

Myynnin johtamisen muutos ja tulevaisuus

Mikael Juntunen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma, ylempi amk
Yrittäjyyden suuntautuminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Yrittäjyyden suuntautuminen

JUNTUNEN, MIKAEL:
Myynnin johtamisen muutos ja tulevaisuus

Opinnäytetyö 108 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2013

Koko yritys-elämä on rakennemuutosten ja eri toimialojen kokeman murroksen vuoksi jatkuvan kehittymistarpeen edessä. Myyntityö, myyjäprofiili ja myynnin prosessit ovat muuttuneet yritys-elämän muutoksen keskellä. Vaatimukset myyntiorganisaatioita kohtaan ovat kasvaneet ja kasvavat yhä tulevaisuudessa. Kasvaneiden vaatimusten vuoksi myynnin johtaminen ja johtamistavat ovat tärkeimpiä myynnin ja sitä kautta koko yrityksen tulevaisuuden menestystekijöitä.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää myynnin johtamisessa tapahtunut muutos sekä tulevaisuuden menestystekijät. Myynnin johtaminen on perinteisesti ollut asiakaskeistä, mutta tulevaisuudessa vaaditaan yhä enemmän ihmiskeskeisempää lähestymistapaa sekä valmennuksellista otetta johtamiseen.

Opinnäytetyön osana tehtiin konstruktivistisen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten myyntityö ja myynnin johtaminen ovat muuttuneet ja mikä on muutokseen pohjaten myynnin johtamisen tulevaisuus. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä oli asiantuntijahaastattelut. Haastateltaviksi valikoitui kymmenen myynnin johtamisen kanssa työskentelevää henkilöä. Haastatellut henkilöt edustavat eri toimialoja ja ovat johtaneet uransa aikana erikokoisia myyntitiimejä. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin samankaltaisuuskaaviota. Samankaltaisuusmuistiinpanojen, samankaltaisuuskaavion ja niiden kautta teemoituksen avulla saatiin selville tärkeimmät tutkimuksesta esille nousseet muutoksen aihealueet, joihin tutkimustulokset painoutuivat.

Työn tutkimustulokset sidottiin viitekehykseen, joka sisälsi kaksi eri teoriaa. Viitekehys rakentui johtamisen ja oppimisen toimintamallien teorioista. Työssä nämä kaksi teoriaa, eli toimintamallia, yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Oppimisen toimintamallin teoria sulautettiin osaksi johtamisen toimintamallin teoriaa.

Viitekehyksen ja tutkimustulosten yhteen sitomisen lopputuloksena syntyi myynnin johtamisen tulevaisuuden toimintamalli. Tämä toimintamalli kiteytyi valmennukselliseksi myynnin johtamisen kokonaisuudeksi, jonka lopputuloksena syntyivät konkreettiset myynnin johtajan ja valmentajan arjessa hyödynnettävät käytännön ohjenuorat.

Asiasanat: myynti myynnin johtaminen valmentaminen johtajuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampere University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

JUNTUNEN, MIKAEL:

The Change and Future of Sales Leadership

Master's thesis 105 pages, appendices 3 pages

November 2013

The business life is in need of continuous development. Sales, the profiles of sales people, and sales processes have changed when the business life has been in the middle of a change. Requirements for sales organizations have grown and continue to grow in the future. Because the requirements of sales leadership and leadership techniques have increased, they will be one of the most important factors in the future success of companies'.

The purpose of this thesis was to determine the change in sales leadership, as well as to chart the future success factors. Sales management has traditionally been the way of leading sales people. Now leadership is a more correct way of leading sales teams and it is required even more in the future.

A constructivist study was carried out as a part of this thesis. The aim was to find out how sales and sales management have changed. The data collection method was interviews with sales leadership experts. The experts that were interviewed formed a diverse group with their backgrounds and experiences. The research analysis method was affinity mapping. With affinity notes, affinity mapping, and through combining subjects into themes, the most important categories were discovered.

The results of the research were tied to the theoretical framework, which contained two different theories. The frame of reference was based on a leadership and a learning theory. In the results of this thesis, the two theories were combined into a single entity. The learning theory was integrated as an important part of the theory of leadership.

As a result of the theoretical framework and the research results, a future leadership model of sales was developed. This was crystallized as a coaching approach of leadership. The results of this thesis form a practical guideline for a sales team leader and coach.

Key words: sales sales management coaching leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tausta ja tavoite	8
1.2	Työn rakenne	10
2	MYynti & MYynnin JOHTAMINEN ENNEN JA NYT.....	12
2.1	Myyntityö.....	12
2.2	Myynnin johtaminen.....	16
3	TUTKIMUS NYKYTILASTA, MUUTOKSESTA JA TULEVAISUUDESTA.....	21
3.1	Tutkimusprosessi	22
3.2	Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat	23
3.3	Tutkimuksen analyysimenetelmä	25
4	MYynnin & MYynnin JOHTAMISEN MUUTOS JA TULEVAISUUS	27
4.1	Myyntityö.....	31
4.1.1	Myyjäprofiili	34
4.1.2	Myyntiprosessi	38
4.2	Myynnin johtaminen.....	42
4.2.1	Myyntijohtaja	43
4.2.2	Myyntitiimi	48
4.2.3	Kehittäminen.....	53
4.2.4	Johtaminen ja valmentaminen.....	58
5	MUUTOKSEN JA TULEVAISUUDEN VIITEKEHYS	68
5.1	Johtamisen toimintamalli	69
5.1.1	Tien mallintaminen	71
5.1.2	Yhteiseen visioon inspiroiminen.....	72
5.1.3	Prosessin haastaminen.....	75
5.1.4	Toiminnan mahdollistaminen.....	77
5.1.5	Sydämen rohkaiseminen	79
5.2	Oppimisen ja kehittymisen toimintamalli.....	80
5.2.1	Uuden tiedon rakentuminen ja prosessin johtaminen	81
5.2.2	Tiimin oppimisen johtaminen	85
5.3	Viitekehysten yhteenveto.....	87

6	YHTEENVETO	89
6.1	Tutkimustulosten ja viitekehyksen yhteenveto.....	89
6.1.1	Myyntitiimin tekemisen mallintaminen	90
6.1.2	Myyntitiimin yhteinen visio ja toteuttamiseen motivoiminen	91
6.1.3	Myyntitiimin haastaminen	92
6.1.4	Myyntitiimin toiminnan mahdollistaminen	93
6.1.5	Myyntitiimin ja myyjän yksilöllinen rohkaiseminen	94
6.2	Työn prosessin yhteenveto.....	95
	LÄHTEET.....	98
	LIITTEET	106
	Liite 1. Tutkimushaastattelujen taustatietolomake.....	106
	Liite 2. Tutkimushaastattelujen kysymysrunko.....	107

1 JOHDANTO

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyö on luonteva jatko tradenomitutkintoni opinnäytetyölle, joka syventyi myyntityön ja valmentamisen aihekokonaisuuteen. Näkökulmana edellisessä työssäni olivat erityisesti myyjä, myyjän ominaisuudet ja menestystekijät sekä menestyväksi myyjäksi oppiminen ja valmentaminen. Jo hakeutuessani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon oli selvää, että tulen tekemään myös tämän opinnäytetyöni myyntityöhön liittyen.

Tradenomitutkinnosta valmistumisesta on kulunut nyt viisi vuotta. Työelämän viimeisimmät uudet haasteet ovat muuttaneet näkökulmani myyntityöstä myynnin johtamiseen. Aiheeni huomioon ottaen on selvää, että myynnin johtamisesta ei voida puhua erottaen sitä myyntityön kokonaisuudesta. Työssäni tulen käsittelemään myös myyntityötä, pääpainon ollessa kuitenkin myynnin johtamisen eri näkökulmissa. Kuten aiempaan opinnäytteeseeni, myös tähän työhön kuuluu olennaisena osana ja aiheena valmentaminen. Edellisessä työssäni aihetta käsiteltiin myyntityön valmennuksena. Tällä kertaa valmentaminen nousee esille johtamisen osa-alueena ja toimintatapana.

Sekä alemman että ylemmän korkeakoulututkintoni olen suorittanut Proakatemialla Tampereen ammattikorkeakoulussa. Proakatemia on Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden koulutusohjelma. Tradenomitutkintoa Proakatemialla suorittavat opiskelijat kartuttavat tietotaitoaan perustamalla tiimiyrityksen ja viemällä yrityksen liiketoimintaa eteenpäin seuraavien kahden ja puolen vuoden ajan opintojensa päättymiseen saakka. Proakatemialla työnsä ohessa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevat ovat joko yrittäjiä, toimivat perheyrityksessä tai omaavat yrittäjämäisen työnkuvan työpaikallaan. Itse kuulun näistä mainituista keskimmäiseen sekä viimeiseen ryhmään nykyisten kahden työni puolesta. (www.proakatemia.fi)

Proakatemia opiskelupaikkana on merkittävässä roolissa myös tämän työn lopputulosten kannalta. Olen saanut kasvaa osaksi Proakatemian toimintamalleja keväästä 2006 lähtien. Siellä sain opiskeluaikani mahdollisuuden kartuttaa kokemusta niin myyntityöstä kuin valmentamisesta. Ensimmäiset henkilökohtaiset kokemukset valmentamisesta ja ymmärryksen siitä mitä se parhaimmillaan on, sain nimenomaan Proakatemialla valmennettavana ollessani. Myöhemmin olen saanut kartuttaa osaamistani valmentajan työssä. Valmentamisella tarkoitan tässä yhteydessä

toimintatapaa, jolla aktivoidaan tekijöiden joukko, eli tiimi, etsimään, tekemään, kokeilemaan ja oppimaan. Viimeisten vuosien aikana mielenkiintoni valmentamiseen liittyen on täsmentynyt johtamisen oleelliseksi osa-alueeksi ja toimintatavaksi. Tämä näkökulma tulee konkretisoitumaan tässä työssä, erityisesti sen lopputuloksissa. Näkökulma on mahdollistanut johtopäätöksissä avautuvat oivallukset myyntityön sekä myynnin johtamisen muutoksesta, tulevaisuudesta sekä niihin sidottavista teorioista.

Proakatemian lisäksi toinen suuri taustavaikuttaja työlleni ja käsiteltävälle aiheelle on oma isäni. Olen kasvanut myyntimaailman parissa pienestä pitäen. Isäni on tehnyt töitä paitsi urheilun, myös myynnin parissa koko oman työuransa. Pienestä lähtien olen isäni esimerkin rohkaisemana nähnyt myyntimiehen ammatin osana omaa tulevaisuuttani ja näin on myös tapahtunut.

Olen 28-vuotias tamperelainen myyjä, myyntijohtaja ja valmentaja. Teen samanaikaisesti kahta hyvin erityyppistä työtä, joissa molemmissa pääsen haastamaan ammatillista osaamistani. Toimin Tampereen ammattikorkeakoulussa Y-kampuksen (yrittäjyyskampus) projektipäällikkönä ja valmentajana. Työtehtävieni tärkeimpinä osa-alueina ovat vastuu toiminnan kehittämisestä sekä valmentaminen Y-kampuksen valmennuksilla. Toisessa työssäni toimin perheyrietyksemme, Digimedia Finland Oy:n myyntijohtajana. Työtehtäviini kuuluu paitsi käytännön myyntityö, myös myyntiorganisaatiomme myynnin johtaminen ja tavoitteiden mukaisen toiminnan mahdollistaminen ja tavoitteiden täyttymisestä huolehtiminen.

Näiden kahden hyvin erityyppisen työn ansiosta olen samanaikaisesti saanut kartuttaa kokemusta ja näkemystä niin myyntityöstä, sen johtamisesta kuin myös valmentajuudestakin. Näissä työtehtävissä kartuttamaani kokemusta tulen hyödyntämään yleisesti tässä opinnäytetyössä sekä työni johtopäätöksissä. Halu myyjän, myyntijohtajan ja valmentajan ammatin yhdistämisestä yhdeksi osaamiseksi sekä yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi, on yksi tärkeimmistä innoittajistani tämän työn tekemiseen ja oman osaamiseni kehittämiseen.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää myynnin johtamisessa tapahtunut muutos sekä tulevaisuuden menestystekijät. Yleisesti ajatellen, opinnäytetyön aiheen tulee olla tekijälleen motivoiva ja haastava, jotta koko toteuttamisprosessi ja aikaansaadut lopputulokset mahdollistavat uuden oppimisen ja ammatillisen kehittymisen. Tämä edellä mainittu opinnäytetyöni tavoite konkretisoi itselleni tämän motivoivan ja haastavan työn merkityksen. Tästä lähtökohdasta aloin syventää aihekokonaisuutta ja etsiä erilaisia näkökulmia tälle työlle. Kevättalvella 2012 hakiessani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon oli hakuvaiheen ennakkotehtävänä opinnäytetyöaiheen alustava kuvaus. Nykyiset työtehtäväni perheyrietyksessämme ohjasivat aiheeni myynnin johtamisen pariin. Ensimmäisenä ajatuksena oli tehdä työni perheyrietyksemme myynnin prosessien kehittämisen näkökulmasta, mutta opintojen edetessä mielenkiinto aiheen muovaamiselle ja erityisesti laajentamiselle nykyiseen muotoonsa heräsi.

Ajatukset työn aiheen kohdentamisesta perheyrietykseemme saivat alun perin alkunsa halustani saada jatko-opinnoistani suurin mahdollinen hyöty yrityksemme toiminnan arkeen. Aihe kypsyi noin vuoden verran, ennen kuin täsmentyi keväällä 2013. Uusi tulokulma opinnäytetyöhöni sai alkunsa, kun tarkastelin koko työn tekemistä etäämmältä avoimin silmin ja ajatuksin. Oivalsin, että suurin hyöty tästä työstä niin itselleni kuin lopulta myös yrityksellemme syntyy siten, että todella haastan itseni löytämään jotain uutta myynnin johtamisen aihealueesta laajempaan käsitteeseen, en vain yhden yrityksen prosessien hiomisen näkökulmasta. Ymmärsin, että pidättäytymällä yrityksemme sisäisissä prosesseissa ja niiden kehittämisessä, on aihe haasteellisuuden ja oman oppimiseni näkökulmasta ajateltuna liian kapea. Näiden pohdintojen kautta syntyi ajatus laajentaa aihe koskemaan koko myynnin johtamisen kenttää, tulokulman ollessa vielä avoinna. Seuraavana haasteena oli tarkentaa kysymys, johon lähteä hakemaan vastausta tämän työn avulla.

Olen vuosien saatossa kerännyt myyntityöhön liittyviä lehtiartikkeleita. Hännisen vuosia sitten Kauppalehdessä julkaisemassa artikkelissa *Myyjäpula vain pahenee* kirjoitetaan, että 80 prosenttia yrityksistä on sitä mieltä, että vaatimukset myyntiorganisaatioita kohtaan vain kasvavat tulevaisuudessa. (Kauppalehti, Hänninen 20.9.2008) Tämä on konkretisoitunut jo julkaisun jälkeisten viiden vuoden aikana. Tätä samaa näkemystä tukee myös Mercuri Internationalin tekemä *Myyntibarometri* vuodelta

2012. Kun vaatimukset myyntiorganisaatioita kohtaan ovat kasvaneet ja kasvavat edelleen, on myynnin johtaminen ja johtamistavat tärkeimpiä myynnin ja sitä kautta koko yrityksen menestystekijöitä. (Mercuri International 2012.)

Koko yrityselämä on rakennemuutosten ja eri toimialojen kokeman murroksen vuoksi jatkuvan kehittymistarpeen edessä. Kehittymisen edessä myös johtamisen kokonaisuudessaan on muututtava. Heini Karjanmaa nostaa Taloussanomien verkkolehden artikkelissa esille talouslehti Forbesin listauksen nykypäivän johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista, joissa painottuvat ihmisiä arvostava johtamistyyli, uudistuvan teknologian hyödyntäminen ja joukkueena tekeminen. Karjanmaan artikkelissa esille nostetut ominaisuudet korostavat johtajuuden muutosta menneestä sekä muutoksen tarpeellisuutta nykypäivän syklisessä ja kiihtyvässä yrityselämän tahdissa. (Karjanmaa 2013.)

Ajatuksia johtajuuden muutoksesta voidaan soveltaa myös myynnin johtamisen muutoksen tarpeellisuuteen. Marjatta Jabe haastattelee Talouselämän artikkelissa Alf Rehniä, joka nostaa esille näkemyksiään muuttuvasta johtajuudesta. Rehn, joka on yksi Suomen arvostetuimmista bisnesajatteliijoista, avaa haastattelussa näkemyksiään ”managementin” ja ”leadershipin” eroista. Ensimmäinen on asiakeskeistä johtamista, toisen edustaessa ihmiskeskeisempää ja ihmisläheisempää johtamistapaa. Hänen sanomansa mukaan ”management”-tyylinen toimintamalli on yrityselämän johtamisessa mennyttä aikaa ja ”leadership” erilaisine lähestymiskulmineen on tätä päivää sekä tulevaisuutta. (Jabe 2013.) Myynnin johtaminen on perinteisesti ollut numeroille ja ”managementille” perustuvaa, mutta nyt myös myynnin johtamiselta vaaditaan leadership-johtajuuteen liittyviä elementtejä ja valmennuksellisia toimintatapoja yhä enemmän. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Anna Munsterhjelmin Talouselämän artikkelissa käsitellään myyntityön ja myyjäprofiilin muutosta viimeisien vuosien aikana. Artikkelissa käsitellään myös asiantuntijuutta oleellisena osana nykypäivän myyntityötä. Myyntityön muutos tulee jatkumaan vielä tulevina vuosina, myös tekijäsukupolven vaihdoksen myötä. Tämä käynnissä oleva ja tulevaisuudessa voimistuva muutos aiheuttaa todellisen paineen myös myynnin johtamisen kehittymiselle uuteen suuntaan. (Munsterhjelm 2009.) Kun näkemysten rinnalle nostetaan Alf Rehnin ajatuksia johtajuudesta ja sen muutoksesta, voidaan näiden kahden aihealueen, myyntityön muutoksen ja johtajuuden muutoksen

välillä nähdä todellinen tarve yhteisten nimittäjien löytämiselle ja aihealueiden yhteen sitomiselle.

Kokemukseni myynnin parissa on vielä verrattain melko vähäinen, kaikkineen vajaa kymmenen vuotta, mutta olen jo sinä aikana myös itse nähnyt muutostarpeen myynnin johtamisessa myyntityön muuttumisen myötä. Tuoreita ajatuksia esille nostava teorian tieto myyntityöhön ja myynnin johtamiseen liittyen on mielestäni hyvin vaillinaista. Olen tutustunut laajasti niin kotimaiseen kuin ulkomaiseen myyntiin sekä myynnin johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen kuluneiden vuosien aikana. Keskustelut myyntialan ammattilaisten ja myynnin johtajien kanssa ovat alleviivanneet ajatustani siitä, ettei meillä ole tällä hetkellä tarjolla aiheeseen liittyvä relevanttia kirjallisuutta, joka tarttuisi nimenomaan myynnin johtamisessa niihin kulmakiviin jotka ovat tämän päivän sekä tulevaisuuden menestystekijöitä.

Tuoreita ajatuksia ja näkemyksiä sekä tästä näkökulmasta hyvää teorian tietoa löytyy johtamisen aihealueesta, mutta ei myyntityön painotuksella. Haluan lähteä haastamaan tätä itselläni sekä alan ammattilaisilla olevaa ajatusta oikeanlaisen myynnin johtamisen kirjallisuuden puuttumisesta. Haluan erityisesti haastaa itseäni löytämään aihealueen tiimoilta oivalluksia, joita ei ole aiemmin esitetty. Näin mahdollistan itselleni todellisen ammatillisen kehittymisen, joka aiheen tiimoilta on opinnäytetyön tekemisen merkeissä olemassa. Työn näkökulmaksi valikoitui näin ollen myynnin johtamisen muutos ja tulevaisuus.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyöni tiedonlähteinä tulen käyttämään myynnin, myynnin johtamisen sekä yleisemmin johtamisen ja valmentamisen ammattikirjallisuutta, internetiä ja artikkeleita sekä oman alansa myynnin johtamisessa menestyneiden asiantuntijoiden haastatteluihin pohjautuvaa tutkimusta.

Työssäni tulen ensimmäisenä tekemään katsauksen myyntityön ja myynnin johtamisen menneeseen sekä nykytilaan. Myyntityön kirjallisuudessa, niin kotimaisessa kuin ulkomaisessakin, nousee esille paljon samankaltaisuuksia kirjasta ja kirjoittajasta huolimatta. Olemassa oleva kirjallisuus tuo siis tähän katsaukseen teoreettista

näkökulmaa ja toteutetut tutkimushaastattelut antavat aiheeseen tämän hetken ajatuksia käytännön työn parista.

Toisessa osuudessa, luvussa kolme, tulen avaamaan tutkimusprosessin, jonka tiedonkeruumenetelmänä oli syksyllä 2013 toteutetut asiantuntijoiden haastattelut. Haastattelin tutkimukseeni viittä myyntijohtajaa ja viittä myynnin johtamisen parissa aktiivisesti toimivaa toimitusjohtajaa. Henkilöt toimivat eri kokoisissa yrityksissä ja eri toimialoilla. He toivat opinnäytetyöni tutkimukseen tämän hetken arjen näkemystä sekä ajatuksia muutoksesta ja tulevaisuudesta. Haastatellut henkilöt valitsin omien verkostojen kautta saamiini suosituksiin pohjaten. Kriteerinä haastateltavien valinnassa oli menestys myyntityön johtamisessa oman organisaation, sidosryhmien tai yhteistyökumppaneiden näkökulmasta tarkasteltuna.

Kolmas osuus, luku neljä, käsittelee muutos ja tulevaisuus –näkökulmaa myyntityöstä ja myynnin johtamisesta. Kuten aiemmin nostin esille, on teoriakirjallisuutta myynnin johtamisen muutoksesta ja uusista tuulista olemassa verrattain vähän. Tässä kolmannessa osuudessa sisältö tulee pääasiallisesti muodostumaan henkilöhaastatteluista sekä johtajuuden ammattikirjallisuuden tuoreimmista näkökulmista. Johtamiseen liittyvien teorioiden lisäksi esille nousevat valmentamiseen liittyvät teoriat.

Työni viimeisessä osuudessa, luvuissa viisi ja kuusi, esittelen teoreettisen viitekehyksen, johon tulen sitomaan näkökulmat myyntityön ja myynnin johtamisen muutoksesta sekä tulevaisuudesta. Viimeinen osuus tulee päättymään johtopäätöksissä esiteltyihin oivalluksiin sekä opinnäytetyön käynnistämiin ja konkretisoimiin jatkosuunnitelmiin. Lisäksi esittelen itselleni suureen merkitykseen nousseen tulevaisuuden haasteen.

2 MYYNTI & MYYNNIN JOHTAMINEN ENNEN JA NYT

”Myyntityö ja myynnin johtaminen ovat aina olleet ja ovat yhä edelleen todella fyysistä työtä ja sen merkitys täytyy ymmärtää. Vaikka muutosta muutoin tapahtuu myyntityön suhteen, en usko, että tämä asia tulee koskaan muuttumaan.” (Kalliokoski 4.10.2013.)

2.1 Myyntityö

Myyntityön mennyttä, ja osin myös nykytilaa, tulen tarkastelemaan sellaisten näkökulmien kautta, joita ammattikirjallisuudesta sekä artikkeleista nousee toistuvasti esiin. Näkökulmia syventävät omalta osaltaan myös tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden haastatteluissa esiin nousseet näkemykset. Haastatellut peilaavat mennyttä omiin kokemuksiinsa myyntityön saralta niin myyjän kuin myynnin johtajankin rooleissa vuosien varrelta.

Rubanovitsch & Aalto esittävät kirjassaan *Myy enemmän –myy paremmin* heti alkuun väitteen, että myyjä on Suomen yleisin ammatti. Väite on esitetty ilman sen tarkempaa avausta, mitä myyjällä tarkoitetaan. Mitkä kaikki ammattikunnat heidän ”myyjä” -käsitteeseensä lasketaan? Sitä ei kirjassa avata tarkemmin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8.) Olen eri mieltä heidän esittämänsä väitteen kanssa, koska mielestäni myyjän määritelmä ei ole kohdallaan. Selvitin internetistä erilaisia ammattitilastoja viime vuosilta, joista muun muassa Antti Kirveen nettiartikkelissa oli avattu yleisimpiä ammatteja tarkemmin pohjautuen Tilastokeskuksen tilastoihin. Artikkelin mukaan myyjä todellakin kuuluu yhteen yleisimmistä suomalaisista ammateista. Nettiartikkelista selvisi kuitenkin myös se, että myyjän ammattikuntaan lasketaan myös sellaiset henkilöt, jotka tekevät suoranaisesti asiakaspalvelutyötä, jossa myyjät eivät ole vaikuttamassa asiakkaan ostopäätökseen. (Kirves 2012.) Haluaisin esittää kysymyksen: onko myyjä todella myyjä, jos asiakas tulee kassalle ostopäätöksen tehtyään ja varsinaiseksi työtehtäväksi jää tuotteen tai palvelun rahastaminen?

Määrittelyt myyntityöstä muotoutuvat usein määrittelijänsä mukaan – tämä ilmenee myös edellisistä esimerkeistäni. Tätä samaa käsitystä vahvistivat myös eri toimialoilta haastattelemani kymmenen myynnin johtajaa, jotka kaikki kokivat johtavansa myyjiä. Samaistun tässä kohtaa heidän ajatuksiinsa, sillä heidän johtamansa tiimit todella

tekevät fyysistä myyntityötä parhaimmillaan, sillä jokaisen kohdalla on myyjän tehtävä saada asiakkaansa ostamaan. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Ei ole lainkaan harvinaista, että asiakaspalvelutyö sekoitetaan myyntityöhön. Käytän sanaa sekoittaa, koska ne ovat näkemykseni mukaan kaksi erillistä asiaa. Näiden kahden välille tehdään selkeä ero. Esimerkiksi vähittäiskaupan kassalla työskentely ei ole myyntityötä vaan asiakaspalvelutyötä, sillä kassalle ostoksensa tekemään tuleva asiakas on jo ostopäätöksensä tehnyt. Asiakaspalvelu kuuluu oleellisena osana myyntityöhön. Myyntityötä ei voida toteuttaa ilman asiakaspalvelua. Asiakaspalvelua voidaan kuitenkin toteuttaa ilman myyntityötä. (Rummukainen 2008, 16–17.) Opinnäytetyössäni myynti käsitteenä tarkoittaa myyntityötä, jossa asiakkaalle pyritään synnyttämään ostopäätös tuotteesta tai palvelusta myyjän johdolla.

”Todellinen myyntityö on sitä, että asiakas saadaan tekemään ostopäätös, jota tämä ei ilman myyjän tunnepitoista puhetta, myyjän ja asiakkaan välistä luottamuksellista suhdetta, innostavaa esittelyä tai kiehtovaa havaintoesitystä olisi tehnyt! Todellinen myyminen tarkoittaa, että myyjä onnistuu innostamaan asiakasta emotionaalisesti.” (Altmann 2002, 18.)

Kuten Altmanin, myös maailmankuulun myyntivalmentajan Brian Tracyn mukaan myyntityö on pohjimmiltaan vaikuttamista sekä innostuksen siirtämistä. Myyntityötä tulee tehdä aina asiakas edellä -ajattelun kautta. Tässä yhdistyy myyntityö ja asiakaspalvelu parhaalla mahdollisella tavalla. Kun myyjä etsii asiakkaalleen juuri hänelle oikean ratkaisun, saavutetaan molemminpuolinen tyytyväisyys. Myyjä on myynyt ja palvellut asiakastaan hänen tarpeidensa täyttämiseksi. (Tracy 2008.)

Edellä mainittu asiakastyytyväisyys on yrityksen elinehto. Asiakastyytyväisyys synnyttää asiakasuskollisuutta ja sitä kautta pidempiaikaisia asiakkuuksia. Näin ollen myyntityön voi määritellä myös kokonaisvaltaisena kaupantekona ja asiakassuhteiden rakentamisena. Nykypäivänä pidempiaikaisten asiakassuhteiden merkitys on kasvanut entisestään. Rakennemuutokset ja yrityselämän kohtaamat haasteet ovat pakottaneet yritykset pitämään yhä parempaa huolta olemassa olevista asiakkaistaan. Pidempiaikaiset asiakkuudet ovat myyjän ja yritykset näkökulmasta kustannustehokkaita, kun kertaalleen hyvin tehty työ kantaa hedelmää myös tulevaisuudessa. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Myyntityö ammattina on muuttunut sekä kehittynyt merkittävästi 1990- ja 2000-luvuilla. Suurin vaikutus myyntityön muutoksessa on nimenomaan asiakkaiden, eli ostajien muuttuminen. Tämän päivän ostajat ovat tietoisempia, vaativampia ja osaavampia kuin ennen. Kun asiakkaat muuttuvat, on myös myyjien pystyttävä muuttumaan ja kehittymään, koska asiakas on se joka ohjaa myynnin kehittymisen suuntaa. (Laine 2008, 23–24.)

Yksittäisen myyjän menestyminen on ensisijaisesti riippuvainen asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta sekä ajattelu- ja toimintatavasta, jossa asiakas tulee aina ensimmäisenä (Vahvaselkä 2004, 17–18). Jotta edellä mainittu asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa voi toteutua, on huippumyyjän kyettävä ajattelemaan laaja-alaisesti. Tällä tarkoitetaan kykyä ymmärtää erilaisia ihmisiä, heidän näkökulmiaan, ajatuksiaan ja toimintatapojaan. Mikäli myyjä tekee työtään asiakaslähtöisesti, sen sijaan että työnteon lähtökohtana olisi tuloslähtöisyys, on pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna tehty työ myös tuloksekkaampaa. Myyntityössä taloudellinen menestys seuraa aina asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys saavutetaan yllä mainituilla osa-alueilla, eli asiakkaan tarpeiden tunnistamisella sekä ymmärtämisellä ja viestimällä niistä asiakkaan tarpeen mukaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 21–23.)

Arvostus on yksi ihmisen perustarpeista. Arvostuksen tarve nousee esiin kaikissa myyntityöhön liittyvissä eri vuorovaikutustilanteissa, niin myyjän ja asiakkaan kuin myyjän ja esimiehenkin välillä. Asiakkaan näkökulmasta ensisijaisessa vuorovaikutussuhteessa jokainen asiakas odottaa myyjältä arvostusta heidän mielipiteitään, näkökulmiaan ja tarpeitaan kohtaan. Arvostaakseen asiakasta myyjän tulee ymmärtämisen lisäksi antaa eri mielipiteille ja näkökulmille arvoa. Tämä ei tarkoita mielipiteiden ja näkemyksien hyväksymistä sellaisinaan, vaan tällä tarkoitetaan konsultoivaa lähestymistapaa tilanteeseen. (Vahvaselkä 2004, 21–22.) Tutkimushaastattelussa nousi poikkeuksetta esiin myyjän aitouden merkitys. Asiakkaan arvostuksen tulee olla aitoa. Päälle liimattu ja teennäinen seuramiehen toimintatapa, joka ennen on toiminut myyntityössä, ei ole enää tätä päivää. Nykypäivän valistuneemmat ostajat ostavat niiltä myyjiltä, joiden kokevat aidosti välittävän heidän tarpeistaan. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Ennen myyntityön luonteen muuttumista painoarvoa oli erityisesti vain myyjän tuote-esittely- sekä kaupanpäättämistaidoilla. Juuri näiden taitojen parantamiseen myyjien

koulutus on tähdännyt menneinä vuosina. Nämä edellä mainitut taidot ovat edelleenkin tärkeä osa myyntityötä, mutta rinnalle on tullut myös muita edellytyksiä juuri asiakkaan aidon arvostamisen näkökulmasta. Nykyään myyntityön koetaan perustuvan suurimmaksi osaksi aitoon vuorovaikuttamiseen asiakkaiden kanssa, josta arvostus myös syntyy, kuten aiemmin nousi esille. Myyntityön olennainen osa vuorovaikutuksen lisäksi on vaikuttamisen taito. Tämä tarkoittaa kykyä ajatella asiaa tai tilannetta asiakkaan lähtökohdista, ja vaikuttaa sen mukaan. Näiden kahden taidon avulla myyjä pystyy rakentamaan luottamusta asiakassuhteeseensa ja sitä kautta avaa todellisen mahdollisuuden pidempiaikaiselle yhteistyölle. Mikäli asiakas ei voi täysin luottaa myyjään, on hyvin epätodennäköistä että kauppvoja syntyy. Tämä eroaa entisestä, koska luottamuksen merkitys on kasvanut kaikilla talouselämän osa-alueilla huomattavasti. (Laine 2008, 19–20.)

Ennen myyjät ovat tehneet yrityksissä yksinäistä työtä. Myyjien joukko on perinteisesti koostunut yksittäisistä kaupparatsuista, jotka ovat yksin vastanneet asiakkaistaan. Myyjä on pidetty niin sanotusti omana tulosityksikkönään, varsinkin heistä tuloksekkaimpia. Oman alansa huippumyyjien on ennen sallittu olevan oman tiensä kulkijoita, koska heidän yksinään aikaansaama tulos on arvotettu hyvin korkealle. Huippumyyjät erottuvat muista myyjistä omalla tyyllillään ja persoonallaan. He ovat ottaneet erivapauksia ja jyränneet eteenpäin omilla ehdoillaan. Nykypäivänä tilanne on kuitenkin muuttunut. Myyjä ei pidetä enää yksilönä niin kuin ennen, vaan yksilöiden muodostamana tiiminä. Tiimin etu ymmärretään nykyään ennen yksilön etua. Jos yksilö myy muita paremmin, voi hän siitä huolimatta vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin kokonaisuuteen omalla toiminnallaan. (Vuorio 2011, 18–19.)

Kuten Vuoriokin nosti kirjassaan esille, myös Laine korostaa teoksessaan sitä kuinka myyntityö on ollut aikaisemmin myyjien oman harkinnan mukaisen toteutuksen varassa. Muutokset yritysmaailmassa ovat kuitenkin johtaneet siihen, että nykyään on siirryttävä enemmän kohti suunnitelmallista myynnin ohjausta ja johtamista. Myyjille tulisi pelkkien tavoitteiden asettamisen sijaan antaa keinoja sekä työkaluja, joilla toteuttaa ja kehittää työtään. Nykypäivänä yksittäisen myyjän antama panostus ei riitä, ei edes muista erottuva hyvä panos, vaan koko organisaatio on saatava sitoutumaan tuotteensa tai palvelunsa myymiseen sekä yhteiseen päämäärään yhtenä tiiminä. (Laine 2008, 26–28.)

Ammattikirjallisuuden lisäksi myös tutkimushaastattelut nostivat painokkaasti esille tiimin merkityksen nykypäivän myyntityössä. Tutkimukseen haastatelluista asiantuntijoista neljä henkilöä nosti esille, ettei heillä halustaan huolimatta ole vielä todellista tiimiä johdettavanaan. He kokivat suurimmaksi syyksi henkilökohtaiset palkkiojärjestelmät, jolloin tiimitoiminta ei syvene tiettyä tasoa pidemmälle, kun lopputulokseen voi vaikuttaa vain yksilö itse. Toisten auttaminen jää pinnallisemmaksi, kun oma tulos on ratkaisevin tekijä omaan ansaintaan. Tähän tarvitaan haastateltujen mukaan uudenslaisia ratkaisuja. Yksilöihin perustuva toiminta ei kuitenkaan ole haastateltavien ajatuksien ja kokemusten mukaan este hyvälle tiimihengelle heidän omissa organisaatioissaan. He näkivät kuitenkin vielä parempia mahdollisuuksia ja sitä kautta tuloksia toiminnan kehittämisen myötä. He pitivät hyvin tärkeänä tulevaisuuden tavoitteena aidomman tiimitoiminnan luomista osaksi myyntityön arkea ja kokivat yksilökeskeisyydestä tiimikeskeisyyteen siirtymisen eritoten johtamishaasteena. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Edellä avattuihin eri myyntityön näkökulmiin pohjaten voidaan sanoa, että myyntityö on ennen ollut huomattavan paljon henkilö- ja yksilökeskeisempää. Myyntityö on ennen rakentunut erityisesti myyntitekniikoiden hallitsemisen, tavoitteiden, huippujen yksilöiden, tuloskeskeisyyden ja niin sanotun korkeapaineisen myynnin varaan. Luvussa neljä tulen tarkemmin avaamaan mitä muutosta on tapahtunut ja mihin suuntaan myyntityö on menossa toteutetun tutkimuksen sekä ajankohtaisen kirjoitetun tiedon perusteella.

2.2 Myynnin johtaminen

Tulen tarkastelemaan myynnin johtamisen mennyttä ja nykytilaa kriittisestä näkökulmasta. Tällä en tarkoita sitä, etteikö hyviä myynnin johtajia olisi mielestäni ollut kautta aikain. Kriittisellä tarkastelulla tavoittelen menneen ja tulevaisuuden selkeää erottelua toisistaan. Tämän tarkastelun avulla pyrin löytämään niitä menneen haasteita, joissa tulevaisuudessa olisi tapahduttava eniten muutosta ja kehittymistä. Kärjistän näkökulmia myös tarkoituksenmukaisesti, mutta silti nojaten kirjoitettuun ammattikirjallisuuteen, artikkeleihin sekä tekemiini tutkimushaastatteluihin.

Vuosien varrella keräämistäni artikkeleista löysin Markkinointi & Mainonta -lehdessä julkaistun Metsämäen artikkelin vuodelta 2007, jossa kirjoittaja tekee katsauksen

myynnin johtamisen menneeseen aikaan. Kirjoittajan mukaan vielä 1980–1990-lukujen taitteessa elettiin yritysten myynnissä tilanteessa, jossa myyntityön parissa työskennelleet myyjät eivät saaneet tukea myyntijohtolta tai koko yrityksen johdolta. Yksilökeskeisyys oli voimissaan ja tiimijohtamisesta ei ollut vielä tuolloin yleisemmin tietoakaan. (Metsämäki, 38/2007.) Myös tutkimuksesta nousi esille, että mikäli yrityksessä on ollut nimetty myyntijohto, on myyjälle konkretisoitua johtaminen ennen jäänyt hyvin usein tavoitteiden määrittelyyn. Kuten tavallista, on myyjille usein määritelty vain prosenttiluku jolla liikevaihtoa tai omaa verrannollista edellistä myyntitulosta tulee kasvattaa. Johtaminen on ollut pääosin lukuihin perustuvaa numerojohtamista. Henkilökohtainen johtaminen ja myyjän kehittäminen sitä kautta on ollut yksi suuri puuttuva elementti. (Keskinen, Nuutinen, Rinne, syksy 2013.) Itselläni herää kysymys, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että numerojohtaminen on pitkään ollut myynnin johtamisen toimintamalli?

Kolmessa haastattelussa korostui menneestä keskustellessamme, että myyjän puuttuva tuki myyntijohtolta ei ole ollut ainoa myyntiin kohdistunut puutos yrityksissä. Usein koko myyntiorganisaatio ei ole saanut yrityksen johtamisen tasolla tarvitsemaansa ja ansaitsemaansa tukea. Myyntiä ei ole pidetty niin suuressa arvossa ennen kuin nykypäivänä. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että myyntiä on eri yrityksissä syntynyt ennen jopa luvattoman helposti ja ilman sen suurempia myynnillisiä ponnisteluja. Rakennemuutosten ja koko yritysmaailman muutoksen vuoksi tämä on muuttunut ja myyntityön arvostus on tällä hetkellä, tietyllä tapaa myös pakon sanelemana, eri tasolla kuin se on ennen ollut. (Miettinen, Nuutinen, Rinne, syksy 2013.)

Gil Cargill pureutuu nettiartikkelissaan myyntijohtajien kouluttamattomuuteen. Kouluttamattomuudella hän tarkoittaa myynnin johdollista koulutuksen puutetta. Muutoin myynnin esimiehet ovat usein hyvinkin korkeasti koulutettuja, niin kaupan kuin esimerkiksi tekniikan aloilta. Myynnin esimiehet, toimialasta riippumatta, ovat usein yrityksen riveistään nostamia henkilöitä, jotka ovat olleet joko tuloksekkaimpia myynnin tekijöitä ja sitä kautta nousseet johtamisvastuuseen, tai usein myös myytävän tuotteen tai palvelun kehittämisestä vastanneita asiantuntijoita. Cargill toteaa artikkelissaan, että on nähtävissä suora yhteys myyntialaa vallinneella johtamistyyllillä ja sillä, ettei myynnin johtamista ole perinteisesti koulutettu korkeakouluissa tai muissa opinahjoissa missään päin maailmaa. (Cargill 2012.)

Tämä samainen asia on nähtävissä myös suomalaisissa korkeakouluissa. Suomen ensimmäinen ja tällä hetkeä ainoa myynnin professuuri on perustettu vuonna 2007 Helsingin kauppakorkeakouluun, nykyiseen Aalto-yliopistoon. Kyseessä on selkeä puute koulutuskentässämme, kun vertaillaan myynnin koulutusta markkinoinnin kouluttamiseen. Niin markkinointia kuin myös markkinoinnin johtamista on koulutettu korkeakouluissa jo kymmeniä vuosia. On siis todella toivottavaa, että maassamme myös muut korkeakoulut lähtisivät vastaamaan tähän selkeään puutteeseen, joka korkeakoulukentässämme on. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 170.)

Manning & Reese kertovat kirjassaan, että useimmiten myynnin esimiestehtäviin valittava henkilö on entinen myyjä, joka on erottunut joukosta myyntituloksillaan. Tämä voi kirjan kirjoittajien mukaan olla riski yritykselle, koska myyjän esimiestaidoista ei ole tässä kohtaa vielä mitään näyttöjä. (Manning & Reese 2003, 393–394.) Samaa näkökulmaa on käsitelty Jason Kleidin artikkelissa *Why Do Sales Managers Fail*. Hänen ajatuksiensa mukaan parhaalla mahdollisella myyjällä ja parhaalla mahdollisella johtajalla on toisistaan paljon poikkeavia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Myyjät arvostavat henkilökohtaisia tunnustuksia, vapautta ja oman tekemisen kontrollointia sekä tuloksia. He syttyvät omasta tekemisestään. Johtajalta kun puolestaan vaaditaan laajempaa näkemyksellisyyttä tunnustuksien jakamista muille, ja toiminnan mahdollistamista myyjien näkökulmasta. Paras mahdollinen johtaja ei nauti omasta tekemisestään vaan siitä että saa muut tekemään. (Kleid 2012.)

”Myyjä on parhaimmillaan saalistaja, joka janoaa kauppaa, aina vain lisää kauppaa. Mutta saako parhaan myyjän kaltainen saalistaja muut myyjät ja koko tiimin toimimaan parhaalla ja tuloksekkaimmalla mahdollisella tavalla?” (Lylykorpi 6.9.2013.)

Paitsi Lylykorpi, myös kolme muuta haastateltua asiantuntijaa nostivat esiin saman ajatuksen. He painottivat näkemyksissään, ettei hyvän myyntijohtajan ole oltava paras myyjä, vaan paras myyntitiimin ja myyjien johtamisessa. Tällöin myyjäriiveistä johtajan nostaminen voi osoittautua virheeksi yhtäläillä kuin onnistuneeksikin valinnaksi. Se on joka tapauksessa riski yritykselle, sillä huonoimmassa tapauksessa voidaan menettää hyvä tulosta tekevä myyjä ja saada vastineeksi huono tiimin johtaja. Tämä linkittyy myös myyntiä johtavien kouluttamattomuuteen myynnin saralla. Haastatellut nostivat esille, että nykypäivänä yritykset kouluttavat ja myös joutuvat kouluttamaan myynnin esimiehiään johtamisen näkökulmasta huomattavasti entistä enemmän.

Johtamistaidoissa on kiinni kurottavaa koulutuksen puuttumisen vuoksi. Tänä päivänä asia tiedostetaan entistä paremmin. (Kalliokoski, Karasjärvi, Lylykorpi, Rinne, syksy 2013.)

Kaikissa tutkimushaastatteluissa nousi esille tavalla tai toisella jo aiemmin mainitsemani numeroiden kautta johtaminen. Tämä johtamismalli, numerojohtaminen, lienee seurausta siitä, ettei johtamistaitoja ole ollut ennen niissä määrin kuin nyt. Koulutuksen puute, esimieskokemuksen puute ja vahva näkemys myyjän roolista omien kokemusten kautta on vaikuttanut siihen, että tavoiteasetanta on ollut pääasiallinen johtamisen työväline. Tämä on luonnollinen syy-seuraussuhde. Kun tuore myynnin johtaja on peilannut omaa johtajuuttaan siihen johtamismalliin jolla häntä on aiemmin johdettu, on luonnollista, että hän lähtee toistamaan tätä toimintamallia. Tämä johtunees siitä, että tuore myynnin johtaja on saanut tuloksistaan tunnustusta ja niiden vuoksi myös nostettu johtavaan asemaan. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Näistä edellä mainituista myynnin johtamisen menneen haasteet saivat aihetta tutkittuani ja siitä luettuani rinnalleen myös selvän vahvuuden. Numeroiden ja lukujen kautta johtaminen on tehnyt myynnin johtamisesta hyvin suunnitelmallista. Suunnittelu on työväline, jonka avulla paitsi koko yritys, myös yksittäinen myyjäkin saavuttaa ohjatun ja systemaattisen työskentelytavan. Systemaattisuus ja myynnin suunnittelu ovat olleet myynnin johtamisessa se toimintatapa, jonka avulla on saatu aikaiseksi hyviä tuloksia vuodesta toiseen. (Pekkarinen ym. 2000, 176)

Mitä suunnitelmallisuus tarkoittaa myyntityön tämän päivän näkökulmasta. Suunnitelmat ovat hyödyllisiä vain jos niitä käytetään, sillä ne ovat valmistautumista yrityksen myyntityön tulevaisuuteen. Suunnittelua ei kannata toteuttaa vain suunnittelun vuoksi, vaan se tulisi tehdä aina yhdessä myynnille asetettujen tavoitteiden kanssa. Hyvissä myynnin suunnitelmissa on aina mittareita ja välitavoitteita, joiden pohjalta myyjä voi verrata suunniteltua asetettuihin tavoitteisiin. (Laine 2008, 238–239.) Haastatteluissa nousi esille, että nykypäivänä suunnittelua ja tavoitteiden pilkkomista tulisi tehdä yhä enemmän myyjäkohtaisesti. Suunnittelun avulla tavoitteet tulisi myyjän kehittymisen kannalta jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin kokonaisuuksiin. Tämä mahdollistaa yksittäisen myyjän toiminnan tarkastelun lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä, jolloin myynnin johtamisessa voidaan huomioida paremmin kunkin yksilön kehittymistarpeet yksilöllisemmin. Hyvä suunnittelutyö on jatkuvassa muutoksessa,

jolloin suunnitelmat muokkautuvat sen hetkisen reaalitilanteen mukaan. (Keskinen, Kesä, Roito, syksy 2013.)

Puutteellinen myynnin suunnittelu on ennen kaikkea johtamiskysymys. Se johtaa myyntiorganisaation näkökulmasta tehottomuuteen ja kehittymättömyyteen. Ennen myynnin suunnitelmallisuus on sidottu enimmäkseen myynnin tuloshakuisuuteen ja tulostavoitteisiin. Tänä päivänä se on edellä mainitun tavoin myös oleellinen kehittämisen työkalu myyntiä johdettaessa. Myynnin suunnittelemattomuudella on myös vaikutus asiakasrajapintaan. Asiakkaan näkökulmasta suunnittelemattomuus johtaa usein heikkoon asiakastyytyväisyyteen. Lyhyellä aikavälillä voidaan saavuttaa tuloksia ilman systemaattista suunnittelua, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna myyntiorganisaation tulokset heikkenevät. Tämä johtuu siitä, ettei tarvittavalle kehitymiselle ole riittävää peilauspintaa ilman suunnitelmallisuutta. Parhaimmat myyjät osaavat soveltaa tehtyjä suunnitelmia omaan työhönsä sopiviksi siten, että yksittäisen myyjän kehityskaari olisi aina paras mahdollinen, ilman että kehitys tapahtuu yrityksen kustannuksella. (Laine 2008, 241.)

Myynnin johtamisen mennyttä ja osin myös nykytilaa sekä niiden haastekohtia tarkasteltaessa, voidaan tehdä yhteenveto yhteisöllisyyden puuttumisesta. Tämä ilmenee edellä mainittujen näkökulmien summana. Myyjät ovat olleet ennen verrattain yksin. Koko myyntiorganisaatio ei ole ollut arvostettu ja olennainen osa yrityksen toimintaa, vaan erillinen oma yksikkönsä. Myynnin esimiesten myyntialan koulutuksen puute on ollut osatekijänä paitsi tulorientoituneelle numerojohtamiselle, myös yksilöllisen johtamisen ja sitä kautta kehittämisen näkökulmien vähäisyydelle. Luvussa 4 tulen tarkemmin avaamaan mitä muutosta on tapahtunut ja mihin suuntaan myynnin johtaminen on menossa. Luvun 4 näkökulmat tulevat pohjautumaan toteuttamaani tutkimukseen sekä ajankohtaisen kirjoitettuun tietoon niin myyntityöstä kuin johtajuudesta laajemmin tarkasteltuna.

3 TUTKIMUS NYKYTILASTA, MUUTOKSESTA JA TULEVAISUUDESTA

Opinnäytetyöaihetta sekä toteutustapaa ja -menetelmiä määrittellessäni tuli eteeni tutkimuksen toteuttamisen tarve oleellisena osana ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon työtä. Aiheeni ja tutkimuksen kysymyksen asettelu muotoutuivat laadulliseen suuntaan. Kysymykseni, *Miten myyntityö sekä myynnin johtaminen ovat muuttuneet ja mikä on myynnin johtamisen tulevaisuus?*, määrittivät tarpeen alan asiantuntijoiden sitomisesta tärkeimmäksi osaksi aiheen tutkimista. Tämä oli kokonaisuudessaan mieluinen ja myös toivottu päätelmä. Asiantuntijoiden kanssa käymieni keskustelujen ja yhteisen dialogin keinoin koen kehittäneeni parhaalla mahdollisella tavalla omaa ammattitaitoani aihealueeseen liittyen. Tutkimukseni kannalta oleellinen pohdinta oli, miten asiantuntijat ja asiantuntijuus tulevat konkreettisesti näkymään työni toteutuksessa.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta -kirjassa käsitellään avointa asiantuntijuutta. Kirjoittajien mukaan avoin asiantuntijuus on lähellä avoimia innovaatioita. He kirjoittavat kirjassaan siitä, miten avoin asiantuntijuus rakentuu tilannekohtaisesti toiminnan kautta. Avoimessa asiantuntijuudessa esiin nousevat käsitykset muodostuvat, kun erilaisia tietoja ja taitoja yhdistellään kokemukseen pohjautuen. Avoimessa asiantuntijuudessa korostetaan asiakas- ja kansalaislähtöistä toimintatapaa. Tässä toimintatavassa niin asiakkaat, kuin tekijät itse ovat omien asioidensa parhaita asiantuntijoita. Uudelle, avoimelle asiantuntijuudelle on tyypillistä eri aihealueiden raja-aitojen madaltuminen ja rajojen ylitykset. Juuri tämän tyyppistä asiantuntijuutta tulen tarvitsemaan tutkimuksessani löytääkseni myynnin johtamisen näkökulmaan jotain uutta. (Toikko & Rantanen 2009, 53.)

Tarkastelin erilaisia tutkimusmenetelmiä työni tutkimuksen toteuttamisen näkökulmasta. Kuvaukset sekä toiminta- että tapaustutkimuksesta tuntuivat olevan lähellä sitä tapaa, jolla omaa aiheitani kannattaisi lähestyä. Toimintatutkimuksessa painottuu kehittämisen kohteena olevaan asiaan vaikuttaminen, tutkitun tiedon tuottaminen sekä käytännön muutoksen aikaansaaminen tutkitussa aiheessa. Tapaustutkimuksella puolestaan tarkoitetaan kahden tai useamman kohteen vertailua. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto tai prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 38, 53.) Näistä kahdesta tutkimustavasta tapaustutkimus ei ole mahdollinen, koska tarkoitukseni ei ole tehdä vertailua aiheen

tiimoilta. Toimintatutkimus sen sijaan olisi ollut mahdollinen valinta tutkimustavaksi, mutta tarkoituksenani ei ole kuitenkaan tehdä kehittämistyötä vain yhtä organisaatiota silmälläpitäen, jonka vuoksi oli löydettävä laajemman lopputuloksen mahdollistava menetelmä tutkimustyön toteuttamistavaksi.

Konstruktiiivinen tutkimus nousi esille kirjassa *Kehittämistyön menetelmät*. Tutkimusmenetelmänä se tuntui oman työni ja asetetun kysymyksen näkökulmasta loogiselta valinnalta. Kirjoittajien mukaan konstruktiiivinen tutkimusote on tyypillisimpiä kehittämistyöhön soveltuvia lähestymistapoja. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio. Konstruktio tarkoittaa uutta konkreettista tuotosta joka syntyy tutkimuksen tuloksena. Omassa opinnäytetyössäni tämä tarkoittaisi syntyvää näkemystä myynnin johtamisen tulevaisuudesta. Tuotos voi olla esimerkiksi ohje, käsikirja, toimintamalli, menetelmä tai suunnitelma. Jokin näistä mainituista on myös tämän työn lopputuloksen tavoitteena, joka tarkentunee työn edetessä. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Tutkimusta käytetään yleisesti kehittämisprosessin tukena, joka on myös oman opinnäytetyöni tarkoitus. Kehittämisprosesseja on kuvattu hyvin monipuolisesti. Perinteisesti kehittämisprosessin tehtävä on perustelu, organisointi, toteutus, arviointi tai levittäminen. Omasta työstäni löytyy arvioinnin ja tiedon uudelleen organisoinnin näkökulmat. Lisäksi suurempana tavoitteena on lopputuloksissa esitettävän toimintatavan levittäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 64)

Opinnäytteeni on konstruktivistinen tutkimus, joka sisältää prosesseja, jotka muistuttavat toimintatutkimusta. Tutkimukseni tiedonkeruumenetelmä on asiantuntijahaastattelut. Haastattelu on yksi käytetyin tiedonkeruumenetelmä niin tutkimus- kuin kehittämistyössä. Haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelujen tehtävänä voi olla myös asioiden selventäminen ja syventäminen, kuten omassa työssäni. (Ojasalo ym. 2009, 95)

3.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi laajempänä käsitteenä tarkoittaa kolmea eri tutkimusvaihetta, esitutkimusta, tutkimusprojektia sekä jatkotutkimusta. Oman työni toteuttamisen kannalta näistä oli mahdollista valita vain yksi. Tämän työn tutkimuksen kannalta

oleellisin vaihtoehto oli tutkimusprojektin toteuttaminen, jonka tavoitteena on löytää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Toikko & Rantanen 2009, 64-65.)

Oma tutkimusprosessini käynnistyi keväällä 2013 aiheen määrittelyllä. Samanaikaisesti asetin tutkimukselleni tutkimuskysymyksen, johon lähdin hakemaan vastauksia. Asettamani kysymys tutkimukselle oli *Miten myyntityö ja myynnin johtaminen ovat muuttuneet ja mikä on muutokseen pohjaten myynnin johtamisen tulevaisuus*. Prosessi jatkui kesällä 2013 haastateltavien asiantuntijoiden valintakriteerien määrittelyn ja haastateltavien valikoimisen merkeissä. Valinta tapahtui omista verkostoista saatujen vinkkien ja suositusten kautta. Haastattelujen avulla toteutin aineiston keräämisen tutkimusanalyysia varten. Haastattelut toteutettiin syys- ja lokakuun aikana 2013. Tutkimusanalyysi esitellään tarkemmin luvussa 4 ja johtopäätökset teorian ja analyysin yhteissummasta luvussa 6.

3.2 Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat

Tutkimukseni tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui asiantuntijahaastattelut. Valitsin haastateltavat myynnin johtamisen kanssa työskentelevät henkilöt siten että, haastateltujen kymmenen henkilön kokonaisuudesta muotoutui mahdollisimman laaja-alainen ja monipuolinen. Monipuolisuutta hain niin taustojen, toimialojen, johdettavien tiimien koon kuin kokemuksenkin pohjalta tarkasteltuna. Haastateltujen henkilöiden yritykset tulevat useilta eri toimialoilta. Edustettuina ovat yrityslahjamyynti, tietotekniikanvalmistus, valmennus- ja koulutus, ohjelmistoala erilaisine palveluineen, mainostoimistopalvelut, finanssiala sekä kiinteistönvälitys. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haastattelemani kymmenen asiantuntijaa olivat sekä Tiina Kalliokoski Aktia Pankki Oyj:stä, Terhi Karasjärvi VismaPasseli Oy:stä, Ville Keskinen Leanware Oy:stä, Mikko Kesä Innolink Research Oy:stä, Jukka Lylykorpi HighPeak Finland Oy:stä, Jarkko Miettinen Confidex Oy:stä, Tero Niemi Nettitieto Oy:stä, Teemu Nuutinen Growth Invest Finland Oy:stä, Nina Rinne Valmennustoimisto Sitomo Oy:stä sekä Misa Roito Koskikeskuksen Asuntopalvelu Oy:stä eli Tampereen Kiinteistömaailmasta. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haastateltujen henkilöiden taustat ovat hyvin moninaiset. Haastatellut henkilöt ovat kaikki aktiivisesti mukana yrityksensä myyntiprosesseissa ja myynnin johtamisessa erilaisista tehtävänkuvistaan huolimatta. Haastatelluista viisi henkilöä toimii myyntijohtajana ja viisi henkilöä toimitusjohtajana. Haastattelujen tuloksien näkökulmasta ei ollut havaittavissa eroja sen pohjalta kummassa työtehtävässä haastateltu toimii. Haastateltujen koulutustaustat vaihtelivat toisen asteen koulutuksesta ammattikorkeakoulu- ja yliopistotutkintoihin. Kolme haastatelluista on ammattiopistotaustaisia, kaksi yliopistotaustaisia ja puolet, eli viisi haastateltua on ammattikorkeataustaisia. Haastatellut kuuluvat neljään eri ikähaarukkaan, kaksi henkilöä 31-35 vuotiaisiin, kuusi henkilöä 36-40 vuotiaisiin, yksi henkilö 41-45 vuotiaisiin ja yksi henkilö 46-50 vuotiaisiin. Haastatelluista seitsemän oli miehiä ja kolme naisia. Kuten nykyinen työtehtävä, myöskään koulutustausta, sukupuoli tai ikä eivät osoittautuneet merkityksellisiksi haastattelujen tulosten näkökulmasta. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haastatelluilla asiantuntijoilla on tällä hetkellä johdettavanaan hyvin vaihteleva määrä työntekijöitä. Johdettavien tiimien koon vaihteluväli on 5-150 henkilöä tämän hetkisissä työtehtävissä. Aiemmissa työtehtävissään johdettavia oli ollut aina 250 henkeen saakka. Haastatellut asiantuntijat ovat vuosien varrella johtaneet yhteensä yli 1700 myyjää ja toimineet esimiehinä yhteensä yli 2200 työntekijälle. Näin ollen heidän näkemyksensä ja sitä kautta tutkimustulokset perustuvat suureen myyjien joukon johtamiskokemuksiin sekä vahvaan esimieskokemukseen. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haastatelluista asiantuntijoista kuusi on työskennellyt koko työuransa tai lähes koko työuransa myynnin parissa eri tehtävissä. Neljällä asiantuntijalla taustat olivat moninaisemmat. Toistuvia itseään kuvaavia asioita haastateltujen taustakertomuksissa olivat ahkeruus, vastuun ottaminen ja kantaminen jo nuorella ikää sekä oppiminen kokeilujen ja epäonnistumisten kautta. Kaikki haastatellut painottivat omien näkemystensä ja ammattitaitonsa tärkeimmäksi kartuttavaksi tekijäksi oman tekemisen määrän ja sitä kautta kokemusten keräämisen laaja-alaisesti monista eri näkökulmista. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haastatteluissa yksi mielenkiintoinen esille noussut asia oli, että kahdella haastatelluista ei ollut lainkaan myyntikokemusta ennen nykyisiä työtehtäviä. He lukeutuivat niihin kuuteen henkilöön, joiden nykyiseen työnkuvaan kuuluu myös käytännön myyntityötä

muiden myynnin johtamisen työtehtävien ohella. He lukeutuivat myös niihin kolmeen henkilöön jotka ovat omien sanojensa mukaan ”ajautuneet myynnillisiin tehtäviin” uransa aikana ja jotka eivät ole kouluttautuneet nykyisiin työtehtäviinsä liittyen. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haastatteluista nousi esille kolme tärkeintä tehtäväaluetta, joihin haastateltujen asiantuntijoiden aika arjen työssä kuluu. Nämä kolme työtehtävää olivat painostusjärjestyksessään esimiestyö, kehittäminen ja myyntityö. Haastattelusta asiantuntijasta riippuen vaihteli näihin työtehtäviin käytettävä aika. Kaksi ensimmäistä työtehtävää oli kaikkien haastateltujen maininnoissa tärkeimpinä. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haastatelluista neljän henkilön vastuksista oli nähtävissä perinteikkäämpään myynninjohtamisen liittyvä ajatusmaailma, jota voidaan löytää yleisesti myynnin johtamiseen liittyvästä ammattikirjallisuudesta. Näitä teemoja on nostettu esille luvussa 2.2. Vaikka nämä neljä henkilöä edustivatkin haastatelluista henkilöistä sitä perinteikkäämpää myynnin johtamisen ajattelua, oli myös heidän vastauksissaan nähtävissä samoja piirteitä, kuin kuuden muun haastatellun vastauksissa, kun keskustelu siirtyi nykytilasta tulevaisuusnäkökulmaan. Kuusi haastatelluista toivat vahvasti esille myyjiin ja myyntityön sekä myynnin johtamiseen liittyvää muutosta verrattuna myyntijohtamisen teemoihin joita nykykirjallisuudesta pääasiallisesti nousee esille. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

3.3 Tutkimuksen analyysimenetelmä

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytin samankaltaisuuskaaviota (engl. Affinity mapping). Samankaltaisuuskaavio on tiedon analysointimenetelmä. Samankaltaisuuskaavio on työkalu, jonka avulla voidaan kerätä suuri määrä asioita, ideoita, mielipiteitä, ajatuksia tai käsityksiä tietystä aiheesta ja ryhmitellä ne niin, että ne ovat yhteydessä toisiinsa. Kaavion tekeminen aloitetaan purkamalla tiedonkeruun tuloksena syntyneistä muistiinpanoista yksittäisiä asioita. Tässä vaiheessa keskitytään määrälliseen tuottamiseen, ei vielä laadulliseen valikoimiseen. (Holtzblatt ym. 2005, 159.)

Samankaltaisuuskaavio rakennetaan tutkimuksen muistiinpanoista saatujen samankaltaisuusmuistiinpanojen (engl. Affinity notes) avulla alhaalta ylöspäin. Käytännön toteutus etenee siten, että tutkimusaineiston muistiinpanojen purun yhteydessä nostetut yksittäiset asiat kirjoitetaan yksittäisille lapuille, esim. post-it lapuille. Tämän jälkeen laput kiinnitetään yksi kerrallaan seinälle. Yksittäiset esille nostetut asiat, eli laput, ovat koko prosessin ajan analyysin tekijän käytössä. Lappuja ei jaotella ennalta määrättyihin ryhmiin tai otsikoihin. Jokaista uutta lappua lisättäessä yritetään löytää muita lappuja, jotka kuuluvat yhteen lisättävän lapun kanssa. Näin muodostetaan yhteenkuuluvista lapuista erilaisia ryhmiä. Kun ryhmään kerääntyy useampia lappuja, se voidaan hajottaa kahdeksi tai useammaksi eri ryhmäksi tarpeen mukaan. Kun useamman ryhmän välillä pystytään näkemään yhteys toisiinsa, merkitään ryhmille otsikko ja otsikosta syntyy analyysin yleisemmän tason teema. Tätä kautta syntyy tutkimustulosten teemoitus, johon tutkimusanalyysi tulee kohdistumaan. (Holtzblatt ym. 2005, 163–164.)

Teemoitus on yksi laadullisen analyysin käytetyimmistä perusmenetelmistä. Teemoituksessa pyritään hahmottamaan tutkimusaineistosta keskeisiä käsiteltäviä aihepiirejä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93). Teemoituksella tarkoitetaan aineistosta esiin nousevia teemoja, jotka toistuvat tavalla tai toisella läpi tutkimusaineiston ja valaisevat tutkimusongelmaa. Näin on helppo vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa sekä tehdä analyysia pohjautuen eri teemojen esille nousseeseen painotukseen. Menetelmää suositellaan käytettäväksi aineiston analysointitapana silloin, kun halutaan ratkaista jokin käytännöllinen ongelma, kuten omassa työssäni myynnin johtamisen tulevaisuuden suuntien ratkaiseminen. (Eskola ja Suoranta 2000, 174–175, 178.)

Samankaltaisuusmuistiinpanojen, samankaltaisuuskaavion ja niiden kautta teemoituksen avulla pääsin tutkimukseni toteutuksessa selkeisiin ja tärkeimpiin käsiteltäviin aihekokonaisuuksiin. Näillä menetelmillä käsiteltäviksi asioiksi nousivat ne asiat joita asiantuntijat painottivat haastatteluissaan. Tutkimuksestani esille nousseet yleisemmät teemat on nähtävissä luvun neljä alaotsikoina. Teemojen sisällä olevat pienemmät ryhmät, aiheet, nousevat esiin alaotsikoiden tekstissä.

4 MYYNNIN & MYYNNIN JOHTAMISEN MUUTOS JA TULEVAISUUS

”Suomessa luetaan noin kymmenen kertaa vähemmän ammattikirjoja kuin esimerkiksi jenkeissä. Toisin sanoen meillä ei ole kulttuuria kehittää itseämme sen jälkeen, kun olemme valmistuneet.” (Hakala & Michelsson 2009, 169.)

Hakalan ja Michelssonin kirjassa *Myyntimurtaajat* esitetty väitös kulttuurista, jossa meillä ei ole halua kehittää itseämme valmistumisen jälkeen, on rohkea. Aina on ollut ja aina tulee varmasti olemaan kahdenlaisia myyjiä, niin kuin työntekijöitä ylipäätään. Niitä yksilöitä, jotka haluavat kehittyä jatkuvasti sekä niitä, jotka tyytyvät saavutettuun tilanteeseen ja menevät sen voimin eteenpäin. Jälkimmäisiä löytyy yrityselämän kentästä valitettavasti enemmän. Pitää paikkansa, että kirjailijoiden esittämä ajatus ammattikirjallisuuden vähäisemmästä kuluttamisesta sekä itsensä kehittämisen passiivisuudesta tulisi saada muuttumaan laajemmin. Tämä sen vuoksi, että muutoin myyjät eivät pysy ajan hermolla ja trendeissä kiinni ilman jatkuvaa valppautta. Tähän pureudutaan parhaiten valmentamalla myyjiä jatkuvasti, jolloin vaikutus myyjiin kasvaa valmentamisen mukaan. (Hakala & Michelsson 2009, 170.) Muutos on tätä päivää, ja tulevaisuuteen ei olla valmiita ilman jatkuvaa itsensä kouluttamista ja kehittämistä läpi organisaation, niin johtaja- kuin työntekijätasolla.

Tässä luvussa tulen avaamaan tutkimuksesta esille nousseita teemoja, joissa muutos näyttäytyy tulevaisuuden kannalta vahvimmin puhuttaessa myynnin ja myynnin johtamisen kokonaisuudesta. Teemat ovat nousseet esiin pääasiallisesti tutkimushaastatteluista, mutta myös ajankohtaisista artikkeleista ja muuttuvan johtajuuden näkemyksistä ammattikirjallisuudessa.

Myyntityön ja myynnin johtamisen aiheiden tiimoilta ympäri maailmaa kirjoitettujen ajankohtaisten artikkeleiden, sekä tekemieni tutkimushaastattelujen yhtenevän ajatuksen mukaan, elämme yrityselämässä vahvasti syklistä aikaa. Tekemisen tahti on kiihtynyt ja syklit ovat tiivistyneet. Yksi suurimmista tähän johtavista tekijöistä on ollut ympärillämme alati kehittyvä teknologia, joka muovaa paitsi toimintamallejamme, myös toimintakulttuuria koko yrityskentässä, niin Suomessa kuin maailmallakin. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Myös Gerhard Gschwandtner pureutuu tähän aiheeseen artikkelissaan *How Many Salespeople Will Be Left by 2020*. Hän käsittelee artikkelissaan Gartner-tutkimusyrityksen tekemää tutkimusta, jonka mukaan amerikkalaisten myyntimiesten määrän uskotaan tippuvan 18 miljoonasta neljään miljoonaan vuoteen 2020 mennessä. Tutkimus on herättänyt myyntimiehiä ja myynnin esimiehiä ympäri maailman kommentoimaan ajatusta. Tutkimukseen on viitattu lukuisissa blogi-kirjoituksissa sekä artikkeleissa. Vaikka tutkimusta on myös kritisoitu kärjistäväksi tulevaisuudenkuvan maalailuksi, on yhdyttävä Gschwandtnerin artikkelin tiivistämiin näkemyksiin siitä, että myyntiprosessit yritysten välillä ovat suuren muutoksen edessä, niin nopeutuneen yrityselämän tahdin kuin teknologian ja sitä kautta muuttuvien prosessienkin vuoksi. Asiakas on muuttunut valistuneemmaksi ja osaavammaksi kuin ennen. Myyjä on perinteisesti metsästännyt asiakkaitaan, nyt olemme osin jo tilanteessa, jossa asiakas metsästää oikeanlaista myyjää ja myyjän perinteiset vaikuttamismahdollisuudet ovat vähentyneet. (Gschwandtner 2011.)

Toisenlaisen ajatuksen muutoksen teknologiapohjaisuuteen tuo Petri Roininen kirjassaan *Yrittäjämäinen ote johtamiseen*. Hän korostaa yrityselämän muutoksessa vahvistunutta verkottumista. Yrityselämä on monimuotoistunut runsaasti. Näiden kautta arvoketjuja muodostuu yritysten välille uudella tapaa. Arvoketjujen vuoksi syy-seuraussuhteet ovat uudistuneet ja monimutkaistuneet, yritykset eivät ole enää niin itsenäisiä kuin ennen. (Roininen 2011, 12–13.)

Mielenkiintoinen ajatus yhdistettäväksi näihin edellä esiteltyihin on kahdesta haastattelusta hyvin identtisesti esiin noussut näkemys. He yksinkertaistivat muutosta ja totesivat, että vaikka maailma ympärillämme muuttuu, on bisnes loppujen lopuksi aina samaa niin yrityksestä kuin toimialastakin riippumatta. Tätä ajatusta molemmat haastatellut jatkoivat myyntityön näkökulmasta. Vaikka myyntityö on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti, on sen ydin edelleen sama kuin vuosikymmeniä sitten. Sekä bisnes että myyntityö, ovat pohjimmiltaan aina kahden tahon välistä yhteistyötä tai yhteistyön virittämistä. (Karasjärvi 17.9.2013, Keskinen 3.10.2013.)

Viitaten edellisiin kappaleisiin, on myyntityön ja myynnin johtamisen muutoksesta sekä tulevaisuudesta keskusteltaessa otettava askel etäämmäksi ja analysoitava asiaa hetki. Tekemisen ydin on siis edelleen sama kuin ennen, se ei ole muuttunut. Työtavat, menetelmät, välineet, työkalut sekä toimintakulttuuri ovat muuttuneet ympärillämme.

Koko yrityselämän kenttä on muuttunut kansallisesti sekä globaalisti. Niin uudistunut teknologia, kuin myös vahvempi verkottuminen ovat synnyttäneet uudenlaisia riippuvuussuhteita. Miten muutoin muutosta on tapahtunut?

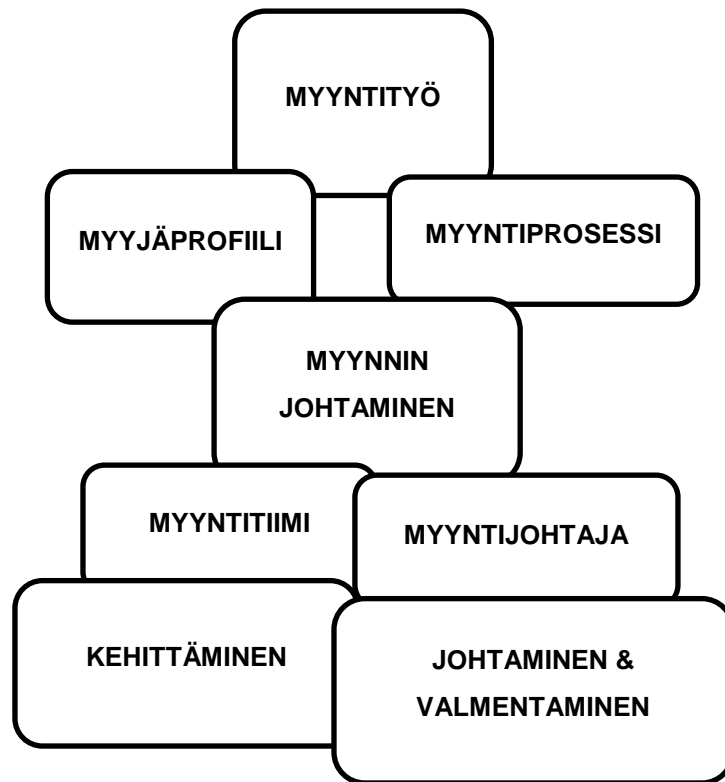
Koska yrityselämä on muuttunut ja kehittynyt avoimempaan suuntaan, eri toimialojen väliset raja-aidat ovat madaltuneet. Tämä antaa tämän hetken työntekijöille uudenlaisen mahdollisuuden, mutta myös haasteen. Tarvitaan yhä enemmän vahvaa näkemyksellisyyttä ja laajempaa asiantuntijuutta, ei yksityiskohtaista syvää erikoistunutta tietämystä yhdestä aihekokonaisuudesta. Tämä pätee neljän haastatellun mukaan erityisesti myynnin kokonaisuuden kentässä. Eri alojen murros ja rakennemuutokset ovat tähän yksi mainittu tekijä. Myyjillä ja heidän esimiehillään on oltava kyky hahmottaa laajempia kokonaisuuksia. Heillä on oltava aloja halkovaa ratkaisukyvykkyyttä ja reagointikykyä. (Keskinen, Kesä, Miettinen, Roito, syksy 2013.)

Tämä kyseinen asia on vaikuttanut toimintakulttuurin muutokseen. Kuten jo edellä tuli mainituksi, yrityselämän tahti kokonaisuudessaan on kiihtynyt ja reagoitinopeutta vaaditaan meiltä ihmisiltä enemmän kaikilla organisaation eri tasoilla. Työ on useimmilla toimialoilla muuttunut pitkäjänteisestä prosessista projektiluontoiseksi ja lyhytjänteisemmäksi. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.) Nopeutunut tahti ja lisääntynyt asiantuntijuuden tarve ovat asettaneet työn tekemiselle, ja sitä kautta tekijöille, uudenlaisia vaatimuksia kokonaisvaltaisesta tehokkuudesta. Tehokkuusajattelu on nostanut rinnalleen tekemisen synnyttävän motivaation. Daniel Pink käsittelee ihmisten motivaation lähteitä eri näkökulmista kirjassaan *Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us*. Hän peilaa ajatuksiaan siihen, kuinka ihmisyyks on enemmän läsnä tämän päivän työelämässä entiseen verrattuna. Hänen mukaansa jokainen ihminen motivoituu eri tavoin ja keinoin. Motivaation lähteistä on tullut olennainen osa työn tekemistä ja se on myös hyväksyttyä. Omasta motivaation lähtökohdista ihmiset hakeutuvat erilaisiin yhteisöihin, josta he saavat tukea omille ajatuksilleen, motivaation lähteilleen, niin henkilökohtaisessa kuin ammatillisessa elämässä. Kun joukko ihmisiä kerääntyy ja muodostaa yhteisön, saa yhteisö voimaa vaikuttaa yhteisön haluamiin asioihin. Yhteisö ei tässä kohtaa tarkoita välttämättä työpaikalle yksilöityvää yhteisöä. Yhteisö syntyy työpaikan sisällä tai laajemmassa mittakaavassa arvojen tai ajatusten pohjalta esimerkiksi nettimaailmaan. Se muokkaa olemassaolollaan ihmisten toimintakulttuuria työelämässä. (Pink 2009, 17–20.)

Tutkimushaastattelujen mukaan toimintakulttuurin muutoksen voi havaita tämän päivän työpaikoilla alasta riippumatta. Toisilla työpaikoilla muutos näkyy selvemmin kuin toisilla. Haastateltujen mukaan muutoksen näkyvyys riippuu paljolti tekijäsukupolvesta joka hallitsee työpaikan ilmapiiriä. Pääsääntöisesti mitä nuorempia työntekijöitä, sitä näkyvämpi muutos. Joka tapauksessa muutos on realismia ja osa tätä päivää. Muutos ilmentyy työn tekemisen merkityksen muutoksessa. Neljä haastateltua nosti esille, että työn merkitys on muuttunut ja erityisesti vahvistunut aiempaan verrattuna. Työntekijät eivät halua enää tehdä työtä vain työn vuoksi ja ansaitakseen elantonsa, vaan työlle halutaan löytää myös syvempää merkitystä joka sitouttaa tekemiseen. Syvempi merkitys löytyy kun työlle löydetään aitoja motivaation lähteitä, joita myös Daniel Pink kirjassaan kuvaa aiemmin esitellyn mukaisesti. Haastatellut olivat myös sitä mieltä, että työn merkityksen muuttuminen ja kasvaminen luovat uudenlaisia odotuksia johtajille ja johtamiselle. (Kalliokoski, Keskinen, Nuutinen, Rinne, syksy 2013.)

Kaikki nämä edellä mainitut näkökulmat ovat osatekijöitä sille, että tällä hetkellä myyntityön ja myynnin johtamisen osaaminen on todellisessa puntarissa. Maailmanlaajuinen talous ja sen haasteet viime vuosilta ovat tuoneet mukanaan laajan mittakaavan vaikutuksen. Tämä, yhdistettynä tekijöidemme ammatilliseen muutokseen sekä asiakaskunnan muutokseen ja kehitykseen, asettaa johtamisen eri valoon kuin missä se on perinteisesti totuttu näkemään. Vaaditaan paitsi entisestäänkin tuttua tuloksenteekokykyä, myös kehittämisosaamista sekä oikeiden ihmisten valitsemista ja valjastamista yrityksen yhteiseen tekemiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 16.)

Seuraavan sivun kuvassa 1 on visualisoitu tutkimushaastatteluissa esille nousseet myynnin sekä myynnin johtamisen muutoksen ja tulevaisuuden kannalta oleelliset teemat. Tässä luvussa avaamani teemat korostuivat tutkimuksen analyysivaiheessa, joka esiteltiin tarkemmin luvussa 3.3.



Kuva 1. Tutkimushaastatteluisissa korostuneet muutoksen ja tulevaisuuden teemat.

4.1 Myyntityö

Markkinointi & Mainonta -verkkolehden artikkelin *Digi tappoi myyntimiehen* kirjoittaja Jani Virtanen avaa ajatuksiaan myyntityön muutoksesta ja tulevaisuudesta. Hänen artikkelinsa pohjaa paitsi jo aiemmin työssäni esille nousseeseen yhdysvaltalaisen Gartner-tutkimusyrietyksen tutkimustuloksiin, myös hänen omiin kokemuksiinsa myyntiä kahden vuosikymmenen ajan tehneenä ja johtaneena yrittäjänä. Hän puhuu digitalisaation vahvasta vaikutuksesta ostajan ja osto-organisaatioiden kehittymiseen. Lähes kaikki tieto on kaikille tarjolla ja saatavilla koko ajan. Sosiaalinen media on lisännyt tiedon arvioinnin mahdollisuuksia ja kokemusten kuulemista muilta ostajilta. Tämä tarkoittaa artikkelin kirjoittajan mukaan sitä, että useissa tapauksissa ostaja on tehnyt ostopäätöksensä jo ennen kuin hän on yhteydessä valitsemaansa myyjään. Myyjä ei siis hallitse osto-/myyntiprosessia enää entisellä tavalla, koska ostajat ovat valveutuneempia, osaavampia ja tietävämpiä kuin ennen. (Virtanen 2013.)

Asiakkuusajattelulle uudenlaisen ja hieman syvemmän merkityksen antoi myös Talouselämä-lehden artikkeli *Ostajakin on myyjä*. Artikkelissa ostajan kehittymistä

entiseen verrattuna käsitellään hivenen eri tulokulmalla kuin Virtasen artikkelissa. Artikkelin kirjoittaja Lilius tuo esiin yritysten välisen kumppanuuden. Kumppanuudella hän tarkoittaa käytännössä samaa kuin asiakkuudella, eli pitempiä aikaista ja vuorovaikutteista suhdetta myyjäorganisaation ja asiakasorganisaation välillä. Artikkelin kirjoittaja nimeää näiden kahden suhteen välille kuitenkin myös eron. Kumppanuudessa tavoitteena on saada asiakasorganisaatio tiiviisti osaksi myyntiorganisaatiota, kehittämään sen prosesseja sekä toimintaa asiakkaan omista lähtökohdista. Juuri asiakkaan omat lähtökohdat ovat motivaation lähteenä kehittämiseen osallistumiselle. Kun asiakassuhde muuttuu kumppanuustasolle asti, voivat myynnilliset aloitteet tulla myös asiakkaan suunnalta myyjälle, jolloin myyntiprosessi on paljolti myös asiakkaan käsissä. (Lilius 10.10.2008.) Niin Virtanen kuin Liliuskin tuovat esiin ja korostavat artikkeleissaan myyntityön valta-asetelman muutosta, joka on tapahtunut ostajien edellä kuvatun kehittymisen ja myyntityön luonteen muuttumisen myötä.

Tästä samaisesta asiasta puhuu myös Mikko Ojanen kirjassaan *Pelisilmää asiakaskohtaamisiin*. Hän käsittelee aihetta muutoksena jota ei voida estää, mutta myös muutoksena, jota voisimme halutessamme vauhdittaa ja hyödyntää vielä enemmän. Meidän tulisi alttiimmin kysyä asiakkailtamme suoraan, mitä voisimme tehdä heidän näkökulmastaan paremmin. Kirjoittajan mukaan suora kysyminen aiheuttaa parhaimmillaan myös suoria vastauksia. Suomalaiset ovat rehellisiä ja suorapuheista kansaa. Tästä on mahdollisuus seurata aitoa asiakaslähtöistä kehittymistä sekä kumppanuutta yhä valveutuneempien asiakkaidemme kanssa. (Ojanen 2010, 51.)

Niin artikkeleissa kuin Ojaseen kirjassakin esille noussut asia korostui myös tutkimushaastattelussa. Haastatelluista neljä puhui ostajien ja osto-organisaatioiden muutoksesta sekä kehityksestä. Heidän mukaansa ostajan lisääntynyt ammattitaito haastaa myyntityötä aivan eri tavalla kuin ennen. Kun ammattitaito on noussut vastapuolella, on ammattitaidon noustava myös myynnin ja myynnin johtamisen parissa. Se tarkoittaa uudenlaista osaamista ja toimintamallia niin myyjille kuin myynnin johtajille. (Karasjärvi, Miettinen, Rinne, Roito, syksy 2013.)

Myös Manning & Reese käsittelevät kirjassaan lisääntyvän ammattitaidon vaatimuksia. Heidän mukaansa ammattitaitoa tarvitaan nykyään laajemmalla alueella kuin ennen. He nostavat ammattitaidon rinnalle asiantuntijuuden. Pelkkä tuotetietous ei enää riitä.

Asiantuntijuutta tarvitaan myytävästä tuotteesta tai palvelusta sekä liiketoiminnasta oman toimialan lisäksi myös muilta aloilta. (Manning & Reese 2003, 113–114.)

”Suomalainen asiantuntijakulttuuri aiheuttaa toisenlaisia haasteita myyntityölle ja myynnin johtamiselle täällä Suomessa verrattuna muuhun maailmaan. Tulevaisuudessa se voi olla jopa etu.” (Miettinen 23.9.2013.)

Suomalaiset eivät tunnetusti ole kovin myyntihenkisiä ja markkinoinnillisia verrattuna esimerkiksi länsinaapureihimme ruotsalaisiin. Tämä on nähtävissä tarkasteltaessa suomalaisten ja ruotsalaisten brändien levittäytymistä maailmalle. Valitettava tosiasia on, että ruotsalaiset johtavat tässä tilastossa. Haastattelussa Miettinen nosti esille mielestäni erittäin mielenkiintoisen näkemyksen siitä, että meillä Suomessa perinteinen asiantuntijakulttuuri voi nousta jopa kilpailueduksi. Koska asiantuntijuuden kasvava vaatimus myyntityössä on kirjojen ja artikkeleiden mukaan globaali ilmiö, on meillä asiantuntijakulttuurina mahdollisuus hyödyntää tämä muutos. (Miettinen 23.9.2013.)

Miettisen lisäksi myös viisi muuta haastateltua pohti asiantuntijuuden lisääntymistä myyntityössä. He alleviivasivat eri sanoin sitä, että nykypäivänä myyntityötä ei enää tehdä eikä johdeta menestyksekkäästi vain asiakkaita viihdyttämällä. Koko myyntiorganisaation asiantuntijuusvaade on kasvanut suhteessa menneeseen. Haastatellut kertoivat, että tarvitaan enemmän analytiikkaa, systemaattisuutta, faktaa ja näiden yhdessä tuomaa laaja-alaisempaa näkemyksellisyyttä. Ennen organisaatioissa oli erikseen myyjä ja asiantuntija, nykyään näiden kahden käsitteen täytyy mahtua yhden ja saman henkilön määritelmään. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Perusteluja sille, miksi asiantuntijaote myyntityössä on tulevaisuutta, löytyy myös Petteri Laineen kirjasta *Myynnin anatomia*. Hän kirjoittaa, että asiantuntijaotteella myyvät myyjät eivät ole uhkia eivätkä pelota asiakasta. Tämä herättää asiakkaan luottamusta, koska myyntitilanteessa myyjän rooli on enemmän kysyjä ja vastaaja kuin kertoja. Asiantuntijamyymyjä on ennen kaikkea rehellinen, jota myyjien ei koeta ennen olleen. Asiantuntijaotteella myyvät tietävät ja näkevät eri ratkaisuvaihtoehtoja, jolloin asiakasta palvellaan mahdollisimman monipuolisesti hänen tarpeissaan. Muutos asiantuntijamyyntiin sisältää kirjoittajan mukaan kuitenkin myös riskin. Asiantuntijat eivät halua puhua rahasta niissä määrin kuin myyntityössä on tarpeen. He eivät halua johdonmukaisesti ehdottaa kauppaa, koska kokevat sen liiaksi tyrkyttämiseksi. (Laine

2008, 34–35.) Asiantuntijuuden ja menneen perinteisen myyntityylin välille tulisi siis löytää sopiva tasapaino.

Manning & Reese kuvaavat kirjassaan myyntityön evoluutiota. He tarkoittavat evoluutiolla asiantuntijuuden muokkaamaa myyjän nykyistä monipuolisempaa roolia. Lisääntynyt asiantuntijuus on seurausta paitsi edellä mainitusta ostajien kehittymisestä, myös vaatimuksesta ymmärtää ostajien todelliset tarpeet syvemmin. Tällä tarkoitetaan kykyä konsultoida, eli halua löytää parhaat mahdolliset ratkaisut yhdessä asiakkaan kanssa – luopumatta myynnin tuloshakuisuudesta. (Manning & Reese 2003, 11–12.) Kauan sitten puhuttiin ominaisuuksista, sen jälkeen hyödyistä. Nykyään myyntityön ytimessä ovat ratkaisut, jotka pohjautuvat aitoihin tarpeisiin. Olemattomia ongelmia ei voida ratkaista. Ennen puhuttiin tarpeen luomisesta ja sen täyttämisestä. Nykyään puhutaan monipuolisempien ratkaisuvaihtoehtojen kehittamisestä ja esittämisestä, jolloin tarpeet voivat olla moninaisempia ja silti yhteisiä tartuntapintoja on helpompi löytää. (Laine 2008, 54–56.)

Tutkimuksen tulokset tukevat näitä kirjoissa esiteltyjä näkökulmia. Puolessa tutkimushaastattelusta, eli viidessä, nousi esille ratkaisumyynti. Haastatellut kertoivat, että heidän organisaatioissaan myynti on ennen kaikkea erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämistä heidän asiakkailleen. Haastateltujen näkemysten mukaan nimenomaan muutos nykyaikaiseen ratkaisukeskeiseen myyntiin asettaa myyntityölle ja sen johtamiselle sille esitettyjä asiantuntijuuteen ja näkemyksellisyyteen liittyviä uudenlaisia haasteita. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Neljä haastateltua avasi ajatuksiaan lisääntyneestä asiantuntijuudesta hyvin samoilla ajatuksilla ja käsitteillä. He näkivät asiantuntijuuden tuovan tullessaan myyntityön monisäikeisyyden ja tuntuvasti monipuolisemman osaamistason. Heidän mukaansa tämä vaikuttaa paitsi nykypäivän myyjäprofiiliin, myös itse myyntiprosessiin. (Kesä, Miettinen, Rinne, Roito, syksy 2013.)

4.1.1 Myyjäprofiili

”Älykkyydellä ei saavuta mitään, sielulla vähän, luonteella kaiken. –Nicolas Chamfort” on suora lainaus Hans Christian Altmannin kirjasta *Myyjästä voittajaksi*. Hän esittää lainaukseen liittyen ajatuksia, jotka tiivistyvät hyvin tässä yhdessä lauseessa. (Altmann

2002, 111.) Olen eri mieltä kirjan kirjoittajan näkemyksien kanssa. Huolimatta siitä, että olen aina uskonut siihen, että ominaisuuteni ja asenteeni ratkaisevat sen mitä saavutan, olen tullut myös osin toisiin ajatuksiin kokemuksen ja näkemyksen kasvaessa. Olen nykyään yhä enemmän sitä mieltä, että ominaisuudet ja asenne eivät riitä. Ne ovat lähtökohta, jonka päälle on hyvä rakentaa osaamista. Osaaminen taas syntyy oppimisesta ja oppimista ei tapahdu ilman älykkyyttä. Tätä ajatustani tukee myös haastattelemani Ville Keskinen loistava tiivistys asiasta: *”Myyjällä pitää olla tietty asenne, osaaminen ja tietyt ominaisuudet, jotta voi menestyä työssään, mutta ennen kaikkea myyjällä pitää olla halu ja äly oppia uutta. Tästä kohtaa alkaa varsinainen myyntijohtajan työ.”* (Ville Keskinen 3.10.2013.) Mielestäni ei voi paremmin tiivistää näkökulmaa, jonka mukaan nykypäivän ja tulevaisuuden menestyvän myyjän on omattava paitsi nälkää tuloksen tekemiseen, ennen kaikkea nälkää uuden oppimiseen, jonka avulla tulos ajallaan syntyy.

Tutkimustuloksista nousi esille myös muuttunut työntekijäaines, joka on vaikuttamassa muuttuneeseen myyjäprofiiliin. Haastateltujen mukaan työmarkkinoille viime vuosina tulleet nuoret työntekijät edustavat uudenlaista tekijäsukupolvea. Korkea-asteen koulutus asettaa tavoitteet ensimmäisistä työtehtävistä heti valmistumisen jälkeen turhankin korkealle. Tämä johtaa väistämättä pettymyksiin, koska pääosin heti ei ole saatavilla sen tasoisia työtehtäviä, joihin nuoret erityisesti tähtäävät. Ennen esimiesasemaa olisi välttämätöntä tehdä myös suorittavan tason tehtäviä, erityisesti myyntitehtävistä puhuttaessa, haastatellut asiantuntijat korostivat. Aiemmin jo mainitun uuden tekijäsukupolven työn merkityksen kasvaminen ja korostuminen sekä korkeat tavoitteet asettavat uudenlaiset haasteet johtamiselle. Edellä mainitut ominaispiirteet eivät ole haastateltujen mukaan vain negatiivisessa mielessä sävyttyneitä, vaan niihin sisältyy myös paljon mahdollisuuksia. Motivointi ruohonjuuritasolta aloittamiseen, sitä kautta ohjaaminen oppimiseen ja kehittymiseen, sekä tärkeimpien ominaisuuksien vahvistamiseen ovat johtajan haasteita. Ne ovat tekijöiden lähtökohtaisesti korkeiden tavoitteiden ansiosta kuitenkin myös hyvin saavutettavissa. (Kalliokoski, Karasjärvi, Nuutinen, Rinne, syksy 2013.)

Toisilleen identtisiä ja positiivisia muutoksen kautta korostuneita myyjäprofiilin ominaispiirteitä nousi esille kolmessa tutkimushaastattelussa. Haastatelluista Karasjärvi, Miettinen ja Rinne nostivat esille nykyään entistä enemmän korostuvan myyjän aitouden. Rinne liittyy tämän ajatuksen myös aiemmin esiteltyihin näkökulmiin työn

merkityksen, yksilön motivaation lähteiden ja tavoitteiden korostumisesta. Niiden avaaminen esimiehelle on edellä mainitun tavoin johtamishaaste mutta myös osoitus todellisesta aitoudesta. Karasjärvi, Miettinen sekä Rinne nostavat esiin myös rehellisyyden ja suoraselkäisyyden korostumisen verrattuna entiseen. Tämä on haastateltujen mukaan tarpeellinen muutos, koska entisaikojen seuramiesmyynti ei ole enää tätä päivää. (Karasjärvi, Miettinen, Rinne, syksy 2013.)

Myyjäprofiilista puhuttaessa herää väistämättä kysymys huipulle pääsevien myyjien ominaisuuksista. Sitä on osaltaan käsitelty oppimishalukkuuden kohdalla. Tämän lisäksi on myös oltava muita ominaisuuksia, joko synnynnäisiä tai opittuja. Edellä mainitut aitous, rehellisyys, suoraselkäisyys ja tavoitteellisuus kuuluvat näihin. Mutta mitä muuta tarvitaan, vai tarvitaanko?

Huippumyyjien ominaisuuksista on tehty vuosien varrella erilaisia koonteja ja tulkintoja. Yksi Suomessa tunnetuimmista on kirjailija ja myyntikouluttaja Tuija Rummukaisen kahdeksan ominaisuuden lista, joka pohjautuu Rummukaisen vuosina 2006–2008 tekemään tutkimukseen. Hän haastatteli tutkimukseensa 120 suomalaista oman alansa huippumyyjää. Tutkimustulosten perusteella hän nimeää tärkeimmiksi ominaisuuksiksi seuraavat: asenne, ajankäytönhallinta ja tavoitteellisuus, tuotetietous, myyntiesittelytaidot, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta, sosiaaliset taidot sekä kaupanpääöstaidot. Rummukaisen perustelun mukaan huippumyyjän on oltava kokonaisvaltainen ammattilainen. Huippumyyjän ei tarvitse hallita kaikkia näitä kahdeksaa ominaisuutta, jotta hän voi olla oman alansa huippu – suurin osa riittää. (Rummukainen 2008, 11.)

Verrattuna aiemmin esiteltyihin ominaispiirteisiin ja tutkimustuloksiini, on Rummukaisen listaus mielestäni vaillinainen ja osin virheellinen. Irmeli Salon Markkinointi & Mainonta -verkkolehdessä julkaistava artikkeli viittaa myös Rummukaisen tekemään tutkimukseen. Artikkelin käsittelee Creo Consulting Oy:n tekemää tutkimusta huippumyyjien työtavoista. Yrityksen tekemän tutkimuksen tulokset löytävät yhtymäkohtia Rummukaisen huippumyyjien ominaisuuksien listasta. (Salo 2009.) Tässä kohtaa haluan kuitenkin erotella nämä kaksi tutkimusta toisistaan. Huippumyyjien työtapoja koskeva Creo Consultingin tutkimus on mielestäni yhä relevantti myös silloin, jos huippumyyjien ominaisuuksista ollaan Rummukaisen kanssa erimieltä. Seuraavaksi tulen tutkimukseeni pohjaten haastamaan Rummukaisen listan ja

muodostamaan uuden, joka pohjautuu useampaan kirjallisuuden lähteeseen, ajankohtaisiin artikkeleihin, mutta ennen kaikkea tekemääni tutkimukseen.

Myyntityö on paitsi Rummukaisen itsensä, myös haastattelujen sekä Pekkarisen kirjan mukaan 100-prosenttisesti sosiaalista työtä. Ilman sosiaalisia taitoja myyntityötä ei voi tehdä, eikä siinä voi myöskään kehittyä. Sosiaaliset taidot ovat siis perusedellytys, ei ratkaiseva määrittäjä tai ominaisuus huippumyymyjälle. Ilman sosiaalisia taitoja ei myynnillisiin tehtäviin hakeuduta. Tähän liittyy myös rohkeuden näkökulma. Ilman rohkeutta ei myyntityötä lähdetä uravalintana harkitsemaan tai kokeilemaan. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013, Pekkarinen ym. 2000, 14.)

Vuorovaikutteista ja ihmiskeskeistä työtä tekeville myös ulkoisen olemuksen tärkeys on mielestäni liian kepeä ominaisuus mainittavaksi. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi se on yksi perusedellytyksistä myyntityötä tehtäessä. Myös tuotetietouden ja myyntiesittelytaidot kuvaisin eritavoin. Tuotetietous on osa asiantuntijuutta. Tämä osa ei kuitenkaan yksinään riitä, sillä tarvitaan laajempaa näkemyksellisyyttä ja asiantuntijuutta oman tuotteen tuntemisen lisäksi ja ostajan kehittymisen vuoksi. Näitä näkökulmia avasin tarkemmin luvussa 4.1.

Rummukaisen mainitsema uusasiakashankinta kuuluu myyntityön aktiiviseen luonteenpiirteeseen, jota sivuttiin myös henkilöhaastatteluissa, mutta hivenen eri tulokulmalla. Haastattelujen mukaan myyjällä täytyy olla todellista aktiivisuutta omassa tekemisessään, sillä sitä kukaan myyntijohtaja ei voi opettaa omille myyjilleen. Innostuneisuus, sitoutuneisuus ja tekemisen määrä sekä taso ovat merkityksellisiä ominaisuuksia myyjää valittaessa sekä merkittäviä tekijöitä myyjän menestymiselle. Näistä mainituista nimenomaan tekemisen määrää alleviivattiin useassa tutkimushaastattelussa. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.) Uusasiakashankinta ei pidä sisällään tätä aktiivisuuden ja tekemisen määritelmää, vaan se on mielestäni vain yksi sen osa-alueista.

Asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus sekä kaupanpääöstaidot on Rummukaisen teoksessa, kuten myös useissa muissa myyntityön menestystekijöihin viittaavissa kirjoissa perusteltu myyjän ammatin näkökulmasta ratkaisevan tärkeiksi. Kaikki saa alkunsa asenteesta; ilman hallintaa ja tavoitteita ei tapahdu oikeita asioita, ja ilman kaupanpääöstaitoja ei kauppaa saada ”klousattua”. Näitä en siis itsekään lähtisi

muuttamaan tärkeimpien ominaisuuksien joukosta ja tähän ei myöskään tutkimustuloksista löytynyt mitään eriäviä ajatuksia. (Rummukainen 2008, 116, 122. Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Kertauksen vuoksi, Rummukaisen listaus huippumyyjän ominaisuuksista oli seuraava: *asenne, ajankäytönhallinta ja tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, tuotetietous, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta, sosiaaliset taidot ja kaupanpäättötaidot*. Erityisesti tutkimustuloksiini ja luvussa 4.1 esitettyihin näkökulmiin pohjautuen, oma listaukseni huippumyyjän ominaisuuksista ja myyjäprofiilin tärkeimmistä elementeistä kuuluu seuraavasti: *asenne, oppimisen halu, ajankäytönhallinta, tavoitteellisuus, asiantuntijuus, ratkaisukeskeisyys, aktiivisuus ja kaupanpäättötaidot*.

Kuten aiemmin nostin esille, asenne on myyjälle kaiken lähtökohta. Se on ollut sitä ennen ja tulee olemaan myös tulevaisuudessa. Sen suhteen muutosta tuskin tapahtuu. Maailmankuulu liikemies Henry Ford kiteytti asenteen ja sen merkityksen tärkeyden seuraavasti:

”Jos uskot, että voit tehdä jonkun jutun tai jos uskot, ettet voi tehdä sitä, molemmissa tapauksissa olet todennäköisesti oikeassa.”

4.1.2 Myyntiprosessi

Malcolm Fleschner avaa artikkelissaan, *The B2B Sales Process of the Future*, näkökulmia myyntiprosessin muutoksesta ja tulevaisuudesta. Artikkelin esimerkissä kuvataan sitä, kuinka myyntiprosessin eri osa-alueet siirtyvät hiljalleen enemmän ja enemmän verkkoon. Myyntiorganisaation tukityökaluista uudet kehitetyt asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat jo tovin olleet verkkopohjaisia. Myös muut myynnin tukityökalut ovat siirtyneet ja siirtymässä verkkoon, jolloin niihin päästään helpommin käsiksi paikasta ja ajasta riippumatta. Artikkelin kirjoittaja sivuaa myös asiakkaan elämistä verkossa. Hänen esimerkissään avataan ajatusta asiakkaan pääsystä osaksi myyntiprosessia verkossa, kuten tarjouksien ja sopimuksien osalta, mutta myös palvelun lopullisen toimittamisen ja asiakkaan palautteiden näkökulmista. (Fleschner 2012.)

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan asiakkaat haluavat itse hallita ostoprosessia enemmän kuin ennen. He eivät useissa kohdin halua enää olla myynnin kohteina perinteisellä tavalla, vaan haluavat itse määrittellä, keneltä myyjältä haluavat palvelua. Prosessi on jo edennyt ennen kuin myyjä on siinä mukana. Jälleen yksi kohta, jossa myyjän asiantuntijuudelle kohdistuu vaatimuksia, kun prosessiin hypätään niin sanotusti kesken kaiken mukaan. Samaista asiaa käsiteltiin myös kappaleessa 4.1. Tutkimustulosten mukaan nykyään valveutuneimmat asiakkaat selvittävät verkon kautta mahdollisia myyjiä huomattavan tarkasti ennen omaa yhteydenottoaan. Tämä tulee haastateltujen mukaan todennäköisesti vain lisääntymään. Asiakkaat tutkivat myyjäorganisaation ja tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, referenssejä sekä muiden asiakkaiden saamia tuloksia ja kokemuksia yhteistyöstä. Tämä tarkoittaa oleellista muutosta myyntiprosessissa. Tulevaisuudessa yritysten on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota siihen, miten omatoimisia asiakkaita palvellaan verkossa, mitä tietoa on saatavilla ja mihin kohtaan on määriteltävä raja tiedon antamisessa sekä jakamisessa. Haastateltujen mukaan rajan määrittely on oleellista myös suhteessa kilpailijoihin. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Edellä sivusin asiakkuudenhallintajärjestelmiä. Tutkimustulosten mukaan myynnin tukijärjestelmät ovat myyntiorganisaation ja myyntiprosessin näkökulmasta tärkeässä asemassa. Myyntiprosessi on kohdannut muutoksia, koska järjestelmiä on asiakkuudenhallinnan lisäksi tullut myös muita, kuten esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmiä, varastohallintajärjestelmiä, ostoprosessijärjestelmiä sekä tarjous- ja sopimusprosessin hallintajärjestelmiä. Haastateltujen mukaan pahimmassa tapauksessa järjestelmät ovat erillisiä toinen toisistaan, eivätkä synkronoidu keskenään. Parhaassa tapauksessa eri järjestelmiä on vähän, mutta kaikki eri myyntiprosessin vaiheet tulevat hoidetuksi ja tuetuksi niiden kautta. Järjestelmien keskinäinen keskustelu on tärkeää mikäli niitä on käytössä useampia, muutoin ne hidastavat ja rampauttavat myyntiprosessia, eivätkä nopeuta ja helpota sitä. Kun puhuttiin järjestelmien kehittämistarpeesta, kokivat haastatellut tarvetta erityisesti asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämiseen, mutta myös siihen että järjestelmät keskustelevat paremmin keskenään. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Parhaimmillaan asiakkuudenhallintajärjestelmän kautta hoituvat kaikki myyntiprosessin eri vaiheet. Haastatellut kaipaavat järjestelmiltä enemmän helppokäyttöisyyttä. Järjestelmien pitäisi olla olemassa myyntiprosessin määrittämisen mukaisesti, ei niin että

järjestelmät määrittävät myyntiprosessia. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.) Niiden tärkein rooli on olla myyntiprosessia helpottava työkalu myyjille ja myynnin johtajille. Kaikki onnistuneet myyntiprojektit toistavat samaa, hyväksi todettua kaava. Tämän vuoksi myyntiprosessia tulee hioa huippuunsa, jotta sitä voidaan toistaa ja skaalata koko yrityksen tasolla. Järjestelmien tehtävänä on tukea tätä tavoitetta. Niiden rooli on tehdä tieto läpinäkyväksi, oikeelliseksi ja asettaa se kaikkien tarvitsevien saataville. Järjestelmät ovat myyntiprosessille dokumentoinnin ja taustapeilin asemassa, joiden avulla voidaan ottaa tarpeen mukaan katsaus menneeseen ja nykyhetkeen, jolloin tekeminen voidaan suunnata tehokkaammin tulevaan niin myynnin tekemisen kuin johtamisenkin näkökulmista. Ne auttavat seuraamaan ja mittaamaan tuloksia. Oikein suunniteltu ja toteutettu järjestelmä auttaa myyjää tekemään oikeita asioita. Hyväksi hiottu myyntiprosessi hyvine tukijärjestelmineen mallintaa onnistunutta myyntiprojektia. (Laine 2008, 252, 254–255.) Hakala ja Michelsson alleviivaavat kirjassaan tähän aiheeseen liittyen sitä, että mitkään järjestelmät eivät tee myyntityötä ihmisten puolesta. Järjestelmille ei heidän mukaansa saa missään nimessä antaa herran roolia, vaan vallan ja tekemisen pitää pysyä myyjien sekä myynnin johtajien käsissä. (Hakala & Michelsson 2009, 166–168.)

Myyntiprosessin muutoksen näkökulmasta järjestelmien lisäksi tutkimustuloksissa nousi esiin myyntiprosessin monikanavaisuuden lisääntyminen. Tämän konkretisoi hyvin seuraava Terhi Karasjärven haastattelusta otettu lainaus: *”Koska markkinatilanne on tiukka ja se tuskin tulee muuttumaan tässä taloustilanteessa, meidän myyntiprosessin on hajauduttava ja eri kanavia on mietittävä enemmän kuin ennen. Ennen on aina ollut meidän asiantuntijamyynä, joka tietysti tulee myös jatkumaan. Mutta sen rinnalle on tullut online-myynti ja sen lisäksi aloitetaan nyt myös partnerimyynti. Tästä näkökulmasta me mielestäni vain palveluun asiakasta paremmin, koska palvelu on asiakkaalle saatavissa eri lähteistä. Tämä hajottaa tietysti myös tekemistä, sitä ei voi kieltää, mutta se on väkisinkin osa tätä muutosta.”* (Terhi Karasjärvi 17.9.2013.)

Myös kaksi muuta haastateltua painottivat tätä monikanavaisuuden lisääntyvää painetta. Asiakkaat haluavat tavoittaa myyjän silloin kun ajankohta on heille hyvä. Toisaalta asiakkaat ovat myös vaikeammin tavoitettavissa, koska koko yrityselämän tahti on kiihtynyt, kuten aiemmin työssä on jo nostettu esille. Tämä aiheuttaa nyt ja tulevaisuudessa myynnille sekä myynnin johtamiselle sen paineen, että pitää olla tavoitettavissa helpommin ja monipuolisemmin kuin ennen. (Karasjärvi, Lylykorpi,

Roito, syksy 2013.) Näitä tutkimustuloksissa esille nousseita ajatuksia tukee myös Camilla Reinbothin kirjassa *Johda ja kehitä asiakaspalvelua* esitellyt näkökulmat tulevaisuuden laadukkaasta asiakkaan palvelemisesta. Kuten tutkimustuloksissa, myös kirjassa nousee esille monikanavaisuuden varmistaminen myyntiprosessissa, jolloin asiakas kokee tulleen kuulluksi haluamallaan tavalla. (Reinboth 2008, 15–17.)

Niin monikanavaisuuden kuin laadukkaan asiakaspalvelun näkökulmista on oleellista, että jokainen myyntiprosessissa mukana oleva tekijä tietää oman roolinsa. Tutkimushaastatteluisissa sekä Nuutinen että Rinne nostivat esille myyjien ja myyntitiimin roolituksen tärkeyden prosessin toimivuuden näkökulmasta. Jotta jokainen tietää tehtävänsä, on roolituksen oltava kunnossa. Jos roolit eivät ole selvillä, myyntiprosessi on vain suunnitelma ilman käytäntöön viemistä. Lopulta roolien ja sen avulla tehtävien jakaminen konkretisoivat myyntiprosessin käytännön tasolle. (Nuutinen 11.9.2013, Rinne 3.10.2013.)

Näihin kaikkiin edellä mainittuihin myyntiprosessin muutoksiin liittyy oleellisesti myyntiprosessin kehittäminen. Haastatelluista yli puolet painotti jatkuvaa prosessin kehittämisen tarvetta. Jos kehittäminen lakkaa, se tarkoitti heille pysähtymistä ja osin taantumista. Kehittämisellä haastatellut eivät tarkoittaneet alati muuttuvia toimintatapoja, vaan myös pienempien yksityiskohtien hiomista ja myyjien yksilöllisten puolien sekä tarpeiden huomioimista. Prosessin kehittämisessä mukana ovat haastateltujen mukaan siis myyjät itse. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Kehittämisen näkökulmaan tervetullutta erottuvuutta toivat Kesän ja Miettisen näkemykset toisilta toimijoilta hyväksi todettujen toimintamallien kopioimisesta. Molemmat haastatellut pohtivat, että miksi lähteä kehittämään jotain uutta niin sanotun mutu-tuntuman pohjalta, jos vaihtoehtona on muokata olemassa olevaa hyväksi ja toimivaksi havaittua oman yrityksen toiminnan lähtökohdista. Tällöin säästetään paitsi aikaa, myös resursseja. (Kesä 25.9.2013., Miettinen 23.9.2013.)

Myyntiprosessin virittämistä huippuunsa tukevat myös näkökulmat, joita on esitelty kirjassa *Haasteena myynnin johtaminen*. Kirjan kirjoittajat Rubanovitsch & Aalto nostavat esille näkökulman, jonka mukaan tulevaisuudessa yritysten liiketoimintamallia muokataan yhä enemmän myyntiprosessin lähtökohtiin sopiviksi. Myyntiorganisaatio ei

ole enää erillinen yksikkönsä, vaan se on koko liiketoiminnan ytimessä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 29–31.)

Liittyen edelliseen Rubanovitsch & Aallon näkökulmaan, nousi tutkimustuloksissa myyntiprosessin yksinkertaisuuden ja selkeyden tärkeys. Haastatelluista neljä henkeä oli sitä mieltä, että myyntiprosessi ja sen johtaminen täytyy pitää riittävän yksinkertaisena ja selkeänä, jotta se ei vie turhaa kapasiteettia myyjiltä. Tällä haastatellut tarkoittivat myyjien energian suuntaamista heille oleellisimpaan, eli tekemiseen. Mikäli prosessista kehitetään liian monimutkainen ja siihen viritetään erilaisia yksityiskohtia ja hienouksia vailla todellista tarkoitusta, hidastaa ja kuormittaa se myyjää liikaa. Prosessin yksinkertaisena pitäminen tuo haastateltujen mukaan myös turvallisuuden tunnetta myyjille, koska he tietävät täysin miten toimitaan ja missä tilanteessa. Tällöin arvailuille tai erilaisille tulkinnoille ei ole sijaa, vaan tehtävät ovat kaikissa tilanteissa selkeät ja jokaisen myyjän selkäytimessä. (Kalliokoski, Keskinen, Kesä, Rinne, syksy 2013.)

Sekä myyjäprofiilin että myyntiprosessin muutos verrattuna menneeseen, ovat tutkimustuloksien mukaan selkeästi havaittavissa tämän päivän yrityselämässä. Molempia näkökulmia yhteisesti leimaava piirre on niitä käsiteltäessä vahvasti esiin noussut jatkuva kehittymisen ja kehittämisen tarve, jonka uskotaan tutkimustulosten perusteella vain voimistuvan tulevaisuudessa. Tämä asettaa haasteita myynnin johtamiselle niin nykypäivänä kuin tulevaisuudessa. Siihen liittyviä tutkimustuloksista nousseita näkökulmia tulen avaamaan seuraavaksi.

4.2 Myynnin johtaminen

”Myyntijohtajan työn kannalta on todella merkityksellistä se, miten johdettavat haluavat tulla johdettavaksi. Myyntijohtaja ei voi toteuttaa kaikkien eri myyjien eriäviä toiveita, mutta toiveiden kautta saa paremman käsityksen siitä miten voi saada kunkin myyntitiiminsä jäsenen toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla.” (Ville Keskinen 3.10.2013.)

Keskinen lainauksessa esiin noussut pääajatus saa tukea myös Lee B. Salzin kirjoittamassa artikkelissa *How Sales People Want To Be Managed And How They Should Be Managed*, jossa käsitellään myyjien yksilöllisyyttä ja yksilöllisiä tarpeita sekä niiden kautta myyntitiimin johtamisen edellytyksiä. Artikkelin näkemys jää

kuitenkin tutkimustuloksia pinnallisemmaksi ja eritoten neljästä seuraavaksi esiteltävästä pääteemasta viimeinen jää oleellisesti puuttumaan artikkelissa esitellyistä ajatuksista. (Salz 2010.)

Myyntijohtaja Ville Keskisen lainauksessa tiivistyvät loistavasti pääteemat, jotka nousivat esiin tutkimustuloksista. Teemoissa korostuvat näkökulmat myynnin johtajan rooliin, niin myyntijohtajan itsensä kuin yksilön ja koko myyntitiimin kannalta. Tutkimushaastatteluista toiseksi vahvaksi teemaksi nousi myyntitiimi. Tiimiä käsiteltiin paitsi myynnin tulosten, myös yhteisen tekemisen ja toisilta oppimisen näkökulmista. Kehittäminen ja kehittyminen olivat kolmas esiin noussut pääteema. Tässä teema on tarkoituksenmukaisesti kaksijakoinen. Kehittämisen suhteen haastatellut nostivat esille yksilön, myyntitiimin ja niiden kautta koko myyntiorganisaation sekä myös prosessien kehittämisen. Kehittämisen näkökulmana oli myyntiä johtavan henkilön omaan itseen ja omaan toimintaan liittyvä oppiminen ja kehittyminen. Neljäs pääteema oli teemoista vahvimmin esiin noussut. Se koostuu hyvin pitkälti johtajuuden ajatuksista ja siitä, miten sen nykypäivänä, mutta eritoten tulevaisuudessa tulisi näyttäytyä valmentavana johtajuutena verrattuna menneeseen, niin sanottuna ”managerointina” näyttäytyvään, pitkälti vain tulosorientoituneeseen johtamistyyliin. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Nämä edellä mainitut teemat laajana kokonaisuutena tuovat tutkimustulosten mukaan myynnin johtamiselle haasteita ja vaatimuksia, joita roolissa ei ole ennen tässä mittakaavassa ollut. Aiemmin on noussut esille myyntityön monipuolistuminen ja tulevaisuudessa korostuva monisäikeisyys. Myynnin johtamisessa se tulee näyttäytymään vielä vahvemmin, koska on löydettävä uudenlaisia työkaluja ja toimintatapoja myynnin johtamiseen. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

4.2.1 Myyntijohtaja

”Myyntijohtajan täytyy kyetä tunnistamaan oma tyylinsä sekä omat vahvuutensa ja johdettava omalla tavallaan, uskoen siihen mitä tekee.” (Rinne 3.10.2013.)

Nina Rinteen näkökulmaa tukee Rubanovitsch & Aalto kirjassaan *Haasteena myynnin johtaminen*. He kuvaavat laajasti myyntijohtajan roolia ja siihen liittyen johtajan realistista omakuvaa sekä tervettä itsetuntoa. Kirjoittajien mukaan realistinen omakuva edesauttaa löytämään omat vahvuudet, joiden avulla johtamista voi virittää huippuunsa

omalla kohdallaan. Se myös auttaa löytämään heikkoudet, jotka jokaisen johtajan tulee tiedostaa omassa johtamistyössään. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 27.) Rinteen lisäksi kaksi muuta haastateltua nostivat vahvasti esille myyntijohtajan itsetuntemuksen merkitystä menestyksekkäässä myynnin johtamisessa. Kaikki kolme haastateltua nostivat edellä mainittuja kirjan nostamia näkökulmia esille. Lisäksi heidän ajatustensa mukaan myyntijohtajan itsetuntemus, ja sitä kautta toiminta, määrittelee paljolti johdettavan tiimin toimintaa. (Karasjärvi, Nuutinen, Rinne, syksy 2013.)

Myös Mikko Ojanen avaa itsetuntemusta kirjassaan *Kaswu – opettaminen on myymistä, myyminen on opettamista*. Ojanen avaa ajatuksiaan omien ominaisuuksien tuntemisesta filosofisemmalla lähestymistavalla kuin Rubanovitsch & Aalto. Hän lainaa kirjassaan filosofi Arthur Schopenhaueria: ”Ajatteleme harvoin sitä mitä omistamme, mutta aina sitä mikä meiltä puuttuu”. Kirjailijan mukaan vahvuuksien kehittäminen on itsetunnon kannalta huomattavasti rakentavampaa kuin heikkouksien miettiminen ja niihin keskittyminen. (Ojanen 2008, 23.)

Niin tutkimushaastatteluihin kuin edellä mainittujen kirjojen ajatuksiin pohjaten, on itsetuntemus myynnin johtajalle ensiarvoisen tärkeää ja myös johtamisen lähtökohta. Ilman että tunnet itseäsi riittävän hyvin, et voi tuloksekkaasti johtaa muita heidän tekemisessään. Pekka Järvisen kirjan, *Ammattina esimies* mukaan johtajan itsetunto ja -tuntemus ovat jatkuvan koettelun alaisina. Johtajan on oltava valmis kohtamaan kyseenalaistamista paitsi tekemistään kohtaan, myös itseään kohtaan. (Järvinen 2005, 45–46.) Haastatteluista nousi useassa kohtaa esille, että ei ole olemassa hyvän myyntijohtajan ominaisuuksien listaa. Haastateltujen näkemysten mukaan nimenomaan terveen itsetunnon omaamisella, omat vahvuudet tiedostamalla ja niitä kehittämällä, kenestä tahansa voi kehittyä menestyvä myyntijohtaja, jolla on edellytykset paitsi haastaa, myös kannustaa omia tekijöitään huippusuorituksiin. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Viitaten edelliseen tutkimushaastatteluissa esiin nousseeseen ajatukseen, myös Rubanovitsch & Aalto ovat kirjassaan sitä mieltä, että hyväksi myyntijohtajaksi ei synnytä. Samaa ajatusta voidaan heijastaa Rummukaisen näkemyksiin siitä, synnyttäänkö vai opitaanko huippumyyjäksi. Kirjailijoiden kirjoissa nostetaan esiin perusedellytyksiksi molempien ammattikuvien kohdalla ulospäin suuntautuneisuus ja

sen jälkeen mahdollisuus oppia opettelu ja tekemisen kautta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20. Rummukainen 2008, 152–154.)

Tutkimushaastatteluissa Teemu Nuutinen tiivisti hyvin yhteen lauseeseen ja yhteen kehitettävään asiaan myyntijohtajan menestymisen salaisuuden. ”*Myyntijohtajan menestyminen on 80% vuorovaikuttamista.*” Nuutinen pohjasi näkemyksensä omiin kokemuksiinsa. Hän kuvasi esimerkkitarinoissaan sitä, kuinka kaikki johtamiselle oleellinen tapahtuu vuorovaikuttamisen kautta. Nuutisen mukaan itsensä ja ominaisuutensa tuntevan johtajan vuorovaikutus on kohdallaan paitsi yksilön, myös tiimin suuntaan. Tällöin mahdollisuudet kaikkien aiemmin lueteltujen myynnin johtamisen ydinteemojen konkreettiselle toteuttamiselle ovat olemassa. (Nuutinen 11.9.2013.)

Myyntijohtajan ominaisuuksien lisäksi haastatteluista nousi vahvasti esille oman myyntityön tärkeys. Haastatteluista yli puolet, kuusi henkilöä, nosti esille oman jatkuvan myyntityön merkityksen omassa työkuvassaan. He painottivat näkemyksissään, että he saavat kentällä ollessaan parhaimmalla mahdollisella tavalla viestiä markkinatilanteen muutoksista ja asiakkaiden ajatuksista sekä tarpeista. Jatkuva oma asiakastyö pitää myyntijohtajan kiinni realiteeteissa. Asiakasrajapinta ja sen jatkuva kuuntelu heijastaa mennyttä ja nykytilaa, mutta myös tulevaa, jolloin kehittämistyölle saadaan relevantimpaa pohjaa. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haastatellut nostivat esille myös esimerkin kautta johtamisen osana omaa myyntityötään. He olivat sitä mieltä, että hyvällä myyntijohtajalla on oltava omista myyntitaidoistaan riittävästi annettavaa, joka pohjautuu henkilökohtaiseen kokemukseen. Ilman omakohtaisia kokemuksia ei ole edellytyksiä myyjien ja koko prosessin johtamiselle. Tässä kohtaa korostui myös luvussa 2.2 esitelty ajatus siitä, ettei myyntijohtajan tarvitse kuitenkaan olla porukan paras myyjä, vaan nimenomaan paras myyjien ja tiimin johtamisessa. (Kalliokoski, Karasjärvi, Lylykorpi, Rinne, syksy 2013.)

Myyntijohtajan oma myyntityö oli yksi tekijöistä, joka tutkimushaastattelujen mukaan antaa paljon positiivisia puolia johtamiseen, mutta myös haastaa sitä ajanhallinnallisesta näkökulmasta. Haastatteluista neljä asiantuntijaa nosti esiin tämän kyseisen haasteen. Jari Salminen käsittelee kirjassaan *7 askelta strategiasta tuloksiin* onnistuneen strategian implementointia käytäntöön perusteellisen suunnittelun avulla. Kirjassa

avataan ajatusta siitä, kuinka nimenomaan konkreettinen täytäntöönpano on se kaikkein haastavin vaihe suunnittelun jälkeen. Kirjailija nostaa yhdeksi tekijäksi johtamisressussin, eli toisin sanoen aikaresurssin kriittisyyden. (Salminen 2008, 60-61, 104-105.) Kun kirjan nostamaa ajatusta heijastetaan tutkimustuloksiin, voidaan todeta, että ajanhallinnallinen haaste johtuu usein myyntiä johtavien henkilöiden moninaisista työtehtävistä. Niiden kirjo ja määrä on laaja. Toisaalta kaikki haastatellut nostivat esille myös sen, että aikapula on osin seurausta nimenomaan vaillinaisesta suunnittelusta. Tällöin myynnin johtamiselta puuttuu kirjailija Salmisen nimeämä implementoinnin suunnittelu ja johtamisresurssi. Tämä kyseinen haaste on siis tutkimustuloksien mukaan kuitenkin hoidettavissa. (Kesä, Lylykorpi, Miettinen, Niemi, syksy 2013.)

Ajanhallintaan liittyvä oleellinen osa-alue, priorisointi, nousi esiin kaikissa tutkimushaastatteluissa. Haastatellut puhuivat asiasta eri sanoin ja termein, mutta ydin oli kaikissa sama. Priorisoinnin kautta myyntijohtajan tulee tehdä riittävästi aikaa niille tehtäville, jotka ovat koko yrityksen, myyntitiimin ja yksittäisen myyjän kannalta ratkaisevimpia, jotta fokus säilyy päämäärässä. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Myös kirjassa *100 ideaa esimiestyöhön* kirjailijat nostavat esiin fokuksen säilyttämisen haasteen sekä tärkeyden johtamisessa. Kirjan kirjoittajien mukaan haastatettujen mukaan tähän tuo monta samanaikaista tavoitetta. Fokuksen eli päämäärän säilyttäminen kirkkaana omassa työssä voi tällöin olla paikoin haastavaa. Ensiarvoiseen asemaan nousee näin ollen jatkuva priorisointi, jonka perustana on aina tärkein tehtävä, toiseksi tärkein tehtävä, kolmanneksi tärkein tehtävä ja niin edelleen. (Jalava & Uhinki 2007, 73.)

Edellä mainittu kirjan näkökulma sai todellisen ryhdityksen yhdessä tutkimushaastatteluista. Tärkeimpien tehtävien arvotuksessa johtajan pitää miettiä, ketkä ovat hänen ensisijaiset asiakkaansa. Tämä konkretisoitui hyvin Tiina Kalliokosken haastattelussa. *”Ensin mieti kuka on sinun asiakkaasi numero yksi. Sitten määrittele mikä on sinun tärkein tai kaksi tärkeintä tehtävääsi. Sen jälkeen mieti tekemääsi siten, että tukeeko ne näitä tärkeimpiä tehtäviä ja tavoitteita. Mitkä ovat pyhät asiat joihin ei saa koskea ja mitkä ovat seuraavaksi tärkeimmät, joiden on toteuduttava, jotta sinun tärkein tehtäväsi edistyy. Jos jokin tekeminen ei tue näitä, jätä se pois, jos tukee, tee se. Näin saat ajan riittämään kaikelle sille mille sen pitääkin riittää.”* (Kalliokoski 4.10.2013.)

Nämä edellä kuvatut näkökulmat ajanhallintaan ja priorisointiin liittyen ovat konkreettisia esimerkkejä myyntijohtajan asemasta yrityksessä. Haastatelluista yli puolet kuvasivat myyntijohtajan asemaa yrityksessä pullonkaulaksi. Myyntijohtajan ollessa pullonkaulassa, odotuksia lasketaan ylimmän johdon puolesta. Myyntijohtajan tehtävä on saada tekijänsä toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti, mutta toisaalta myös saada tekijät osallistumaan tavoitteiden asettamiseen, eikä pelkästään toteuttamaan johdon asettamia tavoitteita. Myyntijohtaja on haastattelussa nousseiden esimerkkien mukaan organisaation välikappale. Tehtävässä pitää hyväksyä se tosiasia, että täydellisyyttä ei ole olemassa ja kaikkia odotuksia ei saada täytettyä niin johdon kuin työntekijöiden suuntaan, koska aina on löydettävissä parantamisen varaa. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.) Terhi Karasjärvi kuvasi haastattelussaan hyvin, kuinka johtajalla voi olla pyrkimys kohti täydellisyyttä, mutta on siedettävä epätäydellisyyttä, jotta voi ylipäättään johtaa. *”Keskeneneräisyyden kanssa on opittava elämään. Hyvä johtaja myöntää myös sen että kaikkeen ei tarvitse pystyä.”* (Karasjärvi 17.9.2013.)

Myyntijohtajasta puhuttaessa tutkimustuloksissa nousi esille myös itsensä johtamisen tärkeys. Se liitettiin osaltaan niin ajanhallintaan kuin myös priorisointiin. Itsensä johtaminen helpottaa haastateltujen mukaan myös myyntijohtajan työtä moninaisten vastuiden ja tehtävien keskellä. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.) Pentti Sydänmaanlakan kirja *Älykäs itsensä johtaminen* käsittelee aihealuetta hyvin laajasti. Kirjailijan mukaan itsensä johtaminen ei ole kirjoista opittua tietotaitoa. Se on konkreettista tekemistä ja oikeita valintoja, joita opitaan eritoten kokemuksen kartuttamisen kautta. Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä, joka ei onnistu ilman itsekuria ja pitkäjänteisyyttä. (Sydänmaanlakka 2006, 273.)

Tutkimushaastatteluissa Lylykorpi ja Rinne puhuivat itsensä johtamisen tärkeydestä enemmän kuin muut haastatellut. He nostivat esille, kuinka itsensä johtaminen on myyntijohtajan aseman vuoksi toisinaan hyvinkin haastavaa. Asemalla tässä kohtaa tarkoitettiin nimenomaan ylimmän johdon ja johdettavien välissä olemista. Koska odotuksia ja vaatimuksia tulee niin myyntijohtajan esimiehiltä kuin myös myyntiorganisaatiolta, on niiden välissä tasapainoilu vaativa tehtävä. Se vaatii itsetuntemuksen ja luonteen lujuuuden lisäksi pitkäjänteistä itsensä johtamista. Heidän

näkemyksiensä mukaan menestyvän myyntijohtajan on kyettävä ennen kaikkea johtamaan itseään ja omaa toimintaansa ennen kuin on kykenevä tuloksekkaasti johtamaan myyntiprosessia ja sen tekijöitä, eli myyjiä ja myyntitiimiä. (Lylykorpi 6.9.2013, Rinne 3.10.2013.)

Yhteenvedona myynnin johtajasta persoonana ja ihmisenä voidaan sanoa niin tutkimustulosten kuin kirjallisuuden ja artikkelienkin perusteella, että menestyksen avaimet lähtevät myyntijohtajasta itsestään. Kun myyntijohtaja tuntee itsensä ja ominaisuutensa, hän tunnistaa heikkoutensa, mutta johtaa vahvuksiensa kautta. Hänellä on annettavaa myyjilleen omista myyntikokemuksistaan, mutta hänen ei tarvitse olla myyjistä paras. Hän on paras johtamaan heitä. Ennen muiden johtamista, myyntijohtaja osaa ennen kaikkea johtaa itseään, priorisoida tekemistään ja sitä kautta hallita käyttämäänsä aikaa. Näin tärkeimmät tehtävät saavat niiden vaatiman huomion, jolloin myyntijohtajan työn ydin pysyy aina kaiken muun edellä.

4.2.2 Myyntitiimi

Tutkimushaastatteluissa jokainen asiantuntija puhui tiimistä ja tiimin merkityksestä monin sanoin. Tutkimustulosten, omien kokemuksieni, tuoreen ammattikirjallisuuden sekä artikkelien perusteella on selvää, että tiimit ovat tämän päivän ydin organisaatioissa. Tiimien ja tiimitoiminnan merkitys vain kasvaa tulevaisuudessa. Vaikka tiimit ovat tekemisen ytimessä, on tärkeää nostaa esille myös se, että tiimit mielletään hyvin erilaisiksi niin johtajien kuin tiimin jäsenten näkökulmasta. Tiimien tiiviys, toiminnan muoto ja yhteen sitoutuneisuuden aste vaihtelevat tuntuvasti. Seuraavassa tulen avaamaan myyntitiimiä tutkimustuloksissa nousseiden näkökulmien pohjalta, ryhdittäen tuloksia kirjallisuuden ja artikkelien näkemyksillä.

Rubanovitsch & Aalto kirjoittavat kirjassaan *Haasteena myynnin johtaminen*, ettei esimiehellä ole johtamistehtävää ilman tekijöitään. Myynnin esimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, ettei hän voi saavuttaa tuloksia ja tavoitteita ilman myyjiä ja ilman myyntitiimiä. He nimeävät myynnin esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi kaikkien myyjien sitouttamisen yhdeksi tiimiksi. Myyjille on myös mahdollistettava myynnin tekeminen parhain mahdollisin keinoin heidän omista näkökulmistaan tarkasteltaessa. Kaikilla näillä näkökulmilla on suora yhteys myyjien sitoutuneisuuteen. Mitä paremmin myyjä on sitoutunut yritykseen, sitä paremmin hän tuntee sen liiketoiminnan ja sitä

paremmat edellytykset hänellä on tuloksekkaaseen toimintaan kirjan kirjoittajat sanovat. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118–119.)

Tutkimushaastatteluissa kolme haastateltua totesi, ettei heillä ole johdettavanaan sellaista tiimiä, jota haluaisivat johtaa. Tällä he eivät tarkoittaneet sitä, että heillä olisi vääränlaisia myyjiä. He tarkoittivat eritoten tiimin aitoa yhteistoimintaa, tai lähinnä sen puuttumista. He kokivat, että yrityksessä olevan tavoiteasetannan ja sitä kautta palkitsemis- ja provisiojärjestelmän vuoksi heidän myyjänsä ovat ennen kaikkea kiinnostuneita omista myyntituloksistaan ja omista asiakkuuksistaan. Eikä näillä taustatekijöillä muuta voida haastateltujen mukaan odottaakaan. Asiaan voidaan vaikuttaa vain yhteisten tavoitteiden ja yhteisten tavoitteiden täyttymisestä palkitsemalla. Muutoin tiimitoiminnasta ei saada irti sitä positiivista vaikutusta ja voimaa, mikä parhaimmillaan olisi mahdollista. Tämä esiin nostettu toiminnan muutos vaatii osalliseksi myös muuta yrityksen johtoa ja he kokivat etteivät yksinään pysty tilannetta muuttamaan. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Kirjassaan *Haasteena myynnin johtaminen* Rubanovitsch & Aalto tiivistävät loistavasti tiimin merkityksen voiman. ”*Kun ryhmä menestyy, yksilötkin menestyvät. Menestyvässä tiimissä ryhmän merkitys on sen yksittäisiä jäseniä suurempi. Saavuttaakseen huipputuloksia kunkin tiimin jäsenen täytyy kuitenkin kyetä erinomaisiin yksilösuorituksiin.*” Tiimiin tarvitaan siis oikeanlaisia tekijöitä, joiden toiminta tukee toinen toisiaan. Heillä täytyy olla myös yksilölliset tavoitteet, mutta silti halu tehdä kaikkensa tiimin yhteisten tavoitteiden ja tulosten eteen. Myyntiä johtavan rooliin kuuluu ymmärryksen luominen tiimin merkityksestä ja tärkeydestä. Ilman että myyjät ymmärtävät aidosti mikä on tiimissä toimimisen tarkoitus ja mitkä sen hyödyt ovat, eivät he myöskään sitoudu. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 146–147.)

Tiimin merkitystä ja tiimitoiminnan voimaa painotettiin myös kaikissa tutkimushaastatteluissa. Haastatteluissa nostettiin vahvasti esille oikeanlaisen tiimin muodostamisen ja oikeanlaisten tekijöiden löytämisen haasteet. Haastatellut puhuivat tekijöiden erilaisuudesta ja sen tuomista vahvuuksista sekä haasteista monin eri sanoin. He nostivat esille muun muassa sen, kuinka myyntitiimin monipuolisuus ja erilaiset osaamiset ovat yritykselle todellinen vahvuus, mutta heterogeenisyys vaatii myynnin johtamiselta enemmän. He puhuivat myös erilaisuuksien tunnistamisen tärkeydestä osana omaa johtamistaan. Heterogeenisyys haastaa johtajaa. Erilaisuudet pitää pystyä

tunnistamaan niin arjen johtamistyössä johdettavien erilaisten vaatimusten näkökulmasta kuin myös rekrytointivaiheessa, kun haetaan lisävahvistuksia jotka täydentävät tiimiä. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Tutkimushaastatteluista nousi esiin, kuinka heterogeenisen tiimin ja heidän tekemisensä haastaminen voi nostaa esiin aivan uudenlaisia hyviä toimintatapoja ja tuloksia suhteessa homogeeniseen myyntitiimiin. Erilaisuuteen ja osaamisen monipuolisuuteen liittyen nostettiin esille myös avainpelaajien merkitystä myyntijohtajan näkökulmasta. Haastateltujen ajatusten mukaan avainpelaajien merkitys kasvaa erityisesti muutos- ja haastetilanteissa. Avainpelaajien tunnistaminen ja tukeminen on haastattelujen mukaan vahvuus, mutta myös haaste. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Avainpelaaja-asetelman haasteena on erityisesti vaara yksilökeskeisyydestä. Heather Baldwin kirjoittaa tästä asiasta artikkelissaan *5 Better Ways to Lead a Sales Team*. Hän viittaa artikkelissaan myyntityön menneeseen aikaan, jolloin yksittäiset myyjät olivat tekemisen ytimessä. Myyjät ovat perinteisesti suojelleet omaa työtään, toisin sanoen he ovat olleet hyvin omistushaluisia omien asiakkuuksiensa suhteen. Ympäröivä tiimi on koettu enemmän uhkana kuin mahdollistajana. Baldwinin mukaan tulevaisuudessa myyjät pitää entistä paremmin saada ymmärtämään heidän oma roolinsa suuremmassa kuvassa. He ovat yritykselle voimavara ja voimavarojen yhdistäminen luo enemmän arvoa kuin yksittäinen myyjä pystyy luomaan. Tässä kohtaa korostuvat myös yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden merkitys, jolloin tiimissä on luotava tekijöiden välillä riippuvuussuhteita toinen toisiinsa. (Baldwin 2011.) Yhteisestä visiosta puhutaan tarkemmin luvussa 4.2.4.

Avainpelaaja-ajatteluun ja tiimin muodostaviin yksilöihin liittyy oleellisesti tiimin jäsenten erilaiset roolit. Tämä nousi tutkimushaastatteluissa esille erityisesti Nuutisen ja Rinteen toimesta. Heidän näkemyksiensä mukaan oikean roolin löytäminen kullekin myyjälle voi nostaa hänen suoritustasoaan keskiverrosta huomattavasti paremmalle tasolle. Kun myyjän rooli on selkeä, hän tietää oman asemansa ja myös oman työnsä vaikutuksen suuremmassa mittakaavassa koko yritykseen ja yhteisiin tavoitteisiin sekä visioon. Jos roolit niin johtajilla kuin myyjillä eivät ole selkeänä, vaikuttaa se tiimin sitoutumiseen ja tuloksiin negatiivisesti. (Nuutinen 11.9.2013, Rinne 3.10.2013.)

Tiimiroolit liittyvät olennaisesti tiimihenkeen. Tutkimushaastatteluissa kaikki asiantuntijat nostivat yksimielisesti esille hyvän tiimihengen tärkeyden tuloksekkaassa myyntitiimissä. Myyntijohtajan tehtävä on huolehtia siitä, että edellytykset hyvälle tiimihengelle ovat olemassa. Edellytyksiin liittyy kaikkien tiimin jäsenten tiedostama oma rooli ja perusasioiden kunnossa pitäminen sekä toiminnan mahdollistaminen kaikkien tiimin jäsenten näkökulmasta. Haastattelujen mukaan tiimiin luodaan tällä tavoin hyvää henkeä ja ruokitaan positiivisuutta sekä arvostusta. Näin myös synnytetään ylpeyttä yritystä, tiimiä ja omaa tekemistä sekä aikaansaannoksia kohtaan. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Myös John Kearneyn artikkelissa *Creating the Ideal Performance Culture* painotetaan johtajan vastuuta tiimihengen luomisessa. Artikkelin mukaan myyntityössä menestyminen on kiinni 50-prosenttisesti lahjakkuudesta ja 50-prosenttisesti ympäröivästä ilmapiiristä, jossa töitä tehdään. Menestystä synnyttävä johtaja luo ympärilleen voittajahenkeä, joka tukee tiimin jäsenten osaamista ja tekemistä. (Kearney 2013.)

Kaikki haastatellut olivat samaa mieltä yhdessä tekemisen positiivisista vaikutuksista yrityksen kannalta. Tiimitoiminnalla on heidän mukaansa positiivinen vaikutus luottamuksen rakentumiseen, tiimihengen kasvamiseen, oppimiseen, toiminnan kehittämiseen ja kehittymiseen sekä näiden kautta koko yrityksen tulokseen. Kun myyjät saadaan auttamaan pyyteettömästi toinen toisiaan, he myös oppivat toinen toisiltaan ja positiiviset vaikutukset kertaantuvat. Tiimi saa yhdessä aikaan enemmän kuin joukko yksilöitä. Tiimityö on näin ollen yrityksen, tiimin ja yksilön etu. Oppiminen tapahtuu parhaimmillaan silloin, kun vuorovaikuttamiselle ja keskinäisille kohtaamisille on mahdollisuuksia ja aikaa. Yhteisen dialogin kautta syntyy uusia oivalluksia ja lopulta parempia tuloksia. Tiimin toiminnan hiominen on yksi myyntijohtajan tärkeimmistä tehtävistä. Tiimitoiminta tuo tekemiseen myös positiivista painetta, niin suoriutumisen kuin kaiken tekemisenkin suhteen. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Tutkimushaastatteluissa neljän asiantuntijan mukaan tiimitoiminnan kulttuurin luominen on myyntijohtajan vastuulla. Myyntijohtajan tehtävä on kehittää toimintaympäristöä siten, että tiimitoiminta on mahdollista. He kertoivat vastauksissaan kuinka toimintakulttuuri luo edellytykset yhteiselle tuloksekkaalle toiminnalle, kun

tekemistä ryhdittää kaikkien tietämät ja yhdessä luodut raamit sekä yhteiset pelisäännöt. Yhteiset pelisäännöt vapauttavat johtajan aikaa ja energiaa pienten arjen asioiden huolehtimisesta, kun ne hoituvat pelisääntöihin pohjautuvan tiimikurin avulla. Tällöin johtajan aikaa jää enemmän oleellisemmille ja tärkeämmille tehtäville, kuten yksilöiden ja tiimin kehittämiseen. (Karasjärvi, Kesä, Miettinen, Rinne, syksy 2013.)

Näitä tutkimushaastatteluissa esiin nousseita ajatuksia toimintakulttuurista tukee myös Nieminen & Tomperi kirjassaan *Myynnin johtamisen uusi aika*. Lisäksi he painottavat kirjassaan, että toimintakulttuuri on joka tapauksessa olemassa muodossa tai toisessa. On siis myynnin johtajasta itsestään kiinni, millainen kulttuuri tiimiin ja työyhteisöön rakentuu. Vain johdonmukaisesti sitä rakentamalla voidaan saavuttaa tilanne, jossa toimintakulttuuri ruokkii positiivisia asioita. Pahimmillaan se voi olla energiaa vievä ja tuloksiin negatiivisesti vaikuttava, mikäli sen annetaan itse rakentua ilman määriteltyä suuntaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 177–179.)

Edellä kuvatun tulevaisuuden toimintakulttuurin olennainen osa on tiimissä oppiminen. Tiimioppimisen mahdollistaminen ja käynnistäminen on myynnin johtajalle haasteellinen prosessi, koska myyjät eivät ole tottuneet oppimaan yhdessä. Oppimista on tapahtunut perinteisesti korkeintaan esimieheltä myyjälle, ei myyjältä toiselle. Tämä johtuu haastattelujen mukaan siitä, että myyjät tietyllä tapaa suojelevat omaa osaamistaan, koska sitä pidetään oman ansainnan tärkeimpänä lähteenä. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Haasteelliseksi tiimioppimisen prosessin tekee se, että aluksi auktoriteettia kuunnellaan tarkkaavaisesti. Perinteisiin vedoten, johtajan sana on laki. Kun tiimin jäsenet saadaan ymmärtämään, että he eivät opi auktoriteettia vaan itseään varten, alkaa aktiivinen oppiminen yhdessä. Asioita kyseenalaistetaan ja syntyy aitoa vuorovaikutteista keskustelua, välillä myös väittelyä. Vähitellen myyjien ja myynnin johtajan välillä saavutetaan tasa-arvoisempi, kumppanuuteen perustuva asema. Kun tiimin jäsenet ja auktoriteetti ovat yhteisessä keskustelussa tasa-arvoisia, voidaan keskustelua sanoa dialogiksi. Kun tähän pisteeseen on päästy, voi tiimi aidosti oppia yhdessä jotain uutta, sillä dialogi on yhdessä oppimisen perusta. (Leinonen ym. 2002, 165.)

Yhteenvetona myyntitiimin tärkeydestä voidaan edellä mainittujen näkökulmien pohjalta sanoa tiimin olemassaolon vahva merkityksellisyys. Kun myyjät toimivat

yhdessä eheänä tiiminä yksilöinä tekemisen sijaan, voidaan saavuttaa tuntuvasti parempia tuloksia. Paremmat tulokset ovat mahdollisia, koska tiimin jäsenet tukevat toisiaan, oppivat toisiltaan, hyötyvät toisistaan ja ohjaavat toinen toistensa toimintaa.

4.2.3 Kehittäminen

“Anyone who stops learning is old, whether at twenty or eighty. Anyone who keeps learning stays young. The greatest thing in life is to keep your mind young.”

- Henry Ford

Nämä Henry Fordin esittämät viisaat sanat johdattavat hyvin kehittämisen aihealueeseen. Tässä luvussa käsitellään myynnin johtajan omaa kehittymistä kuin myös kehittämistyötä, jota hän tekee myyjien, myyntiprosessien ja koko myynnin organisaation kanssa. Käsiteltävät näkökulmat nousivat esiin tutkimushaastatteluissa.

”Parhaimmillaan kehittämistyö lähtee visiosta. Kun meillä on hyvällä tapaa riittävän röyhkeä lupaus, se saa meidät viilaamaan itsemme, tekijämme ja omat prosessimme viimisen päälle kuntoon.” Yhteinen päämäärä, eli visio, ohjaa kehittämistyötä. Se määrittää sen, mihin ollaan matkalla ja mitä osaamista sen saavuttamiseksi vaaditaan. Kun tiedetään mitä osaamista vaaditaan, voidaan yksilöidä kaikkien myyntiorganisaatioon kuuluvien henkilöiden kehitystarpeet. Tästä alkaa myyntijohtajan kehittämistyö. (Kalliokoski 4.10.2013.)

”Kehittämisen ja kehittymisen esteenä voit olla vain sinä itse. Pahinta mitä voit itsellesi tehdä, on jatkuvien tekosyiden keksiminen.” (Nuutinen 11.9.2013.) Tähän Nuutisen konkretisoivaan lausahdukseen löytyy tuki, mutta myös varmistuskeino kirjasta *Haasteena myynnin johtaminen*. Rubanovitsch & Aalto kirjoittavat kirjassaan, että myynnin johtamisen perusta on myynnin johtajan omassa kehityssuunnitelmassa. Tällä kirjailijat viittaavat siihen, että kehittääkseen toimintaa ja muita ihmisiä, on itsensä kehittäminen oltava jatkuvaa ja suunnitelmallista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39–41.) Jos itsensä kehittämisestä on tehty johdonmukainen suunnitelma, ei Nuutisen aiemmin mainituille tekosyille ole sijaa.

Jatkuvasta itsensä kehittämisestä puhuu myös Piera Palazzolo artikkelissaan *5 Important Tips for Successful Sales Leadership*. Hän painottaa ensimmäisenä ja

tärkeimpänä neuvona menestyvälle myynnin johtajalle jatkuvan kehittymisen ylläpitämistä. Johtajan ensisijainen tavoite pitää kirjoittajan mukaan olla pyrkimys paremmaksi johtajaksi. Tätä tavoitetta seuraavat kaikki menestyvän johtamisen oleelliset tehtävät ja vastuut. (Palazzolo 2013.)

Tähän näkökulmaan liittyen yli puolessa tutkimushaastatteluista nousi esille, että myyntijohtajan oma oppiminen tapahtuu parhaimmillaan oman tiiminsä ympäröimänä ollessa. Haastatellut nostivat esille, että on tärkeää ”madaltaa” itsensä muiden tekijöiden tasolle ja nähdä sen hetkiset realiteetit muiden silmin ja sitä kautta nähdä kehittymisen tarpeet. Näin toimiessa kehittymistarpeita voidaan nähdä johtajan omassa toiminnassa, mutta myös muussa organisaatiossa ja sen prosesseissa. Ylhäältä johtamisen toimintatavalla johtaja joutuu nojaamaan oletuksiin, eikä tietoon, jota voi saada aidolla vuorovaikuttamisella. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Itsensä kehittämiseen liittyen haastatteluista asiantuntijoista kolme nosti esille nöyryyden oppimisen ja kehittymisen edessä. Heidän näkemyksensä kiteytyi siihen, että emme ole myyjinä tai myyntijohtajina koskaan valmiita. Haastateltujen mukaan meidän pitää suhtautua nöyrästi mahdollisuuksiin ja tilanteisiin, joissa voimme oppia uutta. Näitä tilanteita tulisi tietoisesti etsiä ja niihin tulisi jatkuvasti hakeutua. Haastatellut olivat sitä mieltä, että ajanhallinnan näkökulmasta johtajilla on taipumus laittaa muut ihmiset sekä asiat edelle ennen omaa itseään. Tällöin tehdään karhunpalvelus itselle ja muille, koska oman kehittymisen kautta johtaja mahdollistaa sen johdettavilleen. (Karasjärvi, Nuutinen, Rinne, syksy 2013.) Haastatteluista Rinne nosti tähän liittyen esille lisäksi omat sokeat pisteet, joita meillä jokaisella on. Löytääkseen omat sokeat pisteensä, tarvitsee jokainen meistä ympärillä olevia ihmisiä heijastuspinnakseen. Omien kehittämiskohteiden edessä on Rinteen mukaan osattava nöyrtyä; tällöin kehitystä voi tapahtua. *”Kyky paljastua toisten edessä aidosti tarkoittaa minun mielestäni myös todellista kykyä oppia uutta.”* (Rinne 3.10.2013.)

Tutkimushaastatteluissa viidessä korostettiin useampaan otteeseen kysymisen merkitystä uuden oppimisen edessä. He toivat eri sanoin esille kuinka helppoa, mutta samalla myös vaikeaa on sanoa ääneen sana ”miksi”. Tuota kysymystä tulisi heidän näkemystensä mukaan esittää niin asiakkaiden, myyjien, johdon kuin muidenkin ympäröivien ihmisten edessä. Sen kautta on mahdollista avata aivan uusia oppimisen paikkoja itselleen ja muille. Haastatellut olivat sitä mieltä, että kun kysyt, saat

vastauksia ja apua. Se kuuluu suomalaiseen kansanluonteeseen. Kyky olla tyhmä ja myöntää ymmärtämättömyytensä, ja sitä kautta kyky esittää kysymyksiä, on lopulta suurta viisautta. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.) Tätä tutkimushaastatteluissa esille nousutta asiaa tukevat myös Jalava & Uhinki kirjassaan *100 ideaa esimiestyöhön*. Kirjoittajien mukaan normaalikäytäntö vuosikausien ajan on ollut, että työntekijät kysyvät ja esimiehet vastaavat. Jos asetelma käännetään osin myös toisinpäin, työntekijöiden kriittiset ja kyseenalaistavat kysymykset voivat terävöittää esimiehen ajattelua. Syntyy asetelma, jossa työntekijät voivat saada aikaan uuden oppimisen mahdollisuuden omalle esimiehelleen. (Jalava & Uhinki 2007, 27.)

Neljä haastateltua kertoi kehittävänsä itseään jatkuvasti ja määrätietoisesti työn ohella. Kertomansa mukaan he näkevät kouluttautumisen tärkeyden alati muuttuvassa yritys-elämässä. Koska maailma ympärillä kehittyy, on myös itse kehityttävä, tai jää hyvin nopeasti jälkeen. Jos johtaja ei huolehdi itsensä kehittämisestä, on se haastateltujen mukaan automaattisesti pois myös muulta organisaatiolta. (Karasjärvi, Keskinen, Nuutinen, Rinne, syksy 2013.)

Yksi parhaista itsensä kehittämisen työkaluista on haastateltujen mukaan erilaiset mentorointi- ja sparraussuhteet. Haastatelluista kaikki kokivat omaavansa, tai aiemmin omanneensa, mentorin tai sparraajan, jolta on saanut paljon lisäarvoa omaan työhönsä. Kolmella haastatellulla oli pitkäjänteistä ja johdonmukaista toimintaa oman mentorinsa kanssa. Kaikki nämä kolme, sekä myös loput haastatellut, olivat yhtä mieltä siitä, että erilaisia sparraussuhteita on mahtunut matkan varrelle useita. Vuorovaikutuksellisia sparraussuhteita on syntynyt niin entisten esimiesten, nykyisten kollegoiden, asiakkaiden kuin oman johtotiimin kanssa. Haastatellut kokivat tämäntyyppisten suhteiden antavan eniten uudenlaisia näkemyksiä, joiden avulla voi saada toisenlaista ajattelua omaan arjen työhön. Haastateltujen näkemysten mukaan erityisen merkityksellisessä roolissa on, että ihmistyyppi kohtaavat keskenään silloin kun on kyse mentorointi- tai sparraussuhteesta. Tällä ei välttämättä tarkoitettu samankaltaisuutta, enemmänkin samansuuntaista ajattelutapaa. Haastatellut korostivat myös oikeiden ihmisten merkitystä ympärillämme ylipäättään. He korostivat, että meidän tulisi hakeutua omalta kannaltamme oikeanlaisten ihmisten joukkoon ja poistettava ympäriltämme sellaiset joilta emme saa mitään, tai jotka vievät meiltä energiaa antamatta mitään takaisin. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Vielä yksi esiin noussut itsensä kehittämisen tapa johtajalle on näköalapaikoille hakeutuminen. Parhaiten oppii hakeutumalla sellaisille näköalapaikoille, joissa voit nähdä muiden organisaatioiden ja toisten myyntijohtajien toimintatapoja ja -malleja. Karasjärven ja Kesän mukaan tarkastelemalla muita voi myynnin johtaja omaksua itselleen parhaimmat toimintatavat, joita lähteä viemään käytäntöön. (Karasjärvi 17.9.2013, Kesä 25.9.2013.)

Kuten luvun alussa ilmeni, on itsensä kehittäminen myynnin johtajan työn perusta. Sen jälkeen on mahdollista kehittää myös muita. Sekä Scott Edingerin *Seven Keys To Sales Leadership*, että Shah Rawn *How Sales VPs Can Co-Develop Better Sellers* talouslehti Forbesin artikkeleissa kirjoitetaan oppimisen ja kehittymisen mahdollistamisesta osana johtajan tehtäviä. Kirjoittavat nostavat omissa artikkeleissaan esille, kuinka oppiminen ja kehittyminen vaativat aikaa sekä pitkäjänteisyyttä. Jos johtaja ei ole mahdollistamassa tätä myyjilleen, ei sitä heidän näkemystensä mukaan myöskään tapahdu. Pahimman skenaarion mukaan tällöin voidaan hukata potentiaalisia huippumyyjiä, jotka ovat kehittymistä vaille valmiita tuloksen tekemiseen. (Edinger 2012, Rawn 2013.)

”Uskon että jokaisella johtajalla on tekijöissään vielä löytämätöntä potentiaalia ja meidän johtajien pitäisi osata löytää se.” (Lylykorpi 6.9.2013.)

Tämä lainaus Jukka Lylykorven haastattelusta on mielestäni loistava tiivistys asenteesta, joka jokaisella myynnin johtajalla tulisi olla nyt ja tulevaisuudessa. Jos toimisimme aina tämän ajatuksen mukaisesti, varmistaisimme oman toimintamme kautta myyjiemme sekä koko myyntitiimin mahdollisuuden kehittyä parhaaksi mahdolliseksi. Lylykorven mukaan löytämätön potentiaali on kallis menetys yritykselle ja sitä ei ole varaa hukata kiristyvän taloustilanteen keskellä. (Lylykorpi 6.9.2013.)

Aiemmin mainitsin myynnin johtajan oman kehitymissuunnitelman. Tätä ajatusta voidaan johtaa myös tiimin ja prosessien kehittämiseen. Nieminen & Tomperi puhuvat suunnitelman sijaan kehitystavoitteista kirjassaan *Myynnin johtamisen uusi aika*. Tavoitteet ohjaavat myyntiorganisaatiota paremmin kuin suunnitelmat, koska myyjät ovat tunnetusti tavoitekeskeisiä tekijöitä. Kirjoittajien mukaan kehitystavoitteet ovat oppimisprosessin tuki. Ne auttavat löytämään uusia toimintatapoja, jolloin koko tiimin tuottavuus ja tulokset paranevat. (Nieminen & Tomperi 2008, 71–72.)

Tutkimustuloksissa nousi esille kehityskeskusteluiden merkitys myynnin johtajan ja johdettavan välillä. Nieminen & Tomperi nimeävät kirjassaan kehityskeskustelut kehitystavoitteiden määrittelyn ja arvioinnin foorumiksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 71.) Tutkimushaastatteluissa kaikki asiantuntijat nostivat esiin johtajan ja johdettavan keskinäisen ajan. Kaikki eivät nimenneet näitä kahdenkeskisiä hetkiä kehityskeskusteluiksi, mutta sisältö oli siitä huolimatta kaikilla sama. He näkivät kahdenkeskiset keskusteluhetket arvokkaina tilaisuuksina vaihtaa ajatuksia, näkemyksiä ja kokemuksia. Kaikki haastatellut mainitsivat, että juuri nämä hetket ovat niitä, joissa päästään yksilön kehittämisen ytimeen. Heidän mukaansa yksilöistä lähtevä kehitystyö johtaa tuloksensa tiimitasolle saakka. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.) Haastatelluista asiantuntijoista Ville Keskinen tiivisti nämä ajatukset yhteen lauseeseen: *”Ensimmäisenä kehitä ihmisiäsi, sen jälkeen vasta tuotteitasi tai palveluitasi. Tätä kautta syntyy tulos.”* (Keskinen 3.10.2013.)

Tutkimushaastatteluissa Karasjärvi ja Nuutinen nostivat vastauksissaan esille rajojen rikkomisen tärkeyden, kun keskustelimme tiimitason kehittämisestä. Heidän mielestään luovat ratkaisut ja uudenlaiset ideat syntyvät, kun rikotaan totuttuja jännitteitä, rakenteita ja toimintamalleja. Tällöin tiimin jäsenet alkavat automaattisesti keskustella ja pohtia uutta tilannetta uusin silmin. Tilanteessa ajatellaan asioita tuorein näkökulmin. Uusien näkökulmien kautta voi avautua mahdollisuuksia, joita ei vanhoihin perinteisiin nojaten olisi ollut mahdollista syntyä. (Karasjärvi 17.9.2013, Nuutinen 11.9.2013.)

Yleisesti ottaen haastatellut puhuivat jatkuvasta kehittämistarpeesta yhteneväisesti. He nostivat asiaa esille hivenen eri sanoin ja painoituksin. Nina Rinteen näkemys *”Myynnin johtaminen on yhtä kuin kehittäminen.”* sai tukea myös muilta haastatelluilta. (Rinne 3.10.2013.) Heidän mielestään myynnin johtaminen on jatkuvaa itsensä ja muiden kehittämistä. Yksikään menestyvä myynnin johtaja ei voi antaa itsensä tai tiiminsä pysähtyä paikoilleen. Valppautta muun muassa toisten toimintatapoihin tutustumiselle, toisilta oppimiselle ja joskus jopa kopioimiselle täytyy olla työn arjessa joka päivä. Sanonta *”Pyörää ei kannata keksiä aina uudelleen.”*, nousi esiin useamman haastatellun suusta sanasta sanaan yhtenevästi. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Niin itsensä kuin muiden kehittäminen vaatii tutkimustulosten mukaan aikaa. Neljän haastatellun mukaan kehittämistyö vaatii pysähtymistä ja rauhallista tilanteen tarkastelua. Pienempiä operatiivisia asioita voidaan, ja kuuluukin, kehittää päivittäisen

tekemisen lomassa, mutta suurempien linjojen kehittäminen vaatii myös etäisyyden ottamista. Tämä on haastateltujen mukaan johtajalle myös haaste, sillä arki pyörii koko ajan ja siitä irtaantuminen ei ole helppoa, vaikkakin todella tarpeellista, jotta kehitystä saadaan oikeasti tapahtumaan. (Lylykorpi, Miettinen, Niemi, Nuutinen, syksy 2013.)

”Menestyminen tulee seurauksena jatkuvalla tekemiselle, harjoittelulle ja uuden oppimiselle.” (Nuutinen 11.9.2013.)

4.2.4 Johtaminen ja valmentaminen

Jotta myyjä voi menestyä työssään, on taustalla olevan organisaation oltava kunnossa. Organisaatio, johtaminen ja roolien jakaminen on muodostettava mahdollisimman toimiviksi ja selkeiksi. Myyntityö on organisaation ja johdon puolesta pidettävä yksinkertaisena, jotta tavoitteet ja päämäärät ovat selkeät. Organisaation ja johdon tärkein tehtävä on tukea myyntiprosessia ja myyjiä. Tukea on annettava toimintaympäristön kautta ja myös henkisellä tasolla. Kun yksittäinen myyjä tuntee tulevansa arvostetuksi ja tuntee olevansa organisaatiossaan sekä tiimissään tärkeä tekijä, mahdollistetaan tätä kautta pitkäjänteinen tuloksekas tekeminen. (Stewart 2000, 80.)

Taustojen kunnossa pitäminen ja niistä huolehtiminen painottui myös tutkimushaastattelussa. Kesä, Lylykorpi ja Rinne olivat vastauksissaan yhtä mieltä myyjien toiminnan mahdollistamisesta taustoista huolehtimalla. He nostivat esille, kuinka tärkeää on varmistaa kaikkien myyntitiimin jäsenten toimintaedellytykset huolehtimalla perusasiat kuntoon, kuten työkalut, myyntimateriaalit, organisaation tuki ja ennen kaikkea johtaminen. (Kesä, Lylykorpi, Rinne, syksy 2013.)

Nieminen & Tomperi kirjoittavat kirjassaan *Myynnin johtamisen uusi aika*, että suomalainen yritysjohto ja työntekijät ovat yksimielisiä yritysten perusjohtamisen ongelmallisuudesta. Työntekijät ovat sitä mieltä, että heidän esimiehensä eivät osaa tukea alaisiaan ja esimiesten näkemysten mukaan työntekijöiltä puuttuu oma-aloitteisuutta. Kirjoittajien mukaan viestintä ei toimi ja tavoitteet ovat epäselviä tai puhtaasti numeerisia, jolloin vaikutuksen heijastuvat koko toiminnan ja tekemisen kulttuuriin. (Nieminen & Tomperi 2008, 201.)

Niemisen ja Tomperin kirjan esittämät näkökulmat eivät varmasti ole mustavalkoisia, mutta kuitenkin hyvä kiteytys siitä, mitä myös tutkimushaastatteluista nousi ongelmakohtina esiin. Tutkimushaastatteluissa painottui myös tukevia näkökulmia Stewartin kirjan ajatuksiin. Haastatteluista puolet olivat sitä mieltä, että jo aiemmin tässä työssäkin mainittu numerojohtaminen ei ole enää tätä päivää sellaisena kuin ennen. Heidän mukaansa nykypäivän järjestelmät mahdollistavat sen, että numerot ovat kaikkien saatavilla koko ajan reaaliajassa. Haastatellut olivat sitä mieltä, että nykypäivän myyjät ovat riittävän ammattitaitoisia tekemään itse tulkintoja analytiikasta ja numeroista, joita saavat käsiinsä. Tällöin voidaan keskittyä enemmän aitoon vuorovaikutussuhteeseen sekä siirtyä johtamisessa vahvemmin toimintatapaan, jonka keskiössä ovat muut asiat kuin suoranaisesti tulokset numeroiden muodossa. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Lee B. Salz kirjoittaa artikkelissaan *What is Leadership* esimerkkejä todellisen johtajuuden konkretisoitumisesta. Hänen mukaansa todellista johtajuutta on rohkeus tehdä asioita jotka ovat oikein, silloinkin kun ne eivät välttämättä ole niitä suosituimpia ratkaisuja, joita johtaja voi tehdä. (Salz 2008.) John Hallin artikkelissa *4 Thing Every Real Though Leader Has That You Need* todelliseksi johtajuudeksi määritellään kyky kuunnella ja vuorovaikuttaa ympärillä olevien ihmisten kanssa heidän ajatuksiaan ja näkemyksiään kunnioittaen sekä kyky olla läsnä. (Hall 2013.)

Näihin johtajuuden määrittelyihin liittyy oleellisesti tutkimushaastatteluissa esiin noussut kuvaus johtajuudesta. Haastateltujen näkemyksistä nousi hyvin vahvasti esille se kuinka niin kutsuttu manageeraus, asiajohtaminen, on mennyttä aikaa. Heidän mukaansa nykypäivänä vaaditaan asioiden rinnalle huomattavan paljon enemmän ihmiskeskeisyyttä ja vahvoja valmennuksellisia taitoja. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Edellä mainittuun ihmiskeskeisyyteen kuuluu oleellisesti myös tunneäly, jota Saarinen & Aalto-Setälä käsittelevät kirjassaan *Perkele – Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Kirjasta löytyy lainaus, jossa kiteytyy tunneällyn tai lähinnä tunneasioihin liittyvän osaamisen puute seuraavasti: ”*Tunneasioissa olemme lukutaidottomien tasolla. Meille on opetettu kaikenlaista piin neliöjuuresta ja hitto ties mistä, muttei sanaakaan sielusta. Me olemme pohjattoman tietämättömiä sekä itsestämme että muista.* –Ingmar Bergman”. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 5) Toinen kirjasta esiin noussut lainaus on

Marimekon pitkäaikaisen johtajan, jo eläköityneen Kirsti Paakkasen ajatus johtamistavasta, jolla hän johti yritystä menestyksekkäästi vuosikymmenien ajan. Paakkasen ajatus ja toimintatapa on yksi loistava esimerkki valmentavasta johtajuudesta.

”Johtamisfilosofiani, tunnejohtaminen, perustuu ennen kaikkea ihmisen arvostamiseen ja siihen uskoon, että jokaisella on aivan ainutkertaisia lahjoja, ainutkertaista luovuutta ja osaamista. Marimekossa yhdessä tekeminen on tärkein työskentelytapamme. Siitä syntyy ilo, oppiminen ja joskus jopa hurmio. –Kirsti Paakkanen” (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 13)

Paakkasen lähestymistapa johtajuuteen on väistämättä hyvin valmennuksellinen, kun tarkastellaan valmentajuutta käsittelevää kirjallisuutta. Miles Downey kiteyttää teoksessaan *Effective Coaching* valmentamisen perusajatuksen seuraavasti: *”Valmentaminen on taito helpottaa toisen suoritusta, oppimista ja kehitystä”*. Valmentamisen tulisi aina tähdätä suorituksen parantamiseen, jatkuvaan oppimiseen sekä henkilökohtaiseen kasvamiseen. (Partanen 2008.)

Valmentamisen voi määritellä myös tavoitellun lopputuloksen kautta, jonka Kvist ym. määrittelevät seuraavasti:

”Mielestämme valmentamisen syvin tarkoitus on vapauttaa ihmisissä piilevä potentiaali. Valmentajan työtä ei ole se, mitä hän tekee vaan se, mitä hänen joukkueensa saavuttaa.” (Kvist ym. 2004, 6)

Samainen näkökulma nousi esiin myös tutkimushaastatteluissa ja Jukka Lylykorven lainauksessa luvussa 4.2.2. Kuten edellä olevista esimerkeistä käy ilmi, valmentamisen voi määritellä monin eri tavoin ja sanoin. Yhteistä näille kaikille määritelmille on valmennettavan auttaminen. Oli sitten kyse yksilöstä tai tiimistä, auttaminen tähtää aina oppimisen mahdollistamiseen ja henkilökohtaiseen kasvamiseen, ja sitä kautta myös tuloksekkaaseen ja tavoitehakuiseen toimintaan.

Patrick Hull esitti mielenkiintoisen näkemyksen yhteisöjen johtamisesta artikkelissaan *Entrepreneurs Should Be Community Leaders*. Kirjoittajan omakohtaisten kokemusten mukaan yrittäjät joutuvat ja saavat hallita suuria kokonaisuuksia ja lukuisia

päällekkäisiä tehtäviä, jolloin heidän johtamistaitonsa kehittyvät laajalti. Artikkelissa käsitellään näkökulmaa, jonka mukaan edellä mainitun vuoksi yrittäjistä tulisi parhaita yhteisöjen johtajia. (Hull 2013.) Yhteisöllä voidaan mielestäni tässä kohtaa tarkoittaa myös myyntiorganisaatiota ja myyntitiimiä. Petri Roinisen kirjassaan *Yrittäjämäinen ote johtamiseen* esittämien ajatusten mukaan yrittäjämäinen johtaminen on toimiva johtajuuden muoto, koska se perustuu omakohtaisuuteen. Asiat nähdään itselle tärkeinä, koska yrittäjämäisesti johtava johtaja kokee laittaneensa itsensä peliin täysillä ja on ”kädet savessa” kaikkien muiden työntekijöiden kanssa. Kiinnostus tulevaisuutta kohtaan on suurempi kuin nykytilaan tai menneeseen ja mahdollisuuksiin tartutaan jo ennen tarkempia empiirisiä todisteita. Tällä johtamisen tavalla mahdollistetaan aito uuden syntyminen, niin ihmisissä kuin koko organisaatiossa. (Roininen 2011, 140.)

Näihin edellä mainittuihin ajatuksiin löytyi yhtymäkohtia myös tutkimushaastatteluista. Haastateltujen mukaan tulevaisuuden menestyvä myynnin johtaja laittaa itsensä likoon koko tiiminsä puolesta. Hierarkialla ei ole merkitystä siinä mielessä kuin ennen, vaan menestyvä johtaja näkee itsensä tekemässä yhdessä muiden kanssa. Tällä ei tarkoitettu automaattisesti sitä, että myyntijohtajien tulisi olla itse jatkuvasti myymässä, vaan sitä, että ollaan myyjien luona läsnä, tehdään heidän kanssaan yhdessä ja näin kehitetään heidän osaamistaan. Haastetaan, motivoidaan ja rohkaistaan vierestä, ei etäältä. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Valmennuksellinen johtaminen nousi esiin kaikista vahvimpana tutkimushaastattelujen teemana. Kaikki haastatellut asiantuntijat nostivat sen esiin, eri sanoin ja tulkinnoin, mutta jokainen useampaan otteeseen. Tutkimushaastattelujen tulosten mukaan myynnin johtajan tehtävä on toimia valmentajana tiiminsä jäsenille. Valmentajan tehtävä on motivoida ja haastaa työntekijöitään aina vain parempiin suorituksiin, innostua myös itse tekemisestä ja sitä kautta innostaa myös tiiminsä jäseniä. Valmentajan tehtävä on luoda merkityksiä yhteiseen tekemiseen ja saada hiottua yksilöistä yhtenäinen tekijätiimi. Yksi valmentajan tehtävistä on luoda tekijöillä yhteinen ”flow”, Paakkasenkin kuvaama hurmio, jolloin tekeminen on yhteistä, sujuvaa ja paikoin jopa helppoa sekä hauskaa. Valmentajan tehtävä on syyttää ihmiset liekkeihin. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Kun haastatelluilta kysyttiin mitä valmentava johtaminen heidän mielestään konkreettisesti tarkoittaa, mainitsivat he muun muassa työntekijän iholla olemisen,

läsnäolon, yhteisen oppimisen, yhteisten tavoitteiden luomisen, tiimin jäsenten motivoimisen, tiimissä toimimisen, kannustamisen ja halun kehittää kaikista työntekijöistään parhaita mahdollisia erilaisin henkilökohtaisin keinoin. Valmentajan tehtävänä nähtiin myös luottamuksen rakentaminen. Haastateltujen mukaan kaikilla tiimin jäsenillä pitää olla puheoikeus suuntaan ja toiseen sekä tuntemus, että jokaisen mielipiteellä ja ajatuksilla on oikeasti väliä. Luottamus rakentuu yhdessä tekemisen ja kokemisen ja kautta. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Luottamuksen rakentamisesta ja sen tärkeydestä osana johtajuutta kirjoittaa Rajeev Peshawaria artikkelissaan *Trust: The Currency Of Leadership*. Hänen tulokulmansa asiaan on hyvin mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä. Kirjoittaja kertoo artikkelissaan esimerkin tilanteesta, jossa yrityselämän johtajilta kysytään, keihin kolmeen henkilöön he luottavat elämässään eniten. Kukaan ei mainitse näiden kolmen joukossa omaa esimiestään tai työkaveriaan. Jatkona hän esitti kysymyksen, ketkä kolme henkeä vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa eniten. Kaikki vastaajat nimesivät mainitsemiensa kolmen henkilön joukkoon oman esimiehensä. Oma esimies oli siis vaikuttavin henkilö hyvinvoinnin kannalta, mutta yksikään vastaajista ei lukenut häntä luotetuimpien ihmisten joukkoon. Hän jatkaa artikkeliaan esimerkeillä, joiden pääviestintä on täydellisen johtajan ja johdettavien välisen luottamuksen ohittamaton vaikutus. Ehdoton luottamus saa aikaan ilmapiirin ja toimintakulttuurin, joissa näyttäytyy tehokas tekeminen ja tulokset. Näiden lisäksi voidaan nähdä, että kaikki antavat itsestään kaikkensa yhteisen hyvän ja edun eteen, ei vain yksilöinä vaan myös koko tiiminä. Tätä kohti jokaisen johtajan pitäisi artikkelin kirjoittajan mukaan työssään pyrkiä. (Peshawaria 2013.)

”Kerro mulle yksi sellainen organisaatio tai yritys, jossa ihmiset voi huonosti, mutta tulokset on hyviä. Eihän sellaista ole.” (Kalliokoski 4.10.2013.)

Kalliokosken tutkimushaastattelussa esittämä näkemys summaa Peshawarian artikkelissa esittämät asiat loistavasti. Johtajan tehtävä on valmentaa tiimiään siten, että siellä vallitsee luottamuksen ilmapiiri sekä ihmisten hyvinvointi. Tällöin tulokset tulevat näiden seurauksena. (Kalliokoski 4.10.2013.)

Tutkimushaastattelujen mukaan luottamuksen syntymiseen liittyy oleellisesti myynnin johtajan läsnäolo. He puhuivat asiaan liittyen hivenen vaihtelevilla tulokulmilla, mutta

ytimessä oli koko ajan suoja-aitojen poistuminen ja rikkoutuminen johtajan sekä johdettavien väliltä vahvan läsnäolon myötä. Näihin ajatuksiin sisältyvät myös ajatukset valmennuksellisesta suhteesta johdettavaan, jossa yhteisen toiminnan ja tekemisen kautta opitaan toisiltaan. Syntyy yhteistä oppimista ja kehittymistä. Läsnäololle yksi tärkeimmistä konkreettisista toimintatavoista on sovituista yhteisistä hetkistä kiinni pitäminen ja niiden tärkeyden vaaliminen. Läsnäolo tuo oman tiimin jäsenille turvallisuutta ja tuntemusta siitä, että heitä tuetaan. Läsnäolo voi olla joko arjessa mukana olemista samassa tilassa omien töitä tehden, tai parhaimmillaan jopa yhteisiä myyntikäyntejä, niiden reflektointia ja niistä oppimista yhteisten keskustelujen kautta. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Kuten jo edellä mainittiin, tekemisen kautta tulevat oppiminen, kehittyminen ja tulokset. Myyntijohtajan pitää haastaa myyjiensä tekeminen ja toiminta, niin yksilöinä kuin koko tiiminä. Haastattelussaan Terhi Karasjärvi tiivistä tätä näkemystä seuraavasti: *”Myyjiä ja koko myyntitiimiä vaivaa usein tietyllä tapaa jonkinlainen mukavuudenhalu. Esimiehen tehtävä on haastaa tekijöitään ja heidän suorituksiaan. Haastaa myyjät epä mukavuusalueelle ja sitä kautta oppimaan uutta sekä kehittymään”*. (Terhi Karasjärvi 17.9.2013.) Valmentavan myynnin johtajan tehtävä on valmentaa myyjiä kohti uutta pieni pala kerrallaan niin, että uuden oppiminen on mielekästä, mielenkiintoista ja motivoivaa. Haastateltujen mukaan myynnin johtajan on luotava työntekijöissään halu kehittyä ja antaa heille työkaluja tätä varten. Myyjiä pitää rohkaista asettamaan tavoitteita kehittymiselle ja näyttää heille se, mitä hyvää kehittymisestä voi seurata. Oma-aloitteisuutta pitää ruokkia ja kasvupolkuja pitää mahdollistaa. Myynnin johtaja valmentajana ja esimiehenä on vastuussa siitä, että hän itse kehittyy, johdettavat myyjät kehittyvät, johdettava tiimi kehittyy ja koko toimintakulttuuri sekä -ympäristö kehittyvät. Tutkimushaastattelussa painottui, että tavoitteet pitää asettaa niin kehittymiselle, tekemiselle kuin tuloksillekin. Tekemisessä pitää olla yhteiset tavoitteet, ei vain yksilökohtaiset. Myyntijohtajan tehtävä on auttaa myyjiään saavuttamaan oikea tekemisen taso ja sitä kautta yhdessä asetetut tavoitteet. Haastateltujen mukaan juuri tämä on valmennuksellinen lähestymistapa tekemiselle, kehittymiselle ja tavoitteille. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Tutkimushaastattelut nostivat vahvasti esille päämäärän, eli vision, merkitystä. Kaikki haastateltavat puhuivat hyvin yksimielisesti yhteisen vision ja tavoitteiden luomisesta. He nostivat esille niin johtajan oman vision tärkeyden kuin koko yrityksen ja tiimin

yhteisen vision merkityksen. Yhteinen visio ja tavoitteet antavat toiminnalle tietynlaiset raamit ja myös pelisäännöt, jolloin ne parhaimmillaan ohjaavat toimintaa hyvin vahvasti. Mission luominen tekemiselle antaa vastauksia sille, mitä tehdään ja miksi tehdään. Haastatellut puhuivat tien rakentamisesta nykyhetken ja päämäärän välille. Myynnin johtajan pitää näyttää tie päämäärään myyjillensä, jotta he voivat nähdä pääsevänsä perille saakka. Johtajan tehtävä on rohkaista kulkemaan tuota tietä pitkin ja kaikkien tavoitteiden pitää olla toisiaan tukevia. Yrityksen visio on yhtä kuin johtajan visio tai tiimin visio, ja tiimin visio on yhtä kuin myyjän visio. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Edellä esiin nousseet pelisäännöt painottuivat neljässä tutkimushaastattelussa muita enemmän. Neljä haastatelluista painotti pelisääntöjen ja raamien merkitystä tiimin yhteisessä tekemisessä. Heidän mielestään on erityisen tärkeää, että myyntijohtaja näyttää myyjilleen raamit ja pelikentän, jossa hän odottaa heidän toimivan. Tällöin on selvää miten ja millä ehdoilla toimitaan, jolloin voidaan antaa enemmän vapautta itse toiminnalle. (Kalliokoski, Karasjärvi, Keskinen, Miettinen, syksy 2013.)

Kaikista haastatteluista nousi esiin tähän vahvasti liittyvä vapauden ja vastuun käsi kädessä kulkeminen. Haastatellut puhuivat melkein samoin sanoin siitä, kuinka työntekijöille voidaan antaa lisää vastuuta sekä vapautta sitä mukaa kun tuloksia syntyy. Heidän näkemystensä mukaan myyntijohtajan tehtävä on aistia, missä kohtaa päästää enemmän irti sekä vapaalle, ja missä kohtaa johtaa tiukemmin ja lähempää. Se luo myös turvallisuuden tunnetta johdettaville. Haastatellut mainitsivat reagoinnin, tilanneherkkyyden sekä jo aiemmin esiin nousseen tunneälyn merkityksen. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

Vastuun ja vapauden antamiselle löytyi tutkimushaastatteluista myös niitä edistäviä tekijöitä. Neljä haastateltua puhui avoimuuden, läpinäkyvyyden ja palautekulttuurin tärkeydestä ja edelleen vahvemmassa painottumisesta tulevaisuudessa. Läpinäkyvyyden pitää heidän mukaansa olla osa arkea niin kalentereiden toiminnan, tekemisen kuin tulostenkin osalta. Avoin ilmapiiri luo oikeanlaiset edellytykset palautekulttuurin luomiselle sekä jatkuvan palautteen saamiselle ja antamiselle. Palautetta tulisi saada jatkuvasti molempiin suuntiin johtajan ja johdettavien välillä. Kolmantena osapuolena tähän tulisi tulevaisuudessa liittää yhä enemmän myös asiakkaita, ei vain tuotteen tai

palvelun näkökulmasta, vaan myös toiminnan puolesta. (Kesä, Niemi, Nuutinen, Rinne, syksy 2013.)

Avoimuuteen sisältyy osin myös myyjien motivaation lähteet. Haastatelluista neljä oli sitä mieltä, että yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on löytää omien myyjiensä yksilölliset motivaation lähteet. He nostivat esille sitä, kuinka merkityksellistä esimiehen on osata motivoida ja johtaa myyjiään yksilöllisesti. (Keskinen, Nuutinen, Rinne, Kalliokoski, syksy 2013.) Tähän samaiseen aiheeseen löytyy näkökulmaa myös Kevin Davisin artikkelista *Becoming a Sales Coach for all Seasons*. Hän kirjoittaa artikkelissaan, kuinka erilaisia myyjiä tulee johtaa ja valmentaa erilaisin, henkilökohtaisin keinoin. Jotta myynnin johtaja voi yksilöidä omaa valmentamistaan omia myyjiä kohtaan, täytyy ilmapiirin olla riittävän luottamuksellinen, jotta myyjät ovat valmiita avautumaan. Davis kertoo artikkelissaan, että mennyt johtamisen toimintamalli, jossa johdetaan kaikkia tasapuolisesti samoilla keinoilla, ei ole enää tätä päivää, ja juuri ihmisten erilaisuus on se joka painottaa valmentavan johtamisen merkitystä. (Davis 2013.)

Daniel Pinkin kirja on kirjoitettu kokonaisuudessaan aiheesta motivaatio. Yksi hänen esille nostamansa asia on motivaation lähteiden erilaisuus. Hän kirjoittaa, että meillä ihmisillä voi olla hyvinkin paljon toisistaan poikkeavia motivaation lähteitä, jolloin johtajan työ kohtaa entistäkin enemmän haasteita tämän osalta. Lähteet ja niiden erilaisuus tulevat Pinkin mukaan vain korostumaan ja kertaantumaan tulevaisuudessa. Motivaation lähteiden erialaisuus pitäisi kyetä löytämään ja niitä pitäisi osata myös johtaa. Tämä tekee tulevaisuuden johtamisesta entistä enemmän ihmisten, ei asioiden johtamista. (Pink 2009, 133–136.)

Edellä mainitun artikkelin, sekä Pinkin kirjoittaman kirjan, näkemyksiin liittyi myös kahdesta haastattelusta esiin noussut yhteneväinen näkemys. Nuutinen ja Karasjärvi puhuivat myös meidän ihmisten erilaisuudesta samanlaisella, hyvin mielenkiintoisella lähestymistavalla. He kertoivat esimerkkejä siitä, kuinka ihmisten ajattelu on hyvinkin eri tasoilla. Myyntiä johtavalle henkilölle voivat lähtökohtaisesti olla todella merkityksellisiä sellaiset asiat, joista myyjä ei välttämättä ymmärrä mitään. Tämä pätee myös toisin päin. Heidän mukaansa ajattelun ja ajattelun tasojen erilaisuus täytyy ottaa huomioon kaikessa johtamiseen liittyvässä vuorovaikutuksessa. Johtajan ei pitäisi missään tilanteessa tehdä minkäänlaisia oletuksia. Jos johtaja tekee

valmennustilanteessa oletuksia, arvailee myyjien ajatuksia tai tekemisiä, johtaa se väistämättä vääränlaisiin päätelmiin ja sitä kautta vääränlaisiin lopputuloksiin. Tässä kohtaa palataan tässä työssä jo aiemmin esille nousseeseen kysymisen merkitykseen yhtenä tärkeänä johtajan työkaluna. (Karasjärvi 17.9.2013, Nuutinen 11.9.2013.)

Tähän samaan asiaan liittyen Karasjärvi ja Nuutinen olivat myös sitä mieltä, että aina ei voi olla oikeassa. Kun johtaja tekee johtaessaan ja valmentaessaan valintoja ja päätöksiä, on myönnettävä se tosiasia, että vähintäänkin osa menee vikaan. Toisaalta, kun ajatuksen kääntää toisin päin, on rohkeutta osata tehdä valintoja ja päätöksiä. Kun niitä tehdään paljon ja pelkäämättä, niin lopputuloksena syntyy myös onnistuneita valintoja ja päätöksiä. (Karasjärvi 17.9.2013, Nuutinen 11.9.2013.)

Valintojen ja päätöksien tekemisen ytimessä on myynnin johtajan fokuksen säilyttäminen. Tutkimushaastatteluissa nousi osaltaan esiin, että fokuksen säilyttäminen sisältyy priorisointiin. Toisaalta isommassa mittakaavassa tarkasteltuna se nähtiin valintojen ja päätösten summana, joka joko tukee tai ei tue asetettuja tavoitteita ja visiota. (Kesä, Miettinen, Nuutinen, Kalliokoski, syksy 2013.)

Suunnan säilyttämisestä ja kirkastamisesta puhuu myös Mike Schultz artikkelissaan *5 Keys to Successful Sales Coaching*. Hän kirjoittaa, että johtajan tehtävä on valmentaa porukkaansa siten, että asetettu suunta säilyy kaikesta huolimatta vakaana. (Schultz 2013.) Karasjärvi ja Lylykorpi kertoivat tutkimushaastatteluissa samaiseen asiaan liittyen näkemyksiään. Molemmat heistä nostivat esille ikävien asioiden hoitamisen myyjien puolesta, jotta he voisivat keskittyä siihen mikä on heidän ydintehtävänsä. Karasjärven sanoin: *”Myyntityöhön sisältyy aina draamaa. Kyse on siitä, että draamaa pitää hallita ja siitä miten johtaja sitä hallitsee”*. Karasjärven ja Lylykorven esimerkkiensä mukaan ikävät arkiset työt, kuten reklamaatiot tai tiimin sisällä olevat konfliktitilanteet ovat johtajan vastuulla hoitaa. He käyttävät tähän omaa aikaansa, säästääkseen sen johdettaviltaan. Heidän näkemystensä mukaan tällä tavoin vaikutetaan positiivisesti myyjien motivaation ylläpitämiseen ja koko tekijäporukan hyvään henkeen. (Karasjärvi 17.9.2013, Lylykorpi 6.9.2013.)

Niin motivaation kuin hyvän hengen ylläpitämiseen liittyy positiivisuuden ruokkiminen. Kolme haastatelluista nosti tästä näkökulmasta esille yhdessä juhlimisen tärkeyttä. Heidän mukaansa yhdessä juhliminen luo tiimiin hyvää henkeä ja näyttää johdettaville

myyjille sen, että heitä arvostetaan. Se osoittaa myyjille myös heidän panoksensa tärkeyden tiimin, johtajan ja koko yrityksen näkökulmista. Kun tiimi juhlii yhdessä pienempiäkin saavutuksia, kertaantuu niiden positiivinen vaikutus lopulta paljon suuremmaksi. Juhlimisen ei tarvitse aina tarkoittaa suuria eleitä ja massiivisia huomiointeja, se voi olla myös oman tiimin kesken asian esille nostaminen ja saavutukselle yhdessä tuumin arvostuksen antaminen. (Karasjärvi, Kesä, Rinne, syksy 2013.)

”Työntekijät eivät kaipaa kavereita vaan esimiehiä ja sitä kautta turvaa. Jos ehtii tulla liikaa napinaa, se kertoo siitä, että on liian vähän töitä tehtävänä. Kun on riittävästi töitä, ei ehdi valittaa ja vikistä. Sitä luulee, että kun on kiva, niin ihmiset tekee niin kun sä toivot. Ei se niin mene. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sä olisit hierarkian ja vallan avulla johtava esimies. Sä voit olla napakka johtaja, mutta silti valmentaja kaikessa sun tekemisessä. Päätökset tehdään aina niin yksilön, tiimin, kun koko yrityksen etu mielessä. Ei se helppoa ole, mutta mahdollista.” (Kalliokoski 4.10.2013.)

Tiina Kalliokosken lausahdus on hyvä tiivistys tutkimushaastattelujen vahvasti painottamasta johtamisen ja valmentamisen aihealueesta. Johtaminen on tulevaisuudessa yhä enemmän ja enemmän valmennuksellisia taitoja vaativaa esimiestyötä. Kaikkien tutkimushaastattelujen analysoinnin lopputuloksena oli vahvasti nähtävissä, että johtajan ei tulevaisuudessa pidä olla oman alansa, tuotteensa tai palvelunsa asiantuntijoista paras. Johtajan pitää olla paras valmennuksellisin keinoin johtamaan omia joukkojaan yhdessä asetettuja tavoitteita ja visiota kohti. (Henkilöhaastattelut, syksy 2013.)

5 MUUTOKSEN JA TULEVAISUUDEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyöni tutkimusosuuden asiantuntijahaastatteluissa nousi esille erilaisia aiheryhmiä ja teemoja, jotka on esitelty edellisessä luvussa. Haastattelujen ja tutkimusanalyysin jälkeen halusin löytää tehdyille havainnoille ja tuloksille teoreettisen viitekehysten, johon lähteä sitomaan asiantuntijoilta painottuneita asioita. Viitekehysten löytäminen ei ollut helppoa esille nousseiden näkökulmien monisäkeisyyden vuoksi. Yhteiset nimittäjät löytyivät selkeästi ja asioille tuli toistoa haastatteluista toinen toisensa perään. Näkökulmia yhdistävän tai yhdistävien teorioiden löytämistä vaikeutti se, että haastatellut asiantuntijat lähestyivät esitettyä tutkimuskysymystä hyvin eri painotuksilla ja eri tematiikkaa käyttäen. Halusin löytää näille esille nousseille asioille yhteisen nimittäjän, joka tiivistää kaikki tärkeimmät asiat yhdeksi ehjäksi kokonaisuudeksi ja ryhdyttää koko tutkimustulosta teoreettisen näkökulman avulla. Viitekehys alkoi hahmottua tarkasteltuani tutkimusanalyysin tuloksia etäämmältä ja miettimällä yhtäläisyyksiä itselleni entuudestaan tuttuihin ja kohtaamiini eri toimintamallien teorioihin.

Oivallukseni viitekehyksestä, johon tulen tutkimusanalyysin sitomaan, pohjautuu sekä alemman että ylemmän korkeakoulututkintoni opiskelupaikkaan, Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden koulutusohjelmaan, Proakatemiaan, josta kerroin lyhyesti ensimmäisessä luvussa. Toimintamalli on ollut olennainen osa Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden koulutusta jo vuodesta 1999 lähtien. Toimintamalli on saanut alkunsa Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiaalta, joka on perustettu vuonna 1993 Johannes Partasen toimesta. Ytimessä tässä toimintamallissa on valmentajan rooli tiimin ja yksilöiden tukemisessa, haastamisessa ja kannustamisessa. Toimintamalli perustuu tekemällä oppimiseen, kokeiluun ja kokemuksen kartuttamiseen sekä niiden kautta kehittymiseen valmentajan johtaessa prosessia eteenpäin. (Stenlund 2008.)

Toimintamalli antaa molemmassa mahdollisuuden löytää omat ammatilliset vahvuutensa sekä kehittää niitä käytännössä yritystoiminnan kautta. Alemmassa tutkinnossa kehittäminen tapahtuu tiimiyrityksen ja ylemmässä oman yritystoiminnan kautta. Toimintamallissa noudatetaan konstruktivistis-humanistista oppimiskäsitystä, jossa yhdistetään tiedon konstruointiin ja toisaalta yksilön oppimiseen ja kehittymiseen liittyvä oppimiskäsitys. Nämä opit ja oppimiskäsitys ovat lähteneet laajenemaan

valtakunnallisesti hyvien tulostensa ansiosta eri yrittäjyyden oppimispaikkoihin 1990-luvun alusta lähtien. (Leinonen ym. 2002, 34.)

Seuraavaksi tulen esittelemään toimintamallin taustalla olevat kaksi ydinteoriaa, jotka ovat sovellettavissa minkä tahansa tavoitteellisen ja oppivan organisaation toimintamallin pohjaksi. Teorioiden käytäntöön viemisessä olennaisena osana on valmennuksellinen toiminta- ja toteutustapa, jota avasin tarkemmin luvussa 4.2.4.

5.1 Johtamisen toimintamalli

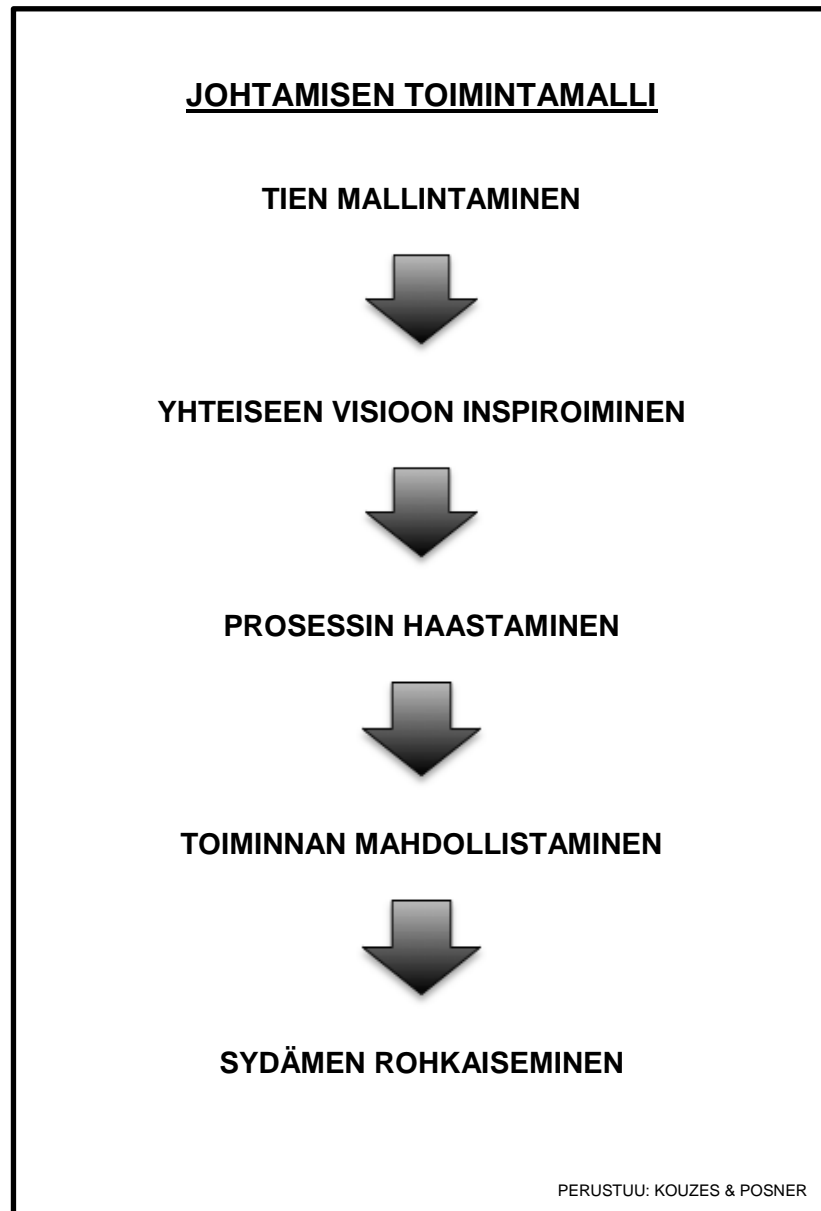
Viitekehykseni johtamisen toimintamalli tulee Kouzes & Posnerin kirjasta *The Leadership Challenge: How to Keep Extraordinary Things Done in Organizations*. Kirjan tuorein päivitetty painos on keväältä 2012, mutta alkuperäinen teos on vuodelta 1995. Kouzes & Posnerin johtamisen mallia on testattu ja käytetty liike-elämässä eri toimialoilla ja erilaisissa oppivissa organisaatioissa sen luomisesta lähtien. Sen toimivuudesta tai toimivuuden kyseenalaistamisesta on kirjoitettu lukuisia artikkeleita ja tehty erilaisia tutkimuksia. Esimerkkeinä tämän johtamismallin erilaisista testaamisalustoista ja analyyseistä mainittakoon esimerkiksi Abu-Tineh ym. kirjoittamassaan artikkelissa esittelemä arabimaan korkeakouluympäristössä toteutettu johtamismallin onnistunut muutos sekä toisena norjalaisen Sandbakkenin artikkelissa esitelty Kouzes & Posnerin johtamismallin analyysi, jossa reflektoinnin pintana ovat norjalaisen liike-elämän esimerkit ja pohdinta johtamismallin toimivuudesta. (Abu-Tineh ym. 2009, Sandbakken 2004.) Toistuva yhtäläisyys artikkeleissa, tutkimuksissa ja analyyseissa, joita olen aiheen tiimoilta löytänyt, on tämän johtamismallin toimivuus käytännön tasolla. Tätä johtamismallia ei pidetä vain teoriana, vaan käytännön toteutukseen selkeästi sovellettavissa olevana johtamisen työkaluna. Toki myös kriittisiä lähestymisiä voidaan aiheesta löytää, mutta enemmistön esittämiin ajatuksiin nojaten, tämä johtamismalli on todettu toimivaksi.

Kirjoittajat perehtyivät kirjaa kirjoittaessaan eri yritysten menestyviin johtamisen strategioihin niin kyselyiden, haastattelujen kuin toteutettujen tutkimustenkin avulla. Kirjoittajat löysivät näiden edellä mainittujen tuloksena viisi fundamentaalista johtamisen kulmakiveä, jotka toistuivat yrityksestä ja toimialasta huolimatta. He kirjoittavat kirjassaan siitä, kuinka suuremman mittakaavan teemat ovat samoja, vaikka

tutkitusta esimerkkiyrityksestä riippuen käytettävät käsitteet ja termit voivat vaihdella. Esille nousseet kulmakivet eivät olleet yrityksissä lyhyen aikavälin toimintatapoja, vaan pitkän kehittämisen ja kehittymisen tuloksena syntynyt johdonmukainen johtamisen strategia, jolle kirjoittajat löysivät yhteiset nimittäjät. (Kouzes & Posner 2012, 3–9.)

Kouzesin & Posnerin kirjassa esitellään paitsi nuo seuraavaksi avaamani viisi kulmakiveä, myös jokaiseen johtamisen kulmakiveen liittyvät sitoumukset. Tässä kohtaa sitoumus tarkoittaa käytännön toimintaa. Kun kulmakivet esittävät toiminnalle laajemman tavoitteen, sitoumukset konkretisoivat tavoitetta. Jokainen johtamisen kulmakivi on työkalu toiminnan suunnitteluun asetetun tavoitteen mukaisesti. Jokaiseen kulmakiveen liittyvät sitoumukset ovat työkalu suunnittelun konkretisoinnista toiminnan tasolle, erilaisiksi käytännön toimenpiteiksi, joita johtamisessa lähdetään toteuttamaan. (Kouzes & Posner 2012, 26–29.)

Nykypäivän liike-elämässä puhutaan vuosi vuodelta enenevässä määrin tiimeistä ja tiimitoiminnasta sekä niiden merkityksestä menestyvälle yritystoiminnalle. Kirjoittajat olivat jo alkuperäisteoksessaan aikaansa edellä tässä näkökulmassa. Heidän johtamismallinsa kohteena on aina ensisijaisesti johdettavana oleva tiimi, jonka kokoa ei ole määritelty kirjassa tarkemmin. Tiimit johtamisen kohteena painottuu läpi koko teoksen. Kirjoittajat nostavat kuitenkin useaan otteeseen esille jokaisen johtamisen kulmakiven kohdalla yksilöt. Toisin sanoen heidän ajatustensa mukaan tiimejä ei voida johtaa ilman johtamisen yksilöimistä. Yksilöt pitää huomioida tiimin rakentajina ja olennaisena osana toteutettavaa prosessia. Kirjan kirjoittajien johtamismalli käsittelee siis lopulta johtamista eri tasoilta, niin organisaation, tiimin kuin yksilönkin näkökulmista. Seuraavassa kuvassa avaus johtamisen kulmakivistä.



Kuva 2. Kouzes & Posnerin johtamisen toimintamalli.

5.1.1 Tien mallintaminen

Tien mallintamisen kulmakivi lähtee liikkeelle arvojen määrittämisestä. Uskottavan johtajan täytyy lähtökohtaisesti ymmärtää ja omaksua ensin oman toimintansa arvot. Sama pätee myös tiimin jäseniin. Tiimin jäsenten täytyy tunnistaa omaa toimintaansa ohjaava arvomaailma. Tämän jälkeen katse kohdistuu yhteisiin toiminnan arvoihin ja niiden luomiseen. Tien mallintamisella tarkoitetaan paitsi yhteisiä toimintaa ohjaavia arvoja, myös yhteisiä pelisääntöjä ja toiminnan periaatteita. Johtaja ei voi luoda näitä yksin. Luomisprosessiin tarvitaan johtajan lisäksi tiimin jäseniä. Kirjoittajien

johtamismallin mukaan johtaja ei voi luoda toiminnan arvoiksi suoraan omia arvojaan, vaan luotujen arvojen, pelisääntöjen ja periaatteiden lähtökohtana sekä lopputuloksena täytyy olla yhdistelmä luomisessa mukana olevien ajatuksista. Kouzes & Posnerin mukaan tien mallintamisen olennainen osa on arvojen ja pelisääntöjen tekeminen näkyväksi johtajan omassa toiminnassa ja arjessa. Tähän näkökulmaan liittyy oleellisesti arvojen, pelisääntöjen ja periaatteiden aito omaksuminen, ei keinotekoinen yhdistäminen omaan johtamiseen. Johtamisen tavoitteena on saada tekijät sitoutumaan tähän yhdessä luotuun lopputulokseen; arvojen, pelisääntöjen ja periaatteiden määritelmään. (Kouzes & Posner 2012, 44–45, 54.)

Jotta tekijät voivat sitoutua yhteisten arvojen ja pelisääntöjen kautta tekemiseen, avainasemassa on tekijöiden sekä johtajan itsetuntemus. Sitoutumisen tasolla voidaan nähdä suora yhteys tiimin jäsenten ja johtajan itsetuntemukseen. Miten näemme itsemme osana tiimiä, ja olemmeko itse määritelleet tai pohtineet omia arvojamme omassa toiminnassamme? Itsetuntemus sekä omien arvojen miettiminen ja ymmärtäminen antaa valmiudet yhdessä tekemiselle. (Kouzes & Posner 2012, 56–57.)

Kaikkien henkilöiden arvojen ja toiminnan periaatteiden ei tarvitse olla identtisiä keskenään tai yhdessä muodostettujen kanssa. Pääasia on, että ne eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan tukevat toinen toisiaan eroistaan huolimatta. Etäämmältä tarkasteltuna kyse on yhteisestä ymmärryksestä, ei identtisesti yhteisistä yksityiskohdista. (Kouzes & Posner 2012, 58.)

Johtaminen tien mallintamisen keinoin saa parhaimmillaan aikaan korkean tason lojaliteetin tiimiä, organisaatiota ja yhteistä tekemistä kohtaan. Se lisää yksilöiden tehokkuutta, kun rajat ja toiminnan pelisäännöt ja periaatteet ovat selvät. Se kannustaa tekijöitä toimimaan moraalisesti ja eettisesti yhdessä sovitun mukaisesti ja vähentää tekemisestä aiheutuvaa stressiä, kun tiedämme minkä rajoissa toimimme. Tien mallintaminen yhdessä tekijöiden kanssa nostaa yhteishenkeä ja ylpeyttä tiimiin sekä organisaation kuulumisesta. (Kouzes & Posner 2012, 60.)

5.1.2 Yhteiseen visioon inspiroiminen

Esimerkilliset johtajat ovat tulevaisuusorientoituneita. He keskittyvät visioimaan tulevaa menneen sijaan. Visiolla tarkoitetaan tiimin yhteistä päämäärää. Visiota koskee

sama yhdessä rakentamisen tarve kuin arvoja ja pelisääntöjä. Jos visio on vain johtajan päämäärä, eikä yhteisesti rakennettu ja jaettu, ei se toimi toimintaa aidosti ohjaavana tavoitteena. (Kouzes & Posner 2012, 100, 103.)

Tulevaisuusorientoituneet johtajat ovat visionäärejä, jotka pystyvät näkemään ja näyttämään kuvan tulevaisuudesta, siitä pisteestä kun päämäärä tavoitetaan. Visio pitää kuitenkin olla yhdessä jaettu, muutoin se ei saa sen vaatimaa liikettä aikaiseksi. Yhdessä jaettu visio vetää puoleensa ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että hänen lisäkseen myös kaikki tiimin jäsenet näkevät päämäärän. Visio voidaan rakentaa tiimin voimin, kun mahdollisuuksia ja tekemisen tarkoitusta etsitään yhdessä. Mahdollisuudet ovat rakentamisen lähtökohta ja yhteinen tarkoitus inspiroi tiimin ja tekijät haluamaan vision toteutumista, näin ollen saaden aikaan konkreettista toimintaa sen eteen. (Kouzes & Posner 2012, 104.)

Esimerkilliseltä johtajalta vaaditaan kykyä unelmoida ja olla tietyllä tapaa idealisti realistisuuden rinnalla. Kaikki liiketoiminta perustuu jonkin asian tavoittelulle, ja nämä kyvyt ovat siten liiketoiminnan johtamisen ytimessä, jotta tavoiteltu voidaan saavuttaa. Ilman päämäärää, joka saa alkunsa kyvystä unelmoida ja tavoitella, ei tiimiä saada tavoittelemaan jotain parempaa. Ilman tiimin jäsenten halua tavoitella päämäärää, ei heidän toimintaansa voida ohjata vision toteuttamisen pohjalta, vaan ohjaaminen tapahtuu hetkessä toimimisen näkökulmasta ilman sen suurempaa merkitystä. (Kouzes & Posner 2012, 105–106.)

Tavoitteita ja päämäärää, eli visiota, rakennettaessa täytyy olla kyky katsoa taakse ja analysoida mennyttä ja jo tehtyjä asioita. Tulevaisuutta ei kuitenkaan rakenneta menneen analysoinnin pohjalta, vaan se on vain yksi työkalu vision rakentamisessa. Se auttaa ymmärtämään asioiden kokonaisuuksia ja vaikutusta toisiinsa. Menneestä saatavaa tietoa tulee soveltaa nykyhetkeen ja heijastaa sitä kautta näkemys tulevasta. Näin päästään myös sen kysymyksen äärelle, miten kaikesta tekemisestä ja tekijätiimistä saadaan irti paras mahdollinen lopputulos. (Kouzes & Posner 2012, 108–109.)

Vision rakentamisessa tarvitaan myös johtajan kykyä ennakoida. Ennakointia tulee tehdä edellä mainitun menneen sekä nykytilan analysoinnin pohjalta. Johtaja voi ruokkia ennakointikykyään parhaiten pysymällä jatkuvasti ajan hermolla esimerkiksi

kirjallisuuden, asiantuntijoiden ja aktiivisen verkottumisen sekä jatkuvan itsensä kehittämisen avulla. Ajattelemalla enemmän huomista, ennakoidaan paitsi omaa, myös koko tiimin tekemistä. Tällöin toiminta voi kehittyä haluttuun suuntaan. (Kouzes & Posner 2012, 110, 113.)

Tiimin jäsenet eivät näe mahdollisuuksia, jos he eivät koe intohimoa tekemiseen. Tämän vuoksi yhteisen vision pitää olla intohimoa herättävä. Yhteiseen visioon on löydettävä sellaisia näkökulmia, joiden avulla jokainen tiimin jäsen on valmis antamaan itsestään kaiken tarvittavan vision saavuttamiseksi. Jotta intohimoa tekemiseen voi syntyä ja synnyttää, jokaisen täytyy tunnistaa omat itseään inspiroivat ja sytyttävät asiat. Tässä kohtaa pätee siis samat ajatukset visioon liittyen, kuin tien mallintamisessa ja yhteisten arvojen sekä pelisääntöjen määrittämisessä. Kouzes & Posnerin mukaan johtajan tehtävä on auttaa tiimin jäseniä löytämään omat sytykkeensä, olivat ne sitten ulkoisia tai sisäisiä motivaation lähteitä. Sisäiset sytykkeet saavat tiimin jäsenet tavoittelemaan päämäärää ilman ulkoisia kannustimia, koska he löytävät tekemiseen oman sisäisen merkityksen. Ulkoiset sytykkeet ja niistä orientoituvat tarvitsevat ulkoisia kannustimia, jotta toimintaa päämäärän eteen saadaan aikaiseksi ja sitä voidaan ohjata. Esimerkillisten johtajien oma intohimo koostuu muista tekijöistä kuin oman tekemisen näkyväksi ja tiettäväksi saattamisesta. He haluavat ennen kaikkea saada aikaan jotain merkityksellistä tiimin ja tiimin jäsenten kanssa yhdessä. He haluavat auttaa jokaista tiimin jäsentä pyrkimään omaan parhaaseensa ja tällöin koko tiimin aikaansaannos ylittää parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Kouzes & Posner 2012, 113–114.)

Tiimin jäsenet haluavat luoda merkitystä omalle tekemiselleen, mutta he haluavat myös olla luomassa jotain suurempaa merkitystä. Päämäärä ei siis voi sitouttaa tekijöitä, jos se annetaan ylhäältä käsin. Yhteinen jaettu visio syntyy parhaimmillaan yhteisen dialogin keinoin. Onnistuneen dialogin yksi olennainen tekijä on aito kuunteleminen ja kuulemaansa reagoiminen. Olennaista on kuulla, mikä on kullekin motivoivaa ja merkityksellistä. Tämä pätee niin johtajiin kuin johdettaviin. Parhaat johtajat ovat hyviä kuuntelijoita ja dialogin ohjaajia. Tiimin jäsenet sitoutuvat syihin, miksi jotain oikeasti tehdään, ei suunnitelmiin siitä, mitä pitäisi tehdä. (Kouzes & Posner 2012, 117–118.)

Kirjassa nostetaan esille myös strategian ja vision yhteys toisiinsa. Onnistuneet strategiat ovat visioita, eivät erillisiä asioita. Laskelmoiduilla strategioilla ei ole merkitystä eikä arvoa. Strategiat ovat parhaimmillaan toteutettavia silloin, kun tiimin

jäsenet ovat sitoutuneita ja kokevat sen merkitykselliseksi. Sitä kautta he pystyvät tavoittelemaan itselleen, mutta myös tiimilleen, uutta ja parempaa lopputulosta. (Kouzes & Posner 2012, 121–122.)

Vision tehtävä on fokusoida tiimin tekemistä. Sen tehtävä on ohjata energiat sitä tekemistä kohti, joka edesauttaa parhaiten päämäärän saavuttamista. Jotta fokuusoituminen on mahdollista, tekijöiden täytyy tietää ja ymmärtää oma roolinsa vision toteutuksessa. Tarvittaessa visio tulee pilkkoa pienempiin välitavoitteisiin, jos sen omaksuminen on tekijöille helpompaa pienempinä kokonaisuuksina. Kun tiimin jäsenet tietävät, mikä heidän panoksensa rooli on kokonaisuuden onnistumisen näkökulmasta, he ovat valmiimpia antamaan itsestään enemmän. (Kouzes & Posner 2012, 125–126.)

Esimerkillinen johtaja visualisoi vision, jotta se on kaikille helpommin omaksuttavissa ja ymmärrettävissä. Hän hakee yhteiseen päämäärään yhteneväisyyksiä tekijöiden omista tavoitteista ja toisin päin. Esimerkillinen johtaja käyttää symboliikkaa, sillä se on tehokkain viestinnän muoto, kun puhutaan tulevaisuudesta, jota ei pystytä vielä konkreettisesti näkemään. Hän tekee visiota konkreettiseksi päivittäin omassa aidossa ja positiivisessa viestinnässään. (Kouzes & Posner 2012, 136, 139–141.)

5.1.3 Prosessin haastaminen

Muutos on johtajan työtä. Johtajan tehtävänä on hakea uusia mahdollisuuksia toimintaan ja tekemiseen. Sitä kautta johtaja haastaa olemassa olevia prosesseja ja mahdollistaa tiimin sekä sen jäsenten kehittymisen. Kouzes & Posnerin mukaan haastaminen tapahtuu parhaimmillaan sekä haasteiden että mahdollisuuksien löytämisen kautta, ei joko tai. Muutos vaatii johtajalta aktiivista halukkuutta ja toimintaa paremmuuden tavoittelemiseksi. Kirjan kirjoittajat painottavat, että johtajan tehtävä on saada asioita tapahtumaan. (Kouzes & Posner 2012, 158–159.)

Kirja nostaa esille näkökulman, jonka mukaan jotkut toiminnoistamme ja menetelmistämme ovat kriittisiä tuottavuuden näkökulmasta, mutta suurin osa tekemisestä pohjautuu perinteeseen, koska aina on tehty näin. Perinteisellä ja totutulla tavalla toiminen on tekijöille tuttua ja turvallista. Tätä totuttua tekemisen mallia ei

yleisimmin haasta tiimin jäsenet itse, jonka vuoksi se on nimenomaan johtajan vastuulla ja tehtävänä. (Kouzes & Posner 2012, 162.)

Kouzes & Posnerin mukaan esimerkillinen johtaja ei odota muutoksen tilaisuuden saapuvan. Heidän mukaansa esimerkillinen johtaja on hetkessä kiinni ja haastaa toimintaa jatkuvasti. Toiminnan haastamisella voidaan tarkoittaa jopa sellaisia tilanteita, joissa johtaja itse luo sopivia haastetilanteita omalle tiimilleen. (Kouzes & Posner 2012, 165.)

Rutiinit ovat kehittymisen ja kehittämisen suurimpia hidasteita ja haasteita. Johtajan tehtävä on erotella hyödylliset rutiinit niistä, joita kannattaa kehittää tai poistaa kokonaan. Haastamalla totutut rutiinit johtaja saa tekijät kehittämään uudenlaisia, usein toimivampia ja lopulta tehokkaampia toimintatapoja. (Kouzes & Posner 2012, 167.)

Haastamalla prosessit johtaja haastaa myös yksittäisiä tiimin jäseniä. Kun johtaja haastaa yksittäisiä tiimin jäseniä, on olennaista muistaa kuinka tärkeää on oikeiden kehityskohtien löytäminen. Yksilöllisen johtamisen taitoa on se johtaminen, kun tiimin jäsenistä pystytään näkemään, havaitsemaan ja haastamaan esiin juuri ne oikeat kehityskohteet. Kun kehityskohteet on tunnistettu, johtajan tehtävänä on auttaa ja tukea uuden oppimisessa ja kehittämisessä. (Kouzes & Posner 2012, 169–171.)

Kirjoittajat korostavat, että prosessien ja tiimien haastamisessa on tärkeää muistaa avoin ajattelu. Tällä tarkoitetaan sitä, että kehitysidea tai kehityskohde voi parhaimmillaan saada alkunsa kenestä tahansa tiimin jäsenestä, aina uusimmasta tekijästä tiimin johtajaan saakka. Parhaimmat kehittämisideat eivät synny titteleistä tai asemasta. Parhaat ideat kumpuavat omakohtaisista kokemuksista. (Kouzes & Posner 2012, 166.)

Kun puhutaan haastamisesta kehittymisen edessä, täytyy muistaa ettei haastamista voida tehdä vain sen itsensä vuoksi. Kaikelle haastamiselle tulee olla tarkoitus ja merkitys. Muutoin haastaminen ei synnytä sitä reaktiota, joka sen tarkoituksena parhaimmillaan on; uuden oppiminen ja kehittyminen. Haasteiden kohtaamiseen tarvittava motivaatio syntyy tekijöiltä sisältäpäin, joten ilman tarkoitusta ei ole myöskään motivaatiotekijää. (Kouzes & Posner 2012, 166.)

Haastaminen vaatii paitsi tilanneherkkyyttä, myös kykyä etsiä ja havainnoida ympäriltään uusia hyviä ideoita. Tätä kykyä tulee löytyä esimerkilliseltä johtajalta ja hänen tehtävänä on kannustaa siihen myös tiimin jäseniä. Usein ideoiden ei kehittämisen edessä tarvitse olla täysin uusia. Jo uusi toimintatapa tietyltä alalta toiselle lainattuna tai samalta alalta pienellä muutoksella hiottuna voi aikaansaada arvokasta kehittymistä. (Kouzes & Posner 2012, 177.)

Esimerkillisen johtajan tehtävä on luoda toimintailmapiiri ja -kulttuuri, jossa haastamisen kautta kehittyminen ja kehittäminen ovat luonnollinen osa tiimin arkea. Kysymyksien esittäminen on paras tapa edistää tätä kulttuurimuutosta. Kysymysten esittäminen niin kollegoille, työntekijöille, esimiehille kuin asiakkaille edesauttaa avoimuutta. Jatkuva moneen suuntaan risteilevä dialogi luo avointa toimintakulttuuria ja ruokkii kehitysilmapiiriä. (Kouzes & Posner 2012, 181–183.)

Esimerkillinen johtaja on itse aktiivinen oppija ja kannustaa tekijöitään samaan. Kouzes & Posnerin mukaan ilman jatkuvan oppimisen ajatusmallia haastamista ei tapahdu luonnollisena osana arkea ja tekemistä. Oppimisen ja kehittymisen edessä on osattava olla myös nöyrä ja nöyryyden pitää näkyä. Ajatus jatkuvasta oppimisesta ja kehittämisestä saa alkunsa esimerkillisen johtajan omasta nöyryydestä näiden asioiden edessä. Siten se näyttäytyy luontaisesti myös kaikille tiimin jäsenille. Oppimisen mahdollisuus täytyy antaa kaikille, jotta kulttuuri ruokkii itse itseään. (Kouzes & Posner 2012, 202–204.)

5.1.4 Toiminnan mahdollistaminen

Esimerkillinen johtaja tunnistaa ja tunnustaa sen tosiasian, että parhaaseen lopputulokseen päästään tiimin voimin. Hän luo omalla toiminnallaan ilmapiiriä, jossa ajatus tiimin voimasta on yksilön voimaa hallitsevampi, jopa hänen omaansa. Johtajan tehtävä on mahdollistaa aito yksilöiden vuorovaikutus ja yhteistyö, jotta tiimin voima voi näyttäytyä tekemisessä. (Kouzes & Posner 2012, 214.)

Vuorovaikutusta ja yhteistyötä tuetaan luottamuksen rakentamisella. Kun tiimin jäsenet luottavat toinen toisiinsa, vuorovaikutus lisääntyy. Vuorovaikuttamisen kautta syntyy yhdessä ja toisilta oppimista, joka puolestaan lisää kehittymistä. Kouzes & Posnerin mukaan yksi luottamuksen rakentamisen osa-alue on myös tekijöiden välisten suhteiden

fasilitointi. Esimerkillinen johtaja näkee tekijöissään toisiaan tukevia taitoja, osaamisia ja ominaisuuksia, jolloin hänen tehtävänsä on kannustaa heitä tekemään yhdessä. Näin johtaja ruokkii vuorovaikutusta ja yhteistyötä, mutta myös toiminnan kehittymistä. Luottamuksen rakentaminen lähtee esimerkillisen johtajan luotettavuudesta ja sen osoittamisesta tiimin jäsenille. Tämän lähtötilanteen päälle voidaan rakentaa yhteistä luottamusta ja lopulta päämäärään suuntaavaa yhteistä tekemistä. (Kouzes & Posner 2012, 218–219, 223.)

Mahdollistaakseen toiminnan parhaalla mahdollisella tavalla, esimerkillisen johtajan vastuuseen kuuluu tiedon ja informaation jakaminen. Johtajan tulee tunnistaa oikeat hetket, oikeat ihmiset ja oikeat asiayhteydet joissa toimia tämän periaatteen mukaisesti. Tiedon ja informaation jakaminen on tapa aktivoida tiimin jäseniä, lisäämällä ihmisille heidän luontaista uteliaisuuttaan joka näyttäytyy positiivisena kasvavana tiedonhaluna. (Kouzes & Posner 2012, 226–227.)

Johtajan tehtävä toiminnan mahdollistajana on huolehtia myös tiimin jäsenten perustarpeista, jotta he voivat keskittyä oman roolinsa täyttämiseen ja omasta tehtäväkuvastaan huolehtimiseen. Johtajan kapasiteetin tulee kulua mahdollistamiseen, kun taas tiimin jäsenten kapasiteetin tulee kulua tekemiseen. Jos tiimin jäsenet joutuvat miettimään asioita, jotka hidastavat tai vaikeuttavat heidän tekemistään, ei johtaja ole ollut omissa tehtävissään tehtävien tasalla. (Kouzes & Posner 2012, 238–240.)

Tiimitoiminnan vahvuuksien, luottamuksen rakentamisen, tiedon jakamisen ja perustarpeista huolehtimisen lisäksi toiminnan mahdollistamisen ytimessä on osaamisen ja itseluottamuksen kehittäminen. Jokainen vastuullinen tiimin jäsen on vastuussa omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä, mutta esimerkillinen johtaja ruokkii itseluottamusta ja sitä kautta myös kehittymishalukkuutta tiimin jäsenissä. Johtaja ruokkii näitä puolia parhaiten, kun hän kannustaa tekijöitään itse löytämään vastauksia heitä askarruttaviin kysymyksiin. Onnistumisten ja uusien oivallusten kautta sekä osaaminen että itseluottamus kehittyvät samanaikaisesti. Kehittymisen kautta jokainen tekijä voi suoriutua tehtävistään optimaalisimmalla mahdollisella tavalla ylittäen itsensä ja omat sekä muiden ennakko-odotukset. Kun yksilöiden suoritukset paranevat, ruokkii se puolestaan koko tiimin toiminnan kehittymistä. (Kouzes & Posner 2012, 255–257.)

5.1.5 Sydämen rohkaiseminen

Kouzes & Posnerin viiden johtajuuden kulmakivi on sydämen rohkaiseminen. He nostavat esille rohkaisemisen annettavien odotusten kautta. Odottamalla parasta tiimin jäseniltä johtaja sytyttää heidät tavoittelemaan parastaan. Kun johtaja odottaa johdettaviltaan parasta mahdollista suoritusta, se rohkaisee tekijöitä pyrkimään omaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Kun tavoitteet yksilöidään ja tekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, heidän toimintansa ohjautuu odotusten mukaan. (Kouzes & Posner 2012, 276, 278–280.)

Palaute on olennainen osa johtajuutta niin palautteen saajan kuin palautteen antajan näkökulmista. Esimerkillinen johtaja tunnistaa sekä korjaavan, että positiivisen palautteen merkityksen. Hän tunnistaa myös ne erot, miten erilaista palautetta parhaimmillaan annetaan. Jokaisessa arjen hetkessä johtaja rohkaisee tiiminsä jäseniä parhaiten antamalla välitöntä palautetta. Palaute on parhaimmillaan sidottu siihen hetkeen mihin se kuuluu, ei erikseen rakennettuihin palautteenantohetkiin. Johtaja tunnistaa palautteen saajan yksilöllisen tilanteen ja yksilölliset tarpeet sekä suhteuttaa palautteensa aina sen mukaan. Palautteen sisältö ei kuitenkaan muutu, vaan tapa jolla palautetta annetaan. (Kouzes & Posner 2012, 282–284.)

Jokainen meistä vahvistuu henkisesti saamiensa tunnustusten kautta. Esimerkillisen johtajan tehtävä on tunnistaa johdettavistaan, millaisesta palautteesta ja millaisista tunnustuksista he saavat itselleen eniten. Onko paras tapa antaa palautetta henkilökohtaisesti vai tiimin keskuudessa? Paras reaktio saadaan joka tapauksessa aikaiseksi personoiduilla tunnustuksilla. Yleispätevät kiitokset ja palkitsemisperusteet menettävät ajan myötä tehonsa, eivätkä ole riittäviä motivaation synnyttäjiä. Kun tiimin jäsen saa henkilökohtaista palautetta ja tunnustusta, hän saa merkitystä tekemälleen työlle ja omille saavutuksilleen, mikä rohkaisee häntä edelleen kehittymiseen ja uusiin entistäkin parempiin suorituksiin. (Kouzes & Posner 2012, 285–287.)

Kirjan kirjoittajien mukaan sanan kiitos tulisi olla jokaisen esimerkillisen johtajan tärkeimpänä omassa sanavarastossaan. Tunnustuksista vanhin, mutta myös tehokkain, on kiitoksen osoittaminen henkilölle joka sen ansaitsee. Vuosien saatossa muiden tunnustusten määrä ja moninaisuus ovat lisääntyneet, kun samalla se yksinkertaisin ja tehokkain tapa on osittain unohdettu. Kouzes & Posner muistuttavat, että kiitoksen

täytyy tulla johtajan aidosta halusta kiittää. Aito ja yksinkertainen kiitoksen esittäminen kannustaa oikeanlaiseen tekemiseen ja antaa merkitystä työn tekijälle. Se rohkaisee ja kasvattaa itseluottamusta. (Kouzes & Posner 2012, 294–295.)

Tekijöiden rohkaiseminen parhaimpaansa lähtee myös siitä, mitä johtaja antaa itsestään. Kun johtaja osoittaa toiminnallaan antavansa henkilökohtaisesti itsensä täysillä mukaan ja tiimin käytettäväksi, se rohkaisee tekijöitä yksilöinä ja koko tiimiä. Se saa aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, mahdollistaa yhteisön synnyn ja yhteisöllisyyden tunteen syntymisen. Kun ilmapiiri on yhteisöllinen, on yhdessä juhliminen, toisten saavutusten esille nostaminen ja toisten kannustaminen luonnollinen osa arkipäivää. Yksilöiden saavutukset eivät tässä kohtaa enää herätä kateutta, vaan tukevat koko tiimin toimintaa ja päämäärää. (Kouzes & Posner 2012, 304–307.)

Sydämen rohkaiseminen lähtee paitsi palautteen voimasta, kiittämisestä ja johdettavien itseluottamuksen vahvistamisesta, mutta myös tekemisen hauskuudesta. Esimerkillinen johtaja panostaa hauskuuteen. Tämä ei tarkoita sitä, että tekeminen verhotaan teennäiseen hauskanpitoon tai yltiöpositiivisuuteen. Kirjan kirjoittajat nostavat aiheen esille siitä näkökulmasta, että johtajan tehtävä on tehdä tekemisestä mukavaa ja hauskaa. Kun tekijät nauttivat siitä mitä he tekevät, kun he tykkäävät tulla työnsä äärelle, he saavat paitsi vauhtia, myös rohkaisua itselleen ja sitä kautta koko tiimille. Tiimi yltyy näin parempiin suorituksiin. Kun ihmiset voivat hyvin, se näkyy myös toiminnan tuloksissa. (Kouzes & Posner 2012, 313.)

5.2 Oppimisen ja kehittymisen toimintamalli

Opinnäytetyöni tutkimusvaiheessa nousi esille edellä mainittujen teemojen lisäksi hyvin vahvana osa-alueena oppiminen ja kehittyminen sekä niiden tukeminen. Nämä kuuluvat olennaisesti myös johtamisen kulmakiviin, mutta halusin syventää näkökulmaa vielä lisää. Viitekehykseni oppimisen toimintamallista pohjautuu Nonaka & Takeuchin teoriaan oppivasta organisaatiosta, joka esitellään heidän kirjassaan *The Knowledge creating company*. Kirjan alkuperäisteos on jo vuodelta 1995. Kirja on sisällöltään edelleen relevantti oppimisen ja kehittymisen mallin viitoittaja, sillä sitä lainataan useissa liike-elämän artikkeleissa sekä kirjoissa, joissa tätä kyseistä teemaa käsitellään.

Teoriaa on vuosien saatossa tarkasteltu kriittisesti muun muassa eri yliopistojen tutkijoiden puolesta. Esimerkiksi Laird McClean Yhdysvalloista lähestyi teoriaa kriittisen arvioivasti artikkelissaan *A Review and Critique of Nonaka and Takeuchi's Theory of Organizational Knowledge Creation*. McClean arvioi jo vuosia sitten luotua teoriaa testaten ja riitauttaen sitä tuoreempaa aihealueen kirjallisuutta vastaan. Lopputuloksena artikkelin kirjoittaja kuitenkin toteaa, että teoria on yhä edelleen yhtä relevantti lähestyminen aiheeseen, kuin jo luomisvuonna 1995. (McClean 2004.)

Nonaka & Takeuchi perehtyivät kirjaan kirjoittaessaan maailmanlaajuisesti menestyneiden japanilaisten yritysten tiedon johtamisen, synnyttämisen ja jakamisen erilaisiin malleihin. He loivat kirjassaan toimintamallin, jonka lähtökohtana on yksilö, sitä kautta tiimi ja koko organisaatio. He jakoivat tiedon kahteen eri alalajiin, hiljaiseen tietoon ja näkyvään teoriatietoon. Heidän luomansa malli on alusta tiedon jakamiselle ja sitä kautta alusta organisaatiotasoiselle oppimiselle ja kehittymiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, viii–x)

Tämän Nonaka & Takeuchin malli on työni oppimisen viitekehys, johon tulen myöhemmin sitomaan tutkimustuloksista esille nousseita oppimisen ja kehittymisen näkökulmia myynnin johtamisen saralla. Seuraavaksi tulen avaamaan Nonaka & Takeuchin teoriasta uuden tiedon rakentumisen määrittelyn, tiedon ja johtamisen keskinäisen suhteen sekä sen, miten teorian avulla ohjataan yksilön, tiimin ja koko organisaation oppimista.

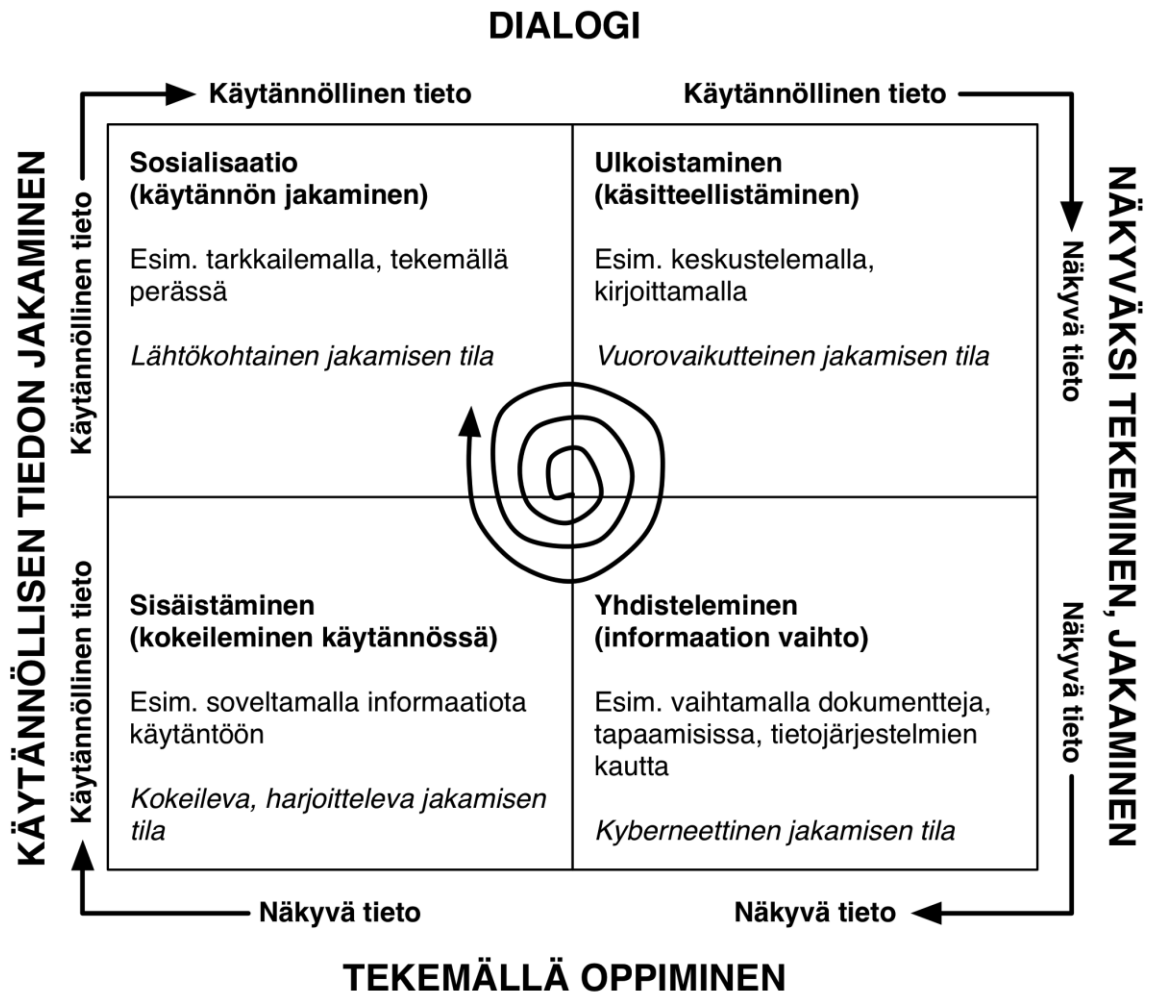
5.2.1 Uuden tiedon rakentuminen ja prosessin johtaminen

Nonaka & Takeuchi nostavat esiin ajatuksen uudesta tiedosta organisaation konkreettisena kilpailuetuna. Heidän mukaansa uuden tiedon luominen ja sen johtaminen synnyttävät jatkuvia mahdollisuuksia oppimiselle. Oppiminen mahdollistaa uudet innovaatiot ja sitä kautta kehityksen. Tätä prosessia seuraa kilpailuetu suhteessa muihin toimijoihin. Kirjoittajat alleviivaavat kirjoittamassaan, että tieto on yksi organisaation tärkeimmistä johdettavista resursseista kilpailuedun synnyttämiseksi ja säilyttämiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 6–7.)

Nonaka & Takeuchin mukaan uuden tiedon luomisen avainasemassa ovat yksilöt. Yhden yksilön tieto on hiljaista tietoa, josta voidaan luoda yhteistä tietoa, kun tiedon

jalostamiseen ja jakamiseen osallistetaan muita yksilöitä, eli koko tiimi. Organisaatio- tai tiimitasoisista tiedoista ei ole olemassa niin kauan kun tieto on yksilösidonnaista. Tiedon ollessa yksilösidonnaista menetetään mahdollisuus toiminnan laadun parantamiseen koko tiimin tai organisaation tasolla. Uuden tiedon syntyminen ja sen avulla organisaation toiminnan laadun sekä tulosten paraneminen ovat nimenomaan johtamisen haasteita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 13.)

Uuden tiedon syntyminen saa alkunsa yksilöistä, mutta yksilöt eivät saa aikaan tiimi- tai organisaatiotason oppimista. Vuorovaikutukseen, eli dialogiin, tarvitaan yksilöiden joukko jakamaan erilaista tietoa keskenään. Uuden tiedon syntyminen pohjautuu olemassa olevan tiedon eri lajeihin. Uuden tiedon syntyä määrittelee tiedon käyttämisen tapa, lähde ja se, miten eri tietoa yhdistellään keskenään. Kirjoittajat jakavat tiedon hiljaiseen kokemuspohjaiseen (engl. tacit knowledge), eli käytännölliseen tietoon ja teoreettiseen kirjoitettuun (engl. explicit knowledge), eli näkyvään tietoon. Näistä kahdesta tiedon lajista syntyy eri tiedon lajien välisen dialogin kautta neljä eri tiedon syntymisen tapaa. Nämä neljä eri tapaa synnyttää uutta tietoa ovat sosialisatio, eli käytännön jakaminen, ulkoistaminen, eli käsitteellistäminen, sisäistäminen, eli kokeileminen käytännössä ja yhdisteleminen, eli informaation vaihto. Kaikki edellä mainitut uuden tiedon syntymisen tavat, saavat alkunsa käytännöllisen tiedon ja näkyvän tiedon eri vuorovaikutusmuodoista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 13.) Nämä uuden tiedon syntymisen tavat ja vuorovaikutussuhteet on visualisoitu seuraavalla sivulla kuvassa 2.



Perustuu: Nonaka & Konno, Partanen

Kuva 3. Nonaka & Takeuchin teoria uuden tiedon rakentumisesta ja jakamisesta.

Nonakan ja Takeuchin teoria on koottu yllä olevaan kuvaan. Koonti perustuu Tynjälän artikkelissaan *Perspectives into learning at the workplace* esittämään teorian visualisointiin sekä Partanen & Hassisen esittämän Tiimiakatemia toimintamallin, oppivan organisaation visualisointiin. (Tynjälä 2008, Partanen & Hassinen 2008.)

Sosialisaatioksi nimetty uuden tiedon syntymisen tapa pohjautuu käytännön jakamiseen. Tämä tarkoittaa tapaa, jossa käytännöllistä tietoa yhdistellään toiseen käytännölliseen tietoon. Tämä tapahtuu esimerkiksi toinen toisilleen erilaisia kokemuksia jakamalla. Toimintatapoina voivat olla esimerkiksi kokeneemman esimerkistä tai kertomasta havainnointi ja oppiminen, jolloin mestari-kisälli-asetelmassa lähtökohtaisesti kisälli oppii uutta. Vaihtoehtoisesti se on lähtökohdiltaan samassa tilanteessa olevien erilaisten kokemusten vuoropuhelua, josta johtopäätöksenä syntyy uutta yksilöitä, tiimiä ja

organisaatiota hyödyttävää tietoa. Tämänkaltainen uusi tieto konkretisoituu toisilta opittuna tietotaitona. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63–64.)

Toinen neljästä tavasta on nimeltään ulkoistaminen. Ulkoistamiseksi nimetty uuden tiedon syntymisen tapa pohjautuu käsitteellistämiseen. Tämä tarkoittaa tapaa, jossa käytännöllistä tietoa yhdistetään teoreettiseen, eli näkyvään tietoon. Käytännölliselle, eli kokemuspohjaiselle tiedolle haetaan yhtymäkohtia ja liittymispisteitä teorioista, joiden avulla pystytään selittämään ja kiteyttämään kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Tällainen uuden tiedon syntyminen konkretisoituu esimerkiksi uusien toimintamallien sekä konseptien muodossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–65.)

Sisäistämiseksi nimetty uuden tiedon syntymisen tapa pohjautuu käytännön kokeilemiseen. Se tarkoittaa tapaa, jossa teoreettinen näkyvä tieto ja käytännöllinen tieto käyvät dialogia keskenään. Näkyvää tietoa kokeillaan ja sovelletaan käytännössä. Tällainen uuden tiedon syntymisen tapa konkretisoituu erilaisina sisäisinä kokeiluina ja pilotteina. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70.)

Neljäs ja viimeinen uuden tiedon syntymisen tapa on nimeltään yhdisteleminen. Yhdisteleminen pohjautuu eri informaatioiden keskinäiseen vuoropuheluun. Tämä tarkoittaa tapaa, jossa teoreettinen näkyvä tieto rinnastetaan toisen teorian kanssa. Näkyvä tieto käy keskinäistä dialogia. Tämä tarkoittaa konkreettisena esimerkkinä tilannetta, jossa uutta tietoa syntyy esimerkiksi uuden tietojärjestelmän muodossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

Edellä mainitut uuden tiedon syntymisen tavat ovat yksittäisinä tapoina hyvin yksipuolisia. Eri tavat eivät ole kuitenkaan riippuvaisia toisistaan. Nonaka & Takeuchi nostavat kirjassaan esiin, että parhaimmillaan nämä eri tavat käyvät vielä myös keskinäistä vuoropuhelua. Kun niiden välille rakennetaan yhteys toinen toisiinsa, saadaan prosessiin lisää syvyyttä. Tällöin yksilöstä käynnistyvä tiimi- ja organisaatiosoinen uuden tiedon syntyminen on jatkuvaa ja dynaamista. Kun kokemuspohjainen käytännöllinen tieto sekä teoreettinen näkyvä tieto käyvät jatkuvaa dialogia keskenään ja eri tavoin, mahdollistetaan todellisten uusien innovaatioiden syntyminen. Tämä tarkoittaa käytännössä sykliä, jossa käytännöllistä tietoa käydään läpi dialogin keinoin ja tehdään uutta syntyvää tietoa näkyväksi. Näkyvää tietoa lähdetään kokeilemaan ja oppimaan siitä tekemällä. Tämän jälkeen alkaa alusta kokemusten, eli

käytännöllisen tiedon jakaminen dialogin keinoin, josta syntyy jälleen uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70–71.)

Palaan kirjoittajien ajatukseen, jonka mukaan uuden tiedon syntyminen saa alkunsa yksilöistä ja heille kertyneestä tiedosta. Yksilöiden tiedon liikkeelle saaminen saa alkunsa oikeanlaisesta koko organisaation, tiimin ja tiimin jäsenten johtamisesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että käytännöllistä tietoa lähdetään täydentämään näkyvällä tiedolla ja uudelleen johdetaan käytännölliseen tietoon. Tällöin tiedon määrä kasvaa ja skaalautuu koko organisaatiossa. Uuden tiedon syntyminen on spiraalinen prosessi, kuten kuvassa 1 esitetään. Tämä prosessi mahdollistaa tiedon syntymisen yksilötasolta tiimitasolle ja tiimitasolta organisaatiotasolle. Tiedon syntymisen johtamisen tärkeimpänä yksittäisenä tehtävänä on mahdollistaa prosessi. Toisin sanoen luoda tilanteita ja mahdollisuuksia, joissa voidaan toteuttaa tiedon syntymisen eri tapoja käytännön tasolla. Prosessiin tarvitaan mukaan edustus, joka on läpileikkaus koko organisaation eri tasoista. Tällöin prosessista syntyvät uudet asiat voivat jalkautua pysyväksi osaksi toimintaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 13, 72, 151.)

5.2.2 Tiimin oppimisen johtaminen

Tiedon syntymistä ja tiimin oppimisprosessia johdetaan parhaiten tiimin keskeltä. Nonaka & Takeuchi tarkoittavat tällä sitä, että johtajan tulee olla luonnollisena osana tekijätiimiä. Kun johtaja on osana tekijöitä, hän on osana oppimisprosessia. Jos johtaja johtaa ylhäältä käsin hierarkian keinoin, hän ei ole luonnollinen osa tiimiä. Uuden tiedon synnyttämisessä ja oppimisprosessin johtamisessa ovat parhaita ne, jotka pystyvät elämään prosessia käytännössä. Tällöin kokemuksesta tulee autenttinen ja uuden tiedon iterointi käytäntöön mahdollistuu paremmin ja tehokkaammin kuin johtamismallissa, jossa oppimisprosessia johdetaan ylhäältä käsin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 127.)

Tiimioppimisen prosessia ohjaa yhteinen päämäärä. Päämäärä on yhdessä luotu visio siitä mihin olemme menossa, mitä oppimassa ja millaista uutta tietoa synnyttämässä. Tässä kohtaa löytyy olennainen liitospiste johtamismallin ja oppimismallin välille. Vision kautta rakentuu myös toiminnalle strategia oppimisen näkökulmasta. Päämäärä täytyy olla määriteltynä, jotta oppimisprosessia voidaan ohjata ja johtaa oikeaan suuntaan, samoin kuin koko toimintaa. Vision tulee olla yhdessä jaettu ja selkeä, jotta

tiimin jäsenet voivat omaksua suunnan johon heitä ohjataan. Kun päämäärä pilkkotaan pienempiin tavoitteisiin, löydetään eri tiimin jäsenille kehittymiskohtia, joihin he voivat itse keskittyä oppimisprosessissa. Tunnistamalla ja tiedostamalla oman roolinsa tiimin jäsenet motivoituvat parhaiten prosessiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 74, 227–228.)

Parhaimmillaan oppimisprosessia johdetaan vastuun ja vapauden yhteisellä periaatteella. Kun tiimi tunnistaa edellä mainitun yhteisen päämäärän oppimiselleen, he voivat ottaa vastuun prosessista ja sen edistämisestä. Kun vastuu otetaan ja kannetaan, voidaan antaa myös vapautta ja autonomiaa, joka kannustaa itseohjautuvuuteen. Tämä houkuttelee tiimin jäseniä tavoittelemaan aina parempia lopputuloksia, kun he näkevät mahdollisuuden omalle ammatilliselle kehitymiselle sekä mahdollisuuden omalle vaikuttamiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 229.)

Oppimisprosessia johdettaessa johtajan tehtävä on haastaa. Nonaka & Takeuchi nostavat esiin ajatuksia siitä, kuinka prosessin kehittyminen on kiinni siitä kuinka prosessissa mukana olevia yksilöitä haastetaan menemään epämukavuusalueelle. Epämukavuusalueelle joutuminen johtaa uudenlaiseen ajatteluun ihmisen luontaisen selviytymiskeinon vuoksi. Yhden tiimin jäsenen venyminen parempaan suoritukseen edesauttaa saman tapahtumista myös muissa tiimin jäsenissä. Tapahtuu skaalautuminen ja kertaantuminen, jolloin oppimisen hyödyt kasvavat ja moninkertaistuvat yksilöistä tiimi- ja organisaatiotasolle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 230.)

Yksi haastamisen konkreettinen muoto on asettaa tavoitteita, jotka eivät ole mahdollisia saavutettavaksi nykytilassa. Tämä synnyttää yleensä reaktion, jossa olemassa oleville toimintatavoille ja rakenteille lähdetään tietoisesti etsimään vaihtoehtoja tiimin jäsenten toimesta. Tällä mahdollistetaan toimintamallien hioutuminen sellaisiksi, että ne tukevat oppimisprosessia parhaalla mahdollisella tavalla nyt ja tulevaisuudessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 232.)

Kokonaisuudessaan oppimisen toimintamalli rakentuu yhdeksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttaa olennaisesti olemassa olevan tiedon muoto, sen prosessointimenetelmät ja sitä kautta uuden tiedon syntymisen tapa. Tiedon lisäksi ytimessä ovat ihmiset, johtaja, yksilöt, tiimit ja näin koko organisaatio. Syvennyttyäni kunnolla tähän koko oppimisen toimintamallin kokonaisuuteen siitä kirjoitettuine artikkeleineen käsitän, että oppiminen ja kehittyminen ovat prosesseja, joissa on useita sisäisiä riippuvuussuhteita. Näiden

riippuvuussuhteiden vuoksi paras tapa johtaa oppimisen mallia on luoda ja mahdollistaa mahdollisimman useita erilaisia vuorovaikuttamisen tapoja ja alustoja niin tiedon kuin ihmisten keskinäiselle ja ristikkäiselle dialogille, jolloin uuden oppimiselle ja kehittyemiselle on todellinen mahdollisuus olemassa.

5.3 Viitekehyksen yhteenveto

Edellä avatun Kouzes & Posnerin teorian ydinviestinä on valmennuksellinen ote johtamisessa. Teoria käsittelee aihetta eri tasoilla niin organisaation, tiimin kuin yksilönkin näkökulmasta. Valmentajan työkaluna on tiimi, jota hän valmentaa tiimin yksilöiden kautta. Kirjassa esitelty ja avaamani johtamismalli näyttäytyy luonnollisena osana valmentajan arjen työtä. Omasta kokemuksestani valmennettavana olleelta ajalta voin todeta mallin toimivan juuri niin kuin Kouzes & Posner esittävät johtamismallin parhaimmillaan toteutuvan. Toki ei ole olemassa erehtymätöntä mallia, joka olisi aina aukoton tai virheetön toteutuessaan, mutta olen aikanani kokenut käytännössä valmentajani mallintaneen meille tietä, inspiroineen yhteisen vision luomiseen ja kulkemaan sitä kohti Hän haastoi koko tiimiä ja prosessia, mahdollisti meille tekemisen ja jatkuvan kehittymisen sekä rohkaisi sydäntä niin yksilöiden kuin koko tiimin osalta. Valmistuttuani ja oman valmennus- sekä esimiestyöni aloitettuani olen ottanut toimintamallin käyttöön myös itse, välillä siinä onnistuen ja välillä ymmärtäen, että opittavaa ja sisäistettävää on vielä paljon ennen kuin voin sanoa omaksuneeni sen kokonaisvaltaisesti osaksi omaa johtajuuttani ja valmentajuuttani. Voin kuitenkin todeta ilman epäilystä, että tämä johtamismalli kaikessa toimivuudessaan on tätä päivää ja ilmentymä siitä, miten nykypäivän tiimejä tulisi johtaa parhaimmillaan.

Oppimisen toimintamallista voin todeta täysin samoin. Olen nähnyt toimintamallin positiiviset puolet ja hyödyt omassa oppimisessäni, ympäristössä, jossa sitä on toteutettu. Tämä oppimisen toimintamalli saa mielestäni aikaan myös sen, että halu ja alttius uuden oppimiselle ja kehittyemiselle on jatkuvaa, eikä koskaan lakkaa. Tätä en näe pelkästään itsessäni, vaan myös entisissä opiskelukavereissani, jotka ovat vieneet oppimismallin mukaisia toimintatapoja myös omille työpaikoilleen sekä omiin yrityksiinsä loistavin tuloksin. Ei siis voida väittää, että tämä malli toimisi vain opiskelumaaailmassa, sillä se todistettavasti toimii paitsi kirjan esimerkkien myötä, myös meidän tämän mallin mukaisesti opiskelleiden kertomien esimerkkien perusteella yrityksissämme. Nonakan ja Takeuchin oppimismalli avaa polun elinikäiselle

oppimiselle, josta voi jälkikäteen olla vain kiitollinen. Se jano on osasy s siihen, että olen tässä hetkessä kirjoittamassa tätä opinnäytetyötä.

Seuraavassa luvussa tulen yhdistämään avaamani teoreettisen viitekehyksen tutkimuksesta esille nousseisiin tuloksiin. Yhteenvedossa tulen esittämään viitekehykseen pohjautuvan myynnin johtamisen tulevaisuuden toimintamallin, jonka pyrin konkretisoimaan käytännön esimerkkien kautta, jotta kukin myynnin johtamisen parissa työskentelevä voi halutessaan hyödyntää yhteenvetona syntyvää ehdotusta omassa arjen työssään.

6 YHTEENVETO

Deepak Chopran artikkelissa *The Future of Leadership* puhutaan innostavasti johtajuuden tulevaisuudesta. Chopra on maailmanlaajuisesti tunnustettu sekä myös kritisoitu bisnesajattelija rohkeiden näkemystensä ennakkoluulottoman esittämisen vuoksi. Hänen artikkelinsa pääviesti kiteytyy muutoksen tekemiseen. Muutos vaatii paitsi uskoa tulevaan, myös uskoa omaan itseensä itseluottamusta uuden edessä. (Chopra 2013.) Hänen viestinsä on omiaan kiteyttämään myös opinnäytetyöni kokonaisuutta ja lopputuloksia. Muutos on väistämätön ja me olemme osa muutosta, sen tekijöitä. Niin kuin yritys-elämä yleisesti, ei myöskään myynnin johtaminen tule palaamaan ajassa taaksepäin. Taustapeiliin katsominen ei auta, vaan katse pitää suunnata kohti tulevaa ja kohti niitä vaatimuksia, joita tulevaisuus asettaa nykyisille sekä tuleville myynnin johtajille. Kuten Chopra puhuu artikkelissaan, myös Seth Godin nostaa esiin muutoksen ja muutoksen tekijät toimittamassaan kirjassa *Erotu joukosta – Iso Muu*. Godinin mukaan muutos on meistä itsestämme kiinni ja seuraava lainaus on hyvä ohjenuora jokaiselle tulevaisuuden valmennukselliselle myynnin johtajalle:

”Et ole koneiston osa. Et ole assistentti etkä virkamies. Et ole myöskään juoksupoika tai keskitason johtaja. Ei, sinä olet luova. Arvokas voimavara perheessäsi ja yhteiskunnassa. Ihminen, jolla on merkitystä organisaatiossa. Sinä voit tehdä jotakin, jättää jotakin jälkeesi, luoda sellaista, joka erottuu. Et ole tavallinen. Itse asiassa olet ainutlaatuinen. Muista se. Älä petä itseäsi, äläkä meitä muita.” (Godin 2007, vii.)

6.1 Tutkimustulosten ja viitekehyksen yhteenveto

Olen työssäni tähän mennessä avannut omina kokonaisuuksinaan sekä tutkimustulokset että teoreettisen viitekehyksen, johon tulokset yhdistämään. Luvussa neljä avasin tutkimushaastatteluista esiin nousseet myynnin johtamisen muutoksen ja tulevaisuuden teemat sekä niistä kiteytyneet tulokset. Tutkimustulosten yhteiset nimittäjät löytyivät selkeästi ja helposti haastattelusta toiseen toistuvien aiheiden myötä. Yhdistän tehdyt havainnot ja löydetty tulokset viitekehykseen, joka ryhdyttää tuloksia tutkitun ja yritys-elämässä testatun teorian avulla.

Viitekehyksen löytäminen ei ollut helppoa esille nousseiden näkökulmien monisäkeisyyden vuoksi. Pitkän pohdinnan ja tarkastelun jälkeen löysin tutkimustuloksista yhtäläisyydet kahteen hyvin tuntemaani, Kouzes & Posnerin johtamisen toimintamallin sekä Nonaka & Takeuchin oppimisen toimintamallin teorioihin. Nämä teoriat avasin luvussa viisi ja ne yhdessä muodostavat viitekehyksen kokonaisuuden.

Tässä luvussa johtamismalli sekä oppimismalli yhdistyvät yhdeksi, valmennuksellisen johtamisen kokonaisuudeksi. Jälkimmäinen, eli oppimisen toimintamalli, tulee löytymään osana jokaista johtamisen toimintamallin viittä nimettyä kulmakiveä. Työni lopputulokset kiteytyvät näiden kahden mainitun teorian sekä tutkimustulosten yhdistelmään. Lopputuloksena olen muodostanut konkreettiset valmennuksellisessa johtamisessa hyödynnettävät myynnin johtamisen käytännön ohjenuorat.

6.1.1 Myyntitiimin tekemisen mallintaminen

Myynnin johtaja on vastuussa myyntitiiminsä tekemisen mallintamisesta. Käytännön tasolle vietynä tämä tarkoittaa sekä johtajan oman, että johdettavien itsetuntemuksen kehittämistä, toiminnan arvojen määrittämistä sekä tiimin yhteisiä pelisääntöjä.

Niin omaa kuin myyntitiimin jäsenten itsetuntemusta kehitetään parhaiten avoimella vuorovaikuttamisella yhdessä tiimin kesken. Yhteiset hetket, myyntitapaamiset, kahdenkeskiset avoimet keskustelut sekä palautteen antaminen sekä pyytäminen puolin ja toisin kehittävät kaikkien osapuolien itsetuntemusta. Toisia kunnioittava dialogi, eli ajatuksia ja näkemyksiä arvostava vuorovaikuttaminen, on tässä kohtaa avainasemassa.

Kun myynnin johtaja sekä tiimin myyjät tuntevat riittävästi itseään, voidaan yhteisiä toiminnan arvoja lähteä määrittämään. Tämä tarkoittaa näkemyksien tasavertaista jakamista. Tavoitteena on löytää sellaiset toiminnan arvot, jotka tukevat tiimin yhteistä tekemistä ja tuloshakuisuutta, ja joita myynnin johtaja voi hyödyntää omassa johtamis- ja valmentamistyössään.

Arvojen määrittämisen jälkeen voidaan tiimille luoda myös yhteiset pelisäännöt. Kirjoitettua toimivien pelisääntöjen tietoa yhdistetään kaikkien tiimin jäsenten kokemuspohjaiseen tietoon, jolloin paitsi erilaisen tiedon välinen, myös eri tiimin

jäsenten välinen keskinäinen dialogi mahdollistaa tiimille parhaat mahdolliset pelisäännöt, joihin kaikki voivat sitoutua. Yhteiset pelisäännöt, kuten myös toiminnan arvot, ovat yksi valmennuksen työkalu ja ne ohjaavat koko tiimin toimintaa haluttuun suuntaan.

6.1.2 Myyntitiimin yhteinen visio ja toteuttamiseen motivoiminen

Myyntitiimi tarvitsee yhteisen, kaikkia tiimin jäseniä inspiroivan vision. Vision tulee olla yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseen koko tiimi on sitoutunut. Visiosta tulee rakentaa tulevaisuuden kuva, jossa on riittävästi haastetta ja tavoiteltavaa koko tiimille. Visio summaa yhteisiä ajatuksia ja näkemyksiä tulevaisuuden unelmatilasta, joka on koko tiimin voimin mahdollista saavuttaa. Vision määrittämiseen tarvitaan yhteistä avointa dialogia, jota myynnin johtaja valmennuksellisesti ohjaa. Tavoitteena visiota luotaessa on, että jokainen tiimin jäsen tulee kuulluksi ja kokee sitä kautta yhteisen päämäärän myös itselleen tärkeäksi.

Kun visio on määritelty yhdessä, on se jaettava pienempiin välitavoitteisiin koko organisaatiolle, sen jälkeen tiimille ja yksilöllisesti jokaiselle myyjälle. Tavoitteiden paloittelu yksittäisen myyjän tasolle tarkoittaa sekä tulostavoitteita, mutta ennen kaikkea myös tekemistä mittaavia tavoitteita, sillä tulos tulee aina tekemisen seurauksena. Tiimin tavoitteet ovat tiimin valmentamisen työkalu siinä missä yksilökohtaiset myyjien tavoitteet ovat yksilöllisen valmentamisen työkalu. Myynnin johtaja on vastuussa tavoitteiden luomisesta yhdessä myyjien ja myyntitiimin kanssa.

Kun visiota ja tavoitteita määritellään, tulee jokaisen myyjän kanssa käydä avointa keskustelua heidän yksilöllisistä motivaation lähteistään. Kun myyjä pystyy määrittelemään omat motivaation lähteensä ja sen, mitä työ hänelle merkitsee, pystyy jokainen tiimin jäsen ymmärtämään paremmin toinen toisiaan. Ymmärrys näistä asioista antaa myös myynnin johtajalle työkaluja ja keinoja jokaisen tiimin jäsenen yksilölliseen valmentamiseen. Tämän mahdollistuminen vaatii luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä koko tiimin kesken.

Yhteiseen visioon liittyy myös jokaisen myyjän oma rooli tiimissä ja organisaatiossa. Jotta jokainen tiimin jäsen voi nähdä oman merkityksensä vision saavuttamiseksi, täytyy roolien olla selvillä. Jokaisen roolin merkitys täytyy näkyä tavoitteiden

täyttymisen osatekijänä, jotta ne koetaan merkityksellisiksi kokonaisuuden kannalta. Tätä kautta yksittäisille myyjille rakentuu myös merkitys oman työn tekemiselle, jolloin sitoutuneisuus ja lojaalius tiimiä kohtaan kasvaa.

6.1.3 Myyntitiimin haastaminen

Myyntitiimiä ja myyjiä pitää haastaa jatkuvasti, jotta mahdollistetaan uuden oppiminen, toimintatapojen ja -mallien muutos sekä kehittyminen. Tiimin jäseniä tuetaan ja haastetaan oppimaan uutta ammattikirjallisuuden, koulutusten, valmennusten ja tiedon jakamisen avulla. Myyntitiimin johtajan tulee mahdollistaa hetkiä tiimin jäsenten tiedon jakamiselle luetusta, kuullusta ja koetusta, eli teoreettisesta ja kokemuseräisestä tiedosta. Muutoin uuden oppiminen jää sattumanvaraiseksi. Hetkien mahdollistaminen voi tarkoittaa kahdenkeskisiä säännöllisiä kohtaamisia yksittäisen tiimin jäsenen kanssa, tai koko myyntitiimin yhteisiä tiedon jakamisen ja oppimisen hetkiä, jolloin kaikilla on mahdollisuus oppia toinen toisiltaan kollektiivisesti. Näin mahdollisestaan paitsi paremman tuloksen tekeminen, myös resurssien hukkaamisen minimoiminen, kun tiimin jäsenet keskittävät huomionsa opitun kautta oleelliseen ja tulosta synnyttävään tekemiseen.

Muutos on yrityselämässä jatkuvaa ja siihen pitää kehittävässä mielessä myös pyrkiä myyntitiimin johtajien haastamana. Toimintamallien ja prosessien tulee olla avoimia muutoksille ja muutuskulttuuria pitää myynnin johtajan toimesta luoda tiimin sisälle. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla tunne, että heillä on mahdollisuus antaa kehittämissuhteita olemassa oleviin toimintatapoihin ja prosesseihin. Tällöin varmistetaan alati paremmaksi hioutuva kokonaisuus yhteisen kehittämisen avulla.

Uuden oppiminen ja sitä kautta tiimin jäsenten, eli myyjien, kehittyminen sekä muutos mahdollistavat koko tiimin kehittämisen ja toiminnan paremman tuloksekkouden. Tällaisen kannustavan kehittämisen ja kehittämisen toimintakulttuurin syntyminen saa alkunsa myynnin johtajan tahtotilasta, jota hän ilmentää omissa tavoissaan valmentaa omaa tiimiään ja tiimin jäseniä.

6.1.4 Myyntitiimin toiminnan mahdollistaminen

Myyntitiimin toiminnan mahdollistamisen ytimessä on luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Luottamuksen pitää vallita paitsi myynnin johtajan ja myyjien välillä, myös tiimin keskinäisissä väleissä. Luottamusta rakennetaan yhdessä tekemisen ja avoimuuden kautta. Luottamus rakentuu, kun tiimin jäsenten kesellä saadaan luotua auttamisen kulttuuria, johon myös myynnin johtaja on osallisena. Avoimuutta rakennetaan yhteisillä keskusteluhetkillä, joissa on mukana jokainen tiimin jäsen. Luottamus ja avoimuus mahdollistavat valmennussuhteen syntymisen myyjien ja myynnin johtajan välillä. Ilman tätä suhde jää asijaohjauksen tasolle.

Toinen tärkeä mahdollistamisen osa-alue on tiedon jakaminen. Tämä liittyy osaltaan myös avoimuuden kulttuuriin. Johtajan täytyy varmistaa riittävä tiedon jakaminen kaikille myyjilleen. Jotta jokainen myyjä tuntee olonsa arvostetuksi, täytyy heidät valjastaa kaikilla oleellisimmilla tiedoilla, jota heidän työhönsä, tiimiin ja yritykseen liittyy. Mikään oleellinen tieto ei saa kantautua tiimin jäsenten korviin muualta kuin oman esimiehen kautta. Tiedon jakaminen on oleellisesta myös tiimin jäsenten kesken ja se on tärkeä osa yhteisen oppimisen prosessia, jota myynnin johtaja ohjaa ja valmentaa eteenpäin.

Toiminnan mahdollistamiseen liittyy oleellisesti myös myyjien perustarpeiden täyttäminen. Perustarpeiden osa-alueisiin kuuluu myös yksittäiset arkipäiväiset asiat, kuten työympäristön kunnossa oleminen. Tärkeitä asioita ovat myös myynnin työkalujen ja järjestelmien kunnossa olemisen varmistaminen. Myyjien tulee kokea, että asiakkaidenhallintajärjestelmät, muut tukijärjestelmät sekä mahdolliset muut myynnin työkalut ovat hänen työtään helpottavia, tukevia ja paremman tuloksen tekemisen mahdollistavia.

Mahdollistamisen aiheeseen liittyy oleellisesti myös osaamistarpeiden ja jokaisen tiimin jäsenen itseluottamuksen kehittäminen. Näiden välillä on suora syy-seuraussuhde. Kun myyjä ja koko tiimi kokee osaamisen olevan hyvällä tasolla, vaikuttaa se automaattisesti positiivisella tavalla itseluottamukseen. Osaaminen rakentuu ja kehittyy teoreettisen ja kokemuspohjaisen tiedon vuorovaikutuksen sekä tiimin yhteisen dialogin hedelmällisenä lopputuloksena. Myynnin johtajan tehtävänä on auttaa löytämään yksilöllisiä osaamisen kehittämisalueita sekä tiimin osaamista täydentäviä

kokonaisuuksia. Tämän jälkeen on myynnin johtajan tehtävä valmentaa tässä prosessissa eteenpäin niin yksittäisiä myyjiä kuin koko tiimiä yhtenä kokonaisuutena sekä tuoda kaikille näkyväksi osaamisen kehittyminen.

6.1.5 Myyntitiimin ja myyjän yksilöllinen rohkaiseminen

Myyntitiimin ja myyjien yksilöllinen rohkaiseminen saa alkunsa odotuksien avoimesta kertomisesta. Kun jokainen jäsen tietää, mitä häneltä odotetaan, hän kokee oman tekemisensä tärkeäksi ja oleelliseksi osaksi yhteisesti saavutettavaa lopputulosta. Tämä on oleellinen osa tavoitteellisuutta. Tavoitteet ja odotukset ohjaavat kunkin yksittäisen myyjän ja koko tiimin toimintaa siihen suuntaan, jonka oletetaan johtavan yhteiseen päämäärään tiimin johtajan valmennuksen mahdollistamana.

Koko myyntitiimiä sekä yksittäisiä myyjiä rohkaistaan parhaiten jatkuvan palautteen avulla. Myynnin johtaja on vastuullinen palautekulttuurin luomisesta. Palaute on yksi tehokkaimmista valmentamisen konkreettisista työvälineistä. Palautteen antamisella tarkoitetaan tässä kohtaa yhtäläillä sekä rakentavaa, että kiittävää palautetta. Rakentavan palautteen antamisessa ratkaisevaa on tapa, jolla palaute annetaan vastaanottajalle. Jos myyjä ja myyntitiimi kokee, että heidän saamansa rakentava palaute on annettu heidän kehittymisensä vuoksi, he kokevat asian positiivisesti ja vaikutus on hedelmällinen.

Palautekulttuurin luomisessa yksi tärkeimmistä yksityiskohdista on kiittävä palaute. Myyntitiimin johtajan sanavarastossa sanan ”kiitos” tulisi olla päivittäisessä käytössä. Tämä paitsi rakentaa myyjien itseluottamusta, se myös kannustaa heitä edelleen parempaan tekemiseen. Kiitoksen esittäminen aina kun sille on aihetta luo luottamusta ja avoimuutta tiimin ja tiimin jäsenten kesken. Kiitoksen esittäminen myynnin johtajan toimesta osoittaa myös nöyryyttä ja jokaisen myyjän yksilöllistä merkitystä esimiehelleen.

Kevyempää lähestymistä myyntitiimin ja myyjien rohkaisemisessa edustaa yhdessä tekemisen hauskuus ja johtajan vastuu hauskuuden ruokkimisesta. Yksi yhdessä tekemisen hauskuuden osista on yksittäisten myyjien sekä myös koko myyntitiimin saavutusten juhliminen koko joukon voimin. Juhliminen ei tarkoita suuria panostuksia tai suuria palkintoja, vaan ennen kaikkea huomioimista, kiittämistä ja näkyväksi tekemistä. Tämä luo hyvää ja positiivista tiimihenkeä sekä antaa tiimin jäsenille

lisävauhtia tavoitella uusia juhlimisen aiheita. Kun tiimillä on hauskaa keskenään ja onnistumiset tehdään näkyväksi, lisää se jokaisen tiimin jäsenen sitoutuneisuutta sekä halua antaa oma paras itsensä tiimin saavutusten eteen.

Kaikki nämä edellä avatut johtamisen kulmakivet oppimisenäkökulmineen muodostavat myynnin johtajalle valmentavan toimintamallin muistilistan. Tätä hyödyntämällä voi mahdollistaa omassa tiimissään muutoksen sekä uudenlaiset mahdollisuudet. Muutos alkaa johtajasta itsestään. Se on tien valintaa vanhasta totutusta uuteen tuntemattomampaan. Oman toiminnan muuttaminen valmentavaksi johtajaksi, vastaajan sijaan kysyjäksi, jatkuvan kehittymisen rohkaisijaksi, kaiken hallitsijasta muuttuvan prosessin ohjaajaksi ja myös epävarmuuden sietäjäksi sekä asiajohtajasta ihmisten johtajaksi vaatii pitkäjänteisyyttä ja todellista määrätietoisuutta. Lopussa kiitos kuitenkin seisoo. Nämä muutokset ja niiden kautta tulevaisuus tuovat mukanaan uudenlaisia mahdollisuuksia, loistavia sellaisia, jos tämän opinnäytetyön aikana läpikäytyyn ajankohtaiseen aiheesta kirjoitettuun tietoon sekä työn tutkimustuloksiin on uskominen – ja miksi ei olisi. Valmennuksellinen johtamistapa on ennen kaikkea ihmisläheistä vaikuttamista, joka todistetusti toimii paikasta, alasta ja ajasta riippumatta.

“I’ve learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.” –Maya Angelou

6.2 Työn prosessin yhteenveto

Opinnäytetyöni tekeminen on ollut kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen, haastava ja tiivis prosessi. Olen ajatuksissani palannut ajassa muutamia vuosia taaksepäin luettuani uudelleen myynnin kirjallisuutta, jota luin jo alemman korkeakoulututkinnon opinnäytetyötä varten. Olen päivittänyt itselleni uusimpien ammattikirjojen ajatuksia, muistutellut ja kertaillut näiden opiskelujen väli vuosien aikana lukemieni kirjojen antia sekä vertaillut tätä kaikkea omaan kokemuksen kautta karttuneeseen ajatteluun. Olen lukenut lukuisan määrän loistavia artikkeleita Suomesta sekä maailmalta ja valikoinut niistä tämän työn kannalta oleellimmat viitteikseni. Kuten jo aivan työn alussa mainitsin, on ehdottomasti suurin anti, oppi ja kehittyminen seurannut tekemääni tutkimusta myynnin johtamisen muutoksesta ja tulevaisuuden suunnista. Tutkimushaastattelut olivat erittäin mielenkiintoisia yksittäisinä

haastatteluinaan, mutta sitäkin mielenkiintoisempaa oli niiden purkaminen, analysoiminen ja lopulta uudelleen yhdisteleminen yhdeksi ehyeksi sisällölliseksi kokonaisuudeksi. Ammatillisen minän näkökulmasta oli mahtavaa huomata, että oma ajatteluni vielä verrattain vähän kokeneena myynnin johtajana on ollut monessa kohtaa hyvin samoilla suunnilla kuin näiden kokoneiden myynnin johtajien ja valmentajien ajatukset. Työni lopputuloksista sain vahvistusta paitsi omille ajatuksilleni johtajuudesta ja valmentajuudesta, myös sille mitä menestyvä myynti ja myynnin johtaminen tulevat tulevaisuudessa entistä enemmän vaatimaan.

Olen viime vuosina saanut arvokasta kokemusta niin myyntityöstä, sen johtamisesta kuin valmentamisesta kahden työni kautta. Nöyränä tämän työn päättyessä on todettava sekä muistutettava itselleen, että mitä enemmän tietää, sitä enemmän tietää sen kuinka paljon ei vielä tiedä. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen on kannustavaa huomata, että kahden nykyisen työni yhdistäminen vahvemmin yhdeksi kokonaisuudeksi on itselleni tulevaisuuden ammatillinen vahvuus, jota kannattaa edelleen kehittää. Aion pitää huolen, että luvussa neljä lainaamani Hakalan ja Michelssonin kirjassa esiin noussut ajatus suomalaisten jatkuvan itsensä kehittämisen puutteesta ei ole todellisuutta itseni kohdalla. Uuden tiedon jano on onneksi sellainen, joka ei helposti sammuu.

Voin viedä opinnäytetyöni tuloksia ja sen vahvistamia ajatuksiani suoraan yrityksemme johtamisen arkeen entistä enemmän. Organisaatiomme ollessa hajallaan ympäri Suomen vaatii moni asia soveltamista. Lisäksi edustamme isäni kanssa hyvin erilaisia johtamiskäsityksiä, joten yhteisen linjan löytäminen vaatii ennen kaikkea meidän kahden yhteistä ymmärrystä ja keskinäistä keskustelua. Muutos ei ole kuitenkaan mahdotonta toteuttaa. Muutos vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä, mutta kuten Deepak Choprakin aiemmin totesi, on muutos lopulta kiinni omasta itsestä. Kaikki on mahdollista.

Opinnäytetyöni on synnyttänyt todellisen halun konkretisoida uutta oppimaani. Erilaiset liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät työkalut ovat vahva nykypäivän trendi ja oleellinen osa uutta ammattikirjallisuutta. Tässä yhteenvedossa esitellyt asiat haluan muodostaa konkreettiseksi myynnin johtamisen työkaluksi, jota myynnin esimiehinä toimivat voivat halutessaan hyödyntää osana omaa johtamistaan ja valmentamistaan. Työkalu tulee summaamaan yhteen kaikki kulmakivet, joita edellä on esitelty ja sen käyttäminen konkretisoi myynnin johtajalle omia valmennuksen askeleita. Se tulee

konkretisoimaan tämän työn lopputulosten sisällöt kirjoitetusta tiedosta liiketoimintaa, erityisesti myyntiä, kehittävään muotoon. Liiketoiminnan kehittämisen työkaluja on tehty käyttöömmme monenlaisia, canvas-tyyppisistä ja muistilistoista aina visualisoituihin askelmerkkeihin saakka. Tämä itselläni kehityksen alla oleva myynnin johtamisen työkalu hakee vielä omaa visuaalista muotoaan. Se tulee varmasti rakentumaan niiden työkalujen pohjalta, joita olen itse käyttänyt eri liiketoimintojen kehittämisprosesseissa ja joiden olen kokenut palvelevan minua tehdyssä työssä ja asetetuissa tavoitteissa parhaiten.

Tätä myynnin johtamisen ja valmentamisen työkalua ei ole tietoisesti kehitetty loppuun tämän opinnäytetyön osana. Se tulee olemaan osa suurempaa tulevaisuuden tavoitettani, jonka olen itselleni asettanut. Työni alussa viittasin ajatuksiini tämän hetkisestä myynnin johtamisen kirjallisuudesta. Kuten nostin esille, painotettiin myös useissa tutkimushaastatteluissa asiantuntijoiden toimesta, ettei myynnin johtamisesta ole tällä hetkellä tarjolla kirjallisuutta, joka yhdistelisi myyntiä ja sen johtamista vahvasti valmennukselliseen toimintatapaan. Kuten työssäni olen esitellyt, on valmennuksellinen johtamismalli eittämättä paitsi tutkimustulosten, myös ajankohtaisimpien myynnin johtamisen kautta maailman kirjoitettujen artikkeleiden mukaan vahvasti tulevaisuuden suuntaus. Kuten olen kertonut, olen elänyt kahta erilaista ammatillista maailmaa rinnakkain, myyntityön sekä valmentamisen maailmoja. Paitsi että tulevaisuudessa haluan yhdistää niitä omassa työssäni vielä vahvemmin toisiinsa, haluan synnyttää siitä myös vieläkin konkreettisemmän yhdistelmän.

Olen asettanut itselleni tavoitteen myynnin johtamisen kirjan kirjoittamisesta, jonka pääviesti ja ideologia pohjautuvat tässä opinnäytetyössä esiteltyyn valmennukselliseen toimintamalliin. Kirja tulee antamaan lukijalleen paitsi työkalun käytettäväksi osana omaa johtamistaan ja valmentamistaan, myös syvemmän katsauksen siihen, mitä kyseinen työkalu voi hänelle mahdollistaa. Kirja ei tule olemaan vain allekirjoittaneen omaa pohdiskelua, joskin tietysti osaltaan myös tätäkin. Pääviesti tulee muotoutumaan myyntiä valmennuksellisesti johtavien henkilöiden kokemuksista ja tarinoista, jolloin anti on yhden ihmisen näkemyksiä monin verroin rikkaampi. Tämän tulevaisuuden kirjataavoitteeni kiteytti viisas mies aikanaan loistavasti.

“Either write something worth reading or do something worth writing.”

–Benjamin Franklin

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Altmann, Hans Christian 2002. Myyjästä voittajaksi: Huipputuloksia myyntityössä. Munich, Germany: AG & Co. KG.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.painos. Tampere: Vastapaino.

Godin, Seth 2007. Erotu joukosta – Iso Muu. Helsinki: Readme.fi.

Hakala, Petteri & Michelsson Lalle 2009. Myynninmurtajat – 20 uskomusta B2B-myynnistä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Holtzblatt, Karen & Wendell, Jessamyn Burnes & Wood, Shelley 2005. Rapid Contextual Design. A How-to Guide to Key Techniques for User-Centered Design. Morgan Kaufmann Publishers. San Francisco.

Jalava, Urpo & Uhinki, Ailo 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Kouzes, James M. & Posner, Barry Z. 2012. The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kvist, Hasse & Miekkavaara, Arto & Poutanen, Eeva-Maria 2004. Valmentajan polku: valmentamalla huippusuorituksiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laine, Petteri 2008. Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Leinonen, Niina & Partanen, Timo & Palviainen, Petri 2002. Tiimiakatemia: tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Manning, Gerald L. & Reece, Barry L. 2003. Selling Today – Creating Customer Value. New Jersey: Upper Saddle River.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

Ojanen, Mikko 2008. Kaswu – opettaminen on myymistä ja myyminen opettamista. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.

Ojanen, Mikko 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin – Arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pekkarinen, Erkki & Sääske, Kaija & Vornanen, Jouni 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Pink, Daniel H. 2009. Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Roininen, Petri 2011. Yrittäjämäinen ote johtamiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2005. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rummukainen, Tuija 2008. Huippumyyjä - ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli 2007. Perkele – Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Stenlund, Antero 2008: Learning by doing – Proakatemian menetelmän tarkastelua. Tampere: Stenlund, Antero.

Stewart, Grant 2000. Successful sales management. Essex, Great Britain: Pearson Education Limited.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensäjohtaminen. Helsinki: Talentum Oyj.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vuorio, Pauli 2011. Menesty myyjänä. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Raportit ja artikkelit:

Abu-Tineh, Abdullah & Khasawneh, Samer A. & Omary, Aieman A. 2009. Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice. [online] [viitattu 22.10.2013]. http://www.leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2009_winter/JOLE_7_3_Abu-Tineh_Khasawneh_Omary.pdf

Baldwin, Heather 2011. 5 Better Ways To Lead a Sales Team. [online] [viitattu 3.11.2013]. <http://www.sellingpower.com/content/article/?a=9695/5-better-ways-to-lead-a-sales-team>

Cargill, Gil 2012. Six Reasons Why Sales Managers Fail. [online] [viitattu 26.10.2013]. http://www.eyesonsales.com/content/article/six_reasons_why_sales_managers_fail/

Chopra, Deepak 2013. The future of Leadership. [online] [viitattu 8.11.2013]. http://www.huffingtonpost.com/deepak-chopra/leadership_b_3379150.html

Davis, Kevin 2013. Becoming a Sales Coach for all Seasons. [online] [viitattu 4.11.2013]. <http://topsalesworld.com/topsalesmanagement/resources/becoming-a-sales-coach-for-all-seasons/>

Edinger, Scott 2012. Seven Keys To Sales Leadership. [online] [viitattu 4.11.2013]. <http://www.forbes.com/sites/scottedinger/2012/10/04/seven-keys-to-sales-leadership/>

Fleschner, Malcolm 2012. The B2B Sales Process of the Future. [online] [viitattu 30.10.2013]. <http://www.sellingpower.com/content/article/?a=9761/the-b2b-sales-process-of-the-future>

Gschwandtner, Gerhard 2011. How Many Salespeople Will Be Left by 2020. [online] [viitattu 29.10.2013]. <http://www.sellingpower.com/content/article/?a=9452/how-many-salespeople-will-be-left-by-2020>

Hall, John 2013. 4 Things Every Real Thought Leader Has That You Need. [online] [viitattu 4.11.2013]. <http://www.forbes.com/sites/johnhall/2013/09/29/4-things-every-real-thought-leader-has-that-you-need/>

Hull, Patrick 2013. Entrepreneurs Should Be Community Leaders. [online] [viitattu 4.11.2013]. <http://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/10/04/entrepreneurs-should-be-community-leaders/>

Hänninen, Kauppalehti, 20.9.2008.

Jabe, Marjatta 2013. Alf Rehn väittää vastaan – nämä eivät ole yleispäteviä totuuksia. [online] [viitattu 18.10.2013].

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/alf+rehn+vaittaa+vastaan++nama+eivat+ole+yleispa+tevia+totuuksia/a2180405>

Karjanmaa, Heini 2013. Hyvällä johtajalla on nämä viisi ominaisuutta. [online] [viitattu 18.10.2013].

<http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2013/07/23/hyvalla-johtajalla-on-nama-viisi-ominaisuutta/201310251/139>

Kearney, John 2013. Creating the Ideal Performance Culture. [online] [viitattu 3.11.2013]. <http://topsalesworld.com/topsalesmanagement/resources/creating-the-ideal-performance-culture/>

Kirves, Antti 2012. Mikä on suomalaisten yleisin ammatti? Entä harvinaisin? [online] [viitattu 26.10.2013]

<http://www.sovelto.fi/lukusali/uutiskirje/syyskuu2012/Pages/Ammatti-harvinainen-vai-yleinen.aspx>

Kleid, Jason 2012. Why Do Sales Managers Fail. [online] [27.10.2013]. <http://www.jasonkleid.com/articles/article-why-do-sales-managers-fail/>

Lilius, Talouselämä, 10.10.2008.

McLean, Laird D. 2004. A Review and Critique of Nonaka and Takeuchi's Theory of Organizational Knowledge Creation. [online] [viitattu 24.10.2013] <http://mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Nonaka%20and%20Takeuchi.pdf>

Mercuri International 2012. Myyntibarometri. 18.10.2013.

Metsämäki, Markkinointi & Mainonta-lehti, 38/2007

Munsterhjelm, Anna 2009. Miten asiantuntija oppii myymään? [online] [viitattu 18.10.2013].

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/miten+asiantuntija+oppii+myymaan/a2061014>

Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru 1998. The Concept of "Ba": Building Foundation for Knowledge Creation. [online] [viitattu 24.10.2013].

<http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>

Palazzolo, Piera 2013. 5 Important Tips for Successful Sales Leadership. [online] [viitattu 4.11.2013]. <http://leadchange.com/5-important-tips-for-successful-sales-leadership/>

Partanen, Johannes & Hassinen, Jukka 2008. Partus Rocket Model. [online] [viitattu 24.10.2013].

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:M_UlihUa9F8J:motoletim.files.wordpress.com/2011/02/partus_rocket_model_140409.pptx+&cd=2&hl=en&ct=clnk&client=safari

Partanen, Johannes 2008. Effective coaching. [online] [viitattu 6.11.2013].

<http://www.partus.fi/fi/kirjat/effective-coaching-lessons-coach%C2%B4s-coach>

Peshawaria, Rajeev 2013. Trust: The Currency Of Leadership. [online] [viitattu 4.11.2013].

<http://www.forbes.com/sites/rajeevpehawaria/2013/09/22/trust-the-currency-of-leadership/>

Salo, Irmeli 2009. Huippumyyjä ei pilkkuja viilaile. [online] [viitattu 27.10.2013].

<http://www.marmai.fi/uutiset/huippumyyja+ei+pilkkuja+viilaile/a2106778?fail=f>

Salz, Lee B. 2008. What Is Leadership. [online] [viitattu 4.11.2013].

<http://www.salesarchitects.net/articledet.php?aid=30>

Salz, Lee B. 2010. How Sales People Want To Be Managed And How They Should Be Managed. [online] [viitattu 2.11.2013]. <http://www.salesarchitects.net/articledet.php?aid=51>.

Sandbakken, Dag Aadne 2004. The factor structure of the Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (LPI). [online] [viitattu 22.10.2013]. http://www.condestra.com/en/images/articles/factor_structure.pdf

Schultz, Mike 2013. 5 Keys to Successful Sales Coaching. [online] [viitattu 4.11.2013]. <http://topsalesworld.com/topsalesmanagement/resources/5-keys-to-successful-sales-coaching/>

Shah, Rawn 2013. How Sales VPs Can Co-Develop Better Sellers. [online] [viitattu 4.11.2013]. <http://www.forbes.com/sites/rawnshah/2013/09/11/how-sales-vps-can-codevelop-better-sellers/>

Tracy, Brian 2008. Becoming a Master of Persuasion. [online] [viitattu 26.10.2013]. <http://www.briantracy.com/articles/default.aspx?topicid=7&ssid=4188ed01-fe5a-48d9-99fd-605714847dc6>.

Tynjälä, Päivi 2008. Perspectives into learning at the workplace. [online] [viitattu 24.10.2013]. <http://www.journals.elsevier.com/educational-research-review>

Virtanen, Jani 2013. Digi tappoi myyntimiehen. [online] [viitattu 30.10.2013]. <http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/digi+tappoi+myyntimiehen/a2210954>

Henkilöhaastattelut:

Kalliokoski, Tiina. Henkilöhaastattelu 4.10.2013 klo: 10.00–11.25. Helsinki.

Karasjärvi, Terhi. Henkilöhaastattelu 17.9.2013 klo: 12.00–13.40. Pori.

Keskinen, Ville. Henkilöhaastattelu 3.10.2013 klo: 9.00–10.20. Tampere.

Kesä, Mikko. Henkilöhaastattelu 25.9.2013 klo: 13.00–14.15. Tampere.

Lylykorpi, Jukka. Henkilöhaastattelu 6.9.2013 klo: 9.00–10.15. Tampere.

Miettinen, Jarkko. Henkilöhaastattelu 23.9.2013 klo: 8.30–9.40. Tampere.

Niemi, Tero. Henkilöhaastattelu 5.9.2013 klo: 11.00–12.10. Kuopio.

Nuutinen, Teemu. Henkilöhaastattelu 11.9.2013 klo: 12.00–13.30. Helsinki.

Rinne, Nina. Henkilöhaastattelu 3.10.2013 klo: 15.30–17.00. Tampere.

Roito, Misa. Henkilöhaastattelu 21.10.2013 klo: 11.30–12.40. Tampere.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimushaastattelujen taustatietolomake

TAUSTATIETOLOMAKE

Haastattelu tallennetaan nauhurille aukikirjoittamista varten. Tallennetta ei käytetä muihin tarkoituksiin. Taustatietoja sekä haastattelua tullaan hyödyntämään sekä käyttämään haastattelijan ylemmän korkeakoulututkinnon lopputyön case-tapauksena. Kaikki annetut tiedot käsitellään luottamuksellisina. Haastattelussa käsiteltyjä asioita voidaan käsitellä lopputyössä halutessanne myös anonymisti.

NIMI _____

YRITYS _____

TYÖTEHTÄVÄ _____

Nainen

Mies

Ikä alle 25 41 – 45 61 – 65
 25 – 29 45 – 50 yli 65
 30 – 35 51 – 55
 36 – 40 56 – 60

Koulutus peruskoulu ammattikorkeakoulu
 lukio yliopisto
 ammattikoulu muu? _____

Valmistumisvuosi _____

Kuinka pitkään olet toiminut nykyisissä tehtävissäsi?

Minkälainen /-kokoinen tiimi sinulla on johdettavanasi?

Kuinka suuri osa työtehtävistäsi kuluu kehittämisen parissa? Kuinka paljon aikaa kuluu esimiestehtäviin? Mistä työtehtävästä koet puuttuvan aikaa?

Oletko kouluttanut työntekijöitäsi/tiimiäsi viimeisen kahden vuoden aikana? Jos olet, niin miten?

Oletko kouluttanut itseäsi viimeisen kahden vuoden aikana? Jos olet, miksi ja miten?

Vastauksiani ei ole tarpeen käsitellä anonymisti

Haluan, että vastaukseni käsitellään anonymisti

Allekirjoitus

ja päiväys: _____

Liite 2. Tutkimushaastattelujen kysymysrunko

TUTKIMUSHAASTATTELUIEN KYSYMYSRUNKO

1. ALOITUS

- esittelyt
- haastattelun tarkoituksena on löytää näkökulmia myyntijohtamisen muutokseen sekä tulevaisuuteen
- haastateltavalla on halutessaan oikeus anonyymeihin vastauksiin
- pyydän lupaa nauhoitukseen, lisäksi taustatietolomakkeen täyttäminen ja allekirjoittaminen

2. MÄÄRITTELYT

- Kuka olet, ikä, koulutus, millainen elämäntilanne?
- Millainen perhetilanne?
- Mitä harrastat, mitkä asiat ja teemat kiinnostavat noin yleisesti?
- Kerro lyhyesti yrityksestä jossa työskentelet?
- Millainen on urapolkusi tähän mennessä?
- Mitä sinä teet? Mitkä ovat työtehtäväsi? Millainen on ns. normipäivä tai viikko?

3. KEHITTÄMINEN JA KEHITTYMINEN

- Miten kehittäminen liittyy työnkuvaasi?
- Millaisia asioita yrityksesi toiminnassa voitaisiin parantaa myynnin johtamisen näkökulmasta?
- Mitkä asiat ovat yrityksessä mainittavan hyvin tästä näkökulmasta?
- Mitkä asiat teillä estävät uuden kehittämisen ja eteenpäin viemisen?
- Oletteko hyödyntäneet ulkopuolista apua kehittämistyössä myynnin johtamiseen liittyen? Jos, niin millaista?
- Kuinka usein pohdit kehittämistä? Toimitko sen suhteen johdonmukaisesti? Jos, niin miten?
- Luetko ammattikirjallisuutta? Miksi kyllä, miksi ei? Miten hyödynnät lukemaasi?
- Miten kehität ammatillista osaamista? Kehitkö sitä tietoisesti ja systemaattisesti?
- Millaisissa asioissa haluaisit kehittyä ammatillisesti?
- Pohditko etunenässä yrityksesi tarpeita kun kehität itseäsi, vai mikä ajatus edellä etenet asiassa?
- Onko sinulla sparraajaa tai mentoria? Kaipaisitko sellaista? Jos kaipaisit, missä tilanteissa? Jos sinulla on ollut, niin millaisia kokemuksia?
- Mitä tiedonhakukanavia käytät aihepiirin tiimoilta?
- Miten työpaikallasi suhtaudutaan kouluttautumiseen / opiskeluun?

4. MYYNTITYÖ JA MYYNNIN JOHTAMINEN

- Kerro jokin hyvä muisto/muistoja onnistumisesta ajalta jolloin olit itse johdettavana myyntityössä?
- Mikä teki kokemuksesta hyvän? Tärkeimmät tekijät?
- Kerro jokin muisto/muistoja, jossa koet johdettavana, että myynnin johtaminen on totaalisesti epäonnistunut?
- Mikä teki kokemuksesta huonon?
- Refleктоimalla kokemuksiasi, oletko saanut sieltä jotain omaan työhösi? Jos, niin mitä tärkeimpinä asioina?

- Kerro suurimpia haasteita omista myynnin johtamisen kokemuksistasi. Tärkeimmät pointit
- Kerro joitain parhaita kokemuksia omasta myynnin johtamisestasi. Tärkeimmät pointit
- Onko joitain yleistyksiä myynnin johtamiseen liittyen joissa olet täysin samaa tai täysin eri mieltä?
- Kerro vapaasti ajatuksiasi myynnin johtamisesta, haastekohdista, kriittisistä pisteistä ja menestystekijöistä.

- Miten myyjäprofiili on muuttunut vuosien varrella?
- Miten myyjät ovat muuttuneet?

- Miten seuraat myynnin johtamista työnkuvana vai seuraatko?
- Miten myyntijohtajan rooli ja työnkuva on muuttunut?

- Miten sinulle tarkoittaa tiimioppiminen, tiimissä tekeminen ja tiimi?
- Mitä sinulle tarkoittaa valmentaminen? Kerro esimerkein.