Itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen merkitys myyntityössä

Pihla Kaarre

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Amk-opinnäytetyö
2022
Myyntityön koulutusohjelma

Tiivistelmä

Tekijä(t)
Pihla Kaarre

Tutkinto
Myyntityön koulutusohjelma

Raportin/Opinnäytetyön nimi
Itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen merkitys myyntityössä

Sivu- ja liitesivumäärä
51 + 1

Tässä opinnäytetyössä syvennytään itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen rooleihin myyntityön näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavalla esimiehellä on myyntityössä. Työssä perehdytään siihen, mitä itsensä johtaminen on ja mitä valmentava johtajuus tarkoittaa. Työn pohdinta-osiossa tulkitaan näiden osa-alueiden yhteistä vaikuttavuutta myyntityön näkökulmasta.

Opinnäytetyö johdattaa lukijan ensin itsensä johtamisen taitoihin ja valmentavan esimiehen rooliin, joita käsitellään työn teoriaosuudessa. Itsensä johtamisen taidoista tutkija on nostanut esiin itsetuntemuksen, asenteen ja motivaation, tavoitteet ja pitkäjänteisyyden, jossa on käsitelty ammatillista kehitystä havaitsemisen ja oppimisen kautta. Valmentavan esimiehen roolista on nostettu esiin perehdytys, seuranta, palaute ja oppimisen tukeminen, jossa on syvennytty kyselyn ja kuuntelun tärkeyteen. Tämä kokonaisuus on käsitelty valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Itsensä johtamisen taidot ovat hyvin pitkälti psykologisia ominaisuuksia, joihin tutkija on hakenut syvällisempää käytännön näkökulmaa laadullisen teemahaastattelun avulla. Valmentavaan esimiestyöhön on haettu täsmennyksiä käytännön kokemusten kautta siitä, miten eri yritykset tukevat ja valmentavat heidän omia myyjiään. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljän eri yrityksen myyntijohtajia, jotka toimivat tällä hetkellä myyntityön esimiehinä. Teemahaastattelu tuki tutkimuksen tietoperustaa ja se korosti tutkimuksen aiheiden syvällisempää merkitystä. Tutkimustulokset on saatu aikaan tietoperustan ja haastattelussa kerätyn aineiston perusteella.

Opinnäytetyön keskeisimmät havainnot koskivat tavoitteiden ja tavoitteellisuuden merkityksen itsensä johtamisen taidoista, joita ohjaavat myyjän asenne ja motivaatio. Opinnäytetyö keskittyy näiden taitojen taustalla vaikuttaviin tekijöihin, kuten ihmisen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Mikään itsensä johtamisen taidoista ei ole toistaan merkityksellisempiä, vaan niistä jokaisella on oma roolinsa ja merkityksensä myyntityössä. Valmentavan johtajuuden nähdään tukevan itsensä johtamisen taitoja ja valmentavan esimiehen tehtävä onkin auttaa myyjää menestymään myyntityössä omien henkilökohtaisten vahvuuksiensa avulla osana tiimiä. Tutkimus osoitti, että itsensä johtaminen ja valmentava esimies muodostavat yhdessä vaikuttavan kokonaisuuden osana myyntityötä.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin aikavälillä helmikuu 2022 – toukokuu 2022.

Asiasanat
Myyntityö, myyjän rooli, itsensä johtaminen, ammatillinen kehitys, esimiestyö, valmentava johtaminen

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Tutkimus ... 2
1.2 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi ... 3
2 Itsensä johtamisen taidot myyjän roolissa ... 5
2.1 Perustana vahva itsetuntemus ... 5
2.2 Asenteen ja motivaation merkitys ... 6
2.3 Tavoitteet ja niiden asettaminen ... 8
2.4 Pitkäjänteisyys ... 10
2.4.1 Havaitseminen ja oppiminen ... 11
2.4.2 Kehittyminen asiantuntijaksi ... 12
3 Valmentavan esimiehen rooli ... 14
3.1 Perehdytys ... 14
3.2 Seuranta ... 16
3.3 Palaute ja oppimisen tuki ... 17
3.3.1 Kysely ... 19
3.3.2 Kuuntelu ... 21
3.4 Valmentava johtaminen ... 22
4 Teorian yhteenveto ... 24
5 Empiirinen osa ... 27
5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu ... 27
5.2 Menetelmävalinnat perusteluineen ... 29
5.3 Aineisto ja käytetyt analyysit ... 31
6 Tutkimuksen tulokset ... 32
6.1 Haastateltavat ja taustatekijät ... 32
6.2 Itsensä johtamisen merkitys ... 33
6.3 Valmentava esimies myyjän tukena ... 36
6.4 Yhteenveto tutkimustuloksista ... 40
7 Pohdinta ... 42
7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla ... 42
7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset ... 46
7.3 Tutkimuksen luotettavuus ... 47
7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi ... 48
Lähteet ... 49
Liitteet ... 52
Liite 1: Teemahaastattelu ... 52

1 Johdanto

Myyntityö on haastavaa työtä, sillä kilpailu kovenee ja sen myötä esiin tulevat haasteet nostattavat osaansa. Tavoitteet ovat kovat, jolloin myyjiltä vaaditaan koko ajan enemmän osaamista saavuttaakseen tavoitteensa ja menestyäkseen työssään. Menestykseen on olemassa useita eri mittareita, mutta myyntityössä sitä kuvataan usein optimaalisena suoriutumisena saavutettujen myynnillisten tulosten tai laadullisten mittarien kautta. Joillekin menestys voi kuvata mahdollisuutta tehdä töitä itselleen merkityksellisten asioiden eteen tai mahdollisuutta kehittyä ammatillisesti. Tavoittelimme sitten myynnillisiin tavoitteisiin pääsyä tai omia henkilökohtaisia tavoitteitamme, voimme vaikuttaa menestykseemme lähtökohtaisesti omalla toiminnallamme. Nykypäivän työelämässä ei ole kuitenkaan pitkäkestoista tai tarkoituksenmukaista selviytyä täysin itsenäisesti. Tässä esiin nousevat itsensä johtamisen taidot ja valmentavan esimiehen rooli.

Tämä opinnäytetyö käsittelee itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen rooleja myyntityössä. Itsensä johtamisella tarkoitetaan ihmisen sisäistä voimaa, joka ohjaa jokapäiväistä toimintaamme arjessamme ja työelämässämme. Myyntityön näkökulmasta itsensä johtamisen taidot käsittelevät työssä vaadittavia psykologisia ominaisuuksia kuten itsetuntemusta, asennetta, motivaatiota ja pitkäjänteisyyttä sekä niiden taustalla vaikuttavia syvällisempiä tekijöitä. Itsensä johtaminen on noussut puhuteltavaksi aiheeksi kasvaneen etätyöskentelyn myötä, jonka vuoksi aihe on ajankohtainen käsiteltäväksi myyntityön näkökulmasta katsoen työn ollessa hyvin itseohjautuvaa. Paljon puhutaan kuitenkin siitä, ettei kenenkään tarvitse pärjätä yksin vaan esimiehen tehtävä on toimia myyjän tukena.

Itsensä johtamisesta keskustellaan yleisesti hyvin pintapuoleisella tasolla, jonka vuoksi tutkija halusi lähteä hakemaan syvällisempää merkitystä itsensä johtamisen taitojen ja valmentavan esimiestyön taustalle. Opinnäytetyössä käsitellään motivaation taustalla vaikuttavia sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä tavoitteellisuuden taustalla vaikuttavia priorisointiin ja ajanhallintaan liittyviä taitoja. Tutkija haluaa selvittää, miten itsensä johtamisen taidot ja niiden taustatekijät vaikuttavat myyntityöhön ja onko niillä esimerkiksi vaikutusta työssä menestymisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä on poimittu havaintoja koko prosessin aikana tietoperustan ja tutkimuksen avulla, joiden pohjalta tehdyt havainnot tutkija avaa opinnäytetyön pohdintaosiossa. Työn tavoitteena on saada myös lukija tekemään omia henkilökohtaisia havaintoja lukuprosessin aikana itsensä johtamisen taidoista ja valmentavasta esimiestyöstä sekä syventämään ymmärrystään käsiteltäviin aiheisiin.

1.1 Tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka koostuu kirjallisuuden pohjalta kootusta teoriaosuudesta sekä tutkimusta varten toteutetusta teemahaastattelusta. Haastatteluun valikoitui neljän eri yritysten myyntijohtajaa, jotka toimivat tällä hetkellä myyntityön esimiehinä. Tutkimukseen tuotiin teoriaosuuden lisäksi käytännön näkemystä teemahaastattelun avulla, sillä itsensä johtamisen taidot ovat hyvin pitkälti psykologisia käsitteitä. Tutkija halusi tuoda työhön syvällisempää käytännön näkökulmaa haastattelun kautta varmistamaan työn monipuolisuus sekä tutkimusta varten kerätyn tiedon luotettavuus.

Tutkimuksen tavoitteena on syventyä itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen merkitykseen myyntityön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, minkälainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavalla esimiehellä on myyntityössä. Tutkimuksen pääkysymyksen tueksi on määritetty neljä alakysymystä. Alakysymysten avulla saaduilla vastauksilla pyritään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen ja syventämään tutkimuskysymyksen merkitystä. Alakysymykset koskevat itsensä johtamisen taitoja myyjän roolissa, esimiestyötä ja valmentavaa johtamista.

Tutkimuksen pääkysymys:

- Minkälainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavalla esimiehellä on myyntityössä?

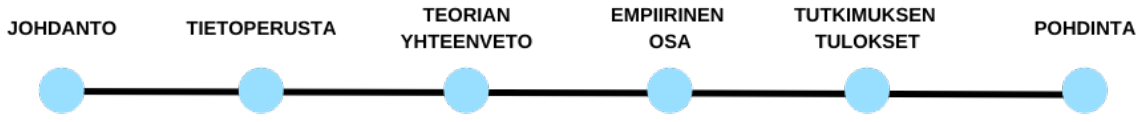
Tutkimuksen alakysymykset:

- Mitä itsensä johtamisen taitoihin sisältyy?
- Miten ne liittyvät myyjän rooliin?
- Minkälainen on valmentava esimies?
- Mitä on valmentava johtaminen?

Tutkija on lisäksi pyrkinyt selvittämään, millä tavoin valmentava esimiestyö näyttäytyy eri yrityksissä ja miten eri yritykset valmentavat tai tukevat myyjiä heidän työssään. Näihin kysymyksiin on haettu vastauksia tutkimusta varten toteutetun teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin on haettu vastauksia opinnäytetyön teoriaosuudesta ja teemahaastattelu on toteutettu tukemaan koottua teoriaa sekä syventämään tutkimuksessa käsiteltyjä aiheita.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi

Tämä opinnäytetyö on kuusi osainen kokonaisuus, jonka rakenne on esitetty 1. Opinnäytetyö muodostuu johdannosta, kaksi osaisesta tietoperustasta, teorian yhteenvedosta, empiirisestä osiosta, tutkimuksesta ja siihen pohjautuvasta pohdinnasta. Tietoperusta koostuu kahdesta luvusta, joista luku 2 käsittelee itsensä johtamisen taitoja myyjän roolissa ja toinen osuus eli luku 3 keskittyy pohtimaan esimiestyötä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tietoperustan tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin aihealueisiin pohjautuvan kirjallisuuden perusteella, avata opinnäytetyössä esiintyvät käsitteet ja muodostaa kattava kuva lukijalle opinnäytetyön aihealueista.



Kuva 1 Opinnäytetyön rakenne

Itsensä johtaminen on hyvin laaja käsite, joka pohjautuu ihmisen psykologisiin piirteisiin ja tekijöihin. Tämän vuoksi tutkija on valinnut tutkimuksen kannalta olennaisimmat aiheet itsensä johtamisesta koskien myyntityötä ja myyjän roolia. Lukijalle pyritään antamaan kattava kuva siitä, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa ja miten itsetuntemus, asenne ja motivaatio, tavoitteet, ja pitkäjänteisyys näyttäytyvät myyjän työssä osana itsensä johtamista. Pitkäjänteisyydessä tutkija on nostanut käsiteltäviksi tekijöiksi havainnoinnin ja oppimisen sekä kehittymisen. Kun tutkija on saanut johdateltua lukijan itsensä johtamisen taitoihin osana myyntityötä, siirrytään seuraavaksi esimiestyöhön ja valmentavaan johtamiseen. Esimiestyön ja valmentavan johtaminen ovat myös laajoja kokonaisuuksia, joista tutkija on pyrkinyt nostamaan esiin tutkimuskysymysten kannalta oleellisimmat piirteet. Näihin piirteisiin kuuluvat perehdytys, seuranta, palaute ja oppimisen tuki, jossa on käsitelty kyselyä ja kuuntelua. Kokonaisuus on käyty läpi valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkempi rakenne on avattu kuvassa 2, jossa esitetään ja kuvataan opinnäytetyön peittomatriisi. Peittomatriisissa on esitetty tiivistetysti tutkimuksen sisältö, joka pitää sisällään tutkimuksen tavoitteet, tietoperustan luvut, tälle kyseiselle opinnäytetyölle valitut tutkimusmenetelmät, tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset sekä tulosten luvut. Peittomatriisin tavoitteena on antaa selkeä kuva opinnäytetyön rakenteesta, jolla pyritään varmistamaan lukijan ymmärrys työn sisällöstä ja sen etenemisestä lukujen edetessä. Peittomatriisin avulla voidaan myös siirtyä tarkastelemaan opinnäytetyön yksittäisten osa-alueiden tietoperustaa sekä tutkimuksen avulla saavutettuja tuloksia.

Tavoitteet	Tieto-perusta	Menetelmät	Tutkimus-kysymykset	Tulokset
Pääkysymys: Minkälainen merkitys itsensä johtamisen taidoilla ja valmentavalla esimiehellä on myyntityössä?	4.1, 4.2, 4.3	Kirjallisuuskatsaus, laadullinen teemahaastattelu	Onko itsensä johtamisen taidoilla vaikutusta myyjän roolissa menestymiseen?	6, 6.2, 6.3, 6.4
Alakysymys 1: Mitä itsensä johtamisen taitoihin sisältyy? Miten ne liittyvät myyjän rooliin?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.4.1, 2.4.2	Kirjallisuuskatsaus, laadullinen teemahaastattelu	Mitkä taidot ovat mielestäsi tärkeimpiä myyjän roolissa itsensä johtamisen näkökulmasta?	6, 6.2, 6.4
Alakysymys 2: Minkälainen on valmentava esimies? Mitä on valmentava johtaminen?	3.1, 3.2, 3.3, 3.3.1, 3.3.2, 3.4	Kirjallisuuskatsaus, laadullinen teemahaastattelu	Miten esimiehen rooli näyttäytyy myyjän työssä? Miten tuette myyjiä heidän työssään? Valmennatteko omia myyjiänne ja kuinka usein?	6, 6.3, 6.4

Kuva 2 Peittomatriisi

2 Itsensä johtamisen taidot myyjän roolissa

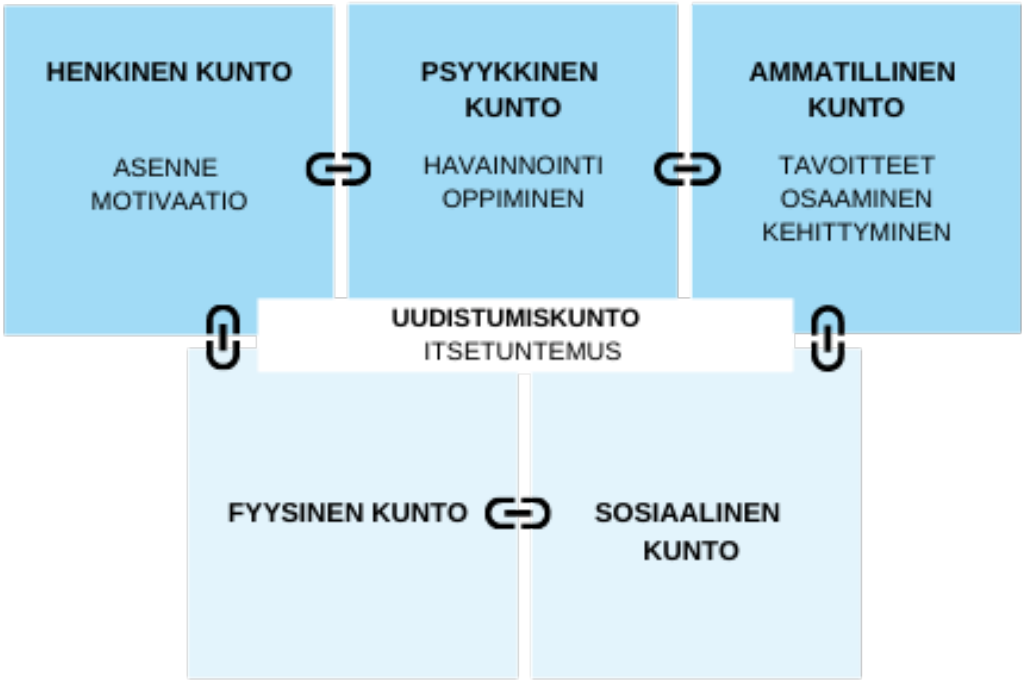
Ammatillinen kehitys ja työelämässä menestyminen ovat tekijöitä, joihin ihminen voi vaikuttaa lähtökohtaisesti itse omalla toiminnallaan. Tässä nousevat esiin itsensä johtamisen taidot ja niiden merkitys. Teoriaosan ensimmäisessä luvussa perehdymme itsensä johtamisen taitoihin ja siihen, miksi näitä taitoja olisi hyvä kehittää myyjän roolissa. Tutustumme siihen mitä itsensä johtaminen tarkoittaa, ja mitä itsensä johtamisen taitoihin sisältyy. Itsensä johtaminen on hyvin laaja käsite, joten tutkija on valinnut käsiteltäviksi osa-alueiksi myyntityön näkökulmasta merkittävimmät taidot itsensä johtamisesta. Syvennymme luvun osioissa siihen, minkälainen merkitys näillä taidoilla on myyntityössä.

2.1 Perustana vahva itsetuntemus

Itsensä johtamisella tarkoitetaan ihmisen taitoa ymmärtää omia kykyjään ja vahvuuksiaan, sekä osaamista hyödyntää niitä haluamallaan tavalla. Se edustaa ihmisen identiteettiä, jonka perustana on vahva itsetuntemus. (Salmimies & Ruutu 2014, 1.) Itsensä johtaminen on määrätietoista toimintaa, joka vastaa kysymyksiin: Kuka olen, missä olen ja mihin olen menossa? Nämä kysymykset kehystävät ihmisen identiteettiä ja kehittävät itsetuntemusta.

Itsetuntemus on sitä, kun ihminen tiedostaa oman identiteettinsä eri puolet ja hyväksyy itsensä sellaisena kuin hän on. Itsetuntemukseen kuuluu se, että tiedostamme omat tarpeemme ja tunteemme sekä asiat, jotka ovat elämässämme merkityksellisiä. Henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa tarpeidemme ja tunteidemme lisäksi omat vahvuutemme ja heikkoutemme osana identiteettiämme. Hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen osaa sanoittaa itsensä ja tunteensa ja hän osaa johtaa itseään haluamaansa suuntaan elämässä. Itsetuntemus on tärkeä taito myös ammatillisesta näkökulmasta katsottuna, jos haluamme menestyä työelämässä ja tavoittelemme sitä. Menestymisellä on monta mittaria mutta työelämässä se heijastuu usein optimaaliseen suoriutumiseen. Menestyksen avaimena on, että pystymme hyödyntämään työssä omia henkilökohtaisia vahvuuksiamme ja kehittämään niitä ammatillisesti. Kun ihminen tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa ammatillisesti, hän pystyy toimimaan tarkoituksensa mukaisesti ja ohjaamaan itseään sellaisiin työtehtäviin, joissa hän voi kukoistaa. Itsetuntemus auttaa meitä myös havaitsemaan sokeat pisteemme, jotka estävät meitä pääsemään tavoitteisiimme tai heikentävät kykyämme henkilökohtaiseen menestykseen ja hyvinvointiin. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 81–82, 88–90.)

Itsensä johtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä, sosiaalisesta ja ammatillisesta kunnosta sekä uudistumiskunnosta, joka ohjaa näitä osa-alueita. (Sydänmaanlakka 2017, 29–30.) Kuvassa 3 on esitetty itsensä johtamisen osa-alueet, joista tulemme syventymään seuraavaksi psyykkisen, henkisen ja ammatillisen kunnon sisältämiin taitoihin. Näihin taitoihin kuuluvat asenne ja motivaatio, havainnointi ja oppiminen, tavoitteet sekä osaaminen ja kehittyminen. Perehdymme myös siihen, minkälainen merkitys näillä taidoilla on myyntityön näkökulmasta.



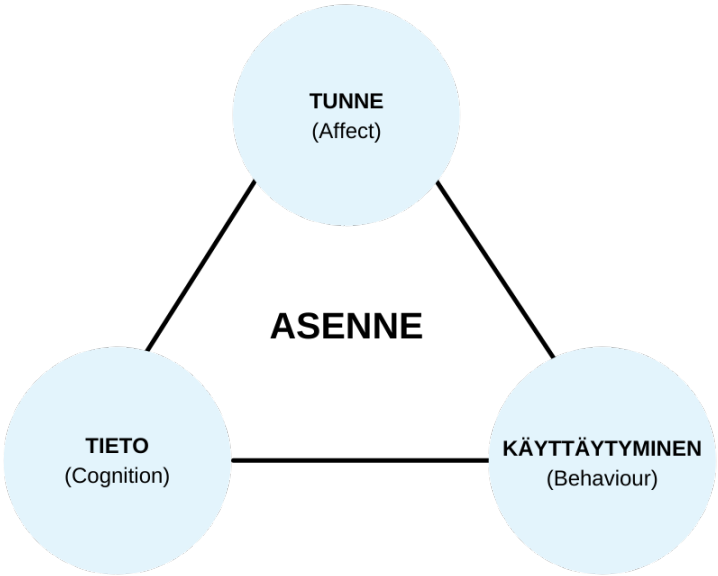
Kuva 3 Kokonaisvaltainen hyvinvointi ja minäkuva (mukaillen Sydänmaanlakka 2017, 29.)

2.2 Asenteen ja motivaation merkitys

Asenne kuvaa ihmisen suhtautumistapaa. Suhtautumistapamme muodostuu sen mukaan, miten koemme elämässä eteen tulevat asiat, minkälaisia tunteita ne herättävät meissä ja miten käsittelemme tunteemme. Sosiaalipsykologisesti asenteella ajatellaan olevan aina jokin objekti eli kohde. Asenne voi kohdistua yleisesti ihmisen elämään tai sen osa-alueisiin, esimerkiksi työhön. Asennetta pidetään tietynlaisena prosessina ihmisen sisällä, joka ohjaa toimintamallejamme ja heijastaa arvojamme. (Erwin 2005, 9–18.)

Asenne rakentuu kolmesta komponentista, joita ovat tieto, tunteet ja käyttäytyminen. Tästä kolmen komponentin mallista käytetään termiä asenteiden kolmikomponenttimalli, josta voimme nähdä havainnollistavan esimerkin kuvasta 4. Asenteen kolmen komponen-

tin nähdään olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa. Tieto on näistä ensimmäinen komponentti, joka ohjaa ihmisen ajattelutapaa. Tieto auttaa ihmistä ennakoimaan ja se johdattaa ihmisen tunteita päätöksen teossa. Tunne onkin asenteen toinen komponentti, joka kuvastaa ihmisen emotionaalista tilaa. Tunteet nähdään yleensä myönteisinä tai kielteisinä asenteina, jotka ohjaavat ihmisen tapaa toimia. Kolmas komponentti on käyttäytyminen, joka ohjaa toimintamme suuntaa. Ihminen ei toimi aina asenteidensa mukaisesti, jolloin hän ei anna tunteiden tai asenteen näkyä käytöksessään. Tämä ilmenee yleensä tilanteissa, jolloin ihminen ei halua osoittaa kielteistä asennetta. Myönteinen asenne voi puolestaan heijastua positiivisesti esimerkiksi ihmisen aktiivisesta tavasta toimia ja aktiivisuudesta työelämässä. (Erwin 2005, 22–23; Huhtala 2017, 141.)



Kuva 4 Asenteiden kolmikomponenttimalli (mukaillen Erwin 2005, 22–23.)

Asenteella nähdään olevan vahva yhteys ihmisen motivaatioon ja yleensä mielletäänkin, että motivoituneella ihmisellä on hyvä asenne. Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen voimavaraa, joka saa hänet ponnistelemaan ja toimimaan itselleen tärkeiden asioiden eteen. Motivaatio rakentuu ihmisessä hänelle tärkeistä asioista ja arvoista sekä niistä asioista ja tekijöistä, joita hän tavoittelee elämässä. Motivoitunut ihminen yhdistää ajatukset ja teot vaikuttavaksi toiminnaksi. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 89–90; Salmela-Aro, 2018, 47.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio käsittelee ihmisen sisäisiä tunteita ja ajatuksia, jotka ohjaavat ja innostavat häntä. Ulkoinen motivaatio käsittelee ihmisen ulkopuolisia vaikuttimia, joita voivat olla esimerkiksi palaute, status ja raha. Motivaatio on ihmisen sisäinen ja henkilökohtainen tunne, joka voi käynnistyä

tai vahvistua hänelle itselleen sisäisistä tai ulkopuolisista ärsykkeistä. Ihmiselle on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka motivoivat häntä ja on myös tärkeää opetella motivoimaan itseään. Motivaatiolla on merkitystä työn mielekkyyden kannalta ja sen vuoksi on tärkeää havaita tekijät, jotka vaikuttavat henkilökohtaiseen motivaatioon työelämässä. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 91.)

Asenteella ja motivaatiolla on olennainen merkitys myyjän roolissa. Myyjän asenne näkyy esimerkiksi siinä, miten hän suhtautuu työhönsä ja siinä suoriutumiseen. Asenne voi heijastua myös suhtautumisessa asiakkaisiin tai työssä asetettuihin tavoitteisiin. Se miten myyjä asennoituu työhön, vaikuttaa hänen motivaatioonsa suoriutua ja menestyä työssä. Myyntityössä aloittavalla avaintekijänä on hyvä asenne, vaikka osaaminen ei olisi vielä riittävä ammatillisella tasolla. Asennetta pidetään avaimena oppimiseen ja kasvuun. (Huhtala 2017, 19–22; Vuorio 2015, 43–45.) Myönteisen asenteen omaavaa ihmistä pidetään myös aikaansaavana. Aikaansaamisen asennetta voidaan kuvata seuraavasti:

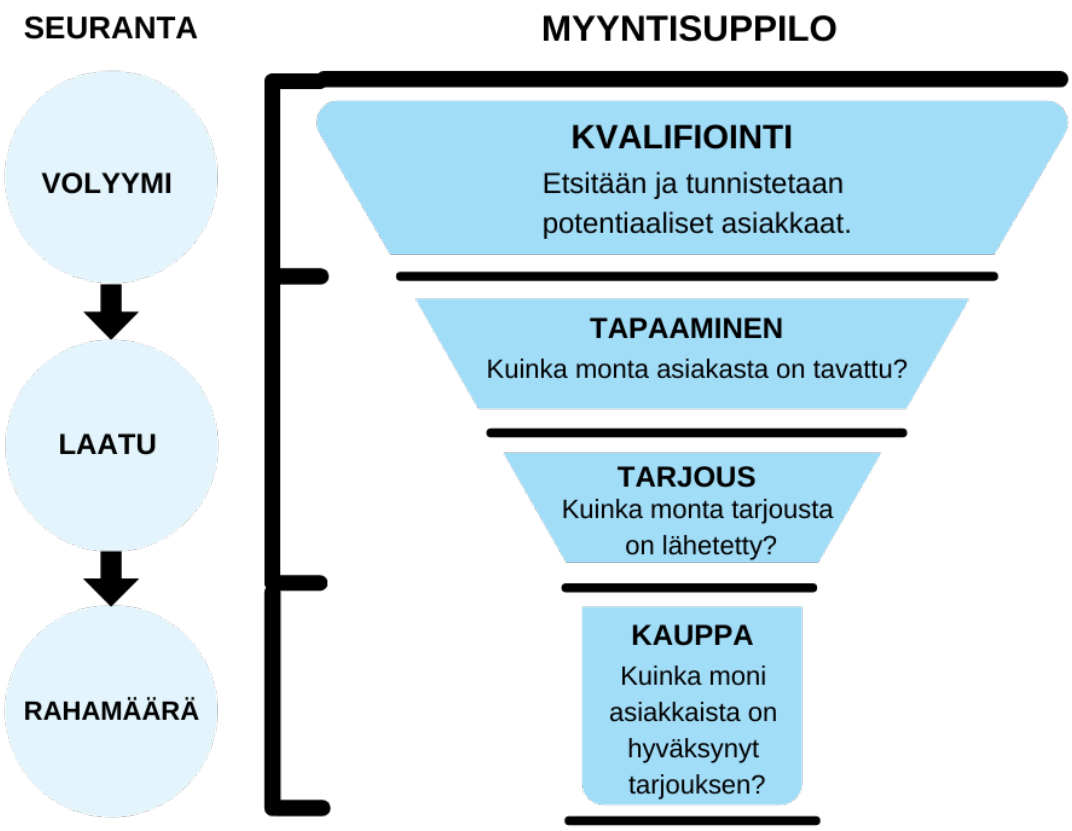
- Aikaansaava ihminen saa asiat tapahtumaan
- Aikaansaava ihminen saattaa asiat loppuun
- Aikaansaava ihminen on yritteliäs, hän tekee, toimii, kokeilee ja kehittää aktiivisesti

Nämä piirteet tulevat myös vahvasti esiin myyjän roolissa. Myyntityö vaatii aktiivista otetta myyjältä koko myyntiprosessin ajan. Myyjän täytyy etsiä ja kontaktoida aktiivisesti uusia potentiaalisia asiakkaita ja olla heihin myös aktiivisesti yhteydessä. Myyjällä on aktiivinen ote työntekoon ja hän käyttää aikansa tehokkaasti. Aikaansaava myyjä saa asiat tapahtumaan ja hän saattaa työnsä loppuun menestyäkseen työssä. Myyntityössä tulee vastaan paljon vastoinkäymisiä ja myyjän asenne heijastuu siinä, miten hän kohtaa vastoinkäymiset. Myönteisen ja aktiivisen asenteen omaava myyjä on yritteliäs ja hän näkee vastoinkäymiset mahdollisuutena oppia sekä kehittää omaa osaamistaan. Se miten myyjä on asennoitunut työhönsä ja oman oppimisen kehittämiseen vaikuttaa myös hänen motivaatioonsa menestyä työssä. Asenne ja motivaatio ovatkin vahva pohja oppimiselle sekä myyntityössä menestymiselle. (Huhtala 2017, 24–25; Vuorinen 2015, 53–54.)

2.3 Tavoitteet ja niiden asettaminen

Asenteen ja motivaation tärkeys korostuvat myyntityössä tavoitteiden asettamisessa ja niihin suhtautumisessa. Tavoitteet asettavat määränpään, joka myynnissä halutaan saavuttaa. Tavoitteiden mittaaminen antaa dataa nykytilanteesta ja se auttaa ennustamaan tulevaisuutta. Se vastaa kysymyksiin; Mitä olemme saavuttaneet tällä hetkellä? Mihin suun-

taan olemme menossa? Mitä meidän täytyy tehdä, jotta saavutamme tavoitteemme? Tavoitteita voidaan mitata myynnissä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä rahamääräisesti, sekä laadullisesti. Pitkän aikavälin tavoitteet voidaan asettaa esimerkiksi vuosi- tai kuukausikohtaisesti, josta tavoitteet voidaan jakaa osiin lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Lyhyen aikavälin tavoitteita voidaan seurata esimerkiksi viikko- ja päivätasolla. (Tracy & Tracy 2013, luku 2; Huhtala 2017, 75–76.)



Kuva 5 Myyntisuppilo tuloksellisuuden mittarina (mukaillen Hänti ym. 2016.)

Myyntitavoitteiden seurantaan on erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joista eräs käytetyin on myynnin suppilomalli (sales pipeline), josta voimme nähdä esimerkin kuvasta 5. Myyntisuppilon avulla voidaan laskea kuinka paljon myyjällä tulisi olla potentiaalisia liidejä, tapaamisia ja tarjouksia päästäkseen tavoitteisiinsa. Myyjän onnistumista mitataan myyntisuppilon avulla koko myyntiprosessin ajan ja sen eri vaiheissa voidaan käyttää eri mittareita, joita ovat volyymi, laatu ja voitettujen kauppojen rahallinen määrä. Myyntiprosessi alkaa kvalifioinnista. Tässä vaiheessa myyjä käy läpi ja kontaktoi potentiaalisia asiakkaita. Kvalifioinnin tavoitteena on tehostaa myyntiä. Myynnin alkupäässä mittarina käytetään yleisimmin volyymia, sillä mitä enemmän asiakkaita kontaktoidaan, sitä enemmän saadaan tapaamisia ja tapaamisten kautta kauppaa. Tapaamisissa ja tarjouksissa seurataan

myös volyymia eli sitä, paljonko tapaamisia on saatu sovittua ja monta asiakasta on tavattu ja kuinka monelle heistä on annettu tai lähetetty tarjous. Toinen tärkeä mittari näiden vaiheiden seurantaan on laatu. Laadulla pyritään seuraamaan työn jälkeä eli sitä, miten on onnistuttu. Laadun ja volyymin yhteismittari on rahamäärä, jota seurataan aktiivisesti myynnissä. Jos rahalliseen tavoitteeseen ei ole päästy, voidaan myyntisuppilon avulla lähteä tarkkailemaan, onko ongelma mahdollisesti myyjän aktiivisuudessa eli volyymissa vai ilmeneekö prosessin vaiheissa laadullisia ongelmia esimerkiksi asiakkaan kohtaamisessa kontaktoinnissa tai tapaamisessa. (Hänti ym 2016; Tyler & Donovan 2016, luku 4.)

Tavoitteiden ja tulosten mittaaminen on tärkeää myös myyjän henkilökohtaisen suorituskyvyn seuraamisen sekä oppimisen ja kehityksen näkökulmasta. Mittaamisen ja seurannan avulla pystytään näkemään, missä osa-alueilla on onnistuttu ja missä osa-alueilla voidaan vielä kehittyä. (Huhtala 2017, 75.) Aktiivisuudella on merkitystä myynnissä ja mitä aktiivisempi myyjä itse on, sitä enemmän hän saa kokemusta ja hänellä on mahdollisuus kehittää osaamistaan. (Tracy & Tracy 2013, luku 2.) Volyymia voidaan nostaa omalla aktiivisuudella ja suunnittelemalla oma työviikko ja päivät sen mukaan, että tavoitteisiin on mahdollista päästä. Laatu kehittyy kokemuksen kautta mutta tämän lisäksi myyjän on mahdollista pyytää apua kollegoilta ja esimieheltä, mikäli hän kaipaa apua työn laadullisessa kehittämisessä. (Tracy 2016, luku 9; Hänti ym 2016.) Myynnissä tavoitteisiin pääseminen ja kehittyminen tapahtuvat pitkällä aikavälillä ja tämä vaatii myyjältä pitkäjänteisyyttä.

2.4 Pitkäjänteisyys

Pitkäjänteisyys on piirre, jota ihminen tarvitsee halutessaan saavuttaa jotakin pitkällä tähtäimellä. Se on asioiden syvällistä ymmärrystä ja katselmusta pitkäkestoisesti. Pitkäjänteisyys vaatii ihmiseltä kärsivällisyyttä ja motivaatiota sekä periksiantamattomuutta, joiden avulla voidaan saada aikaan jotakin hyvää ja kestävää. (Pölönen 2019.)

Jos myyjä haluaa menestyä myyntityössä, tulisi hänen oppia olemaan pitkäjänteinen ja kärsivällinen. Kaikille pitkäjänteisyys ei tule luonnostaan, jolloin sitä tulisi kehittää. Myyjät voidaan jakaa karkeasti heidän myyntityyliensä perusteella metsästäjiin (hunters) ja viljelijöihin (farmers). Metsästäjä tyylin omaavalle myyjälle on luontaista olla impulsiivinen sekä lyhytjänteinen, kun taas viljelijä tyylin omaavat myyjät ovat maltillisia sekä pitkäjänteisiä. Näiden piirteiden perusteella metsästäjät toimivat usein uusasiakashankinnassa, kun taas viljelijät keskittyvät nykyisten asiakkuuksien ylläpitoon ja kehittämiseen. Uusasiakashankinta on toisinaan uusille ja kokeneillekin myyjille hyvin stressaavaa, sillä torjumista voi

joutua kohtaamaan paljon. Omaa asennetta työhön voidaan helpottaa, jos asioita katsotaan pitkäjänteisesti. (Parvinen 2013, 94–95.) Myyntityötä ja kehitystä tulisi malttaa katsoa pitkällä tähtäimellä sillä kehittyminen vaatii systemaattista suunnittelua, sinnikkyyttä sekä periksiantamattomuutta, johon pitkäjänteisyys perustuu. Se minkä saa nopeasti ei ole niin kestävää kuin se, minkä eteen on joutunut tekemään töitä pitkäjänteisesti. Pitkäjänteinen asenne luo sitoutuneisuutta ja merkitystä tehdylle työlle. Pitkäjänteisyys on oppimisen matka, jonka aikana myyjän on mahdollista oppia ja kehittyä saavuttaakseen tavoitteensa ja menestyäkseen työssä. (Vuorinen 2015; Pölönen 2019, luku 9.) Pitkäjänteisyys on avain oppimiselle ja henkilökohtaiselle kehitykselle.

2.4.1 Havaitseminen ja oppiminen

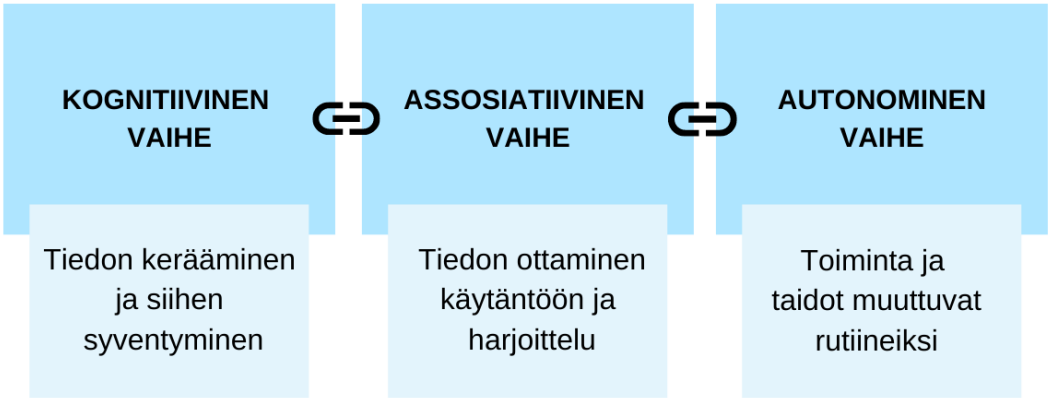
Oppiminen kuvaa prosessia, jossa ihmisen osaaminen karttuu ja kehittyy. (Kupias & Peltola 2019.) Oppiminen lähtee liikkeelle ihmisen asenteesta ja motivaatiosta oppia, joita käsittelimme kappaleessa 2.2. Motivaatiomme ohjaa meitä oppimisen prosessissa. Oppiminen vaatii sen, että havaitsemme ja tiedostamme omat heikkoutemme, joihin haluamme saada aikaan muutosta. Kehitys vaatii uskaliaisuutta ja uteliaisuutta kokeilla ja epäonnistua. Jos emme koskaan kokeile ja uskalla epäonnistua, emme voi myöskään oppia uutta ja kehittyä. Kun asennoidumme siihen, että meillä on kykyä oppia uutta ja kehittää lahjakkuuttamme pystymme kasvattamaan osaamistamme. Tällaista ajattelumallia kutsutaan kasvun ajattelutavaksi. Uteliaisuus innostaa kokeilemaan ja sen avulla voimme havaita uusia näkökulmia tehdä asioita toisin. (Salmela-Aro 2018, 65–66; Pölönen 2019.)

Kasvun ajattelutavasta ja uteliaisuudesta on hyötyä myös myyjän roolissa. Kehitys loppuu, kun ihminen kokee olevansa tarpeeksi hyvä eikä hänellä ole motivaatiota oppia uutta. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, ettei sellaista asiaa olekaan, jossa ei voisi kehittyä. Jos myyjä haluaa kehittyä menestyväksi myyjäksi, tulee hänen havainnoida ja kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan. Havainnointia voi tehdä esimerkiksi miettimällä lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteita oman osaamisen kehittymisen tueksi sekä seuraamalla muiden menestyneiden myyjien työskentelytapoja, jotka ovat johdattaneet heidät menestykseen. Myyntitavoitteiden lisäksi on tärkeää miettiä omaa kehitystä tukevia tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat olla pieniä tai suuria mutta tärkeintä on arvioida niiden merkitystä oman kehityksen kannalta. Kehitys voi koskea esimerkiksi työn tehokkuuden tai tuottavuuden lisäämistä. Tavoitteita voidaan miettiä esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta: Onko työni taso vastannut asetettuja tavoitteita? Onko ajanhallintani tukenut tavoitteisiin pääsyä? Minkälainen asenteeni on ollut työtä tehdessä? Voisiko kehitys tehdä työstä mielekkäämpää? Voisiko se sitouttaa minua? Kysymykset auttavat hahmottamaan nykytilaa

sekä tavoitetilaamme, jonka haluamme saavuttaa. Kun olemme asettaneet määränpäämme, voimme miettiä mitä meidän tulee tehdä päästäksemme tavoitteeseemme ja saavuttaaksemme halutun kehityksen. Mitkä asiat tukevat kehitystä? Mitä voin itse tehdä? Tarvitsenko apua päästäkseni tavoitteisiini? Kun meillä on selkeä kuva nykytilanteestamme ja tavoitteistamme sekä suunnitelma niihin pääsemiseen, voimme oppia ja kehittyä työssämme. (Vuorio 2015, 9–10, 166; Seppänen 2018, 56–57.)

2.4.2 Kehittyminen asiantuntijaksi

Ammatillisesta näkökulmasta katsottuna asiantuntijaksi mielletään ihminen, kenellä on hallussaan vahva tiedollinen ja taidollinen osaaminen sekä kyky kehittää ammatillista osaamistaan systemaattisesti. Tiedollista osaamista voi kehittää esimerkiksi opiskelemalla ja taitoja voi kehittää harjoittelemalla sekä tekemällä töitä pitkäjänteisesti. Monet taidot vaativat paljon harjoittelua, ennen kuin ne muuttuvat osaksi rutiinejamme ja toimintaamme. (Lonka 2020.)



Kuva 6 Oppimisen prosessi – kehittyminen asiantuntijaksi (mukaillen Lonka 2020.)

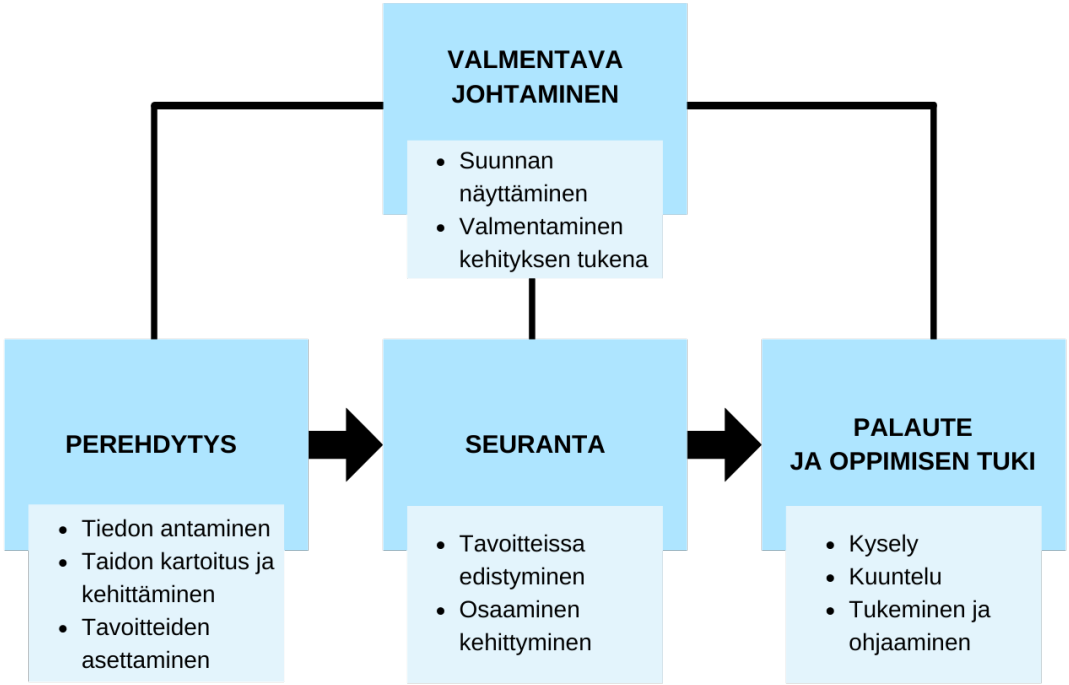
Taitojen oppimisen teoriaa voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, josta voimme nähdä esimerkin kuvasta 6. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa ihminen tutustuu ja hakee aiheesta tietoa ja syventyy etsimäänsä tietoon sisäistääkseen sen. Tätä kutsutaan kognitiiviseksi vaiheeksi. Kehityksen toisessa vaiheessa ihminen ottaa tiedon käytäntöön ja harjoittaa tietoaan taidoiksi. Tätä vaihetta kutsutaan assosiatiiviseksi vaiheeksi. Mitä enemmän ihminen harjoittelee sitä sujuvammaksi taidot kehittyvät, jolloin työstä tulee myös vähemmän kuormittavaa. Harjoitus vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Kehityksen kolmannessa vaiheessa taidot ja toiminta alkaa automatisoitua ja ihmisen toiminnasta tulee rutiininomaista toimintaa. Tätä vaihetta kutsutaan autonomiseksi vaiheeksi. Ihminen sisäistää taitoon tarvittavan teorian, joka nivoutuu yhteen kehitettyjen taitojen

kanssa. Kun ihminen sisäistää tietoa ja kehittää osaamistaan hänen ongelmaratkaisukykynsä kehittyy, mikä vähentää myös virheiden määrää. Työn laatu ja jälki paranevat, jolloin ihmisen toiminta muuttuu vaikuttavaksi ja asiantuntevaksi toiminnaksi.

Asiantuntijaksi kehittyminen vaatii vahvaa itsetuntemusta ja halua kehittyä ammatillisesti. Asiantuntija erottuu muista siten, että hänellä on jo kehittynyt hyvin vahvat sisäiset mallit ja toimintatavat omalla ammatillisella alallaan mutta sen lisäksi hän havainnoi jatkuvasti omaa tekemistään ja toimintaansa ja pyrkii kehittämään näitä taitoja. Havainnointi ja kehittäminen auttavat ihmistä hahmottamaan laajempia kokonaisuuksia, josta on apua ongelmanratkaisussa. Asiantuntevan myyjän tehtävä on ratkaista asiakkaan ongelmia ja löytää heidän tarpeisiinsa parhaita ratkaisuja. Hänen tehtävänsä on herättää luottamusta asiakkaaseen. Asiantuntijuus vahvistaa myyjän identiteettiä ja tekee myyjästä vakuuttavan. Se kasvattaa myyjän auktoriteettia ja luo valtaa myyntikeskustelussa. Valta perustuu siihen, että asiantuntijuutta kunnioitetaan ja sitä pidetään arvostettuna ammattitaitona. (Lonka 2020; Parvinen 2013, 35.) Asiantuntijuuden kehittymisellä on merkitystä myyntityössä ja se on usein tietty päämäärä, joka myynnissä halutaan saavuttaa. Asiantuntijuutta voi kehittää itse mutta kehitystä voi tukea myös ulkopuolelta, jossa nousee esiin valmentavan esimiehen rooli.

3 Valmentavan esimiehen rooli

Itseohjautuvuus on tärkeää työelämässä mutta se ei sulje pois ihmisen tarvetta saada tukea ja apua ulkopuolelta. Tässä nousee esiin esimiehen roolin merkitys. Syvennymme opinnäytetyön toisessa teoriaosuudessa esimiehen rooliin kolmiportaisesti käymällä läpi työn perehdytysvaiheen, seurannan sekä palautteen ja oppimisen tukemisen (kuva 7). Tutustumme siihen, miten nämä tehtävät näyttäytyvät esimiehen roolissa ja minkälainen merkitys esimiehen tuella on myyjän menestykseen työntekijänä. Käymme tämän kokonaisuuden läpi valmentavan johtamisen näkökulmasta, jolloin tulemme havainnoimaan, mitä on valmentava johtaminen ja miten se näyttäytyy esimiehen roolissa.



Kuva 7 Valmentavan esimiehen rooli, Kaarre 2022

3.1 Perehdytys

Uuden työntekijän perehdyttäminen perustuu työntekijän ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen, jossa tiedon anto ja työntekijän osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa. Perehdytyksen keskeisenä tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuisi ja oppisi perehdytysjakson aikana työssä tarvittavan tiedon ja taidon. Esimiehen tulee tiedostaa ja ymmärtää työntekijän nykyinen osaamisen taso ennen perehdytyksen aloitusta sillä nykytilanne määrittää perehdytyksen laajuuden ja tarpeen. Lisäksi on hyvä kysyä työntekijän tulevaisuuden toiveista ja suunnitelmista työnkuvan suhteen, mihin suuntaan työntekijä haluaa kehittyä ja mahdollisesti edetä yrityksessä. Kun esimies on tietoinen nykytilasta sekä

työntekijän henkilökohtaisista toiveista ja tavoitteista, hän voi ohjata ja valmentaa työntekijää menestymään työssään työntekijän henkilökohtaisten tarpeidensa mukaan ja haluamaansa suuntaan. (Mikkola 2019, 4–6.)

Perehdytyksen toinen ydin tehtävä on selkeyttää työntekijälle hänen tehtävän- ja toimenkuvansa yrityksessä. Esimiehen tehtävä on kertoa, mihin tehtäviin työntekijä tulee keskittymään ja mitä hänen tavoitteisiinsa kuuluu. Ilman tavoitteita yrityksellä ei ole tulevaisuutta. Tavoitteet määrittävät sen mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä työntekijältä vaaditaan yhteiseen suuntaan kulkemiseen ja sen kautta työssä menestymiseen. Perehdytyksen tehtävänä onkin antaa suunta työntekijälle kohti yrityksen tavoitetta. Perehdytyksessä käydään läpi työnkuvan lisäksi organisaation olemassaolon tarkoitus eli missio, yrityksen tavoite eli visio sekä yrityksen arvot ja asiakaslupaus, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Organisaation toiminnan raameja on hyvä käydä läpi säännöllisesti työntekijöiden kanssa, jolloin kaikilla on yhteinen suunta viedä toimintaa eteenpäin. Näiden merkitys ei siten lopu perehdytykseen vaan niiden tulisi ohjata työntekijöiden arkipäiväistä toimintaa. Esimiehen tehtävänä on vastata kysymyksiin: mihin, miksi ja mitä tehdään, jolloin työntekijälle jää tehtäväksi ja vastuuksi vastata kysymyksiin: miten ja milloin. Esimiehen tehtävänä on näyttää, mihin suuntaan yritys, tiimi ja työntekijä ovat menossa, miksi näin toimitaan ja mitä työntekijän tehtäviin kuuluu. Työntekijän vastuulle jää selvittää ja oppia, miten hän hoitaisi ja hoitaa annetut tehtävät ja milloin. Esimiehen ei ole tarkoitus antaa suoria toimintamalleja siitä, miten asiat hoidetaan, vaan myös työntekijällä on vastuu opetella ja oppia. Itse havainnoiminen ja tekeminen auttavat oivaltamaan, mikä on avain henkilökohtaiselle kehitykselle ja oppimiselle. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 72–74)

Perehdytys on yhteistyön rakentamista työntekijän kanssa. Vaikka työntekijä tulisikin tekemään työtä itseohjautuvasti, ei hänen ole tarkoitus jäädä yksin vaan ymmärtää, että esimies on tarvittaessa hänellä apuna ja tukena haastavissa tilanteissa. Yhteistyötä rakentaa myös hyvin laadittu toimintasuunnitelma, joka tukee työntekijän henkilökohtaista kehitystä ja sitouttaa työntekijää. Tavoitteisiin pääseminen ja kehittyminen vaativat konkreettista sekä mitattavissa olevaa suunnitelmaa, jota pystytään seuraamaan ja arvioimaan työntekijän henkilökohtaisen kehityksen kannalta. Suunnitelman tehtävänä on varmistaa, että tavoitteet ovat saavutettavissa, ne ovat riittävän rajatut ja että ne motivoivat työntekijää. Perehdytyksen suunnittelu on tärkeä ja kriittinen vaihe sekä työntekijän että yrityksen näkökulmasta. Onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijää sillä sen on todettu lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota työhön sekä parantavan työssä suoriutumista ja menestymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 214–219; Mikkola 2019, 4–6.)

3.2 Seuranta

Myyjän kehittyminen vaatii kattavan perehdytyksen lisäksi aktiivista seurantaa. Tähän kuuluvat ammatillisen osaamisen ja kehityksen seuraaminen sekä tavoitteiden seuranta, jotka ovat avain asemassa menestymiseen myyntityön näkökulmasta. Säännöllinen seuranta ja tavoitteiden mittaaminen auttavat systemaattisessa kehityksessä. Joitakin kehityskohteita voidaan seurata ja mitata päivittäin, viikoittain tai kuukausittain riippuen siitä miten esimies ja myyjä kokevat seurannan tehokkaaksi ja toimivaksi. Oleellista kehityksen seurannassa on sen arvioiminen. Yleensä arvioimisen hoitaa työntekijä itse tai hänen esimiehensä. Työntekijä pystyy seuraamaan ja arvioimaan itse henkilökohtaisesti suoriutumistaan, kun hänellä on etukäteen tiedossa arviointiperusteet, jotka pohjautuvat työn tavoitteisiin. Esimies arvioi työntekijän suoriutumista asetettujen mittarien ja arviointikriteerien perusteella. Työntekijä voi myös pyytää avoimesti palautetta kollegoilta tai omilta asiakkailta siitä missä hän on onnistunut ja mihin hän voisi kiinnittää vielä jatkossa huomiota. Työntekijät pystyvät antamaan arviota työn laadusta ja osaamistasosta. Asiakkaat pystyvät antamaan palautetta siitä mikä näkyy heille ulospäin eli palvelun laadun tasosta. (Kauhanen 2015, 75–80.)

Arviointi puretaan myyjän kanssa suunnittelu- ja kehityskeskustelussa. Seurannalla pyritään seuraamaan sitä, miten myyjä on onnistunut mutta sen tavoitteena on myös tukea hänen henkilökohtaista kehitystään ja suunnitella tulevaisuutta. Keskustelun tarkoitus ja tavoite on:

- Arvioida myyjän saavuttamia tuloksia
- Sopia toimenkuva ja tavoitteet tulevalle seurantajaksolle
- Havaita ja poistaa mahdolliset esteet, jotka hidastavat myyjän toimintaa
- Määritellä myyjän kehitystarpeet
- Kehittää yhteistyötä esimiehen ja myyjän välillä
- Kehittää työolosuhteita

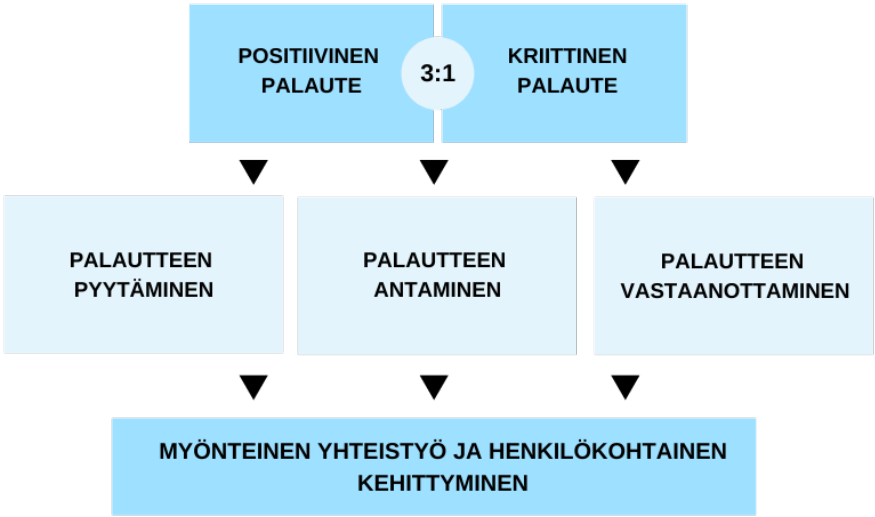
Nykytilanteen arvioinnissa on tärkeää käydä läpi asetettu tavoite, arviointiskaala ja tehtävien painoarvot. Keskustelussa on myös tärkeää nostaa esiin ne tekijät, mitkä ovat vaikuttaneet tavoitetasoon pääsyn tai alittamiseen. Palautteen annossa on tärkeää olla realistinen, jotta myös myyjä saa realistisen kuvan siitä missä hän on tällä hetkellä hyvä ammatillisesti ja mihin hän voisi kiinnittää huomiota kehittyäkseen työssään. Nykytilanteen havainnoinnissa on tärkeää nähdä myös esteet, jotka hidastavat myyjän toimintaa. Tällaisten esteiden voittamiseksi voidaan miettiä yhdessä myyjän ja esimiehen kanssa uusia toiminta-

malleja, jotka sujuvoittavat tekemistä ja tukevat työn mielekkyyttä sekä myyjän henkilökohtaista kehitystä. Esimiehen tulee osata käsitellä myös epäkohtia tekemisessä eikä keskittyä ainoastaan onnistumisiin. Onnistumiset ja positiivinen ovat kuitenkin merkittävässä osassa keskustelua sillä ne lisäävät motivaatiota ja myyjän uskoa itseensä onnistua työssä. Esimiehen tulisi keskustelun myötä kannustaa myyjää eteenpäin ja luoda uskoa hänen onnistumiseensa. On tärkeää auttaa myyjää ymmärtämään tavoitteiden ja seurannan merkitys hänen henkilökohtaisen kehityksensä kannalta. (Kauhanen 2015, 81–86.)

3.3 Palaute ja oppimisen tuki

Myyjän ammatillista kehitystä ja seurantaa tukevat esimieheltä saatu palaute ja oppimisen tuki. Palaute mielletään yleensä positiivisensa tai negatiivisena mutta se voi olla myös neutraalia. Palautteeseen vaikuttaa se, miten vastapuoli siihen itse suhtautuu. Ammatillisesti negatiivista palautetta antaessa täytyy varoa loukkaamasta toista ja sen tarkoitus onkin opettaa ja rakentaa vastapuolta toimimaan jatkossa paremmin. Positiivinen palaute kertoo hyvin hoidetusta työstä ja kannustaa jatkamaan samalla tavalla eteenpäin. Työelämässä palautetta tulee vastaan jatkuvasti. Palautetta voidaan antaa itse ja vastaanottaa, mutta sitä on myös tärkeää pyytää avoimesti. Palautetta voi ja täytyykin pyytää myös itse avoimesti eikä se vaadi erillistä palaute- tai kehityskeskustelua, joita käytetään kehityksen systemaattisessa seurannassa. Palaute on toisen osapuolen näkemys siitä, miten olemme eri tilanteissa onnistuneet. Palautteen antaminen on siinä mielessä vaikeaa, että se perustuu mielipiteisiin, jolloin palautteen saajalla voi olla eri näkemys palautteen antajan kanssa. (Rötkin 2015, 110.)

Palaute on voimallinen väline, jonka avulla voidaan oppia ja kehittyä ammatillisesti sekä vahvistaa myönteistä yhteistyötä. Palaute rakentaa vuorovaikutusta mutta sillä voi olla myös negatiiviset vaikutukset, kuten aikaisemmin käsittelimme. Palautteen antamiseen liittyy kuitenkin paljon mahdollisuuksia ja siksi sen monipuolinen käyttö on suositeltavaa. Monipuolisuus tekee palautteesta vaikuttavaa. Palautteen monipuolista käyttöä on kuvattu kuvassa 8. Vaikka onkin tärkeää antaa myös kriittistä ja rakentavaa palautetta, niin on tärkeää pitää mielessä positiivisen palautteen merkitys. Positiivisen ja turvallisen ilmapiirin rakentamisen sääntönä on antaa kolme kertaa enemmän positiivista palautetta kriittisen palautteen sijaan. Positiivista palautetta on hyvä antaa välittömästi ja aidosti. Rakentavaa palautetta tulee antaa harkitusti ja rakentavasti oppimisen näkökulmasta. Palaute kehittää ja kannustaa työntekijää mutta se rakentaa samalla avointa ja positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 93–95.)



Kuva 8 Palautteen monimuotoinen käyttö (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2016, 93.)

Palautteen lisäksi oppimista voidaan tukea myös muilla menetelmillä, kuten esimerkiksi valmentamalla myyjän myyntitaitoja. Valmennuksen tavoitteena on myyjän henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tukeminen ammatillisesti. Valmentaminen voi auttaa hahmottamaan uusia näkökulmia ja toimintamalleja tekemisen tueksi, vaikka kyseessä olisi kokeneempikin myyjä. Valmennusta voidaan järjestää yksilöllisesti ja työntekijän tarpeiden mukaisesti. Valmennuksen avulla voidaan nostaa esimerkiksi työn volyymia tai työn laadullista jälkeä, joita käsittelimme kappaleessa 2.3. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 126; Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 215.)

Valmentaminen tekee myyntityöstä vaikuttavaa ja tehokasta. Valmentaminen on tehokkainta silloin, kun siinä keskitytään kerrallaan yhteen osa-alueeseen, jota halutaan kehittää tai tehostaa. Valmentaminen voidaan keskittää esimerkiksi:

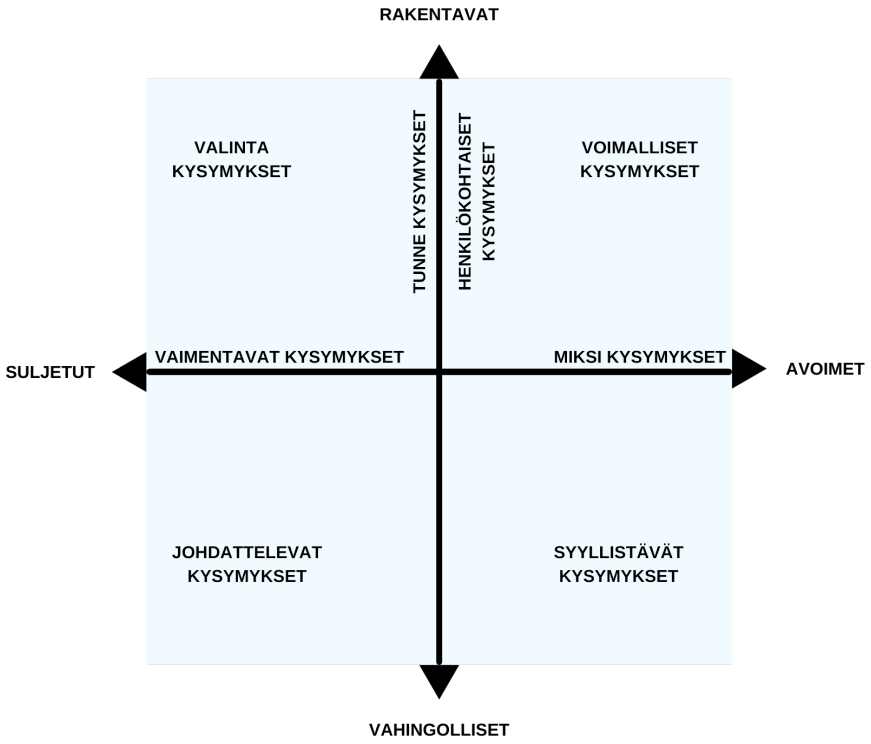
- Tiedon kartuttamiseen
- Tiedon syventämiseen koskettaen myytävää tuotetta tai palvelua
- Myyntitaitojen kehittämiseen
- Ajanhallinnan kehittämiseen

Myyjän roolissa valmennus keskitetään hyvin usein myyntitaitojen kehittämiseen ja työn tehostamiseen. Myyntityössä jotkin myyjät voivat olla esimerkiksi hyviä asiakaspidossa mutta uusille asiakkaille soittaminen jännittää ja se koetaan vaikeana. Valmentaminen voidaan keskittää silloin soittotaitojen kehittämiseen uusien asiakkaiden kohtaamisessa. Esimies voi esimerkiksi käydä läpi, miten puhelu uuden asiakkaan kanssa kannattaa avata

mahdollisimman tehokkaasti ja miten suhdetta voidaan kehittää laadullisesti jo ensimmäisessä puhelussa. Valmennuksessa voidaan miettiä puhelun rakennetta ja asian johdonmukaista läpikäyntiä asiakkaan kanssa kattavasti mutta tehokkaasti. Taidot kehittyvät harjoittelun kautta ja esimiehen tehtävä on olla myyjän tukena taitojen kehittämisessä työssä menestymisen edistämiseksi. (Cuevas ym. 2016, 217–219.) Lähtökohtaisesti myyjällä on myös itsellään vastuu pyytää tarvittaessa apua, mutta tämä ei suju kaikilta luonnostaan. Sen vuoksi esimiehen on tärkeä kysyä, miten myyjä itse kokee onnistuneen työssään. Tässä nousee esiin kyselyn ja kuuntelun tärkeys valmentavan esimiehen roolissa.

3.3.1 Kysely

Kysyminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä valmentavan esimiehen roolissa. Kysyminen voi kuulostaa yksinkertaiselta tehtävältä mutta se vaatii esimieheltä aikaa ja harjoitusta sekä läsnä olevaa kuuntelutaitoa. Kysymysten tavoitteena on saada työntekijä oppimaan havainnoinnin kautta. Kysymyksillä on havaittu olevan paljon hyötyä oppimisen näkökulmasta. Sen mukaan kysymyksen auttavat oppimaan oivaltamisen kautta. Oivaltaminen kehittää ongelmanratkaisutaitoja, mikä innostaa työntekijää haastamaan itseään. Esimiehen tehtävä ei ole antaa suoria vastauksia vaan saada työntekijä itse havaitsemaan ja kehittymään työssä, kuten käsittelimme kappaleessa 3.1. Tässä apuna toimivat kysymykset. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 51–53.)



Kuva 9 Kysymystyyppien nelikenttä (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2016, 55.)

Keskustellessa ja kysellessä on tärkeintä kysyä oikeanlaisia kysymyksiä oikeaan aikaan. Eri tilanteissa voidaan ja on sopivaa käyttää erilaisia kysymystyyppejä, joita voidaan havainnoida kysymysten nelikentän avulla (kuva 9). Kysymysten nelikentässä on kaksi akselia, jotka ovat kysymysten rakenne ja vaikutus. Rakenteeseen kuuluvat avoimet ja suljetut kysymykset ja vaikutukseen kuuluvat vahingolliset ja rakentavat kysymykset. Kysymyksen muotoilu määrittää sen, miten kysymys vaikuttaa vastapuoleen jolle kysymys on esitetty. Kysymyksen rakenne ei tee suoraan kysymyksestä vahingollista tai rakentavaa, vaan siihen vaikuttaa esimerkiksi kysyjän taustamotiivit.

Kysymys on aina joko suljettu tai avoin. Suljetuilla kysymyksillä tavoitellaan faktatietoa, johon haetaan yleensä ”kyllä” tai ”ei” vastausta. Kysymys voi olla myös osittain suljettu, jolloin vastaajalle ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Avoimiin kysymyksiin voi vastata omin sanoin, ilman oletettua oikeaa vastausta. Avoimet kysymykset ovat hyviä valmentamisen näkökulmasta, sillä silloin esimies johdattaa työntekijää itse havainnoimaan ja miettimään asiaa ilman suoraa vastausta. Avoimet kysymykset rikastavat keskustelua ja ne saavat työntekijän oppimaan oivallusten kautta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 54–55.)

Valmentamisen näkökulmasta kysymykset ovat välttämättömiä ja niitä voidaan esittää esimerkiksi kysymysten nelikentässä esitetyn kahdeksan eri kysymystyypin avulla. Näihin kysymystyyppeihin kuuluvat henkilökohtaiset kysymykset, tunnekysymykset, voimalliset kysymykset, miksi-kysymykset, valintakysymykset, vaimentavat kysymykset, johdattelevat kysymykset ja syyllistävät kysymykset. Valmentamisen näkökulmasta suljemme pois vaimentavat, johdattelevat ja syyllistävät kysymykset sillä ne ovat usein vahingollisia kysymystyyppejä, jotka eivät auta kehittämään vastapuolta vaikuttavasti vaan enemmänkin heikentävät kehitystä.

Henkilökohtaisten kysymysten avulla pyritään tutustumaan toiseen ihmiseen ja se viestii kiinnostusta vastapuoleen. Tunnekysymykset syventävät henkilökohtaisia kysymyksiä, sillä niiden avulla pyritään syventämään vuorovaikutusta toisen kanssa. Tunnekysymyksillä pyritään herättämään toisessa tunteita ja niiden käyttö vaatiikin varovaisuutta, ettei toinen ota kysymyksiä liian henkilökohtaisesti. Voimallisilla kysymyksillä ja miksi-kysymyksillä on myös vahva yhteys tunnekysymyksiin, sillä voimallisia kysymyksiä käytetään herättämään uutta ajattelua ja ne voivat myös liikuttaa ihmisen tunteita. Voimalliset kysymykset voivat olla joskus niin vaikuttavia, että ne saavat ihmisen pysähtymään. Valmentavat voimalliset kysymykset luovat mahdollisuuksia havainnoida, mikä vahvistaa henkilökohtaista kehitystä. Miksi-kysymykset herättävät vastapuolessa tunteita ja ne voivat jakaa

vahvasti mielipiteitä. Miksi-kysymyksiä ei lähtökohtaisesti suositella käytettävän valmentaessa, sillä ne herättävät usein vastapuolessa syyllisyyden tunteita ja ne johtavat helposti selittelyyn sekä vastapuolen puolustautumiseen. Näistä kahdesta kysymystyypistä valmennettaessa työntekijää tai myyjää voimalliset kysymykset ovat parempia kuin miksi-kysymykset. Valintakysymyksiä voidaan käyttää valmennettaessa täsmentävinä ja ratkaisevina kysymyksiä. Jos työntekijä esimerkiksi miettii erilaisia ratkaisuja tilanteeseen, voi esimies valmentaa päätöksen tekoa kysymyksellä: Ehdotatko vaihtoehtoa A tai B? Kysymyksen pohjalta esimies ohjaa työntekijän omia havaintoja ja auttaa työntekijää priorisoimaan sekä tekemään lopullisen päätöksen itse. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 57–61.)

Hyvä valmentava keskustelu työntekijän kanssa rakentuu monipuolisista ja erityypin kysymyksistä. Kysymyksien esittäminen auttaa valmennettavaa työntekijää katsomaan asioita monipuolisesti eri näkökulmista. Jotta esimies pystyy tekemään valmentamisesta vaikuttavaa kysymysten avulla, tulee hänen olla läsnä ja aidosti kiinnostunut kuuntelemaan työntekijää. Tässä nousee esiin kuuntelutaitojen tärkeys.

3.3.2 Kuuntelu

Kuuntelutaidot ovat tärkeässä osassa valmentavaa esimiestyötä ja siinä tarvittavia vuorovaikutustaitoja. Nykyisessä työkulttuurissa työntekijät odottavat, että heidän ajatuksiaan ja näkemyksiään kuunnellaan. Kuunteleminen osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan ja sen avulla esimies osoittaa luottavansa työntekijään mikä luo myös työntekijässä itsessään luottamusta menestyä työssään. Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä perustuu yhteistyöhön ja toimivaan vuorovaikutukseen, jossa olennaisessa roolissa ovat kuuntelutaidot. (Dunfelt 2014, 82; Ristikangas & Grünbaum 2016, 46.)

Kuuntelu perustuu tiedon vastaanottamiseen vastapuolelta ja kysymysten esittämiseen vastaanotetun tiedon pohjalta. Kuuntelu on haastavaa työtä ja se vaatii toisinaan harjoittelua. Kuuntelussa kannattaa kiinnittää huomiota kahteen asiaan, sisältöön ja prosessiin. Sisällöllä tarkoitetaan vastapuolen puheen sisältöä ja ajatuksia sen taustalla. Kuuntelija voi kiinnittää huomiota siihen, mistä toinen puhuu ja mitä hän mahdollisesti ajattelee sekä sitä mihin puhuja ajatuksillaan pyrkii. Prosessi kuvaa vastapuolen tapaa puhua ja ilmaista itseään. Tässä kiinnitetään huomiota siihen, miten toinen puhuu ja minkälaisia asioita hän korostaa puheessaan. Prosessin tarkkaavainen kuuntelu auttaa esimiestä ohjaamaan keskustelua tavoitteelliseen suuntaan ja hän voi siten esimerkiksi esittää kysymyksiä, jotka saavat työntekijän havainnoimaan. Kuuntelun taitojen harjoittelu kehittää samalla valmentajan empatiakykyä mikä vahvistaa empaattista kuuntelun taitoa. Empaattisen kuuntelun

avulla pyritään havainnoimaan ja eläytymään vastapuolen tunteisiin sanattomalla viestinnällä. Sanatonta viestintää voi olla esimerkiksi silmiin katsominen keskustelun aikana, hymyily ja nyökkäily. Sanaton viestinsä usein välittääkin vastapuolelle sen, mitä hänestä ajattelemme ja kuuntelemmeko häntä todella. Läsnä oleva ja empaattinen kuuntelu rikastuttaa vuorovaikutustaitoja ja tekee vuorovaikutuksesta merkityksellistä.

Valmentaminen ei ole mahdollista ilman kuuntelutaitoja tai jos esimies ei ole kiinnostunut kuuntelemaan työntekijää. Kuuntelun avulla esimies pyrkii ymmärtämään ja tuntemaan työntekijää paremmin. Kuuntelu auttaa havaitsemaan esimerkiksi työntekijän ajatuksia, huolia, tavoitteita, intohimon aiheita ja vahvuuksia. Kun esimies on tietoinen nykyisestä tilanteesta, hän pystyy auttamaan työntekijää kehittämään hänen vahvuuksiaan ja ohjata häntä menestymään työssään näiden vahvuuksien avulla. Kuuntelutaitojen kehittäminen ja kuunteleminen itsessään vaativat esimieheltä läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan. (Dunfelt 2014, 83; Ristikangas & Grünbaum 2016, 46–47.)

3.4 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen kuvastaa vuorovaikutussuhdetta, jonka avulla pyritään kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä vaikuttavaan johtamiseen osana tiimiä. Valmentava johtaminen on suunnan näyttöä ja yhdessä onnistumista. Se on osallistava prosessi, jossa koko tiimi on mukana. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20–21; Soback 2021.)

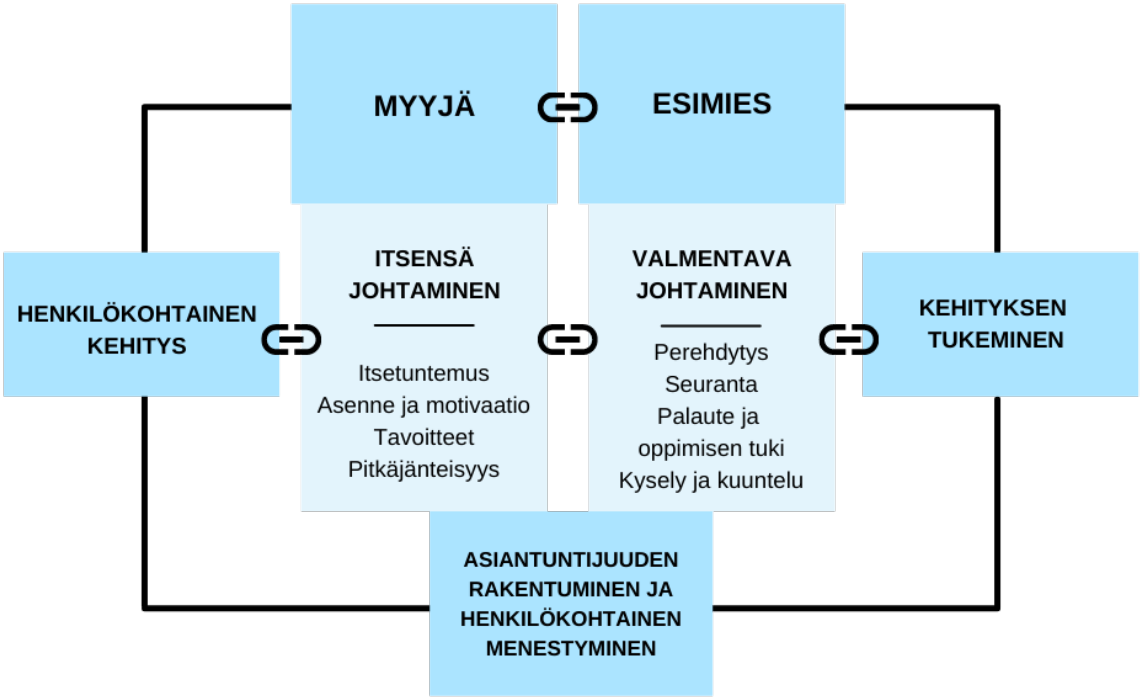
Ristikangas & Ristikangas (2010, 20) painottaa, että parhaita tuloksia saadaan aikaan tiimityöllä eikä pelkällä yksilön suorituksella. Toisaalta Soback (2021) korostaa yksilötasolla johdettavien tärkeyttä osana tiimiä. Tämän mukaan yksilöt saadaan kukoistamaan tiimissä aktivoimalla ja valmentamalla heidän voimaansa, viisauttaan ja myötätuntoaan. Voima kuvastaa tässä yhteydessä valmennettavan työntekijän uskallusta tehdä itsenäisiä päätöksiä omaa työtään koskien sekä kykyä toimia työssään ilman riippuvuutta esimiehestä. Se on kykyä tavoitteelliseen ja sinnikkääseen tapaan saattaa oma työ loppuun, joka kuvastaa henkilökohtaista vastuunottamista itsensä johtamisesta ja systemaattisesta oppimisesta. Viisaudella tarkoitetaan työntekijän kykyä johtaa omaa työtään yrityksen tavoitteet ja tilanne huomioiden. Se kuvastaa kykyä hahmottaa oman työnsä syy-seuraussuhteita osana suurempaa kokonaisuutta. Viisas työntekijä on tietoinen itsestään ja roolistaan osana tiimiä. Hän osaa reflektoida itseään ja ajatuksiaan sekä katsoa asioita pitkällä tähtäimellä. Myötätunnolla tarkoitetaan työntekijän taitoa kohdata ja hyväksyä itsensä sekä muut tiimin jäsenet arvostavasti. Hän ymmärtää omat ja toisten tarpeet eri tilanteissa ja osaa olla armollinen itseään ja muita kohtaan. Valmentava johtaja eli tässä tapauksessa

esimies pyrkii syventämään näitä kolmea ominaisuutta työntekijöissään. Hän saa heidät kukoistamaan ja menestymään yksilöinä osana tiimiä.

Valmentavassa johtajuudessa on oleellista antaa työntekijälle omaa tilaa kehittyä ja johtaa työtään sekä tehdä siihen liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijän kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja kehittää siten mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun. Armollisuus ja työntekijän inhimillinen kohtaaminen ovat olennainen osa valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtajuus kuvastaakin kykyä nähdä työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja vahvuudet, joiden avulla työntekijä pystyy kehittymään ja kukoistamaan omassa työssään. Valmentava esimies ei suoraan ohjeista, neuvo tai käske vaan hän valmentaa kysymysten ja kuuntelun kautta. Valmentava johtaja näyttää suuntaa työntekijälle ja mahdollistaa itsenäisen päätöksen teon sekä tilan henkilökohtaiselle kehitykselle. Valmentaminen ei kuvasta sitä, ettei esimies neuvoisi koskaan työntekijää eikä osallistuisi lainkaan päätöksen tekoon tai jättäisi työntekijää oman onnensa nojaan. Valmentava johtaminen on yhdessä tekemistä, jonka avulla yksilöt saadaan kukoistamaan osana menestyksekästä ja tavoitteellista tiimityöskentelyä. Valmentava johtajuus kehittää ja tukee työntekijän kykyä kehittää itsensä johtamisen taitoja ja menestyä henkilökohtaisesti työssään. (Soback 2021.)

4 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa käymme läpi yhteenvedon käsitellyistä tietoperustoista koskien itsensä johtamisen taitoja ja valmentavan esimiehen roolia. Luvun tavoitteena on muodostaa ymmärrys siitä, miten tietoperustan osa-alueet liittyvät toisiinsa. Yhteenvedolla pyrimme myös osaltaan vastaamaan tutkimuksessa asetettuun pääkysymykseen ja tutkimaan, minkälainen merkitys itsensä johtamisen taidoilla ja valmentavalla esimiehellä on myyjän roolissa. Pääkysymyksen tueksi on määritetty alakysymyksiä aihealueita koskien. Kuvassa 10 on kuvattu tietoperustassa läpikäydyt käsitteet ja pyritty havainnoimaan sitä, miten ne liittyvät toisiinsa ja muotoutuvat yhteen teorian perusteella.



Kuva 10 Itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen merkitys myyjän roolissa

Itsensä johtaminen on ihmisen sisäistä voimaa, joka ohjaa jokapäiväistä elämäämme. Se kuvastaa sitä, minkälaisia ihmisiä olemme ja miten toimimme päivittäisessä arjessamme esimerkiksi työelämässä. Myyjän roolissa itsensä johtamisen tärkeimmät ensimmäiset elementit ovat asenne ja motivaatio, johon kaikki ajatuksemme ja tekomme pohjautuvat. Motivaatio on voima, joka saa ihmisen toimimaan ja ohjaamaan häntä itselleen tärkeitä asioita kohti. Myyntityössä motivoivia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työstä saatu palkka tai työn mahdollistama henkilökohtainen ja ammatillinen kehitys. Myyntityössä on tärkeää tunnistaa itseään motivoivat tekijät ja tässä tärkeässä roolissa ovat itsetuntemus ja sen kehittäminen. Itsetuntemus tarkoittaa myyjän roolissa sitä, että hän tiedostaa omat vah-

vuutensa ja heikkoutensa, joita hän haluaa kehittää. Kun myyjä on tietoinen omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan, hän pystyy ohjaamaan itseään sellaisiin työtehtäviin, joissa hän pääsee kukoistamaan omien vahvuuksiensa kautta. Tietoisuus itsestämme auttaa meitä kiinnittämään huomiota myös sellaisiin ominaisuuksiin, joita haluamme kehittää itsessämme. Myyntitavoitteiden lisäksi onkin hyvä asettaa myös henkilökohtaista kehitystä tukevia tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen ja systemaattinen seuranta johdattaa kehitystämme. Kehitys ei tapahdu kuitenkaan hetkessä, jonka vuoksi myyjältä vaaditaan pitkäjänteisyyttä. Pitkäjänteinen asenne ja oppimisen halu johdattavat myyjää saavuttamaan hänen henkilökohtaiset tavoitteensa. Se kehittää myyjää asiantuntijana ja ohjaa häntä henkilökohtaiseen menestykseen. Ammatillinen kehitys ja myyntityössä menestyminen ovat tekijöitä, joihin ihminen voi vaikuttaa lähtökohtaisesti itse omalla toiminnallaan. Tässä viitekehyksenä toimivat itsensä johtamisen taidot. Kenenkään ei tarvitse pärjätä kuitenkaan täysin yksin, jossa tukena toimii valmentavan esimiehen rooli.

Esimiehen tehtävänä on valmentaa myyjää kohti ammatillista kehitystä ja tukea tavoitteisiin pääsyä. Valmentava esimies toimii suunnan näyttäjänä oppimisen polulla, joka koostuu perehdytyksestä, seurannasta ja palautteesta sekä oppimisen tukemisesta. Perehdytyksen päätavoitteena on asettaa raamit sille, mitä myyjä tulee tekemään yrityksessä ja mitkä hänen tavoitteensa ovat omassa työssään. Perehdytyksessä kartoitetaan nykyinen osaaminen ja määritetään myös suunta mihin halutaan kulkea ja mitä halutaan matkan varrella saavuttaa. Tavoitteiden asettaminen ja suunnan määrittäminen yhdessä antavat molemmille esimiehelle ja myyjälle ymmärryksen siitä, mitä tehdään ja miten tehdään. Seurannan avulla lähdetään tarkkailemaan myyjän kehitystä ja tavoitteissa edistymistä. Seurannalla pyritään myös seuraamaan myyjän henkilökohtaista kehitystä ja tekemään tarvittavia muutoksia, mikäli kehitystä hidastavia esteitä huomataan. Tässä merkittävässä osassa ovat palautteen antaminen ja oppimisen tukeminen. Rakentava palaute opettaa ja positiivinen palaute kannustaa eteenpäin. Palautetta tulisi antaa säännöllisesti ja aidosti myyjää tukien. Esimiehen on myös tärkeää muistaa kysyä, miten myyjä voi ja miten hän on pärjännyt työssään. Kysely antaa tilaa kuuntelemiselle ja sen avulla esimies voi havaita tekijöitä, joissa myyjä tarvitsee apua tai tukea menestyäkseen työssään. Valmentavan esimiehen tehtävä on auttaa myyjää havaitsemaan omat vahvuutensa ja kehittämään niitä oivaltamisen kautta. Tavoitteena on auttaa myyjää menestymään sekä kukoistamaan työssään hänen omien vahvuuksiensa avulla.

Itsensä johtamisen taidot ja valmentava esimiestyö muodostavat yhdessä vaikuttavan kokonaisuuden osana myyjän roolia. Itsensä johtamisen taidot ovat ominaisuuksia, joiden avulla myyjä pystyy ohjaamaan itseään haluamaansa suuntaan. Asenne ja motivaatio

ovat esimerkiksi vahvoja ominaisuuksia, jotka heijastuvat myyjän toimintaan ja siihen, miten hän suhtautuu työhönsä. Myyjän on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka motivoivat häntä ja esimiehen tehtävä on valmentaa myyjän motivaatiota ja innostaa häntä työhön. Valmentaminen ei ole kuitenkaan yksipuolista, jonka vuoksi myyjältä vaaditaan motivaatiota ja tahtoa kehittyä sekä menestyä työssään.

Valmentava johtaminen tukee hyvin itsensä johtamisen taitoja myyntityössä, sillä sen tavoitteena on saada myyjä kehittymään ammatillisesti, pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja menestymään työssään omien vahvuuksiensa kautta. Kehittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii myyjältä pitkäjänteisyyttä. Kestävän muutoksen aikaansaaminen on pitkäjänteistä työtä ja tämä vaatii vahvaa motivaatiota onnistua. Pitkäjänteisyyttä ja tavoitteita tukee hyvin laadittu suunnitelma yhdessä esimiehen kanssa, johon kuuluvat perehdytys, seuranta, sekä palaute ja oppimisen tuki. Hyvä perehdytys luo vakaan pohjan yhteistyölle ja se antaa myyjälle selkeän kuvan siitä, mihin hän tulee keskittymään työssään. Selkeät prosessit auttavat tavoitteisiin pääsemisessä. Esimiehen rooli on valmentaa myyjän oppimisen matkalla ja sen vuoksi kehityksestä ja tavoitteista pidetään seurantaa. Tällöin tuloksia voidaan mitata ja tehdä muutoksia tarvittaessa sen mukaan, missä asioissa huomataan kehitettävää. Tavoitteet voivat koskea myynnillisiä tavoitteita tai myyjän henkilökohtaista kehitystä. Tärkeintä kehittymisessä on kuitenkin saada säännöllisesti rakentavaa ja positiivista palautetta. Palautetta on tärkeä antaa mutta myös myyjän on tärkeää muistaa pyytää sitä itse aktiivisesti.

Valmentavan esimiestyön avaintekijänä ovat kyselyn ja kuuntelun taidot. Kysymyksiä ja kuuntelutaitoja tarvitaan kaikissa eri valmennuksen vaiheissa. Perehdytys vaiheen tarkoituksena on kartoittaa nykytilannetta ja tulevaisuuden tavoitteita sekä tutustua myyjään ja hänen vahvuuksiinsa. Kyselyn tärkeys nousee esiin myös siinä tilanteessa, jos myyjä ei jostakin syystä saavuta asetettuja tavoitteita. Kyselyllä pyritään selvittämään taustatekijöitä, jotka hidastavat tai estävät tavoitteisiin pääsyn. Kun hidasteet saadaan selville, voidaan niihin tehdä muutoksia ja mahdollistaa myyjän osaamisen ja ammatillisen kasvun kehittyminen. Esimiehen työ on valmentaa ja auttaa myyjää oivaltamaan ja oppimaan, jotka mahdollistavat ammatillisen kehityksen. Valmentava esimiestyö tukee myyjän henkilökohtaista kehitystä ja se auttaa myös myyjää kehittämään omia itsensä johtamisen taitoja, jotka luovat vakaan pohjan myyntityölle.

5 Empiirinen osa

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön empiirinen osa, joka käsittelee opinnäytetyön prosessiin kuuluvia ja vaikuttavia tekijöitä. Empiirinen osuus kattaa tutkimuksen vaiheet ja aikataulun, menetelmävalinnat perusteluineen sekä opinnäytetyön aineiston ja siinä käytetyt analyysit. Tutkija esittelee luvussa valitsemansa tutkimusmenetelmät sekä niiden soveltuvuuden kyseiseen tutkimukseen. Menetelmävalinnat on perusteltu teoreettisesti viittaamalla kirjallisuuslähteisiin. Empiirisen osan tavoitteena on myös analysoida ja kuvata tutkimuksessa käytetyn aineiston kattavuutta ja sen käsittelyä.

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyö toteutettiin kevään 2022 aikana. Olin päättänyt aiheen opinnäytetyölleni syksyllä 2021, joten työn aloitus tuntui luontevalta heti tulevana keväänä. Opinnäytetyön prosessi lähti liikkeelle aineiston keruusta ja työn suunnittelusta. Suunnittelu ja aineiston keruu oli sujuvaa, kun otsikko ja aihealueet olivat selkeästi rajattuja. Kirjoittaminen oli itsessään erittäin miellyttävää, kun aihe oli itselle jo entuudestaan tuttu ja olin henkilökohtaisesti kiinnostunut käsiteltävistä aihealueista. Se teki kirjoittamisesta sujuvaa ja auttoi osaltaan aikataulun hallinnassa. Aikataulun suunnittelu ja siinä pysyminen ovatkin olennainen osa opinnäytetyön suunnittelua. Suunnittelin aikataulun siten, että hoitaisin mahdollisimman paljon opinnäytetyöstä prosessin alkuvaiheessa, jolloin korjausten tekoon ja työn viimeistelyyn jäisi enemmän aikaa työn loppuvaiheessa. Kuvassa 11 on kuvattu pääpiirteittäin oman projektini suunniteltua ja toteutunutta aikataulua.

SUUNNITELLUT VIIKOT	AIKATAULU	TOTEUTUNEET VIIKOT
5-6	Aineiston keruu ja opinnäytetyön suunnittelu	5-6
7-8	Tietoperusta	7-12
9-10	Haastattelut	14-15
11-12	Tutkimus ja tulokset	15-16
13-14	Pohdinta ja johdanto	17-18
15-16	Työn viimeistely	18
17-19	Palautus	19

Kuva 11 Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyö lähti liikkeelle aikataulun mukaisesti suunnittelun ja tietoperustan osalta. Työn edistyessä eteen tuli kuitenkin itsestäni riippumattomia esteitä, jotka hidastivat työn edistymistä aikataulun mukaisesti. Tein aikatauluun muutoksia aina tilanteen mukaan, jonka ansiosta sain pidettyä prosessin sekä aikataulun hallinnassa. Aikataulun muutokset eivät aiheuttaneet itselleni stressiä vaan nautin kokonaisuudessaan opinnäytetyön kirjoittamisesta ja työn prosessista. Aikataulussa pysymistä helpotti myös kalenterointi ja arjen askareiden priorisointi. Olin asettanut tavoitteeksi valmistua keväällä 2022, joten sen vuoksi oli tärkeää saada myös opinnäytetyö ajoissa valmiiksi. Kalenteroinnista oli huomattava apu ajanhallinnassa, sillä se auttoi havainnoimaan työn määrää kuukausi, viikko ja päiväkohtaisesti. Kalenterointi auttoi myös priorisoimaan muita tehtäviä ja vapaa-ajan toimia, jolloin sain karsittua välttämättömät menot pois prosessin ajaksi. Opinnäytetyön aiheet motivoivat myös itseäni prosessin aikana sillä aikataulun hallinta on olennainen osa itsensä johtamisen taitoja.

Aikataulun suunnitteluun ja siinä pysymiseen liittyy aina mahdollisia riskejä, joita on tärkeää havainnoida ja tiedostaa jo ennen opinnäytetyön aloitusta. Riskien tiedostaminen auttaa puuttumaan ongelmakohtiin jo alkuvaiheessa, jolloin ne eivät saa valtaa prosessin etenemisestä. Opinnäytetyön prosessiin kuuluikin riskien havainnoiminen ja huomasin itse tästä konkreettista apua siinä vaiheessa, kun kohtasin esteitä opinnäytetyön edetessä. Omia opinnäytetyöhöni liittyviä riskejä voidaan tarkastella kuvasta 12. Olen pyrkinyt havainnoimaan riskejä kolmivaiheisesti, jossa mietitään ensin mahdollisia riskejä ja sen jälkeen keinoja, joilla voi välttyä näiltä riskeiltä. Kolmannessa kohdassa on mietitty varasuunnitelma riskien toteutumiselle.

MITÄ RISKEJÄ VOIN KOHDATA?	MITEN VÄLTYN RISKEILTÄ?	MITÄ TEEN RISKIN TOTEUTUESSA?
SAIRASTUMINEN	VÄLTTÄMÄLLÄ TURHIA KONTAKTEJA PANDEMIA AIKANA & HUOLEHTIMALLA HYGIENIASTA	LEPO JA AIKATAULUN MUOKKAUS TERVEHTYESSÄ
KIIRE JA UUPUMUS	PRIORISOIMALLA MENOJA	KALENTERIN TARKASTELU - JÄTTÄÄ AIKAA LEVOLLE JA KARSII YLIMÄÄRÄISET MENOT POIS

Kuva 12 Riskienhallinta ja niiden tunnistaminen

Ensimmäinen määrittelemäni riski opinnäytetyön edistymiselle oli sairastuminen. Opinnäytetyön kirjoittaminen ajoittui vallitsevan Covid19 -pandemian aikaan, jolloin riski sairastumiseen on erityisen korkea. Olin ollut terveenä koko pandemian ajan, joten uskoin pystyväni välttämään sairastumisen kevään aikana välttämällä ylimääräisiä kontakteja sekä huolehtimalla hygieniasta. Riskitekijää oli kuitenkin mahdotonta ennakoida täysin, joten sairastuinkin kesken opinnäytetyön prosessin ja olin muutaman viikon kipeänä. En pystynyt tänä aikana työstämään laisinkaan opinnäytetyötä mikä itsessään hidasti prosessia. Päätin kuitenkin levätä ja tervehtyä rauhassa, jonka jälkeen tein tarvittavat muutokset aikatauluuni ja onnistuin saattamaan työni loppuun päivitetyn aikataulun mukaisesti. Toinen määrittämäni riski oli kiire ja uupumus, jotka onnistuin välttämään opinnäytetyön prosessin aikana. Tein selkeän suunnitelman opinnäytetyöni toteuttamiseksi ja olin priorisoinut tehtäviäni, jonka vuoksi minulla oli riittävästi aikaa enkä ollut esimerkiksi stressaantunut työn edistymisestä. Olen kehittänyt omia itsensä johtamisen taitojani toisen kouluvuoden aikana, josta oli selkeästi hyötyä myös tässä projektissa. Itsetuntemus on olennaisessa osassa riskien tunnistamisessa sekä aikataulun suunnittelussa. Kun ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja kipupisteensä, pystyy hän toimimaan tarkoituksen mukaisesti ja ohjaamaan itseään menestyksekkäästi haluamaansa suuntaan. Koen onnistuneeni tässä omassa projektissani ja sen prosessin eri vaiheissa.

5.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty monimetodista lähestymistapaa, joka tarkoittaa kahden tai useamman tutkimusmenetelmän käyttöä yhdessä tutkimuksessa. Monimetodisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi useita eri menetelmiä ja teorioita mutta sen lisäksi tietoa voidaan hakea useasta eri aineistosta. Monimetodisella tutkimuksella pystytään tukemaan ja perustelemaan tutkimuksen luotettavuutta sillä useat menetelmät mahdollistavat syvällisemmän aiheen käsittelyn, kun aiheita pystytään tarkastelemaan useasta eri näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 39.) Tämä opinnäytetyö on koottu monimetodisesti kirjallisuuskatsauksen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusmenetelmää, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden näkökulmasta. Henkilöillä tarkoitetaan tässä asiayhteydessä tutkimusta varten haastateltuja ja siihen osallistuneita myyntijohtajia. Näkökulmia voidaan nostaa esiin henkilöiden ajatuksista, tunteista, kokemuksista ja käytännön esimerkeistä. Tutkimuksen tavoitteena on havainnoida aiheen merkitystä haastateltavalle näiden tekijöiden perusteella, tulkita kerättyä aineistoa ja pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen liittyen. (Puusa & Juuti 2020, 1.)

Laadullinen tutkimus toteutettiin tässä opinnäytetyössä puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, josta käytetään myös termiä teemahaastattelu. Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelutyyppiä, jossa haastattelun aihepiirit ja teema on määritetty etukäteen. Haastattelu rakentuu tiettyjen aihepiiristä valittujen teemojen ympärille, jonka vuoksi haastateltavilla on yleensä samankaltaisia taustatekijöitä tai he ovat kokeneet samanlaisia tilanteita, joita halutaan kuvata tutkimuksessa haastattelun avulla. Teemahaastattelussa käydään läpi tutkimuksen aihealueet kaikkien haastateltavien kanssa, mutta kysymysten järjestys ja haastattelun laajuus voi vaihdella haastateltavasta riippuen. Teemahaastattelun tavoitteena on tukea opinnäytetyön tutkimuksen toisen osion eli kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta ja syventää siinä käsiteltyjä aiheita. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47; Laine 2014, 9–28.)

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa ymmärrys tutkimuksen aihealueista koostamalla kirjallisuuslähteistä tutkimuksen kannalta olennaisimmat tiedot ja avata tutkimuksessa ilmenevät käsitteet lukijalle. (Laine 2014, 9–28.) Kirjallisuuskatsaus näyttäytyy tämän opinnäytetyön teoriaosuutena. Teoriaosuus muodostaa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, joka on käsitelty tässä opinnäytetyössä luvuissa 2 ja 3 sekä niiden yhteenveto luvussa 4. Kirjallisuuskatsaus on koottu eri kirjallisuuslähteiden pohjalta, jotka on kerätty Haaga-Helian kirjaston suomenkielisestä kirjallisuudesta, materiaaleista, HH-Finnan artikkeleista sekä englanninkielisestä kirjallisuudesta. Aineiston monipuolisella käytöllä pyritään tukemaan teorian luotettavuutta sekä takaamaan mahdollisimman monipuolinen ja syvällinen käsittely määritetyistä aihealueista.

Laadullinen teemahaastattelu ja kirjallisuuskatsaus valikoituvat tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi niiden soveltuessa opinnäytetyössä esitettyjen aiheiden käsittelyyn. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa kattava kokonaiskuva tutkimuksen aihealueista ja esittää ne tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä. Tutkimuksessa käsitellyt itsensä johtamisen taidot ovat lisäksi hyvin pitkälti psykologisia käsitteitä, joiden syvällistä ymmärrystä tukee monipuolinen käsittely niin teorian kuin käytännön esimerkkien kautta. Käytännön esimerkit ja kokemukset on nostettu esiin teemahaastattelun avulla. Sen tavoitteena on syventää teoriaosuudessa käsiteltyä aineistoa ja vastata tutkimuskysymyksiin yhdessä teoriaosuuden kanssa. Monipuolisella käytöllä on pyritty vahvistamaan aiheiden syvällisempi merkitys sekä viestimään niiden tarkoitus lukijalle. Kirjallisuuskatsaus ja laadullinen teemahaastattelu tukevat toisiaan kerättyjen aineistojen osalta ja ne muodostava yhdessä perusteellisen kokonaisuuden.

5.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Opinnäytetyössä esitetty aineisto on kerätty laadullista tutkimusta varten toteutetun teemahaastattelun avulla. Kirjallisuuskatsauksessa esitetty aineisto on koottu alan kirjallisuudesta, artikkeleista sekä Haaga-Helian opetusmateriaaleista. Aineistossa on hyödynnetty niin suomenkielistä kuin englanninkielistäkin kirjallisuutta sekä muuta materiaalia. Tässä asiayhteydessä keskitymme kuitenkin käymään tarkemmin läpi teemahaastattelun aineistoa.

Teemahaastatteluun valikoitui yhteensä 4 eri yritysten myyntijohtajaa, jotka toimivat nykyisissä tehtävissä myynnin esimiehinä. Haastateltavat valittiin heidän taustansa ja nykyisten työtehtäviensä perusteella. Haastattelut toteutettiin kolmen haastateltavan kanssa etäyhteyksien avulla käytännön järjestelyiden kannalta ja yhden haastateltavan kanssa tutkija pääsi keskustelemaan kasvokkain. Jokainen haastattelu kesti keskimäärin noin 30–60 minuuttia haastateltavasta riippuen. Haastattelun alkuun tutkija kävi haastateltavien kanssa läpi haastattelunrungon, joka koostui haastateltavien taustatekijöistä, itsensä johtamisen taidoista sekä valmentavan esimiehen roolista. Heille kerrottiin myös, että vastaukset käsitellään anonyymisti eikä haastateltavien henkilöllisyys selviä opinnäytetyössä. Haastattelu käytiin vaiheittain läpi jokaisen haastateltavan kanssa, jonka aikana tutkija teki itselleen kirjallisia muistiinpanoja tutkimustulosten analysointia varten. Haastatteluja ei tallennettu muilla keinoilla. Muistiot käytiin pääpiirteittäin läpi jokaisen haastateltavan kanssa haastattelun loppuun, jolla pyrittiin varmistamaan tietojen paikkansapitävyys. Tällä varmistettiin oleellisen tiedon koonti ja ydin asioiden kiteyttäminen haastateltavien näkökulmasta. Tutkimusaineistoa kertyi kattavasti jokaisesta haastattelusta, jonka jälkeen tutkija analysoi saatua aineistoa osana opinnäytetyön tutkimusosuutta. Tutkija visualisoi kootun aineiston, jonka jälkeen aineisto käsiteltiin ja esitettiin opinnäytetyön tutkimusosiossa.

Tutkimuksessa läpikäyty kysymyspatteristo koottiin tutkimusta varten esitettyjen pääkysymysten tueksi. Tutkimuksen tavoitteena olikin hakea vastauksia opinnäytetyön johdannossa esitettyihin pääkysymyksiin. Haastattelun alkuun kartoitettiin haastateltavien tuntemusta itsensä johtamisesta, jonka jälkeen tutkija johdatti haastattelun tarkempiin tutkimuskysymyksiin itsensä johtamisesta ja esimiehen roolista. Tutkimuksessa käytettiin pääasiassa avoimia kysymyksiä sillä tutkija ei halunnut ohjata haastateltavia tai olla liian johdatteleva keskustelussa. Esimiehen roolin osalta tutkija pyrki selvittämään lisäksi, miten esimiehen rooli näyttäytyy myyjän työssä ja millä tavoin eri yrityksissä tuetaan ja valmennetaan myyjiä heidän työssään. Tarkempi haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käymme läpi tutkimuksessa saadut tulokset ja sen myötä esiin nousseet havainnot aihealueen ympäriltä. Tutkimustulokset koottiin analysoimalla tutkimusta varten kerättyä aineistoa, joka kerättiin toteutetun laadullisen tutkimuksen eli teemahaastattelun avulla. Luvun alussa on käsitelty lisäksi haastatteluun vaikuttavia taustatekijöitä. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen alussa määritettyyn pääkysymykseen, minkälainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavalla esimiehellä on myyntityössä. Toteutetussa teemahaastattelussa on haettu vastauksia itsensä johtamisen merkitykseen ja lisäksi tuettu kirjallisuuskatsauksesta haettua tietoa koskien valmentavan esimiehen roolia. Haastattelussa pyrittiin lisäksi selvittämään, millä tavoin esimiehen rooli näyttäytyy myyjien toimenkuvassa ja miten myyjien työtä tuetaan eri yrityksissä valmentavan johtamisen näkökulmasta.

6.1 Haastateltavat ja taustatekijät

Tutkimusta varten haastateltiin neljää myyntijohtajaa erikokoisista ja eri alan yrityksistä. Haastateltavien yhtenäiseksi taustatekijäksi määrittyi pitkä ura myyntityön saralla ja nykyiset tehtävät myynninjohdon sekä esimiestyön parissa. Haastattelu oli kolmiosainen, jossa alkuun käytiin läpi haastateltavien taustatekijöitä. Taustatekijöiden perusteella selvitettiin haastateltavien taustaa myyntityön ja esimiestyön parissa sekä heidän vastuitaan nykyisissä työtehtävissä. Haastateltavat on kuvattu A-D kirjaimin kuvassa 13, jossa on avattu jokaisen haastateltavan henkilökohtaiset taustatekijät. Haastattelu ja tutkimus toteutettiin anonyymisti, jolloin haastateltavien henkilöllisyyksiä ei paljasteta tutkimuksessa heidän yksityisyytensä säilyttämiseksi.

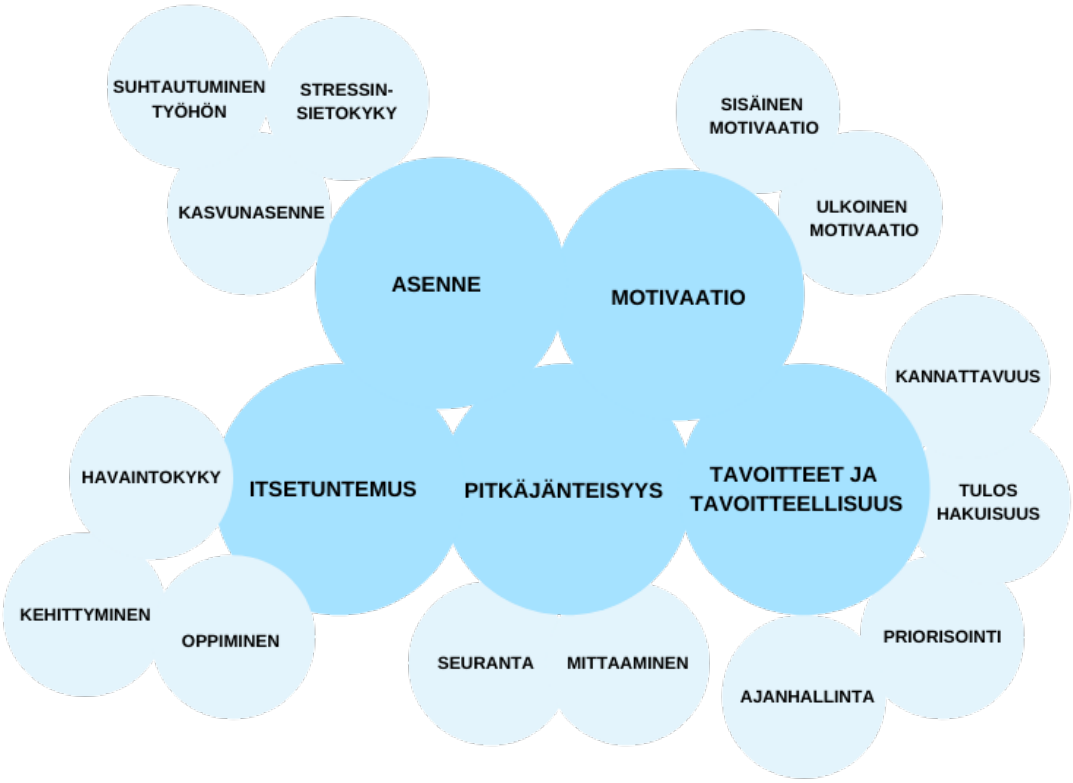
HAASTATELTAVAT	KAUPALLINEN KOULUTUS	TYÖNIMIKE	MYYNTI YRITYKSESSÄ	MYYNTITYÖN KOKEMUS	ESIMIESTYÖN KOKEMUS
A	KYLLÄ	MYYNTIJOHTAJA	B2B	8 VUOTTA	3 VUOTTA
B	KYLLÄ	MAA- JA MYYNTIJOHTAJA	B2B	12 VUOTTA	10 VUOTTA
C	EI	MYYNTIJOHTAJA	B2B & B2C	15 VUOTTA	8 VUOTTA
D	KYLLÄ	LIIKETOIMINTA-YKSIKÖN JOHTAJA	B2B	16 VUOTTA	6 KK

Kuva 13 Haastateltavien taustatekijät

Haastattelussa kerättyjen taustatekijöiden perusteella ilmeni, että haastateltavilla oli hyvin laajasti myyntityön kokemusta 8 vuodesta jopa 16 vuoteen saakka. Jokainen haastateltavista oli tehnyt pitkään töitä myyntityön parissa eri tehtävissä, ja he toimivat tällä hetkellä myynti-, maa-, sekä liiketoimintajohtajien rooleissa. Haastateltaville yhtenäistä oli se, että jokainen heistä teki töitä myynnin esimiestehtävien parissa. Haastattelussa kävi myös ilmi, että tehtävänkuvat olivat hyvin pitkälti samankaltaisia, vaikka nimikkeissä oli eroa haastateltavien välillä. Merkittävin eroava tekijä tutkimuksen kannalta oli kuitenkin vuosimääräiset kokemuserot esimiestyöstä. Haastateltavalla D oli vähiten vuosimääräisesti kokemusta esimiestyöstä, sillä hän oli aloittanut nykyisissä esimiehen tehtävissä 6 kuukautta aikaisemmin. Hänellä oli kuitenkin merkittävä tausta myynnin eri tehtävien parissa, jossa kokemusta oli kertynyt 16 vuotta. Haastateltavalla A oli vähiten kokemusta myyntityöstä vuosimääräisesti mutta hän oli toiminut jo useamman vuoden esimiestehtävissä. Haastateltava B on toiminut sekä myynnin että esimiestyön tehtävissä jo useamman vuoden kuten myös haastateltava C. Tärkeimmät määrittäjät haastattelussa ja vastausten luotettavuuden takaamisessa olivat haastateltavien pitkä kokemus myyntityöstä tai esimiestyöstä. Haastattelun taustatekijöissä ei huomioitu yritysten tietoja, sillä näillä ei nähty olevan merkitystä tai vaikutusta tutkimuksen aihepiirien kannalta tutkimuksen tuloksiin. Haastateltavien vastauksissa ilmeni hyvin paljon samankaltaisuuksia mutta jokaisen vastauksista heijastuivat myös yritysten käytäntöjen kautta muodostuvia eroja.

6.2 Itsensä johtamisen merkitys

Tutkimuksen alussa keskityttiin selvittämään ja pohtimaan itsensä johtamisen merkitystä myyntityössä. Haastattelun alussa kartoitettiin ensin haastateltavien tuntemus itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen oli heistä jokaiselle tuttu niin käsitteenä kuin aihealueittainkin. Haastattelussa keskusteltiin yleisesti itsensä johtamisen taidoista ja siitä, mitkä näistä taidoista nähdään olevan merkittävämmässä asemassa myyntityön näkökulmasta. Tutkimuksessa syvennyttiin myös tekijöihin, jotka vaikuttavat itsensä johtamisen taitojen taustalla ja joista taidot rakentuvat. Käsittelemme seuraavaksi teemahaastattelun perusteella ilmenneitä piirteitä itsensä johtamisen taidoista ja näiden merkityksestä myyntityöhön ja siinä menestymiseen. Tutkimus on esitetty ensin visuaalisesti aihepiireittäin, joihin perehdytään ja syvennytään tarkemmin tekstissä. Visuaaliset kuviot on pyritty havainnoimaan siten, että suurimmat osiot kuviosta edustavat pääpiirteittäin esille nousseita aiheita ja vaaleat pienemmät osiot kuvastavat aiheiden syvempää merkitystä ja itsensä johtamisen taustalla vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 14 Itsensä johtamisen taidot myyjän roolissa

Tutkimuskysymykset pyrittiin pitämään riittävän rajattuina aihepiirin ollessa laaja, jolloin tutkimuksessa saatiin nostettua esiin oleellisin tieto ja käsiteltyä nämä aiheet mahdollisimman tarkasti. Tutkimukseen osallistuneiden vastaukset käsittelivät hyvin pitkälti samoja ajatuksia ja aihepiirejä, mutta aiheisiin syventyessä oli havaittavissa pieniä eroavaisuuksia. Tutkimuksessa tärkeimmät esiin nousseet piirteet koskivat pääasiassa myyjän asennetta, motivaatiota, itsetuntemusta, pitkäjänteisyyttä, tavoitteita ja tavoitteellisuutta sekä näihin taitoihin vaikuttavia taustatekijöitä. Voimme tarkastella näitä esiin nousseita piirteitä ja niiden taustatekijöitä kuvasta 14.

Jokainen haastateltavista nosti ensin esiin itsensä johtamisen pääpiirteet, mutta keskustelut johtivat hyvin nopeasti ja keskittyivät pääasiassa itsensä johtamisen syvällisempiin taustatekijöihin. Keskeisimmäksi tekijäksi itsensä johtamisen taidoista määrittyi vastausten perusteella tavoitteet ja tavoitteellisuus myyjän roolissa. Jokainen haastateltavista nosti esiin tavoitteiden tärkeyden ja niihin suhtautumisen merkityksen. Keskustelu pureutui hyvin pitkälti tavoitteiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin, joihin kuuluivat ajanhallinta ja työn priorisointi siten, että myyjän toiminta on kannattavaa. Tavoitteita tukee myös pitkäjänteisyys, joka käsittelee tavoitteiden seurantaa ja mittaamista. Myyntityö perustuu tavoitteisiin, jolloin myyjän pitää myös kyetä seuraamaan ja mittamaan omaa tekemistään. Mittaamisella tarkoitetaan kykyä hahmottaa sitä, mikä tekemisessä on kannattavaa ja mikä tuo ra-

haa yritykselle. Ajanhallinta liittyy tavoitteisiin siten, että myyjä pystyy priorisoimaan tehtäviään ja keskittymään siihen, mikä on kannattavaa. Lukujen seurannasta on hyötyä myös esimiestyön näkökulmasta, sillä systemaattinen seuranta auttaa hahmottamaan missä on onnistuttu ja missä voidaan kehittyä. Tavoitteet antavat myös päämäärän sille, mitä myynnissä halutaan saavuttaa. Ilman tavoitteita on mahdotonta suunnitella tekemisen määrää ja tasoa. Haastateltava C kiteytti hyvin ajatuksen, että tavoitteet luovat pohjan myyjän tekemiselle, joten ensin täytyy päättää mitä halutaan saavuttaa ja sen jälkeen myyjälle suunnitellaan strategia tavoitteisiin pääsemiseksi.

Tavoitteet vaativat myyjältä pitkäjänteisyyttä sitoutua tavoitteisiin sekä motivaatiota työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastateltavan B mukaan motivaatio lähtee liikkeelle jostakin muusta kuin itsensä johtamisesta mutta myyntityö vaatii vahvaa motivaatiota sekä itseohjautuvuutta. Haastattelussa pureuduttiin hänen kanssaan keskustelemaan sisäisen ja ulkoisen motivaation eroista ja siitä, että on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka motivoivat itseä myyntityössä. Haastateltavan A kanssa keskityimme myös myynnin itseohjautuvuuteen sekä asenteen ja motivaation tärkeyteen. Hänestä myynnissä tärkeintä on asenne eli sisäinen halu oppia ja tehdä. Motivaatio kulkee systemaattisesti sen mukana ja se heijastuu esimerkiksi siihen, miten suhtautuu eteen tuleviin asioihin ja ottaa ne vastaan. Tutkimuksessa ilmeni, että ulkoisen motivaation lähteet kuten esimerkiksi palkka voi motivoida myyjää hetkellisesti mutta se ei ole kestävää. Sisäisen motivaation lähteet luovat työlle merkitystä ja se auttaa myyjää nauttimaan työstä. Sisäisen motivaation lähteisiin voi kuulua esimerkiksi mahdollisuus kehittyä ammatillisesti. Myyntityö voi olla toisinaan hyvin rankkaa, jonka vuoksi itseä motivoivat tekijät ovat tärkeää tunnistaa. Haastateltava A korosti myös hyvin itsetuntemuksen tärkeyttä, että työhön tulisi suhtautua työnä eikä eteen tulevia haasteita tulisi ottaa henkilökohtaisesti itseensä. Itsetuntemus tukee myös asennoitumista työhön, joka auttaa käsittelemään stressiä. Haastateltava B toi ilmi haastattelussa, että myyjä on toimintakyvytön ilman stressinsietokykyä. Sen vuoksi on tärkeää kehittää itsetuntemusta ja tunnistaa tekijät, jotka motivoivat itseä työssä ja myynnissä. Tämä auttaa myös käsittelemään eteen tulevia vastoinkäymisiä ja jatkamaan työssä eteenpäin.

Itsetuntemuksen kehittäminen ja oikeanlainen asennoituminen työhön auttavat myös ammatillisessa sekä henkilökohtaisessa kehityksessä. Tutkimus osoitti, että itsetuntemuksen kehittäminen auttaa parantamaan havaintokykyä ja tästä on hyötyä ammatillisen kehityksen näkökulmasta. Kaksi neljästä haastateltavasta nosti esiin kasvunasenteen tärkeyden, joka kuvastaa halua oppia ja kehittyä ammatillisesti. Kasvun asenteen omaava myyjä ym-

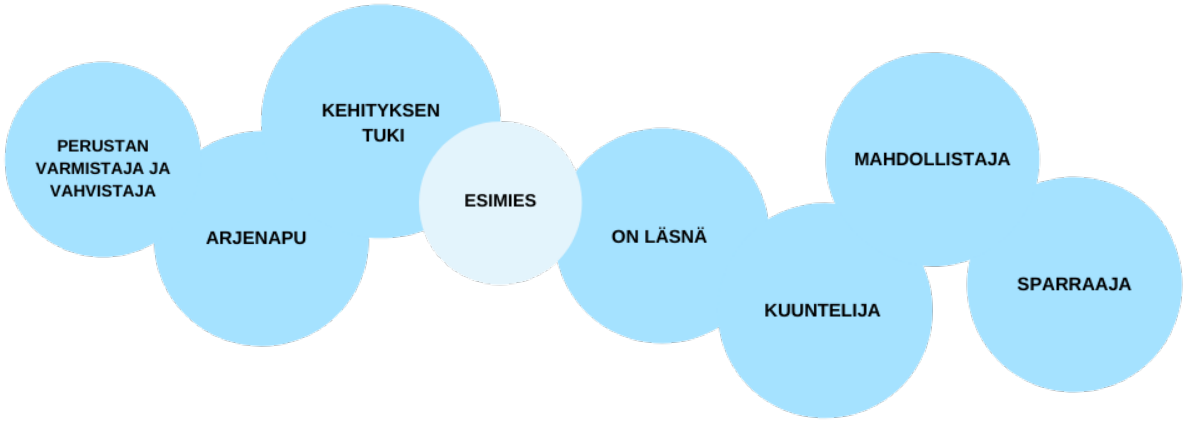
märtää kehityksen tärkeyden ja osaa havainnoida omaa tekemistä sekä etsiä mahdollisuuksia kehittää toimintaa niin laadun kuin tuloksellisuuden osalta. Havaintokyky auttaa kehittämään itsetuntemusta ja itsetuntemus auttaa kehittämään kykyä havainnoida itseä sekä omaa työtä. Tutkimuksessa pureuduttiin hyvin pitkälti tavoitteisiin ja tavoitteellisuuteen, joiden mittaaminen nousi tärkeään osaan mutta myös henkilökohtaista kehitystä voidaan mitata. Mittaaminen auttaa havainnoimaan nykytilaa ja kasvunasenne auttaa myyjää pääsemään ja saavuttamaan halutun päämäärään.

Tutkimuksessa pohdittiin myös käsiteltyjen itsensä johtamisen taitojen merkitystä myyjän roolissa. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että itsensä johtamisen taidoilla on suuri merkitys myyntityössä. Haastateltava C kiteytti aiheen siten, että itsensä johtamisen taidot ovat perusedellytys myyntityössä pärjäämiseen ja sen kautta menestymiseen. Haastateltavan A ajatus poikkesi muista hieman siten, ettei hän näe välttämättömänä tekijänä itsensä johtamisen taitoja. Hän sanoi, että niistä on toki hyötyä myyntityössä mutta ilman taitoja voi myös pärjätä. Hän totesi myös, että tällaisessa tilanteessa esimiehen rooli on suuremmassa osassa, jos myyjä tarvitsee enemmän ulkopuolista apua ja tukea. Haastateltava B korosti itsensä johtamisesta olevan huomattavaa hyötyä myyntityössä, sillä ilman niitä työstä aiheutuu helposti stressiä ja työnteko on kuormittavampaa. Tavoitteet pohjautuvat pitkäjänteisyyteen, joka on tärkeä osa itsensä johtamista, sillä stressi helpottuu, kun asioita osataan katsoa pitkällä tähtäimellä. Myyjän täytyy toistaa perusasioita systemaattisesti ja katsoa kehitystä pitkäjänteisesti. Haastateltava D tiivisti toisaalta, että itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimista, jolloin koskaan ei ole valmis vaan aina on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Kuten olemme voineet havaita, itsensä johtaminen muodostuu useista tekijöistä. Tutkija huomasi myös itse sen, etteivät taidot ole toisiaan tärkeämpiä vaan ne muodostavat yhdessä vaikuttavan kokonaisuuden. Itsensä johtaminen on ihmisen sisäistä voimaa ja taitoja, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen arkeemme sekä tapaamme toimia. Näitä taitoja kehittämällä myyjä voi luoda vakaan pohjan myyntityössä pärjäämiseen sekä henkilökohtaiseen menestykseen.

6.3 Valmentava esimies myyjän tukena

Tutkimuksen toinen osio kosketti valmentavan esimiehen roolia. Teemahaastattelu keskittyi pääasiassa itsensä johtamisen tutkimiseen, jolloin esimiehen roolin ja valmentavan johtamisen merkitykselle on haettu ainoastaan täsmennyksiä teoriaviitekehyksen tueksi. Tutkimus osuus keskittyi selvittämään eri tapoja valmentaa ja tukea myyjiä heidän työssään sekä ymmärtää kokonaisuutta valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa ilmi tulleet aiheet on havainnoitu alkuun visuaalisesti, jonka jälkeen aiheisiin perehdytään sy-

vemmin tekstissä. Voimme tarkastella alkuun tutkimuksessa esiin nousseita aiheita kuvasta 15. Näihin aiheisiin kuuluvat läsnäolo, kuuntelu, mahdollistaminen, sparraaminen, kehityksen tuki, arjen apuna olo sekä perustan varmistajana ja vahvistajana oleminen.



Kuva 15 Valmentava esimies myyjän työssä

Jokainen haastateltavista nosti esiin kuviossa esitettyjä esimiehen ominaisia piirteitä sekä tehtäviä, jotka ovat osa heidän henkilökohtaista työnkuvaansa esimiehenä toimiessa. Tutkimuksessa esiin nousseet asiat tukivat toisiaan ja haastateltavien vastauksissa ei ollut suuria poikkeavuuksia, vaan niistä jokaisessa nousi esiin samankaltaisia ajatuksia. Tärkeimmät esiin nousseet piirteet koskettivat perusasioiden kunnossa- ja ylläpitoa myyjien arjessa sekä henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen tukea. Perusasioilla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä sitä, että myyjillä on ymmärrys siitä mitä heiltä odotetaan työssään ja että heillä on tarvittavat työkalut siinä menestymiseen. Perustan ylläpidolla pyritään varmistamaan arjen sujuminen ja se, että myyjä pystyy itse keskittymään olennaiseen työnkuvaansa. Haastateltava C korosti perusteissa yhteisen strategian tärkeyttä, jonka mukaan arjessa toimitaan. Strategian hahmottaminen auttaa siinä, että tekeminen on johdonmukaista ja kaikilla on yleinen päämäärä, johon kuljetaan ja jota kohti mennään. Tämä on samalla apuna tavoitteisiin pääsemisessä, kun myyjällä on ymmärrys siitä mitä häneltä odotetaan työssään.

Tavoitteisiin pääsemisen tukeminen nousikin esiin merkittävänä tekijänä esimiestyössä, joka on osa myyjän henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen tukea. Haastateltava B kiteytti hyvin ajatuksen tavoitteisiin pääsyn tukemisesta, että tavoitteet ovat kovat ja niihin pääsemiseen tarvitaan tukea. Kenenkään ei tarvitse siis pärjätä täysin itsenäisesti, vaan on myös inhimillistä tarvita ja pyytää apua. Haastateltava C kertoi, että hän haluaa esimiehenä kulkea myyjien rinnalla ja näyttää heille suuntaa päivittäisessä arjessa sekä olla läsnä. Läsnäolo nousikin esiin kolmessa neljästä haastattelussa ja sitä pidetiin tärkeänä

osana luottamuksen rakentamisesta esimiehen roolissa. Läsnäolo tuotiin esiin parillakin eri näkökulmalla. Haastateltava B nosti läsnäolossa esiin sen, ettei läsnäolo tarkoita aina fyysistä paikalla oloa tai tavoitettavissa oloa vaan sitä, että myyjät tietävät hänen olevan heidän tukenaan ja apunaan. Hän näki läsnäolon luottamuksena esimiehen ja myyjän välillä. Haastateltava A ja C kuvasivat läsnäoloa kuuntelun ja tukemisen saralla. Haastateltavalle A oli tärkeää, että myyjät voivat luottaa häneen esimiehenä ja siihen, että hän on tarvittaessa heillä tukena. Haastateltava C korosti sitä, että läsnä oleva esimies on myyjien apuna ja tavoitettavissa silloin kun myyjät tarvitsevat esimiestä. Läsnäolo voi siis liittyä moneen eri tilanteeseen ja se voi näyttäytyä esimiestyössä eri tavoin.

Kuuntelu on myös olennainen osa läsnäoloa ja jokainen haastateltavista sanoi hyvien kuuntelutaitojen oleva tärkeä osa esimiestyötä. Jokainen heistä ilmaisi oman tahtonsa kuunnella myyjiä sekä heidän ajatuksiaan ja mahdollisia huoliaan. Haastateltava C täsmensi kuuntelutaitojen tärkeyttä sillä, että se on merkittävä osa valmentamista. Hän kertoi, että he itse pyrkivät valmentamaan myyjiä kyselyn ja kuuntelun avulla, jonka tavoitteena on auttaa heitä oppimaan oivaltamisen kautta. Kuuntelun tavoitteena on myös ymmärtää ja havaita mahdollisia esteitä, jotka voivat estää myyjää pääsemästä tavoitteisiinsa. Kaksi neljästä haastateltavasta kertoi pitävänsä kuuntelutaitoja tärkeänä osana luottamuksen rakentamista. Heille oli tärkeää se, että esimiestä pidetään luotettavana ja että myyjät uskaltavat pyytää apua haastavissakin tilanteissa. Tutkimuksessa tuli selvästi esille, miten tärkeää kuuntelutaitojen kehittäminen on sillä se luo luottamusta esimiehen ja myyjän välillä.

Tutkimuksessa käsiteltiin myös valmentamista osana esimiestyötä. Valmentamisen näkökulmasta esiin nousivat kuuntelutaitojen lisäksi mahdollistaminen ja sparraaminen. Mahdollistamisella tarkoitetaan tässä asiayhteydessä esimiehen kykyä auttaa myyjää hahmottamaan hänen omat vahvuutensa ja hyödyntämään niitä omassa työssään. Tutkimuksessa nousi hyvin vahvasti esiin se, että myyjä on tarkoitus saada itse oivaltamaan ja oppimaan. Oivaltaminen ja oppiminen ovat keinoja, jotka tukevat pitkäjänteistä osaamista. Kaksi haastateltavista korostivat sitä, etteivät he halua koskaan antaa suoria vastauksia, sillä todennäköisesti myyjät pyytäisivät samaan asiaan apua kuukauden kuluttua. Henkilökohtaista kehitystä tukee parhaiten oivaltaminen ja oppiminen sen sijaan, että myyjällä olisi kaikki tieto ja materiaali heti saatavilla. Kun myyjä oppii ja kehittyy työssään, voidaan hänelle antaa myös lisää vastuita ja luoda tämän kautta uusia mahdollisuuksia työssä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiestyön tärkein tehtävä on saada myyjä kukoistamaan työssään hänen henkilökohtaisten vahvuuksiensa ja omien oivallustensa kautta.

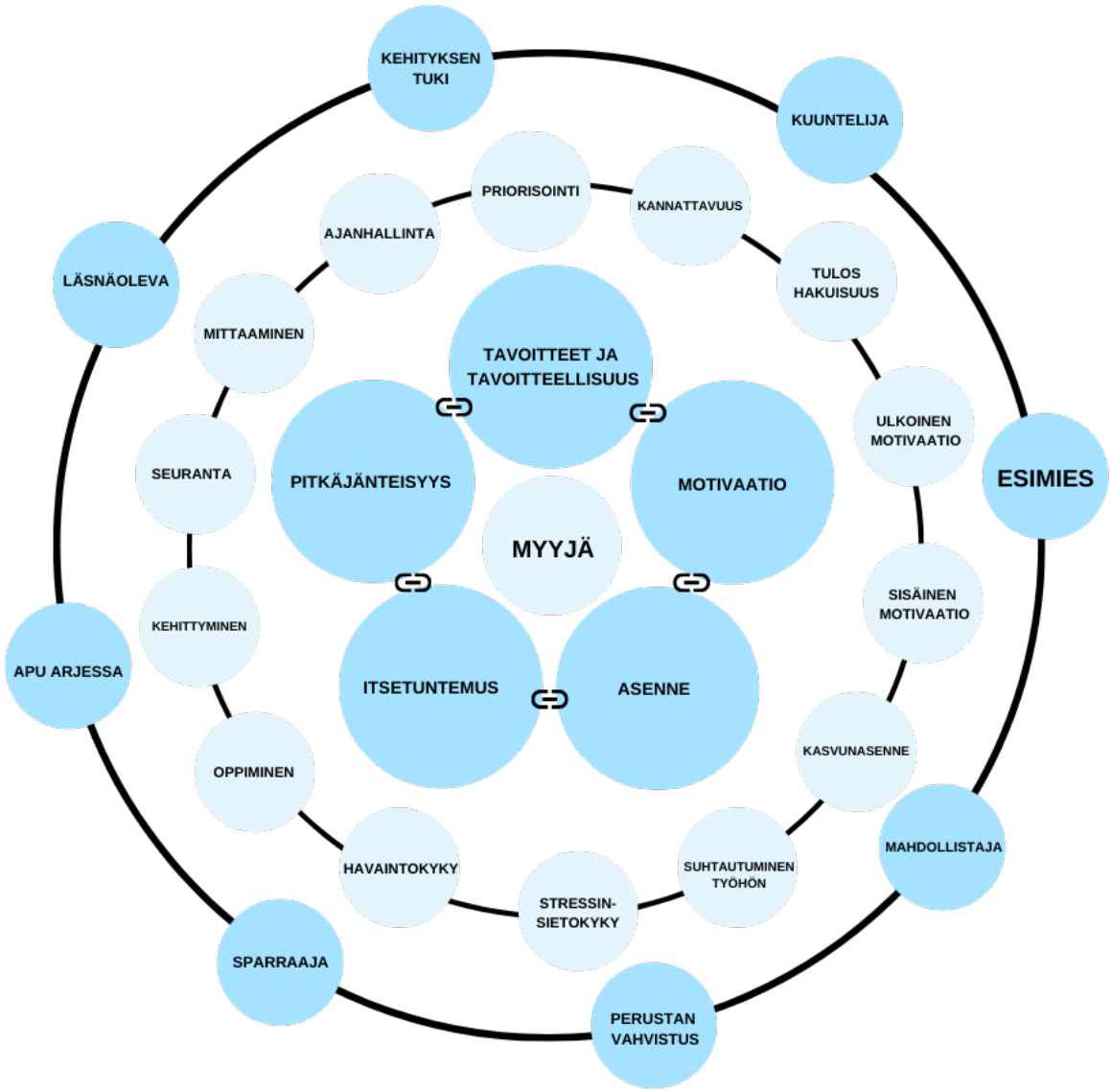
Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten haastateltavat itse tukevat ja valmentavat myyjiä heidän työssään. Haastateltava A kertoi olevansa mukana myyjien päivittäisessä arjessa ja seuraavan säännöllisesti esimerkiksi myyjien tapaamisia ja soittohetkiä. Seurannan tavoitteena on antaa myyjille palautetta ja sparrailla yhdessä, miten toimintaa voitaisiin tehostaa tai parantaa sen laatua. Hänelle oli tärkeää henkilökohtaisen kehityksen tukeminen ja mahdollistaminen. Haastateltava A halusi olla myös helposti lähestyttävä esimiehenä ja luoda turvallisen työympäristön sekä avoimen keskustelukulttuurin. Haastateltavalle B oli tärkeää, että hän tuntee työntekijänsä henkilökohtaisesti ja on aina tarvittaessa heillä apuna. Tuntemisessa hänelle on tärkeää se, että työntekijät tietävät voivansa luottaa häneen esimiehenä. Hän haluaa aidosti auttaa ja kuunnella. Hän sparrailee myyjiä päivittäisissä aamupalavereissa ja antaa neuvoja siihen mitä kannattaa tehdä ja ottaa huomioon työssä. Yleisiä koulutuksia he pyrkivät järjestämään viikko- ja kuukausitasolla sekä myyjien tarpeen mukaan yksilöllisellä sparrauksella.

Haastateltava C kertoi, että hän pyrkii kulkemaan myyjien rinnalla esimiehen roolissa ja ohjaamaan heitä yhteistä tavoitetta kohti. He valmentavat myyjiä yleisesti kuukausitasolla, sekä toisinaan pienemmissä ryhmissä jopa viikoittain. Uusia myyjiä he pyrkivät valmentamaan päivittäin. Haastateltava C on toiminut myös itse myyntivalmentajana, joten hän valmentaa itse heidän myyjiään mutta sen lisäksi he ostavat valmennusta myös ulkopuolelta. Valmennuksia järjestetään monipuolisesti niin livenä kuin verkossakin. Hän pyrkii lisäksi näyttämään esimerkkiä oman toimintansa kautta päivittäisessä arjessa sekä sparraamaan myyjiä. Haastateltava D kertoi, että heillä esimies näyttäytyy myyjien arjessa mahdollistajana ja sparraajana mutta se myös tulos- ja lukuorientoitunut. He haluavat tarjota myyjille vapaat toimintamallit, mutta lukujen täytyy olla myös kunnossa. Hän pyrkii itse kiinnittämään huomiota myyjien kuunteluun ja havaitsemiseen. Hän haluaa luoda keskustelevan ilmapiirin ja kulttuurin, jotta työntekijät uskaltavat pyytää apua, mikäli he kokevat haasteita. He valmentavat omia myyjiään vaihtelevasti. Yritys järjestää yksilöllisiä koulutusputkia, mutta systemaattista tai säännöllistä koulutusta ei ole suoraan myyntityöhön kohdistuen. He tukevat kyllä myyjiä, jos he havaitsevat myyjän tarvitsevan apua tai jos myyjä pyytää sitä itse.

Tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että esimiestyö ja valmentava johtaminen voi näyttäytyä yrityksissä eri tavoilla. Taustalla ovat kuitenkin hyvin samankaltaiset tekijät, joilla on vahva yhteys toisiinsa. Näihin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi kuunteleminen, havaitseminen, arjen apuna oleminen ja sparrailu. Ne voivat näyttäytyä eri tavalla yritysten arjessa, mutta niistä jokaisella on kuitenkin yhteinen päämäärä auttaa heidän myyjiänsä menestymään työssä henkilökohtaisten vahvuuksien kautta yhteistä tavoitetta kohti.

6.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Teemahaastattelun perusteella tehdyt havainnot on esitetty visuaalisesti kuvassa 16, josta avaamme seuraavaksi haastattelun perusteella koottuja tutkimustuloksia. Kuvassa on pyritty havainnoimaan sitä, minkälainen yhteys tutkimustuloksilla on toisiinsa. Tulokset on esitetty siten, että myyntityön keskiössä on myyjä itse ja hänen työnsä perustana toimivat itsensä johtamisen taidot. Itsensä johtamisen taidot koostuvat syvällisemmistä taustatekijöistä, joita käsiteltiin tutkimuksessa. Itsensä johtamisen taitojen ympärillä ja myyjän tukeva vaikuttaa valmentava esimies. Tutkimustuloksissa nähdään, miten valmentava johtaminen tukee itsensä johtamisen taitoja. Myyntityössä on tärkeää olla itseohjautuva, mutta kenenkään ei tarvitse pärjätä työssä täysin yksin.



Kuva 16 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja havainnoista

Tutkimuksen keskiössä näyttäytyivät itsensä johtamisen taidot osana myyjän roolia ja ne ovat myös keskeisimmässä osassa opinnäytetyössä. Itsensä johtamisen taidoista tulivat tutkimuksen kannalta syvällisimmät havainnot niin teoriaosuudessa kuten myös teemahaastattelussa. Koko tutkimus rakennettiin itsensä johtamisen ympärille ja tulosten perusteella voidaan myös havaita, että ne ovat myyntityön kannalta keskeisimmässä osassa. Valmentava johtaminen ja esimiestyö tukevat näitä ominaisuuksia.

Tutkimuksessa selvisi, että itsensä johtamisen taidot muodostavat perustan myyntityössä menestymiseen. Menestys on henkilökohtaista ja se voi kuvastaa euromääräisiä myyntitavoitteita tai laadullisia tavoitteita. Tavoitteet voivat myös koskea henkilökohtaista kehitystä. Vahvin tutkimuksessa esille noussut ominaisuus olivat tavoitteet ja tavoitteellisuus. Tavoitteet asettavat määränpään, joka myynnissä halutaan saavuttaa. Muut itsensä johtamisen taidot, kuten motivaatio, asenne ja pitkäjänteisyys auttavat myyjää pääsemään hänen tavoitteisiinsa. Myyjän on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka motivoivat häntä työssä. Motivaatiolla on suuri vaikutus työn mielekkyyteen ja se vaikuttaa myös siihen, miten myyjä asennoituu hänen työhönsä. Tavoitteisiin pääseminen vie aikaa ja tämä vaatii myyjältä pitkäjänteisyyttä. Tavoitteissa on tärkeää seurata myös kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. Myyjälle on tärkeää havainnoida omaa tekemistä ja miettiä, mikä tekemisessä on kannattavaa. Havainnointi auttaa kehittämään itseä ja se tukee henkilökohtaista kehitystä. Itsetuntemus kehittää havaintokykyä, joka mahdollistaa oppimisen ja kehityksen. Mikään itsensä johtamisen taidoista ei ole kuitenkaan toistaan tärkeämpi, vaan ne muodostavat yhdessä vaikuttavan kokonaisuuden myyjän roolissa.

Tutkimuksessa nousi esiin hyvin samoja piirteitä itsensä johtamisesta, joita käsiteltiin myös opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tutkimus täsmensi teoriaosuutta ja se loi tutkimukseen syvällisempää näkökulmaa käsittelemällä itsensä johtamisen taustatekijöitä. Tutkimuksen avulla voidaan myös havaita käsiteltävien aiheiden vahva yhteys toisiinsa koskien itsensä johtamista ja valmentavaa esimiestyötä. Tutkimustulokset kuvasivat sitä, että itsensä johtamisen taidot luovat vahvan perustan myyntityölle ja valmentava johtaminen tukee näitä taitoja. Valmentava esimies tarjoaa perustan myynnissä, jolloin myyjältä vaaditaan itseohjautuvuutta ja havaintokykyä kehittyä sekä oppia työssään. Valmentava esimies toimii myyjän tukena ja hän auttaa myyjää havaitsemaan ja hyödyntämään omia henkilökohtaisia vahvuuksiaan työssä menestymiseksi. Valmentava johtaminen on suunnan näyttämistä ja rinnalla kulkemista arjen tekemisessä. Yrityksillä on eri tapoja valmentaa, mutta niistä jokaisella on sama päämäärä eli auttaa myyjää menestymään hänen työssään ja pääsemään yhteistä tavoitetta kohti. Tutkimuksesta voidaan havaita, että valmentava johtaminen tukee itsensä johtamisen taitoja myyntityössä.

7 Pohdinta

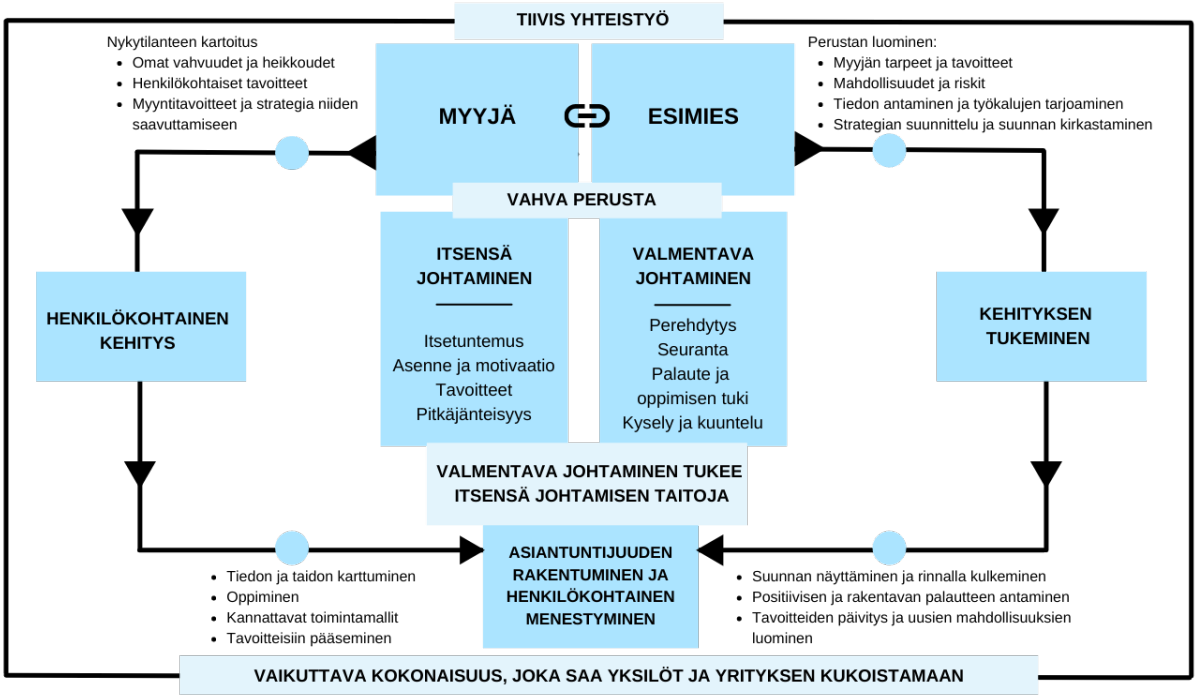
Lopuksi tarkastelemme ja pohdimme tutkimuksen avulla aikaansaatuja tuloksia niin tietoperustan kuin laadullisen tutkimuksen osalta. Keskitymme tutkimaan tietoperustan ja tutkimuksen pohjalta havaittuja yhteneväisyyksiä ja mahdollisia eroja sekä saavutettujen tulosten merkitystä asetettujen tutkimuskysymysten kannalta. Tehtyjen havaintojen perusteella pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Luvussa esitetään tutkimuksen kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tutkija tarkastelee kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessia ja sen onnistumista sekä oman oppimisen arviointia prosessin aikana.

7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tutkimus keskittyi tutkimaan itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen rooleja sekä havainnoimaan niiden merkitystä myyntityön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena olikin selvittää, minkälainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavalla esimiehellä on myyntityössä. Asetettujen alakysymysten avulla pyrittiin tukemaan tutkimuksen pääkysymystä. Tutkimuksen alakysymykset olivat seuraavat:

- Mitä itsensä johtamisen taitoihin sisältyy?
- Miten ne liittyvät myyjän rooliin?
- Minkälainen on valmentava esimies?
- Mitä on valmentava johtaminen?

Tutkimusta lähdettiin rakentamaan kaksiosaisesti tietoperustan ja laadullisen teemahaastattelun osalta. Molempia tutkimuksen osia käytettiin tutkimusongelman ratkaisemiseen mutta sen lisäksi teemahaastattelussa pyrittiin luomaan havaintoja siitä, millä tavoin esimiehen rooli näyttäytyy myyjien toimenkuvassa ja miten myyjien työtä tuetaan eri yrityksissä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Esimiehen roolin merkityksen tutkiminen keskittyi pääasiassa tietoperustassa koottuun tietoon ja näihin aiheisiin haettiin ainoastaan täsmennyksiä laadullisen teemahaastattelun avulla. Itsensä johtamisen taidot olivat tutkimuksen pääosassa. Itsensä johtamisen taitoja käsiteltiin ensin tietoperustassa teorian ja käsitteiden osalta. Tietoperustan tavoitteena oli antaa kattava kuva itsensä johtamisesta ja ymmärtää näiden taitojen merkitystä myyntityön näkökulmasta. Tietoperustassa tehtyihin havaintoihin syvennyttiin teemahaastattelun avulla. Tutkimukseen haluttiin tuoda monipuolista näkemystä ja syventää aiheiden merkitystä niin teorian kun käytännön näkökulman osalta. Tutkimuksessa tehdyt havainnot ja tutkimustulokset on esitetty kuvassa 17.



Kuva 17 Itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen merkitys myyntityössä

Kuvan avulla on pyritty havainnoimaan itsensä johtamisen ja valmentavan esimiestyön sisältöä sekä tutkimuksessa havaitun kokonaisuuden vaikuttavuutta. Kuvassa esitettyjä havaintoja voidaan lähteä tulkitsemaan kuvan ylälaidasta, jossa on kuvattu myyjän ja esimiehen rooleja. Kummallakin roolilla on omat vastuualueensa ja tehtävänsä mutta yhdessä ne muodostavat vaikuttavan kokonaisuuden ja mahdollisuuden tiiviille yhteistyölle. Kuvan vasenpuoli kuvastaa itsensä johtamisen taitoja osana myyjän roolia ja sitä matkaa, jonka myyjä kulkee kehityksen ja oppimisen kautta kohti henkilökohtaista menestystä. Kuvan oikeapuoli kuvastaa valmentavan esimiehen roolia ja tehtäviä, jotka tukevat itsensä johtamisen taitoja myyntityössä. Tutkimuksen alkuun keskityttiin tutkimaan itsensä johtamisen taitoja myyjän roolissa, jonka jälkeen tutkimuksessa siirryttiin valmentavan esimiehen rooliin. Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan, mitä itsensä johtamisen taitoihin sisältyy ja minkälainen merkitys niillä on myyjän roolissa. Tietoperustassa käsiteltiin itsensä johtamisen taidoista itsetuntemusta, asennetta ja motivaatiota, tavoitteita ja pitkäjänteisyyttä, jossa keskityttiin oppimiseen ja kehittymiseen. Esimiehen roolissa keskityttiin perehdytykseen, seurantaan, palautteeseen ja oppimisen tukemiseen sekä kyselyyn ja kuunteluun. Kokonaisuus on havainnoitu läpi valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen perusteella itsensä johtamisen taidot nousivat yleisesti tärkeään rooliin myyntityössä, ja tietoperustan havaintoja tuki myös teemahaastattelussa esiin tulleet ajatukset, joiden mukaan itsensä johtamisen taidot luovat vahvan perustan myyntityössä on-

nistumiseen. Tietoperustan perusteella itsensä johtamisen taidoista esiin nousivat päällimmäisenä itsetuntemus sekä asenteen ja motivaation merkitys. Itsetuntemuksesta on apua lähtötilanteen havainnoinnissa, jonka tarkoituksena on ymmärtää myyjän omia henkilökohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia myyntityössä. Havaintojen myötä myyjä voidaan ohjata sellaisiin tehtäviin, joissa hän pääsee kukoistamaan omien henkilökohtaisten vahvuuksiensa avulla. Heikkouksien tunnistaminen auttaa puuttumaan epäkohtiin, jotka hidastavat tai estävät myyjää menestymästä työssään. Motivaatio on ohjaava voima myyjän työssä ja se kuvastaa myyjälle henkilökohtaisesti merkityksellisiä asioita, jotka motivoivat häntä työnteossa. Motivaatio nousi merkittävänä itsensä johtamisen taitona niin tietoperustassa kuin teemahaastattelussakin. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoista motivaatiota voi ohjata esimerkiksi palkka ja sisäistä motivaatiota voi ohjata esimerkiksi mahdollisuus henkilökohtaiseen kehitykseen. Tutkimuksesta pystyi havaitsemaan, että ulkoinen motivaatio on yleensä lyhytkestoista ja sisäinen motivaatio kestävää, jonka vuoksi itseä sisäisesti motivoivat tekijät ovat tärkeää tunnistaa ja tuoda ne käytäntöön.

Teemahaastattelussa merkittävin esiinnoussut piirre itsensä johtamisen taidoissa olivat tavoitteet ja tavoitteellisuus. Myyjän toiminnan tulisi olla linjassa tavoitteiden kanssa sillä tavoitteet määrittävät määränpään joka myynnissä halutaan saavuttaa. Tavoitteet vaativat strategiaa, jonka avulla nähdään, miten tavoitteet voidaan saavuttaa mutta se vaatii myös pitkäjänteisyyttä niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden tulisi ohjata myyjän jokapäiväistä toimintaa. Tavoitteet voivat olla euromääräisiä ja laadullisia mutta ne voivat koskea myös henkilökohtaista kehitystä. Tutkimus osoitti, että tavoitteellinen tekeminen tukee henkilökohtaista kehitystä ja se luo uusia mahdollisuuksia myyjän työssä. Tavoitteisiin pääsyä tukee mahdollisten esteiden havaitseminen itsetuntemuksen avulla sekä sisäisen motivaation ohjaama kasvunasenne, joka ohjaa tahtoa kehittyä ja menestyä myyntityössä. Kasvunasenne kuvastaa sitä, ettemme ole koskaan valmiita vaan voimme löytää aina uusia mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa asiantuntijoina. Tutkimuksesta pystyi selkeästi havaitsemaan itsensä johtamisen merkityksen myyntityön näkökulmasta. Mikään itsensä johtamisen taidoista ei ole merkittävästi toistaan tärkeämpiä, vaan ne tukevat hyvin toisiaan ja muodostavat yhdessä vahvan perustan myyntityössä. Taidot luovat vakaan pohjan myyntityössä menestymiseen ja ne auttavat myös myyjää nauttimaan työstään, kun hän pääsee hyödyntämään omia henkilökohtaisia vahvuuksiaan työssään. Tutkimus osoitti, että myyntityö on itseohjautuvaa työtä, jossa itsensä johtamisen taidoista on merkittävää apua. Tietoperustassa ja haastattelussa nousi esiin kuitenkin vahva näkemys siitä, että kenenkään ei tarvitse pärjätä täysin yksin vaan myyjän apuna toimii valmentava esimies.

Itsensä johtamisen lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin merkittävässä osassa myös valmentavan esimiehen roolia. Tietoperusta ja toteutettu teemahaastattelu tukivat molemmat itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen yhteistyön merkityksellisyyttä. Tietoperustassa käsiteltiin esimiehen roolia ja siihen liittyviä tehtäviä. Teemahaastattelu keskittyi syventämään näiden tehtävien merkitystä käytännön näkökulmasta ja tavoitteena oli myös selvittää, miten eri yritysten esimiehet valmentavat ja tukevat heidän myyjiään. Esimiehen roolista tärkeimmiksi tehtäviksi myyjän tukena tietoperustan ja haastattelun perusteella nousivat perehdytys ja perustan luominen, oppimisen ja kehityksen tukeminen sekä kuuntelutaidot. Tietoperustassa keskityttiin käsittelemään perehdytystä osana perustan luontia ja tutkimus syventyi perustan luonnissa prosessien hallintaan ja työkalujen tarjoamiseen myyntityössä, jolloin myyjä pystyy keskittymään olennaiseen työnkuvaansa. Perehdytyksessä esimiehen tavoitteena on kartoittaa myyjän tarpeita työssä menestymisen mahdollistamiseksi sekä tavoitteita, joita myyjällä on työtä ja tulevaisuutta koskien. Kartoittamisella pystytään havainnoimaan mahdollisia esteitä, jotka hidastavat tai estävät työssä menestymisen, mutta esteiden lisäksi selvitetään myös mahdollisuuksia. Tutkimuksessa nousi esiin myös strategian suunnittelu yhdessä myyjän kanssa tavoitteisiin pääsemisen mahdollistamiseksi. Strategia kertoo sen mitä myyjän täytyy tehdä ja mihin asioihin hänen tulee kiinnittää huomiota saavuttaakseen tavoitteensa.

Tutkimus osoitti, että strategian luominen on suunnan kirkastamista ja se luo paljon mahdollisuuksia henkilökohtaisen kehityksen tueksi. Strategian avulla pystytään seuraamaan kehitystä ja sen myötä saavutettuja tuloksia. Kun haluttuun päämäärään on päästy, pystytään myyjälle asettamaan uusia tavoitteita. Tavoitteisiin pääsyyn vaaditaan myös esimiestä kulkemaan myyjän rinnalla ja tukemaan mahdollisten esteiden sekä haasteiden kohdatessa. Suunnan näyttäminen vaatii kyselyn ja kuuntelun taitoa, jotka nousivat merkittävään rooliin niin tietoperustassa kuin tutkimuksessakin. Kyselyn ja kuuntelun avulla pyritään pureutumaan ongelmakohtiin jo niiden alkuvaiheessa, jolloin ne eivät pääse vaikuttamaan lopulliseen tulokseen. Näiden taitojen avulla esimies pystyy rakentamaan luottamusta hänen ja myyjän välille, mikä osaltaan luo suuntaa tiiviille yhteistyölle. Tiivisyhteistyö luo mahdollisuuksia niin myyjä, esimiehelle kuin tiimillekin. Valmentavan esimiestyön tavoitteena on saada myyjät kukoistamaan yksilöinä osana menestyksekästä tiimiä. Tutkimuksessa nousseiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että valmentavan esimiehen tavoitteena on auttaa myyjää menestymään työssään. Tässä olennaista on se, että valmentava johtaminen tukee itsensä johtamisen taitoja, joita myyjää tarvitsee menestyäkseen työssä omien henkilökohtaisten vahvuuksiensa avulla.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkijalle nousi muutamia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia tutkimusta koskien opinnäytetyönprosessin aikana. Tämä opinnäytetyö keskittyi hyvin pitkälti itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen rooleihin perehtymiseen sekä niiden merkityksen ymmärtämiseen myyntityön näkökulmasta. Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia muodostui seuraavasti:

1. Jatkotutkimus itsensä johtamisen taidoista myyntityössä pureutuen itsensä johtamiseen sisältyvien taitojen kehittämiseen. Ensimmäinen tutkimus pureutui siihen mitä näihin taitoihin sisältyy, mutta taidot vaativat myös kehittämistä, jotta myyjä pystyy hyödyntämään niitä omassa työssään. Tutkimuksen tuotosta voitaisiin käyttää oppaana.

2. Jatkotutkimus itsensä johtamisen taidoista koskien taitojen osa-alueisiin kuuluvaa fyysistä ja sosiaalista kuntoa. Ensimmäinen tutkimus pureutui ammatillisen, henkisen ja psyykkisen kunnon piirteisiin, jotka tutkija koki merkittävämmässä osassa myyntityön näkökulmasta. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin täydentää tutkimuksen ensimmäistä osaa.

3. Itsensä johtaminen myyntityössä akateemisen tiedon muodossa. Tutkija havaitsi tutkimuksen aineistoa etsiessä, ettei tällä hetkellä ole vielä kirjallisuutta, joka olisi keskittynyt itsensä johtamisen taitoihin myyntityön näkökulmasta. Aihepiireihin keskittyvästä kirjallisuudesta voisi olla apua esimerkiksi uransa alkuvaiheessa oleville myyjille, joille itsensä johtaminen ei ole tuttu käsitteenä.

4. Valmentavan esimiehen roolin jatkotutkimus myyntityötä tekevien työntekijöiden näkökulmasta. Jatkotutkimuksen ja haastattelun perusteella voitaisiin syventää valmentavan esimiestyön merkitystä myyjien näkökulmasta, joihin valmennus kohdistuu. Jatkotutkimuksen perusteella voitaisiin selvittää myyjien yksilöllisiä tarpeita esimerkiksi tiettyyn yritykseen kohdistuen.

Jatkotutkimuksiin löytyy lukuisia eri mahdollisuuksia, sillä molemmat aihealueet itsensä johtamisesta ja esimiestyöstä ovat hyvin laajat. Näihin kahteen aihealueesiin pohjautuvia tutkimuksia voitaisiin tehdä toimeksiantona eri yrityksille tutkimaan myyjien tietoutta ja ymmärrystä hyödyntää omia vahvuuksiaan työssään itsensä johtamisen avulla, mutta sen lisäksi tutkimukset voitaisiin keskittää koskemaan valmentavaa esimiestyötä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällinen tutkimus keskittyy pohtimaan tutkimuksen validiteettia eli sitä, kuinka luotettava tutkimus on ja tutkimuksen reliabiliteettia koskien tutkimuksen pätevyyttä. Laadulliseen tutkimukseen suhtaudutaan hieman eri tavoin, sillä tutkimuksessa keskitytään sen uskottavuuteen ja siirrettävyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa näitä tekijöitä pohditaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta. Kyseisiä mittareita voi olla toisinaan vaikea määrittää mutta niistä jokaisella on merkittävä osa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmien soveltuvuutta aihealueiden käsittelyyn ja pätevien tutkimustulosten aikaansaantiin. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen avulla saatujen tulosten paikkaansa pitävyyttä eli sitä, että tuloksia ei ole saatu aikaan ainoastaan sattumanvaraisesti. Sattumanvaraisuudella pyritään arvioimaan sitä, olisivatko tutkimuksen tulokset samat, mikäli tutkimus uusittaisiin. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tehdyt lopulliset tulkinnat eivät koskaan näyttäydy pelkkänä suorana otantana tutkimusaineistosta, vaan ne muodostuvat vuorovaikutuksessa tietoperustan, kootun aineiston sekä tutkimusta varten pohjautuvan keskustelun avulla. (Vilkka 2021, luku 7; Puusa & Juuti 2020, luku 5.)

Laadullinen tutkimus toteutettiin tässä opinnäytetyössä haastattelun muodossa, jonka vuoksi uskottavuutta ja siirrettävyyttä on oleellista arvioida. Tutkijan mielestä tutkimustulosten luotettavuutta tukee tutkimuksen monipuolinen aihealueiden tarkastelu niin kirjallisuuskatsauksen kuin myös laadullisen teemahaastattelun osalta. Tutkimusmenetelmät valittiin opinnäytetyön aiheen perusteella yhdessä ohjaajan kanssa ja menetelmät hyväksyttiin tutkimuksen käsittelyyn. Tietoperustana näyttäytyvän kirjallisuuskatsaukseen kerätyn aineiston käyttö on monipuolista ja tutkija on ollut kriittinen tutkimusaineistoa valitessa. Jokainen lähde pohjautuu joko aihealueita käsittelevään kirjallisuuteen tai artikkeleihin. Jokaista aihetta on käsitelty vähintään kahdesta eri lähteestä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tukee teemahaastattelussa nousseiden vastausten yhteneväisyys ja aiheiden syvällinen käsittely. Otanta kosketti toki ainoastaan neljää myyntijohtajaa mutta laadullisen tutkimusosion tavoitteena olikin syventää tietoperustassa tehtyjä havaintoja. Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, ettei työssä esitetä haastateltavien henkilöllisyyksiä vaan he esiintyvät tutkimuksessa anonyymisti. Tämän myötä jokainen haastateltava pystyi vastaamaan tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin avoimesti ja rehellisesti. Tutkimustulosten pohdintaosiossa kappaleessa 7.1. on saatu selkeää diskurssia tietoperustan ja laadullisen tutkimuksen välille. Aineistoa on pohdittu syvällisesti niin kirjallisuuskatsauksen kuin teemahaastattelun perusteella, jonka myötä tutkimustulokset tukevat hyvin toisiaan ja näiden havaintojen perusteella tutkija on pyrkinyt vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi sujui suunnitteluvaiheesta toteutukseen saakka sujuvasti ja nautin itse prosessista kokonaisuudessaan erittäin paljon. Prosessi ja itse kirjoittaminen oli itselleni erittäin antoisa ja opettavainen kokemus. En ollut juurikaan stressaantunut missään vaiheessa opinnäytetyön prosessia, vaan kirjoittaminen tuntui suhteellisen vaivattomalta aiheen ollessa niin mielenkiintoinen itselleni henkilökohtaisesti. Prosessin edistyessä vastaan tuli myös hidasteita esimerkiksi sairastuessani vallitsevan Covid 19 -pandemian aikana mutta sain tehtyä tarvittavat muutokset aikatauluun ja jatkettua työtä sen mukaisesti. Koen saaneeni tarvittavaa tukea ja palautetta opinnäytetyön ohjaajaltani, mikä kannusti itsenäni saattamaan työn kunnialla loppuun. Olin ottanut myös tavoitteeksi valmistua keväällä 2022, jonka vuoksi itselleni oli tärkeää saada työ ajoissa valmiiksi.

Olin perehtynyt itsensä johtamiseen käsitteiden tasolla syksyllä 2021, jolloin kiinnostuin niiden vaikutuksesta ihmisen hyvinvointiin ja työelämässä menestymiseen. Myyntityötä opiskelevana halusin yhdistää itsensä johtamisen aiheen ja tutkimuksen koskemaan myyntityötä, sillä näen myös itseni rakentamassa omaa työuraa myynnin tehtävien parissa. Minulla on ollut oman urani aikana lähes poikkeuksetta erinomaisia esimiehiä, joilta olen jokaiselta saanut tukea ja kannustusta työssäni. Olen itse kokenut sen, miten esimies on auttanut itseäni menestymään työssäni ja löytämään sitä kautta omia henkilökohtaisia vahvuuksiani, joita haluan kehittää työelämän saralla. Sen vuoksi halusin tuoda näkökulmaa siitä, ettei itsensä johtaminen tarkoita pelkästään yksin selviytymistä vaan sen vaikuttavuutta voidaan tukea esimerkiksi esimiehen avulla. Olen myös itse henkilökohtaisesti kiinnostunut esimiestyöstä, jonka vuoksi halusin lähteä syventymään aiheeseen opinnäytetyössäni.

Koen molempien aiheiden tutkimisesta olleen hyötyä oman ammatillisen kehitykseni kannalta mutta toivon työstäni olevan apua myös muille, jotka ovat kiinnostuneita itsensä johtamisesta tai esimiestyöstä myyntityön saralla. Opinnäytetyö soveltuu mielestäni hyvin uusille tai kokeneemmillekin myyjille, mutta sen lisäksi toivon siitä olevan hyötyä esimiestyön näkökulmasta. Olen itse saanut vielä syvällisemmän ja kattavamman käsityksen itsensä johtamisen merkityksestä, jonka vuoksi haluan pyrkiä kehittämään näitä taitoja käytännön tasolla opinnäytetyöprosessin jälkeen. Koen saaneeni lisäksi hyvää ymmärrystä valmentavan esimiestyön tavoitteista sekä niiden syvällisestä merkityksestä. Uskon itse kirjallisuuskatsauksen ja laadullisen tutkimuksen perusteella saatuihin tutkimustuloksiin. Loppuun voin todeta olevani erittäin tyytyväinen opinnäytetyöni laadulliseen jälkeen sekä onnistuneeseen prosessinhallintaan valmiin opinnäytetyön taustalla.

Lähteet

Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. Sales management: strategy, process and practice. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.270059 Luettu 1.3.2022

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsingin Kamari Oy. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.269742 Luettu 21.3.2022

Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. WSOY. Helsinki.

Hakola, I., Hiila, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.279483#versions Luettu 18.2.2022

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.265710 Luettu 26.4.2022

Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. Helsingin seudun kauppakamari. Meedia Zone OÜ. Viro.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Edita. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.266786 Luettu 20.2.2022

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.264639 Luettu 1.3.2022

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.279485 Luettu 23.2.2022

Laine, K. 2014. Myyntityön kehittäminen laadullisin menetelmin. Haaga-Helia. Luettavissa: https://haagahelia-my.sharepoint.com/:p:/r/personal/h00928_haaga-helia_fi/_layouts/15/guestaccess.aspx?docid=0e7fee92276da4082a925b8bd34236eaf&authkey=Aea6a7p6nJHHIsOUCWTwtsY Luettu 12.4.2022

Lonka, K. 2020. Oivaltava oppiminen. Otava. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.288306 Luettu 24.2.2022

Mikkola, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Työelämän tutkimus 17, s. 4–23.

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia – Näin meille myydään. Docendo. Jyväskylä.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.284949 Luettu 26.4.2022

Pölönen, P. 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. Otava. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.282676#toc Luettu 23.2.2022
Ristikangas, R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies – onnistumista palvelevat positiot. Talentum.

Ristikangas, R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.140782 Luettu 1.3.2022

Salmela-Aro, K. 2018. Motivaatio ja oppiminen. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Talentum Media. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.140721 Luettu 16.2.2022.

Seppänen, L. 2018. Motivaatio – perseelle potkimisen käsikirja. Fitra.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.291245 Luettu 22.3.2022

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent.

Tracy, B. 2016. Personal Success. Amacom. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/nelli21.3710000000513334 Luettu 21.2.2022

Tracy, B. & Tracy, M. 2013. Unlimited Sales Success. Amacom. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/nelli21.2550000001115697 Luettu 21.2.2022

Tyler, M. & Donovan, J. 2016. Predictable Prospecting: How to Radically Increase Your B2B Sales Pipeline. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/nelli21.3800000000194821 Luettu 21.2.2022

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.290454 Luettu 2.5.2022

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Hansaprint.

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu

”Haastattelu toteutetaan aineiston keruuta varten osana Haaga-Helian myyntityön koulutusohjelman opinnäytetyön prosessia. Opinnäytetyön aihe on ”Itsensä johtamisen ja valmentavan esimiehen merkitys myyntityössä.” Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälainen merkitys itsensä johtamisella ja valmentavan esimiehen roolilla on myyntityössä. Haastattelussa kerätyt vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan tätä kyseistä opinnäytetyötä varten.”

Taustatekijät

- Koulutustausta
- Myynti yrityksessä - B2C, B2B?
- Nykyinen työnimike ja tehtävät
- Kuinka paljon sinulla on myyntityön kokemusta?
- Kuinka paljon sinulla on työkokemusta esimiestyöstä ja/tai myyjien valmentamisesta?

Itsensä johtaminen myyjän roolissa

- Onko itsensä johtaminen sinulle tuttu käsite?
- Mitkä taidot tai ominaisuudet ovat mielestäsi tärkeimpiä myyjän roolissa itsensä johtamisen näkökulmasta?
- Minkälaisen vaikutusta näet itsensä johtamisen taidoilla olevan myyjän roolissa? Onko niistä apua tai hyötyä?

Valmentavan esimiehen rooli

- Miten esimiehen rooli näyttäytyy yrityksessänne myyjän työssä?
- Minkälaisiin asioihin pyrit itse kiinnittämään huomiota esimiestyössä?
- Valmennatteko omia myyjiänne ja kuinka usein?
- Millä tavoin valmennatte tai muuten tuette myyjiä heidän työssään?

Tuleeko jotakin muuta oleellista mieleen näistä aihealueista, joita käsittelimme?