



## **Positiivinen johtaminen B2B-myynnissä**

Minttu Lyytinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Myyntityön koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Minttu Lyytinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Positiivinen johtaminen B2B-myyntissä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39+0
<p>Tänä päivänä organisaatioiden menestyksen takana ovat hyvinvoivat ja motivoituneet yksilöt. Yksilöiden hyvinvointi ja motivoituneisuus voidaan saavuttaa positiivisen johtamisen keinoin, joka johtamisteorian avulla mahdollistaa positiivisen organisaation synnyn. Positiivinen johtaminen keskittyy yksilöiden vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen, sekä yksilön yleisen hyvinvoinnin parantamiseen. Positiivinen johtaminen on melko uusi johtamisteoria, mutta sen hyödyntäminen on osoittanut korreloivan työhön sitoutumisen, työn imun ja motivoituneisuuden kanssa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia positiivista johtamista B2B-myyntissä. Lisäksi työssä perehdytään B2B-myyntiin ja siihen, kuinka myyntiä johdetaan B2B-myyntissä. Suurena kokonaisuutena on syventyminen positiiviseen johtamiseen johtamisteorian avulla. Positiivisen johtamisen ollessa melko uusi johtamisteoria on aihe ajankohtainen ja merkittävä sillä nykypäivänä johtaminen painottuu yhä enemmän ihmisläheiseen johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu B2B-myyntistä ja positiivisesta johtamisesta. Neljännessä luvussa käsitellään B2B-myyntiä kokonaisuutena ja sen myynnin johtamisen keinoja. Myynnin johtamista käsitellään näkökulmista, mitkä tukevat opinnäytetyön tavoitetta. Luvussa viisi perehdytään positiiviseen johtamiseen sen kokonaiskuvan kautta sekä käsitellään sen alkuperää ja erilaisia ominaispiirteitä ja toteutustapoja. Tietoperustan jälkeen opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastataan luvussa kuusi ja esitellään työn tulokset.</p> <p>Opinnäytetyön keskeiset tulokset liittyvät siihen kuinka positiivista johtamista voidaan toteuttaa B2B-myyntissä. Tuloksissa esitellään, millaisin eri käytäntein positiivinen johtaminen toteutetaan myynnin johtamisen kautta, keskittyen niihin aihepiireihin, jotka ovat sovellettavissa positiivisen johtamisen menetelmien keinoin. Esille tulleet tulokset olivat kirjoittajan mielestä ennalta arvattavia ja samansuuntaisia teoriassa ilmenneiden tuloksien kanssa.</p> <p>Työ on toteutettu tutkimustyyppisenä kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus opinnäytetyötyyppinä mahdollistaa laajalti erilaisten kirjallisten lähteiden käytön lähdeaineistona. Lähdeaineisto koostuu luotettavista ja ajankohtaisista lähteistä, jotka valittiin pitäen mielessä aihepiiri ja lähdekriittisyys.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin aikavälillä lokakuu 2022 – maaliskuu 2023.</p>
<b>Asiasanat</b> B2B-myynti, B2B-myyntin johtaminen, positiivinen johtaminen, positiivinen psykologia, johtaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Keskeisiä käsitteitä.....	2
1.2	Tutkimus .....	3
1.3	Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi.....	3
2	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	5
2.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	5
2.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus .....	6
2.3	Meta-analyysi .....	6
3	Tutkimuksen toteutus .....	8
3.1	Menetelmävalinnat perusteluineen .....	8
3.2	Aineisto ja käytetyt analyysit.....	9
3.3	Tutkimuksen aikataulu ja prosessi.....	9
4	B2B – myynti.....	11
4.1	B2B - myynnin johtaminen.....	12
4.1.1	Tavoitteiden asettaminen .....	13
4.1.2	Motivointi .....	14
4.1.3	Palautteen antaminen .....	15
4.1.4	Palkitseminen .....	16
5	Positiivinen johtaminen.....	17
5.1	Positiivisen johtamisen määritelmä.....	17
5.2	Positiivinen psykologia .....	18
5.3	Positiivisen johtamisen teorat .....	19
5.4	Positiivisen johtamisen työkalut.....	21
5.4.1	Myönteiset käytänteet (P) .....	21
5.4.2	Vuorovaikutus ja yhteistyö (R).....	22
5.4.3	Vahvuudet (I) .....	23
5.4.4	Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintana (D) .....	24
5.4.5	Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E) .....	24
5.5	Positiivinen johtaja.....	26
5.5.1	Hyveet ja luontevahvuudet.....	26
5.5.2	Kehittyminen positiiviseksi johtajaksi.....	27
6	Tutkimuksen tulokset: Positiivinen johtaminen B2B-myyntissä .....	29
6.1	Alakysymys 1: Mitä B2B-myynti on?.....	29
6.2	Alakysymys 2: Miten B2B-myyntiä johdetaan? .....	29

6.3	Alakysymys 3: Mitä on positiivinen johtaminen? .....	29
6.4	Pääkysymys: Kuinka positiivinen johtaminen toteutetaan B2B-myynnissä? .....	30
7	Pohdinta .....	32
7.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla .....	32
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	33
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	34
	Lähteet .....	37

## 1 Johdanto

Jokaisen työntekijän oikeus on tulla johdettavaksi yksilöllisesti ja omat henkilökohtaiset vahvuudet huomioiden. Tänä päivänä työelämässä ja johtamisessa korostuu myönteisten käytänteiden suosiminen, jota positiivinen johtaminen hyödyntää. Yksilötasolla työn merkityksellisyyden tunteen vahvistamisella on kauaskantoiset vaikutukset. Yksilön kokiessa hyötyvänsä henkilökohtaisella tasolla työstään ja saavansa hyödyntää vahvuuksiaan työtehtävissään, on työhön sitoutuminen vahvempaa. Vahva sitoutuneisuus työntekijätasolla synnyttää yritykselle mahdollisuuden kasvuun ja liiketoiminnan onnistumiseen. Positiivisen johtamisen tarkoituksena on myönteisten käytänteiden avulla kehittää johtamista kohti tuottavampaa liiketoimintaa yksilöt huomioiden.

B2B-myyntissä johtamistavalla on suuri merkitys työssä onnistumiselle, sillä nopeatempoinen ja vaativa työ vaatii vankan, mutta myönteisen lähestymistavan johtamiseen. Oikein toteutetussa johtamisessa työntekijä saa yksilöllisen tuen työhönsä, joka antaa avaimet onnistumiseen. Mikäli esimies toimii jokaisen työntekijän kanssa tällä tavalla kaikki suoriutuvat työstään odotetusti tai jopa paremmin, mikä tuottaa tulosta yritystasolla. Yksilöstä huolenpittäminen työelämässä auttaa siis koko yritystä toimimaan paremmin ja saavuttamaan asetetut tavoitteet, lisäksi samalla yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Tämän kirjallisuuskatsauksena toteutetun opinnäytetyön tehtävänä on tutkia positiivista johtamista B2B-myyntissä. Tutkimus keskittyy B2B-myyntin johtamisen eri toteutustapoihin ja osa-alueisiin, joiden soveltaminen positiivisen johtamisen kautta on mahdollista. Positiivinen johtaminen on kokonaisuudessaan laaja käsite ja siihen on paneuduttu opinnäytetyössä positiivisen johtamisen perusrungon kautta, jotta tietoa voidaan hyödyntää. Työn tavoitteena on luoda kaavio, joka osoittaa kuinka positiivisen johtamisen käytänteitä voidaan hyödyntää B2B-myyntissä ja sen myynnin johtamisessa.

Aiheena positiivinen johtaminen on ajankohtainen, sillä sitä ei ole tutkittu vielä kovinkaan paljon johtuen sen lyhyestä historiasta. Kirjoittaja kokee, että positiivisen johtamisen ajankohtaisuuteen vaikuttaa myös ihmisläheisyyden arvostuksen lisääntyminen työelämässä. Johtamisen merkityksen korostuminen työelämässä on mahdollisuus positiiviselle johtamiselle hyödyntää sen teorioita ja käytänteitä nykyaikaisessa johtotyössä. Kirjoittaja on ollut kiinnostunut johtamisesta jo pidemmän aikaa ja opinnäytetyön aihetta rajattaessa positiivinen johtaminen johtamisteorian nousi esille. Kirjoittaja tarttui tähän teoriaan, koska se kohtasi oman kiinnostuksen ja aiheen ajankohtaisuuden kanssa. Työn tekeminen oli mielekästä, koska uusi aihe oli mielenkiintoinen ja mahdollisti oppomisen aiheeseen ja työn sujuvaan etenemiseen.

## 1.1 Keskeisiä käsitteitä

**B2B-myynti** on yritysten välistä myyntiä, jossa kauppatavarana on toisen yrityksen myyvä tuote tai palvelu. B2B-myynti eroaa kuluttajamyynnistä siten, että kauppojen rahallinen arvo on huomattavasti korkeampi. Myyntiprosessi pitää sisällään enemmän päättäviä henkilöitä ja neuvotteluvaihtoehtoja, jolloin prosessin pituus vaihtelee viikoista kuukausiin tai jopa vuoteen. (Alonso 2019.)

**Myynnin johtamisen** tavoitteena on johtaa myyjiä ja myyntiä haluttuun suuntaan, jonka määrittää yrityksen johdon asettama strategia ja sen pohjalta luodut tavoitteet. Myynnin johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen, sekä operatiiviseen ja strategiseen tasoon. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 53, 67.)

**Positiivinen johtaminen** on johtamisteoria, jossa sovelletaan positiivista psykologiaa. Se keskittyy yksilöiden vahvuuksiin ja myönteisten tunteiden vahvistamiseen sekä yksilön, että työyhteisöjen hyvinvoinnin parantamiseksi. (Wenström 2020, 51.)

**Positiivinen psykologia** on psykologian suuntaus, jonka kehittivät Martin Seligman ja Mihaly Csikszentmihalyi 2000-luvun alkupuolella (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18). Positiivinen psykologia tutkii myönteisiä asioita ja pyrkii ymmärtämään niiden vaikutusta ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Wenström 2020, 45).

**Psykologinen pääoma** on Fred Luthansin kehittämä käsite (2007), joka jaetaan neljään ulottuvuuteen: toivo, itseluottamus, sinnikkyys ja optimismi. Psykologinen pääoma pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja sen soveltamiseen. (Leppänen & Rauhala 2012,49.)

**Työn imu** käsitteen (1990) on ensikertaa esitellyt psykologi William Kahn omaan tutkimukseensa perustuen, jossa pääosassa on työhön sitoutuminen ja itsensä likoon panemisen merkitys. Psykologi Wilmar Shaufeli ja kollegat puolestaan määrittelevät työn imun positiivisena työhön liittyvänä suhteellisen pysyvänä ja kokonaisvaltaisena tunnetilana. Ominaista tälle tunnetilalle on tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Wenström 2020, 29.)

**Innostus** on myönteinen työn imun ilmentymä ja yksi sen osa-alueista. Innostus luetaan myös yhdeksi positiivisen psykologian luonteenvahvuudeksi (Wenström 2020, 30–31).

**Työssä kukoistaminen** on myönteinen ja yksilöllinen tila, joka edustaa yksilön henkilökohtaista kasvua. Se ilmentää yhtäaikaista oppimisen ja elinvoimaisuuden kokemista, joka syntyy työpaikan sosiaalisessa kanssakäymisessä. Työssä kukoistamisen on osoitettu edistävän muun muassa työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin toteutumista. Ilmiöllä on myönteinen vaikutus niin henkilökohtaisella- kuin organisaatiotasolla. (Wenström 2020, 28.)

## 1.2 Tutkimus

Tämän kirjallisuuskatsauksena toteutetun opinnäytetyön tavoitteena on vastata pääkysymykseen, kuinka positiivista johtamisteoriaa voidaan soveltaa B2B-myyntissä. Pääkysymyksen tukena työssä on kolme alakysymystä, mitä B2B-myynti on, kuinka sitä johdetaan sekä mitä positiivinen johtaminen on. Vastaamalla alakysymyksiin pystytään niiden avulla vastaamaan asetettuun pääkysymykseen. Työn tarkoituksena on tuottaa kaavio, joka kokoaa tutkimustulokset yhteen helposti luettavaksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksen tuloksia soveltaen esihenkilö tai johtoasemassa työskentelevä henkilö voi toteuttaa positiivista johtamista omassa työssään. Vaikka tutkimus keskittyy B2B-myyntiin, voidaan positiivisen johtamisen käytänteitä hyödyntää missä tahansa johtoammatissa, sillä sitä ei ole sidottu tiettyyn toimialaan tai yritysmalliin.

## 1.3 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuskysymykset huomioon ottaen koota rajattu teoriakokonaisuus, jonka avulla tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Teoria on rajattu siten, että se on sisältönsä tarpeeksi laaja, mutta relevantti aiheen näkökulmasta. Työ on toteutettu niin, että B2B-myyntiin ja positiiviseen johtamiseen perehtymätönkin lukija ymmärtää aiheen kattavasti. B2B-myyntin lukua on rajattu positiivisen johtamisen kannalta tärkeisiin aihekokonaisuuksiin, eikä sitä ole käyty kokonaisuudessaan läpi.

Positiivisen johtamisen luvussa aihe on rajattu sellaiseksi, että lukija saa kokonaiskuvan siitä mitä positiivinen johtaminen on. Suurimmilta osin aihetta on käsitelty PRIDE-teorian (positiivinen organisaatio) näkökulmasta, joka sisältää positiivisen johtamisen toteuttamisen kannalta tärkeitä työkaluja. Teoriaa tukemaan on etsitty sen osa-alueista tietoa muusta kirjallisuudesta ja tutkimuksista.

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi

Opinnäytetyö koostuu neljästä osa-alueesta, johdanto, tietoperusta, tutkimuksen tulokset ja pohdinta. Johdanto pitää sisällään yleistä tietoa opinnäytetyön rakenteesta ja tutkimustavoista, joilla tutkimuskysymyksiä on lähestytty. Teoriaosio on jaettu kahteen päälukuun, joista ensimmäinen on B2B-myynti ja toinen positiivinen johtaminen. Lukijan ymmärtäessä B2B-myyntin perusasiat ja sen myyntin johtamisen keinoja positiivisen johtamisen kannalta merkittävistä osa-alueista, siirrytään luvussa (5) käsittelemään teoriaa positiivisesta johtamisesta. Positiivista johtamista käsitellään sen alkuperän ja tarkoituksen näkökulmista sekä sitä, millainen on positiivista johtamistapaa toteuttava positiivinen johtaja. Kahden teorialuvun jälkeen kootaan luvussa (6) selkeä yhteenveto aikaisemmin esitellyn teorian pohjalta ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Yhteenvedossa on myös kuvattuna

kaavio tutkimuskysymyksiä vastauksien perusteella. Tulosten yhteenvedon ja esittelyn jälkeen työn viimeisessä osiossa eli pohdinnassa tutkija pohtii esimerkiksi työn onnistumista, lähteiden luotettavuutta ja työtä kokonaisuudessaan. Alla havainnollistava Kuva 1. opinnäytetyön rakenteen osa-alueista.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Peittomatriisiin on koottu opinnäytetyön tutkimuskysymykset (Taulukko 1.) sisältäen sekä ala- että pääkysymykset. Peittomatriisi auttaa hahmottamaan tutkimuskysymyksiä yhteyttä työn teoriaan ja millä menetelmillä teoretieto on hankittu. Lisäksi siitä saa selville missä työn luvussa käsitellään kunkin tutkimuskysymyksen keskeisimmät tulokset.

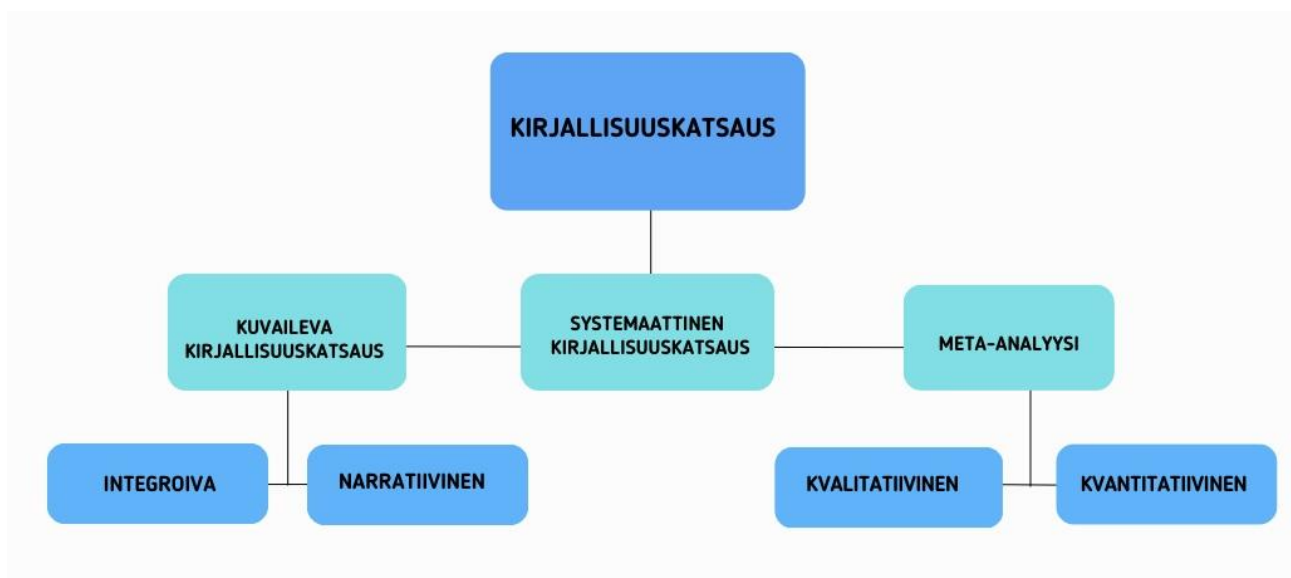
Taulukko 1. Peittomatriisi

Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	Tietoperusta	Menetelmät	Tuloskappalet
<b>Pääkysymys:</b> Kuinka positiivinen johtaminen toteutetaan B2B-myyntissä?	Positiivinen johtaminen, B2B-myynti	Kirjallisuuskatsaus	6.4.
<b>Alakysymys 1:</b> Mitä B2B-myynti on?	B2B-myynti	Kirjallisuuskatsaus	4
<b>Alakysymys 2:</b> Miten B2B-myyntiä johdetaan?	B2B-myynti, myynnin johtaminen	Kirjallisuuskatsaus	4.1-4.5
<b>Alakysymys 3:</b> Mitä on positiivinen johtaminen?	Positiivinen johtaminen	Kirjallisuuskatsaus	5.1-5.7



## 2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tässä kappaleessa käydään läpi, millainen tutkimusmenetelmä kirjallisuuskatsaus on ja millaisia toteutustapoja se sisältää. Kirjallisuuskatsauksen teorian lisäksi esitellään toteutustapa, joka valikoitui opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kirjallisuuskatsaus, tarkemmin kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja sen narratiivinen muoto. Kirjallisuuskatsaus on tutkimus, jossa hyödynnetään jo olemassa olevaa kirjallisuutta sekä tutkimuksia liittyen valittuun aiheeseen ja pyritään luomaan siitä kokonaisvaltainen kuva. Kirjallisuuskatsaus kuuluu kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten metodien yhdistelmään, jonka päätarkoituksena on hyödyntää olemassa olevaa teoriaa sekä kehittää ja rakentaa siitä uutta teoriaa uusien tutkimuksien varten. Kirjallisuuskatsaus jaetaan yleisesti kolmeen päätyyppiin, (Kuva 2.) mitkä ovat kuvaileva- ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi. (Salakari 2020, dia 4; Salminen 2011, 4.)



Kuva 2. Kirjallisuuskatsaustyyppit (Mukaillen Salminen 2011, 1-6)

### 2.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsauksen yleisin käytetty muoto, sillä se on yleiskatsaus tutkitusta aiheesta. Käytetyt aineistot ovat laajoja ja ne vastaavat suhteellisen väliin tutkimuskysymyksiin. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimii riippumattomana menetelmänä, mutta tarjoaa systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle (luku 2.2) uusia tutkittavia tapauksia. (Salminen 2011, 6.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen voi jakaa kahteen alaluokkaan, narratiiviseen ja integroivaan. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmän pintapuolisin muoto, jonka tarkoituksena on kuvata aihe monipuolisesti ja tuottaa helppolukuinen tuotos. Aineiston ollessa laaja ei sitä seuloa tarkasti. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittavaa ilmiötä kuvataan myös laaja-

alaisesti, mutta aineistoa arvioidaan kriittisemmin kuin narratiivisessa mallissa. Integroiva kirjallisuuskatsaus sisältää yhtymäkohtia systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. (Salakari 2020, dia 6–7,9; Salminen 2011, 7–9.)

## 2.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on edellä esiteltyä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta aineiston seulontaan keskittyvämpi katsaus. Katsauksen tarkoituksena on tuottaa tiivistelmä valitun aihepiirin aikaisemmin tuotettujen tutkimuksien sisällöstä ja vastata omaan selkeästi asetettuun tutkimuskysymykseen. Oleellinen osa systemaattista kirjallisuuskatsausta on aineiston tarkka seulonta, koska tutkimusmateriaalia on runsaasti. Katsausmenetelmä systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa tutkia hypoteeseja, seuloa aiheen kannalta mielenkiintoisia tutkimuksia esiin ja arvioida niiden johdonmukaisuutta. (Salakari 2020, dia 10, Salminen 2011, 9.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallia voidaan selventää Finkin mallilla (2005), joka perustuu seitsemään eri prosessin vaiheeseen helpottaen sen tuottamista (Salminen 2011, 10). Ensimmäinen prosessin vaihe on asettaa tutkimuskysymys, jonka jälkeen siirrytään vaiheeseen kaksi ja valitaan käytettävä kirjallisuus. Kolmas vaihe liittyy käytettävien hakutermien valintaan, joiden avulla tehdyt hakutulokset vastaisivat valittuun tutkimuskysymykseen. Neljäs ja viides vaihe ovat hakutuloksien seulontaa, joiden tarkoituksena on analysoida hakutuloksien tieteellistä laadukkuutta. Aineiston seulonnan jälkeen siirrytään katsauksen tekemiseen, jonka lopussa saaduista tuloksista tehdään päätelmä. Päätelmän tekemiseen kuuluu useampi eri vaihe ja tuloksia integroimalla voidaan päätyä joko kuvailevaan katsaukseen tai meta-analyysiin. (Salminen 2011, 10-11.)

## 2.3 Meta-analyysi

Meta-analyysi on kirjallisuuskatsaustyyppi, joka jaetaan kahteen suuntaukseen, jotka ovat kvalitatiivinen- ja kvantitatiivinen meta-analyysiin. Kvalitatiivinen meta-analyysi jaetaan vielä kahteen omaan suuntaukseen, metasynteisiin ja metayhteenvetoon. (Salminen 2011, 12.)

Metasynteesi on metodina suhteellisen uusi ja lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta. Metasynteesin avulla pyritään ymmärtämään ja selittämään tutkittavia ilmiöitä sekä yhdistämään samanlaista aihetta koskevat tutkimukset, jotta niiden nyanssit saadaan esiin. Valitut aineistot käydään huolellisesti läpi ja nostetaan esiin fraaseja, avainmetaforia ja käsitteitä, joita vertaillaan keskenään. Tyypillisesti metasynteesi on metayhteenvetoa tulkitsevampi ja kuvailevampi analyysimuoto. (Salakari 2020, dia 22; Salminen 2011, 12-13.)

Metayhteenveto on lähellä kvantitatiivista meta-analyysiä, sillä laadullisen metayhteenvetoon tutkimus tiivistetään kvantitatiivisilla menetelmillä. Rakenteeltaan metayhteenveto sisältää neljä eri

vaihetta, joita ovat seulominen, ryhmittely, tiivistäminen ja efektikokojen laskenta. Metayhteenvedossa painottuu matemaattinen ja määrällinen ote, siksi sen tarkoituksena on laskea efektikokojen avulla kuinka keskeisiä tutkitut raportit ovat asetettuun tutkimusongelmaan nähden. (Salakari 2020, dia 22; Salminen 2011, 13–14.)

Metodisesti vaativin kirjallisuuskatsauksen tyyppi on kvantitatiivinen meta-analyysi, jossa hyödynnetään kvantitatiivisilla menetelmillä suoritettuja tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia yhdistetään ja yleistetään tilastotieteen metodein. Kvantitatiivisen meta-analyysin yhteydessä päätelmät tehdään olemassa olevien tutkimusten sisällöstä, joista luodaan yleistyksiä. Yleisesti meta-analyysin aineistot ovat laajuudeltaan suuria, joka tekee kirjallisuuskatsauksesta luotettavan ja se on mahdollista esittää numeerisin tuloksin. (Salakari 2020, dia 25, Salminen 2011, 14–15.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi yleisesti opinnäytetyön toteuttamista. Menetelmävalinta perustellaan tutkimusongelman luonteen mukaisesti ja kirjoittajan omien mieltymysten kautta. Menetelmävalinnan lisäksi kerrotaan, millaisia aineistoja työssä on hyödynnetty sekä niitä analysoidaan. Opinnäytetyön aikataulu esitellään kirjallisessa muodossa ja taulukkomuodossa.

#### 3.1 Menetelmävalinnat perusteluineen

Työhön on valittu tutkimusmenetelmäksi narratiivinen kuvaileva kirjallisuuskatsaus, koska kirjoittaja koki sen itselleen parhaimmaksi tavaksi toteuttaa opinnäytetyöprosessi. Aiheesta olisi ollut haastavaa toteuttaa tutkimusta, koska itsensä positiiviseksi johtajaksi määrittelevä johtaja ei välttämättä todellisuudessa sitä ole, täten tutkimustulokset eivät olisi olleet luotettavia tai yksinkertaisesti tulkittavissa. Kirjoittaja myös koki, ettei opinnäytetyötä olisi voinut suorittaa muun tutkimusmenetelmän avulla niin, että työstä tulisi selkeä ja tutkimusongelmaan vastaava.

Työn kirjoitushetkellä kirjoittajan elämäntilanne on vaatinut sen, että opinnäytetyö toteutetaan omalla aikataululla ilman kolmansiä osapuolia, joista työ olisi riippuvainen. Esimerkiksi tutkimuksen toteuttaminen haastattelututkimuksella olisi vaatinut erityisiä ponnistuksia aikataulullisesti sekä taustatyön tekemistä haastateltaville, jolloin kirjallisuuskatsaus valikoitui sopivaksi menetelmäksi suorittaa tutkimus. Kirjoittajan tapa opiskella ja ottaa asioista selvää on tiedon lukeminen fyysisistä ja nettilähteistä, johon kirjallisuuskatsaus sopii, sen ollessa oikeastaan tiedon omaksumista useista eri lähteistä.

Opinnäytetyöprosessi on kirjoittajalle ensimmäinen ja kirjallisuuskatsauksen ollessa kirjoittajan mielestä helppo tapa toteuttaa opinnäytetyö, tuli se valituksi metodiksi. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo olemassa olevaa teoriaa ja sovelletaan sitä ratkaistaessa uusia tutkimuskysymyksiä. (Salminen 2011, 4.) Opinnäytetyön aihe on kirjoittajan mielestä kiinnostava kokonaisuus ja kirjallisuuskatsauksen ollessa tietystä aiheesta kokonaiskuvaa rakentava se sopii hyvin toteutustavaksi. Kirjallisuuskatsauksen tyyppinä kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimii hyvänä metodina opinnäytetyön tekemiselle, koska se on yleiskatsauksen aiheeseen luova tutkimusmenetelmä ilman tiukkoja rajoja tai säännöksiä. (Salminen 2011, 3-6.)

Suurta aineistomäärää käsittelevä kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii menetelmänä tutkimusongelman ratkaisuun, koska teoriolla on suuri merkitys kirjallisuuskatsauksessa. Laajan, mutta oleellisen teorian tiedon avulla tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan kattavasti sekä tarkasti.

### 3.2 Aineisto ja käytetyt analyysit

Opinnäytetyön aineisto on valittu tutkimuskysymysten kannalta relevanteiksi koetuista lähteistä lähdekriittisyys huomioon ottaen. Aineiston haussa on hyödynnetty kirjaston palveluita ja kirjallisuutta aiheeseen liittyen. Lisäksi aineistoa on koottu saatavilla olevista luotettavista tietokannoista. Valintakriteerinä työn aineistolle on ollut ajankohtaisuus, luotettavuus ja sovellettavuus opinnäytetyön aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Aiheesta on saatavilla aineistoa kattavasti, jolloin tähän työhön on rajattu laajasta aineistokokoelmasta olennaisimmat. Tärkeää työn kirjallisen materiaalin valinnassa on ollut asiasanojen sisältyminen tekstiin tai otsikkoon. Aineistoa on analysoitu laadun perusteella määrän sijaan.

### 3.3 Tutkimuksen aikataulu ja prosessi

Opinnäytetyö on toteutettu aikavälillä lokakuu 2022 – maaliskuu 2023. Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valitsemisella ja rajaamisella sekä aineistonkeruulla. Ensimmäisen teoriaosion kirjoittaminen alkoi lokakuun lopulla ja jatkui joulukuun alkuun asti. Vuoden 2023 puolella alkoi toisen teoriaosion kirjoittamiseen, jonka jälkeen teoriaosuudesta tehtiin yhteenveto. Teoriaosuuden valmistuksen jälkeen siirryttiin tuotoksen tekemiseen ja lopulta työn viimeiseen osioon eli pohdintaan. Opinnäytetyön alussa luotu aikataulu (Taulukko 2.) ja suunnitelma autoivat aikataulutuksessa, kirjoittamisessa ja prosessin onnistumisessa.

Taulukko 2. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

Vko 42	Opinnäytetyön suunnittelu, aiheen rajaaminen ja tutkimuskysymysten määrittäminen
Vko 43	Aineiston kerääminen ja opinnäytetyön aloittaminen
Vko 44–47	Teoriaosio luku 1 kirjoittaminen
Vko 48	1/3 version palautus
Vko 48–50	Teoriaosio luku 2 kirjoittaminen
Vko 51	Joululoma
Vko 52	Teoriaosio luku 2 kirjoittaminen
Vko 1–2	Teoriaosion yhteenvedon kirjoittaminen
Vko 3	2/3 version palautus
Vko 3–5	Pohdinta
Vko 6	Opinnäytetyön läpikäyntiä ennen 3/3 version palautusta
Vko 7	3/3 version palautus
Vko 8	Opinnäytetyön viimeistelyä
Vko 9–10	Varaviikko riskien varalle
Vko 11	Urkund- palautus
Vko 12	Lopullisen työn julkaisu

Hyvän suunnitelman luominen auttaa työn tekemisessä, mutta riskejä voi silti syntyä ja ne tulee ottaa huomioon prosessin aikana. Kirjoittaja on tehnyt itselleen riskianalyysin prosessin alussa (Taulukko 3.), jossa on avattu mahdollisia sisäisiä ja ulkoisia riskejä, joita voi tulla eteen. Suurimmaksi haasteeksi kirjoittaja koki motivaation puutteen, joka jarruttaa koko työn tekemistä ja valmistumista aikataulussa. Riskianalyysiin on riskien lisäksi koottu kuinka riskin toteutumista voi ehkäistä ja kuinka kirjoittaja aikoo toimia mahdollisen riskin toteutuessa.

Taulukko 3. Riskianalyysi

Sisäiset riskit	Kuinka vältyn riskiltä?	Mitä teen, jos riski toteutuu?
Motivaation puute	Etsin rauhassa tietoa opinnäytetyöhöni liittyen, enkä ota liikaa paineita. Mielenkiintoisen aiheen valitseminen. Varaan tarpeeksi aikaa arjestani muuhun tekemiseen.	Otan hengähdystauon ja teen jotakin muuta. Annan itselleni aikaa palautua kirjoittamisesta ja jatkan kun motivaatio on palannut.
Sairastuminen/vaikea elämäntilanne	Terveellisten elämäntapojen ylläpitäminen (riittävä uni ja liikunta, terveellinen ruokavalio). Pidän henkisestä terveydentilastani huolta.	Sairastapauksen sattuessa varaan aikaa parantumiseen ja jatkan työtä tervehdytyäni. Vaikean elämäntilanteen sattuessa hankin apua ajoissa .
Ulkoiset riskit		
Työtilanteen muuttuminen	Ennakoin tilannetta keskustelemalla esihenkilöni kanssa.	Saan apua läheisiltäni ja olen varautunut tilanteeseen ennakoinnalla.
Aineistoa ei löydy	Valitsen aiheen, josta löytyy tarpeeksi tietoa opinnäytetyön tekemistä varten.	Keskustelen ohjaajani kanssa aiheen vaihdosta tai näkökulman muuttamisesta.

## 4 B2B – myynti

Tässä luvussa syvennytään B2B-myyntiin luonteeseen sen perustietojen kautta syventymättä kuitenkaan kokonaiseen myyntiprosessiin. B2B-myyntiin lisäksi paneudutaan myyntin johtamisen toteuttamiseen B2B-myyntissä. Myyntin johtamisen keinot, jotka on valittu käsiteltäviksi ovat sovellettavia positiivisen johtamisen keinoin.

B2B-myynti on yritysten välistä kauppaa, jossa yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan toiselle ostavalle yritykselle. Myyntimallina B2B-myynti eroaa laajalti kuluttajamyynnistä (B2C) esimerkiksi rahan määrän suhteen, joka kauppajien yhteydessä liikkuu sen ollessa huomattavasti määrällisesti suurempi, jolloin myyntiprosessi on pidempi ja sisällöltään monimutkaisempi. Rahaa liikkuu tuhansista jopa miljooniin euroihin asti, sillä yrityskaupat vaativat yleisesti laajaa ratkaisua isolla volyyminolla, jolloin kustannukset ovat huomattavasti B2C kauppaa isommat. Myyntiprosessin pitkäkestoisuuteen vaikuttaa myös se, että ostopäätökseen voi vaikuttaa useampi taso ja yrityksen sidosryhmät, jolloin päätöksenteko on rationaalisempaa ja strategisiin syihin perustuvaa. (Alonso 2019.)

B2B-myyntiin haastavuuteen vaikuttaa päätöksentekijöiden ammattimaisuus ostajayrityksessä. Ammattimaisia ostajia vastassa tulee olla ammattimaiset B2B-myyjät, jotka osaavat käsitellä asiakkaan tarpeita, huolia ja vasta-argumentteja. Ammattiosastajat tekevät päätöksiä suurista sijoituksista, jotka ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnalle ja haluavat varmistua tuotteen tai palvelun sopivuudesta sekä sovitella oikean ostohinnan. Palvelun tai tuotteen räätälöiminen asiakaskohtaisesti on välttämätöntä, jotta asiakasyritys saa ostostaan kaiken mahdollisen hyödyn. Räätälöity ratkaisu luonnollisesti nostaa hankintahintaa. Myyjän onkin tärkeää luoda myymälleen tuotteelle arvoa, sillä arvon avulla räätälöity paketti on ostajayrityksen tarpeiden mukainen, jolloin hinta on myös perusteltavissa. (Alonso 2019.)

Digitalisaation vaikutus on laajentunut B2C-myyntistä myös B2B-myyntiin, jolloin asiakkaat pystyvät keräämään tietoa yrityksistä ja niiden tarjoamista tuotteista tai palveluista netin avulla. Tämä johtaa siihen, että yhä useampi myyjä toimii työssään konsulttina asiakkaan tukena. Digitalisaation avulla myös teknologia myyntityön parissa on kehittynyt ja mahdollistaa myyjille muun muassa datan hyödyntämisen, nopean yhteydenoton prospekteihin ja informaation saamisen nopeasti, jolloin myyjä voi keskittyä työhönsä asianmukaisesti. (Alonso 2019.)

Myyjän työtehtäviin B2B-myyntissä kuuluu uusasiakashankinta ja uusille asiakkaille myyminen, sekä nykyisille asiakkaille lisämyyntin tekeminen. Jo olemassa olevien asiakkaiden asiakassuhdetta täytyy myös ylläpitää ja käydä asiakaspalautteita läpi. Myyjän tulee myös osallistua tavoiteasetantaan ja seurata omia tuloksiaan työn lomassa ja toimia yhteistyössä muiden myyjien ja

myynnin tukitoimien kanssa. Tärkein B2B-myyjän työtehtävä on kuitenkin myydä ja tuottaa tulosta, joka syntyy myyntiprosessin kautta. (Bergström & Leppänen 2019, 317.)

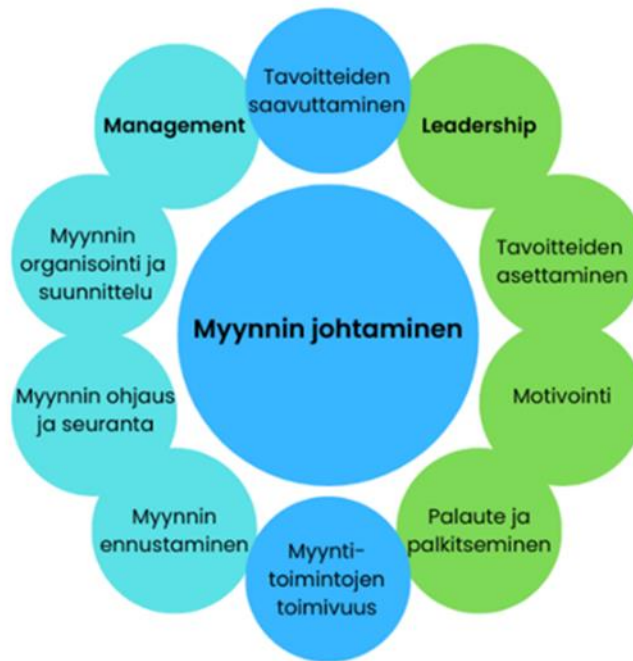
#### 4.1 B2B - myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen (sales leadership) ja asioiden johtamiseen (sales management). Myynnin johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että myyntitoiminnot vastaavat yrityksen luomaa strategiaa ja sen tavoitteiden saavuttamista. Asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi myynnin johtaminen voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen tasoon. Strategisella tasolla johtoryhmä määrittelee liiketoiminnan raamit ja operatiivisella tasolla raamit toteutetaan myyjätasolla. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 53, 67-69; Jobber & Lancaster 2019, 297.)

Ihmisten johtamisen tarkoituksena on johtaa henkilökuntaa asettamalla päämäärä ja motivoimalla heitä työskentelemään kohti sitä. Oikein ja hyvin toteutettu ihmisten johtaminen mahdollistaa yrityksen menestymisen ja suorituskyvyn paranemisen, koska henkilöstö sitoutuu työhönsä voimakkaasti. Tiimimyynnin yleistyessä johtamisen merkitys korostuu, sillä esihenkilön on osattava luoda jokaiselle työntekijälle yksilöllisesti motivoiva ilmapiiri, jolloin tiimityöskentely on mahdollista. Asioiden johtamisen vastuulla on määrittää ne edellytykset, joita yritys tarvitsee päästäkseen strategisiin tavoitteisiinsa, lisäksi siihen kuuluu myynnin toimintamallien suunnittelu, myynnin ennustaminen ja hankesalkun hallinnointi. (Hänti ym. 2016, 68–69, 70, 72.)

Myynnin johtamiseen liittyy vahvasti myös myynnin suunnittelu ja organisointi sekä myynnin seuranta ja ohjaaminen. Suunnittelun avulla asetetaan tulostavoitteet ja liiketoimintastrategia, joiden pohjalta voidaan määrittää myyntitavoitteet myynnille. Organisoinnin tehtävänä on varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Myynnin ohjaamisen vastuu kuuluu myyntijohtajalle tai myynnin esihenkilölle, joka vastaa myyjien palkkaamisesta ja koulutuksesta, arvioi heidän onnistumistaan ja motivoi yksilöllisellä tasolla. Myyjien tuloksia voidaan mitata joko määrällisesti tai laadullisesti, mutta paras käsitys myyjien tilanteesta saadaan, kun suoriutumista tutkitaan laadullisin menetelmin ja verrataan niitä sitten määrällisiin tuloksiin. (Bergström & Leppänen 2021, 335–337.) Alla olevassa kuvassa 3. on kuvattu myynnin johtamisen eri keinoja niin ihmisten (leadership) kun asioiden (management) johtamisen tasolla. Opinnäytetyön käsitellessä positiivisen johtamisen ihmisten johtamisen puolta on kuvassa nostettu esille tavoitteiden asettaminen, motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen. Näitä neljää aihealuetta käsitellään tulevissa luvuissa, sillä niiden soveltaminen positiivisen johtamisen kannalta on toteutettavissa B2B-myyynnin johtamisessa.





Kuva 3. Myynnin johtamisen merkittäviä osa-alueita positiivisen johtamisen näkökulmasta (Mukailen Bergström & Leppänen 2021, 335; Hänti ym. 68-70)

#### 4.1.1 Tavoitteiden asettaminen

Liiketoiminnan päämääränä on saavuttaa jokin asetettu tavoite, jota kohti pyrkii jokainen tekee töitä. Visio voidaan lukea yhdeksi organisaation tavoitteeksi, jolle suuntaa antaa missio ja arvot. Tavoiteasetanta lähtee liikkeelle ylemmän tason asettamista tavoitteista, joista johdetaan alatavoitteita, huomioiden se, että kaikkien tavoitteiden tulee olla linjassa toistensa kanssa. Tavoitteet voivat liittyä rahaan esimerkiksi liikevaihtotavoite, mutta ne voivat olla myös laadullisia hankkeiden tuottavuuteen tai myyjän myyntitaitojen kehittymiseen liittyviä. Erinomainen tavoite rohkaisee muuttamaan ja uudistamaan toimintaa, ja tavoitteita tuleekin tarkastella, tasaisin väliajoin ja tarkentaa tarvittaessa. (Kauhanen 2015, 69, 77; Hänti ym. 2016, 70; Viitala 2021, 87.)

Tavoiteasetannan tueksi on luotu SMART-malli, josta on sittemmin johdettu SMARTER-malli. SMART-mallin on luonut Robert L. Heneman ja Jon M. Werner (2005), joiden mukaan tavoitteiden tulisi olla riittävän tarkkoja (*specific*), mitattavissa olevia (*measurable*), saavutettavissa olevia (*achievable*), realistisia (*realistic*) ja ajallisesti määriteltäviä (*time based*). SMARTER-mallin on esitellyt Christina Black ja Wendy Lawrence (2012), johon on lisätty kohdat tavoitteiden aktiivinen arviointi (*evaluated*) ja arvioinnin kautta muokataan tavoitteita (*reviewed*). (Viitala 2021, 87; Kauhanen 2015, 76.)

#### 4.1.2 Motivointi

Motivaatio on edellytys liiketoiminnalle ja sen onnistumiselle, sillä motivoituneet työntekijät tekevät työnsä sitoutuneesti. Motivoinnin tulee tapahtua yksilötasolla, jotta se on tehokasta, sillä eri ihmisiä motivoi erilaiset asiat, jolloin esihenkilön ihmistuntemuksen taidosta on hyötyä. Esihenkilön tulee tarjota työntekijöille olosuhteet, jotka mahdollistavat motivaation syntyminen ja ylläpitämisen. (Hänti ym. 2016, 74; Jobber & Lancaster 2019, 346.)

Motivaatio on ihmisen liikkeelle paneva tekijä, mutta yksilön motivaattorit voivat olla vaikeakin löytää, sillä motivaatio on dynaamista, muuttua muotoaan ja voi vaihtua nopeasti. Jokaisella yksilöllä on 1-2 dominoivaa motivaattoria, joihin vaikuttaa, kuinka vahva motivaatio on ja kuinka kauan motivaatio kestää. Motivaation voimakkuuteen vaikuttaa vahvasti sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä johtamistapa työpaikalla. Esihenkilön tulisi mahdollistaa jokaiselle alaiselleen motivaatiota ylläpitävä strategia ja sovittaa haluttu myyntisuoritus yksilön omiin motivaattoreihin. (Kurzrock 2019, luku 7.)

Työmotivaatio koostuu monesta eri tekijästä, se on kokonaisuus, joka muodostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, sekä johtamismallista. Sisäiset tekijät ovat yksilöllisiä psykologisia motiiveja, kun taas ulkoiset viittaavat ympäristötekijöiden vaikutukseen. Työntekijän motivaattoreita voivat olla esimerkiksi positiivinen palaute esihenkilöltä, mahdollisuus ylennykseen, palkkausmalli ja tavoitteisiin pääseminen. Kaikki edellä mainitut myötävaikuttavat tavoitteelliseen työkäyttäytymiseen, joka suuntautuu aina jotakin tavoitetta kohti, tavoitteeseen vaikuttavat vahvasti työntekijän omat motivaattorit. Optimitapauksessa yksilön henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet yhtenevät, jolloin työ koetaan merkityksellisenä ja motivoivana. E.B. Pullinsin (2001) tekemän tutkimuksen mukaan korkea motivaatiotaso työpaikalla johtaa muun muassa luovuuden lisääntymiseen, ahkerammin työskentelyyn, ihmissuhteiden paranemiseen ja negatiivisten tunteiden vähenemiseen. (Kauhanen 2015, 101-102; Bergström & Leppänen 2016, 336; Jobber & Lancaster 2019, 346.)

Esihenkilön on mahdollista selvittää työntekijöiden perusmotiiveja RMP-testin avulla, joka perustuu Steven Reissin motivaatioteoriaan. Perusmotiivien selvittäminen edesauttaa keskinäisen ymmärryksen paranemista ja sopivampien työtehtävien tarjoamista (Mayor&Risku 2015, 148-149). Kuvassa 4. on avattu, kuinka esihenkilö omalla toiminnallaan edistää motivaatiota ja sen syntymistä ja kuinka se vaikuttaa organisaatio- ja työntekijätasolla.



Kuva 4. Motivaation vaikutus esihenkilö-, organisaatio- ja työntekijätasolla

#### 4.1.3 Palautteen antaminen

Arvokkaan palautteen antaminen on johtajan tärkein työtehtävä, sillä sen avulla työntekijälle mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Jatkuva ja merkityksellinen palaute ei ainoastaan mahdollista tavoitteisiin pääsemistä, mutta se myös luo positiivisen suhteen esihenkilön ja työntekijän välille. Rakentavaa palautetta saava työntekijä asennoituu positiivisesti työhönsä, jolloin työhön sitoutuminen lisääntyy. (Green 2017, chapter 6.)

Palautteen antamisen tärkeys oppimisessa on merkittävä, sillä ilman palautetta virheistä ei voi oppia ja suoriutuminen jää ilman esihenkilön tukea. Tapa, jolla palaute annetaan, tulee olla tarkkaan harkittu ilman tuomitsemista, sillä tehokas palaute on rakentavaa ja kuvaa tilanteen tarkasti, josta palautetta annetaan. Esihenkilön tulee huomioida myös palautteen vastaanottajan avoimuus palautteelle ja antaa palaute sellaisessa tilanteessa, jossa vastaanottaja kuuntelee aktiivisesti ja osallistuu keskusteluun luoden dialogin palautteen antajan kanssa. (Jug, Jiang & Bean 2019, 244-246.)

Palautteen antaminen voidaan jakaa viralliseen tai epäviralliseen palautteeseen. Epävirallinen palaute on arkipäiväistä ja sisältää yleistä keskustelua työstä ja sen sujuvuudesta, kun taas virallinen palaute tapahtuu kuukausittaisessa tai vuosittaisessa palaute- tai kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun yhteydessä voidaan arvioida myös osaamisen kehittämiskohteita, kuinka kehittyminen suoritetaan ja missä ajassa. Palautteen annossa tärkeää on ottaa huomioon sen ajoittaminen, jatkuvuus ja merkityksellisyys, koska oikein annettu palautettu palaute herättää luottamusta. (Green 2017, chapter 6; Viitala 2021, 87.)

#### 4.1.4 Palkitseminen

Palkitsemisella on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon ja työhön sitoutumiseen, sillä se kannustaa ja ohjaa kohti asetettuja tavoitteita. Tuloksien mittaaminen yrityksen sisällä on tärkeää, mutta samalla tuloksista palkitseminenkin on, sillä sen vaikutus ulottuu työmaailmankin ulkopuolelle. (Kenner&Leino 2020, 136; Studer 2019, chapter 18.)

Raha ei ole ainoa keino palkita vaan palkitsemiskeinoja on useita erilaisia taloudellisista ei-taloudellisiin. Työstä saatu rahapalkkio voi olla kiinteä palkka tai provisiopalkkamalli, yleisin ja suosituin palkkamalli on näiden kahden yhdistelmä sillä ainoastaan kiinteän palkkamallin hyödyntäminen voi passivoida työntekijöitä, kun taas provisiomalli luoda organisaation kulttuurin kannalta epäedullista kilpailua työntekijöiden välille. Palkkamallin ollessa yhdistelmä kiinteästä ja provisiomallista luodaan työntekijälle palkallinen perusturva, mutta provision avulla kannustetaan työntekoon lisääntymään vastaan. Palkan lisäksi taloudellisia palkintoja voivat olla erilaiset luontaisedut, joista mainittakoon autoetu tai lounasetu, jotka hyödyttävät työntekijää taloudellisesti ja luovat positiivista assosiaatiota työnantajasta. Lisänä luontaisedulle ja rahapalkalle toimii bonukset, joita maksetaan, mikäli työntekijä tai koko tiimi pääsee asetettuihin tavoitteisiin. (Kenner&Leino 2020, 136-137; Hänti ym. 2016, 75-77.)

Kuten edellä mainittiin raha ei ole ainoa tapa palkita työntekijöitä hyvästä työstä, myös pelkkä tunnustus ja positiivinen palaute voivat toimia palkintona. Positiivinen palaute luo miellelyhtymää positiivisesta työpaikasta ja työnantajasta sekä positiivisesta organisaatiokulttuurista. Myönteisten miellelyhtymien lisäksi tunnustuksista syntyy kierre, tunnustetut teot ja käytös ovat toistuvia ja muihin työntekijöihin tarttuvia. Ei-taloudellisiin palkintoihin kuuluu myös koulutusetu, ylimääräiset vapaa-päivät tai ylennykseen, joka yleensä johtaa palkankorotukseen eli rahalliseen palkkioon. (Kenner&Leino 2020, 136-137; Hänti ym. 2016, 75-77; Studer 2019, chapter 18.)

## 5 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen on melko uusi johtamisen muoto, joka perustuu positiiviseen psykologiaan ja ihmisten johtamiseen myönteisten asioiden kautta (Leppänen & Rauhala 2012, 41). Humanistiseen ihmiskäsitykseen pohjautuva positiivinen johtaminen pyrkii edistämään koko työyhteisön hyvinvointia ja hyödyntämään yksilöiden vahvuuksia sekä luontaista potentiaalia (Wenström 2020, 38,40). Tässä luvussa syvennyttään positiiviseen johtamiseen PRIDE-teorian ja Cameronin neljän johtajuusstrategian avulla, niiden osa-alueisiin ja positiivisen johtajan piirteisiin.

### 5.1 Positiivisen johtamisen määritelmä

Positiivinen johtaminen soveltaa positiivista psykologiaa ja positiivisen organisaation tutkimustuloksia, joissa keskeistä on hyvinvoinnin edistäminen, yksilöiden vahvuuksien ja myönteisten tunteiden huomioiminen. Sean Hannah kollegoineen (2009) on tutkinut positiivista johtajuutta myönteisten tunteiden perspektiivistä, he määrittelevät, että positiivinen johtaminen alkaa ajattelusta, tavoitteista ja itsensä kehittämisestä. Yhdysvaltalaisen professori Kim Cameronin määritelmän mukaan positiivinen johtajuus jakautuu neljään strategiaan, joita ovat myönteinen ilmapiiri, myönteiset ihmissuhteet, myönteinen viestintä ja merkityksellisyys, mihin syvennyttään myöhemmin tässä työssä PRIDE-teorian yhteydessä. (Wenström 2020, 51-52, Cameron 2012, chapter 1.)

Tuloksien edistäminen, ihmisten välinen kukoistus ja positiiviset tunteet, näitä kaikkia asioita positiivinen johtaminen edistää sekä mahdollistaa positiivisesti poikkeavan suorituskyvyn syntymistä. Eri-laisten strategioiden ja määritelmien lisäksi positiivinen johtaminen korostaa kolmea eri suuntausta: positiivisesti poikkeavan suorituskyvyn edistäminen, positiivisen harhan korostaminen, ihmisen kunnan edistäminen ja hyveisiin fokusointi. (Cameron 2012, chapter 1.) Alla olevassa kuvassa 5. on avattuna suuntauksien sisältöä.



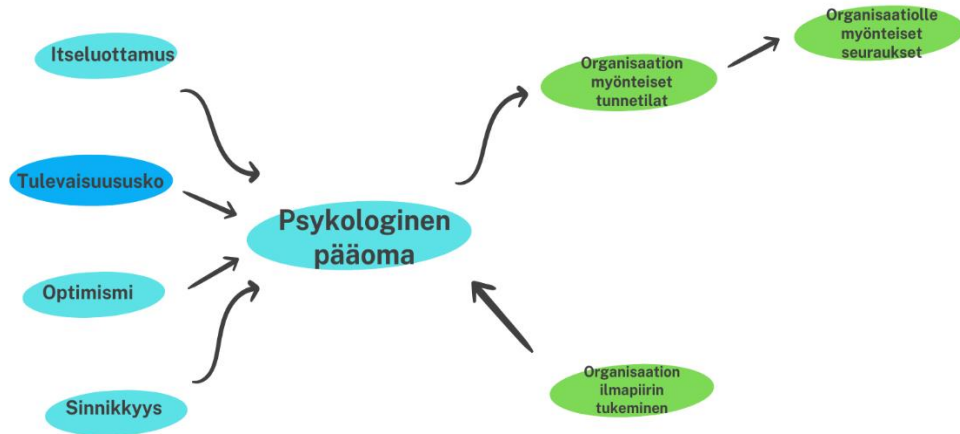
Kuva 5. Positiivisen johtamisen korostavat suuntaukset (Mukaihen Cameron 2012, chapter 1; Wenström 2020, 51-52)

## 5.2 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on psykologian suuntaus, jossa tarkastellaan erilaisia myönteisesti yksilön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, minkä tavoitteena on yksilön hyvinvoinnin optimaalinen tila. Positiivinen psykologia tutkii kolmea tutkimusaluetta, jotka ovat myönteiset yksilölliset piirteet, myönteiset kokemukset sekä myönteiset instituutiot. (Wenström 2020, 41-42.) Termin positiivinen psykologia on kehittänyt psykologi Martin Seligman 1990-luvulla, joka halusi keskittyä onnistumiskeskisyyteen ihmiskunnassa ongelmakeskeisyyden sijaan (Leppänen & Rauhala 2012, 41). Martin Seligmanin lisäksi tutkimusala on kehittänyt 2000-luvulta eteenpäin myös Mihaily Csikszentmihaily, joka on toinen positiivisen psykologian tunnettu tutkija (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18,24).

Vaikka positiivinen psykologia on suuntauksena melko nuori, on se kasvanut räjähdysmäisesti etsien omaa identiteettiään. Suuntaus on saanut puhtia kahdesta näkökulmasta, joiden nähdään edesauttaneen suuntauksen syntymistä. Ensimmäinen näkökulma on ollut, ettei aineellinen materiaali lisää yksilön onnellisuutta tai hyvinvointia. Toisena näkökulmana on noussut esille eettinen ja moraalinen arvokriisi, jonka seurauksena tutkimukset keskittyvät hyveiden ja luontevahvuuksien tutkimiseen. Ydinaiheita positiivisen psykologian suuntaukselle ovat optimaalinen psykologinen toiminta, onnellisuus ja hyvinvointi sekä hyveet ja luontevahvuudet. (Archana, Kumar, Parkash 2015, part 1.)

Positiiviseen psykologiaan liittyy vahvasti käsite psykologinen pääoma, joka on kykyä hyödyntää positiivisen psykologian periaatteita. Onnistuessa hyödyntämään näitä periaatteita on katsottu yksilön tuottavuuden, työhön sitoutumisen ja motivaation lisääntyvän, mistä hyödytään organisaatiotalla. Sitoutumisen ja tuottavuuden kasvun lisäksi korkea psykologinen pääoma korreloi joustavuudella organisaation muutostilanteissa. Psykologiseen pääomaan sisältyy erilaisia piirteitä, joita ovat itseluottamus, tulevaisuudenusko, optimismi ja sinnikkyys. Nämä piirteet ovat yhteydessä myönteisten tunteiden kokemiseen. Mitä myönteisempi yksilö on, sitä korkeampi on hänen psykologinen pääomansa. (Leppänen & Rauhala 2012, 49-53.) Alla (Kuva 6.) on kuvattu mitkä tekijät liittyvät psykologisen pääoman syntymiseen ja kuinka se vaikuttaa organisaatioon.



Kuva 6. Psykologinen pääoma organisaatiossa (Mukaillen Leppänen & Rauhala 2012, 71)

Positiivinen psykologia ei ole voinut välttyä kritiikiltä lyhyen olemassaolonsa aikana. Kritiikkiä on esitetty muun muassa seuraavasti, positiivinen psykologia korostaa liikaa positiivisuutta, lupaa liikoja ja yleistää tutkimustuloksia. Suurin vaara positiivisessa psykologiassa on sen sekoittuminen yltiöpositiivisuuteen, joka edesauttaisi positiivisuuskultin syntymistä. Psykologian suuntaus ei kuitenkaan sulje pois ongelmia tai muiden tunteiden olemassaoloa. Positiivisen johtamisen moninaiset strategiat eivät yksinkertaista toimia tai lievennä kovaa työtä, vaan vaativat korkeita standardeja ja ponnisteluja niitä kohti. Väärinkäsityksenä positiivisesta psykologiasta ajatellaan myös, että pitäisi aina olla positiivinen ja negatiivisuuden voisi unohtaa. Tärkeää positiivisessa psykologiassa on aitous, johon kuuluu kaikkien tunteiden salliminen ja niin omien kuin muidenkin ihmisten ”puutteellisuus”. (Wenström 2020, 44-45; Uusitalo-Malmivaara 2014, 129; Cameron 2012, chapter 1.)

### 5.3 Positiivisen johtamisen teoriat

Positiiviseen johtamiseen ei ole yhtä vallitsevaa teoriaa, vaan kaikki positiivisen johtamisen muodot myötäilevät humanistisen ja positiivisen johtamisen malleja. Positiivisen lähestymistavan ja myönteisyyden lisäksi kaikki johtamismallit edustavat vankkaa eettistä ulottuvuutta. Johtamisteorioita, joita positiivisessa johtamisessa hyödynnetään, ovat transformationaalinen, autenttinen, palveleva, henkinen ja eettinen johtaminen. (Wenström 2020, 48-50.)

**Transformationalisessa johtamisessa** korostuu luottamuksellisten ihmissuhteiden rakentaminen ja vaikuttaminen työntekijöiden tunteisiin. Transformationaalinen johtaja rohkaisee työntekijöitä innovatiiviseen ongelmanratkaisuun ja johtaa heitä yksilöllisellä tasolla. Johtaja toimii roolimallina alaisilleen ja varmistaa sen, että jokainen saa tarpeeksi haasteita sekä palautetta työstään. Transformationaalisen johtamismallin hyötyjä voidaan nähdä tiimityön, luottamuksen ja yhteistyön paranemisena työympäristössä. (Wenström 2020, 48–49.) Myös Aro (2018, 74) korostaa transformationaalisen johtamistyylin vaikutusta luottamussuhteen paranemiseen työntekijän ja johdon välillä,

sekä motivaation vahvistumista. Perko ja Kinnunen (2012) suorittivat transformationaalisesta johtamistyylisestä tutkimuksen, jossa havaittiin vahva yhteys johtamistyylin kautta henkilöstön hyvinvointiin, psykologiseen irtautumiseen työtaakasta ja masennusoireiden vähenemiseen (Aro 2018, 74–75).

**Autenttinen johtaminen** on syvää tietoisuutta itsestä sekä omista arvoista ja johtamismalli perustuukin johtajan itsetuntemukseen. Autenttinen johtaja johtaa alaisiaan omalla esimerkillään, joka tukee myönteisten tunteiden kokemista ja luottamuksellisten ihmissuhteiden syntymistä. Luottamuksellinen suhde ja myönteiset tunteet ovat tärkeässä osassa ammatillista kehittymistä ja työn merkityksellisenä kokemisen tunnetta. (Wenström 2020, 49.) Autenttiselle johtajalle johtaminen on kutsumustyötä, jossa johtaminen sekä sen avulla saavutetut asiat koetaan merkityksellisinä. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa omien vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden kautta merkityksellisesti alaisiinsa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 152.)

**Palveleva johtaminen** jo nimensä puolesta viittaa siihen, miten johtaja toimii, palvelevasti. Palveleva johtajuus on transformationaalisesta johtamisesta pidemmälle kehitetty johtamismuoto, jossa johtaja toimii työntekijöiden ja organisaation hyväksi laittaen ne henkilökohtaisten hyveidensä edelle. Johtaja välittää henkilöstöstään ja myönteisten ihmissuhteiden rakentamisesta sekä osaa hyvän empatiakykynsä avulla aistia yksilöiden tai ihmisryhmien tunteita. Palvelevalla johtajalla on muutamia oletettuja piirteitä, joista nimettäköön voimaannuttaminen ja anteeksiannon taito, joilla on todettu olevan vaikutusta työn imun lisääntymiseen ja työuupumuksen vähenemiseen. (Wenström 2020, 49–50; Aro 2018, 75–78.)

**Henkinen johtaminen**, on johtamista, jossa johtaja täyttää omien henkisten tarpeidensa lisäksi yksilöiden tarpeita, korostaa sisäistä motivaatiota ja kutsumuksen löytämistä. Tulevaisuuteen katsova ja toiveikas henkinen johtaja kannustaa henkilöstöään sitoutumaan yhteistyöhön innostusta tuovan mission ja vision kautta. Henkinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työn merkitykselliseksi kokemiseen, ammatilliseen kehittymiseen sekä sisäiseen motivaatioon. (Wenström 2020, 50.) Monesti johtajat olettavat alaisiltaan työlle antautumista ja ensisijaisesti organisaation edun edistämistä. Henkinen johtaja ei vaadi organisaation edun asettamista oman edun edelle. Henkisen johtajan tavoitteena on motivoida työntekijöitään jakamalla omia arvojaan ja arvostamalla niitä, tämä vaikuttaa luottamuksen lisääntymiseen ja parantuneeseen innovatiiviseen käyttäytymiseen sekä työmotivaatioon. (Zhang, Yang 2020, 598–599.)

**Eettinen johtaminen** perustuu eettisen toiminnan toteutumisen varmistamiseen ja johtajan esimerkilliseen toimintaan. Eettisen johtajan tunnuspiirteitä ovat avoin viestintä, periaatteellinen toiminta ja merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistaminen alaisille. (Wenström 2020, 50.) Eettinen johtaja on toimintatavoiltaan osallistava ja auktoriteettiaan jakava inspiroiva johtaja. Työntekijöiden



inspirointi vaikuttaa myönteisesti heidän suorituskyykyynsä, jonka kautta organisaation suorituskyyky kasvaa. Johtaja, joka toteuttaa organisaation etiikkaa käytännössä auttaa työntekijöitä sitoutumaan työhönsä ja yritykseen. Eettisen johtajan alaisena työskentelevät kokevat usein myös oikeudenmukaisuuden toteutumista. Eettinen johtaminen on mahdollisuus vaikuttaa koko organisaatiokulttuuriin ja mahdollistaa muutoskulttuurin syntymisen. (Alkhadra, Khawaldeh & Aldehayyat. 2022, 2.1.)

#### 5.4 Positiivisen johtamisen työkalut

Rainbow Cheung tutkimusryhmänsä kanssa ovat kehittäneet positiivisen organisaation teorian, joka tunnetaan paremmin nimellä PRIDE-teoria. Teoria koostuu positiivisen organisaation eri osa-alueista, jotka ovat työkaluja positiivisen johtamisen toteuttamiseen ja toteutuvat niin positiivisessa johtamisessa kuin positiivisessa organisaatiossa. Osa-alueet ovat **myönteiset käytänteet** (Positive practices), **vuorovaikutus** (Relationship enhancement), **vahvuudet** (Individual attributes), **positiivinen johtajuus** (Dynamic leadership) ja **myönteiset tunteet ja ilmapiiri** (Emotional well-being). PRIDE-teorian lisäksi professori Kim Cameron jakaa positiivisen johtamisen neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat myönteinen ilmapiiri, ihmissuhteet, viestintä ja merkityksellisyys. Tässä luvussa keskitytään sekä PRIDE-teoriaan, että Cameronin strategiaan positiivisesta johtamisesta. (Wenström 2020, 68-69; Cameron 2012, chapter 2,3,4,5.)

##### 5.4.1 Myönteiset käytänteet (P)

Myönteiset käytänteet ovat organisaatio- tai johtamistasolla tapahtuvia toimintamalleja, jotka tukevat yksilön ja organisaation hyvinvointia. Myönteisten käytänteiden avulla luodaan positiivista energiaa tukeva ja vahvistava ilmapiiri, joka tarttuu yksilöstä toiseen ja edesauttaa koko organisaation suorituskyykyä. Yksilötasolla myönteiset käytänteet korreloivat paremman työhön sitoutumisen ja suorituskyydyn kanssa. Myönteiset käytänteet vaikuttavat vahvasti myös muihin PRIDE-teorian osa-alueisiin, sillä se tukee niiden sisällä myönteisesti toimimista. (Wenström 2020, 160; Geue, 2018.)

Myönteisten käytänteiden standardi on, että ne edistävät muita PRIDE-teorian osa-alueita, niiden ei tarvitse olla virallisia tai toteutustavaltaan erikoisia. Käytänteiden tarkoituksena on luoda perinteitä ja rutiineja, joiden tuloksena on myönteisen vuorovaikutuksen ja myönteisten tunteiden kokeminen. (Wenström 2020, 160-161.) Myönteisten tunteiden kokemista voidaan edistää muun muassa osaamisen kehittämisen mahdollistamisena, oppimisen johtamisena ja erilaisten hanketöiden toteuttamisella (Wenström 2020, 162-168). Myönteisen vuorovaikutuksen tukemisen yksi käytäntö on fasilitointi, joka mahdollistaa ja johtaa työelämässä tapahtuvaa yhteistyötä. Yksi tapa fasilitoinnin hyödyntämiseen on kokouskäytänteiden muuttaminen osallistavimmiksi ja ajankäytöllisesti tehokkaammaksi. Johtajan tai esihenkilön aika on arvokasta ja sen järkevä käyttäminen mahdollistaa

sen, että aikaa jää työntekijöiden kohtaamiselle ja tärkeälle vuorovaikutukselle. (Wenström 2020, 176–177; Cameron 2012, chapter 7.)

#### 5.4.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö (R)

Vuorovaikutus on edellytys toimivalle työympäristölle (Mikkola 2019, 12). Myönteiset tunteet ja ilmapiiri tai ihmissuhteet eivät synny ilman vuorovaikutusta, myöskään positiivista johtamista ei synny ilman vuorovaikutusta eikä positiivisia ihmissuhteita ilman positiivista vuorovaikutusta. Siksi vuorovaikutuksella on merkittävä rooli työympäristön ja sen ilmapiirin rakentajana. Työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio mahdollistaa yhteistyön työympäristössä, jolloin kaikki työskentelevät saman tavoitteen eteen. (Wenström 2020, 102,112; Cameron 2012, chapter 3.)

Sosiaalipsykologia määrittelee vuorovaikutuksen yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja eri kulttuurien väliseksi vaikuttamiseksi ja yhteistyöksi (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 127). Työelämässä vuorovaikutus esiintyy monessa eri muodossa tiimien välillä, ongelmaratkaisutilanteissa ja tiedon jakamisessa (Mikkola 2019, 12). Positiivisessa johtamisessa oleellista on ymmärtää vuorovaikutuksen merkitys ja kyetä sekä hyödyntämään sitä omassa työssä että mahdollistamaan se alaisille. Vuorovaikutuksen on todettu parantavan yksilöiden työn imua ja innostusta, mitkä vaikuttavat omalta osaltaan työhön sitoutumiseen ja emotionaaliseen hyvinvointiin. Hyvinvoiva yksilö vaikuttaa myönteisesti kollegoihinsa ja parantaa koko organisaation tulosta. (Wenström 2020, 107-109, 112.)

Myönteisten ihmissuhteiden syntyminen on positiivisen johtamistavan tulos, koska tätä johtamista harjoittavat johtajat investoivat positiivisiin ihmissuhteisiin työpaikalla. Johtajan olisikin tärkeää tunnistaa ja vahvistaa omalla toiminnallaan myönteisten ihmissuhteiden vaikutuksia ja kannustaa alaisiaan myös siihen. (Cameron 2012, chapter 3.) Johtaja toimii työpaikalla auktoriteettina, jonka toiminta vaikuttaa muihin työntekijöihin. Kun johtaja käyttää itse positiivista puhetta ja viestintää, tarttuu se muihin työntekijöihin. Tärkeintä johtajan ja työntekijöiden välillä on aito kommunikaatio, josta huokuu vilpittömyys ja arvostus puolin ja toisin. (Cameron 2012, chapter 4.)

Positiivisen vuorovaikutuksen toteutumiseen liittyy edellä mainittu positiivinen viestintä, jota voi edistää kahdella erilaisella menetelmällä, mitkä ovat positiivinen itsepalautte (best-self feedback) ja tukeva viestintä. Positiivisen itsepalautteen tarkoituksena on etsiä ja korostaa yksilön vahvuuksia sekä kannustaa häntä positiiviseen kommunikaatioon. Tukevan viestinnän avulla pyritään säilyttämään ja vahvistamaan positiivista suhdetta, kun käydään läpi negatiivista asiaa. Tukeva viestintä onkin positiivisen organisaation edellytys, mutta myös mahdollistaja. (Cameron, chapter 4.)

### 5.4.3 Vahvuudet (I)

Vahvuudet ovat yksilön ominaisuuksia, joita tämä hyödyntää luonnostaan. Vahvuudet eivät ole opittuja, vaan sisäänrakennettuja toimintamalleja, jotka liittyvät ajatteluun, tekemiseen ja sosiaaliseen toimintaan. (Lammi 2020, 25–26.) Vahvuuksien hyödyntäminen edistää yksilön hyvinvointia, mutta myös minäkuvan vahvistumista ja tunnetta omana itsenä toimimisesta (Wenström 22.9.2020). Vahvuudet liittyvät positiiviseen johtamiseen vahvasti, koska koko johtamisteorian tavoitteena on keskittyä yksilöiden vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen. Vahvuusajattelu on tila, jossa ihminen pystyy aidosti nauttimaan työtehtävistään ja hyödyntämään vahvuuksiaan. (Lammi 2020, 34.)

Työntekijän vahvuuksien tunnistaminen kuuluu johtajan tärkeisiin tehtäviin, koska sen avulla jokaiselle työntekijälle voidaan tarjota työtehtäviä, joissa he voivat käyttää vahvuuksiaan. Vahvuuksien käytön mahdollistaminen vaikuttaa työn tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymiseen. (Cameron 2012, chapter 3.) Vahvuuksien tunnistamiseen liittyy myös se hyöty, että niiden vahvistamisella on parempi vaikutus kuin ”heikkouksien” korjaamisella. Mikäli työntekijän tulee muuttaa käytöstään, se tulisi esittää positiivisen tavoitteen kautta, koska edistäessä muutoshalukkuutta negatiivisella uhkailulla on muutoshalukkuus (Deutschman 2005) tutkitusti vähäisempää. Johtajan mahdollistaessa onnistumisen muille vaikutetaan myönteisesti työpaikan ihmissuhteisiin. (Cameron 2012, chapter 3.)

Yksilön tehdessä työtä, jossa pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja aidosti nauttimaan työstään, voi kokea syvällistä merkityksellisyyttä, joka vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin. Syvällisen merkityksellisyyden kokeminen korreloi stressin ja poissaolojen vähentymisenä ja työntekijöiden vaihtuvuuden pienentymisenä. Toisaalta positiiviset vaikutukset näkyvät kasvaneena onnellisuutena ja motivaationa työtä kohtaan, mitkä mahdollistavat työhön sitoutumisen. Johtajan tulisi mahdollistaa työntekijöille merkityksellisyyden tunne työssään, sillä työntekijöiden suhtautumisella omaan työhönsä on kauaskantoiset vaikutukset. (Cameron 2012, chapter 5.)

Johtajan on tärkeää ymmärtää, millainen on työntekijän suhde omaan työhönsä, ja kuinka hän sitoutuu yritykseen. Työhön suhtautuminen voidaan jaotella kolmeen kategoriaan, joissa työ koetaan joko työnä, urana tai kutsumuksena. Samoin voidaan jakaa työntekijän ja organisaation välinen suhde joko sääntöjenmukaisuus, identiteetti- tai sisäistämissuhteeseen. Yksilön kokiessa työnsä työnä sitä tehdään yleensä vain materialistisen hyödyn vuoksi. Työ ei tuota tyydytystä, koska siihen ei liity henkilökohtaisia intressejä tai sisäistä paloa. Tällaisten työntekijöiden suhde organisaatioonsa on sääntöjenmukaisuussuhde. Yksilö tuottaa organisaation haluamaa tulosta rangaistuksen pelossa ja palkinnon toivossa. Tulokset eivät synny luontaisten halujen vuoksi vaan työstä suoriudutaan, koska palkkion saaminen vaatii sitä. (Cameron 2012, chapter 5.)

Uraohjautunutta työntekijää motivoi onnistuminen ja menestys uralla. Yksilö kokee työn keinona saavuttaa henkilökohtaista menestystä ja tunnustusta sekä lisätä henkilökohtaisia kykyjä. Tähän ohjautuvuuteen liittyy identiteettisuhde organisaatioon. Työntekijän ollessa motivoitunut on suhde organisaatioon sitoutuneempi kuin työohjautuvalla. Työntekijä suorittaa työnsä saadakseen tyydytystä ja työsuhteesta on molemminpuolinen hyöty työntekijälle sekä organisaatiolle. (Cameron 2012, chapter 5.)

Kutsumusohjautunut työntekijä kokee saavansa työstään sisäistä motivaatiota ja syvällistä tarkoitusta, työ ulottuu henkilökohtaista hyötyä syvemmälle ja työ koetaan palona. Tällainen suhde luo organisaation ja työntekijän välille sisäistämisen suhteen, jossa yksilö sisäistää ja hyväksyy organisaation tavoitteet täydellisesti. Työntekijä kuvastaa omalla toiminnallaan organisaation arvoja, missiota ja toimintaa sekä on uskollinen organisaatiolle. (Cameron 2012, chapter 5.)

#### **5.4.4 Positiivinen johtaminen ajatteluna ja toimintana (D)**

Positiivinen johtaminen on humanistista johtamista, jossa ihminen on keskiössä. Positiivisen johtamisen teoria koostuu PRIDE-teorian osa-alueista, mutta sen konkreettinen toteuttaminen on johtajasta kiinni, joka tuo toteuttamisen käytäntöön. Positiiviseksi johtajaksi ei synnytä vaan johtamistyyli omaksutaan. (Wenström 2020, 204-205.)

Positiivinen johtaminen tapahtuu kahdella eri tasolla, joita ovat ajattelu ja toiminta, näihin vaikuttavat suuresti johtajan henkilökohtaiset piirteet ja toimintatavat sekä vuorovaikutustaidot. Realistisuus omasta itsestään ja pyrkimys henkiseen ja ammatilliseen kasvuun ovat positiivisen johtajan tärkeitä ominaisuuksia. Positiivisen psykologian ja positiivisen organisaation tutkimustulosten avulla johtaja pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja soveltamaan niitä omassa työssään. (Wenström 2020, 204-206.)

Yksikään johtaja ei vältty ongelmilta työuransa aikana ja jokaisen johtajan tulee miettiä ongelmatilanteissa niiden perinpohjaista syytä. Ongelmatilanteille tai alisuoriutumiselle on aina jokin syy, johon tulee perehtyä tarkemmin. Syy voi liittyä johtajuuden epäonnistumiseen, vuorovaikutukseen tai sen puutteeseen, vahvuuksien hyödyntämättömyyteen, yksilön tunteisiin tai yleisiin käytänteisiin. (Wenström 2020, 210-211.)

#### **5.4.5 Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E)**

Positiivinen johtaminen perustuu myönteisyyteen, sen avulla muodostetaan myönteisiä tunteita sekä ilmapiiriä, mutta samalla ne toimivat positiivisen johtamisen tuloksena (Wenström 2020, 75). Nykypäivän johtamisessa korostuu taito tunteiden tunnistamisesta ja niiden vaikutuksesta työntekijän hyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. Mikäli johtaja kykenee luomaan ja edistämään

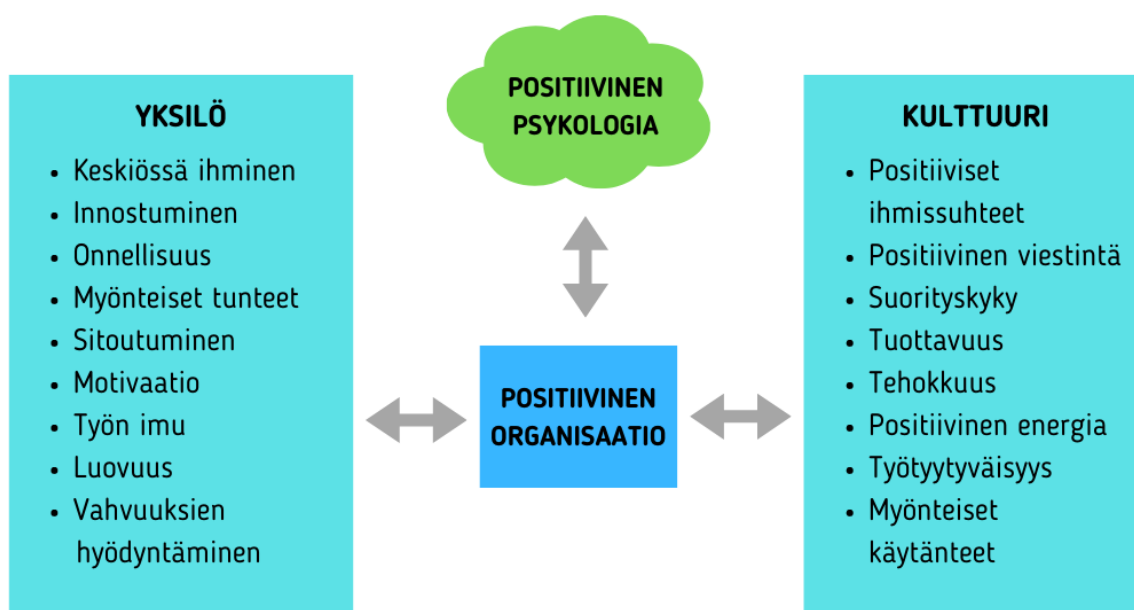
myönteisiä tunteita työntekijöilleen se vaikuttaa positiivisesti työntekijän hyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Hazelton 2014, 35; Kelloway, Weigand, McKee & Das 2012.)

Positiivisen johtamisen vaikutukset yksilön hyvinvointiin ovat paljon syvempiä kuin hyvä tunne ja positiivinen suhtautuminen työhön. Johtamistyyllillä vaikutetaan ihmisen hormonitoimintaan asti, joka voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti terveyteen. Oksitosiini on hormoni, jota elimistö tuottaa esimerkiksi sosiaalisissa tilanteissa ja sitä kutsutaankin sosiaalisuuden myötävaikuttajaksi. (Duodecim 2011; 127 (9):911.8). Sosiaalisiin tilanteisiin hakeutumisesta syntyy yleensä positiivisten kohtaamisten kehä, joka edistää työympäristössä myönteisten ihmissuhteiden kehittymistä. (Cameron 2012, chapter 3.) Positiivinen johtaminen vaikuttaa lisäksi myönteisesti alhaisempaan verenpaineeseen, parempaan vastustuskykyyn ja vahvempaan minäkuvaan. Yksilöiden parempi hyvinvointi henkisellä ja fyysisellä tasolla edesauttaa työhön sitoutumista ja paremman tiimityön syntymistä. (Cameron 2012, chapter 3.)

Myönteiset tunteet ovat tiiviisti yhteydessä yksilön hyvinvointiin, mikä vaikuttaa yrityksen menestykseen, sillä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tuloksena on kukoistava yksilö, joka on myös sitoutuneempi työntekijä (Hazelton 2014, 34). Wenström, Uusiautti ja Määttä (2018) mukaan yksilö ja työympäristö vaikuttavat toisiinsa vahvasti, innostunut työntekijä vaikuttaa työympäristöön positiivisesti ja positiivinen työympäristö yksilön kukoistamiseen ja sitoutumiseen.

Myönteisiä tunteita synnyttää myönteinen ilmapiiri organisaation sisällä. Myönteisen ilmapiirin kautta vaikutetaan asiakaskokemukseen asti, sillä koettu ilmapiiri leviää työntekijöiden vuorovaikutuksen kautta eteenpäin. Kokemus ilmapiiristä on yksilöllistä, mutta kokonaisuudessaan käsitys siitä syntyy kaikkien työntekijöiden kokemuksista. Myönteinen ilmapiiri rakentuu turvallisuuden tunteesta, avoimuudesta ja työntekijöiden keskinäisestä arvostuksesta. Nämä yhdessä muodostava mahdollisuuksia ja kokeilemisen kulttuuria organisaation sisällä. (Wenström 2020, 80–81; Leppänen & Rauhala 2012, 301–302.)

Positiiviseksi ilmapiiriksi luetaan sellainen ilmapiiri, jossa positiiviset tunteet dominoivat negatiivisten tunteiden yli. Positiiviseen ilmapiiriin liittyy vahvasti optimistiset työntekijät. Ilmapiiri vaikuttaa organisaation menestykseen vankasti ja johtajat taas ilmapiiriin kehittävästi ja ylläpitävästi. Positiivisen johtamisen tulos ovat kukoistavat ja sitoutuneet työntekijät. Positiivinen ilmapiiri vaikuttaa koetilunhalukkuuteen ja mahdollistaa luovuuden kukoistamisen ja negatiivisten tunteiden vähentyessä positiiviset tunteet valtaavat ilmapiirin. Työntekijöiden aivot toimivat paremmin positiivisessa ilmapiirissä kuin negatiivisessa. (Cameron 2012, chapter 2.) Alla (Kuva 7.) kuvattuna tiivistys positiivisesta organisaatiosta ja sen käytänteiden hyödyntämisestä organisaatio- ja yksilötasolla.



Kuva 7. Positiivinen johtaminen organisaatiossa

## 5.5 Positiivinen johtaja

Aikaisempien lukujen sisältö on keskittynyt yleisesti positiiviseen johtajuuteen sekä organisaatioiden positiivisiin käytänteisiin. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin positiivista johtamista käytännössä toteuttavaan johtajaan. PRIDE-teorian kautta saa teoriatiedon positiivisen johtamisen toteuttamiseen, mutta tärkeä osa konkreettisesta johtamistyylin toteuttamisesta riippuu johtajan henkilökohtaisista piirteistä, joihin seuraavaksi syvennytään.

Wenström luokittelee positiiviselle johtajalle tiettyjä elementtejä, joita johtaja omassa työssään käyttää hyväkseen. Hänen mukaansa positiivinen johtaja on myönteisen ilmapiirin innostaja, hyvien ihmissuhteiden vaalija, kannustavan palautteen antaja ja kehittämiseen ja kehitykseen luotava. Tärkeitä piirteitä positiiviselle johtajalle edellä mainittujen lisäksi on oman itsensä tarkastelu muun muassa tunteiden, ajattelun ja asenteiden sekä johtamistavan kautta. Halu kehittää omaa ja alaisten ammatillista kasvua, sekä toimia positiivisen psykologian ja positiivisen organisaation menetelmien mukaan ymmärtäen niiden teorian ovat ominaisia positiiviselle johtajalle. (Wenström 2020, 53,64.)

### 5.5.1 Hyveet ja luonteenvahvuudet

Hyveet ja luonteenvahvuudet linkittyvät vahvasti positiiviseen johtamiseen ja luonteenvahvuuksien luokittelu onkin yksi keskeisistä teorioista positiivisessa johtamisessa. Luokittelun pohjalta on tehty satoja vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita. Luonteenvahvuuksien tunnistaminen on myös siksi

olennainen osa positiivista johtamista, että johtamistyylissä tärkeää on yksilön vahvuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen. (Wenström 2020, 228.)

Psykologit Christoper Peterson ja Martin Seligman tutkimusryhmänsä kanssa tutkivat (2004) hyveitä ja tulivat siihen lopputulokseen, että universaaleja hyveitä on kuusi: viisaus, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja transsedenssi eli ylittämiskyky. Näiden universaaleiden hyveiden alle luokituu 24 luontevahvuutta. Luontevahvuuksilla on erilaisia rooleja, jotka ilmenevät yksilöllisesti. Luontevahvuudet voivat olla ydinvahvuuksia, kasvuvahvuuksia, tilannekohtaisia vahvuuksia tai tukivahvuuksia. Ydinvahvuuksia on yleisesti 3-7 kappaletta, niiden käyttäminen on yksilölle kaikkein luontaista, ydinvahvuuksien tukena käytetään tukivahvuuksia. Kasvuvahvuudet ovat vahvuuksia, joita käytämme huomattavasti muita vahvuuksia vähemmän, tilannekohtaisia vahvuuksia käytetään vain tarpeen tullen. (Wenström 2020, 228-232.)

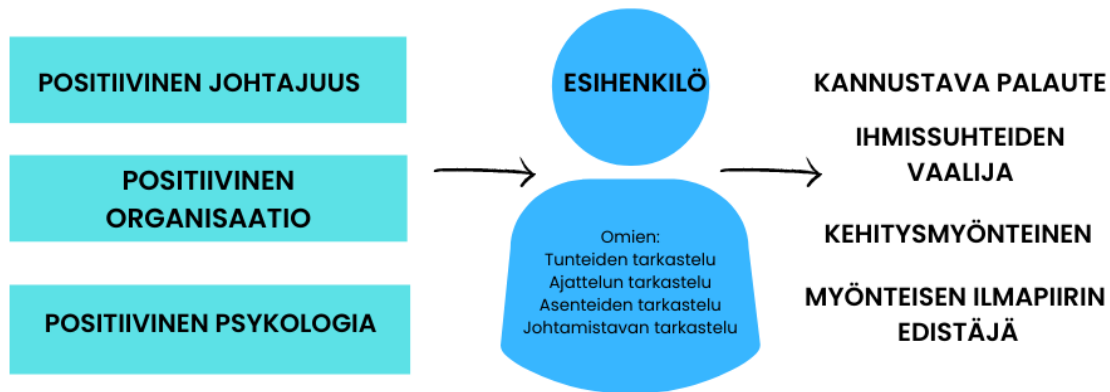
### **5.5.2 Kehittyminen positiiviseksi johtajaksi**

Positiivisen johtajan raamit rakentuvat ajattelun, arvojen, ihmiskäsityksen, toiminnan ja vuorovaikutuksen ympärille, jotka toimivat positiivisen organisaation käytänteiden mukaisesti. Toiminnan tasolla johtajaa auttaa teoretieto ja erilaiset esimerkit positiivisesta johtamisesta, joita voi hyödyntää omassa työssään. Ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen tasolla kehittyminen positiiviseksi johtajaksi vaatii itsereflektiota, prosessia, joka ei koskaan lopu. Itsereflektioprosessin tukena voi hyödyntää myös sparrausta, mentorointia tai työnohjausta. (Wenström 2020, 338-339.)

Useat työpaikat mahdollistavat työntekijöilleen työnohjausta ja vertaismentorointia, mutta myös erilaiset palveluntarjoajat ovat mainio keino kehittää omaa johtajuuttansa. Työnohjausta voidaan järjestää niin yksilö- kuin työyhteisötasolla, henkilökohtaiset tavoitteet asettaen. Keskeisessä osassa ohjausta on oman toiminnan reflektointi, joka tukee ammatillista kehittymistä. Positiivisen johtajuuden ja positiivisen organisaation käytänteiden hyödyntäminen tukevat työnohjausta ja niitä voidaan käsitellä osa-alueellisesti laajemman ymmärryksen synnyttämiseksi. Vertaismentoroinnissa kaikki osallistujat voivat toimia toisilleen mentorina ja jakaa omaa osaamistaan. Keskinäinen arvostus osallistujien välillä on välttämätöntä, jotta osaa toimia sekä mentorina, että mentoroitavana. Keskustelut ovat yleensä kaikkia tasapuolisesti osallistavia, mutta jollain osallistujalla on ohjaavampi rooli. Työnohjauksen lailla vertaismentoroinnissa on tärkeää asettaa tavoitteita ja onnistuakseen tulisi jokaisen osallisen olla tietoinen muiden osaamisesta ja tavoitteista. (Wenström 2020, 339-340; Kuppias, Salo 2014, 30-31.)

Positiiviseksi johtajaksi opitaan eikä synnytä. Oppiminen vaatii jatkuvaa oman käytöksen kriittistä arviointia ja halua kehittää omia vuorovaikutustaitoja. Uteliaisuus, taitojen kehittäminen ja halu muuttaa johtamistyyliä positiiviseksi ovat positiivisen johtajuuden alkuaskeleita, mutta myös

matkan varrella tapahtuvaa toimintaa. Positiivisen organisaation osa-alueiden perusteella johtaja voi kehittää omaa osaamistaan kaikilla sektoreilla. Taitoja tulee kehittää kokonaisvaltaisesti, ei ainoastaan omien vahvuuksien kautta, koska PRIDE-teoria toimii tasapainossa eri osa-alueiden välillä. (Wenström 2020, 344.) Kuvassa 8. on esitetty kuinka positiivinen johtaminen, organisaatio ja psykologia vaikuttavat esihenkilön toimintaan henkilökohtaisella tasolla ja miten nämä näkyvät johtamistavassa.



Kuva 8. Positiivisen johtajan piirteet (Mukaillen Wenström 2020, 53,64)



## 6 Tutkimuksen tulokset: Positiivinen johtaminen B2B-myyntissä

Tässä luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin teorian perusteella, joka on kirjallisuuskatsauksen menetelmin löydetty. Lukuun sisältyy teorian yhteenveto ja tutkimuksen tulokset. Tutkimuskysymyksiin vastataan edeten alakysymyksistä kohti pääkysymystä.

### 6.1 Alakysymys 1: Mitä B2B-myynti on?

B2B-myynti (yritysmyynti) on yritysten välistä kauppaa, jossa yritys myy tuotetta tai palvelua toiselle ostavalle yritykselle. Yritysmyyntissä on paljon piirteitä, jotka erottavat sen kuluttajamyyntistä. Yritysmailmassa hankinnat, joita tehdään, ovat laajempia ja rahan volyymi on huomattavasti suurempi. B2B-myyntin myyntiprosessi on pidempi jo rahan volyymin ja hankinnan laajuuden takia, mutta myös sen monimutkaisuuden takia. Myyntiprosessiin ottavat osaa ammattimaiset ostajat, joilla on yleensä tietyt kriteerit ja budjetit ja heidän täytyy vakuuttaa räätälöidyllä palvelulla luoden arvoa asiakkaan liiketoiminnan kautta. (Alonso 2019.)

### 6.2 Alakysymys 2: Miten B2B-myyntiä johdetaan?

B2B myyntin johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla mahdollistetaan myyntin onnistuminen. Myyntinjohtamisen tarkoituksena on varmistaa myyntitoimintojen toimivuus, niiden yhteneväisyys yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa, sekä saavuttaa tavoitteet. Ihmisten johtaminen (sales leadership) ja asioiden johtaminen (sales management) ovat kaksi tapaa lähestyä myyntinjohtamista. (Hänti ym. 2016, 53, 67; Jobber & Lancaster 2019, 297) Johdattaessa ihmistä tärkeää on asettaa tavoitteet ja päämäärät, joita kohti työntekijät pyrkivät, matkalla he tarvitsevat tukea ja motivointia esihenkilötasolla. Oikein toteutettu ihmisten johtaminen myyntinjohtamisen työkaluna mahdollistaa se työsitoutumisen kasvun ja sitä kautta yritys pääsee parempiin tuloksiin. Asioita johdattaessa keskitytään toimintaa edellyttäviin tekijöihin, joita yritys tarvitsee päästäkseen tavoitteisiin. Suuri osa myyntinjohtamista ovat myyntin suunnittelu, organisointi ja ennustaminen, jotka vaikuttavat muun muassa tulostavoitteiden ja liiketoimintastrategian muodostumiseen. (Bergström & Leppänen 2021, 335-337; Hänti ym. 2016, 68-69, 70-72.)

### 6.3 Alakysymys 3: Mitä on positiivinen johtaminen?

Positiivisen johtaminen pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja positiivisen organisaation toimintamallien tutkimukseen. Keskeistä johtamistyyliä on humanistisuus ja myönteisten käytänteiden hyödyntäminen johtamisessa, jonka kautta saavutetaan yksilön ja työyhteisön kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Wenström 2020, 40.) Tavoitteena positiivisessa johtamisessa on yksilön hyvinvoinnin edistäminen, yksilöllinen motivointi henkilökohtaisten vahvuuksien avulla ja sopivien työtehtävien tarjoaminen onnistumisen takaamiseksi. (Wenström 2020, 51-52; Cameron 2012, chapter 1.)

Positiivinen johtaminen ei noudata yhtä mallia, vaan sitä voidaan toteuttaa monessa eri muodossa, joita kaikkia yhdistää humanistisuus sekä myönteisten käytänteiden hyödyntäminen johtamisavassa (Wenström 2020, 48).

Positiiviseen johtamiseen liittyy vahvasti muun muassa PRIDE-teoria ja Cameronin strategian, joiden tarkoituksena on kuvata positiivisen organisaation osa-alueita. Positiivinen johtaminen toteutetaan luvuissa 5.4.1–5.4.5 mainituilla osa-alueilla, joiden tavoitteena on mahdollistaa niin yksilön kuin organisaation kokonaisvaltainen hyvinvointi. Positiivisella johtamisella on lukuisia myönteisiä vaikutuksia yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotasolla. Johtamistyylin kautta saavutetaan yksilötasolla vahvempi työhön sitoutuminen, optimaalinen hyvinvointi, motivaation lisääntyminen ja innostuminen. Lisäksi oikeiden työtehtävien tarjoaminen yksilölliset vahvuudet huomioiden yksilön usko itseensä ja kykyihinsä paranee, joka lisää työn tuottavuutta. Työryhmässä positiivinen johtaminen edesauttaa positiivisen kommunikaation ja ihmissuhteiden paranemista, jolloin koko työilmapiiri muuttuu myönteiseksi ja mahdollistaa myönteisten käytänteiden ketjun. Organisaatiotasolla positiivisen johtamisen vaikutus nähdään henkilökunnan vaihtuvuuden pienentymisenä, tavoitteiden saavuttamisena ja liiketoiminnan kannattavuuden lisääntymisenä. (Wenström 2020 & Cameron 2012.)

#### **6.4 Pääkysymys: Kuinka positiivinen johtaminen toteutetaan B2B-myyntissä?**

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää, kuinka positiivinen johtaminen voidaan toteuttaa B2B-myyntissä. Tämän työn tuloksena on, että positiivista johtamista voidaan toteuttaa B2B-myyntissä myynnin johtamisen kautta, niin asioiden kuin ihmisten johtamisen kautta, mutta tässä työssä on keskitytty ihmisten johtamisen puoleen. Positiivisen johtamisen toteuttamisen kautta B2B-myyntiorganisaatio voi luoda johtamistavan kautta koko yrityksestä positiivisen organisaation.

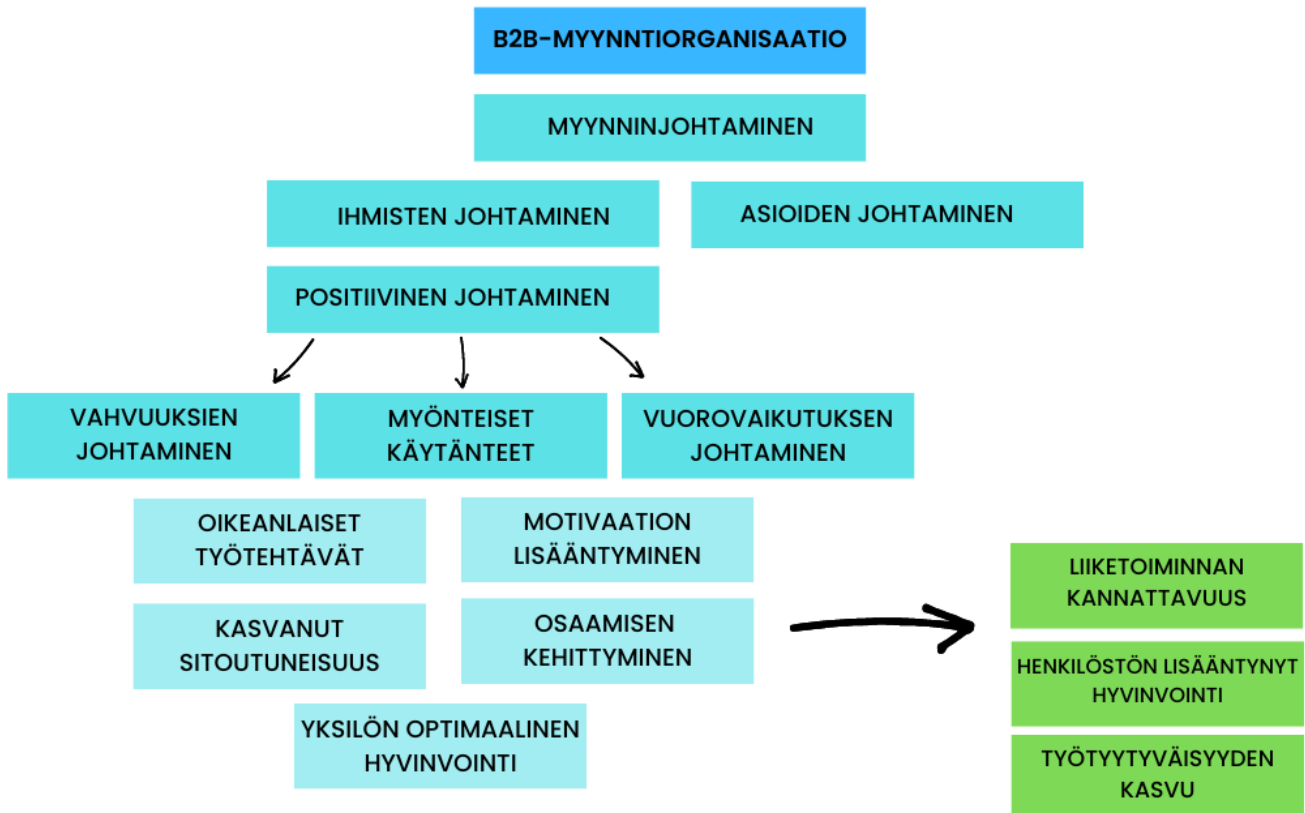
B2B-myyntissä myynnin johtaminen on jaettu ihmisten ja asioiden johtamiseen (Hänti ym. 2016, 68-69), ja positiivisen johtamisen käytänteitä voidaan hyödyntää molemmissa. Ihmisiä johdettaessa palautteen antaminen voidaan toteuttaa myönteisiä käytänteitä hyödyntäen, kun sen tarkoituksena on luoda positiivista energiaa tukevaa ilmapiiriä. (Wenström 2020, 160; Geue 2018.) Palautteen annossa ongelmatilanteen sattuessa tulee soveltaa positiivista tavoitetta kannusteena toiminnan muokkaamisessa. Positiivisessa johtamisessa vahvuuksilla johtaminen yksilötasolla on sovellettavissa B2B-myyntien työssä, sillä sen kautta voidaan tarjota oikeanlaisia työtehtäviä ja parantaa työntekijän motivoituneisuutta työhönsä. (Cameron 2012, chapter 3.)

Organisaatiotasolla positiivisen johtaminen toteutetaan PRIDE-teorian kautta, jonka osa-alueet ovat toteutettavissa B2B-myyntin esihenkilötyössä. Myönteisten käytänteiden avulla luodaan osaamisen kehittymistä ja uuden oppimista tukeva työympäristö (Wenström 2020, 162-168), joka on B2B-myyntin kaltaisessa kehittyvässä työssä tärkeää. Tiimimyyntin yleistyessä B2B-myyntin

yhdeksi työmuodoksi (Hänti ym. 2016, 69) ovat vuorovaikutuksen ja myönteisten ihmissuhteiden johtaminen tärkeitä esihenkilön työtehtäviä (Cameron 2012, chapter 3). B2B-myyntiin kuuluu vahvasti myös motivointi ja palkitseminen onnistumisista, sillä niillä on suuri vaikutus työhön sitoutumiseen (Studer 2019, chapter 18). Nämä keinot johtamisessa ovat positiivisen johtamisen käytänteitä, kun ne toteutetaan myönteisten käytänteiden kautta (Wenström 2020,160.)

Positiivisen johtamisen avulla voidaan B2B-myyntissä edistää yksilön hyvinvointia myönteisten tunteiden kautta (Hazelton 2014, 35; Kelloway, Weigand, McKee & Das 2012). Hyvinvoiva työntekijä on aktiivisesti vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa ja myötävaikuttaa heihin parantaen kaikkien työn imua ja innostusta (Wenström 2020, 107-109, 112). Positiivisen johtamisen tuloksena yksilöt kukoistavat (Cameron 2012, chapter 2) ja kukoistava työntekijä sitoutuu työhönsä (Hazelton 2014, 34).

Positiivisen johtamisen keinot vaikuttava ensisijaisesti siis yksilön hyvinvointia parantaviin tekijöihin, jotka mahdollistavat optimaalisen hyvinvoinnin saavuttamisen. Hyvinvoiva yksilö on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä ja hänellä on mahdollisuus oikeanlaisiin työtehtäviin ja itsensä kehittämiseen. Kuvaan 9. on koottu työn tuloksena syntynyt kaavio, jossa tulee esille, kuinka positiivista johtamista voidaan toteuttaa B2B-myyntissä ja kuinka se vaikuttaa organisaation toimintaan.



Kuva 9. Positiivisen johtamisen toteuttaminen B2B-myyntissä

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön viimeinen osa sisältää pohdintaa työstä ja sen tuloksista. Luvussa esitellään, millaisia tulkintoja kirjoittajalla on työn tuloksista ja sen onnistumisesta. Lisäksi ehdotetaan kuinka tutkimusta voisi kehittää tai jatkaa tulevaisuudessa. Pohdinnan lopuksi kirjoittaja analysoi työn luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessin onnistumista sekä sen aikana opittuja asioita.

### 7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tämän opinnäytetyön tulokset näyttävät, että positiivista johtamista voidaan toteuttaa B2B-myyntissä. Positiivisella johtamisella on paljon myönteistä vaikutusta varsinkin yksilötasolla muun muassa motivoituneisuuden ja työhön sitoutumisen näkökulmasta. Vaikka positiivinen johtaminen keskittyy myönteisten käytänteiden kautta johtamiseen ei se poista esihenkilötyön haastavia tilanteita, joissa myönteisten käytänteiden soveltaminen voi olla hankalaa. Haastavia tilanteita voi kuitenkin lähestyä rakentavan palautteen kautta, jolloin pyritään myönteiseen johtamiseen. Johtamismallilla on tämän opinnäytetyön mukaan lukuisia hyötyjä varsinkin yksilötasolla, jonka vaikutus heijastuu tiimitasolta koko organisaation laajuiseksi hyödyksi.

Tutkimuksen hyöty johtamiselle ja sen kehittämiseksi on suuri, sillä ihmisläheinen johtamistapa on nostanut päätään tärkeäksi johtamisen piirteeksi. Positiivisessa johtamisessa ihmisten johtamista lähestytään myönteisten käytänteiden kautta, mikä tekee siitä ihmisläheistä, huomioiden kuitenkin yksilöt ja heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa. Kuten teorialuvut 4 ja 5 ja niistä johdetut tutkimustulokset luvussa 6, tarkemmin 6.4. osoittivat, positiivisella johtamisella on yksilöiden hyvinvointiin suuri vaikutus, joka myötävaikuttaa suuresti työn laadun ja suoriutumisen paranemiseen. Positiivisen johtamisen ja positiivisen organisaation käytänteiden hyödyntämisen kautta johtamista voidaan toteuttaa myönteisessä kontekstissa optimaalisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi, mikä mahdollistaa liiketoiminnan hyödyn lisääntymisen.

Tutkijan alkaessa kirjoittaa aiheesta oli selvää, että positiivinen johtamistapa tulee olemaan mielenkiintoinen aihe tutkia ja herättää varmasti paljon erilaisia ajatuksia. Ei ollut yllättävää millaisia vaikutuksia positiivisella johtamisella on yksilötasolla, mutta niiden vaikutuksen laajuus muun muassa terveydellisiin tekijöihin asti oli. Kiinnostava löydös oli myös positiivisen johtamistavan vaikutus yksilön työmotivaatioon ja sitoutumiseen, koska ne isossa mittakaavassa mahdollistavat organisaation menestymisen. Menestyneen organisaation takana ovat siis hyvinvoivat yksilöt. Kokonaisuudessaan positiivinen johtaminen on valtava aihealue ja tämä opinnäytetyö oli vain pintaraapaisu aiheesta sen yleisien ominaispiirteiden esittämiseksi, jolloin tutkimuksessa ei ole voitu ottaa huomioon kaikkia positiivisen johtamisen käytänteiden vaikutuksia B2B-myyntiin.

Suoranaista tutkimusta positiivisen johtamisen käytänteistä juuri B2B-myyntin saralla ei ole tehty tai kirjoittaja ei ainakaan analysoidessaan tutkimuksia ja lähdeaineistoa sellaiseen törmännyt. Tämän takia aiheen tutkiminen onkin tärkeää, sillä johtamistavalla on suora yhteys työntekijöiden pysyvyyteen ja koko organisaation toiminnan kannattavuuteen. Tämän takia tutkija kokee, että aiheen valitseminen tutkimuskohteeksi oli sen ajankohtaisuuden lisäksi tarvittava. Pienien tekijöiden muutos johtamistasolla myönteisiksi voisi vaikuttaa radikaalisti ei pelkästään yhden organisaation tasolla liiketoiminnan kannattavuuden paranemiseen, mutta myös yhteiskunnallisesti muuttaa työelämää.

Opinnäytetyöprosessin alussa asetettiin selkeät tutkimustavoitteet, joita kohti kirjoittaja teki töitä. Kirjoittaja kokee, että tavoitteet, jotka esiteltiin luvussa 1.2. saavutettiin, sillä kokonaisuudesta saatiin helposti ymmärrettävä ja tarpeeksi tiivis sekä tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan kattavasti. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää esihenkilöiden tai muun johtotyöntekijän koulutuksessa ja tilanteessa, jossa työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä tai yleistä työnantaja kuvaa yrityksestä halutaan lähteä kehittämään. Sen lisäksi, että esihenkilöt voivat hyödyntää tutkimustuloksia voidaan niitä hyödyntää myös koulussa opintojaksoilla, joissa kyse on johtamisesta tai esihenkilötyöstä. Mikäli vielä isommalla mittakaavalla haluaa tutkimusta hyödyntää, voidaan sitä hyödyntää jopa yhteiskunnallisella tasolla muuttaen käsitystä työelämästä.

Kirjoittaja uskoo, että aiheesta voisi tehdä monia jatkotutkimuksia, jotka auttavat tutkimaan positiivista johtamista ja sen vaikutusta esihenkilötyössä yleisesti, mutta myös B2B-myyntissä. Aiheesta pystyisi tiivistämään oppaan esihenkilöille, jonka avulla he kykenisivät toteuttamaan johtamistapaa käytännössä sekä arvioimaan omaa sen hetkistä johtotapaansa suhteessa positiiviseen johtamiseen. Toisena jatkotutkimuksena voisi tutkia kuinka myönteinen johtotapa vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen organisaatiossa. Nämä jatkotutkimusehdotukset toisivat konkreettista hyötyä johtomallin hyödyllisyydestä ja tietoisuutta sen olemassaolosta ja sovellustavoista.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joten jatkotutkimuksessa voisi hyödyntää toista tutkimusmenetelmää aiheen lähestymistapana. Esimerkiksi positiivisen johtamisen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen voisi tutkia haastattelututkimuksen avulla, jolloin saatu tieto on sidonnaista haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin. Toisaalta tutkimuksen voisi suorittaa seuraamalla organisaation avainlukuja rajattuna aikana, jolloin kerätystä tiedosta voidaan tehdä johtopäätöksiä.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Opinnäytetyön ollessa tutkimus sen luotettavuutta voidaan analysoida arvioimalla tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Uskottavuuteen vaikuttaa se kuinka uskottavaksi lukija

arvioi tutkimuksen tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi hankitut aineistot. Luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan kyky vakuuttaa lukija valituilla tutkimusmenetelmillä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksen eettisten kriteerien täyttymiseksi tutkimus tulee suorittaa noudattaen eettisiä toimintaperiaatteita. Tutkimuksen tulee olla sellainen, että se voi toimia esimerkkinä muille tutkimuksille ja pyrkiä luomaan hyvää yleiskuvaa aiheesta. (Juuti & Puusa 2020, 167-168.) Asioita, joita laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tulee ottaa huomioon, on tutkimusprosessin yhteensopivuus suhteessa tutkimuksen kohteeseen, sekä tutkimuksen eri osien yhteensopivuus. Näiden lisäksi myös lähdekriittisyys, aineiston ja tulosten analysointi sekä tutkimuksen synnyttämä lisäarvo aikaisemmille tutkimuksille ovat huomioon otettavia luotettavuuden analysointitapoja. (Puusa & Julkkunen 2020, 193.)

Opinnäytetyön lähdeaineistoa kartoittaessa kirjoittaja piti mielessä lähdekriittisyyden ja valitsi lähteiksi kirjoja ja tieteellisiä tutkimuksia, joiden julkaisuaika on ollut viimeisen viiden vuoden sisällä. Aikajanan ulkopuoleltakin löytyi lähteitä, joiden luotettavuutta kirjoittaja arvioi muun muassa teoksen tekijän ammattiosaamisen ja teoksen teorian yhteneväisyyden nykyteoksien kanssa. Tutkimustavan valikoituessa kirjallisuuskatsaukseksi kirjoittaja halusi omalla tutkimuksellaan tuoda jotain uutta tietoa aiheesta esille, joka loisi lisäarvoa aikaisemmille tutkimuksille sekä loisi hyvän pohjan mahdollisille jatkotutkimuksille. Kirjoittaja on luvussa 3.1 perustellut valitun tutkimusmenetelmän selkeästi ja aiheen kannalta validiksi, jolla on vahvistettu työn uskottavuutta.

Kirjoittaja analysoi valitsemiaan lähteitä ja karsi sellaiset pois, jotka eivät sisällöltään vastanneet haluttua ja etsi tilalle tutkimuskysymyksien kannalta sopivampia lähteitä. Lähteiden analysointi ja oman tuotoksen analysointi prosessin aikana ja sen jälkeen auttoivat kirjoittajaa näkemään sen, että tutkimusta oli tehty puolueettomasti ja kriittisesti analysoiden. Kirjoittajan mielestä työ on perustellusti luotettava ja uskottava.

### **7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2022, jolloin oli ensimmäinen työhön valmistava kurssi. Kurssin aikana pohdin aihetta ja millaisella tutkimustavalla haluaisin työn toteuttaa. Kurssin päätteeksi aihe oli vielä auki, kunnes keskustelu oman ohjaajan kanssa auttoi rajaamaan vaihtoehtoja niin aiheiden kuin lähestymistapojen suhteen, jolloin aiheeksi valikoitui positiivinen johtaminen ja tutkimustavaksi kirjallisuuskatsaus. Johtaminen on aiheena kiinnostanut itseäni jo pidemmän aikaa ja positiivinen johtaminen oli minulle uusi johtamistapa, joten uuden oppiminen johtamisesta veti puoleensa.

Tutkimuksen toteutustapa oli itselleni mieluista, sillä pidän yksin työskentelystä ja aiheeseen syvästä paneutumisesta. Kirjallisuuskatsauksen avulla pystyin keskittymään uuden oppimiseen ja

tiedon hankkimiseen. Koen, että valitsin aiheeni kannalta oikean lähestymistavan tutkimukselle, joka edesauttoi työn onnistumista. Toteutustavan ja aiheen ollessa mielenkiintoisia huomasin välillä kuitenkin uppoutuvani johonkin teemaan turhan syvällisesti jonka tuloksena kirjoitin epäolennaisista aiheista työhöni. Lopulta jouduin poistamaan epäolennaiset aiheet, sillä ne eivät olleet relevantteja tutkimuskysymyksieni kannalta.

Koulussa pärjääminen on aina ollut minulle tärkeää ja heti prosessin alussa tiesin, että lähden tavoittelemaan korkeaa arvosanaa, joten asennoiduin työhön tavoitteellisesti. Arvosanatavoite toi tietyllä tavalla suorituspainetta, mutta samalla toimi kannusteena hyvän työn tekemiseen. Tavoitteenani oli vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tehdä työstä helposti ymmärrettävä kokonaisuus lukijalle, joka ei ole välttämättä aikaisemmin perehtynyt aiheeseen. Koen onnistuneeni tässä, sillä prosessin aikana pyysin muutamaa tuttuani, joilla ei ollut tietotaitoa aiheesta, lukemaan työtäni ja sain positiivista palautetta heiltä. Muiden palaute auttoi ajattelemaan kriittisesti omaa tekstiäni ja muokkaamaan siitä helposti ymmärrettävän ja tavoitteitani vastaavan. Ohjaajani Pirjo Puroveden antama palaute jokaisessa opinnäytetyönohjauksessa auttoi luottamaan itseeni sekä innosti jatkamaan työn tekemistä hyvällä menestyksellä. Ohjauksissa sain aina tunteen, että tiedän, mitä olen tekemässä ja osaan toimia itseohjautuvasti, mutta tiedän avun olevan saatavilla, mikäli koen sille tarvetta.

Aiheena positiivinen johtaminen oli suuri kokonaisuus, joten siitä piti alussa karsia kaikki epäolennainen pois opinnäytetyön tutkimuskysymyksien kannalta. Pääteos, johon työssä useaan otteeseen viitataan (Positiivinen johtaminen, Sanna Wenström) toimi suunnannäyttäjän teoriaa kirjoittaessa, jonka ympärille etsin muista teoksista ja tutkimuksista tukea. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen ja tiedon etsiminen oli mielenkiintoista uuden oppimista. Prosessin aikana heräsi myös kiinnostus hakea jatko-opiskelemaan johtamista, jossa olisi mahdollisuus toteuttaa vaikka jokin jatkotutkimus tämän opinnäytetyön tiimoilta.

Aikataulu, jonka laadin prosessin alussa, piti paikkaansa lähes koko prosessin ajan. Ainoa aikataulullinen muutos oli viimeisen osapalautuksen siirtäminen viikon 7 sijaan viikolle 8, koska käytin hyväkseni suunnitellun varaviikon. Varaviikon suunnittelu auttoi aikataulullisesti, sillä heti alkuvuodesta 2023 olin viikon sairaana ja tuona aikana en saanut työtä eteenpäin. Aikataulun suunniteltuun toteutumiseen vaikutti myönteisesti siihen varatun ajan priorisoiminen kaiken muun arjen keskellä. Pidin kiinni siitä, että opinnäytetyö on tällä hetkellä töitä tärkeämpi ja sain sovittua työni siten, että niillä ei ollut haitallista vaikutusta työn valmistumiseen ajallaan.

Koen, että henkilökohtaisilla vahvuuksilla on ollut vaikutusta työn onnistumisen kanssa. Pitkäjänteisyys on auttanut keskittymään pitkiäkin aikoja kerralla työn tekemiseen ja olemaan koko prosessin ajan aktiivinen kirjoittamisen suhteen. Olen aikatauluttaja, joten työhön aikataulun tekeminen oli

melko helppoa ja myös sen noudattaminen tuli luonnostaan, mistä oli hyötyä prosessin ajallaan valmistumisen kanssa.

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen prosessin etenemiseen ja sen lopputulokseen. Opinnäyte-työn tekeminen vaati paljon aikaa sekä uhrauksia ja tuntui välillä raskaalta ”kokopäivätyöltä”.

Vaikka työ olikin ajoittain raskas, oli sen lopputuloksena opettavainen prosessi niin ammatillisesti kuin yksilöllisesti sekä työ, johon voi olla tyytyväinen.



## Lähteet

- Aaltonen, T. Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 16.11.2022.
- Alkhadra, W.A., Khawaldeh, S. and Aldehyyat, J. 2022. Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility, and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 2.1.
- Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Luettavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>. Luettu 16.1.2023.
- Archana, Kumar, U & Parkash, V. 2015. *Positive psychology: Applications in work, Health, and Well-being*. Pearson Education. India. E-kirja. Luettu 24.11.2022.
- Aro, A. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 16.11.2022.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2021. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 19. uudistettu painos. Edita Publishing. Helsinki. E-kirja. Luettu 16.1.2023.
- Cameron, K. 2012. *Positive leadership - Strategies for extraordinary performance*. 2. uudistettu painos. Berrett-Koehler Publisher Inc. San Francisco. E-kirja. Luettu 14.11.2022.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. 2013. Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 1, 107–117.
- Geue, P. E. 2018. Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54, 3, 272–301.
- Green, S. 2017. *Culture hacker: reprogramming your employee experience to improve customer service, retention, and performance*. Wiley. New Jersey. E-kirja. Luettu 19.1.2023.
- Hazelton, S. 2014. Positive emotions boost employee engagement: Making work fun brings individual and organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 22, 1, 34-37.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., Kock, H. 2016. *Oivalentava myyntityö asiakkaana organisaatio*. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 4.1.2023.
- Jug, R., Jiang, X. & Bean, S. 2019. Giving and receiving effective feedback: A review article and ho-to guide. *Arch Pathol Lab Med*, 143, 2, 244–250.
- Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana*. Kauppakamari. Helsinki.

- Kennert, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja menesty uuden ajan B2B-myyynnissä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 4.1.2023.
- Kuppias, P & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 24.11.2022.
- Kurzrock W. 2019. Sales Management Success. Wiley. New Jersey. E-kirja. Luettu 17.1.2023.
- Lammi, H. 2020. Luontaiset vahvuudet työelämässä. Tament. Sastamala.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä, Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 18.1.2023.
- Mikkola, L & Valo, M. 2019. Workplace communication. Routledge Taylor & Francis Group. New York. E-kirja. Luettu 5.11.2022.
- Pietiläinen, V & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. 2.uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu 21.2.2023.
- Salakari, M. 2020. Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tuottamisen menetelmänä. Turku AMK. Luettavissa: [https://tohtori.turkuamk.fi/uploads/2020/04/92b18b03-kirjallisuuskatsaus\\_20.4.20.pdf](https://tohtori.turkuamk.fi/uploads/2020/04/92b18b03-kirjallisuuskatsaus_20.4.20.pdf). Luettu 16.11.2022.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Luettavissa: [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf). Luettu 3.11.2022.
- Spiller, L. 2021. Sales & Sales Management. Sage Publications Ltd. London. E-kirja. Luettu 16.1.2023.
- Studer, Q. 2019. The Busy Leader's Handbook. Wiley. The United States of America. E-kirja. Luettu 4.1.2023.
- Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 19.1.2023.

Wenström, S. Uusiautti, S. & Määttä, K. 2018. How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. *European journal of workplace innovation*, 4, 1, 79-94.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-kustannus. Jyväskylä.

Zhang, Y. and Yang, F. 2021. How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50, 2, 596-609.