



Luottamus myyntiorganisaatiossa

Janne Mikkola

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Myynnin ja asiakaskokemuksen johtaminen

Master- opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Janne Mikkola
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Luottamus myyntiorganisaatiossa
Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 0
<p>Luottamus on kuin näkymätön liima ihmisten välillä, joka saa asiat toimimaan. Silti emme useinkaan pysähdy miettimään sen olemusta tai tapoja vaikuttaa siihen positiivisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia luottamuksen merkitystä ja rakentumista myyntiorganisaatiossa sekä luoda luottamuksen rakentamisen työkalut uudelle myyntijohtajalle, joka perii vanhan myyntiryhmän johdettavakseen.</p> <p>Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin. Haastattelu toteutettiin kahden kesken yhteensä seitsemän johtajan kanssa. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin laajasti suomalaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia luottamuksesta yleisesti, työpaikalla ja myyntiorganisaatiossa.</p> <p>Tutkimuksessa löydettiin keinoja luottamuksen parantamiseksi myyntiorganisaatiossa ja syitä miksi luottamus voi heikentyä myyntijohtajan ja myyjän välillä. Myös uuden myyntiryhmän perineelle myyntijohtajalle kehitettiin käytännönläheinen työkalupakki, jonka avulla hän saa rakentua luottamussuhteen alaisiinsa laadukkaasti ja inhimillisesti ensimmäisen kuuden kuukauden aikana.</p> <p>Tutkimuksen mukaan merkittävimmät luottamusta vahvistavat ominaisuudet / teot olivat myyjän ja myyntijohtajan yhteiset arvot, visio, myyntijohtajan johdonmukainen ja ennakoitava käytös, avoimuus ja virheiden myöntäminen.</p> <p>Luottamuksen merkitystä ja keinoja sen rakentamiseksi ei juuri opeteta kouluissa tai varsinkaan työpaikoilla. Silti kaikki haastateltavat kokivat sen ehdottomaksi edellytykseksi työnteon ja varsinkin myynnin menestymisen kannalta. Myös aikaisemmat luottamusta käsittelevät tutkimukset osoittavat sen merkityksen työelämässä. Tutkimus oli rajattu koskemaan myyntiorganisaatiota ja sen johtamista, mutta tutkimuksen tuloksia ja etenkin katsausta aikaisempiin luottamusta käsitteleviin tutkimuksiin voi soveltaa myös muihin aloihin.</p>
Asiasanat Luottamus, myyntijohtaja, visio, b2b

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	3
2.1	Luottamuksen käsitteestä	3
2.2	Luottamuksen merkitys työpaikalla	4
2.3	Luottamuksen syntyminen työpaikalla	5
2.4	Luottamus johtajan ja alaisen välillä	7
2.5	Kun luottamusta ei ole	9
3	Luottamus myyntiorganisaatiossa	11
3.1	Kyvykkyys	12
3.2	Hyväntahtoisuus ja eri johtamistyyli	13
3.3	Rehellisyys	14
3.4	Luottamuksen välittömät vaikutukset	15
3.5	Luottamuksen toissijaiset seuraukset	16
4	Tutkimuksen toteutus ja aineisto	17
4.1	Tutkimusprosessi	17
4.2	Haastatteluihin osallistuneet johtajat	18
4.3	Teemahaastattelu	20
4.4	Teorian testauttaminen haastateltavilla	21
4.5	Teoriasidonnainen sisällönanalyysi	22
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	23
5	Tulokset	24
5.1	Kun kaikki toimii	24
5.2	Suoraselkäinen visionääri	27
5.3	Luottamuspula	31
5.4	Myyntijohtajan työkalupakki	33
5.5	”Myynnin johtaminen on herkkää touhua”	39
5.6	Luottamuksen kulmakivet	40
6	Pohdinta ja johtopäätökset	43
	Lähteet	48

1 Johdanto

Luottamus on keskeinen tekijä ihmisten välissä suhteissa ja yhteiskuntien muotoutumisessa. Se on kuin näkymätön liima, joka saa ihmiset sitoutumaan toisiinsa, asiat sujumaan ja yhteiskunnat toimi-
maan. Luotamme parhaaseen ystäväämme, mutta yhtä lailla kohdistamme luottamusta instituutio-
hin kuten yrityksiin, kunnalliseen terveydenhuoltoon, EU:hun tai omaan kotimaahamme. Luottamus
on läsnä arjessamme, vaikkemme sitä aktiivisesti ajattelekaan. Usein huomaammekin luottamuk-
sen olemassaolon vasta sitten, kun se on uhattuna tai kokee kolauksen. Ukrainan sodan sytymis-
sen myötä luottamus ja sen puute ovat nousseet myös ulko- ja turvallisuuspoliittisen keskustelun
keskiöön. Myös maailmaa kahden vuoden ajan ravistellut koronakriisi on koetellut luottamustamme
kanssaihmiisiin ja silmää tekeviin poliitikkoihin ja virkamiehiin.

Luottamus on yhtä lailla läsnä työelämässä ja työyhteisöjen ihmissuhteissa. Se vaikuttaa niin työn
tekemiseen ja tulokseen kuin työssä viihtymiseenkin. Myös tutkijat ovat enenevässä määrin kiinnos-
tuneet luottamuksen merkityksestä työpaikoilla ja aihetta on tutkittu niin Suomessa kuin ulkomailla-
kin (ks. esim. Burke, Lazzara, Salas & Sims, 2007; Harisalo & Miettinen 2010; Joseph & Winston,
2005; Laine, 2009). Koronapandemian myötä luottamus työntekijöihin ja työtovereihin on noussut
entistäkin tärkeämmäksi, kun etätyö on lisääntynyt ja vakiinnuttanut paikkansa monessa yrityk-
sessä ja organisaatiossa.

Luottamuksen merkitys myyntiorganisaatioissa on myös hyvin ajankohtainen asia. Myyntityö ja si-
ten myös myynnin johtaminen ovat olleet murroksessa muun muassa digitalisaation ja liikemaail-
man muutosvauhdin nopeuden vuoksi. Aihetta ovat aiemmin tutkineet muun muassa Bellenger,
Alejandro & Boles (2003). Heidän mukaansa luottamus myyntijohtajan ja myyjän välillä on avain
tehokkuuden säilyttämiseksi niin yksilön kuin organisaationkin kannalta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen luottamuksen merkitystä, ilmenemistä ja vaikutuksia myyntiorga-
nisaatioissa. Kiinnostuksen kohteena on myyntijohtajaan myyjien taholta kohdistettu luottamus,
eikä toisinpäin. Etsin vastauksia sille, mikä merkitys on myyjien kokemalla luottamuksella suh-
teessa johtajaansa, ja mitkä ovat tämän luottamussuhteen ja sen mahdollisen puuttumisen vaiku-
tukset. Aihe kiinnostaa minua henkilökohtaisesti, sillä olen tehnyt työurani erilaisissa myyntiorgani-
saatioissa sekä johtajan että alaisen rooleissa. Lisäksi olen osallistunut moniin myynnin ja johtami-
sen koulutuksiin ja ollut itsekin vetämässä niitä. Asiakkaan luottamuksen ansaitseminen on olen-
nainen osa myyjien koulutusta. Luottamuksen merkitystä myynnin johtamisen kannalta ei kuiten-
kaan mielestäni ole tiedostettu riittävästi. Minulla onkin herännyt kysymys, että onko luottamus
myyntiorganisaatioissa samanlainen näkymätön liima ja ennako-oletus kuin muissakin arjen ihmis-
suhteissa, jonka merkitykseen havahdumme vasta sitten, kun se on uhattuna tai sitä ei alkujaan-
kaan ole.

Tutkimuksen tavoitteena on syventyä myyntijohtajan luotettavuuden merkitykseen myyntiorganisaatiossa. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miksi myyjän luottamus myyntijohtajaan on tärkeää?
2. Mistä tekijöistä myyjän luottamus myyntijohtajaan koostuu?
3. Mitä uuden myyntijohtajan tulisi tehdä ensimmäisen 5kk aikana luottamuksen saavuttamiseksi?

Haastattelin tutkimustani varten seitsemää asiantuntijaa, joilla on kokemusta myynnin johtamisesta. Analysoin haastatteluaineiston teoriasidonnaista sisällönanalyysiä käyttäen. Analyysin alussa syvennyn luottamuksen merkitykseen ja vaikutuksiin eli pyrin tekemään näkymättömästä näkyvää (kysymys 1). Tämän jälkeen pyrin tunnistamaan ne henkilökohtaiset piirteet, ominaisuudet ja toimintatavat, joilla myyntijohtaja ansaitsee alaistensa luottamuksen (kysymys 2). Lopuksi koostan käytännönläheisen työkalupakin (uudelle) myyntijohtajalle, jotta hänellä olisi käytössään parhaat keinot luottamuksen ansaitsemiseksi, vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatiossaan (kysymys 3).

2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tässä kappaleessa tutkin luottamusta käsitteenä sekä luottamuksen rakentumisen mekanismeja työpaikalla johtajan ja alaisten välillä.

2.1 Luottamuksen käsitteestä

Luottamus on usein näkymätöntä, vaikeasti havaittavaa ja monessa tilanteessa otamme sen itsensänselvyytenä. Esimerkiksi maitopurkkia valitessamme emme mieti onko Valion maito varmasti kunnossa vai mahtaako se olla pilaantunutta. Olemme ehkä ostaneet kyseistä maitoa viimeiset viisi vuotta ja todenneet sen kokemuksien kautta luotettavaksi. Luotamme myös kauppaan, missä asioimme, maksupäätteeseen, muovikassien kantokykyyn ja siihen, että pääsemme turvallisesti takaisin kotiin. Harisalo ja Miettinen (2010, 23) toteavatkin, että luottamus on meille itsestänselvyyttä ja ilman sitä elämästämme tulisi sietämätöntä. Ilmosen & Jokisen (2002, 12, 14) mukaan luottamus auttaa meitä tekemään päätöksiä tilanteissa, joissa yksikään vaihtoehto ei ole aukoton tai niin sanottu varma valinta. Nykyelämä on epävarmaa ja täynnä vaihtoehtoisia kulkureittejä. Kaikkien eri vaihtoehtojen punnitseminen on mahdotonta ja kykymme luottaa auttaakin meitä selviämään epävarmasta elämästä. Myös luotetuksi tuleminen helpottaa elämää ja saa sen sujumaan. Kun ei tarvitse jatkuvasti miettiä miltä näyttää toisen ihmisen silmissä, ihminen voi ikään kuin käyttäytyä luotetun ihmisen mandaatilla ja jopa tehdä virheitä ilman syytetyksi tulemisen pelkoa (Ilmonen & Jokinen 2002, 96, 152; Laine 2009, 34, 102).

Vaikka luottamus on hyvin arkista ja helpottaa elämää, on se ilmiönä ja käsitteenä varsin monimutkainen. Luottamus on dynaamista ja kompleksista, se muuttuaan ajan saatossa ja sitä on vaikea mitata. Luottamus on vapaaehtoista. Emme voi pakottaa ketään luottamaan itseemme ja meitä ei voida pakottaa luottamaan muihin. Myös riskin ottaminen kuuluu luottamukseen. Me asetamme itsemme luottamuksen yhteydessä alttiiksi tilanteelle, jossa saatamme tulla petetyksi (Laine 2009, 17-20.; Ilmonen & Jokinen 2002, 12, 16.; Lahdes & Ryyänen 2015, 139).

Joseph & Winston 2004 määrittelevät luottamuksen tasoksi, jossa ihminen on varma siitä, että toinen ihminen kohtelee häntä reilusti, eettisesti ja ennustettavalla tavalla (Joseph & Winston 2004, 6). Luottamus ei kuitenkaan ole absoluuttinen tila, jossa luotetaan kokonaisuutena ihmiseen tai asiaan tai ollaan luottamatta. Perheen isä voi olla erittäin luotettava lastenhoidossa, mutta häntä ei voi päästää pelaamaan pokeria, koska silloin hän ei osaa lopettaa (Laine 2009, 27). Luottamuksen merkitys ja punninta liittyy myös käsillä olevan asian merkityksellisyyteen. Edellä kuvaamani esimerkki maitopurkista on niin sanottu vähäisen riskin ostos. Jos taas ostamme asunnon ja joudumme ottamaan sitä varten paljon lainaa, niin mietimme hyvin tarkkaan voiko myyjään ja asunnon

kuntoon luottaa. Haluamme ehkä todisteeksi kuntoarvioinnin luottamuksen tueksi. Emme siis ole valmiita luottamaan ilman lisätodisteita.

Ihmisillä on myös lähtökohtaisesti erilaiset kyvyt ja mahdollisuudet luottaa. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 26-27) toteavat, että jo erilaiset lapsuuden lähtökohdat varustavat meidät erilaisilla kyvyillä, jolloin toisen on helpompi luottaa kuin toisen. Ilmonen ja Jokinen (2002, 153) toteavat, että mahdollisuus luottaa liittyy osaltaan myös yhteiskuntaluokkiin. Jos henkilöllä on paljon varallisuutta, hän voi luottaa helpommin, koska rahan menetys riskin toteutuessa on pieni. Pienituloisemmalla ihmisellä sen sijaan ei ole taloudellisesti varaa tehdä huonoa päätöstä ja hän on siten pakotettu punnitsemaan luottamista tarkemmin.

2.2 Luottamuksen merkitys työpaikalla

Luottamus työpaikalla on tärkeää ihmisten ja yrityksen hyvinvoinnin kannalta. Vietämme melkein suurimman osan hereilläoloajastamme työpaikalla tai nykyään etänä videopalavereiden äärellä. Jos luottamus ei ole kunnossa, työnteko ja viihtyvyys kärsivät, mikä saattaa johtaa motivaation laskuun ja jopa työpaikan vaihtamiseen (Laine 2009, 14). Yrityksissä onkin havahduttu miettimään sosiaalisen ympäristön tiivyyttä sekä työntekijöiden luottamusta yrityksen toimivuuteen ja normeihin. Tavoitteena on ollut henkisen hyvinvoinnin, innovaatioiden ja kaupankäynnin lisääminen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15). Lahdes ja Ryyänen (2015, 138–139, 141) viittaavat luottamukseen työyhteisötaitona, jonka avulla työntekijöiden ammattitaito saadaan täyteen potentiaaliinsa. Luottamus on yritykselle valtava voimavara, jonka turvin työntekijät uskaltavat mennä kohti tuntematonta, jakaa tietoa ja tuoda esiin kritiikkiä ilman rangaistuksen pelkoa. Erityisesti tiedon jakamisessa voi havaita luottamuksen tason työpaikalla. Jos tieto tai niin sanottu hiljainen tieto eivät liiku ihmisiltä toisille, on kyseessä todennäköisesti luottamuspula. Myös Ilmonen ja Jokinen (2002, 161) korostavat luottamuksen merkitystä yrityksen elinvoiman lähteenä. Luottamus vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 13) esittävät listan luottamuksen hyödyistä työpaikalla:



Kuva 1. Luottamuksen hyödyt työpaikalla (Kalliomaa & Kettunen 2010, 13)

2.3 Luottamuksen syntyminen työpaikalla

Harisalo ja Miettinen (2010, 37-38) kuvaavat luottamuksen syntymistä työpaikoilla kolmivaiheisena prosessina. Prosessi lähtee liikkeelle sopimusperusteisesta luottamuksesta, joka kehittyy kommunikaatioperusteiseksi luottamukseksi, joka lopulta syvenee luottamukseksi ammattitaitoon.

Sopimusperusteisen luottamuksen tavoitteena on varmistua ihmisen persoonan luotettavuudesta. Tässä vaiheessa tutustutaan toisen henkilön luonteeseen, valintatapumuksiin ja käyttäytymiseen. Ihmiset opettelevat tuntemaan toistensa persoonia, odotuksia ja käyttäytymisen rajoja. Samalla kiinnitetään huomiota siihen, pitääkö toinen osapuoli lupauksensa ja onko hänen käyttäytymisensä ennustettavaa. Toisessa vaiheessa siirrytään kommunikaatioperusteiseen luottamukseen, jonka

tavoitteena on varmistua tiedonkulun avoimuudesta. Prosessin tässä vaiheessa huomio kiinnittyy siihen onko toinen valmis jakamaan tietoa, puhuuko hän totta, myöntääkö hän virheensä ja antaa hän rakentavaa palautetta. Viimeisessä vaiheessa siirrytään ikään kuin sanoista tekoihin, joiden avulla testataan toisen henkilön ammattitaitoa. Siinä punnitaan toisen osapuolen tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä sekä valintojen ja arviointikyvyn moitteettomuutta. Jos ihminen on osaava ja saa asioita tapahtumaan, meillä on tapana luottaa häneen.

Myös Pullan (2016, 64–67) analysoi luottamuksen syntymistä kolmen tason kautta. Hän puhuu persoonallisuuteen, kognitiivisuuteen ja institutionaalisuuteen perustuvasta luottamuksesta ja pohtii samalla johtajan roolia näiden vahvistamisessa. Persoonallisuuteen perustuva luottamus syntyy johdonmukaisesta käytöksestä, koetusta luotettavuudesta ja henkilösuhteen kokemuksista. Tällaista luottamusta voidaan työpaikalla vahvistaa muun muassa järjestämällä ihmisille mahdollisuuksia kahdenkeskisiin keskusteluihin, tutustumalla heidän persoonaansa ja ottamalla heidän arvostamansa asiat huomioon päätöksenteossa. Kognitiivisuuteen perustuva luottamus rakentuu siitä tiedosta, kokemuksista ja odotuksista, joita meillä on tiettyä ihmistä tai ryhmää kohtaan. Sen merkitys korostuu tilanteessa, missä tiedämme tekevämme tulevaisuudessa töitä kyseisen henkilön tai ryhmän kanssa. Johtaja auttaa työntekijöitä rakentamaan tietoon perustuvaa luottamusta esimerkiksi luomalla tietopankin jokaisesta työntekijästä, johon jokaisella on pääsy. Tällainen tietopankki voi olla esimerkiksi CV- tai tarinapohjainen kuvaus henkilöstä. Kun tiimi työskentelee yhdessä, he saavat automaattisesti kokemuksia toisistaan, jolloin luottamus ryhmän sisällä vahvistuu. Institutionaalinen luottamus puolestaan muodostuu elämän varrella kertyneistä kokemuksista suhteessa instituutioihin kuten kouluihin, urheilujoukkueisiin ja viranomaisiin. Tämän luottamustason rakentumisessa keskeistä on, että ihminen tulee kohdeksi reilusti ja oikeudenmukaisesti niitä sääntöjä noudattaen, jotka koetaan merkittäviksi. Johtaja voi vahvistaa institutionaalista luottamusta muun muassa tasaamalla työntekijöiden työssään kokemia haittoja oikeudenmukaisesti. Kun tiimissä on ihmisiä, jotka työskentelevät eri aikavyöhykkeillä, palaverien pitäisi alkaa välillä kaikille inhottavaan aikaan. Toinen tapa vaikuttaa institutionaaliseen luottamukseen on työtyytyväisyysmittaukset. Ne kertovat usein varsin tarkasti, jos jokin oleellinen asia on pielessä.

Mäkipeska ja Niemelä ((2002, 39-41, 46) korostavat yhteisten tavoitteiden merkitystä luottamuksen syntymisessä. Tärkeää on, että työntekijät osallistetaan tavoitteiden määrittelyyn, sillä tämä saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja saa hänet myös sitoutumaan tavoitteisiin paremmin. Harisalo ja Miettinen (2010, 29, 33-34) tuovat esiin ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen syntymiseen työpaikoilla. Luottamus on aina ansaittava tai lunastettava omalla käytöksellä, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Luottamusta edistävät käyttäytymispiirteet kuten rehellisyys, innostavuus, tulevaisuususkko ja ammatillinen kyvykkyys ovat kaikki hyvin vuorovaikutteisia ominaisuuksia, eli ne toteutuvat vasta suhteessa toiseen ihmiseen.

2.4 Luottamus johtajan ja alaisen välillä

Laineen (2009, 15) mukaan johtajan ja alaisen välinen luottamus on epäsymmetrinen johtuen vallan epätasaisesta jakautumisesta heidän välillään. Tämä epätasapaino vaikuttaa suhteen laatuun ja samalla myös luottamukseen. Esihenkilöllä on valtaa vaikuttaa alaisen työelämään esimerkiksi palkankorotuksen, ylennyksen tai lomien hyväksymisten kautta. Siksi alainen luottaessaan esihenkilönsä samalla asettaa itsensä ja työsuhteensa haavoittuvaan asemaan. Myös Ilmonen ja Jokinen (2002, 157) sekä Jokivuori (2010, 291) puhuvat luottamuksen epäsymmetriasta johtajan ja alaisen välillä. Epäsymmetrian vuoksi luottamuksen ylläpitämiseksi tarvitaankin tässä suhteessa avointa kommunikaatiota ja hyväntahtoisuutta. Myös yhdessä vietetyn ajan ja ”tuttuuden” merkitys ovat tänä päivänä isossa roolissa. Tutkimuksissa korostetaankin vuorovaikutuksen merkitystä johtajan ja alaisen välisen luottamussuhteen muodostumisessa. Luottamus johtajan ja työntekijän välillä syntyy työpaikoilla helpoiten kasvotusten. Työntekijät oppivat johtajastaan huomattavan paljon eleiden ja äänenpainojen avulla. He kohtaavat toisiaan kahviautomaatilla, jonka äärellä tutustuvat vielä lisää epävirallisesti. Jos johtaja ja alainen eivät tapaa tarpeeksi usein tai tapaamisten välillä on liian pitkä aika, niin luottamuksen syntyminen on hankalaa. (Pullan 63; Laine 2009, 49, 101; Kalliomaa & Kettunen 2010, 41-42)

Vuorovaikutuksen täytyy kuitenkin olla myös laadukasta lisätäkseen luottamusta. Johtajan avoimuus toiminnassa ja viestinnässä ohjaa ihmisiä toimimaan yhteisen edun eteen luottavaisin mielin. Työntekijät eivät pelkää, että heiltä jätettäisiin jotain oleellista kertomatta. Toisaalta avoimuutta on myös se, että johtaja kertoo alaisilleen ettei pysty kertomaan kaikkea vielä (Kurttila ym. 2010, 56; Laine 2009, 52). Laine (2009, 35) antaa aiheesta hyvän esimerkin. Jos työntekijällä on jokin henkilökohtainen kriisi menossa kuten huoltajuusriita, niin hän uskaltaa kertoa johtajalle avoimesti ongelmastaan, eikä hänen tarvitse pelätä, että johtaja käyttäisi saamaansa tietoa työntekijää vastaan tai tämän haitaksi.

Erytisesti viestintä on tärkeää luottamuksen lisäämisessä, koska se on altis väärinkäsityksille etenkin suhteessa johtajan ja alaisen välillä (Ikonen 2015, 149). Tämä korostuu yrityksen ollessa muutostilanteessa. Työntekijät usein stressaavat muutosta ja pelkäävät epätietoisuutta. Usein negatiiviset huhut kulkevat organisaatiossa nopeammin kuin myönteiset uutiset. Huhuihin pitää puuttua heti avoimen viestinnän avulla. Jos työyhteisöön liittyy jokin iso uutinen, siitä on kerrottava välittömästi. Pahin tilanne on sellainen, missä virallista tiedotetta edellä laukkaa epämääräinen huhu. Tällaiset tilanteet syövät johtajan luottamusta (Kurttila ym. 2010, 57). Laine (2009, 54) lisää, että viestinnän merkitys korostuu etenkin isoissa organisaatioissa, jolloin johtajilla on enemmän ja laajemmin tietoa kuin työntekijöillä. Työntekijät monesti hakeutuvat johtajien juttusille, jotta saisivat lisätietoa tai vahvistusta omille käsityksilleen.

Johtajan tulee tähdätä luottavaiseen organisaatioon, koska silloin työntekijät eivät pelkää tehdä virheitä ja uskaltavat myös tehdä päätöksiä (Kurttila, Laate, Saukkola & Tranberg 2010, 53-54). Myös Kalliomaa ja Kettunen (2010, 122) korostavat virheiden merkitystä. Kun johtaja uskaltaa myöntää virheensä, se lisää luottamusta koko organisaatiossa. Johtajat näyttävät esimerkillään, että virheistä ei rangaista vaan niistä opitaan uutta. Tämä on omiaan lisäämään innovaatioita ja uuden kokeilemista, josta on hyötyä yrityksen menestymisen kannalta.

Luottamus johtajan ja työntekijän välillä myös vähentää kontrollin tarvetta. Kun työntekijään luotetaan, hän on motivoituneempi ja innostuneempi oppimaan. Tämän vuoksi myös yrityksen kustannukset vähenevät, koska työntekijöitä ei tarvitse kontrolloida niin paljon ja he ottavat työnteon paremmin hallintaansa (Laine 2009, 20). Myös uusien työtehtävien antaminen työntekijälle on omiaan lisäämään luottamusta. Tällöin työntekijä kokee olevansa luottamuksen arvoinen varsinkin, jos hän saa tehdä tehtävän itsenäisesti. (Laine 2009, 23, 51; Kalliomaa & Kettunen 2010, 56, 67).

Laine (2009, 108–110) määrittelee yhteensä seitsemän erilaista tekijää, joilla johtaja voi lisätä luottamusta organisaatiossaan:

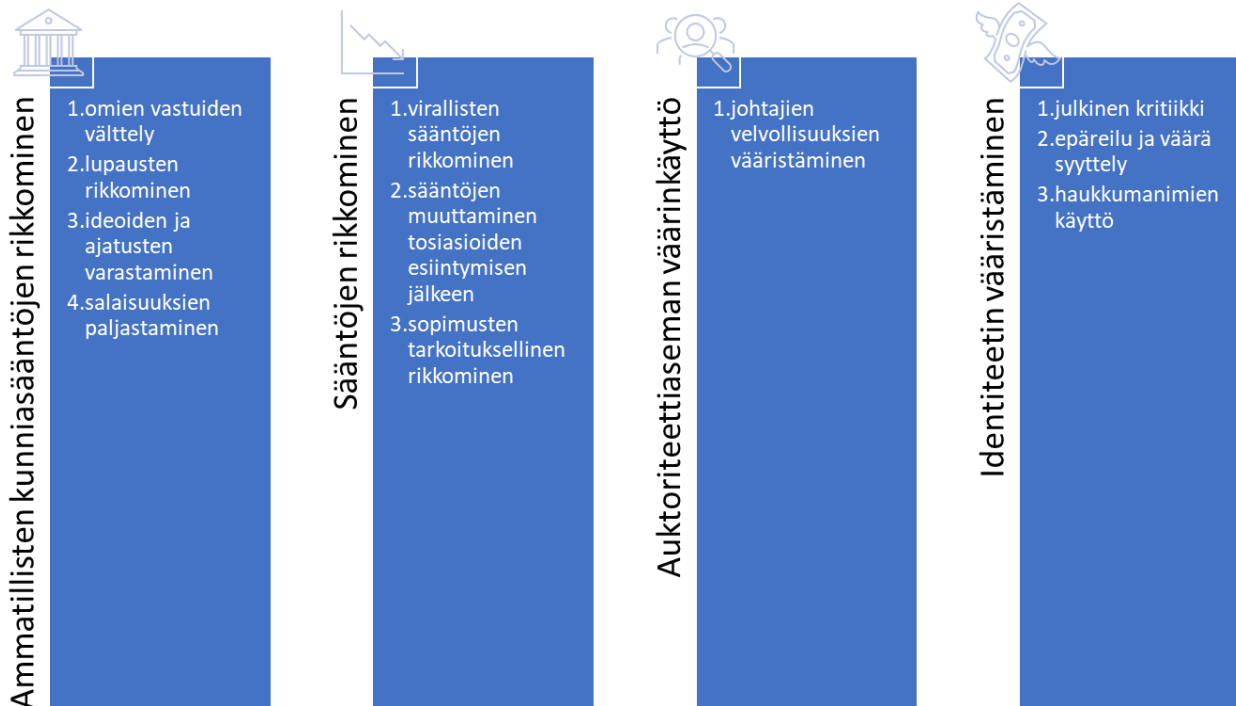
	<p>Käyttäydy luotettavasti</p> <ul style="list-style-type: none"> Mieti mitä lupaat, sillä alaiset odottavat sinun pitävän sanasi. Ole rehellinen. Muista, että mitä teetkin, annat alaisille esimerkin, että näin meillä kuuluu käyttäytyä.
	<p>Kunnioita toisten tunteita</p> <ul style="list-style-type: none"> Luottamus on tunnetta ja kokemusperäistä tietoa. Toisen tunnetta ei voi käskää eikä luottamaan voi komentaa. Jos koet, että sinuun ei luoteta, kysy mitä voit tehdä yhteistyön parantamiseksi. Kysy myönteisesti toimintavoista, joita voit parantaa. Epäluottamuksella osoitteliminen saa ihmiset vain puolustuskanalle.
	<p>Anna alaisille tukea kun he sitä kaipaavat</p> <ul style="list-style-type: none"> Anna myönteistä palautetta kun työt hoituvat. Jos alaisesi ei selviä tehtävistään, tee kaikkesi jakaaksesi taakkaa muille tai auta itse. Kun tiukassa tilanteessa osoitat olevasi alaisesi luotettava tuki, sinua arvostetaan todellisena johtajana.
	<p>Keskustele alaisiesi kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> Suuri osa alaisista kaipaa mahdollisuutta keskustella ammatillisista asioista johtajan kanssa muulloinkin kuin kehityskeskustelussa. Keskusteleminen ja ajatusten sparraaminen motivoi ja luo luottamusta.
	<p>Järjestä aikaa alaisillesi</p> <ul style="list-style-type: none"> Ilman aikaa ei synny luottamusta. Jos sinulla on tehtäviä, joita joku muu tiimissäsi voi tehdä, jaa ne ja käytä säästynyt aika ihmisten johtamiseen. Kun kymmenen tiimin jäsentä saa työt sujumaan ja työtehoa parannettua 5%, se on jo enemmän kuin mitä johtaja saa aikaan tuplaamalla oman työaikansa ja uuvuttamalla itsensä.
	<p>Osoita luottamusta työntekijöillesi</p> <ul style="list-style-type: none"> Johtaja voi osoittaa luottamustaan antamalla alaiselle vaativampia tehtäviä tai valtuuttamalla tämän hoitamaan jotakin tehtäväkokonaisuutta. Myös organisaation kannalta olennaisen tiedon jakaminen on tapa osoittaa luottamusta.
	<p>Kerro itsestäsi</p> <ul style="list-style-type: none"> Itsestäsi kertominen voi joidenkin johtajien mielestä kuulostaa oudolta vaatimukselta, mutta omalla avoimuudella voi lisätä muiden luottamusta itseensä. Lisäksi avoimuus toimii vastavuoroisesti: alaiset eivät mielellään kerro asioistaan esimiehelle, jos eivät itse tiedä hänestä mitään.

Kuva 2. Luottamuksen lisäämisen keinot (Laine 2009, 108-110)

2.5 Kun luottamusta ei ole

Johtajat voivat myös rapauttaa luottamusta omalla toiminnallaan. Varsinkin sanojen ja tekojen ristiriita on omiaan lisäämään johtajan epäluotettavuutta. Jos johtajan käyttäytyminen on ristiriidassa esimerkiksi yhteisten tavoitteiden, arvojen ja normien kanssa, synnyttää se epäluottamusta, joka puolestaan vaikuttaa johtajan mahdollisuuksiin vaikuttaa alaisten käyttäytymiseen. Myös johdon strategiset virheet voivat olla kohtalokkaita. Jos johto tekee sellaisia päätöksiä, joiden huomataan olevan epäedullisia yritykselle, on alaisten silmissä johdon päätökset pahimmillaan huolimattomia, välinpitämättömiä tai ammattitaidottomia. (Harisalo & Miettinen 2010, 48).

Harisalo ja Miettinen (2010, 49) nostavat esille neljä eri epäluottamusta aiheuttavaa tekijää:



Kuva 3. Neljä epäluottamuksen mallia (Harisalo & Miettinen 2010, 49)

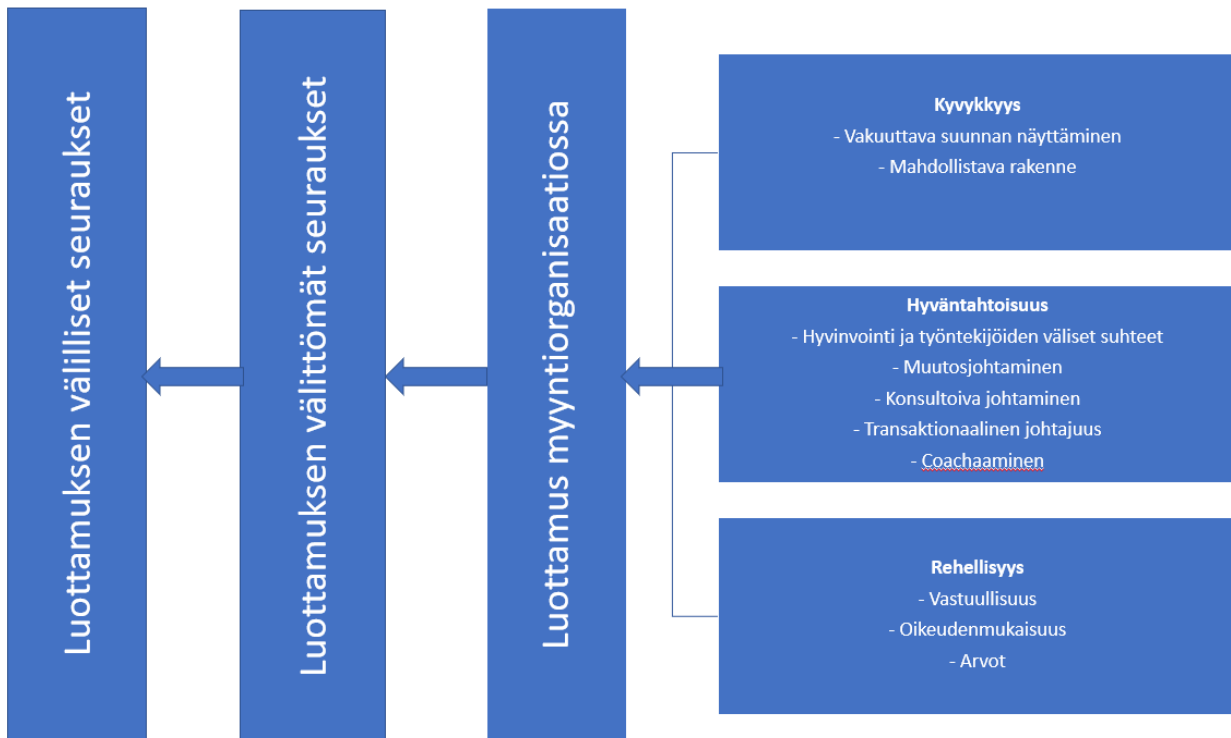
Kun epäluottamus organisaatiossa lisääntyy, se tuo mukanaan monta epämiellyttävää ja stressaavaa ilmiötä. Työntekijät lopettavat tiedon jakamisen kollegoilleen, he eivät enää hakeudu yhteisiin kahvihetkiin ja välttävät hyödyllisten neuvojen ja vinkkien antamista toisilleen. Tällaisia oireita voi olla hankala tunnistaa ja ne liittyvätkin yleensä epäluottamuksen alkuvaiheeseen. Kun epäluottamus syvenee, muuttuu se samalla näkyvämmäksi. Työntekijät alkavat muodostaa omia kuppikuntia, joista käsin he kritisoivat avoimesti toisiaan ja ovat valmiita hyökkäämään toisiaan vastaan.

Tämän lisäksi epäluottamus vaikuttaa kielteisesti haluun vastaanottaa uusia työtehtäviä ja velvollisuuksia. Myös vanhojen tehtävien hoidossa alkaa olla vaikeuksia. Työntekijät saattavat kokea, että on hyödytöntä nähdä vaivaa, koska panostusta ei huomioida eikä siitä palkita oikeudenmukaisesti. Pahimmillaan epäluottamus johtaa siihen, ettei ongelmia haluta ratkaista eikä konflikteja sovitella. Epäluottamus vaikuttaa näin yrityksen kustannusten nousuun, tuottavuuden alenemiseen ja vähentää innovaatioita sekä luovuutta (Harisalo & Miettinen 2010, 51, 53).

3 Luottamus myyntiorganisaatiossa

Myyntijohtajan merkitys organisaatiolle on kasvanut ja nykyään myyntijohtaja nähdään kriittisenä resurssina yrityksen menestymisen kannalta. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö, myyjien lisääntynyt autonomisuus ja etätyöskentely. Luottamus on tärkeä elementti kun halutaan kehittää ja ylläpitää myyntijohtajan ja myyjän välistä suhdetta. Myyjille on tärkeää, että he saavat apua johtajaltaan ja kokevat siten turvallisuuden tunnetta. Luottamuksen on havaittu vaikuttavan myös erittäin vahvasti siihen miten sitoutuneita myyjät ovat myyntijohtajaan ja organisaatioon. Myyjien luottamus myyntijohtajaa kohtaan kasvaa, jos johtaja on avoin, rehellinen, pitää lupaukset ja välittää aidosti alaistensa voinnista. Tämän lisäksi myyntijohtajan täytyy ymmärtää laajasti myyjien tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet. (Delpechitre & Schetzle 2013, 102-103, 104-105). Lahdes ja Ryyänen (2015, 141) sivuavat samaa asiaa. Heidän mukaansa johtajan luotettavuuteen tarvitaan kolmea tekijää: hänen tulee olla ensinnäkin kyvykäs eli toisin sanoen ammattitaitoinen ja pätevä. Lisäksi hänen tulee olla hyväntahtoinen eli toivoa alaisilleen onnistumisia. Lopulta hänen tulee olla myös reilu, mikä tarkoittaa rehellisyyttä ja vilpittömyyttä suhteessa alaisiinsa.

Seuraavaksi esittelen myynnin johtamisen ja luottamuksen viitekehyksen, jonka tarkoituksena on havainnollistaa miten myyntijohtaja voi toiminnallaan lisätä luottamusta työyhteisössä ja millaisia seurauksia sillä on. Viitekehystäni nojaa Burken ym. (2007) viitekehykseen, josta olen nostanut oman tutkimukseni kannalta tärkeimmät ja kiinnostavimmat näkökulmat. Lisäksi sovellan viitekehysten tulkinnessa myös muita sen ymmärtämisen kannalta relevantteja tutkimuksia kuten Delpechitren & Schetzslen (2013) tutkimusta luottamuksesta myyntiorganisaatiossa. Burken ym. (2007, 613) mukaan johtaja ansaitsee alaistensa luottamuksen tiettyjen yksilöllisten ominaisuuksien kuten kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden kautta. Luottamuksen kasvulla on välittömiä, mutta myös kauaskantoisempi seurauksia. Seuraavaksi esittelen viitekehysten, jonka jälkeen käyn läpi sen keskeiset elementit.



Kuva 4. Myyntijohtajan ominaisuudet ja luottamuksen vaikutukset mukailien Burke ym. (2007, 613)

3.1 Kyvykkyys

Ansaitakseen alaistensa luottamuksen tulee myyntijohtajan olla kyvykäs. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että hänen tulee kyetä näyttämään alaisilleen oikea ja uskottava suunta, jota kohti näiden tulee työssään pyrkiä. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastavia ja selkeitä. Onnistunut suunnan näyttäminen motivoi työntekijöitä, koska tavoitteen saavuttaminen nähdään seurauksena hyvästä työstä. Yleensä tavoitteiden saavuttaminen myös lisää työntekijöiden oppimista ja ammatillista kasvua. Jotta johtaja onnistuu tässä tehtävässä, hänen täytyy kehittää tilannetaajua ja ymmärtää perusteellisesti tiimensä tehtävät, vahvuudet ja ympäristö, missä he toimivat (Burke ym. 2007, 614). Myös Delpechitre & Schetzle (2013, 104-105) puhuvat myyntijohtajan kyvykkyudesta. Myyjät odottavat johtajaltaan käytännön osaamista, mikä auttaa heitä tavoitteiden saavuttamisessa. Pätevät johtajat ovat kokeneita ja heillä on kehittynyt "silmä" liiketoiminnalle. Tämän lisäksi on oleellista ymmärtää myyntiryhmän laatu, tarpeet ja tavoitteet ja miten nämä liittyvät yrityksen isoon kuvaan.

Burken ym. (2007, 615) mukaan myyntijohtajan kyvykkyys ja sitä kautta luotettavuus on myös mahdollistavan rakenteen luomista. Johtajan tulee huolehtia siitä, että myyjillä on käytössään toimivat työkalut ja resurssit, jotta he voivat päästä myyntitavoitteisiin. Jotta johtaja voi luoda mahdollistavan rakenteen, hänen täytyy hallita tiimensä resurssit, käyttäytymissäännöt ja kokoonpano. Jos

johtaja ei keskity näiden tehtävien hallintaan, alaiset näkevät hänet epäorganisoiduna, tehottomana ja näkemyksettömänä. Tämä johtuu siitä, että tiimin menestys nähdään yleensä heijastuksena johtajan tehokkuudesta. Bellenger ym. (2003, 190, 195) jatkavat, että luottamus on avainelementti yksilön ja organisaation tehokkuuteen.

Brashear ym. (2003, 243) tuovat esille, että myyjän sitouttaminen päätöksen valmisteluihin, informaation analysointiin ja päätöksentekoon lisäävät myyjän luottamusta myynnin johtoon. Voidaan todeta, että mitä enemmän myyjät pääsevät vaikuttamaan heihin liittyviin päätöksiin, sitä enemmän he luottavat tehtyihin päätöksiin. Myyjä siis kannattaa tutkimuksen mukaan ottaa yrityksen johdon prosesseihin.

3.2 Hyväntahtoisuus ja eri johtamistyyli

Luotettavan johtajan erityispiirteinä pidetään hyväntahtoisuutta. Hyväntahtoinen johtaja keskittyy tiiminsä hyvinvointiin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Vastavuoroisesti alaiset työskentelevät kovempaa, ovat sinnikkäämpiä ja sitoutuvat ylimääräisiin tehtäviin, vaikka tarjolla ei olisi esimerkiksi lisäbonusta. Hyväntahtoisuus näkyy johtajasta myös coachaavana työtteenä, järkevinä palkkiojärjestelminä ja koulutusohjelminä. Uuden tiimin kanssa coachaava johtamistyyli on enemmän motivaation lisäämistä. Kun tiimi on hetken jo toiminut, coachaus on konsultoivampaa ja sillä varmistetaan tarkat työskentelytavat ja strategiat. Myöhemmässä vaiheessa coachaus on kouluttamista ja fokus on tiimin jäsenten tietojen ja taitojen syventämisessä (Burke ym. 2007, 615). Delpechitre ja Schetzle (2013, 113) puolestaan toteavat, että hyväntahtoisuus liittyy siihen, kuinka perillä myyntijohtaja on myyjien henkilökohtaisista tarpeista ja hyvinvoinnista. Tällöin myyntijohtaja tiedostaa jokaisen myyjän erilaiset kiinnostuksen kohteet, halut ja taidot. Liian pitkälle viety huomaavaisuus voi kuitenkin nakertaa luottamusta, koska se herättää herkästi epäilyn myyntijohtajan motiiveista. Tämän lisäksi myyntijohtajan kannattaa keskittyä myyjien kanssa käytetyn ajan ja kommunikaation laatuun. Ajan viettoon liittyy sääntö ”ei määrä vaan laatu”.

Burke ym. (2007, 616-617) viittaavat kolmeen eri johtamistyyliin ja erittelevät niiden merkitystä alaisten luottamuksen saavuttamisessa. Näitä ovat muutosjohtaminen, konsultoiva johtaminen ja transaktionaalinen johtajuus. Jokaisessa johtamistyyliässä on ominaisuuksia, joiden uskotaan vaikuttavan positiivisesti luottamuksen syntymiseen ja johtajan kokemiseen hyväntahtoiseksi. Esimerkiksi muutosjohtamisessa luottamusta johtajaan lisää se, että alaiselle annetaan haastavia tehtäviä, mutta samalla myös varmistetaan, että hän selviytyy niistä. Onnistuakseen tässä tulee johtajan ymmärtää alaistensa vahvuudet ja heikkoudet ja aidosti välittää heistä. Toisaalta konsultoivasta johtamisesta löytyy toimintatapoja kuten työntekijöiden konsultointi, yhteisen vision kommunikointi ja yhteisten arvojen jakaminen, jotka muodostivat 67% alaisten johtajaansa kohdistamasta luottamuksesta. Transaktionaalisessa johtajuudessa johtaja ansaitsee alaistensa luottamuksen ennen

kaikkea johdonmukaisella käyttäytymisellä, minkä katsotaan heijastavan johtajan sitoutuneisuutta ja ennustettavuutta. Transaktionaalisessa johtajuudessa työntekijää motivoidaan ehdollisella palkkiolla, jonka tulee olla oikeudenmukainen. Kun työntekijä pääsee tavoitteeseensa ja ansaitsee oikeudenmukaisen palkkion, hänen luottamuksensa johtajaansa kohtaan kasvaa. Transaktionaalinen johtajuus on kuitenkin näistä kolmesta johtamistyylistä vähiten toimiva luottamuksen lisäämisen näkökulmasta.

Bushin ja Martinin (2006, 421) tutkimuksen mukaan luottamuksen syntymistä myyntijohtajaan helpottaa niin kutsutun karismaattisen johtajan ominaispiirteet, joita ovat muun muassa selkeä visio yrityksen suunnasta ja kehittämisestä sekä vahva vaikutus henkilöstöön. Tutkimuksen mukaan myyjät haluavat seurata tämäntyyppistä johtajaa ja luottavat hänen näkemykseensä tulevaisuuden tilasta. Bush ja Martin liittivät tutkimuksessaan karismaattisen johtajuuden muutosjohtajuuteen, jossa jokaista työntekijää kohdellaan yksilönä ja heidät saadaan tuntemaan työnsä merkitykselliseksi ja kriittiseksi yrityksen kannalta. Tutkijoiden mukaan aito muutosjohtaja ansaitsee myyjien luottamuksen.

3.3 Rehellisyys

Luotettava johtaja on ennen kaikkea rehellinen. Rehellisyys voidaankin nähdä yhtenä tärkeimmistä luotettavuutta lisäävistä ominaisuuksista. Johtajan rehellisyys tarkoittaa sovitusta periaatteista kiinnipitämistä, mutta myös sitä, että alaiset pitävät näitä periaatteita moraalisesti oikeina. Epärehellinen johtaja saa osakseen epäluottamusta, mikä johtaa muun muassa siihen, että työntekijät alkavat dokumentoida omia tekemisiään sen sijaan, että todella tekisivät tehtäviään. Työntekijät saattavat myös alkaa etsimään kiertoteitä, joiden avulla välttää työntekoa. Myös sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin heikkenee ja työntekijät eivät uskalla paljastaa henkilökohtaisia tietojaan johtajalle (Burke ym. 2007, 617).

Rehellinen johtaja on myös vastuunsa kantava johtaja. Vastuun ottaminen omista tekemisistä ja päätöksistä on suoraselkäisyyttä, mikä lisää johtajan luotettavuutta (Burke ym. 2007, 617). Delpechitren ja Schetzslin (2013, 105) mukaan johtajan vastuullisuus on ennen kaikkea käyttäytymisen johdonmukaisuutta ja ennakoitavuutta. Myyjät kokevat luotettavana sellaisen johtajan, joka käyttäytyy esimerkiksi tiukoissa tilanteissa aina samalla tavalla. Alahuhta (2015, 142) lisää, että johdonmukaisuus on edellytys hyvälle johtamiselle, jossa vältetään poukkoilua. Jos johtaja joutuu muuttamaan mielipidettään, on hänen kerrottava hyvät perustelut alaisilleen.

Rehellisyyteen kuuluu käsitys oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus jakautuu kolmeen al ominaisuuteen, jotka yhdessä luovat kokemuksen oikeudenmukaisuudesta työpaikalla. Nämä ominaisuudet ovat 1) menettelyt eli johdonmukaisesti säädetyt käytännöt 2) jakaminen eli palkinnot ja

ylennykset jotka jaetaan johdonmukaisesti ja 3) vuorovaikutus eli työntekijöitä kohdellaan ja heille viestitään kunnioittavasti (Burke ym. 2007, 617-618). Besson, Löning ja Mendoza (2007, 17) tuovat esiin, että myynnin johtamisessa nimenomaan myyjien työskentelyn oikeudenmukainen arviointi on keskeinen luottamusta lisäävä tekijä. Vaikka myyjä ei pääsisi myyntitavoitteisiin, mutta on muuten ollut aktiivinen ja tehnyt hyvää myyntityötä, hänelle annetaan jotain palkintoja ja bonuksia luottamuksen ja motivaation ylläpitämiseksi. Brashearin, Manolisin ja Brooksien (2003, 241-242) tutkimuksessa huomattiin, että luottamus myyjän ja myyntijohtajan välillä tuottaa kokemuksen oikeudenmukaisuudesta ja paremman henkilösuhteen. Hyvän luottamuksen vallitessa myyjät esimerkiksi hyväksyvät organisaatiomuutokset paremmin ja ovat vastaanottavaisia myynnin koulutuksessa. Tämän lisäksi hyvä luottamus myyjän ja johtajan välillä valuu asiakastyöhön asti. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaation sisäinen luottamus heijastuu myös myyjien asiakassuhteiden pituuteen ja laatuun.

Burken ym. (2007, 618-619) mukaan johtajan ja alaisen arvojen yhteneväisyys lisää merkittävästi johtajan luotettavuutta. Yrityksen arvot nimittäin käsittelevät tärkeitä asioita kuten sitä, mikä on oikein tai väärin, eettistä tai epäeettistä, hyvää tai huonoa, tärkeää tai turhaa. Myös muissa asiaa käsittelevissä tutkimuksissa korostetaan myyntijohtajan ja myyjien arvojen yhteneväisyyden merkitystä luottamuksen synnyssä. Myynnin johdon kannattaa huolehtia, että yrityksen arvot ovat linjassa myyjien arvojen kanssa (Bellenger ym. 2003, 196) Bush ja Martin (2006, 433).

3.4 Luottamuksen välittömät vaikutukset

Luottamuksen vahvistuminen myyntijohtajaan näkyy nopeasti lisääntyvänä kommunikaationa. Johtajat saavat silloin jatkuvasti tietoa ruohonjuuritasolta kuten siitä mikä toimii ja mikä päätös oli hyvä ja mikä huono. Näistä tiedoista on hyötyä johtamisessa, koska päätöksiä ja yrityksen suuntaviivoja voidaan punnita suhteessa ajankohtaiseen tietoon. Tiedon jakamisen lisäksi johtajaansa luottavat myyjät ovat motivoituneempia tekemään enemmän kuin mitä heiltä on vaadittu tai kulkemaan niin sanotun extra-kilometrin tavoitteen saavuttamiseksi. Tiedon jakamiseen ja saavutusten ylittämiseen liittyy myös oppiminen. Työntekijät haluavat sitoutua uusien tietojen ja taitojen sisäistämiseen, koska he uskaltavat myöntää johtajilleen vajaavaisuutensa ja tietämättömyytensä (Burke ym, 2007, 623). Myös Andras, Rosenbloom ja Smith (2012, 436) korostavat, että johtajaansa luottavat myyjät ovat rehellisempiä viestinnässään.

Christie (2019, 7-8) on tutkinut luottamuksen hyötyjä myyntiorganisaatioissa ja saanut siitä kiinnostavia tuloksia. Hänen mukaansa työntekijän itseluottamus kasvaa, kun hänen ja johtajan välillä vallitsee luottamussuhde. Christie alleviivaa, että kun luottamus myyjän ja myyntijohtajan välillä on kunnossa, se näkyy suoraan myyntitavoitteisiin pääsyssä ja onnistumisissa. Myyjien palkka ja koulutuskustannukset ovat kalliita yritykselle, joten luottamukseen panostaminen kannattaa.

3.5 Luottamuksen toissijaiset seuraukset

Burke ym. (2007, 624-625) mukaan luottamuksen syntyminen vaikuttaa tiimien ja organisaation parempaan suoriutumiseen. Työntekijät nimittäin ovat valmiimpia tekemään tehtäviään, seuraamaan yrityksen strategiaa, he eivät epäile omaa tiimiään ja tekevät pyyteettömästi töitä tiimin tavoitteiden eteen. Voisi myös sanoa, että työntekijät ovat yhteistyökykyisempiä. Jos luottamusta ei löydy tiimissä, niin työntekijät keskittyvät enemmän oman työn esille tuomiseen, näkyvyyteen ja dokumentoimiseen. He myös monitoroivat korostuneesti johtajan tekemisiä. Jos yrityksessä vallitsee hyvä luottamus, se näkyy ennen pitkää liikevaihdossa, koska työntekijät ovat tuottavia ja lojaaleja yritystä kohtaan.

4 Tutkimuksen toteutus ja aineisto

Tässä kappaleessa esittelen tutkimusprosessin, haastateltavat, menetelmät ja validiteetin & reliabiliteetin.

4.1 Tutkimusprosessi

Valitsin luottamuksen tutkimusaiheeksi, sillä se liittyy vahvasti myyntityöhön, johtamiseen ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Täsmentääkseni tutkimusaihetta tutustuin aiheita käsittelevään kotimaiseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen laajasti. Syventymisen myötä tutkimusaihe ja sitä parhaiten täydentävät teoreettiset näkökulmat alkoivat hahmottua tarkemmin. Päätin tutkia myyntiorganisaatioita ja siellä esiintyvää luottamusta, jota myyjät kohdistavat myyntijohtajaan. Halusin selvittää tämän luottamussuhteen merkitystä ja ilmenemismuotoja ja samalla etsiä käytännönläheisiä keinoja, joilla sitä voi edistää ja syventää.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miksi myyjän luottamus myyntijohtajaan on tärkeää?
2. Mistä tekijöistä myyjän luottamus myyntijohtajaan koostuu?
3. Mitä uuden myyntijohtajan tulisi tehdä ensimmäisen 5kk aikana luottamuksen saavuttamiseksi?

Tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen ja siinä strategiana oli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti kvalitatiivista tiedonhankintamenetelmiä, joita ovat esimerkiksi haastattelut ja havainnoinnit. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 52-55; Jyväskylän yliopisto 2015) tuovat esille, että tapaustutkimuksessa kohteeksi sopii jokin yksittäinen asia eli tapaus, josta pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa. Toisaalta tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita, tuottaa tietoa ilmiöstä sen nykyhetkessä ja antaa mahdollisuus ilmiön monimuotoisuudelle. Halusin tutkimuksellani tuottaa lisää tietoa ja ymmärrystä luottamuksesta myyntiorganisaatiossa, mutta myös luoda konkreettisen työkalun (uudelle) myyntijohtajalle, joka haluaa lunastaa myyjien luottamuksen ja säilyttää sen vahvana.

Ojasalo ym. (2014, 54) ovat kuvanneet tapaustutkimuksen prosessivaiheet seuraavasti:

1. Alustava kehittämistehtävä tai ongelma
2. Ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa
3. Empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä

4. Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen toteutus alkoi suunnitelmasta loppuvuodesta 2021. Aihetta käsittelevään aikaisempaan tutkimukseen ja teoreettisiin näkökulmiin syvennyin tammi- helmikuussa 2022. Kysymysrun- gon ja varsinaiset haastattelut tein maaliskuussa. Aineistoon analyysi ja tutkimustulokset valmistui- vat huhti-toukokuun aikana kuten myös lopulliset johtopäätökset.



Kuva 5. Opinnäytetyön aikajana

4.2 Haastatteluihin osallistuneet johtajat

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä ja kuvailla sitä. Tavoitteen saavuttamiseksi oleellista on, että tutkimusta varten haastateltavat ihmiset tietävät tai ovat kokeneita liittyen itse tutkimusaiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2008, 98). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 142)

jatkat, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat tulee valita harkiten. Kyseessä ei voi olla satunnaisotos vaan haastateltavilla pitää olla riittävän samanlainen kokemusmaailma.

Haastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä eri organisaatioista. Aineiston riittävyttä perustellaan laadullisessa tutkimuksessa usein niin kutsutulla kylläntymispisteellä, jolla tarkoitetaan sitä, että tietyt asiakokonaisuudet ja teemat alkavat toistumaan (Eskola ja Suoranta 1998, 63). Jotta tämä olisi ylipäättään mahdollista, tulee tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemusmaailman olla riittävän samanlainen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89–92). Tutkimukseeni osallistuneet haastateltavat olivat miehiä ja heidän ikänsä oli 38 - 60 vuotta. Haastateltavat valikoituivat mukaan työkokemuksen ja työssä menestymisen perusteella. Jokainen haastateltava oli haastatteluhetkenä johtotehtävissä. He olivat kokeneita myyntijohtajia tai toimitusjohtajia, jotka vastasivat myös oman organisaationsa myyntityöstä. Yhdellä haastateltavalla oli johtamiskokemusta viisi vuotta ja muilla 10 - 25 vuotta. Myös haastateltavien taustaorganisaatioilla oli merkitystä valinnassa. Yritykset olivat kannattavia ja liikevaihto 20 milj. € - 110 milj. € välillä. Tällä rajauksella halusin varmistua siitä, että haastateltavien taustaorganisaatioissa työn tekemisen taso oli ammattimaista eikä esimerkiksi oman työn ohella toteutettavaa liiketoimintaa. Yrityksistä yksi oli puhtaasti suomalainen ja loput olivat kansainvälisiä.

Löysin haastateltavat johtajat omia ammatillisia verkostojani hyödyntämällä. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan ollut minulle liian tuttu tai läheinen, enkä esimerkiksi ollut itse koskaan työskennellyt heidän kanssaan samassa organisaatiossa. Halusin varmistua siitä, että haastateltavat pystyisivät puhumaan minulle avoimesti kokemuksistaan ilman, että keskusteltavat kokemukset ja niihin mahdollisesti liittyvät henkilöt tulisivat liian lähelle minua, saati olisivat minulle entuudestaan tuttuja. Tutkijana tehtävänäni on huolehtia siitä, ettei haastatteluun osallistuminen tuota haastateltaville haittaa, mikä on yksi tutkimuksen eettisistä periaatteista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 7-8). Annoin tutkimukseen osallistuneille kattavan kuvauksen tutkimukseni tarkoituksesta ja julkaisusta ja korostin osallistumisen vapaaehtoisuutta, mikä on myös tärkeää tutkimuksen eettisyyden kannalta (Eskola & Suoranta 1998, 56 - 58, 60; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4-8). Luottamus myyntiorganisaatiossa oli aihe, josta haastateltavat olivat innostuneita ja tutkimukseen osallistuminen oli heille mielekästä. Luottamus ja siihen liittyvät henkilökohtaiset kokemukset ja ihmissuhteet saattavat kuitenkin olla myös herkkiä asioita etenkin, kun käsitellään luottamuksen rikkoutumista ja luottamuspulaa. Sovimme haastateltavien kanssa, että he osallistuisivat tutkimukseen nimettöminä, enkä myöskään toisi esille heidän taustaorganisaatioitaan tai titteleitään mahdollisen tunnistamisen välttämiseksi. Haastateltavien anonymiteetistä huolehtiminen on yksi tutkimuksen eettisistä lähtökohdista (Kuula 2006, 201). Haastatteluun osallistuminen oli kuitenkin kaikille mukana olleille positiivinen kokemus. Kuten jo johdannossa totesin, luottamus on helposti

asia, jota emme huomaa, ja jonka olemassaoloon havahdumme usein vasta kun se on uhattuna. Myös haastateltavat kokivat, etteivät olleet ennen osanneet tai arjen kiireessä ehtineet pysähtyä tämän tärkeän asian äärelle. Haastateltavat kokivat, että luottamuksen pohtiminen ajan kanssa oli tervetullutta ja antoi heille lisää työkaluja oman työn kehittämiseen.

4.3 Teemahaastattelu

Valitsin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun, missä edetään tutkijan ennalta määrittelemien aihealueiden eli teemojen mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 77-79). Hyödynsin haastattelurungon laadinnassa aiempia luottamusta käsitteleviä tutkimuksia ja teoreettisia viitekehyksiä. Alla käyttämäni haastattelurunko:

1. Minkälainen työhistoriasi on johtamispestien näkökulmasta?
2. Mitä sinun mielestäsi luottamus on ja mistä se koostuu?
3. Mitä muistoja sinulla tulee mieleen omasta työhistoriastasi, jossa luottamuksen taso on ollut erittäin hyvä?
 0. Minkälaisia havaintoja joku ulkopuolinen olisi tehnyt siitä tilanteesta, jos olisi tullut katsomaan?
4. Tuleeko sinulla mieleen tilanteita, joissa luottamusta ei ole ollut?
 0. Ja mistä se on johtunut?
5. Onko myyntiorganisaatiossa jotain erityistä tai erityispiirteitä luottamuksen syntymisen näkökulmasta?
6. Mitä jos luottamusta ei ole myyntiorganisaatiossa, niin mitä siitä voi seurata ja miten se näkyy?
7. Minkälaiseen johtajaan itse olet luottanut?
 0. Jos et ole luottanut omaan johtajaan, niin miksi et?
8. Minkälaisia ominaisuuksia pidät itsessäsi sellaisina, jotka lisäävät luottamusta?
9. Jos ajatellaan, että sinun luottamussuhteesi olisi huono myyjien kanssa, niin minkälaisiin toimiin ryhtyisit?
10. Kun olet aloittanut uutena johtajana, niin onko sinulla jokin tietty tapa tai prosessi, jonka mukaan ollut lähtenyt rakentamaan luottamusta uusiin alaisiin nähden?
 0. Mistä olet oppinut nämä tavat ja menetelmät?

Olin muotoillut haastattelurungon tarkoituksellisesti varsin väljäksi, jotta se antaisi tilaa haastateltavien omille käsitteenmäärittelyille ja lisäkysymyksille. Näin he saivat tuotua esille asioita, joita en olisi muuten huomannut kysyä tai ajatella. Haastattelutilanteet muodostuivatkin vapaamuotoisiksi,

avoimiksi ja keskustelevaisiksi (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2002, 77-78). Keskustelut monesti jopa rön-syilivät luottamuksen eri aihepiireihin, mutta rajasin puhetta tarvittaessa, jotta kaikki teemat tulivat käsiteltyä. Toisaalta saatoinkin itse toimia tilannekohtaisesti ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä sen pohjalta, mitä haastateltava minulle kertoi. Käyttämäni haastattelumenetelmä asemoituinkin tavallaan teemahaastattelun ja sitä astetta avoimemman syvähaastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa tutkijan omat merkityksenannot ohjaavat haastattelun kulkua ja tilanne etenee ennalta määrätyn proseduurin mukaan. Syvähaastattelu taas on keskustelunomaisempi ja siinä sallitaan intuitiiviset väliintulot sekä haastateltavan että tutkijan osalta (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 77-79).

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 35) ovat korostaneet, että mikäli tutkimusaihe on tuntematon, on tärkeää tuoda esille ihmisten omat merkityksenannot aiheesta. Luottamus ei tietenkään ollut asiana tai ilmiönä uusi minulle eikä haastatteluun osallistuneille. Sain kuitenkin nopeasti huomata sen, mikä aiemmissa asioita käsittelevissä tutkimuksissakin on havaittu: luottamus on vaikeasti määriteltävä asia, emmekä useinkaan huomaakaan sen olemassaoloa. Monelle haastateltavalle luottamuksen käsitteen määrittäminen oli yllättävän vaikeaa. Heille oli huomattavan paljon helpompaa puhua luottamuksen vaikutuksista eli siitä, miten luottamuksen olemassaolo tai sen puute näkyvät työpaikalla. Tämän huomattuani muutin hieman haastattelustrategiaa ja aloitin haastattelut keskustelemalla luottamuksen konkreettisemmista vaikutuksista ja luottamuspuolan aiheuttamista ongelmista. Vasta näiden keskustelujen jälkeen haastattelujen loppupuolella haastateltavat kokivat jo luontevaksi puhua luottamuksesta myös abstraktimmalla ja käsitteellisemmällä tasolla.

Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntia. Tein neljä haastattelua kasvotusten, mutta koronapandemian vuoksi kolmen haastateltavien kanssa päädyimme videon kautta käytävään keskusteluun. En huomannut eroa tunnelmassa tai keskusteluyhteyden muodostumisessa oli sitten kyseessä kasvokkain tapahtuva tai videon välityksellä oleva haastattelu. Videohaastattelun luontevuus oli varmasti osaltaan sen ansiota, että kahden pandemiavuoden jälkeen sekä haastattelija että haastateltavat olivat hyvin tottuneita niihin. Tilanne olisi saattanut kärsiä kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttumisesta enemmän, mikäli jommalle kummalle osapuolelle videotapaamiset olisivat olleet vieraita. Hyväksyin haastatteluiden nauhoittamisen haastateltavalla aina ennen keskustelun aloittamista. Nauhurina käytin kannettavaa tietokonettani, johon myös tallensin tiedostot. Säilytin tiedostot koko tutkimuksen teon ajan ja tuhosin ne heti tutkimuksen valmistuttua.

4.4 Teorian testauttaminen haastateltavilla

Haastatteluiden lopuksi esitin jokaiselle haastateltavalle kymmenen väittämää, jotka kukin koski ominaisuuksia ja toimintatapoja, jotka tutkimusten mukaan tekevät johtajasta luotettavan. Pyysin

haastateltavia antamaan näille luottamusta lisääville tekijöille arvosanat asteikolla 1 - 5 niin, että arvosana 1 tarkoitti "ei yhtään tärkeää" ja arvosana 5 "erittäin tärkeää". Tavoitteenani oli testauttaa teoreettiset väittämät haastateltavilla ja sitä kautta tarkastella niiden soveltuvuutta myyntiorganisaatioon. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kommentoida jokaista väittämää sanallisesti arvosanan lisäksi. Aikaisempien tutkimusten perusteella johtajan luotettavuus koostuu seuraavista tekijöistä (= haastateltaville esitetyt väittämät):

1. Rehellisyys
2. Oikeudenmukaisuus
3. Avoin ja läpinäkyvä viestintä
4. Selkeät tavoitteet
5. Suunnan näyttäminen
6. Päätösten tekeminen yhdessä myyjien kanssa
7. Johtajan ammatillinen (substanssi) osaaminen
8. Johtajan käyttäytymismallien ennustettavuus
9. Työntekijöiden kanssa vietetty ajan määrä
10. Virheiden välttäminen

Kun haastateltavat olivat arvioineet numeerisesti väittämien painoarvoa suhteessa myyntijohtajan luotettavuuteen, laskin kullekin väittämälle keskiarvon. Lisäksi poimin haastateltavien väittämiä koskevista avoimista kommentteista tyypillisimmän kommentin ja rakensin näistä taulukon. Taulukosta on luettavissa, mitkä toimintatavat ovat haastateltavien mielestä kaikista keskeisimpiä luottamuksen rakentumiseksi myyntiorganisaatiossa.

4.5 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Aineistonkeruun jälkeen litteroin haastatteluaineiston, eli saatoin sen paperiseen muotoon. Tämän jälkeen luin sen läpi lukuisia kertoja. Pikkuhiljaa aineistosta alkoi hahmottua toistuvia asiakokonaisuuksia kuten 1) myyntiorganisaation erityispiirteet 2) luottamuksen vaikutukset/lopputulokset 3) luottamuksen syntyminen/prosessi 4) luottamuksen korjaaminen ja 5) luottamuksen syntyminen uudessa myyntiryhmässä. Kun olin jäsennellyt aineiston edellä mainittuihin teemoihin, aloin lukea sitä uudelleen aikaisemmat tutkimukset ja teoreettiset jäsennykset mielessä pitäen. Yhdistelin aineistossa toistuvia teemoja aiemmissä tutkimuksissa esitettyihin viitekehyksiin, mikä syvensi ymmärrystäni niistä ja ikään kuin toi lihaa luiden ympärille. Analyysimenetelmäni voidaan kuvata teoriasidonnaiseksi sisällönanalyysiksi. Tuomen ja Sarajärven (2002, 97-99) määritelmän mukaan tässä menetelmässä teemat poimitaan aineistosta kuten aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä,

mutta aikaisemmat tutkimukset ja teoreettiset jäsennykset toimivat analyysin apuna. Mikään teema ei nouse aineistosta itsestään vaan aina tutkijan oman ymmärryksen kautta. Jo haastattelurungon laatiminen on osa tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 69-70, 101-102). Aiempi tutkimus ja teoria toimivat mielestäni hyvin sekä haastattelurungon rakentamisessa että analyysin apuna. Haastatteluaineiston analyysissä käytin aikaisempaa teoriaa syventääkseni ymmärrystäni haastateltavien esille tuomista kokemuksista ja ilmiöistä. Olin myös kiinnostunut mahdollisista ristiriidoista ja poikkeuksista aikaisempiin tutkimuslöydöksiin. Aikaisempien luottamusta käsittelevien tutkimusten pohjalta luomien väittämien analyysissä tutkimusotteeni oli kuitenkin vahvemmin teorialähtöinen. Siinä tarkoitukseni oli nimenomaan testata olemassa olevan teorian paikkansapitävyyttä myyntiorganisaatiossa.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, niin käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus on vastannut tarkoitustaan. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa, jos tutkimus tehtäisiin uudestaan esimerkiksi jonkun toisen tutkijan toimesta (Tuomi & Sarajärvi 2008, 136).

Tutkimukseni luotettavuutta lisää se, että haastateltavat olivat kaikki myyntijohtajia tai toimitusjohtajia eri aloilta. Kaikilla heistä on pitkä kokemus myynnin johtamisesta ja yleisesti johtamisesta. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, jota voi pitää opinnäytetyöhön sopivana määränä, jotta tutkimukseen saadaan syvyyttä. Tuomi ja Sarajärven (2008, 87) mukaan juuri laadullisessa tutkimuksessa tulkintojen syvyys on tärkeää, vaikka haastattelujen rajallinen määrä saattaa heikentää luotettavuutta.

5 Tulokset

Luottamus koettiin jokaisessa haastattelussa ehdottoman tärkeäksi asiaksi myyntiorganisaatiossa. Haastateltaville ei tuottanut ongelmia kuvailla erilaisia tilanteita, tapoja, ympäristöjä ja käyttäytymismalleja, jotka lisäävät tai heikentävät luottamusta. Kaikista hankalin kysymys olikin "Mitä luottamus on ja mistä se koostuu". Haastateltavilla oli sinänsä ymmärrys luottamuksen luonteesta, mutta sen määrittely koettiin hankalaksi. Tämä on ymmärrettävää, sillä kuten luottamuksen tutkijat ovat todenneet, luottamus on vaikeasti määriteltävä ja kompleksinen asia. Emme useinkaan huomaa sen olemassaoloa ja otamme sen itsestäänselvytenä (ks. esim. Laine 2009, 17-20.; Ilmonen & Jokinen 2002, 12, 16.; Lahdes & Rynänen 2015, 139). Monesti haastateltavat totesivat aiheeni kuullaan, että se on hyvin tärkeä, mutta he eivät ole sitä juurikaan ajatelleet. Haastateltavat olivatkin mielissään siitä, että tutkimukseen osallistuminen pakotti heidät pysähtymään tämän tärkeän asian äärelle ja antoi mahdollisuuden miettiä luottamusta monipuolisesti.

5.1 Kun kaikki toimii

Vaikka haastateltavien oli hankalaa määritellä, että mitä luottamus on, oli heidän huomattavasti helpompaa kertoa miten se näkyy myyntiorganisaatiossa. Erityisen luontevaa heille oli kuvailla, mitä hyvästä luottamuksesta seuraa eli luottamuksen vaikutuksia. Haastateltavien mukaan molemminpuolinen kommunikaation lisääntyminen ja parantuminen myyjän ja myyntijohtajan välillä on yksi luottamuksen välittömistä vaikutuksista:

H1: "Erona organisaatioihin, joissa luottamusta ei oo ollu, niin silloin sitä kommunikaatiota käytiin paljon enemmän. Ja myyjät pyysi apua, että sparrataan tätä asiaa, koska ne usko, että sillä myyntijohtajalla on jotain annettavaa."

Myös muun muassa Joseph ja Winston (2004, 2) toteavat, että johtajan onnistuessa luottamuksen rakentamisessa, kommunikaatio paranee. Tästä puolestaan seuraa edelleen hyviä asioita, sillä kommunikaation kautta johto saa ajantasaista tietoa siitä mikä toimii ja mikä ei (Burke ym. 2007, 623). Haastateltavien mielestä luottamus on läsnä myyntiorganisaatiossa silloin, kun ihmiset uskaltaavat kertoa vähäpätöisiäkin asioita johtajalleen, joka yhä lailla uskaltaa olla oma itsensä. Keskustelu ja palautteen antaminen kulkevat molempiin suuntiin, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi:

H4: "Siellä juhlietaan muiden menestymistä ja siellä voidaan antaa rakentavaa palautetta ja siellä pyritään löytämään keinoja asioiden edistämiseen. Palaute voi olla hyvinkin suoraa myynniltä johdolle tai johdolta myynnille. Palautteen antaminen menee molempiin suuntiin kun luottamusta löytyy."

Myös Mäkipeska ja Niemelä (2002, 39-41, 46) tuovat esille, että luottamuksen muodostumiseksi on tärkeää, että myös myyntijohtaja saa palautetta myyjiltä. Rehellisyyteen ja etenkin negatiivisen palautteen antamiseen tarvitaan vahvaa keskinäistä luottamusta. Silloin ei tarvitse pelätä, että rakentava palaute heikentäisi omaa asemaa tiimissä. Kun väylät palautteen antamiselle ovat avoinna, asiat kehittyvät ja koko organisaatio hyötyy.

Luottamuksen vaikutukset näkyvät haastateltavien mukaan myös siinä, että muiden myyjien onnistumisista iloitaan ja kaikki tukevat toisiaan. Toisen menestys ei siis ole itseltä pois. Tämä kertoo vahvasta tiimihengestä, joka voi syntyä vain luottamuksen ilmapiirissä. Kuten Andras, Rosenbloom ja Smith (2012, 436) ovat osoittaneet, johtajaansa luottavat myyjät iloitsevat siitä, että saavat tehdä töitä hänen kanssaan. He myös viestivät rehellisesti ja täyttävät lupauksensa. Haastateltavien mielestä tiimiläisten onnistumisten juhliminen toimi myös eräänlaisena pehmeänä vaikuttimena niihin tiimiläisiin, jotka eivät suoriudu tehtävissään yhtä hyvin. Johtajan ei välttämättä aina tarvitse keskustella alaisensa kanssa huonosta myyntituloksesta, sillä muiden myyjien kauppohen juhliminen tuo samalla esille sen, että kaikilla ei kauppvoja synny. Onnistumisista iloitseminen on siis samalla yksi keino painostaa huonommin suoriutuvia myyjiä parempiin myyntituloksiin.

Haastatteluissa toistuu käsitys, että virheiden hyväksyminen ja avoin keskustelu niistä lisäävät luottamusta myyntijohtajaa kohtaan. Virheitä ei pidä pelätä liikaa, jotta jokainen myyjä uskaltaa ottaa riskejä kaupanteossa ja kertoa omia kehitysideoitaan olivat ne sitten hyviä tai huonoja. Haastateltaville oli johtajan ominaisuudessa tärkeää löytää virheiden taustalla olevat juurisyyt ilman myyjän syyllistämistä. Virheiden syiden ymmärtäminen ja avoin keskustelu niistä oli mahdotonta, jos luottamusta ei löytynyt. Tässä tulee kuitenkin esille tärkeä seikka: virheisiin voidaan suhtautua ymmärtävästi ja jopa kevyesti vain silloin kun myös myyntijohtaja luottaa myyjään ja tämän työmoraaliin. Tällöin virhe on helppo nähdä inhimillisenä erehdyksenä ja kehityskohtana, eikä esimerkiksi tahallisenä haitantekona:

H5: "Luottamus näkyy myös kiireellisissä tilanteissa ja ajoissa missä tulee epäonnistumisia ja virheitä. Kukaan ei niistä säikähdä ja mietitään, että elämä jatkuu ja hymyillään, että seuraava päivä tulee. Luottamus edistää virheen sietokykyä esimerkiksi. Luottamus nopeuttaa asioita."

Harisalon ja Miettisen (2010, 36-37) luottamuksen syntymistä käsittelevässä viitekehityksessä virheiden myöntäminen liittyy kommunikaatioperusteiseen luottamukseen, jonka tavoitteena on varmistua tiedonkulun avoimuudesta. Ihminen kokee toisen ihmisen luotettavaksi, kun tämä on valmis jakamaan tietoa, myöntämään virheensä ja antamaan rakentavaa palautetta. Virheiden merkitys

luottamuksen rakentumisessa tulee laajasti esille myös muissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa. On tärkeää, että myös johtaja myöntää julkisesti virheensä. Silloin hän näyttäytyy inhimillisenä ja rehellisenä työntekijöilleen, mikä lisää hänen luotettavuuttaan. Virheiden myöntäminen vaikuttaa myös yrityskulttuuriin positiivisesti, koska työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja esittää uusia ideoita ilman pelkoa leimautumisesta (ks.mm. Ilmonen ja Jokinen (2002, 96, 152), Laine (2009, 34, 102), Kurttila ym. (2010, 54) ja Kalliomaa ja Kettunen (2010, 122). Luottamuksen vallitessa yrityksessä uskalletaan ottaa riskejä ja luoda uutta. Innovatiivisuus lisääntyy varsinkin silloin kun työntekijöillä on valmius tehdä itsenäisiä päätöksiä (Tan ja Tan 2000,254). Kuten Laine (2009, 20) on todennut, kontrollin väheneminen vaikuttaa yrityksen kustannusrakenteeseen positiivisesti. Myös osa haastateltavista koki vastuun, vapauden ja vallan tärkeäksi johtamisessa. Heillä oli tapana lähtökohtaisesti luottaa myyjiin ja antaa myyjille täysi vapaus tehdä töitä. Tavoite oli lisätä itseohjautuvuutta:

H5: "Kun henkilöt luottavat toisiinsa, niin asiat menee nopeasti eteenpäin ja voit silloin heittää, että kiitos kun hoidat tämän ja kerro kun asia on valmis. Silloin ei tarvitse seurata niin tarkkaan."

Haastateltavat kokevat luottamuksen näkyvän myös muutosvastarinnan vähenemisenä. Kun myyjät luottavat johtajansa visioon ja tämän osoittamaan suuntaan, myös tarvittaviin muutoksiin luotetaan, jolloin ne on helpompi hyväksyä. Tästä on myyntijohtajalle välitöntä hyötyä. Haastateltavien kokemusten mukaan muutosvastarinnan vähentyminen nopeutti muutoksen aikaansaamista ja päätöksenteko koettiin helpoksi. Kun myyjiä ei tarvitse määrällä ja kontrolloida voi johtaja keskittyä itse johtamiseen ja muutoksen läpivientiin. Yksi haastateltavista kiteyttää luottamuksen tuottamat hyödyt seuraavasti:

H1: "Asiat menee eteenpäin ilman, että tarvii potkia ja määrätä. Siellä ei myöskään niin herkästi kyseenalaisteta johdon toimia vaan luotetaan, että johto tekee oikeita päätöksiä. Tällaisessa organisaatiossa kehitystoimet ja muutokset menevät huomattavasti nopeammin eteenpäin ja tässä on ihan yön ja päivän ero verrattuna organisaatioon, jossa ei ole luottamusta. Henkilöstö on paljon vastaanottavaisempi."

Haastateltavat kertoivat, että vaikeasti havaittavissa olevan luottamuksen pystyi kuitenkin ikään kuin aistimaan organisaatiossa. Kun kaikki toimii, usein myös luottamus on kunnossa. Tässä kohdalla haastateltavat puhuivat kuitenkin laajemmin koko organisaatioon kohdistuvasta luottamuksesta, joka ylläpiti hyvää työmotivaatiota ja tekemisen meininkiä. Kun myyjät luottivat vaikka taloushallintoon tai "back officeen", he eivät purnanneet hankalasta byrokratiasta tai kokeneet tukitoimien hankaloittavan myynnin tekoa. Pullanin (2016, 66) viitekehyykseen peilaten näissä esimerkeissä

myyjien kokema institutionaalinen luottamus oli vahvaa. Myyntijohtajan kannattaakin huolehtia siitä, että kaikki myyntiin välillisesti ja välittömästi vaikuttavat seikat ovat yrityksen kannalta hoidettu mallikkaasti. Esimerkiksi myyjien työkalut, hallinto sekä tuotteet ja palvelut ovat keskeisiä elementtejä, jotka toimiessaan edesauttavat myyntityötä.

5.2 Suoraselkäinen visionääri

Haastateltavien mielestä rehellisyys alaisille on johtajan luottamuksen kulmakivi. Rehellisyyden merkitys luottamuksen rakentumisessa tulee esille myös aihetta käsittelevissä tutkimuksissa (ks.mm. Lahdes ja Ryyänen (2015, 141), Harisalo ja Miettinen (2010, 29, 33-34), Burke ym. (2007, 617), Andras ym. (2012, 436) ja Delpechitre ja Schetzle (2013, 105). Haastateltavat lisäivät, että luottamuksen rakentamiseen liittyy aitous ja inhimillisyys. Myyntijohtaja ei voi vetää roolia ja esittää myyjilleen olevansa jotain muuta kuin mitä oikeasti on. Monet olivat vieneet rehellisyyden varsin pitkälle ja halusivat tuoda myös omat heikkoutensa esiin:

H3: "Sit toisaalta se lisää avoimuutta ja luottamusta, että voi sitten reilusti vaan tunnustaa, että tässä on muutama asia, jota mä en osaa ja mä en tiedä ja tähän mä tarviin teiltä apua, kokemusta ja palautetta. Kun on avoin ja haluaa tehdä selkeää kommunikaatiota tietyllä tapaa ja on hyvin sinut itsensä kanssa, niin se tuo usein toisen ihmisen inhimillisyyden hyvät ja heikkot puolet esiin...Mutta monella on itseluottamuksen kanssa haasteita ja ne ei uskalla olla oma itsensä. Ne pelkää näyttää varsinkin heikkouksia, mutta oikeesti ihmiset tykkää, että ihmiset myöntää avoimesti omat heikkoudet ja uskaltaa tunnustaa ne."

Rehellisyyteen kuitenkin liittyi monesti ehtoja. Kukaan haastateltavista ei kannattanut täydellistä rehellisyyttä. Heidän mielestään myyntijohtaja ei voi kertoa aivan kaikkea, koska se saattaa vaikuttaa negatiivisesti myyjien työsuoritukseen. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi yrityksen kriittiset päätökset kuten YT-neuvotteluiden aloittaminen tai jonkun toiminnon alasajo. Yksi haastateltavista kertoi myös, että mitä korkeammalle yrityksen johdossa mennään, sitä vähemmän voidaan luottaa viestin tai puheen täydelliseen todenmukaisuuteen. Esimerkiksi toimitusjohtajan viestiin ei aina voi luottaa sataprosenttisesti, koska hän ei välttämättä voi juuri sillä hetkellä kertoa julki koko totuutta. Haastateltava kuitenkin tuo esille, että jos myyntijohtaja näissä tilanteissa luottaa toimitusjohtajan ammattitaitoon ja visioon hän voi seistä niiden takana omien alaistensa edessä, jotka puolestaan luottavat häneen johtajana. Tämä on kiinnostava esimerkki siitä, miten tietyissä tilanteissa luottamus johtajan viestintään asetetaan kyseenalaiseksi, mutta hänen ammattitaitoonsa ja visioonsa luotetaan silti. Harisalon ja Miettisen (2010, 37-38) teoreettisen jäsennyksen kautta tarkasteltuna tämä on esimerkki siitä miten luottamuksen alempi tai perustavalaatuisempi kommunikatiivinen

taso ikään kuin väistyy syrjään antaen tilaa ammattitaitoon perustuvalla luottamuksella. Tietenkään tämä ei ole mahdollista, mikäli luottamuksen perusteet eivät muutoin ole kunnossa.

Haastatteluissa luottamuksen syntymiselle nähtiin otollinen tilaisuus, kun asiat eivät suju kuten pitäisi. Kun tuttu asiakas ei enää haluakaan tehdä kauppvoja ja asiakassuhde näyttää tulevan päätökseensä, nousee myyjän luottamussuhde myyntijohtajaan erityisen tärkeäksi. Näissä tilanteissa myyntijohtajan tulee tarkoin punnita käyttäytymistään. Myyjän syyttäminen ja etenkin julkinen syyttäminen heikensivät luottamusta oleellisesti. Sen sijaan yhteiset keskustelut ja ongelmien juurisyyden löytäminen paransivat kriisitilanteessa myyjän kokemaa luottamusta myyntijohtajaa kohtaan. Yhteistyössä myyjän kanssa johtaja luo aidon tilanneanalyysin ja osoittaa sitä kautta myyntiryhmälleen, miten ongelmat ratkaistaan ammattimaisesti.

Haastatteluissa tuli esille myös toisentyyppinen kriisitilanne, missä johtajan luotettavuutta punnitaan. Myyntijohtajan pitää olla jämäkkä ja pitää alaiensa puolta, vaikka hänen oma esimiehensä loisi kovaakin painetta. Jos myyntijohtaja tottelee jokaista käskyä ja vaihtaa mielipidettä tiuhaan, luottamus häneen karisee nopeasti. Yleinen käsitys oli, että myyjät ymmärtävät kyllä, jos myyntijohtaja joutuu muuttamaan mielensä, mutta silloin täytyy olla hyvät perustelut mielipiteen muutokselle. Kuten Alahuhta (2015, 142) on todennut, hyvä johtaja on johdonmukainen, eikä poukkoile. Jos johtaja joutuu muuttamaan mielipidettään, on hänen kerrottava hyvät perustelut alaisilleen.

Haastatteluissa korostetaan myyntijohtajan avuliaisuuden merkitystä. Johtajan pitää auttaa myyjiä pääsemään tavoitteisiinsa ja kehittymään yksilöinä. Jos myyntiryhmä ei saavuta tavoitteitaan, jää myös luottamus syntymättä. Tämä on kriittinen kohta nimenomaan myyntiorganisaatiossa, missä tavoitteista jääminen näkyy suoraan myyjien palkkapussissa. Burken ym. (2007, 616-617) johtamisen viitekehyksessä haastavien tehtävien antaminen ja työntekijän auttaminen korostuvat muutosjohtamisessa. Tutkijoiden mukaan muutosjohtajan tulee ymmärtää työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet, koska ne tuntemalla hän pystyy paremmin auttamaan työntekijää saavuttamaan, tavoitteet, mikä lisää hänen luotettavuuttaan johtajana.

Yksi haastateltavista korosti, että oikeastaan luottamus myyntijohtajaan voidaan mitata avunpyyntöjen määrässä. Tämä on mielestäni kiinnostava ja tärkeä havainto. Haastateltavan mukaan luottamuksesta kertoo se, että myyntijohtaja halutaan mukaan prosesseihin kuten kaupanteon eri vaiheisiin ja asiakastapaamisiin. Ainakin sparraus-avulle ja ideoiden pallottelulle yhdessä pitäisi olla tilausta tai muuten johtajan tulee huolestua. Harisalón ja Miettisen (2010, 37-38) teoreettisen jäsenyyksen näkökulmasta tarkasteltuna haastateltava puhuu ammattitaitoon kohdistuvasta luottamuksesta, joka on luottamuksen kehittymisen viimeinen vaihe tai toisin sanoen päämäärä. Jos myyntijohtaja halutaan mukaan asiakasprosesseihin ja häneltä pyydetään apua, luottamus häneen alkaa

olla jo erittäin hyvällä tasolla. Myyjä luottaa jo siihen, että johtaja on reilu, rehellinen ja avoin, mutta myös siihen, että tämä on asiantunteva. Haastateltava on siis tässä suhteessa asettanut luottamuksen riman varsin korkealle ja täysin perustellusti.

Haastateltavat kuitenkin pohtivat, ettei johtajan välttämättä tarvitse olla myyjä parempi alan yksityiskohdissa tai toimialan syvimmissä kiemuroissa. Ei ole ongelmallista, että myyjät ymmärtävät tuotteen tai palvelun lainalaisuudet johtajaansa paremmin. Myyntijohtajan tehtäväksi jääkin auttaa myyjä pääsemään tavoitteisiinsa. Yksi haastateltavista totesikin, että myyntijohtajan paikka on matematiikkaa. Jos myyntiryhmä tekee tulosta ilman johtajaa tai yhtä hyvää tulosta myyntijohtajan kanssa, ei hänelle ole tarvetta. Vain jos myyntijohtajan avulla koko tiimin tulos paranee, niin myyntijohtajaan kannattaa sijoittaa. Seuraavat katkelmat haastatteluista valottavat tätä näkökulmaa hyvin:

H5: "Usein ajatellaan, että johtaja on siinä positiossa, että hän auttaa sitä omaa tiimiään menestymään, koska se toimii paremmin kun se johtaja luo luottamusta ja auttaa niitä ihmisiä eteenpäin. Myyntijohtajan täytyy pystyä auttamaan myyjä menestymään henkisillä resursseilla mahdollistamalla esimerkiksi etenemistä parempiin kauppoihin. Silloin se luottamus rakentuu paremmin."

H4: "Yksi iso juttu, mikä siihen liittyy, on myös substanssi. Koenko, että minun esimieheni pystyy auttamaan minua ja hoitamaan asioita. Puhuuko se asiaa ja pystyykö se toteuttamaan niitä asioita ja sillä on iso merkitys."

Toinen kulmakivi luottamuksen syntymisessä on haastateltavien mukaan yhteinen visio tai tavoite. Haastatteluissa toistuu väite, että ilman uskottavaa visiota myyntijohtajaan ei voida luottaa. Haastateltavat eivät kuitenkaan olleet sitä mieltä, että myyntijohtajan pitäisi tehdä visio yksin ja luovuttaa se valmiina pakettina myyjille. Paras tapa oli yhdessä myyjien kanssa luotu visio ja tavoite. Ja kun on myynnistä kyse, niin visiossa kuuluu olla myös myyntimäärät tavoitteineen. Myyntijohtajan tehtävänä on fasilitoida tilaisuus, jossa yhteinen visio määritellään. Toisaalta myyntijohtajalla pitää olla jo kirkkaana mielessä millainen visio kelpaa, mutta myyjien pitää itse oivaltaa se, jotta he myös voivat sitoutua siihen. Myyntijohtajan luottamus mitataan juuri substanssina vision luomisessa. Onko hänellä esimerkiksi markkinapotentiaali, kilpailutilanne, hinnoittelu ja markkinointi hallussa? Osaako hän luoda motivoivan, mutta haastavan tavoitteen myyjien kanssa ja miten hän sen tekee?

Joseph ja Winston (2004, 8) ja Matzler & Renzl (2006, 1262-1263) korostavat onnistuneen vision merkitystä luottamuksen syntymiselle varsinkin, jos se on kommunikoitu ja perusteltu työntekijöille uskottavasti. Cooper, Crossley ja Wersing (2013, 3) tuovat esille, että haastava tavoite luo jo

itsessään ilmapiiriin, jossa kehitytään strategian, työmäärän ja sitkeyden osalta. Jo pelkkä tavoitteen olemassaolo siis saa aikaan positiivista kehitystä verrattuna tilanteeseen missä tavoitetta ei ole ollenkaan. Myös Burken ym. (2007, 614) johtamisen viitekehyksessä uskottavan suunnan pitää olla haastava ja selkeä, koska tavoitteiden saavuttaminen koetaan arvokkaana seurauksena hyvästä työstä. Yksi haastateltava kiteyttää onnistuneen vision luomisen roolin luottamuksen syntymisessä seuraavasti:

H6: "Visio on tyypillisesti numeraalinen kun kyse on myynnistä. Ja se ketju pitää käydä läpi, että miten meidän myynnin visio palvelee yrityksen visiota. Mikä se meidän rooli on siinä. Ihmisten pitää itse ymmärtää, että mikä meidän rooli on. Me ei voida myyntijohtajana ladella sitä visiota myyjille. Sillä voi saada jotain liikettä aikaiseksi ja joskus voi olla jopa semmonen tilanne, että se on pakko sanella, mutta parasta on luottamuksen kannalta, että myyjät osallistuvat itse ja jopa tekevät itse vision, joka palvelee yritystä ja yrityksen strategista tavoitetta."

Burke ym. (2007, 618-619) ja Bush ja Martin (2006, 433) mainitsevat yhteiset arvot yhdeksi tärkeimmäksi seikaksi myyntijohtajan ja myyjän välisessä luottamuksessa. Myös haastatteluissa yhteiset arvot koettiin tärkeäksi luottamuksen syntymisen kannalta. Jos myyntijohtaja ja myyjät jakavat yhteiset arvot, he pystyvät olemaan helpommin omia itsejään ja tietävät miten myyntiryhmssä kannattaa käyttäytyä. Arvot koettiin myös vahvasti eräänlaisena yhteensitovana liimana myyntijohtajan ja myyjän välillä: yhteinen arvopohja on kuin merkki siitä, että he ovat samanlaisia ihmisiä:

H5: "Luottamus on arvopohja-asia. Luotan ihmiseen, joka näkee, kokee ja arvostaa samoja asioita kuin minä. Helposti sitä luottaa sellaiseen ihmiseen. Jotta voi ylipäättään ansaita luottamuksen, niin myyntijohtajan täytyy pystyä toimimaan yleisten arvojen ja sääntöjen mukaan. Ne on ainakin niitä ihan perusasioita ja peruspilareita"

H7: "Yhteiset arvot liittyvät luottamuksen syntymiseen. Jos kärjistän. Jos rehellisyys esimerkiksi ei ole arvo ja toiselle ihmiselle totuus on tärkeää, niin on vaikea nähdä, että nämä kaksi ihmistä voisivat luoda hirveän syvää luottamusta."

Haastatteluissa tuli ilmi, että myyntijohtajan kannattaa olla vahvasti osana tiimiä, jotta luottamusta saadaan rakennettua ja ylläpidettyä. Yhteisen ajan merkitys liittyi muun muassa tutustumiseen ja siviilipuolen asioiden jakamiseen. Vaikka työympäristössä myyntijohtaja ja myyjät toimivat kaupan edistämiseksi, ei myyntijohtajan kannata rajata omaa siviilielämää työelämän ulkopuolelle. Kun myyjät tunsivat myyntijohtajan siviilielämän, he kokivat tämän olevan yksi heistä. Haastateltavat käänsivät asian myös toisin päin, jolloin myyntijohtajan täytyy tuntea myös myyjien siviilielämä. Tutustumisen ja oman elämän jakaminen myyjien kanssa nähtiin myös edellytyksenä yhteisen vision

luomisessa. Harisalón ja Miettisen (2010, 37) luottamuksen kolmivaiheisessa prosessissa sopimusperusteinen luottamus nähdään luottamussuhteen synnyn ensi askeleena tai jonkinlaisena lähtökohtana. Se liittyy juuri osapuolten väliseen tutustumiseen, jonka kautta varmistutaan toisen persoonan ja luonteen luotettavuudesta. Myyntijohtajien kannattaakin viettää aikaa alaiensa kanssa, jotta he oppivat toistensa odotukset, rajat ja käyttäytymismallit:

H4: "Sun pitää ymmärtää niiden myyjien taustat kuin, että pelkästään minkälainen työhistoria niillä on. Sun pitää pystyä asettumaan toisen henkilön sisään. Mitkä asiat on hänelle tärkeitä ja mitkä asiat motivoivat häntä? Sun pitää kuunnella ja ymmärtää sitä ihmistä. Onko sillä esimerkiksi perhettä tai pieniä lapsia? Onko työhistoriassa ollut jotain vaikka peikkoja ja mikä sitä ihmistä pelottaa? Mikä saa syyttymään? Pitää mennä syvälle siihen henkilöön, että sä tunnet sen. Myös sinun pitää avautua ja kertoa omista asioista. Pitää olla vastavuoroisuutta kommunikaatiossa. Myös alaisten pitää tuntea johtajansa."

H5: "Paras johtaja on se, jonka teot ja johtaja-teot ja toimenpiteet johtavat siihen, että hän on kiinnostunut minusta. Ei niin, että johtaja on kiinnostunut vain myyntilukujen kautta vaan kiinnostunut siitä myyjästä henkilönä."

5.3 Luottamuspula

Jokaisella haastateltavalla oli kokemuksia myös tilanteista, missä luottamus on ollut hataraa tai se on puuttunut kokonaan. Haastatteluissa kerrottiin kokemuksia siitä, miten haastateltava itse on ollut uutena myyntijohtajana lähtökohtaisesti luottavainen alaisiaan kohtaan, mutta tunne ei ole ollut molemminpuolinen. Kaksi haastateltavaa pohtivat eri ihmisten tapaa ja kykyä luottaa tai olla luottamatta. Toinen heistä pohti muun muassa sitä, että ihmiset oppivat siviilielämässään luottamaan eri tavoin. Yksi luottaa lähtökohtaisesti, mutta toisen silmissä luottamus tulee ensin ansaita. Tässä haastateltava taisi osua naulan kantaan. Kuten Mäkipeska ja Niemelä (2005, 26-27) ovat todenneet, ihmisillä on jo erilaisista lapsuuden kokemuksista johtuen erilaiset mahdollisuudet ja kyvyt luottaa. Laine (2009, 15) myös puhuu johtajan ja alaisen välisen luottamuksen epäsymmetriasta. Johtajan on helpompi luottaa alaiseensa, mutta alainen on oman luottamuksensa kanssa haavoittuvaisempi, sillä johtajalla on enemmän valtaa suhteessa häneen.

Haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa luottamus oli rapautunut joko työntekijöiden välillä tai suhteessa yrityksen johtoon. Valitettavan usein luottamuspula oli tullut ilmi yrityksen johdolle vasta kun tilanne oli jo hyvin vaikea. Luottamuspulan voi kuitenkin havaita tietyistä merkeistä, kun niihin osaa kiinnittää huomiota. Jos luottamusta ei myyntiryhmässä ole, kommunikaatio myyjien ja myyntijohtajan välillä vähenee, huhut lisääntyvät, väärä informaatio lisääntyy ja ihmiset tekevät väärä olettamuksia. Myös yhteistyö myyjien välillä heikkenee ja muutoksen eteenpäin vieminen vaikeutuu

ja hidastuu huomattavasti. Myös seurannan ja kontrollin tarve lisääntyy. Haastateltavien kokemuksissa huono keskusteluyhteys oli johtanut tilanteisiin, joissa johto alkoi tekemään päätöksiä vain lukujen perusteella, koska he eivät enää saaneet tietoa myyjiltä markkinatilanteesta tai todellisista työmääristä. Kaikki nämä johtivat tehottomuuteen ja huonoihin päätöksiin. Burke ym. (2007, 617) lisää, että työntekijöiden tehottomuus näkyy työn välttelynä ja todellisen työnteon sijaan aletaan dokumentoida omia tekemisiä.

H1: "Kun ei ollut luottamusta, niin sä et pääse sinne ruohonjuuritasolle miettimään niitä kehitysasioita ja tavoitteita. Kun luottamusta ei ollut johdon ja myynnin kanssa, niin ei ollut myöskään keskusteluyhteyttä ja ymmärrystä siitä mitä myynti tekee."

H3: "Tietyllä tavalla asioiden eteenpäin vieminen vaikeutuu, koska ihmiset ei luota siihen esimieheen ja hänen valintoihin tai strategiaan. Jos ei ole luottamusta, niin kyllä se firman tulevaisuus on todella vaikeassa tilanteessa. Sit täytyy aina vaan ymmärtää se, et mitkä ne syyt on, jotka on johtanut tähän. Mutta en tiedä kyllä yhtäkään organisaatiota, joka olisi menestynyt kiitettävästi, jos niillä ei ole luottamusta. Jos ei ole luottamusta, niin sit täytyy ymmärtää, että mistä on kyse."

Ylivoimaisesti yleisin keino tilanteen purkamiseksi oli yhteisen tapaamisen järjestäminen, jossa ongelma nostetaan esiin. Jos luottamuksen puute liittyi koko myyntiryhmään, niin silloin myös kaikkien myyjien tuli olla tapaamisessa mukana. Kaksi haastateltavaa oli käyttänyt ulkopuolista konsulttia, jolloin myyjät pystyivät avautumaan helpommin hänelle, ja sen jälkeen konsultti kertoi anonyymit palautteet suoraan johdolle. Jos konsulttia ei ollut käytössä, niin johtaja oli itse fasilitoi keskustelutilaisuuden, jossa myyjät jakoivat toisilleen ajatuksia luottamuspulan syistä. Tavoitteena oli löytää ongelman juurisyyt, joihin voitiin yhteisesti puuttua. Tilanne oli erilainen, jos luottamuspula oli vain kahden henkilön välinen ongelma. Jos esimerkiksi myyntijohtajalla ja myyjällä oli keskenään luottamuspula, niin vastuu keskustelun järjestämisestä oli edelleen myyntijohtajalla. Silloinkin tavoitteena oli löytää ongelman juurisyyt. Olivat keskustelut sitten ryhmässä tai kahdenkeskisiä, niin haastateltavat korostivat positiivisuuden merkitystä. Muiden syyttäminen olisi äärimmäinen virhe. Kun keskusteluissa oli saavutettu positiivinen ilmapiiri, saatettiin tehdä päätöksiä ongelman ratkaisemiseksi. Päätösten tekeminen nähtiin tärkeäksi, jotta asian ratkaisemiseksi olisi jotain mitä seurata. Seurantapalavereissa käytiin läpi edistystä ja aistittiin tunnelmaa. Organisaatio ollessa riittävän iso käytettiin työtyytyväisyyskyselyitä, joiden avulla pystyttiin seuraamaan tilanteen kehittymistä. Organisaation koolla oli merkitystä anonyymiteetin näkökulmasta. Jos myyjä oli vain kourallinen, niin vastauksista saattoi olla pääteltävissä kuka sen kirjoitti.

Kaksi haastateltavaa kertoi tilanteista, joissa luottamusta ei pystytty palauttamaan riittävälle tasolle ponnisteluista huolimatta. Tällöin ei jäänyt muuta vaihtoehtoa kuin irtisanominen. Kaikki

haastateltavat kokivat, että työnteon jatkaminen epäluottamuksen ilmapiirissä oli mahdotonta niin myyjälle kuin myyntijohtajallekin.

Seuraavaksi havainnollistan myyntijohtajan erilaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja, jotka joko lisäävät luottamusta (vasemmalla puolella) tai heikentävät luottamusta (oikealla puolella).



Kuva 6. Myyntijohtajan ominaisuudet

5.4 Myyntijohtajan työkalupakki

Keskustelin tutkimukseen osallistuneiden johtajien kanssa myös siitä, mitä uuden myyntijohtajan kannattaa tehdä luodakseen luottavaisen myyntiryhmän. Rajasin esimerkkitalanteen sellaiseksi, missä myyntijohtaja perii vanhan myyntiryhmän. Luottamuksen rakentaminen on nimittäin erilaista, jos myyntijohtaja rakentaa uuden tiimin rekrytointien kautta, sillä silloin hän pääsee vaikuttamaan luottamuksen syntyyn jo palkkausvaiheessa. Yksi haastateltavista kiteytti uuden myyntijohtajan lähtötilanteen osuvasti:

H5: "Lähtökohtaisesti kun tulen töihin, niin ne eivät luota minuun. Minun pitää osoittaa tekojeni kautta, että minusta on hyötyä heille. Että kykenen auttamaan heitä ja että arvostan heitä ja

että olen avoin. Kun menet tiimiin, niin todennäköisesti saat sen pestin, koska se tiimi ei toimi niin hyvin kuin halutaan. Sen takia sinne haetaan uutta vetäjää. On helpompi vaihtaa johtaja kuin koko myyntitiimi.”

Seuraavaksi esittelen yhteenvedon siitä, mitä uuden myyntijohtajan kannattaa tehdä luottamuksen synnyttämiseksi. Sovellan yhteenvedossa Harisalon ja Miettisen (2010, 37) teoreettista viitekehystä luottamuksen kolmivaiheisesta prosessista ja erittelen siihen peilaten haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä uuden myyntijohtajan kannattaa tehdä prosessin eri vaiheissa. Kuvion vasemmalla puolella on prosessin kolme vaihetta, jotka on esitelty aikaisemmin tässä tutkimuksessa. Oikealla puolella on haastatteluissa esiin nousseet teemat.



Kuva 7. Myyntijohtajan toimet luottamuksen kolmivaiheisessa prosessissa mukailen Harisalo ja Miettinen (2010, 37)

Jokainen haastateltava lähti siitä, että uuden myyntijohtajan pitää aivan aluksi tutustua myyntiryhmään niin, että koko myyntiryhmä on samaan aikaan tapaamisessa. Tässä tapaamisessa ensivaihtelun luominen ja tiedon jakaminen itsestä koettiin tärkeäksi. Myyntijohtajalle oli suureksi hyödyksi, jos hän itse oli tehnyt aikaisemmin myyntityötä ja vielä menestynyt siinä. Itsensä kehumista ei koettu negatiiviseksi asiaksi vaan sillä haluttiin osoittaa myyjille, että johtaja on myynnin

ammattilainen, joka ei ole oppinut kaikkea vain kirjoista. Ensitapaamisen jälkeen haastateltavat neuvoivat aloittamaan kahdenkeskiset neuvottelut myyjien kanssa. Näissä keskusteluissa myyntijohtajan pitää kuunnella myyjä ja tutustua heihin syvemmin. Tärkeää on ymmärtää mikä myyjää motivoi, miten hän on päässyt tavoitteisiinsa, missä hän on hyvä, mitkä ovat hänen kehityskohdansa, mikä tuo työhön merkitystä ja minkälainen myyjän siviilielämä on. Näiden tietojen pohjalta myyntijohtaja pystyy muodostamaan käsityksen koko myyntiryhmästä ja jokaisesta yksilönä.

H1: "Alussa on oppimispolku kaikkien prosessien sisäistämiseksi. Mitä aikaisempi johtaja on tehnyt, mitä jättänyt tekemättä? One-to-one keskustelut. Tutustuminen jokaiseen henkilötasolla, jotta opit tuntemaan, että mihin ne on tottunut ja se on tosi tärkeää. Mikä on se lähtöpiste mistä lähdetään liikkeelle. Mä oon enemmän ollut vaan kuuntelemassa ja hakenu sitä paikkaa ja sparrannut jokaisen kanssa, että miten siellä on toimittu ja tottakai ylempään johdon kanssa niistä näkemyksistä, että mitä pitäis tehdä ja mikä on ylimmän johdon näkemys."

Kahdenkeskisten neuvotteluiden jälkeen haastateltavat neuvoivat myyntijohtajaa ottamaan haltuun toimiala, yrityksen kulttuuri, aikaisemmat päätökset, markkina, kilpailijat, tehtävät ja tavoitteet. Moni haastateltava koki, että työmäärä on valtava uuden myyntijohtajan aloittaessa. Samalla hänen pitää lunastaa paikkansa alaistensa silmissä. Haastateltavat määrittivät uuden myyntijohtajan et-sikkoajaksi kolmesta kuuteen kuukautta: sinä aikana hänen tulee lunastaa paikkansa johtajana. Myyntijohtajaan kohdistuu toisaalta painetta, että muutoksia pitää saada aikaan, mutta ne eivät saa olla liian isoja tai hätäisen oloisia. Hätäinen päätös on helposti huonosti valmisteltu tai väärä, jolloin riski luottamuksen menettämiselle jo heti työn alkumetreillä on merkittävä. Jotta myyntijohtaja voi menestyä ja rakentaa luottamusta alaisiinsa, hänen tulee toimia rauhallisesti. Hänen täytyy jopa sietää sitä, ettei myynti suju, koska kaikista tärkeintä on sisäistää ihmiset, toimiala ja yritys. Yksi haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että vaikka muiden päätösten kohdalla tulee ottaa rauhallisesti, henkilöstöä koskevat päätökset tulee tehdä viipymättä:

H4: "Sun pitää kuunnella ja ymmärtää se tiimi ja arvioida se tiimi heti. Ja heti päätökset siitä, että kuka jää ja kuka lähtee ja tuleeko lisää. Nää päätökset täytyy tehdä nopeasti. Jos vitkuttelet näiden päätöksien kanssa, niin kaivat itsellesi kuoppaa. Muuten ei tarvi hätäillä, mutta henkilöstöpäätökset täytyy tehdä pikaisesti."

Melkein kaikki haastateltavat kertoivat, että myyntijohtajan onnistumisen kannalta keskeistä on hänen oman esihenkilönsä eli yleensä toimitusjohtajan tuki. Myyntijohtajan pitää saada hyväksyntä toimitusjohtajalta omille suunnitelmilleen ja näkemyksilleen. Toimitusjohtaja ei myöskään saa luoda painetta myyntijohtajalle muutosten läpiviennissä, koska silloin riski hätäisille ja huonosti valmisteluille päätöksille kasvaa.

Kun myyntijohtaja on käyttänyt kohtuullisen ajan myyjiin, yritykseen ja toimialaan tutustumisessa, tulee hänen alkaa tuumasta toimeen. Haastatteluissa mainittiin useasti, että se, mitä myyntijohtaja alkaa tekemään on oleellista. Hyödyttääkö se myyjiä? Onko toimet perusteltuja? Huokuuko toimista ammattimaisuus ja myynnin ymmärrys? Haastateltavien mielestä tässä kohtaa on hyvä lähteä korjaamaan niitä ongelmia, jotka ovat tulleet esille myyjien kanssa käydyissä kahdenkeskisissä neuvotteluissa. Jos myyntijohtaja pystyi ehdottamaan myyjälle ratkaisua tämän esiin tuomaan haasteeseen kahden viikon kuluessa, koettiin se hyväksi lähtölaukaukseksi luottamuksen syntymiselle.

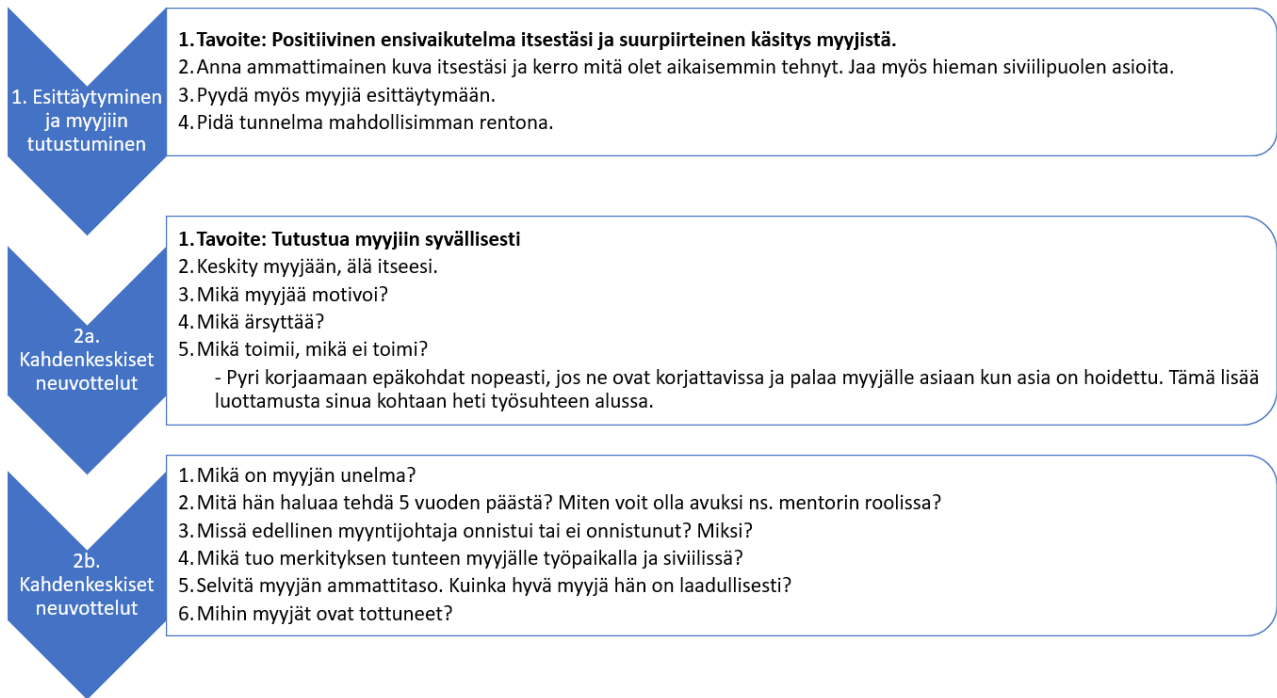
H3: "Kun sä saat niitä ehdotuksia ja auta armias se tunne kun kahden-kolmen viikon päästä palaat siihen asiaan, et sä oot jo puuttunut siihen asiaan tai se on hävinnyt kokonaan pois päiväjärjestyksestä. Ne on niitä asioita, jotka herättää luottamusta. Ja koko ajan keskustelet, oot kiinnostunut asioista ja palaat niihin aina tulevaisuudessa."

Kun myyntijohtaja on tutustunut riittävän hyvin myyjiin, yritykseen ja toimialaan, on yhteisen vision ja tavoitteiden luomisen aika. Vision merkitystä luottamuksen syntymisen näkökulmasta on käsitelty tässä tutkimuksessa jo aikaisemmin. Onnistuneen vision syntyminen oli haastateltavien mielestä erittäin oleellinen asia myynnin johtamisen näkökulmasta, koska sen avulla pystytään luomaan mittarit, yhteinen tavoite, sisältö seurantalavereille ja systematiikka. Systemaattinen johtaminen, jossa toteutuu aina samat asiat vuosikellon mukaisesti, tuottaa ennakoitavuutta, mikä lisää luottamusta. Myös Joseph ja Winston (2004, 9) ovat tuoneet esille, että visio ja johdon ennakoitava käytös ovat tärkeitä luottamuksen säilymiseksi. Haastatteluissa ennakoitavuus nähtiinkin vision lisäksi yhtenä luottamuksen syntymisen kulmakivistä. Kun myyjät tietävät mitä tapahtuu tässä ja ensi kuussa, heidän on helpompi tehdä omaa työtään:

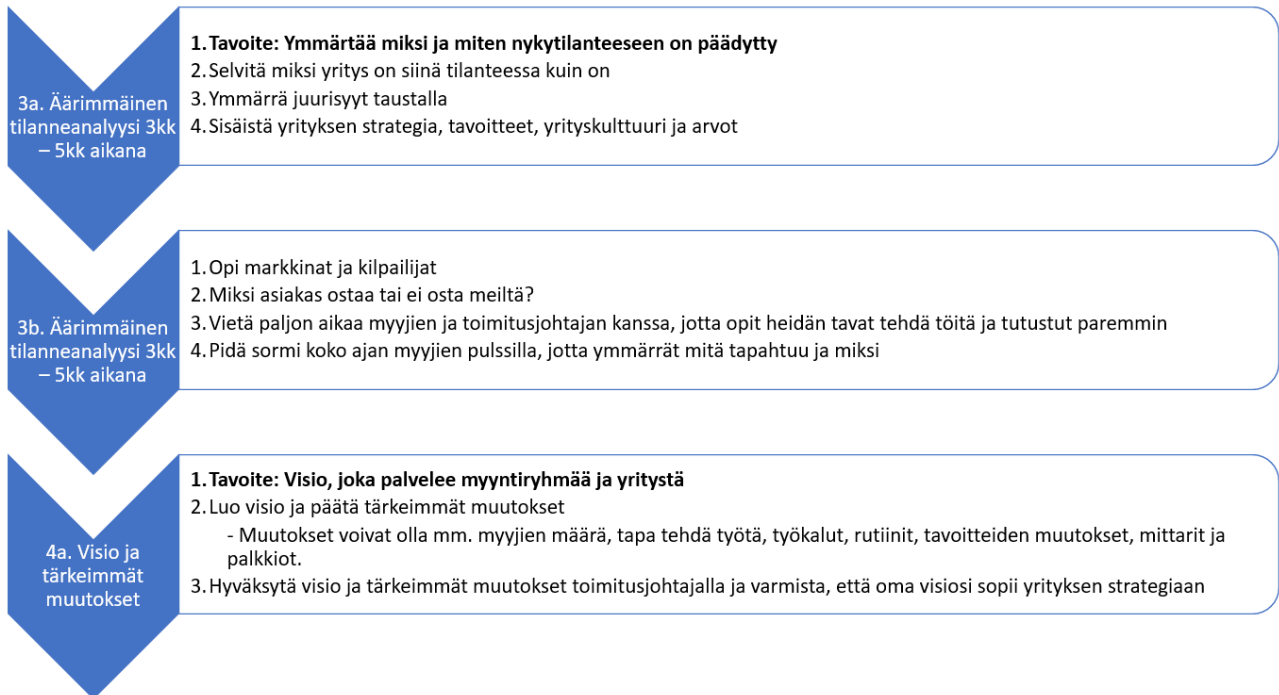
H6: "Mä peräänkuulutan systematiikkaa manageerauspuolessa. Sulla on tietyt asiat ja tietyt jutut mitkä sun täytyy tehdä. Ei ad-hoc manageerausta. Se koostuu se systematiikka palaverikäytännöistä, tietyt mallit, tietyt vuosikellot, tietyt johtamistavat ja niistä täytyy pitää kiinni. Täytyy olla systemaattista tekemistä, joka vaikuttaa siihen lopputulokseen hirveän paljon. Mä olen luonut myyjien kanssa tavoitteet. Miten tiimi haluaa, että asiat hoidetaan? Mitä siellä on agendalla? Aina kaikki samat asiat toistuu ja niitä seurataan ja loppu on sitä johtamista."

Systematiikka lisää luottamusta myös epäsuorasti. Kuten yksi haastateltavista toi esille, systematiikalla saadaan usein tuloksia aikaan ja tulosten syntyminen lisää myyntijohtajan luotettavuutta sekä hänen alaisten että ylemmän johdon silmissä.

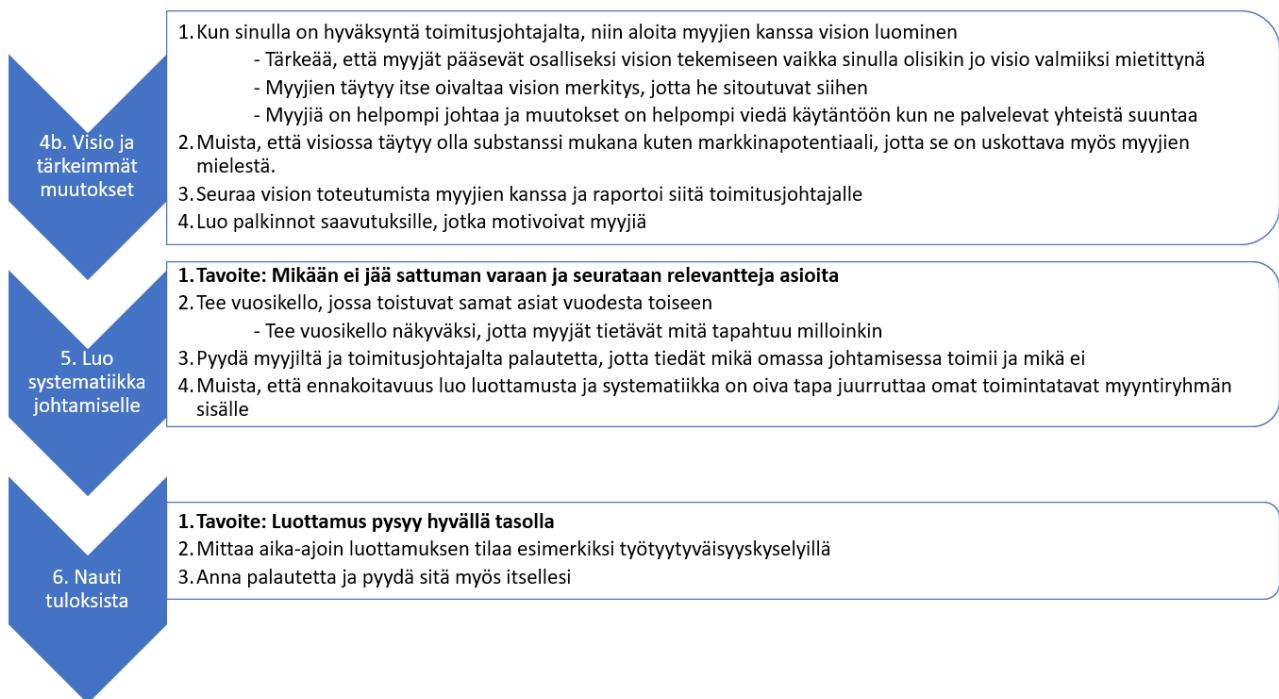
Seuraavaksi esitän haastatteluihin nojaten vaihe vaiheelta mitä myyntijohtajan kuuluu tehdä, ja mihin hänen kannattaa keskittyä, kun hän aloittaa uuden myyntiryhmän johtajana. Teemat ovat järjestetty kronologisesti, jotta niiden seuraaminen olisi loogista. Tavoiteaika eri vaiheiden läpikäymiselle on yhteensä noin kuusi kuukautta. Käytännössä eri vaiheiden kesto riippuu myyntijohtajasta itsestään sekä myyntiryhmän lähtöasetelmasta.



Kuva 8. Myyntijohtajan työkalupakki vaiheet 1-2b



Kuva 9. Myyntijohtajan työkalupakki vaiheet 3a-4a



Kuva 10. Myyntijohtajan työkalupakki vaiheet 4b-6

5.5 ”Myynnin johtaminen on herkkää touhua”

Haastateltavat kokivat myyntiryhmän luottamuksen syntymisen samanlaiseksi kuin minkä tahansa organisaation luottamuksen syntymisen, mutta toisaalta he löysivät myyntiryhmästä erityispiirteitä. Nämä erityispiirteet tekivät järjestäen luottamuksen syntymisen vaikeammaksi tai herkemmäksi verrattuna muihin osastoihin.

Haastatteluissa tuli ilmi, että myyntijohtajien mielestä myyjät ovat taiteilijoita, joilla on suuri ego. Haastateltavat arvioivat, että se johtuu siitä, että myyjien työ on niin tavoitteellista ja kaupanteko henkisesti vaativaa. Juuri tavoitteellisuus erotti myyntiryhmän muista osastoista. Myyjien palkka riippuu siitä kuinka hyvin he saavat kauppaa aikaiseksi ja pääsevätkö he omiin tai koko myyntiryhmän myyntitavoitteisiin. Tästä näkökulmasta katsoen myyntiryhmän erityispiirre on myyntijohtajan panos myyjien elämän helpottamisessa, jotta he pääsevät parempiin tuloksiin.

Myyntiryhmää verrattiin yhden haastateltavan toimesta jalkapallojoukkueeseen, joka pelaa kuudennessa divarissa. Tällaisella joukkueella tuskin on kovin isoja menestymisen toiveita ja he voivat pelata ihan vaan hovin vuoksi. Myyntiryhmällä taas on koko ajan mestaruus mielessä ja he hakevat niin sanottua kultamitalia joka kuukausi. Tähän tavoitteellisuuteen liittyy painetta ja onnistumisen merkitys on suuri. Toinen haastateltava vertasi myyjiä ja siivoojia keskenään. Siivooja voi tehdä työtään koko ajan paremmin, mutta hänen palkkansa tuskin nousee ja tietyn pisteen jälkeen hän ei voi juurikaan kehittyä paremmaksi. Myyjä sen sijaan voi aina kehittyä paremmaksi, mikä vaatii todellista panostusta oppimiseen, myynnin analysointiin ja aktiivisuuteen.

H4: ”Myyjät ovat aika persoonallisia. He eivät ole helpoimmasta päästä johdettavia. Heidän egonsa ovat aika kovia kun pitää painaa kauppaa. Oman kokemuksen perusteella mä en tiedä onko niinkään eroja muiden tehtävien kanssa tai organisaatioiden kanssa. Tärkeää on se, että pystyt muodostamaan luottamuksen tekojen kautta. Voit puhua mitä vaan, mutta se mitä teet merkkää eniten.”

H6: ”Kaikki hyvät myyjät on vähän sellaisia taiteilijoita. Kaikkea pitää johtaa hieman eri tavalla ja luottamus rakentuu myös eri tavalla. Sun pitää aina tehdä se mitä sä lupaat. Ja seisotko sen takana, mitä olet luvannut. Myyjällä on oma talous kiinni myynnissä. Jos et sä pysty sitä tukemaan, niin oot aika heikoilla. Joko hyvät myyjät lähtee tai sitten johtaja laitetaan vaihtoon. Herkin osasto on myyntiorganisaatio. Myynnin johtaminen on herkkää touhua.”

Myyntiryhmän erityispiirteenä nähtiin myös se, että myyjät arvostavat suoraviivaisuutta ja helpoutta. Jos jokin pieni yksityiskohta esti kaupan saamisen tai hankaloitti myyntiä, myyjät olivat myyntijohtajan ratkaisevan ongelman tavalla tai toisella. Toisaalta myyntijohtajat kokivat olevansa puun ja kuoren välissä, koska myyjien "pienet" ongelmat saattoivat liittyä alan säädöksiin. Tämä ristiriitainen tilanne aiheutti haastateltavilla päänvaivaa, koska he joutuivat tasapainottelemaan myyjien auttamisen, hyvän kauppataivan ja oman organisaation toimintatapojen välillä.

5.6 Luottamuksen kulmakivet

Haastatteluiden loppuksi esitin jokaiselle haastateltavalle kymmenen väittämää, jotka kukin koski ominaisuuksia ja toimintatapoja, jotka tutkimusten mukaan tekevät johtajasta luotettavan. Haastateltavat arvioivat väittämien tärkeyden ja soveltuvuuden myyntiorganisaatioon numeerisesti asteikolla 1 - 5. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kommentoida jokaista väittämää sanallisesti arvosanan lisäksi. Seuraavaksi esittelen haastateltavien vastauksien keskiarvot. Lisäksi olen kirjoittanut taulukon oikeaan reunaan haastateltavien tyypillisimmät näkökulmat kyseisestä väittämästä.

Taulukko 1. Luottamuksen kulmakivet

Nu- mero	Väittäjä	Keski- arvo	Tyypillisin näkökulma
1	Rehellisyys	4.8	Rehellisyys on kaiken alku ja juuri, mutta mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään, sitä suhteellisempaa rehellisyys on. Myyntijohtajan täytyy olla rehellinen, mutta kaikkea ei voi kertoa.
2	Oikeudenmukaisuus	4.6	Oikeudenmukaisuuden haaste on se, että moni tulkitsee sen eri lailla. Silti myyntijohtajan täytyy olla oikeudenmukainen. Kukaan ei halua epäoikeudenmukaista esihenkilöä.
3	Avoin ja läpinäkyvä viestintä	4.4	Avoimuus ja viestintä on tärkeää, mutta jos sitä vertaa esimerkiksi rehellisyyteen, niin tästä voi tinkiä. Joskus esimerkiksi NDA estää avoimen kommunikaation.
4	Selkeät tavoitteet	4.3	Myyjien täytyy ymmärtää tavoitteet, koska siitä häntä mitataan. Jos tavoitteet ovat epäselvät, niin myyntijohtaja vaikuttaa epäpätevältä.
5	Suunnan näyttäminen	4.3	Yhteinen suunta liittyy rehellisyyteen ja avoimuuteen. Suunnan näyttäminen nähtiin liittyvän koko yrityksen strategiaan, jossa myyntijohtajan panos oli saada myyjät seuraamaan sitä.
6	Päätöksien tekeminen yhdessä myyjien kanssa	4	Myyjiä on hyvä ottaa mukaan päätöksentekoon, mutta kaikkea ei voi päättää alaisten kanssa. Se voi herättää enemmänkin huolta kuin sitoutumista, jos käsiteltävät aiheet ovat negatiivisia.
7	Johtajan ammatillinen (substanssi) osaaminen	3.4	Myyntijohtajan ei tarvitse olla kaikkien alojen asiantuntija. Jos johtaja tuntee tuotteen kaikki kiemurat, niin aika on käytetty väärin.
8	Johtajan käyttäytymismallien ennustettavuus	4.4	Luottamus heikentyy, jos myyntijohtaja käyttäytyy irrationaalisesti. Joskus myyntijohtajan täytyy herätellä myyntiryhmää yllättävällä käytöksellä, mutta muuten käytöksen täytyy olla johdonmukaista.
9	Työntekijöiden kanssa vietetty ajan määrä	3.3	Ei määrä vaan laatu. Toisaalta sormen pitää olla koko ajan "pulssilla", jotta ymmärtää mitä myyjille ja asiakkaille kuuluu.
10	Virheiden välttäminen	2.1	Virheitä pitää tehdä ja niistä opitaan. Jos myyntijohtajan virheiden takia myyjät menettävät provisioitaan, niin heikentää varmasti luottamusta.

Vaikka haastateltavia oli vain seitsemän, niin hajontaa tuli todella vähän per kysymys. Tuloksista voidaan päätellä ainakin se, että väittämät 1-6 ja 8 ovat erityisen tärkeitä luottamuksen rakentumisen näkökulmasta. Myös väittämät 7 ja 9 olivat merkityksellisiä ja väittäjä 10 ei tärkeä. Erityisen

tärkeistä väittämistä rehellisyys sai korkeimmat pisteet, vaikka siihen liittyikin ehtona, että kaikkea ei voi myyjille kertoa. Oikeudenmukaisuus koettiin rehellisyyden lisäksi eräänlaisena perusolettamuksena hyvän luottamuksen rakentamisessa. Osa haastateltavista käänsikin asian niin, että haluaisiko kukaan tehdä töitä epäoikeudenmukaisen johtajan kanssa. Johtajan käyttäytymismallien enustettavuus sekä avoin ja läpinäkyvä viestintä nousivat myös erityisen tärkeiksi toimintatavoiksi. Kuten rehellisyyteen, niin avoimuuteenkin liittyi ehtona se, että kaikkea ei voi kertoa, mutta avoimuus oli jokaisen johtajan päämäärä. Vaikka väittämistä selkeät tavoitteet ja suunnan näyttäminen saivat saman pistemäärään, niin kolme haastateltavaa painotti erityisesti suunnan näyttämisen merkitystä. Heidän mielestään selkeät tavoitteet olivat myyjille tärkeitä, mutta suunnan näyttäminen sisälsi syvemmän ulottuvuuden. Tavoitteita voidaan muuttaa tarvittaessa, mutta suunnan muuttaminen vaatii isomman strategisen suunnitelman ja kommunikoinnin. Myyntijohtajan ammatillinen osaaminen ja myyjien kanssa vietetty aika koettiin merkittäviksi asioiksi luottamuksen kasvattamisessa, mutta haastateltavien mielestä ne olivat kuitenkin vähemmän tärkeitä edellisiin väittämiin verrattuina. Heidän mielestään myyjien kanssa ei tarvitse välttämättä viettää kovin paljon aikaa luottamuksen rakentamiseksi, kunhan aika on laadukkaasti käytetty. Myyntijohtajan ammatillinen osaaminen ei ole luottamuksen ehto, sillä myyjien tulee olla enemmän perillä tuotteen tai palvelun viimeisimmistä ominaisuuksista. Kaikista vähiten pisteitä sai virheiden välttäminen. Haastateltavien mielestä virheitä saa ja pitää tehdä, koska muuten ei uskalleta esimerkiksi kehittää yrityksen liiketoimintaa. Ainoana poikkeuksena oli perustavalaatuisten virheiden välttäminen. Jos esimerkiksi myyntijohtajan virhe heikentää myyjien provisioita, niin sen mainittiin vähentävän luottamusta oleellisesti.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Lähdin tutkimaan opinnäytetyössäni luottamusta myyntiorganisaatiossa ja myyntijohtajan roolia luottamuksen synnyttämisessä ja ylläpitämisessä. Halusin selvittää, onko luottamus myyntiorganisaatiossa samanlainen ihmiset yhteen sitova ja organisaatiot toimimaan saattava näkymätön jokin, jonka olemassaoloon havahdumme usein vasta kun se särkyy. Mikäli näin olisi, halusin tutkimukseni tuovan muutosta asiaan. Toisin sanoen halusin tuoda näkymättömän näkyväksi ja luoda konkreettisen työkalun myynnin johdolle luottamuksen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tässä suhteessa opinnäytetyöni onnistui tavoitteessaan. Haastatteleman johtajat olivat ilahduneita siitä, että saivat ajan kanssa pohtia kanssani tätä tärkeää asiaa, joka arjen työn kiireessä jää usein huomamatta. He kaikki tunnistivat, että luottamus on toimivan ja menestyneen myyntiorganisaation peruspilari, mutta silti luottamuksen olemukseen ja rakentamiseen oli ajoittain haastavaa tarttua. Olen myös itse oppinut tutkimusprosessin aikana äärimmäisen paljon luottamuksesta ja saanut uusia näkökulmia ja työvälineitä tulevaisuuden työtehtäviä ajatellen. Olen tällä hetkellä eräänlaisessa taitekohdassa ammatillisella urallani. Uusia johtotehtäviä hakiessani olen jo pystynyt hyödyntämään tutkimukseni tuloksia ja keskustelemaan niistä rekrytoijien kanssa. Luottamus myyntiorganisaation keskeisenä resurssina on väistämättä tullut näkyväksi myös rekrytointiprosessien myötä kohtaamieni ammattilaisille ja tietysti kaikille niille ihmisille, joiden kanssa olen opinnäytetyöni aiheesta keskustellut. Mielestäni jo tässä mielessä olen saavuttanut yhden tutkimukseni päämääristä: olen onnistunut tekemään näkymättömästä edes hitusen verran näkyvämpää.

Opinnäytetyöni käsittelee myyjien luottamusta myyntijohtajaa kohtaan ja aineistona on johtajien haastattelut. Tässä kohtaa joku voisi esittää eriävän mielipiteen ja kysyä miksi en haastatellut myyjä heidän omista luottamuksen tai luottamuspulan kokemuksistaan. Tämä on perusteltu kritiikki. Halusin kuitenkin ottaa tutkimukseeni myynnin johtamisnäkökulman osittain jo sen takia, että opintoni keskittyvät myynnin johtamiseen ja kehittämiseen. Minulle oli myös alusta alkaen selvää, että yksi tutkimukseni tuotoksista tulee olemaan konkreettinen työväline johtajille, jotka haluavat rakentaa ja edistää luottamussuhdetta alaisiinsa. Myyjän näkökulma ei tietenkään loista poissaolollaan tutkimuksessani, sillä suurin osa haastateltavista johtajista oli myös aiemmin toiminut myyjinä. Olisi kuitenkin todella kiinnostavaa testata opinnäytetyöni tuloksia myyjien näkökulmaan samasta aiheesta. Voikin toivoa, että joku seuraavaksi tutkisi sitä, miten nimenomaan myyjän ja alaisen roolissa olevat henkilöt näkevät johtajansa luotettavuuden. Tulisiko aikaisemmissa luottamusta käsittelevissä tutkimuksissa havaittu luottamuksen epäsymmetria vahvemmin esille, jos näkökulma olisi toinen? Johtajan ja alaisen välisen valta-asetelman vuoksi johtajan on ehkä helpompi olla lähtökohtaisesti luottavaisempi, mutta entä kun pelissä on paljon enemmän ja päätös luottaa asettaa luottajan eri tavalla haavoittuvasen asemaan?

Opinnäytteeni vahvistaa aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleita havaintoja siitä, miten tärkeä resurssi luottamus organisaatiolle on. Se on sitä myös myyntiorganisaatiossa. Se, että myyjät luottavat johtajaansa, saa heidät sitoutumaan työhönsä ja sen tavoitteisiin. Se lisää myös innovatiivisuutta ja saa myyjät tekemään parempaa tulosta. Se näkyy hyvänä tiimihenkenä ja toisten onnistumisista iloitsemisena. Se saa tiedon ja ideat kiertämään niin, että johto on aina ajan tasalla kentän tapahtumista. Vaikka luottamusta voi olla hankala mitata, tutkimukseni osoittaa, että sitä kannattaa seurata. Työtyytyväisyyskyselyt toimivat, mikäli organisaatio on riittävän suuri ja vastaajien anonyymiteetistä voidaan huolehtia. Tämän lisäksi on kuitenkin erittäin suositeltavaa kiinnittää huomiota luottamuksen signaaleihin. Seuraavatko työntekijät visiota? Ottavatko he helposti vastaan uudet ajatukset ja toimintatavat? Miten muutoksiin suhtaudutaan? Miten kommunikaatio myyjien ja johdon välillä sujuu? Nämä kysymykset ovat relevantteja luottamuksen mittareita myös muissa kuin myyntiin keskittyvissä organisaatioissa. Tutkimus on tehty myynnin johtamisen näkökulmasta, mutta samat teemat toistuvat esimerkiksi toimitusjohtajan työssä. Silloin myyntiryhmän erityispiirteet eivät ole niin relevantteja, mutta luottamuksen syntymisen analytiikka on ehdottomasti sovellettavissa myös muihin organisaatioihin.

Tutkimukseni kiinnostavinta antia on mielestäni se, millaisena myyntijohtajan ammattitaito näyttäytyy ja miten se liittyy luottamukseen. Tutkimukseni mukaan myyntijohtajan luotettavuus ja ammattitaito kulkevat kädessä ja ovat tavallaan saman asian kaksi puolta. Ammattitaitoinen myyntijohtaja herättää luottamusta ja luotettava myyntijohtaja on ammattitaitoinen. Toisaalta ammattitaito ei itsessään synnytä luottamusta vaan se pitää valjastaa todellisiksi teoiksi, jotka hyödyttävät myyjä työssään. Myyntijohtajan ammattitaitoa ja luottamusta arvioidaan ennen kaikkea euroissa, mikä on nimenomaan myyntiorganisaatiota luonnehtiva erityispiirre. Provisiopalkka pohjautuu työssä onnistumiseen ja johtajan tulee kuukausittain auttaa alaisiaan ”voittamaan kultamitali”. Mikäli hän ei tässä onnistu, on myyjän palkkapussi ohuempi, millä voi tilannekohtaisesti olla hyvinkin merkittävät vaikutukset myyjän siviilielämään. Toisaalta luotettava ja ammattitaitoinen myyntijohtaja on äärimmäisen inhimillinen. Hän on avulias ja osallistuva ja haluaa vilpittömän hyväntahtoisesti auttaa tiiminsä jäseniä onnistumaan tehtävässään. Lisäksi hän on avoin kommunikaatiossaan, myöntää tekemänsä virheet, jakaa myös henkilökohtaisia asioitaan ja heikkouksiaan ja on aidosti kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista. Kuten haastatteluissa tulee esille, hän haluaa *sisäistää myyjät*, heidän persoonansa, taustansa, haaveensa ja heikkoutensa. Tähän päästäkseen hän viettää laadukasta aikaa myyjien kanssa. Tutkimukseni perusteella näyttääkin siltä, että myyntijohtajan ammattitaidon ja luotettavuuden rakentumisessa raha kohtaa kiinnostavalla tavalla inhimillisyyden. Olemalla inhimillinen, aito ja avulias, johtaja saa tiiminsä kukoistamaan eli tekemään kauppaa.

Olen tutkimuksen myötä ymmärtänyt, että vaikeasti kiinni otettavana ja määriteltävänä ilmiönä luottamus onkin prosessinomainen asia, jossa voidaan havaita eri tasoja. Uuden myyntiryhmän perivä

myyntijohtaja on paineisessa paikassa. Hänen tulee tehdä tarvittavat muutokset nopeasti, mutta samalla välttää hätiköintiä, pysyä rauhallisena ja tutustua jokaiseen myyjään yksilönä. On ollut helpottavaa oivaltaa, ettei täydellisen luottamuksen myöskään tarvitse syntyä heti kättelyssä vaan se vaatii aikaa ja erilaisia toimenpiteitä. Suhteen alussa on hyvä keskittyä suhdeperusteisen luottamuksen synnyttämiseen eli tutustua puolin ja toisin ihmisinä. Tämän jälkeen on aika keskittyä kommunikatiiviseen luottamukseen eli kiinnittää huomioita viestintään ja rakentaa luotettavuutta sitä kautta. Tavoitteena on tietysti lopulta se, että myyjät pitävät johtajaansa ammattitaitoisena ja luottavat hänen näkemyksiinsä jo niin lujasti, että hyväksyvät sen, ettei hän aina voi kertoakaan ihan kaikkea.

Kun myyjien luottamus myyntijohtajaan on vahvaa, voidaan aikaisempien tutkimusten valossa todeta, että tällöin luotetaan nimenomaan hänen ammattitaitoonsa johtajana. Siinä kohtaa on jo itsestään selvää, että johtaja on ihmisenä luottamuksen arvoinen ja rehellinen. Alaiset voivat luottaa myös siihen, että hän viestii rehellisesti ja myöntää virheensä. Ammattitaitoiseen johtajaan luotetaan kuitenkin ennen kaikkea johtajana, joka on osannut määritellä yhdessä alaistensa kanssa uskottavan vision ja suunnan. Luottamuksen ollessa tällä tasolla, alaiset hyväksyvät sen, ettei johtaja kaikissa tilanteissa voi kertoa kaikkea. Vaikka rehellisyys yksi luottamuksen kulmakivistä, saa se yhdessä avoimen viestinnän kanssa siirtyä hetkeksi syrjään ja antaa tilaa johtajan ammattitaidolle luotsata organisaatiota oikeaan suuntaan. Mielestäni tämä on ehdottomasti se taso, mihin johtajan tulee luottamussuhteen luomisessa alaisiinsa pyrkiä, sillä vähempi ei yksinkertaisesti riitä. Siksi onkin huojentavaa todeta, ettei luottamuksen rakentumiseksi edes näin vahvalle tasolle tarvita vip-paskonsteja eikä sen tarvitse tapahtua yhdessä yössä.

E erityisen tyytyväinen olen tutkimukseni pohjalta tekemääni myyntijohtajan työkalupakkiin, missä aikaisempi tutkimus ja teoria kohtaavat haastatteluissa tehdyt oivallukset ja saattaa ne hyvin käytännönläheisen to do-listan muotoon. Työkalupakin rakentaminen nojaa juuri tutkimuksen myötä syntyneeseen ymmärrykseen luottamuksesta prosessina, jossa on tunnistettavissa eri vaiheita. Tulen itse taatusti hyödyntämään näitä työkaluja uusissa työtehtävissäni ja uskon, että jokaiselle (myynti) johtajalle, joka tutkimukseni lukee, on niistä hyötyä. Näkisin jopa mahdollisena sen, että työkalupakki otettaisiin myyntiorganisaatioissa käyttöön osana uuden johtajan perehdytystä.

Haluan seuraavaksi siirtyä pohtimaan opinnäytetyössäni esiin tullutta käsitystä siitä, että johtajan ja alaisen välisten arvojen yhteneväisyys on keskeinen tekijä luottamussuhteen rakentumisessa. Tämä on mielestäni kiinnostava, mutta samalla runsaasti kysymyksiä herättävä havainto. Puhuin haastateltavien kanssa yleisesti arvoista, enkä eritellyt niitä sen enempää. Jälkeenpäin tarkasteltuna minun olisi kannattanut eritellä tarkemmin mitä arvoilla tarkoitetaan: puhutaanko yrityksen arvoista vai ihmisen elämässään yleensä vaalimista arvoista ja missä määrin yhteneväiset arvot

mielletään yksilöiden välisen samanlaisuuden osoittimiksi. On tietenkin selvää, että arvoina rehellisyys ja oikeudenmukaisuus ovat niin perustavalaatuisia, että jos toinen ei niitä kanssamme jaa, on luottamussuhteen rakentaminen mahdotonta. Paljon puhutaan myös yrityksen arvoista, joiden jakaminen johtajan ja alaisen välillä on tärkeää työhön sitoutumisessa ja tavoitteisiin pyrkimisessä. Nämä arvot koskevat usein työmoraalia ja sitoutumista yrityksen missioon ja luottamussuhteen kannalta onkin tärkeää, että johtaja ja alaiset jakavat ne. Osa haastateltavista näki yhteisen arvo maailman kuitenkin myös samanlaisuutena: korostettiin, että samanlaisten ihmisen on helppo ymmärtää ja luottaa toisiinsa. Tämä pitää varmasti paikkansa, mutta työelämän kontekstissa siinä piilee myös vaara. Jos johtaja rekrytoi vain kaltaisiaan, saatetaan menettää jotain arvokasta.

Monessa yrityksessä on opittu näkemään rikkautena juuri se, että ihmiset tulevat hyvin erilaisista taustoista ja erilaisilla osaamisilla. Kun tämä heterogeeninen joukko tekee töitä luottamuksen ilmapöyrissä, missä jokainen uskaltaa tuoda esille ne hullutkin ideat, koko organisaatio hyötyy ja innovatiivisuus kasvaa. Liiallinen samanlaisuuden arvostaminen saattaa johtaa myös syrjiviin käytäntöihin rekrytointitilanteissa. Aineistoni perusteella vaikuttaa tosin myös siltä, että johtajat halusivat korostaa omaa samanlaisuuttaan suhteessa alaisiinsa myös siksi, että samalla ”tasolla” oleminen nähtiin luottamuksen syntymisen kannalta tärkeänä. Myyntijohtajan on tärkeä mennä mukaan asiakastapaamisiin ja olla vahvasti osana tiimiään yhtenä jäsenenä muiden joukossa. Tällä tavalla he ehkä tiedostamattaankin yrittivät ylittää luottamuksen epäsymmetriaa suhteessa alaisiinsa. Jatkotutkimuksissa voisi kuitenkin syventyä vielä monipuolisemmin arvonäkökulmaan osana luottamuksen rakentumista. Olisi kiinnostavaa eritellä tarkemmin, mitä ovat ne arvot mitä johtajan ja alaisen tulee jakaa, ovatko ne samoja kuin yrityksen arvot ja onko samanlaisuus kuitenkaan rikkaus, saati ehto onnistuneen luottamussuhteen rakentumiselle. Tässä kohtaa on myös syytä pohtia oman taustani ja ”samanlaisuuteni” vaikutusta tutkimustuloksiin. Sekä minä että haastattelemani henkilöt olemme kaikki miehiä, keski-ikänen kynnyksellä tai jonkin verran sen yli ja meillä kaikilla on johtajakokemusta myyntiorganisaatioissa. Haastattelutilanteet olivat onnistuneita ja löysimme keskustelun punaisen langan vaivattomasti. Tämä oli tietysti tutkimukseni näkökulmasta selvä onnistuminen ja synnytti rikkaan ja monipuolisen aineiston. On kuitenkin tärkeää kysyä, olisiko keskustelu yhteisistä arvoista ja samanlaisuudesta ollut erilaista, jos oma taustani olisi poikennut selvemmin haastateltavien taustoista.

Siinä missä opinnäytteeni toi esille luottamuksen olemassaolon ja merkityksen, se myös käsitteli luottamuspulaa osoittaen sen musertavat vaikutukset. Toisaalta tutkimustulokset antoivat myös toivoa sille, miten näiltä sudenkuopilta voi vältyä ja miten luottamusta voidaan korjata. Nämä tutkimustulokset ovatkin sovellettavissa käytännön työhön hyvinkin monenlaisiin työyhteisöihin, missä luottamus on jostain syystä kokenut kolauksen. Opinnäytetyöni tulokset osoittavat, että jos luottamus on usein vaikeasti havaittavaa, niin valitettavan usein sama pätee myös luottamuspulan

kohdalla. Haastateltavien kokemuksissa luottamuspula on tullut yrityksen johdolle ilmi usein vastaitten, kun tilanne on jo hyvin vaikea. Väitän, että jos luottamuksen merkityksestä ja haavoittuvuudesta kuitenkin keskustellaan organisaatiossa avoimesti ja sen vaikutukset osataan tunnistaa, myös luottamuksen puuttumiseen havahdutaan riittävän ajoissa. Tiedon jakamisen tyrehtyminen, kuppikuntien muodostuminen ja töiden ylimitoitettu dokumentointi ovat asioita, joihin tulee heti puuttua. Myös muutoksen läpiviennin takkuaminen on merkki siitä, ettei kaikki ole kunnossa. Jälleen valttia on johtajan inhimillinen työskentelyote: keskustelu tulee pitää avoimena ja ilmapiiri positiivisena. Ratkaisuja tilanteeseen tulee miettiä yhdessä. Huojentavaa oli haastateltavien oivallukset siitä, miten alun perin haasteena tai epäonnistumisena näyttäytyvä tilanne voidaan valjastaa luottamuksen vahvistamisen veturiksi. Kun myyjä ei onnistu työssään tai kun toimitusjohtaja lataa liikaa paineita, avautuu myyntijohtajalle tilaisuus osoittaa luotettavuutensa suhteessa alaisiinsa. Mielestäni tutkimukseni osoittaaakin kovaa bisnestä tekeviin myyntiorganisaatioihin pesiytyneen inhimillisyyden ja armollisuuden: virheiden välttely ei tule kuuloonkaan, vaan virheitä kuuluu tehdä, niistä opitaan uutta ja niiden oikeanlainen käsittely rakentaa luottavaista organisaatiota.

“Parisuhde on heittäytymistä. Ei sitä koskaan voi tietää, mutta samalla sitä on pakko luottaa. Johtaminen sisältää jotain samanlaista. Heittäytymistä. Sitä, ettei pelkää eikä epäile. Sitä, että on valmis auttamaan toista tekemään vaikkei tiedä, mihin se johtaa. Sitä, että ei valita, ettei kaikkea voi valvoa, ja sitä, ettei kaikkea voi vaatia. Sitä, että välillä on tunteidensa vanki, eikä voi muuta kuin luottaa toiseen.” (Rehn 2018, 126)

Lähteet

- Alahuhta, A. 2015. Johtajuus - kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Andras, T., Rosenbloom, B. & Smith, B. 2012, Transformational leadership: Managing the twenty-first century sales force. *Psychology and marketing*, 29, 6, s. 434-444.
- Bellenger, D., Boles, J., Brashear, T. & Brooks, C. 2003. An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the academy of marketing science*, 31, 2, s.189-200.
- Besson, M., Löning, H. & Mendoza, C. 2007. Sticking together under pressure: The risk-sharing approach and trust-building in sales management. *European management journal*, 26, s. 11-23.
- Brashear, T., Brooks, C. & Manolis, C. 2003. The effects of control, trust and justice on salesperson turnover. *Journal of business research*, 58, s. 241-249.
- Burke, C., Lazzara, E., Salas, E. & Sims, D. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18, s. 606-632.
- Bush, A. & Martin, C. 2006. Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the academy of marketing science*, 34, 3, s. 419-438.
- Christie, B. 2019. Humility, trust and satisfaction examining the salesperson/sales manager relationship. Baylor University: Waco, Texas.
- Cooper, C., Crossley, C. & Wernsing, T. 2013. Making things happen through challenging goals: leader proactivity, trust, and business-unit performance. *Journal of applied psychology*. 1, s. 1-10
- Delpechitre, D. & Schetzle, S. 2013. The impact of sales manager characteristics on salesperson's trust and commitment to the relationship. *Marketing management journal*, 23, 1, s. 102-119.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus pääomien pääoma. Tampereen yliopiston paino. Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo.
- Jyväskylän Yliopisto. 2015. Tapaustutkimus. Viitattu 28.4.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Ikonen, M. 2015. Esimies - alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi - puheviestinnän vuosikirja, s. 135-151.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Kopijyvä Oy. Jyväskylä.
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus, 4, s. 284-294.
- Joseph, E. & Winston, B. 2004. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Leadership & organization development journal, 26, 1, s.6-22.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro. Helsinki.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava käsikirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.
- Lahdes, T. & Rynänen, A. 2015. Yhteistoiminta ja luottamus. Solar Solutions. Helsinki.
- Laine, N. 2009. Luja luottamus - Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Taurus Media. Tampere.
- Matzler, K. & Renzl, B. 2006. The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. Total quality management and business excellence, 17, 10. s. 1261-1271.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005 Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki.
- Pullan, P. 2016. Virtual Leadership – Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. Kogan Page. Lontoo.
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Tan, C. & Tan H. 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, social and general psychology monographs. 126, 2, s. 241-260.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvoinnin järjestämiseksi. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki.