

# **Transformationaalinen johtaminen myynnissä**

Lasse-Matti Nieminen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Liiketoiminta

Tradenomi (ylempi AMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

|  |  |                                   |
|--|--|-----------------------------------|
| Tekijä<br>Nieminen, Lasse-Matti  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä<br>toukokuu 2021       |
|  | Sivumäärä<br>75                            | Julkaisun kieli<br>Suomi          |
|  |  | Verkojulkaisulupa<br>myönnetty: x |
| Työn nimi<br><b>Transformationaalinen johtaminen myynnissä</b>   |  |                                   |
| Tutkinto-ohjelma<br>Tradenomi (ylempi AMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma  |  |                                   |
| Työn ohjaaja<br>Kalliomaa, Sami  |  |                                   |
| Toimeksiantaja   |  |                                   |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Transformationaalinen johtamisen teoria on saanut laajaa kannatusta positiivisten vaikutustensa vuoksi. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan transformationaalisen johtamisen mahdollista yhteyttä myynnin tuloksiin ja myyjien työmotivaatioon</p> <p>Tutkimus on toteutettu hyödyntäen MLQ kyselyn teemoja joilla, mitattiin tutkittavan yrityksen myyntiorganisaatiossa esiintyviä johtamisen piirteitä. Tutkimuksessa mitataan kyselymenetelmin myös myyjien työmotivaatiota. Johtamisen piirteiden, myynnitulosten ja työmotivaation yhteyttä analysoidaan Kendallin korrelaatio testin avulla sekä visuaalisesti hajontakuviota tarkastelemalla. Tutkimuksen tavoitteena on mitata, millaista johtamista tutkittavassa myyntiorganisaatiossa ilmenee, miten johtaminen on yhteydessä myynnin tuloksiin ja työmotivaatioon, sekä tuottaa ehdotuksia, miten tutkittava organisaatio voisi mahdollisesti kehittää myyntijohtamista tulosten perusteella.</p> <p>Poikkileikkauksena toteutettuun kyselytutkimukseen saatiin 26 vertailukelpoista vastausta tutkitun yrityksen myyjiltä. Tulosten perusteella johtamisen voitiin havaita olevan etenkin transformationaalista, mutta myös transaktionaalista ja välinpitämätöntä johtamista voitiin havaita. Tulosten perusteella ei voitu tehdä päätelmiä johtamisen yhteydestä myyntituloksiin, mutta TF- ja TA-johtamisen voitiin havaita olevan yhteydessä työmotivaatioon.</p> <p>Tutkimuksen perusteella TF johtaminen, etenkin TA johtamisen kanssa, voi myyntijohtamisen kontekstissa mahdollisesti parantaa myyjien työmotivaatioita. Tutkitulle yritykselle suositellaan transformationaalisten johtamisen keinojen sekä transaktionaalisten johtamisen keinojen vahvistamista myynnin johtamisessa, sekä välinpitämättömään johtamiseen puutumista. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta tutkimus antaa kuitenkin aihetta syventäville tutkimuksille tehtyjen havaintojen vuoksi.</p> |  |                                   |
| Avainsanat (asiasanat)   |  |                                   |
| johtaminen, myynnin johtaminen, työmotivaatio, transformationaalinen johtaminen  |  |                                   |
| Muut tiedot  |  |                                   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Author<br>Nieminen, Lasse-Matti  | Type of publication<br>Master's thesis                       | Date<br>5/2021<br>Language of publication:<br>Finnish |
|  | Number of pages<br>75  | Permission for web publication: x                     |
|  | Title of publication<br>Transformational Leadership in Sales |   |
| Degree programme<br>Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence  |  |   |
| Supervisor<br>Kalliomaa, Sami  |  |   |
| Assigned by  |  |   |
| <p>Abstract</p> <p>Transformational leadership theory has gained significant support for its positive effects. This study aims to illustrate the relationship between transformational leadership and sales performance and employee motivation.</p> <p>The study is carried out by employing themes of Multifactor Leadership Questionnaire to identify leadership styles in the studied organization. Study also uses a survey to measure employee motivation among sales personnel. The survey results are compared to sales personnel's sales performance and correlations are analyzed by using Kendalls correlation test and by visually inspecting scatterplot images. The study aims to identify management styles represented at the studied sales organization to analyze how management correlates with sales performance and employee motivation. Study also aims to produce information for the studied organization to develop their sales management.</p> <p>Cross sectional survey produced 26 comparable responses from the sales personnel. The study was able to identify sales management to be mostly transformational and secondly transactional, but some "non -leadership" Laisses-Fair leadership style was recognized as well. The results of the study were too limited to make conclusions about the possible correlation between management and sales performance, but TF and TA leadership styles were observed to be in positive correlation with employee motivation.</p> <p>Based on the results, TF and TA leaderships together might have a positive impact on sales personnel motivation. The researcher suggests the studied organization to further enforce TF and TA methods in sales management and to take steps to intervene with "non leadership" habits. The results of the study are limited to the context but call for further studies on the topic based on the observations made.</p> |  |   |
| Keywords/tags (subjects)<br>management, sales management, employee motivation, transformational leadership   |  |   |
| Miscellaneous (Confidential information)   |  |   |

## Sisältö

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Myyntijohtamisen merkitys .....</b>                           | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Transformationaalinen johtaminen.....</b>                     | <b>7</b>  |
| 2.1      | Keskeisiä käsitteitä .....                                       | 7         |
| 2.2      | Transformationaalisen johtamisen tausta .....                    | 10        |
| 2.3      | Transformationaalisen johtamisen teoria.....                     | 12        |
| 2.4      | Transformationaalisen johtamisen vaikutukset.....                | 16        |
| 2.5      | Transformationaalinen johtaminen ja myynti .....                 | 20        |
| 2.6      | Tutkimuksia transformationaalisesta johtamisesta myynnissä ..... | 24        |
| <b>3</b> | <b>Tutkimuksen toteutus.....</b>                                 | <b>26</b> |
| 3.1      | Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset .....                     | 26        |
| 3.2      | Lähdeaineisto .....  | 29        |
| 3.3      | Metodologia .....  | 30        |
| 3.4      | Reliabiliteetti ja validiteetti .....                            | 32        |
| 3.5      | Hypoteesit .....   | 34        |
| <b>4</b> | <b>Tulokset ja analyysi .....</b>                                | <b>37</b> |
| 4.1      | Johtamisen tyypit .....  | 37        |
| 4.2      | Johtaminen ja myyntitulokset.....                                | 40        |
| 4.3      | Johtamisen tyyppien suhde toisiinsa .....                        | 45        |
| 4.4      | Johtaminen ja myyjien työmotivaatio.....                         | 48        |

|   |           |
|---|-----------|
|   | 2         |
| 4.5 Hypoteesien toteutuminen .....  | 52        |
| 4.6 Yhteenveto tuloksista .....   | 54        |
| <b>5 Transformationaalinen johtaminen myynnissä.....</b>                              | <b>55</b> |
| 5.1 Transformationaalinen myyntijohtaminen tutkitussa yrityksessä.....                | 56        |
| 5.2 Transformationaalisen johtamisen rooli myynnissä .....                            | 58        |
| 5.3 Rajoitteet ja luotettavuus.....   | 61        |
| 5.4 Ehdotukset tuleviin tutkimuksiin.....   | 63        |
| <b>Lähteet .....</b>  | <b>65</b> |
| <b>Liitteet .....</b>   | <b>68</b> |
| Liite 1. Kysely .....   | 68        |
| <br>  |           |
| <b>Kuviot</b>   |           |
| <br>  |           |
| Kuvio 1. Johtamisen jatkumo.....  | 14        |
| Kuvio 2. Transformationaalinen johtaminen ja odotukset ylittävä suorituminen<br>..... | 15        |
| Kuvio 3. Transformationaalisen johtamisen ilmeneminen.....                            | 37        |
| Kuvio 4. Transaktionaalisen johtamisen ilmeneminen.....                               | 38        |
| Kuvio 5. Laissez-Fair johtamisen ilmeneminen.....                                     | 39        |
| Kuvio 6. Vastaajien myyntitulosten jakautuminen.....                                  | 41        |
| Kuvio 7. Kendallin järjestyskorrelaatiokertoimen kaava .....                          | 42        |
| Kuvio 8. TF johtamisen hajontakuviot .....  | 43        |
| Kuvio 9. TA johtamisen hajontakuviot .....  | 44        |
| Kuvio 10. LF johtamisen hajontakuviot.....  | 45        |
| Kuvio 11. Keskeisimmät havainnot.....   | 55        |

**Taulukot**

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Myyntijohtamisen ja myynnin tulokset .....                                   | 42 |
| Taulukko 2. Johtamisen tyypit .....  | 46 |
| Taulukko 3. TF johtaminen, ehdollinen palkitseminen ja poikkeuksiin<br>puuttuminen ..... | 47 |
| Taulukko 4. Johtamisen piirteet .....  | 48 |
| Taulukko 5. Johtamisen tyypit ja työmotivaatio.....                                      | 49 |
| Taulukko 6. Tarkemmat johtamisen piirteet ja myyjien kokemukset.....                     | 51 |

# 1 Myyntijohtamisen merkitys

*Tietokoneen ruudulle astelee huoliteltu myyntikonsultti. On taas aika yhden myyntikoulutuksen. Tällä kertaa koulutus järjestetään verkkotapaamisena. Koulutuksen aiheena on: onnistuminen etämyynnissä ja näkemyksellinen myyntityö. Myyntikouluttaja aloittaa innokkaana esityksensä ja pyrkii herättämään koulutukseen osallistujien innostuksen. Hän puhuu meille menestyksestä ja mahdollisuuksista. Kauniiden alkusanojen jälkeen karu totuus paljastuu. Jälleen kerran saamme kuulla myynnin menestyksen perustuvan myyjän omaan aktiivisuuteen, ”mitä enemmän, sitä enemmän”, enemmän kontakteja, enemmän tarjouksia, enemmän kauppaa. Kuuntelemme saman tarinan taas kerran: menestyminen myynnissä on vain omasta aktiivisuudestamme kiinni. Toisin sanoen menestyksen puute on laiskuutta. Vähäinenkin motivaatio ja innostus on tiessään. Mykistän tietokoneeni.*

Tämä oli tutkijan omiin kokemuksiin perustuva kuvaus myyntikoulutuksiin osallistumisesta. Myyntikoulutuksissa ja myynninjohtamisessa korostuvat myynnin prosessien ja aktiivisuuden johtaminen (DeCarlo, Gupte & Powers 2010, 323–324). Vaikuttaa siltä, että myyntijohtamisen tärkein tehtävä on vahtia, että myyjät eivät laiskottele vaan käyttävät aikansa tehokkaasti tavoittamalla mahdollisimman paljon uusia asiakkaita ja tekemällä tarjouksia. Siinä missä juhlapuheissa usein korostetaan luottamusta ja arvostusta, vaikuttaa myyntijohtaminen perustuvan valvontaan ja jopa painostukseen. Onko tosiaan niin, että paras tapa motivoida myyjiä on valvoa ajankäyttöä ja varmistaa aktiivisuus?

Keskustelussa johtamisen keinoista ovat viimeisten vuosikymmenten aikana korostuneet uudet johtamisen keinot, jotka painottavat sisäisen motivaation ja merkityksen johtamista. Nämä pehmeämmät johtamisen keinot ovat saaneet kannatusta niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin julkisessa keskustelussakin. Erityisesti kannatusta on saanut transformationaalisen johtamisen teoria. (Kovjanic, Schuh & Jonas 2013, 543–545.) Teorian mukaan yksilön sisäistä motivaatiota ja yhteistä hyvää korostavan johtamisen avulla yritykset voivat saavuttaa odotukset ylittäviä tuloksia. (Bass 1985, 34–38.) Transformationaalisen johtamisen teorian saamasta kannatuksesta huolimatta,

myyntijohtamisen tutkimuksessa sekä retoriikassa korostuvat edelleen johtamisen kovat arvot, prosessien johtaminen ja aktiivisuuden johtaminen. (MacKenzie & Podsakoff 2001, 115–117; DeCarlo ym. 2010, 323–324; Dixon & Tanner 2012, 11–12.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin perehtyä transformationaalisen johtamisen keinoihin myyntijohtamisen kontekstissa. Voisiko laajaa suosiota nauttiva transformationaalinen johtaminen toimia myös myyntijohtamisen keinona?

Transformationaalinen johtaminen on yksi tutkituimmista johtamisen ilmiöistä. Akateeminen kirjallisuus ja tutkimukset tukevat vahvasti näkemystä transformationaalisen johtamisen positiivisista vaikutuksista etenkin yrityksen henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. (Kovjanic ym. 2013, 543–545.) Myyntijohtamisen aihe kehyyksessä aihetta on kuitenkin tutkittu vähemmän. Etsimällä aiheen liittyviä vertaisarvioituja akateemisia julkaisuja kansainvälisestä EBSCOhost Business Source elite-tietokannasta aiheilla ”sales management” ja ”transformational leadership” löytyy tuloksia vain 28 kun, vastaavasti pelkästään haku ”sales management” tuottaa tuhansia osumia (2004) ja ”transformational leadership” satoja (445) (EBSCOhost 2021). Löydetyt tutkimukset ovat antaneet ristiriitaista näyttöä transformationaalisen johtamisen yhteydestä myynnin tuloksiin, mutta taas näyttö transformationaalisen johtamisen yhteydestä myyjien kohonneeseen työmotivaatioon on vahvempaa (Dubinsky, Jolson, Spangler & Yammarino 1995; Humbreys 2002; MacKenzie & Podsakoff 2001). Tutkimusten antama ristiriitainen näyttö johtamisen vaikutuksista myynnin tuloksiin ja toisaalta näyttö mahdollisista positiivisista vaikutuksista työmotivaation, antavat syytä tutkia aihetta tarkemmin. Jos transformationaalisen johtamisen mahdolliset positiiviset vaikutukset ovat havaittavissa myös myyntijohtamisessa, voi tieto olla erittäin arvokasta myyntijohtamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu transformationaalinen johtaminen myynnissä, myynnin tärkeän aseman vuoksi. Myynnillä on merkittävä rooli sekä yritysten kilpailukyvyyn kannalta, että yhteiskunnallisesti talouden kehittymisen kannalta. Historiallisesti myynnin on voitu nähdä vauhdittavan markkinoiden kehittymistä ja yritysten kykyä herättää kysyntää, vahvistaa kilpailukykyä ja luoda kasvua. (Daniels, Martin, Powers & Rushing 1987, 1–7; Dax, Ganesen, Tyssen & Schmitz 2019, 371–373.)

Myyntijohtamisen on pystyttävä kehittymään ja löydettävä uusia keinoja myynnin ja myyntijohtamisen vahvistamiseksi (Ali & Imam 2014, 1–2). Myyntijohtaminen toimii tärkeänä linkkinä yhdistäen yrityksen ylimmän johdon tavoitteet ja strategian, käytännön myyntityöhön (Comer, McNeilly ja Russ 1996, 1–4). Yritysten pitää pystyä tunnistamaan, mitkä johtamisen keinot pystyvät vahvistamaan myyntihenkilöstön työmotivaatiota sekä parantamaan suoriutumista myynnissä. Markkinoiden ja teknologian kehittyessä, myynnin ja myynnin johtamisen roolit muuttuvat. (Dixon & Tanner 2012, 10–12; Moncrief 2017, 272–274; Deeter-Schmelzd, Flaherty, Habel, Malshe, Meunier-FitzHugh, Mullins, Onyemah, Sigh & Sohi 2019, 2–10.) Tässä tutkimuksessa mahdollisesti tehtävät havainnot voisivat tuottaa arvokasta tietoa myyntijohtamisen kehittämiseksi ja syventäville tutkimuksille.

Tässä tutkimuksessa johtamisen tapojen yhteyttä myynnituloksiin ja myyjien työmotivaatioon havainnoidaan transformationaalisen johtamisen teoriaan perustuvan kyselytutkimuksen avulla. Myyjien kokemuksia johtamisesta ja työmotivaatiosta verrataan myyjien henkilökohtaisiin myyntituloksiin. Tutkimuksen kohteena on Suomessa toimivan, kansainvälisen tekstiilipalvelualan yrityksen Suomen myyntihenkilöstö. Tutkimuksessa yritykseen viitataan nimellä Tekstiilipalvelu Oy, yrityksen ja kyselyyn vastanneiden yksityisyyden suojaamiseksi. Tutkimalla Tekstiilipalvelu Oy:n myyjien kokemuksia johtamisesta ja analysoimalla johtamisen yhteyttä työmotivaatioon ja myynnin tuloksiin, saatetaan tehdä havaintoja, joiden avulla Tekstiilipalvelu Oy voi kehittää myyntijohtamistaan, myyjien sitouttamiseksi ja kilpailukykyä vahvistamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on siis kuvata transformationaalisen johtamisen mahdollista yhteyttä työmotivaatioon ja myyntituloksiin, mutta tuottaa myös kehitysehdotuksia myyntijohtamisen kehittämiseksi tulosten perusteella.

## 2 Transformationaalinen johtaminen

### 2.1 Keskeisiä käsitteitä

#### Johtaminen

Johtamiselle on satoja määritelmiä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään johtamiseen liiketoiminnan viitekehyksessä. Johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla pyritään ohjaamaan johdettavia toimimaan toivotulla tavalla. Myyntijohtamisen kontekstissa tällä tarkoitetaan vuorovaikutusta, jolla myyntijohtaja pyrkii vaikuttamaan johdettavaan myyjää tai myyjiin niin, että nämä sitoutuvat ja ovat halukkaita toimimaan toivotulla tavoilla myynnin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Yammarino 1997, 44.) Johtaminen voi perustua johtajan ja johdettavan sopimuksen mukaiseen asemaan organisaatiossa. Johtajalla on oikeus ja velvollisuus käyttää työnantajan direktio-valtaa ja alaisella on velvollisuus noudattaa työnantajansa ohjeita ja määräyksiä huolellisesti. Suomessa työsopimuslaki määrittelee työnantajan johtamisoikeuden ja työntekijän velvollisuuden noudattaa ohjeita (Työsopimuslaki 55/2001 3 §). Johtaminen on kuitenkin laajempi kokonaisuus keinoja, joilla johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja pyrkii motivoimaan ja sitouttamaan alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi vuorovaikutus keinoilla ja rakentamalla johtajan ja johdettavan välistä suhdetta. Johtaja on henkilö, jolla on vastuu asemansa vuoksi johtaa alaisia. (Bass 1985, 27–33; Gini ja Green 2015, 437–438.)

#### Transformationaalinen johtaminen

Transformationalisella johtamisella (lyhennettynä TF johtaminen) tarkoitetaan johtamista, joka perustuu johtajan ja johdettavien motivaation ja sitoutumisen kohottamiseen korostamalla yhteisen hyvän merkitystä. Ulkoisten palkkioiden ja rangaistusten sijaan TF johtaminen pyrkii kohottamaan organisaation jäsenten halua työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Transformationaalisen johtamisen on nähty selit-

tävän yritysten kykyä tuottaa odotukset ylittäviä tuloksia, kun yksilöt sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Transformationaalinen johtaminen on yksi tutkituimmista johtamisen teorioista ja näyttö sen positiivisista vaikutuksista ja tehosta on vahvaa. Transformationaalista johtamista ilmentäviä johtamisen piirteitä ovat karismaattinen johtaminen, inspiointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen. (Bass 1985 31–33; Bass 1997, 20–24; Kovjanic ym. 2013, 544.)

### **Transaktionaalinen johtaminen**

Transaktionaalinen johtaminen (lyhyemmin TA johtaminen) on johtamisen tapa, jossa johtaja pyrkii ohjaamaan alaisensa työskentelyä selkiyttämällä alaiselle mitä häneltä odotetaan ja mikä hänen roolinsa on. Johtaja asettaa alaiselle tavoitteet ja kertoo millaisia työskentelytavoilla tavoitteet ovat saavutettavissa. Johtaja pyrkii motivoimaan alaisen toimimaan toivotulla tavalla tunnistamalla alaisen tarpeet ja korostamalla, miten odotetun kaltainen toiminta johtaa tarpeet täyttävään palkintoon. Transaktionaalinen johtaminen perustuu ikään kuin kaupankäyntiin, jossa johtaja lupaa alaiselleen palkintoja vastineeksi tämän tottelevaisuudesta. Transaktionaalista johtamista ilmentävät ehdollinen palkitseminen ja poikkeuksiin puuttuminen. (Bass 1985, 26–35.)

### **Laissez-Fair johtaminen**

Laissez-Fair johtaminen (lyhyemmin LF johtaminen) on vapaasti suomennettuna välipitämätöntä johtamista. LF johtaja pyrkii välttelemään mahdollisimman paljon johtamista, päätösten tekemistä ja puuttumista ongelmiin. Vain välttämätön paine saa LF johtajan puuttumaan alaisensa työskentelyyn tai ohjaamaan alaisiaan. Alaiset jäävät oman onnensa nojaan tai kääntyvät muiden puoleen avun saamiseksi. Äärimmillään LF johtaminen on ”ui tai uppoa” johtamista, jossa johtaja jättää alaiset ilman ohjeita, osoittaa ylimalkaisesti suunnan ja odottaa alaisten pärjäävän omillaan tai epäonnistuvan. (Dubinsky ym. 1995, 19.)

## **Työmotivaatio**

Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen toimintaa ohjaavaa voimaa, tai halua toimia. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen motivaatiota ohjaavat tarpeista nouseva halu tyydyttää tarve. Nämä tarpeet nousevat kohoavassa järjestyksessä fysiologisista tarpeista sosiaalisiin ja psykologisiin tarpeisiin esimerkiksi tarpeesta saada ravintoa, tarpeeseen kokea yhteenkuuluvuutta tai luovuuteen. Hierarkiassa alemmat tarpeet tulee tyydyttää ennen kuin uudet tarpeet ilmenevät. Nälkäinen ihminen on motivoitunut vain tyydyttämään nälkäänsä. (Maslow 1943, 372–384.) Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua suoriutua työssään ja sitoutua työhön. Työmotivaatiota ohjaavat samaan tapaan tarpeet kuin muutakin motivaatiota. Johtamisen voidaankin nähdä olevan pitkälti motivaation johtamista, työntekijöiden kannustamista tai pakottamista suoriutumaan tehtävistä toivotulla tavalla. (Mowday, Shapiro & Steers 2004, 379–383.)

## **Myynti**

Myyntillä voidaan tarkoittaa transaktiota, jossa myyjä luovuttaa tuotteita ja palveluita vastineeksi ostajan pääomasta. Tässä tutkimuksessa myyntillä tarkoitetaan kuitenkin yrityksen systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on kasvattaa yrityksen liikevaihtoa vaikuttamalla mahdollisiin ostajiin kaupankäynnin toteutumiseksi. Myynti ja markkinointi ovat usein lähes synonyymejä, mutta tässä tutkimuksessa myyntillä tarkoitetaan aktiivista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, jonka tavoitteena on saada asiakas ostamaan tuotteita ja palveluita toimittajalta. Myynnin tavoitteena on kasvattaa yrityksen liikevaihtoa, kannattavan liiketoiminnan varmistamiseksi. Henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan myyntitapaa, jossa myyjä pyrkii henkilökohtaisella vuorovaikutuksella vaikuttamaan ostajaan niin, että tämä päättäisi ostaa tarjottuja tuotteita tai palveluita. Tämän tutkimuksen kohteena olevat myyjät tekevät etenkin henkilökohtaista myyntityötä. Myyntijohtamisen tehtävä on johtaa myyntiä toivottujen tulosten saavuttamiseksi. (Ali & Imam 2014, 1–2; Daniels ym. 1987, 1–7; Wasley 1953, 244.)

## 2.2 Transformationaalisen johtamisen tausta

Nykyaikaisessa merkityksessä johtamisen ammatin voidaan nähdä saaneen alkunsa teollisesta vallankumouksesta. Teollisen tuotannon kehittyessä yritysten tarve prosessien johtamiselle ja johtamisen erikoistumiselle kasvoi. Teollinen kasvu johti organisaatioiden osastojen erikoistumiseen. Markkinoiden kasvaessa tarvittiin erilliset toiminnot tuotantoon, hallintoon ja markkinointiin, sekä johto ohjaamaan näitä toimintoja. (Daniels ym. 1987, 1–7; Sheldon 2003, 38–50.) Tieteellisen johtamisen teoria sai alkunsa 1900-luvun alkupuolella. Tieteellisen johtamisen mallissa, johtamisen tehtävä on tunnistaa ja mitata tulokseen vaikuttavat muuttujat ja tehostaa prosesseja vahvistamalla tuottavuutta lisääviä muuttujia ja karsimalla pois tuottavuutta heikentäviä muuttujia. Tieteellisen johtamisen teoria perustui näkemykseen tuotannon tekijöihin vaikuttavista universaaleista muuttujista, jotka voitiin tunnistaa ja ohjata tieteellisen menetelmän keinoin. Tieteellisen johtamisen käsite sai alkunsa Frederick Taylorin 1910-luvulla kehittämästä tieteellisen johtamisen menetelmästä ja usein tieteellistä johtamista kutsutaankin Taylorismiksi. (Sheldon 2003, 38–50.) Tieteellisen johtamisen tarkoituksena oli tuottaa vaurautta ja hyvinvointia, mutta pahimmillaan tieteellisen johtamisen menetelmiä käytettiin vailla inhimillistä myötätuntoa. Kylmimmillään tieteellinen johtaminen tarkoitti työhön kuluien kalorien laskemista suhteessa saavutettuun työn tuottavuuteen. Näin voitiin selvittää mikä on riittävä määrä ravintoa pitämään työn tehokkaana, mutta työntekijät tarpeeksi nälkäisinä työskenneläkseen. (Lampland 2019, 7–16.)

Maaillmansotien aika ja niitä seurannut taloudellinen ja yhteiskunnallinen murros kasvattivat johtamisen merkitystä entisestään. Sota-ajan haasteet ja vaatimukset sekä sota-aikojen seurannut yhtäkkäinen kysynnän kasvu kuluttajamarkkinoilla kasvattivat tehokkuuden vaatimusta. Nouseva ammattiyhdistysliike pakotti johtamista muuttamaan rooliaan ja maailman sotien jälkeen merkitystä nosti johtamisen sosiaalinen vastuullisuus. Työntekijät eivät olleet enää valmiita hyväksymään johtamisen ehdotonta asemaa. Johtamisesta tuli monimuotisempaa ja kompleksisempaa. (Sheldon 2003, 44–48.) Vaikka ammattiyhdistysliikkeen aiheuttama paine pakotti yritykset

pohtimaan johtamisen vastuullisuutta ja asemaa, oli johtamisessa edelleen nähtävissä johtajan rooli ikään kuin ”vanhempana” ja alaisen asema ”lapsena”. Johtajan tehtävä oli suunnitelmallisesti johtaa yritystä, yrityksen kilpailukyvyyn ja tuottavuuden varmistamiseksi ja poikkeuksien välttämiseksi. Johtajan tehtävä oli tunnistaa alaisten ”valmius” eri johtamisen keinoille, milloin johtamisessa tuli painottaa toiminnallisuutta ja milloin alaisen ja johtajan välistä suhdetta. Johdettavia motivoitiin toimimaan toivotulla tavalla, selkiyttämällä mitä alaiselta odotettiin, palkitsemalla toivotusta toiminnasta ja kitkemällä poikkeukset rangaistuksen uhalla. (Bass 1985, 29–31; Butler & Reese 1991, 38–39; Fisher 1998, 48.)

Transformationalisen johtamisen teorian voidaan nähdä kumpuavan ikään kuin vastalauseena johtamisen historialle, jossa on korostunut johtamisen ja johdettavien vastakkain asettelu. Transformationalisen johtamisen käsitteen esitti ensimmäisenä historioitsija James MacGregor Burns vuonna 1978 julkaistussa teoksessaan *Leadership*. Hänen ajatuksensa mukaan transformationaalinen johtaminen, *kohottaa sekä johtajan, että johdettavan motivaatiota, sekä kokemusta yhteisen hyvän tavoitteesta*. (Hautala 2005, 16.) Siinä missä aikaisempien johtamisen näkemysten voitiin nähdä selittävän odotusten mukaisia tuloksia, nähtiin transformationalisen johtamisen selittävän etenkin *odotukset ylittävät* tulokset. Transformationalisen johtamisen merkittävimpana tutkijana tunnetaan Bernard M. Bass, joka Burnsien ideasta innostuneena, kehitti transformationalisen johtamisen teorian laajamittaisilla tutkimuksilla. Burnsien ja Bassin näkemysten mukaan johtamisella on merkittävä rooli työntekijöiden motivaation johtamisessa niin, että työntekijät ponnistelivat yli odotusten saavuttaakseen yhteisen hyvän mukaiset tavoitteet. Johtajan määrittämien ulkoisten palkintojen ja rangaistusten sijaan johtamisen tehtävä onkin kohottaa motivaation tasoa sekä rakentaa organisaatio kulttuuria, joka ei korosta yksilön oman edun tavoittelua, vaan yhteisen hyvän merkitystä. Näin johtaminen kohottaa tai kehittää (eng. transformation) koko organisaation kulttuuria ja motivaatioita. (Bass 1985, 31–33; Hautala 2015, 16.)

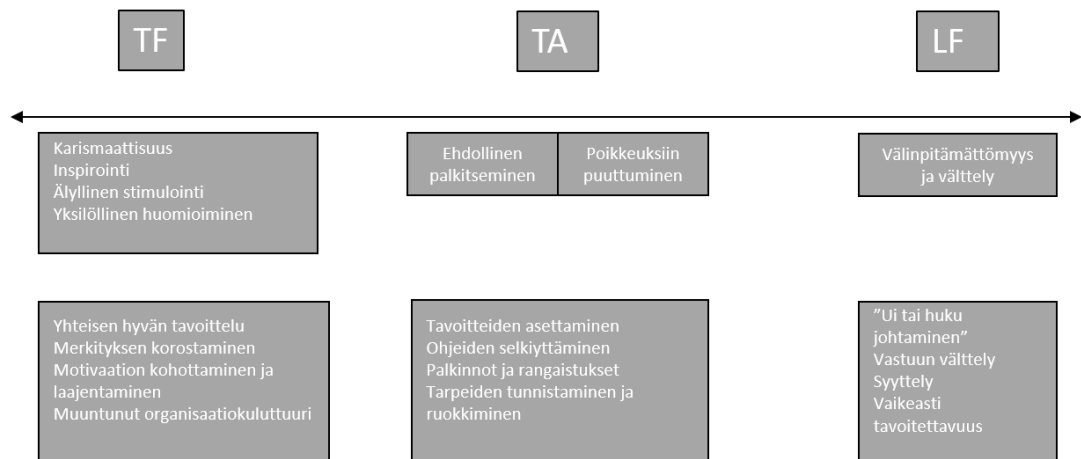
## 2.3 Transformationaalisen johtamisen teoria

James MacGregor Burns'n näkemyksen mukaan transformationaalinen johtaminen kohottaa johdettavien motivaatioita kolmella tavalla: 1. Transformationaalinen johtaminen ohjaa johtajaa ja johdettavia ymmärtämään yhteisten tavoitteiden merkityksen ja arvon. 2. Transformationaalinen johtaminen auttaa johtajaa ja johdettavia nousemaan oman edun tavoittelemisen yläpuolelle, työskentelemään yhteisen edun mukaisesti. 3. Transformationaalinen johtaminen pyrkii kohottamaan motivaatioita Maslowin tarvehierarkian alempien tarpeiden tasolta korkeammille tasoille. (Bass 1985, 31) Burns piti TF johtamista vastakohtana TA johtamiselle. Motivaation kohottamisen sijaan TA johtaminen perustuu johtajan ja johdettavan väliseen ”sopimukseen” tai ”kaupankäyntiin” (*eng. transaction*), jossa johdettava toimii toivotulla tavalla palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. (Hautala 2005, 16–17.) Myöhemmin TF johtajien on voitu kuitenkin havaita hyödyntävän myös TA johtamisen keinoja. TA johtamisen voidaan nähdä siis ikään kuin edeltävän ja osaltaan mahdollistavan TF johtamisen (Dubinsky ym. 1995, 19–25.) Bernard M. Bass laajensi Burns'n kolmeen transformationaalisen johtamisen tapaan kohottaa motivaatiota vielä neljännen tavalla 4. tarpeiden portfolion laajentamisen. Bassin mukaan johtaja ei siis vaan tunnista alaisen tarpeita ja pyri motivoimaan johdettavia näitä hyödyntäen, vaan pyrkii synnyttämään alaisessa uusia tarpeita ja odotuksia. (Bass 1985, 31; Hautala 2005, 16–17.)

Bassin teorian mukaan transformationaalista ilmentävät neljä johtamisen piirrettä, joilla johtaja kohottaa organisaation motivaatioita. TF johtamista ilmentäviä piirteitä ovat karismaattinen johtaminen, inspiroiva johtaminen, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen. Karismaattinen johtaja on johdettaviensa silmissä itsevarma, esimerkillinen ja ihailtava johtaja. Karismaattinen johtaja toimii työssään esimerkillisesti ja eettisesti, omalla olemukseen sekä esiintymisellään vahvistaa alaisten luottamusta. (Bass 1997, 21.) Karismaattisesta johtamisesta ja transformationaalisesta johtamisesta puhutaan usein lähes synonyymeinä, mutta transformationaalinen johtaja käyttää karismaattisuuttaan yhteisen hyvän saavuttamiseksi eettisellä tavalla, kun taas pseudo-transformationaalinen, karismaattinen johtaja voi motivoida alaisiaan

eettisesti arveluttavaan ja alaisten edun vastaiseen toimintaa (Bass 1985, 37–39, Hautala 2005, 17). Inspiroiva johtaja käyttää selkeää viestintää korostaakseen yhteisen hyvän merkitystä ja kohottaakseen motivaatiota. Inspiroivan johtajan viestinnässä korostuu innokkuus, yhteinen hyvä ja positiiviset odotukset tulevaisuuden mahdollisuuksista. Transformationaalinen johtaja stimuloi johdettavia älyllisesti haastamalla vanhoja toimintatapoja, kannustamalla kriittisyyteen ja aktiivisella keskustellulla johdettavien kanssa. Transformationaalinen johtaja ottaa johdettavat myös yksilöllisesti huomioon pyrkien kiinnittämään huomiota johdettavien erilaisiin kiinnostuksen kohteisiin, osaamisiin ja ominaisuuksiin. (Bass 1997, 21; Hautala 2005, 16–17.)

TF, TA ja LF johtamista voidaan pitää ikään kuin jatkumona, jonka ääripäissä ovat TF johtaminen ja LF johtaminen ja keskellä jatkumoa TA johtaminen. TA johtaminen ja TF johtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia johtamisen tyyppisiä, mutta välinpitämätön johtaminen on ehdottomasti nähtävissä TF johtamisen pois sulkevana. Johtaja ei yhtäaikaan voi olla esimerkiksi välinpitämätön ja yksilöt huomioiva. TA johtamisen piirteitä voidaan kuitenkin havaita myös LF johtamisen kanssa, esimerkiksi jos johtaja puuttuu poikkeuksiin, mutta muuten on välinpitämätön. TF johtamisen yhteydessä havaitaan lähes aina myös TA johtamista, tätä voi selittää esimerkiksi ehdollisen palkitsemisen ja yksilöllisen huomioisen yhteys. Alaisiaan transaktionaalisesti ohjaava ja kannustava johtaja yhtä aikaa selventää alaiselle, miten toimia, mutta myös osoittaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan, inspiroida ja stimuloida älyllisesti. (Dubinsky ym. 1995, 18–20.) Seuraavaan kuvioon on havainnollistettu TF, TA ja LF johtamisen jatkumo ja johtamistyyppisiä ilmentävät piirteet.



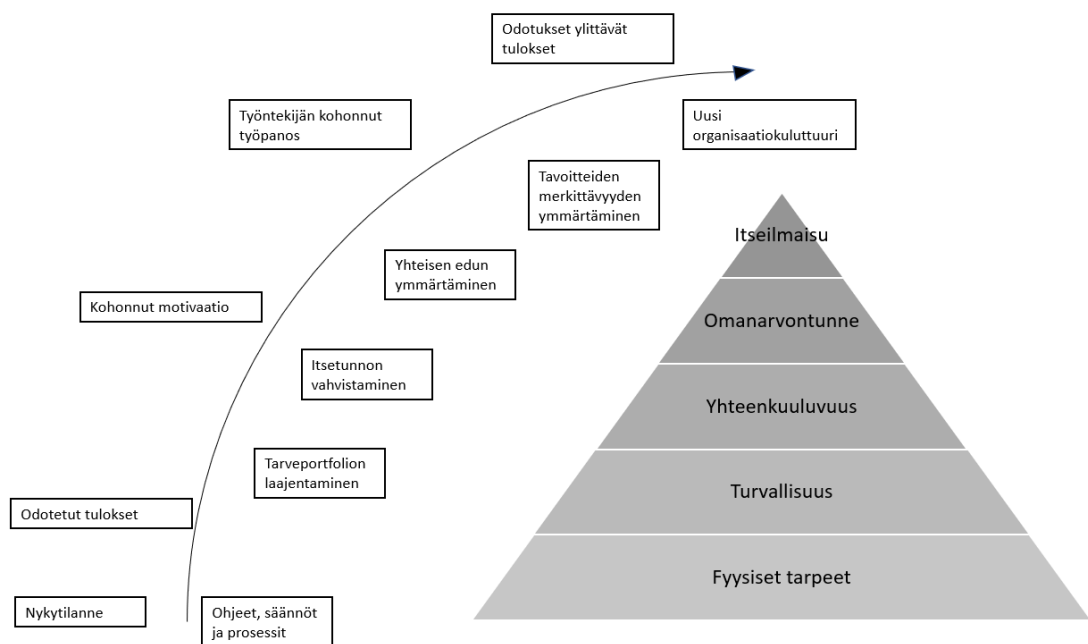
Kuvio 1. Johtamisen jatkumo

Vaikka TF johtamisen teoria on saavuttanut vahvaa kannatusta johtamisen tieteessä ja kirjallisuudessa, eivät johtamisen tyypit ole yksi selitteisesti parempia tai huonompia. Johtamisen jatkumoa LF johtamisesta TF johtamiseen ei voisi siis ajatella janana huonosta johtamisesta parempaan johtamiseen. Esimerkiksi välinpitämätön johtaminen saatetaan kokea parempana kuin häiritsevällä tavalla aktiivinen johtaminen. Johdettavat voivat haluta mieluummin olla rauhassa kuin joutua ankaran johtamisen kohteeksi. TF johtaminen voi aiheuttaa myös työnkuvan sekavuutta, ellei johtamiseen liity riittävää selkeyttä ja ohjaavuutta. (Bass 1985, 29–37; Dubinsky ym. 1995, 18–20.) TF johtamisen voimakkaat vaikutukset yhdistetään TF johtamisen kykyyn muokata koko organisaation kulttuuria merkitys orientoituneeksi niin, että yksilökohdaisen edun tavoittelun ja kilpailun sijaan, organisaation jäsenet ovat sitoutuneet yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja ponnistelevat positiivisen tulevaisuuden luomiseksi koko organisaatiolle. (Bass 1985, 29–37; Kovjanic ym. 2013, 543–555.)

Transformationalisen johtamisen teorian mukaan, TF johtaminen muokkaa koko organisaatioita niin, että henkilöstö työskentelee yhteisen hyvän eteen. Kohonnut motivaatio vahvistaa työn tuottamaa merkityksen tunnetta ja yhteisen hyvän tavoittelu

vahvistaa organisaation sitoutumista enemmän kuin yksilö keskeiset palkkiot ja rangaistukset. Muuntuneessa organisaatiossa jäsenten motivaatio kumpuaa Maslowin tarvehierarkian korkeammista tarpeista, jolloin työntekijät kokevat työssään voimakkaampaa sitoutumista ja vahvempaa tyytyväisyyden tunnetta. Seuraavaan kuvioon on hahmoteltu organisaatiokulttuurin muutos transaktionaaliselta tasolta transformationaaliselle tasolle, kun motivaatiota ohjaavat tarpeet kohoavat Maslowin tarvehierarkian mukaisesti (Maslow 1943, 372–385; Kovjanic ym. 2013, 543–555).

Transaktionaalinen johtaminen tunnistaa alemmat hierarkian asteet ja voi hyödyntää niitä halutun kaltaisen toiminnan saavuttamiseksi. Kun johtaminen ja organisaation kulttuuri kehitty transformationaalisemmaksi, johtamisen rooli muuttuu motivaation kohotessa. Työskentelyä eivät enää ohjaa palkkiot, ohjeet ja prosessit vaan yhteisen hyvän tavoittelu. (Bass 1985, 29–37; Bass 1997, 21; Hautala 2005, 16–17.)



Kuvio 2. Transformationaalinen johtaminen ja odotukset ylittävä suoritus

Transformationalisella johtamisella on positiivisten vaikutusten lisäksi myös varjopuolensa. Jo edellä mainitun pseudo-transformationaalisen johtamisen lisäksi, myös hyvántahtoisella TF johtamisella voi olla haitallisia vaikutuksia esimerkiksi liiallisen

riippuvuus suhteen rakentuessa johtajan ja johdettavan välille tai TF johtamisen aiheuttaman stressin vuoksi. Transformationaalista johtamisen teoriaa on arvosteltu myös sen tavasta kuvata johtaja ylikorostuneena sankari hahmona. Näitä TF johtamisen varjopuolia, sekä positiivisia vaikutuksia tarkastellaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Bass 1985, 30–32; Hautala 2005, 6; Lin, Matta & Scott 2019, 1569–1577.)

## 2.4 Transformationaalisen johtamisen vaikutukset

Bass ja Burns uskoivat, että transformationaalisen johtamisen kykyyn tuottaa poikkeuksellisen hyviä tuloksia vaikuttivat vain vähäisesti kulttuuri ja ympäristö. (Bass 1985, 30–32; Bryan & Lowe 1996, 385–426.) Transformationaalisen johtamisen yleistettävyyttä tukee ajatus siitä, että johtamisen tehokkuuden on ajateltu perustuvan yleisesti hyväksytyyn Maslowin motivaatioteorian mukaisten motivaation asteiden kohottamiseen. Maslowin teorian mukaan motivaation hierarkia on kaikkien ihmisten motivaatiota selittävä rakenne (Maslow 1943, 372–385). Seuraavaksi esitetyt tutkimukset ja kirjallisuus kuvaavat transformationaalisen johtamisen tehokkuutta, vaikutusta motivaatioon, yleistettävyyttä sekä mahdollisia varjopuolia.

### **Transformationaalisen johtamisen tehokkuus**

TF johtamisen yhteyttä johtamisen tehokkuuteen useiden eri tutkimusten valossa ovat tarkastelleet North Carolina-Greensboro yliopiston tutkijat Kewin B. Lowe ja Joseph M. Bryan. He ovat analysoineet joukon tutkimuksia, joissa TF johtamista on mitattu käyttäen Bassin kehittämää johtamisen monimuuttuja kyselyä, MLQ testiä. MLQ testin tarkoituksena on määritellä johtajan ja johdettavan välisen suhteen transformationaalisuutta, transaktionaalisuutta tai Laissez-Fair piirteitä. Laajamittainen analyysi näyttäisi vahvistavan, että juuri TF johtamisen piirteillä on merkittävä yhteys johtajien ja alaisten kokemaan johtamisen tehokkuuteen. Myös transaktionaaliset ominaisuudet lisäävät johtamisen tehokkuutta, mutta näiden piirteiden vaikutus on vaihtelevampaa ja korrelaatio näyttäisi olevan heikompi. Joskus transaktio-

naaliset ominaisuudet koetaan jopa johtamisen tehokkuutta heikentävinä. Välttelevän Laissez-Fair johtamisen vaikutukset koettuun johtamisen tehokkuuteen olivat lähes aina negatiivisia. Lowe ja Bryan huomasivat etenkin karismaattisen johtajuuden vaikuttavan lähes aina positiivisesti koettuun johtajuuden tehokkuuteen ja inspiroivan ja älyllisesti stimuloivan johtamisen vaikuttavan merkittävän usein positiivisella tavalla koettuun johtajuuteen. TF johtaminen näyttäisi Lowen ja Bryanin tutkimuksen perusteella vaikuttavan positiivisesti johtamisen koettuun tehokkuuteen kaikilla tasoilla sekä julkisissa, että yksityisen liike-elämän organisaatioissa. Lowen ja Bryanin tutkimus analysoi 39 vertaisarvioitua yliopistojen tuottamaa tutkimusta, joista 22 olivat julkaistu tieteellisissä aikakausjulkaisuissa. (Bryan & Lowe 1996, 385–426.)

### **Transformationaalisen johtamisen vaikutus motivaation kohottamiseen**

Bryan ja Lowe tutkimus antoi vahvaa näyttöä transformationaalisen johtamisen tehokkuudesta useissa eri viitekehyksissä. Tutkimus ei kuitenkaan kuvannut mistä koettu tehokkuus johtuu, *miksi* TF johtaminen vaikuttaa koettuun johtamisen tehokkuuteen. (Bryan & Lowe 1996, 385–426.) TF johtamisen teorian mukaan johtamisen vaikutus perustuu etenkin motivaation kohottamiseen (Bass, 1985). TF johtamisen vaikutusta juuri motivaation johtamisen kautta ovat tutkineet Kovjanic Snjezana Zurichin yliopistosta, Scuch Sebastian C. Frankfurtin yliopistosta ja Klaus Jonas Shanghaiin yliopistosta. Tukijoiden laatimaan kysely tutkimukseen saatiin vastaukset yli 150 vastaajalta. Analyysin perusteella TF johtaminen palvelee johdettavan tarvetta kokea olevansa pätevä, tarvetta kokea työn olevan merkityksellistä ja tarvetta autonomisuuteen. Näistä tarpeista pätevyyden ja työn merkityksellisyydellä näyttäisi olevan vaikutus johdettavan suoriutumiseen työssä ja taas autonomisuuden yhteys on vähäisempi. Tutkimuksen perusteella motivaation johtaminen voi vaikuttaa vielä työssä suoriutumista vahvemmin sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen työssä. TF johtaminen näyttäisi myös rohkaisevan johdettavia etsimää uusia ratkaisutapoja ja voi mahdollisesti auttaa johdettavia näin päätyämään laadukkaampiin ratkaisuihin. TF johtaminen näyttäisi vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen laadullisella tavalla, mutta määrällisesti suoriutumisen voitiin nähdä jopa hieman heikentyvän. Kovjanicin ja muiden tutkimus näyttäisi tukevan Bassin ja Burnsien väitettä transformationaalisen

johtamisen vaikutuksesta johdettavien motivaation ja suoriutumiseen työssä. Tutkimus perustui kuitenkin vastaajien omaan kokemukseen, eikä työssä suoriutumista mitattu objektiivisilla mittareilla. (Kovjanic ym. 2013, 543–555.)

### **Transformationaalinen johtaminen ja persoonallisuus**

Pia Hautalan väitöskirja vuodelta 2005 sekä vahvistaa, että on ristiriidassa TF johtamisen yleismaailmallisuuden kanssa. Väitös kirjan perusteella näyttäisi, että kulttuurien väliset erot kokemuksiin transformationaalisesta johtamisesta ovat vähäiset, mutta johtajan ja johdettavan persoonallisuus on merkittävästi yhteydessä koettuun johtamiseen. Pia Hautala tutkii väitöskirjassaan persoonallisuustyyppien vaikutusta johtajien ja johdettavien tapaan arvioida johtamista, useammassa eri kulttuurissa. Tutkimuksen perusteella, etenkin ekstrovertit esimiehet ja alaiset molemmat arvioivat johtamisen useammin transformationaaliseksi kuin introvertit persoonat. Ekstrovertit myös toivovat johtajaltaan enemmän transformationaalisuutta kuin introvertit. Persoonallisuudeltaan tuntevat ja ekstrovertit ovat taipuvaisempia arvioimaan johtamista transformationaaliseksi kuin introvertit, harkitsevat ja tuomitsevat persoonat. Persoonaltaan tuntevia ja ekstraverttejä persoonia kuvaillaan useimmiten eniten transformationaaliseksi kuin muita persoonallisuuksia. Tuntevat ja ekstravertit persoonat toivovat johtajalta transformationaalisia piirteitä, empatiaa ja toveruutta useammin kuin pidättyvämmät, introvertit ja harkitsevat persoonallisuudet. Tutkimus ei ottanut kantaa johtamisen vaikutuksiin vaan arvioi miten alaiset ja johtajat arvioivat johtamisen piirteitä ja näyttäisi, että persoonallisuustyyppillä on merkittävä vaikutus siihen, miten johtaminen koetaan ja mitä johtamiselta odotetaan. Pia Hautala pitääkin persoona tyyppien tunnistamista merkittävä tekijänä johtamisessa onnistumisessa. (Hautala 2005, 49–58.)

### **Transformationaalisen johtamisen synkkä puoli**

Transformationaalisella johtamisella on vahva kannatus akateemisessa kirjallisuudessa sen positiivisten vaikutusten suhteen. Transformationaalinen johtaminen ei

kuitenkaan ole aivan ongelmatonta. Bass halusi erottaa aidosti hyvän transformationaalisen johtamisen niin kutsutusta pseudo-transformationaalisesta johtamisesta. Pseudo-transformationaalinen johtaja sitouttaa ja motivoi työntekijöitään transformationaalisilla keinoilla, mutta vaatii alistumista ja hyväksikäyttää alaisiaan moraalitytomasti oman vain etunsa saavuttamiseksi. (Hautala 2005, 17.) Transformationaalisella johtamisella on havaittu olevan myös narsistisia piirteitä, jolloin transformationaaliset johtajat sitouttavat alaisiaan itseensä ja pyrkivät manipuloimaan näitä toimimaan omien näkemystensä mukaisesti. Transformationaaliset johtajat voivat käyttää karismaansa saavuttaakseen alastensa suosion ja voivat näin luoda riippuvuus suhteen, jossa alainen odottaa johtajalta enemmän kuin hän voi tarjota ja alaiset väsyttävät itsensä pyrkiessään miellyttämään johtajaa. Transformationaalisen johtajan alaiset saattavat omaksua ikään kuin lapsen aseman, joissa he nojautuvat johtajaan ja uskovat hänen tuovan järjestystä kaaokseen ja suojelevan heitä vaikeuksilta. Tällä riippuvuus suhteella voi olla negatiivisia vaikutuksia alaisen luovuuteen ja se voi vääristää alaisen kuvaa johtajan ja alaisen suhteesta. (Eisenbeiß & Boerner 2013, 55–59.)

Transformationaalisen johtamisen synkkä puoli voi kohdistua myös transformationaaliseen johtajaan itseensä. TF johtaminen vaatii johtajalta paljon henkisiä voimavaroja. Hänen täytyy jatkuvasti viestiä positiivisesti, hänen täytyy olla innokas, hänen täytyy ottaa yksilöt huomioon, keskittyä viestintäänsä ja kehon kieleen, ottaa huomioon, miten hän esiintyy ja miten hän kohtelee alaisiaan eri tilanteissa. Erityisesti TF johtaminen kuormittaa, kun ponnistukset eivät saa vastakaikua johdettavilta. Johdettavat eivät ole välttämättä yhtä lailla sitoutuneita kuin johtaja tai johdettavat eivät yksinkertaisesti ole riittävän päteviä tehtäviinsä. Jatkuva henkisten voimavarojen kuormittaminen, varsinkin palkkion jäädessä heikoksi, voi uuvuttaa johtajan ja lisätä halua vaihtaa työtehtäviä tai työnantajaa. (Lin ym. 2019, 1569–1577.)

### **Transformationaalinen johtaminen aikaisempien tutkimusten valossa**

Transformationaalisen johtamisen voidaan edellä esitettyjen tutkimusten valossa nähdä olevan tehokas ja vaikutuksiltaan positiivinen johtamisen tapa, kunhan huomi-

oon otetaan mahdolliset varjopuolet sekä johdettavien persoonallisuus. TF johtaminen vahvistaa positiivisella tavalla henkilöstön sitoutumista, tyytyväisyyttä ja mahdollisesti parantaa suoriutumista työssä. TF johtamisen teho näyttäisi perustuvan Bassin ja Burnsian teorian mukaisesti kohonneeseen ja laajentuvaan motivaatioon. TF johtaminen näyttäisi lisäävän johtamisen koettua vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Tätä taustaa vasten TF johtamisen positiivisten vaikutusten voitaisiin odottaa näyttävävän myös myyntijohtamisen yhteydessä.

## 2.5 Transformationaalinen johtaminen ja myynti

Tässä tutkimuksessa myyntiä tarkastellaan yrityksen aktiivisena vuorovaikutuksena, jonka tavoitteena on saada asiakkaat ostamaan tuotteita ja palveluita. Myyntiä ja markkinointia on joskus haastava erottaa toisistaan ja niitä voidaankin pitää yhteenkuuluvina. Myynnistä poiketen, markkinoinnin tavoitteena ei ole kuitenkaan suoraan vaikuttaa ostajan päätöksen tehdä kauppaa, vaan pikemminkin se luo mahdollisuuksia myynnille, herättämällä kiinnostusta ja tarpeita mahdollisissa ostajissa. Myyntijohtamisen tehtävä on ohjata aktiivista myyntiä suunnitelmallisuudella, perehdyttämällä, koulutuksella, valvonnalla, tavoitteiden asettamisella, motivoinnilla ja sitouttamisella. (Ali & Imam 2014, 1–2.) Myynnin ja myyntijohtamisen tavoitteena on myös parantaa yrityksen asemaa suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Vaikuttamalla ostajiin pyritään saavuttamaan etua ja mahdollisesti välttämään objektiivinen kilpailu asetelma suhteessa muihin palveluita ja tuotteita tarjoaviin yrityksiin. (Dax ym. 2019, 371–373.) Ammattina sekä myynti ja myynnin johtaminen ovat kehittyneet liiketalouden historian rinnalla.

### **Myyntijohtamisen historia**

Kaupankäynnin historian voidaan nähdä alkaneen vaihdannasta, kun vakiintuneet asutukset ja maanviljely yleistyivät ja tästä seurannut ylituotanto sekä tuotanto vaje, pakottivat yhteisöt vaihdantaan keskenään. Myynnin kehittyminen ammatiksi alkoi valuutan kehittymisen myötä ja ensimmäisiä myyntijohtamisen keinoja olivat antiikin Rooman kauppiaiden maksamat myyntiprovisiot, joilla motivoitiin myyntiedustajia

kaupankäyntiin. Modernissa merkityksessä myynnin, ammattina ja itsenäisenä toimintona, voidaan nähdä saaneen alkunsa kuitenkin vasta teollisen vallankumouksen myötä, kun kysyntä kulutustuotteille ja tuotannon välineille kasvoivat ja myyjien mahdollisuus liikkua rautateitse mahdollisti kustannustehokkaat kauppamatkat. Teollisen vallankumouksen siivittäjä myynnin rooli muuttui. Myynti ei enää vain etsinyt kysyntää, vaan loi markkinoita ja herätti kysyntää tuote-esittelyiden tarjousten ja markkinoinnin avulla. Myynnin rooli oli kasvattaa yhtiön markkinoita ja saavuttaa lisää liikevaihtoa. Myynnin kasvattaessa merkitystä yrityksen itsenäisenä toimintona, tarvittiin johtamista myynnin tehokkaaseen organisointiin ja tuotannon ja myynnin yhteen sovittamiseksi. (Daniels ym. 1987, 1–7.) Markkinoiden vapautuessa, myynnistä tuli liiketoiminnan kannalta keskeinen toiminto, jonka tavoitteena oli mahdollistaa kannattava liiketoiminta ja myyntijohtamisen tehtäväksi muodostui johtaa tätä toimintoa. 1900-luvulta alkaen myyntijohtamisessa oli nähtävissä tieteellisen johtamisen vaikutus. Myyntijohtamisen keskittyi mittamaan, seuraamaan ja ennustamaan myyntiä ja ohjaamaan myynnin tehokkuutta ikään kuin teollista prosessia parantaen tuottavuutta. (Moncrief 2017, 272–273; Wasley 1953, 244.)

Vielä 1970–80 luvuilla myyntijohtamisessa korostuivat kontrolloivat johtamisen mallit, joissa myyntiä pyrittiin mallintamaan tehokkaimman ja monistettavan myyntiprosessin saavuttamiseksi. Myynnissä korostui myyjän aktiivinen rooli ostajaa kohtaan, jossa myyjä teki aloitteen ostajaan ja johti kaupankäyntiä. Myyntijohtajan tehtävä oli varmistaa myyjän tekninen osaaminen ja motivoida myyjiä kannustavilla palkkioilla ja kontrolloida jopa rangaistuksilla. (Moncrief 2017, 272–273; Wasley 1953, 244.) Tällaisessa konservatiivisessa myynninjohtamisen näkemyksessä myyntiä johdetaan lähes sotilaallisella retoriikalla ja roolit ovat selvän hierarkkiset. Myyjät (eng. sales force) ovat ikään kuin kenttä sotilaita, myyntipäälliköt tai aluepäälliköt kapteeneja, jotka jakelevat käskyjä. Johtamisen keinot motivoida myyjiä suorituksiin ovat lähinnä transaktionaalisia. (Bass 1985, 34–35; Dixon & Tanner 2012, 11–12.) Vasta 1980-luvulla myynnissä alkoi korostua mukautuvuus, jossa myyjä pyrki sovittamaan myyntityönsä asiakaskohtaisesti kullekin ostajalle ja tämä alkoi heijastua myös johtamisen mukautuvuuteen. 1990-luvun lopulla myynnin uusi näkemys korosti myyjän ja ostajan suhdetta, jolloin myyjän ja ostajan välisen suhteen tuottama arvo molemmille

osapuolille nähdään merkittävämpänä kuin varsinainen kaupankäynti. Henkilökohtaisen suhteen merkitys on edelleen merkittävässä asemassa myynnin johtamisessa ja tutkimuksessa. (Moncrief 2017, 272–273.)

Myyntiin ja myyntijohtamisen kehittymiseen vuosituhanen vaihteessa ovat vaikuttaneet merkittävästi teknologian kehittyminen ja globalisaatio. 1990-luvulla yleistyneet automaattiset CRM järjestelmät (*customer relationship management*) tehostivat asiakkuuksien ja myynnin johtamista. Internetin ja verkkokaupankäynnin yleistymisen sekä globalisaatio yhdessä ovat mullistaneet myynnin kenttää uudella vuosituhanella. Ostajalla on käytännössä kaikki tietoa saatavilla, eikä ostaja ole enää riippuvainen myyjän tuomasta tiedosta. Viestintäteknologia kehittyminen on tehnyt kilpailusta globaalimpaa kuin koskaan kun asiakkaat ja toimittajat voivat olla yhteydessä toisiinsa kaikkialla maailmassa. (Dixon & Tanner 2012, 10–12; Moncrief 2017, 272–274.) Viimeisimpänä myynnin mullistuksena voidaan pitää sosiaalisen median nousua 2010-luvulta alkaen. Yritysten verkkosivut eivät toimi enää myyntiesitteen verkkoversiona vaan sosiaalisten medioiden kautta myyjät ja ostajat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, jossa sisältöä tuottavat kaikki käyttäjät. CRM-järjestelmien käyttäminen myynninjohtamisen työkaluna on omaksuttu keskeiseksi osaksi myynnin johtamista, mutta sosiaalisen median käyttäminen osana myyntityötä ja myynnin johtamisessa on edelleen vaihtelevaa. Useimmat yritykset johtavat jollain tapaa sosiaalisen median kautta tapahtuvaa myyntiä, mutta menetelmät ovat vaihtelevia ja epäjärjestelmällisiä. (Moncrief 2017, 272–274.)

### **Myyntijohtaminen nykyään**

Myyntityö on nykyään monimuotoista ja monikanavaista. Teknologia mahdollistaa henkilökohtaisen myyntityön tekemisen paikasta riippumatta asiakkaalle ja myyjälle sopivimmassa kanavassa esimerkiksi verkkokeskustelujen, sähköpostin tai sosiaalisen median välityksellä. Tiedon saatavuuden ja automatiikan kehityksen myötä myyjän merkitys kaupankäynnin välittäjä on vähentynyt. Siihen missä ostaja on ennen tarvinnut henkilökohtaisen myyjän tehdäkseen tilauksen, voi ostaja yhtä helposti, tai jopa helpommin, tehdä tilauksen suoraan älypuhelimellaan. Henkilökohtaisen myyntityön

merkitys onkin siis siirtynyt ”transaktiosta” yhä enemmän ”transformationaalisempaan” suuntaa. (Bass 1997, 20–25; Dixon & Tanner 2012, 10–12; Moncrief 2017, 272–274.) Tulevaisuudessa myyntityön ja myynnin johtamisen odotetaan edelleen kehittyvän teknologian rinnalla. Tekoälyn odotetaan muokkaavan myyntityötä. Toisaalta tekoäly tulee mahdollisesti korvaamaan myyntiin kuuluvia tehtäviä ja tämän arvellaan vähentävän henkilökohtaisen myyntityön tarvetta, toisaalta tekoälyn ja automaattisten myyntitoimintojen yleistyessä myynnin osaamisen odotetaan erikoistuvan. Myyjiä ei ehkä ole määrällisesti yhtä paljon, mutta heidän osaamisensa on erikoistuneempaa ja käytössä on tehokkaimmat teknologiat. Myyjien tehtäväksi tulee tuottaa arvoa kyvyllään hyödyntää tekoälyn luomia ratkaisuja ja myyntijohtamisen tehtävä on tehostaa myyntiä ja varmistaa osaaminen käytössä olevalla teknologialla. (Deeter-Schmelzd ym. 2019, 2–10.)

Henkilökohtaisella myyntityöllä ja johtamisella on useita yhdistäviä piirteitä. Siinä missä johtaminen pyrkii vaikuttamaan johdettaviin, pyrkii myyjä vaikuttamaan asiakaisiin. Myyjä pyrkii vaikuttamaan asiakkaan mielikuvaan, ajatuksiin ja motivaation ja sitouttaa asiakasta. Myyjä voi käyttää asiakkaaseen vaikuttaakseen samoja keinoja kuin transformationaalinen johtaja. Karismaattisuus vahvistaa asiakkaan luottamusta myyjään, inspirointi herättää asiakkaassa uusia tarpeita ja haluja, älyllinen stimulointi auttaa asiakasta näkemään asiat uudella tavalla ja kun myyjä ottaa asiakkaan yksilönä huomioon, kokee asiakas suhteen myyjään aitona ja välittävänä. Myyjä voi soveltaa myös transaktionaalisia keinoja, esimerkiksi kehottaa ostajaa tarttumaan houkuttelevaan tarjoukseen, tai kertoa miten tuotteen hankkiminen säästää asiakkaan tulevaisuudessa ongelmilta. Nämä transaktionaaliset keinot palavat kuitenkin nopeammin loppuun kuin transformationaaliset keinot. Viimeistään jatkuvat alennuskampanjat murentavat luottamuksen ostajan ja myyjän välillä. (Bass 1997, 20–25.)

Myynnin roolin kehittyessä, myös myyntijohtamisen on pystyttävä vastaamaan muuttuviin odotuksiin. Myynnin muuttuessa yhä transformationaalisempaan suuntaan, voisi transformationaalisen johtamisen odottaa tuottavan positiivisia tuloksia myyntijohtamisen viitekehyyksessä. Transformationaalisen johtamisen uskotaan tuot-

tavan odotukset ylittäviä tuloksia ja sen voisikin olettaa siksi sopivan hyvin tulospainotteisen myyntijohtamisen keinoksi (Bass 1997, 20–25; Brown 2014, 5–6). Teknologian kehittyessä myyntijohtamisen rooli muuttuu, yhä enemmän erikoistunutta osaamista vaativaksi ja asiakkaan ja myyjän välistä suhdetta korostavaksi toiminnoksi. Transformationaalinen johtaminen stimuloi älyllisesti ja inspiroi, joten sen voisi osaltaan odottaa vahvistavan myyntiorganisaation valmiutta vastata uusiin haasteisiin. Seuraava kappale aikaisempia tutkimuksia transformationaalisesta johtamisesta myynnissä.

## 2.6 Tutkimuksia transformationaalisesta johtamisesta myynnissä

Myyntijohtamisen vaikutusta alaisten sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen on tutkittu laajalti. Vielä 1990-luvun alkupuolelle tutkimus keskittyi kuitenkin pitkälti transaktionaalisen johtamisen keinoihin ja niiden vaikutuksiin. (Humphreys 2002, 489.) Dubinsky, Yanmarino, Jolson ja Spangler tekivät avaavaa tutkimusta transformationaalisesta johtamisesta mahdollisista vaikutuksista myyntijohtamisessa vuonna 1995. He tutkivat voivatko TF johtamisen keinot vaikuttaa positiivisesti myyntituloksiin ja työmotivaatioon. Tutkijat olettivat TF johtamisen olevan yhteydessä parempiin myynnin tuloksiin ja työmotivaatioon kuin TA johtamisen. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan täysin tukeneet tätä olettamaa. Kysely tutkimukseen vastasi 176 vastaajaa ja tehdyn analyysin perusteella TF johtamisen keinojen positiivinen korrelaatio rajoittui vain työmotivaatioon, kun taas juuri transaktionaalisen johtamisen keinot olivat korrelaatioissa myyntitulosten kanssa. Tutkijat olettivat myös, että TF johtaminen vahvistaisi TA johtamisen vaikutusta, mutta tästäkin näyttö jäi heikoksi. Tutkijat pystyivät kuitenkin havaitsemaan, että TA johtaminen ja TF johtaminen ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa niin, että TA johtamisen voidaan nähdä ikään kuin edeltävän TF johtamista, sillä TF johtamista ei havaittu ilman TA johtamista. (Dubinsky ym. 1995, 15–28.)

Myöhemmät tutkimukset ovat pystyneet osoittamaan hieman vahvempaa tukea sille, että TF johtaminen voi vaikuttaa positiivisesti myyjien tuloksiin työssä. Dubinsky

ja muut arvelivat yllättävien löydösten johtuvan myyjän työn luonteen itsenäisyydestä ja organisaatiosta, jossa myyjä ja johtaja ovat usein kaukana toisistaan ja kohtaavat vain harvoin (Dubinsky ym. 15–28). John Humbreys tutki TF johtamisen yhteyttä myyjien tuloksiin ympäristössä, jossa myyjät ja myyntipäälliköt olivat lähempänä toisiaan kuin Dubinskyn ja muiden tutkimuksessa. Humbreyn tutkimuksen perusteella näyttäisi, että Dubinskyn ja muiden oletus etäisyyden vaikutuksesta voisi pitää paikkansa, sillä Humbreysin tutkimuksessa TF johtamisen keinoista suurin osa näytti olevan merkittäväällä tavalla yhteydessä myyjien kohonneisiin myyntituloksiin. Humbreysin tutkimus ei kuitenkaan varsinaisesti tutkinut myyjän ja myyntipäällikön läheisyyden vaikutusta vertailu ryhmän puuttuessa. Humbreysin tutkimus näyttäisi Dubinskyn ja muiden tutkimuksesta poiketen osoittavan, että TF johtaminen voi vaikuttaa myyjien tuloksiin positiivisesti. Erityisesti yksilöiden huomioiminen on vahvassa positiivisessa korrelaatiossa myyjien tulosten kanssa. Humbreysin tutkimuksessa älyllisen stimuloinnin ei voitu nähdä vaikuttavan positiivisesti myyjien tuloksiin, toisin kuin oli odotettu. Myöskään ehdollisen palkitsemisen (TA johtaminen) ei voitu osoittaa vaikuttavan myyjien tuloksiin, vaikka aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet ehdollisen palkitsemisen olevan positiivisessa korrelaatiossa myyntitulosten kanssa. (Humbreys 2002, 490–496.)

Scott B. Mackenzie, Phillip M. Podsakoff ja Gregory A. Rich ovat myös tutkineet TF ja TA johtamisen yhteyttä myyjien suoriutumiseen vuonna 2001. Mackenzien ja muiden tutkimus, Humbreysin tutkimuksen tapaan, näyttäisi ainakin osittain tukevan TF johtamisen positiivista korrelaatiota myynnin tulosten kanssa ja toisaalta, ettei ehdollisella palkitsemisella ja myyntituloksilla ollut havaittavissa korrelaatiota. Mackenzien ja kumppanein tutkimus näytti TF johtamisen keinojen tehostavan TA johtamista, mutta vain osa TF johtamisen keinoista oli yhteydessä myyjien tuloksiin. TF johtamisen keinoista yksilöllisen huomioinnin voitiin havaita olevan positiivisessa korrelaatiossa myyjän tuloksiin, mutta johtajan positiivisten odotusten (*high expectations*) ei. (Mackenzie ym. 2001, 124–128.) Tutkimuksen perusteella TF johtamisella voi olla kokonaisuutena positiiviset vaikutukset myynninjohtamisessa, koska TF johtamisen voitiin havaita olevan positiivisessa korrelaatiossa TA johtamisen myyntiä tukevien piir-

teiden kanssa ja koska TF johtamisen voitiin havaita olevan positiivisessa korrelaatioissa myös myyjien työmotivaation kanssa. TF johtamisen voitaisiin tutkimuksen perusteella nähdä olevan vaikutuksiltaan mahdollisesti positiivisempi kuin yksin TA johtamisen.

Edellä esitettyjen tutkimusten tuloksia ei voida pitää yleistettävänä, mutta ne antavat syventävän tutkimisen arvoisia viitteitä TF johtamisen mahdollisesta yhteydestä myynnin tuloksiin ja myyjien työmotivaatioon. Koettuun johtamiseen ja myyntituloksiin vaikuttavat useat muuttujat, jotka tekevät yleistettävien päätelmien tekemisestä haastavaa. Kuitenkin vahva näyttö useissa konteksteissa antavat syytä olettaa TF johtamisen olevan mahdollisesti tehokas keino myös myyntijohtamisessa. TF johtamisen tapa kohottaa henkilöstön sitoutumista ja työmotivaatioita voitaisiin odottaa näkyvän positiivisesti myös myynnin tuloksissa.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

#### **3.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on havainnoida transformationaalisen johtamisen suhdetta myyntituloksiin ja myyjien työmotivaatioon. Johtamista tarkastellaan määrittelemällä, millaista johtamista tutkittavassa myyntiorganisaatiossa ilmenee ja vertaamalla sitten havaittujen johtamisen piirteiden suhdetta myyjien tuloksiin sekä kokemuksiin työmotivaatiosta. Näin pyritään kuvaamaan miten transformationaalinen johtaminen on yhteydessä myyntituloksiin ja myyjien työmotivaatioon. Tutkimuskysymys on: miten transformationaalinen johtaminen on yhteydessä henkilökohtaisiin myyntituloksiin ja myyjien työmotivaatioon?

Tutkimus perustuu Bassin transformationaalisen johtamisen teoriaan. Tutkimuksen tavoitteena on määritellä transformationaalisen johtamisen teorian mukaisesti myyntiorganisaatiossa tunnistettavat transformationaalisen, transaktionaalisen ja

Laissez-Fair johtamisen tyypit. Näitä johtamisen tyyppejä voidaan pitää toisiinsa vaikuttavina johtamisen tyypeinä. LF johtamisen ja TF johtamisen on nähty olevan yleensä toisiaan poissulkevia ja taas TA johtamista on voitu havaita ilmenevän sekä LF johtamisen, että TF johtamisen rinnalla. (Bass 1985, 29–37.) Määriteltyjä johtamisen tyyppejä verrataan myyjien henkilökohtaisiin myyntituloksiin ja työmotivaatioon. Myyjien työmotivaatiota mitataan kyselyn avulla, jonka tavoitteena on selvittää myyjien kokemaa tyytyväisyyttä, sitoutumista, työnkuvan selkeyttä sekä stressiä työssä.

Tutkimuksen kohteena on kansainvälisen tekstiilipalvelu yrityksen Suomen myyntiorganisaatio, jonka tutkija tuntee erittäin hyvin. Tekstiilipalvelu Oy työllistää kansainvälisesti tuhansia työntekijöitä ja tekee liikevaihtoa satojamiljoonia euroja vuosittain. Yrityksellä on vahva markkina-asema kansainvälisesti ja Suomessa. Tekstiilipalvelu Oy:n Suomen organisaatio jakautuu useampaan alueelliseen tulosityksiköön, joissa työskenteli kyselyn aikaan 13 myyntipäällikköä. Kunkin myyntipäällikön alaisuudessa työskentelee myyjinä kahdesta kymmeneen myyntineuvottelijaa ja aluemyyntipäällikköä. Myyjät vastaavat alueellaan uusasiakashankinnasta ja uusien palveluiden myynnistä olemassa oleville asiakkaille. Kyselyn aikana tutkimuksen kohteena olevassa Tekstiilipalvelu Oy:n Suomen myyntiorganisaatiossa työskenteli yhteensä 53 myyjää. Tutkimukseen valikoitiin Tekstiilipalvelu Oy:n Suomen henkilöstöstä myyntityötä tekevät aluemyyntipäälliköt ja myyntineuvottelijat, joille kaikille lähetettiin kutsu vastata kyselyyn. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin etämyyntihenkilöstö, sekä kaikki muu henkilöstö, joiden henkilökohtaisia myyntituloksia ei seurata. Näin pyrittiin valikoimaan tutkimukseen mahdollisimman vertailukelpoinen joukko, jolloin työtehtävän luonne, sekä markkinan vaikutus olisi mahdollisimman vähäinen. Kysely toteutettiin satunnaisotantana niin, että kutsu kyselyyn lähetettiin kaikille tutkittavan joukon myyntineuvottelijoille ja aluemyyntipäälliköille. Tekstiilipalvelu Oy luovutti tutkimusta varten kaikkien myyjien henkilökohtaiset myyntitulokset vuodelta 2019 ja tutkijalla oli käytettävissään listat myyntihenkilöstöstä. Tekstiilipalvelu Oy mittaa myyjien tulosta vuosittain saavutettujen sopimusten ensimmäisen kahdentoista kuukauden odotetulla liikevaihdolla. Tässä tutkimuksessa myyjien tuloksia tarkasteltiin euro-määräisenä verrattuna suoraan toisiinsa. Vertailussa ei otettu huomioon henkilökohtaisia myyntitavoitteita, jotta tulokset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia.

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä käyttäen Webropol 3.0 ohjelmistoa. Verkkokysely mahdollisti vastaajien tavoittamisen tehokkaasti ja antoi vastaajille mahdollisuuden vastata heille sopivampana aikana. Kyselyyn johtava linkki lähetettiin sähköpostilla saateen kera kaikille vastaajille. Tutkija muistutti vastaajia sähköpostilla useamman kerran kyselyyn vastaamisesta. Kyselyn vastaukset kerättiin 11.8.2020-26.8.2020 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi 28 myyjää eli hieman yli puolet kaikista mahdollisista vastaajista (53 % n=53). Vastaajien haluttomuuteen vastata vaikuttivat todennäköisesti vastausten nimellisyys, vaikka vastaajille luvattiin, että kyselyn vastaukset muutetaan anonyymeiksi käsiteltäessä. Lisäksi halukkuutta vastata kyselyyn saattoi heikentää poikkeavat olosuhteet. Henkilöstö palasi juuri elokuussa 2020 korona epidemian aiheuttamilta lomautuksilta. Myös tutkijan asema vastaajien kollegana saattoi rajoittaa vastaajien halua vastata nimelliseen kyselyyn. Useita myyjiä oli myös poistunut Tekstiilipalvelu Oy:n palveluksesta vuoden 2020 aikana.

28 vastauksesta kaksi hylättiin, yksi väärän nimen vuoksi ja yksi koska vastaajalta ei ollut saatavissa myyntituloksia vuodelta 2019. Vastanneista myyjistä noin joka kolmannen (35 %) ylin koulutus aste oli toisen asteen koulutus ja lopuilla vastaajista oli joko korkeakoulutason tutkinto tai vähintään opintoja ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa (65 %). Vastanneista myyjistä nuorin oli alle 26-vuotias (4 %) ja vanhimmat kolme (12 %) vastaajaa olivat yli 56-vuotiaita. Kahdeksan vastaajista (31 %) olivat 26–35-vuotiaita, kuusi (21 %) vastaajista olivat 36–45-vuotiaita ja kahdeksan (31 %) vastaajaa kertoivat iäkseen 46–55 vuotta. Vastanneiden myyjien työkokemus myynnissä vaihteli yli 30 vuodesta noin vuoden kokemukseen. Keskimäärin myyjät olivat työskennelleet Tekstiilipalvelu Oy:n myynnissä hieman yli 9 vuotta. Vastanneiden myyjien voidaan sanoa keskimäärin olevan erittäin kokeneita työssään. Vastaajien joukon voitiin todeta edustavan hyvin perusjoukkoa koska vastaajia saatiin käytännössä kaikista ikäryhmistä, useista tulosyksiköistä ja kyselyyn vastasivat sekä miehet, että naiset, erilaisilla koulutustaustoilla. Kyselyyn ovat saattaneet vastata todennäköisemmin, henkilöt, jotka ovat kokeneet vastaamisen helpoksi ja ovat avoimempia vastaamaan kyselyihin, mutta vastaajien taustatiedoista päätellen merkittävää vinoumaa vastaajien joukossa ei ollut havaittavissa koska eri ryhmät olivat kattavasti edustettuina.

## 3.2 Lähdeaineisto

Kipinä tutkimukselle syntyi tukijan tutustuttua transformationaalisen johtamisen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, sekä tutkijan omasta kokemuksesta myyntityössä. Tutkimuksen taustoittamiseksi tutkija keräsi lähdeaineistoa useista luotettavista lähteistä. Tutkija käytti aineiston hakuun ensisijaisesti sähköistä EBSCOhost Business Source Elite tietokantaa, jonka avulla etsittiin vertaisarvioituja, akateemisia julkaisuja aiheesta. Akateemisissa aikakausjulkaisuissa julkaistujen, vertaisarvioitujen artikkeleiden voidaan lähtökohtaisesti odottaa olevan hyvin luotettavia. Päästäkseen julkaisuun niiden pitää läpäistä julkaisijan ennakko tarkastus, jossa aiheen asiantuntijat ja päätoimittajat arvioivat julkaisun luotettavuutta (University of Eastern Finland 2021).

Lähde aineiston löytämiseksi käytettiin aiheeseen liittyviä englanninkielisiä hakusanoja kuten ”transformational leadership”, ”sales management”, ”sales performance”, ”motivation”. Löydetyistä aineistoista erityisesti huomiota kiinnitettiin tutkimuksiin, joissa johtamisen merkitystä myyntijohtamisen kontekstissa oli tarkasteltu transformationaalisen johtamisen teorian pohjalta ja tutkimuksessa oli käytetty, joko Bassin ja Avolion kehittämää MLQ-kyselyä tai vähintään samoja teemoja. Koska tällaista aineistoa oli melko vähän saatavilla, laajennettiin lähdeaineiston hakuja, aihetta sivuvaan tutkimuksiin ja julkaisuihin, kuten motivaatiota tutkivan psykologian julkaisuihin. EBSCOhost Business Source Eliten lisäksi lähteitä haettiin esimerkiksi JAMKin kirjaston sähköisestä tietokannasta ja suomalaisten yliopistojen väitöskirja arkistoista.

Lähde materiaalin luotettavuutta arvioitaessa, ensisijaisesti painotettiin vertaisarviointia ja sisällön sopivuutta tutkimuksen aiheeseen. Lisäksi aineistoa tarkastellessa pyrittiin ottamaan huomioon julkaisuissa esitettyjen tutkimusten tausta ja toteutus, sopivuuden varmistamiseksi. Toissijaisina lähteinä käytettiin aiheen kannalta riittävän luotettavana pidettäviä lähteitä. Tällaisia lähteitä olivat esimerkiksi korkeakouluissa käytettävät oppikirjalähteet tai vastaavat materiaalit, joita voidaan pitää riittävän luottavina liittyen aiheeseen. Esimerkiksi tutkimusmenetelmiin liittyen ja johtamisen historiaan liittyviksi lähteiksi hyväksyttiin kokonaisuutena riittävän luotettavaksi

nähtäviä oppikirjalähteitä tai vastaavia. Lähde materiaalin ulkopuolelle jätettiin aineisto lähteistä, joiden luotettavuus oli vaikeasti arvioitavissa.

### 3.3 Metodologia

Tutkimus toteutettiin poikkileikkaus tutkimuksena, jonka avulla pyrittiin havainnoimaan johtamisen piirteitä, myyjien työmotivaatioita sekä vertaamaan tehtyjä havaintoja myyntitulokseen mahdollisen yhteyksien kuvaamiseksi. Poikkileikkaus tutkimus antaa ikään kuin pysäytyskuvan sen hetkisestä tilanteesta, jonka avulla voidaan havainnoida mahdollisia yhteyksiä johtamisen piirteiden, työmotivaation ja myyntitulosten välillä. (Helve ym. 2014, 2207.) Poikkileikkauksen avulla ei voida seurata tutkitavan aiheen kehittymistä vaan saadaan kuva tutkimuksen ajankohtana vallitsevasta tilanteesta, havaintaan millaista johtamista ilmenee, millainen on työmotivaation tilanne ja verrataan saatuja havaintoja viimeisimpään vertailukelpoiseen myyntitulokseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli määrittellä transformationaalisen johtamisen teorian mukaisesti millaisia johtamisen piirteitä Tekstiilipalvelu Oy:llä on myyjien kokemusten perusteella havaittavissa. Johtamistyyppien selvittämiseksi käytettiin Bruce J. Avolion ja Bernard M. Bassin kehittämän *Multifactor Leadership Questionnaire* – kyselyn, (suomeksi johtamisen monimuuttuja kysely) teemoja. Kyselyn tarkoituksena on määrittellä alaisen ja johtajan välisen suhteen transformationaalisuutta, transaktionaalisuutta tai Laizzes-Fair piirteitä. Alaisille esitetään väittämiä, jotka kukin edustavat esimiehen ominaisuuksia ja käytöstä, jotka ilmentävät johtamisen eri piirteitä. Kyselyn on voitu havaita tuottavan toistuvasti luotettavaa dataa tutkittavasta aiheesta useissa eri tutkimusasetelmissä. (Avolio & Bass 1999, 441–462.) Myyjä pyydettiin arvioimaan, kuinka usein kyselyn väittämät vastaajan mielestä pitivät paikkansa, tai kuinka hyvin väittämät kuvaavat myyntipäällikköä. Myyjä pyydettiin antamaan vastauksen asteikolla yhdestä viiteen, jolloin 1 tarkoittaa ”ei koskaan, ei lainkaan” ja 5 ”jatkuvasti, lähes aina”. Näin saatiin kerättyä määrällistä dataa siitä, kuinka usein vastaajat kokivat eri johtamistyyppjä vastaavaa johtamista ilmenevän tai kuinka hyvin eri johtamisen tyyppjä ilmentävät väitteet pitivät paikkansa. Väittämät pyrittiin

asettamaan niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ilman aikaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta ja, että esitetyt väitteet vastaavat normaaleja työelämän tilanteita. Asteikolla yhdestä viiteen saadaan riittävän suuri ero vastausten ääripäiden välille havaintojen tekemiseksi ja avaamalla vastausvaihtoehdot sanallisesti vastaajien ei tarvitse arvailla vastauksen merkitystä. Näin kerätyillä vastauksilla saatiin kerättyä määrällinen aineisto, jonka avulla pystyttiin vertailemaan johtamisen, työmotivaation ja myyntitulosten yhteyttä toisiinsa. Kysely käännettiin englannin kielestä, suomenkieliseksi käyttäen niin sanottua takaisinkäännösmenetelmää, jossa tutkija käänsi alkuperäisen kyselyn ensin suomeksi ja antoi suomennoksen käännettäväksi koulutetulle englannin kielen kääntäjälle Laura Niemiselle (FM, englannin kieli ja käännöstiede). Lopuksi tutkija ja kääntäjä tarkastelivat käännöstä verrattuna alkuperäiseen kyselyyn. Näin pyrittiin varmistamaan kyselyn merkityksen säilyminen mahdollisimman lähellä alkuperäistä tarkoitusta ja testattiin kyselyn ymmärrettävyyttä.

Työmotivaatiota mitattiin kysymällä vastaajilta heidän motivaatitonsa ilmentäviä kokemuksia työstä. Kysymykset käsittelivät sitoutumista työnantajaan ja myyntipäällikköön, tyytyväisyyttä työssä, koettua työnkuvan selkeyttä ja koettua stressiä. Myyjien kokemuksiin työstä liittyviin kysymyksiin otettiin mallia Dubinskyn ja muiden tutkimuksesta vuodelta 1995 (Dubinsky ym. 1995, 30–31). Kysely toteutettiin esittämällä vastaajille väittämiä ja pyytämällä vastaajia arvioimaan väitteiden paikkansa pitävyyttä asteikolla yhdestä viiteen, samaan tapaan kuin johtamisen monimuuttuja kyselyssä. Työmotivaatiota mittaavilla kysymyksillä kerättiin määrällistä dataa, jota voitiin vertailla johtamistyyppejä koskevaan dataan. Esittämällä vastaajille normaalia työelämää koskevia ja helposti ymmärrettäviä kysymyksiä, sekä antamalla vastaajille yksinkertaisen konkreettisen mitta-asteikon, pyrittiin varmistamaan, että kyselyn tulokset ovat vertailukelpoisia ja antavat tietoa vastaajien kokemuksista. Liian haastavat kysymykset ja tulkintaa vaativat vastausvaihtoehdot voivat heikentää tulosten luotettavuutta.

Kerättyä aineistoa analysoitiin sekä visuaalisesti hajontakaavioiden avulla, että testaamalla korrelaatiota käyttäen Kendallin järjestyskorrelaatiokerrointa Tau-b:tä. Ken-

dallin järjestykskorrelaatiokerroin sopii ei-parametrisenä menetelmänä pienelle aineistolle, jonka ei voida odottaa noudattavan normaalijakaumaa. Korrelaatiotesti, mittaa muuttujien määrää vertaamalla samansuuntaisten ja vastakkaisten muuttujien määrää. Korrelaatio testin tulos kertoo kahden muuttujan välisestä negatiivisesta eli vähentävästä korrelaatiosta tai positiivisesta eli vahvistavasta korrelaatiosta. (Smeeton & Sprent 2001, 255–260.) Aineiston analysointiin käytettiin IBM SPSS Statistical 27.0 ohjelmistoa.

### 3.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetin ja validiteetin avulla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Reliabiliteetti tarkoittaa määrällisessä tutkimuksessa valitun mittaustavan testipysyvyyttä ja tarkkuutta. Reliabeli mittaustapa tuottaa johdonmukaisesti samanlaiset tulokset useammilla mittauskerroilla, ilman sattumanvaraisuuden vaikutusta. Reliabiliteetti ei kuitenkaan varmista tutkimuksen validiteettia. Jos valittu mittaustapa tuottaa johdonmukaisesti toistuvia tuloksia, mutta mitattujen muuttujien ei voida hyväksyä ilmentävän tutkittavaa ilmiötä, tutkimus ei ole validi. (Babbie 2011, 156–162; Vilka 2007, 149–150.) Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella sisäisenä validiteettina ja ulkoisena validiteettina. Ollakseen validi, tutkimuksen on pystyttävä osoittamaan, että mitatut muuttujat hyväksyttävästi ilmentävät tutkittavaa ilmiötä ja, että tulosta eivät vääristä tutkijan ennako asenteet, ympäristö tai vaihtoehtoiset muuttujat. Tutkimus on ulkoisesti validi, jos sen voidaan katsoa tuottavan yleistettäviä tuloksia, eli otos on ollut riittävän kattava ja edustava, sekä tehdyt havainnot ovat riittäviä päätelmien tekemiseksi. (Taylor 2013, 11–15.)

Yhteiskunnallisissa tieteissä, kuten liiketaloudessa, tutkittavat ilmiöt ovat usein abstrakteja ja haastavasti mitattavia. Tilastollisten tietojen, kuten liikevaihdon, mittaaminen luotettavasti on melko helppoa, mutta asenteiden, mielipiteiden ja motivaation mittaamisessa on arvioitava millaiset muuttujat ilmentävät tutkittavaa ilmiötä ja miten näitä voidaan mitata. (Babbie 2011, 156–162.) Tässä tutkimuksessa menetelmän reliabiliteetti ja validiteetti on pyritty varmistamaan hyödyntämällä aikaisemmissa

tutkimuksissa luotettavaksi osoittautuneita mittaus menetelmiä ja pyrkimällä rajoittamaan tutkimustavan ja tutkijan vääristävää vaikutusta tutkimukseen.

Tutkimuksessa hyödynnetty MLQ kysely perustuu Bassin transformationaalisen johtamisen teoriaan. Alkuperäisen kyselyn ovat laatineet Bass ja Avolio perustuen analyysiinsa laajasta aikaisemmasta tutkimusaineistosta. Analyysin perusteella laaditun kyselyn ja testatun toistuvuuden perusteella kyselyä voidaan pitää lähtökohtaisesti hyvin luotettava tapana mitata johtamisen piirteitä. (Avolio & Bass 1999, 448–458.) Transformationaalisen johtamisen teorian mukaiset johtamisen piirteet ovat käsitteinä abstrakteja ja haastavia käsittää ilman aikaisempaa perehtyneisyyttä aiheeseen. Kyselyn kysymykset on asteltu niin, että niihin vastaaminen ei vaadi vastaajilta perehtymystä aiheeseen vaan kysymykset mittaavat johtamisen piirteitä niitä ilmentäviä arkipäiväisiä työelämän ilmiöinä. Kyselyn vastausvaihtoehdot on avattu vastaajille kertoen kunkin vastausvaihtoehdon merkityksen, jolloin vastaajan ei tarvitse arvioida vastauksen merkitystä. Vastaajat eivät siis anna arvosanaa, vaan vastaus perustuu kokemukseen väitteen paikkansapitävyydestä tai kuinka usein kysyttyä ilmiötä voidaan havaita. Kyselyn muotoilulla on näin pyritty varmistamaan, että vastaajat ymmärtävät kysymykset ja vastaukset ja, että kerätty data on mahdollisimman pätevää. Selvästi astellut kysymykset parantavat kyselyn kykyä tuottaa juuri tutkittavasta aiheesta tietoa (Vilka 2007, 149–150).

Työmotivaatiota mitattiin kysymällä vastaajilta heidän kokemastaan tyytyväisyydestä työhön ja työtehtäviin, sitoutumisesta työnantajaan ja koettuun stressiin ja työnkuvan sekavuuteen. Työmotivaatio motivaation tarkastelu objektiivisesti on mahdollonta, vastaajat ovat kuitenkin oman kokemuksensa parhaita asiantuntijoita. Kysymällä vastaajilta heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan saadaan vastaajan näkemys aiheesta. Kysymykset ovat pyritty asettamaan mahdollisimman arkikieliseksi ja helposti ymmärrettävästi niin, että vastaajan on helppo vastata kysymykseen miettimättä kysymyksen merkitystä tai tuntematta aiheeseen liittyvää teoriaa. Kyselyyn otettiin mallia Dubinskyn ja muiden tutkimuksesta (1995), jossa tutkittiin työmotivaati-

tiota myynnin viitekehyksessä. Dubinskyn ja muiden käyttämä kysely perustui aikaisemmin luotettavaksi todettujen tutkimusten kyselyaineistoihin. (Dubinsky ym. 1995, 21–22.)

### 3.5 Hypoteesit

Aikaisempaan tutkimukseen, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkijan omaan kokemukseen tutkittavasta yrityksestä ja sen toiminnasta perustuen, tämä tutkimus esittää seuraavat tutkimusolettamat:

**Hypoteesi 1: Laissez-Fair johtaminen odotetaan olevan yhteydessä heikompiin myyntituloksiin ja työntekijöiden tyytymättömyyteen**

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että LF johtaminen saattaa heikentää työntekijöiden suoriutumista, vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, lisätä stressiä, heikentää tyytyväisyyttä ja aiheuttaa epäselvyyttä työntekijän työnkuvaan. Joissain tapauksissa välinpitämättömällä LF johtamisella ei ole havaittu kuitenkaan olevan merkittävästi heikentävää vaikutusta myyjien suoriutumiseen. Tämän arvellaan johtuvan myyjien roolin itsenäisyydestä, jolloin johtamisen merkitys on vähäinen. (Dubinsky ym. 1995, 19.) Tekstiilipalvelu Oy:llä myyjien tavat työskennellä poikkeavat toisistaan. Osa myyjistä työskentelee lähes jatkuvasti itsenäisesti, osa työskentelee hyvinkin tiiviissä yhteistyössä myyntipäällikön tai kollegojensa kanssa. Tässä tutkimuksessa oletama on, että jos LF johtamista havaitaan, se on yhteydessä heikentävästi myyntituloksiin sekä lisäävän tyytymättömyyttä, stressiä ja työnkuvan epäselvyyttä. Joitakin poikkeuksia voidaan havaita johtuen myyjien roolista.

**Hypoteesi 2: Transaktionaalinen johtaminen on yhteydessä positiivisella tavalla myyntituloksiin, mutta ei tyytyväisyyteen**

Transaktionaalisen johtamisen vaikutuksista on kaksi jakoista näyttöä. Toisaalta transaktionaalisen johtamisen on voitu havaita vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen, mutta toisaalta vastakkaistakin näyttöä on löydettävissä (Bryan & Lowe 1996, 385–426). Tässä tutkimuksessa odotetaan, että myyjät, jotka vastaavat johtamisen olevan transaktionaalista, saavuttavat parempia tuloksia kuin myyjät, joiden myyntipäälliköt käyttävät LF johtamisen keinoja. Transaktionalainen johtaminen voidaan kokea myös kontrolloivana ”kyttämisenä” ja tästä syystä transaktionaalisen johtamisen ei odoteta olevan positiivisesti yhteydessä myyjien sitoutumiseen tai työtyytyväisyyteen.

### **Hypoteesi 3: TF johtaminen on voimakkaammin yhteydessä kohonneisiin myynnin tuloksiin ja työmotivaatioon kuin TA ja LF johtaminen**

Transformationalisen johtamisen mahdollisista vaikutuksista myyjien tuloksiin on vaihtelevaa näyttöä. Dubinskin ja muut eivät pystyneet osoittamaan TF johtamisen vaikuttavan suoraan myyjien tuloksiin (Dubinsky ym. 1995, 15–28), mutta taas Mackenzie kumppaneineen ja Humbreys tutkimukset tukivat ainakin osin näkemystä TF johtamisen mahdollisista positiivisista vaikutuksista myyjien tuloksiin (Humbreys 2002, 490–496; Mackenzie ym. 2001, 124–128). Laajempi akateeminen kirjallisuus näyttäisi TF johtamisen osoittavan positiivisia vaikutuksia organisaatio tasolla tuloksiin ja työntekijöiden kokemaan tyytyväisyyteen (Bryan & Lowe 1996, 385–426). Viitattavat tutkimukset ovat 18–25 vuotta vanhoja ja markkinat ovat nähneet 2010-luvulla uuden teknologian, sosiaalisen median ja globalisaation myötä yhden ehkä suurimmista mullistuksista, joka vaikuttaa myyntityön luonteeseen, ostaja myyjä suhteeseen sekä kilpailuun. (Dixon & Tanner 2012, 10–12; Moncrief 2017, 272–274.) Tähän taustaan peilaten odotetaan TF johtamisen ja myyntitulosten olevan positiivisessa korrelaatiossa ja korrelaation olevan voimakkaampi kuin TA ja LF johtamisen.

### **Hypoteesi 4: TF johtaminen ja TA johtaminen ovat vahvistavasti yhteydessä toisiinsa**

TA johtaminen ja TF johtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia ominaisuuksia, vaan useimmiten johtajat osoittavat molempia piirteitä. TA johtamisen voidaan ajatella ikään kuin edeltävän TF johtamista, sillä TF johtamista tavataan harvoin ilman TA johtamisen piirteitä. Molemmilla sekä TF johtamisella, että TA johtamisella on havaittu olevan yhteys positiivisesti myyjien tuloksiin ja kokemuksiin. (Bass 1985, 31–32; Dubinsky ym. 1995. 15–28; Humbreys 2002, 490–496.) Tämän vuoksi tämän tutkimuksen odotus on, että TA johtamisen keinot ja TF johtamisen keinot ovat yhteydessä toisiinsa vahvistavalla tavalla.

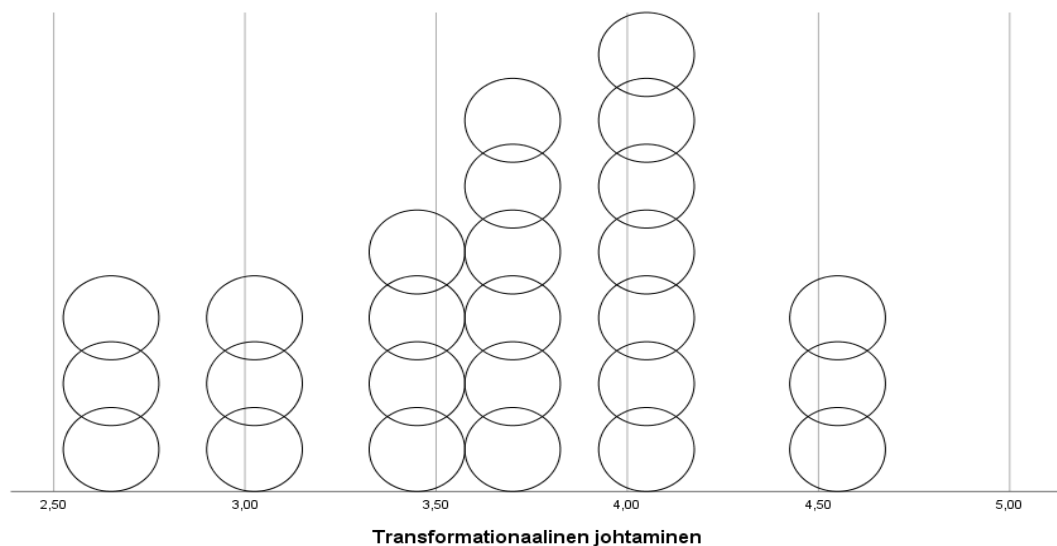
**Hypoteesi 5: Transformationaalinen johtaminen tulee olemaan positiivisesti yhteydessä myyjien työmotivaatioon**

Näyttöä TF johtamisen positiivisista vaikutuksista työntekijöiden työmotivaatioon on paljon. TF johtamisen on havaittu vaikuttavan varsinkin työntekijöiden kokemaan sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen työssä. TF johtaminen saattaa vaikuttaa kuitenkin työntekijöiden tehtävänkuvan selkeyteen heikentävällä tavalla aiheuttaen sekavuutta ja autonomisuus voi joskus heikentää työn tuloksia. (Kovjanic ym. 2013, 550–553.) Tässä tutkimuksessa transformationaalisten keinojen odotetaan olevan yhteydessä ainakin myyjien kohonneeseen tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Myyjien roolin muuttuminen suoraviivaisesta myyntityöstä yhä haastavammaksi ja monimuotoisemmaksi saattaa vaikuttaa myyjien odotuksiin myyntipäällikköä kohtaan. (Dixon & Tanner 2012, 10–12; Moncrief 2017, 272–274.) TF johtamisen odotetaan vastaavan paremmin myyjien odotuksiin ja olevan voimakkaammin positiivisessa yhteydessä työmotivaatioon kuin TA johtamisen tai LF johtamisen.

## 4 Tulokset ja analyysi

### 4.1 Johtamisen tyypit

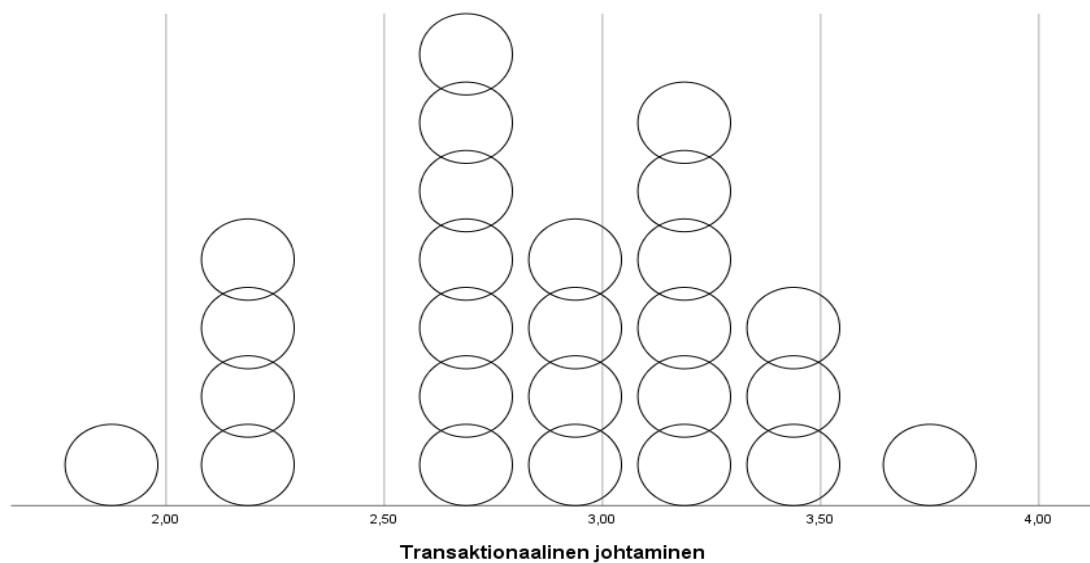
Kyselytutkimuksella määriteltiin Tekstiilipalvelu Oy:n myyntijohtamisessa ilmeneviä johtamisen tyyppejä. Johtamisen tyypit jaettiin kolmeen pääryhmään, jotka mittasivat 1. Transformationaalisen johtamisen piirteitä: karismaattista johtamista, inspiroivaa johtamista, älyllistä haastamista, sekä yksilöllistä huomioonottamista, 2. transaktionaalisen johtamisen piirteitä: ehdollista palkitsemista ja poikkeuksiin puuttumista, sekä 3. Laissez-Fair johtamisen piirteitä eli vastuun ja päätöksen tekemisen välttelyä. Vastausten perusteella myyjät arvioivat johtamisen ensisijaisesti transformationaaliseksi, vastausten keskiarvon ollessa 3,63/5. Keskiarvo 5 olisi tarkoittanut, että johtamisen keinot ja esimiehen ominaisuudet olisivat myyjien mielestä aina, lähes täysin transformationaalisia ja taas 1 olisi tarkoittanut päinvastaista. Oheisessa kuviossa on esitetty, miten myyjien vastaukset jakautuivat liittyen johtamisen transformationaalisuuteen. Kuvioista voidaan havaita, että suurin osa vastauksista painottuu arvojen 3–4 välille.



Kuvio 3. Transformationaalisen johtamisen ilmeneminen

Transformationalisen johtamisen piirteistä suurimman vastausten keskiarvon sai inspiroiva johtaminen 3,84/5. Toiseksi eniten TF johtamisen piirteistä ilmeni karismaattista johtamista keskiarvolla 3,60 ja lähes yhtä paljon älyllistä stimulointia keskiarvolla 3,57. Vähiten TF johtamisen piirteistä ilmenee yksilöllistä huomioimista, jonka keskiarvo oli 3,47. Vastausten perusteella voidaan todeta, että myyntipäälliköiden alaiset kokevat johtamisen olevan hyvin usein transformationaalista.

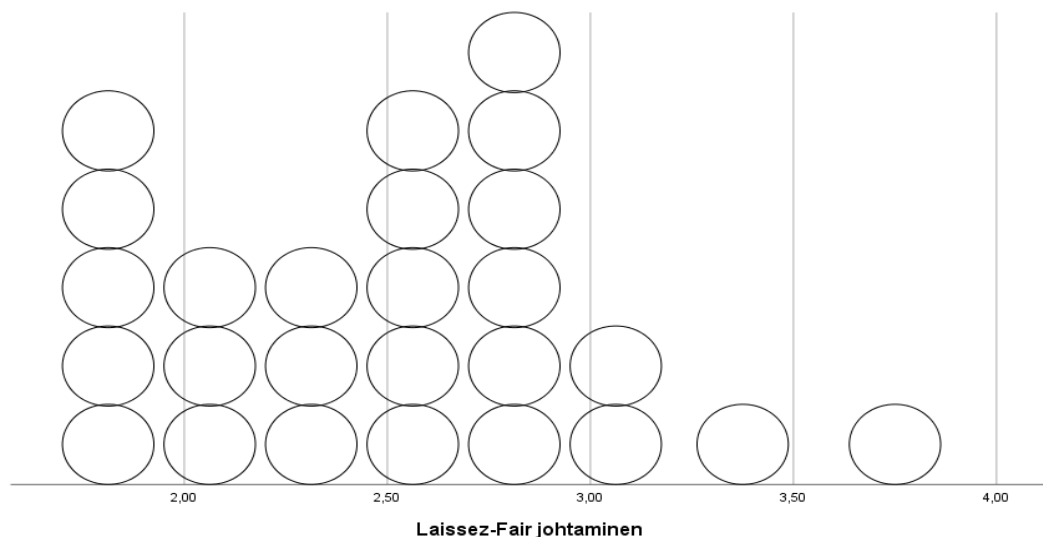
TF johtamisen jälkeen seuraavaksi eniten korostuvat transaktionaalisen johtamisen piirteet. Vastausten keskiarvo on kuitenkin huomattavasti matalampi kuin TF johtamisen, TA johtamisen keskiarvon ollessa 2,87/5. Seuraavassa kuviossa on esitettynä myyjien vastausten jakautuminen liittyen transaktionalaiseen johtamiseen. TA johtamisen vastaukset jakautuvat hieman tasaisemmin kuin TF johtamisen vastaukset, kuitenkin vastausten suurin joukko on välillä 2,5–3,5.



Kuvio 4. Transaktionaalisen johtamisen ilmeneminen

TA johtamisen keskiarvoa nostaa etenkin ehdollisen palkitsemisen vastaukset. Ehdollisen palkitsemisen piirteiden vastausten keskiarvo oli 3,25 kun taas poikkeuksiin puuttumisen keskiarvo oli huomattavasti pienempi 2,5. Ehdollista palkitsemista voidaan arvioida ilmenevän melko usein, kun taas poikkeuksiin puuttumista ilmenee melko harvoin. TF johtamisen ja TA johtamisen nähdään olevan rinnakkain olemassa olevia ilmiötä ja TF johtamista ei juurikaan havaita ilman TA johtamisen piirteitä (Bass 1985, 31–32). Tässä tutkimuksessa voidaan havaita myös TA johtamisen ja TF johtamisen ilmenevän rinnakkain.

Kaikista vähiten johtamisen piirteistä oli havaittavissa välinpitämättömän tai välittelevän johtamisen piirteitä eli Laissez-Fair johtamisen piirteitä. Laissez-Fair johtamista mittaavien kysymysten vastausten keskiarvo oli 2,5. Alla oleva kuvio esittää miten myyjien vastaukset jakautuvat liittyen LF johtamiseen. Suurin joukko vastauksista osuu välille 1,5–3,0, joten vaikka LF johtaminen on harvinaisempaa, voidaan todeta, että välinpitämättömää johtamista on kuitenkin havaittavissa.

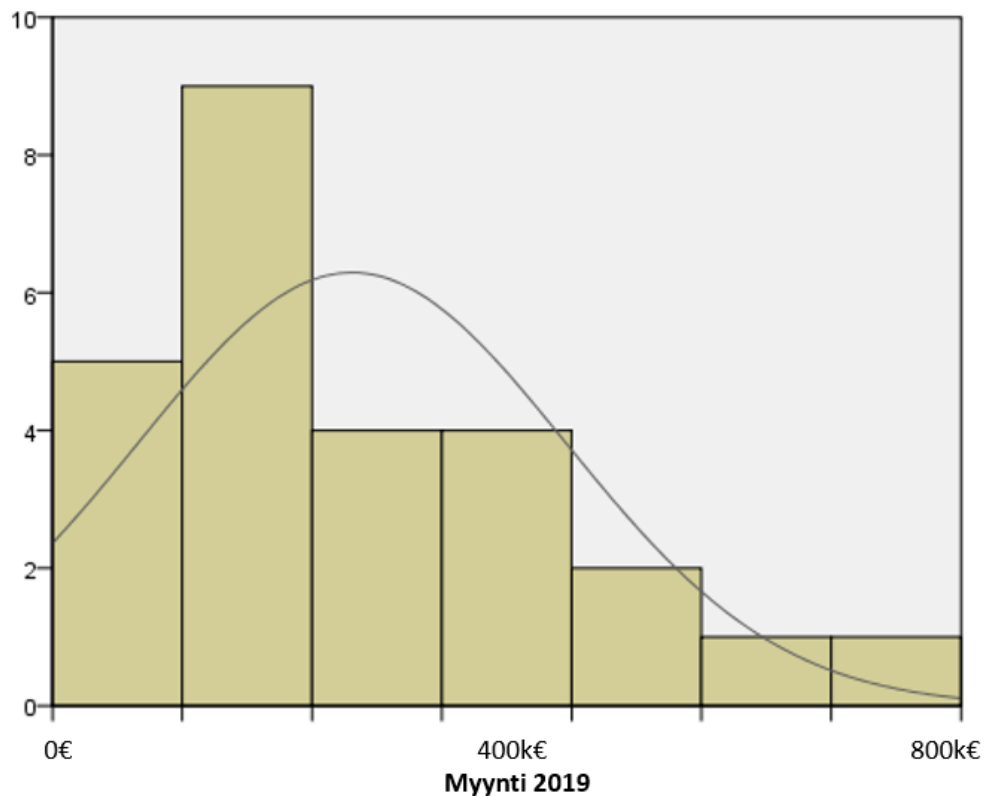


Kuvio 5. Laissez-Fair johtamisen ilmeneminen

Laissez-Fair johtamista mittaavien kysymysten vastausten keskiarvoa nostaa eniten ”esimieheni reagoi pitkittyneisiin ongelmiin” –väite, jonka vastausten keskiarvo oli 3,35/5. On mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen hieman väärin. Kysymyksen tarkoitus oli mitata, puuttuuko myyntipäällikkö ongelmiin *vasta* kun ongelmat ovat päässeet pitkittymään. Alkuperäinen väite englanniksi oli “*my manager reacts to problems if chronic*” (Avolio ja Bass 1999, 450). Kysymyksen asettelu saattaa vääristää vastauksia, mutta tästä huolimatta voidaan todeta, että LF johtamista ilmenee, mutta vähemmän kuin TF ja TA johtamista.

## 4.2 Johtaminen ja myyntitulokset

Johtamistyyppien vaikutusta myynnin tuloksia testattiin ei-parametrisellä menetelmällä, koska tulokset eivät noudata normaalijakaumaa. On melko yleistä, että otos ei noudata normaalijakaumaa ja tällöin analysointiin sopivimpia menetelmiä ovat ei-parametriset menetelmät, jotka eivät perustu odotukseen vastausten normaalijakaumasta (Smeeton & Sprent 2001, 11–14). Normaalijakaumasta poikkeava jakauma voidaan havaita alla olevasta kuviosta, jossa vaaka-akselilla on myyjien saavuttama myynnin tulos vuonna 2019 ja pystyakselilla vastaajien määrä. Histogrammista voidaan havaita, että vastaajien joukosta suurin osa asettuu mediaanin alapuolelle, suurimmat myynnin tulokset ovat kaukana keskiarvosta ja lähelle nolla tulosta asettuu vain pieni määrä vastaajista. Jos tulokset noudattaisivat normaalijakaumaa, asettuisi kuvion huippu keskeemmälle vaaka-akselia ja ääripäät symmetrisemmin molempiin suuntiin laskevana.



Kuvio 6. Vastaajien myyntitulosten jakautuminen

Jakaumaan voivat vaikuttaa vastaajien vähäinen määrä, mutta myös myyntityön luonne. Myyjien joukosta heikoimmin suoriutuvat siirtyvät todennäköisesti muihin tehtäviin ja huippu tuloksiin pääsevät vain harvat.

Korrelaatiota johtamistyyppien, myyntitulosten ja työmotivaation välillä testattiin käyttämällä Kendallin järjestyskorrelaatiokerrointa Tau-b:tä, joka soveltuu pienien otosten tarkasteluun. Kerroin kuvaa kahden muuttujan välistä korrelaatiota ja korrelaation suuntaa, jolloin 100 % positiivinen korrelaatio saa arvon 1 ja -100 % negatiivinen korrelaatio arvon -1. Kerroin on sitä lähempänä nollaa, mitä heikompi kahden muuttujan korrelaatio on, jolloin tulos 0 tarkoittaa, ettei muuttujilla ole minkäänlaista korrelaatiota keskenään. Kertoimen lukua voidaan tulkita niin, että arvo 0,07 tai enemmän, kertoo heikosta korrelaatiosta, 0,21 tai enemmän keskivahvasta korrelaatiosta ja kerroin 0,35 tai enemmän kertoo vahvasta korrelaatiosta. (Smeeton &

Sprent 2001, 255–260.) Tau-b kerroin saadaan jakamalla samansuuntaisten muuttujien ja erisuuntaisten muuttujien erotus, muuttujien ei sidottujen parien lukumäärien geometrisellä keskiarvolla käyttäen seuraavaa laskukaavaa:

$$\tau_B = \frac{n_c - n_d}{\sqrt{(n_0 - n_1)(n_0 - n_2)}}$$

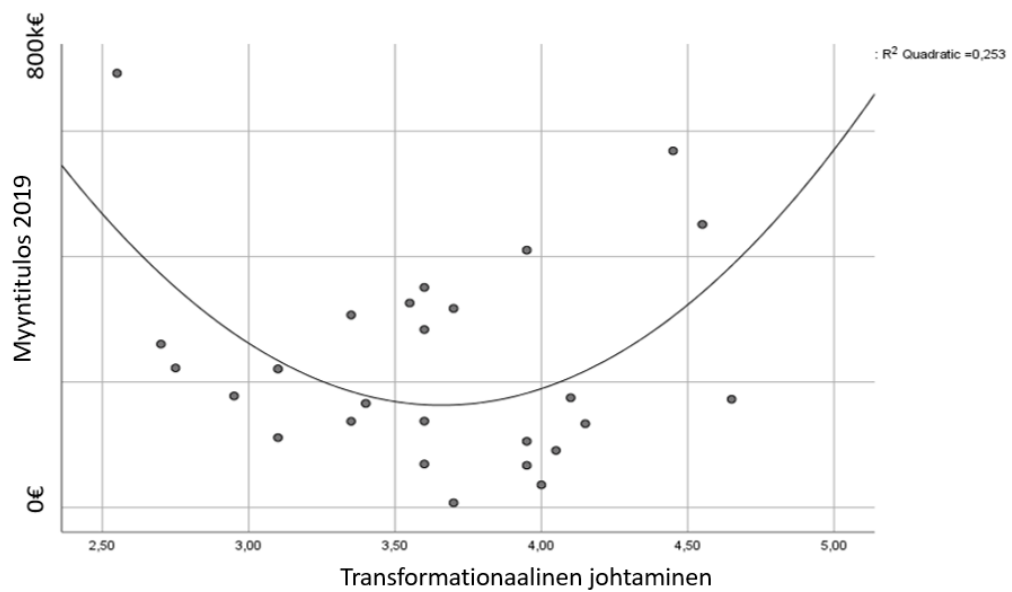
Kuvio 7. Kendallin järjestyskorrelaatiokerroimen kaava

Myyntitulosten ja johtamistyyppien välillä ei voitu havaita tilastollisesti merkittävää korrelaatiota käyttäen tätä menetelmää ( $P \geq 0,131$ ), kuten alla olevasta taulukosta voidaan huomata. Taulukossa rivillä kaksi on kuvattuna testatun korrelaation tilastollinen merkittävyys niin kutsuttuna P-arvona, jossa desimaaliluku kuvaa virheellisen päätelmän todennäköisyyttä. P-arvon ollessa vähemmän kuin 0,05 eli virheellisen päätelmän todennäköisyys on alle 5 % puhutaan yleensä tilastollisesti merkittävästä havainnosta ja kun virheen mahdollisuus on alle 1 %, eli P-arvo on alle 0,01, voidaan havainnon todeta olevan tilastollisesti erittäin merkittävä. Pienissä otoksissa yksittäisten poikkeavien vastausten merkitys voi vaikuttaa paljon havaintojen tilastolliseen merkittävyyteen, eli virheellisen päätelmän mahdollisuus kasvaa. Pienissä otoksissa merkittävyyden rajaaminen yhden prosenttiyksikön tarkkuudella on haastavampaa kuin isoissa otoksissa. (Smeeton & Sprent 2001, 17–20.) Tässä tutkimuksessa kuitenkin tilastollisesti merkittävän havainnon rajana pidetään 5 % mahdollisuutta virheelliseen päätelmään.

Taulukko 1. Myyntijohtamisen ja myynnin tulokset

| Kendall Tau-B |                    | Myynti 2019 | TF Johtaminen | TA Johtaminen | LF Johtaminen |
|---------------|--------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Myynti 2019   | Korrelaatiokerroin | 1           | -0,097        | -0,218        | -0,029        |
|               | P-Arvo             |             | 0,493         | 0,131         | 0,842         |
|               | N                  | 26          | 26            | 26            | 26            |

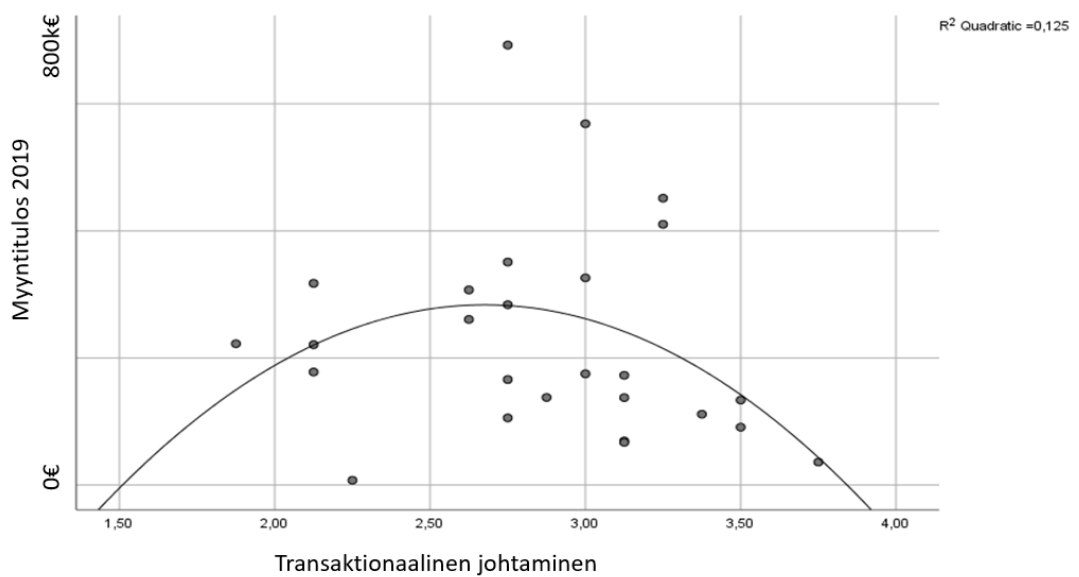
Tarkastelemalla tuloksia edelleen visuaalisesti hajontakuviossa voidaan havaita, miksei korrelaatiota ole löydettävissä. Lisäksi voidaan havainnoida viitteitä siitä millaisia vaikutuksia johtamisella voi ehkä olla myynnin tuloksiin. Seuraavat hajontakuviot havainnollistavat miten vastaukset jakautuvat kunkin myynnin johtamisen tyyppien kohdalla ja miten vastaukset asettuvat suhteessa myynnin tuloksiin. Ensimmäiseen kuvioon on esitetty transformationaalisen johtamisen hajontakuvio suhteessa saavutettuun myynnin tulokseen.



Kuvio 8. TF johtamisen hajontakuvio

Kuviosta voidaan havaita, että parhaimmat tulokset saavuttaneet myyjät ovat arvioineet johtamisen olevan sekä voimakkaimmin transformationaalista (kuvion oikea reuna), että vähiten transformationaalista (vasen reuna). Kuvion läpi kulkeva, hieman U:ta muistuttava viiva pyrkii seuraamaan tulosten trendiä. Kun kuvion pystyakselilla on esitetty vastaajien myyntitulo vuonna 2019 ja vaaka-akselilla heidän transformationaalista johtamista mittaavien kysymysten vastausten keskiarvo, tulisi trendin olla vasemmalta oikealle luettaessa nouseva, jotta voitaisiin päätellä, että transformationaalinen johtaminen on positiivisessa korrelaatiossa myyntituloksen kanssa. Lisäksi kuviosta nähdään, että myös heikoimmin menestyneet myyjät ovat arvioineet

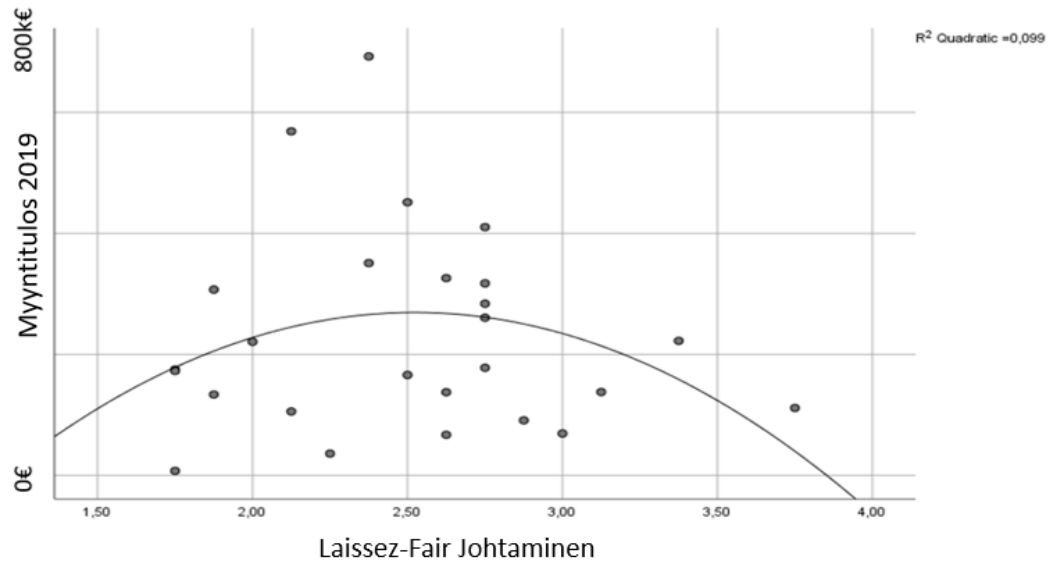
johtamisen olevan transformationaalista, joka painaa trendiä alaspäin. Jotta voitaisiin havaita positiivinen korrelaatio myynnin ja TF johtamisen välillä, heikoimpien tulosten tulisi asettua tässä kuviossa vasempaan laitaan. Määrällisesti voidaan havainnoida, että neljästä parhaan tuloksen saavuttaneista myyjistä kolme ovat kuitenkin arvioineet johtamisen olevan vahvasti transformationaalista ja yksi (kaikista suurimman tuloksen saavuttanut) on arvioinut johtamisen olevan vain hieman transformationaalista. Seuraava kuvio esittää vastausten hajonnan liittyen transaktionaaliseen johtamiseen



Kuvio 9. TA johtamisen hajontakuviota

Transaktionaalista johtamista mittaavien muuttujien hajontakuviota tarkasteltaessa, voidaan huomata samankaltainen kuvio kuin TF johtamisessa, mutta kuvion suunta on päinvastainen. Parhaimpien ja heikompia tulosten saavuttaneiden myyjien tulokset asettuvat kuvion keskelle, vastausten keskiarvon 2,5–3,5. väliin. TA johtamisen hajontakuviosta ei ole havaittavissa aivan samanlaisia poikkeamia kuin TF johtamisen kuvioista, vaan neljä suurimman myyntituloksen saavuttanutta vastaajaa asettuvat tässä vastausten keskiarvon 3 molemmiin puolin. Kaikista heikommat myyntitulokset löytyvät kuvion vasemmasta ja oikeasta laidasta, eli toisaalta heikoimmat tulokset

löytyvät myyjiltä, jotka ovat kokeneet johtamisen voimakkaimmin transaktionaaliseksi, sekä heikoimmin transaktionaaliseksi. Viimeinen hajontakuviokuva esittää vastausten hajonnan liittyen LF johtamiseen.



Kuvio 10. LF johtamisen hajontakuviokuva

Laissez-Fair johtamisen hajontakuviokuva noudattelee samaa mallia kuin TA johtamisen kuvio. Heikoimmat myynnin tulokset löytyvät kuvion vasemmasta ja oikeasta laidasta painaen trendiä kuvaavan viivan päät alas ja vastaajien suurin joukko osuu kuvion keskelle vastausten keskiarvon 2 ja 3 välille. Neljä myynnin suurinta tulosta löytyvät vastausten keskiarvon 2,5 kohdalta. LF johtamisen kaikkien vastausten keskiarvo on alahaisempi kuin TF johtamisen ja TA johtamisen, mutta kuvion perusteella ei voida arvioida miten johtaminen vaikuttaa myyntitulosten trendiin.

### 4.3 Johtamisen tyyppien suhde toisiinsa

Johtamisen piirteiden korrelaatiota suhteessa toisiinsa testattiin myös Kendallin Tau-B korrelaatio testillä. Testin avulla voitiin havaita, että tutkimuksen tulokset noudat-

televat aikaisempien tutkimusten havaintoja johtamisen piirteiden suhteesta toisiinsa (Dubinsky ym. 1995, 19–20). Laissez-Fair johtamisen voitiin havaita olevan melko voimakkaasti negatiivisessa korrelaatioissa TF johtamisen kanssa ja päätelmän olevan tilastollisesti merkittävä ( $\tau_b = -0,288$ ,  $p = 0,047$ ). TA johtaminen taas puolestaan oli vahvassa positiivisessa korrelaatioissa TF johtamisen kanssa ( $\tau_b = 0,421$ ,  $p = 0,004$ ). Tarkemmin tarkasteltuna voidaan vielä havaita, että TA johtamisen piirre, ehdollinen palkitseminen, on erittäin vahvassa positiivisessa korrelaatioissa TF johtamisen kanssa ( $\tau_b = 0,688$ ,  $p < 0,000$ ). Poikkeuksiin puuttumisen korrelaatiosta suhteessa TF johtamiseen ei ole löydettävissä tilastollisesti merkittäviä havaintoja ( $\tau_b = -0,011$ ,  $p = 0,944$ ). Seuraaviin taulukkoihin on kuvattu korrelaatio testien tulokset johtamistyyppien välillä, sekä transformationalisen johtamisen ja ehdollisen palkitsemisen ja poikkeuksiin puuttumisen välillä. Taulukkoihin on korostettu yhdellä tähtimerkillä tilastollisesti merkittävät havainnot ja kahdella tähdellä tilastollisesti erittäin merkittävät havainnot.

Taulukko 2. Johtamisen tyypit

| Kendall Tau-B |                    | TF johtaminen | TA johtaminen | LF johtaminen |
|---------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| TF johtaminen | Korrelaatiokerroin | 1             | 0,421**       | -0,288*       |
|               | P-Arvo             |               | 0,004         | 0,047         |
| TA johtaminen | Korrelaatiokerroin | 0,421**       | 1             | 0,023         |
|               | P-Arvo             | 0,004         |               | 0,876         |
| LF johtaminen | Korrelaatiokerroin | -0,288*       | 0,023         | 1             |
|               | P-Arvo             | 0,047         | 0,876         |               |
| N             |                    | 26            | 26            | 26            |

\* Tilastollisesti merkittävä havainto

\*\* Tilastollisesti erittäin merkittävä havainto

Taulukko 3. TF johtaminen, ehdollinen palkitseminen ja poikkeuksiin puuttuminen

| Kendall Tau-B            |                    | TF johtaminen | Ehdollinen palkitseminen | Poikkeuksiin puuttuminen |
|--------------------------|--------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|
| TF johtaminen            | Korrelaatiokerroin | 1             | 0,688**                  | -0,011                   |
|                          | P-Arvo             |               | 0,000                    | 0,944                    |
| Ehdollinen palkitseminen | Korrelaatiokerroin | 0,688**       | 1.00                     | 0,020                    |
|                          | P-Arvo             | 0,000         |                          | 0,905                    |
| Poikkeuksiin puuttuminen | Korrelaatiokerroin | -0,011        | 0,020                    | 1                        |
|                          | P-Arvo             | 0,944         | 0,905                    |                          |
| N                        |                    | 26            | 26                       | 26                       |

\* Tilastollisesti merkittävä havainto

\*\* Tilastollisesti erittäin merkittävä havainto

Kun TF, TA ja LF johtamista mittaavat muuttujat jaetaan vielä tarkemmin niiden piirteitä ilmentäviin muuttujiin, voidaan tuloksista löytää lisää tilastollisesti merkittäviä havaintoja. Transformationaalisen johtamisen piirteiden voidaan havaita olevan positiivisessa korrelaatiossa keskenään. Karismaattisen johtaminen on vahvasti positiivisessa korrelaatiossa inspiroivan johtamisen kanssa ( $\tau_b = 0,375$ ,  $p = 0,022$ ) ja erittäin vahvasti yksilöllisen huomioimisen ( $\tau_b = 0,566$ ,  $p < 0,000$ ) ja älyllisesti stimuloivan johtamisen ( $\tau_b = 0,403$ ,  $p = 0,014$ ) kanssa. TF johtamisen piirteet näyttäisivät siis ilmenevän todennäköisemmin yhdessä kuin erikseen. Karismaattinen johtaminen on erittäin vahvasti positiivisessa korrelaatiossa myös transaktionaalisen, ehdollisen palkitsemisen kanssa ( $\tau_b = 0,5753$ ,  $p < 0,000$ ), mutta vahvasti negatiivisessa korrelaatiossa Laissez-Fair johtamisen kanssa ( $\tau_b = -0,386$ ,  $p < 0,000$ ). Välinpitämättömyys ja välttely näyttäisi siis olevan heikentävästi yhteydessä johtajan karismaattisuuteen, kun taas ehdollinen palkitseminen ja karismaattinen johtajuus ovat toisiaan vahvistavasti yhteydessä. Laissez-Fair johtamisen korrelaatiosta muihin TF johtamista mittaaviin muuttujiin ei ole löydettävissä tilastollisesti merkittäviä havaintoja, mutta korrelaatio testin tulokset viittaavat kuitenkin negatiiviseen korrelaation suuntaan (inspiroiva johtaminen  $\tau_b = -0,314$   $p = 0,054$ , yksilöllinen huomioiminen  $\tau_b = -0,186$   $p = 0,242$  ja älyllisesti stimuloiva johtaminen  $\tau_b = -0,119$   $p = 0,464$ ).

Ehdollinen palkitseminen on erittäin vahvasti positiivisessa korrelaatiossa kaikkien TF johtamisen piirteiden kanssa ja nämä havainnot ovat tilastollisesti merkittäviä (karismaattinen johtaminen  $\tau_b = 0,575$   $p < 0,000$  inspiroiva johtaminen  $\tau_b = 0,583$   $p = 0,001$

yksilöllinen huomioiminen  $\tau_b = -0,609$   $p < 0,00$  ja älyllisesti stimuloiva johtaminen  $\tau_b = 0,495$   $p = 0,004$ ). Poikkeuksiin puuttumisella ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkittävää korrelaatiota TF johtamisen piirteiden kanssa, mutta testin tulokset viittaavat negatiiviseen korrelaatioon. LF johtaminen on voimakkaasti negatiivisessa korrelaatioissa ehdollisen palkitsemisen kanssa ( $\tau_b = -0,336$   $p = 0,034$ ). Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että johtaja ei voi yhtä aikaa olla välinpitämätön ja transformationaalinen. Tulosten perusteella transformationaalisen johtamisen piirteet ilmenevät usein yhdessä ja transformationaaliset johtajat hyödyntävät myös ehdollista palkitsemista johtamisessa. Nämä havainnot noudattelevat pitkälti aikaisempien tutkimusten tuloksia, sekä alan kirjallisuutta (Dubinsky ym.1995, 15–28). Näiden korrelaatiotestien tulokset ovat esitettyinä seuraavassa taulukossa.

Taulukko 4. Johtamisen piirteet

| Kendall Tau-B                     |                    | Karismaattinen johtaminen | Inspiroiva johtaminen | Yksilöllinen huomioiminen | Älyllisesti stimuloiva johtaminen | Ehdollinen palkitseminen | Poikkeuksiin puuttuminen | LF Johtaminen |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Karismaattinen johtaminen         | Korrelaatiokerroin | 1                         | 0,375*                | 0,566**                   | 0,403*                            | 0,575**                  | -0,092                   | -0,386**      |
|                                   | P-Arvo             |                           | 0,022                 | 0,000                     | 0,014                             | 0,000                    | 0,558                    | 0,009         |
| Inspiroiva johtaminen             | Korrelaatiokerroin | 0,375*                    | 1                     | 0,418*                    | 0,460*                            | 0,583**                  | 0,026                    | -0,314        |
|                                   | P-Arvo             |                           | 0,022                 | 0,018                     | 0,011                             | 0,001                    | 0,88                     | 0,054         |
| Yksilöllinen huomioiminen         | Korrelaatiokerroin | 0,566**                   | 0,418*                | 1                         | 0,528**                           | 0,609**                  | -0,144                   | -0,186        |
|                                   | P-Arvo             |                           | 0,000                 | 0,018                     | 0,003                             | 0,000                    | 0,396                    | 0,242         |
| Älyllisesti stimuloiva johtaminen | Korrelaatiokerroin | 0,403*                    | 0,460*                | 0,528**                   | 1                                 | 0,495**                  | -0,013                   | -0,119        |
|                                   | P-Arvo             |                           | 0,014                 | 0,011                     | 0,003                             | 0,004                    | 0,939                    | 0,464         |
| Ehdollinen palkitseminen          | Korrelaatiokerroin | 0,575**                   | 0,583**               | 0,609**                   | 0,495**                           | 1                        | 0,020                    | -0,326*       |
|                                   | P-Arvo             |                           | 0,000                 | 0,001                     | 0,000                             | 0,004                    | 0,905                    | 0,034         |
| Poikkeuksiin puuttuminen          | Korrelaatiokerroin | -0,092                    | 0,026                 | -0,144                    | -0,013                            | 0,02                     | 1                        | 0,282         |
|                                   | P-Arvo             |                           | 0,558                 | 0,88                      | 0,396                             | 0,939                    | 0,905                    | 0,072         |
| LF Johtaminen                     | Korrelaatiokerroin | -0,386**                  | -0,314                | -0,186                    | -0,119                            | -0,326*                  | 0,282                    | 1             |
|                                   | P-Arvo             |                           | 0,009                 | 0,054                     | 0,242                             | 0,464                    | 0,034                    | 0,072         |
| N                                 |                    | 26                        | 26                    | 26                        | 26                                | 26                       | 26                       | 26            |

\* Tilastollisesti merkittävä havainto

\*\* Tilastollisesti erittäin merkittävä havainto

#### 4.4 Johtaminen ja myyjien työmotivaatio

Johtamistapojen suhteesta myyjien suoriutumiseen myynnistä ei ollut löydettävissä tilastollisesti merkittäviä havaintoja, mutta sen sijaan johtamisen suhteesta myyjien työmotivaatioon voitiin tehdä useita havaintoja. Työmotivaatiota tarkasteltiin mittamalla tyytyväisyyttä työhön ja työtehtäviin, sitoutumista työnantajaan ja myyntipäällikköön sekä mittaamalla koettua stressiä ja työnkuvan selkeyttä. TF johtamisen voitiin havaita olevan erittäin vahvassa positiivisessa korrelaatioissa myyjän sitoutumiseen työnantajaan ja myyntipäällikköön ( $\tau_b = 0,482$ ,  $p = 0,002$ ). TF johtamisen piirteet olivat kaikki lähes yhtä vahvassa korrelaatioissa myyjän sitoutumiseen, kuitenkin niin,

että vahvin positiivinen korrelaatio oli havaittavissa yksilöllisen huomioinnin ja sitoutumisen välillä ( $\tau_b = 0,473$ ,  $p = 0,005$ ) ja heikoin älyllisen stimuloinnin ja sitoutumisen välillä. ( $\tau_b = 0,417$ ,  $p = 0,017$ ). Transformationaalisen johtamisen on arvioitu aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen (Dubinsky ym. 1995, 19–20; Kovajanic ym. 2013, 547–553) tässä tutkimuksessa tilastollisesti merkittävät havainnot rajoittuivat vain sitoutumiseen. TF johtaminen oli kuitenkin vahvassa positiivisessa korrelaatiossa TA johtamisen kanssa ( $\tau_b = 0,421$   $p = 0,004$ ), joka puolestaan oli vahvassa positiivisessa korrelaatiossa työtyytyväisyyden kanssa.

Transaktionaalisen johtamisen voitiin havaita olevan vahvassa positiivisessa korrelaatiossa työtyytyväisyyden kanssa ja tämä päätelmä on tilastollisesti merkittävä ( $\tau_b = 0,378$   $p = 0,019$ ). Kun TA johtaminen jaetaan ehdolliseen palkitsemiseen ja poikkeuksiin puuttumiseen, voidaan havaita, että ehdollinen palkitseminen on erittäin vahvassa positiivisessa korrelaatiossa sitoutumisen kanssa ( $\tau_b = 0,436$   $p = 0,008$ ) ja taas poikkeuksiin puuttuminen on melko vahvassa negatiivisessa korrelaatiossa työnkuvan selkeyden kanssa ( $\tau_b = -0,378$   $p = 0,019$ ). Ehdollinen palkitseminen oli myös negatiivisessa korrelaatiossa LF johtamisen kanssa ( $\tau_b = -0,326$   $p = 0,034$ ). Muita tilastollisesti merkittäviä havaintoja ei voitu tehdä TA johtamisen yhteydestä työmotivaatioon. Seuraavaan taulukkoon on esitetty johtamistyyppien ja myyjien työmotivaatiota mittaavien muuttujien korrelaatio testit.

Taulukko 5. Johtamisen tyypit ja työmotivaatio

| Kendall Tau-B      |                    | TF johtaminen | TA johtaminen | LF johtaminen | Työtyytyväisyys | Sitoutuminen | Työnkuvan sekavuus | Työnkuvan selkeys | Koettu stressi |
|--------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|--------------|--------------------|-------------------|----------------|
| TF johtaminen      | Korrelaatiokerroin | 1             | 0,421**       | -0,288**      | 0,094           | 0,482**      | 0,024              | 0,055             | -0,080         |
|                    | P-Arvo             |               | 0,004         | 0,047         | 0,551           | 0,002        | 0,873              | 0,724             | 0,590          |
| TA johtaminen      | Korrelaatiokerroin | 0,421**       | 1             | 0,023         | 0,378*          | 0,151        | 0,128              | 0,216             | 0,160          |
|                    | P-Arvo             | 0,004         |               | 0,876         | 0,019           | 0,339        | 0,408              | 0,170             | 0,289          |
| LF johtaminen      | Korrelaatiokerroin | -0,288**      | 0,023         | 1             | 0,023           | -0,266       | 0,057              | -0,200            | -0,040         |
|                    | P-Arvo             | 0,047         | 0,876         |               | 0,886           | 0,089        | 0,714              | 0,202             | 0,787          |
| Työtyytyväisyys    | Korrelaatiokerroin | 0,094         | 0,378*        | 0,023         | 1               | 0,170        | -0,033             | -0,39             | -0,417         |
|                    | P-Arvo             | 0,551         | 0,019         | 0,886         |                 | 0,320        | 0,845              | 0,820             | 0,011          |
| Sitoutuminen       | Korrelaatiokerroin | 0,482**       | 0,151         | -0,266        | 0,170           | 1            | -0,094             | 0,324             | -0,090         |
|                    | P-Arvo             | 0,002         | 0,339         | 0,089         | 0,320           |              | 0,567              | 0,052             | 0,574          |
| Työnkuvan sekavuus | Korrelaatiokerroin | 0,024         | 0,128         | 0,057         | -0,033          | -0,094       | 1                  | 0,116             | 0,91           |
|                    | P-Arvo             | 0,873         | 0,408         | 0,714         | 0,845           | 0,567        |                    | 0,483             | 0,564          |
| Työnkuvan selkeys  | Korrelaatiokerroin | 0,055         | 0,216         | -0,200        | -0,39           | 0,324        | 0,116              | 1                 | 0,175          |
|                    | P-Arvo             | 0,724         | 0,170         | 0,202         | 0,820           | 0,052        | 0,483              |                   | 0,274          |
| Koettu stressi     | Korrelaatiokerroin | -0,080        | 0,160         | -0,040        | -0,417          | -0,090       | 0,91               | 0,175             | 1              |
|                    | P-Arvo             | 0,590         | 0,289         | 0,787         | 0,011           | 0,574        | 0,564              | 0,274             |                |
| N                  |                    | 26            | 26            | 26            | 26              | 26           | 26                 | 26                | 26             |

\* Tilastollisesti merkittävä havainto

\*\* Tilastollisesti erittäin merkittävä havainto

Laissez-Fair johtamisesta ei tehty tilastollisesti merkittäviä havaintoja liittyen työmotivaatioon. LF johtaminen oli kuitenkin keskivahvasti negatiivisessa korrelaatioissa TF johtamiseen ( $\tau_b = -0,288$   $p = 0,047$ ), joka puolestaan oli positiivisessa korrelaatioissa työntekijän sitoutumisen kanssa. LF Johtaminen oli vahvasti negatiivisessa korrelaatioissa myös ehdollisen palkitsemisen kanssa ( $\tau_b = -0,326$   $p = 0,034$ ) ja ehdollinen palkitseminen on erittäin vahvasti positiivisessa korrelaatioissa työntekijän sitoutumiseen ( $\tau_b = 0,436$   $p = 0,008$ ). LF johtamisen korrelaatiosta ei tutkimuksen tulosten perusteella voi tehdä päätelmiä liittyen suoraan tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työnkuvan selkeyteen tai koettuun stressiin, mutta LF johtaminen voi olla välillisesti yhteydessä näihin, koska se näyttäisi olevan negatiivisessa korrelaatioissa TF ja TA johtamisen kanssa. Alla olevaan taulukkoon on esitetty korrelaatio testit liittyen TF, TA ja LF johtamisen piirteisiin ja myyjien työmotivaatioon.

Taulukko 6. Tarkemmat johtamisen piirteet ja myyjien kokemukset

| Kendall Tau-B                     | Karismaattinen johtaminen | Inspiroiva johtaminen | Yksilöllinen huomiointi | Älyllisesti stimuloiva johtaminen | Ehdollinen palkitseminen | Pokkeuksiin puuttuminen | LF johtaminen | Työtyytyväisyys | Sitoutuminen | Työnkuvaus | Työnkuvaus Selkeys | Koettu stressi |
|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------|-----------------|--------------|------------|--------------------|----------------|
| Karismaattinen johtaminen         | 1                         | 0,375*                | 0,566**                 | 0,403*                            | 0,575**                  | -0,092                  | -0,386**      | -0,096          | 0,429**      | 0,021      | 0,190              | -0,071         |
| Inspiroiva johtaminen             | 0,375*                    | 1                     | 0,418*                  | 0,460*                            | 0,583**                  | 0,026                   | -0,314        | 0,261           | 0,427*       | 0,891      | 0,228              | 0,636          |
| Yksilöllinen huomiointi           | 0,566**                   | 0,418*                | 1                       | 0,528**                           | 0,609**                  | -0,144                  | -0,186        | 0,146           | 0,473*       | 0,000      | 0,154              | -0,215         |
| Älyllisesti stimuloiva johtaminen | 0,403*                    | 0,460*                | 0,528**                 | 1                                 | 0,495**                  | -0,013                  | -0,119        | 0,400           | 0,414*       | 1          | 0,365              | 0,185          |
| Ehdollinen palkitseminen          | 0,575**                   | 0,583**               | 0,609**                 | 0,495**                           | 1                        | 0,004                   | -0,326*       | 0,348           | 0,017        | 0,652      | 0,503              | 0,350          |
| Pokkeuksiin puuttuminen           | 0,000                     | 0,001                 | 0,000                   | 0,004                             | 0,004                    | 0,905                   | 0,034         | 0,051           | 0,008        | 0,743      | 0,613              | 0,505          |
| LF johtaminen                     | -0,092                    | 0,026                 | -0,144                  | -0,013                            | 0,020                    | 1                       | 0,262         | 0,320           | -0,114       | 0,186      | -0,330*            | -0,169         |
| Työtyytyväisyys                   | 0,558                     | 0,880                 | 0,396                   | 0,939                             | 0,905                    | 0,262                   | 0,072         | 0,061           | 0,496        | 0,260      | 0,048              | 0,289          |
| Sitoutuminen                      | -0,386**                  | -0,314                | -0,186                  | -0,119                            | -0,326*                  | 0,262                   | 1             | 0,023           | -0,266       | 0,057      | -0,200             | -0,040         |
| Työnkuvaus                        | 0,006                     | 0,261                 | 0,146                   | 0,166                             | 0,327                    | 0,320                   | 0,023         | 1               | 0,170        | -0,033     | -0,039             | -0,417*        |
| Työnkuvaus selkeys                | 0,021                     | 0,142                 | 0,400                   | 0,348                             | 0,051                    | 0,061                   | 0,886         | 0,320           | 0,320        | 0,845      | 0,820              | 0,011          |
| Koettu stressi                    | 0,636                     | 0,427*                | 0,473*                  | 0,414*                            | 0,436**                  | -0,114                  | -0,266        | 0,170           | 1            | -0,094     | 0,324              | -0,090         |
| N                                 | 26                        | 26                    | 26                      | 26                                | 26                       | 26                      | 26            | 26              | 26           | 26         | 26                 | 26             |

\* Tilastollisesti merkittävä havainto

\*\* Tilastollisesti erittäin merkittävä havainto

## 4.5 Hypoteesien toteutuminen

Tutkimukselle asetettiin viisi hypoteesia perustuen aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkijan odotuksiin. Hypoteesien testaaminen jäi vastausten määrän ja tilastollisesti merkittävien havaintojen vähäisyyden vuoksi vajaaksi. Hypoteesi 1. oli, että LF johtamisen odotettiin olevan yhteydessä myyjien heikompiin myyntituloksiin ja työmotivaatioon. Tutkimuksen perusteella ei saatu tilastollisesti merkittäviä havaintoja, jotka olisivat tukeneet hypoteesia tai olleet sen kanssa ristiriidassa. Laissez-Fair johtamisen voitiin havaita kuitenkin olevan negatiivisessa korrelaatioissa, sekä TF johtamisen, että ehdollista palkitsemisen kanssa, jotka taas olivat molemmilla positiivisessa korrelaatioissa sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Voidaan siis todeta, että tutkimuksen tulosten perusteella ei voida päätellä Hypoteesin 1. pitävän paikkansa tai olevan väärässä, kuitenkin voidaan huomata, että LF johtaminen saattaa heikentää koettua TA ja TF johtamista.

Hypoteesi 2. oli, että TA johtaminen on positiivisella tavalla yhteydessä myynnin tuloksiin, mutta ei tyytyväisyyteen. TA johtamisen korrelaatiosta myyjien tuloksiin ei saatu tilastollisesti merkittäviä havaintoja, mutta suhteesta tyytyväisyyteen voitiin tehdä havaintoja. TA johtaminen oli, hypoteesista poiketen, positiivisesti yhteydessä myyjien tyytyväisyyteen ja etenkin ehdollinen palkitseminen korreloi positiivisesti tyytyväisyyden kanssa. Ehdollisella palkitsemisella oli positiivinen korrelaatio myös TF johtamisen kanssa ja negatiivinen korrelaatio LF johtamisen kanssa. TF johtamisen taas havaittiin olevan positiivisessa korrelaatioissa sitoutumisen kanssa. Poikkeuksiin puuttumisen havaittiin olevan negatiivisessa korrelaatioissa työnkuvan selkeyden kanssa. Hypoteesin 2. osalta voidaan siis todeta, että tutkimuksen tuloksista ei voida päätellä TA johtamisen yhteydestä myyntituloksiin, mutta tulokset näyttäisivät hypoteesin olevan väärässä ainakin oletettaman osalta, että TA johtaminen ei oli positiivisella tavalla yhteydessä myyjien tyytyväisyyteen.

Hypoteesi 3. TF johtamisen odotettiin olevan voimakkaammin positiivisessa yhteydessä myyjien kohonneisiin tuloksiin ja työmotivaatioon kuin TA ja LF johtamisen.

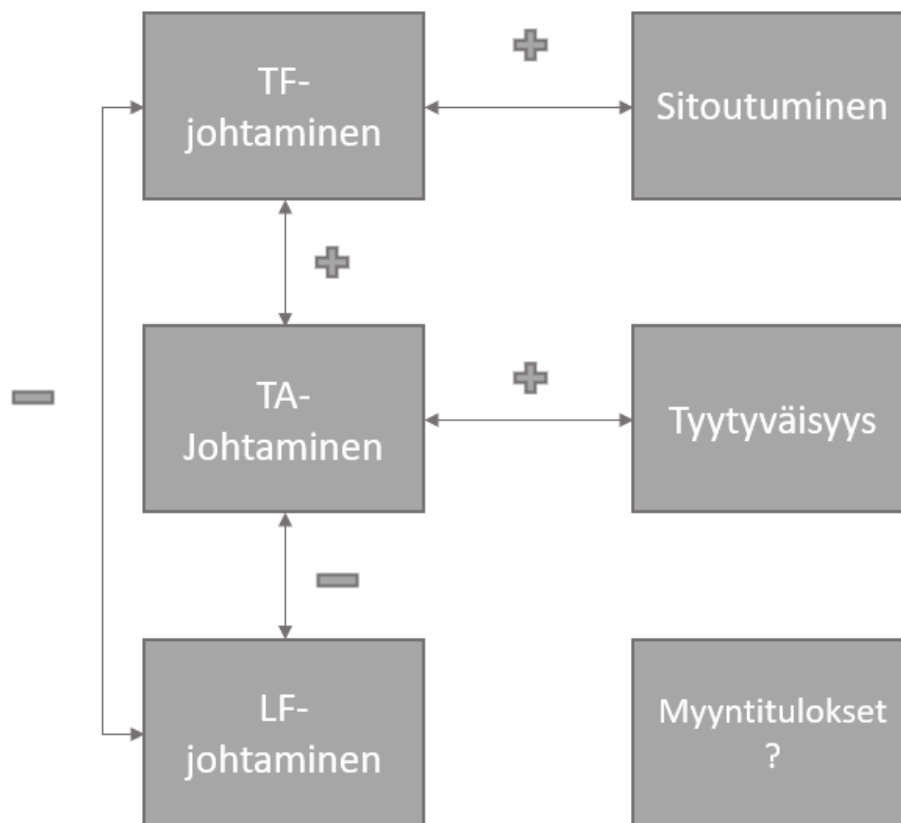
Tästä ei saatu tilastollisesti merkittäviä havaintoja tutkimuksessa. TF johtamisen havaittiin olevan erittäin vahvassa positiivisessa korrelaatioissa työntekijöiden sitoutumiseen ja TF johtaminen oli myös positiivisessa korrelaatioissa TA johtamisen kanssa joka, vuorostaan korreloi positiivisesti myyjien tyytyväisyyteen. TF johtaminen oli myös negatiivisessa korrelaatioissa LF johtamisen kanssa. TF johtamisen yhteydestä myynnin tuloksiin ei voitu tehdä päätelmiä, joiden perusteella hypoteesin paikkansa pitävyyttä voitaisiin arvioida. TF johtaminen näyttäisi ilmenevän sekä parhaiden, että heikoimpien myynnin tulosten yhteydessä, kun yksittäisiä tuloksia tarkasteltiin hajontakuvioiden avulla. Hypoteesin 3. ei voitu siis tutkimuksen perusteella todeta pitävän paikkansa, mutta TF johtamisella voitiin havaita olevan positiivinen suhde myyjien sitoutumiseen ja välillisesti TA johtamisen kautta myös tyytyväisyyteen.

Hypoteesi 4. oli, että TF johtaminen ja TA johtaminen ovat positiivisessa korrelaatioissa keskenään ja vaikuttavat positiivisesti myyjien tuloksiin ja työmotivaatioon. Yhteydestä myyjien tuloksiin ei voitu tehdä tilastollisesti merkittäviä havaintoja, mutta TF johtamisen ja TA johtamisen voitiin havaita olevan positiivisessa korrelaatioissa keskenään sekä, myyjien kokeman työtyytyväisyyteen ja sitoutumisen kanssa. Hypoteesin 4. osalta ei siis saatu vahvistusta, että TF johtaminen ja TA johtaminen olisivat yhteydessä myyjien tuloksiin, mutta voitiin kuitenkin todeta, että TF johtaminen on positiivisesti yhteydessä TA johtamiseen ja nämä voivat olla positiivisesti yhteydessä myyjien tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Hypoteesi 5. TF johtamisen positiivisesta yhteydestä myyjien työmotivaatioon voitiin todeta vähintään osittain oikeaksi tutkimuksen tulosten perusteella. TF johtamisen voitiin havaita olevan erittäin vahvassa positiivisessa korrelaatioissa myyjien sitoutumiseen, mutta myös olevan myös melko vahvassa positiivisessa korrelaatioissa TA johtamisen kanssa, joka vuorostaan oli positiivisessa korrelaatioissa työtyytyväisyyden kanssa. Hypoteesi 5. oli siis oikea siltä osin, että TF johtamisen ja myyjien sitoutumisen korrelaation on positiivinen ja hypoteesin voidaan ajatella olevan välillisesti oikeassa myös liittyen tyytyväisyyteen, koska TF johtaminen oli positiivisessa korrelaatioissa TA johtamisen kanssa, joka vuorostaan oli positiivisessa korrelaatioissa tyytyväisyyden kanssa.

## 4.6 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen avulla pystyttiin havaitsemaan, että Tekstiilipalvelu Oy:n myyntipäälliköiden työskentely koetaan etenkin transformationalisena ja jokseenkin transaktionaalisena, myös Laissez-Fair johtamista oli havaittavissa, kuitenkin huomattavasti vähemmän. Tutkimuksen tuloksena voitiin havaita myös, että TF johtamisella voi olla positiivisia vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen ja TA johtamiseen. TA johtaminen taas saattaa lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä ja vahvistaa TF johtamista. Sekä TA, että TF johtaminen molemmat, olivat negatiivisessa korrelaatioissa LF johtamisen kanssa, joskin poikkeuksiin puuttumisella ja LF johtamisella saattaa olla positiivinen korrelaatio, mutta on mahdollista, että tämä päätelmä on virheellinen. LF johtamisen yhteydestä työmotivaatioon ei saatu riittävää näyttöä päätelmien tekemiseen, mutta LF johtaminen oli negatiivisessa korrelaatioissa sekä TA johtamisen, että TF johtamisen kanssa. Tuloksista ei voitu päätellä miten johtaminen vaikuttaa myyntituloksiin, mutta tiivistäen näyttäisi siltä, että TF johtaminen ja TA johtaminen yhdessä saattavat vahvistaa myyjien sitoutumista ja tyytyväisyyttä ja voivat näin olla vaikutuksiltaan positiivisia. Keskeisimmät havainnot on kuvattu seuraavaan kuvioon, jossa positiivinen korrelaatio on kuvattu plus merkillä ja negatiivinen korrelaatio miinus merkillä.



Kuvio 11. Keskeisimmät havainnot

## 5 Transformationaalinen johtaminen myynnissä

Myyntituloksiin vaikuttavat useat muuttujat, jotka tekevät myyntijohtamisen vaikutusten tutkimisesta haastava. Täysin identtisesti johdetut myyjät voisivat päätyä erilaisiin tuloksiin johtuen muista tuloksiin vaikuttavista tekijöistä, kuten myyntialueesta, markkinatilanteesta, myytävistä tuotteista tai myyntitapahtumien ajankohdasta. Myyntijohtamista on siis haastavaa tarkastella sulkematta pois muita muuttujia. Tämä haaste voitiin havaita myös tässä tutkimuksessa. Vaikka tutkimuksen perusteella ei voitu tehdä päätelmiä johtamisen yhteydestä myyntituloksiin, saatiin tutkimuksessa useita merkittäviä havaintoja liittyen johtamisen mahdollisista vaikutuksista myyjien työmotivaatioon. Tässä luvussa tutkija pohtii tulosten perustella miten

Tekstiilipalvelu Oy voisi hyödyntää tuloksia myynnin johtamisen kehittämiseen sekä transformationaalisen johtamisen luonnetta myyntijohtamisessa. Lopuksi tutkija kuvaa tutkimuksen tuloksiin liittyviä rajoitteita ja ehdottaa miten tutkimusta voitaisiin jatkossa syventää.

## 5.1 Transformationaalinen myyntijohtaminen tutkitussa yrityksessä

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin havaita, että johtaminen painottuu Tekstiilipalvelulla etenkin transformationaaliseen johtamiseen ja transaktionaalisiin johtamisen keinoihin ja, että johtamisella näyttäisi oleva yhteys myyntihenkilöstön sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Tulokset näyttäisivät noudattelevat aikaisempien tutkimusten ja alan kirjallisuuden tuloksia. Transformationaalisen johtamisen teorian kantava ajatus on, että transformationaalisesti johdetut alaiset kokevat työnsä merkittäväksi ja motivaatio ohjaa alaiset suoriutumaan työssään odotettua paremmin (kts Bass 1985). Sitoutuneet työntekijät suoriutuvat työssään paremmin (kts. Kovajanin ym.), joten voidaan olettaa, että Tekstiilipalvelun myyntipäälliköiden käyttämät transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen keinot luovat mahdollisuudet myynnin henkilöstölle saavuttaa hyviä tuloksia, vaikkei tämän tutkimuksen keinoilla päätelmiä vaikutuksista myyntituloksiin voida tehdä. Tekstiilipalvelun on hyvä havaita nämä johtamisen vaikutukset ja pyrkiä maksimoimaan saatavissa oleva hyöty.

Jotta transformationaalisen johtamisen ja transaktionaalisen johtamisen mahdollisia positiivisia vaikutuksia voidaan vahvistaa, tulee kiinnittää huomiota johtamisen keinoihin tarkemmin ja näiden vaikutuksiin. Tässä tutkimuksessa voitiin havaita, että transaktionaalisista johtamisen keinoista ehdollisen palkitsemisen oli positiivisesti yhteydessä tyytyväisyyteen, kun taas poikkeuksiin puuttuminen oli negatiivisesti yhteydessä tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa saatiin myös pieni viite siitä, että LF johtaminen ja poikkeuksiin puuttuminen saattavat olla yhteydessä toisiinsa. Tätä voisi selittää se, välinpitämättömästi käyttäytyvät tai vastuuta välttelevät myyntipäälliköt puuttuvat poikkeuksiin vasta kun ongelmiin on aivan pakko puuttua. Poikkeuksiin puuttumisen voitiin olevan yhteydessä työnkuvan sekavuuteen ja tätä voisi selittää, että poikkeukseen puututaan vasta kun ongelma päässyt jo liian pitkälle, tai tapa,

jolla poikkeukseen puututaan, ei ole johdon mukainen muun johtamisen linjan kanssa. On siis tärkeää, että ongelmat pyritään ehkäisemään ennen niiden vakavoitumista ja, että poikkeuksiin puuttuminen on johdonmukaista.

Johdonmukaisuutta vaaditaan myös ehdollisessa palkitsemisessa. Tutkimuksen tulokset näyttäisivät viittavan, että ehdollinen palkitseminen voi lisätä myyjien tyytyväisyyttä työssä ja ymmärrettävästi vähentää kokemusta myyntipäällikön välinpitämättömyydestä. Ehdolliseen palkitsemiseen liittyy kuitenkin riskinsä. Transaktionaalinen johtaminen perustuu johtajan ja johdettavan suhteeseen, jossa johdettava esittää johdettavalle, miten tämä voi ansaita palkintoja työstään ja alainen odottaa saavuttavansa nuo palkinnot täyttämällä odotukset. Jos alainen ei kuitenkaan saa odotusta vastaavaa palkintoa suoritetusta työstä, voi alainen kokea pettymystä ja tyytymättömyyttä. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida, että alaisten palkitsemiseen käytetään keinoja, jotka ovat johdonmukaisia, reiluja suhteessa saavutuksiin ja odotuksiin ja toteutettavissa olevia. Johtajan luvatta johdettavalle liikoja, on johdettavan pettymys ja luottamuksen menettäminen lähes väistämätöntä.

Vahvistaakseen transformationaalista johtamista myyntijohtamisessa, Tekstiilipalvelulla on käytettävissään useita keinoja, joilla voi olla positiivinen vaikutus johtamisen kehittämisessä haluttuun suuntaan. Transformationaalisen johtamisen kehittämiseksi Tekstiilipalvelu voisi laatia ohjelman, jossa myyntipäälliköitä ja myyjiä koulutettaisiin aiheeseen liittyen ja kehitystä seurattaisiin vuosittain. Seurannan avulla voitaisiin saada myös parempi kuva johtamisen vaikutuksista myyntiin, kun tuloksia voitaisiin vertailla useamman vuoden ajalta. Koulutuksen avulla myyntipäälliköt saisivat vielä lisää työkaluja käytännön transformationaalisen johtamisen kehittämiseen, ja myyjät osaisivat odottaa koulutusta vastaavaa johtamista. Koulutuksen ja seurannan rinnalla johtamisen tehokeinona voitaisiin käyttää yksilöllisesti räätälöityjä urapolkuja ja koulutus ja kehitys mahdollisuuksia. Nämä kehittymismahdollisuudet ja urapolut tukisivat ehdollista palkitsemista, yksilöllistä huomioimista ja uusiin koulutuksiin, haastaviin projekteihin osallistuminen lisäksi älyllistä stimulointia ja voisi vahvistaa alaisten sitoutumista ja motivaatiota. Tekstiilipalvelun olisi hyvä kiinnittää huomiota

myös tapaan, jolla myyntipäälliköt puuttuvat poikkeuksiin. Tarvetta poikkeuksiin puuttumiseen tulisi ensisijaisesti vähentää tekemällä selväksi mitä myyjiltä odotetaan ja luomalla yhteisen kuvan tavoitteista ja tavoitteiden merkityksestä. Tutkimuksessa havaittu välinpitämätön johtaminen ansaitsee myös huomioita, jos johtaminen on välinpitämätöntä, tulee tarvetta puuttua poikkeuksiin todennäköisesti useammin.

Johtamisessa on hyvä ottaa huomioon, myös johdettavien yksilölliset tarpeet ja eroavaisuudet. Kyselyyn vastasi noin puolet kaikista myyjistä, joiden voitiin taustatietojen perusteella olettaa edustavan hyvin eri ryhmiä yrityksessä. Koettuun johtamiseen voivat vaikuttaa kuitenkin vastaajien persoonallisuus (kts. Hautala 2005) ja on mahdollista, että kyselyyn ovat vastanneet innokkaammin esimerkiksi ekstrovertit persoonat, jotka arvioivat johtamisen todennäköisemmin transformationaaliseksi ja toivovat johtajalta transformationaalisia piirteitä. Kyselytutkimus ei määrittele vastaajien persoonallisuutta, joten päätelmiä näihin liittyen ei voida tehdä. Mahdollisia toimenpiteitä arvioitaessa, on hyvä kuitenkin muistaa, että kyselyyn vastaamattomien joukossa voi mahdollisesti olla henkilöitä, joilla on hyvin erilaiset odotukset johtamista kohtaan, kuin kyselyyn vastanneilla myyjillä.

## 5.2 Transformationaalisen johtamisen rooli myynnissä

Myynnin johtamista on usein helpommin lähestyä määrällisesti mitattavissa olevien muuttujien johtamisella, kuin vaikeammin havainnoitavan työmotivaation kautta. Tavoitettujen asiakaskontaktien, myyntipuheluiden ja tapaamisten määrästä pystytään luultavasti melko hyvällä tarkkuudella ennustamaan myynnin suoriutumista ja liikevaihdon kehitystä. Seuraamalla myyjien aktiivisuutta ja kontrolloimalla myyntiprosessia voidaan mahdollisesti saavuttaa odotusten mukaisia myyntituloksia, mutta miten aktiivisuutta voidaan lisätä ja samalla vahvistaa myyjien työmotivaatiota ja sitoutumista, odotukset ylittävien tulosten saavuttamiseksi?

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata transformationaalisen johtamisen yhteyttä myynnin tuloksiin ja myyjien työmotivaation. Valitulla tutkimusmenetelmällä

ja otoksella ei saatu tilastollisesti merkittäviä havaintoja transformationaalisen johtamisen yhteydestä myyntituloksiin. Tarkastelemalla transformationaalisen johtamisen ja myyntituloksen suhdetta visuaalisesti hajontakuviossa, voitiin tehdä pohtimisen arvoinen havainto: parhaiten menestyneistä myyjistä osa arvio johtamisen olevan transformationaalista ja osa välinpitämätöntä. Sama voitiin havaita myös heikoimmin menestyneiden myyjien vastauksista. Näin pienessä otoksessa kyse voi olla vain tilastollisesta virheestä, eikä vastausten määrän takia voida tehdä tilastollisesti merkittäviä päätelmiä. Havainto herättää kuitenkin kysymyksen, että näyttäytykö transformationaalinen johtaminen todellisuudessa yhtäaikaan sekä myynnin tuloksia parantava, että mahdollisesti heikentävä? Aikaisemmissa tutkimuksissa on tehty saman suuntaisia havaintoja ja syyksi on arveltu esimerkiksi myyntityön luonnetta, jossa myyjä työskentelee itsenäisesti, jolloin johtamisen merkitys vähenee (kts. Dubinsky 1995 ym. ja Mackenzie ym.). Transformationaalisen johtamisen kaksi jakoisia vaikutuksia voisi selittää se, että vaikka myynnin johtaja käyttääkin transformationaalisia keinoja, johtamisen keinot eivät välttämättä kohdistu myynnintuloksiin vaikuttaviin toimenpiteisiin. Työtekijän sitoutuminen ja tyytyväisyys vahvistuvat, mutta energia ei kohdistu välttämättä myynnintulosta vahvistavaan toimintaa. Toisaalta tulosta voivat heikentää muut tekijät, vaikka johtaminen ja myynnin toimenpiteet olisivatkin oikeita. Samalla voidaan yhtä hyvin arvella, että transformationaalisen johtamisen voivan vaikuttaa positiivisesti myyntituloksiin, koska hyvin menestyneet myyjät ovat arvioineet johtamisen transformationaaliseksi. On mahdollista, että molemmat havainnot ovat totta. Myyjän ja myynnin johtajan persoonallisuus, työnluonne ja ympäristö saavat vaikuttaa lopulta siihen, miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa myynnin tuloksiin. Transformationaalisen johtamisen mahdollisesti yhtäaikaiset myynnintulosta vahvistavat ja heikentävät vaikutukset vaatisivat lisää tutkista päätelmien tekemiseksi.

Kokonaisuutena myyntijohtamista tarkasteltaessa, voidaan tämän tutkimuksen ja aikaisemman kirjallisuuden perusteella nähdä, että tehokkaaseen myyntijohtamiseen kuuluvat sekä transformationaaliset, että transaktionaaliset keinot. Transformationaalisen johtamisen voisi ajatella luovan motivaation ja sitoutumisen, joka kannustaa myyjää toimimana toivotulla tavalla. Tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta, että

TF ja TA johtaminen vahvistavat myyjien työmotivaatiota ja voivat näin vaikuttaa positiivisesti myyjiin, vaikkei suoraa vaikutusta myyntituloksiin voitukaan havainta. Tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen ja alan kirjallisuuden perusteella (kts. DeCarlo, Gupte & Powers 2010) myyntijohtaminen painottuu usein myyjien ajankäytön ja aktiivisuuden johtamiseen. Tällaisessa johtamisessa voidaan ajautua tilanteeseen, jossa myyjät kokevat tyytymättömyyttä joutuessaan jatkuvan poikkeuksiin puuttumisen kohteeksi. Työstä saatavat palkkiot, yleensä myyntiprovisiot, ohjaavat työntekijää enemmänkin yksilökohtaisen edun tavoitteluun kuin kokonaislaatusesti yhteistä etua edistävään toimintaan. Tämän ongelman välttämiseksi, myyntijohtamisessa olisi hyvä varmistaa, että ehdollinen johtaminen, jonka voitiin havaita olevan yhteydessä työmotivaatioon, ohjaa yhteisen hyvän mukaisiin tavoitteisiin. Lisäksi työnkuvan selkeyttä heikentävää poikkeuksiin puuttumista tulisi välttää. Välinpitämättömän johtamisen voitiin havaita heikentävän TF ja TA johtamista, joten positiivisten vaikutusten saavuttamiseksi, välinpitämättömään johtamiseen pitäisi puuttua. Tutkija ehdottaakin, että myyntijohtamista tulisi tarkastella kokonaisuutena, jossa transformationaalisen johtamisen keinoja hyödynnetään etenkin henkilöstön sitouttamiseen, inspiroiintiin ja motivointiin ja transaktionaalilla johtamisella pyritään varmistamaan, että myynnin energia ja toimenpiteet kohdistuvat tuottavaan toimintaan.

Teknologian kehittyessä ja myynnin siirtyessä yhä kiihtyvissä määrin automatisoituihin prosesseihin ja verkkoyhteyksien päähän, tulee myös johtamisen rooli muuttumaan. Uusi teknologia voi korvata useita myyntijohtamisen rutiini toimenpiteitä kuten myyntibudjettien laatimista, asiakas potentiaalinen määrittelyjä ja jopa mahdollisesti vähentää tarvetta perinteiseen asiakastapaamisten hankintaan. Määrällisten tekijöiden johtamisen automatisoituessa, henkilöstön motivaation johtaminen korostuu. On vaikea kuvitella, että teknologiset ratkaisut voisivat korvata myyntipäällikön ja myyjän suhteen merkityksen johtamisessa. Tämän vuoksi myynnin johtamisen tarve tuskin tulee merkittävästi vähenemään vaan johtamisen merkitys tulee entistä vahvemmin painottumaan ihmisten johtamiseen, luomalla merkitystä ja kohottamalla henkilöstön motivaatioita. Työntekijöiden sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen voidaan panostaa entistä enemmän ja kilpailukykyä voidaan luoda vahvistamalla myyjien kokemaan työn merkittävyyttä.

Muuttuvassa maailmassa myös myyntityön luonne muuttuu yhä transformationaalisemmaksi ja myyjän tehtävä onkin perinteisen tilausten keräämisen sijaan rakentaa asiakkaan kanssa suhde, joka motivoi asiakasta ja luo sitoutumista. Koko organisaation läpikulkeva transformationaalinen kulttuuri voi vaikuttaa myös myyjän ja asiakkaan suhteeseen, jos myyjä osaa hyödyntää transformationaalisia keinoja oikein myyntityössään. Uudistuva johtamisen tapa, jossa johtamisen tehtävä on kohottaa myyjän motivaatiota ja ohjata fokusta oikeaan kohteeseen voikin tulevaisuudessa olla merkittävä tekijä yritysten kilpailukyvyn kannalta. Teknologiset ratkaisut ovat usein pidemmän päälle kaikkien saatavilla ja johtamisen tehtäviä automatisoivat toiminnot eivät tuota yrityksille pitkäaikaista kilpailukykyä. Sen sijaan organisaatio kulttuurin rakentaminen, joka sitouttaa ja motivoi henkilöstöä ponnistelemaan yhteisen hyvän eteen on haastavaa rakentaa, mutta vielä vaikeampaa jäljitellä.

### 5.3 Rajoitteet ja luotettavuus

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon tulosten yleistettävyyttä ja luotettavuutta rajoittavat tekijät. Tutkimus suoritettiin vain yhdessä yrityksessä, yhdessä maassa. Vaikka aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet samansuuntaisia havaintoja eri toimialojen yrityksissä ja useammissa kulttuureissa, pitää tuloksia arvioidessa ottaa huomioon, että tämän tutkimuksen löydökset rajoittuvat yhteen yritykseen. Tulosten yleistettävyyttä rajoittaa melko pieni otos koko. Tekstiilipalvelun Suomen organisaatiossa otosta voidaan pitää riittävän suurena suhteessa koko populaatioon (26/52) päätelmien tekemiseksi Tekstiilipalvelun sisällä, mutta yleistettäväksi muihin konteksteihin tulokset rajoittuvat lähinnä viitteellisiksi. Pieni otos voi myös kärjistää yksittäisten vastausten vaikutusta tuloksiin ja heikentää päätelmien luotettavuutta (kts. Smeeton & Sprent 2001). Tutkimuksen toteuttamisen ajankohdan vaikutusta vastauksiin ei voida jättää huomiotta tuloksia tarkasteltaessa (kts. Taylor 2013). Kysely pystyttiin toteuttamaan maailman laajuisesta korona epidemiasta johtuen vasta elokuussa 2020 ja tutkimuksen tarkastelun kohteena oli vuoden 2019 tapahtumat. Viivästys voi vaikuttaa vastaajien kykyyn arvioida johtamista suhteessa vuoden

2019 myyntituloksiin. Lisäksi epidemian aiheuttama taloudellinen ja sosiaalinen epävarmuus sekä tutkitussa yrityksessä keväällä 2020 toteutetut lomautukset ovat saattaneet merkittävästi vaikuttaa vastaajien näkemyksiin.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioitaessa, on otetta huomioon valitun tutkimustavan kyky tuottaa havaintoja tutkittavasta aiheesta (kts. Taylor 2013). Otoskoon jäätyä pieneksi, tässä tutkimuksessa voitiin huomata, että valittu tutkimusote ei ollut välttämättä sopivin johtamisen ja myynnitulosten yhteyden kuvaamiseksi tässä asetelmassa. Tilastollisesti merkittäviä havaintoja saatiin kuitenkin johtamisen suhteesta työmotivaatioon ja johtamisen tyyppien suhteesta toisiinsa. Tutkimukseen valittu satunnaisotanta menetelmän voidaan nähdä tuottaneen riittävän määrän vastauksia suhteessa perusjoukkoon päätelmien tekemiseksi tutkimuksen kontekstissa. Vastaajien voidaan nähdä edustaneen hyvin perusjoukon ominaisuuksia, kokeneita, vähemmän kokeneita, koulutettuja ja vähemmän koulutettuja, naisia sekä miehiä. Vastaajien myyntitulokset edustivat myös kaikkia myyntitulosten eri tyyppisiä, heikoimmista vahvimpiin tuloksiin. Kyselyn toimivuus ja ymmärrettävyys testattiin yhdellä tutkimukseen osallistuvalla vastaajalla, yhdellä kohde yrityksen edustajalla, joka ei osallistunut tutkimukseen, sekä kuudella tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä kysymysten ymmärrettävyyden ja kyselyn toimivuuden varmistamiseksi. Valitut kyselyt perustuvat aiemmissa tutkimuksissa validoituihin kyselyihin ja niiden on voitu havaita tuottavan luotettavasti tietoa tutkimuksen aiheesta (kts. Avolio & Bass 1999; Dubinsky ym 1995.) Kyselyn vastausvaihtoehdot oli avattu konkreettisesti, ettei vastaajan tarvinnut arvella, mitä kukin vastausvaihtoehto merkitsee. Kysymykset olivat testin perusteella selkokieliisiä ja kysely helposti täytettävä. LF johtamista mittaava kysymys pitkittyneisiin ongelmiin puuttumisesta on saattanut kuitenkin antaa ristiriitaisia tuloksia suhteessa mitattavaan muuttujaan.

Kokonaisuutena tutkimuksen voidaan nähdä perustavan luotettavaan ja laadukkaaseen teoriataustaan, luotettavaan tutkimusmenetelmään ja tuottaneen ainakin joitakin merkittäviä havaintoja tutkittavasta ilmiöstä sekä tuottavan havaintoja ehdotusten ja päätelmien tekemiseksi. Tutkimuksessa voidaan nähdä kuvanneen ainakin osit-

tain johtamisen, työmotivaation ja myyntitulosten yhteyttä, mittaamalla aikaisemman tutkimustiedon perusteella hyväksyttävästi tutkittavaa ilmiötä, ilmentäviä muuttujia. (kts. Babbie 2011; Taylor 2013). Tutkimuksen tulokset eivät ole laajemmin yleistettäviä, mutta voivat tuottaa konkreettisia havaintoja tutkittavan yrityksen käyttöön ja tulevia tutkimuksia varten. Johtamisen ja myyntitulosten yhteyden tarkempaan tutkimukseen vaadittaisiin suurempi otoskoko tai mahdollisesti erialaisia tutkimusmenetelmiä, joita pohditaan seuraavassa kappaleessa.

#### 5.4 Ehdotukset tuleviin tutkimuksiin

Tutkimus antaa syytä syventäville tutkimuksille. Tutkimus pystyi osaltaan osoittamaan aikaisempien tutkimusten tulosten toistuvan myös tässä tutkimusasetelmassa. Johtamistyyppien ja myyntitulosten yhteyden selvittämiseksi voitaisiin tutkimusta jatkaa joko pitkittäin, tai laajentamalla tutkimusta. Pitkittäin tutkimusta voitaisiin syventää toistamalla sama tutkimus useampana vuonna, jolloin useampina vuosina kerättyjen vastausten avulla voitaisiin tarkastella johtamisen mahdollisista vaikutusta pidemmällä aikajaksolla, ajankohdan vaikutus vähenisi ja vastausten määrä kasvaisi, näin voitaisiin tehdä varmempia päätelmiä tuloksista. Lisäksi transformationaalisen johtamisen vaikutukset on nähty usein enemmänkin pitkä vaikutteiseksi kuin välittömästi näkyviksi. Pitkittäistutkimuksen avulla voitaisiin todeta toistuvatko tulokset ja mihin suuntaan johtaminen kehittää sekä myynnin tuloksia, että työmotivaatiota. Tutkimuksen laajentaminen koskemaan myyntihenkilöstön lisäksi esimerkiksi asiakasmarkkinoinnin henkilöstöä saataisiin suurempi otosta ja vertailu kelpoisempaa dataa myyntipäälliköiden tavasta johtaa. Määrällisten tutkimusten lisäksi laadulliset haastattelututkimukset voisivat auttaa valottamaan ilmiötä ja tarkentamaan miten aihetta tulisi tutkia. Haastattelututkimusten avulla voitaisiin saada lisää tarkentavaa tietoa muuttujista, jotka vaikuttavan myyjien suoriutumiseen, joita tässä määrällisessä tutkimuksessa ei osattu mitata.

Tässä tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että transformationaalisen johtamisen vaikutukset myyntituloksiin voivat olla mahdollisesti yhtä aikaa sekä heikentäviä, että

vahvistavia. Ilmiön todentaminen vaatisi jatkotutkimusta ja voikin hyvin olla tutkimisen arvoinen aihe. Jatko tutkimuksessa tulisi tarkastella mitkä seikat vaikuttavat kokemuksiin johtamisen transformationaalisuudesta sekä, miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa myyntihenkilöstön käyttäytymiseen työssä ja onko muuttuneella käytöksellä yhteyttä myyntitulosten kanssa. Näin saataisiin tarkentavaa kuvaa siitä millainen suhde transformationaalisella johtamisella on myynnin työskentelyyn ja motivaatioon. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että persoonallisuus voi vaikuttaa koettuun johtamiseen (kts. Hautala 2005) ja, että transformationaalinen johtaminen voi vaikuttaa työn laatuun positiivisesti, mutta määrälliseen työskentelyyn heikentävästi (kts. Kovjanic ym. 2013). Aikaisempi tutkimusten tulokset ja tässä tutkimuksessa saadut viitteelliset havainnot TF johtamisen yhteydestä myyntituloksiin antavat aihetta syvällisempää ymmärrystä tuottavalle tutkimukselle TF johtamisen suhteesta myyntihenkilöstön työskentelyyn, motivaatioon ja myyntituloksiin.

## Lähteet

- Ali, M. A. & Imam, A. 2014. Sales Activity Management (sam): A Practical Approach. *BVIMR Management Edge* 7,2, 1–6.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. 1993. Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly* 17,1, 112–121.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 72,4, 441–462.
- Babbie, E. 2011. *The Basics of Social Research*. 5. Painos. Yhdysvallat: Wadsworth.
- Bass, B. M. 1985. Leadership: Good, Better, Best. *Journal of Organisational Dynamics* 13/3/26–40.
- Bass, B. M. 1997. Personal Selling And Transactional/ Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17,3, 19–28.
- Brown, C. 2014. The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. *Economic Insights – Trends and Challenges* 66,3, 1–14.
- Bryan, J. M. & Lowe, K. B. 1996. Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The Mlq Literature. *Leadership Quarterly* 7,3, 385–426.
- Butler, J. & Reese, R. 1991. Leadership Style and Sales Performance: A test of the Situational Leadership Model. *Journal of Personal Selling and Management* 11,3, 37–46.
- Comer, J., McNeilly, K. & Russ, A. 1996. Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 16,3, 1–15.
- Daniels, S., Martin, W., Powers, T. & Rushing, H. 1987 Selling Before 1900: A Historical Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 7,10, 1–7.
- Dax, M., Ganesan, S., Tyssen, E. K. & Schmitz, C. 2019. Do salespeople matter in competitive tenders? *Journal of Personal Selling and Sales Management* 39,4, 370–385.
- DeCarlo, T., Gupte, G. & Powers, T. 2010. An Update on the Status of Sales Management Training. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30,4 319–326.
- Deeter-Schmelzd, D., Flaherty, K., Habel, J., Malshe, A., Meunier-FitzHugh, K., Mullins, R., Onyemah, V., Sigh, J. & Sohi, R. 2019. Sales profession and professionals

in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32,1, 2–22.

Dixon, A. L. & Tanner, J. F. Jr. 2012. Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. *Journal of Personal Sellin & Sales Management* 32,1, 9–13.

Dubinsky, A. J., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. & Yammarino, F. J. 1995. Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 15,2, 17–31.

EBSCOhost Business Source Elite, 2021. Tietokanta. Viitattu 11.4.2021.

Eisenbeiß, S. A. & Boerner, S. 2013. A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management* 24,1, 54–68.

Fisher, Joshep G. 1998. Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting* 10, liite, 47–64.

Gini, A. & Green, R. 2015. Three Critical Characteristics of Leadership: Character, Stewardship, Experience. *Business & Society Review* 119,4, 435–446.

Hautala, T. M. 2005. Personality and Transformational Leadership: Perspectives of Subordinates and Leaders. Vaasan Yliopisto.

Helve, O., Merenmies, J., Holopainen, J., Pyörälä, E. & Komulainen J. 2014. Hyvän artikkelin anatomia: 2. osa: Tutkimusasetelmat. *Duodecim* 130, 2206–2207.

Humphreys, J. H. 2002. Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Services Marketing. *The Journal of Services Marketing* 16,6, 487–502.

Kovjanic, S., Schuh, S. C. & Jonas, K. 2013. Transformational Leadership and Performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86,4, 543–555.

Lampland, M. 2019. “From Each according to Their Ability, to Each according to Their Need”: Calorie Money and Technical Norms in Mid-Twentieth-Century Hungary. *History of Political Economy* 51,liite 1, 7–29.

Lin, S-H., Matta, F. K. & Scott, B. A. 2019. The Dark Side Of Transformational Leaderbehaviors For Leaders Themselves: Aconservation Of Resources Perspective. *Academy of Management Journal* 6,25, 1556–1582.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29,2, 115–134.

- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50,4, 370-396.
- Moncrief, W. C. 2017. Are sales as we know it dying . . . or merely transforming? *Journal of Personal Selling and Sales Management* 37,4, 271–279.
- Mowday R., Shapiro D. & Steers, R. 2004. The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review* 29,3, 379–387.
- Sheldon, O. 2003. *The Early Sociology of Management and Organisations, Volume 2*. Lontoo, Iso-Britannia: Routledge.
- Smeeton, N. C. & Sprent, P. 2001. *Applied nonparametric statistical methods*. 3. painos. Yhdysvallat: Chapman & Hall/CRC.
- Taylor, C. S. 2013. *Validity and Validitation: Understanding Statistics*. Yhdysvallat: Oxford University Press.
- Työsopimuslaki 55/2001.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3P1>. viitattu 10.4.2021.
- University of Eastern Finland, 2021. Mistä tiedän, onko julkaisu/lehti/artikkeli tieteellinen?. <https://sites.uef.fi/tiedonhaku-kasvatus/mista-tiedan-onko-julkaisu-tieteellinen/> viitattu 11.4.2021.
- Vilkkä, H. 2007. *Tutki ja Mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet*. Suomi: Tammi.
- Wasleyr, R. 1953. Sales Planning for the Small Manufacturer. *Accounting Review* 28,2 244–249.
- Yammarino, F. J. 1997. Models of Leadership for Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15,2, 43–56.

# Liitteet

## Liite 1. Kysely

### Nimi

Etunimi

Sukunimi

### Sukupuoli

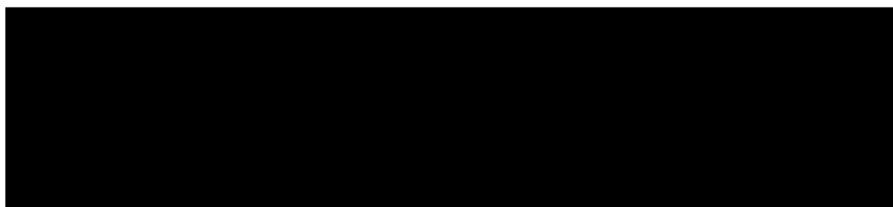
- Nainen  
 Mies  
 Muu/ en halua kertoa

### Ikäsi

- Alle 26 vuotta  
 26 - 35 vuotta  
 36 - 45 vuotta  
 46 - 55 vuotta  
 56 vuotta tai vanhempi

### Koulutus taustani/valitse ylin suorittamasi koulutus

- Peruskoulu  
 Ammattikoulu/Lukio  
 Opiskelija/ opintoja ammattikorkeakoulussa / yliopistossa  
 Alempi ammattikorkeakoulututkinto/ yliopisto kandidaatti tutkinto  
 Opiskelija/ opintoja ylemmässä ammattikorkeakoulussa/ maisteriasteen opintoja  
 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto/ yliopisto maisterin tutkinto



Olen aloittanut  palveluiden myynnissä

Kuukausi  
(1-12)

Vuonna (0000)

Valitse seuraaviin väitteisiin mielestäsi parhaiten esimiestäsi kuvaava vaihtoehto. Jos esimiehesi on vaihtunut hiljattain, valitse vaihtoehdoista vastaus, joka kuvaa parhaiten esimiestäsi, jonka alaisuudessa työskentelit suurimman osan vuodesta 2019.

|   | Ei<br>koskaan,<br>ei lainkaan | Harvoin,<br>vähän     | Silloin<br>tällöin,<br>jonkun<br>verran | Toistuvasti,<br>usein | Jatkuvasti,<br>lähes aina |
|---|-------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---------------------------|
| Olen ylpeä esimiehestäni                        | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni ajaa enemmän kuin omaa etuaan        | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Kunnioitan esimiestäni                          | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni osoittaa arvovaltaa ja itsevarmuutta | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni puhuu arvoista                       | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni on esimerkillisen vastuuntuntoinen   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni toimii eettisesti                    | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni korostaa yhteistä tehtäväämme        | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni puhuu optimistisesti                 | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni osoittaa itsevarmuutta               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |

Valitse seuraaviin väitteisiin mielestäsi parhaiten esimiestäsi kuvaava vaihtoehto. Jos esimiehesi on vaihtunut hiljattain, valitse vaihtoehtoista vastaus, joka kuvaa parhaiten esimiestäsi, jonka alaisuudessa työskentelit suurimman osan vuodesta 2019.

|   | Ei<br>koskaan,<br>ei lainkaan | Harvoin,<br>vähän     | Silloin<br>tällöin,<br>jonkun<br>verran | Toistuvasti,<br>usein | Jatkuvasti,<br>lähes aina |
|---|-------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---------------------------|
| Esimieheni puhuu innostuneesti                  | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni nostaa esiin tärkeitä haasteita      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni haastaa ennakkoluuloja               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni etsii uusia näkemyksiä               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni ehdottaa uusia toimintatapoja        | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni avaa uusia näkökulmia                | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni huomioi meidät yksilöinä             | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni keskittyy työntekijöiden vahvuuksiin | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni opettaa ja valmentaa                 | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni ottaa yksilölliset erot huomioon     | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |

Valitse seuraaviin väitteisiin mielestäsi parhaiten esimiestäsi kuvaava vaihtoehto. Jos esimiehesi on vaihtunut hiljattain, valitse vaihtoehdoista vastaus, joka kuvaa parhaiten esimiestäsi, jonka alaisuudessa työskentelit suurimman osan vuodesta 2019.

|  | Ei<br>koskaan,<br>ei lainkaan | Harvoin,<br>vähän     | Silloin<br>tällöin,<br>jonkun<br>verran | Toistuvasti,<br>usein | Jatkuvasti,<br>lähes aina |
|--|-------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---------------------------|
| Esimieheni tekee selväksi, miten työstä palkitaan  | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni auttaa alaisiaan, alaisten työpanoksen mukaisesti   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni palkitsee onnistumiseni   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni huomioi saavutukseni  | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni kiinnittää huomioita virheisiin   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni keskittyy "tulipalojen" sammuttamiseen  | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni seuraa virheitämme  | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni takertuu epäonnistumisiin   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni reagoi vain vakaviin ongelmiin  | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni reagoi epäonnistumisiin   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni ei halua kehittää toimivia toimintatapoja paremmiksi "miksi korjata jotain mikä ei ole rikki" | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni reagoi pitkittyneisiin ongelmiin  | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni välttelee puuttumista   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni on tavoitettavissa tarvittaessa   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni pyrkii välttämään päätösten tekemistä   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |
| Esimieheni viivyttää vastaamista   | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |

Arvioi seuraavia väittämiä ja valitse vaihtoehdoista parhaiten mielipidettäsi vastaava vaihtoehto.

|   | Täysin erimielistä/ ei lainkaan | Hieman samaa mieltä/ harvoin | Samaa mieltä/usein    | Täysin samaa mieltä/aina |
|---|---------------------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Kaiken kaikkiaan olen erittäin tyytyväinen työhöni                              | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Olen erittäin tyytyväinen työtehtäviini ja työni sisältöön                      | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Olen erittäin sitoutunut esimieheeni  | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Olen erittäin sitoutunut työnantajaani  | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Saan työssäni mahdottomalta tuntuvia pyyntöjä yhdeltä tai useammalta henkilöltä | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Teen tehtäviä, joihin kaikki eivät pysty  | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Tiedän täysin, miten minun odotetaan suorituvan työssäni                        | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Minulle on selvää mitä minun odotetaan tekevän                                  | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Työni on erittäin raskasta  | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Työni aiheuttaa minulle paljon stressiä   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Tuntuu etten pysty kunnolla irrottautumaan töistä                               | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Minusta tuntuu, että kaikki kaatuu töissä harteilleni                           | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |