



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

## **Alaistaidot ja niiden kehittäminen B2B-myyntiorganisaatiossa**

Iida Nikka

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2017

<b>Tekijä</b> Iida Nikka	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Alaistaidot ja niiden kehittäminen B2B-myyntiorganisaatiossa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48 + 9
<p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka on toteutettu ilman toimeksiantajaa kirjoittajan itsensä johtamana prosessina. Työ käsittelee alaistaitoja, niiden merkitystä, vaikutuksia ja kehittämistä. Opinnäytetyön päätavoitteena on koota teorian ja tutkimuksen pohjalta esitysmateriaali, jota voidaan hyödyntää sekä alalla että Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa opetusvälineenä. Esitysmateriaali käsittelee alaistaitoja ja niiden kehittämistä.</p> <p>Tutkimuksen pääongelma on se, miten alaistaidot näkyvät käytännössä B2B-myyntiorganisaatiossa ja miten niitä voi kehittää. Tämän lisäksi on tarkoitus selvittää, voiko myyjä itse kehittää omia alaistaitojaan ja voiko esimies olla tässä kehityksessä tukena.</p> <p>Jotta näihin tutkimusongelmiin voidaan löytää vastaus, tulee ensin ymmärtää, mitä alais- taidoilla tarkoitetaan. Teoriaosuuden alkupuoli käsittelee kattavasti alaistaitoja terminä, sekä niihin kuuluvia osatekijöitä. Tämän jälkeen käsitellään esimiehen ominaisuuksia, roolia ja tehtäviä. Kolmannessa kappaleessa syvennytään alaisen ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen – yhteistyön avaimiin. Teoriaosuus päättyy B2B-myyntiorganisaatiota käsittelevään kappaleeseen, jossa määritellään työn kohderyhmä.</p> <p>Laadullisessa tutkimusosuudessa kirjoittaja haastattelee kolmea eri henkilöä, jotka työskentelevät erilaisissa tehtävissä myynnin parissa. Haastattelut on toteutettu syvällisinä teemahaastatteluina.</p> <p>Idea aiheeseen lähti siitä, että kirjoittajaa kiinnostaa alaisen ja esimiehen välinen suhde ja sen vaikutus työn eri ulottuvuuksiin. Aihe on lisäksi ajankohtainen, sillä alaistaidot ovat terminä Suomessa vielä melko uusi ja vieras monille yrityksille. Kirjoittaja toivoo, että tästä opinnäytetyöstä on hyötyä niin myynnin kuin muidenkin alojen opiskelijoille ja työntekijöille. Kirjoittaja on koontanut työn teoriaosuudesta ja tutkimuksen tuloksista esitysmateriaalin, joka on suunnattu Haaga-Helia ammattikorkeakoululle opetusvälineeksi.</p> <p>Työ on toteutettu lokakuun 2016 ja maaliskuun 2017 välisenä aikana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Alaistaidot, esimiestyö, yhteistyö, B2B-myyntiorganisaatio	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Alaistaidot .....	4
2.1	Alaisen rooli.....	5
2.2	Asenne .....	7
2.3	Motivaatio .....	9
2.4	Itsensä johtaminen .....	10
3	Esimiestyö .....	11
3.1	Esimiehen rooli.....	11
3.2	Esimiehen ominaisuuksia.....	13
3.3	Esimies peilinä alaisille.....	14
4	Yhteistyön avaimet .....	16
4.1	Luottamus.....	16
4.2	Läsnäolo.....	17
4.3	Kommunikaatio.....	18
4.4	Sitoutuminen .....	19
5	B2B-myynti .....	20
5.1	Myyntiorganisaatio .....	20
6	Teorian yhteenveto .....	21
7	Tutkimuksen toteutus .....	23
7.1	Tutkimusmenetelmän perustelu .....	23
7.2	Toteutuksen kuvaus .....	23
7.3	Vaiheet ja aikataulu .....	24
7.4	Riskit.....	25
7.5	Haastateltavat .....	26
7.6	Haastattelukysymykset.....	28
8	Tutkimustulokset.....	29
9	Pohdinta .....	39
9.1	Johtopäätökset.....	39
9.2	Luotettavuuden arviointi .....	42
9.3	Kehittämisehdotukset.....	43
9.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	44
	Lähteet .....	46
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	49
	Liite 2. Esitysmateriaali.....	50

# 1 Johdanto

Johtamista on tutkittu vuosikausia niin kansainvälisesti kuin Suomessakin, ja siitä löytyy monia eri teorioita ja tutkimuksia. Organisaation toimintaa ja tehokkuutta on tarkasteltu pääosin vain esimiehen tietojen ja taitojen kautta. Viime vuosina on kuitenkin ymmärretty alaisen roolin merkitys johtajuuden rakentumisessa. Alaisen toiminnalla on väistämättä valtava vaikutus organisaation toimintaan johtamisen lisäksi. Näin ollen johtamisen rinnalle on nostettu uusi käsite ”alaistaidot”. Termi on monille yrityksille vielä vieras. Tämä on huomattavissa myös Internetin hakuohjelmista, sillä kovinkaan montaa tutkimusta ei meinaa löytyä hakusanalla ”alaistaito”. Mitä termillä sitten tarkoitetaan?

Alaistaito on sellaista hienovaraisuutta ja tahdikasta toimimista, josta työntekijää ei erikseen virallisesti palkita, mutta se edistää organisaation toimintaa ja tehokkuutta. Alaistaitojen erityinen piirre on työntekijän oma-aloitteisuus ja halukkuus osallistua moniin eri tehtäviin, jotka mahdollisesti ylittävät virallisesti sovitut roolirajat. Tämä roolirajojen ylittäminen edistää organisaation tavoitteiden toteutumista. (KAKS 2005, 22.)

Miten alaistaidot sitten liittyvät johtamiseen? Muun muassa perehdyttäminen, poissaolon jälkeen auttaminen tai palaverissa aktiivisuuteen rohkaiseminen ovat toimia, joiden yhteys johtamiseen on vahva. Tällaisia alaistaitoja omaavat työntekijät kannustavat luultavasti esimiehiäkin toimimaan entistä esimerkillisemmin. (KAKS 2005, 19.) Laadukas ja hyvä esimiestyö syntyy vuorovaikutuksessa alaisen ja esimiehen välillä. Alainen voi omalla toiminnallaan auttaa ja johtaa esimiestään onnistumaan ja kehittymään työssään. Tämä edellyttää kuitenkin alaisen ja esimiehen välistä luottamuksellista suhdetta, yhteistyötä sekä monipuolista ja selkää kommunikointia. (Aarnikoivu 2013, 109.) Entä kuinka esimies voi auttaa alaista kehittämään alaistaitojaan?

Alaistaitoja ei käytännössä voi opettaa kenellekään konkreettisenä taitona, vaan niiden toteutuminen arjessa edellyttää työntekijältä hyvää asennetta, motivaatiota ja omaehtoista sitoutumista (Aarnikoivu 2013, 114-115). Työn tavoitteena onkin saada selville laadullisen tutkimuksen avulla miten alaistaidot näkyvät B2B- myyntiorganisaatiossa ja miten niitä voi kehittää. Tutkimuksessa haastatellaan B2B-myyntin parissa työskentelevää henkilöstökouluttajaa, myyjää sekä esimiestä, ja selvitetään heidän näkökulmansa alaistaitoihin ja niiden kehittämiseen. Työssä ei ole erillistä toimeksiantajaa, vaan tuotoksena syntyy teorian ja tutkimuksen pohjalta koottu esitysmateriaali, josta kirjoittaja toivoo olevan hyötyä niin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opetukseen kuin alallekin.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on koota teorian ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmänä esitysmateriaali, jota voidaan hyödyntää alalla sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa opetusvälineenä. Esitysmateriaalin tarkoitus on avata alaistaitoja terminä, sen merkitystä, ulottuvuuksia ja vaikutuksia myyntiorganisaation toimintaan. Tämän päätavoitteen saavuttamiseksi kirjoittaja on toteuttanut laadullisen tutkimuksen.

Opinnäytetyön tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka **pääongelma** on seuraava:

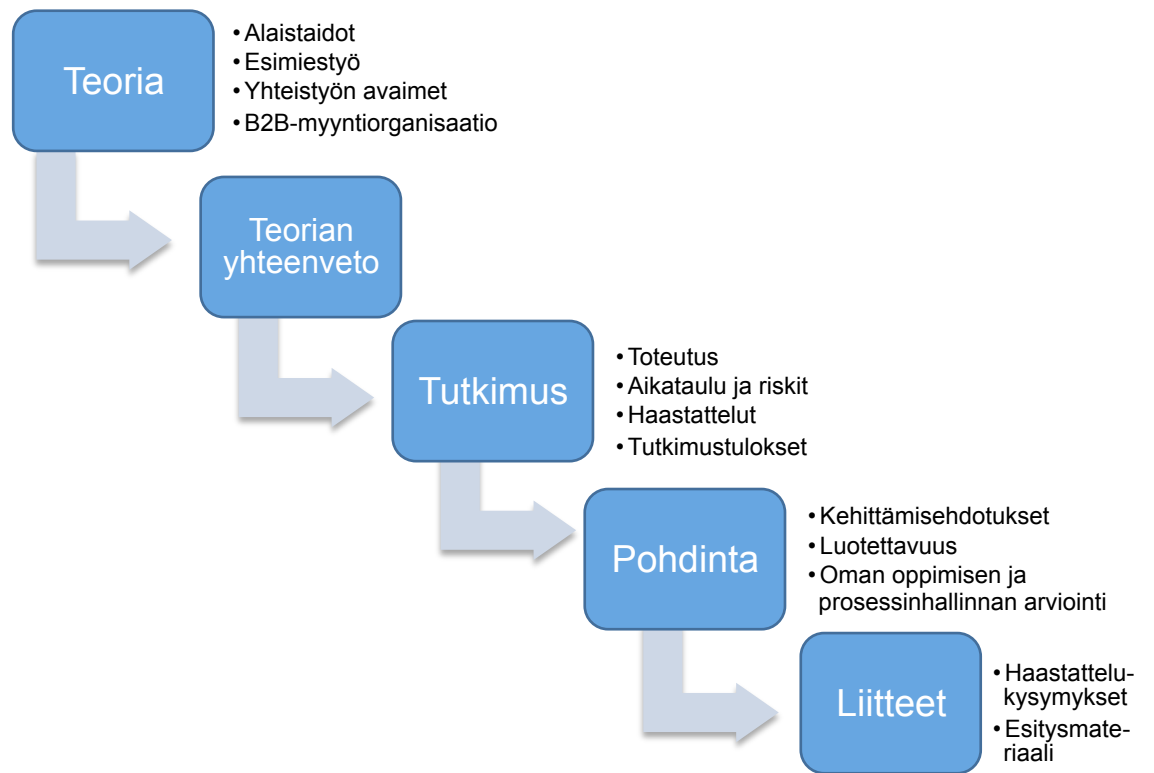
- Miten alaistaidot näkyvät käytännössä B2B- myyntiorganisaatiossa ja miten alaistaitoja voi kehittää?

Tutkimuksen **alaongelmat** ovat:

1. Voiko myyjä itse kehittää omia alaistaitojaan? Miten?
2. Voiko esimies olla tässä kehityksessä tukena? Miten?

Tutkimus on toteutettu laadullisesti syvälisten teemahaastattelujen muodossa. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea eri henkilöä, jotka työskentelevät B2B-myyntin parissa erilaisissa tehtävissä. Yksi haastateltavista on henkilöstökouluttaja, toinen B2B-myyjä ja kolmas esimies. Kirjoittaja toimii opinnäytetyöprosessissa itsensä toimeksiantajana ja – johtajana, ja siksi koko opinnäytetyöprosessin teemana on itsensä johtaminen.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne



Kuvio 1. Työn rakenne.

## 2 Alaistaidot

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän sellaista toimintaa, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja tehokkuuteen merkittävästi. Alaistaitoja alettiin tarkastelemaan vasta 2000-luvun alussa johtamistaitojen rinnalla ja niiden vastapainona. Käsite on siis melko uusi ja mahdollisesti myös vieras monelle. Termi (organizational citizenship) on peräisin englantilaisesta akateemisesta maailmasta ja se otettiin käyttöön organisaatiopsykologiassa. Alaistaidot eivät ole terminä paras mahdollinen kuvaamaan niiden merkitystä, sillä se korostaa työntekijän ”alamaisuutta”. Kuvaavampi termi voisi olla esimerkiksi yhteistyötaito, sillä tiimityöskentelytaidot ja rakentava kommunikointi ovat hyvien alaistaitojen A ja O. Alaistaidot eivät siis missään nimessä ole alamaisuutta, vaan vastuullista vaikuttamista. Alaistaidot sisältävät niin asenteellisia kuin tiedollisiäkin valmiuksia. Käytännössä alaistaidoilla tarkoitetaan muun muassa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, yhteistyötä esimiehen ja työkavereiden kanssa, resurssien järkevää käyttöä, oppimisen edistämistä, aktiivista osallistumista ja oman mielipiteen ilmaisemista. Alaistaito on laaja käsite, joka rakentuu ammatillisen osaamisen ympärille. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7 – 8.)

Alaistaidot on kiteytettävissä kolmeen kohtaan: (Aarnikoivu 2008, 81).

1. Miten teet oman työsi hyvin?
2. Miten olet vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa?
3. Kuinka otat vastuun omasta tekemisestäsi?

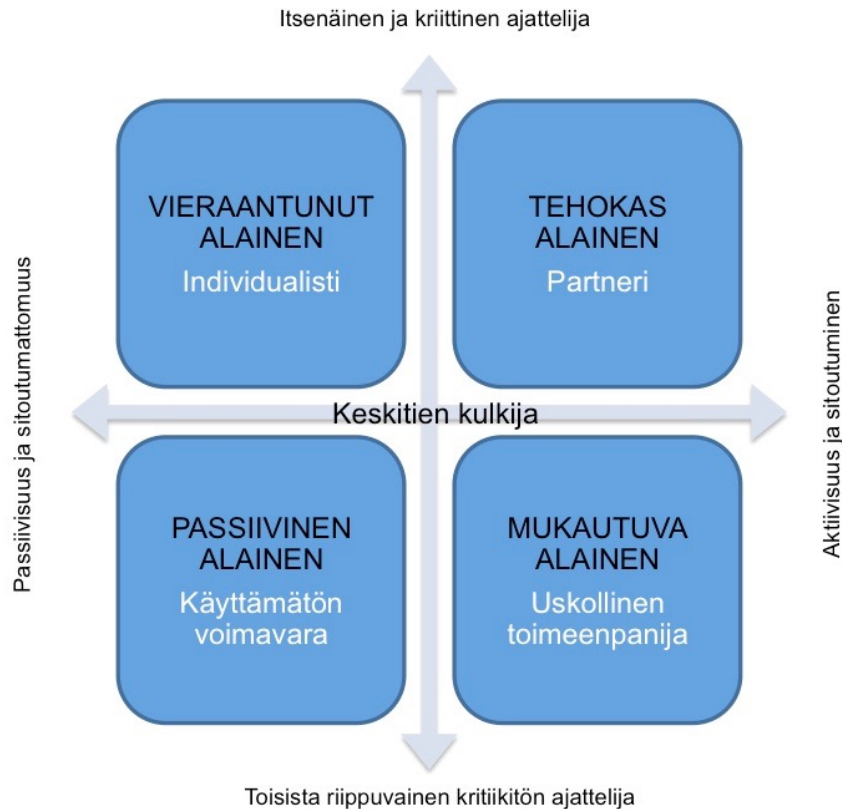
Hyvät alaistaidot omaava työntekijä tekee työssään yhteistyötä muiden kanssa, auttaa esimiestään onnistumaan ja osaa olla kohtuullinen häntä kohtaan. Hyvä alainen antaa esimiehelleen rakentavaa palautetta, huomioiden sekä onnistumiset että korjaavat seikat. Hän pitää esimiehen kartalla eri tilanteista, esimerkiksi missä mennään työilmapiirin saralla. Hän osaa pyytää apua sitä tarvitessaan. Hän osaa jakaa tietoa sekä tuoda ongelmia esille oikeissa tilanteissa. Alaistaitoinen työntekijä hyödyntää omien voimavarojen lisäksi koko organisaatiossa olevia voimavaroja. Hän välittää muista ja vaalii sellaista työilmapiiriä, jossa voi rohkeasti olla oma itsensä ja onnistua. Oman motivaation ja onnistumisten tavoittelun lisäksi hän auttaa muita työkavereita onnistumaan. Alaistaitoinen työntekijä tiedostaa etenkin sen, että hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaiseksi esimies-alais-suhde kehittyy. Hän haluaa panostaa suhteeseen ja on valmis kehittämään suhdetta. (Aarnikoivu 2013, 113-114.) Hyvät alaistaidot omaava alainen ymmärtää, että yrityksen etu on yleensä aina myös työntekijän etu (Huhtala 2015, 19).

## 2.1 Alaisen rooli

Rooli on sosiaalipsykologinen käsite ja sillä tarkoitetaan tietyssä sosiaalisessa asemassa olevaan henkilöön liitettyjä odotuksia. Olennaista tämän käsitteen määrittelyssä ovat siihen liittyvät odotukset. Omia roolirajoja voi pystyä tunnistamaan itselleen suunnattujen odotusten kautta. Alaisen rooli on työskennellä työntekijän roolissa. Vastinrooli alaiselle on esimiesrooli. (KAKS 2005, 45-46.) Roolit saattavat helposti nyky maailman monimuotoisissa työyhteisöissä hämärtyä. Monimutkaiset organisaatorakenteet, lisääntynyt itsenäinen työskentely sekä alaisten korkea koulutustaso ovat esimerkkisyitä roolirajojen hämärtymiselle. Alaisen roolia on kyseenalaistettu viime vuosina. Kuten aiemmin todettiin, alainen ei ole terminä kovinkaan soveltuva nykypäivän asiantuntijayhteisöihin, joissa työskentelee keskenään samalla tasolla olevia oman alansa asiantuntijoita. Toisaalta, myös asiantuntijayhteisöt tarvitsevat esimiehiä koordinoimaan ja varmistamaan, että työn tekeminen on sopusoinnussa tavoitteiden kanssa. Olennaista on muistaa, että rooli ei tee kenestäkään hyvää tai huonoa. Esimies ja työntekijä muodostavat yhdessä esimies-alais-suhteen, jossa esimies tarvitsee johtamistaitoja ja työntekijä alaitaitoja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2013, 110 – 111.)

Seuraavana esitelty alaisroolien malli on alun perin Robert Kelley'n ja Ira Challeffin ajatukseen pohjautuva kuvaus alaisen roolista organisaatiossa. Mallissa on kaksi ulottuvuutta. Vaakatason vasemmassa päässä on passiivisuus ja sitoutumattomuus, kun taas oikealla aktiivisuus ja sitoutuminen. Pystysuoran akselin yläpäässä on itsenäinen ja kriittinen ajattelija, kun taas alhaalla toisista riippuvainen ja kritiikitön ajattelija. Malli yksinkertaistaa todellisuutta melko paljon, mutta antaa silti hyvän kuvan erilaisista rooleista ja niihin liittyvistä käyttäytymispiirteistä. Mallin ulottuvuuksilla voidaan hahmottaa viisi eri alaisroolia: passiivinen alainen, mukautuva alainen, vieraantunut alainen ja tehokas alainen. Näiden lisäksi kuvion keskelle hahmottuu keskitien kulkija, joka on mallin viides alaisrooli. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 10.)





Kuvio 2. Alaisroolien malli (Silvennoinen ja Kauppinen 2007).

Passiivinen alainen ei ole oma-aloitteinen työssään ja odottaakin esimiehen ohjeita aloitukseen toimimisen. Hän hoitaa vain välttämättömät asiat, sillä ei ole kovinkaan kiinnostunut enemmästä. Passiivinen alainen koetaan usein joukossa mukana kulkijana, jolla ei ole omia mielipiteitä. Tällainen alainen tarvitsee esimieheltä paljon ohjeistusta ja valvontaa. Eri elämäntilanteet voivat vaikuttaa passiivisen roolin ottamiseen, jolloin alaisella ei riitä voimia aktiivisempaan panokseen. Esimiehen ylijohtaminen voi myös aiheuttaa alaisen passiivisuuden. Jos esimies tyrmää ja moittii jatkuvasti alaisen toimia, voi alainen helposti siirtää vastuunsa esimiehelle ja tehdä vain sen, mitä käsketään. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 11.)

Mukautuva alainen hyväksyy ja on valmis toteuttamaan kaikki esimiehen ideat ja ohjeet kritisoimatta tai kyseenalaistamatta niitä. Hän on uskollinen työnantajalleen, ja toimii tiimissä hyvin. Mukautuva alainen esittää harvoin esimiehen kannasta poikkeavia näkemyksiä, mikä saatetaan kokea nöyristelevänä ja jopa itseään väheksyvänä. Hän välttelee konfliktitilanteita, myöntyy helposti ja on valmis luopumaan omista ajatuksistaan. Epävarmat esimiehet pyrkivät ympäröimään itsensä tällaisilla ”kyllä”-alaisilla varmistaakseen, että kritiikkiä, poikkeavia mielipiteitä tai uusia ideoita ei esiintyisi. Nykyään kuitenkin monet

esimiehet eivät näe tällaisten alaisten tuovan lisäarvoa organisaatiolle, sillä he eivät pysty toimimaan itsenäisesti ja ottamaan vastuuta. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 12.)

Vieraantunut alainen kokee, että esimies ja koko organisaatio ei osaa hyödyntää hänen osaamistaan ja ideoitaan. Muut saattavat kokea tällaisen henkilön negatiivisena ja jopa itsepäisenä työkaverina, joka kapinoi kaikkea vastaan ilman syytä. Tällainen henkilö kritisoi paljon, mutta harvoin kuitenkaan esittää rakentavaa vaihtoehtoa ristiriidan ratkaisemiseksi. Vieraantunut alainen tuntee usein itsensä onnettomaksi työssään. Viha voi kohdistua organisaatiossa eri toimijoihin, kuten esimieheen. Syynä vieraantumiseen ja vihaan on usein luottamuksen rikkoutuminen. Vieraantumisen syynä voi olla huono johtaminen. Jos alainen kokee, että hänen ideoita ja suorituksia ei huomioida tai niihin ei uskota, voi vieraantuminen olla hyvinkin nopeaa. Epäoikeudenmukaisuus on suurin syy vieraantumiselle. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 16.)

Tehokas alainen tasapainottaa roolissaan kaksi eri ulottuvuutta: hän on itsenäinen ajattelijana ja samalla sitoutuu aktiivisesti työhönsä sekä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Tehokkaalla alaisella on osaamista ja hänen ammattitaitoaan arvostetaan. Tehokas alainen on sitoutunut, avoin uusille ideoille ja hän osaa ottaa myös vastaan rakentavaa kritiikkiä. Esimiehet arvostavat tällaista alaista. Tehokas alainen osaa ja haluaa olla avuksi esimiehelle ja täydentää hänen osaamistaan. Tällaiset alaiset eivät epäröi tuoda esiin omia eräviä näkemyksiään. Vaikka esimies ja tiimi olisivat eri mieltä, tehokas alainen on valmis pitämään puolensa. Tehokkaan alaisen ominaisuuksia ovat muun muassa vastuullisuus, omistautuneisuus, innostuneisuus, joustavuus ja rehellisyys. Tällainen työntekijä on organisaatiolle kullan arvoinen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 18-19.)

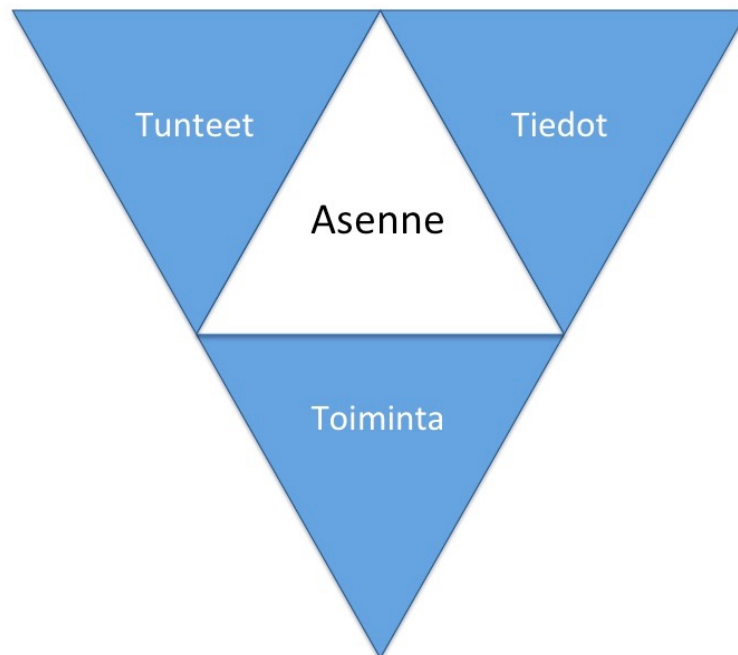
Keskkitien kulkija kulkee kuvion keskellä. Hän on käytännönläheinen realisti, joka toimii korostetusti ohjeita ja sääntöjä noudattaen. Hän toimii varman päälle, riskejä karttaen keskitiellä, jossa kokee olevansa turvassa. Näitä henkilöitä harvoin ylennetään, mutta harvoin myös potkitaan pois organisaatiosta ensimmäisten joukossa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 14.)

## **2.2 Asenne**

Asenne määritellään psykologiassa ilmaisuksi jotakin henkilöä, asiaa, esinettä tai paikkaa kohtaan. Asenteella on siis aina jokin kohde. Jotta kohteeseen voi suhtautua aktiivisesti, sen tulee olla merkityksellinen. Asenne eli suhtautuminen johonkin voi olla muutakin kuin myönteinen tai kielteinen. Joskus se voi olla hyvinkin häilyvä eli samasta asiasta sekä pidetään että ei pidetä. Tämän lisäksi henkilön todellinen, syvä asenne voi olla aivan toi-

nen kuin mitä muille näytetään ja annetaan ymmärtää. (Huhtala 2015, 34.) Asenne tuo ihmisen arvomaailman näkyväksi. Arvot siirtyvät sanoista tekoihin – ne ovat toimintaa, päätöksentekoa ja ajattelua. Ne ohjaavat ihmistä kohti haluttuja tavoitteita ja päämääriä. Arvoja pidetään muuttumattomina ja melko pysyvinä. Arvot ovat asenteiden kanssa täysin sitoutuneita toisiinsa. (Huhtala 2015, 79.)

Asenteen voidaan ajatella koostuvan kolmesta komponentista: tunteesta, tiedosta ja toiminnasta. Tunnekomponentti viittaa kohteen herättämiin tunteisiin. Esimerkiksi jos ihminen pelkää auktoriteetteja, hänen syvin tunnetilansa auktoriteetteja kohtaan on pelko. Pelon tunteesta johtuen tämä ihminen asennoituu jopa itse tiedostamatta ketä tahansa auktoriteettihenkilöä kohtaan negatiivisesti. Tietokomponentti sen sijaan viittaa olemassa olevaan tietoon kohteesta. Tieto koostuu usein kohteeseen liittyvistä uskomuksista ja mielikuvista. Kohteeseen liitetyt asiat ja mielikuvat vaikuttavat siihen, onko ihmisen asenne sitä kohtaan positiivinen vai negatiivinen. Kolmas komponentti eli toiminta on hieman hankalampi asenteen ulottuvuus. Sen kohdalla pohditaan, millaiseen toimintaan ihminen on valmis ryhtymään edellä mainittujen komponenttien pohjalta. Jos ihmisellä ei ole aiempaa kokemusta, tietoa tai tunnetta asiasta, hän saattaa jonkun samantapaisen tai sitä muistuttavan toiminnan perusteella valita tietynlaisen asenteen. Tämä asenteen valinta tapahtuu intuitiivisesti. Tällöin siis jokin aiemmin tuttu toiminta synnyttää tunteen, mielikuvan ja uskomuksen, joiden kautta myös asenne syntyy. (Huhtala 2015 36-37.)



Kuvio 3. Mukailtu kuvio asenteen komponenteista (Huhtala 2015).

Alaistaidoissa on pääosin kyse asenteesta. Kun työntekijä on hyvällä asenteella ja alais-  
taidoilla varustettu, hän haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja myös muille. (Aarnikoivu  
2013, 115.) Työelämässä asenne tarkoittaa samalla tapaa pysyväluonteista ja johdonmu-  
kaista tapaa suhtautua johonkin tiettyyn asiaan, kuten työkaveriin tai esimieheen. Asen-  
teet vaikuttavat siihen, miten työntekijä tekee havaintoja ja toimii työyhteisössä. Asenteet  
näkyvät monella tapaa ulospäin – niin ajatuksissa, tunteissa kuin käyttäytymisessäkin.  
Esimerkiksi esimies-alaisuudessa asennoitumisella on erittäin tärkeä merkitys suhteen  
toiminnan kannalta. On tärkeä muistaa, että asenteet eivät ole pysyviä. Alaisen suhtautu-  
minen organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen voi muuttua alun järkytyksen myötä, jos  
alainen sitä itse haluaa. Asennoitumisen tietoinen muuttaminen tapahtuu esimerkiksi toi-  
mimalla eri tavoin, kuin normaalisti on tottunut toimimaan. Itselfreflektointi on hyvä toiminta-  
tapa omien pessimististen asenteiden muuttamiselle. Tällöin alainen voi pysähtyä mielti-  
mään omia uskomuksiaan, käsityksiään ja toimintaa. Reflektoidulla alainen voi kriittisesti  
arvioida omia pyrkimyksiään tulkita jotakin asiaa tai kokemusta ja sen merkitystä itselle.  
(Silvennoinen & Kauppinen 2006 23-26.) Jotta alainen voi heijastaa omaa hyvää asen-  
taan ympärilleen, on oleellista, että hän on tuntee itsensä ja kehittää itseään jatkuvasti niin  
työntekijänä kuin ihmisenäkin (Huhtala 2015, 17).

Hyvä, positiivinen asenne on organisaatiossa erittäin suuri henkinen voimavara. Sen avul-  
la työntekijät jaksavat suorittaa vaikeimmatkin tehtävät loppuun. Vaikeasta elämäntilan-  
teesta, taloudellisesta taantumasta tai monista muista haastavista olosuhteista huolimatta  
työntekijä voi viihtyä työssään ja elää samalla hyvää elämää, jos hänellä on positiivinen  
asenne. Vaikka työkaverin asenne toista kollegaa kohtaan olisi kuinka huono, voi hän silti  
valita oman asenteen. On tärkeä muistaa, että asenteen kohdalla ihmisellä on aina vapa-  
us valita. (Huhtala 2015, 22.)

### **2.3 Motivaatio**

Motivaatio on tietynlainen voima, joka saa ihmisen toimimaan. Motivaatio kohdistuu eri  
asioihin riippuen ihmisestä ja hänen elämäntilanteestaan. Se voi olla voimakas tai heikko,  
pieni tai suuri tai jotain niiden väliltä. Mitä suurempi ja voimakkaampi motivaatio on, sitä  
suuremmat voimavarat työntekijällä on käytössään. Jokainen rakentaa motivaationsa itse,  
mutta sen ruokkimiseen voivat muutkin vaikuttaa, esimerkiksi esimies. Motivaatiotekijät  
voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät ovat työntekijästä  
itsestään kumpuavia asioita, kuten itsensä toteuttaminen ja vapaus. Sisäisesti motivoitu-  
nut alainen kokee, että työ itsessään tuottaa tyydytystä ja hyviä asioita elämään. Ulkoisia  
motivaatiotekijöitä ovat sen sijaan ympäristöstä tulevat kannusteet, kuten palkkaus ja  
asema. Tällaiset ulkoiset motivaatiotekijät ovat paljon heikompia ja lyhytkestoisempia vai-

kutukseltaan kuin sisäiset tekijät. Motivaatiolla on suuri merkitys työn tehokkuudelle ja tuloksellisuudelle. (Surakka & Laine 2011, 34.)

On sanomattakin selvää, että hyvät alaistaidot omaava alainen on motivoinut tekemäänsä työtä kohtaan ja haluaa kehittyä jatkuvasti työssään. Kehityksen mahdollistamiseksi työntekijällä tulisi olla luontainen kiinnostus ja halu kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamistaan. Toki on huomioitava yksilöiden välisiä eroavaisuuksia – toiset haluavat edetä nopeasti ja tavoittelevat jatkuvasti uusia asioita työn kautta. Toiset sen sijaan kaipaavat paljon toistoja ja rutiininomaista tekemistä, ennen kuin ovat valmiita kehittämään itseään seuraavalle tasolle. Vaikka esimiehen tehtäviin kuuluukin tarjota koulutuksia, kehityskeskusteluja ja projektiyhteisöjä alaisilleen, kuuluu myös alaisen olla aktiivinen ja ottaa näitä tehtäviä vastaan. (esimies.info.)

## **2.4 Itsensä johtaminen**

Hyvät alaistaidot omaava työntekijä tuntee itsensä – omat vahvuutensa ja heikkoutensa (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 162). Meistä jokainen on johtaja jollakin elämän osalla. Jotkut toimivat urheiluseurassa päävalmentajina, toiset äidin tai isän roolissa kotona ja toiset esimiehinä myyntiorganisaatioissa. Toisilla on painavampi vastuu johtajan roolissa kuin toisilla. On kuitenkin tärkeä muistaa, että jokainen on oman elämänsä johtaja. Ei pelkästään alaisella, vaan kaikilla ihmisillä on täysi vastuu itsestään ja omasta toiminnasta. (Huhtala 2015, 18.)

Itsensä johtamisessa on kyse itsensä tarkastelusta. Yksilö tarkkailee itseään ikään kuin ulkopuolisena henkilönä, eli toiminnan subjekti on sama henkilö kuin toiminnan objekti. Itsensä johtaminen on oma-aloitteista ja määrätietoista toimintaa. Siihen kuuluu muun muassa tavoitteiden asettaminen, niiden toteutumisen seuraaminen, aikataulutus ja tehtävien hallinta, kommunikaatio, oppiminen ja kehittyminen. (Komonen 2016.) Itsensä johtamisesta on paljon hyötyä, vaikka ei toimisikaan esimiestehtävässä. Itsensä johtamisen pohjana tulisi olla hyvä itseluottamus ja –tuntemus. Henkilö pystyy kehittämään itseluottamustaan ja –tuntemustaan tuloksellisesti, jos hän itse haluaa. Itsensä johtamisen avulla henkilö tutustuu itseensä paremmin ja samalla opettelee olemaan sinut itsensä kanssa. Oman toiminnan ja tunteiden tarkkailu on myös tärkeä osa itsenä johtamista, sillä sen avulla henkilö voi löytää omia kehityskohteita, määrittellä tulevaisuuden tavoitteita ja suunnitella niiden toteuttamista. Oma mieli, sen tunteminen ja siihen vaikuttaminen on kaiken lähtökohtana. Itsensä johtamisen avulla alainen pystyy tuottamaan positiivista energiaa ja jaksamista työhön ja vapaa-ajalle niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. (Haaranen 2016.)

### 3 Esimiestyö

Esimiestyö vaatii esimieheltä monenlaista osaamista eri toimikentiltä. On ymmärrettävä oman toimialan ja organisaation lisäksi myös ihmismieltä. Esimiestä tarvitaan varmistamaan, että työyhteisön jäsenet toteuttavat organisaation strategiaa ja tavoitteita työskennellessään. Tämän lisäksi esimiestä tarvitaan luomaan olosuhteet, joissa työntekijä kokee olevansa motivoitunut ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Esimiehen työ on muihin ihmisiin vaikuttamista, ja esimiehen tärkein työväline onkin oma persoona. Arvot, asenteet ja asioihin suhtautuminen näkyy esimiehen toiminnassa päivittäin. Esimies toimii ryhmänsä suunnannäyttäjänä, ja hänen toimintansa heijastuu koko työyhteisön toimintaan. (Surakka & Laine 2011, 25.)

#### 3.1 Esimiehen rooli

Esimies vaikuttaa kaikella, mitä tekee organisaatiossa ja työyhteisön sisällä. Hän myös vaikuttaa sillä, mitä jättää tekemättä. Viimevuosien trendinä on ollut esimiehen vastuun korostaminen, samalla kun valtaa ja roolia pyritään häivyttämään. Esimiehen valtaa on haluttu piilotella siksi, että roolien väliset eroavaisuudet eivät korostuisi liikaa ja aiheuttaisi kitkaa työyhteisön ilmapiirissä. Esimiehen vallan piilottelu on kuitenkin melko kyseenalaista, sillä tavoitteenahan ovat tehokkaasti toimivat työyhteisöt organisaatiossa. Esimiehen vallankäyttö tulee olla rakentavaa ja oikeanlaista, jotta toimintaa pystytään kehittämään tehokkaasti. Esimiehen roolin tulee olla erityinen muihin työyhteisön jäseniin nähden, sillä hänen vastuunsa ulottuu omista työtehtävistä myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksiin. Esimiehen rooliin ja tehtäviin kuuluu vallan käyttö. (Aarnikoivu 2008, 23.)

Esimiehellä on väistämättä asemaansa perustuva rooli, joka sisältää erilaisia valtaan liittyviä tehtäviä. Esimiehen alaisille voi myös kehittyä niin sanottua epävirallista valtaa, jolloin todellinen johtajuus voi olla siirtynyt jollekin muulle kuin esimiehelle. Esimiehen onkin tärkeä tietää, miten valta jakautuu omassa tiimissä. Esimiesrooliin kohdistuu erilaisia tunteita, kuten kaikkiin muihinkin rooleihin. Tunteet voivat olla positiivisia tai negatiivisia, ja esimiehen on kestettävä ja osattava käsitellä näitä tunteita. (Surakka & Laine 2011, 71.) Kun henkilö nimitetään esimieheksi, hän saa automaattisesti asennejohtajan roolin. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehen asenteen on oltava myönteinen ja innostava, ja hänellä tulee olla palo johtaa muita ihmisiä heitä innostaen ja energisoiden. Innostamiseen liittyy vahvasti tietynlaiset positiiviset sanavalinnat, kuten ”pystymme”, ”uskallamme”, ”teemme”, joilla luodaan me-henkeä tiimin sisällä. (Huhtala 2015, 18.)

Urheilumaailmasta alun perin yritysmaailmaan noussut valmentava johtaminen on puhuttanut viime vuosina paljon. Valmentavan johtamisen taustalla on ajatus siitä, että esimies toimii suhteessa ikään kuin valmentajan roolissa ja auttaa alaistaan eli varsinaista "tähteä" loistamaan ja yltämään huippusuorituksiin. Valmentavan johtamisen on sovittava alaisen sen hetkiseen tilanteeseen, eli tätä valmennustyyliä on sovellettava tilanteen ja henkilön mukaan. Ajatuksena onkin, että valmentajan roolissa esimies luo sellaisen ilmapiiiriin, joka ruokkii onnistumisia ja rohkaisee alaisia tekemään töitä tehokkaasti tavoitteita saavuttaen. Valmentajana esimies korostaa tavoitteiden tärkeyttä ja samalla hän varmistaa, että ne ovat varmasti kunkin alaisen tiedossa. Huipputuloksia ei synny, jos alainen ei koe tavoitteita realistisiksi tai merkityksellisiksi. Tästä syystä on tärkeää, että esimies valmentajana seisoo sanojensa takana ja uskoo tavoitteiden toteutumiseen. Esimiehen persoona tai henkilökohtaiset ominaisuudet eivät ole valmentaja-roolissa ratkaiseva tekijä, vaan se, että hän pystyy määrittämään työyhteisölle halutun suunnan, jota kohti kuljetaan yhdessä tavoitteiden kautta. Valmentava esimies kysyy ja kuuntelee. Hän ei anna suoria vastauksia, vaan pyrkii kysymysten avulla auttamaan alaista löytämään oikean suunnan tekemiselle. Vaikka valmentava esimies onkin keskeinen henkilö urakehityksen tukemisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa, jokainen alainen on silti lopulta itse vastuussa omasta suoriutumisestaan. (esimies.info.)

Mentori on henkilö, joka haluaa auttaa muita ihmisiä eteenpäin ja jakaa kokemuksiaan ja osaamistaan. Mentorin ohjauksessa ihmiselle avautuu mahdollisuus kohdata omat kipupisteet ja haasteet psyykkisesti turvallisessa ympäristössä. Mentori ei koskaan ratkaise ongelmaa valmennettavan henkilön puolesta tai anna vastauksia, vaan on tukena ja apuna eri elämän osa-alueisiin ja ammatillisiin asioihin liittyvissä kysymyksissä. Voidaan ajatella, että esimiehellä on johtajuuden puolesta tietynlainen mentorin rooli suhteessa alaisiin. Tietynlainen mentorointisuhde esimiehen ja alaisen välillä voi kasvattaa luottamusta ja olla avain alaisen kehityksen tukemisessa. Toisaalta, olisi hyvä, että alainen saisi itse valita mentorinsa, sillä keskustelujen tulisi tapahtua turvallisessa ja täysin luottamuksellisessa ympäristössä. Ihannetilanne olisi, että tämä onnistuisi esimiehen kanssa, mutta tällainen ajattelu on melko sinisilmäistä. Henkilökemian toimiminen on mentorointisuhhteessa kaikkein tärkeintä. Jos esimies toimii mentorina alaisilleen, hänen täytyy ymmärtää, että erilaisten alaisen kanssa tarvitaan erilaisia ohjaustapoja. Jokainen alainen on yksilö omine tarinoineen ja kokemuksineen. (Huhtala 2015, 233-238.)

### 3.2 Esimiehen ominaisuuksia

Esimiestyö alkaa omasta itsestä, itsensä johtamisesta. Esimiehen on tunnettava itsensä, tiedostettava omat arvot ja asenteet sekä niiden vaikutus omaan käyttäytymiseen. Kuten aiemmin on todettu, arvot tulevat näkyväksi ihmisen käyttäytymisen kautta. Esimiehen arvomaailma tulee näkyväksi esimerkiksi tavoissa, joilla hän kohtelee alaisiaan. Lisäksi esimiehen on helpompi perustella omia päätöksiään ja sanomisiaan alaisille, kun hän tiedostaa oman arvomaailmansa. Vaikka omat arvot olisivatkin erilaiset kuin muilla, hyvä esimies kohtaa luontevasti erilaiset näkemykset ja toimintatavat, sekä osaa neuvotella arvostaen ja rakentavasti. (Surakka & Laine 2011, 98-99.)

Johdonmukaisuus on yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Ennakoitava ja enustettava esimiehen käyttäytyminen luo työyhteisöön ja sen ilmapiiriin vakautta ja turvaa. Johdonmukaisuus näkyy käytännössä muun muassa selkeytenä ja tarkoituksenmukaisuutena. Asiat kerrotaan oikeaan aikaan rehellisesti, niin kuin ne oikeasti ovat. Johdonmukainen johtaja ei etene passiivisesti tilanteiden ehdolla, vaan tilanteet tarkasti huomioiden. (Kauppalehti 2016.)

Empatia tarkoittaa myötäelämistä, joka on tunneälyn yksi osa-alueista. Empaattinen esimies tunnistaa ja ymmärtää toista ihmistä, hänen elämäntilannettaan, käyttäytymistään ja tunteitaan. Hän kykenee huomioimaan muita ihmisiä päätöksenteossa. Empatia on kykyä asettua toisen ihmisen asemaan, nähdä asioita hänen perspektiivistään ja astua hänen kenkiinsä. Empaattinen esimies ei kuitenkaan ole liian myötäilevä ja suostu aina muiden ehdotuksiin. Hyvät esimiehet ovat empaattisia. Se on yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista – ymmärtää, mitä muut ihmiset kokevat. Monissa tutkimuksissa on saatu selville, että empaattisuuden ja menestyksekkään liiketoiminnan välillä on vahva yhteys. Empaattisuus heijastuu esimiehestä alaisiin ja heidän kautta myös asiakkaisiin. Johtajuudessa empatian merkitys korostuu monella eri tavalla. Kun esimies on empaattinen, hän kykenee olemaan ymmärtäväinen ja ymmärtämään alaisiaan. Toki kaikilla on välillä huonoja päiviä, niin huippuesimiehelläkin. Jos alainen ei jonain päivänä kykene tekemään normaalisuoritustaan, hyvä esimies kysyy häneltä, onko jotain tapahtunut ja voisiko esimies mahdollisesti auttaa. Esimies on aina valmis kuuntelemaan. Empaattinen esimies toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa. Tämän vuorovaikutuksen kautta alaiset alkavat oppia luottamaan esimieheen. Empaattinen esimies kykenee puuttumaan rakentavasti ja hienovaraisesti tiimin sisäisiin konflikteihin ja ihmisten keskinäiseen kommunikointiin. Empaattinen esimies todella välittää alaisistaan. (Hämeen Sanomat 2016.)



Hyvä esimies on myöskin hyvä kuuntelija. Jotta toista ihmistä voi ymmärtää, on oltava tietoisesti läsnä ja kuunneltava aidosti. Kuuntelemisen avulla esimies saa tarvittavaa tietoa, jotta voi olla tukena ja apuna alaiselleen. Kuuntelemisen haasteena voi olla stressi, väsymys tai kova kiire. Joissain tilanteissa myös kuuntelemisen sijaan ihminen keskittyy enemmän omiin näkökulmiin ja niiden esiintuomiseen, jolloin kuunneltavan osapuolen näkökulmat ja sanomiset jäävät toissijaisiksi. Tällainen piirre ei tulisi näkyä hyvässä esimieheissä. (Surakka & Laine 149.)

### **3.3 Esimies peilinä alaisille**

Esimiehen asenteella on valtava merkitys alaisten työskentelyyn. Hänen toiminnallaan, sanomisillaan ja etenkin teoillaan on vaikutus kaikkeen ympärillä tapahtuvaan, etenkin ihmisiin. Kaikki säteilee esimiehestä muuhun ympäristöön. Esimies näyttää omalla käytöksellään esimerkkiä alaisille. Esimiehen onkin tärkeää pohtia, millaista esikuvaa hän itse kunnioittaa ja millaisen kuvan hän haluaa antaa itsestään muille. (Huhtala 2015, 269-270.)

Hyvä energia tarttuu muihin. Energinen esimies on peruspositiivisella vireellä varustettu henkilö, joka levittää ympärilleen vapautunutta iloa ja positiivista energiaa. Jos esimiehen poistuttua tilasta muiden työntekijöiden energiatasot kohoavat, voidaan esimiestä pitää energiasyöppönä. Tällainen tilanne on yksi pahimmista mahdollisista kauhukuvista organisaatiossa. Energiatasoa voi syödä esimerkiksi itsekkyyks, jatkuva kielteinen asennoituminen, huomionhakuisuus ja kova vaatimustaso. Energiatason muutokset, etenkin sen laskeminen vaikuttaa muiden asenteisiin merkittävästi. (Huhtala 2016, 174-175.)

Uusia teorioita johtamisesta kehitellään jatkuvasti. Erilaisia ideoita ja ajattelutapoja hyödynnetään mitä milloinkin, mutta yksi asia ei muutu. Esimies johtaa viime kädessä sillä kuka hän on. Ihmisiä on mahdotonta johtaa, jos ei näe heitä. Ihmisten kaikkein syvin tarve on tulla nähdyksi ja kohdatuksi. Eli jos työpaikalla ei tule nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi, tämä tärkeäksi koettu tarve ohittuu. Yksi suurimmista syistä uupumiseen on juuri tämä asia – esimies ei kohtaa ihmistä. Jos esimiehellä ei ole ketään, joka näkee ja kohtaa hänet, hänellä ei ole annettavaa alaisilleen. Täytyy siis muistaa, että myös esimiehellä voi olla pakahduttava tarve tulla nähdyksi ja kohdatuksi. Ovat hekin ihmisiä, siinä missä alaisetkin. Paras mahdollinen johtaminen tapahtuu läsnäolon tilassa levollisesti. Jos esimies ei ole läsnä tässä ja nyt, hän ei pysty kohtaamaan ketään, etenkin alaisiaan. Usein poissaolevan käyttäytymisen takana piilee pelko.

Seuraavaksi esitelty taulukko toimii muistilistana esimiehelle. Kysymysten avulla esimiehen on tarkoitus pohtia omaa käyttäytymistään ja sen vaikutusta alaisiin. Listatut asiat ovat jokapäiväisiä, mutta erittäin tärkeitä asioita, jotka kuuluvat vahvasti esimiehen työhön. (Huhtala 2015, 273-275.)

<b>Kysymys esimiehelle</b>	<b>Vaikutus alaitaitojen kehittymiseen</b>
Miten energisoit alaisia?	Kun esimies innostuu, hyvä tunnelma tarttuu myös alaisiin.
Luotko ympäristöjä, joissa on mahdollista onnistua?	Esimiehen tehtävä on poistaa esteitä ja luoda mahdollisuuksia.
Miten rohkaiset alaisia itsenäiseen ajatteluun?	Alaisten ei tulisi joutua kyselemään lupaa pieniin asioihin.
Annatko positiivista palautetta aina, kun siihen on aihetta?	Kiitä paljon, kehu usein, kannusta ja motivoi.
Oletko alaisillesi esikuva, jota itse seuraisit?	Auktoriteettimme pohjautuu siihen, mitä olemme.
Oletko läsnä?	Kun kuuntelet, kuuntele.
Osoitatko alaisille aitoa välittämistä ja tuetko heitä?	Jokainen alainen haluaa tulla nähdyksi ja kuuluksi.
Miten huolehdit alaitesi hyvinvoinnista?	Et ole kone. Muista levätä välillä. Muista suoda tämä myös alaisille.
Ethän anna katteettomia lupauksia?	Auktoriteettimme murenee, jos emme pidä lupauksistamme kiinni.
Hankitko vertaistukea?	Se, mikä askarruttaa sinua, askarruttaa mahdollisesti alaisiakin.
Oletko ratkaisukeskeinen?	Pohdi ratkaisuja yhdessä alaisten kanssa sen sijaan että vatvoisit ongelmaa yksin.

Taulukko 1. Mukailtu muistilista esimiehelle: Esimiehen toiminnan vaikutuksia alaitaitojen kehittymiseen (Huhtala 2015, 270-271).

## 4 Yhteistyön avaimet

Alaisen ja esimiehen välisessä suhteessa on pitkälti kyse yhteistyöstä. Organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi asioita tulee tehdä yhdessä. Yhteistyöhön ja sen sujuvuuteen vaikuttaa moni eri asia. Tämän kappaleen tarkoitus on avata näitä ”yhteistyön avaimia”, joiden olemassaolo on hyvän esimies-alaisuuden kannalta erittäin oleellista, jopa välttämätöntä.

### 4.1 Luottamus

Hyvin toimivassa esimies-alaisuudessa luottamus on aina vahvasti läsnä. Luottamuksella tarkoitetaan uskomusta siitä, että ”luotettu” henkilö tai ryhmä toimii sovittujen sääntöjen ja sopimusten mukaisesti, eikä käytä ”luottajaa” hyväksi. Luottamus suuntautuu aina tulevaisuuteen ja siihen liittyy myös riski petetyksi tulemisesta. (Aarnikoivu 2010, 18.) Tyypillisesti ajatellaan, että esimiehen rooli luottamussuhteen rakentamisessa on paljon suurempi ja kriittisempi kuin alaisen. Tämä kumpuaa esimiehen ja alaisen välisestä valtasuhteesta – esimies ei vastaa vain omasta, vaan koko työyhteisön työpanoksesta. Esimiehen tuleekin pohtia, miten lunastaa alaisen luottamus ja samalla ylläpitää luottamuksellista suhdetta. Ei kuitenkaan pidä unohtaa, että samalla tavoin alaisen tulee suhteessa esimieheen miettiä, miten hän voi omalta osaltaan edistää luottamuksen syntymistä ja ylläpitää sitä. Tyypillisesti vallan epätasainen jakautuminen aiheuttaa luottamuspulaa. Ne, joilla on vähemmän valtaa, luottavat myös vähemmän kuin ne, joilla valtaa on enemmän. Esimiehen on siis helpompi luottaa alaisiinsa, kuin alaisen esimieheen valtasuhteesta johtuen. Koska esimiehet seuraavat jatkuvasti alaisten työsuorituksia ja arvioivat tavoitteiden toteutumista, heillä on enemmän tietoa alaisen toiminnasta kuin vastaavasti alaisella esimiehen toiminnasta. Alainen voi yrittää vaikuttaa toisiin työtovereihin ja esimieheensä, mutta organisaattorista valtaa hänellä harvemmin on. Alainen ottaa siis esimiestään suuremman riskin luottaessaan. (Aarnikoivu 2010, 19.)

Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että luottamus edellyttää panosta sekä esimieheltä että alaiselta. Vaikka esimiehen vastuu ja rooli luottamuksen rakentamisessa on kriittisempi kuin alaisen, se ei saa johtaa siihen, että alainen ei panosta tai panostaa vain vähän luottamuksen rakentamiseen. Esimies ei voi yksin luoda luottamuksellista suhdetta – siihen tarvitaan molemmat osapuolet. Olemalla oma-aloitteisesti ja aktiivisesti vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa, voi alainen edistää luottamussuhteen syntymistä. (Aarnikoivu 2010, 20.)

Luottamusta herättävä esimies on pätevä, hyväntahtoinen, rehellinen ja ennustettava. Esimiehen luottamusta herättävä johtamistyyli ja toiminta perustuu oman roolin ymmärtämiseen, omien tehtävien ja vastuualueiden tiedostamiseen, yhteisen edun ajamiseen, suunnan näyttämiseen ja yrityksen strategian viestimiseen koko organisaation sisällä. Rehellisyys ja avoimuus viestinnässä herättää luottamusta. Jos sanat ja teot eivät ole sopusoinnussa keskenään, ei esimies herätä kovinkaan suurta luottamusta alaisille. Esimiehen tulisi käydä aktiivisesti vuoropuhelua alaisensa kanssa, huomioiden työntekijöitä myös yksilö-tasolla. Lisäksi on tutkittu, että vastuun antaminen ja valtuuttaminen antaa alaiselle kuvan siitä, että esimies voi luottaa heihin. On tärkeää, että esimies antaa alaisilleen mahdollisuuden myös vaikuttaa heidän omaan työhönsä koskevia päätöksiä. (Aarnikoivu 2010, 23 – 24.)

## 4.2 Läsnaolo

Nykypäivän suorituskeskeinen yhteiskunta sekä työelämän stressi ja kiireet aiheuttavat ihmisten käyttäytymisessä monia eri asioita. Yksi näistä on läsnäolon puute. Läsnaololla tarkoitetaan keskittymistä tähän hetkeen. Se on helpointa toteuttaa oman kehon, hengityksen ja aistien kautta. Keho aina tässä hetkessä ja sen avulla ihminen pystyy palauttamaan itsensä tähän hetkeen. Läsnaolon tilaan voi päästä pysähtymällä ja kuulostelemalla omaa kehoa ja seuraamalla hengityksen rytmiä. Keskittymällä hetkeen ihminen voi vahvistaa omaa hyvinvointiaan merkittävästi ja hallita stressiä. Läsnaolon tilassa ihminen kuulee, näkee ja on valmis kohtaamaan. Läsnaolon tilan saavuttaa, kun ihminen tietoisesti irtautuu mielen vallasta, jatkuvasta suorituspainesta ja hyväksyy asiat ja tilanteet sellaisina kuin ne ovat.



Kuvio 4. Tietoinen ja hyväksyvä läsnäolo (Heiskanen 2014).

Tietoinen ja hyväksyvä läsnäolo eli mindfulness on merkittävä vaikuttaja elämässä, myöskin työelämässä. Se tarkoittaa käytännössä mielen harjoittamismenetelmää, jonka juuret ovat meditaatiossa. Tietoisen läsnäolon tilassa ihminen alkaa toimia intuitiivisesti arvojensa mukaisesti, jolloin vuorovaikutustilanteet ovat aitoja. Vaikka tulevaisuuden suunnittelu on yrity maailmassa onkin tärkeää, vuorovaikutustilanteissa läsnäolo on kaikkein tärkeintä. Jos ajatukset ovat menneessä tai tulevassa, nykyinen hetki jää elämättä ja vuorovaikutustilanteesta ei jää mitään käteen. Yläpuolella olevassa kuviossa on avattu tietoisien läsnäolon ulottuvuudet: tietoisuus, hyväksyvä asenne ja läsnäolo. Tietoisuus on itsensä, asioiden ja ympäristön havainnointia sellaisena kuin ne juuri tällä hetkellä ovat. Esimerkiksi työpaikalla moni näkee ja kohtaa kollegan sellaisena, kuin on aina tottunut hänet näkemään. Tällöin ihminen ei huomaa, millainen kollega todellisuudessa juuri nyt on tai mitä hän haluaa aidosti sanoa. Hyväksyvä asenne on oman itsensä, asioiden ja tämän hetken hyväksymistä juuri sellaisena kuin se nyt on. Hyväksymällä tämä hetki mieleemme avautuu uusille oivalluksille ja ideoille. Olemassa olevaa hetkeä vastustamalla ja kieltämällä ihminen menettää valtavan määrän energiaa ja keskittymiskyky heikkenee. Toimivan vuorovaikutuksen edellytys on läsnäolo. Ilman sitä ei voi olla kontaktissa muihin ihmisiin. (Heiskanen 2014.)

### **4.3 Kommunikaatio**

Organisaatiossa jokaisella työntekijällä on asemasta riippumatta viestintävastuu. Monissa yrityksissä uskotaan, että tieto liitelee itsestään työpisteestä toiseen ja henkilöltä toiselle. Tällainen uskomus on harhaluuloinen. Ulkoisen viestinnän lisäksi yritysten tulisi panostaa sisäiseen viestintään. Tieto ja ymmärrys asioista sekä niiden seurantasuhteista motivoi, sitouttaa ja saa aikaan menestyvän ja tuloksellisen ilmapiirin. (Talouselämä 2015.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä osa kommunikaatiota. Rakentavan palautteen sekä kiitoksen antaminen motivoi ja edistää työyhteisön kehittymistä. On tärkeää osoittaa huomanneensa kollegan onnistumiset ja antaa kiitosta siitä. Tämä koskee esimiehen lisäksi myös alaista. Hyviin alaitaitoihin kuuluu, että myös alainen antaa palautetta ja kiitosta esimiehelleen. Rakentavan tai kielteisen palautteen antamista ei tule pelätä. Tärkeintä on, että palaute annetaan asiallisesti turvallisuudessa ympäristössä. Ennen kielteisen tai kriittisen palautteen antamista on tärkeää varmistua siitä, että arvostelun perusteet ovat täysin oikeat.

Kommunikaation merkitys korostuu ristiriitatilanteissa. Usein ristiriitatilanteissa normaali ihmisten välinen vuorovaikutus muuttuu kilpailevaksi ja jopa taistelevaksi. Ristiriitatilanteet harvoin ratkeavat itsestään, vaan niihin tulee puuttua avoimesti kommunikoimalla eri osapuolien kanssa. Kaikkia ristiriidan osapuolia on kuultava ja kaikkien osapuolten pitää saada tuoda kantansa esille. Avoimuus ja rehellisyys ovat tehokkaan kommunikaation tärkeitä piirteitä. (TTK 2017.)

#### **4.4 Sitoutuminen**

Sitouttamalla yritykset pyrkivät saamaan parhaimmat työntekijät pysymään yrityksessä mahdollisimman pitkään. Sitoutumisen hyötyjä on monia. Sitoutunut työntekijä on yleensä hyvä työssään ja hyvät työntekijät tuottavia. Tuottavuus sen sijaan heijastuu positiivisesti suoraan yrityksen tulokseen. Mitä ammattitaitoisempia ja motivoituneempia työntekijöitä yrityksessä on, sitä paremmin yrityksellä menee taloudellisesti. Sitoutunut työntekijä on niin sanotusti ”liimattu” työnantajaan kiinni eri tekijöiden avulla. Tällaisia ”liimaavia” tekijöitä ovat muun muassa luottamus, oman työn merkitykselliseksi kokeminen, kehitysmahdollisuuksien riittävyys, tunnustuksen saaminen ja sosiaalinen tuki. Kuten aiemminkin todettu, ilman luottamusta mikään yritys ei toimi vakaalla pohjalla. Luottamuksen myötä moni asia yrityksessä paranee. Kun työntekijät luottavat, heidän työpanoksensa paranee. Kun työntekijä tuntee työnteollaan olevan merkitystä, motivaatio kasvaa ja työn jälki paranee. Mahdollisuudet uralla kehittymiseen lisäävät motivaatiota entisestään ja saavat alainen on päässyt tavoitteisiin ja ylittänyt ne, on tärkeää, että häntä kiitetään. Sekä sosiaaliset että taloudelliset tunnustukset lisäävät työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Edellä mainituista asioista on huomattavissa, että motivaatio ja sitoutuminen kulkevat pitkälti käsi kädessä. Jos työntekijä on motivoitunut, hän on yleensä myös sitoutunut työhönsä. (Psycon 2015.)

## 5 B2B-myynti

B2B on lyhenne termistä Business to Business. Tällä tarkoitetaan yritysten välistä kaupankäyntiä, jossa yritys A myy yritys B:lle tuotettaan tai palveluaan. Erona B2C-myyntiin eli kuluttajamyyniin on se, että asiakas ei olekaan yksityinen kuluttaja/henkilö, vaan yritys. Yksi B2B-myyntiin erityispiirteistä on ostoprosessin monimutkaisuus. Prosessi on yleensä pitkä ja koostuu monista eri osatekijöistä, vaiheista ja muuttujista. Ostoprosessissa yritysasiakkaat käyttävät hyödykseen eri asiantuntijoita, sillä palvelut ja tuotteet voivat olla hyvinkin monimutkaisia ja kalliita investointeja. B2B-myyntissä keskitytään kokonaisvaltaisten ratkaisujen myymiseen. Ostoprosessissa voi olla mukana monia päätöksentekoon vaikuttavia henkilöitä, ja myyjän on tiedostettava näiden henkilöiden roolit. Vaikka B2B-myyntissä asiakkaana onkin yritys, yhtäläillä tunteet ovat näissäkin kaupoissa vahvasti läsnä. Ostopäätökset eivät vain ole yhtä impulsiivisia kuin B2C-myyntissä. Vaikka B2B-myyntissä asiakkaan roolissa on yritys, ihmiset ovat aina lähtökohtaisesti myyjän kanssa vuorovaikutuksessa. (Advance B2B 2014.)

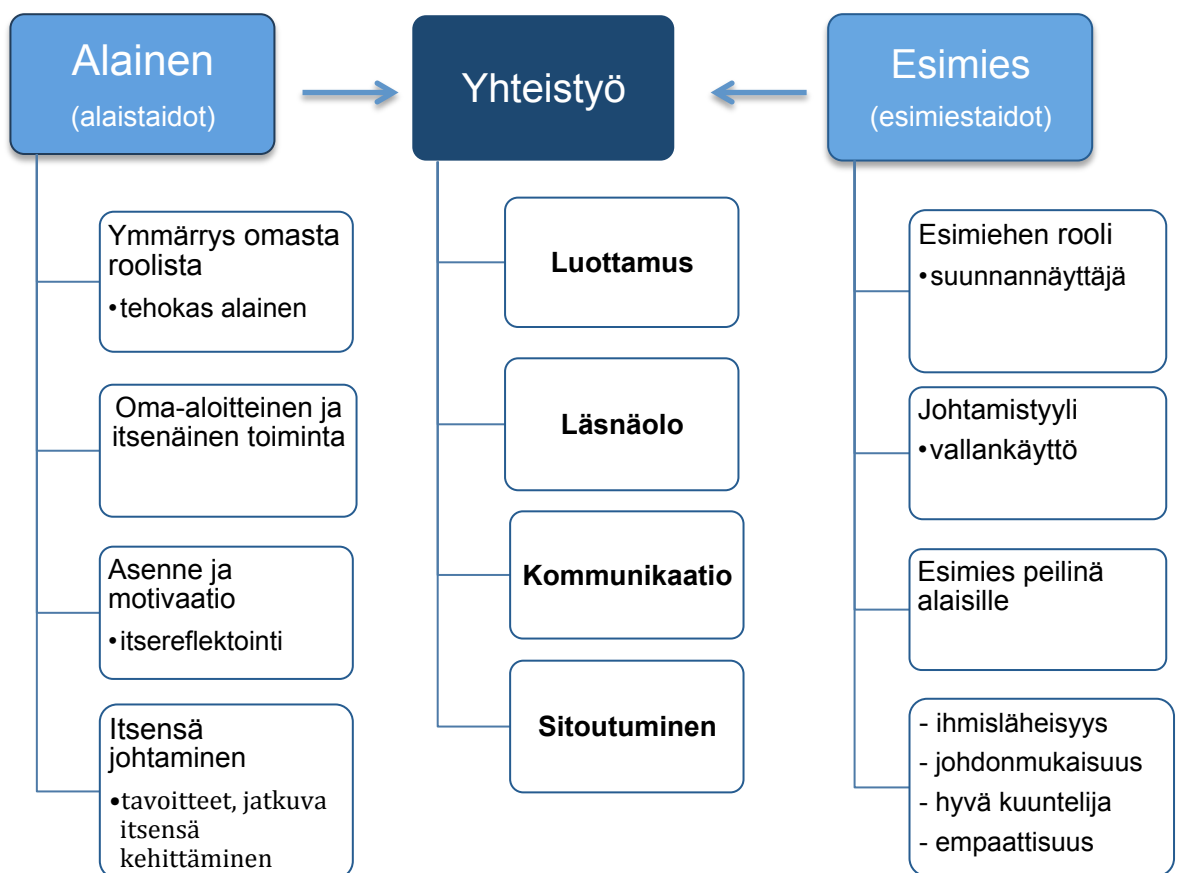
### 5.1 Myyntiorganisaatio

Myyntityö on tavoitteellista toimintaa kauppojen aikaansaamiseksi. Yritysten tehtävä on tuottaa asiakkuuksia, jotka tuovat yritykselle rahaa. Myyntiin tehtävänä on varmistaa, että näiden asiakkuuksien ostoprosessi päättyy kaupan tekoon. Asiakas vakuutetaan siitä, että hänen maksamansa hinta on pienempi kuin hyöty, jonka hän myydystä ratkaisusta saa. Myyntityön tavoite on siis selkeä – tehdä niin paljon kauppaa kuin mahdollista, mahdollisimman tehokkaasti. (Salescommunications 2015.) Mitä alaisten eli myyjien täytyy sitten saada aikaiseksi, jotta kauppaa syntyy?

Myyntityössä tavoitteellisuus on keskeinen asia. Erilaisia laadullisia ja määrällisiä tavoitteita asetetaan ja niiden toteutumista seurataan, jotta tavoitteita saavutettaisiin halutulla tavalla. Usein myyntiorganisaatiossa asetetaan myyjälle tapaamis-, tarjous- ja tulostavoitteita. Näiden lisäksi olisi tärkeää, että myyjä asettaisi itselleen myös omia tavoitteita. Myyjän oma tavoite voisi olla esimerkiksi seuraava: ”Jokainen myymäni ratkaisu auttaa asiakasta ja asiakas on tällöin tyytyväinen.” Myyminen vain myymisen vuoksi on turhaa ja harvoin tehokasta. Asiakkaan tarpeen tiedostaminen on myyntissä tärkeää. Jos tarve ei ole tiedossa, myynti menee helposti tyrkyttämiseksi – tyrkyttäminen sen sijaan tekee asiakasta harvoin tyytyväiseksi ja tällöin tavoite ei toteudu. (Tulevaisuuden MMA 2016.)

## 6 Teorian yhteenveto

Esimestyön ja alaistaitojen linkki toisiinsa on vahva. Hyvä esimies pystyy omalla toiminnallaan auttamaan alaista onnistumaan työssään, ja toisinpäin. On tärkeä ymmärtää, että yrityksen toiminnan tarkastelussa esimiehet ja johtoryhmä eivät ole ainoa kohde, johon tulee kääntää katse. Alaiset ovat yhtäläillä tärkeässä roolissa tavoitteiden toteutumisessa ja tuloksen teossa. Alaistaitoinen alainen helpottaa esimiehen arkea omalla toiminnallaan. Hyvä esimies ja alaistaitoinen alainen kykenevät yhdessä hyvään vuorovaikutukseen, jossa luottamus, läsnäolo, sitoutuminen ja avoin kommunikaatio toteutuvat. Yhteistyö alaisen ja esimiehen välillä edesauttaa myös tavoitteiden saavuttamista ja työssä viihtymistä.



Kuvio 5. Teorian keskeiset asiat.

Alaistaidot ovat monen eri tekijän muodostama kokonaisuus. Alaistaitojen muodostumiseen vaikuttaa henkilön yksilöllisten ominaisuuksien ja tekijöiden lisäksi myös yhteisölliset tekijät, kuten esimestyö. Alaistaitoinen työntekijä ymmärtää oman roolinsa ja siihen kuuluvat tehtävät ja vastuualueet. Hänen asenteensa, eli suhtautuminen ympäristön eri objekteihin, on positiivinen ja innostunut. Asenteen muuttuessa huonompaan suuntaan alainen ymmärtää, että omaa toimintaa ja ajatuksia tarkastelemalla, eli refleктоimalla hän voi



muuttaa asennettaan. Alaistaitoihin kuuluu korkea motivaatio, jota alaistaitoinen työntekijä säätelee itsensä johtamisen avulla. Itsensä johtaminen kattaa oman työskentelyn tarkastelun ja kehittämisen lisäksi myös työn ulkopuolisen elämänhallinnan. Alaistaitoinen työntekijä erottuu muista erityisen hyvällä asenteella, omatoimisuudella, tavoitteellisuudella ja kovalla työnteolla. Näiden edellä mainitsemien asioiden ansiosta hän on kykenevä saavuttamaan tavoitteet ja ylittämään ne.

Hyvä esimies tiedostaa oman roolinsa kuten alainenkin ja toimii suunnannäyttäjänä yrityksessä. Hän ymmärtää, että kaikella hänen tekemisellään on vaikutusta muiden työntekijöiden käyttäytymiseen. Esimies toimii kuin peilinä alaisilleen. Hyvän esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat ihmissläheisyys, johdonmukaisuus, taito kuunnella ja empaattisuus. Hyvä esimies osaa käyttää valtaansa rakentavasti antaen vastuuta myös alaisilleen.

## **7 Tutkimuksen toteutus**

Tässä kappaleessa kuvataan ja perustellaan työn tutkimusosuuden toteutustapa ja siinä käytetty menetelmä. Lisäksi kappaleessa esitellään opinnäytetyöprosessin suunniteltu aikataulu sekä riskienhallintataulukko. Kirjoittaja laati nämä suunnitelmat opinnäytetyöprosessin alussa estääkseen mahdolliset viivästymiset ja ylimääräisen stressin.

### **7.1 Tutkimusmenetelmän perustelu**

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu laadullisesti eli kvalitatiivisesti. Tutkimukseen on valittu haastateltavaksi kolme henkilöä, jotka työskentelevät myynnin parissa erilaisissa tehtävissä. Yksi haastateltavista on henkilöstökouluttaja, toinen B2B-myyjä ja kolmas esimies. Haastattelut on toteutettu syvällisinä teemahaastatteluina. Tutkimuksen objektiivisuus lähtee siitä, että työn kirjoittaja eli tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan ja asenteitaan tutkittavaan asiaan, vaan pyrkii ymmärtämään erilaisia näkökulmia ja olemaan avoimessa vuorovaikutuksessa haastateltavien henkilöiden kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on saada esille haastateltavien näkökulmia ja vastaukset tutkimuksen pää- ja alaongelmiin. Teoria toimii aineiston lukemisen ja tulkinnan lähtökohtana, tietynlaisena apuvälineenä. (Tilastokeskus 2017.) Haastateltavien henkilöiden määrä on pieni, koska kirjoittaja eli tutkija halusi haastatella kolmea eri asemassa työskentelevää myynnin ammattilaista syvällisten teemahaastattelujen muodossa. Jos haastateltavien määrä olisi ollut paljon suurempi, tutkija ei olisi voinut toteuttaa niin syvällisiä ja aikaa vieviä haastatteluja henkilöiden kanssa. Lisäksi aineisto olisi kasvanut liian laajaksi, eikä kirjoittaja olisi pystynyt kokoamaan tuotosta opinnäytetyön vaatimiin raameihin. Jos kyseessä olisi ollut laajempi tutkimus, kuten pro gradu –tutkielma, kirjoittaja olisi ottanut tutkimukseen laajemman otannan. Kirjoittaja valitsi kyseisen tutkimusmenetelmän sen perusteella, millaista tietoa halutaan saada. Kirjoittaja arvioi, että teemahaastattelut tutkimusmenetelmänä mahdollistavat parhaimman halutun lopputuloksen kyseisessä tutkimuksessa. Jos henkilöitä olisi haastateltu useaan otteeseen tutkimuksen aikana, tutkimusmenetelmäksi olisi valittu syvähaastattelut.

### **7.2 Toteutuksen kuvaus**

Tutkija toteutti kolme haastattelua syvällisten teemahaastattelujen muodossa. Teemahaastattelulla tarkoitetaan melko syvällistä tiedonkeruumuotoa, jossa keskustellaan etukäteen päätetyn teeman mukaisesti siten, että teema sitoo aineiston kyseiseen tutkimusongelmaan. Teemahaastattelua edeltää tutkimusongelman tarkka pohtiminen. On tärkeää, että haastattelija pitää keskustelun hallinnassaan, vaikka haastattelu onkin keskusteleva tiedonkeruumuoto. Teemahaastattelun vahvuus piilee siinä, että kerättävä aineisto muo-

dostuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksen pohjalta. Tutkijan etukäteen arvaillut vastausvaihtoehdot eivät rajaa kertyvää aineistoa. Haasteena teemahaastattelussa on se, että haastateltavan henkilön kertomukset voivat alkaa johdatella haastattelun kulkua liikaa. Jos näin tapahtuu, eri haastattelut eivät ole tarpeeksi samanlaisia ja vertailukelpoisia keskenään rakenteensa puolesta. Tämän lisäksi teemahaastattelu asettaa haasteita haastateltavalle siten, että haastattelu voi helposti muotoutua sekavaksi kokoelmaksi eri henkilöiden puhetta. Tällöin tutkijan on vaikea jäsenellä tekstiä ja muodostaa siitä jälkikäteen päätelmiä, jotka perustuisivat haastateltavan kokemukseen, eikä tutkijan väkisin muodostamaan päätelmään. Teemahaastattelussa haastateltavien määrä on yleensä erittäin pieni. Tästä syystä haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityisen paljon huomioita. (Tilastokeskus 2017.) Haastattelut toteutettiin haastateltavien henkilöiden työpaikalla ja kotona rauhallisessa tilassa. Opinnäytetyön kirjoittaja eli tutkija toimi haastattelijan asemassa ja haastatteli henkilöitä kasvotusten. Haastatteluihin meni aikaa puolesta tunnista kahteen tuntiin riippuen haastateltavasta henkilöstä.

### **7.3 Vaiheet ja aikataulu**

Alapuolella esitetty taulukko on opinnäytetyöprosessin alussa laadittu suunnitelma, jonka mukaan kirjoittaja on edennyt prosessissa. Suunnitelman laatiminen tuntui aluksi kirjoittajasta vaikealta, mutta prosessin aikataulunmukaisen etenemisen kannalta se on ollut erittäin tärkeässä roolissa. Kirjoittajan on ollut helppo edetä työssään, sillä jokaiselle viikolle on merkitty tarvittavat tehtävät ja tapaamiset. Koska opinnäytetyössä ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa, kirjoittaja on toiminut tässä prosessissa itsensä johtajana. Kirjoittaja on ollut innoissaan työn aiheesta ja se on vaikuttanut työn aikataulunmukaiseen etenemiseen.

Viikko	Tehtävät
40	Aiheen ja prosessin suunnitelman esityksen valmistelu, sis. luettelo
41	Aiheen ja suunnitelman esittäminen, lähteiden kartoitusta, teorian aloitus
42 – 44	Lähteiden kartoitusta, teorian kirjoittamista
45	1. version läpikäynti ohjaajan kanssa, teoriaosuus puolella välissä
46 – 47	Haastateltavat tiedossa, haastattelukysymysten valmistelu
48	Teoriaosuus valmis, vertaisarviointi, haastateltavien kontaktointi
49 – 50	2. version läpikäynti ohjaajan kanssa, haastattelut sovittu
51 - 52	Joululoma: haastatteluihin valmistautuminen
1 – 2	Haastattelut
3 – 4	16.1. kevään aikataulun läpikäyminen, haastattelujen purkaminen
5 - 6	Vertaisarviointi, tuotoksen analysointi lähes valmis
7	3. version läpikäynti ohjaajan kanssa
8	Talviloma: oikolukua
<b>9 – 10</b>	<b>Työ valmis, esitys, palautus Urkundiin</b>
11	Kypsyysnäyte

Taulukko 2. Suunniteltu aikataulu.

#### 7.4 Riskit

Kirjoittaja hahmotteli opinnäytetyöprosessin alussa itselleen riskienhallintataulukon, jossa hän määritteli mahdolliset riskit ja ratkaisut niiden välttämiseksi. Kirjoittaja on tyytyväinen prosessin etenemiseen ja siihen, ettei suurempia riskejä tullut vastaan. Kirjoittaja myöntää motivaatiotasonsa vaihdelleen hieman prosessin aikana, sillä työn toteutusajankohta oli melko pitkä. Prosessi alkoi lokakuussa 2016 ja päättyi maaliskuussa 2017. Vaikka kirjoittaja eteni työssään suunnitellusti ja pysyi aikataulussa, hän kokee, että työn tekeminen ulottui hieman liian pitkälle aikavälille. Tiiviimmän aikataulun suunnitteleminen olisi luultavasti edesauttanut sitä, ettei motivaatiotaso olisi välillä laskenut. Kirjoittajan mukaan prosessin väljä aikataulu mahdollisti kuitenkin töissä käymisen opinnäytetyöprosessin aikana, mikä oli hyvä asia. Kirjoittaja kokee, että teemahaastatteluista saamansa sisältö oli tähän opinnäytetyöhön tarpeeksi laaja ja kattava. Toisaalta, jos haastateltavia olisi ollut enemmän, tutkimustuloksista olisi pystynyt tekemään helpommin yleisiä johtopäätöksiä.

Jos haastateltavien määrä olisi ollut suurempi, tutkimusmenetelmä olisi mahdollisesti pitänyt muuttaa ja vastaukset eivät olisi olleet niin syvällisiä.

Riski	Miten vältän riskin?	Mitä teen jos riski ilmenee?
<b>Motivaatio laskee</b>	En venytä työn tekemistä liian pitkälle aikavälille, suunnittelen tahdikkaan ja minulle sopivan aikataulun.	Asetan itselleni myös opinnäytetyön ulkopuolisia tavoitteita, jotka motivoivat minua suorittamaan prosessin loppuun aikataulun mukaisesti.
<b>Haastatteluista saama sisältö ei ole tarpeeksi kattavaa</b>	Teen varasuunnitelman ja varaudun haastattelemaan useampia henkilöitä.	Keskustelen ohjaajani kanssa, tarkennan kysymyksiä ja haastattelen mahdollisesti useampia henkilöitä.
<b>Sairastuminen</b>	Urheilen ja syön terveellisesti ja monipuolisesti. Pyrin nukkumaan vähintään 8h yöunia.	Lepään ja ”löysään” hieman aikataulua ja muita menoja. Flunssa ei kuitenkaan ole este työn edistämiselle.

Taulukko 3. Riskienhallinta.

## 7.5 Haastateltavat

Työn tutkimusosuuteen on valittu haastateltavaksi kolme henkilöä, jotka työskentelevät B2B –myynnin parissa erilaisissa tehtävissä. Kolme haastateltavaa henkilöä on riittävä määrä kyseisen tutkimuksen toteutukseen, sillä haastattelut on toteutettu syvällisin teemahaastatteluin. Teemahaastatteluissa haastateltavien henkilöiden määrä on tyypillisesti pieni. Tästä syystä haastattelutuloksista ei voi tehdä laajoja yleistyksiä, sillä henkilöiden vastaukset perustuvat kunkin omiin kokemuksiin. Kirjoittajan mukaan kolmen eri taustan omaavan henkilön kokemukset tuovat tutkimukseen kiinnostavuutta, syvyyttä ja erilaisia näkökulmia. Haastateltavat henkilöt ovat lisäksi eri ikäisiä ja omaavat erilaiset taustat, mikä tekee tutkimustulosten tulkinnasta mielenkiintoista.

### **Kari Kylliäinen, henkilöstökouluttaja (Kari Kylliäinen Oy)**

Kari Antero Kylliäinen on työskennellyt yli 45 vuotta kaupallisella alalla monissa eri tehtävissä. Kylliäinen on erikoistunut erikoiskaupan valtakunnalliseen markkinointiin suunnitteluun, myyntiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Hän on tehnyt urallaan yhteistyötä monien tunnettujen suomalaisten ketjujen, kuten Info-ketjun, Intersportin, Expertin, Moda-ketjun, TurvaYkköset ja Fixus-ketjun kanssa, ja hän on ollut mukana muun muassa ketjujen liiketoiminnan kehittämisessä. Kylliäisen kolme toiminnan sektoria ovat henkilöstövalmennus ja –koulutus, myymäläsuunnittelu sekä markkinointi. Kylliäisen mukaan markkinointi käsittää koko liiketoiminnan paketin: myynnin, mainonnan ja liiketoiminnan vuosisuunnittelun. Kylliäinen on toiminut vuodesta 1983 asti päätoimisena yrittäjänä Markkinointisuunnittelu Kari Kylliäinen Oy:ssä, joka tunnetaan paremmin nimestään Karimark. Kylliäisen pitkän uran ideologia on suomalaisen yritystoiminnan menestymisen eteen tehtävä työ, jossa voimakkaana elementtinä on henkilöstövalmennus ja –koulutus.

### **Anni Järvinen, B2B- myyjä (Solteq)**

Myyntin tradenomiksi vuonna 2015 valmistunut Anni Järvinen on aloittanut työnteon nuorena. Työkokemusta Järviselle on kertynyt paljon hyvinkin erilaisista tehtävistä. Järvinen muutti Helsinkiin vuonna 2012 ja aloitti opinnot Myyntityön koulutusohjelmassa, Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Hän menestyi opinnoissaan erinomaisesti ja sijoittui Best Seller Competitionissa 4. sijalle. Tämän menestyksen myötä Järviselle avautui mahdollisuus päästä työskentelemään Business to Business myynnin parissa, ensin CGI:llä ja myöhemmin Solteqilla. Nykyään myynnin tradenomi -tutkinnon omaava Järvinen työskentelee Solteqilla asiakkuuspäällikkönä ja tekee uusiasiakasmyyntiä.

### **Kristiina Railo, toimitusjohtaja (Vapa Marketing Oy)**

Vapa Marketing Oy:n toimitusjohtajana työskentelevä Kristiina Railo omaa laajan työkokemistaustan digitaloista. Railo tuli Vapa Marketing Oy:lle kesäkuussa 2016 OMD Media Group Finlandilta, jossa hän työskenteli useamman vuoden muun muassa asiakkuusjohtajana ja luovana johtajana. Hän perusti aikoinaan OMD:lle digitaalisen yksikön ja toimi silloin digitaalisena johtajana. Tätä ennen hän työskenteli useissa eri mainos- ja digitointoissa sekä Nokialla. Railon koulutustaustalta löytyy tradenomi-tutkinto Haaga Instituutti ammattikorkeakoulun kaupalliselta linjalta.

## 7.6 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset (liitteessä 1.) pohjautuvat aineiston lukemisen ja tulkinnan lähtökohtana olevaan teoriaosuuteen. Kysymykset on valittu ja jäsennelty niin, että ne estävät teemahaastattelun rönsyilyn ja mahdollistavat haastattelun johdonmukaisen etenemisen kohti haluttuja tavoitteita. Kysymykset 1-3 täsmentävät alaistaito –käsitettä ja sen merkitystä. Näiden kolmen ensimmäisen kysymyksen tarkoitus on löytää vastaus siihen, miten alaistaidot näkyvät käytännössä B2B–myyntiorganisaatiossa. Kysymyksillä 4 – 5 sen sijaan pohditaan alaistaitojen vaikutuksia. Kysymykset 6, 9, 10 ja 11 liittyvät pääongelmaan, ja niiden tarkoitus on selvittää, miten alaistaitoja voi kehittää. Muut kysymykset kirjoittaja on valinnut työn teemaa ja tavoitteiden toteutumista tukeviksi.

## 8 Tutkimustulokset

### 1. Onko termi ”alaistaidot” sinulle ennestään tuttu? Mitä ajatuksia se herättää?

Henkilöstökouluttaja: Termi ”alaistaidot” ei ole Kylliäiselle aiemmin tuttu. Termin sisältö on kuitenkin täysin tuttua asiaa, jonka parissa Kylliäinen on työskennellyt urallaan pitkään. Kylliäisen mielestä alaistaitojen esiin nostaminen organisaatioissa on hyvä asia ja kertoo arvostuksesta henkilöstöä kohtaan. Lisäksi Kylliäisestä on hyvä, että nykyään puhutaan muustakin kuin johtamisesta. Hänen mukaansa kaikki toiminta elämässä perustuu vuorovaikutukseen. Kaikki yritykset ja yhteisöt ovat palveluyrityksiä toimialasta riippumatta, sillä ne ovat tekemisissä ihmisten kanssa. Aina kun ihmiset kohtaavat syntyy vuorovaikutustilanne. ”Yritysten ja yhteiskunnan hyvinvointi ja menestys on kiinni siitä, miten me ihmiset voimme ja mitä me teemme. Kuinka kannamme vastuun omasta pelipaikasta. Kuinka sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin ja omiin tavoitteisiin. Onko meillä yhteistyökykyä ja halua? Haluammeko todella menestyä ja olla voittajia”, Kylliäinen sanoo.

Myyjä: Järvinen ei ole kuullut termistä ”alaistaidot”, mutta hän osaa päätellä, mitä termillä tarkoitetaan. (*Haastattelija määrittelee Järviselle termin.*) Järvinen myöntää kuulleensa puhuttavan enemmän esimiestaidoista, kuin alaistaidoista.

Esimies: Railo ei ole aikaisemmin kuullut termiä aiemmin. (*Haastattelija määrittelee termin Railolle.*)

### 2. Mitä alaistaidoilla mielestäsi tarkoitetaan? Millaisia asioita yhdistät hyviin alaistaitoihin?

Henkilöstökouluttaja: Hyviin alaistaitoihin kuuluu Kylliäisen mukaan tietoa, taitoa, kiinnostusta ja oma-aloitteisuutta. Alaisen tulee myös ymmärtää bisnestä, yritystä ja sen toimialaa, arvoja ja pelisääntöjä. Alaistaitoinen työntekijä tietää ja hyväksyy yrityksen toimintaperiaatteet ja tavoitteet, ja on valmis tekemään kaikkensa niiden saavuttamiseksi. Kylliäisen mukaan alaistaitoinen työntekijä on valmistanut itsensä rooliinsa ja ”peliin”. Hänellä on oma-aloitteinen näkemys itsensä kehittämisestä ja hän haluaa pitää tietonsa ja taitonsa ajan tasalla. Alaistaitoisella työntekijällä on Kylliäisen mukaan vahva halu pitää oma ”pelipaikkansa” organisaatiossa, ja hän myös osoittaa sen. Hänellä on selkeä kuva siitä, että on tekemässä itselleen uraa kyseisessä työpaikassa. Kylliäisen mielestä alaistaitoihin kuuluu myös sitoutuminen ja vastuun kantaminen. Alaistaitoinen työntekijä ei tyydy ja odota, vaan jopa vaatii, että asiat hoidetaan hyvin. Alaistaitoinen työntekijä lähestyy oma-



aloitteisesti kollegoja sekä esimiehiä ja on tiimipelaaja. Lisäksi hän on hienovarainen – hänellä on kyky ymmärtää liikesalaisuudet.

Myyjä: Hyviin alaistaitoihin Järvinen yhdistää ensimmäiseksi kyvyn hyvään vuorovaikutukseen. Alaistaitoinen työntekijä on Järvisen mielestä valmis ottamaan vastaan palautetta ja myös antamaan sitä. Hän uskaltaa sanoa, jos jokin on pielessä ja vastavuoroisesti osaa antaa myös positiivista palautetta onnistumisista. Toiseksi seikaksi Järvinen mainitsee kiinnostuksen. Alaistaitoinen työntekijä on kiinnostunut edustamastaan yrityksestä ja omasta työstään. Hän ymmärtää oman roolinsa ja ”tonttinsa” yrityksessä. Hän myös arvostaa omaa työtään ja osoittaa sen kantamalla vastuuta. Lisäksi Järvisen mielestä alaitaitoihin kuuluu halu kehittyä työssä ja omalla urapolulla.

Esimies: Railon mielestä alaistaidoilla tarkoitetaan sitä, kuinka proaktiivisesti työntekijä ottaa osaa yrityksessä tapahtuviin asioihin ja kuinka oma-aloitteisesti hän tekee ehdotuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Railo yhdistää hyviin alaistaitoihin vahvan ymmärryksen siitä, mistä yrityksen liiketoiminta koostuu. Tämän ymmärryksen myötä alainen pystyy ohjailemaan omaa työntekoaan parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi.

### ***3. Millaisia alaistaitoja hyvällä myyjällä mielestäsi tulisi olla?***

Henkilöstökouluttaja: Kylliäisen mukaan alaistaitoinen myyjä on kuin pieni yrittäjä, toisin sanoen hän ymmärtää kannattavan ja tuloksellisen liiketoiminnan vaatimukset ja merkityksen yrityksen menestymiseen ja työpaikkojen säilymiseen. Myyjän tulee tuntea edustamansa yritys ja sen tuote tai palvelu hyvin, ja osata kertoa siitä eri sidosryhmille. Myyjän tärkeimpiä ominaisuuksia on oikea palveluasenne. Alaistaitoinen myyjä on hyväkäytöksinen, siisti ja hän edustaa yritystä ”firman yhteisessä pelipaidassa”. Tällä Kylliäinen tarkoittaa monia asioita, esimerkiksi sitä, että myyjä osoittaa edustavansa yritystään ylpeänä. Tietynlainen tapa pukeutua on sitoutumista, oman sekä pelikavereiden arvostamista ja kunnioittamista. ”Noin 50% menetetyistä kaupoista menetetään 20 ensimmäisen sekunnin aikana”, kertoo Kylliäinen. Tällä hän viittaa ensivaikutelman tärkeyteen. Alaistaitoinen myyjä on sitoutunut, hän ottaa vastuuta ja toimii määrätietoisesti myyntitavoitteita kohti. Hän ei ajattele vain työaikaa, vaan on tuloskeskeinen ja ymmärtää, että työsuorite arvioidaan sen mukaan, mitä on saatu aikaan. Alaistaitoinen myyjä pitää itsensä jatkuvasti henkisesti ja fyysisesti vireessä. ”Jos kirjoitan lyijykynällä viikon, sitä täytyy teroittaa tehdäkseni hyvää jälkeä”, Kylliäinen vertaa.

Myyjä: Hyvän myyjän alaistaitoja pohtiessa Järvinen nostaa esiin vuorovaikutustaidot, tavoitteellisuuden ja oman tekemisen muokkaamisen. Lisäksi Järvisen mukaan myyjän on erittäin tärkeä tuntea yrityksen strategia ja ymmärtää yrityksen vahvuudet. Myyntityössä myyjän tulee osata perustella asiakkaalle, miksi he ovat parhaita siinä, mitä tekevät, ja mikä erottaa heidät kilpailijoista. Oman yrityksen toiminnan ymmärtämisen lisäksi on tärkeää, että myyjä ymmärtää oman tekemisensä vaikutukset yrityksen toimintaan. Järvinen kokee, että myyjän työssä ei ole koskaan valmis. Tämän takia halu kehittää itseään on alaistaitoisen myyjän tärkeä ominaisuus.

Esimies: Hyvän myyjän tärkeimpiä alaistaitoja ovat Railon mukaan kuunteluherkkyys, ihmisten lukeminen ja reagointikyky. Hyvä myyjä löytää asiakkaan kipupisteet, vaikka asiakas ei niitä kertoisi, taikka tiedostaisi.

#### ***4. Miten myyjän alaistaidot vaikuttavat esimiehen työskentelyyn / johtamiseen?***

Henkilöstökouluttaja: Kylläisen mukaan alaisen oma-aloitteisuus ja yhteistyötaidot helpottavat paljon esimiehen työtä. Esimiehen on ymmärrettävä, että hyvät alaistaidot ovat voimavara, mistä hän ja koko yritys hyötyy.

Myyjä: Myyjän alaistaidot vaikuttavat Järvisen mukaan monella tapaa esimiehen työskentelyyn. Myynnissä tulee olla itsevarma ja tiedostaa omat mahdollisuudet ja vahvuudet. Mitä vahvempi suunta myyjällä on omasta tekemisestään, sitä enemmän se helpottaa esimiehen työtä, kun kaikkea ei tarvitse opettaa kädestä pitäen. Pahin mahdollinen tilanne on se, että myyjä ei halua kehittyä urallaan, eikä ymmärrä yrityksen strategiaa tai omaa merkitystään yrityksen strategian toteutumisessa. Asennetta on vaikea opettaa kenellekään. Asiat ja työkalut on mahdollista opettaa, mutta asenne tulee lähteä myyjästä itseltään.

Esimies: Railon mukaan myyjän hyvät alaistaidot näkyvät saman tien viivan alla. Hyvä myyjä saa kauppaa aikaiseksi. Lisäksi hyvän myyjän alaistaidot näkyvät yleisenä hyvinvointina ja ne heijastuvat koko yritykseen positiivisesti. Onnistumiset myyntitilanteissa vaikuttavat johtamisen lisäksi koko yrityksen ilmapiiriin.

## **5. Miten esimies / johtaminen voi vaikuttaa myyjän alaistaitoihin?**

Henkilöstökouluttaja: Kylliäisen mukaan esimiehen tulee jakaa tietoa alaisille. Hänen kokemustensa perusteella monessa talossa pihdataan tietoa. Ei ole olemassa tietoa, joka ei koskisi alaisia. Mitä enemmän ihmisillä on tietoa, sitä paremmin ja vahvemmin he sitoutuvat työhönsä ja sitä suuremman vastuun he ottavat. Tiedon antamisen kautta syntyy oma-aloitteisuutta, jolloin esimies (mahdollisesti yrittäjä) voi paneutua paremmin omiin tehtäviinsä ja yrittäjänä olemiseen. Kun esimies jakaa tietoa alaisilleen, yritys on terveellä pohjalla. Kylliäinen painottaa, että tiedon jakaminen on myös alaisen vastuulla.

Myyjä: Esimiehellä on Järvisen mukaan vahva rooli suuntaviivojen näyttäjänä yrityksessä. Tällä pitää olla selkeä näkemys siitä, mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet, ja miten niihin pyritään. Esimiehen tehtävä on jalkauttaa nämä tavoitteet ja suuntaviivat myyjille. Alainen on Järvisen mielestä syystä omassa roolissaan. Tällä hän tarkoittaa sitä, että alaiset tarvitsevat johtamista tietyllä tapaa myös ylhäältä päin. Toki asioista tulee myös keskustella yhdessä. Järvisen mielestä on tärkeää, että esimerkiksi tavoitteista keskustellaan, eikä niitä anneta vain ylhäältä käsin. Esimiehellä on myös tärkeä rooli urakehityksen mahdollistajana. Esimies varmistaa, että myyjillä on käytössään työkalut, joilla he suoriutuvat työstään ja voivat onnistua.

Esimies: Railon mielestä esimies voi vaikuttaa myyjän alaistaitoihin muun muassa kuuntelemalla, tukemalla ja määrittelemällä järkevät ja saavutettavissa olevat mittarit, jotka vastaavat alaisen ammattitaitoa. Esimiehen tulee pystyä luomaan alaiselle myöskin onnistumisen tunteita.

## **6. Voiko alaistaitoja opettaa? Jos ”kyllä”, niin miten? Jos ”ei”, niin miksi?**

Henkilöstökouluttaja: Kylliäisen mielestä alaistaitoja voi kyllä opettaa. Esimiehen tehtävä on opettaa, kouluttaa ja kasvattaa. Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan -sanonta pitää Kylliäisen mukaan täysin paikkansa. Esimies toimii esimerkkinä alaisille ja opettaa heitä samalla tekemään asioita oikein.

Myyjä: Järvisen mukaan alaistaitoja voi opettaa tiettyyn pisteeseen saakka. Esimerkiksi liiketoimintaan liittyvien asioiden, kuten strategian ja tavoitteiden opettaminen ja jalkauttaminen on tärkeää. Järvinen uskoo kuitenkin vahvasti asenteeseen ja siitä kumpuavaan voimaan. Osaaminen ja tietotaito on mahdollista kenen vain oppia, mutta ilman hyvää asennetta uusien asioiden oppiminen on vaikeaa. Heikon asenteen taustalla ei ole todell-

lista halua uuden oppimiseen. Esimies voi Järvisen mukaan opettaa alaistaitoja muun muassa kehityskeskusteluiden ja kannustamisen kautta. Jos alainen ei saa tukea omalle työlleen, hänen voi olla vaikea oppia ”hyväksi alaiseksi”. Esimiehen tuki, opastus ja kannustus ovat Järvisen mielestä tärkeitä asioita.

Esimes: Railo ei usko, että kaikkien alaisten kohdalla alaistaitoja pystyy opettamaan, sillä persoonalla on suuri merkitys. Kaikki alaiset eivät ole yhtä motivoituneita kuin toiset. Jos ihmisen suurin motiivi työn tekemiseen on lainanmaksu, tällaista ihmistä on mahdotonta saada motivoitumaan. Alaisella tulisi olla Railon mielestä omasta takaa sisäänrakennettu halu ja palo tehdä työtä ja kehittää yritystä. Railo painottaa, että hänen mielestään jokaisen ihmisen tulisi saada tehdä työtä, josta nauttii. Työn tulee olla mielekästä, jotta ihminen voi olla motivoitunut ja kehittyä.

### ***7. Mitä asenne mielestäsi tarkoittaa käytännön myyntityössä?***

Henkilöstökouluttaja: Asenne näkyy Kylliäisen mukaan suhtautumistapana ja näkökantana elämässä. Asenne voi näkyä hyvänä asiana, jos sillä ilmaistaan oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä. Vaarana asenteessa on kapeakatseisuus, jolloin asenne rajaa ihmisen niin sanotusti huonolle tasolle. Asenne ja tahto erottelevat Kylliäisen mielestä jyvät akanoista. Oikea, positiivinen asenne omaan itseensä, omaan elämäänsä, ihmisiin ja työhön on kaikkein tärkeintä. ”Asenne on aina oma valinta”, Kylliäinen muistuttaa. Myyntityössä asenne tarkoittaa Kylliäisen mukaan palveluasennetta. Kyse on siitä, miten myyjä kohtaa ihmisen. Palvelulla myyjä rakentaa siteen asiakkaan ja itsensä välille, ja tämän siteen avulla yhteistyö jatkuu. Myyjän on ymmärrettävä, että usein asiakas haluaa vain jutella ja tällöin hän ei jätä euron euroa yrityksen kassaan, mutta kun hänellä on tarve, niin hän tietää mistä saa hyvän tuotteen tai palvelun. Myyjä voi olla jonkun asiakkaan sydänystävä tai juttukaveri. Tällaiset juttutuokiot voivat pelastaa jonkun asiakkaan päivän. Kyse on ihmisten kohtaamisesta, se on myyntityössä kaiken lähtökohta.

Myyjä: Järvisen mielestä asenteen merkitys korostuu myyjän työssä. Oli myytävä tuote tai palvelu mikä tahansa, niihin liittyvät ominaisuudet ja asiat ovat kaikkien opittavissa. Myyjällä tulee kuitenkin olla omasta takaa tietynlainen asenne myyntityötä ja tuloksen tekemistä kohtaan. Hyvä asenne myynnissä tarkoittaa halua päästä tavoitteisiin ja jopa ylittää ne. Tämä tarkoittaa usein oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä. Hyvän asenteen taustalla tulisi näkyä myös jatkuva itsensä kehittämisen halu. Järvinen näkee asenteen tietynlaisena ajavana voimana myyntityössä. Hyvän asenteen avulla myyjä pystyy kestä-

mään stressiä ja pettymyksiä, ja jahtaamaan onnistumisia kunnianhimoisesti, vaikka epäonnistumisia tuleekin matkalla.

Esimies: Railon mielestä asenne tarkoittaa myynnissä periksi antamattomuutta, kovaa tahtoa ja sopivalla tavalla myös röyhkeyttä.

### **8. Mitä motivaatio mielestäsi tarkoittaa käytännön myyntityössä?**

Henkilöstökouluttaja: Motivaatio tarkoittaa Kylliäisen mukaan myyjän sisältä lähtevää energiaa ja paloa tehdä asioita. Motivaatio kertoo siitä, onko myyjä sitoutunut ja sisäistänyt omat tehtävänsä. Esimiehellä on iso rooli motivoijana työyhteisössä.

Myyjä: Motivaatio tarkoittaa Järvisen mielestä jonkinlaista ajavaa voimaa, joka saa ihmisen tavoittelemaan unelmia. Jos ihmisellä ei ole motivaatiota, on vaikea saavuttaa hyviä tuloksia ja päästä uralla eteenpäin. Myynnissä vahvin motivaation lähde on usein raha. Myyjän oma, sisäinen motivaatio tulee Järvisen mukaan halusta tehdä bisnestä ja hyvää tulosta yritykselle sekä kasvattaa omaa palkkaansa. Järvinen kokee, että hänelle yksi vahvimista motivaation lähteistä myynnissä on urakehitys. Mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen on paljon, kaikki on pitkälti kiinni omasta asenteesta.

Esimies: Railon mielestä motivaatio tarkoittaa halua tehdä asioita koko ajan paremmin eli samalla kehittää itseään työssä. Myyjän motivaatio kertoo siitä, onko hän oikeassa työpaikassa, kokeeko hän työn sopivasti haastavana, millaisina hän näkee omat kehitysmahdollisuutensa ja mitkä asiat motivoivat häntä.

### **9. Mitä sitoutuminen mielestäsi tarkoittaa käytännön myyntityössä?**

Henkilöstökouluttaja: Sitoutuminen kertoo Kylliäisen mukaan siitä, onko myyjä ymmärtänyt yrityksen päämäärät ja tavoitteet, toimintaperiaatteet ja arvot. Sitoutunut myyjä hyväksyy yhteiset pelisäännöt ja noudattaa niitä. Sitoutunut myyjä ymmärtää olevansa tärkeä osa järjestelmää ja toimii niin, että yhteiset tavoitteet saavutetaan.

Myyjä: Sitoutuminen on Järvisen mielestä kykyä luoda tavoitteita. Kun myyjä on sitoutunut, hän haluaa tehdä kaikkensa, jotta pääsee tavoitteisiin. Sitoutunut myyjä uskoo omaan tekemiseensä. Kova työnteko on merkki sitoutumisesta.

Esimies: Sitoutunut myyjä on Railon mukaan valmis antamaan itsestään 110%. Tämän lisäksi sitoutunut alainen uskoo yrityksen missioon ja visioon.

### **10. Voiko alainen kehittää omia alaistaitojaan? Jos voi, niin miten?**

Henkilöstökouluttaja: Kylliäisen mukaan tavoitteellisuus on suuressa roolissa etenkin myyntityössä. Myyjä voi kehittää alaistaitojaan pitämällä itsensä liikkeellä ja kulkemalla kohti selkeitä, suunniteltuja tavoitteita. Kylliäinen muistuttaa, että kaikki on itsestä kiinni. Oma-aloitteisuudella, aktiivisuudella, sitoutumisella ja vastuunkantamisella jokainen alainen pystyy kehittämään alaistaitojaan. Kiinnostus asioita kohtaan, rohkeus ja itseluottamus ovat tärkeitä asioita alaistaitojen kehittämisessä. Kylliäisen mukaan itseluottamus on menestyksen salaisuus. Usko itseensä ja omiin kykyihin on erittäin tärkeää myyntityössä. On kuitenkin muistettava, että elämä on jatkuvaa oppimista ja kukaan ei ole koskaan valmis.

Myyjä: Usein katse käännetään heti ensimmäisenä johtoon ja esimiehiin, kun asiat eivät mene suunnitellusti tai eivät onnistu yrityksessä. Järvinen on huomannut työelämässä itsekkin, että usein puhutaan huonosta johdosta, eikä osata katsoa peiliin. On tärkeää, että myyjä osaa tarkastella omaa tekemistä välillä myös ulkopuolisin silmin. Myyjä pystyy itse vaikuttamaan omaan kehittymiseensä, motivaatioon ja työn jälkeen. Itsensä kehittäminen on Järvisen mielestä myynnissä erittäin tärkeää.

Esimies: Railon mielestä alainen voi itse kehittää omia alaistaitojaan monella tapaa, muun muassa kouluttautumalla. Tämän lisäksi hän kokee, että iän ja kokemuksen myötä ihmisen näkökanta ja suhtautuminen moniin asioihin muuttuu. Maailma on nuorille niin avoin, että he ottavat usein kaikki murheet itselleen ja haluavat korjata ne itse. Railon mielestä on tärkeää ymmärtää, että sellaisia asioita on turha stressata, joihin ei itse voi vaikuttaa.

### **11. Voiko esimies olla tukena tässä kehityksessä? Jos voi, niin miten?**

Henkilöstökouluttaja: Esimiehellä on suuri merkitys ja rooli alaistaitojen kehittämisessä. Alaisten motivoinnilla ja ohjauksella esimies pystyy kehittämään työntekijöiden alaistaitoja. Kun esimies huomioi erilaiset yksilöt ja heidän vahvuutensa, hän pystyy roolittamaan henkilöitä näiden vahvuuksien mukaan eri tehtäviin. Kylliäinen käyttää vertauskuvana jääkiekkajoukkuetta, jossa on vain keskushyökkääjiä ja maalivahti. Tällainen joukkue ei menesty kaukalossa. Menestykseen tarvitaan koko kentällinen pelaajia, jotka pääsevät loistamaan

kukin omalla osa-alueellaan. Kylliäisen mielestä esimiehen tulee olla alaistaitojen kehittämisessä mukana. Avoimuuden kautta luottamus alaisen ja esimiehen välillä kasvaa, ja sen myötä alainen sitoutuu paremmin ja uskaltaa ottaa enemmän vastuuta. Esimiehen tulee varmistaa, että lähtökohdat ovat kunnossa, ja alaisilla on mahdollisuus onnistua ja kehittyä työssään.

Myyjä: Järvisen mielestä esimies voi olla mukana alaistaitojen kehittämisessä. Kuten hän on aiemmin todennut, alaisen kehitys lähtee liikkeelle omasta asenteesta ja motivaatiosta – niitä ei voi kenellekään opettaa. Esimies voi kuitenkin tarjota tukea ja kannustusta itsensä kehittämiseen. Järvisen mielestä esimerkiksi vuorovaikutustaitoja voi monella tapaa harjoitella ja niissä voi kehittyä esimiehen tukemana. Kun esimies tuo esille, että hän arvostaa alaisiaan ja heidän työtään, vaikuttaa tämä myös alaisten käyttäytymiseen ja työn-tekoon. Järvinen korostaa esimiehen tehtävänä jo aiemmin mainitsemansa strategian, vision ja tavoitteiden jalkauttamisen.

Esimies: Railon mukaan esimiehen on ehdottomasti oltava mukana alaistaitojen kehittämisessä. Esimiehen päätehtäviin kuuluu säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen.

## ***12. Minkälaiset ominaisuudet / erityispiirteet kuvaavat mielestäsi hyvää ihmisten johtajaa?***

Henkilöstökouluttaja: Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu Kylliäisen mukaan alaisten rohkaiseminen, motivointi ja erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Erilaisuus on rikkaus, ja hyvä esimies osaa käyttää tätä hyödyksi. Hyvä ihmisten johtaja kannustaa ja vahvistaa eri yksilöiden vahvoja ominaisuuksia ja kykyjä rohkaisemalla heitä. Hyvä ihmisten johtaja ymmärtää, että myyjä on kaikkein paras asiantuntija, sillä hän on jo aina ”rikkospaikalla näköetäisyydellä”. Kaikkein tärkein ominaisuus hyvällä ihmisten johtajalla on Kylliäisen mielestä positiivinen asenne itseensä, omaan elämäänsä, ihmisiin ja työhön. Hän on omasta työstään ylpeä. Hyvä ihmisten johtaja kunnioittaa ja arvostaa työntekijöitä, kollegoja ja asiakkaita. Kylliäisen mielestä tulisi aina muistaa, että jokainen meistä on pieni kultakimpale, ja jokainen itse vaikuttaa lähtökohtaisesti siihen, kuinka loistaa.

Myyjä: Järvisen mukaan hyvä ihmisten johtaja ymmärtää erilaisuutta ja näkee sen rikkautena. Hän osaa myös ottaa huomioon yksilön heikkoudet ja vahvuudet. Järvisen mielestä ihmisten johtajan tulee olla tavoitteellinen. Jos esimiehellä ei ole visiota tulevaisuuden suunnista, on hänen vaikea johtaa ihmisiä mihinkään suuntaan. Hyvä ihmisten johtaja on valmis kuulemaan muiden mielipiteitä, eikä pidä omaa näkemystään ainoana totuutena.

Samalla tavalla kuin alaistaitoisella alaisella, esimiehelläkin tulee olla usko omaan yritykseen. Monista johtajista näkee ulospäin, että he eivät usko omaan yritykseensä ja sen strategiaan, tai heillä ei ole näkemystä yrityksensä tulevaisuudesta. Tällöin tavoitteiden jalkauttaminen alaisille on vaikeaa. Ihmisten johtajan tärkein piirre on Järvisen mukaan aito kiinnostus ihmisiä kohtaan. Hyvä ihmisten johtaja on valmis tekemään kaikkensa, jotta ihmiset olisivat mahdollisimman hyviä siinä, mitä tekevät ja tyytyväisiä työhönsä.

Esimies: Hyvä ihmisten johtaja on Railon mukaan hyvä kuuntelemaan. Lisäksi hyvällä ihmisten johtajalla on kyky nähdä asioiden läpi. Tällä Railo tarkoittaa sitä, että esimies pystyy tulkitsemaan ja lukemaan alaisen kehonkieltä ja sanoja. Alaiset eivät välttämättä kerro, mikä on todellinen syy tai huolenaihe. Hyvä ihmisten johtaja on Railon mielestä samalla hyvä ihmisten tuntija. Lisäksi Railo mainitsee yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena kiitoksen antamisen. Alaisen kiittäminen osoittaa, että esimies arvostaa ja tukee alaista työssään. Hyvä ihmisten johtaja motivoi ja kannustaa alaista. Hän myös osaa puuttua asioihin kriittisellä hetkellä. Railo painottaa, että esimiehen ei tulisi ottaa omia tunteitaan mukaan ongelmatilanteisiin, vaan hänen tulisi pystyä käsittelemään asiat asioina.

### ***13. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä alaisen ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa?***

Henkilöstökouluttaja: Avoimuus, luottamus, arvostus ja kunnioitus.

Myyjä: Avoimuus, matala hierarkia, luottamus ja molemminpuolinen vuorovaikutus.

Esimies: Molemminpuolinen kunnioitus, yhteisen päämäärän ymmärtäminen ja luottamus.

### ***14. Miten pidät huolta, että edellä mainitsemasi asiat toteutuvat?***

Henkilöstökouluttaja: Kylliäisen mukaan vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen ovat yrityksen kivijalka. Kuten urheilumaailmassa, yrityksissäkin tulisi Kylliäisen mielestä olla esillä päivitetty ”sarjataulukko”, jonka avulla myyjät ja muut työntekijät ovat ”kartalla” yrityksen tilanteesta. Yhteiset tiimipalaverit ja infot edistävät tiedon kulkua ja vahvistavat yhdessä tekemisen henkeä. Nämä tiimitapaamiset tulisi näkyä yhteisessä markkinointikalenterissa. Edellä mainitut asiat vahvistavat avoimuutta ja me-henkeä.



Myyjä: Järvisen mielestä hyvän vuorovaikutuksen toteutuminen vaatii uskallusta niin esimiehen kuin alaisenkin puolelta. Uskalluksella hän tarkoittaa asioiden rohkeaa esiintuomista, virheiden myöntämistä sekä onnistumisista iloitsemista ja kollegan kiittämistä. Myös kehityskeskusteluiden ja palaverien kehitysehdotusten huomioiminen ja asioiden eteenpäin vieminen edistävät Järvisen mielestä hänen mainitsemiaan asioita. Oikotietä ei ole onneen, vaan esimiehen ja alaisen tulisi olla avoimia toisilleen.

Esimies: Railon mielestä säännölliset ja avoimet keskustelut tiimien ja esimiesten kanssa ovat keinoja kunnioituksen, yhteisen päämäärän ymmärtämiseen ja luottamuksen toteutumiseen. Railo toimitusjohtajana tarkkailee kokonaisuutta ja pyrkii viemään sitä hallitusti eteenpäin. Hän myös kertoo olevansa henkilö, joka ratkaisee tarvittaessa ristiriitatilanteita. Luottamuksen rakentaminen lähtee Railon mielestä jokapäiväisistä toimista ja asioista alaisen ja esimiehen välillä. Esimiehen ei tarvitse kytätä alaisten tekemisiä – vastuun antaminen lisää luottamusta. Luottamuksen toteutumisessa tarvitaan myös uskallusta molemmilta osapuolilta. Uskallus näkyy muun muassa rohkeutena sanoa asioita suoraan ja luottamuksena, ettei asiat vuoda ulkopuolisille henkilöille. Railon mielestä yksi tärkeimpiä luottamukseen liittyviä seikkoja on virheiden myöntäminen ja ”salliminen”. Syyllistäminen ei koskaan ole keino. Esimiehen tehtävänä on kantaa vastuu.

## 9 Pohdinta

Tässä kappaleessa tarkastellaan ja pohditaan tutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä teoriaosuuteen. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyön merkitystä, luotettavuutta, ajankohtaisuutta sekä työn hyötyä eri osapuolille.

### 9.1 Johtopäätökset

Alaistaidot oli terminä vieras kaikille haastateltaville henkilöille. Tämä vahvisti sitä oletusta, että kyseinen termi on Suomessa vielä melko vieras. Kirjoittaja määritteli haastattelun alussa termin haastateltaville. Tämän yhteydessä selvisi, että termin sisältö oli kuitenkin kaikille tuttua asiaa. Alaistaitoihin yhdistettiin ymmärrys omasta roolista ja yrityksen liiketoiminnasta. Luonteenpiirteinä alaistaitoiselle työntekijälle nousivat muun muassa oma-aloitteisuus ja aktiivisuus. Haastateltavat korostivat alaisen sisäistä halua kehittyä työssään ja edetä urallaan. Myyjän alaistaidoista puhuttaessa haastateltavat nostivat esiin muun muassa tavoitteellisuuden, määrätietoisuuden, hyvät vuorovaikutustaidot sekä asenteen. Kirjoittajan mielestä kaikki haastateltavat olivat innoissaan haastattelun aiheesta ja pitivät sitä tärkeänä.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että myyjän hyvät alaistaidot vaikuttavat positiivisesti esimiehen työhön. Kun myyjä on oma-aloitteinen ja hänellä on selkeä suunta omasta tekemisestään, esimiehen ei tarvitse opettaa kaikkea kädestä pitäen. Esimiehen (Railo) mielestä hyvät alaistaidot heijastuvat saman tien yrityksen tulokseen. Hyvistä alaistaidoista hyötyy siis koko yritys, ja henkilöstökouluttaja (Kylliäinen) korostaakin, että esimiehen on tärkeä ymmärtää tämä. Lisäksi alaistaitoinen myyjä näyttää hyvää esimerkkiä muille, ja tämä heijastuu yritykseen yleisenä hyvinvointina. Esimies sen sijaan voi vaikuttaa myyjän alaistaitoihin jakamalla tietoa. Tiedon jakamiseen liittyy strategian, vision, mission ja tavoitteiden jalkauttaminen. Tämä asia korostui monen kysymyksen vastauksissa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat hyvän asenteen kuuluvan myyjän alaistaitoihin. Yllättävää oli kuitenkin käsitys asenteen pysyvyydestä ja muuttumattomuudesta. Haastateltavat korostivat sitä, että asenne lähtee aina alaisesta itsestään, ja sitä on vaikea kenellekään opettaa. Tietoperustaan peilaten asenne muodostuu tiedon, tunteiden ja toiminnan pohjalta. Joskus ihminen voi valita intuitiivisesti jonkun asenteen aiemman kokemuksen ja sen herättämän tunteen perusteella. Vaikka arvot ja asenne ovat vahvasti sidottuna toisiinsa, asenne esimerkiksi muutosta kohtaan voi olla intuitiivinen ja nopea valinta, jota peilaa henkilön aiemmat negatiiviset kokemukset. (Huhtala 2015, 36-37.) Teoriaosuuden mukaan ja myös kirjoittajan mielestä asennetta voi kehittää ja muokata itsereflektoinnin avul-

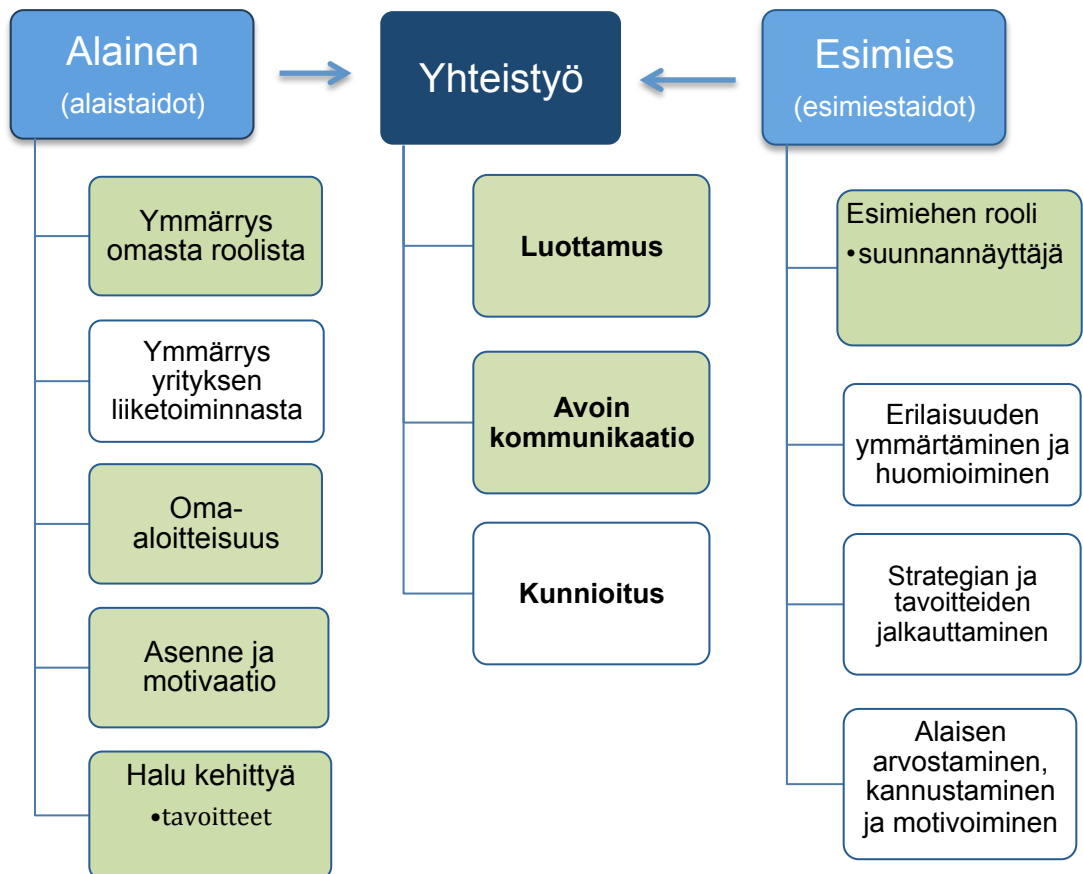
la. Lisäksi esimiehellä, joka toimii yrityksessä suunnannäyttäjänä ja henkilöstön motivoijana, on tärkeä rooli asenteiden ”synnyttäjänä” ja ”muokkaajana”. Vaikka asenne on lähtökohtaisesti jokaisen oma valinta, siihen pystyy myös monella tapaa vaikuttamaan. Kaikki haastateltavat korostivat asenteen merkitystä myyntityössä.

Haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että alaistaitoja voi kehittää ja esimiehen tulee olla tässä kehittämistyössä mukana. Haastateltavien mielestä alainen voi itse kehittää omia alaistaitojaan muun muassa olemalla aktiivinen ja oma-aloitteinen, kantamalla vastuuta ja sitoutumalla yrityksen toimintatapoihin, asettamalla määrätietoisia tavoitteita ja uskomalla itseensä, refleктоimalla omaa toimintaa sekä kouluttautumalla. Henkilöstökouluttajalla (Kylliäinen) oli eniten konkreettisia ehdotuksia alaistaitojen kehittämiseen. Kirjoittaja olisi toivonut saavansa enemmän konkreettisia keinoja myös muilta alaistaitojen kehittämiseen alaisen näkökulmasta. Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että esimies voi ja hänen kuuluukin olla alaistaitojen kehittämisessä mukana. Tavoitteiden asettaminen ja niiden jalkauttaminen henkilöstön tietoisuuteen on yksi tärkeimmistä keinoista. Lisäksi haastateltavat mainitsivat yksilöiden huomioimisen ja ohjauksen, alaisten kannustamisen ja motivoinnin, avoimen vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen, olosuhteiden kunnossapidon sekä kehityskeskustelut keinoina alaistaitojen kehittämiseen. Henkilöstökouluttajan (Kylliäinen) ja myyjän (Järvinen) mielestä alaistaitoja voi opettaa, mutta esimiehen (Railo) mielestä tämä ei ole kaikkien alaisten kohdalla mahdollista erilaisten persoonien takia.

Kirjoittajan yllätti se, että haastateltavat eivät käyttäneet itsensä johtamisen termiä puhuttaessa alaistaidoista ja niiden kehittämisestä. Monia termiin liittyviä asioita haastateltavat mainitsivat, kuten itsensä kehittämisen, vastuun kantamisen ja oman toiminnan tarkkailun. Kirjoittaja epäilee, että kyseisen termi on alaistaitojen tapaan vieras. Termin sisältö on selvästi osittain tuttua asiaa, mutta sen todellisia merkityksiä ja vaikutuksia ei välttämättä ymmärretä tai niistä ei puhuta tarpeeksi. Alaistaitoihin vahvasti kuuluva itsensä johtaminen kattaa muun muassa omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemisen, omasta toiminnasta vastuun kantamisen ja tavoitteiden asettamisen. Itsensä johtaminen on alaistaitojen tapaan laaja käsite, joka keskittyy yksilön itsensä tarkkailuun. Itsensä johtamisessa on kyse siitä, että yksilö tarkkailee itseään ulkopuolisen henkilön silmin eli toiminnan subjekti on sama kuin toiminnan objekti. (Komonen 2016.) Myyjän (Järvinen) vastaus alaistaitojen kehittämisestä liittyi täysin itsensä johtamisen ytimeen: ”On tärkeää, että myyjä osaa tarkastella omaa tekemistä välillä myös ulkopuolisin silmin.”

Ihmisten johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina ja piirteinä mainittiin ihmislähtöisyys, kunnioitus ja arvostus alaisia kohtaan sekä hyvät vuorovaikutustaidot, kuten taito kuunnella. Lisäksi tavoitteellisuudesta ja tavoitteiden asettamisesta mainittiin useaan otteeseen. Myy-

jä (Järvinen) sanoi seuraavasti: ”Ihmisten johtajan tulee olla tavoitteellinen. Jos esimiehellä ei ole visiota tulevaisuuden suunnasta, on hänen vaikea johtaa ihmisiä mihinkään suuntaan.” Kirjoittajan mielestä tämä virke oli erittäin oivaltava. Haastateltavat pitivät ihmisten johtajaa myös erilaisuutta ymmärtävänä ja arvostavana henkilönä, joka osaa huomioida yksilöiden väliset eroavaisuudet ja hyödyntää niitä. Esimies suunnannäyttäjänä sai vahvistusta teoriaosuuden lisäksi tästä haastattelututkimuksesta. Haastateltavat korostivat esimiehen roolia strategian, mission, vision ja tavoitteiden jalkauttamisessa sekä henkilöstön motivoijana.



Kuvio 6. Tutkimustulosten peilaaminen teorian keskeisiin asioihin.

Yläpuolella olevan kuvion tarkoitus on peilata tutkimustuloksia teoriaosuuden keskeisiin asioihin. Kyseinen kuvio on esitetty teorian yhteenvedossa. Kuvio on muokkaantunut jonkin verran tutkimustulosten analysoinnin jälkeen. Kuviossa on huomattavissa, että teoria ja tutkimustulokset ovat painottaneet paljon samoja asioita, mutta tutkimustuloksissa on ilmennyt myös paljon uutta. Kuviossa vihreä värikoodi merkitsee sitä, että kyseinen asia ilmenee tärkeänä osana teoriaosuutta, minkä lisäksi se on noussut vahvasti esiin myös tutkimustuloksissa. Valkoiset laatikot sen sijaan merkitsevät sitä, että kyseinen asia on ilmennyt vasta tutkimustuloksissa, eikä sitä ole juurikaan käsitelty teoriaosuudessa. Värien

välillä ei ole tärkeysjärjestystä, vaan niiden avulla on tarkoitus erotella teoriaosuudessa nousseet asioita tutkimustuloksista. Kirjoittaja kokee kaikkien esille tulleiden asioiden olevan erittäin tärkeitä, osana alaistaitoja ja niiden kehittämistä.

Alaisen ja esimiehen välisessä yhteistyössä sekä teoria että tutkimustulokset nostivat esiin luottamuksen tärkeyden. Alaisen ja esimiehen yhteistyön lähtökohtana on siis luottamus. Näin ollen luottamuksellinen suhde on myös edellytys alaistaitojen kehittymiselle. Tämän lisäksi haastateltavat korostivat teorian tapaan kommunikaatiota, etenkin sen avoimuutta. Läsnäolo oli asia, jota haastateltavat eivät maininneet. Tämä oli kirjoittajan mielestä jopa yllättävää. Läsnäolon merkitystä ei tulisi kirjoittajan mielestä vähätellä, sillä sen vaikutukset ovat merkittävät. Läsnäolo on edellytys onnistuneelle vuorovaikutukselle – kuuntelemiselle, näkemiselle ja kohtaamiselle. Nämä asiat ovat alaisen ja esimiehen yhteistyön edellytyksiä. Läsnäolon tilaan ihminen voi päästä pysähtymällä, kuulostelemalla omaa kehoa ja seuraamalla hengityksen rytmiä. (Heiskanen 2014.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten alaistaidot näkyvät käytännössä B2B-myyntiorganisaatiossa ja miten alaistaitoja voi kehittää. Alaistaitojen näkyvyys tuli tutkimustuloksissa esiin erilaisina myyjän ominaisuuksina ja käyttäytymispiirteinä. Lisäksi haastateltavat mainitsivat asioita, jotka tekevät alaistaidot näkyväksi. Tällaisia asioita olivat muun muassa erilaiset vaikutukset johtamiseen ja esimiehen työskentelyyn, kuten perehdyttämisen nopeus. Alaistaitojen kehittämiseen liittyvät ehdotukset ja toimintatavat jäivät kirjoittajan mielestä hieman liian suppeiksi. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että sekä alainen että esimies voivat kehittää alaistaitoja, mutta haastateltavien esiintuomat tavat alaistaitojen kehittämiseksi eivät olleet niin konkreettisia kuin kirjoittaja olisi toivonut. Tästä on ehkä pääteltävissä se, että alaistaidot ovat vieras asia monille yrityksille. Tutkimusta voisi halutessaan jatkaa laajentamalla otantaa, jos siihen olisi mahdollisuus ja tarvittavat resurssit. Kirjoittaja on kuitenkin tyytyväinen tutkimuksen toteutuksen onnistumiseen ja saamiinsa tuloksiin. Tutkimustulosten on tarkoitus tukea opetusvälineeksi suunnattua esitysmateriaalia, ja siinä kirjoittaja mielestään onnistui.

## **9.2 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidessa pyritään tarkastelemaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää haluttua asiaa. Toisin sanoen validiteetin tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin tutkimusote ja käytetyt tutkimusmenetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Tutkimusmenetelmä tulee valita sen perusteella, millaista tietoa halutaan saada selville. (Virtuaaliammattikorkeakoulu). Tämän tutkimuksen kohdalla tarkoitus oli selvittää, miten alaistaidot näky-

vät käytännössä B2B- myyntiorganisaatiossa ja miten alaistaitoja voi kehittää. Kirjoittaja valitsi teemahaastattelut tutkimusmenetelmäksi, koska halusi päästä haastatteluissa pintaan syvemmälle. Haastateltavien henkilöiden valintaan vaikutti se, että kirjoittaja halusi haastateltavien omaavan erilaiset taustat ja työtehtävät myynnin parista, jotta tutkimustuloksista olisi löydettävissä erilaisia näkökulmia. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä vähäisen haastateltavamäärän takia, mikä osaltaan heikentää työn validiteettia. Toisaalta, tutkimuksen tarkoitus on täydentää opinnäytetyön tuotoksena syntyvää esitysmateriaalia teorian tukemana. Haastattelut toteutettiin rauhallisissa ja luotettavissa ympäristöissä kasvotusten. Tilassa ei ollut muita henkilöitä haastattelun aikana kuin haastattelija ja haastateltava. Jos haastateltavia henkilöitä olisi ollut enemmän, tutkimusmenetelmä olisi pitänyt muuttaa ja haastatteluita ei olisi voinut toteuttaa aikataulullisista syistä niin syvällisesti kuin ne toteutettiin.

### 9.3 Kehittämisehdotukset

Kirjoittajan mielestä alaistaitoja ei tulisi nähdä pelkästään työelämään liittyvinä taitoina. Alaistaitojen muodostuminen ja kehittyminen alkavat jo varhain ennen opiskelijan siirtymistä työelämään. Tästä syystä opiskelijoiden olisi hyödyllistä pohtia, kyseenalaistaa ja pyrkiä kehittämään omia alaistaitojaan jo hyvissä ajoin opettajien tukemana. Kun opiskelija aloittaa opinnot Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa, tulisi hänen asettua alaisrooliinsa ja sisäistää rooliin kuuluvat tehtävät ja vastuut. Näiden tehtävien, vastuun ja tavoitteiden jalkauttamisessa opettajilla on tärkeä rooli. Kirjoittajan mielestä olisi tärkeää, että kouluissa puhuttaisiin ja opeteltaisiin alaistaitoja jo ennen työelämään siirtymistä. Vaikka monet asiat opitaankin vasta työn kautta, kirjoittaja uskoo, että alaistaitojen kohdalla tilanne on toinen. Alaistaidot rakentuvat monesta asiasta, ja kuten tämän opinnäytetyön tutkimus osoittaa, alaistaitoja kehittämään pystyy jokainen. Lisäksi opettajat pystyvät olemaan opiskelijoiden alaistaitojen kehittämisessä mukana esimiehen asemassa. Kirjoittaja ehdottaa, että alaistaidot ja niiden opettaminen otettaisiin mukaan osaksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opetusta. Opetuksen tueksi kirjoittaja on koonnut esitysmateriaalin (liite 2).

Alaistaidot ovat asia, jota pidetään kirjoittajan mielestä itsestäänselvyytenä. Termi mielletään helposti synonyymiksi ammattiosaamiselle. Alaistaidot ovat kuitenkin paljon laajempi kokonaisuus kuin ammattiosaaminen. Jos korkeakoulussa alettaisiin harjoitella alaistaitoja jo heti opintojen alussa, opiskelijat olisivat mahdollisesti valmiimpia siirtymään työelämään. Alaistaitojen harjoittamisen yhdistäminen opetukseen olisi kirjoittajan mielestä melko yksinkertaista. Kirjoittajan mielestä yksi hyvä keino on itsereflektointi osana itsensä johtamista. Tämän avulla opiskelijoille annettaisiin enemmän vastuuta omasta oppimisesta ja kehitymisestä. Opiskelijat tarvitsevat kuitenkin apua itsereflektoinnin harjoitteli-

sessä. Kirjoittajan mielestä monet nuoret opiskelijat eivät välttämättä tiedosta omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Alaistaitojen kehittämisen lähtökohtana on, että henkilö tuntee itsensä. Oman käyttäytymisen, asenteiden ja tunteiden pohtiminen ja kyseenalaistaminen auttaa opiskelijaa ymmärtämään, miksi kokee ja toimii tietyllä tavalla. Monilla on vääristynyt kuva siitä, että asenteet ovat pysyviä. Asenteita pystyy kukin muuttamaan itse-reflektoinnin avulla. Etenkin nuorten kohdalla ryhmäpaine on kova, ja omat asenteet voivat rakentua pitkälti opiskelukavereiden asenteita peilaten. Kirjoittaja uskoo, että alaistaitojen opettamisen kautta opetuksessa tyypillisesti toistuva ryhmäkeskeinen ajattelu voitaisiin suunnata tehokkaammin yksilöihin. Kun opiskelija pääsee pureutumaan omiin tunteisiinsa ja ajatuksiinsa, hän oppii tuntemaan itsensä paremmin ja samalla löytämään väyliä omien alaistaitojen kehittämiseen.

#### **9.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Koska opinnäytetyössäni ei ole erillistä toimeksiantajaa, toimin tässä prosessissa itseni johtajana. Tästä syystä asetin opinnäytetyöprosessilleni teemaksi itsensä johtamisen. Teema sopii myös erinomaisesti työni aiheeseen, sillä itsensä johtaminen on tärkeä osa alaistaitoja ja niiden kehittämistä. Koen, että tämä opinnäytetyöprosessi oli kasvattava ja alaistaitojani kehittävä prosessi. Organisoitaitoni, kuten aikataulut ja elämänhallinnan eri osa-alueet kehittyivät paljon prosessin edetessä. Sain vakinaisen työpaikan opinnäytetyöprosessin alussa marraskuussa 2016, minkä vuoksi olen työskennellyt täyspäiväisesti koko prosessin ajan. Koen, että työnteke on antanut hyvää vastapainoa kirjoittamiselle, sillä opinnäytetyöprosessi ulottui pitkälle aikavälille. Aikataulut ja elämänhallinnan merkitys ovat kuitenkin korostuneet, sillä viimeiset kuukaudet ovat olleet kiireisiä ja stressaavia. Työnteon ja kirjoittamisen yhdistäminen on ollut välillä haastavaa.

Oma motivaatiotasoni on pysynyt pääsääntöisesti hyvällä tasolla koko opinnäytetyöprosessin ajan. Toki välillä on ollut ajanjaksoja, jolloin kirjoittaminen ei ole edennyt haluamallani tavalla ja motivaatio kirjoittamisen suhteen on ollut kateissa. Opinnäytetyöni aiheen kiinnostavuus ja ajankohtaisuus ovat kuitenkin vaikuttaneet siihen, että olen ollut pääsääntöisesti innostunut ja korkeasti motivoitunut kirjoittamaan työtä ja jakamaa tietoa kyseisestä aiheesta.

Prosessin hallinnan kannalta olen erityisen tyytyväinen siihen, että työ eteni ja valmistui aikataulussa. Prosessin alussa minusta tuntui, että yksityiskohtaisen aikataulun laatiminen oli vaikeaa ja jopa turhaa, mutta tämä oletamus osoittautui kuitenkin täysin vääräksi. Työn tekeminen ajoittui pitkälle aikavälille, jonka takia yksityiskohtaisen aikataulun laati-

minen oli erityisen tärkeää. Viikkokohtainen suunnitelma vähensi stressiä ja helpotti työtäni, sillä aikataulua seuraamalla tiesin aina, mitkä asiat tulee olla milloinkin tehtynä.

Teorian ja tutkimuksen yhdistelmänä syntynyt esitysmateriaali on suunnattu Haaga-Helia ammattikorkeakoululle opetuskäyttöön. Halusin tehdä esitysmateriaalista tiiviin mutta informatiivisen. Materiaalin tarkoituksena on avata alustaitoja terminä, niiden merkitystä, ulottuvuuksia ja vaikutuksia myyntiorganisaation ja yksilön toimintaan. Olen tyytyväinen työn lopputulokseen ja motivoitunut jakamaan tietoa eteenpäin. Toivon, että Haaga-Helia ammattikorkeakoulu pystyy hyödyntämään tuotostani opetuksessa.



## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Advance B2B 2014. 5 tärkeintä eroavaisuutta, miten B2B-markkinointi eroaa B2C-markkinoinnista. Mitkä ovat B2B markkinoinnin erityispiirteet? Luettavissa: <http://blogi.advanceb2b.fi/blog/5-tarkeinta-eroavaisuutta-miten-b2b-markkinointi-eroaa-b2c-markkinoinnista>. Luettu: 7.12.2016.

Esimiesinfo. Alaistaidot. Luettavissa: <http://esimies.info/Alaistaidot.php>. Luettu: 29.11.2016.

Esimiesinfo. Valmentava johtaminen. Luettavissa: <http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php>. Luettu: 29.11.2016.

Haaranen, M. 2016. Itsensä johtaminen. Luettavissa: <http://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>. Luettu: 16.12.2016.

Heiskanen, H. 25.4.2014. Työelämän psykologiaa: Läsnäolon voima. Kokonaisvaltaista mielenhoitoa. Luettavissa: <http://heliheiskanen.fi/tyoelaman-psykologiaa-lasnaolon-voima/> Luettu: 23.11.2016.

Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Kauppakamari. Helsinki.

Hämeen Sanomat 2016. "Mitä tekemistä empatialla on johtamisen kanssa?" Luettavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/01/04/mita-tekemista-empatialla-on-johtamisen-kanssa/>. Luettu: 7.12.2016.

KAKS 2005. Kunnallisanalan kehittämissäätiö. Alaistaito; luottamus sitoutuminen ja sopimus. KAKS:n Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala. Luettavissa: <http://docplayer.fi/3559430-Soili-keskinen-alaistaito-luottamus-sitoutuminen-ja-sopimus.html>. Luettu: 20.11.2016.

Kauppalehti 2016. Johtajan ykkösominaisuus: johdonmukaisuus. Luettavissa:  
[http://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtajan-ykkosominaisuus-johdonmukaisuus/XKDYFNcz\\_](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtajan-ykkosominaisuus-johdonmukaisuus/XKDYFNcz_)  
Luettu: 7.12.2016.

Komonen, P. 2.2.2016. Itsensä johtaminen: 5 asiaa. Luettavissa:  
<https://paulikomonen.com/2016/02/02/itsensa-johtaminen-5-asiaa/>. Luettu: 29.11.2016.

Psycon 2015. Sitouttamisen viisi tekijää. Luettavissa:  
<http://www.psycon.fi/fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu: 13.2.2017.

Salescommunications 2015. Myynnin tavoitteet ja seuranta. Luettavissa:  
<https://www.salescommunications.fi/blog/myynnin-tavoitteet-ja-seuranta>  
Luettu: 9.1.2017.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi. Helsinki.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Tammi. Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Taurus Media. Tampere.

Talouselämä 2015. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Luettavissa: .  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>. Luettu: 7.12.2016.

Tilastokeskus 2017. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa:  
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu: 11.1.2017.

Tilastokeskus 2017. Teemahaastattelu. Luettavissa:  
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu: 11.1.2017.

TTK 2017. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <http://ttk.fi/index.phtml?s=134>. Luettu: 27.2.2017.

Tulevaisuuden myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset 2016. Kuinka asettaa myynnin tavoitteet? Luettavissa: <http://tulevaisuuden.mma.fi/kuinka-asettaa-myyntin-tavoitteet>  
Luettu: 11.1. 2017.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Luettu: 28.2.2017.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Onko termi "alaistaidot" sinulle ennestään tuttu?
2. Mitä alaistaidoilla mielestäsi tarkoitetaan? Millaisia asioita yhdistät hyviin alaistaitoihin?
3. Millaisia alaistaitoja hyvällä myyjällä mielestäsi tulisi olla?
4. Miten myyjän alaistaidot vaikuttavat esimiehen työskentelyyn/johtamiseen?
5. Miten esimies/johtaminen voi vaikuttaa myyjän alaistaitoihin?
6. Voiko alaistaitoja opettaa? Jos "kyllä", niin miten?
7. Mitä asenne mielestäsi tarkoittaa käytännön myyntityössä?
8. Mitä motivaatio mielestäsi tarkoittaa käytännön myyntityössä?
9. Mitä sitoutuminen mielestäsi tarkoittaa käytännön myyntityössä?
10. Voiko myyjä kehittää omia alaistaitojaan? Miten?
11. Voiko esimies olla tukena tässä kehityksessä? Miten?
12. Minkälaiset ominaisuudet/erityispiirteet kuvaavat mielestäsi hyvää ihmisten johtajaa?
13. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä alaisen ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa?
14. Miten pidät huolta, että edellä mainitsemasi asiat toteutuvat?

# Alaistaidot ja niiden kehittäminen B2B – myyntiorganisaatiossa

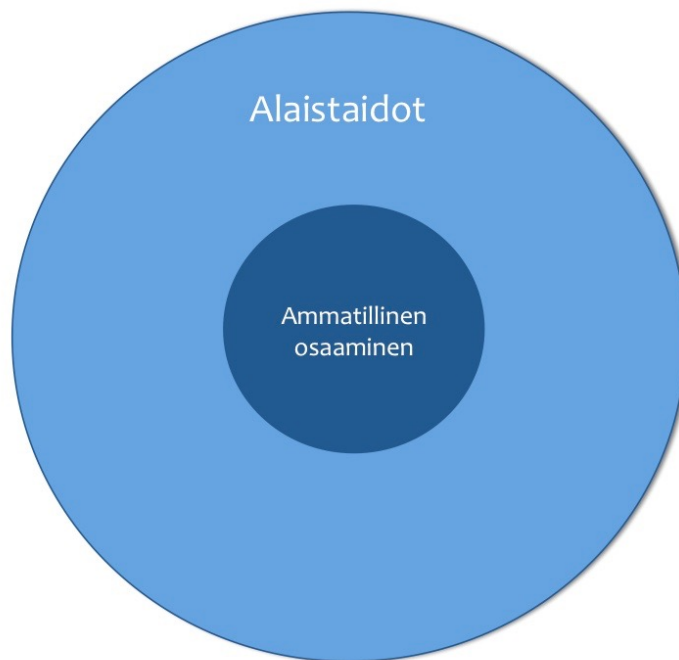
Iida Nikka  
Myyntityön koulutusohjelma  
2017

## Alaistaidot

Alaistaito on sellaista hienovaraisuutta ja tahdikasta toimimista, josta työntekijää ei erikseen virallisesti palkita, mutta se edistää organisaation toimintaa ja tehokkuutta. Alaistaitojen erityinen piirre on työntekijän oma-aloitteisuus ja halukkuus osallistua moniin eri tehtäviin, jotka mahdollisesti ylittävät virallisesti sovitut roolirajat. Tämä roolirajojen ylittäminen edistää organisaation tavoitteiden toteutumista.

(KAKS 2005, 22.)

Alaistaidot on laaja käsite, joka rakentuu ammatillisen osaamisen ympärille.



(Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7 – 8).

## Omien alaistaitojen arviointi

1. *Miten teen oman työni hyvin?*
2. *Miten olen vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiehen kanssa?*
3. *Kuinka otan vastuun omasta tekemisestäni?*

(Aarnikoivu 2008, 81).

## Alaistaitoihin kuuluu...



## Itsensä johtaminen

= määrätietoista ja oma-aloitteista itsensä tarkastelua, jossa tutustutaan omaan mieleen ja pyritään vaikuttamaan siihen

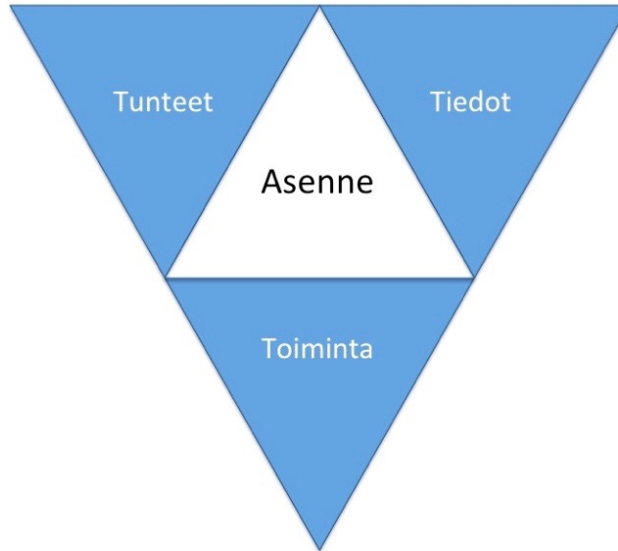
- Oman toiminnan ja tunteiden tarkkailu
- Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen
- Itsereflektointi
- Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja toteutus
- Aikataulutusta ja tehtävien hallinta
- Oman itseluottamuksen ja -tuntemuksen kehittäminen
- Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen

Jokainen meistä on oman elämänsä johtaja! 😊

(Haaranen 2016,  
Huhtala 2015)

# Asenteen komponentit

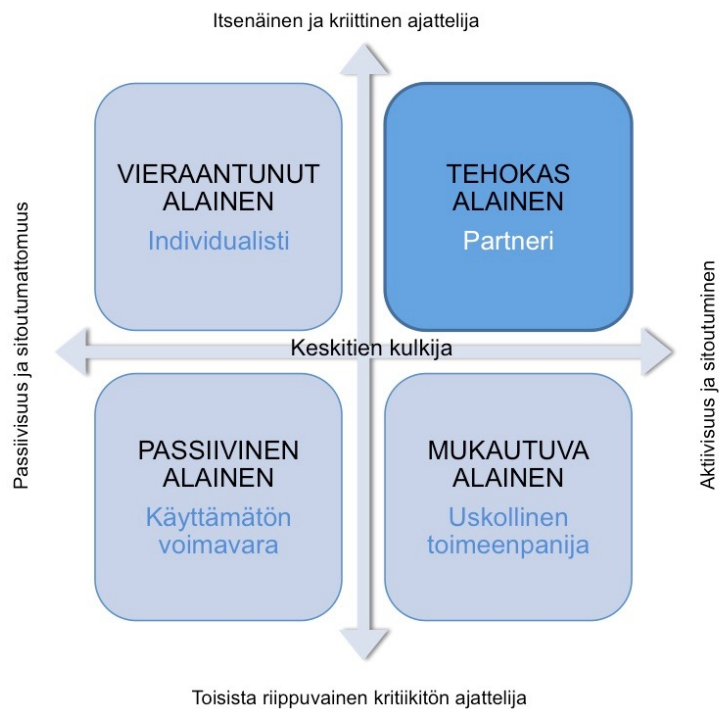
Alaistaidoissa on pääosin kyse asenteesta.



Asenteet eivät ole pysyviä.

(Huhtala 2015).

# Alaisroolien malli



(Silvennoinen ja Kauppinen 2007).



# B2B-myyjän hyvät alaistaidot

- Oman yrityksen, tuotteen ja/tai palvelun tunteminen
- Oman roolin tiedostaminen yrityksessä
- Myönteinen palveluasenne
- Oma-aloitteisuus
- Sitoutuminen
- Määrätietoisuus
- Tavoitteellisuus
- Tuloskeskeisyys
- Itsensä kehittäminen
- Hyvät vuorovaikutustaidot
  - Kuunteluherkkyys
  - Ihmisten lukeminen
  - Reagointikyky

(Nikka 2017)

# Miten alaistaitoja voi kehittää?

## Alainen

- Itsensä jatkuva kehittäminen
- Itsereflektointi
- Oma-aloitteisuus ja aktiivinen osallistuminen
- Vastuunkantaminen ja sitoutuminen yritykseen
- Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta
- Kouluttautuminen
- Tiivis yhteistyö esimiehen ja kollegoiden kanssa
- Avoin vuorovaikutus
- Uskallus
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Kehitysehdotusten rohkea esittäminen

## Esimies

- Strategian, mission ja vision jalkauttaminen
- Ohjaus ja johtaminen
- Tavoitteiden ja mittarien asettaminen
- Tiedon jakaminen
- Motivoiminen ja kannustaminen
- Yksilöiden huomioiminen
- Avoin vuorovaikutus
- Alaisten kuunteleminen
- Kehityskeskustelut
- Olosuhteiden kunnossapito ja onnistumisten mahdollistaminen
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

(Nikka 2017)

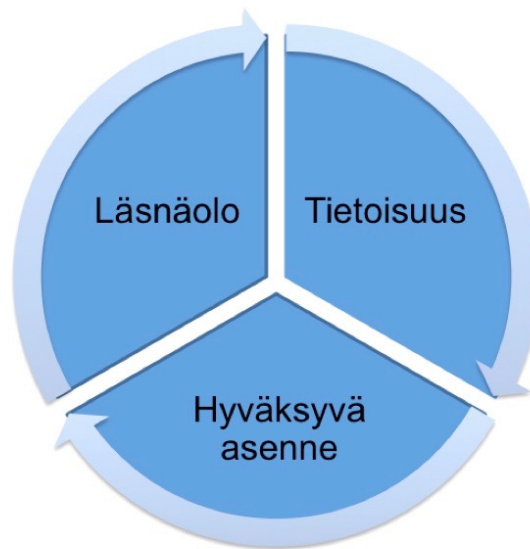
Kysymys esimiehelle	Vaikutus alaisaitojen kehittymiseen (Huhtala 2015, 270-271)
Miten energisoi alaisia?	Kun esimies innostuu, hyvä tunnelma tarttuu myös alaisiin.
Luotko ympäristöjä, joissa on mahdollista onnistua?	Esimiehen tehtävä on poistaa esteitä ja luoda mahdollisuuksia.
Miten rohkaiset alaisia itsenäiseen ajatteluun?	Alaisten ei tulisi joutua kyselemään lupaa pieniin asioihin.
Annatko positiivista palautetta aina, kun siihen on aihetta?	Kiitä paljon, kehu usein, kannusta ja motivoi.
Oletko alaisillesi esikuva, jota itse seuraisit?	Auktoriteettimme pohjautuu siihen, mitä olemme.
Oletko läsnä?	Kun kuuntelet, kuuntele.
Osoitatko alaisille aitoa välittämistä ja tuetko heitä?	Jokainen alainen haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi.
Miten huolehdit alaisiesi hyvinvoinnista?	Et ole kone. Muista levätä välillä. Muista suoda tämä myös alaisille.
Ethän anna katteettomia lupauksia?	Auktoriteettimme murenee, jos emme pidä lupauksistamme kiinni.
Hankitko vertaistukea?	Se, mikä askarruttaa sinua, askarruttaa mahdollisesti alaisiakin.
Oletko ratkaisukeskeinen?	Pohdi ratkaisuja yhdessä alaisten kanssa sen sijaan että vatvoisit ongelmaa yksin.

## Yhteistyö

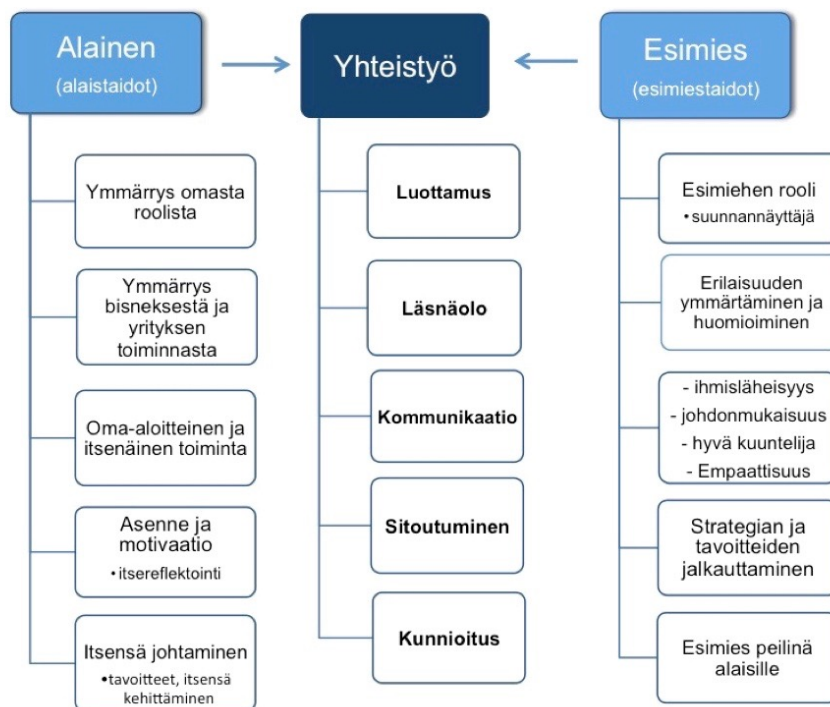


(Nikka 2017)

## Läsnäolo toimivan vuorovaikutuksen edellytyksenä



(Heiskanen 2014)



(Nikka 2017)

# Alaistaitojen vaikutuksia

- Lisäävät työmotivaatiota
- Mahdollistavat kehittymisen omalla urapolulla
- Rohkaisevat työntekijöitä aktiivisuuteen
- Vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin
- Helpottavat esimiehen työtä
- Nopea perehdyttää
- Auttavat yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa
- Näkyvät yrityksen tuloksessa

(Nikka 2017)

## Lähteet

- KAKS 2005. Kunnallisanalan kehittämissäätiö. Alaistaito; luottamus sitoutuminen ja sopimus. KAKS:n Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala. Luettavissa: <http://docplayer.fi/3559430-Soili-keskinen-alaistaito-luottamus-sitoutuminen-ja-sopimus.html>. Luettu: 20.11.2016
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Tammi. Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Kauppakamari. Helsinki.
- Haaranen, M. 2016. Itsensä johtaminen. Luettavissa: <http://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>. Luettu: 16.12.2016
- Heiskanen, H. 25.4.2014. Työelämän psykologiaa: Läsäolon voima. Kokonaisvaltaista mielenhoitoa. Luettavissa: <http://heliheiskanen.fi/tyoelaman-psykologiaa-lasnaolon-voima/>. Luettu: 23.11.2016
- Opinnäytetyön tutkimustulokset: Nikka, I. 2017. Alaistaidot ja niiden kehittäminen myyntiorganisaatioissa. Myyntityön koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.