

Aki Auranen

Valmentava myynnin johtaminen

Liiketalouden koulutusohjelma

2016

VALMENTAVA MYYNNIN JOHTAMINEN

Auranen, Aki
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2016
Ohjaaja: Pirkanaho, Tapio
Sivumäärä: 53
Liitteitä: 1

Asiasanat: Johtaminen, valmentaminen, esimiestyö, myynti

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia valmentavaa johtamista ja sen toteuttamisen valmiutta kohdeyrityksessä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää millaista johtamista kohdeyrityksessä tällä hetkellä esiintyy ja mitä keinoja heillä on käytössä. Tutkimustavoitteet olivat 1) Paljonko valmentavasta johtajuudesta jo tiedetään kohdeyrityksessä 2) Mitä keinoja johtamisessa käytetään ja oletetaanko niiden olevan valmentavaa johtamista? 3) Koetaanko valmentava johtaminen ja sen keinot vaikuttavaksi? Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena syksyn 2016 aikana. Tutkimusongelmana oli: miten saada valmentavan johtamisen idea jalkautettua kohdeyrityksen esimieskenttään.

Työn teoreettisessa osassa käsiteltiin johtamista, valmentamista, valmennuskeinoja, valmennuksen vaikuttavuutta, myyntiä sekä menestyvän myyjän henkilöprofiilia. Teoreettinen osuus nojasi vahvasti ammattikirjallisuuteen. Empiirisessä osassa järjestettiin kohdeyrityksen viidelle henkilölle haastattelu. Haastattelut toteutettiin syksyn 2016 aikana tunnin kestoisina sessioina. Saadakseni mahdollisimman aidon kuvauksen johtamiskulttuurista, haastattelin henkilöitä yrityksen kahdesta suurimmasta myyntikanavasta. Haastattelussa oli kymmenen kysymystä, joissa kahteen niistä oli tarkentava alakysymys. Haastattelukysymyksillä pyrittiin vastamaan tutkimustavoitteisiin ja ongelmaan mahdollisimman kattavasti. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti kasvotusten ja keskustellen.

Vastaukset haastattelukysymyksiin olivat yllättävän samankaltaisia riippumatta työskentelykanavasta, roolista tai kokemusvuosista. Tutkimuksen tuloksena pystyin toteamaan, että valmentavan johtamisen idea on jo kohdeyrityksen esimieskentässä. Valmentavan johtamisen keinoja käytettiin jo arjessa. Kehityskohtana haastatteluista ilmeni itseohjautuvuus ja valmentavan johtajuuden hyödyntäminen yli työntekijän lähimmän vaikutuspiirin. Haastateltavat kokivat vahvasti toteuttavansa arjessa oman työyhteisönsä kanssa valmentavaa johtamista ja tätä kautta edistävänsä valmentavan johtamisen kulttuuria. Kaikki samassa kuitenkin toivoivat muutosta johtamiskulttuuriin koko organisaatiossa ja toivoivat tähän ulkoistakin apua. Valmentavassa johtajuudessa asioiden käsittely ja tutkiminen on tärkeää, jotta yksilö saadaan toimimaan itsenäisesti. Tutkimuksen pohjalta kohdeyritykselle ja työntekijöille voi suositella seuraavaksi keskittymä luomaan yhteistyöpolkuja ja vahvistamaan keinoja, että kohdeyritys pääsee aidosti toteuttamaan valmentavan johtamisen kulttuuria.

COACHING WITHIN SALES MANAGEMENT

Auranen, Aki

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2016

Supervisor: Pirkanaho, Tapio

Number of pages: 53

Appendices: 1

Keywords: Leadership, Coaching, Sales, Manager

The purpose of this thesis was to explore use of coaching within sales managing and capability to adopt coaching in the target company. Other objective was to figure out what kind of leadership they possess in the target company. The research objectives of this study were: 1) how much they already know about coaching in context of sales managing at the target company? 2) What lever and means target company's employees use for leadership? 3) Do target company's employees believe that coaching in sales managing is important and efficient? Research was started and finished in the autumn of 2016. Research problem of this work was: How to get the idea of coaching within sales managing to target company's employees.

The topics discussed in the theoretical part of the thesis include the issues of the leadership, coaching, and means of coaching, effect of coaching, sales and profile of successful sales agent. Theoretical part of the thesis relies heavily on professional literature. In the empirical part of the thesis, an interview was arranged for 5 employees from the target company. This specific persons were picked from two biggest sales channels in organization. This leads to most honest results and wider view.

In the interview there are ten questions and two of them had a sub-question. With these questions I tried to answer as diverse as possible to research objectives of this study and the research problem. Interviews were implemented face to face with open conversation. Answers were surprisingly alike regardless of sales channel, working role nor experience. As a result of this study I can conclude that idea of coaching in leadership was already approved in the target company and their employees were well known about the issue. Next step for the target company is to focus in creating paths for cooperation and to strengthen the execution of coaching in leadership.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ONGELMANASETTELU JA TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	6
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	6
2.2	Käsitteellinen viitekehys	7
3	JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN	8
3.1	Valmentava johtaminen	10
3.2	Valmennuskeinot	11
3.2.1	Keskittyminen henkilöön.....	13
3.2.2	Keskittyminen asiaan.....	16
3.2.3	Luottamus	19
3.3	Valmennuksen vaikuttavuus	19
3.4	Johtajuus esimiestyössä	21
4	MYYNIN KEHITTÄMINEN	22
4.1	Valmennus myynnissä	22
4.2	Myynti.....	23
4.3	Myynnin keinot.....	24
4.4	Vaikuttaminen myynnissä.....	26
4.5	Menestyvän myyjän ominaisuudet	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
5.1	Tutkimusasetelma	29
5.2	Tutkimusote	29
5.3	Tutkimuksen perusjoukko ja otanta	30
5.4	Haastattelukysymykset	31
5.5	Aineiston keruu	32
5.6	Aineiston analysointi	33
5.7	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	35
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7.1	Yhteenveto	45
7.2	Johtopäätökset.....	46
8	TOIMINTASUOSITUKSET	49
9	LOPPUSANAT	51
	LÄHTEET.....	52

1 JOHDANTO

Menestyvä yritys kehittää toimintaansa ja tuotteitaan jatkuvasti. Myynti tuo yrityksen liikevaihdon ja mahdollistaa kehityksen. Brändimielikuva ohjaa ihmisiä ja tuo ostavia asiakkaita. Markkina-asema muodostuu osittain näiden tekijöiden pohjalta ja määrittelee vaikutuksen toimialaan. Näitä asioita toteuttavat ihmiset eli yrityksen työntekijät. Heidän pitää varmistaa kilpailukyky tässä hetkessä ja varsinkin tulevaisuudessa. Tärkeässä asemassa on johtaminen ja henkilöiden kehittäminen yrityksen sisällä. Henkilöstö antaa työllään kasvot yritykselle, oli se myynnin rajapinnassa tai johtoportaassa. Johtamisen pitää kannustaa kehittymiseen ja yrityksessä vallitsevan kulttuurin tukea sitä.

Ihmisellä on luontainen halu olla ja toimia vaikuttajana, tulla kuulluksi ja huomatuksi. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen tarjoavat elämyksen, jossa saa kuulua joukkoon ja vaikuttaa. Valmentava johtaminen on ollut pitkään tiedostamattomasti toteutettu johtamismalli tai niin sanotusti vaihtoehtoinen lisuke. Se on nousemassa keskeiseksi johtamisen valtavirraksi, koska uudistamistarve on organisaatioissa ilmeinen.

Valmentava johtamistapa kehittää yrityksen työntekijöitä ja avaa mahdollisuuden uusiin innovaatioihin. On tärkeää saada henkilöstö ratkomaan ongelmia ja ajattelemaan luovasti, eikä noudattamaan tiukasti turhia sääntöjä. Valmentavan johtamisen on tarkoitus vaikuttaa myynnin rajapinnassa tuottaen parempia tuloksia. Mikäli valmentavan kulttuurin implementointi onnistuu, myynnin rajapinta kehittyy selkeästi osaavamaksi ja työntekijän kokemus parantuu.

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia valmentavaa johtamista teorian tasolla ja antaa keinoja toteuttaa sitä arjessa. Työ on suunnattu myynnin esimiesasemassa toimiville henkilöille ja valmentavasta johtajuudesta kiinnostuneille. Kohdeyrityksenä on yksi teleoperaattorialan suurimmista toimijoista. Työ toimii valmentavan johtajuuden aloituksena myynnin parissa toimiville esimiehille. Toivon tämän työn innostavan esimiehiä aloittamaan aktiivisen itsensä kehittämisen ja kannustavan heitä toimimaan valmentavan johtamisen puheturvina.

2 ONGELMANASETTELU JA TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

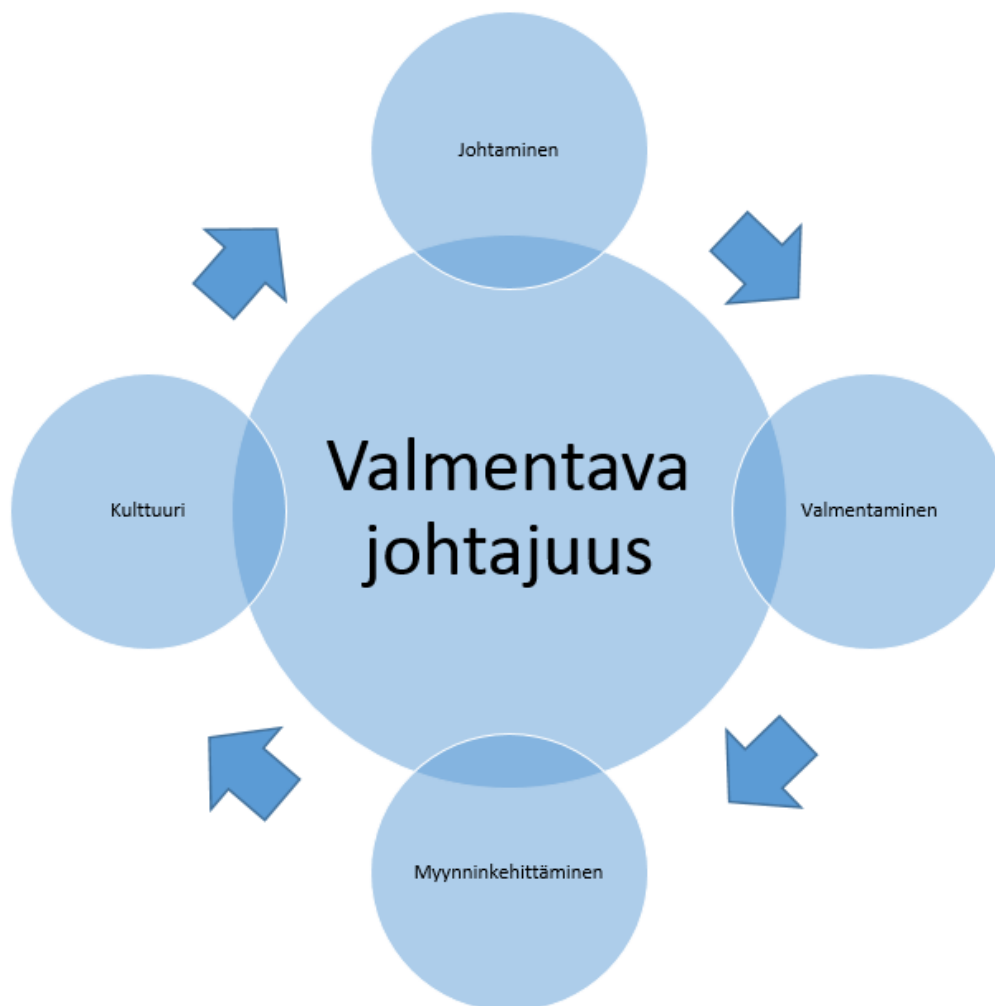
Oma tutkimuksellinen mielenkiintoni keskittyi kohdeyrityksen tapoihin käyttää valmentavaa johtajuutta myynnissä ja sen kehittämässä. Työssä on ensisijaisesti esitellä menetelmiä valmentaa ja tapoja rakentaa valmentavan johtajuuden kulttuuria. Esimiehelle tämä työ on hyvä paikka aloittaa valmentava johtajuus ja tunnistaa tilanteita, missä tunnistettuja valmennuskeinoja voi käyttää. Toivon, että henkilö voi syventyä aiheeseen lähdeluettelon kautta ja ohjautua miettimään ihmisiä yksilöinä ja ymmärtämään tuottavaa toimintatapaa arjen työssä. Tutkimusongelmani on: miten saada valmentavan johtamisen idea jalkautettua kohdeyrityksen esimieskenttään.

Tässä työssä selvitän kuinka paljon valmentavasta johtajuudesta jo tiedetään, mitä keinoja käytetään ja koetaanko ne vaikuttaviksi. Valmentava johtajuus vaatii toimivan kulttuuripohjan, jonka pystyy rakentamaan ymmärtämällä myyntiä, työntekijöitä, asiakaskokemusta ja organisaation yksilöllisiä piirteitä. Yksilöllisillä piirteillä tarkoitan toimialaa, yrityksen perintöä ja historiaa, sekä vallitsevaa kulttuuria. Pystyäkseen lanseeraamaan valmentavan johtamisen kulttuurin esimieskenttään, pitää selvittää kohdeyrityksen nykyinen tieto ja taito taso valmentavasta johtajuudesta. Tutkimustavoitteet olen jakanut kolmeen osaan:

- 1) Paljonko valmentavasta johtajuudesta jo tiedetään kohdeyrityksessä?
- 2) Mitä keinoja johtamisessa käytetään ja oletetaanko niiden olevan valmentavaa johtamista?
- 3) Koetaanko valmentava johtaminen ja sen keinot vaikuttavaksi?

Näiden kysymysten pohjalta pystyn määrittelemään nykyisen osaamistason yrityksessä ja suhteuttamaan perehdytysohjelman pituuden ja vaativuuden sopivaksi kohdeyritykseen. Tärkeää on myös, mikä on ajatus siitä, toimiiko valmentava johtaminen ja nähdäänkö asia lähtökohtaisesti sellaiseksi, johon halutaan ja ollaan valmiita käyttämään aikaa.

2.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 1. Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys, valmentavan johtajuuden muodostuminen. (Kohdeyrityksen strategia)

Käyn läpi valmentavaa johtajuutta esimiesnäkökulmasta. Tuon esille sen mitä johtajuus on ja miten se muutetaan valmentavaksi toiminnaksi. Selkeytän valmennuskeinoja ja tilanteita, tuon ne helposti lähestyttäväksi ja omaksuttavaksi. Henkilökunta luo yrityksen kulttuurin. Menestyminen ja muutos lähtevät liikkeelle tekijöistä. Valmentava johtajuus on hyödynnettävissä kaikilla organisaation tasoilla, mutta se on tehokainta esimieskentässä. Työ antaa myös näkökulman myyntiin: mitä se itsessään on ja miten sitä voidaan toteuttaa. Usein valmentavalla toiminnalla pyritään parempiin myyntituloksiin, työ ottaa kantaa myös siihen, että millainen on hyvä myyjä. Valmen-

nusta toteuttaessa on tärkeää tunnistaa myynnin keinot ja ymmärtää, mistä asiakaskokemus muodostuu ja mihin se vaikuttaa. Haluan tietää, mikä esimiehillä on tietotasonäistä asioista ja toimivatko he tietämättään valmentavan johtamisen esteenä.

Seuraavissa luvuissa käyn valmentavaa johtamista läpi, avaan pala palalta mistä se muodostuu. Johtaminen on avainasemassa ja sillä luodaan kulttuuri, missä yrityksen työntekijät toimivat. Johtamistavan myötä työntekijät ohjaavat tietoisesti ja tietämättään toimintaansa. Johtamistapa muodostuu osittain luonnollisesti ympärillä olevista asioista, henkilön kokemuksista, arvoista, yrityksen arvoista ja mielikuvista. Miten siis voimme muokata tapaa johtaa tehokkaampaan ja oivalluttavampaan suuntaan. Ymmärrys siitä, mistä johtajuus koostuu, on ensimmäinen askel tietoiseen johtamisen kehittämiseen.

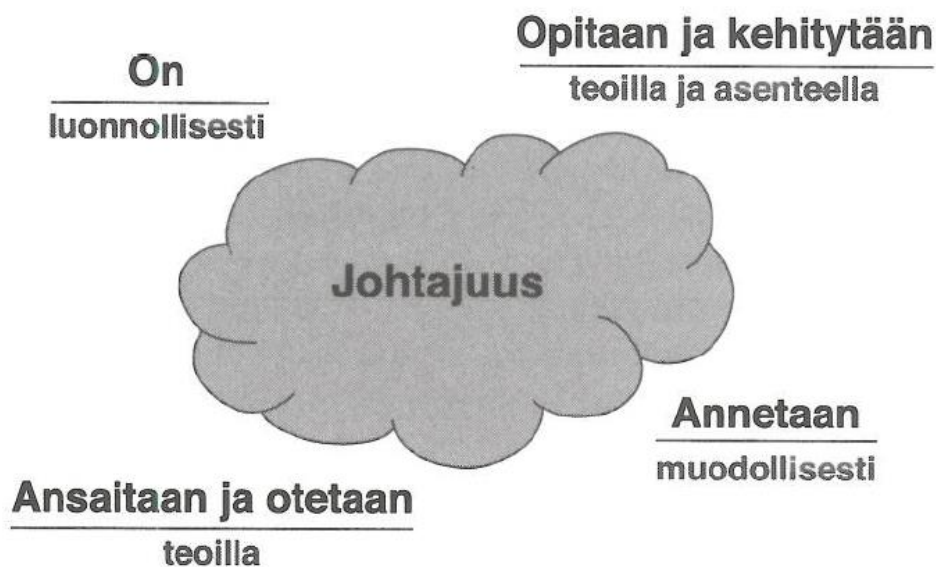
3 JOHTAMINEN JA VALMENTAMINEN

Johtaminen on jatkuvassa muutoksessa. Suurimmat tekijät tähän ovat ympärillämme. Maailma muuttuu vauhdilla ja nettisukupolvi nousee. Kuluttajan tottumukset ovat kehittyneet ja vaihtuneet uusiin. Vanhemmat ikäluokat siirtyvät sivuun ja tilalle astuu uusia johtajia, tätä myöden tarvitaan uusia johtamistapoja. Enää vanha tapa toimia ei riitä, mutta uuttakaan tapaa johtaa ei vielä hallita. Valmentamista ja oppimista on ollut lähes aina. Konkari on näyttänyt, miten asiat kannattaa tehdä ja nuorempi on ottanut valikoivasti mallia. Valmentaminen on ollut eräänlaista hiljaista tietoa, vaistomaista tekemistä. Edelläkävijät ovat tietoisesti valmentaneet alaisiaan ja muita organisaatioon kuuluvia ihmisiä. Tämä toiminta ei ole kuitenkaan saanut tarvittavaa huomiota ja sitä ei ole toteutettu järjestelmällisesti. Hallinnoimisen, käskyttämisen ja vahvan ohjauksen aika on päättymässä. Mikromanageraus on johtamistapa, jossa johtaja tarkastelee koko ajan todella läheltä alaisten työtä ja puuttuu lähes kaikkiin päätöksiin. Tällä johtamistavalla on yleisesti ottaen huono kaiku. Johtajan pitää olla kykeneväinen katsomaan yksilöä mielenkiintoisena henkilönä, oppijana, pitkäaikaisena kumppanina ja

mahdollisuutena. Pitää unohtaa ajattelutapa, että henkilöt ovat pelkästään resursseja, jotka joko täyttävät tai pettävät odotusarvon. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–30)

Myynnin johtaminen on merkittävä työtehtävä. Menestyvä johtaja ei saa annettuna hyvän johtajan ominaispiirteitä. Luonteenpiirteet voivat auttaa tarvittavien ominaisuuksien oppimista, mutta toiset voivat puolestaan joutua tekemään paljon töitä omaksaakseen niitä. Menestyvä johtaja kunnioittaa toisia, eikä tavoittele ainoastaan henkilökohtaista etua sekä pystyy tekemään kompromisseja. Lisäksi hänellä on tahtoa. Matkalla huippujohtajaksi henkilön pitää selvittää syy, miksi hän haluaa esimieheksi. Tämän ympärille rakennetaan tapa toimia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 31–32; Rubanovitsch & Aalto 2007, 20)

Johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, johon liittyy Urpo Jalavan mukaan kolme elementtiä: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite. Johtamista on tavattavissa kaikilla osa-alueilla, joissa vaikutetaan työyhteisöön tavoitteisiin edistävällä tavalla. Mikäli, tätä vaikutusta ei ilmene, ei ole kyse johtajuudesta. Johtajuus ei siis suoranaisesti linkity henkilön asemaan organisaatiossa tai aseman hyödyntämiseen. Esimies voidaan mieltää henkilöksi, joka on yksilöiden tai ryhmän johtaja. Esimies on tavallisesti johdettavan alueen ammattilainen tai toimii asiantuntijana. (Jalava 2001, 10–11)



Kuvio 2. Mistä johtajuus muodostuu (Ristikangas & Ristikangas 2010, 31)

3.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen tarvitsee toimiakseen hyvän kulttuuripohjan yritykseen. On hyvä siirtää hetkeksi huomio yksilöistä koko työyhteisöön ja sen tapaan toimia. Luovuuden tukeminen työpaikalla on tuottavaa. Ilman muutosta ja uusia ideoita emme voi kehittyä. Ilmapiirin pitää olla sen kaltainen, että yksilöillä riittää rohkeutta tuoda ideoita ja ajatuksia esiin eri ryhmissä. Yleisesti ottaen suurimmat kehittämisskeleerit otetaan, kun ollaan vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Virheiden pelko pitää eliminoida, se on suurimpia esteitä uuden kokeilulle. Palautetta pitää saada ja antaa, mutta palautteenantotapa on syytä olla arvostavaa ja rakentavaa. Johtajat luovat tämän kulttuurin, mikäli sellainen saadaan aikaan, ja ruokkivat sitä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266–267)

Esimiehen työtehtävän voisi jaotella kolmeen osaan. Käytän englanninkielisiä termejä: leader, manager ja coach. Vapaasti suomennettuna termit ovat: Johtaa, hallita ja valmentaa. Sen, miten esimies toimii näissä rooleissa, on pohjautettava hänen omiin arvoihinsa ja vahvuuksiinsa. Coach-rooli on kasvamassa merkittävästi. Moni yritys käyttää ulkopuolisia coach-palveluita, kaikille työntekijätasolle. Coaching on kuitenkin muuntautumassa toimintatavaksi yritysten sisällä. Yrityksistä löytyy usein coachingin toteuttava taho myös yrityksen sisällä, joka koostuu henkilöstöhallinnon ammattilaisista tai asiantuntijoista organisaation eri tasoilta. Esimiehen rooleista yksi on olla sisäinen coach. Hän käy kahdenkeskisiä keskusteluita, jokapäiväisiä keskusteluita, joissa tavoitteet otetaan spontaanisti esille ja virallisia esimies-alaiskeskusteluita, esimerkiksi kehityskeskustelut ja perehdyttämiskeskustelut. Leader-roolissa esimies inspiroi ja johtaa omalla esimerkillään. Manager-roolissa esimies tuo järjestyksen ja rytmitystä työtehtäviin. Hän muuntaa tehtävät ja odotukset tavoitteiksi ja prosesseiksi. Coach-roolissa esimies ohjaa ihmisiä haluttuun lopputulokseen. Hän tukee tavoitteiden saavuttamisessa, maksimoi jokaisen edellytyksiä onnistua ja voida hyvin. Esimies voi painottaa jotain roolia vahvuuksien ja arvojensa kautta, mutta kaikkien pitää näkyä jotta päästään teoriassa oikean valmentavan johtamisen piiriin. (Carlsson & Forssell 2012, 34–35, 40)

3.2 Valmennuskeinot

Valmennus tapahtuu yleensä keskustellen. Valmennuksen aika määrittyy ryhmän mukaan. Karkeasti arvioiden kahdenkeskeiset tilaisuudet kestävät 60 minuutin ja 90 minuutin välillä ja ryhmätilaisuudet 90 minuutin ja 120 minuutin välillä. Valmentaessa voidaan käyttää tehovälineitä selventämään asian ydintä, kuten flap-taulua, Powerpointia, harjoituksia, symboliesineitä ja olla yhteydessä jälkikäteen puhelimitse taikka sähköpostitse. Valmennustapaamisten määrä on yksilöllistä ja on sovittavissa osapuolien kesken. Usein määrä asettuu kuitenkin 1-10 kertaan. Tapaamisten aikajänne on myös sovittavissa. Pisimmillään valmennussuhde voi kestää jopa vuosia. Valmentaja pyrkii saamaan valmennettavan tutkimaan puheena olevaa aihetta uusista näkökulmista. Pääasiallisena tavoitteena ovat valmennettavan omat oivallukset, koska ne tuovat henkilölle enemmän lisäarvoa kuin ulkopuoliset, niin sanotusti annetut asiat. Tästä tavoitteesta on erilaisia ja risteäviä näkemyksiä valmennuskirjallisuudessa. (Hirvi-huhta 2006,13–15)

Keskeisin valmennuksessa käytettävä menetelmä on herättävien kysymysten esittäminen. Valmentaja piirtää kokonaiskuvan tilanteissa ja kannustaa etenemään, sekä haastamaan itseään. Hän myös estää valmennuksissa tilanteet, joissa hypätään suoraan jhotopäätelmään. (Määttänen, 2015, 56)

Valmentajalla on onnistuneessa valmennuksessa neljä tärkeää mielentilaa: kuunteleminen, yhteyden muodostaminen, itsehillintä ja uteliaisuus. Ilman näitä valmennuksen keinot jäävät pinnallisiksi sekä coaching jää vaillinaiseksi. (Carlsson & Forssell, 2012, 75)

Valmentavalla esimiehellä on valmentaessa useampi rooli. Ne ovat tietynlaisia osalueita, joissa toimia tilanteen mukaan. Asiantuntijakonsultti ja neuvonantaja ovat yleisesti ottaen totutuimmat roolit. Esimies käy läpi, mitä pitää tehdä ja valvoo tekemistä. Valmentajalla on tässä suuri osuus, joten se ei ole pitkällä aikatahtaimella kehittävää. Oppijan omat oivallukset jäävät vähiin ja innostus laantuu nopeasti. Neuvojan roolia ei ole kiellettyä käyttää, mutta siinä muodostuu asetelma, jossa paineet onnistumisesta ja aktiivisuudesta siirtyvät valmentajalle eikä päähenkilölle eli valmennettavalle. Sovittelijana valmentaja, eli sisäinen coach, toimii, mikäli häntä pyydetään

ratkaisun etsijäksi tulehtuneen tilanteeseen. Tässä on tärkeää pitää langat omissa käsissä ja olla rauhallinen. Opettajan, kouluttajan ja osaamisen valmentaminen tulee tuuksi tilanteissa, joissa siirretään valmiiksi opittua tietoa eteenpäin, esimerkiksi järjestelmäosaamista. Tämä ei ole coachingia, sillä ei pyritä oivallukseen ja oppiminen ei ole lähtöisin valmennettavasta. Vuorovaikutus- ja valmennusmenetelmiä voidaan käyttää hyödyksi oppimisen tehostamiseksi, mutta niillä ei pyritä tässä tapauksessa uuden oivalluksen tai tiedon saavuttamiseen. (Hirvihuhta 2006,42–46)

Ystävä ja kollega – rooli muodostuu varsinkin pitkissä työsuhteissa. Etuna siinä on luottamuksellisuus, jota kautta valmennettava uskoutuu helpommin. Liian pitkälle tähän suuntaava esimies, sisäinen coach, on kuitenkin vaarassa menettää neutraalin otteensa. Näissä tilanteissa on tärkeää säilyttää lintuperspektiivin tarkastelutapa ja pitää asetelma selvänä ja tehdä kuitenkin rakentavia ja kiperiä kysymyksiä. (Moisalo 2010. 117, 118; Hirvihuhta 2006,47)

Prosessikonsultti on mukana yrityksen kehittämistyössä ja ongelmanratkaisussa. Hänen roolinsa on esittää kysymyksiä, jotka vievät hanketta eteenpäin tai luovat lisäarvoa kehitystyölle. Prosessikonsulttina alkanut tehtävä voi jatkua valmentajan roolissa osallistujien valmentajana toimimisena. Valmentava esimies, joka toimii prosessikonsulttina, voi olla mukana kehittämässä esimerkiksi organisaation asiakaspalvelua taikka esimieskoulutusta. Oleellisina lähtökohtina projekteissa ovat työyhteisön kulttuuri ja odotukset. Kannustajana ja tukijana valmentava esimies toimii usein. Hän innostaa ja kannustaa valmennettavia parempaan suoritukseen. Innostaessa pitää olla tarkkaavainen, että muutos on oikeaan suuntaan. Lähipiirin reaktioita voi seurata ja sitä kautta peilata, onko innostumisen kautta tapahtuva toimintatapojen muutos positiivista ja kannattaako sitä jatkaa. Fasilitaattorina ja mahdollistajana toimitaan tilaisuuksissa, joissa käydään keskustelua. Fasilitaattori suunnittelee yhteistoimintaa ja ryhmäprosesseja, suppeassa mielessä fasilitointi on kokousten suunnittelua ja niiden johtamista. Fasilitaattori kertoo dialogin säännöt, sekä puuttuu keskusteluun, mikäli niitä ei noudateta. Hän on keskustelun myötävaikuttaja tai prosessin ohjaaja. Yleisesti ryhmätilanteissa ja työstöissä voidaan käyttää fasilitaattoria tai ohjata henkilö siihen rooliin. Valmentava esimies voi pitää esimerkiksi tiimipalaverin fasilitaattorina, kun ryhmä käy dialogia. Valmennettavat ovat selviä päähenkilöitä ja esimies pitää rajoista kiinni. (Hirvihuhta 2006,48–51)

3.2.1 Keskittyminen henkilöön

Aito kuuntelu

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja näkee yksilöissä potentiaalia, eikä pelkää niissä, jotka voivat hyödyttää johtajaa itsessään. Kiinnostus on päätös, joka rakentaa yhteistyösuhdetta. Hän on kiinnostunut johdettavien ajatuksista ja heidän mielipiteistään. Se ei tapahdu itsestään, vaan on enemmänkin valinta. Kun kiinnostus on toisessa henkilössä, informaatio siirtyy johdettavista. Johtamiselle syntyy hyvä alusta, kun tietää, mikä toista ärsyttää, mistä hän pitää, mitkä ovat hänen arvonsa ja mistä hän unelmoi. Jokainen yksilö on ainutlaatuinen ja samat keinot ei pure kaikkiin. Kun fokus on toisessa, syntyy pikkuhiljaa kuva toisen ainutlaatuisuudesta ja yksilöllisyydestä. Valmentaja johtaja ei valikoi kiinnostumisen kohteitaan, mikäli näin käy, ollaan lyhytjänteisellä tiellä. Hän tutkii maailmaa ja henkilöitä avoimesti kiinnostuen. Ennen pitkään valikoiva kiinnostus huomioidaan ja se todennäköisesti kääntyy itseään vastaan. Asiantuntijat (Krapp ym.1992) ovat jakaneet kiinnostuksen syntymisprosessin kahteen osaan, yksilökohtaiseen ja tilannekohtaiseen. Yksilökohtainen kiinnostuminen kehittyy pikkuhiljaa ja perustuu kunnioitukseen. Valmentavalla johtajalla pitää olla aito tunne, että yksilöllä on yhtäläisesti annettavaa hänelle. Oppimisen lähtökohta on, että ei ole kaikkietävä eikä -osaava. Kehittymisessä pitää sietää virheitä. Valmennustilanteesta riippumatta on ensiarvoisen tärkeää antaa yksilölle aikaa ja huomiota. Oikeat vastaukset eivät sinänsä ole merkitsevin asia, vaan dialogi ja trialogi luottamuksen piirissä. Trialogi on puhetta, jossa mukaan astuu kolmas taho keskustelijoiden lisäksi, eli me-näkökulma, tavoitellaan yhteistä hyvää. Valmentava johtaja ei keskity siihen, tehdäänkö kaikki sääntökirjan jokaista riviä noudattaen. Hän ilmaisee, että työ on vain työtä ja ihmiset, jotka sitä tekevät, ovat keskiössä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 88–91; Renninger, Hidi & Krapp 1992 60–65)

Tilannekohtainen kiinnostus syntyy hyvinkin nopeasti. Tämä tapahtuma on usein huomattavissa ryhmävalmennuksissa. Se on usein suhteellisen lyhytkestoinen ja voimakas tunnekokemus. Joillekin innostuksen herättäjä voi olla aihe, josta keskustellaan, toisille uusien ideoiden tuottaminen tai ryhmän voima, eli yhteenkuuluvuuden tunne. Valmentava johtaja on kiinnostunut myös ryhmästä ja sen toiminnasta. Ryhmään kannattaa suhtautua ihmettelevällä ja kiinnostuneella asenteella, eikä niinkään ongelmia etsien ja korjaten. Aluksi valmentajan kannattaa jättää taustalle auttamishalu, motivointi

ja muuttaminen, koska ensin on päästävä samalle viivalle: missä ryhmä menee ja mistä se on kiinnostunut. Tämän luottamussuhteen rakentamisen ja tiedonkeruun jälkeen pystyy saamaan suuremman vaikutuksen. Aito kiinnostus on valmennuksen tärkeimpiä elementtejä. Kiinnostuksen osoittaminen lisää toisessa henkilössä arvostuksen tunnetta ja luo pohjan koko työyhteisölle. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 88–91, 93; Renninger, Hidi & Krapp 1992 64–67)

Palautteenanto

Keskeistä valmentavassa johtamisessa on se, että valmentaja ja valmennettava antavat palautetta. Palautteen ollessa positiivista, kyseistä toimintaa tai toiminnetta kannattaa jatkaa, palautteen ollessa negatiivista toimintaa muutetaan. Tämä on niin sanotusti yksinkertaista oppimista. Uudistavaa oppimista on, jos toimintaa ohjaavaa meta-ajattelua muutetaan saadun palautteen perusteella ja toimitaan uudella tavalla sen mukaisesti. (Määttänen 2015, 63)

Kehityskeskustelut

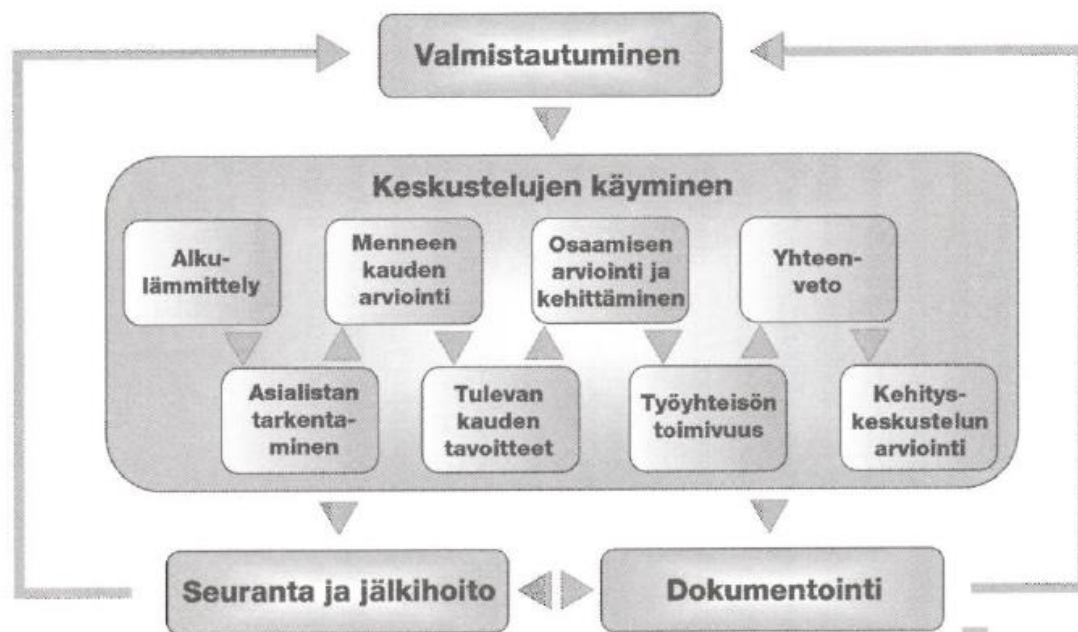
Valmistautumisella on suuri vaikutus kehityskeskustelun onnistumiseen. Tärkeää on, ettei keskustelutilaisuus valu rutiininomaiseksi ja edellisen keskustelun toistoksi. Organisaatiot haluavat tilanteen olevan mahdollisimman tehokas. Valmistautuminen auttaa, näin keskustelevat henkilöt pääsevät samalle viivalle ja se ohjaa pureksimaan omaa toimintaa etukäteen. Tällä tavoin pystytään jakamaan kehityskeskustelussa onnistumisen vastuuta kummallekin osapuolelle. Keinoina toimivat esimerkiksi osaamiskartat, kehittymistarvekartoitukset, johtamisen ja työskentelytapojen palautekysely, työtoveri- ja asiakashaastattelut. Jokaisella organisaatiolla on omat keinonsa valmistautumiseen, edellisessä on nimetty vain yleisimmät kyselyt, jotka suoritetaan ennen kehityskeskustelua. (Valpola 2002, 149, 47)

Esimiehen tulee omalla toiminnallaan havainnollistaa valmistautumisen tärkeys. Hän voi asettaa palautusajankohdan kyselylomakkeiden palauttamiselle. Tämä saattaa viedä keskustelun dialogimaisuutta pois. Keskustelut vaativat kummaltakin osapuolelta kovaa sitoutumista ja luottamusta. (Aarnikoivu 2011, 97, 98)

Kehityskeskustelu rakennetaan yleisesti ottaen kolmen teeman ympärille. Valpola ja Aarnikoivu kummatkin nostavat yhdeksi osaksi tuloskeskustelun. Siinä käydään läpi

palaute, suorituksen arviointi ja työn kehittäminen. Valpola nimittää kehittymiskeskustelun ja tavoitekeskustelun kehityskeskustelun muiksi osiksi. Kehittymiskeskustelussa käydään läpi lyhyt ja pitkä aikaväli, sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Aarnikoivu puolestaan nimittää muiksi osiksi henkilökohtaisen kehittymisen, tavoite ja mittarit – keskustelun. Perusteet ovat kummassakin kolmen aiheen mallissa kuitenkin samankaltaiset, halutaan saada arvioitua ja dokumentoitua kehittyminen mittareilla, jotka on ositettu tavoitteeksi, suunnitella tulevaa ja asettaa sinne tavoitteita, nostaa työyhteisön toimivuutta, sekä edistää henkilökohtaista kehittymistä ja tehdä näistä asioista selkeä yhteenveto. (Valpola 2002, 42–44; Aarnikoivu 2011, 103,104)

Alapuolella on kuviossa esitelty kehityskeskustelu Valpolan mukaan:



Kuvio 3. Kehityskeskustelun kulku (Valpola, 2002, 44)

Kun kehityskeskusteluun on luotu oikea ilmapiiri ja valmistautuminen on tehty huolellisesti, voidaan tilanteissa soveltaa vapaasti muita valmennuskeinoja. Kehityskeskustelut ovat vuorovaikutustilanne siinä missä muutkin valmennustilanteet. Valmennuksen ydinkeino ovat kysymykset ja tässä tilanteessa voi käyttää myös ratkaisukeskeisiä kysymyksiä. Hyvässä kehityskeskustelussa huomioidaan osapuolten arvot ja historia. Pitää osata katsoa henkilöä valmentavalla tavalla eikä resurssina. (Valpola 2002, 125, 134)

Ratkaisukeskeisyys on parasta antaa siinä määrin, että se kannustaa unelmoimaan. Palautteen anto on usein kehittymisen ehdollistava tekijä. Luottamuksen pitäisi olla kehityskeskusteluissa korkealla ja palautekeskustelun olla poikkeuksellisen hedelmällistä. Vaikka kehityskeskustelun paino on onnistumisissa, kannattaa antaa niin positiivista kuin rakentavaa palautetta. Aidosti hyödyllisen keskustelussa ylitetään niin sanottu mukavuusraja. (Aarnikoivu 2011, 143, 147)

3.2.2 Keskittyminen asiaan

Ongelmakeskeisyys vs. ratkaisukeskeisyys

Ongelmakeskeisyys tarkoittaa murehtimista, muihin vertailua ja epäonnistumisiin keskittymistä. Ongelmakeskeisyyden merkki on se, että pidämme itse yllä ongelmia, joista valitamme. Tämä johtaa usein kaikki tai ei mitään-ajatteluun ja yksittäisen vastoinkäymisen näkemiseen päättymättömänä. Ongelmakeskeisyys toimii valmennuskeinona harvoin, tällä tavoin voi oivalluttaa valmennettavaa ja saada näkemään itsensä tai asian toisesta perspektiivistä. Valmennuksen kohde voi saada tästä ymmärryksen, miten voi kehittää omaa toimintaansa tai idean miten kehittää organisaation toimintaa. (Määttänen 2015, 65)

Ratkaisukeskeinen ajattelutapa tekee oletuksen, että tarvittava osaaminen ja viisaus on jo organisaatiossa ja löydettävissä. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa ongelma ei ole yksilön ominaisuus vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmentyvä asia. (Määttänen 2015, 66)

Valmentaessa tällä tavoin kiinnitetään huomio ensisijaisesti onnistumisiin ja rohkaitaan jatkamaan sitä mikä toimii. Ratkaisukeskeisyyden ydin on kysymysprosessissa. Ratkaisukeskeisiä kysymyksiä ovat tavoitteita ja poikkeuksia kartoittavat kysymykset. (Määttänen 2015, 68, 74)

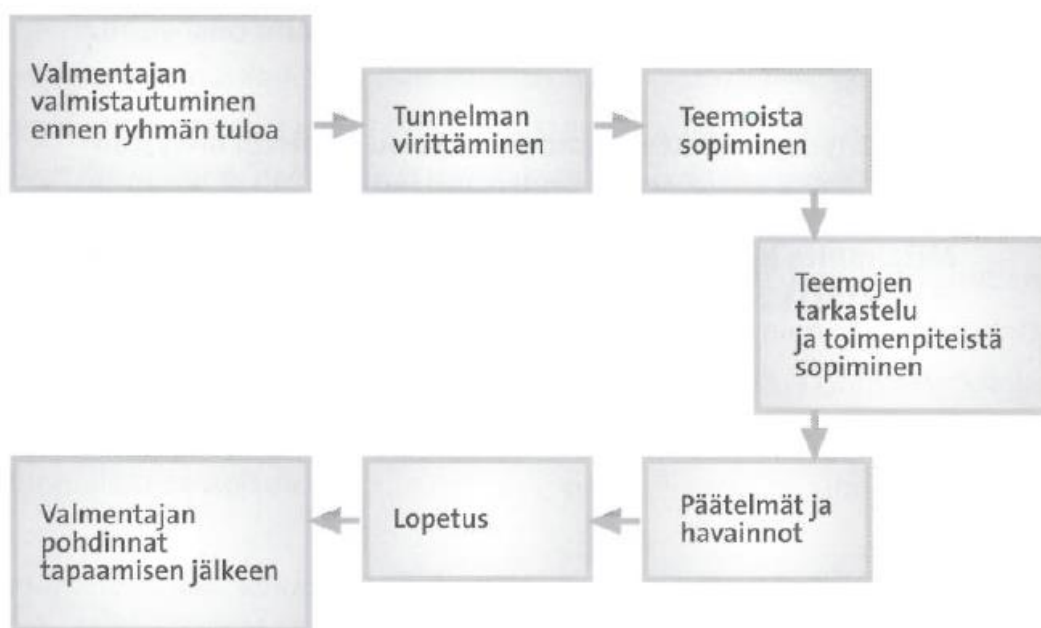
Ratkaisukeskeisiä kysymyksiä voi käyttää kaikissa valmennustilanteissa. Niiden pyrkimys on muuttaa keskustelukumppanin tapaa ajatella tilanteesta. Hirvihuhta jakaa ne kuuteen eri luokkaan:

- 1) Tulevaisuuteen suuntaavat kysymykset avaavat mahdollisuuden rajoja. Usein ollaan kyynisiä sitä kohtaan, mikä on mahdollista toteuttaa itsessä tai organisaatiossa. Näillä kysymyksillä aktivoidaan henkilö käyttämään mielikuvitusta, eli poistetaan rajoitteet. Esimerkkinä: kuvitellaan, että tapaamme sattumalta kadun kulmassa kolmen vuoden kuluttua. Kerrot, että olet innoissasi työstäsi ja ylpeä siitä. Missä silloin olet ja mitä teet?
- 2) Etsitään myönteisiä poikkeuksia ongelman esiintyessä, koska usein näemme hankalassa tilanteessa koko asetelman negatiivisessa valossa. Keskustelukumppanin kanssa kannatta tutkia tilanteita ja hetkiä, jolloin käsiteltävä ongelmatilanne ei ole tuntunut yhtä pahalta kuin nyt. Esimerkiksi silloin, kun ajattelit uraasi myönteisemmässä sävyssä, niin mitä silloin mietit?
- 3) Asteikkokysymyksillä voi konkretisoida keskustelua. Kyse ei ole objektiivisesta arvioinnista vaan sitä, mitä on jo saavutettu. Asteikoilla voi hahmottaa tavoitteeseen vaadittavia asioita ja todentaa oppimispolkua. Melkein kaikki asiat voi asettaa haluamalleen asteikolle, asteikon voi määrittää itse. Annan havainnollistavan esimerkin asteikosta: 0-10 tai 0-100. Asteikkokysymyksiä pystyy määrittämään monesta asiasta esimerkiksi asteikolla 0-10, missä olet tavoitteesi suhteen nyt? tai, Millä tällä asteikolla on tilanne, johon olet riittävän tyytyväinen?
- 4) Motivaatiokysymyksillä nostetaan tai selvitetään valmennettavan sitoutumista tai kiinnostumista aiheeseen. Apuna voi käyttää myös asteikkoja. Esimerkiksi mitä taitoja tai resursseja tarvitset lisää, jotta voisit ottaa haasteen vastaan?
- 5) Selvitymiskysymyksiä käytetään erittäin haastavissa tilanteissa. Niiden ideana on myöntää valmennettavalle tilanteen tiukkuus ja vaikeus toteuttaa. Tätä kautta pystymme kartoittamaan jäljellä olevia voimavaroja ja löytämään ratkaisuja kohti tavoitetta. Yritetään löytää pieniä voittoja, joita ei tulisi ilmi, jos päämotiivina olisi vain pakolla ratkaista tilanne tai pyrkiä suoraan huipputulokseen.
- 6) Alkuperäisesti valmennettava on tarkoittanut hyvää, mutta tekee asioita jotka ajavat kauemmas tavoitteesta. Valmennettava tavallaan sabotoi tietämättään omaa toimintaansa. Henkilö saattaa tehdä pitkiä työpäiviä, vaikka on asettanut suureksi tavoitteeksi työmotivaation ja työssäjaksamisen. Valmentajan pitää ymmärtää organisaation historia, selkeästi laajeneva yritys on saattanut vaatia erilaista toimintaa kuin nyt stabilisoitunut yritys tarvitsee. Henkilöä herätellään

kysymyksillä tähän hetkeen ja tavoitteisiin esimerkiksi: tämä aikaisempi toimintatapa, mitä hyvää siitä alun perin seurasi? Millä tavoin tämä tilanne on erilainen kuin ennen? (Hirvihuhta 2006, 76–80)

Ryhmävalmennus

Ryhmävalmennuksen päällimmäisenä tavoitteena on saavuttaa avoimuutta sekä hahmottaa oman työn vuorovaikutuksellisuus. Halutaan luoda polkuja, miten voimme haastaa ja kannustaa ryhmässä toisiamme vuorovaikutukseen. Valmentajan rooli on kriittinen osa ryhmävalmennusta, hänen pitää varmistaa, ettei yksi jäsen dominoi keskustelua tai työstöä. Valmentajan rooli onkin tässä enemmän ryhmän toiminnassa ja sen kollektiivisissa tavoitteissa eikä niinkään ryhmän jäsenten välisessä dynamiikassa. Ryhmävalmennuksella voidaan tehostaa ryhmän tuottavuutta sekä ajaa asiakastytyväisyyden kehitystä. Ryhmävalmennuksen pohjana käytetään usein GROUP-mallia, eli: tavoite (goal), nykyhetki (reality), mahdollisuudet (options), muiden ymmärtäminen (understand others) ja tavoitteiden vieminen käytäntöön (perform). (Määttänen 2015, 59,60)



Kuvio 4. Ryhmävalmennuksen kulku (Hirvihuhta 2006, 118)

3.2.3 Luottamus

Luottamus on tärkeimpiä elementtejä valmentamisen onnistumisessa ja jatkumossa. Ennen valmennusta on hyvä sopia, minkä verran valmennustilanteista saa kertoa eteenpäin. Esimerkiksi, saako coach käyttää valmennettavaa anonyymina esimerkkinä luennoilla tai muissa valmennuksissa. Coaching eli valmennus ei toimi, jos henkilö kokee epävarmuutta siitä, voiko hän purkaa ajatuksiaan ilman huolta raportoinnista eteenpäin. Tämä saattaa luoda ristiriitatilanteen, sillä yleisesti ottaen coachingissa on kolme osapuolta: coachattava, coach ja organisaatio eli sponsori. Tämän vuoksi pitää alusta asti tehdä selväksi, mitä raportoidaan eteenpäin sponsorille. Usein on riittävää, että käydään läpi valmennuksessa sovitut tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista. Tulokset on toisin sanoen aina raportoitava yhteisymmärryksessä eteenpäin. Sääntöjen perustana pitää olla nimenomaan valmennettavan etujen suojaaminen. (Carlsson & Forssell 2012, 50–53)

Esimiehen vastuulla on luoda päivittäiseen tekemiseen luottamuksen ja menestymisen ilmapiiri. Työilmapiiriä pystytään mittaamaan erilaisilla kysely- ja havainnointitekniikoilla. Motivaatio, arvostus ja luottamus ovat vaikeasti mitattavia asioita. Työilmapiiri on enemmänkin tunne, joka vallitsee työyhteisössä. Mittarina toimii siis henkilön oma arvio vallitsevasta tunteesta. Esimiehen oma persoona vaikuttaa luottamukseen ja luottamuksen kulttuuria pystyy rakentamaan, esimiehen hakiessa alaisilleen mahdollisuuksia kasvaa tehtävässä ja hakea osaamiselleen rajoja. Avoimuus ja aito tahto hyvää toiselle ovat loistava pohja hyvälle työilmapiirille ja esimies eli sisäinen coach näyttää tässä esimerkkiä. (Moisalo 2010, 147–150)

3.3 Valmennuksen vaikuttavuus

Coaching ja valmentaminen on lisääntynyt yrityksissä alasta riippumatta merkittävästi. Toiminnan vaikutusta on vaikea määritellä. Aiheesta on hyvin vähän teoreettista tietoa tai tutkimuksia. Mihin valmennuksen vaikutus pohjautuu tai milloin se on tehokkainta, on pääosin pimennon peitossa. On valtaosin vain spekulatioita ja kyselytutkimuksia. Niissä on yksilön havaintoja ja päätelmiä vaikuttavuudesta ja täten ne eivät sovellu varmistetun tiedon tasolle. (Feldman & Lankau 2005, 830; Joo 2005, 465.)

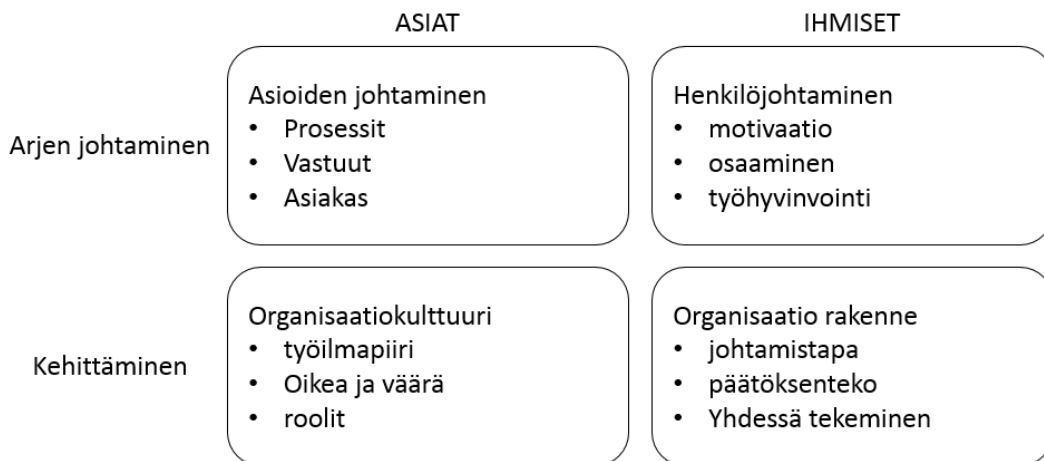
Valmennuksen vaikuttavuuden arviointiin käytetään usein Kirkpatrickin mallia. Malli on syntynyt jo 1950-luvun lopussa Yhdysvalloissa. Pohjana on Kirkpatrickin neljä julkaisemaa artikkelia. Malli itsessään pohjautuu neljään eri aiheeseen ja tulkinnan tasoon: reaktio, oppiminen, käyttäytyminen ja tulokset. Sanat on vapaasti suomennettu sanoista: reaction, learning, behavior ja results. Mallin toimintaperiaatteena on, että jokainen tasoista vaikuttavaa seuraavaan tasoon. Osallistujien reaktioiden perusteella voidaan päätellä asiakastytyväisyyttä. Vaikuttavuuden toteaminen muuttuu haastavammaksi tasojen edetessä. Valmennettavien reagoiessa ensimmäisellä tasolla negatiivisesti voidaan johtaa päätelmä, että oppimista ei tapahdu seuraavalla tasolla. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006 22–26.)

Ensimmäisellä tasolla arvioidaan yksilön tai ryhmän välitöntä reaktiota. Sen pitää olla positiivinen, jotta henkilöt ovat motivoituneita oppimaan. Yleisesti arviointi tapahtuu valmennuksen jälkeen lomakkeilla, mutta kokemuksen kanssa pystyy tekemään aktiivista havainnointia valmennuksen aikana. Aktiivinen havainnointi on tilan, henkilöiden ja asian tutkimista samanaikaisesti ja niiden pohjalta tehtyjä johtopäätelmiä. Tämän kautta voi hienosäätää valmennustapaa tai aihetta ja päästä parempaan oppimistulokseen. Positiivinen reaktio on edellytys oppimiselle ja oppiminen on edellytys muutokselle. Valmennuksessa osallistujille voi opettaa tietoja, taitoja ja asenteita. Oppimista tapahtuu, jos yksilön tai ryhmän asenteet, tiedot tai taidot ovat muuttuneet ja kasvaneet. Vähintään yksi luetelluista muutoksista on tapahduttava, jotta haluttu muutos on mahdollinen. Kirkpatrickin mukaan valmennuksen vaikutuksen toteamiseksi on ensiarvoisen tärkeää mitata osaamista ennen ja jälkeen tilaisuuden. Tuloksien paikkansapitävyyden vuoksi on suositeltavaa käyttää vertaisryhmää, joka ei saa valmennusta, tulosten todentamisen avuksi. Kolmas taso, eli käyttäytymisen muutos, vaatii aikaa ennen kuin sen voi todeta tapahtuneen. Oikean ajankohdan määrittäminen on haastavaa, sillä käyttäytymisen muutoksen ajankohtaa ei pysty ennustamaan. Tämä voi toteutua vain, jos antaa muutokselle aikaa. Arviointia kannattaa käyttäytymisen osalta tehdä useampaan kertaan, sillä henkilö saattaa valmennuksen ja ensimmäisen arvion jälkeen palata vielä vanhaan toimintatapaan. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006 51–58)

Organisaation kannalta viimeinen arvioitava taso, eli tulokset ovat kiinnostavin aihealue. Tämä on myös haastavin arvioitava. Ajoittain tulokset ovat helppo osoittaa esimerkiksi parantuneella myynnillä. Samassa on ymmärrettävä, että osa tulosparannuksesta saattaa tulla esim. sesongin alusta tai muista muutoksista. Suoran numeerisen hyödyn toteaminen on siis lähes mahdotonta. Tämän tason arviointi muistuttaa käyttäytymisen muuttumisen arviointia. Neljännen eli tuloksien arviointi kannattaa toteuttaa myös useampaan kertaan ja antaa niille aikaa muodostua. Kirkpatrickin mukaan tällä tasolla täytyy olla myös valmis hyväksymään se, ettei kiistatonta näyttöä välttämättä löydy. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006 63–65)

3.4 Johtajuus esimiestyössä

Esimiehen toiminta on tuloksellista ja yleisesti hyväksyttyä, kun hänen toimintansa palvelee työntekijöiden ja työyhteisön työtavoitteiden saavuttamista. Johtajuus on muutakin kuin palautteen antamista. Motivaatio on työnteon lähtökohta. Yksilö tekee itse valinnan siitä, mitä asioita hän pitää tärkeänä. Esimiehen pitää tarjota vain mahdollisuus siihen. Auttaa löytämään henkilöiden motivaattorit. Niitä on tunnistettavissa paljonkin ja on yksilökohtaista, mikä motivoi. Yrityksestä kuitenkin löytyvät usein taloudellinen, sosiaalinen, arvostuksellinen, työn sisällön ja itsensä kehittämisen motivaattori. Useimmat esimiehet voivat itsenäisesti hyödyntää näitä johtamisessa. On tärkeää tunnistaa henkilö, jota motivoi ja löytää hänelle sopivat motivaattorit. Arvomaa- ilma ja kiinnostuksen kohteet löytyvät usein valmentaessa. Esimies tekee päivittäin valintoja asioiden ja ihmisten suhteen. Asiat ovat helpommin ratkaistavissa, kun henkilöt vaativat aitoa läsnäoloa. Moisalo jakaa johtajuuden esimiesasemassa neljään kategoriaan, jotka linkittyvät toisiinsa:



Kuvio 5. Arjen johtaminen (Moisalo 2010, 126)

Seuraavaksi työssä käsitellään myyntiä. Avataan sitä, mitä myynti on ja miten se on kehittynyt. Käydään läpi myynnin keinoja, jotta osataan hyödyntää ja ymmärtää niitä toteutettaessa valmentavan johtajuuden keinoja.

4 MYYNIN KEHITTÄMINEN

4.1 Valmennus myynnissä

Myyntitulokset ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen menestymisessä. Niiden parantamisen eteen nähdään paljon vaivaa, kehittämällä tuotteita, henkilöitä, prosesseja ja rakentamalla mielikuvaa yrityksestä. Valmentaminen keskittyy usein henkilöihin, mutta sivutuotteena muutkin osa-alueet saattavat kehittyä. Valmennustilanteessa saattaa syntyä tapa toteuttaa jokin prosessi tehokkaammin tai ryhmä voi ideoida tuotteen lisäominaisuuksia valmennusaiheen oivaltamisen yhteydessä.

Yksittäinen valmennustilaisuus ei tuo myyjälle pitkäjänteistä kehitystä, täten tulokset voivat nousta vain hetkellisesti. Tärkeään asemaan pitkäjänteisen kehityksen osalta nousee valmennuksen jatkuvuus, henkilöiden motivaatio ja organisaation tuki. Valmentavan johtamisen kulttuuri mahdollistaa pitkäjänteisen kehityksen. Myynnin edis-

tämisessä, valmentava johtajuus toimii keinona. Valmentava johtaja omaksuu selkeästi coach-roolin ja tukee valmennettavaa yhdessä sovituissa asioissa. Pitkäjänteiseen kehitykseen tarvitaan ymmärrys valmentamisesta ja myynnistä. Kun nämä yhdistetään ja toteutetaan, voidaan odottaa myynnillistä nousua.

4.2 Myynti

Myynti on pohjimmiltaan vaihtokauppaa. Vaihtokaupassa henkilö antaa esimerkiksi valuuttaa ja saa vastineeksi myyntikonsultaatiota. Vaihtokauppaa tapahtuu päivittäin, oli se sitten ajatuksista tai materiasta. Henkilö voi sopia kotona, että puoliso imuroi asunnon ja itse pesee saunan. Tässä esimerkissä toteutuu arjen myyntitilanne, koska kyse on pohjimmiltaan kaupasta. Myynti on siis meille luonnollista ja mahdollistaa ihmiskuntamme kehityksen. Ilman myyntiä ja kaupankäyntiä voisimme elää vielä keräilykulttuurissa. (Kokonaho 2011, 9)

Ostajat ovat normaaleja ihmisiä ja heitä ajavat omat tarpeet ja kulutustottumukset. Heitä taivuteltaessa tai auttaessa tekemään osto, pitää heidän tuntea oston vaikuttavan positiivisesti elämään tai toimintatapoihin. (Constable 2010, 12)

Myynti on arvon tuottamista ostajille eli asiakkaille. Asiakkaan pitää hyötyä kaupasta ja saada tarpeensa tyydytetyiksi. Yritysmyyynnissä tämä edellyttää asiakkaiden liiketoiminnan ja tarpeiden tuntemista sekä ymmärtämistä. (Kokonaho 2011, 9)

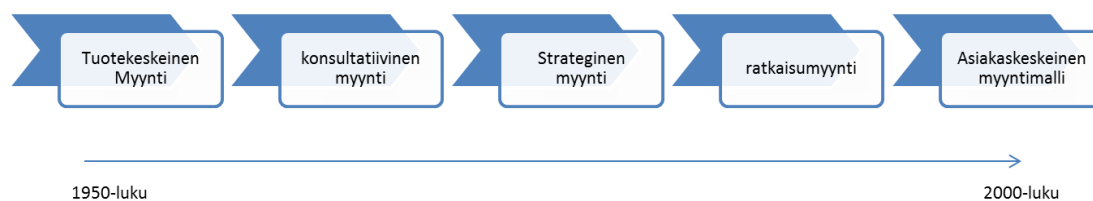
Ei ole olemassa tuotteita tai palveluita, ennen kuin joku myy ja joku ostaa. Myynti mahdollistaa yritysten tuloksen. Se laittaa tuotannon pyörät pyörimään ja luo ne eurot, joilla investoidaan ja maksetaan palkat. Kotisuomessa näistä euroista maksetaan veroa, jonka ansioista yhteiskuntamme kehittyy ja pysyy kasassa. Lapsemme pääsevät huipputason kouluihin ja meillä on mahdollisuus elää ja tehdä työtä yhdessä maailman kilpailukykyisimmässä ja vähiten korruptoituneessa maassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 15)

4.3 Myynnin keinot

Hyväksi myyjäksi ei synnytä, emme silti voi kiistää lahjakkuuden vaikutusta menestyksessä. Myyjä tarvitsee erilaisia ominaisuuksia kaikessa tekemisessään, itsetuntemus, kyky ymmärtää ja muuttaa omia tunteitaan, asennettaan, motiivejaan ja ajattelumallejaan. Etua tuo myös kielellinen ja päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvä looginen lahjakkuus. Tunneäly näyttelee suurta osaa myyjän työssä, kyky ymmärtää ihmisten välisiä suhteita ja muita ihmisiä. Lahjakkuuksia syttyy ja sammuu. Lahjakkuudeksi voi kehittyä, mutta se vaatii paljon opiskelua, työtä ja harjoittelua millä tahansa alalla, myös myynnissä. (Nieminen & Tomperi 2008, 22; Hantula 2009)

Ihmisiin vaikuttaminen käsittää heidän ajatuksiinsa, tunteisiinsa ja haluihinsa vaikuttamista. Myyntitekniikka on tapa, jolla asiakas saadaan kiinnostumaan tuotteesta ja lopulta ostamaan se. Myyntitekniikan lähtökohtana ovat usein myytävä tuote, asiakas, myyjän persoona ja tilanne. Tavoitteena on saada aikaiseksi pitkäjänteinen ja kannattava asiakassuhde. (Bergström & Leppänen 2005, 363)

Myyntimallit ovat myyjän apu ja ne ovat kehittyneet vuosien saatossa. Ne ovat laajentaneet ymmärrystämme myynnistä ja antaneet omalta osaltaan sille oikeutusta. Ensimmäisiä myyntimalleja luotiin jo 1920-luvulla ja ne osittain pätevät vieläkin. Kaikki myyntimallit ovat kehittäneet myyntiä sellaiseksi kuin se nyt on. 1920-luvulla oli mul-listavaa kuvailla tuotteen ominaisuudet asiakkaan etuina. Siihen aikaan puhuimme tuotekeskeisestä myynnistä.



Kuvio 6. Myynnin kehitys (Luoma 2006)

Tuotekeskeinen myynti

Tuotekeskeisen myynnin prosessi on kaksivaiheinen, tämä edellyttää myyjältä vankkaa tuntemusta tuotteesta ja vastaväitteiden käsittelystä. Myynnissä halutaan osoittaa

tuotteen ominaisuudet etuina ja hyötyinä. Kilpailijaan vertailu on avainasemassa tuotokeskeisessä myynnissä ja sillä tehdään lopullinen vaikutus asiakkaaseen. (Luoma 2006 6–15)

Konsultatiivinen myynti

Konsultatiivisessa myynnissä asiakas kokee keskustelelevansa konsultin kanssa, joka tuo ratkaisun havaittuun ongelmaan. Yleistä on vertailu tilanteeseen: tuotteen kanssa verrattuna ilman tuotetta. Usein osoitetaan säästö tai jonkin prosessin nopeutus tuotteen avulla. Asiakas kokee hyödyn olevan ainutlaatuinen ja päätöksen kiireelliseksi. Myyntimallit, jotka hyödyntävät konsultatiivista myyntiä, ovat haastavia oppia ja käyttää. Tämä johtuu niiden monimutkaisuudesta ja vaadittavasta harjoittelusta. (Luoma 2006 6–15)

Strateginen myynti

Strategisessa myynnissä pyritään tuomaan iso kokonaisuus asiakkaalle, mutta siitä puuttuvat toteutuskeinot. Myynti toteutetaan asiakkaan kuvittelemien ratkaisujen pohjalta. Strategisessa myynnissä pitää olla laaja analyysi ostotapahtumaan vaikuttavista henkilöistä ja tahoista. (Luoma 2006 6–15)

Ratkaisumyynti

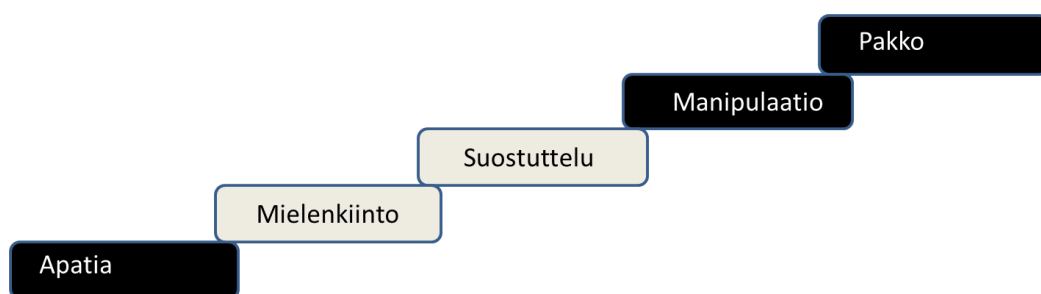
Ratkaisumyynti on tarkoitettu haastaviin myyntitapauksiin. Sen idea on löytää asiakkaan ongelma ja ratkaista se tuotteen eduilla, mutta eroaa konsultatiivisesta myynnistä asiakkaan kokeman arvon määrittämisen sekä todistelun ja ratkaisun näkemyksen osalta. (Luoma 2006 6–15)

Asiakaskeskeinen myynti

Asiakaskeskeinen myynti on ottanut vahvasti sijansa, kun kuluttajat ovat pystyneet hankkimaan tietonsa paikasta ja lähtötiedoista riippumatta. Myyjä ei manipuloi selkeästi asiakasta vaan korostetaan asiakkaan ostoprosessia ja ostokriteereitä. Asiakas saattaa jopa pitää myyjää lähes fasilitoijana. Myyjän täytyy ottaa keskustelussa kontrolli oikealla hetkellä, muutoin sen voi pitää asiakkaan käsissä. Tämä ei kuitenkaan estä muiden myyntitekniikoiden soveltamista ja hyödyntämistä. (Luoma 2006 6–15)

4.4 Vaikuttaminen myynnissä

Myyjä voi vaikuttaa asiakkaaseen eri tasoilla. Tasot voisi jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään Kokonahon mukaan. Käytännössä puhumme vaikuttamisen tasoissa mala fidestä ja bona fidestä. Mala fide voitaisiin määritellä synkän myynnin alueeksi, kun taas bona fide on asiakasta arvostavaa myyntiä. Vaikutamme asiakkaaseen ja myyntitilanteeseen jopa tietämättämme. Kauppiaan tehdessä muuta, vaikkakin asiakas pyörii kiinnostuneena liikkeessä, on apatian tasolla vaikuttamista. Myyjä luo aina mielikuvan asiakkaaseen. Mielenkiinnon herätys on yleisin tapa ja niin sanotusti arvostetun myynnin piirissä. Se jää helposti varsinaisen myyntityön ulkopuolelle, ellei noudata onnistuneesti ratkaisumyyntitekniikkaa. Mielenkiintoa vahvistaa suosittelu, se nostaa positiivisia tunteita asiakkaassa. Suostuttelu on vaatimus lisämyynnille tai ainakin pyrkimys siihen. Tämä on usein kokeneemman myyjän merkki. Manipulointi on mala fiden piirissä. Manipuloinnilla pyritään luomaan asiakkaalle syyllinen ja vaikea olo. Pahaolo voidaan tuoda suuttumisella, pettymisellä tai pelon luonnilla, näin asiakas kokee velvollisuudekseen tehdä kauppa tai haluaa välttää kyseisen ikävän olon. Manipulaatiolla vaikuttamisessa on loppujen lopuksi kyse huijaamisesta tai peittelystä tavalla tai toisella. Synkin vaikuttamisen tapa on pakottaminen. Se voi olla henkistä tai fyysistä. Sitä yhdistää aina uhkailu tai voimakas manipulointi. Tuloksen ja jatkuvuuden kannalta myyjän pitää kehittää mielenkiinnon herätystä ja suostuttelun taitoa. Yritykselle on kannattavampaa karsia, vaikka väkisin, muut tasot pois listoiltaan. (Kokonaho 2011 11–14)



Kuvio 7. Myynnin vaikuttamisen tasot (Kokonaho 2011, 12)

4.5 Menestyvän myyjän ominaisuudet

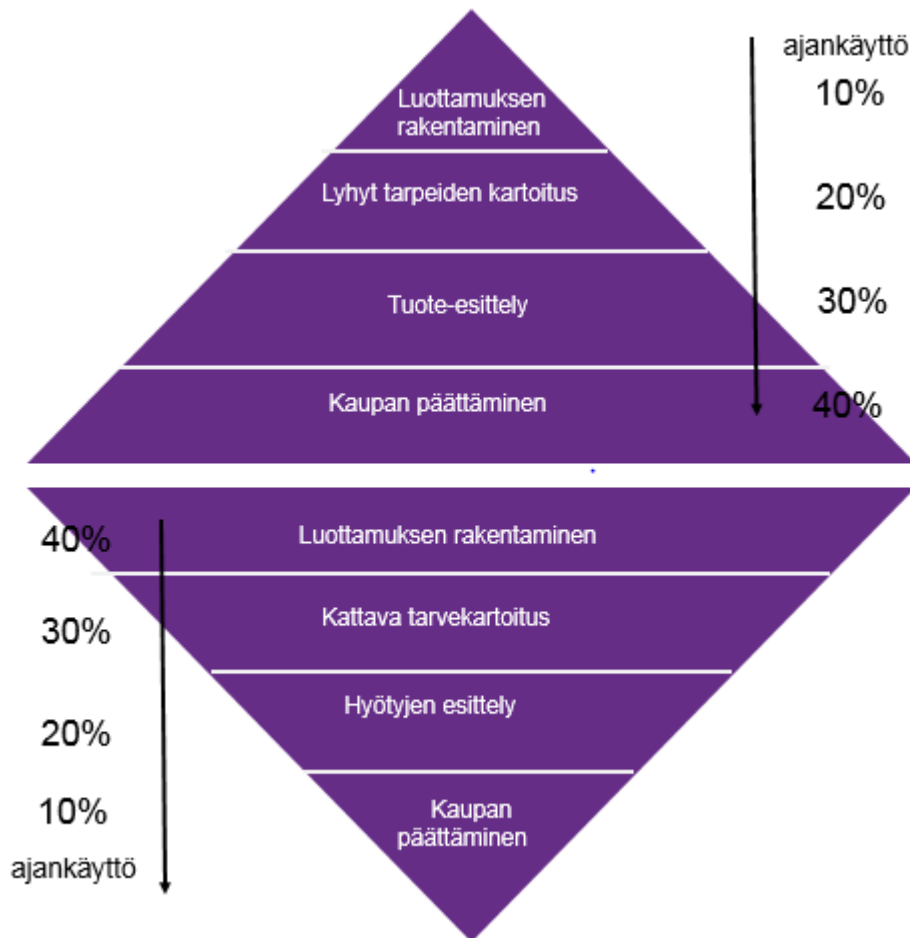
Myyjän asema on vaihtunut vuosien mittaan. Ennen myyjä oli asiakkaan pääasiallinen tietolähde ja polku tutkia sekä tutustua tuotteisiin. Nykyään asiakas on usein erittäin

tietoinen tuotteesta, kaikki tieto on saatavilla halutessamme. Tämä luo erilaisen myyntitilanteen ja myyjän rooli on vaihtunut enemmän ostopäätöksen vahvistajaksi kuin ratkaisuntarjojaksi. (Luoma 2006 6, 15)

Myyjä antaa kasvot yritykselle, markkinoinnin ja brändimielikuvan ohessa. Hänen onnistumisensa on yritykselle vieläkin ratkaisevan tärkeää. Huippumyyjät, kuten muutkin osaajat, käyttävät valtavasti aikaa itsensä kehittämiseen. Huipulla pysyäkseen pitää osata ymmärtää ja arvioida itseään sekä asiakkaita. Tilannetaju antaa hyvän lähtökohdan, mutta sitäkin pitää harjoituttaa. Myyjän pitää erottua massasta ja antaa asiakkaalle enemmän kuin hän löytäisi itsenäisesti. Hänen pitää sitouttaa asiakas myyntiprosessiin, tähän vaaditaan myyntitekniikan osaamista ja asiakkaan huomioimista. Mitä enemmän asiakas saa tuotteen käytöstä irti ja mielikuvan miten hän sitä voi käyttää eri tilanteissa, sitä sitoutuneempi asiakkaasta tulee. Myyjää auttaa yleissivistys ja kiinnostus ihmisiin. Sosiaaliset taidot ovat myyntitilanteessa huomattavissa äänen hallinnasta, milloin rauhoittaa puhetta tai innostua keskustelusta. Äänen perusteella asiakas tekee paljon johtopäätelmiä, kuten onko myyjä luotettava, pätevä tai haluaako hän aidosti asiakkaalle hyvää. (Vuorio 2008, 82, 110; Ojanen 2010, 11–13)

Menestyvällä myyjällä on halu kehittää itseään sekä asenne on positiivinen. Valmennustilanteessa se on havaittavissa sitoutumisella ja kiinnostumisella. Menestyvä myyjä on ylpeä työstään, kun taas keskivertomyyjä saattaa häpeillä myymistä eikä koe olevansa arvostettu. Myyjän kehityksen suurimpia esteitä on työhön rutinoituminen. Se saattaa viedä ilon ja innostuksen myyntiä kohtaan, täten myös itsensä kehittämisen toteutuminen vaikeutuu. Menestyvän myyjän tärkeimpiä ominaisuuksia on terve itsetunto. Tämänlainen henkilö pystyy selviytymään ja palautumaan tehokkaasti vaikeista tilanteista. Hän ei myöskään masennu ja lamaannu vastoinkäymisistä. (Vuorio 2008, 30; Rummukainen 2008, 17)

Huippumyyjän keskivertomyyjästä erottaa Rummukaisen mukaan kahdeksasta tunnusmerkistä: ajankäytön hallinta, asenne, tuotetietous, tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisien persoonien kanssa ja kaupanpäätöstaidot. (Rummukainen 2008, 11)



Kuva 8. Myyntitaidot (Rubanovitsch & Aalto 2007, 39.)

Kuvasta voidaan huomata menestyksikkään ja keskivertomyyjän toimintatapojen ero myyntitilanteessa. Keskivertomyyjä käyttää vähän aikaa luottamuksen rakentamiseen, johon kaupan solmiminen perustuu. Usein ei päästä sopimukseen, koska osapuolet eivät ole samalla viivalla. Tarpeiden kartoitus on merkittävä elementti, jotta sopimus on asiakkaalle sopiva ja asiakas ymmärtää tuotteen lisäarvon. Tuote-esittelyä ei suositella, koska siinä ei ole riittävää tarttumapintaa ja samat tiedot saisi tarpeen tullen muuta kautta. Hyödyt merkitsevät asiakkaalle ja menestyksessä myyjä osaa tuoda ne esille ja linkittää ostavan asiakkaan arkeen. Kaupan päättäminen lyhenee prosessina, mikäli asiakashoitomalli on käyty oikein läpi, sillä myyjä ja ostaja ovat yhteisymmärryksessä, täten tehdään vain yhteenveto ja varmistetaan ymmärrys vielä kertaalleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 38–39.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön tutkimusasetelma on kuvaileva. Tätä asetelmaa käytetään usein, jos tarkoituksena on havainnoida, miten erilaiset mielipiteet, ominaisuudet ja uskomukset ovat jakautuneet tutkittavassa joukossa. Työssä käytettiin tutkimuskeinona haastattelua, joka on yleinen keino kuvailevalle tutkimusasetelmalle.

5.2 Tutkimusote

Käytän tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Lähtökohtana oli tarkastella kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisella tutkimuksella pyritään käsittämään tapahtumaa tai ilmiötä syvällisesti. Tämän tutkimusmenetelmän kohteena ovat usein prosessit, sillä käytettävät menetelmät käsittelevät prosesseja selkeämmin kuin tilastoihin ja lukuihin keskittyvät menetelmät eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa olikin ensisijaisesti löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia ilmiöitä. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa ja tiedonkeruun sekä analysoinnin tärkein tekijä on itse tutkija, hän on kosketuksissa tutkittavan ilmiön kanssa. Menetelmän valinnassa on merkittävää se, että millaista tietoa etsitään, sillä laadullisen tutkimuksen perustana voidaan ajatella olevan henkilöt ja lauseet toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa ovat luvut ja tilastot. Tuloksiksi voimme laadullisella tutkimuksella saada vain ehdollisia tuloksia sidottuna aikaan tai paikkaan, sillä tutkijan aikaisempi tieto ja arvot vaikuttavat tutkimukseen. (Kananen 2008, 24; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 183)

Opinnäytetyöni käsittelee valmentavaa johtamista. Se liittyy väkevästi vallitsevaan yrityskulttuuriin ja yksilöiden kokemuksiin sekä ajatuksiin. Tämän takia valitsin laadullisen tutkimuksen omaksi menetelmäkseni. En pysty todentamaan lukuperäisesti valmentavan johtamistavan tasoa, vaan se on enemmänkin johtajien kokemusten ja mielipiteiden varassa. Laadullisen tutkimuksen kautta saan avoimesti vastauksia ja henkilön aidon kokemuksen esiin. Tässä avautuu samassa mahdollisuus löytää ilmiö,

jota en ole vielä tunnistanut tai osannut kuvitella sen linkittyvän valmentavan johtamisen edistämiseen. Valmentavasta johtajuudesta keskusteltaessa oli erittäin mielenkiintoista kuulla pitkään johtamista toteuttaneiden henkilöiden ajatuksia, verrattuna kokemattomampiin johtajiin.

5.3 Tutkimuksen perusjoukko ja otanta

Tutkimuksessa haastateltiin asiakaspalvelun esimiehiä, joita toimii kohdeyrityksessä samoissa tai vastaavissa tehtävissä 40 henkilöä. Lisäksi haastateltiin myös myyntikanavan kehittäjiä, heitä toimii yrityksessä samassa tehtävässä tai vastaavassa 8 henkilöä. Esimiehet ja kanavakehittäjät ovat jakautuneet kahteen eri myyntikanavaan: retail sales eli kauppiaat ja customer service eli asiakaspalvelu. Retail sales käsittää kaikki kivijalkamyymälät. Customer service on myyntihenkistä asiakaspalvelua, niin puhelimessa kuin netin välityksellä. Haastatteluun valittiin henkilöt kahdesta suurimmasta myyntikanavasta, eli 3 esimiestä ja 2 kehittäjää. Customer service-kanavan ollessa suurempi, otettiin sieltä kaksi esimiestä. Yhteensä haastateltavia henkilöitä oli siis 5 kappaletta. Valmentavan johtajuuden pitäisi toteutua yrityksessä myyntikanavasta riippumatta. Täten nähtiin parhaaksi ottaa kummastakin myyntikanavasta haastateltavia. Esimies 1, Esimies 2 ja kehityspäällikkö toimivat customer service-kanavassa. Esimies 3 ja kehityspäällikkö 1 toimivat retail sales-kanavassa.

Haluttiin saada näkemys suoraan henkilöiltä, jotka tekevät päivittäisjohtamista eli esimiehiltä. Samassa oli mielenkiintoista saada näkemys myyntikanavien kehittäjiltä, jotka ovat vahvasti mukana rakentamassa johtamiskulttuuria, vaikkakaan eivät ole operatiivisia esimiehiä. Kanavien kehittäjät otettiin haastateltavaksi eri toimipaikkakunnilta, jotta saatiin mahdollisimman laaja ja realistinen kuva. Esimiehet valittiin kahdelta eri paikkakunnalta, jotta pystytään tarkastelemaan tarkemmin vallitsevaa kulttuuria. Haluttiin myös havainnoida eroavatko ajatusmallit kokemuksen myötä valmentavasta johtamisesta. Tämän pohjalta valittiin kummastakin ääripäästä henkilöitä. Esimiesten kokemusvuodet vaihtelevat yhdestä vuodesta kymmeneen. Kanavakehittäjän jonka kokemus on alle kaksi vuotta ja toisen haastateltavan samasta tehtävästä jolla, on kokemusta jo kymmenen vuotta.

5.4 Haastattelukysymykset

Kysymyslomakkeella kysytään henkilön perustiedot ja tutkimuskysymykset. Tutkimustavoitteena oli: paljonko valmentavasta johtajuudesta jo tiedetään kohdeyrityksessä? Tähän etsitään vastausta kysymyksillä 1, 8, 3 ja 2. Haluttiin saada tietoa siitä, mikä mielikuva valmentavasta johtamisesta on haastateltavilla henkilöillä ja miten tieto varioi henkilöiden kesken. Toisena tutkimustavoitteena oli: mitä keinoja johtamisessa käytetään ja oletetaanko niiden olevan valmentavaa johtamista? Tähän etsittiin vastausta kysymyksillä 2, 2a, 5, 5a, 8, 10. Näiden avulla saadaan kuva henkilön arjesta ja toiminteista, joita haastateltavat toteuttavat jokapäiväisessä työssään. Saadaan myös kuva siitä, tapahtuuko valmentamista ja suhteellisen laaja kuva vallitsevasta johtamiskulttuurista. Kolmas tutkimustavoite oli: koetaanko valmentava johtaminen ja sen keinot vaikuttavaksi? Tähän etsittiin vastausta kysymyksillä 4, 9 ja 10. Haastateltavilta saadaan mielikuva siitä, kokevatko he tarvitsevan muutosta ja kuvaus tämän hetkisestä tyytyväisyydestä vallitsevaan johtamismalliin. Saadaan myös tieto siitä, uskotaanko valmennukseen ja lähtötaso mahdolliseen muutokseen johtamisessa.

Tutkimusongelma oli: miten saada valmentavan johtamisen idea jalkautettua kohdeyrityksen esimieskenttään. Tutkimustavoitteet antavat kuvan lähtötasosta ja vallitsevista asenteista. Tähän lisäksi kysymykset 6, 7 ja 9 antavat syötettä, mikä on esimieskentässä tietotaso linjaorganisaation kyvykkyydestä ja tuntemus myyntityötä tekevästä henkilöistä. Saadaan tieto, että onko esimiehillä ymmärrys, mihin suuntaan myyjiä kannattaa ohjata valmentavan johtajuuden keinoin.

Kysymykset:

1. Mitä mielestäsi on valmentava johtaminen?
2. Mitä valmennuskeinoja käytät työssäsi?
 - a. Miksi käytät juuri näitä keinoja?
3. Mitä sinä pidät valmennuksessa tärkeänä?
 - a. Miksi se on mielestäsi tärkeää?
4. Uskotko valmennuksella olevan vaikutusta henkilön kehittymiseen?
5. Mitä on johtajuus esimiestyössä?
 - a. Millainen johtaja sinä koet olevasi?
6. Millainen on hyvä myyjä?

7. Millaista on hyvä myyntityö?
8. Millä tavoin ratkaisette ongelmia alaisten kanssa?
9. Koetko, että johtamisen on syytä kehittyä tai uudistua yrityksessäsi?
10. Koetko edistävän työssäsi valmentavaa johtamista?

5.5 Aineiston keruu

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin henkilökohtaista haastattelua. Työn käsittelemää aihetta käytiin tarkasti läpi ja havainnoin henkilöiden ajatusmaailmaa valmentavaa johtamista kohtaan sekä yksilöiden valmiutta omaksua uutta kulttuuria. Tuloksia hyödynnetään myöhemmin kohdeyrityksen johtamiskulttuurin kehitykseen tähtäävässä valmennusohjelmassa. Haastattelu oli hyvä tiedonkeruumenetelmä siinä määrin, että tutkimuksen tekijä pystyy olemaan suorassa vaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tämä luo myös riskiasetelman, haastattelija ei saa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Tämä saattaa tapahtua tiedostamatta äänenpainoilla ja kehoneleillä. Haastattelutilanteessa pitää pyrkiä olemaan mahdollisimman neutraali. Haastateltavan elekieltä ja äänenpainoja on suositeltavaa seurata, sillä ne voivat tuoda arvokasta lisätietoa.

Haastattelussa on muitakin etuja, haastateltavaan voi ottaa yhteyttä helposti haastattelun jälkeenkin, mikäli jokin kohta jäi epäselväksi. Haastattelutilanteessa pystyy selvittämään vastausta, sen ollessa epäselvä. Haastatteluaiheiden käsittelyjärjestystä pystyy mukauttamaan aktiivisessa haastattelutilanteessa ja näin vastaukset voivat olla helpompia tulkita. Haastattelu siis mahdollistaa saada tilanteesta syvempää tietoa. Suurimpia etuja haastattelussa on se, että tiedon kerääminen mukaillee tiedonkeruuti-lannetta. Haastattelun suurimpia haasteita on se, että haastateltava ei uskalla tai halua tuoda julki omaa mielipidettään vaan antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007,200, 201; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 205)

Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin lokakuussa 2016. Aikataulu oli seuraava:

1. haastattelu 11.10.2016 klo 12:00
2. haastattelu 12.10.2016 klo 12:00

3. haastattelu 12.10.2016 klo 18:00
4. haastattelu 17.10.2016 klo 09:00
5. haastattelu 18.10.2016 klo 16:00
6. haastattelu 19.10.2016 klo 09:00

Haastattelutilaisuudet pidettiin kaikki henkilökohtaisena tapaamisena tulosten laadun varmistamiseksi. Tutkija tapasi kaikki henkilöt, eikä materiaalia toimitettu etukäteen.

5.6 Aineiston analysointi

Tutkimuksen pohjalta saatiin näkemys siitä, miten eri myyntikanavissa koetaan valmentava johtaminen niin ajatuksen kuin päivittäisjohtamisen tasolla. Merkittävää oli myös se, vaihtelee lähtökohtaisesti ajatus valmentavasta johtamisesta kokemusvuosien mukaan. Voitiin myös todeta, onko esimieskentässä eriävä ajatus tästä kuin kehittäjillä, jotka tarjoavat päivittäisjohtamiseen työkalut esimiehille. Voitiin tehdä johtopäätelmä, siitä onko paikkakuntien välillä suuri eroavaisuus ajatuksissa. Ovatko siis kohdeyrityksen esimiestyö ja kehittäjät samalla linjalla vaikka työskentelevät eri paikkakunnilla. Työn jälkeen pystytään antamaan kohdeyritykselle suunta mistä kannattaa lähteä jalkauttamaan valmentavan johtajuuden kulttuuria yritykseen. Parhaassa tapauksessa se on jo valloillaan, tai edes jossain myyntikanavassa tai paikkakunnassa. Ensisijaisesti selvitettiin tutkimustavoitteet:

- 1) Paljonko valmentavasta johtajuudesta jo tiedetään kohdeyrityksessä?
- 2) Mitä keinoja johtamisessa käytetään ja oletetaanko niiden olevan valmentavaa johtamista?
- 3) Koetaanko valmentava johtaminen ja sen keinot vaikuttavaksi?

Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Tutkija teki haastattelujen aikana pieniä muistiinpanoja, haastattelun tunnelmasta, henkilön kehonkielestä ja vastauksista. Litteroidun datan ja muistiinpanot yhdistin samaan Word-tiedostoon tutkimustavoitteiden ja kysymysten alle. Tällä tavoin pystyttiin näkemään selkeästi eroavat asiat ja tekemään johtopäätöksiä haastateltavien yhteisistä näkemyksistä. Yhdistetystä datasta

tein analyysin tutkimustavoitteisiin, tutkimusongelmaan ja haastattelukysymyksiin. Tämän analyysin pohjalta tein johtopäätökset tutkimustuloksista.

5.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön tulosten kriteeri on luotettavuus. Tutkimustulosten tulisi olla oikeita ja paikkansa pitäviä. Yleisesti ottaen opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pitävyyttä, mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen ja validiteetilla tarkoitetaan tiivistetysti oikeiden asioiden tutkimista.

Reliabiliteetti pyrkii tarkastelemaan tutkimuksen kykyä, tuottaa paikkaansa pitävää tietoa. Haastateltavalta henkilöltä kysyttäessä kaksi kertaa samaa kysymystä ja vastauksen ollessa kummallakin kerralla asiasisällöltään sama, voidaan tutkimuksen sanoa jo olevan reliabeeli. Validiteetti on enemmän laadullinen mittari. Sillä pyritään todentamaan, että on tutkittu oikeita aiheita tutkimuksen kannalta. Kuvailevassa tutkimuksessa usein kohtaa tutkija ja haastateltava. Kummatkin yksilöt viestivät ja kokevat asiat omalla tavallaan, täten on mahdollista, että kummatkin yksilöt käsittävät saman kysymyksen eri tavoin. Tutkija tulkitsee ja analysoi tutkimuksen tuloksia, mikäli tähän vaikuttaa liikaa oma ajattelutapa, niin tutkimuksen tuloksia ei voida pitää luotettavina. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227; Kananen 2010, 69).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan sitä, kattaako aineisto tutkittavaa asiaa tai ilmiötä ja vastaako aineiston kokoamistapa valittua analyysimenetelmää. (Metodixin [www-sivut](#) 2016.)

Tutkimuksen haastattelukysymykset kattoivat tutkimusongelman ja tutkimustavoitteet. Tutkimuksen tulokset pystyttiin linkittämään teoriaan ja tulokset olivat uskottavia, joten tutkimusta voidaan pitää validina.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Haasteltavien näkemys valmentavasta johtamisesta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden lähtökohdat valmentavaan johtamiseen. Haastateltavat henkilöt ovat asiantuntijoita sekä myynnin kentän esimiehiä. Valmentava myynninjohtaminen vaatii ymmärrystä myynnistä ja mielikuvaa hyvästä myynnistä sekä myyjästä. Ensimmäisellä kysymyksellä haettiin haastateltavan näkemystä valmentavasta johtamisesta, eli mitä on valmentava johtaminen? Haastateltavat kokivat aiheen eri tavoin. Yhteinen tekijä oli vuorovaikutuksen esiin nostaminen, kaikki haastateltavat kokivat, että valmentavaan johtamiseen kuuluu avoin keskustelu. Eroavaisuus nousi räikeimmin esiin harjoittelussa. Kaksi esimies-tehtävässä työskentelevää henkilöä nosti tekemisen ja harjoittelun liittyvän vahvasti valmentavaan johtamiseen. Muut kokivat valmentavan johtamisen olevan keskustelun tasolla. Keskustelun, joka on aiheeseen keskittyvää ja alaisen kanssa yhdessä pyritään löytämään ratkaisu tai kehitysidea keskustelun aiheeseen. Teoriassa valmentavalle johtajuudelle on määritelty kolme roolia: leader, manager ja coach. Pelkälle keskustelun ja arjen havainnoinnin tasolle jäädessä vain coach ja leader-rooli täyttyy. Harjoittelu ja keskustelun muuntaminen tekemiseksi, eli manager-rooli, on tärkeä osa valmentavan johtamistavan onnistumista.

Esimies 2:

”Iso keinovalikoima käytössä, pystyy valitsemaan miten tekee valmennettavan mukaan. Ei välttämättä se ensimmäinen ajatus ole paras. Mitä vaan mikä auttaa ihmistä eteenpäin. Siihen kuuluu harjoite/tehtävä eikä toimita pelkästään keskustelun tasolla.”

Asiantuntijaroolissa toimivat henkilöt korostivat, ettei etsitä ongelmia vaan keskitytään ratkaisuihin. Esimiesroolissa toimivat henkilöt keskittyivät enemmän tilanteen ratkaisuun ja hyväksyivät helpommin ongelman vakavuuden ilman itse aiheen haastamista.

Kehityspäällikkö 2:

”Valmentavan johtamisen perusta on elää yhdessä alaisten kanssa ja olla aidosti läsnä. Pyritään aktiivisesti yhdessä löytämään ratkaisuja eikä ongelmia.

Retail sales eli kivijalkamyymälän esimies vertasi valmentavaa johtamista ja totuttua suoraviivaista johtamista. Tärkeäksi hän mainitsi ihmisläheisyyden ja alaisten arvostavan käsittelyn. Tämä luo kulttuuripohjaa valmentavalle johtajuudelle, muut keskityivät pääasiallisesti keinoihin toteuttaa valmentavaa johtamista.

Esimies 3

”Ei käsketä tekemään vaan mietitään yhdessä mitä kannattaa tehdä. Alaiset ovat ihmisiä eikä koneita joita käsketään.”

Työssä käytettävät valmennuskeinot

Haastattelun toinen kysymys ohjasi miettimään valmentavaa johtamista syvemmin ja tutkimaan omaa valmennustoimintaa. Mitä valmennuskeinoja käytät työssäsi? Kaikki haastateltavat henkilöt nostivat esiin osallistamisen yhdeksi keinoksi. Eli ei anneta valmennettavalle henkilölle valmiita vastauksia vaan ohjataan henkilö itse löytämään ratkaisu oikeanlaisilla kysymyksillä. Retail Sales kentässä toimiva esimies ja asiantuntija kummatkin käyttävät vastuunjakoja. He antavat henkilöille vastuullisia ja varioivia tehtäviä ja tätä kautta henkilö saavuttaa kehitystä.

Kehityspäällikkö 1:

”Valmennuskeinoina käytän osallistamista ja oivallutusta. Olen oma itseni ja helposti lähestyttävä. Vastuunjako on tärkeää, kummatkin haluaa päästä samaan tavoitteenseen.”

Customer service-kanavan esimiehet ja kehityspäällikkö eivät nostaneet vastuunjakoja voimakkaasti esiin vaan harjoittelun. He ovat prosessissa mukana pitkään vaikkakin vain fasilitaattorina tai työskentelykumppanina.

Esimies 2:

”Etäännyttäminen, kirjaa vaikka lapulle mitä tähän liittyy. Arvostava haastattelu, avointa keskustelua, paljon kysymyksiä, haluan nostaa olemassa olevaa osaamista

ylös. Milloin asiat on sujunut hyvin? mitä silloin tehtiin? Mikä on pahinta mitä voi tapahtua jos muutamme toimintaa?”

Kaikki haastateltavat puhuivat tietäen tai tietämättään tärkeästä aiheesta valmentavan johtamisen kannalta. Teoriassa todetaan että, pääasiallisena tavoitteena ovat valmentavan omat oivallukset, koska ne tuovat henkilölle enemmän lisäarvoa kuin ulkopuoliset, niin sanotusti annetut asiat. Haastateltavat nostivat myös kysymysten kysymisen yksimielisesti suureen arvoon. Teoriassa todetaan, että keskeisin valmennuksessa käytettävä menetelmä on herättävien kysymysten esittäminen. Valmentaja piirtää kokonaiskuvan tilanteissa ja kannustaa etenemään sekä haastamaan itseään. Kysymyksen 2 alakohta 2a. keskittyy siihen, että miksi henkilöt käyttävät juuri näitä keinoja? Kaikki vastaajat paitsi customer service-esimies käyttivät näitä keinoja koska ne ovat hyväksi havaittuja. Customer service-esimies totesi käyttävänsä näitä keinoja, koska ei tiedä muusta eikä osaa muita keinoja. Muut haastateltavat totesivat heidän mainitsemiensa keinojen olevan myös luonnollisia sekä omien uskomuksien mukaisia.

Esimies 3:

”Nämä keinot ovat tuntuneet luonnolliselta. Toimin omien arvojen mukaan, haluan, että tämä työpaikka on mielekäs. Saavutan aidon halun myyjille jäädä tähän yritykseen. Näin saan aikaiseksi riittävän luottamussuhteen.”

Keinoilla koettiin saavutettavan valmennettavan luottamus, joka on tärkeimpiä elementtejä valmentamisen onnistumisessa ja jatkumossa. Haastateltavien välillä keinot olivat perustasoltaan samanlaisia. Pientä syventymisen eroa oli yksilöiden välillä huomattavissa, mutta se voi johtua koulutuksen ja kokemuksen eroista haastateltavien välillä.

Mikä on tärkeää valmennuksessa?

Luottamus nostettiin yksimielisesti tärkeäksi asiaksi, sillä se on tärkeimpiä elementtejä valmentamisen onnistumisessa ja jatkumossa. Asioihin palaaminen eli jatkumo valmennukselle koettiin määrittäväksi tekijäksi, varsinkin kehityspäällikköjen osalta työskentelykanavasta riippumatta. Valmennuksen pitää olla pitkäjänteistä, jotta päästään tuloksiin. Nopealla valmennuksella voidaan nostaa tuloksia hetkellisesti, mutta se on usein kouluttamista.

Kehityspäällikkö 1:

”Valmentajan ja valmennettavan suhde rakentuu luottamukselle. Luottamus on iso asia valmennuksessa. Valmennuksen pitää olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Vastuun pitää olla kummallakin osapuolella.”

Retail sales-esimies korosti vielä valmennuksen vuorovaikutussuhteen tärkeyttä, ideoinnin vastuu ja vapaus ovat kummallakin osapuolella. Customer service-esimiehet painottivat valmennuksessa henkilöiden itsensä analysointia. Heidän mielestään oli tärkeää löytää omia kehityskohtia ja keinot valmennettavan ja valmentajan vaikuttaa toisiinsa.

Esimies 1:

”Löytää tunnistamattomia kehityskohtia ja löytää uusia kykyjä. Nostetaan myös nykyisiä vahvuuksia ja annetaan yksilöille vapaus ideoida.”

Haastateltavilla painoutuivat selkeästi eri roolit, osa omaksuu helpommin leader-roolin kun taas osa coach-roolin. Vastauksissa oli huomattavissa vain ailahduksia manager-roolista, mutta se oli heikoimmin ilmentyvä rooli. Esimiehet jakoivat toteutusvastuun tasa-arvoisesti tai jopa antoivat sen suurimmaksi osaksi valmennettavalle. Kehittymiseen johtavat askeleet oli sisäistetty hyvin organisaatiossa ja eikä ollut huomattavissa käskyttämisen tai liian vahvan ohjauksen kulttuuria. Kysymys 3a. syventyy valmennustilanteeseen ja siihen vaikuttaviin asioihin, miksi aiemmin mainitut asiat koetaan tärkeäksi? Kun henkilölle antaa vastuuta ja hän keksii itse ratkaisun, saa henkilö siitä valtavasti energiaa ja motivaatiota toteuttaa mahdollista muutosta.

Esimies 3

”Tällä tavoin tulee henkilölle olo, että häneen luotetaan ja organisaatiossa on hyvä olla. Mikäli myyjiin luotetaan, he ovat sitoutuneita pitämään myös minun luottamuksen.”

Nämä asiat oli myös todettu käytännön kautta johtavan tuloksiin, niin niistä haluttiin pitää kiinni. Kun henkilö kokee itsensä arvostetuksi ja osaksi valmennusta on sitoutuminen myös hyvällä tasolla.

Onko valmennuksella vaikutusta henkilön kehittymiseen?

Kaikki haastateltavat uskoivat valmennuksella olevan jollain tasolla vaikutusta henkilön kehittymiseen. On olemassa paljon eritasoisia valmennustilanteita ja tuloksien varmistamisen takia aikaisemmin mainittujen tärkeiden asioiden on valmennuksessa syytä toteutua.

Esimies 2:

”Hyvä valmennus auttaa myös ymmärtämään itseään, huomaa mikä on totuttu tapa ja pystyy kyseenalaistamaan sen. Valmennuksella vaikutus on pitkäaikavälin tilanteisiin. Uskon, että kaikki voi hyötyä mutta hyödyn määrä vaihtelee yksilötasolla.”

Hyvän valmennuksen kriteeri onkin, että se vaikuttaa yksilöön tai ryhmään. Mikäli vaikutusta ei ole huomattavissa, on valmennustekeminen vajavaista ja sen jatkoa on syytä harkita vakavasti. Vaikutusten arviointi pitää tehdä pitkällä aikavälillä, sillä valmennuksen tulokset eivät välttämättä näy heti. Tulokset voivat ilmetä myös suoraan valmennuksen jälkeen, silloin arvioinnissa pitää tutkia väliajoin, että häviääkö vaikutus.

Mitä on johtajuus esimiestyössä?

Menestyvä johtaja kunnioittaa toisia, eikä tavoittele ainoastaan henkilökohtaisia intressejä, vaan pystyy tekemään kompromisseja, ja hänellä on tahtoa. Matkalla huippujohtajaksi henkilön pitää selvittää syy miksi hän haluaa esimieheksi. Tämän ympärille rakennetaan tapa toimia. Haastateltavat mainitsivat yleisesti ottaen, ettei johtajuus tarvitse asemavaltaa tai auktoriteettia aseman kautta. Henkilöillä oli myös epäsuoria alaisia vaikka suurin osa oli suoria. Coach-rooli korostui johtajuutta pohdittaessa. Johtajuus perustuu arvostuksen osoittamiseen ja sitä kautta saadaan ihmiset seuraamaan johtajaa. Vastuunjako pystytään tekemään pitkälle ja se on toimivaa, kunhan on visio, joka on ymmärretty ja rohkeus pitää siitä kiinni.

Kehityspäällikkö 1:

”Alalla joka muuttuu nopeasti, on tärkeää että esimies toimii eräänlaisena prismaan alaisilleen. Asioita on paljon ja asianomistajia sama määrä, esimiehen täytyy osata kanavoida ja supistaa tietoa ja tätä kautta ohjata oikeaan suuntaan. Hyvä johtaja pystyy samaistumaan alaisiin, mutta samassa toimimaan henkisesti yläpuolella.”

Neljännän kysymyksen alakohta kääntää ajattelun itseän vielä tarkemmin:

Minkälainen johtaja sinä koet olevasi? Johtajuusprofiilit vaikuttivat olevan haastateltavilla samankaltaiset mikä luo hyvää kulttuuripohjaa valmentavalle johtamiselle.

Vain yksi esimies nosti kehityskohtia esille, esimies 2:

”Hyvän ja huonon päivän ero saattaa olla suuri. Uskallan tehdä virheitä koska itsekin opiskelen asiaa työssä. Pidän asiat avoimena ja annan ihmisille tilaa, se ei aina toimi. Olen ihmisjohtaja, enemmän kuin asijahtaja.”

Muut haastateltavat kokivat toteuttavansa johtamista valmiiksi todella hyvällä tasolla ja ihmisläheisyys oli kantava teema. Helposti lähestyttävyyys oli liki yksimielisesti tärkeää ja aito halu auttaa alaisia kehittymään. Positiivinen asenne edesauttaa toimintaa, vaikka tilanteet varioivat ja välistä pitää olla vakava. Auktoriteetti pitää ansaita ja käyttää sitä harkiten.

Kehityspäällikkö 2:

”Olen Positiivinen, ratkaisukeskeinen, motivoiva ja parhaimmillaan pystyn tarjoamaan alaiselle enemmän kuin hän osaa odottaa, haluan vaikuttaa positiivisesti koko elämään.”

Hyvä myyjä

Myyjä luo kasvot yritykselle ja on usein strategian toteuttava taho. Menestyväksi myyjäksi, kuin johtajaksikin kehitytään ajan myötä. Tähän vaikuttaa suuresti oma asenne ja omaksumishalu. Luonteenpiirteet voivat auttaa myyjää onnistumaan työssään, mutta ne eivät takaa menestystä. Haastateltavista varsinkin retail sales-edustajat korostivat asenteen tärkeyttä, muun voi oppia.

Kehityspäällikkö 1:

”Asenne ratkaisee. Menestyvä myyjä erottuu muista asenteella. Jokaisella on rakennuspalikoita itsessään, mutta asenne ja halu määrittävät sen miten ne käytetään. Menestyväksi myyjäksi opitaan.”

Menestyvä myyjä on usein persoonallinen ja sosiaalisesti lahjakas. Näitä avuja pitää oppia hyödyntämään, jotta voi saavuttaa hyvän tason. Menestyvä myyjä ei ole välttämättä pidetyin henkilö, johtuen persoonallisuudesta. Tämän takia hyvä itsetunto on tärkeä rakennuspalikka tähdätessä myynnin huipulle. Liiketoimintaymmärrys kannattaa myös omaksua, jotta osaa toimia yrityksen parhaaksi. Sosiaaliset kyvyt ovat tärkeitä myyntitilanteessa, jotta osataan puhua asiakkaan kanssa niin sanotusti samaa kieltä ja päästään luottamuksen tasolle.

Yksikään menestyvä myyjä ei sellaisena pysy, mikäli ei ole kovaa halua kehittää itseään. Haastateltavat katsoivat todella analysoivasti hyvää myyjää. He ymmärsivät, miten menestyvä myyjä syntyy ja tunnistivat, että siihen voi opettaa ja oppia. Organisaatiossa on tunnistettavissa hyvät lähtökohdat valmentavalle johtamiselle. Tosin customer service-esimies 1 katsoi asiaa mustavalkoisemmin.

Esimies 1

”Myy paljon ja tekee hyvällä asenteella. Persoonallinen.”

Hyvä myyntityö

Myynti on ajan saatossa muuttunut, niin kuin asiakkaiden kulutustottumuksetkin. Tämän kautta yrityksillä pitää olla eri valmiudet palvella asiakasta kuin esimerkiksi 1990-luvulla. Hyvä myyntityö on siis käsite, joka pätee jonkin aikaa kunnes vaihtuu. Tällä hetkellä 2000-luvun yleisesti hyväksi todettua myyntiä on asiakaslähtöinen myynti.

Teoriassa todetut myynnin säännöt pitävät aina paikkansa, kuten myyjän vaikutustasot asiakkaaseen. Hyväksyttävää myyntiä ei ole pakottaminen tai manipulaatio. Haastateltavat olivat yksimielisiä: Asiakaslähtöinen myynti on hyvää. Esimiesasemassa toimivat henkilöt nostivat esiin, että asiakkaan pitäisi saada vähän enemmän kuin odotti, että hänelle luotaisiin yksilöllinen kokemus. Kehityspäälliköt painottivat asiakaslähtöisyyden lisäksi luottamusta, kartoittamista ja näkemyksen antamista asiakkaalle. He toivovat, että myyjät parantavat asiakkaan arkea konkreettisesti.

Kehityspäällikkö 2:

”Hyvä myyntityö on laadukasta ja asiakkaasta kiinnostuvaa. Myyjän tehtävänä on jakaa näkemystä asiakkaalle. Asiakkaan luottamus pitää ansaita.”

Myyjä ei saa manipuloida selkeästi asiakasta vaan korostetaan asiakkaan ostoprosessia ja ostokriteereitä. Tuodaan asiakkaalle lisäarvoa arkeen. Asiakas saattaa jopa pitää myyjää vain toimeenpanijana. Myyjän täytyy ottaa keskustelussa kontrolli oikealla hetkellä, muutoin sen voi pitää asiakkaan käsissä.

Ongelmanratkaisu alaisten kanssa

Valmentava johtaminen ei ole vain yksittäisiä valmentamistilanteita arjen välissä. Se on johtamistapa joka koskee koko arkea ja joka hetkeä. Arjessa usein ilmenee ongelmia ja ne ovat merkittäviä vuorovaikutustilanteita. Näissä tilanteissa voi usein käyttää valmennusosaamista ja valmennuskatsontatapaa hyväksi. Ristiriitatilanteet usein määrittävät yrityksen sisäisen työskentelykulttuurin. Haastateltavilta kysyttiin: Millä tavoin ratkaisette ongelmia alaisten kanssa? Kaikki haastateltavat halusivat käsitellä ongelman ja yrittää auttaa siinä alaista, jos on tarvetta. Kehityspäällikön tehtävissä toimivat henkilöt eivät lähtökohtaisesti syventyneet heti ongelmaan, vaan halusivat tietää ongelman juurisyyn ja antaa alaisen ratkaista se. Juurisyyn selvittäminen tapahtuu kysymällä paljon ja lähinnä ratkaisukeskeisiä kysymyksiä.

Kehityspäällikkö 2:

”Se, että alaiset tuovat ongelmia ei ole hyvä lähtökohta. Tällaisen tilanteen kohdatessa on tärkeää selvittää juurisyyn. Se tapahtuu kysymällä paljon, mielellään ratkaisukeskeisiä kysymyksiä.”

Esimiehet käyttivät myös ratkaisukeskeisiä kysymyksiä ja kävivät tarvittavat keskustelut. Ongelmaan tarttuminen on tärkeää ja alaisella pitää olla matala kynnyks tuoda ongelma tai asia esiin. Lähtökohtana ongelman ratkaisussa oli, että kaikki ongelmat ovat ratkaistavissa jollain tasolla.

Esimies 1:

”Keskustellaan asiasta privaalisti ja selvitetään ydinongelma.”

Ratkaisukeskeiset kysymykset ovat hyvä valmennuskeino, varsinkin ongelman ratkaisuun. Näitä käyttäessä pitää kuitenkin huomioida tilanne, ettei puhuta liian henkilökohtaisesta asiasta, mutta luottamuksen taso on yksilöllinen ja terveessä kulttuuripohjassa se on hyvällä tasolla.

Johtaminen yrityksessä

Johtajien oma kokemus johtamiskulttuurista on tärkeä, sillä jos he kokevat sen olevan vajavainen, mutta tekevänsä itse oikein, on käsissä ristiriita. Jokaisella työntekijällä on vaikutus yrityksen johtamiskulttuuriin. Voimme joko edistää sitä, tai olla tekemättä mitään asian eteen. Jokainen arjen tilanne vaikuttaa, varsinkin esimiesasemassa toimivilla henkilöillä. Kaikki haastateltavat toimivat esimiesasemassa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja sitä myöden johtamiskulttuurin pitää muuttua, jotta pystymme vastamaan nykyajan kysyntään. Kaikki haastateltavat kokivat, että johtamisen olisi syytä uudistua heidän yrityksessään. Kaikki myös mainitsivat, että jo nyt on otettu oikeita askeleita ja positiivista muutosta on tapahtunut johtamiskulttuurissa. Yrityksessä on erittäin toimiva osaamisenkehittämisen osasto joka kehittää ja auttaa johtajia kaikilla tasoilla. Tämä on erittäin tervetullut uudistus. Yleinen kokemus johtamisen kehittymisestä oli positiivinen, mutta toivottiin enemmän yhteistyötä johdon ja toteuttavan tahon välillä.

Esimies 3:

”Koen vahvasti. Tällä hetkellä erot ovat mittavia. Toivoisin, että opittaisiin näkemään myyjät enemmän ihmisinä kuin resurssina. Ei puhuta tai puhutella esim. Kauppiastunnuksilla. Haluaisin nähdä enemmän valmentavaa johtamista.”

Johtamisen toivottiin olevan ihmisläheistä, uudistuvaa, selkeällä visiolla, valmentavaa ja tehokasta. Kehityspäällikkö 1 ja Esimies 2 kummatkin nostivat resurssien oikeanlaisen kohdistamisen tärkeäksi asiaksi. Hyvä myyjä ei ole automaattisesti hyvä johtaja, usein huomataan, että palkataan henkilöitä väärin tehtäviin väärillä meriiteillä.

Kehityspäällikkö 1:

”Koen, että johtamisen pitäisi kehittyä. On menty jo eteenpäin. Meillä on omat yksiköt jotka ajavat tätä asiaa eteenpäin. Haluaisin, että kohdistaisimme resurssit paremmin ja antaisimme ihmisille paremman mahdollisuuden löytää omat vahvuutensa.”

Valmentavan johtamisen edistäminen

Viimeisenä kysymyksenä tiedusteltiin henkilöiden näkemystä valmentamisen johtamisen edistämisestä oman työn kautta. Toimivatko työntekijät edistäen valmentavaa johtamista mukaan ja lisäävät tervettä kulttuuripohjaa. Haastateltavista kaikki muut paitsi esimies 1 kokivat edistävänsä valmentavaa johtamista. He yrittävät edistää valmentavaa johtamista useissa kohtaamisissaan ja toimimaan valmentavan johtamisen keinoin. Edistämislle ei kuitenkaan varata erikseen aikaa vaan tehdään arjen lomassa se mikä pystytään. Vaikutuspiirin voisi todeta liian suppeaksi, sillä se ulottuu maksimissaan lähikollegoihin tai alaisiin. Asialle on kuitenkin uhrattu selkeästi ajatusta ja on aito halu toimia valmentavan johtamistavan mukaan. Henkilöillä ei ole vielä riittävä osaamista tai keinoja, mutta lähtökohta on hyvä.

Kehityspäällikkö 2:

”Koen edistäväni päivä päivältä enemmän, olen tietoisesti vienyt johtamistani mielestäni oikeaan suuntaan. Yritän analysoida milloin lipsun vanhanaikaiseen käskyttämiseen ja herättelen itseäni aktiivisesti.”

Esimies 1:

”En koe edistäväni valmentavaa johtamista tällä hetkellä. Minulta puuttuvat ideat ja keinot.”

Valmentavaa johtamista haluttiin tehdä hyvän fiiliksen lisäksi tulosten takia. Tämä johtamistapa luo pitkän aikavälin kehitystä ja täten varmistaa yrityksen kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Johtamisessa pitää tietää milloin ja millä tavoin otetaan lainaa ihmisten kustannuksella ja milloin tehdään talletus eli panostetaan tulevaisuuden kompetenssiin.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto

Tässä työssä selvitettiin kohdeyrityksen valmiutta valmentavan johtamisen omaksumiseen vallitsevaksi johtamistavaksi. Aluksi tutkittiin yrityksessä työskentelevien henkilöiden tieto- ja taitotasoa valmentavasta johtamisesta ja perehdyttiin syvemmin, siihen mitä haastateltaville merkitsee valmentaminen ja johtaminen. Tällä tavoin pystyttiin vertailemaan koko organisaation kulttuuria keskenään, koska vastaajat olivat vastaavissa työtehtävissä keskenään, mutta eri kokemusvuosilla ja eri myyntikanavissa. Tämän jälkeen tutkittiin itse valmentamista ja keinoja toteuttaa valmennusta. Esimiehet ja kehityspäälliköt kaikki kokivat valmentamisen tärkeimmäksi keinoksi keskustelun, sama aihe nostetaan teoriassa kaiken lähtökohdaksi.

Valmennukseen porauduttiin vielä syvemmälle, kun tiedusteltiin, miksi haastateltavat kokevat mainitsemansa keinot tärkeiksi. Huomattiin, että valmennusprofiili syntyy osittain kuten johtajuusprofiilikin. Siihen vaikuttavat oma luonteenpiirteet ja arvot, sitä opitaan tietoisesti ja tietämättään, kehitytään tekemällä ja valmennettavien vastaanottavaisuus voi määrittää onnistumista.

Valmennuksen vaikutuksen arviointi käytiin teoriassa läpi ja siinä tärkeässä asemassa on arviointiaika, jotta pystymme todentamaan lähes luotettavia tuloksia. Arviointia pitää siis tehdä ennen ja jälkeen valmennuksen ja mielellään useasti. Tulosten tarkkuutta parantaa vertailuryhmä. Haastateltavat uskoivat kaikki valmennuksella olevan vaikutusta oikein tehtynä henkilön kehittymiseen. Johtajuus esimiestyössä tiivistetysti koostuu kolmesta roolista coach, manager ja leader. Luonnollisesti joku näistä rooleista korostuu johtajassa, mutta kaikkia tarvitaan onnistumisen takaamiseksi.

Haastateltavat sijoittivat itsensä ihmisläheiseksi ja korostivat coach-roolia. Tämä oli huomattavissa kaikkien haastateltavien osalta ja luo organisaatiolle hyvän pohjan innovaatiolle ja itsestään ohjautuvuudelle. Teoriassa käytiin seuraavaksi läpi myyntiä, sillä henkilöiden pitää ymmärtää sen toimintaa, ennen kuin sitä pystytään kehittämään

täydellä teholla valmentavan johtajuuden keinoin. Hyvä myyjä on asenteeltaan positiivinen ja kehitykseen ohjautuva. Hän osaa antaa asiakkaalle mielikuvia ratkaisusta ja ymmärtää kohtaamisen ajankäytön. Menestyvä myyjä panostaa tutustumiseen eli kartoittamiseen. Hyvä myyjä on usein persoonallinen, mutta kukaan ei ole syntyessään menestyksekkäs myyjä. Siihen opitaan hyvän asenteen siivittämänä. Haastateltavien näkemys oli linjassa teorian kanssa ja haastateltavat nostivat poikkeuksetta asenteen tärkeyttä. Seuraavaksi työssä käytiin läpi myynnin toteutumista ja keinoja tehdä sitä. 2010-luvulla teemme asiakaslähtöistä myyntiä, joissa asiakasta neuvotaan ja hänen ostopäätöstä tehostetaan. Haastateltavien näkemys tähän aiheeseen varioi, yhtenäistävä tekijä oli asiakaslähtöisyys. Pohja on siis kunnossa, mutta vastauksissa korostui kaupan synnyn tärkeys, ilman suurta painoarvoa sille, miten se tehdään.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kaikilla haastateltavilla oli hyvä peruskäsitys siitä, mitä valmentava johtaminen on. Merkittävää on, että tutkimuksen tulokset ovat näin positiiviset ja yhtenäiset, vaikka haastatteluun osallistuneilla oli laajalti eri lähtökohdat esimiestyöhön niin ympäristön kuin kokemuksen pohjalta. Valmennuskeinoja haastateltavat voisivat toteuttaa laajemmin ja edistää valmentavan johtamisen kulttuuria myös yli omien tiimirajojensa. Haastateltavista oli myös huomattavissa toinen kehityskohta, he toivoivat paljon annettua tietoa. Asioissa, joissa he kokivat suorittavansa heikommalla tasolla kuin toisissa asioissa, toivoivat he ulkoista apua. Valmentavan johtajuuden tottuessa itseohjautuvuus ja kyky löytää tietoa oman yrityksen ihmisistä ovat avainasemassa.

Tutkimuksessa on tarkasteltu kohdeyrityksen työntekijöiden toimintaa valmentavan johtamistavan katsontakulmalla. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työntekijöiden vaikutusta, asenteeseen, keinoihin ja valmentavaan johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin heikkouksia ja vahvuuksia johtamistavassa. Haluttiin löytää ja tuoda esiin parhaita toimintatapoja ja käytäntöjä sekä ilmentää puutteita toiminnassa. Tämän vuoksi tutkimuksessa on haastateltu henkilöitä, joilla on suuri vaikutuksen mahdollisuus organisaation johtamiskulttuuriin. Lisäksi, pyrittiin tuomaan esiin valmentavaan johtamiseen tarvittavat aiheet, lähtien jo yritysmentaliteetista ja kulttuurista. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys pohjautuu organisaation toimintatapaan ja

nykyiseen strategiaan, joka jakaa valmentavan johtajuuden neljään osioon: Johtaminen, valmentaminen, myynninkehittäminen ja kulttuuri. Kohdeyrityksen johto uskoo, että hyvä palveluidentiteetti ja tuloksen tekeminen lähtee henkilöstä, tämä on loistava pohja ja tuki valmentavan johtamisen kehittämiseksi. Seuraavaksi käydään läpi tutkimustavoitteet ja tutkimusongelma.

Paljonko valmentavasta johtajuudesta jo tiedetään kohdeyrityksessä?

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavat olivat tietoisia valmentavasta johtamisesta ja hyödynsivät laajalti keinoja arjessa. Valmentava johtaminen ajateltiin yksilönvapautena, joka annetaan arjen kiireeseen. Tämän johtamistavan tähdeksi ja keskeiseksi henkilöksi koettiin alaiset. Sana- ja vaikutusvallan jakamisen koettiin nostavan työntekijän kokemusta. Valmentavan johtajuuden onnistumisessa keskustelun merkitys ymmärrettiin, mutta toteutukseen johtavat keinot olivat vähäisiä. Valmentavien keskustelujen pitäisi johtaa toimintaan, eikä jäädä pelkälle keskustelun tasolle. Toimintaa ei tarvitse aina eriyttää projektiksi tai suoritettavaksi asiaksi vaan se voi olla henkilön ajatustavan muuttamista tai rikastamista, joka johtaa henkilön toiminnan muuttumiseen. Muutoksen seurannalla ja osoittamisella pystytään toteamaan valmentavan johtamisen toimivuus.

Mitä keinoja johtamisessa käytetään ja oletetaanko niiden olevan valmentavaa johtamista?

Keinot olivat erittäin pitkälti valmentavan johtamisen teorian mukaisia, mutta haastateltavat eivät aina osanneet yhdistää niitä suurempaan teemaan. Oli tehty jo pitkään oikeita asioita syventymättä siihen, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Henkilöillä oli huomattavissa aito halu kehittyä ihmistenjohtajina ja tätä kautta saada parempia tuloksia. Tähän he kokivat tarvitsevansa vielä apua ja lisätietoa valmentavasta johtamisesta. Haastateltavat omaksuivat tietämättään eri rooleja valmentavan johtamisen sisässä ja näistä yleisin oli coach-rooli. Osallistaminen, vastuunjako ja ratkaisukeskeisetkysymykset olivat parhaiten tunnistettavissa olevat keinot, jotka ovat coach-roolille ominaisia. Yrityksessä oli ohjattu esimiestyössä vahvasti valmentavaan rooliin, sillä muuten samat toimintatavat eivät olisi ilmenneet kaikilta. Yhteinen linja on hyväksi ja selkeyttää arkea ja yrityksen toimintatapaa. Tämän kautta on mahdollisuus tasapuoliseen ja itseään kehittävään yrityskulttuuriin. Riskinä on, että toiminallisuuden taso laskee, mikäli esimieskenttä ei omaksu toteuttavaa ja ohjaavaa roolia vaan antaa liikaa

vapautta, eivätkä työntekijät ole selvillä visiosta, eikä omista tärkeimmistä työtehtävistään. Yrityksessä pitää olla vastuu ja vapaus katsoa asioita eri näkökulmasta, mutta selkeä päivärytmi ja tavoitetaso.

Koetaanko valmentava johtaminen ja sen keinot vaikuttavaksi?

Valmentava johtaminen koettiin vaikuttavaksi. Se nähtiin positiivisena kehityksenä työntekijässä ja yrityksessä. Valmentavista keinoista mielipiteet ristesivät, vaikuttavuuden kokemus oli suhteellisen henkilökohtainen. Siihen vaikuttivat oma johtajaprofiili ja oppimistapa. Oli tunnistettu, että on olemassa tehotonta valmennusta, joka ei ole henkilöön tai yritykseen positiivisesti vaikuttavaa. Yleisimmät siihen johtavat tekijät ovat: tavoitteettomuus, lyhykestoisuus, väärät tarkoitukset ja halun puute. On siis olemassa huonoakin valmennusta, joka ei johda haluttuun lopputulemaan, mutta riittävällä tiedon ja taidon tasolla toteutettuna valmennuksella ja valmentavalla johtamisella uskottiin olevan merkittävä positiivinen vaikutus. Valmentavan johtamisen toimintamalli koettiin lähes ainoaksi ja oikeaksi toimintatavaksi, tästä syystä henkilöt kohdeyrityksessä halusivat siihen pyrkiä. Kaikki pyrkivät omien kykyjensä mukaan ja toivoivat myös ulkopuolista tukea. Kohdeyrityksessä toimii oma yksikkö, joka ajaa kulttuurimuutosta ja edistää tulevaisuuden kompetenssia, joten kohdeyrityksessä oli otettu jo loikkia valmentavan johtajuuden kulttuuria kohti. Se oli huomattavissa haastateltavista henkilöistä ja heidän uskomuksistaan.

miten saada valmentavan johtamisen idea jalkautettua kohdeyrityksen esimieskenttään?

Kohdeyrityksen esimieskentässä oli jo vahva ajatus valmentavasta johtamisesta. Tämä tutkimus vireytti haastateltavia esimiehiä ja uskon heidän tämän jälkeen uskaltavan toimia vahvemmin valmentavan johtamisen piirissä. Varsinkin, kun keskustelun kautta he oivalsivat omien toimiteiden ja ajatusten olevan täysin hyväksyttäviä ja liittyvän valmentavaan johtamiseen. Kohdeyrityksessä oli huomattavissa opittu linja miten johtamista ajatellaan. Henkilöt käyttivät haastattelussa paljon samoja sanoja ja termejä. Tarkkaan sanoitetun johtajuuskulttuurin kääntöpuolena saattaa olla terveen itse-kriittisyyden laskeminen vallitsevaa yrityskulttuuria kohtaan

Kohdeyrityksen pitää varmistaa henkilöstön itseohjautuvuus ja tarttua asioihin tarkmokkaammin. Luoda yhteistyösuhteita laajemmin yli omien tiimirajojen ja antaa

muille mahdollisuus kehittää omia heikkouksia. Kukaan ei toimi, eikä johda yksin. Valmentavan johtamistavan idea oli siis jo saatu esimieskenttään. Se on onnistunut ulkopuolisella koulutuksella, yrityksen sisäisellä yksiköllä, jonka tehtävänä on viedä kulttuurimuutosta eteenpäin, yritysjohton strategialla ja visiolla, sekä henkilöille on annettu vapaus tehdä ja muuttaakin toimintoja niin kuin parhaaksi näkee. Seuraava askel tutkimuksellisesti olisi: miten luoda yhteistyöverkostot ja toimintamallit, jotta valmentava johtajuus voi toteutua?

8 TOIMINTASUOSITUKSET

Haluan välittää kohdeyritykselle ideoita, jotta se saavuttaa vielä itseohjautuvamman ja tehokkaamman yrityskulttuurin. Jaoin toimintasuositukset tutkimustavoitteiden mukaan kolmeen osaan.

Valmentavan johtamisen taitotaso

Yrityksessä on paljon tietoa ja osaamista valmentavan johtamisen osalta. Tarvittava resurssi valmentavan johtamisen kehittämiseen on siis jo olemassa, mutta se pitää pystyä hyödyntämään tehokkaammin. Tämä tapahtuu syventämällä yhteistyötä yrityksen sisässä toimivaan kehityksen yksikköön. Tämä yhteistyö pitää standardisoida ja aika-tauluttaa säännölliset tapaamiset myyntiosastojen päälliköille ja heidän alaisilleen eli myynnin kentän esimiehille. Näin saadaan vireytettyä osaston sisäistä yhteistyötä, jotta valmentavan johtamisen keinoja ja ideoita saadaan laajemmin tietoisuuteen. Kehityksyksikön on syytä olla tässä mukana, sillä he voivat tuoda lisäarvoa toteutukseen ja he ovat linkki myyntikanavien ja myynninjohton välillä. Näin saadaan valmentavan johtajuuden viesti yhtenäiseksi ja laajalti tavoitettavaksi.

Suositan myös ohjaamaan esimiestyössä työskenteleviä itseohjautuvammaksi, tarttumaan aihetta koskevaan kirjallisuuteen. Tähän pitää tarjota yrityksen puolesta aikaa, panostaa ihmisiin. Tämä työ on hyvä lähtökohta ammattikirjallisuuteen perehtymisessä työntekijöille.

Valmentava johtaminen yhtenäiseksi

Työntekijöiden, varsinkin johtotehtävissä työskentelevien, on syytä tehdä sidosryhmäkartoitus. Se auttaa ymmärtämään omaa toimintakenttää ja huomamaan mahdollisia puutoksia siinä. Toivoisin heidän listaavan kaikki organisaation sisäiset sidosryhmät kenen kanssa toimii ja minkä laatuista yhteistyö on. Näin voidaan huomata, että yrityksessä saatetaan tehdä turhan suppeasti yhteistyötä ja löytää paikkoja, joissa sidosryhmä voisi tarjota apua tai toisinpäin. Tämä estää myös siiloutumista omaan osastoon tai yksikköön ja vahvistaa yhtenäistä valmentavan johtamisen viestiä.

Sidosryhmäkartoituksen pohjalta tunnistetut yhteistyöt tai sen puutteet pitää asettaa käytäntöön, eli olla yhteydessä sidosryhmiin ja sopia yhteistyömalli. Keskustelulle pitää ottaa aikaa ja selvittää, mikä on kummankin osapuolen odotusarvo toisille.

Tehokkaan valmennuksen lisääminen

Tutkimuksessa ja teoriassa kävi ilmi, että on olemassa tehotonta valmennusta. Haastateltavilla oli yhteneväinen näkemys siitä, millaista on tehoton valmennus, pienin eroavaisuuksin. Toivoisin, että valmennustekemistä voitaisiin yhtenäistää ja tuoda helpommin lähestyttäväksi omaa toimintaa muille. Ensiaskel on luoda valmennustarjoama, mistä pystyy katsomaan, minkälaista valmennusta yrityksessä on saatavilla. Kun nämä saadaan jaettua selkeästi ja valmennusaiheet yhtenäistettyä, on valmennuksien viesti vahva. Tätä luodessa pystytään standardisoimaan valmennus, eli mitä siinä pitää olla.

Yhdessä sovituilla valmennuksen peruskivillä saadaan varmistettua yhteisesti tärkeiksi tunnistettuja asioiden toteutuminen, kuten, valmennuksen jatkumo, pitkäjänteisyys, tavoitteellisuus, raportointi, vision yhteneväisyys ja tehokkuus. Tämän jälkeen valmennuksista löytyy dataa, ennen valmennusta ja sen jälkeen. Valmennuksen yhteinen määrittely auttaa karsimaan lyhyen aikavälin, tavoitteettomat ja väärällä viestillä tapahtuvat valmennukset pois arjesta.

9 LOPPUSANAT

Valitsemani aihe on itselleni tärkeä, sillä olen toiminut työtehtävissäni pitkään valmentavan johtajuuden edistäjänä. Aloittaessani työtä, koin haastavaksi tarttua ison kohdeyrityksen johtamiskulttuuriin. Pidin hyvänä ja oivaltavan ratkaisuna ottaa kehityspuolen ihmisiä mukaan ja jakaa haastateltavat kahteen suurimpaan myyntikanaavaan. Tämä helpotti työtä ja antoi mahdollisuuden johtajuuden läpileikkaukseen. Aiheen koen hyödylliseksi niin esimiehille kuin asiantuntijoille, koska jokaisen pitäisi tasaisin väliajoin haastaa omia rutinoituneita toimintamalleja ja omia uskomuksiaan.

Haastattelun avulla pääsin kohtamaan henkilöt henkilökohtaisesti ja uskon saaneeni luotettavia vastauksia. Pystyin myös rytmittämään haastattelutilanteita saadakseni aitoja vastauksia. Kävimme haastattelut vapaamuotoisesti keskustellen ja oma suurin haasteeni oli jättää sisäinen valmentajani paitsioon ja olla ohjaamatta haastateltavaa liikaa aiheen piiriin. Tutkimus herätti kysymyksiä, joita mietin vielä pitkään työn piirissäkin. Mitkä ovat ne tavat ja keinot, joilla valmentavaa johtamista pystytään toteuttamaan läpi yrityksen yhteisesti sovitun linjan mukaisesti, mitä polkuja tai muutoksia tämä vaati organisaatorakenteessa. Voidaanko yritystä johtaa niin sanotussa matriisiorganisaatiossa, ettei kellään ole suoraa esimiesasemaa ja sen tuomaa auktoriteettia toista kohtaan.

Haluan välittää kiitokset kohdeyritykselle, vaikka se pysyykin tutkimuksessa nimettömänä. Haluan kiittää myös haastatteluun osallistuneita henkilöitä ja heidän panostaan mieltä omaa toimintaansa laajamittaisesti.

Jatkotutkimuksena ehdotan valmentavan johtamisen tutkimista alaisen näkökulmasta. Miltä johtajuuskulttuuri näyttää alhaalta ylöspäin ja miten myyjät pystyvät vaikuttamaan yrityskulttuuriin. Miten alaiset kokevat valmentavan johtamisen ja sen keinot?

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima.
- Carlsson, M & Forsell, C. 2012. Esimies ja coaching. Helsinki: Tekijät ja Tietosanomaa Oy
- Constable, N. 2010. Selling secrets. London: HarperCollinsPublishers.
- Feldman, D. & Lankau, M. 2005. Executive Coaching: a Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31, 3, s. 829-845.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching-valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö-valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Joo, B. 2005. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review* 4 (4), 462–488.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: JAMK.
- Kananen, J. 2008. KVALI - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- K. Ann Renninger, Suzanne Hidi, Andreas Krapp. 1992. The Role of Interest in Learning development. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates !
- Kauppalehden www-sivut. Viitattu 14.11.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/myyntitykin-abc---nain-synty-huippumyyja/fevhwflz>
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2006. Evaluating Training Programs: the Four Levels. 3. painos. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Metodixin www-sivut. Viitattu 13.12.2016. <http://www.metodix.com>
- Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen. Vantaa: Hansaprint OY
- Määttänen, E. 2015. Coachaava kulttuuri-käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Helsinki: Books on Demand.

Nieminen, T.& Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava Johtajuus. Helsinki: WSOYpro OY

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Taustatiedot:

Tehtäväkuva:

Ikä:

Alaisten määrä:

Kanava/vastuualue:

Kokemus:

Haastattelu:

1. Mitä mielestäsi on valmentava johtaminen?
2. Mitä valmennuskeinoja käytät työssäsi?
 - a. Miksi käytät juuri näitä keinoja?
3. Mitä sinä pidät valmennuksessa tärkeänä?
 - a. Miksi se on mielestäsi tärkeää?
4. Uskotko valmennuksella olevan vaikutusta henkilön kehittymiseen?
5. Mitä on johtajuus esimiestyössä?
 - a. Millainen johtaja sinä koet olevasi?
6. Millainen on hyvä myyjä?
7. Millaista on hyvä myyntityö?
8. Millä tavoin ratkaisette ongelmia alaisten kanssa?
9. Koetko, johtamisen on syytä kehittyä tai uudistua yrityksessäsi?
10. Koetko edistävän työssäsi valmentavaa johtamista?