataulua sekä viimeisenä prosessin ja oman oppimisen arviointia.

2 Esimiestyön kolme osa-aluetta

Tässä luvussa käydään läpi esimiestyötä ja sen piirteitä yleisesti. Tässä johdannossa käydään läpi vielä esimiestyön määritelmää ja luodaan sitten pohja käsiteltäville aiheille. Esimiestyö jaetaan luvussa kolmeen osa-alueeseen, joita käsitellään jokaista omassa kappaleessaan. Yhdessä nämä kolme kappaletta luovat laajan yleiskuvan esimiestyöstä kokonaisuutena.

Esimiestyö pitää sisällään kaiken toiminnan, jonka avulla esimies tukee alaisiaan tavoitteiden saavuttamisessa. Eri organisaatioissa esimiehen tehtävät vaihtelevat, mutta yleisesti ne koostuvat erilaisista henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Esimiehen tehtävä yleisesti on auttaa alaisiaan pääsemään yrityksen asettamiin tavoitteisiin, suunnata ja kehittää, luoda oikeita olosuhteita, edistää osaamista ja hyvinvointia ja varmistaa tarvittavat resurssit. Esimies luo yrityskulttuuria omalla käyttäytymisellään, esimerkillään, keskustelullaan, käytetyllä kielellä sekä toimintatavoillaan. (Joki 2018, 271-272.)

Onnistunut esimiestyö koostuu monista eri palasista. Hyppänen (2013) jakaa esimiestyön tehtävät kolmeen osa-alueeseen: henkilöstöjohtamiseen, lakien ja säännösten noudattamiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen ja tuloksen tuottamiseen (Hyppänen 2013, luku 1). Luvussa käsitellään näitä kolmea osa-aluetta yleisesti esimiestyön näkökulmasta. Kuitenkin myös lait ja säädökset sekä liiketoiminta ja tulos ovat osa henkilöstöjohtamista.



Kuvio 1. Esimiestyön kolme osa-aluetta. (mukaillen Hyppänen 2013, luku 1)

2.1 Esimiehen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön johtamista kohti tehokkuutta, tuotteiden ja palvelujen laadukkuutta, innovatiivisuutta sekä joustavuutta. Yritysjohdon ja esimiesten on yhteistyössä tehtävä asioita tuloksellisen henkilöstöjohtamisen eteen. Näiden ominaisuuksien avulla organisaatio pystyy toimimaan liiketoimintastrategiansa mukaisesti. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, palkitseminen sekä työterveys ja -hyvinvointi. Esimiehen henkilöstöjohtamisen toimet ovat siis koko työsuhteen varrella tapahtuvia asioita ja tilanteita, joiden tarkoituksena on varmistaa työntekijöiden riittävä työkyky, motivaatio ja halu sitoutua. Näissä erilaisissa tilanteissa esimiehen vuorovaikutustaitojen sekä luottamuksen merkitys korostuvat. Tilanteet, joissa työkyky, motivaatio ja sitoutuneisuus pyritään varmistamaan perustuvat luottamuksellisiin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin. Esimiehen tehtävä on omien vuorovaikutustaitojen avulla ohjata, vaikuttaa ja motivoida näiden asioiden edistämiseksi. Vuorovaikutuksen rinnalla kulkee myös luottamus, joka takaa avoimen vuorovaikutuksen. (Joki 2018, 202-203; Salmimies & Ruutu 2013, luku 2; Viitala, 9-11)

Lähes kaikki yrityksen päätökset ovat jollain tavalla sidoksissa henkilöstöjohtamiseen. Vuorovaikutus ja luottamus ovat kytköksissä myös yrityksen päätöksiin, joista monet tulee viestiä myös henkilöstölle organisaation sisäisen luottamuksen ylläpitämiseksi. Huolimatta henkilöstöjohtamisen tärkeydestä liiketoiminnassa, henkilöstöjohtamisen kokonaisvaikutusta on vaikea tutkia. Tutkimuksen haasteellisuudesta huolimatta on kuitenkin tutkittu, että oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä on suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja että korkea motivaatio ja sitoutuneisuus suoraan työsuorituksiin ja näin tuloksiin. (Viitala 2014, 9-11; Joki 2018, 13-16)

Yrityksissä on yleensä 10-20 työntekijää yhtä esimiestä kohti. Esimiehen rooli henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa on suuri, sillä valmiista työkaluista ja malleista huolimatta, toteutuksen ja onnistumisen määrittää esimiehen toiminta. Esimiehen tärkeimpiä rooleja ovat organisaation rakentaminen ja kehittäminen, henkilöstövoimavarojen muodostaminen, suoriutumisen johtaminen, palkitsemisen, hyvinvoinnista huolehtiminen, henkilöstön osallistaminen sekä henkilöstön osaamisen uudistaminen ja kehittäminen. Konkreettisia esimerkkejä edellä mainituista päätehtävistä ovat muun muassa tehtäväkuvien määrittely, suunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, tavoitteiden asetanta ja seuranta, tiedon levittäminen, palkan määrittäminen, ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen, tavoitteiden asettaminen ja kehityskeskustelujen pitäminen. Esimiehen, hänen käytöksensä sekä vuorovaikutustaitojensa merkitys

henkilöstöjohtamisessa on siis erittäin suuri ja ylempi taho antaa toiminnalle lähinnä raamit, joissa toimia. (Viitala 2014, 212-213.)

2.1.1 Vuorovaikutus

Onnistunut henkilöstöjohtaminen vaatii vuorovaikutusta ja siihen liittyviä taitoja. Luvussa käsitellään vuorovaikutustaitoja ja niiden merkitystä esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Vuorovaikutus vaatii aina vähintään kahden ihmisen välisen yhteyden. Kehittyneessä vuorovaikutuksessa puhujalla on halu kommunikoida ja vastaanottajan tehtävä on kuulla ja ymmärtää puhujan viesti. Vuorovaikutus on olennainen osa esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Jo pelkästään liiketoiminnan toimivuuden pohjana on toimiva ja avoin kommunikaatio. (Joki 2018, 202-203.)

Henkilöstöjohtamisen kannalta vuorovaikutus on erityisen tärkeää, jotta asioista pystytään viestimään sisäisesti mahdollisimman laajasti ja selkeästi. Isommissa organisaatioissa sisäinen viestintä on keskitetty yksittäiselle tiimille tai henkilölle, mutta monissa pienemmissä organisaatioissa tieto kulkee lähinnä esimiesten kautta. Molemmissa tapauksissa esimiehen on oltava perillä sisäisestä viestinnästä. Viestinnän avulla henkilöstöä koskevista asioista tiedotetaan, asioita pidetään esillä ja näin korostetaan yrityksen ajatusmalleja ja arvoja. Viestintä rakentaa myös yhteistä yrityskulttuuria vahvistaen yhteisöllisyyttä. (Joki 2018, 202-203.)

Vuorovaikutusta kuvaillaan prosessiksi, joka koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä sekä kuuntelemisesta ja sanattoman viestinnän havainnoinnista. Sanaton viestintä tarkoittaa puhujan ja vastaanottajan eleitä, asentoja, katseita ja muita olemiseen liittyviä seikkoja, jotka pitävät sisällään paljon informaatiota. Esimiehen kyky ymmärtää toisen osapuolen tunteisiin liittyvää sanatonta viestintää on tärkeää onnistuneen esimiestyön kannalta. Esimiestyö perustuu käytännössä viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, sillä juuri näiden avulla työntekijää ohjataan haluttuun suuntaan ja oppiminen sekä kehittyminen tapahtuu. Esimies- ja myyntityö koostuvat vuorovaikutustilanteista työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Siksi vuorovaikutus ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olennainen osa esimiestyötä. (Hyöppänen 2013, luku 1; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1)

Esimiehen tulee hallita useita eri vuorovaikutustaitoja, joita Isotalus & Rajalahti (2017) on listannut seuraavasti:

- Arkipäiväisen vuorovaikutuksen osaaminen
- Vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen sekä verkostoitumisen taidot

- Tiedonhallinnan taidot
- Ryhmäviestinnän ja yhteistyön taidot
- Emotionaalisen ja sosiaalisen tuen antaminen
- Konfliktinhallinnan taidot
- Neuvottelutaidot
- Tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot

(Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2).

Esimiehen työssä listattuja taitoja vaaditaan, jotta vuorovaikutus, tiedonkulku ja erilaiset tilanteet pystytään toteuttamaan mahdollisimman sujuvasti ja vaikuttavasti. Esimieheltä vaaditaan myös tunneälyä, jotta kaikkia mainittuja taitoja pystytään hyödyntämään.

Tunneäly jaetaan kolmeen tekijään: ovat intra- ja interpersoonalliset taidot sekä joustavuus, stressinsieto ja yleinen hyvinvointi. Johtamisen perustana näistä kolmesta on intrapersoonallinen äly. Sillä tarkoitetaan itsensä tuntemista ja ymmärtämistä eli itsensä johtamista. Johtaakseen, esimiehen tulee siis ensin osata johtaa itseään ja vasta sitten muita. Intrapersonaltaan älykäs henkilö osaa ilmaista itseään positiivisen latauksen kautta sekä vakuuttavasti ja saaden muut kuuntelemaan itseään. (Jabe 2017, luku 12.)

Toinen tunneälykkyyden osa-alue on interpersoonallisuus. Interpersoonaltaan lahjakas henkilö tulee hyvin toimeen muiden kanssa ja siksi tällainen älykkyys on tärkeää juuri esimiehillä ja myyjillä, jotka ovat työssään jatkuvasti tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Interpersoonaltaan älykäs henkilö tukee, ymmärtää, kuuntelee ja kannustaa muita sekä pystyy tunnistamaan muiden erilaisia tunteita ja motivaation lähteitä. Viimeinen tekijäkokonaisuus on joustavuus, stressinsieto ja yleinen hyvinvointi. Esimiestehtävissä olevan henkilö tulee osata sopeutua erilaisiin tilanteisiin erilaisten ihmisten kanssa ja näin ollen oltava muutoskykyinen, hallita itseään sekä tilannetta stressitilassa ja olla yleisesti elämässä positiivinen ja optimistinen uusia ratkaisuja luovasti keksien. (Jabe 2017, luku 12.)

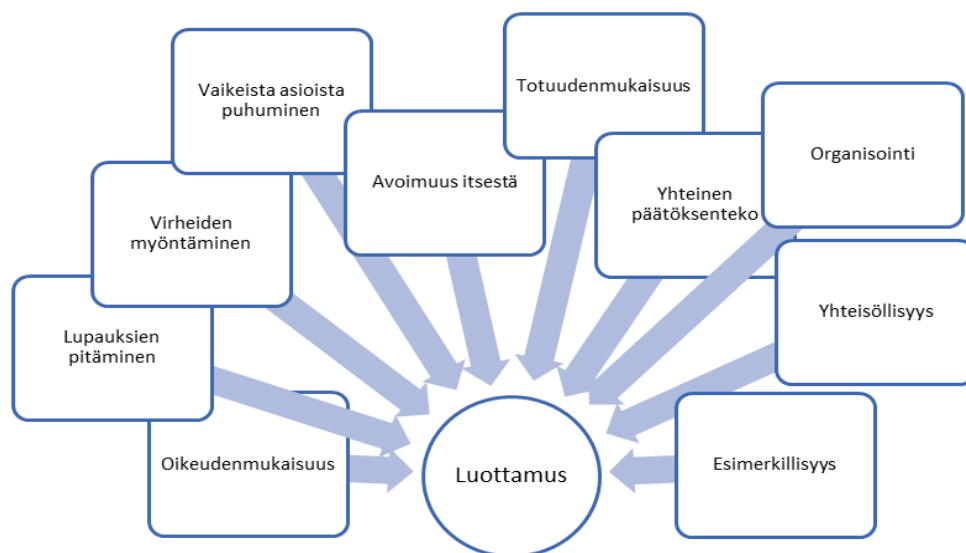
Ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa, syntyy ajoittain myös konflikteja. Esimiehen yksi tärkeä ominaisuus onkin tehdä konfliktin etenemisestä loppu nimenomaan vuorovaikutuksen keinoin. Esimiehen tulee ottaa asia esille, osata asettua toisen asemaan ja tarkastella tilannetta myös analyyttisesti. Paras vaihtoehto tähän on pyrkiä ratkaisemaan ongelma eli ongelmanratkaisutyö, jossa ongelma pyritään ratkaisemaan kaikille suotuisalla tavalla. Tällöin esimies pyrkii ratkaisuun, johon suhtaudutaan neutraalisti ja kaikki hyötyvät lopputulemasta. Huonoimpia käsittelytapoja konfliktinratkaisussa ovat muun muassa sovittelu, kompromissit, vetäytyminen ja välttely sekä suuttumus. Kaikissa näissä vaihtoehtoissa on kompastuskivi, sillä missään

vaihtoehdossa ei yleensä päästä kaikkia tyydyttävään lopputulokseen vaan toinen osapuoli joutuu uhrautumaan tarpeettoman paljon. (Jabe 2017, luku 11.)

2.1.2 Luottamus

Avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat toistensa edellytyksiä. Tällä tarkoitetaan, että luottamusta ei synny ilman vuorovaikutusta, eikä avointa vuorovaikutusta ilman luottamusta. Esimiestyö ja erityisesti valmentava esimiestyö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen, sillä ilman luottamusta puuttuu pohja, jolle kehittävää ja tuottavaa toimintaa rakentaa. Rakentaakseen luottamusta, on ilmapiirin oltava turvallinen ja kannustava, jotta työntekijä voi kokea pystyvänsä kasvaa ja kehittyä. Työelämän vuorovaikutuksen osa-alueet, kuten tiedonkulun avoimuus, yksityisasioiden salassapito sekä rehellisyys ja arvostus ovat suorassa yhteydessä luottamukseen, sillä näiden asioiden parissa täytyy pystyä luottamaan toiseen osapuoleen. Valmentavan esimiestyön ominaisten piirteiden suhteen luottamus on olennaista, sillä luottamuksellisessa ilmapiirissä ideoita pystytään ilmaisemaan avoimemmin ja kontrollin tarve on pienempi. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 2.)

Seuraavassa kuviossa on kuvattu Salmimiehen ja Ruudun (2013) kuvaamia keinoja, joilla luottamusta voidaan parantaa esimiehen toiminnan ja johdattelun avulla.



Kuvio 2. Luottamuksen parantamisen keinot. (mukaillen Salmimies & Ruutu 2013, luku 2).

Luottamuksen merkitys henkilöstöjohtamisessa korostuu osaamisen kehittämisessä ja suhteissa tärkeisiin ryhmiin. Osaava henkilöstö voidaan nähdä organisaation sosiaalisena pääomana. Luottamuksen rooli tässä korostuu, sillä se lisää yhteistyön nopeutta ja

joustavuutta, mikä taas alentaa henkilöstön vaihtokustannuksia huomattavasti. Luottamus tuottaa laadukkaampaa oppimista, sillä luottamuksen vallitessa tieto virtaa vapaammin ja oppiminen helpottuu. Luottamukselliset suhteet henkilöstön keskuudessa ja henkilöstöjohtamisen keinona ovat myös suuri kilpailuetu, jota kilpailijoiden on hankala matkia. (Viitala 2014, 9-11.)

2.2 Lait, säädökset ja eettisyys

Työelämää säätelevät monet lait ja säädökset eli yhteisnimitykseltä työlainsäädännöt, joiden noudattaminen on työnantajayrityksessä viime kädessä esimiehen vastuulla. Esimiehen on tunnettava säädännöt ja osattava ymmärtää niiden väliset hierarkiat ja vaikutus toimintaan. Työelämän tärkeimmät lait esimiestyön suhteen ovat työsopimuslaki (2001), työturvallisuuslaki (2002), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986), työaikalaki (1996) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007), mutta erilaisia lakeja ja säädöksiä on vielä pitkä lista näiden lisäksi. Lisäksi hyvät tavat ja etiikka ovat osa tätä pitkää listaa, vaikkei niitä paperille olisikaan kirjoitettu. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Työlainsäädäntö on myös osa henkilöstöjohtamisen taitoja ja se määrittää sääntöjä, joiden mukaan työnantajan, mutta myös työntekijän, on toimittava. Työsopimuslaki antaa säännöt työnantajan ja työntekijän vastuisiin ja työsopimuksen vähimmäismäärityksiin. Työturvallisuuslaki puolestaan velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon. Tällä suojellaan ja edistetään työntekijän turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä sekä ehkäistään ja torjutaan työolosuhteista johtuvia vaaroja ja haittoja. Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta antaa työnantajalle velvollisuuden edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työaikalaki määrittelee kaiken työaikaan liittyvän säännöstelyn, kuten lepoajat, säännöllisen työajan, ylityön ja vuosiloman. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä kehittää yrityksen toimintaa ja olosuhteita. Yhteistoimintaan kuuluu muun muassa vaikuttamisen mahdollisuudet liittyen muutoksiin työtehtävissä, tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin perustuvissa osa-aikaistamisissa, lomautuksissa ja irtisanomisissa sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisessa. Organisaatioissa on tällaisissa tilanteissa usein työntekijöiden edustajat, jotka neuvotteluissa edustavat koko henkilöstöä tai tiettyä henkilöstöryhmää. Työehtosopimukset puolestaan ovat alakohtaisia ja ne antavat eri aloille omat erityispiirteensä. (Joki 2018, 53-54, 175.)

Monia eettisiä ongelmia pystytään ratkaisemaan juuri yllä mainittujen sääntöjen, sopimusten ja lakipykälien avulla. Etiikka kuitenkin lähtee ihmisen kyvystä pohtia toimintavaihtoehtoja perustuen tunteisiin, arvostukseen, tarpeisiin, sisäiseen ääneen ja

velvollisuuksiin. Eettisesti toimiva ihminen pyrkii aina ottamaan toisten tunteet huomioon. Eettisesti toimiva esimies ei siirrä vastuuta omalle esimiehelleen ylemmälle taholle vaan perehtyy itse ongelmiin, ratkaisuihin ja vastuisiin. Jatkuvalla eettisellä toiminnan ja päätösten tarkastelulla vältetään suuremmilta ongelmilta, joissa eettiset kysymykset nousevat usein pinnalle aivan liian myöhään. (Jabe 2017, luku 14.)

2.3 Liiketoiminta

Henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminta eivät suinkaan ole erillisiä käsitteitä vaan liiketoiminnan strategiset valinnat ovat liitoksissa henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöjohtaminen on lähtökohta liiketoiminnan strategialle ja vastaavasti liiketoimintastrategia määrittää ehtoja henkilöstöjohtamiselle. (Viitala 2014, 41.)

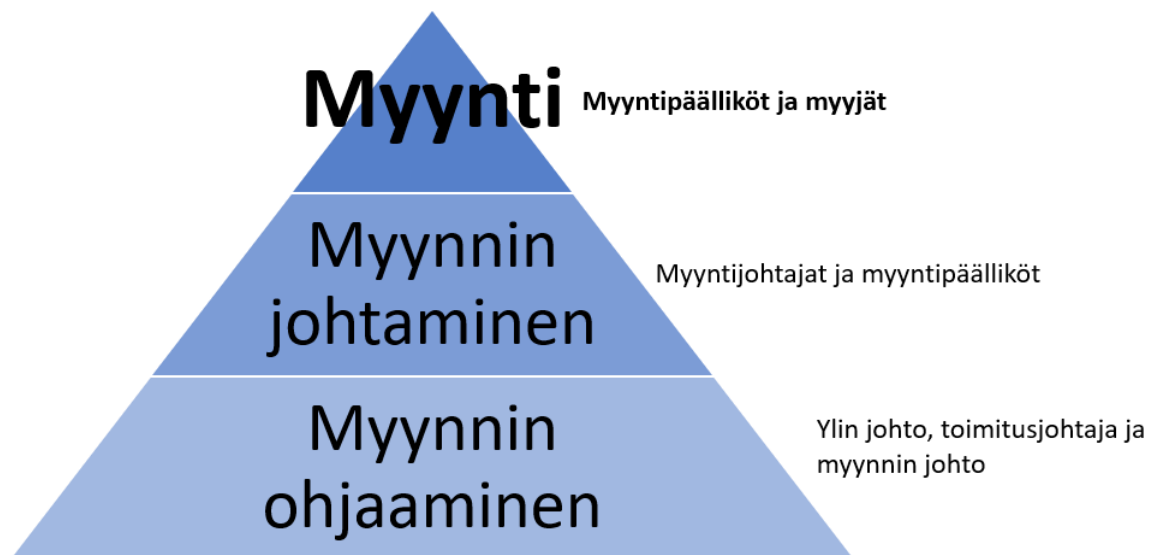
Koska yritystoiminnan tavoitteena on tuottaa voittoa, tulee kaikkien työntekijöiden ymmärtää arvot, visio, missio ja strategia, joiden avulla tuloksiin ja tavoitteisiin halutaan päästä. Arvojen, vision, mission ja strategian on tarkoitus näkyä koko yrityksen toiminnassa eikä olla vain hienoja lausahduksia yrityksen kotisivuilla. Jotta työntekijä ymmärtää yrityksen tavoitteet ja miten niihin halutaan päästä, on esimiehen toimittava linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä eli tuoda käytäntöön nämä lausahdukset. Esimiehen on myös itse toimittava yrityksen arvojen ja tarkoituksen mukaisesti ja näin itse toimia elävänä esimerkkinä ollakseen uskottava. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, luku 4; Jabe 2017, luku 13) Liiketoimintaa myynnin esimiehen työssä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvussa.

3 Myynnin johtaminen esimiehen roolissa

Myynnin esimiehen rooliin kuuluu tavallisten esimiestehtävien lisäksi myynnin johtaminen. Myynnin johtaminen esimiehen roolissa on tärkeää, sillä tässäkin esimies toimii linkkinä ylemmän johdon ja myyjien välillä tuoden strategian käytäntöön. Luvussa käsitellään siksi lähinnä myyntitulosten johtamista, mikä on olennaisin osa myynnin esimiestyötä verrattuna yleisesti esimiestyöhön. Myyntituloksia sekä yrityksen strategian onnistumista seurataan myynnin mittareilla. Myyntitulosten johtamisen lisäksi esille on nostettu lyhyt kuvaus myyntiprosessista, sillä sen avulla luvussa 5 saadaan tuotua esille koko valmennusprosessin hyötyjä.

3.1 Myyntitulosten johtaminen

Myynnin johtaminen yleisesti lähtee yrityksen johdosta ohjaamisen muodossa. Myynnin ohjaaminen toimii liiketoiminnan perustana. Ohjaamisella tarkoitetaan tässä myynnin johtamisen ohjaamista oikeaan ja haluttuun suuntaan yrityksen liiketoiminnan kannalta. Myynnin johtaminen taas on päivittäistä tukea ja apua ongelmatilanteiden ratkaisuun. Myyntijohdolla ja -pääliköillä, joihin myynnin esimiehet usein kuuluvat, on oltava resurssit myynnin toteuttamiseen. Esimiehen tehtävä on tuoda ohjattu myynnin johtaminen käytäntöön. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28-29.)



Kuvio 3. Myynnin johtamisen portaat. (mukaillen Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28-29)

Myyjä on usein yrityksissä se, joka on parhaiten perillä asiakkaan maailmasta ruohonjuuritasolla, joten esimiehen tehtävä on välittää tätä tietoa eteenpäin myös ylemmälle johdolle, jotta toimintatapoja voidaan sopeuttaa vastaamaan asiakkaan tarpeita. Jotta myynnin johtaminen onnistuisi, esimiehen on myyjien lisäksi tunnettava

myös nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. Myynnin kehittäminen ja johto ovat kaikkien kolmen tahon yhteistyö, jossa asiakkuuksien määrittely, myynninohjaus, suunnittelu, toteutus ja ylläpito ovat tärkeimmässä roolissa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28-29.)

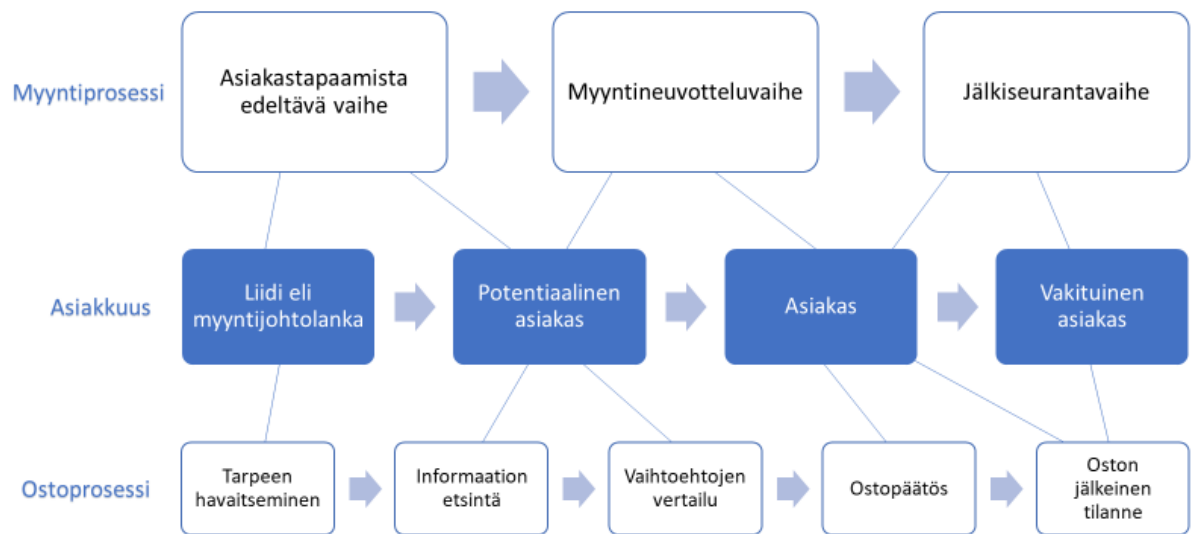
Erilaiset myynnin mittarit ovat tapoja, joilla myynnin onnistumista liiketoiminnan ja tuloksen kannalta usein mitataan. Mittari on kuitenkin hyödytön, jos se ei mittaa oikeita asioita, sillä ei ole selkeää tavoitetta tai jos siitä ei ole apua toiminnan parantamisessa. Mittaristoja voi olla useita erilaisia, jotta ne mittaisivat kaikkia myynnin tärkeitä näkökulmia: Työyhteisöä, innovatiivisuutta, suorituskykyä, vaikuttavuutta ja tuloksia. Työyhteisön ja myyjien hyvinvoinnin mittaaminen on muiden mittareiden pohjana, sillä hyvinvoivasta myyntiyhteisöstä syntyy selkeitä syy-seuraussuhteita. Hyvinvoinnista seuraa energisyyttä ja innovaatioita, joista syntyy parempia tapoja toimia ja suorituskyky paranee. Suorituskyvyn olleessa parempii, asiakkaat ovat tyytyväisempiä, mikä puolestaan johtaa tuloksen nousuun. (Kenner & Leino 2020, 122-124.)

Erilaisia luotettavia mittareita on nykypäivänä jo olemassa olevan datan ja tutkimuksien ansiosta lukuisia. KPI-mittari eli Key Performance Indicator on mitattava arvo, joka kertoo yrityksen tehokkuuden liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen suhteen. KPI-mittarit jaetaan eri tasoille ja ne näkyvät eri organisaation tasolla eri tavalla. Mittareiden käyttö ja kehitys lähtee ylätasolta, mutta mittarit toimivat eräänlaisena viestintävälineenä yleisesti johdon tai myyntijohdon ja myyjien välillä. Esimiehen ja tässä tapauksessa valmentajan on tuotava mittarit yhteen myyjän omien tavoitteiden kohteeksi, jolloin myös motivaatio saada hyviä tuloksia mittarista kasvaa. Tämä tarkoittaa koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen ja valmentajan tehtävä myyntialalla on siis tuottaa liikeluost. KPI-mittarit toimivat apuvälineenä ja esimiehen on myyjä ymmärtämään mittareiden tarkoitus. Myynnin kentällä mittareita käytetään usein pelillisissä kilpailuissa, jolloin mittareiden seuraaminen on mielenkiintoisempaa, eikä myyjälle välity mittareista vain ajatus valvovasta johdosta. (Turunen 2020.)

3.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on yksi myyntialan keskeisimpiä käsitteitä. Tässä kappaleessa käsitellään myyntiprosessia käsitteenä sekä prosessina. Luvussa 5 yhdistetään myyntiprosessin vaiheita valmennusprosessiin ja sen hyötyihin. Myyntiprosessin tärkein tehtävä on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, jonka seurauksena syntyy parempaa tulosta ja josta molemmat osapuolet hyötyvät. Myyntiprosessi ei ole yksi yksittäinen prosessi, vaan sen rinnalla kulkee asiakkaan ostoprosessi. Nämä prosessit koostuvat tapahtumaketjuista ja vuorovaikutustilanteista, joissa myyjän ja asiakkaan prosessit kohtaavat. Myyntiprosessi

etenee asiakkaan ehdoilla, sillä prosessin vaiheet riippuvat asiakkaan ostovalmiudesta. (Hänti ym 2016, luku 5.)



Kuvio 4. Myyntiprosessi, asiakkuus ja ostoprosessi. (mukaillen Hänti ym 2016, luku 5)

Myyntiprosessin kannalta asiakastapaamista edeltävään vaiheeseen kuuluu liidien etsintää, markkinointia ja valmistautumista tulevaan prosessiin. Tässä myyntiprosessin vaiheessa asiakkuus on vasta johtolanka ja asiakas mahdollisesti havainnut tarpeensa. Myyjän tulee tässä vaiheessa miettiä monia asioita, jotta tuleva tapaaminen onnistuisi mahdollisimman hyvin. Kun myyjällä on tiedossaan kaikki yllä olevat tarvittavat tiedot ostajasta ja yrityksestä, on myyntiargumenttien esittäminen huomattavasti helpompaa ja asiakkaiden tarpeita vastaavaa. Asiakkaan siirryttyä omassa prosessissaan eteenpäin on myyntiprosessissa seuraavana myyntineuvotteluvaihe tai laajemmin asiakastapaamisvaihe. Se tarkoittaa tapaamista, jossa kartoitetaan asiakkaan tarve, käsitellään huolenaiheita ja vastalauseita, esitetään ratkaisu sekä neuvotellaan hinnasta ja lopuksi päätetään kauppa. Tässä myyntiprosessin vaiheessa asiakas on jo potentiaalinen asiakas ja lopuksi asiakas. Samaan aikaan asiakkaan ostoprosessi etenee tiedon keräämisellä, vaihtoehtojen vertailulla ja myyntineuvottelun lopuksi ostopäätöksen tekemisellä. Kun asiakas on tehnyt ostopäätöksensä, on jälkiseurannan aika. Jälkiseurantavaiheessa myyntiprosessin tarkoitus on pitää asiakkuutta yllä mahdollisen lisämyynnin, huolenpidon ja positiivisen palvelukokemuksen myötä. Jos tämä viimeinen myyntiprosessin vaihe onnistuu, saattaa asiakkuus siirtyä vakituisen asiakkuuteen riippuen asiakkaan kokemuksista oston jälkeisestä tilanteesta ja ajasta. (Hänti ym 2016, luku 5; Rubanovitsch & Aalto 2007, 45-46)

Sekä myyntiprosessin kehittäminen että ylläpitäminen ovat jatkuva prosessi. Myynnin esimiehen tehtävä on osallistaa prosessin kehittämiseen kaikki siihen osallistuvat henkilöt ja myyjät. Kirjassa Tiimiäly (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019) paneudutaan prosesseihin osallistamisen näkökulmasta. Erityisesti osallistava muutosprosessi nousee esille. Sillä tarkoitetaan kaikkien muutosprosessissa mukana olevien osallistamista projektiin. Tällöin mukana on laajemmin ideoijia, josta seuraa usein monipuolisempia ratkaisuja ja toimintatapoja. Myyntiprosessi on jatkuva muutosprosessi, joka sisältää monia muuttuvia tekijöitä, joten kaikkien osallistaminen prosessiin on suotavaa. Tällöin tulee hyödynnettyä kokonaisvaltaisemmin organisaation oma osaaminen. Osallistamisen hyötyjä ovat muun muassa yhteenkuuluvuuden vahvistuminen, tiedon parempi kulku, ongelmien ja hiljaisen tiedon parempi esille nousu ja merkityksen lisääntyminen osallistumisen myötä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, luku Tiimiälytaito)

Se, että itsestään pystyy jättämään jäljen itsensä ulkopuolelle vaikuttamalla asioihin, synnyttää yleisesti tahtoa tavoitella enemmän ja aidosti osallistua oman ympäristön ja yhteisöjen muutoksiin. Terveystieteiden ja Hyvinvoinnin liiton (2021) mukaan osallistamalla ja samalla toisiinsa uskomalla sekä tasavertaisesti kohtelemalla syntyy parempia tuloksia. Ihmisen kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta virittää mielen positiivisemmaksi aiheen suhteen. Osallistamalla johdon ulkopuolisia henkilöitä päätöksentekoon ja muutoksiin, saavat molemmat osapuolet tästä toiminnasta jotain itselleen. (THL 2021.) Kun myyntiprosessin käsittelyyn, kehittämiseen ja toteutukseen osallistetaan myyjiä, kasvatetaan samalla motivaatiota, yhteisöllisyyttä ja rohkeutta.

4 Valmentava esimiestyö ja valmentaminen

ICF:n määritelmän mukaan valmentaminen on toimintaa, joka inspiroi valmennettavaa henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalin kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen ajattelua herättävän ja luovan kumppanuuden avulla (ICF 2021). Valmentava esimiestyö puolestaan määritellään vastaavasti valmennettavan työn reflektoinniksi, näkökulmien laajentamiseksi, vahvuuksien ja potentiaalin tunnistamiseksi (Clutterbuck 2016, 5). Valmentaminen yleisesti ja valmentava esimiestyö eivät siis eroa toisistaan valmennuksen suhteen. Lähinnä valmentavassa esimiestyössä on otettava huomioon valmennuksen lisäksi myös muut aiemmin mainitut ominaisuudet ja tehtävät, joita esimiehen työhön kuuluu.

Pystyäkseen tukemaan ja inspiroimaan valmennettavaa kohti oman potentiaalin hyödyntämistä, tulee valmentajan omata tiettyjä ominaisuuksia ja taitoja, ymmärtää motivaation merkitys työelämässä ja valmennuksessa sekä hahmottaa valmennusprosessi kokonaisuudessaan. Nämä kolme aihetta ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Tässä luvussa syvennytään valmentamisen kannalta olennaisimpiin asioihin. Valmentajan ominaisuuksia käsitellään erikseen, jotta saadaan entisen esimiestyön lisäksi kerättyä ominaisuuksia, joita juuri valmentava esimies tarvitsee. Motivaatio ja siihen liittyvät tekijät ovat käsitelty omana kappaleenaan, sillä motivaation merkitystä työelämässä ja valmennuksessa ei voida väheksyä. Viimeisenä käydään kattavasti läpi valmennusprosessin vaiheita eri lähteiden perusteella.

4.1 Valmentajan ominaisuudet

Coaching-valmentajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousee Aaltosen (2005) kirjoittamassa kirjassa kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen. Tällä tarkoitetaan, että valmentajalla on oltava kattavaa tietoa ja käsitystä valmennettavan koko työkentästä, mutta lisäksi ymmärrystä myös valmennettavan elämäntilanteesta ja sen vaikutuksista työhön. Konkreettisesti valmennusprosessissa se tarkoittaa sitä, että valmentaja näkee työn kokonaisuutena, pelikenttänä ja valmentajan tehtävä on avata silmiä, rohkaista, innostaa ja venyä. Valmentajan tulee siis osata puhua ja kuunnella sekä erityisesti löytää ihmisten vahvuuksia, jotta unelmien tiimi saadaan pelikentälle parhaimmillaan. Toiseksi tärkeäksi ominaisuudeksi onkin nostettu se, että valmentajan on ymmärrettävä, että coaching harvoin sinänsä koskee vain yksilöä vaan todellisuudessa kyse on koko organisaatiosta ja siksi myös valmentajan on ohjattava toimintaansa siihen suuntaan. (Aaltonen ym. 2005, 318-319.)

Ymmärtääkseen ja ohjatakseen valmennussuhdetta ja -prosessia, on valmentajan Froden ja Ragnvalden (2008) mukaan oltava läsnä ja siksi hallittava seuraavana esiteltävät taidot. Kuunteleminen on olennaisin osa läsnäoloa. Kuunteleminen voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivinen kuuntelu antaa valmennettavalle tiedon, että valmentaja todella ymmärtää mitä hän sanoo, ymmärtää valmennettavan näkökulmat asioihin ja ymmärtää asiat nimenomaan valmennettavan näkökulmasta. Kun valmennettava todella tietää, että häntä kuunnellaan, pystyy hän olemaan myös paljon avoimempi ja näin valmiimpi muutokseen. Osoittaakseen kuuntelevansa, tulee valmentajan olla aktiivinen osallistumalla ja auttamalla mahdollisesti valmennettavaa selventämään asioita. Käsiteltävien aiheiden sanallinen uudelleenmuotoilu on valmentajan taito, joka auttaa valmennettavaa näkemään aiheen eri tavalla. Näin valmennettavan ymmärrys aiheesta kasvaa ja asenne aihetta kohtaan voi muuttua. (Frode & Ragnvald 2008, 118.)

Valmentajan on usein vaikutettava valmennettavan käytökseen saavuttaakseen tavoitteet. Vaikuttamisen taidoilla voidaan myötävaikuttaa muutokseen ja kehittymiseen erilaisilla tekniikoilla kuten vaihtoehtoisella tulkitsemisellä, vastakkainasettelulla, suorilla neuvoilla, suosituksilla ja ohjeilla. Vaikuttaminen on siis osa vuorovaikutustaitoja. Tulkitsemisellä tarkoitetaan, että valmentaja on ymmärtänyt valmennettavan puheen ja tuo esille oman ehdotuksensa, tulkinnan. Tällaisella tulkinnalla voi olla suuri vaikutus valmennettavaan, joten valmentajan on oltava varovainen muotoillessaan tulkintaansa. Vastakkainasettelussa on omat vaaransa, mutta varovaisia vastakkainasetteluja tehdessään voi valmentaja saada valmennettavan kyseenalaistamaan omaa ajatusmaailmansa ja näin valmentaja pystyy vaikuttamaan valmennettavan ajatusmaailmaan positiivisella tavalla. Suorat neuvot, suositukset ja ohjeet ovatkin perinteisiä ja suoraviivaisempia vaikuttamisen keinoja. (Frode & Ragnvald 2008, 119-120.)

Eettisyys nousee nykyään esille puhuttaessa lähes mistä tahansa aiheesta. Myös Suomen coaching-yhdistys listaa sivuillaan valmentajille suunnatun eettisen ohjeistuksen, joka koostuu kolmesta tekijästä: kunnioituksesta, vastuullisuudesta ja osaamisesta. Yhdistys perustuu enemmän ulkoisiin coaching-palveluihin, mutta samat ohjeet pätevät myös esimiehen eli valmentajan ja valmennettavan suhteeseen. Kunnioituksella tarkoitetaan valmennettavan tarpeiden, tavoitteiden, ainutlaatuisuuden ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamista. Kunnioituksen alle liitto on listannut myös uskon asiakkaan kehittymiseen ja voimavaroihin, ymmärryksen tasa-arvoisuudesta valmennussuhteessa ja kollegoiden kunnioituksen. Vastuullisuudella puolestaan tarkoitetaan vastuun ymmärtämistä suhteessa valmennettavaan eli hyvinvoinnin,

valmennettavan edun, rehellisyyden, luottamuksen, avoimuuden ja palautteen merkityksen sisäistämisestä. Vastuulla kokonaisuudessaan tarkoitetaan valmentajan vastuuta toimia aina valmennettavan etujen, tarpeiden ja kehityksen edistämisen mukaisesti. Osaamisella tarkoitetaan valmentajan omaa osaamista ja oman persoonan merkityksen ymmärtämistä. Tämän vuoksi valmentajan on tarkkailtava myös omaa hyvinvointiaan, voimavarojaan sekä osaamisen tasoa ja rajoja. Nämä kolme osa-aluetta ovat tarpeellisia valmennuksen palikoita ja taitoja, joita valmentaja tarvitsee onnistuakseen valmennuksessa. Valmentavan esimiehen on siis oltava eettinen ja toimittava eettisesti. (Suomen coaching-yhdistys 2019.)

Suuri osa valmentajalta vaadittavista kyvyistä ja ominaisuuksista on mainittu jo esimiestyön ominaispiirteitä määriteltäessä. Seuraavassa luvussa käsitellään valmennusprosessia ja sen kannalta olennaisimpia ominaisuuksia ja tehtäviä, mitä valmentajalta vaaditaan. ICF Finlandin lista vaadittavista kyvyistä on erittäin kattava ja yhtenevä seuraavan luvun valmennusprosessin vaiheiden kanssa. Listauksessa puhutaan valmennettavasta asiakkaana, sillä ICF Finland on pääasiallisesti liitto valmennuspalveluita tarjoaville yrityksille ja henkilöille. Samat taidot vaaditaan kuitenkin myös valmentajan esimiehen toiminnassa. ICF Finland (2021) listaa sivuillaan toimivan coachingin ydintaitoja seuraavasti:

- ” Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten ymmärtäminen ja kyky noudattaa niitä asianmukaisesti kaikissa coaching-tilanteissa.”
- ” Kyky ymmärtää kulloisenkin coaching-suhteen erityispiirteet ja sopia coaching-prosessista ja yhteistyösuhteesta uuden asiakkaan kanssa.”
- ” Kyky luoda turvallinen ja kannustava ilmapiiri, joka tuottaa jatkuvaa keskinäistä arvostusta ja luottamusta.”
- ” Kyky pysytellä täysin tietoisena ja luoda asiakkaaseen välitön suhde osoittamalla avoimuutta, joustavuutta ja luottamusta.”
- ” Kyky pysytellä täysin tietoisena ja luoda asiakkaaseen välitön suhde osoittamalla avoimuutta, joustavuutta ja luottamusta.”
- ”Kyky keskittyä täysin siihen, mitä asiakas sanoo ja jättää sanomatta. Ymmärtää sanotun merkityksen asiakkaan tavoitteiden näkökulmasta ja tukee tämän itseilmaisua.”
- ” Kyky esittää kysymyksiä, joiden paljastama tieto tuottaa coaching-suhteelle ja asiakkaalle suurimman mahdollisen hyödyn.”
- ”Kyky kommunikoida tehokkaasti coaching-tapaamisten aikana ja käyttää kieltä, jolla on myönteisin mahdollinen vaikutus asiakkaaseen.”
- ” Kyky yhdistellä ja arvioida tarkasti eri tietolähteitä sekä tehdä tulkintoja, jotka auttavat asiakasta tulemaan tietoisemmaksi ja siten saavuttamaan sovittuja tavoitteita.”
- ” Kyky luoda asiakkaan kanssa mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen sekä coachingissa että työssä ja yksityiselämässä, sekä toimintaan, joka tehokkaimmin johtaa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen.”
- ” Kyky kehittää ja noudattaa tehokasta coaching-suunnitelmaa yhdessä asiakkaan kanssa.”

- ” Kyky keskittää huomio asiakkaalle tärkeisiin asioihin ja jättää tälle vastuu toimintaan ryhtymisestä.”

(ICF Finland 2021.)

4.2 Motivaatio

Motivaatio on järjestelmä, joka pitää henkilön liikkeessä, antaa energiaa ja ohjaa oikeaan suuntaan. Tämä järjestelmä, tai psyykkinen tila, määrää miten henkilö toimii, mikä hänen vireystilansa on ja mihin hän suuntaa tarkkaavaisuutensa jonkin toiminnon suhteen.

Motivaatio syntyy kun syyt, vaikuttimet, tarpeet ja yllykkeet saavat aikaan tilan, jossa henkilö toimii tietyllä tavalla. Motivaatio määrittää esimerkiksi ihmisen innokkuuden, aktiivisuuden ja oppimishalun eri tilanteissa toimittaessa. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 39-41.)

Motiivit ovat motivaatiojärjestelmän osasia. Nämä osaset virittävät, ohjaavat ja ylläpitävät henkilön käyttäytymistä kohti päämääriä. Ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia ja auttavat ohjaamaan energiaa päämäärän saavuttamiseen. Motiivit voivat olla esimerkiksi tarpeita, yllykkeitä tai mielihyvää tuottavia tekijöitä. (Aaltonen ym. 2005, 41.)

Motivaatio on olennainen osa valmennusta, sillä sekä valmentajan että valmennettavan tulee olla valmis tekemään motivoituneesti töitä tavoitteiden eteen. Tässä luvussa tarkastellaan ulkoisia ja sisäisiä motiiveja. Niiden kautta motivaation säilyminen läpi valmennusprosessin voidaan taata, henkilö on sitoutunut koko prosessin ajan ja näin todella haluaa päästä tavoitteisiinsa. Toisessa kappaleessa käsitellään itseohjautuvuutta motivaation osa-alueena, sillä se on valmennustyyllisen esimiestyön ydin ja siihen kannustetaan. Palkkiot ovat yhteydessä tarpeista syntyviin motiiveihin ja siksi tätä aihetta käsitellään kolmannessa kappaleessa. Palautteen antaminen on esimiehen keino auttaa työntekijää pääsemään kohti yhteisiä tavoitteita, joten Neljännessä kappaleessa käsitellään palautetta ja sen yhteyttä motivaatioon.

4.2.1 Sisäiset ja ulkoiset motiivit

Motivaatio jaetaan kahteen osaan sen lähteestä riippuen: ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoinen motivaatio on selviytymisen kannalta olennainen syy toimia. Ulkoisten motivaatiotekijöiden perusteella toimiminen on reaktiivista eli tekeminen nähdään lähinnä välineenä saavuttaa ulkoinen tavoite tai palkkio. Perinteinen vertauskuva ulkoisesta motivaatiosta on keppi- ja porkkanakuva, jossa ihmisen liikkeelle saamiseksi tarvitaan joko kielteisenä nähtävää keppiä tai positiivisena nähtävää porkkanaa. Tällä tarkoitetaan, että ulkoisten motivaatiotekijöiden pohjalta toimittaessa, on ulkoinen motivaatio aina joko palkinto tai

rankaisu. Pidemmällä aikavälillä ulkoisten motivaatiotekijöiden pohjalta toimiminen on henkisesti erittäin kuormittavaa ja alkaa helposti tuntumaan pakkopullalta. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Dan Pink (2009) kertoi TED-puheessaan tutkimuksiin perustuvista tuloksista erilaisiin motivaatiotekijöihin liittyen. Myös hän otti esille perinteisen kuvauksen ulkoisesta motivaatiosta keppi-porkkanakuvan avulla. ”Tee sitä, saat tätä”- toimintamalli saattaa toimia, jos työssä on yksiselitteinen päämäärä, johon ei vaadita luovuutta. Kuitenkin tällöin kuljetaan kohti päämäärää helposti kädet silmillä ja näkymä pienenee. Nykyään, kun koneet pystyvät tekemään suurimman osan tuollaisesta työstä, ei porkkana kepin päässä toimi motivoivana tekijänä, vaan se enemminkin huonontaa motivaatiota. (Pink 2009.)

Sisäinen motivaatio taas on proaktiivista eli ihminen itse hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä innostavat. Ihminen haluaa tällöin tehdä kyseistä tehtävää ja kehittyä siinä ilman ulkoisia palkkioita. Näin tekeminen on omaehtoista, joten energia tekemiseen löytyy helpommin. Sisäinen motivaatio on seurausta ihmisen hakeutumisesta tekemään asioita, jotka juuri häntä kiinnostavat. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Tutkimuksien mukaan sisäinen motivaatio on toimivampaa kuin ulkoinen. Kuitenkin tutkimustulokset eivät kerro sitä, mitä todellisuudessa tehdään. Sisäisen motivaation löytäminen onkin Pinkin (2009) mukaan uusi lähestymistapa työelämässä. Autonomian avulla työntekijä itse saa vaikuttaa omaan tekemiseen ja näin tehdä enemmän haluamiaan asioita. Tästä seuraa parempaa sitoutumista, uuden kehittämistä, työtyytyväisyyttä, tekemisen flowta ja parempaa tulosta. Sisäistä motivaatiota lisää suuresti myös tarkoituksen löytäminen tekemisestään. Kun sisäisiä motivaation lähteitä ymmärretään paremmin, huomataan, että tärkeää ei ole työhön käytetty aika vaan se mitä saadaan tehtyä. (Pink 2009.)

Työelämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat selkeimmin nähtävissä työstä saatavina palkkioina. Sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi työn sisältöön liittyvät tekijät, kuten monipuolisuus ja haasteellisuus sekä subjektiiviset tekijät, jotka esiintyvät esimerkiksi työn ilon ja johtotason tyydyttämishalun muodossa sekä kehittämisen ja pätemisen tarpeena. Sisäiset motivaatiotekijät ovat ulkoisia tekijöitä motivoivampia, sillä sisäisten motivaatiotekijöiden vuoksi työskenneltäessä työssä käytetyt henkiset voimavarat pääsevät loistamaan tulosten muodossa. Yleisesti ollaan ajateltu, että sisäiset palkkiot olisivat ulkoisia motivoivampia ja, että ulkoiset palkkiot vähentäisivät sisäistä motivaatiota. Monet tutkijat ovat kuitenkin todenneet myös, että pitkäaikaisesti

työskennellessä pelkkien sisäisten motivaatiotekijöiden vuoksi, sisäinen motivaatio usein hiipuu, kun itselle palkitsevasta työstä ei kuitenkaan saa niin sanotusti fyysistä palkkiota. (Aaltonen ym. 2005, 48-50.)

Ulkoiset palkkiot saatetaan usein nähdä negatiivisena asiana, vaikka todellisuudessa ulkoiset palkkiot lisäävät sisäistä motivaatiota, mutta vain, kun ne saavutetaan sisäisen motivaation ansiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että motivaationa ei ole esimerkiksi bonus myyntitulosten tavoitteiden täytyessä, vaan palo ratkaista asiakkaiden ongelmia, jolloin myyntitavoitteet täytyvätkin sisäisen motivaation tuloksena ja lisäksi siitä on tiedossa vielä ulkoinen palkkio, bonus. Ulkoisia palkkiot voivat olla objektiivisia kuten raha, mutta niitä voivat olla myös kannustus ja etenemismahdollisuudet tai myös perustarpeiden täytyminen. Ei siis suoraa ole erottelua, mitä ovat sisäiset ja mitä ulkoiset palkkiot, sillä kaikki riippuu siitä, tuleeko motivaatio tähän henkilöstä itsestään. Myyjä voi esimerkiksi olla tyytyväinen asemaansa eikä halua juuri ylennystä, jolloin etenemismahdollisuus ei toimi sisäisenä motivaatiotekijänä, vaikka voisi ajatella sen sitä olevan. (Aaltonen ym. 2005, 48-50.)

4.2.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön omaa kykyä toimia ilman ulkopuolelta tulevaa painetta. Paineella tässä tarkoitetaan muun muassa ulkopuolelta tulevaa kontrollia ja ohjausta. Itseohjautuvuus siis tarkoittaa kykyä johtaa itse itseään, mutta se ei kuitenkaan ole pysyvää, vaan se riippuu henkilön roolista ja toimintakyvystä kussakin tilanteessa. Itseohjautuvuus onkin aktiivista ihmisyyttä, toisin sanoen aktiivisuutta sekä fyysisesti että psyykkisesti. Näihin vaikuttavat tunne, oppimishistoria sekä motivaatio. Itseohjautuvuus käsitteenä on siis monesta eri näkökulmasta koostuva kokonaisuus, jota on avattu tässä kappaleessa. (Savaspuro 2019, 26-27, 52; Norrena 2019, 13)

Itseohjautuvuus työelämässä vaatii organisaatiossa luottamusta, sillä vastuu on jaettu kaikille. Lisäksi työympäristön on taattava henkilölle aidosti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja siksi usein valmennustyyllisessä työympäristössä itseohjautuvuus nousee yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi muiden motivaatiotekijöiden rinnalla. Tärkeimmiksi tekijöiksi itseohjautuvuuden kannalta nousevat työympäristön ja esimiessuhteen luottamus, autonomia ja toimiva vuorovaikutus. Myös tässä korostuu jo aiemmin läpikäyty aihe luottamus, sillä se rakentaa psykologista turvaa, jota vaaditaan vastuun jakoon. Autonomia on työssä uusi käsite, mutta todellisuudessa se on yksi luottamuksen edellytys, jolla on positiivisia vaikutuksia juuri sisäiseen motivaatioon. Se tarkoittaa eri

määritelmien mukaan itsemääräämisoikeutta, tilaa, jossa itseohjautuvuus syntyy ja kehittyy, vapautta ja vastuuta sekä keskustelua itsemme sekä meihin vaikuttavien asioiden kanssa. Autonomia tuottaa työn imua ja innostaa sekä sitouttaa. Onnistuneen vuorovaikutuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa, sillä myös itseohjautuvuuden kannalta se on olennainen tekijä. Itseohjautuvassa organisaatiossa tiedon on kuljettava koko organisaatiossa, vaikka vastuu ja päätöksenteko ovat itsellä. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen kuuluu keskeisesti myös se, ettei asioista tarvitse olla samaa mieltä, vaan omat mielipiteensä voi sanoa suoraan ja niistä pystytään keskustelemaan. (Savaspuro 2019, 26-27, 52; Norrena 2019, 24)

Itseohjautuvuusteoria perustuu ihmisen perustarpeisiin samalla tavalla kuin Maslowin tarvehierarkiateoria. Näiden perustarpeiden täytyessä sisäinen motivaatio kasvaa ja saa positiivista vahvistusta. Itseohjautuvuusteorian kolme vahvistavaa tekijää ovat:

- Oma kyvykkyys
- Omaehtoisuus
- Yhteisöön kuuluminen

(Savaspuro 2019, 26-27.)

Omalla kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, että henkilö kokee osaavansa työnsä, selviävänsä haasteista ja saavansa asioita aikaan. Omaehtoisuudella puolestaan tarkoitetaan henkilön kokemusta siitä, että hänellä on vapaus päättää omasta tekemisestään ja tekeminen on lähtöisin sisäisestä motivaatiosta. Kolmantena on yhteisöön kuulumisen tarve, joka on yksi ihmisen perustarpeista työelämässä ja ylipäättään elämässä. Ihminen tarvitsee yhteyttä toisiin ja kokemuksen välittämistä ja arvostuksesta itseään kohtaan sekä tuntee samoin myös yhteisön muita jäseniä kohtaan. (Savaspuro 2019, 51.)

Itseohjautuvuus pohjimmiltaan lähtee valmennettavasta itsestään perustarpeiden myötä, mutta organisaation ja tässä tapauksessa valmentajan on tuettava itseohjautuvuutta erilaisin keinoin. Coaching on itse asiassa suureksi osaksi valmennettavan kannustamista itseohjautuvuuteen ja nämä seuraavat Savaspuron (2019) luettelosta poimitut keinot kulkevatkin käsikädessä seuraavassa luvussa esiteltävien valmennusprosessin vaiheiden kanssa:

- Auta luomaan näkemys nykytilanteesta – Nykytilanne hahmottamalla pystytään nähdä, missä asioissa on jo hyvä ja missä voisi olla parannettavaa
- Aseta realistiset tavoitteet – Selkeällä tavoitteiden asetannalla helpotetaan työntekijän/valmennettavan näkemystä siitä, mihin on menossa

- Korosta omaa vastuuta – Ihminen on loppujen lopuksi vastuussa omista ongelmistaan ja niiden esiintumisesta
- Lue rivien välistä – Esimiehen/valmentajan on tärkeä todella ymmärtää, mitä hänelle kerrotaan vaikkei asioita suoraa sanottaisikaan
- Kannusta osaamisen kehittämiseen – Itseohjautuvan henkilön tunnistaa uteliaisuudesta ja halusta oppia uutta, sillä se osoittaa henkilön sisäistä motivaatiota oppia uutta ja kehittää itseään.

(Savaspuro 2019, 161-170.)

4.2.3 Tarpeet, palkkiot ja palkitseminen

Kappaleessa perehdytään myyntityön palkkioihin, palkitsemiseen ja niiden pohjana toimiviin tarpeisiin osana motivaatiota. Ajatellaan, että ilman tarpeita mikään ei liiku, sillä ihmisen toiminta lähtee tarpeista. Tästä ajatuksesta Abraham Maslow on kehittänyt tarveteorian eli hierarkian erilaisten tarpeiden välillä. Hierarkia koostuu fyysisistä tarpeista, turvallisuudesta, yhteenkuuluvuudesta, arvostuksen saamisesta ja itsensä toteuttamisesta. (Aaltonen ym. 2005, 42-43.)

Työelämässä näitä perustarpeita ovat toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet, kuten alla olevassa taulukossa on kuvattu. Taulukossa kuvataan tarpeiden suhde kannustimiin ja odotuksiin eli miten työ kannustaa täyttämään tarpeita ja mitä odotuksia tarpeiden täytyessä on. (Aaltonen ym. 2005, 46.)

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet <ul style="list-style-type: none"> - Itsensä toteuttamisen tarve - Suorittamisen tarve - Pätemisen tarve 	Tehtäväkannusteet <ul style="list-style-type: none"> - Kasvumahdollisuudet - Työn vaativuus - Työn sisältö 	Odotusarvo <ul style="list-style-type: none"> - Odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet <ul style="list-style-type: none"> - Arvostetuksi tuleminen tarve - Yhteenkuuluvuuden tarve - Kilpailun tarve 	Vuorovaikutuskannusteet <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaaliset palkkiot - Ryhmätoiminta - Johtamistyyli 	Välinearvo <ul style="list-style-type: none"> - Palkkion saavutettavuus - Todennäköisyys saada palkkiota
Toimeentulotarpeet <ul style="list-style-type: none"> - Turvallisuuden tarve - Suojan tarve - Fysiologiset tarpeet 	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet <ul style="list-style-type: none"> - Työturvallisuus - Palkkaus - Työolot 	Yllykearvo <ul style="list-style-type: none"> - Palkkion arvo - Todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Kuvio 5. Työmotivaation tekijät. (mukaillen Aaltonen ym. 2005, 46)

Myyntityössä motivaatiosta ja tarpeista puhuttaessa nousee esille helposti palkitsemis- ja palkkausjärjestelmä. Henkilöstöjohtamiseen yleisesti kuuluu palkkauksen määrittäminen ja usein esimies yhdessä organisaation yleisen linjan kanssa ovat vastuussa oikean palkkauksen ja palkkioiden määrittelystä (Viitala 2014, 212-213). Perustana palkkaukseen liittyvälle motivaatiolle on ensinnäkin toimeentulotarve, eli esimerkiksi turvallisuuden tarve, sitten kannusteet sekä viimeisenä palkkioiden arvo ja sen todennäköisyys tarpeiden vastaavuuteen. Jobber & Lancaster (2012) jakavat teoksessaan rahallisen palkitsemisjärjestelmän, palkkauksen, kolmeen osaan. Provisio on kolmesta vaihtoehdosta suurin riski myyjälle, sillä takuuta perustarpeiden ja -toimeentulon saamiseksi ei ole. Tämä painetilanne saa myyjän haluamaan nopeita tuloksia, jolloin tavoitteet ovat helposti melko lyhytnäköisiä. Tämä taas ei ole pidemmän päälle tuottavaa, sillä tavoitteita ei ajatella niinkään pitempiäaikaisen hyödyn vaan nopean tuloksen pohjalta ja toiminta saattaa olla epäeettistä eikä organisaation arvot ole tärkeässä roolissa. (Jobber & Lancaster 2012, 442-443.)

Kuitenkin monet myyjät kokevat ainakin osittain provisioon perustuvan palkkauksen parhaaksi palkinnoksi työstään. Toinen vaihtoehto on peruspalkkaukseen perustuva palkkaus, mutta jonka lisäksi hyvistä suorituksista saadaan provisiota. Tällaisessa palkkausjärjestelmässä perustarpeet- ja toimeentulo ovat turvattuna ja hyvien suoritusten myötä on mahdollisuus suurempiin palkkioihin. Kolmantena on myyntialalla melko vähäisessä käytössä oleva peruspalkkaus, mikä tarkoittaa esimerkiksi kiinteää kuukausipalkkaa. Tämä vaihtoehto takaa vain perustarpeet eikä hyvien tulosten myötä ole mahdollisuutta edetä tarvehierarkian portaissa. Peruspalkkauksen lisäksi on tietenkin mahdollisuus käyttää myös erilaisia yksittäisiä bonuksia tietyistä suorituksista. (Jobber & Lancaster 2012, 442-443.) Pinkin (2009) tekemissä tutkimuksissa selviää, että luovuutta ja kognitiivisia taitoja vaativissa töissä isommat palkinnot usein johtavat heikompiin suorituksiin, joten bonusten ja palkkioiden kanssa tulee olla tarkkana. Palkkion tavoittelu madaltaa sisäistä motivaatiota ja näin luovuutta. Sen sijaan mekaanisemmissa työtehtävissä suurempaa työmäärää vastaava suurempi palkkio toimii motivaation lisääjänä. (Pink 2009.)

4.2.4 Palaute

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on osa esimiehen ja valmentajan työtä. Palaute voi olla myönteistä, korjaavaa tai rakentavaa, mutta kuitenkin aina motivoivaa. Palautteella on tarkoituksesta riippuen erilaisia tehtäviä ja palautteella mahdollistetaan palautteen saajan oman ajattelun haastamista sekä asioiden uudelleen pohtimista. Motivoivan kielen teoria antaa viitekehyksen motivoivan palautteen antamiselle

kuvaillen sitä, miten johto pystyy välittämään organisaation visiota ja arvoja sen jäsenille samalla parantaen organisaation toimintaa ja hyvinvointia. Motivoivan kielen teoriaan kuuluu kolme elementtiä. Ensimmäisenä on merkityksen antaminen, jonka tehtävä on auttaa henkilöä ohjautumaan työssään oikein erilaisten skeemojen avulla. Oikeanlaisella palautteella mahdollistetaan vastaanottajan merkityksentunnon vahvistumista syventymällä organisaation ajattelutapoihin ja työntekijän merkitykseen organisaatiossa. Toinen elementti on ohjeiden ja tavoitteiden kirkastaminen eli palautteella pyritään antamaan ohjeita selventämällä strategian tavoitteita. Kolmantena on empaattinen kielenkäyttö, jonka avulla palautteenantaja pystyy osoittamaan arvostusta ja ymmärrystä palautteen saajaa kohtaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4.)

Palautteen antamisessa tärkeintä on ottaa huomioon vastaanottajan erityispiirteet, sillä samanlainen palaute ei pure kaikkiiin. Esimerkiksi sisäisesti prosessoivat henkilöt ovat usein tietoisia omasta suoriutumisestaan, eivätkä helposti tarvitse juurikaan palautetta. Samalla ulkoisesti prosessoiva henkilö peilaa toimintaansa ulkoisesti ja näin kaipaa huomiota ja kiitosta. Palautetta antaessa onkin tärkeää pitää mielessä palautteenannon tavoite tilanteessa kuin tilanteessa. Palautteen annolla tulee olla jokin tavoite, mihin sillä pyritään, eli mitä halutaan korjata, lisätä tai korostaa. Ei ole järkevää antaa palautetta esimerkiksi ihmisen persoonasta vaan asioista, joita vastaanottaja voi muuttaa, sillä tällöin palaute motivoi saajaansa ja hän tietää pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. (Jabe 2017, luku 7.)

4.3 Valmennusprosessi

Ruutu (2020) puhuu uutuuskirjassaan ratkaisukeskeisestä coaching-prosessista, jolla tuetaan valmennettavan oivaltamista. Tavoitteena on nostattaa valmennettavan toiveikkuutta ja uskoa omaan pystyvyyteen, kannustaa sekä saada valmennettava oivaltamaan uusia asioita itsestään. Pohjana tässä on filosofia, joka perustuu ihmisyyttä kunnioittavaan arvoperustaan ja merkityksenantoprosessien luomiseen. Ruutu (2020) on listannut viisi prosessin vaihetta. Vaiheet eivät suinkaan etene suoraviivaisesti, vaan ne voivat edetä rinnakkain ja eri vaiheiden välillä pallorellaan edestakaisin. (Ruutu 2020, luku 2) Tästä syystä alla olevaa kuvio prosessista on kuvattu kehänä, jossa kaikki vaiheet ovat samalla tasalla. Ruudun (2020) viiden valmennusprosessin vaiheen lisäksi rinnalle on otettu otteita monista muista lähteistä ja luotu mahdollisimman laaja kuva valmennusprosessista ja sen erilaisista vaiheista.



Kuvio 6. Valmennusprosessi (mukaillen Ruutu 2020, luku 2)

4.3.1 Liittyminen

Ensimmäinen vaihe on liittyminen. Tällä Ruutu (2020) tarkoittaa luottamuksellisen yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteen luomisen aloittamista. Ilman tällaisen suhteen luomista, on valmennusprosessissa lähes mahdotonta luoda syvempää työskentelysuhdetta, jossa tulla kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi. Valmentajan tulee olla rauhallinen ja ajatusten kohdistettuna juuri kyseiseen valmennettavaan. On tärkeää saada valmennettava tuntemaan olonsa hyväksytyksi heti valmennussuhteen alettua ja vuorovaikutustaidot ovat juuri sen vuoksi olennaisessa osassa. Elekieli ja muu sanaton viestintä ovat prosessin alkuvaiheessa keskeisessä roolissa luottamuksen luomisessa. Alkuun on hyvä käydä läpi valmentajan ja valmennettavan roolit ja vastuut, eli niin sanotut raamit. Liittymisen olennaisimmat osat ovat raamien esittely, valmennettavan rentouttaminen, kontaktin luominen sekä yhteistyö, läsnäolo, luottamus ja tulevastakin jossain määrin sopiminen. Nämä toteuttaakseen valmentajan on kommunikoitava aiheista osoittaen myötätuntoa, luoden mahdollisuuksia, ollen läsnä ja säilyttäen myönteisen asenteen koko prosessin läpi. (Ruutu 2020, luku 2.)

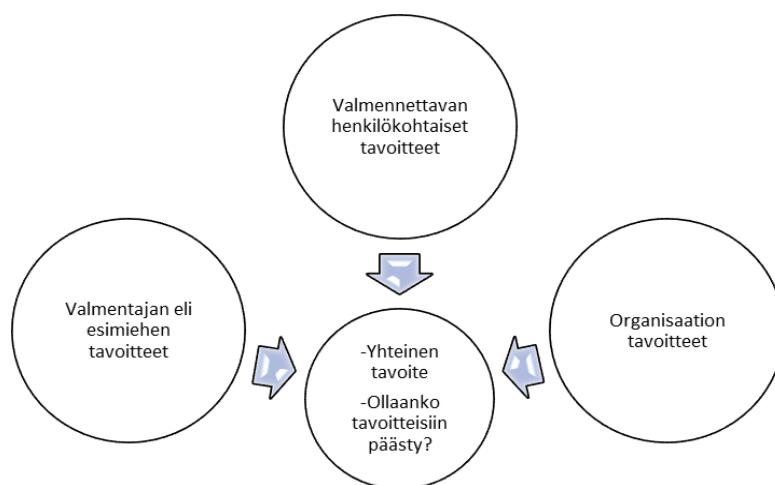
Lähtötilanteeseen vaikuttaa myös valmennettavan oma halukkuus valmennusprosessiin ja -suhteeseen. Usein valmennustyylinen esimiessuhde ei ole suoraan valmennettavan omasta tahdosta vaan halukkuus tulee muualta organisaatiosta. Coachaus perustuu motivaatioon ja erityisesti sisäiseen motivaatioon, joten tällaisessa tilanteessa on

valmennettavan pystyttävä rakentamaan luottamusta mahdollisimman nopeasti. Valmentajan tulee kertoa myönteiseen sävyyn, mistä on kyse, jottei valmennettava ala negatiiviseen sävyyn puntaroimaan valmennusprosessin hyötyjä ja oman näkemyksensä mukaisia haittoja. (Carlsson & Forssell 2017, 57.)

Esimiehen eli valmentajan tehtävä on liiketoiminnan ja organisaation kannalta selväksi valmennuksen tarkoitus ja siihen tarvittavat keinot. Muutosvastaisessa organisaatiossa coaching-menetelmän hyväksyminen ja ymmärtäminen voi olla haastavaa. ICF:n eli International Coaching Federationin vuonna 2020 teettämässä kyselyssä kysyttiin muun muassa haasteista liittyen coachaus-kulttuurin rakentamiseen organisaation sisällä. Kolme suurinta haastetta olivat puutteellinen tuki vanhemmilta johtajilta (50%), coachingin vaikutusten mittaamisen haasteellisuus (42%) ja taloudellisen tuen puute coaching-kulttuurin parantamiseksi (38%). (ICF 2020.)

4.3.2 Tavoitteiden kirkastaminen

Toisena vaiheena loppujen rinnalla on Ruudun (2020) mukaan tavoitteiden kirkastaminen. Coaching on yleisesti tavoitteellista toimintaa, joten sekä kokonais- että välitavoitteiden asettaminen on tarpeen. Tavoitteet syntyvät valmennettavan tarpeista, arvoista ja unelmista, jotka vahvistavat työskentelymotivaatiota. Tavoitteet syntyvät usein myös ongelmista, jolloin on olennaista muuntaa negatiivinen sävy positiiviseksi tavoitteeksi. Tavoitteiden asetteluun vaikuttaa myös koko organisaation tavoitteet liiketoiminnan kannalta sekä valmentajan eli esimiehen näkemys ja tarpeet, jotka ovat osittain sidoksissa koko organisaatioon. Näiden kolmen kentän vuorovaikutusta kohti yhteisiä tavoitteita kutsutaan kolmikantakeskusteluksi. (Ruutu 2020, luku 2.)

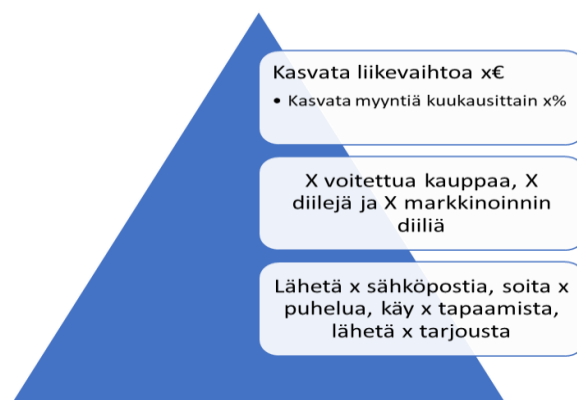


Kuvio 7. Kolmikantakeskustelu. (mukaillen Ruutu 2020, luku 2)

Valmentajan tehtävä on yhdistää nämä kaikki yhteisiksi tavoitteiksi niin, että valmennettavan tavoitteet ovat kuitenkin hänelle itselleen sopivia ja tukevat hänen henkilökohtaisia päämääriään. Tavoitteisiin palataan usein koko prosessin ja jopa yhden tapaamisen aikana. (Ruutu 2020, luku 2.)

Väli- ja kokonaistavoitteiden lisäksi tavoitteet voidaan jaotella tavoitetyyppeihin. Näitä ovat muun muassa kehittymistavoitteet, eli tiettyjen taitojen ja kykyjen parantaminen, itsensä johtamisen tavoitteet, eli esimerkiksi oman hyvinvoinnin tai työn ja perheen yhteensovittamisen parantaminen, itsetuntemuksen tavoitteet, eli esimerkiksi oman käyttäytymisen vaikutus muihin ja omien motiivien tunnistaminen sekä suoritustavoitteet, kuten jonkin tietyn työtehtävän loppuun saaminen. On tärkeää muotoilla tavoitteet niin, että niistä tulee selkeästi esiin, mihin todella pyritään. (Ruutu 2020, luku 2.)

Myynnin tulosten kannalta olennaisia tavoitteita on helpompi asettaa organisaation yhteisten KPI-mittareiden avulla. KPI-mittarit kertovat suoraan, mitä tavoitellaan, ja tavoitteita voidaan myös pilkkoa pienemmiksi välitavoitteiksi, jotka ovat osa suurempaa, mahdollisesti koko organisaation, kokonaisuutta. Vainu kirjaa blogikirjoituksessaan (2020) yksinkertaisen esimerkin KPI-mittarin tavoitteiden hajauttamisesta eri tasoille. Alla olevassa kuviossa esitetään ylimpänä ylemmän tason eli johdon tavoite liikevaihdon kasvattaminen, joka koostuu myynnin kuukausittaisesta kasvattamisesta. Keskimmäisenä on myyjien yhteiset tavoitteet eli tässä esimerkissä voitettujen kauppojen, diilien ja markkinoinnin diilien määrä. Alimpana yksittäisen myyjän tavoitteet, joilla näihin päästään eli tavoitemäärä sähköpostien lähettämisen, soitettujen puheluiden, käytyjen tapaamisten ja lähetettyjen tarjousten suhteen. KPI-mittarit määrittelevät tavoitteet ja samalla sen avulla seurataan näiden kokonais- ja välitavoitteiden toteutumista. (Turunen 2020.)



Kuvio 8. KPI-mittari tavoitteina. (mukaillen Turunen 2020)

Hirviluhta (2006) lisää tavoitteiden asetantaan mielenkiintoisen näkökulman, sillä kuitenkin aina valmennettavat eivät haluakaan konkretisoida tavoitteitaan niin selkeästi. Liian selkeät tavoitteet voidaan kokea ahdistavina. Tällaisissa tilanteissa valmennettava haluaakin käsitellä valmennuksessa työtään laajemmin esimerkiksi työsuhteen, omien voimavarojen tai tulevan uran kannalta. Tämä vaatii valmentajalta entistä enemmän taitoa ja luottamusta omiin vaistoihinsa sekä valmennettavaan. Tärkeintä on kuunnella, mitä itse valmennettava haluaa. Kuitenkin tavoitteettomuus usein sotii valmennuksen tarkoituksia vastaan organisaation näkökulmasta, joten aiheesta on syytä keskustella tarkkaan. (Hirviluhta 2006, 33.)

4.3.3 Pystyvyysuskon kasvattaminen

Onnistuneeseen coaching -prosessiin kuluu valmennettavan pystyvyysuskon kasvattaminen. Tällä tarkoitetaan valmennettavan vahvuuksien tunnistamista ja omaan kyvykkyyteen uskomisen vahvistamista. Coaching -prosessin kannalta olennaista ei niinkään ole valmennettavan älykkyys, vaan mahdollinen potentiaali, minkä vuoksi valmennettavaa kannatetaan asenteeseen, jossa toiminta perustuu kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen. Tällaiseen asenteeseen vaaditaan kuitenkin rohkeutta ja voimavaroja, jotka valmentajan on tarkoitus kaivaa esiin. Valmentajan itse on siis uskottava valmennettavan kykyihin luodakseen positiivisen ilmapiirin, joka tuottaa työntövoimaa kohti tavoitteita. Valmentajan on tunnistettava ja aktiivisesti etsittävä valmennettavan kyvykkyyttä edistäviä tekijöitä. Pystyvyysuskon kehittymisen kannalta valmentajan on suunnattava ajatuksensa optimistisuuteen, korostettava aiempia onnistumisia, hyödynnettävä motivaatiota, siedettävä ja hyödynnettävä valmennettavan tunteita ja jatkuvasti ohjattava keskustelua tekijöihin, joihin valmennettava itse pystyy vaikuttamaan. (Ruutu 2020, luku 2.)

Pystyvyysuskoa lannistavia tekijöitä ovat valmennettavan omat rajoittavat uskomukset, niin sanotut sisäiset lannistajat. Rajoittavat uskomukset ovat tiedostetusti tai tiedostamattomasti opittuja ajatusmalleja, jotka aiheuttavat tietyissä tilanteissa negatiivisen sävyn oman tekemisen arviointiin ja mahdollisuuksiin myös työelämässä. Näitä uskomuksia voidaan Carlssonin ja Forssellin (2017) mukaan jakaa erilaisiin rajoittaviin ryhmiin, kuten yleisesti elämään, maailmaan tai tiettyyn ympäristöön liittyviin, omaan arvoon ja kykyihin liittyviin sekä muihin ihmisiin liittyviin rajoittaviin uskomuksiin. Rajoittavat uskomukset ja ajattelutavat esiintyvät usein eräänlaisina sisäisinä lannistajina. Tämä ääni lannistaa valmennettavaa oman pään sisällä jatkuvasti ja sitä on vaikea hiljentää. Tärkeämpää onkin hahmottaa, milloin kyseessä on tuo ääni ja milloin todellisuus. Valmentajan tehtävä on tässäkin asiassa auttaa valmennettavaa

tunnistamaan tämä sisäinen ääni, jotta sitä pystytään kontrolloimaan ja ettei se vaikuta tarpeettomasti valmennetaan omaan toimintaan ja ajatteluun. (Carlsson & Forssell 2017, 86-88.)

4.3.4 Reflektointi

Ruudun (2020) mukaan neljäs, ei kuitenkaan välttämättä lineaarisesti seuraava, vaihe on oivalluttava reflektointi sekä muutoksen konkretisointi. Oivalluttavalla reflektoinnilla tarkoitetaan muutosprosessia koskevan ajattelun, uskomusten ja tunteiden käsittelyä. Valmentajan tulee yhdessä valmennettavan kanssa ideoida uusia keinoja ja ratkaisuja sekä uusia näkökulmia. Toisin sanoen reflektoidaan omaa toimintaa hyödyntäen valmennettavan luovuutta, ajatteluprosessia, tunteita ja näkökulmia sekä jaetaan omia ajatuksia, kannustetaan valmennettavaa aktiiviseen toimijuuteen, vastuutetaan ja haastetaan itseohjautuvuuteen sekä rohkaistaan ja fokusoidaan edistykseen ja kehittävään toimintaan. (Ruutu 2020, luku 2.)

On tärkeää muistaa myös tarkkailla valmennussuhdetta. Hirviluhta (2006) kuvailee tätä vaihetta väliarvioinneiksi ja korjausliikkeiksi. Näillä tarkoitetaan valmennussuhteen onnistumisen arviointia, sen tavoitteiden läpikäyntiä sekä mahdollisia tarvittavia muutoksia ja siksi näitä aiheita on hyvä käsitellä ja reflektoida muutosprosessin rinnalla. Aihetta voidaan käsitellä eri vaiheissa prosessia aiheeseen johdattelevien kysymysten avulla, joko suoraan keskustelemalla tai käyttämällä esimerkiksi aiheeseen suunniteltua arviointilomaketta, jolloin keskustelun aloittaminen voi tuntua helpommalta. Oleellista on saada selville, millaisia muutoksia valmentajan toimintaan valmennettava mahdollisesti toivoisi. Valmentajan on aina otettava palaute tosissaan. Myös valmentaja itse voi kuvailla omaa näkemystään esimerkiksi tapaamisten ja yhteistyön sujuvuudesta. Tehden tämän tyyppisiä tarkasteluja pitkin prosessia, pysyy valmennussuhde jatkuvasti hyvänä ja kehittyi oikeaan suuntaan. (Hirviluhta 2006, 34-35.)

4.3.5 Muutoksen konkretisointi

Muutoksen konkretisoinnilla tarkoitetaan vaihetta, jossa pysähdytään tarkastelemaan tapahtuneita muutoksia sekä pohditaan ja kartoitetaan valmennettavalle sopivia etenemisreittejä, mahdollisia vastoinkäymisiä sekä vaihtoehtoja. Myös niitä tulee tarkastella eri näkökulmista. (Ruutu 2020, luku 2.) Muutoksen konkretisointi voi olla hankalaa, jos muutokset eivät ole mittareilla mitattavia ja siksi valmentajan on tärkeää näkökulmia laajentamalla auttaa valmennettavaa ymmärtämään jo tapahtuneet muutokset. Ihminen usein jumiutuu näkemään asiat vain tietystä näkökulmasta ja siten

myös toimimaan tietyllä tavalla. Kuitenkin ihmisen, tässä tapauksessa valmennettavan, on päästävä tilaan, jossa hän pystyy tarkastelemaan toimintaansa myös muiden tahojen ja tapahtumien näkökulmasta nähdäkseen tapahtuneet muutokset laajemmin. (Ruutu & Salmimies 2015, luku 7.)

Valmentaja voi auttaa valmennettavaa näkökulmien laajentamisessa mielikuvituksen avulla, asettamalla käsiteltävän aiheen valmennettavasta riippumattomaksi ulkopuoliseksi tekijäksi. Valmentajan käyttäessä luovuutta, pääsee valmennettava näin tarkastelemaan käsiteltävää aihetta ulkopuolelta eri näkökulmasta. Toinen tapa on auttaa valmennettavaa näkemään käsiteltävä aihe toisten henkilöiden näkökulmasta. Valmentaja voi tällöin ohjata valmennettavan ajattelua erilaisilla kysymyksillä kuten ”Mitä esimiehesi ajattelisi tästä aiheesta?”, ”Miten kollegasi kokisi tämän aiheen?”, ”Mitä organisaation johto toivoisi sinulta tämän aiheen suhteen?” tai esimerkiksi ”Mitä tulevaisuuden ”sinä” neuvoisi sinua tekemään?”. Näkökulmia laajentamalla myös etenemisreittien, vastoinkäymisten ja erilaisten vaihtoehtojen pohdinta ja kartoitus helpottuu. (Ruutu & Salmimies 2015, luku 7.)

Muutoksen konkretisointia voidaan helpottaa myös erilaisilla pohdiskelutehtävillä, joita valmennettava voi tehdä esimerkiksi tapaamisten välissä. Näin saadaan valmennettava pohtimaan omaa toimintaansa erilaisten johdattelevien kysymyksien avulla. Myös lukutehtävät auttavat käsittelemään omaa toimintaa ja tapahtuneita muutoksia, jopa valmennettavan itse sitä huomaamatta. (Carlsson & Forssell 2017, 93-94.)

4.3.6 Yhteenveto opitusta

Yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön on vaihe, joka käydään läpi sessioiden tai tiettyjen ajanjaksojen päätteeksi. Tällöin tehdään yhteenvetoa opituista ja käsitellyistä asioista sekä pohditaan, mihin käytännön toimintoon opittua voisi jatkossa käyttää. Valmentajan tehtävä on käydä läpi ja yhdistää kaikenlainen toiminta sekä opitut toimintatavat ajanjaksolta. Erityisesti tässä vaiheessa on hyödyllistä käyttää erilaisia apuvälineitä helpottamaan kokonaisuuksien hahmottamista. Kun yhteenvetoja verrataan ja linkitetään toisiinsa, saadaan prosessista jatkuva ketju. (Ruutu 2020, luku 2.)

Näiden vaiheiden lisäksi Carlsson ja Forssell (2017) nostavat esille olemisen, hiljaisemmat kaudet ja näin luovuuden sallivuuden prosessissa. Hiljaiset kaudet ovat olennainen osa valmennusprosessia ja tällöin oppia on mahdollisuus soveltaa käytäntöön. Syitä hiljaiseloon voi olla monia, mutta niitä ei kannata säikähtää. Valmennusprosessin hiljaisemmat kaudet nimittäin antavat tilaa luovuudelle. Luovuuden lisäksi hiljaisella ajanjaksolla pystyvät sekä valmennettava että valmentaja pysähtymään ja nauttimaan

työn tuloksista ja saavutuksista. Tilanteen rauhoittuessa ja jopa sammuessakin on pysähdyttävä tilanteen tasalle, jolloin uusille ajatuksille ja ratkaisuille on taas enemmän tilaa. Tällaisina aikoina valmentajan on annettava valmennettavalle tilaa hengittää, sillä hiljaisemman jakson pituus riippuu suuresti valmennettavasta itsestään. Kokemuksen myötä valmentaja oppii tunnistamaan suvantovaiheen syyt, keston ja miten lähestyä valmennettavaa tämän aikana. (Carlsson & Forssell 2017, 103-105.)

Valmennussuhteen tai tietyn ajanjakson loppuessa on suunnattava katseet tulevaisuuteen ja ottaa opitusta opiksi. Tulevaisuuden kannalta on hyvä varautua ongelmiin, joita valmennuksen loppumisen tai muutoksien myötä kannattaa nostaa esiin. Ongelmat eivät ole välttämättä sidoksissa sinänsä valmennuksen loppumiseen vaan myös muutoksiin, jotka voivat tehdä ongelmista selviämisen haastavammaksi. Kuitenkin, kun mahdolliset ongelmat on etukäteen tiedostettu ja ratkaisuvaihtoehdot etsitty, selviytyy valmennettava niistä tulevaisuudessa helpommin. Aiheista on hyvä hahmotella itselleen jonkinlainen lista, jossa voisi olla vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä asiat voivat olla saavutettujen muutosten pysyvyyden esteenä?
- Miten mahdollisiin esteisiin voisi jo etukäteen varautua?
- Miten esteitä kohdatessa kannattaa toimia?
- Mitä konkreettista tulisi tehdä jatkoa mielessä pitäen?
- Miten jatkossa käsittelet työssä esiintyviä ongelmakohtia ja muutostarpeita?

(Hirviluhta 2006, 38.)

5 Pohtiva yhteenveto

Miten myynnin esimiestyö ja valmennus sitten sopivat yhteen? Miten valmentava esimies voi tukea myyjää valmennuksen keinoin eri vaiheissa myyntiä, myyjän omassa kehityksessä ja suoriutumisessa? Mistä myynnin valmentava esimiestyö siis koostuu? Tässä luvussa luodaan yhteenveto aikaisemmin läpikäydyistä pääkappaleista: esimiestyöstä, myynnin johtamisesta ja valmentamisesta Badrinarayanan (2015) tutkimusartikkelissa listatun valmennusprosessin pohjalta. Badrinarayanan (2015) listaa omassa tutkimusartikkelissaan viisi olennaista myynnin valmennusprosessin vaihetta, joita tässä pohtivassa yhteenvedossa laajennetaan kerätyn tietoperustan sekä erilaisten tutkimusartikkeleiden avulla. Samalla, kun tehdään yhteenveto myynnin valmentavasta esimiestyöstä, pohditaan myös sen yhteyttä myyntiprosessiin sekä siitä syntyviä hyötyjä. (Badrinarayanan 2015.)

Badrinarayanan (2015) mukaan viisi myynnin valmentamisen prosessin vaihetta ovat sopivien kokonaistavoitteiden määrittäminen, oppimistavoitteiden tunnistaminen, oppimistavoitteiden tukeminen, kehityksen seuraaminen ja palautteen antaminen (Badrinarayanan 2015). Yhteenveto ja pohdinta tehdään näiden viiden aiheen luomalle pohjalle, jotta kaikki valmentajan ominaisuudet ja tehtävät myynnin kannalta saadaan tuotua yhteen.



Kuvio 9. Pohtiva yhteenveto kuviona. (mukaillen Badrinarayanan 2015.)

5.1 Kokonaistavoitteiden määrittäminen

Tavoitteiden merkitys on valmennusprosessin, liiketoiminnan sekä myynnin johtamisen kannalta suuri. Valmennusprosessi oikeastaan perustuu tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen vaadittavien tekijöiden pohtimiseen ja kehittämiseen. Liiketoiminta itsessään on olemassa tuottaakseen tulosta ja myynnin avulla tuloksiin päästään. Valmentavan myynnin esimiehen tärkein tehtävä on yhdistää nämä valmennettavaan, johtoon ja valmentavaan esimieheen liittyvät tavoitteet yhdeksi. (Ruutu 2020, luku 2; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, luku 4) Nämä tavoitteet, jotka rakennetaan kolmikantakeskustelun avulla, ovat kokonaistavoitteita.

Myynnin esimies toimii tasapainottajana myyjän ja johdon välillä tavoitteiden asetannassa. Valmentajan tulee saada johto ymmärtämään, että kun tavoitteet on asetettu myyjälle mieleisiksi, on sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseksi korkea. Myyjä todennäköisemmin keksii ratkaisuja ja haluaa ratkaista ongelmatilanteita, kun tavoitteet halutaan saavuttaa. Nämä tekijät ovat puolestaan suoraan yhteydessä myyjän tehokkuuteen ja kyvykkyyteen saavuttaa parempia tuloksia ja suorituksia eli tehdä enemmän myyntiä. (Pousa, Mathieu & Trépanier, 2017.) Valmentajan tulee siis tuoda johdon tietoisuuteen valmentamisen hyödyt ja tavoitteiden merkitys, jotta päästäisiin yhteisymmärrykseen tavoitteista hyötyjen avulla.

Esimerkkinä tästä voidaan käyttää Pousan, Mathieun ja Trépanierin (2017) tutkimusta, jossa todetaan valmentavan myynnin sopiminen myyntityöhön ja sen positiivinen vaikutus tulokseen. Kun oikeanlaiset, valmennettavalle mieluisat tavoitteet on asetettu, kehittyä valmennusprosessin myötä myyjälle arvostettu ja kunnioitettu olo, on myyjä tyytyväisempi työhönsä sekä motivoituneempi ja sitoutuneempi pääsemään tavoitteisiinsa. Juuri nämä valmennuksen tuottamat tuntemukset ja ominaisuudet myyjän toiminnassa mahdollistavat paremman osaamisen ja suorituskyvyn. Tutkimuksen myötä silloin myyjät panostavat enemmän myös asiakastytytyväisyyteen. (Pousa, Mathieu & Trépanier, 2017.) On luonnollista, että myyjän tietojen ja osaamisen kehittyessä, myös asiakkaat huomaavat tämän paremman palvelun muodossa ja asiakastytytyväisyys kasvaa. Vastaavasti, kun myyjä on sitoutunut ja motivoitunut palvelemaan yrityksen etua eli tulosta, haluaa hän sitouttaa myös asiakkaansa pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Yrityksen vaihtokustannukset pienenevät ja uusasiakashankinta saa merkityksen, kun uudet asiakkaat pystytään pitämään. Pitkäaikaiset asiakkuudet pidentävät myös yrityksen referenssilistaa. Asiakassuhde pyritään pitämään mahdollisimman pitkänä pitämällä asiakkaisiin yhteyttä ja seuraamalla tarvetta esimerkiksi lisäpalveluille ja tuelle. (Rubanovitsch & Aalto 2007,

155-161.) Valmentajan tehtävä on kolmikantakeskustelun avulla saada kaikki osapuolet ymmärtämään valmennuksen ja tavoitteiden hyödyt.

5.2 Oppimistavoitteet

Badrinarayanan (2015) kuvaa tietoperustan välitavoitteita ja tavoitetyyppejä oppimistavoitteina, joilla kehitetään tietoja, taitoja ja asennetta (Badrinarayanan 2015). Esimiehen tehtävä on tunnistaa puutteita ja kehityskohteita yhdessä valmennettavan kanssa niin, että sen hetkiset negatiiviset ongelmat saadaan käännettyä motivoiviksi ja positiivisiksi tavoitteiksi. Oppimistavoitteet voidaan tavoitetyyppien mukaan jakaa kehitystavoitteisiin eli tietojen ja taitojen parantamiseen sekä itsensä johtamisen taitoihin. Oppimis- ja välitavoitteita luodessa esimiehen tehtävä on auttaa myyjää asettelemaan tavoitteet niin, että niistä todella selviää, tiedetään mihin pyritään ja että ne aidosti motivoivat kehittymään. (Ruutu 2020, luku 2.)

Tavoitteiden asetanta on tietyllä tapaa ongelmanratkaisua. On ongelma eli mahdollinen kehityskohde, joka halutaan ratkaista tavoitteisiin tähtäämällä oppimistavoitteiden avulla. Pousan (2020) tutkimuksien perusteella selvisikin, että valmentava esimiestyö lisää myyjän kykyä selvittää haastavista tilanteista tai jopa tilanteista, joissa esimerkiksi asiakaspalvelu ei ole onnistunut. Valmennusprosessin myötä myyjä on osaavampi, asiakaslähtöisempi ja motivoituneempi saavuttamaan tavoitteet. Näiden ominaisuuksien myötä myyjä näkee epäonnistumisen mahdollisuutena antaa hyvää palvelua. (Pousa 2020.) Myyjä ikään kuin valmentajan kanssa käytyjen oppien myötä johtaa itsensä tilanteessa haluamaansa suuntaan. Myyntiprosessin kannalta tällaiset tilanteet ovat usein myyntineuvotteluvaiheessa, kun asiakas esittää vastaväitteitä tai antaa ei vastauksen kauppaa pyydettyä. Myyjän tulee nähdä ne mahdollisuutena parempaan ratkaisuun ja palveluun. Kaiken lisäksi tilanteet, jotka myyjä saa käännettyä voitoksi, nostavat suorituskyyä, sillä myyntiprosessia ja asiakkaan etsintää ei tarvitse aloittaa uudestaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 155-161.)

5.3 Oppimistavoitteiden tukeminen

Yleisesti todettu, että etenkin uransa alkuvaiheessa olevat myyjät saattavat kamppailla saavuttaakseen riittävän korkean suorituskyyvyn, joten tässä vaiheessa on erityisen tärkeää tukea oppimis- ja välitavoitteita. Uransa alkuvaiheessa myyjällä ei ole välttämättä tarpeeksi osaamista ja tietoja yrityksestä, tuotteista, asiakkaista ja markkinoinnista. Valmennusprosessissa valmentava esimies auttaa myyjää ensin hahmottamalla haasteet ja sitten kääntämällä negatiiviset ongelmat positiivisten ratkaisujen kautta

oppimistavoitteiksi. Näin ollen esimiesten rooli tietojen ja taitojen suhteen olisi suurin uran alkuvaiheessa. Kuitenkin tutkimuksien myötä myös muissa vaiheissa uraa olevat hyötyvät valmennuksesta ja olisivat todellisuudessa voineet olla alusta asti tehokkaampia ja omata paremman suorituskyvyn. (Pousa, Mathieu & Trépanier, 2017.)

Pystyvyysuskon kasvattaminen on valmennusprosessin vaiheista sopivin oppimistavoitteiden tukemisessa. Oppimistavoitteita tukiessa on nimittäin tärkeää auttaa valmennettavaa tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä kasvattamaan ja vahvistamaan uskoa omaan kyvykkyyteen. Valmentajan tulee edistää tavoitteisiin pääsemistä auttamalla valmennettavaa ymmärtämään omaa potentiaaliaan etsimällä ja tunnistamalla valmennettavan kyvykkyyttä edistäviä tekijöitä. (Ruutu 2020, luku 2.) Pystyvyysuskon kasvattaminen on siis olennaisimpia valmentajan tehtäviä, sillä pystyvyysuskolla on suuri merkitys tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Valmentajan on myös autettava valmennettavaa pääsemään yli lannistavista uskomuksista, jotta ne eivät estä tavoitteiden saavuttamista. (Carlsson & Forssell 2017, 86-88.)

Olennainen osa tavoitteiden asettamista ja erityisesti niiden saavuttamista on motivaatio. Myynnin valmentavan esimiehen on yhdessä valmennettavan kanssa löydettävä motiiveja, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteita. Valmentajan on löydettävä sisäisen ja ulkoisen motivaation tasapaino niin, että sisäinen motivaatio, kuten työn tuottama ilo, ohjaa toimintaa ja ulkoinen motivaatio, kuten tavoitemyyntiin pääseminen on sisäisen motivaation tulos. Näin sisäisestä motivaatiosta syntyvästä tuloksesta saa vielä ulkoisen palkkion ja ulkoinen motivaatio lisää sisäistä motivaatiota. (Aaltonen ym. 2005, 48-50.) Valmentajan tehtävä on auttaa valmennettavaa ylläpitämään motivaatiota ja tarkastelemaan motivaation lähteitä sekä motiiveja.

Itseohjautuvuus on olennainen osa valmennustyötä ja siihen pyrkimisen tulee olla yksi oppimistavoitteista. Itseohjautuvuus on itsensä johtamista ja se on muiden motivaatiotekijöiden rinnalla yksi vaikuttava tekijä valmennussuhteen kannalta. Valmentajan tehtävä on taata valmennettavalle tarvittavat puitteet, jotta valmennettava voi todella toimia itseään johtaen. Itseohjautuvuuteen pyritäessä vaaditaan luottamusta, autonomiaa ja onnistunutta vuorovaikutusta. (Savaspuro 2019, 26-27, 52.) Myyntialalla itseohjautuvuus näyttäytyy parhaillaan siten, että jokainen myyjä toimii itseohjautuvasti kohti yhteisiä tavoitteita tiedostaen oman roolinsa. Tämä mahdollistaa esimiehelle perinteisen hierarkisen roolin sekä puitteiden luomisen myynnin onnistumiselle ja toimimisen puskurina myyjän kohdatessa suuria esteitä. (Kenner & Leino 2020, 155.)

Itseohjautuvuus, toimiva esimiessuhde ja valmennus ylipäättään vaativat samoja ominaisuuksia, kuten toimivaa vuorovaikutusta ja luottamusta (Savaspuro 2019, 26-27; Joki 2018, 202-203; Salmimies & Ruutu 2013, luku 2; Ruutu 2020, luku 2). Yleisesti sekä esimiehen että valmennettavan on omattava kattavat vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutussuhteen onnistumiseksi valmentavan esimiehen on osattava ilmaista itseään selkeästi, kuunneltava aktiivisesti ja ymmärrettävä sanatonta viestintää. (Hyöppänen 2013, luku 1, Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1). Luottamus puolestaan on avoimen vuorovaikutussuhteen perusta. Valmentaja pystyy kasvattamaan luottamusta olemalla oikeudenmukainen, pitämällä lupauksensa, olemalla avoin itsestään, myöntämällä virheensä ja olemalla itse esimerkillinen. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 2.)

Samalla, kun valmentajan on oltava hyvä kuuntelemaan ja näytettävä aktiivisesti kuuntelevansa, voi valmennettavakin oppia samoja taitoja. Badrinarayanan (2015) toteaa tutkimusartikkelissaan, että valmentajat voivat myös käyttää valmennusta myyjän omien kuuntelutaitojen kehittämiseen. Valmennusprosessi on vuorovaikutusprosessi, jossa myös myyjän on kuunneltava ja opittava kuuntelemaan. (Badrinarayanan 2015.) Näin myyjä oppii esimerkin kautta kuuntelemisen taitoja, jotka auttavat muun muassa myyntiprosessin tarvekartoitusvaiheessa, joka käydään usein myyntineuvotteluissa. Se on myyntiprosessin vaihe, jossa myyjän on lähinnä kuunneltava aktiivisesti asiakkaan vastauksia saadakseen kuvan asiakkaan kokonaistarpeesta.

Valmennusprosessin luoman paremman vuorovaikutussuhteen sekä motivaation, itseohjautuvuuden ja tavoitteiden myötä myyjät ovat sitoutuneempia. He myös käyttäytyvät organisaatiota tukevalla tavalla esimerkiksi pitämällä paremmin yllä asiakassuhteita, toimimalla kattavana tiedon välittäjänä asiakkaalle sekä arvostamalla paperityötä esimerkiksi dokumentoinnin ja huolellisesti tehtyjen sopimusten muodossa. Valmennusprosessin myötä myyjän käyttäytyminen on siis parempaa ja koko organisaatiota ja yritystä palvelevaa. (Pousa, Mathieu & Trépanier, 2017.)

5.4 Kehittymisen seuraaminen

Kehittymistä myynnin kannalta pystyy seuraamaan erilaisten mittareiden avulla. Kun myyntiä seurataan yrityksen johdon määrittelemien mittareiden avulla, pystytään seuraamaan tavoitteiden saavuttamista liiketoiminnan näkökulmasta (Turunen 2020).

Kehittymisen seuraaminen on valmentajan tehtävä, mutta siihen liittyy olennaisesti myös tapahtuneen kehityksen ja muutoksen konkretisointi valmennettavan kanssa. Ilman mitattavia muutoksia, kehittymisen hahmottaminen voi olla haastavaa ja siksi valmentajan

tehtävä on näkökulmia laajentamalla erilaisten mielikuvitusharjoitusten, kysymyksien ja pohdiskelutehtävien avulla. (Ruutu & Salmimies 2015, luku 7.) Kun kehittymistä seurataan aktiivisesti, pystytään paremmin pohtimaan myös etenemisreittejä tulevaisuudessa (Ruutu 2020, luku 2).

5.5 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on esimiehen tärkeä tehtävä. Palautteen antamisessa tärkeää on huomioida vastaanottajan erityispiirteet ja motivaatiotekijät sekä palautteen tavoite. Palautteen tulee kohdistua asioihin, joihin valmennettava voi vaikuttaa, sillä tällöin palaute oikein annettuna lisää työntekijän motivaatiota suoritua paremmin kyseisissä tehtävissä. Kun palaute annetaan motivoivan kielen teorian avulla, valmennettavan kokema merkitys tekemisestään lisääntyy, ohjeet ja tavoitteet kirkastuvat ja empaattisen kielenkäytön avulla valmentava esimies pystyy osoittamaan arvostusta ja ymmärrystä. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4; Jabe 2017, luku 7) Tällaiset vuorovaikutustilanteet vaativat erityisen paljon tunneälyä esimieheltä. Erityisesti intrapersoonalliset taidot kuten itsensä positiivinen ja vakuuttava ilmaisu ovat tärkeitä, jotta vastaanottaja saa palautteesta oikeanlaisen kuvan.

Sen lisäksi, että valmentajan on osattava antaa oikeanlaista palautetta, on hänen myös ehdottomasti osattava itse ottaa vastaan palautetta valmennussuhteeseen liittyen. Tämä on olennaista erityisesti muutosprosessia refleктоitaessa, jolloin usein tarkastellaan myös valmennussuhdetta ja sen onnistumista. (Hirviluhta 2006, 34-35.)

Teoriapohjassa nostettiin esiin eettisyys sekä myynti- että esimiestyössä ja tutkijat ovatkin keskustelleet myös valmennuksen ja eettisyyden tarkastelun suhteesta. On tutkittu, että myyntipääälliköt eli esimiehet voivat valmentaa myyjiä oikeanlaiseen eettiseen käyttäytymiseen olemalla tarkkaavaisia ja kiinnittäen huomiota eettisiin aiheisiin. Epäeettisen tilanteen sattuessa valmentavan esimiehen on tartuttava siihen heti ja käytettävä esimerkiksi organisaation eettisiä sääntöjä oppaana käytävälle keskustelulle. (Badrinarayanan 2015.) Eettisyys on hyvä nostaa esille palautteenannon yhteydessä. Motivoivan kielen teorian perustana on viestiä organisaation ajattelutapoja ja strategisia tavoitteita palautteen yhteydessä (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4). Harvan yrityksen arvoihin kuuluu epäeettisyys, joten aiheesta on hyvä antaa palautetta heti kun sen huomaa.

6 Työn suunnitelma ja toteutus

Tämä luku on jaettu kolmeen osaan; tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, tutkimuksen aikatauluun ja jatkoehdotuksiin sekä oman oppimisen ja projektin arviointiin.

Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Tässä kappaleessa tulee ottaa huomioon, että erityisesti kirjallisuuskatsauksena suoritettulle tutkimukselle ei erikseen löydy luotettavuuden mittaamisen menetelmiä vaan kappaleessa on tarkasteltu luotettavuutta määrällisen tutkimuksen käsitteiden avulla.

Toisessa kappaleessa käydään läpi suunniteltu ja toteutunut aikataulu sekä riskienhallinta. Kappaleessa myös pohditaan, mitä olisi voinut projektin kannalta tehdä toisin. Kolmannessa kappaleessa syvennyttään aiempaa tarkemmin oman oppimisen kokemukseen ja arviointiin. Tarkoituksena on siis esitellä lyhyesti työn toteutus ja oma kokemus siitä.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sen kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä erityisesti mittaustulosten toistettavuutta. Näillä tarkoitetaan sitä, saataisiinko tutkimuksesta samat tulokset toisen tutkijan tekijänä. Tärkeintä on kuitenkin kokonaisluotettavuuden arvioiminen. (Vilka 2021, 154-155.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena perustuen jo kerättyyn materiaaliin. Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan siis lähinnä aineiston ja kirjoittajan kannalta. Tutkimuksen validiutta pystytään tarkastelemaan tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten ja tulosten pohjalta. Luvussa viisi kootaan yhteen teoriapohja ja vastataan tutkimuskysymyksiin kattavasti ja laajasti. Tämän perusteella pystytään toteamaan tutkimus validiksi.

Tutkimus on reliabiliteetiltaan hyvä, sillä kerätty aineisto täydentää toisiaan. Työssä on käytetty kattavasti eri lähteitä luotettavan pohjan luomiseksi. Laaja aineisto sisältää sekä kotimaisia että ulkomaalaisia lähteitä, kirjoja ja tutkimusraportteja, jotka sisällöltään kaikki tukevat toinen toisiaan, tekevät tutkimuksen luotettavaksi. Aineisto on vuosilta 2005-2021, kuitenkin niin, että aineisto painottuu vuosille 2016-2021. Jos toinen tutkija tekisi vastaavan kirjallisuuslähteisiin perustuvan tutkimuksen samasta aiheesta, olisivat tulokset samat riippumatta siitä olisiko käytössä juuri samat lähteet.

6.2 Tutkimuksen aikataulu ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen ja sen aiheiden aikataulu sujui projektin kannalta loppujen lopuksi hyvin. Aluksi projekti oli suunniteltu toteutettavaksi nopeammalla aikataululla, mutta töiden viedessä odotettua enemmän aikaa, siirryttiin aikataulussa niin sanottuun normaaliin aikatauluun. Työt olivat jo ennen projektin aloittamista tunnistettu yhdeksi suurimmaksi riskiksi ja siksi oltiin laadittu myös tämä pidemmälle aikavälille suunniteltu aikataulu, joten projektin hidastuminen ei aiheuttanut projektin kannalta ongelmia.

Opinnäytetyön laatiminen on aloitettu 29.10.2020. Hyvin pian kuitenkin selvisi, että kirjoittajan työtilanne ei salli nopean aikataulun kirjoittamista ja siksi aikataulu tehtiin heti uudelleen niin, että sen vaiheet ja versiopalautukset painottuvat vuoden 2021 alkupuolelle. Vuoden 2020 viikot 44-51 kuluivat aluksi aikataulun suunnittelussa ja läpikäynnissä sekä lähteiden kartoituksessa. Kuitenkin pian kirjoittaja pääsi kirjoittamisen vauhtiin ja teoriapohja alkoi sisällöltään pala palalta hahmottua. Joululoman ja kirjoitustauon jälkeen kirjoittaminen on ollut ahkerampaa ja olen ollut kokonaisia päiviä pois töistä, jotta kirjoittamiselle on parhaat mahdolliset ärsykeettömät puitteet.

Viikkojen 3-5 aikana hahmottui yhteenveto hitaasti muotoonsa ja vertaisarvioinnin myötä myös teoriapohja sai täydennystä ja parannusehdotuksia. Viimeinen versiopalautus käytiin 9.3.2021 eli viikko ennen kuin työn on määrä olla valmis ja palautettuna Urkundiin. Tämä antaa mahdollisuuden tehdä vielä viimeisiä korjauksia. Tämä suunniteltu ja käytössä ollut, toteutunut normaali aikataulu ja vaiheet on kuvattu alla. Lopulta työn aikataulu ja vaiheet siis toteutuivat uudelleen laaditun aikataulun mukaisesti.

Viikko	Tehtävä	Vaihe
44	Aikataulun läpikäynti	
45	Lähdemateriaalien kartoittaminen	
46	Kirjoittaminen, teoriapohja	
47	Kirjoittaminen, teoriapohja	
48	Kirjoittaminen, teoriapohja	
49	Kirjoittaminen, teoriapohja	
50	Kirjoittaminen, teoriapohja	
51	Kirjoittaminen, teoriapohja	Versiopalautus 1
52	Joululoma	Kirjoitustauko
53	Joululoma	Kirjoitustauko
1	Kirjoittaminen, teoriapohja	
2	Kirjoittaminen, teoriapohja	
3	Kirjoittaminen, yhteenveto	
4	Kirjoittaminen, yhteenveto	Versiopalautus 2

5	Kirjoittaminen, yhteenveto	
6	Loppuosan ja johdannon kirjoittaminen	Vertaisarviointi
7	Loppuosan ja johdannon kirjoittaminen	
8	Loppuosan ja johdannon kirjoittaminen	
9	Loppuosa ja viimeistely	
10	Viimeistely	Versiopalautus 3
11	Viimeistely, valmis	Palautus Urkundiin

Kuvio 9. Tutkimuksen aikataulu ja vaiheet

Laajaa prosessia tekemään lähdettäessä on myös pohdittu eri tekijöiden negatiivista vaikutusta projektin etenemiselle. Riskit pystyttiin todeta oikein tunnistetuiksi, sillä olen kipuillut neljästä kirjatusta riskistä kolmen kanssa. Sisäinen riski, motivaation puute on valitettavasti ollut suurin tekijä työn teon hankaloitumisen kannalta. Motivaation puute on yhdistynyt ulkoisen riskin, töiden määrän kanssa projektin kannalta suurimaksi ongelmakohtaksi, sillä motivaation ollessa pieni, tuntuu mieluisalta tehdä ennemmin töitä. Kuitenkin olen pystynyt tasapainottelemaan töiden ja opinnäytetyöprojektin kanssa riittävän hyvin, jotta projekti on kuitenkin pysynyt aikataulussa. Lisäksi sisäinen riski, oma osaamisen taso kirjoittamisen suhteen, on ollut aiheellinen riski, joka ei kuitenkaan kunnolla ole toteutunut, sillä olen pyrkinyt tarkastamaan tekstiä ja erityisesti sen laatua mahdollisimman usein.

Sisäiset riskit	Miten vältyn riskiltä?	Mitä teen jos riski toteutuu?
Motivaation puute	Aikatauluttaminen ja riittävä lepo	Keskustelen ohjaajan ja ystävien kanssa
Oma osaamisen taso kirjoittamisen suhteen	Kirjoitan vain keskittyneessä tilassa ja käyn tekstiä tasaisin väliajoin läpi	Ongelmat tunnistettuani pyrin kirjoittamaan tekstiä kokonaan uudelleen, jotta virheet eivät jää kummittelemaan
Ulkoset riskit		
Sairastuminen (+korona)	Koitan pysyä terveenä, käyttää kasvomaskia ja välttää turhaa liikkumista koronan riskit tiedostaen. Kirjoitan mahdollisimman ahkerasti, jotta sairastuessa aikataulu ei kärsi.	Sairasloma, aikataulussa varaa alkuvuodesta muutamankin viikon tauolle.
Töitä on tarjolla enemmän, kuin ehtisi tehdä	Pyrin ottamaan kokonaisista vapaapäiviä töistä, jotta saan kirjoitettua opinnäytetyötä ja pidän esimieheni sekä tiimini teitoisena tilanteestani	Ilmoitan esimiehelleni, että minun todella on pidettävä vapaata, jotta saan kirjoitettua työn loppuun

Kuvio 10. Sisäiset ja ulkoiset riskit.

Riskejä ajatellen suurin muutos, mitä projektia uudelleen tehtäessä muuttaisi olisi ehdottomasti pienempi määrä töitä kirjoittamisprojektin ohella. Jos itselläni olisi projektin aikana ollut vain 1-2 työpäivää viikossa, olisi projektin eteneminen ja mahdollisesti myös sisältö ollut parempi. Kirjoittamisen flow'n olisi voinut antaa jatkua, kun siltä tuntuu eikä niinkään pakottaa tekstin tuottamista tarkkoihin aikaraameihin työpäivien välissä.

6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia on selkeä ajatella, sillä tämä tutkimus on tehty vain kirjallisuuskatsauksena. Luonnollinen jatkotutkimus tähän olisi jonkinlainen laadullinen tutkimus kyselyineen tai haastatteluineen. Tämänhetkistä aihetta olisi hyvä tarkentaa vielä esimerkiksi ikäluokkaan, valmentajiin tai valmennettaviin tai johonkin valmennukseen liittyvään tekijään.

Ensimmäinen jatkotutkimusehdotukseni olisi tutkia motivaation merkitystä myyjän työssä. Tämä aihe ei vielä välttämättä olisi suoraan sidoksissa valmennusprosessiin, vaan sitä voitaisiin ajatella siltana myynnin tutkimisesta valmennuksen tutkimiseen myyntialalla. Motivaatiota voitaisiin tutkia tässä työssä käytyjen käsitteiden perusteella luoden niistä laadullisen kattavan kysymyspatteriston, jossa selvitetään myyjää motivoivia tekijöitä, motivaation merkitystä ja mahdollisesti esimiehen roolia motivaation edistäjänä.

Toinen jatkotutkimusehdotukseni on tutkia rajaten aihetta ikäryhmän perusteella ja tutkia johdannossa mainittuja milleniaaleja. He ovat suurin työssä käyvä ikäryhmä, joten tutkimus olisi ajankohtainen ja samasta syystä olisi hyvä kartoittaa tuleviakin sukupolvia varten, miten valmentaminen ja vielä valmentaminen myyntityössä heille sopivat, mitä he toivovat ja miten he näkevät valmennuksen suhteessa omaan työhönsä. Tämän tutkimusehdotuksen suurin etu olisi ajankohtaisuus sekä se, että tutkimusta pystyttäisiin jatkamaan suoraan tästä työstä vain ikäryhmää rajaamalla.

Kolmas ehdotukseni on kartoittaa valmennuksen hyötyjä valmentajan ja/tai valmentajan näkökulmasta. Määrällisellä tutkimuksella saataisiin tuloksien avulla osoitettua valmennuksen hyödyt molempien osapuolen näkökulmasta ja näin valmennuksen yleisyyttä ja näkyvyyttä esimiestyössä saataisiin nostettua. Aihetta on mielestäni tästä näkökulmasta tutkittu melko vähän esimerkiksi laajojen kyselyiden avulla, vaikka aiheesta muuten löytyykin kattavasti materiaalia.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Valittuun aiheeseen päädyin pitkän pohdinnan jälkeen, sillä esimiestyö ja sen eri muodot kiinnostavat minua. Valmentava esimiestyö tuntui itselleni sopivalta valinnalta, sillä koen, että se todella on nykyaikainen keino johtaa ja voisi sopia minulle. Esimiestyöstä on opintojen aikana puhuttu muutamankin kurssin yhteydessä, mutta juuri valmentavaan esimiestyöhön ei oltu näin tarkasti pureuduttu. Tästä syystä opinnäytetyö on yleisesti hyödyllinen ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi oppimateriaalina.

Prosessina opinnäytetyön kirjoittaminen puolestaan oli täysin uusi, enkä aiemmin ole tehnyt mitään vastaavaa. Prosessin aikana opin sietämään jatkuvaa stressiä ja käytössä olevan ajan hahmottamista, eli ajanhallintaa. Stressiä syntyi suureksi osaksi opinnäytetyön tekemisen ja töiden yhdistämisestä. Kuitenkin alun haasteiden jälkeen stressi hellitti, kun aloin käyttämään enemmän aikaa myös tulevan viikon suunnitteluun. Tämä on vienyt minua eteenpäin oman ajanhallinnassani, sillä ilman sitä projekti ei olisi onnistunut. Kirjoittaessa palasin usein myös käytyjen kurssien sisältöön, joka antoi osviittaa siitä, minkälaista tietoa tulisi hakea.

Mielestäni onnistuin opinnäytetyössä ja saavutin tavoitteet, sillä työn niin sanotut tulokset eli pohtiva yhteenveto vastaa tutkimuskysymyksiini. Näin ollen tutkimuksen tavoite on saavutettu. Opin itsestäni, työskentelytavoistani, ajanhallinnasta, kirjoittamisprosessista ja kirjoitetuista aiheista ylipäättäen.

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Helsinki.

Badrinarayanan, V. 2015. Professional sales coaching: an integrative review and research agenda, Different Texas Universitys. USA. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/EJM-06-2014-0368/full/html>.
Luettu: 14.2.2021

Bye, D. 2018. Millennial Leadership: Stop Complaining, Start Coaching. TED Global. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=5WwL5q7mMRA>.
Katsottu: 1.3.2021

Carlsson, M., Forssell, C. 2017. Esimies ja coahcing – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma. Helsinki . 3. painos. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518854329>. Luettu: 3.11.2020

Clutterbuck, D. 2016. Coaching Supervision: A Practical Guide for Supervisees. Routledge. Lontoo, New York.

Frode, M., Ragnvald, K. 2008. What Communications or Relational Factors Characterize the Method, Skills and Techniques of Executive Coaching?. International Journal of Coacching. Luettavissa: <https://researchportal.coachfederation.org/MediaStream/PartialView?documentId=2946>.
Luettu: 13.12.2020

Hiila, I., Tukiainen, M., Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Tuuma-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519526>. Luettu: 5.11.2020

Hirviluhta, H. 2006. Coaching -Valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513777210>. Luettu: 7.11.2020

Hyppänen R., 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Luettu: 4.12.2020

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki. Luettavissa:

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513768805>. Luettu: 20.12.2020

ICF 2020. International Coaching Federation. Global Coaching Study: Executive Summary 2020. Luettavissa:

https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf. Luettu: 13.12.2020

ICF Finland. 2021. Ammattimaisesti toimivan coachin ydintaidot. Luettavissa:

<https://www.icffinland.fi/coachin-ydintaidot/> Luettu: 25.2.2021

Isotalus, P., Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki.

Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)/piste:b4)

[helia.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)/piste:b4). Luettu: 9.1.2021

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. Luettavissa:

[https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten((20)ihmisten((20)johtaminen). Luettu: 20.1.2021

Jobber, D., Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. Pearson. Harlow. 9.

painos. Luettavissa: <https://r2.vlereader.com/Reader?ean=9780273762676>. Luettu: 28.2.2021

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiakirja. Helsingin Kauppakamari. Vantaa. 6. painos.

Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

[helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

[2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja). Luettu: 18.12.2020

Kenner, K., Laino, S. 2020. Myyntikirja – Menesty uuden ajan B2B-myyynnissä. Alma

Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521441554>. Luettu: 18.12.2020

Leimbach, M. 2016. The ABCs of Sales Coaching. Manufacturers' Agents National

Association. USA. Luettavissa: [https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-](https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/237444444)

Luettu: 13.2.2021

Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulvaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta, Eduskunta. Helsinki. Luettu 21.1.2021.

Luettavissa:

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Luettu 21.1.2021.

Mellanen, A., Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa.

Atena. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523006379>. Luettu: 5.3.2021

Norrena, J. 2019. Oman oppimisen kapteeni. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa:

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789524519205>. Luettu: 5.3.2021

Pink, D. 2009. The puzzle of motivation. TED Global. Katsottavissa:

https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/transcript. Luettu: 5.3.2021

Pousa, C. 2020. The effect of managerial coaching on salesperson's relationship behaviors: new evidence from frontline bank employees in China. Faculty of Business Administration, Lakehead University. Canada. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJBM-12-2019-0437/full/html>.

Luettu: 14.2.2021

Pousa, C., Mathieu, A., Trépanier, C. 2017. Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter?. International Journal of Bank Marketing. USA. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJBM-01-2016-0005/full/html>. Luettu: 13.2.2021

Ristikangas, M-J., Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum. Helsinki. 3. painos. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EACBCXCTDG#/kohta:3/piste:b223>. Luettu: 3.2.2021

Rubanovitsch, D., Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otava. Helsinki. 1. painos

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. WSOY. Helsinki. 6. painos. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789529281718>. Luettu: 20.12.2020

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HAGBBXETEB#/kohta:OSA\(\(20\)II\(\(\(20\)Coachingprosessi\(\(20\)ja\(\(20\)ammat timaisen\(\(20\)coachingin\(\(20\)ydintaidot\(:8.Ratkaisu\(\(ad\)keskeinen\(\(20\)coaching\(\(ad\)prosessi/piste:tWV](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HAGBBXETEB#/kohta:OSA((20)II(((20)Coachingprosessi((20)ja((20)ammat timaisen((20)coachingin((20)ydintaidot(:8.Ratkaisu((ad)keskeinen((20)coaching((ad)prosessi/piste:tWV). Luettu: 4.1.2021

Ruutu, S., Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/ExternalAuth/EzproxyLogin?url=ezp.2aHR0cHM6Ly92ZXJra29raXJqYWWh5bGx5LmFsbWF0YWxlbmQuZmkvdGVvcy8xNWpvNDI2NDY5>. Luettu: 8.1.2021

Salmimies, R., Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBXCJTFF#/kohta:Kiitokset\(\(20\)\(:Johdanto\(\(20\)/piste:b38](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBXCJTFF#/kohta:Kiitokset((20)(:Johdanto((20)/piste:b38). Luettu: 7.12.2021

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBGXDTEB#/kohta:Mutta\(\(20\)kukaan\(\(20\)ei\(\(20\)kertonut,\(\(20\)miten\(\(20\)s ellainen\(\(20\)ollaan/piste:tRI](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBGXDTEB#/kohta:Mutta((20)kukaan((20)ei((20)kertonut,((20)miten((20)s ellainen((20)ollaan/piste:tRI) Luettu: 8.1.2021

Suomen coaching-yhdistys 2019. Suomen coaching-yhdistyksen eettinen ohjeisto. Luettavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/eettiset-ohjeet/>. Luettu: 13.12.2020.

THL 2021. Osallisuus yhteisöissä ja vaikuttamisen prosesseissa. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet/osallisuus-yhteisoissa-ja-vaikuttamisen-prosesseissa>. Luettu: 21.1.2021

Turunen, T. 2020. KPI-mittari. Kirjoitus Vainun blogi B2B-myyntien ammattilaiselle-blogissa. 26.2.2020. Luettavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/>. Luettu: 21.1.2021.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>. Luettu: 14.11.2020

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. 5. painos. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>. Luettu: 5.3.2021

Liitteet

Liite 1. Perinteisen raportin rakenne

Kansi, tiivistelmä ja sisällys
Johdanto <ul style="list-style-type: none">– yleisjohdanto– tavoitteet, tutkimusongelman tai tehtävänasettelu sekä rajaukset– käsitteet.
Tietoperusta <ul style="list-style-type: none">– teoria ja aiempi käytännöllinen ja kokemuksellinen tieto– oman aiheen ankkuroiminen aikaisempiin tutkimuksiin, teorioihin ja malleihin käyttäen hyväksi ammattikirjallisuutta ja muita lähteitä.
Empiirinen osa <ul style="list-style-type: none">– kohde– tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä– menetelmävalinnat¹ tai suunnitelmakuvaus² perusteluineen– toteutus- tai työtapakuvaus– aineisto ja käytetyt analyysit¹– tulokset¹ tai produkti²– yhteenveto.
Pohdinta <ul style="list-style-type: none">– tulosten tarkastelu– tutkimuksen luotettavuus¹– eettiset näkökohdat– johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset– opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.
Lähteet
Liitteet <ul style="list-style-type: none">– kysely- tai haastattelulomake ja analyysituloksia¹– tuotos, jos liitettävissä raporttiin²