

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Strategisen johtamisen maisteriohjelma

Toni Yrjönen

Johtajan ominaisuuksien, johtamistyylien ja tiimijohtamiskäytäntöjen vaikutus myyntiin

Työn ohjaaja/tarkastaja: professori Pia Heilmann

Työn 2. tarkastaja: professori Iiro Jussila

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Toni Yrjönen
Opinnäytteen nimi:	Johtajan ominaisuuksien, johtamistyylien ja tiimijohtamiskäytäntöjen vaikutus myyntiin
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2014
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 125 sivua, 3 kuvaa, 4 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	professori Pia Heilmann professori Iiro Jussila
Hakusanat:	Johtajan ominaisuudet, johtamistyyli, tiimijohtaminen, laadullinen tutkimus

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia johtajan ominaisuuksien, johtamistyylien ja tiimijohtamiskäytäntöjen vaikutusta myyntiin. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena telemarkkinointialan yrityksessä. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, joita toteutettiin viisitoista.

Tärkein tutkimustulos oli se, että telemarkkinoinnissa käytetään usein paljon transaktionaalista johtajuutta. Transaktionaalinen johtajuuden rinnalla olisi hyvä käyttää myös transformatiivista johtajuutta. Transformatiivisella johtajuudella on mahdollista saada vaikutuksia erityisesti myynnin laatuun. Tutkimuksessa saatiin myös selville, että telemarkkinoinnin myynnissä tiimimuotoinen tapa toimia ei ole välttämättä tehokkain. Tiimimuotoisen toiminnan hyödyt on mahdollista saavuttaa myös ryhmissä ja suuremmissa joukoissa, joita ei voida kutsua tiimeiksi.

ABSTRACT

Author: Toni Yrjönen
Title: Leader's traits, leadership styles and team management practices impact on sales.
Faculty: LUT, School of Business
Major: **Strategic management**
Year: 2014
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
125 pages, 3 figures, 4 tables, 1 appendix
Examiners: Professor Pia Heilmann
Professor Iiro Jussila
Keywords: Leader's traits, leadership styles, team management, qualitative research

The objective of this master thesis was to study leadership qualities, leadership styles and the impact of team management practices on sales. The study was executed as a case study in a telemarketing company. The empirical material was gathered by fifteen theme interviews.

The most important outcome was that a lot of transactional leadership is often used in telemarketing. In parallel with transactional leadership it would also be good to use transformational leadership. Transformational leadership provides potential to achieve impacts particularly on the quality of sales. The study results also indicate that in telemarketing sales team working is not necessarily the most effective way. The benefits of team work can be achieved also working in groups and larger forces that can't be called teams.

ALKUSANAT

Vuoden työ on ohi, jäikö jotakin käteen, toivottavasti kauppatieteen maisterin paperit. Aihe oli minulle mielenkiintoinen ja kohtuullisen lähellä sydäntä, itsekkin kun olen myynnissä ollut töissä. Motivaation löytäminen tutkimuksen tekemiseen oli kuitenkin paikka paikoin haastavaa. Akateemisen tutkimuksen tekeminen ei välttämättä ole minulle se mielekkäin juttu elämässä. ”Vaikka läpi harmaan kiven kuin jotain on aloitettu”. Tällä lauseella yritin itseäni motivoida ja ajatella, että tämä on vain pieni pala ihmiselämää. Ja loppujen lopuksi jotain saatiin myös kasaan.

Toki positiivista prosessiin sisältyi. Haastattelumatkat olivat hyvinkin mieleisiä, kun oli vain: Minä, auto, suomalainen harmaa maantie ja 30 astetta pakkasta. Noin 1300 km kolmeen päivään ja haastattelut siihen päälle. Reissun jälkeen myönnän ottaneeni pienet nokoset.

Ehkä tämä oli se ”taisteluni”. Toki pientä apuakin sain. Erityisesti kiittäisin tätiäni filosofian kandidaatti Seija Yrjöstä joka antoi välillä vinkkejä tutkielman tekemiseen, analysoiden sitä. Kiitokset myös työni ohjaajalle Pia Heilmannille, joka piti fokukseni taistelussa oikeissa asioissa.

Toni Yrjönen

9.5.2014

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	8
1.1	Taustaa	8
1.2	Tutkimuksen tavoitteet rajaukset ja tutkimusongelmat	9
1.3	Keskeiset käsitteet	11
1.4	Tutkimuksen rakenne	13
2	TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	14
2.1	Johtajalta vaadittavat ominaisuudet	14
2.1.1	Älykäs kommunikointi ja tunneälykyys	14
2.1.2	Itseluottamus	16
2.1.3	Päätäväisyys	18
2.1.4	Rehellisyys	20
2.1.5	Sosiaalisuus	21
2.2	Johtamistyylit	23
2.3	Transaktionaalinen johtajuus	24
2.3.1	Ehdollinen palkitseminen	25
2.3.2	Johtaminen odotuksilla	27
2.3.3	”Antaa mennä” johtaminen	28
2.4	Transformatiivinen johtajuus	29
2.4.1	Idealisoitu vaikutus	31
2.4.2	Inspiroiva motivaatio	32
2.4.3	Älyllinen stimulaatio	33
2.4.4	Yksilöllinen huomioiminen	34
2.5	Tiimijohtaminen	36
2.5.1	Tiimi vai ryhmä?	37
2.5.2	Yhtenäisyys	38
2.5.3	Luottamus	41
2.5.4	Identifioituminen	47

3	TUTKIMUSPROSESSI, LUOTETTAVUUS JA KOHDE	51
3.1	Tutkimusmenetelmä	51
3.2	Käytännön toteutus	53
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	55
3.4	Case-yritys	56
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
4.1	Myynnillinen menestys	57
4.2	Johtajalta vaadittavat ominaisuudet	58
4.2.1	Älykäs kommunikointi	58
4.2.2	Tunneäly	60
4.2.3	Itseluottamus	62
4.2.4	Päätäväisyys	65
4.2.5	Rehellisyys	67
4.2.6	Sosiaalisuus	69
4.3	Transaktionaalinen johtajuus	71
4.3.1	Transaktionaalinen johtajuus, Kuopio	72
4.3.2	Transaktionaalinen johtajuus, Jyväskylä	74
4.3.3	Transaktionaalinen johtajuus, Lappeenranta	76
4.3.4	Transaktionaalinen johtajuus, Joensuu	77
4.4	Transformatiivinen johtajuus	80
4.4.1	Transformatiivinen johtajuus, Kuopio	81
4.4.2	Transformatiivinen johtajuus, Jyväskylä	83
4.4.3	Transformatiivinen johtajuus, Lappeenranta	84
4.4.4	Transformatiivinen johtajuus, Joensuu	86
4.5	Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen	88
4.5.1	Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen, Kuopio	90
4.5.2	Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen, Jyväskylä	92
4.5.3	Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen, Lappeenranta	93
4.5.4	Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen, Joensuu	96

5	YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	99
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	99
5.1.1	Johtajan ominaisuudet	99
5.1.2	Transaktionaalinen johtamistyyli	103
5.1.3	Transformatiivinen johtamistyyli	105
5.1.4	Tiimijohtaminen	107
5.2	Liikkeenjohdolle suositeltavat soveltamistavat	109
5.3	Aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia	111
	LÄHDELUETTELO	112
	LIITTEET	120
	Liite 1. Haastattelukysymysrunko	120

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Telemarkkinointiala on hyvin kilpailullinen ja dynaaminen. Muutokset seuraavat toisiaan nopeasti ja haasteita on enemmän kuin riittävästi. Työvoiman vaihtuvuus alalla on aktiivista. Nämä edellä olevat asiat lisättyinä erittäin tuloshakuiseen toimintaan asettavat suuria vaatimuksia telemarkkinointialan esimiehille. Alan esimiehet toimivat jatkuvan paineen ja muutoksen alla.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yrityksen X call centereiden eli puhelinmyynnin toimistojen myyntiin vaikuttavina tekijöinä johtajan ominaisuuksia ja johtamistyyliä sekä tiimijohtamisen soveltamisen astetta ja tapoja. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa johtajan ominaisuudet, johtamistyyliä ja tiimijohtamisen tekijöiden soveltamisen aste ja tapa, joilla saavutetaan laadullisesti ja määrällisesti korkein myyntitaso yrityksen X cc toimistoissa.

Yrityksen X cc toimistojen kilpailukyvyyn säilyttäminen on kriittinen tekijä yrityksen X myynnin kannalta, sillä osa yrityksen X nykyasiakas- ja uusmyynnistä tapahtuu call center toimistoista. Lisäksi tutkimusongelma valittiin myös siitä syystä, että yllä lueteltujen tekijöiden vaikutusta telemarkkinointimyyntimyyntimäärään ja laatuun on tutkittu suppeasti.

Myyntialalta tutkimusta on tehty jonkin verran myös johtajuudesta. Perry et al. 1999 tutkivat myyntitiimien jaetun johtajuuden vaikutusta myyntitiimien myynnin tasoon, Bass 1997 taas transaktionaalisen ja transformatiivisen johtajuuden vaikutusta henkilökohtaisen myyntityön tasoon. Lisäksi on tehty tähänkin tutkimukseen nostettu Wieseke et al. 2012 tutkimus myyntitiimin identifioitumisen tasosta ja sen vaikutuksista työntekijöiden käsitykseen ylimmästä johdosta. Suurin osa myyntitutkimuksesta suuntautuu kuitenkin itse myynnin suorittamiseen.

Telemarkkinointi on lainsäädännön tiukentumisesta huolimatta edelleen todella varteenotettava myyntikanava helpon asiakkaan saavutettavuuden ja myyntiprosessin nopeuden sekä kustannustehokkuuden johdosta. Yrityksen X cc organisaatio on nostanut viimeisen vuoden aikana huomattavasti myynnin tasoaan. Telemarkkinointialan kokemuksen ja alalta hankkiman yleisen käsityksen mukaan yrityksen X cc toimistojen toiminnassa on edelleen tyhjäkäyntiä, jota on mahdollisuus poistaa. Telemarkkinoinnin myynnin suorittamista on tutkittu paljon ja myös tutkittavassa organisaatiossa on kehitetty myynnilliset ns. best practicet. Sen sijaan esimiestyötä telemarkkinointialalla ylipäätään ja myös kyseessä olevassa yrityksessä on tutkittu varsin vähän. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen ja kehittämisen fokus on ollut nimenomaisesti juuri myyntiprosessissa.

Telemarkkinointiala on esimiestyön kannalta hyvin mielenkiintoinen erityisesti toimistotasolla, sillä ihmisten johtamistaito nousee näissä olosuhteissa suunnattoman suureen arvoon. Motivoinnin ja alaisten innostamisen roolia on hyvin vaikea liiaksi korostaa kyseisellä alalla. Lisäksi operatiivisen työskentelyn organisointimuodolla on suuri merkitys päivittäisessä työssä. Tarkoituksena onkin tällä työllä antaa lisäarvo telemarkkinointialan ihmisten johtamiseen sekä sen johtamisen organisoimismuotoihin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet rajaukset ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on löytää yrityksen X cc toimistoista telemarkkinointialalle parhaiten soveltuvat johtajan ominaisuudet, johtamistyyli sekä tiimijohtamishyötyjen esille tuomisen organisoitumistavat myynnin määrän ja laadun kannalta. Tavoitteena on löytää niin sanotut best practice -menettelytavat. Tutkimuksen lisäarvo lukijalle sekä yritys X:lle on näiden best practice –toimintatapojen soveltaminen oman organisaation toiminnassa.

Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tutkittu johtajan ominaisuuksia, johtamistyyliä sekä tiimijohtamista, josta on koostettu teoreettinen

viitekehys. Teoreettiseen viitekehykseen perustaen on laadittu haastatteluaineisto, jonka pohjalta yrityksen X neljästä cc toimistosta on koostettu kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto tutkimukseen teoreettisen viitekehyksen lisäksi on hankittu teemahaastatteluin yrityksen X cc toimistojen esimiehiltä.

Tutkimus rajataan käsittelemään esimiehen työskentelyä välittömästi ja välillisesti suhteessa myynnin määrään ja laatuun. Esimies työn vaikutuksia muihin asioihin ei kuvata. Tutkimuksessa ei myöskään kuvata työntekijöiden ominaisuuksien ja toimintatapojen vaikutusta suhteessa myyntiin. Tutkimus on suoritettu ainoastaan telemarkkinointialalla ja sen tulokset soveltuvat parhaiten telemarkkinointialaan. Tutkimuksen tulosten soveltamisen mahdollisuutta muissa konteksteissa ei kuitenkaan suljeta pois.

Tutkimuksessa johtajan ominaisuuksista suhteessa myyntiin käsitellään vain teoriaosassa esiin nostettuja ominaisuuksia: älykäs kommunikointi, tunneälykyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys sekä sosiaalisuus. Johtamistyylien vaikutuksen osalta käydään läpi transaktionaalinen ja transformatiivinen johtajuus. Tiimihyötyjen soveltamisen osalta läpikäydään yhtenäisyys, luottamus ja identifioituminen.

Johtajan ominaisuuksia ja johtamistyyliä sekä tiimijohtamista on tutkittu todella paljon. Tarkoituksena onkin nyt soveltaa tätä laajaa hyödynnettävissä olevaa tutkimusta telemarkkinoinnin kentällä. Tarkastelun näkökulma on nimenomaisesti myynnin laatu ja määrä. Niinpä päätutkimuskysymys on muotoiltu seuraavasti:

- Mitkä johtajan ominaisuudet ja johtamistyyli ja tiimijohtamistekijöiden soveltamisen tapa ja aste johtavat laadullisesti ja määrällisesti korkeimpaan myyntiin telemarkkinointialalla?

Alatutkimuskysymykset tukevat päätutkimuskysymystä:

- Millainen on hyvä johtaja telemarkkinointialalla?

- Kuinka paljon ja missä suhteessa transaktionaalista ja transformatiivista johtamistyyliä kannattaa soveltaa telemarkkinointialalla?
- Mikä on optimaalisin toiminnan organisoimistapa tiimimuotoisen toiminnan hyötyjä tavoitellessa telemarkkinointialalla myynnin laadun ja määrän kannalta?

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa käydään läpi lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tärkeitä käsitteitä, joita käydään läpi, organisaatioon liittyvät, johtajan ominaisuudet, johtamistyyli sekä tiimijohtamistekijät.

cc: Englanninkielinen lyhenne sanasta call center eli suomeksi puhelinpalvelukeskus.

Projektiryhmä: Tutkimuksessa yritys X:n toimistossa oleva työntekijäjoukko, joka soittaa myyntipuheluita samassa soittoprojektissa. Pääsääntöisesti projektiryhmien kokoonpanot vaihtuvat kahden viikon välein.

Myynnin määrä: Tapahtumien määrä, joissa asiakas sitoutuu puhelinkontaktissa ostamaan yrityksen X cc toimistolta yrityksen X tuotteen tai palvelun.

Myynnin laatu: Myynnin määrä vähennettynä niiden myyntien määrällä, jotka eivät erilaisista syistä kuten asiakkaan peruutuksen johdosta lopullisesti toteudu. Tutkimuksessa myynnin laatua kuvataan myyntimäärän lopullisella toteutumisasteella. Laatu on sitä korkeampi, mitä korkeampi on toteutumisaste.

Älykäs kommunikointi: Taito jonka avulla johtaja pystyy saamaan työntekijälle kohdistaman viestin osaksi tämän käytännön toimintaa (Northouse 2013).

Tunneäly: Yksilön ominaisuus, joka mahdollistaa hänen havaita, arvioida, ymmärtää ja hallita omia sekä toisten tunteita (Iuscu et al. 2012).

Itseluottamus: Yksilön kyky uskoa omiin kykyihin sekä siihen, että hänen tapansa toimia ovat oikeita (Northouse 2013).

Päättäväisyys: Viitataan ominaisuuteen, joka tekee heistä sitkeitä, tarvittaessa joustavia sekä haasteita pelkäämättömiä (Cohen 2005).

Rehellisyys: Viitataan yksilön ominaisuuteen jonka johdosta hänen toimintansa on suoraselkäistä ja eettistä kaikkia sidosryhmiä kohtaan (Leroy et al. 2012).

Sosiaalisuus: Yksilön ominaisuus joka mahdollistaa hänen luoda toimivia sosiaalisia suhteita muiden yksilöiden kanssa (Northouse 2013).

Transaktionaalinen johtajuus: Tehtäväkeskeistä johtamista, jossa alaiset halutaan saada kohti tavoitteita rangaistusten ja palkkioiden kautta (Rowold & Schlotz 2009, Hunsaker 2005).

Transformatiivinen johtajuus: Ihmiskeskeistä johtamista, jonka kautta pyritään lisäämään työntekijöiden motivaatiota, innovaatiokykyä ja ponnistelua kohti organisaation tavoitteita (Rowold & Schlotz 2009, Bass 1990, Menguc & Auh, 2008).

Tiimi: Joukko ihmisiä, joka sitoutuu kollektiivisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Martin 2006).

Yhtenäisyys: Yhtenäisyydellä viitataan yksilön tuntemukseen luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta erilaisia ihmisiä sisältävässä joukossa, jossa hän työskentelee kohden joukon yhteistä tavoitetta (Summers et al. 1988, Haufe 2002).

Luottamus: Yksilön välisten suhteiden ominaisuus, joka mahdollistaa toisten yksilöiden vaikuttaa omaan etupiirinsä kuuluviin asioihin ja näin tätä kautta riskin ottamisen (Benson-Armer & Stickel 2000, Turaga 2013).

Identifioituminen: Kuvaa yhteenkuuluvuuden määrää, jolla yksilö tuntee kuuluvansa tietyn sosiaalisen järjestelmän osan jäseneksi sen sijaan, että hän tuntisi itsensä osaksi koko sosiaalista järjestelmää. (Gundlach et al. 2006).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu johdantoluvun jälkeen teoriasta, menetelmistä, empiriasta ja tutkimuksen yhteenvedosta sekä johdolle suositeltavista toimintatavoista jatkotutkimusmahdollisuuksineen.

Tutkimuksen teoriaosuus esitetään luvussa 2. Teoriaosassa ensimmäisenä käsitellään johtajan ominaisuuksia ja sen jälkeen johtamistyyplejä sekä viimeiseksi tiimijohtamiskäytäntöjä.

Tutkimusmenetelmät osuudessa luvussa kolme kuvataan tutkimuksen suorittamistapa, sekä sovelletut menetelmät. Osuudessa esitellään myös case-yritys sekä pureudutaan tutkimuksen luotettavuuden arviointiin.

Luvussa neljä käydään läpi case-tutkimuksen tulokset toimistoittain ja aihe-alueittain. Neljännessä osassa peilataan myös teoriaosuudessa esiin nousseita keskeisiä asioita tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

Viimeisessä luvussa viisi esitetään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja suositukset liikkeenjohdolle. Luvussa kuvataan lisäksi tutkimuksen teoreettinen kontribuutio, rajoitukset sekä tutkielman johdosta nousseet jatkotutkimusaiheet.

2 TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Johtajalta vaadittavat ominaisuudet

2.1.1 Älykäs kommunikointi ja tunneälykyys

Älykyys ja älyllinen kyvykyys ovat positiivisesti yhteydessä johtamiseen. Johtajat omaavat keskimäärin korkeamman älykkyysosamäärän kuin yrityksen muut työntekijät. Verbaalinen älykyys, havainto- sekä perustelemiskyky ovat usein tekijöitä, jotka kumpuavat korkeasta älykkyydestä ja ovat tärkeitä tekijöitä johtamisessa. Usein älykyys on suurimmaksi osaksi positiivinen ominaisuus johtajalla. Ei ole kuitenkaan suotavaa, että johtajan älykkyysosamäärä on paljon korkeampi kuin hänen alaisensa. Johtajan korkea älykkyysosamäärä saattaa tehdä kommunikaation alaisien kanssa haastavaksi. Alaisien on vaikea ymmärtää johtajan käyttämää kieltä sekä hänen esittämänsä argumentit ja ideat voivat olla liian haastavia alaisten älylliselle kapasiteetille. (Antonakis et al. 2004)

Cavazotte et al. 2012 tutkimuksessa havaittiin älyn vaikutus johtamistyyliin. Tutkimuksessa älykyyden ominaisuuksina pidettiin mm. kykyä prosessoida monimutkaisia tilanteita sekä nopeaa oppimista. Älyllisesti lahjakkaiden johtajien näytettiin käyttävän enemmän transformatiivista johtamistyyliä kuin transaktionaalista. Lisäksi tämä transformatiivinen johtajuus aiheutti älykkäiden johtajien suorittamana organisaatiolle menestystä.

Tunneäly on yksi osa henkilön älyllistä kapasiteettiä. Sen rooli johtamisessa on erittäin keskeinen. Tämän vuoksi sitä tarkastellaan seuraavassa erillisenä kokonaisuutena. Tunneäly kuvaa yksilön kykyä havaita, arvioida, ymmärtää ja hallita omia sekä toisten tunteita. Tunneälykkään havainnoin ja prosessoinnin pohjalta tulisi toimia rationaalisesti. Tunneälystä on tullut tärkeä tekijä sen kannalta, kuinka johtajat nykypäivänä vastaavat päivittäisiin haasteisiinsa. Emotionaalinen

älykkyys auttaa johtajia selviämään monimutkaisesta ja haastavasta johtajan työstä. (Iuscu et al. 2012)

Tunneäly on tärkeä tekijä sekä henkilökohtaisista, että institutionaalisista syistä. Tunneäly tarjoaa hyvän kehyksen arvioida ja ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, taitoja, kyvykkyyksiä, potentiaalia ja johtamistyyliä. Tunneälykkyyden rooli johtajan työssä ilmenee muun muassa inhimillisten resurssien suunnittelussa, työvoiman rekrytoinnissa, johtajuuden kehittämisessä sekä monissa muissa asioissa. Edellä olevat asiat vaativat muutakin kuin älykkyysosamäärää, joka rationaalisen ajatuksenkulun mukaan määrittää koko johtajan älykkyyden tason. Nykyajan johtaminen vaatii kuitenkin myös älykkyyttä tunteita kohtaan. (Iuscu et al. 2012)

Hyvillä johtajilla on aina kehittynyt tunneäly. Tunneälykäs johtaja pystyy motivoimaan alaisiaan paremmin kuin johtaja, jolta tällainen ominaisuus puuttuu. Tämän lisäksi tunneälykäs johtaja saa alaisistaan kaiken mahdollisen potentiaalin hyödynnettyä. Tunneälykkäitä johtajia löytyy kaikkialta organisaatiosta. Yhteistä heille on useat seuraavista ominaisuuksista: He noudattavat korkeita eettisiä arvoja toiminnassaan. Heillä on suojaava asenne alaisiaan kohtaan. Tunneälykkäillä johtajilla on myös tapana olla vahvasti läsnä tilanteessa ja he haluavat myös, että heidän alaisensa huomaavat tämän. Itsetietoisuus on tunneälykkäillä johtajilla korkealla tasolla, he tiedostavat omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä hyväksyvät nämä. Tunneälykkäät johtajat eivät myöskään pelkää johtamista tai päätöksen tekemistä. He johtavat alaisiaan epäröimättä kohti oikeaa suuntaa, silloin kun se on tarpeellista. (Hahn et al. 2012)

Useat tutkimukset ovat korostaneet tunneälykkyyden merkitystä johtamistyylin valinnassa. Johtajan omatessa tunneälykkyyttä hän käyttää usein transformatiivista johtajuutta. Tunneälykkyyteen liittyy paljon asioita, joita transformatiiviselta johtajalta vaaditaan. (Hayashi & Ewert 2006, Palmer et al. 2001)

Joskus vastaan tulee johtajia, joilla on huikeat valmiudet johtajana toimimiseen. Heillä on kokemusta ja taitoja. Tunneällyn puuttuessa he eivät kuitenkaan pääse koskaan täyteen potentiaaliinsa ja he ovat yksiselitteisesti huonoja johtajia. Heidän toimintaansa leimaa mahdollinen epärehellisyys, eettisten arvojen puuttuminen sekä he ovat usein pelokkaita johtajan työssään. Tunneällyn puuttuessa johtajat eivät panosta alaistensa kehittämiseen ja heidän potentiaalinsa maksimointiin. (Hahn et al. 2012)

Tunneällyn puuttuessa johtajat saattavat kehittää yrityksiin tuhoisia kulttuurisia normeja, jotka valitettavasti näkyvät myös yrityksen tuloksessa. Organisaation totuuden paljastaminen on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtaja on tietoinen organisaation todellisuudesta, mitä jokapäiväisessä toiminnassa tapahtuu ja miten ihmiset sen kokevat. Tunneällyn puuttuessa johtajilla ei ole aikaa käydä alaistensa kanssa syvällisiä keskusteluja. Keskusteluja, jotka olisivat elintärkeitä yrityksen toiminnan näkökulmasta. (Hahn et al. 2012)

Tunneällyn puuttuessa johtajat huomaamatta tai tahallaan estävät alaisiaan kertomasta totuutta organisaation tilasta. Tällaiset johtajat luulevat naiivisti, että organisaatiossa on kaikki hyvin. Todellisuudessa asiat voivat olla täysin toisin, sillä alaiset eivät halua kertoa johtajille mitään organisaatiosta ja päivittäisestä toiminnasta, varsinkaan negatiivisia asioita. (Hahn et al. 2012)

2.1.2 Itseluottamus

Itseluottamus on tärkeä piirre johtajalla ja siihen viitattiin jo tunneälykkyyden yhteydessä. Itseluottamus johtajalla on varmuutta omista kyvykkyyksistä ja taidoista. Itseluottamus on johtajan omaama itsetuntemusta ja luottoa itseensä, jonka avulla hän voi uskoa itsensä ja tapansa toimia poikkeukselliseksi. Johtaminen perustuu toisten ihmisten toimiin vaikuttamiseen. Kun johtajalla on itseluottamusta, hänellä on varmuus siitä, että hänen tapansa vaikuttaa alaisiin on oikea. (Northouse 2013)

Itseluottamuksella on positiivinen vaikutus johtajuuden tehokkuuteen. Itseluottamus johtajuudessa viittaa usein karismaattiseen johtajuuteen. Karismaattinen henkilö omaa itseluottamusta, joka luo hänelle auktoriteettia ja sitä kautta myös karismaa. De Cremer & Knippenberg 2003 tutkimuksessa selvitettiin itseluottamusta välittävänä tekijänä uhrautumisen ja johtajuuden tehokkuuden välillä. Tutkimuksessa saatiin selville, että kun johtajat uhrautuivat johtamisessaan, heidän alaisensa identifioituivat ryhmäksi. Ryhmäksi identifioituminen oli kuitenkin huomattavasti vahvempaa, jos johtajat myös omasivat itseluottamusta. Uhrautumisella ja itseluottamuksella nähtiin olevan huomattavasti vanhempi vaikutus johtajuuden tehokkuuteen kuin uhrautumisella itsessään.

Johtajan itseluottamus on yleisesti positiivinen asia. Itseluottamuksella on todella tärkeä rooli alaisten motivoinnissa. Itseluottamuksen määrällä on kuitenkin hyvä olla rajansa. Erityisesti kognitiivisissa prosesseissa, kuten suunnittelussa, olisi itseluottamuksen taso hyvä pitää järkevällä tasolla. Keskimääräisen itseluottamuksen omaavat johtajat ovat parempia realististen suunnitelmien ja visioiden luomisessa kuin ”yli-itseluottavaiset”. Johtajan itseluottamuksen ei tulisi estää häntä näkemästä reaalisia esteitä, ongelmia ja epäonnistumisia. (Shipman & Mumford 2011)

Johtajien tulisikin itseluottamuksestaan huolimatta omata edelleen itsekriittisyyttä ja analyttisyyttä omaa toimintaansa kohtaan. Tätä kautta he voisivat edelleen minimoida toiminnastaan puutteita ja kehittää itselleen positiivisia tulevaisuudennäkymiä. Nämä positiiviset tulevaisuuden näkymät ovat johtajalle tärkeitä tämän innostaessa alaisiaan. (Shipman & Mumford 2011)

Goldsmith 2010 esitti seuraavia mietteitä siitä, miten johtaja voi kehittää itseluottamustaan. Johtajan tulisi uskaltaa johtaa. Usein henkilöt, jotka omaavat huippuasiantuntevuuden, eivät uskalla tehdä päätöksiä. He ovat tottuneet tekemään päätöksiä perustuen varmoihin faktoihin. Tosielämä on kuitenkin monimutkaista ja päätökset tehdään usein epävarmuuden vallitessa. Voidaan sanoa, että oikeita vastauksia ei ole. Monimutkaisissa

päätöksentekotilanteissa pitäisi säilyttää aina rauhallisuus ja luottaa itseensä. Erittäin tärkeää on myös sitoutua omiin päätöksiin eikä turhaan perua tekemiään päätöksiä. Tämä luo alaisten keskuudessa johtajasta johdonmukaisen toimijan kuvan.

Kaikki organisaatiot kohtaavat haasteita. Haasteet voivat olla niin suuria, että ne aiheuttavat jopa pelkoa. Pelko on inhimillinen tuntemus, mutta johtaja ei saisi näyttää pelkoaan ulospäin. Jos johtaja on itse pelokas, hän ei aiheuta kunnioitusta alaisissaan eikä saa heitä toimimaan haluamallaan tavalla. Peloton johtajakäyttäytyminen on erittäin tärkeässä osassa haastavina aikoina, jolloin organisaatio tarvitsee selkeää suuntaa selvitäkseen. Kovia päätöksiä on tehtävä ja tosiasia on se, että noin 40% johtohenkilöistä ei onnistu saavuttamaan tavoitteitaan ensimmäisen 18 kuukauden aikana. Johtajan paikat ovat tässä mielessä myös hyvin ”tuulisia”. ”Tuulisuus” on yksi tekijä, mikä johtajan tulee hyväksyä ja siitä huolimatta on uskallettava toimia. (Goldsmith 2010)

Yksi tärkeimmistä tekijöistä johtajan itseluottamuksen kannalta on paksunahkaisuus. Johtajan rooli on keskeinen ja tulee ymmärtää, että keskeisyys tarkoittaa usein myös ihmisten huomiota. Epäonnistumiset ja onnistumiset osoitetaan yleensä johtajalle, vaikka hänellä ei aina olisikaan osuutta asiaan. Tietynlainen jääkylmyys ja ”teflontakin” kehittäminen ovat oleellisia tekijöitä johtajalle työssä jaksamisen ja menestymisen kannalta. Toki paksunahkainenkaan johtaja ei saa menettää työstään inhimillistä puolta. (Goldsmith 2010)

2.1.3 Päätäväisyys

”Ero onnistumisen ja epäonnistumisen, ero mahdollisen ja mahdottoman välillä riippuu ihmisen päätäväisyydestä” (Parachin 2004). Päätäväisyys on johtajalle halua saada työ tehtyä ja päästä haluttuun tavoitteeseen. Päätäväisiä johtajia kuvaavat ominaisuudet, kuten aloitteellisuus, sitkeys, hallitsevuus ja ”draivi” kaikkea tekemistä kohtaan. Päätäväiset johtajat osaavat pitää puoliaan, ovat ennakoivia eivätkä pelkää esteitä. Kun esteitä ilmenee, he pyrkivät pääsemään niistä yli keinolla millä hyvänsä.

Päätäväiset johtajat ottavat tilanteen epäroimättä hallintaansa, kun se sitä vaatii. (Northouse 2013)

Cohen 2005 on kuvannut päätäväisiä johtajia kommandoiksi. Kommandojen kolme tärkeintä ominaisuutta ovat kova henkinen asenne, joustavuus sekä periksi antamattomuus haasteita kohdatessa. Kova henkinen asenne viitta siihen, että päätäväisyys on hyvin pitkälle taistelua oman mielemme sisällä. Joskus sisäinen äänemme saattaa suorastaan huutaa meille, että haluttu lopputulos on mahdoton saavuttaa. Tässä kohtaa johtajan tulisikin taistella itseään vastaan ja voittaa tämä epäluottamus mielen osalta.

Toinen kommandojen tärkeä ominaisuus on joustavuus. Monet ihmiset toimivat samoilla tavoilla kerrasta toiseen ja tilanteesta toiseen. Jossain vaiheessa rutiinit eivät kuitenkaan enää riitä lopputuloksen saavuttamiseen. Ympäristön muuttuessa toiminnan tulisi seurata muutoksia dynaamisesti, sillä jos näin ei tapahdu, menestys kärsii. Valitettavasti jotkut ihmiset toimivat samoilla tavoilla, vaikka olosuhteet muuttuvat. Tällaiset ihmiset eivät ole kommandoja. Kommandot tietävät, että tilanteet eivät aina mene, niin kuin he ovat odottaneet. He ovat joustavia ja tietävät, että ongelmia ilmenee. Kommandot saattavat vaihtaa strategiaansa, mutta kulkevat silti kohti samaa päämäärää päätäväisesti. Jos mikään suunnitelma ei toimi, kommandot eivät piittaa, he jatkavat säännöistä ja suunnitelmista välittämättä. (Cohen 2005)

Tärkein ominaisuus päätäväisyyden suhteen ja kommandoksi tulemisen osalta on esteiden ylikäyminen. Tämä pätee niin sotilaallisessa mielessä kuin neuvotteluhuoneissa. Päämääränä tulisi olla tavoitteen saavuttaminen ja tietoisuus siitä, että nykyisen tilan ja tavoitteen välillä on kuilu. Tämä kuilu voi tuoda esiin hyvinkin hurjia haasteita ja aiheuttaa pelkoa, mutta tavoite tulisi silti pitää koko ajan kirkkaana mielessä kuilua ylitettäessä. (Cohen 2005)

2.1.4 Rehellisyys

Rehellisyys on tärkeä ominaisuus johtajassa. Rehellistä johtajaa kuvaavat muun muassa sellaiset ominaisuudet kuten kunniallisuus ja luotettavuus. Johtajia, jotka noudattavat vahvoja hyveellisiä periaatteita sekä ottavat vastuun tekemisistään, pidetään yleensä rehellisinä. Rehelliset johtajat luovat alaisissaan luottamusta, koska alaiset voivat uskoa siihen, että rehelliset johtajat toimivat niin kuin ovat luvanneet. Rehellisyyden arvo johtajan ominaisuutena kulminoituukin usein siihen, että johtajaan luotetaan. (Northouse 2013)

Johtajan ja yrityksen johtamisjärjestelmän pitäisi ratkaista ja ehkäistä moraalisia ja eettisiä ongelmia ja samanaikaisesti pitää myös yksilöiden toiminta vastuullisena. Johtajan rehellisyydellä on suora vaikutus organisaation rehellisyyteen. Johtajan toiminta vaikuttaa koko organisaation tapoihin toimia. Jos johtajan toimii moraalisesti oikein, usein myös organisaatio seuraa hänen tapaansa toimia. Näin johtaja on keskeisessä asemassa koko organisaation rehellisyyden näkökulmasta. (Vargas-Hernandez et al. 2012)

Rehellisyyttä ei voi pakottaa, sitä ei voi opettaa. Koulutukset seminaarit ja muut kurssit eivät tee johtajista rehellisiä. Rehellisyys on vaistonvarainen asia, joka kumpuaa yksilöstä itsestään ja muokkaa hänen uskomuksiaan ja vakaumuksiaan. Jos organisaation tulisi valita epärehellisen ja ammatillisilta taidoiltaan keskinkertaisen sekä epärehellisen ja erittäin taitavan johtajan väliltä, tulisi organisaation valita keskinkertaisen ammattitaitoinen ja rehellinen johtaja. Rehellisyys vastuullisuuden sekä läpinäkyvyyden kanssa ovat useasti ne tekijät, jotka vievät johtamisen tason kaikkein korkeimmalle. (Perez et al. 2013)

Johtajan rehellisyys parantaa alaisten suorituksia. Johtajan rehellisyys on voima, joka luo työhön tehokkuutta nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Muuttuvassa ympäristössä on tärkeää, että johtajat pysyvät rehellisinä ja seisovat sanojensa takana. Tällöin he parantavat organisaation tehokkuutta nimenomaisesti luomalla sinne vakautta. Kun

he pysyvät rehellisinä ja johdonmukaisina, muuttuvassa ympäristössäkin työntekijät tietävät kuinka toimia. Rehellinen johtajuus aiheuttaa sen, että tärkeät arvot ja uskomukset pysyvät työntekijöiden tietoisuudessa ympäristön muutoksista huolimatta. Uskomukset ohjaavat työntekijöiden jokapäiväistä toimintaansa oikeaan suuntaan muutoksista huolimatta. (Leroy et al. 2012)

Johtajien rehellisyys lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kun johtajat ilmaisevat yhdenmukaisuutta yrityksen arvoissa ja omissa sanoissaan sekä toimissaan, vähenee työntekijöiden kyynisyys organisaatiota kohtaan. Tätä kautta johtajat myös parantavat työntekijöiden luottamusta itseään kohtaan. Työntekijät eivät tämän seurauksena ainoastaan muuta käyttäytymistään organisaation haluamaksi vaan myös omat asenteensa. (Leroy et al. 2012)

Johtajan rehellisyyden asteella ei ole nähty olevan suoraa yhteyttä transformatiivisiin ja transaktionaaliseen johtajuuteen. Transformatiivinen johtajuus on ihmisten arvoihin ja syvempiin merkityksiin vaikuttamista ja olisi varmasti tärkeää, että johtajan välittämät arvot olisivat hyveellisiä. Mitään vakuuttavaa tutkimusnäyttöä siitä, että transformatiiviset johtajat olisivat keskimääräistä rehellisimpiä, ei kuitenkaan ole olemassa. (Vargas-Hernandez et al. 2012)

2.1.5 Sosiaalisuus

Viimeinen tutkimukseen nostettavista johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista on sosiaalisuus. Sosiaalisuus johtajan ominaisuutena viittaa tämän taipumukseen luoda toimivia sosiaalisia suhteita. Sosiaalisuutta kuvaa muun muassa johtajan ystävällisyys, ulospäin suuntautuneisuus, kohteliaisuus ja tahdikkuus kaikissa tilanteissa sekä diplomaattisuus. Sosiaalisen ominaisuuden omaavat johtajat osoittavat herkkyyttä toisten tunteille ja ovat kiinnostuneita alaiensa hyvinvoinnista. Sosiaalisilla johtajilla on hyvät ihmissuhdetaidot ja he pystyvätkin usein luomaan yhteistoiminnalliset suhteet alaisiinsa nähden. (Northouse 2013)

Johtajien onkin tärkeä luoda läheisiä suhteita alaisiinsa ja sitä kautta kasvattaa yrityksen tehokkuutta. Kun johtajan ja alaisen välisiin suhteisiin liittyy kiitollisuuden tunteita, kunnioitusta ja ystävyyttä, on sillä sitouttavia vaikutuksia. Nämä sitouttavat vaikutukset tuntuvat tiettyinä velvollisuutena ja lojaalisuutena toista osapuolta kohtaan. Kun sitouttavia vaikutuksia syntyy alais-johtaja suhteessa, molemmat osapuolet toimivat niin, että suhteen arvo ei vähenisi. (Stark & Jefries 2011)

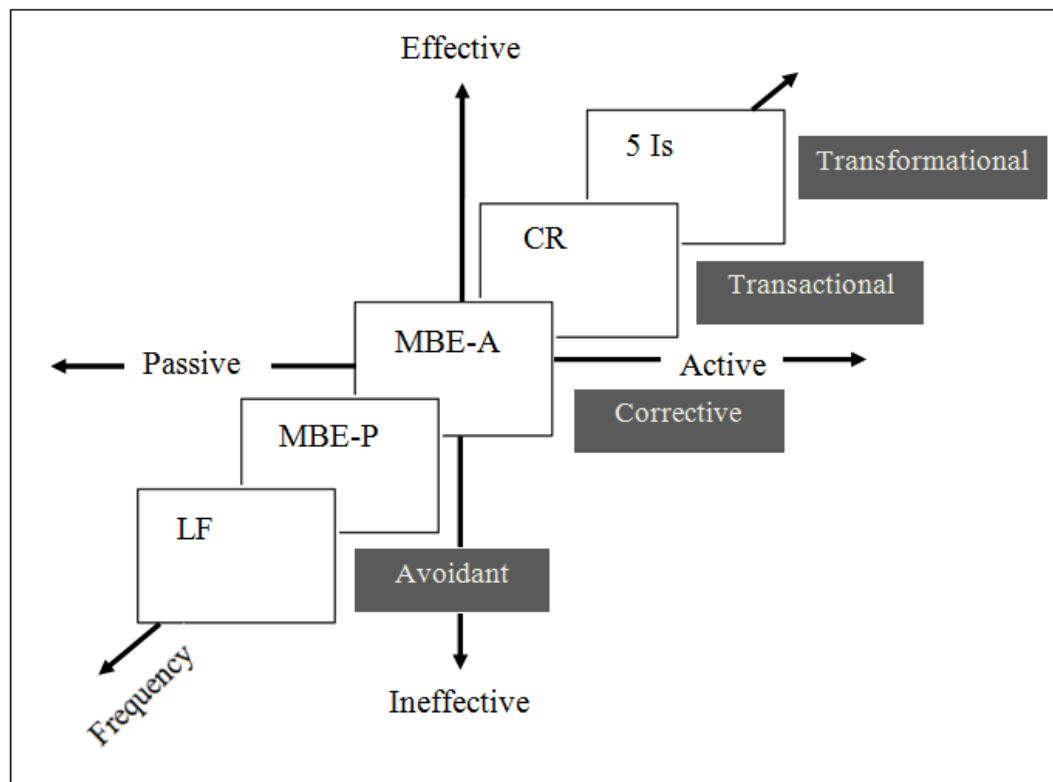
Osa organisaatioiden työntekijöistä on tehtäväsuuntautuneita ja osa heistä on enemmän organisaation sosiaalisiin suhteisiin orientoituneita. Sosiaalisesti taitavilla johtajilla on usein kyky havaita nämä asiat. He myös pystyvät luomaan yleensä hyvät suhteet kaiken tyyppisiin työntekijöihin. Yksi sosiaalisesti taitavien johtajien vahvuutena onkin toimia siltana yhdistäessään erilaisten työntekijöiden arvot. Tämä saa organisaation toimimaan sulavammin. Kun tällaisia erilaisia näkökantoja yhdistellään, syntyy myös usein hedelmällisiä tuloksia ja uusia innovatiivisia tapoja toimia. (Smith et al. 2012)

Sosiaalisuutta ja avoimuutta on yleensä pidetty positiivisena ominaisuutena johtajalle. On jopa oletettu että avoimuus ja ulospäin suuntautuneisuus ovat universaalisti hyviä ominaisuuksia johtajalle. Sosiaaliset johtajat, jotka haluavat puhua paljon ja olla joskus jopa tarkoituksellisesti huomion keskipisteessä, saattavat kuitenkin paikoin rajoittaa työntekijöiden ideoiden jakamisen halukkuutta ja tämä voi olla haitallista tietyissä organisaatiomuodoissa ja esimerkiksi innovaatiotyössä. (Grant et al. 2010)

Tilanteissa, jossa työntekijöillä on paljon ideoita ja he ovat erittäin innokkaita, voi syntyä tilanne, jossa vähemmän sosiaalinen ja syrjäänvetäytyvä johtaja on tehokkaampi. Johtajan vähäisempi puuttuminen työhön ja kommunikaatio alaisiin nähden voi olla paikoin tehokas tyyli johtaa ja lisätä alaisten innovaatiomahdollisuuksia sekä vaikuttamista omaan työhönsä. (Grant et al. 2010)

2.2 Johtamistyyli

Transaktionaalinen ja transformatiivinen johtajuus ovat tässä tutkimuksessa käsiteltävät johtamistyyli. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi transaktionaalisen ja transformatiivisen johtajuuden erot. Tutkimuksessa yhdeksän faktoria sisältävä Full range of leadership -malli on perustana, kun transaktionaalisen ja transformatiivisen johtajuuden erot tuodaan ilmi. Sosik et al. 2010 kirjassaan Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet esittelemä malli on kuvassa 1.



Kuva 1. Full range of leadership -malli (Sosik et al. 2010)

Kuvassa 1.1 5 Is tarkoittaa viittä transformatiivisen johtajuuden ilmentymää, jotka ovat voimakkaimmasta ja aktiivisimmasta lähtien: 1) idealisoitu vaikutus (piirteenä), 2) idealisoitu vaikutus (käyttäytymisenä), 3) inspiroiva motivaatio, 4) älyllinen stimulaatio ja 5) yksilöllinen huomioiminen. Tässä tutkimuksessa yhdistetään ilmentymät 1) ja 2).

Transaktionaaliset johtamistyyliä ovat sitä vastoin seuraavanlaiset: 6) CR ehdollinen palkitseminen 7) MBE-A aktiivinen johtaminen odotuksilla 8) MBE-B passiivinen johtaminen odotuksilla, 9) LF "Antaa mennä" johtaminen. Tässä tutkimuksessa yhdistetään johtamistyyliä 7) ja 8).

2.3 Transaktionaalinen johtajuus

Toisen tässä tutkimuksessa käytettävän johtamistyylin päähaaran muodostaa transaktionaalinen johtajuus. Transaktionaalinen johtajuus voidaan nähdä vaihtojärjestelmänä johtajan ja alaisen välisessä suhteessa joka on tarkkaan määritelty. Se on ikään kuin kaupan käyntiä: johtaja lupaa johdettavalle palkkioksi jotain mitä tämä arvostaa, jotta saisi itse haluamansa suorituksen vastineeksi. (Rowold & Schlotz 2009)

Transaktionaalinen johtajuus on hyvin tehtäväkeskeistä. Tehtävien suorittaminen menestyksekkäästi on toiminnan keskiössä. Tähän pyritään työntekijöiden tarkkailemisella ja kontrolloinnilla. Näiden toimintojen avulla pyritään kohti rationaalisia tavoitteita (Hunsaker 2005). Transaktionaalinen johtajuus perustuu usein tiukoille säännöille ja ohjeistuksille. Tarkkojen sääntöjen ja ohjeiden avulla johtaja pyrkii motivoimaan ja ohjaamaan työntekijöitä haluttuun suuntaan. Tärkeintä transaktionaalisessa johtajuudessa on pyrkiä lisääntyneen tuottavuuden kautta tavoitteisiin. (Robbins & Judge 2008)

Transaktionaalinen johtajuus perustuu hyvin pitkälle palkintoihin ja rangaistuksiin. Jos työntekijät eivät saavuta tavoitteita, siitä seuraa tarkkaan suunnitellut toimenpiteet ja mahdollinen rangaistus. Toisaalta kun annetut tavoitteet saavutetaan, seuraa tästä palkinto. Materiaalinen ja psykologinen palkitseminen onkin yksi transaktionaalisen johtajuuden kulmakiviä ja sillä pyritään työntekijöiden tehokkuuteen. (Bass 2008)

Transaktionaalista johtajuutta on kritisoitu siitä, että tämän johtamistyylin toteuttaminen aiheuttaa johtajilla puutteellista kommunikaatiota. Kommunikaatiota ilmeneekin yleensä vain silloin, kun toiminnassa huomataan puutteita ja näihin puututaan. Toki myös hyvin suoritettun työn jälkeen työntekijälle saatetaan antaa tunnustusta. Daft 2003 onkin nähnyt

transaktionaalisen johtamisen kommunikaation puutteen vuoksi jopa managerillisena johtajuutena, vaikka sitä on valtavirtatutkimuksessa usein pidetty leadership-tyyppisenä johtajuutena.

De Vries et al. 2009 tekemässä tutkimuksessa transaktionaalisten johtajien kommunikaatiotyyli oli tietyissä tapauksissa aggressiivinen ja uhkaava. He olivat myös hyvin itsevarmoja kommunikoinnissaan. Kommunikoinnin itsevarmuus lisäsi tutkimuksen mukaan alaisten sitoutumista organisaatioon ja johtajien omaa tyytyväisyyttä työtehtäväänsä nähden. Itsevarmuus sitä vastoin vähensi kollektiivista yhteistyötä organisaation tiimien sisällä sekä informaation jakamista.

Kommunikaatiota transaktionaalisten johtajien osalta ei voi kutsua kovinkaan keskusteleväksi. Ilmiön syyksi de Vriesin tutkimuksessa kuvattiin sitä, että transaktionaalisen johtajan kommunikaatio liittyi usein sääntöihin, suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Tällaisen kommunikaation ei tarvitse olla kaksisuuntaista, sillä sen tarkoituksena on ainoastaan työntekijöiden yksisuuntainen ohjeistus.

Transaktiivinen johtajuus jaetaan tässä tutkimuksessa kolmeen luokkaan erottomatta aktiivista ja passiivista odotuksilla johtamista: ehdollinen palkitseminen, johtaminen odotuksilla ja ”antaa mennä” johtaminen.

2.3.1 Ehdollinen palkitseminen

Ehdollinen palkitseminen kuvaa transaktionaalista johtamistyyliä, jossa pyritään kannusteiden kautta saamaan työntekijät parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Työntekijöille halutaan sisäistää toimintamalli, jossa hyvistä suorituksista palkitaan. Työnantajapuoli viestii työntekijöille, mitä heiltä edellytetään. Työntekijöille kerrotaan myös toimintatavat, joilla haluttuihin lopputuloksiin päästään. Heille annetaan myös aineellista ja aineetonta tukea vastineeksi heidän ponnisteluistaan. Toimintaa valvotaan tarkasti suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Kun asetetut tavoitteet saavutetaan, työntekijöitä palkitaan. Palkinnot voivat olla niin materiaalisia kuin aineettomiakin. Aineelliset palkinnot voisivat olla esimerkiksi bonuspalkkioita ja aineettomat esimerkiksi kunniamainintoja.

Rajat työntekijöiden ja johtajien välillä ehdollisessa palkitsemisessa ovat hyvin selvät. (Bass 2008, Robbins & Judge 2008, Walumbwa et al. 2008)

Ehdollinen palkitseminen on johtamistyylinä transaktionaalista johtamistyyleistä lähimpänä transformatiivista johtamista. Suurin ero on, että jos tavoitteita ei saavuteta, seurauksena ovat rankaisevat toimenpiteet toisin kun transformatiivisessa johtajuudessa. Transformatiivisessa johtajuudessa ei myöskään käydä kauppaa alaisen ja johtajan välillä samalla tavoin kuin ehdollisesti palkitsevassa transaktionaalisessa johtajuudessa. (Walumbwa et al. 2008)

Erytyisesti suomalaisessa kulttuurissa onnistumista koskevaan palautteen antoon suhtautuminen on hyvinkin ristiriitaista. Emme useinkaan koe tarvitsevamme positiivista palautetta. Esimiehen onkin hyvä positiivista palautetta antaessaan perustella se vahvoin argumentein sekä kohdistaa palaute erittäin tarkoin. (Aarnikoivu 2013)

Yksi oleellinen tekijä on myös millä foorumilla palaute annetaan. Negatiivinen palaute tulisi antaa aina kahden kesken. Positiivista palautetta koskevaa ohjesääntöä foorumin osalta ei ole. Esimiehen tulisikin positiivista palautetta annettaessa arvioida palautteensaajan erityispiirteet ja sen avulla valita sopivin foorumi. Kaikki eivät halua julkisia kunnianosoituksia ja toiset sitä vastoin nauttivat niistä. Julkisen kunnianosoituksen aiheuttama yleisön reaktio ei saisi olla palautteen antofoorumia määrittävä tekijä. Foorumi määrittää palautteen saajan lähtökohdista käsin. (Aarnikoivu 2013)

Ehdollisella palkitsemisella on tutkimuksissa huomattu olevan positiivinen korrelaatio yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen ja heidän työnsuorituksiinsa. Ehdollinen palkitseminen ei kuitenkaan sovi kaikkiin organisaatioihin. Ehdollisesti palkittavat toiminnot tulisivat olla objektiivisesti mitattavissa, jotta palkkiot ja rangaistukset perustuisivat faktatietoihin. Rangaistukset tulisi perustua todellisiin alisuorituksiin, sillä turhien rangaistusten on nähty tuhoavan työntekijöiden motivaatiota ja heidän sitoutumistaan organisaatioihin. (Camps et al. 2010)

2.3.2 Johtaminen odotuksilla

Johtaminen odotuksilla on transaktionaalisen johtajuuden toinen haara. Se tarkoittaa johtajuutta, jossa keskitytään poikkeuksiin ja niiden hallintaan. Johtaminen odotuksilla voidaan jakaa kahteen luokkaan. Positiivinen odotuksilla johtaminen viittaa johtamiseen, jossa poikkeuksia pyritään ennalta ehkäisemään. Negatiivinen odotuksilla johtaminen sitä vastoin viittaa johtamiseen, jossa asioihin puututaan vasta kun poikkeuksia on jo tapahtunut. (Bass 2008, Robbins & Judge 2008)

Johtamista odotuksilla on akateemisessa tutkimuksessa pidetty sekä hyvänä että huonona johtamistyylinä. Hyvänä puolena negatiivisessa odotuksilla johtamisessa on pidetty sitä, että kaikkea alaisten toimintaa kohtaan ei tarvitse olla valpas. Valppautta vaaditaan vain silloin kun tapahtuu poikkeuksia suunnitellusta. Toimintojen johtaminen hoidetaan negatiivisessa odotuksilla johtamisessa silloin kuin tarvetta ilmenee. Tämä myös vähentää päätösten määrää ja ylimääräistä monimutkaisuutta. (Bass 2008)

Johtaminen odotuksilla on saanut myös paljon kritiikkiä osakseen. Se on nähty rankaisevana johtamistyylinä, sillä siinä keskitytään suurimmaksi osaksi työntekijöiden epäonnistumisiin. Johtaminen odotuksilla on johtamistyyli, jossa positiivista palautetta ei yleensä anneta. (Bass 2008)

Positiivisen palautteen antaminen onkin keskeisessä osassa esimiestyössä. Palautteen annon painopiste tulisikin olla epäonnistumisen sijaan onnistumisissa. Tällainen positiivinen palautteen antokulttuuri ruokkii työntekijöiden onnistumista ja synnyttää onnistumisen kierteen. Palautteen annon perussääntö onkin, että alaisen pitäisi saada enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta. Jos henkilö saa enemmän negatiivista palautetta, on riski, että työntekijä personoi palautteen itseensä ja kokee epäonnistuneensa ihmisenä. (Aarnikoivu 2013)

2.3.3 ”Antaa mennä” johtaminen

Transaktionaalisen johtajuuden passiivisin muoto on niin sanottu ”antaa mennä” johtajuus. ”Antaa mennä” johtaja ei tarkkaile alaistensa työtä aktiivisesti. Tämän tyyppinen johtaja ei myöskään anna palautetta alaisilleen. ”Antaa mennä” johtaja ei ota vastuuta mistään. Hän ei jaa ajatuksiaan alaistensa kanssa ja ongelmatilanteisiin hän ottaa kantaa vain silloin kun on pakko. (Robbins & Judge 2008)

”Antaa mennä” johtamistyyllillä on usein tuhoisia vaikutuksia organisaatiossa. Norjalaistutkimus Skogstad et al. 2007 osoitti, että mitä enemmän lähin esimies johtaa ”antaa mennä” tyyllillä sitä enemmän esiintyy konflikteja, rooliepäselvyyksiä ja työpaikkakiusaamista. ”Antaa mennä” johtaminen luo hedelmällisen maaperän työntekijöiden välisten konfliktien alkamiselle eikä ”antaa mennä” johtaja puutu työpaikan konflikteihin niiden puhjettua. Eli kyseessä on sekä aiheuttaja sekä tekijä, joka pahentaa konflikteja. ”Antaa mennä” johtaminen saa alaiset myös turhautumaan, koska johtaja ei ota vastuuta. Poikkeuksellisissa olosuhteissa ”antaa mennä” johtaminen voi saada aikaan työntekijöissä voimaantumisen ja jaetun auktoriteetin tunteita, mutta yleensä ”antaa mennä” johtamisen vaikutukset ovat ainoastaan negatiiviset.

Kulttuurinen muutos johtamistutkimuksessa on johtanut itseohjautuvuuden korostamiseen. Auktoriteetit on alettu nähdä uhkana. Tämä on johtanut organisaatioissa itseohjautuvien tiimien syntymiseen. Ajatus useissa organisaatioissa on se, että asiantuntijoita ei tarvitse johtaa. Ihminen tarvitsee kuitenkin luonnostaan tietynlaista suunnanantoa. Kun johtaminen vähentyy organisaatioissa, aiheuttaa se monenlaisia ongelmia. Jos ihmisiä ei koordinoita tarpeeksi, heidän välinen yhteistyö, luottamus ja turvallisuus vähenevät. Kuten lapset, myös työntekijät tarvitsevat tietynlaista vanhemmuutta. Esimiestyö varmistaakin organisaatiossa tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyden, päätöksen teon, palautteen annon, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden. (Järvinen 2005)

Ylipäättään on kyseenalaista, miksi ”antaa mennä” johtajuutta ilmenee. Monet yritykset kokevatkin johtajuuden tuottamattomaksi askarteluksi, jos aikaa jää muilta töiltä. Tyypillistä on, että johtajat jättävät johtamisjärjestelmään kuuluvat tehtävät kuten kehityskeskustelut suorittamatta vetoamalla muihin kiireisiinsä. Tämä ilmiö siirtyy usein organisaatiossa hierarkiaa alaspäin. Tällä tarkoitan sitä, että myös esimiesten esimiehet laiminlyövät omia johtamistehtäviään. Tätä taustaa vasten ylimmällä johdolla on hyvin suuri vaikutus myös alemman tason johtoon. He luovat yrityksen arvomaailman ja toimintakulttuurin. (Järvinen 2005)

Olisikin hyvä miettiä organisaation sisällä, mitä seuraa, jos johtaja keskittyy vain suorittavaan työhön. Suorittaa hän kuinka hyvin tahansa suorittavan työn osuuden, hän ei kuitenkaan voi paikata tällä erinomaisuudella ihmisten johtamisen puutteen aiheuttamaa tehottomuutta ja motivaatio-ongelmia työyhteisössä. Jos ”antaa mennä” johtamista ilmenee tarkoittaakin tämä, että organisaatiossa on unohdettu johtamisen perusluonne: tulokseen tekeminen ihmisiin vaikuttamalla ja heidän panoksellaan. (Järvinen 2005)

Jos organisaation johtamisessa on ongelmia, silloin ongelmia on myös yleensä johtajien valikoimisessa ja kouluttamisessa. Johtamistehtäviin nouseekin usein henkilöitä, jotka ovat oman alansa menestyneitä ja kokeneita asiantuntijoita. Johtajien valinnassa sivuseikaksi usein jääkin todellinen johtamisen taito, motivaatio ja halu kehittyä. Esimerkiksi useat päälliköt sanovatkin ajautuneensa esimiestehtäviin vastoin omaa tahtoaan. Tällaiset tilanteet usein synnyttävätkin ”antaa mennä” johtajuutta. (Järvinen 2005)

2.4 Transformatiivinen johtajuus

Transformatiivisilla johtajilla on suuret odotukset alaiensa suoritustason suhteen. Tällaiset johtajat myös pyrkivät voimaannuttamaan alaisiaan, luovat innovatiivista ilmapiiriä sekä huolehtivat alaisten jaksamisesta (Bass 2008). Transformatiiviset johtajat herättävät alaisissaan motivaatiota ja

positiivisuutta. Tähän he pysyvät luomalla suuria tulevaisuuden visioita ja saamaan alaiset työskentelemään ahkerasti näiden tavoitteiden eteen (Rowold & Schlotz 2009). On saatu myös selville, että kun organisaatiota johdetaan transformatiivisten oppien mukaisesti, alaiset ovat tyytyväisempiä ja vähemmän stressaantuneita (Robbins & Judge 2008).

Transformatiivisen johtajuuden on nähty tutkimuksissa myös lisäävän yrityksen tehokkuutta ja sitä kautta taloudellista menestystä. Transformatiiviset johtajat saavat alaisensa usein seuraamaan vahvasti itseään ja toimimaan haluamallaan tavalla. Transformatiivinen johtajuus onkin usein toivottu tapa johtaa. Silläkin voi olla huonot puolensa, jos johtamisen motiivit ovat väärät. Schuh et al. 2013 tutkimuksessaan huomasi, että kun transformatiivisessa johtajuudessa unohdetaan moraalit ja johtamista käytetään johtajan oman statuksen pönkittämiseen, transformatiivinen johtajuus voi olla hyvinkin haitallista organisaatiolle. Vahva sitoutuminen väriin tavoitteisiin on turmiollista.

Omaa egoaan pönkittävät, narsistiset johtajat ovatkin usein transformatiivista johtamistyyliä toteuttavia henkilöitä. Historiassa on useita esimerkkejä itseriittoisista visionäärisistä johtajista, jotka ovat saaneet alaisensa mukaan ja muuttaneet tulevaisuutta. Narsistisen ja itseriittoisen johtajuuden hedelmällinen puoli onkin juuri se, että tällaiset johtajat pystyvät luomaan ihmisissä innostavia tavoitteita, mielikuvia ja ihanteita. Narsistisilla johtajilla on tarve saada huomiota ja ihailua. Tästä syystä he ovatkin erittäin herkkiä ulkoisille signaaleille ja heille on kehittynyt taito hurmata alaisensa. (Järvinen 2005)

The full range of leadership -malli erottaa viisi erilaista transformatiivista johtamistapaa: idealisoitu vaikutus piirteenä, idealisoitu vaikutus käyttäytymisenä, inspiroiva motivaatio, älyllinen stimulaatio, yksilöllinen huomioiminen. Idealisoitu vaikutus piirteenä ja idealisoitu vaikutus käyttäytymisenä on tässä tutkimuksessa yhdistetty.

2.4.1 Idealisoitu vaikutus

Idealisoitu vaikutus piirteenä ja toimintana viittaa karismaattisiin toimiin, jotka kumpuavat johtajan karismaattisesta persoonallisuudesta ja organisaation arvoista. Idealisoitu vaikutus viittaa arvoihin, uskomuksiin ja tavoitteiden syvimpiin olemuksiin. Kun johtaja pureutuu asioiden syvimpiin olemuksiin, saa tämä usein työntekijöissä aikaan sen, että he pystyvät parempiin suorituksiin kuin olisivat itse uskoneet. Johtajan erottuminen massasta ja häneen luottamussuhteen solminen on tärkeä komponentti idealisoidussa vaikutuksessa. Toinen tärkeä komponentti on ymmärtää yrityksen tavoitteet ja näiden tavoitteiden syvempi merkitys. Tätä kautta sekä johtajan että yrityksen arvot vaikuttavat alaisiin ja heidän toimintansa saa syvemmän merkityksen. (Bass 1990, Rowold & Schlotz 2009)

Idealisoidussa vaikuttamisessa tärkeintä on syvemmät arvot ja tavoitteet. Tämä rakentaakin menestyvän organisaation kivijalan. Ei kuitenkaan riitä, että kyseiset tekijät on määriteltä. Ne tulisi myös pystyä konkretisoimaan jokaisen työntekijän osalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että syvemmät arvot ja tavoitteet saatetaan myös käytännön tekemisen tasolle. Tähän päästään kun kyseiset tekijät määritellään ymmärrettävään muotoon ottaen huomioon määrityksen vastaanottajan yksilölliset tarpeet. Syvemmät arvot ja tavoitteet ovat usein mukana kun yrityksen yleisiä tavoitteita määritellään. Niitä on jopa käytetty siinä määrin, että ne kokeneet eräänlaisen inflaation. Niitä pidetään usein vain hienona puheena, toisin sanoen johdon tyhjänpäiväisenä jaaritteluna. (Aarnikoivu 2013)

Karismaattinen johtajuus ja korkeat arvot jäävät toisin sanoen täysin tyhjäksi, jos niitä ei saada käytännön toiminnan tasolle. Tämä johtuukin usein tavasta, joilla nämä arvot ja tavoitteet viestitään organisaatiossa. Tavoitteista ja arvoista viestittäessä kieli on usein vaikeaselkoista, mikä kasvattaa kuilua tavoitteiden ja käytännön toimien välillä. Usein tavoitteiden ja arvojen viestimisen ongelmat vieritetään keskijohdon syyksi. Voi ollakin, että keskijohto on syyllinen arvojen ja tavoitteiden huonoon toteuttamiseen. Usein kysymys on kuitenkin siitä, että ylin johto

on laiminlyönyt omat tehtävänsä tai olettanut keskijohdon tiedon vastaanottokapasiteetin liian suureksi. (Aarnikoivu 2013)

2.4.2 Inspiroiva motivaatio

Inspiroiva motivointi viittaa johtajan kykyyn viestiä arvoja ja tavoitteita, mikä saa työntekijät toimimaan jopa joskus ristiriitaisesti omia intressejään kohtaan. Tarkoitus on poistaa ero työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden välillä (Robbins & Judge 2008). Johtajaan henkilöidytään vahvasti ja hänen odotuksiin pyritään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajat herättävät alaisissaan inspiroivaa motivaatiota luomalla heille haasteita ja merkityksiä saavuttamaan yhteiset tavoitteet (Bass 1985). Inspiroivaa motivointia käyttävät johtajat ovat usein hyvin luottavaisia, positiivisia ja itsevarmoja. Nämä ominaisuudet näkyvät myös hyvin vahvasti heidän alaisissaan. (Keung 2011)

Miten voi saada työntekijöiden ja organisaation tavoitteet yhdistymään? Johtajan tulee omata olemusta, arvostusta ja asemaa, jolla hän pystyy lähettämään haluamiaan signaaleja muille. Kyse ei ole yleensä koosta, pituudesta tai fyysisestä kauneudesta. Se on sitä ”jotain”: ihminen astuu huoneeseen ja kaikki kääntyvät katsomaan ihailevasti hänen puoleensa. Ihailu johtuu siitä, että henkilö lähettää positiivisia viestejä niin fyysisen, emotionaalisen kuin älyllisen olemuksen kautta. (Stauffer 2005)

Näiden positiivisten vaikutuskeinojen sisältö tulisi myös harkita tarkoin ja muotoilla ne sopivaksi vastaanottavaa yleisöä ajatellen. Katzenbachin 2000 mukaan kaikki huipputehokkaat yhtiöt luovat tunnesiteitä työntekijöitensä kohtaan. Tärkeää on tunnistaa työryhmän tunneperäiset ”kuumat nappulat”. Nämä ”kuumat nappulat” ovat tekijöitä joihin ihmiset reagoivat hyvin vahvasti ja tunnepitoisesti ja niillä on mahdollista yhdistää yhtiön ja työntekijöiden tavoitteet.

”Kuumat nappulat” ovat toki erilaisia eri ihmisille. Teknologia alalla toimivat ihmiset pitävät tunteesta, että he ovat toimialansa kärjessä. Myynti-ihmiset puolestaan pitävät ajatuksesta että he ovat menestyneet kilpailussa ja voittaneet tietyillä markkinoilla. Yhtä kaikki, tärkeää on saada aikaan

innostumisen tunteita. Työntekijöiden tulisi nähdä tekemistensä vaikutuksena muutakin kuin osakkeen arvon nouseminen. Heidät tulisi saamaan tuntemaan jotain, jolla on heille itselleenkin merkitystä. Tällöin ihmiset saadaan todella mukaan toimintaan ja silloin he suoriutuvat erinomaisesti, joskus jopa suoritustasonsa yli. (Katzenbach 2000)

2.4.3 Älyllinen stimulaatio

Tämä transformatiivisen johtajuuden haara perustuu siihen, alaisia kannustetaan kehittämään luovia ja innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin (Menguc & Auh, 2008). Älyllinen stimulaatio parantaa alaisen kiinnostusta ja tietoisuutta ongelmista. Se auttaa alaisia käsittelemään ja analysoimaan ongelmia uudella tavalla. Tämän prosessin kautta heidän valmiutensa suoriutua ongelmatilanteista paranevat. (Rafferty & Griffin, 2004)

Älyllistä stimulaatiota harrastava johtaja kannustaakin alaisiaan toimimaan uusilla ja innovatiivisilla lähestymistavoilla. Näin alaiset kamppailevat ongelmien sekä esteiden kanssa uusin tavoin ja voittaen ne entistä helpommin. Älyllinen stimulaatio johtajan toimina tarkoittaa myös sitä, että johtaja haastaa vahvojakin oletuksia, ottaa riskiä ja käyttää hyväksi alaisen ideoita. (Piccolo & Colquitt 2006)

Älyllinen stimulaatio johtamistyylinä perustuu hyvin pitkälle uusien innovatiivisten toimintatapojen käyttöön saamiseen. Älylliseen stimulaatioon siirtymistä voisikin kuvata hyvin samanlaisena siirtymisenä kuin siirtymistä yhden silmukan oppimisesta kahden silmukan oppimiseen. Normaalisti kun toimimme ja pyrimme saavuttamaan tavoitteen, saamme ympäristöltä palautetta siitä kuinka toimintamme on onnistunut. Kun saamme palautteen, muokkaamme toimintastrategian suoraan tämän palautteen pohjalta, jotta saavuttaisimme tavoitteemme entistä paremmin. Tätä palaute - oppimisprosessia kutsutaan yhden silmukan oppimiseksi. Yleensä yhden silmukan oppiminen onkin toimiva tapa oppia ja kehittää toimintaa. (Tagg 2010)

Olosuhteet saattavat muuttua ja tilanteeseen tulee mukaan uusia muuttujia, jolloin yhden silmukan oppiminen ei välttämättä enää riitä. Jos

tällaisessa tilanteessa haluamme edelleen saavuttaa tavoitteet, pelkän toimintastrategian muuttaminen ei ole riittävä toimenpide. Meidän tulee muuttaa myös arvoja näiden strategioiden takana. Kun yhden silmukan oppiminen ei riitä mukautumaan ympäristön muutokseen, on meidän siirryttävä kahden silmukan oppimiseen. Yhden silmukan oppiminen johtaa ensimmäisen asteen muutokseen ja innovaatioon. Kahden silmukan oppiminen viittaa toisen asteen muutokseen ja samalla myös arvojen muokkautumiseen. Enää ei muuteta vain toimintaa vaan myös toimintamalleja. (Tagg 2010)

Millainen käytös sitten saa aikaan luovuutta työyhteisössä? Amabile et al. 2005 tutkivat keskijohdon vaikutuksia innovatiivisuuteen. Tutkijat hämmästyivät siitä, kuinka vahva vaikutus johtajien kanssakäymisellä alaisiin nähden on alaisen luovuuteen. Useimmat tutkimuksessa olleista johtajista eivät suoranaisesti inspiroineet alaisiaan käytöksellään, kuten salamankirkkailla ideoilla, jotka olisivat sytyttäneet alaisen luovuuden. Sitä vastoin hyvinkin vähäpätöiseltä tuntuvilla asioilla kuten johtajien päivittäisellä työskentelyllä näytti olevan vaikutus alaisen innovaatiotasoon. Konkreettisenä elementtinä tutkimuksessa nousi johtajien antama tuki jokapäiväisessä toiminnassa. Kun alaiset tunsivat, että heille oli johtajan tuki takanaan, he olivat luovempia kuin ne, joilta tällainen subjektiivinen tuntemus tuesta puuttui.

2.4.4 Yksilöllinen huomioiminen

Yksilöllinen huomioiminen transformatiivisessa johtajuudessa tarkoittaa astetta, joilla johtajat huomioivat alaistensa tarpeet, toimivat heidän valmentajinaan ja mentoreinaan sekä kuuntelevat alaisen huolia (Piccolo & Colquitt 2006). Yksilölliseen huomioimiseen kuuluu myös johtajuuden delegoiminen. Alaisten kohtelemisen ja opastamisen tasavertaisesti sekä yksilöllisesti on myös osa sitä. Jos johtaja toteuttaa yksilöllistä huomioimista oppien mukaan, hän edistää alaistensa kasvua sekä tavoitteiden saavuttamista vastaamalla heidän toiveisiin ja tarpeisiin opastamalla ja neuvomalla. Näin alaiset saavuttavat korkeamman potentiaalin ja heidän suoritusastonsa nousee. (Bodla & Nawaz 2010)

Johtaminen yksilöllisen huomioimisen kautta luokin usein huippuosaamista ja kekseliäisyyttä alaisten keskuudessa. Alaisten kasvavat kompetenssit ovat usein kilpailuedun lähde yksilöllistä johtajuutta toteuttavassa organisaatiossa tuottaen suorituskykyä, voittoa ja sitä kautta menestystä. Tällaisissa yrityksissä johtajien ja alaisten välillä onkin hyvät henkilökohtaiset suhteet ja erilaisten ihmisten poikkeavat tarpeet ymmärretään hyvin. (Gumusluoglu & Ilsev 2009).

Yksilöllinen huomioiminen johtamishaarana viittaa myös siihen, että alaisilla on yksilölliset tarpeet sen suhteen, kuinka heitä tulisi johtaa. Alaiset kokevat johtajuuden hyvin yksilöllisesti ja sama johtamistyyli ei tyydytä kaikkia. Johtaja tuntee toimineensa kaikkia kohtaan tasapuolisesti, mutta yksilöllisten mielipiteiden johdosta jollain alaisella on aina kritiikkiä johtajaa kohtaan. (Aarnikoivu 2013)

Esimiehen rooli tulisikin käydä jokaisen yksilön kanssa läpi henkilökohtaisesti. Näin työntekijä ymmärtäisi organisaatiossa määritetyn esimiehen tavan toimia ja hän peilaisi odotuksiaan sen mukaan. Usein työntekijät ovat tyytymättömiä esimiesten toimintaan, mutta eivät osaa kuvailla miksi puhumattakaan esimiestyön kehittämistoimenpiteistä. Johtajan on tärkeää tällaisissa tilanteissa pyrkiä ratkaisukeskeisyyteen, jotta alaisen ja johtajan välisestä keskustelusta jäisi konkreettisia tuloksia toiminnan kehittämisen avuksi. (Aarnikoivu 2013)

Yksilöllinen huomioiminen yksittäisenä transformatiivisen johtajuuden haarana on myös saanut osakseen kritiikkiä. Rafferty & Griffin 2006 artikkelissaan haluavat jakaa yksilöllisen huomioimisen kahteen erilliseen osaan: tukevaan johtamiseen sekä kehittävään johtamiseen. Tukeva johtaminen viittaa nimensä mukaisesti siihen, että johtaja tukee alaisiaan päivittäisissä askareissa ja tukevan johtamisen tärkeimpänä ominaisuutena pidetäänkin emotionaalista tukea. Kehittävä johtaminen viittaa taas johtajuuteen, jossa alaista kehitetään yksilöllisesti esimerkiksi ohjaamalla häntä koulutuksiin ja opastamalla heitä urallaan. Rafferty & Griffin 2006 mielestä yksilöllistä johtajuutta ei tulisikaan pitää yhtenä kokonaisuutena vaan siitä tulisi erottaa kaksi erillistä haaraa. Heidän

tutkimuksessaan kehittävä johtajuus oli huomattavasti merkittävämpi tekijä yrityksen menestyksen kannalta kuin tukeva johtajuus. Tästä syystä nämä kaksi tulisi erottaa toisistaan.

Yksilöllisellä johtajuudella voi olla kuitenkin myös varjopuolensa, jos johtaja luo liian läheiset välit työntekijöihin. Usean työyhteisen ongelmat alkavatkin kun johtaja on luonut liian läheiset välit johdettaviinsa. Johtajan tulisi säilyttää tietty etäisyys työryhmään. Hän ei saisi mennä sisään työryhmän sisäisiin tunnekuohuihin. (Järvinen 2001)

Johtajan tietoisuudessaan tulisi säilyä edelleen yrityksen perustehtävä ja ryhmän sisäisen maailman vankina oleminen estää yrityksen perustehtävän tiedostamisen. Kun tämä perustehtävä on kirkaana johtajan mielessä, perustaa hän tekemänsä päätökset toiminnan kannalta kriittisiin tekijöihin. Jos johtaminen muuttuu liian yksilölliset tarpeet huomioon ottavaksi, hämärtyy samalla yrityksen perustehtävä ja yrityksen olemassa olon syy. (Järvinen 2001)

2.5 Tiimijohtaminen

Työyhteisöt toimivat hyvin erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa, mutta yhteistä on kuitenkin se, että tiimityöstä on tullut yhä tärkeämpi ilmiö organisaatiosta ja tilanteesta riippumatta. On kuitenkin hyvin monenlaisia tulkintoja siitä, miksi tiimityö yleistyy ja kuinka sen yleistyminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Toisten käsitysten mukaan tiimityön on nähty lisäävän työntekijöiden mahdollisuutta oma aloitteisesti kehittää taitojaan lisäten näin työntekijöiden sitoutumista ja parempaa hyvinvointia. (Gallie et al. 2012)

Toisaalta tiimityön motiivina on nähty uuden kontrollijärjestelmän tuottaminen sosiaalisen paineen avulla. Tällainen johtaa vähentyvään oman työn hallintaan, kovempiin työpaineisiin sekä vähentyneeseen työtyytyväisyyteen. Kolmas näkökanta tiimityön osalta on se, että sillä ei ole yleisiä vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon tai työtyytyväisyyteen. Tiimityön vaikutukset kolmannen näkökannan mukaan riippuvat siitä,

mitkä ovat sen motiivit, mikä on toimiala ja siitä onko työntekijöillä todellista kontrollia omaa tekemistään kohtaan. (Gallie et al. 2012)

2.5.1 Tiimi vai ryhmä?

Useat ihmiset toimivat ryhmissä tai tiimeissä ainakin jossain vaiheessa työuraansa, panostaen henkilökohtaisesti kollektiivisten tavoitteiden eteen. Suurin ero ryhmien ja tiimien välillä on siinä kuinka tiimit muodostavat yhteisen identiteetin sitoutumisella kollektiivisen tavoitteen saavuttamiseen. Tiimit ovat samanaikaisesti aina myös ryhmiä, mutta ryhmät eivät välttämättä ole tiimejä. (Martin 2006)

Lähes kaikilla organisaatioilla on ryhmiä. Toiset ryhmät ovat muodostettu hoitamaan tiettyä yksittäistä projektia, toiset taas suorittavat jatkuvaa toimintaa. Organisaatioissa on kahdenlaisia ryhmiä. Muodolliset ryhmät ovat muodostettu organisaation toimintaa varten ja epämuodollisia ryhmiä voi muodostaa esimerkiksi organisaation alakulttuurit. Muodollisesti organisoituneet ryhmät pystyvät viestimään ja vaikuttamaan organisaatiossa tehokkaasti, epämuodollisten ryhmien sitä vastoin tulee kehittää tekniikoita, joilla he saavat äänensä kuuluviin. Muodolliset ryhmät saavat resursseja halutessaan käyttöön, epämuodollisten ryhmien tulee neuvotella, jotta he saisivat resursseja käyttöön. (Martin 2006)

Ryhmä on joukko ihmisiä, erilaisia ihmisiä. Ryhmien tulee usein myös pohtia sitä, kuinka vastata jäsentensä epätoivottavaan käyttäytymiseen. Tällaista käyttäytymistä voi nousta esiin, jos yksilön omat intressit ovat liian vahvasti esillä. Joskus ryhmä joutuu vaikuttamaan jäseniinsä jos nämä eivät toimi ryhmän haluamalla tavalla. Ryhmien koolla on merkitystä sen jäsenen toimintavapauksiin. Suuri koko vaikuttaa yleensä negatiivisesti ryhmän jäsenten vaikutusmahdollisuuksiin. Vaikutusmahdollisuuksiin voi vaikuttaa myös se, jos jollain yksilöllä on ryhmän sisällä suurempi valta kuin muilla. (Martin 2006)

Tiimeillä on paljon samanlaisia ominaisuuksia kuin ryhmillä, mutta myös paljon poikkeavia ominaisuuksia. Tiimeissä toimiminen on yleensä haastavampaa kuin ryhmätyöskentely, sillä tiimeissä vaadittava

ihmisjoukon yhtenäisyysaste on huomattavasti korkeammalla ryhmään verrattuna. Tiimeillä on yleensä huomattavasti läheisemmät henkilösuhteet kuin ryhmillä, sillä kommunikaation rooli ryhmiin verrattuna on huomattavasti suurempi. Tiimin johtajien tulee kiinnittää erityishuomiota yksilöiden kommunikoinnin varmistamiseen sekä siihen miten työtehtäviä lähestytään, jotta saavutetaan yhteinen suunta tekemiseen. Jäsenten vahva sitoutuminen tiimin tavoitteisiin on yksi suuri ero ryhmiin verrattuna. Ryhmät voivat toimia ilman suurempia yhteisiä tavoitteita ja kannusteita. Tiimeille menestyksessä on kuitenkin oleellista yhteinen tarkoitus, josta kumpuavalla energialla päästään halutulle suoritustasolle. (Martin 2006)

Useat tiimien johtajat kokevat tunnetason sitoutumista johtajuuteen. Useille tiimin jäsenille sekä esimiehille johtajuuden emotionaalinen puoli on erittäin tärkeää kun he ajattelevat tiimityötä. Innostaminen ja intohimoisuus ovat tärkeä osa tiimityötä. Tiimin johtajat ovatkin tunteella mukana työssään. He näkevät tiiminsä mahdollisuutena tehdä työnsä paremmin. Intohimo, ”draivi” ja sitoutuminen ovat tekijöitä, jotka kuvaavat usein tiimien johtajia. (Martin & Rogers 2004)

Tiimin johtaminen on haastavaa. Tiimi onkin usein tapa organisoida toiminta muuttuvan ympäristön tarpeita ajatellen. Lisäksi tiimin inhimilliset eroavaisuudet aiheuttavat haasteita. Tiimityön ja sen johtajuuden kaikilla tasoilla ihmiset löytävät usein itsensä epävarmoilta positioidelta samalla heillä on valtavasti motivaatiota. Tästä seuraa ongelmia, sillä motivaatio ja tekemisen halu on vaikea saada kanavoitua tilanteen monimutkaisuuden takia. Tiimityö saattaa jossain tilanteissa aiheuttaa turhautuneisuutta muuttuvien olosuhteiden sekä haastavien ihmissuhteiden johdosta. (Martin & Rogers 2004)

2.5.2 Yhtenäisyys

Tiimin vahva yhtenäisyyden tunne luo yhteisiä normeja, jotka luovat positiivisia asenteita tiimiä ja organisaatiota kohtaan. Tiimin yhtenäisyys luo luottamusta ja avoimuutta joka tekee niiden henkilösuhteista emotionaalisesti turvallisia jäsenilleen. Kun tiimissä on luottamusta, tietoa

jaetaan ja avoimia resursseja käytetään tehokkaammin. Tätä kautta myös jäsenten kekseliäisyys kasvaa. (Summers et al. 1988, Amabile 1996).

Kun tiimin yhtenäisyys puuttuu, tiimin jäsenet ovat epäluuloisia toisiaan kohtaan ja sen takia jäsenet suojelevat itseään eivätkä jaa suunnitelmiaan ja ideoitaan. Tällaisissa olosuhteissa jäsenet näkevät kommunikaation keskenään haastavaksi ja toiminta ei ole todellisesti yhtenäistä. (Isaksen et al. 2002)

Tiimeissä toimii usein taustaltaan erilaisia ihmisiä. Tällaisia erottavia ominaisuuksia ovat muun muassa ikä ja etninen tausta. Työntekijöiden erilaiset lähtökohdat voivat aiheuttaa haasteita tiimin yhtenäisyydessä. Kun tiimin jäsenet tulevat tiimiin hyvin erilaisista lähtökohdista, on heillä myös erilaisia odotuksia tiimin toiminnasta ja siitä kuinka sitä tulisi johtaa. (Van Der Vegt et al. 2005, Martin 2006)

Voi olla myös merkitystä sillä, millaista erilaisuus on. Aiemmassa tutkimuksessa erilaisuudesta ilmeni kaksi toisistaan poikkeavaa haaraa, samanlaisuuden viehätys sekä erilaisuuden arvo. Samanlaisuuden viehätysten tukijat perustavat kommenttinsa siihen, että demografiset erot johtavat huonompaa luovuuteen ja sitä kautta heikompaan suoritukseen. Erilaisuuden arvostajat sitä vastoin korostavat kognitiivisia eli tiedollisia eroja tiimin etuna. (Jehn et al. 1999).

Shung et al. 2012 tutkimuksessa selvitettiin tiimin diversiteetin vaikutusta sen luovuuteen. Yksilöiden erot ja tilannetekijät ovat tärkeässä auttamisroolissa, kun yksilöt pyrkivät hyödyntämään erilaisuutta luovuutensa kehittämisessä. Tutkimuksessa korostettiin juuri kognitiivista erilaisuutta luovuuden lähteenä. Tutkimuksen tuloksissa myös ilmeni, että transformatiivinen johtajuus auttaa tiimin jäseniä tutkimaan sekä hyödyntämään tiimin erilaisuudesta kumpuavia hyötyjä. Tutkimuksessa selvisi, että transformatiiviset johtajat pystyvät auttamaan tiimin jäseniä, kun he ovat alttiina suurelle kognitiiviselle diversiteetille.

Tähän lopputulokseen he pääsevät proaktiivisesti hyödyntämällä kognitiivista erilaisuutta. Transformatiiviset johtajat saavuttavat tämän

tavoitteensa kannustamalla tiimin jäseniään etsimään uusia ideoita ja näkökantoja muilta tiimin jäseniltä älyllisen stimulaation kautta. He luovat psykologista turvallisuuden tunnetta yksilöllisen huomioimisen kautta sekä saavat alaiset keskittymään tehtäviinsä idealisoivan vaikutuksen sekä inspiroivan motivaation kautta. Nämä toimenpiteet saavat aikaan sen, että yksilöt hyödyntävät diversiteettiä tiimissä. (Shung et al. 2012)

Myös sosiaalisella erilaisuudella on eräässä tutkimuksessa nähty olevan positiivinen yhteys tiimin toimintaan. Kun yhtenäisyys saavutetaan sosiaalisesti diversiteetissä tiimissä, on sen tehokkuus suurempaa kuin tiimin, joka on jäseniltään sosiaalisesti hyvin homogeenistä. Sosiaalista diversiteettiä voidaankin pitää paremman oppimisen ja suorituskyvyn lähteenä, olettaen että sosiaalinen diversiteetti ei estä tiimin yhtenäisyyttä. (Van Der Vegt et al. 2005)

Eri johtamistyyli vaikuttavat tiimin yhtenäisyyteen. Bass & Avolio 1995 ovat osoittaneet, että kun johtajat käyttävät transaktionaalista johtamistyyliä, työntekijöiden motivaation lähde on henkilökohtaiset palkinnot, joita johtaja on heille luvannut. Tämän motivoinnin kautta he myös löytävät toimintatavat joita toistaa, ja toisaalta toimintatavat, jotka eivät johda henkilökohtaiseen palkintoon ja jotka tulee poistaa käytöstä. Kun kyse taas on transformatiivisesta johtajuudesta, motivointi menee huomattavasti syvimmälle arvojen tasolle kuin vain henkilökohtaisten palkintojen saamiseen ja saa aikaan ”suuremman tarkoituksen” tekemiselle.

Ruggieri et al. 2013 tutkimuksessa osoitettiin, että transformatiivisella johtajuudella on suurempi vaikutus tiimin jäsenten tavoitteisiin kuin mitä on transaktionaalisella johtajuudella. Toisin sanoen kun johtajat käyttävät transformatiivista johtamistyyliä, tiimi toimii yhtenäisemmin ja asettaa henkilökohtaiset tavoitteet alisteiseksi tiimin tavoitteisiin nähden ja saavuttaa näin usein paremman suorituskyvyn.

Jotta omat tavoitteet asetetaan alisteisiksi tiimin tavoitteille, on toki oleellista, että tiimillä on tavoite. Tiimin tavoitteiden tulisi olla mitattavia.

Mitä ei voida mitata ei voida myöskään hallita. Tiimin tulisi muodostaa tavoitteensa heti toiminnan alussa. Kun tavoitteet luodaan heti toiminnan alussa, se maksaa itsensä nopeasti takaisin. Tavoitteiden ollessa selkeät, toiminnan punainen lanka ei karkaa käsistä missään vaiheessa. (Haufe 2002)

Selkeät tavoitteet herättävät tiimissä menestymisen halua ja mahdollistavat myös toiminnan jatkuvan arvioinnin, kun tavoitteita verrataan saavutettuun tilaan. Tiimin johtajilla onkin suuri rooli tavoitteiden tilan määrittämisessä. Heidän tulee tarkkailla tavoitteiden toteutumisen tilaa ja tiimin toimenpiteitä. Kun tavoitteiden saavuttamisessa havaitaan esteitä, tulee tiimin johtajien antaa alaisilleen tukea ongelmien ratkaisussa. (Haufe 2002)

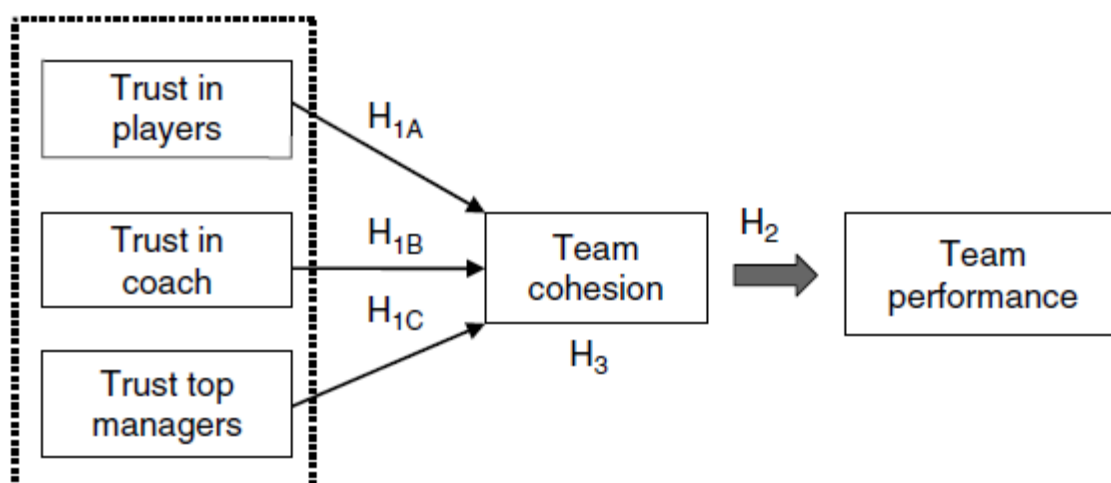
Jotta tiimin tavoitteet toimisivat halutulla tavalla, tulisi ne olla kaikkien tiimin jäsenten tietoisuudessa. Tätä tietoisuutta silmällä pitäen tärkeimmät tavoitteet tulisi saattaa kirjalliseen muotoon. Lukemattomat työelämän riita-tilanteet syntyvätkin siitä, että sovittuja asioita ei pidetä sitovina, koska niitä ei ole laadittu kirjalliseen muotoon. Allekirjoitetut tavoitteet ovat sekä tiimin johdolle että sen jäsenille sitovampia. Allekirjoittaminen ei ole oleellista vain tiimille vaan myös koko yritykselle. Sitovat sopimukset vahvistavat luottamusta, kun taas epämääräiset aiesopimukset ja julistukset luovat epäluottamuksen kulttuuria. Sitovilla tiimitavoitteilla on muitakin positiivisia vaikutuksia. Kun tavoitteet vaativat allekirjoitusta, tämä vaihe yleensä minimoi epärealistiset tavoitteet, sillä tiimin jäsenet eivät allekirjoita epärealistisia tavoitteita. (Haufe 2002)

2.5.3 Luottamus

Luottamus on halukkuutta ottaa riski siitä, että toisten suorittamat toimet voivat epäonnistua. Jos tiimin esimies pystyy vähentämään tiimin jäsenten kokemaan epävarmuutta ja haavoittuvuutta, hän pystyy lisäämään luottamusta ja tämän avulla tiimin suorituskykyä. (Benson-Armer & Stickel 2000)

Johtaminen nykyajan organisaatioissa ei ole vain visioimista, tavoitteiden asettamista ja strategioiden suunnittelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Toki nämä tekijät ovat tärkeitä, mutta onnistumisen saavuttamiseksi tiimin johtajien tulee myös rakentaa tiimin jäsenten välille vahvoja synergioita. Nykyajan tiimin johtamiskirjallisuus jakaa neuvoja esimiehille niin konfliktien ratkaisusta, valmentamisesta kuin tehokkaasta delegoinnista. Yksi tekijä kuitenkin on erittäin oleellinen kun tiimin jäsenet halutaan sitouttaa sekä tiimin että organisaation tavoitteisiin. Tämä tekijä on luottamus. (Turaga 2013)

Mach et al. 2010 tutkivat luottamuksen vaikutusta urheilutiimin toimintaan ja kehittivät kolme tasoisen Tri-foci trust -mallin. Tässä mallissa luottamuksen merkitystä urheilutiimin toimintaan kuvataan kolmen eri tason kautta: Pelaajien luottamus pelaajiin, pelaajien luottamus valmentajaan sekä pelaajien luottamus organisaation ylimpään johtoon. Nämä kolme tasoa määrittävät sen, millä tasolla on tiimin yhtenäisyys. Kun tiimi saavuttaa hyvän luottamuksen jokaisella tasolla, on tällä merkittävä positiivinen vaikutus sen yhtenäisyyteen ja toiminnan tasoon.



Kuva 2. Mach et al. 2010: Tri-foci trust -malli

Luottamuksen luominen tiimissä on yksi tiimin johtajan oleellisimmista tehtävistä. Kokemus siitä, että tiimin jäsenet pystyvät luottamaan toisiinsa on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun tiimi pyrkii menestymään. Luottamuksen tulisi olla sekä tiimin jäsenten välistä että tiimin johtajan ja

jäsenten välistä. Luottamus on osa jokaista onnistunutta suhdetta niin yksityisellä kuin ammatillisella tasolla. (Turaga 2013)

Tiimi kokee erilaisia vaiheita toimintansa aikana. Nämä eri vaiheet vaativat myös toisistaan poikkeavia toimintatapoja, jotta luottamuksen säilyminen varmistetaan kaikissa tiimin toiminnan vaiheissa. Tiimillä on yleensä muodostumisvaihe, joka tarkoittaa vaihetta jolloin tiimi muodostetaan tai tiimiin tulee uusia jäseniä. Kun tiimissä on toisilleen vieraita henkilöitä, tiimin kanssakäyminen on vähäisellä tasolla. Kanssakäyminen toisilleen vieraiden ihmisten kesken ei useinkaan keskity olennaisiin asioihin. Keskustelu on ikään kuin tunnistelevaa ja tiimin jäsenet pyrkivät tutustumaan jäseniin, joita he eivät vielä tunne. Tässä elinkaaren vaiheessa tiimin johtajan onkin tärkeä saada tiimin jäsenet tutustumaan toisiinsa. Tutustumisen ja tiimin toiminnan onnistuvan jatkumisen kannalta on olennaista, että tiimin johtaja pystyy luomaan tiimiin positiivista ja tukevaa ilmapiiriä. (Turaga 2013)

Kommunikaation lisäämiseksi pyritään pitämään kommunikaatiolinjat auki. Tiimin jäsenillä tulisi olla enemmän kuin yksi väylä kommunikointiin. Tiimin johtajan tulisi heti toiminnan alussa selvittää tiimille ne väylät, joiden kautta heidän tulee kommunikoida. Oleellista kommunikaation aikaan saamiseksi on myös luoda tiimiin ystävällinen ja rento ilmapiiri. (Turaga 2013)

Tiimin muodostumisvaiheessa tilanne on yleensä sellainen, että tiimin uudet jäsenet eivät tunne organisaatiota eivätkä tiimin visiota ja sen tavoitteita. Tiimin johtajan, jolla on pääsy tähän informaatioon, tulee pitää tiimin jäsenet koko ajan tietoisina tiimin tavoitteista ja prioriteeteista. Mitä läpinäkyvämpää on tiimin johtajan kommunikointi, sitä avoimemmaksi tulee myös tiimin jäsenten kommunikaatio. Tätä kautta luottamuksen rakentamisesta tulee huomattavasti helpompaa. (Turaga 2013)

Tiimi on usein innostunut ja motivoitunut kun se aloittaa toimintansa. Tämä innostus voi kuitenkin lopahtaa hyvinkin nopeasti, jos tiimiltä puuttuu yhteinen suunta ja tarkoitus. Tiimin jäsenet kyseenalaistavatkin usein sen, miksi he ovat yhdessä, mikä on tiimitoiminnan lisäarvo. Tällainen tilanne

on omiaan vähentämään luottamusta tiimissä. Näissä tilanteissa johtaja on se taho, joka varmistaa, että kaikki ovat tietoisia tavoitteista ja tarkoituksesta. (Turaga 2013)

Tiimin jäsenen tulisi olla tietoinen roolistaan ja miksi hän tekee sitä mitä tekee. Tällöin hänelle syntyisi tarkoituksellisuuden kokemus myös henkilökohtaisella tasolla, tunne omasta merkityksellisyydestä. Tiimin jäsenten on myös tärkeä tuntea merkityksellisyys muiden tiimin jäsenten suunnalta ja tähän lopputulokseen päästään tarkalla tiimin jäsenten välisellä roolituksella ja arvostamalla jokaista tiimin jäsentä. (Turaga 2013)

Tiimin muotoutumisvaiheen jälkeen seuraa yleensä myrskyisyysvaiheeksi kutsuttu kehitysaskel. Vaihe on usein haastava sekä tiimin johtajalle että tiimille kokonaisuudessaan. Tiimin johtaja joutuu myrskyisyys-vaiheessa toimimaan niin välittäjänä, motivaattorina kuin ohjaajana. Tiimin sisäiset valtataistelut tulisi havaita ja estää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja näin pyrkiä säilyttämään luottamus tiimin sisällä. (Turaga 2013)

Myrskyisyysvaiheessa, kun tiimin jäsenet ovat jo oppineet tuntemaan toisensa, alkaa ristiriitoja ilmaantua. Lisääntynyt kommunikaatio on toki positiivinen ilmiö, mutta mielipiteiden ilmaiseminen johtaa luonnollisesti myös näiden mielipiteiden eroavaisuuksiin. Eroavaisuudet saattavatkin johtaa luottamuksen vähenemiseen. Tiimin jäsenet saattavat ilmaista eriävän kantansa joskus myös nonverbaalin kommunikaation kautta. Tiimin johtajan tulisi olla herkkänä myös tämän tyyppiselle kommunikaatiolle. (Turaga 2013)

Eroavaisuuksien ilmentymistilanteessa tiimin johtajan tulee luoda ilmapiiri, joka sallii mielipiteiden ilmaisun ja niiden eroavaisuudet. Johtajan tulisi kannustaa tiimin jäseniä oppimaan toisten erilaisista näkökannoista sekä hyödyntää tätä oppimista päivittäisessä työssään. Tiimin johtajan tulisi antaa henkilökohtaista kunnioitusta jäsenille, sillä jos jonkun tiimin jäsenen mielipiteet saavat ristiriitaisen vastaanoton, saattaa tämä johtaa kyseisen henkilön oman arvion tunteen laskemiseen. Kunnioituksen osoittaminen edesauttaa myös sitä, että yksikään tiimin jäsen ei vähennä

kommunikaation määrää siitä syystä, että kaikki eivät ole hänen kanssaan samaa mieltä. (Turaga 2013)

Benson-Armer & Stickel 2000 korostavat yksilön tuntemusta hyväksynnästä tärkeänä luottamuksen rakentajana. Usein yksilöiden on tärkeä kokea, että muut tiimin jäsenet pitävät heistä. Tällaisen kokemuksen saadessaan tiimin jäsen jakaa myös samanlaisia signaaleja vastavuoroisesti ja tämä on omiaan kasvattamaan yksilöiden välisen luottamuksen määrää.

Myrskyisyys-vaiheen jälkeen tiimin toiminta alkaa stabiloitumaan ja tätä vaihetta kutsutaan normiutumisvaiheeksi. Luottamuksen ylläpitämisen tärkeys ei kuitenkaan vähene edellisiin vaiheisiin verrattuna. Erittäin tärkeää on pitää edelleen ryhmä tietoisena tavoitteistaan ja antaa sille palautetta suoriutumisestaan. Kommunikaation rooli on myös tärkeä tekijä normiutumisvaiheessa. Kommunikaatiota tulee pitää yllä kaikin keinoin. Yksi tapa tähän on järjestää mahdollisimman paljon yksilö- sekä tiimipalavereja. Näin tiimijohtaja pystyy koko ajan pitämään yllä tiimin sitoutumisen sen toimintaan. (Turaga 2013)

Normiutumisvaiheessa tiimin jäsenet keskustelevat toistensa kanssa huomattavasti enemmän verrattuna aikaisempiin vaiheisiin. Jotkut vastaavat toistensa kommunikointiin hyvin spontaanisti. Toiset ihmiset ovat enemmän ihmissuhdekeskeisiä ja toiset tehtäväkeskeisiä. Johtajan tulisikin huomioida niin omassa kuin ryhmän jäsenten kanssakäymisessä tällaiset erot, jotta kaikki tuntuivat olonsa mukavaksi ja ryhmän sisäinen luottamus kasvaisi. Yksi mahdollinen tapa auttaa tiimin jäseniä oppimaan toisistaan ovat erilaiset epäviralliset tapaamiset ja yhteiset illanvietot. (Turaga 2013)

Tiimin kehityksen viimeistä vaihetta voidaan kuvata suorittamisvaiheeksi. Tiimin toiminta on hyvin sulavaa. Vaikka kaikki näyttäisi olevan hyvin ja luottamuksen kukoistavan tulee tiimin johtajan olla tässäkin tilanteessa kuitenkin valppaana. Kommunikaatio on edelleen pidettävä voimissaan.

Luottamuksen hajottajana voi suoriutumisvaiheessa olla rooliepäselvyydet. Johtajan tulee määrittellä kaikkien roolit selvästi. (Turaga 2013)

Suoriutumisvaiheessa tiimin jäsenten kyky suoriutua tehtävistään on yleensä korkealla tasolla. Vaikka he ovatkin pystyviä suoriutumaan tehtävistään, ei tämä tarkoita sitä, että johtajan tulisi lopettaa tiiminsä jäsenten tukeminen. Jäseniä tulee myös tukea ja motivoida suoriutumisvaiheessa. Tiimin jäsenten omatessa korkean kompetenssin suhteessa tehtävään tulee heille myös antaa vapaus oman tehtävän suorittamiseen ja osoittaa heille luottamusta. Vaikka jäsenet omaavatkin korkean kompetenssin tehtävänsä nähden, tulee heitä kuitenkin tukea edelleen toiminnassaan sekä osoittaa heille huomiota. (Turaga 2013)

Tiimeissä luottamuksen syntymiselle on olennaista myös se, että tiimin jäsenet luottavat johtajaansa. Periaatteessa on aivan sama, mitä johtaja tekee tai sanoo, jos häneen ei luoteta. Turaga 2013 mukaan luottamus tiimin johtajaa kohtaan syntyy maineen ja käyttäytymisen tulona.

Myös Benson-Armer & Sticckel 2000 korostavat erityisesti maineen merkitystä luottamuksen rakentajana. Heidän mukaansa ihmisillä on enemmän luottamusta henkilöitä kohtaan, joilla on enemmän kompetenssia. Yksinkertaisuudessaan tämä johtuu siitä, että uskomme kyvykkäiden henkilöiden selviytyvän paremmin erilaisista tehtävistä.

Toinen tärkeä tekijä johtajalle itsensä luottamuksen arvoiseksi tekemisessä on käyttäytyminen. Johtajan tulee toimia johdonmukaisesti sekä niin, kuin hän edellyttää alaistensaakin toimivan. Johtajan käytös tulee olla esimerkillistä. Näistä tekijöistä koostuu johtajaan kohtaan koettava luottamus. Johtajan on hyvä muistaa että luottamuksen osalta tilanne on kaikki tai ei mitään. Sitä joko on tai ei ole. Luottamus on helppo saada ja menettää, mutta sitä on huomattavasti haastavampi säilyttää. (Turaga 2013)

2.5.4 Identifioituminen

Tiimin identifioituminen on määritelty seuraavasti: Laajuus, jolla tiimin jäsen identifioi itsensä tietyn organisaation tiimin jäseneksi sen sijaan, että hän identifioisi itsensä yleisesti sosiaalisen järjestelmän jäseneksi (Gundlach et al. 2006). Se siis osoittaa kuinka paljon tietty yksilö tuntee kuuluvansa tiimiin. Tiimin jäsen pyrkiikin toimimaan tiimin tavoitteiden mukaan sekä vahventamaan sitoutumistaan muihin tiimin jäseniin. Tiimin jäseneksi identifioituminen tulisi siis olla merkittävä osa yksilön henkilökohtaista identiteettiä. Tiimin rakentamisessa oleellista onkin saada yksilön tavoitteet yhtenemään tiimin tavoitteiden kanssa. (Van Der Vegt et al. 2005)

Kun yksilö on vahvasti identifioitunut tiimiin, on tiimillä suuremmat vaikutukset yksilöön kuin tilanteessa, jossa yksilö ei tunne vahvaa kuuluvuutta tiimin jäseneksi. Yksilö joka tuntee vahvaa kuuluvuutta tiimiin, on rentotunut kun tiimin muut jäsenet ovat rentoina ja tylsistynyt kun muut ovat tylsistyneitä. Tiimin jäsen, joka ei tunne vahvaa kuuluvuutta tiimiin, ei tällaista vaikutusta tunne, vaan hänen mielialansa on riippumaton tiimin muiden jäsenten mielialasta. Vahvasti tiimiin identifioituneet henkilöt ovat siis huomattavasti alttiimpia tiimin muiden jäsenten vaikutuksille. (Tanghe et al. 2010)

Yleisellä tiimin mielialalla on myös vaikutusta tiimin ja sen jäsenten suorituskykyyn. Tiimin positiivinen tunneilmasto vaikuttaa positiivisesti tiimin ja sen jäsenten suorituskykyyn. Positiivisen tunneilmaston vaikutus suorituskykyyn on vahvempi niillä yksilöillä, jotka ovat vahvasti identifioituneet tiimin jäseneksi. (Tanghe et al. 2010)

Erotamme usein ihmiset sen perusteella, miten he toimivat ja kommunikoivat. Mitä persoonallisempi tämä ulosanti on, sitä paremmin ihminen kiinnittää huomiomme ja sitä vaikeammin hän on korvattavissa tiettyssä kontekstissa. Mitä persoonattomampaa tietyn ihmisen toiminta on, sitä helpommin hän ”hukkuu massaansa”. Sama koskee tiimejä: mitä persoonallisempi sen ulosanti on, sitä vahvemmin se on ulkopuolelta

tunnistavissa omaksi yhteisökseen ja sen jäsenet identifioituvat siihen vahvemmin. (Haufe 2002)

Jos tiimillä on selvä identiteetti, se ei ole helposti vaihdettavissa ja tämä vahventaa sen asemaa kilpailussa muita tiimejä vastaan. Tiimin vahva erottuvuus ulospäin lisää tiimin jäsenten ”me” henkeä. Tiimin erottuvuuden lisäämiseksi on olemassa useita keinoja. Tiimin tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti ympäristönsä ja toiminnan edellytykset. Kun toimintaedellytyksiä on selvitetty, tulisi käydä läpi niiden vaikutusta tiimin todelliseen toimintaan. (Haufe 2002)

Tiimit voivat luoda identiteettiään sen avulla, mitkä ovat niiden vahvuudet ja eroavaisuudet suhteessa muihin. Asenteet ja arvot ovat vahvoja sidosaineita tiimejä kehitettäessä ja identiteettiä vahvistettaessa. Kyse on asenteista ja mittareista, jotka ovat tärkeitä kyseisen tiimin toimialalla. Tällaisia voivat olla muun muassa toisten ihmisten auttaminen sekä tekninen edellä käynti. Identiteettiä voi pyrkiä myös vahventamaan iskulauseella. (Haufe 2002)

Yksi tärkeimmistä tekijöistä, jolla tiimin identifioitumista pystytään kasvattamaan, on tiimin jäsenten osallistuminen päätöksentekoon. Aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon parantaa tiimin jäsenen sitoutumista ja lisää hänen kuuluvuuden tunnetta tiimiä kohtaan ja sitä kautta kasvattaa tiimiin identifioitumista. (Somech et al. 2008)

Tiimi identifioituminen voi kummuta myös organisaatiosta sisältäpäin. Kun joukko ihmisiä taistelee organisaation sisällä niukoista resursseista toisia ryhmiä vastaan, voi tällainen tilanne luoda ihmisjoukon keskuuteen vahvan yhteisen intressin. Kun ryhmä taistelee niukoista resursseista toisten ryhmien kanssa syntyy ”me te –kahtiajako” ja näin ryhmälle syntyy vahva identiteetti. (Wieseke et al. 2012)

Liu et al. 2011 tutkimuksessaan huomasi myös että kun yksilöt identifioituvat vahvasti organisaatioon heidän tiimisuorituskykynsä paranee. Yksilöt, jotka omaavat vahvan identifioitumisen organisaatiota kohtaan, pitävät omaa suhdettaan organisaatioon tärkeänä. Koska

tällaiset henkilöt pitävät suhdettaan organisaatioon tärkeänä, he pyrkivät täyttämään organisaation vaatimukset ja toimimaan organisaation edun mukaisesti. Henkilöt, jotka omaavat vahvan identifioitumisen organisaatiota kohtaan tulkitsevat organisaation vaatimukset ikään kuin kutsumuksena. Nämä henkilöt toimivat kutsumuksen mukaan, koska näkevät, että se on hyväksi organisaatiolle. Henkilöille, jotka ovat vahvasti identifioituneet, on suuri tarve suoriutua mahdollisimman hyvin heille asetetuista vaatimuksesta. Korkealla suoritustasolla he varmistavat sen, että organisaatio erottuu muista organisaatioista. Kun organisaatio on ainutlaatuinen muihin verrattuna, on ainutlaatuinen myös yksilö joka on vahvasti osa sitä.

Sama yhteys löydettiin myös tutkimuksessa tiimien osalta. Mitä vahvempaa on yksilön identifioituminen suhteessa organisaatioon, sitä parempaa on hänen suorituskäytöksensä organisaatioon kuuluvassa tiimissä. Jos työntekijä haluaa toimia organisaation parhaaksi, hän toimii niin riippumatta työskentely kontekstista. (Liu et al. 2011)

Wieseke et al. 2012 tutkimuksessa saatiin sitä vastoin edellisestä poikkeavia tuloksia. Heidän tutkimuksessaan tutkittiin ylimmän johdon fyysisen välimatkan vaikutuksia myyntiorganisaatioon. Tutkimuksessa selvisi, että kun myyntihenkilöiden fyysisen etäisyys ylimpään johtoon on suuri, he identifioituvat enemmän tiimitasolle kuin organisaation tasolle. Voimakas identifioituminen tiimiin ja alhainen identifioituminen organisaatioon saa aikaan sen, että myyntihenkilöstö kehittää yrityksen johdosta negatiivisia stereotyyppioita.

Negatiiviset stereotyyppiat saavat aikaan myyntiorganisaation toiminnassa heikomman myynnin tason sekä alhaisemman asiakastytyväisyyden. Tutkimuksessa myös testattiin, olisiko palkkauksella vaikutusta siihen, miten negatiiviset stereotyyppiat vaikuttavat myyntiorganisaation tulokseen. Negatiiviset stereotyyppiat johdosta vaikuttivat alentavasti myynnin tasoon enemmän kiinteällä palkkauksella kuin provisiopalkkauksella. Asiakastytyväisyyden suhteen ei ole väliä kumpaa palkkamallia käytettiin. Negatiivisilla stereotyyppioilla yrityksen johdosta on negatiivinen vaikutus

asiakkaiden tyytyväisyyden tasoon palkkauksesta riippumatta. (Wieseke et al. 2012)

Wieseke et al. 2012 tutkimuksen mukaan johtajan tulisikin ottaa vakavasti huomioon kaikki työntekijöiden kehittämät stereotypiat johdosta, erityisesti jos johdolla on fyysistä etäisyyttä tiimeihin toimiviin työntekijöihin. Kyseiset olosuhteet aiheuttavat työntekijöiden identifioitumista alemman asteen identiteetteihin kuten tiimitasolle, organisaatiotason sijaan. Tiimiin identifioituminen voi olla hyvä asia, jos tiimin identiteetti mukailee koko organisaation identiteettiä. Jos asia ei ole näin, voi vahvalla tiimiin identifioitumisella olla myös negatiivisia vaikutuksia yrityksen yhtenäisyyteen ja sen toiminnan tasoon.

Järvinen 2001 kuvaakin vahvaa ryhmän käpertymistä itseensä eli sen erkaantumista muusta organisaatiosta. Järvinen kuvaa tilannetta eräänlaisena ”sisäisenä maailmana”, jossa työyhteisö ei ole enää kiinnostunut tosiasioista. Sen mielenkiinto kohdistuu ryhmän itsensä rakentamiin mielikuviin, uskomuksiin ja kuulopuheisiin. Tämä ryhmän luoma sisäinen todellisuus voi ottaa ryhmästä hyvinkin voimakkaan otteen ja ohjata sen toimintaa.

Kun ryhmän sisäinen maailma on valloillaan, alkaa yrityksen perustehtävä ryhmän keskuudessa hämärtyä. ”Sisäisen maailman” valloissa oleminen voi johtaa siihen, että ryhmä keskittyy kaikkeen muuhun kuin sen tulisi keskittyä. Esimerkiksi ryhmä saattaa alkaa tietoisesti taistelemaan tiettyä esimiestä vastaan sen sijaan, että keskittyisi asiakkaiden palvelemiseen. (Järvinen 2001)

3 TUTKIMUSPROSESSI, LUOTETTAVUUS JA KOHDE

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tutkimuskohteina ovat neljä yrityksen X call center toimistoa, jotka sijaitsevat Kuopiossa, Joensuussa, Lappeenrannassa ja Jyväskylässä. Nämä toimistot on valittu tutkimukseen siksi, että voidaan vertailla yritys X:n eri myyntialueiden myyntikäytäntöjä. Lisäksi Lappeenrannasta käsin toimiessa kyseiset toimistot ovat kohtuullisen helposti tavoitettavissa. Peruseriaatteet toimistojen toiminnalle on hyvin samanlaiset, mutta toimistojen esimiehillä on toisaalta vapautta vaikuttaa niiden käytäntöihin.

Tutkimuksen tyyppi vastaa hyvin pitkälle monitapaustutkimusta, jossa jokaista tutkimuksen kohdetta käsitellään omana itsenään, samalla kuitenkin verraten myös muihin tutkimuskohteisiin. Tapaustutkijan aineistot voivat olla moninaisia ja tämäkin tapaustutkimuksen aineistot perustuvat maantieteellisesti eri paikoissa toimiviin myyntitoimistoihin, joiden henkilöstöt eroavat myös toisistaan. (Yin 2003, Koskinen et al. 2005)

Tapaustutkimuksen toteuttamisessa tulisi pohtia tutkimustulosten yleistettävyyttä. Uusitalon 2001 mukaan tapaustutkija Yin on määritellyt tapaustutkimuksen yleistettävyyden niin, että tapaustutkimus tähtää analyyttiseen yleistettävyyteen tilastollisen sijaan. Analyyttisellä yleistettävyydellä viitataan siihen, että tapaustutkimuksen tuloksista onnistutaan tekemään teoreettisia ja analyyttisiä yleistyksiä. Näiden yleistyksien pätevyys ylettyy yli tutkittujen tapauksien. Tällaisiin teoreettisiin ja analyyttisiin yleistyksiin pyritään käsillä olevassa monitapaustutkimuksessa. (Uusitalo 2001)

Empiirinen tutkimus on teoria- tai aineistolähtöistä. Tämä tutkimus on teorialähtöinen. Teoreettinen viitekehys määrittää hyvin pitkälle aineistonkeruuta ja analyysimenetelmän valintaa (Kangasharju & Majapuro 2005). Teorian pohjalta tutkimus etenee deduktiivisesti.

Yin 2009 esittää tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta aineistonkeruun kolme keskeistä asiaa: 1) useiden todistusaineistojen ja lähteiden käyttö, 2) case-tutkimuksen tietokannan luominen ja 3) todistusketjun säilyttäminen. Aineistonkeruu suoritetaan teemahaastattelulla, jotka toteutetaan kaikkia toimistojen esimiehiä haastatteleamalla. Haastateltavien määrät vaihtelevat kolmen ja neljän välillä. Teemahaastattelulle on ominaista, että ne etenevät tiettyjen keskeisten teemojen varassa, jolloin tutkittavien ääni pääsee paremmin kuuluviin kuin yksityiskohtaisia kysymyksiä kysyttäessä (Hirsjärvi & Hurme 2009). Sekundäärisaineistona käytetään hyväksi case-yrityksen sisäistä raportointia.

Teemahaastatteluja varten tehdään puolistrukturoitu kyselylomakepohja. Pohjalle järjestetään kysymykset teemojen mukaan. Puolistrukturoidut haastattelut, jotka etenevät aiheittain soveltuvat hyvin empiiriseen teorialähtöiseen tutkimukseen. Erityisen tärkeää on tehdä kysymyksistä sellaiset, että tutkimuskysymykset saavat kattavat vastaukset ja vaikutus tutkimuksen validiteettiin on positiivinen. Tulisi välttää kysymyksiä, joihin voidaan vastata pelkästään kyllä tai ei. Tutkimus tulee myös suorittaa niin, että haastateltavien vastauksiin ei yritetä vaikuttaa ja muuttaa niitä edulliseksi tutkimuksen kannalta. (Lee & Lings 2008)

Ensin aineisto litteroidaan. Tämän jälkeen aineisto koodataan siten, että se palautuu mieleen. Tämän jälkeen se luokitellaan tarkoitukseen sopivimmalla tavalla. Litterointi, koodaus ja luokittelu tulee suorittaa huolellisesti, sillä niiden merkitys on suuri tutkimuksen reliabiliteetin varmistamiseksi. Luokittelu kannattaa toteuttaa erilaisten matriisien avulla esimerkiksi Excel-taulukoina, jotta aineisto on helppo yhdistellä teemoittain ja sen analysointi on mahdollista. Kaiken kaikkiaan aineiston analyysissä on varmistettava, että analyysiprosessissa annetaan aineiston puhua. Tutkija ei saa antaa omien mahdollisten ennakkokäsitysten tai -luulojen vaikuttaa aineiston analysointiin. (Lee & Lings 2008)

Analysoinnin ja synteessin jälkeen johtopäätösten tekemisessä tulee olla malttia. Oman tulkinnan tekemisen rinnalla tulisi huomioida myös

mahdolliset kilpailevat tulkinnat, joita on mahdollisesti aikaisemmassa tutkimuksessa esitetty. Tutkijan oma näkemys saadaan näin kyseenalaistettua kriittisesti ja varmistetaan, ettei tulkintoja tehdä liian yksioikoisesti tai hätäisesti. (Lee & Lings 2008)

3.2 Käytännön toteutus

Empiirinen aineisto case-yrityksestä, eli yritys X cc toimistoista kerättiin teemahaastattelulla sekä sisäisestä tuloksenseurausjärjestelmästä. Haastateltaviksi valittiin yrityksen X call center toimistojen toimistopäälliköt sekä tiimiesimiehet. Esimiehillä on monenlaisia ammatillisia taustoja ja he ovat toimineet viroissaan eripituisia aikoja. Esimerkiksi Jyväskylän toimiston yksi tiimiesimies sekä toimistopäällikkö ovat vasta aloittaneet viroissaan. Toimihenkilöiden virkojen pituuksia ei otettu tutkimuksessa huomioon, sillä tämä olisi lisännyt liiallisesti muuttujien määrää ja tehnyt tutkimuksesta sekavan. Tutkimuksessa tulee myös huomioida se, että toimistojen esimiehet suorittavat virkaansa tarkkaan määrättyjen marginaalien sisällä, joten heillä ei ole täyttä päätäntävaltaa omasta toiminnastaan. Heillä on kuitenkin suuri vapaus toimia ja käyttää omasta mielestään parhaita käytäntöjä kolmella tutkimukseen valitulla osaluueella.

Haastatteluissa edettiin tarkasti teoriaviitekehyksen mukaan ja sitä mukailleen. Johtajan ominaisuudet, johtamistyyli sekä tiimijohtamiskäytännöt käytiin kaikkien johtajien osalta samassa järjestyksessä läpi. Toimistopäälliköiltä ei kysytty kuin yksi kysymys tiimijohtamiskokonaisuudesta. Tämä kysymys koski työntekijöiden identifioitumisen tasoa. Tällä saadaan selville toimistopäällikköjen ja tiimiesimiesten näkemysten eroja kyseisen asian osalta.

Haastattelut suoritettiin tammikuussa 2014: Lappeenrannassa 8.1, Kuopiossa 14.1, Jyväskylässä 15.1 ja Joensuussa 16.1. Haastattelut suoritettiin kussakin kaupungissa yrityksen X cc toimistossa Lappeenrantaa lukuun ottamatta. Lappeenrannassa haastattelut suoritettiin Yrityksen X vähittäismyyntipisteen takahuoneessa palaveritilan

varaustilanteen johdosta. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa yksi tunti ja aika riitti varsin hyvin haastattelujen suorittamiseen.

Haastatelluilla ei ollut mahdollisuutta valmistautua ennakolta haastatteluun. Tämä ratkaisu oli tarkoituksellinen, jotta haastateltavien vastaukset perustuisivat haastateltavien realistisiin näkemyksiin heidän omasta toiminnastaan. Jos haastateltavilla olisi ollut mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin ennakolta, he olisivat todennäköisesti vastanneet siten kuinka heidän tulisi toimia, eikä sen mukaan kuinka he kriittisesti arvioiden todellisuudessa toimivat.

Teemahaastattelu koostui 17 osa-alueesta ja 54 kysymyksestä. Määrä on kohtalaisen suuri, mutta esimerkiksi johtamistyyli osiossa usean kysymyksen vastaus oli hyvin lyhyt. Haastattelu kysymykset löytyvät teemoineen liitteestä yksi.

Haastattelut kestivät 50 minuutista tunti 20 minuuttiin. Vaikka osa haastatteluista hieman ajallisesti venyikin, pidän prosessia kaikesta huolimatta varsin onnistuneena. Haastattelut purettiin ja litterointiin käsin kopiopapereille. Tähän ratkaisuun päädyttiin siitä syystä, että käsin tehdessä litterointi materiaaliin saatiin tehtyä erilaisia merkintöjä. Aineistoa kertyi todella runsaasti noin 120 sivua. Tämän jälkeen aineisto koottiin teema-alueittain ja toimistoittain toimivan vertailuaineiston muodostamiseksi.

Haastattelujen lisäksi yrityksen X call centereiden sisäisestä tulosjärjestelmästä saatiin viimeisen kuuden kuukauden ajalta kaikkien haastateltavien toimistojen keskiprovisiot suhdelukuna suhteutettuna koko Suomen keskiarvoon. Tätä lukua käytetään tutkimuksessa apuna sen suhteen, mitkä teoriaosassa esiin nousevat käytännöt ovat menestyksekkäimpiä myynnin kannalta. Korkea myynti ja tietyt toimintatavat luonnollisesti indikoivat tehokkaampia ja tarkoituksenmukaisempia tapoja. Keskiprovisio on mittarina siinä mielessä hyvä, että se mittaa työntekijää kohden toteutuneet kaupat. Luku kuvaa määrän lisäksi myös myynnin laatua.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Aineiston laatu ja luotettavuus varmistavat laadultaan ja luotettavuudeltaan korkeatasoisen tutkimuksen. Aineiston laatua voidaan vaikuttaa monilla erilaisilla asioilla. Näitä ovat muun muassa tarkoituksenmukaisen ja huolellisesti laaditun haastattelurungon käyttäminen, teknisten välineiden toimivuuden varmistaminen etukäteisesti sekä varautumalla useammalla teknisellä ratkaisulla muistiinpanojen tekemiseen. Aineiston litterointi lähellä haastattelun tekemisen ajankohtaa parantaa tutkimuksen laatua. (Hirsjärvi & Hurme 2008)

Tässä tutkimuksessa haastattelurunko laadittiin tarkasti perustuen teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelurunkoa ”sisäänajettiin” ensimmäisessä haastattelussa ja siihen tehtiin vielä sen jälkeen tarpeelliset korjaukset. Haastattelujen taltioinnissa hyödynnettiin kahta sähköistä äänen nauhoitusvälinettä. Tällaisella varajärjestelmä taattiin onnistunut haastattelun suorittaminen. Koko aineistoa litteroinnissa edettiin systemaattisesti noudattaen koko ajan samoja käytäntöjä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan pysyvyyden astetta, jolla tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina eli tutkimustulosten toistettavuutta (Koskinen et al. 2005; Tuomi & Sarajärvi 2003). Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2003).

Tutkija suoritti tutkimuksen täysin itse. Hän suoritti kaikki haastattelut itse, tutkija myös litteroi haastatteluaineiston itse. Aineisto oli varsin tuttu jo tulosten analysointivaihetta aloitettaessa. Tutkimuksessa haastatteluaineisto luettiin huolellisesti läpi useaan kertaan tutkimuksen eri vaiheissa reliabiliteetin varmistamiseksi. Yksi reliabiliteettiin mahdollisesti vaikuttava tekijä on se, että tutkija on itse työskennellyt yhdessä tutkittavassa toimistossa Lappeenrannassa. Tätä tutkija ei kuitenkaan näe henkilökohtaisesti ongelmana vaan pikemminkin rikkautena. Tämän johdosta hän ymmärtää varsin hyvin jo valmiiksi toiminnan luonnetta sekä

pystyy tekemään haastatteluaineistosta rikasta analyysiä, pysyen samalla objektiivisena.

Tässä tutkimuksessa validiteettia on pyritty lisäämään tutkijan tarkalla kuvauksella tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen aineiston tuottaminen eli haastattelujen tekeminen, niihin kulutettu aika, sekä valmistautuminen ja toteutus on kerrottu mahdollisimman totuudenmukaisesti ja yksityiskohtaisesti. Tulosten tulkinnassa on pyritty todistamaan tulkintojen oikeellisuus sekä se, mihin päätelmät pohjautuvat.

3.4 Case-yritys

Tutkimuksessa tutkitaan neljää eri paikkakunnilla sijaitsevaa call center toimistoa, jotka toimivat yrityksen X alaisuudessa myyden tämän tuotteita. Tutkittavat toimistot sijaitsevat Kuopiossa, Jyväskylässä, Lappeenrannassa sekä Joensuussa. Vastaavanlaisia call center toimistoja yrityksen X alaisuudessa toimii yhteensä 10. Yrityksen X tuotteita myydään myös useiden muiden jakelukanavien kautta.

Tutkimuksessa tutkittavat toimistot ovat henkilömäärältään hieman alle kolmestakymmenestä aina yli 50 henkilöön asti. Tutkimuksen suorittamisen aikaan Lappeenrannassa esimiehiä oli kolme ja muissa toimistoissa neljä. Jokaisessa toimistossa on yksi toimistopäällikkö ja loput esimiehet ovat tiimiesimiehiä. Kaikilla toimistoilla on vielä nimellisesti käytössä jokaisen tiimiesimiehen alaiset tiimit. Niiden todellinen funktio toiminnalle, eroaa kuitenkin toimistoittain, kuten empiirisestä osuudesta selviää.

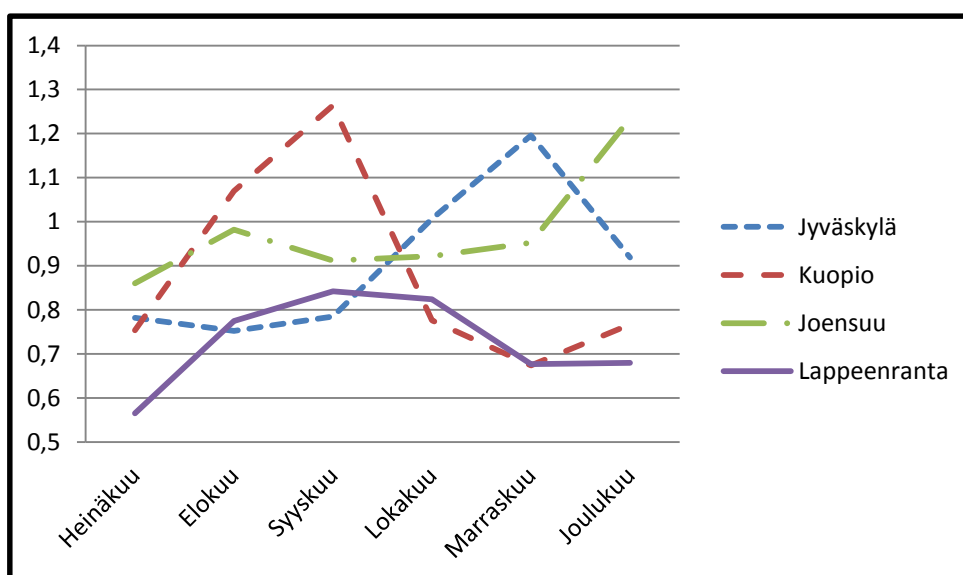
Toimistossa toiminta suoritetaan jaettavien projektien osalta kahden viikon sykleissä. Mitä paremmin jokin toimisto on menestynyt suhteessa muihin toimistoihin, sitä halutumpia soittoprojekteja se saa toimiston työntekijöiden soitettavaksi. Heikommin menestyneet toimistot saavat tyytyä vähemmän vetovoimaisiin projekteihin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisessä osuudessa käydään läpi haastatteluaineiston tuloksia, joka on luotu teoriaosuuden pohjalta. Tulokset käydään läpi aihealue kerrallaan tai toimistokohtaisesti riippuen kuhunkin yhteyteen parhaiten soveltuvasta tekniikasta. Empiirisen osan alkuun käymme kuitenkin läpi haastateltavien toimistojen myynnillisen menestyksen viimeisen kuuden kuukauden ajalta.

4.1 Myynnillinen menestys

Kuvassa 3 näemme yrityksen X cc toimistojen myyjäkohtaisien myyntiprovisioiden kehittymisen heinäkuu 2013 - joulukuu 2013 väliseltä ajalta. Lisäksi taulukossa 1 on kuuden kuukauden cc toimistojen myyjäkohtaiset provisiokeskiarvot. Keskiprovisiot on suhteutettu koko Suomen yrityksen X cc toimistojen keskiarvoon.



Kuva 3. Myyntiprovisioiden kehittyminen heinäkuu – joulukuu 2013

	Jyväskylä	Kuopio	Joensuu	Lappeenranta
Keskiarvo	0,907	0,884	0,977	0,727

Taulukko 1. Toimistojen myyntiprovisiokeskiarvot ajalta heinäkuu – joulukuu 2013

Kuten taulukosta huomaamme, tutkimuksessa käsiteltävät toimistot ovat kaikki alle Suomen keskiarvon kyseisellä mittarilla. Tutkimuksessa haastateltavilla toimistoilla on kuitenkin huomattavia eroja

myyjäkohtaisissa keskiprovisioissaan. Suurin ero on Joensuun ja Lappeenrannan välillä, jossa provisioiden ero on peräti 0,25 yksikköä.

4.2 Johtajalta vaadittavat ominaisuudet

4.2.1 Älykäs kommunikointi

Teoriaosan mukaan esimiehet omaavat yleisesti korkeamman älyllisen kapasiteetin verrattuna operatiivista työtä suorittavaan työvoimaan ja tämä voi tietyissä tilanteissa johtaa kommunikaation ymmärrettävyyden vähentymiseen. Kuopio pyrkii varmistamaan esimiesten ja työntekijöiden välisen kommunikaation onnistumisen selkeän kielellisen ilmaisun avulla. Sähköpostiviestinnän osalta eräs esimies puhui kirjakielimäisestä virallisuonteisesta viestinnästä: ”Sähköpostiviestinnässä pitää minun mielestä olla hyvin selkee, mä en itse tykkää sellasesta mä sä puhekielikirjottamisesta.” Vältetään jargonia ja lennokasta kielenkäyttöä, jota työntekijätasolla ei välttämättä ole mahdollisuus ottaa vastaan. (Antonakis et al. 2004, Kuopio cc 2014)

Kuopiossa nostettiin esiin myös yksilöllisyys. Tällä viitataan siihen, että tunnetaan viestin vastaanottaja ja muokataan viesti sen mukaan. Myös tilannetekijöillä on tässä kohtaa merkitystä ja viestijän tulisikin tarkkailla vastaanottajan reaktioita viestintäänsä Kuopion esimiesten mukaan. Kuopion toimisto ei pidä viestintäänsä täysin virheettömänä ja esimiehet myönsivät, että saattavat aika ajoin sortua liian monimutkaiseen viestintään. Eräs esimies ilmaisi, että jos aamupalaverissa yksi kahdeksasta paikalla olijasta sisäistää asioita ja saa niistä hyötyä, on palaveri mennyt hyvin. (Antonakis et al. 2004, Kuopio cc 2014)

Jyväskylän toimistossa viestintä ja sen perille saaminen on asioita, jota on mietitty paljon ja johon on panostettu: ”Joo toi aihealue on itse asiassa sellanen, mitä me ruvettiin, oisko ollu loka marraskuussa miettimään kunnolla”, erään esimiehen mukaan. Jyväskylä viestii paljon kasvokkain. Sähköinen viestintä nähdään toimistossa enemmän apuvälineenä kuin pääasiallisena tapana viestiä. Viestintä suoritetaan kasvokkain, koska

tämä avaa mahdollisuuksia myös tarkentaviin kysymyksiin. (Jyväskylä cc 2014, Antonakis et al. 2004)

Jyväskylän viestinnällä tavoitellaan kerralla onnistumista. Kun viestintä suoritetaan, pyritään myös samassa tilanteessa varmistamaan, että viesti menee perille. Esimiesten keskuudessa tuli esiin myös esimerkkien käyttäminen. Muun muassa eräs esimies korosti esimerkkejä, jotka eivät välttämättä liity mitenkään työn tekemiseen. Tällaisin esimerkein voidaan sisäistämisprosenttia kasvattaa. Eräs esimiehistä korosti viestinnässä myös tunteiden herättämistä. Hän kertoi käyttävänsä omassa viestinnässään niin sanottu motivoinnin ja uhkailun yhdistelmää, joka hänen mukaansa sopii hyvin tavoitteellisen myynnin viestintäkeinoksi: ”Pieni uhkailukin toimii, jos tää ei tuu, niin sillä on seuraamuksia”. Haasteina Jyväskylä näki erityisesti aamupalavereiden vähäisen tehon joka johtuu siitä, että siellä ei välttämättä viestitä aina niitä asioita, joita työntekijöiden halutaan sisäistävän. (Jyväskylä cc 2014, Antonakis et al. 2004)

Lappeenrannan toimisto pitää sähköistä viestintää tärkeänä kanavana. Sähköiseen viestintään, kuten sähköposteihin on myös esimiesten mukaan tärkeä sisällyttää esimerkkejä. Lappeenranta käyttää paljon mahdollisimman käytännön läheisiä esimerkkejä eli esimerkkejä, joita tuodaan esille käytännön puhelintilanteiden kautta. Toistoa korostetaan Lappeenrannassakin viestinnän osalta. Asioita toistetaan, mutta ei samalla tavalla montaa kertaa. Sitä vastoin voidaan muokata viestin sisältöä ja esittää sama asia moneen kertaan, mutta erilaisilla tavoilla: ”Mun mielestä paras tapa on se, että ne käydään mahdollisimman monella eri tapaa läpi, mut joka kerta eri näkökulmasta”. Haasteena Lappeenranta näkee viestinnässä mahdollisen informaatiotulvan, joka saattaa peittää alleen tärkeimpiä asioita. (Lappeenranta cc 2014, Antonakis et al. 2004)

Joensuun osalta viestin perille meneminen on pyritty varmistamaan prosessin omaisen toimintamallin kautta. Eli ensin viestitään kasvotusten. Tämän jälkeen lähetetään kyseisestä asiasta sähköposti perään ja viimeisessä vaiheessa tiimiesimiehet haaraluuritoiminnassaan ja

auditoinnissa valvovat viestin sisällön käyttöönottoa. Viestinnän tyyli on kolmen esimiehen mukaan pyritty pitämään suhteellisen rentona: ”Yleensä vähän sellainen pilke silmäkulmassa, oli se asia melkein mikä tahansa” Informaation suuri määrä nähdään haasteena myös Joensuussa ja eräs esimiehistä esitti ehdotuksen, että tärkeimmät viestit tulisi merkitä muusta viestimassasta erilleen. (Joensuu cc 2014, Antonakis et al. 2004)

4.2.2 Tunneäly

Tunneäly kuvaa yksilön kykyä, älykkyyttä ja käsittelykapasiteettia suhteessa omiin ja muiden tunteisiin. Tunneäly tarjoaa esimiehelle hyvän kehyksen arvioida ja ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, taitoja, kyvykkyyksiä, potentiaalia ja oikeiden johtamistyylien sovittamista tiettyihin tilanteisiin (Iuscu et al. 2012). Tunneälykäs johtaja pystyy motivoimaan alaisiaan paremmin. Hän osoittaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja saa heidät ponnistelemaan yhä korkeamman suoritustason saavuttamiseksi. Tunneälykäs johtaja saa alaiset avautumaan tuntemuksistaan ja näin esimies pysyy paremmin selvillä siitä, mitä organisaatiossa todella tapahtuu. (Hahn et al. 2012)

Kuopiossa kolme neljästä esimiehestä pyrkii tietoisesti tekemään analyysia alaisten vallitsevasta tunnetilasta ja lähestyä heitä tätä analyysin tulosta vasten peilaten, yhden mukaan: ”Joo kyllähän sitä tietyllä tavoin tulee arvioitua, onko se myyjä turhautunu vai onko se hyvällä fiiliksellä”. Yksilöllisessä viestinnässä nähdään suurempia mahdollisuuksia tämän asian suhteen, sillä yhden ihmisen tunnetilaa on helpompi analysoida kuin esimerkiksi kymmenen ihmisen yhteistä tunnetilaa. Viesti pyritään myös analyysin tekevien esimiesten osalta sovittamaan haluttuun tunnetilaan. Mitä paremmalla ja vastaanottavammalla fiiliksellä alainen on liikkeellä, sitä syvempiluonteinen viestintä on mahdollinen. (Kuopio cc 2014, Iuscu et al. 2012, Hahn et al. 2012)

Kuopiossa pyritään hyvin vahvasti olemaan läsnä tilanteissa ja tätä kautta osoittamaan alaisille kiinnostusta. Pienet eleet, kuten esimiehen kännykän sammuttaminen kahdenkeskeisessä kommunikoinnissa, nähdään

kriittisenä tekijänä osoitettaessa kiinnostusta. Puolet esimiehistä näkee tilanteen niin, että alaiset jakavat heille paljon informaatiota ja tuntemuksiaan. Tämä puolisko uskoo myös tuntevansa organisaation riittävästi tehokkaan toiminnan suorittamisen kannalta. (Kuopio cc 2014, Iuscu et al. 2012, Hahn et al. 2012)

Jyväskylässä kaikki esimiehet pyrkivät analysoimaan vuorovaikutuksessa vastapuolta ja olemaan niin sanotusti älykäs tunteita kohtaan. Yksi esimiehistä ilmaisee: ”Joo kyllä koko ajan, ja täytyy kyllä sanoa, että tää taito on kasvanut tässä vuosien varrella, niin paljon on ollut erilaisia työntekijöitä”. Fiiliksen mukaan pyritään myös toimimaan ja Jyväskylässä keskeiseksi teemaksi tunteiden osalta nousi motivaatio. Jos alaisella on motivaatiota, pyritään viestimään suoraan haluttu viesti. Alaisella voi olla kuitenkin huono päivä ja alhainen motivaatio, jolloin motivaatiota pyritään lisäämään. Eli vallitseva tunnetila ei pelkästään vaikuta viestin haastavuuden tasoon, vaan myös siihen mitä ylipäätään viestillä pyritään saavuttamaan. (Jyväskylä cc 2014, Iuscu et al. 2012, Hahn et al. 2012)

Jyväskylässä oltiin suhteellisen yksimielisiä siitä, että alaiset jakavat näkemyksiään avoimesti. Jyväskylässä on siirrytty tiimitoiminnasta pois päin ja eräs esimies näki tämän alaisten avoimuuden vähentymisenä. Puolet Jyväskylän esimiehistä oli sitä mieltä, että alaiset jakavat näkemyksiään avoimesti ja että palautekulttuuri on hyvällä tasolla, toinen puoli näki tällä saralla huomattavasti kehitettävää. (Jyväskylä cc 2014, Iuscu et al. 2012, Hahn et al. 2012)

Lappeenrannan toimistossa kaksi kolmesta esimiehestä ei kiinnitä suurempaa huomiota alaisien vallitsevaa tunnetilaansa. Eräs esimies myös ilmaisi: ”Ei sen pitäis vaikuttaa siihen niinku sie oot sen asian suunnitellu vievä läpi”. Tällä hän viittasi siihen, että alaisen vallitsevalla tunnetilalla ei pitäisi olla vaikutusta esimiestyöhön. Lappeenrannassa mennään hyvin pitkälle suunnitelmien mukaisesti eikä välttämättä oteta huomioon alaisiin liittyviä tekijöitä. (Lappeenranta cc 2014, Iuscu et al. 2012, Hahn et al. 2012)

Yksi esimiehistä kuitenkin kertoi hyvin vahvasti seuraavansa tunnetiloja ja niin sanotusti eliminoivansa niiden vaikutuksen. Tällä hän viittasi toimintaa, jossa yritetään ensin minimoimaan tunnetila kahdenkeskisellä keskustelulla. Tunnetilan vaikutuksen minimoinnin jälkeen pyritään siirtymään alkuperäiseen asiaan. Samainen esimies myös näki etuna kaverinomaisen suhteen alaisiin, jolla saadaan vahvistettua alaisen ja esimiehen välistä luottamusta. Kaksi kolmesta Lappeenrannan esimiehestä on sitä mieltä, että alaiset jakavat heille tarpeeksi omia näkemyksiään. Tässä suhteessa Lappeenrannan esimiehet näkevät myös kehittämistarvetta. (Lappeenranta cc 2014, Iuscu et al. 2012, Hahn et al. 2012)

Joensuussa kaikki esimiehet kiinnittävät huomiota alaisten tunnetilaan. Puolet heistä tekee näin tietoisesti ja puolet kiinnittää asiaan huomiota lähinnä silloin kun he saavat vahvoja signaaleja alaisten suunnalta. Puolet Joensuun esimiehistä näkevät alaisten jakavan heille avoimesti näkemyksiään, ja kyseiset henkilöt kokevat myös tietävänsä tarvittavan määrän informaatiota tuloksetkaan myynnin kannalta. Esimiehet näkivät tärkeänä välittämisen tapana henkilökohtaisen suullisen kanssakäymisen: ”Keskustelemalla heidän kanssaan, huomioimalla”. He näkevät myös sähköisen viestinnän etäännyttävän itseään alaisista. Joensuussa osa tiimiesimiehistä nosti esiin näkemyksen tiimin merkityksestä esimies-alaisuhteissa. Kaksi kolmasosaa tiimiesimiehistä koki tuntevansa alaiset paremmin oman tiimin sisällä ja saavan heiltä enemmän informaatiota koskien toimiston tilaa. (Joensuu cc 2014, Iuscu et al. 2012, Hahn et al. 2012)

4.2.3 Itseluottamus

Itseluottamus johtajuudessa on usein hyvä asia. Itseluottamuksen avulla johtajan viestistä tulee uskottavampi. Kun johtaja uskoo toimintatapansa olevan oikea, hänen viestillään ja toiminnallaan on vahvempi vaikutus suhteessa alaisiin nähden (Northouse 2013). Johtajan on tärkeää toimia samoin kuin hän itse odottaa alaistensa toimivan. Näin hän viestittää luottoa omiin toimintamalleihinsa (M. Goldsmith 2010). Itseluottamus voi

olla tietyissä tilanteissa liiallista ja estää näkemästä reaalisia esteitä, ongelmia ja epäonnistumisia. Johtajien tulisikin itseluottamuksestaan huolimatta omata edelleen itsekriittisyyttä ja analyttisyyttä omaa toimintaansa kohtaan. Näin he pystyisivät myös kehittymään ja oikeuttamaan itseluottamuksensa hyvä vahvempaan pohjaan. (Shipman & Mumford 2011)

Itseluottamuksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun esimiehen johtama työryhmä kohtaa haasteita. Esimies on viimeinen taho, joka saisi näyttää heikkoutta ja epätoivon ilmauksia. Taisteluhenki ja luottamus omiin sekä työryhmän kykyihin tulisi säilyttää tilanteesta riippumatta. (Goldsmith 2010)

Kuopion esimiehillä luottamus omiin neuvoihin ei ollut maksimaalisella tasolla. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että heidän neuvonsa eivät johda kaikissa tilanteissa korkeimpaan mahdolliseen myynnin tasoon. He pitivät ilmentymää lähinnä inhimillisenä ja viittasivat siihen, että heidän tapansa neuvoa ei välttämättä sovi kaikille: ”Tavallaan jotkut asiat on itelleen niin hirveän ilmiselviä, mitenkö niinkö myyntiä saa ja pohjaa niinku omaa myyntiurraansa, tällä tavalla mää sain kauppaa, mutta sitte se tyyli ei välttämättä sovikkaan kaikille”. (Kuopio cc 2014, Northouse 2013)

Kaikki neljä esimiestä kuitenkin toimivat omien sanojensa mukaan kuten ohjaavat alaisensakin toimivan. Tappiot aiheuttavat Kuopion esimiehille sekä ärtymystä että oman toiminnan kyseenalaistamista: ”On annettu hyviä ohjeita, on ohjeistettu, mutta ei vaa tuu tulosta”. Kun toiminta on ollut tiettyinä aikoina tuloksellisesti heikkoa, pyritään faktat lyömään tiskiini ja olemaan vaativampia suhteessa alaisiin. Yksi esimiehistä kuitenkin korosti myös sitä, että alaisille pitää myös myöntää omat virheensä. (Kuopio cc 2014, Goldsmith 2010, Shipman & Mumford 2011)

Jyväskylässä omien neuvojensa oikeellisuuteen uskoo puolet esimiehistä. Nämä esimiehet perustavat luottamuksensa vankkaan kokemukseen teleoperaattorialalta. He ovat alalla toimineet kauan ja uskovat, että heidän ohjeensa ovat useissa tilanteissa oikeita. Toinen esimiehistä, joka ei täysin

luottanut neuvoihinsa, uskoi syyllistyvänsä tilannejohtamiseen: ”Ei varmastikkaan, monesti sortuu semmoseen tilannejohtamiseen, liian hätköityihin ratkasuihin, eikä itekkään oo sen tilanteen tasalla”. (Jyväskylä cc 2014, Northouse 2013)

Kaikki Jyväskylän toimiston esimiehet uskoivat toimivansa omien oppiensa mukaisesti, näin viestittäen alaisille johdonmukaisuutta. Vaikeiden tilanteiden kohdatessa Jyväskylässä tunnetaan usein ärtymystä ja hämmennystä. Eräs esimies kertoi ärtymyksen ja huonojen tuloksien johtuvan siitä, että alaiset eivät ota käyttöön hänen neuvojaan. Jyväskylässä on hyvin yhtenäinen linja vaikeiden aikojen kohdatessa. Kun työryhmän tulos on ollut kauemmin heikko, kolme neljästä esimiehestä pyrkii aina löytämään toiminnasta positiivisia puolia ja lähteä rakentamaan tilannetta tämän kautta. Yksi esimiehistä ilmaisi: ”Aina pyrin palautteessa siihen hampurilaistyyliin hyvää huonoa hyvää”. (Jyväskylä cc 2014, Goldsmith 2010, Shipman & Mumford 2011)

Lappeenrannan esimiehistä kaksi kolmesta uskoo nevojensa mahdollistavan parhaan mahdollisen myynnin tason. He pohjaavat näkemyksensä kokemukseen ja siihen, että omasta mielestään suorittavat paremmin useita asioita kuin miten samaiset asiat suoritetaan muissa toimistoissa: ”Vertaan usein muihin toimistoihin, kyllä teen monet asiat paremmin kun muut”. Yksi esimiehistä ei täysin luota neuvoihinsa, sillä hänen mielestään vastaanottajan persoonallisuus vaikuttaa myös ohjeistuksen tulokseen. Samainen esimies myös näkee, että ei välttämättä aina toimi niin kuin itse alaisiltaan odottaa. Vaikeiden tilanteiden kohdatessa Lappeenrannassa tunnetaan muihin toimistoihin verrattuna suurehkoja epäonnistumisen tunteita ja ärtymystä. Toimintaa pyritään kuitenkin ohjaamaan oikeaan suuntaan kannustuksen kautta samalla vaatien alaisilta parempia suorituksia. (Lappeenranta cc 2014, Northouse 2013, Goldsmith 2010, Shipman & Mumford 2011)

Joensuussa puolet neljästä esimiehestä uskoo nevojensa olevan oikeita. Yksi esimiehistä jopa ilmaisee asian niin, että jos neuvoja myös täysin toteutettaisiin, olisi myynnin taso aivan toista, mitä se tällä hetkellä on.

Joensuun toimiston esimiehet ovat kaikki sitä mieltä, että toimivat kuten itse sanovat. (Joensuu cc 2014, Northouse 2013, Goldsmith 2010)

Vaikeiden tilanteiden kohtaaminen on hyvin neutraali asia yhdelle esimiehistä ja muille se aiheuttaa pettymyksen tuntemuksia. Yhteisenä teemana Joensuun toimistossa nousee esiin yhdessä tekemisen lisääminen esimiesten kesken ongelmia kohdatessa: ”Sattuuhan virheitä, mutta sitten pitää kattoo työryhmässä, miten sen asian vois tehdä paremmin” Kun Joensuun toimiston tulos on ollut jonkin aikaa heikko esimiehet pyrkivät pysymään positiivisena, tuoden silti faktat tiskiinkin hyvin sensuroimattomana. Yksi esimiehistä käyttää myös erilaisia lähestymistapoja esiintymisessään, jos ongelmakierre ei ota loppuakseen. (Joensuu cc 2014, Shipman & Mumford 2011)

4.2.4 Päätäväisyys

Päätäväisyys johtajan ominaisuutena tarkoittaa sitkeyttä ja pelkäämättömyyttä suhteessa tavoitteisiin. Esteet eivät ole koskaan ylitsepäsemättömiä päätäväisille johtajille. Päätäväisyys johtajalla aiheuttaa usein sen, että tällaiset johtavat ottavat tilanteen haltuunsa, kun se sitä vaatii (Northouse 2013). Cohen 2005 käyttävät nimitystä kommando päätäväisistä johtajista. Tällaiset johtajat eivät tunne epäluuloisuutta suhteessa tavoitteisiin. He toimivat myös dynaamisesti, muuttaen toimintatapojaan tilanteen sitä vaatiessa. Kommandot hyväksyvät haasteet ja pitävät tavoitteen esteitä kohdatessa kirkkaana mielessään.

Kuopion esimiehet pitävät tavoitteita realistisina ja uskovat myös itse saavuttavansa tavoitteet, jos toimisivat operatiivisessa työssä. Heillä on selkeä näkemys siitä, että tavoitteita tulee olla, mutta niiden täytyy olla saavutettavissa. Reagoiminen dynaamisesti nähdään myös oleellisena osana toimintaa. Kollektiivisen avun hakeminen haastavissa tilanteissa nähdään oleelliseksi tekijäksi. Kolme neljästä esimiehistä näkee kuitenkin reagoinnin haasteisiin tietyissä tilanteissa liian hitaaksi ja he kokevat aika-ajoin paikalla junaamisen tunnetta. Yleisesti haasteisiin suhtaudutaan

Kuopiossa positiivisesti ja niiden kuuluminen telemarkkinointialaan nähdään itsestään selvytenä: ”Sen takia mä tänne tulin, että saan uusia haasteita”. Haasteet nähdään myös onnistumisen tunteen lähteenä, sikäli kun haasteita ratkaistaan. (Kuopio cc 2014, Northouse 2013, Cohen 2005)

Kolme neljästä Jyväskylä esimiehestä näkee antamansa tavoitteet realistisena ja uskovat itse siihen, että työntekijätaso pystyy ne myös saavuttamaan. Jyväskylän toimistossa esimiehillä oli myös hyvin selkeä näkemys siitä, että haasteiden tulisi olla saavutettavissa. Jyväskylän esimiehet käyttävätkin paljon välitavoitteita motivoidessaan alaisia. Ensin asetetaan alempia tavoitteita ja kun nämä saavuttaessaan, tavoitteita nostetaan pikkuhiljaa: ”Jos meillä on 50 pinnaa hitrate tai joku vastaava ja me halutaan se sinne 150 pintaan niin ei heti laiteta sitä 150 pinnaa tavoitteeksi vaan joku siitä väliltä”. Tätä kautta pyritään saamaan työntekijöille onnistumisen tunteita, jotka ruokkivat yhä parempiin saavutuksiin. Yksi esimiehistä piti tällaisen prosessin suorittamisen jälkeenkin tavoitteita ajoittain vielä epärealistisina. (Jyväskylä cc 2014, Cohen 2005)

Puolet Jyväskylän toimiston esimiehistä tunsivat aika-ajoin hakkaavansa päätä seinään. Reagointi muuttuviin tilanteisiin oli usein hyvällä tasolla, mutta toiminnan suunnan muutos nähtiin näissä tilanteissa kuitenkin paikka paikoin haastavaksi. Yleinen asenne haasteita kohtaan oli positiivinen ja haasteet nähtiin mahdollisuutena ja itsestään selvänä osana toimintaa. (Jyväskylä cc 2014, Northouse 2013, Cohen 2005)

Lappeenrannan esimiehet uskovat yksimielisesti tavoitteiden realistisuuteen ja ovat sitä mieltä, että jos suorittaisivat operatiivista työtä, pystyisivät myös ne itse saavuttamaan. Lappeenrannan esimiehillä on aika ajoin tuntemuksia siitä, että toiminta polkee paikallaan. Kaksi kolmesta esimiehestä myös myöntää, että ei välttämättä reagoi tarvittavalla nopeudella muuttuviin tilanteisiin. Toinen esimiehistä kuitenkin kertoo syyn tälle. Hänen mukaansa kannattaa jonkin aikaa tarkkailla tilannetta. Tietyissä tilanteissa on hänen mukaansa mahdollista, että muuttunut tilanne palautuu alkuperäiseen tilanteeseen. Kun odotetaan

tietty aika, voidaan poistaa turha reagoiminen. Kaikki Lappeenrannan esimiehet näkevät haasteet kiinteänä osana työtään ja mahdollisuutena oppia. Yksi esimiehistä kuitenkin näkee asian niin, että välillä haasteita tuntuu nousevan esiin turhankin tiheään:” Tottakai on tilanteita, että nyt tuli taas tällainen mutka matkaan”. (Lappeenranta cc 2014, Northouse 2013, Cohen 2005)

Joensuu näkee asettamansa tavoitteet 100 % realistisiksi ja kaikki esimiehet uskovat myös itse kyseiset tavoitteet saavuttavansa. Vahva teema, joka Joensuun toimistossa nousi esiin, oli esimiesten tuntemus siitä, että ajoittain hakkaavat päätä seinään: ”Välillä tulee hakattua päätä seinään ja siinäkin on usein sellanen ongelma että lasketaan toisten varaan”. Joensuu oli esimiesten mukaan jonkin aikaa suoriutunut alavireisesti. Yksi esimies oli sitä mieltä, että aina reagointi haasteisiin ei ollut tarpeeksi nopeaa. Loput esimiehet näkivät lähinnä ongelman siinä, ettei oikeita ratkaisuja osattu löytää. Operatiivinen työntekijäkunta oli jonkin verran muuttunut ja tietyt huippumyyjät oivat lopettaneet työnsä. Joensuu oli kohdannut haasteita, mutta yhteinen teema oli, että haasteita pidettiin esimiesten keskuudessa hyvänä asiana. Ne nähtiin virkeyttä ylläpitävänä voimana. (Joensuu cc 2014, Northouse 2013, Cohen 2005)

4.2.5 Rehellisyys

Organisaation ollessa valintatilanteessa, jossa sen pitäisi valita kahden johtajan väliltä: rehellisen ja ammatillisilta taidoiltaan keskinkertaisen tai epärehellisen ja erittäin taitavan johtajan väliltä, tulisi organisaation valita keskinkertaisen ammattitaitoinen ja rehellinen johtaja (Perez et al. 2013). Johtajan rehellisyys heijastuu koko organisaatioon. Rehellisyys johtajilla tarkoittaa rehellisyyttä sekä asiakasta että alaisia kohtaan (Leroy et al. 2012) Telemarkkinointiala on kilpailullinen ja tulokset mittaan lyhyellä aikavälillä. Tämä saattaa synnyttää houkutusia harmaalla alueella olevaa toimintaa kohtaan.

Kuopion toimistossa ollaan rehellisiä. Ainoastaan yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että sädekehä pään päällä toiminen, ei välttämättä kaikissa

tilanteissa ole tehokkain tapa myynnin kannalta. Kuopiossa oli selkeä näkemys asioiden tekemisestä pitkällä aikatahtämällä ja tällaiseen strategiaan ei sovi keplottelu: ”Tässä ei olla tekemässä lyhyttä projektia jollekin toiselle, vaan tässä tehdään pitkää projektia itelle”, eräs esimies ilmaisi. Halutaan asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta. Alaisiin nähden ollaan myös erittäin rehellisiä ja katteettomia lupauksia pyritään aktiivisesti välttämään. (Kuopio cc 2014, Perez et al. 2013, Leroy et al. 2012)

Jyväskylän toimiston rehellisyys oli myös hyvällä tasolla: kolme neljästä esimiehestä näki absoluuttisen rehellisen tavan toimia parhaana. Yksi esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, että lyhyellä aikavälillä rehellinen tapa ei ole tehokkain myynnin kannalta, mutta mahdollistaa työsuhteen jatkuvuuden: ”Jos haluaa olla työsuhteessa niin joo, se että kovimman tuloksen on tehnyt myyjä joka veti hyvinkin yli riman (viittaa seuraavassa edelliseen) ja se ehti olla kuukauden töissä”. Samaisen esimiehen mukaan on kuitenkin tiettyjä asioita, joita ei kannata asiakkaalle kertoa. (Jyväskylä cc 2014, Perez et al. 2013, Leroy et al. 2012)

Alaisten suuntaan nähtiin kuitenkin puutteita rehellisyyden suhteen. Kolme neljästä esimiehestä myönsi joskus antavansa alaisille katteettomia lupauksia: ”Just motivoin yhtä EO projektissa, ihan uus projektissa niin pari päivää aikaa harjotella ja sitte kun teet kovaa tulosta niin loppukuukaus meneekin sitte siinä. Sitte jos käykin niin, että Jyväskylän projektipaikat vaikka tippuu, niin kyllä mä siinä kohtaan joudun syömään vähä sanani”. Katteettomat lupaukset johtuvat lähinnä alan dynaamisesta luonteesta ja esimerkiksi halutumpiin projektiryhmiin pääsyn mahdollisuutta käytetään motivointina, vaikka näiden projektiryhmien toteutumisesta ei olla varmoja. (Jyväskylä cc 2014, Perez et al. 2013, Leroy et al. 2012)

Lappeenrannassa painotetaan laadulla myymistä ja olennaisena osana tällaista myyntitapaa on rehellisyys. Yksi esimiehistä kuitenkin myöntää, että myyjille asetetut rajat saattavat olla paikoin epätarkat: ”Meillä on mun mielestä aika selkee se paletti, vaikka joskus saattaa tuntua, että mitä saa tehdä ja mitä ei”. Rehellisyyttä pyritään myös tukemaan sekundaarisen

prevention eli auditoinnin kautta. Kaksi kolmesta Lappeenrannan esimiehestä myöntää, että katteettomia lupauksia annetaan välillä. Tätä ei kuitenkaan tehdä missään nimessä tarkoituksellisesti. Kolmas esimies kertoi joskus antavansa lupauksia joiden toteutuminen ei ole varmaa, mutta tuovansa tämän epävarmuuden alaisten tietoisuuteen. (Lappeenranta cc 2014, Perez et al. 2013, Leroy et al. 2012)

Joensuun neljästä esimiestä kaksi oli sitä mieltä, että ei oikein pysty määrittämään ehdotonta kantaansa rehellisyyden suhteen. Toinen näistä esimiehistä muotoili seuraavasti: ”Kö sellasta kokonaiskuvvaa ajattellee niin vaikka se rikkois vähä jotain sääntöä, niin en mä nää sitä huonona juttuna”. Alaisten suhteen Joensuussa pyritään korkean tason rehellisyyteen. Jos luvattuja porkkanoita ei pystytä tarjoamaan firman puolesta, esimiehet ovat tietyissä tapauksissa jopa itse valmiita nämä porkkanat toteuttamaan. Joensuussa käytetään myös ehdollisia porkkanoita eli jos palkinto luvataan tietyn suorituksen saavuttamisesta tietäen, että suorituksen saavuttaminen on epävarmaa, tämä epävarmuus ilmaistaan alaiselle. (Joensuu cc 2014, Perez et al. 2013, Leroy et al. 2012)

4.2.6 Sosiaalisuus

Sosiaalisesti taitavilla johtajilla on hyvät ihmissuhdetaidot ja he pystyvätkin usein luomaan yhteistoiminnalliset suhteet alaisiinsa nähden nostoen näin organisaation toiminnan tehokkuutta (Northouse 2013). Johtajan olisi alaisiin nähden hyvä pyrkiä rakentamaan suhteeseen vastavuoroisuuden tunnetta. Tämä antaisi molemmille osapuolille motiivin toimia toistensa parhaaksi (Stark & Jejfries 2011). Johtajan tulisi myös tuntea alaisensa, jotta pystyisi rakentamaan hyviä suhteita. Toiset yksilöt vaativat tehtäväorientoituneempaa lähestymistä ja toiset ovat paremmin saavutettavissa emotionaalisin keinoin. (Smith et al. 2012)

Kuopiossa kaikki esimiehet pyrkivät keskustelemaan alaisten kanssa muistakin asioista kuin töihin liittyvistä. Tämä nähdään etuna siinä suhteessa, että opitaan tuntemaan alaiset paremmin ja näin heille

suunnattu viestintä on esimerkiksi helpompaa, yhden esimiehen mukaan: ”Kyllähän ne pelaajat pittää tuntee, helpottaa huomattavasti sitä toimintaa”. Yksi esimiehistä kuitenkin muistutti, että omia asioita ei kannata hirveän tarkasti ruotia alaisten kanssa. Puolet Kuopion esimiehistä koki tuntevansa alaiset tarpeeksi hyvin myynnin kannalta katsottuna. Osa koki, että kaikkiin alaisiin on vaikea saada tarpeeksi läheistä suhdetta suuren työvoiman vaihtuvuuden johdosta. (Kuopio cc 2014, Northouse 2013, Stark & Jefries 2011, Smith et al. 2012)

Kolme neljästä Jyväskylän esimiehestä keskustelee paljon alaisten kanssa henkilökohtaisistakin asioista. Yksi esimiehistä myös tunnistaa asian tärkeyden ja pitää uusien työntekijöiden osalta ensimmäisiä viikkoja tärkeänä kommunikaation suhteen. Yksi Jyväskylän tiimiesimiehistä yksi näkee selkeätä eroa siinä, kuinka hyvin tiimiesimiehet tuntevat alaisensa: ”Tässä tulee Jyväskylän esimiesten eroja, että mä en niin paljon ite puhu. Toki mä tiedän jotain juttuja joistakin myyjistä, mutta jotkut tietää huomattavasti enemmän kaikista”. Hänen mukaansa heidän toimistossaan osa tiimiesimiehistä käy hyvin paljon alaisten kanssa keskusteluja henkilökohtaisista asioista ja osa taas ei. Kaikki esimiehet tuntevat tästä huolimatta suhteiden tason tarpeeksi läheiseksi myynnin kannalta. (Jyväskylä cc 2014, Stark & Jefries 2011, Smith et al. 2012)

Lappeenrannassa kaikki esimiehet puhuvat alaisten kanssa muistakin asioista kuin työasioista. Erään esimiehen mukaan tämä on hyvin luonnollista, sillä myyntiorganisaatiossa työskentelee yleensä hyvinkin avoimia ihmisiä. Yksi esimies vastaa kysyttäessä suhteiden läheisyydestä: ”Välillä tuntuu että on vähän liiankin läheiset”. Kaksi Lappeenrannan esimiehistä näkee suhteensa alaisiin tarpeeksi läheisinä. Toinen näistä on toimistopäällikkö, jonka näkemyksen mukaan hänen suhteensa ei saa olla liian läheinen alaisiin nähden, sillä hänellä on joskus myös epämieluisia velvollisuuksia, joihin tunnesiteet voisivat vaikuttaa. Yksi tiimiesimies näkee, että hänellä ei ole tällä hetkellä myynnin kannalta tarpeeksi läheiset suhteet alaisiin nähden. (Lappeenranta cc 2014, Stark & Jefries 2011, Smith et al. 2012)

Joensuussa esimiehet pyrkivät käymään alaisten kanssa keskusteluja muistakin kuin työasioista. Yksi esimiehistä näki tämän positiivisena irtautumisena henkisesti haastavasta työstä aina välillä työpäivänkin aikana. Kuten Lappeenrannassa myös Joensuussa toimistopäällikkö ja tiimiesimiehet näkivät roolinsa erilaisena suhteessa alaisiin. Joensuun toimistopäällikön mukaan on tärkeää pitää tietty etäisyys alaisista. Tiimiesimiehet eivät näin asiaa näe. Kukaan Joensuun esimiehistä ei mielestään omannut tarpeeksi läheisiä suhteita alaisiin nähden maksimaalisen myynnin kannalta. Kaksi esimiehistä nosti esiin myös sen, että Joensuussa on luovuttu tiimimuotoisesta toiminnasta ja tämä on tehnyt tiettyä kuilua tiimiesimiesten ja alaisten väliin. Yksi esimies vertasi tilannetta vanhaan tiimimuotoisen toiminnan aikaan ja nykyiseen toimintamalliin: ”Nykyisellään ei ainakaan vielä, mutta ton edellisen porukan kanssa saavutettiin se haluttu taso”. (Joensuu cc 2014, Stark & Jefries 2011, Smith et al. 2012)

4.3 Transaktionaalinen johtajuus

Ehdollinen palkitseminen on transaktionaalisen johtajuuden tyyliä, jossa työntekijöitä pyritään motivoimaan palkkioiden avulla. Ehdollinen palkitseminen perustuu tarkkoihin toimintaohjeisiin ja valvontaan, jonka avulla työntekijät halutaan saada suorittamaan tietyt toiminnot. (Robbins & Judge 2008)

Ehdollisessa palkitsemisessä tärkeää on palautteen anto niin negatiivisena kuin positiivisena (Walumbwa et al. 2008). Aarnikoivu 2013 korostaakin, että kun työntekijöitä palkitaan ja nuhdellaan, tulisi näihin tilanteisiin soveltaa aina oikeanlaista foorumia. Palkitseminen olisi hyvä suorittaa aina julkisesti ja nuhtelu kahden kesken.

Kun ehdollinen palkitseminen perustuu hyvin pitkälle tarkkaan tulosten seuraamiseen ja sitä kautta suoritettavaan arviointiin, tulisi työntekijöiden siinä mielessä olla samalla viivalla, että kaikilla olisi yhtäläinen mahdollisuus samantasoisiin suorituksiin ja toisaalta myös epäonnistumisiin. (Camps et al. 2010)

Johtaminen odotuksilla on transaktionaalisen johtajuuden toinen pääluokka. Sillä viitataan johtamiseen, joka on passiivisempaa suhteessa ehdolliseen palkitsemiseen. Johtaminen odotuksilla -johtajuutta voi suorittaa kahdella tavalla. Negatiivinen odotuksilla johtaminen viittaa johtajuuteen, jota suoritetaan vain kuin poikkeuksia ilmenee. Positiivisessa vaihtoehdossa poikkeuksia pyritään myös ennalta ehkäisemään, johtajuuden olevan edelleenkin varsin passiivista (Bass 2008, Robbins & Judge 2008). Johtaminen odotuksilla on nähty jossain tilanteissa hyvänä johtamistyylinä, sillä se poistaa organisaatiosta turhan johtamisen ja resurssien käytön. Johtaminen odotuksilla on saanut paljon kritiikkiä osakseen muun muassa sen vuoksi, että tässä johtamistyyliässä positiivisen palautteen määrä organisaatiossa on yleensä hyvin vähäinen. (Bass 2008)

”Antaa mennä” johtajuus on transaktionaalisen johtajuuden passiivisin muoto. Antaa mennä johtaja ei yksiselitteisesti ole halukas tai kyvykäs johtamaan alaisiaan tarvittavalla tasolla. Tällainen johtaja yleensä pakoilee myös vastuuta ja saa aikaan organisaatiossa tuhoisia vaikutuksia (Robbins & Judge 2008). Johtajilla on usein paljon hallinnollisia tehtäviä organisaatiossa ja tämä voi näkyä siinä, että johtajilla ei ole aikaa johtaa. Tulisi kuitenkin muistaa se, että jos ihmisiä ei johdeta työyhteisön motivaatio ja suorituskyky laskee. (Järvinen 2005)

”Antaa mennä” johtajuutta esiintyy, koska nykyisin on alettu korostamaan itseohjautuvuutta. Ihminen tarvitsee kuitenkin luonnostaa johtajahahmoa ohjaamaan ja tukemaan. Toinen selitys voi olla se, että tietyissä organisaatioissa päädytään johtajiksi vasten tahtoa ja tämä tietenkin laskee johtajan motivaatio johtaa. Johtajalla tulisi olla halu johtaa sekä tietämys siitä, miten johdetaan. (Järvinen 2005)

4.3.1 Transaktionaalinen johtajuus, Kuopio

Kuopiossa johtaminen perustuu kaikkien esimiesten mielestä ehdolliseen palkitsemiseen. Ehdollista palkitsemista harrastaa sekä yritys X että myös ulkoiset yhteistyökumppanit. Kaikki Kuopion esimiehet nostavat esiin myös

provisiomallisen palkkauksen kun he puhuvat ehdollisesta palkitsemisesta. Kuopiossa seurataan tuloksia myös erittäin tarkasti, erään esimiehen mukaan: ”Viime aikoina entistäkin tarkemmin”. Tulosten seuraamista on pyritty siirtämään myös työntekijöille itselleen toimintaan mukaan otetun kaikille julkisen tulostaulun muodossa. (Robbins & Judge 2008, Kuopio cc 2014)

Heikko myynnin taso johtaa Kuopiossa poikkeuksetta keskusteluun esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelussa pyritään kartoittamaan työntekijän työn suorittamisen puutteita ja antamaan hänelle uusia työvälineitä paremman suoritusasteen saavuttamiseksi. Kolme neljästä Kuopion esimiehestä haluaa erottaa palkitsemisen ja nuhtelun foorumit julkiseen ja kahdenkeskisiin. Yksi esimiehistä näkee palkitsemisenkin kahdenkeskisenä toimintona. Kaksi neljästä Kuopion esimiehestä pitää projektien palkitsemista tasapuolisena. Esimiesten mukaan täysin tasapuolinen palkitseminen on hyvin haastavaa. Yhdellä heistä on myös näkemys uusiasiakas myynnin suhteen: ”Tietyllä tapaa noi kilpurit (viittaa uusasiakasmyyntiin) olis parempi pistää pikkasen isommalle prioriteetille palkitsemisessa”. (Kuopio cc 2014, Walumbwa et al. 2008, Aarnikoivu 2013, Camps et al. 2010)

Kolme neljästä Kuopion esimiehestä on sitä mieltä, että työntekijöiden suorituksiin puututaan enemmän silloin kuin myynnin tulos on heikko, joten Kuopion toimistossa odotuksilla johtaminen on käytössä. Tätä pidetään valitettavana, mutta vaikeasti voitettavana ongelmana: ”Pitäis jos ihan miettii omaa toimintaa niin siinä on ihan semmonen kehityskohde, että mainitsisi myös niistä positiivisista jutuista”. Yksi esimiehistä myöntääkin, että onnistumiset saattavat aika-ajoin unohtua. Kun puhutaan negatiivisen ja positiivisen palautteen määrästä toimistossa erottuu toisistaan kaksi näkökantaa. Puolet esimiehistä näkee, että toimistossa annetaan enemmän positiivista palautetta ja toinen puolisko näkee asian päinvastoin. Esimiehet ovat yhtä mieltä kuitenkin siitä, että positiivisen palautteen määrää tulisi lisätä. (Kuopio cc 2014, Bass 2008, Robbins & Judge 2008)

”Antaa mennä” johtajuutta ei aktiivisessa muodossa Kuopiossa esiinny. Kuopion esimiehet pitävät työstään. Yhteiseksi teemaksi tässä suhteessa nousi haasteet ja niiden voittaminen. Esimiehet näkevät palkitsevana erityisesti sen, että auttaa omaa ammattitietoutta jakamalla: ”Kokee jotain onnistumista kun saa jakaa sitä omaa tietotaito tasoaan”. Negatiivisena asiana työssään he näkivät negatiivisen palautteen antamisen, työn henkisen kuormittavuuden, muuttuvien tekijöiden suuren määrän sekä koko aikaisen kiireen. (Kuopio cc 2014, Robbins & Judge 2008, Järvinen 2005)

Tiimiesimiehet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että heidän tärkein tehtävänsä on olla mahdollisimman paljon henkilökohtaisessa koulutushaaratoinnassa ja kanssakäymisessä alaisten kanssa. Kuopiossa tiimiesimiehet arvioivat yhtäläisesti tähän käytetyn ajan olevan noin 5-6 tuntia päivästä. Toimistopäällikkö näki tärkeimpänä tehtävänä: ”Minun homma on vaan muistuttaa aina, mikä on se meidän tehtävä ja miten me ylläpidetään sitä tasoa”. Hän oli myös sitä mieltä, että tällä hetkellä hän on liian vähän henkilökohtaisessa kanssakäymisessä alaisten kanssa ja liikaa aikaa kuluu tietokoneen äärellä. (Kuopio cc 2014, Robbins & Judge 2008, Järvinen 2005)

4.3.2 Transaktionaalinen johtajuus, Jyväskylä

Jyväskylässä käytetään ehdollista palkkiojärjestelmää. Yhden esimiehen mukaan tällainen järjestelmä ei kuitenkaan ole tehokkain keino motivoida kaikkien alaisien suhteen. Toiset syttyvät paremmin ehdollisista palkkioista ja toiset syttyvät esimerkiksi hyvästä työilmapiiristä. Tulosten seuraaminen Jyväskylän toimistossa on tarkkaa, se tapahtuu parin päivän sykleissä, joskus jopa päiväkohtaisesti. (Jyväskylä cc 2014, Robbins & Judge 2008)

Heikosta myynnin tasosta Jyväskylässä seuraa kaikkien esimiesten mukaan oman toimen analysointi.” Mitä koulutuksessa on tehty, mitä sen kanssa on treenattu, onko ne oikeita asioita”. Analysointi keskittyy pääasiassa ensin esimiesten omaan toimintaan. Tämän jälkeen vasta keskitytään työntekijän toimintaan. Palkitseminen tapahtuu julkisesti,

negatiivinen palaute annetaan yksityisesti. Kolme neljästä esimiehestä näkee projektien palkitsemisen epätasaisena rahalliselta näkökannalta katsottuna. Jyväskylän toimistossa tätä epäsuhtaa on pyritty lieventämään toimiston sisäisesti: ”Jos meillä on täällä toimistossa joku skapa, niin me mietitään aina vaikuttaako joku projekti niin, että tää skapa ei oo reilu”. Aineettomia palkintoja pyritään myös antamaan tasapuolisesti projektista riippumatta. (Jyväskylä cc 2014, Walumbwa et al. 2008, Aarnikoivu 2013, Camps et al. 2010)

Jyväskylässä alaisten suorituksiin puututaan enemmän kun myynnin taso on heikko, mikä viittaa selkeästi odotuksilla johtamiseen. Erään esimiehen mukaan tähän on hyvin luonnollinen syy: ”Varsinkin tää koeaika täs mun työssä on semmonen tärkeä, et mä haluan nähdä sen puitteissa sitä nostoo ja osaamista ja tekemistä, et pystytää täysillä sanoo käsi sydämmel, et tän kaverin kans on tehty nyt kaikki mahdollinen”. Näin työsuhteen jatkuvuus voidaan määritellä luotettavalta pohjalta. Yksi esimies mainitsee palautteen suhteen myös sen, että alaiset ovat halunneet enemmän huomiota vaikka tulokset olisivatkin jatkuvasti halutulla tasolla. (Jyväskylä cc 2014, Bass 2008, Robbins & Judge 2008)

Positiivisen ja negatiivisen palautteen suhteen Jyväskylässä ollaan hyvin paljon eri mieltä. Kolme neljästä esimiehestä on sitä mieltä, että positiivisen palautteen osuus toimistossa on tällä hetkellä noin 70% ja tämä on liian paljon. Yksi esimies on taas sitä mieltä että negatiivisen palautteen osuus on 70 % ja se on tällä hetkellä sopiva. (Jyväskylä cc 2014, Bass 2008, Robbins & Judge 2008)

Kaikki Jyväskylän esimiehet ovat varsin ihmisläheisiä ja korostavatkin työnsä positiivisena puolena ihmisten kanssa työskentelyä. He haluavat johtaa ja ovat motivoituneita työstään. ”Antaa mennä” johtajuutta ei esiinny. Esimiehet pitävät hyvänä puolena myös sitä, että he saavat viedä omia taitojaan alaisten käyttöön. Negatiivisena puolena Jyväskylän esimiehet mainitsevat ainaisen haastavuuden sekä sen, että joutuvat välillä hakkaamaan päätä seinään. Toimistopäällikkö näkee huonona puolena myös sen, että hänen esimiehensä eivät aina ymmärrä

operatiivisen tason toimintaa: ”Tuoda tonne ylös sitä ymmärrystä, että täällä operatiivisella tasolla se laiva ei käänny niin nopeesti”. Tärkeimpänä tehtävänä puolet tiimiesimiehistä näkee myynnin kannalta motivoinnin ja koulutuksen ja tähän he käyttävätkin noin 6 tuntia päivästä. Toimistopäällikkö ja yksi tiimiesimiehistä nostivat esiin tärkeimpänä tehtävänä oppia tuntemaan alaisensa. Toimistopäällikkö näkee omassa toiminnassaan puutteena sen, että hän ei jaa aikaa tarpeeksi työntekijöille. (Jyväskylä cc 2014, Robbins & Judge 2008, Järvinen 2005)

4.3.3 Transaktionaalinen johtajuus, Lappeenranta

Lappeenrannan toimistossa käytetään ehdollisia palkkioita. Työntekijöiden tulosten seuranta on hyvin tarkkaa ja sitä tapahtuu alle päivän aikasykleissäkin. Yksi esimiehistä näkee tämän joskus ongelmanakin: ”Meillä on raportit sellasia, että sieltä pystytään seuraamaan käytännössä mitä tahansa ja välillä niihin saattaa uppoutua, uppoutua vähän liiankin syväälle”. (Lappeenranta cc 2014, Robbins & Judge 2008)

Heikosta myynnin tasosta seuraa selvitys, mistä tämä johtuu. Usein voi olla kyse Lappeenrannan erään esimiehen mukaan vaillinaisista välineistä tai myyjän persoonastakin. Selvityksen perusteella annetaan tukea työhön. Palkitsemiseen käytetään julkisia foorumeita ja negatiiviseen palautteeseen yksityisiä. Projektien palkitsemisen tasapuolisuus vaihtelee Lappeenrannan esimiesten mukaan. Heidän mukaansa täysin tasapuolinen järjestelmä olisi käytännössä mahdoton toteuttaa. Lyhyellä aikavälillä järjestelmä ei ole tasapuolinen, mutta pitkällä aikavälillä se on. (Lappeenranta cc 2014, Walumbwa et al. 2008, Aarnikoivu 2013, Camps et al. 2010)

Lappeenrannassa on selkeitä viitteitä odotuksilla johtamisesta. Työntekijöiden toimintaan puututaan enemmän silloin kun heidän tuloksensa on heikko. Erään esimiehen mukaan: ”Jos myyjä tekee laadullisesti hyvin, niin totta kai sen myyjän annetaan jatkaa ja tehdä työnsä hyvin”. Tällaisessa tilanteessa johtaminen saattaisi jopa huonontaa myynnin tasoa. Lappeenrannassa on hyvin yksimielinen näkemys

toimiston palautteesta. Kaikkien toimistojen esimiesten mukaan noin puolet palautteesta on positiivista ja suhde on tällä hetkellä oikea. Yksi esimiehistä kuitenkin toteaa, että palautteen kokonaismäärää tulisi lisätä. (Lappeenranta cc 2014, Bass 2008, Robbins & Judge 2008)

”Antaa mennä” johtajuutta ei esiinny. Kaikki Lappeenrannan esimiehet viihtyvät työssään. Erityinen syy tähän kahden esimiehen mukaan on se, että heillä on toiminnassa varsiin vapaat kädet. Yksi esimiehistä sitä vastoin korostaa ihmisten kanssa työskentelyn ihanuutta. Kun työn huonoja puolia kysytään, nousee esiin palkkaus kahden esimiehen osalta: ”Palkka, mutta ite työstä en oo vielä löytäny mitää mikä ärsyttäis”. Tärkeimmäksi tehtäväksi työssään toimistopäällikkö kertoo viestinnän. Ihmisten kanssa hän viettää noin kolme tuntia päivästä. Tiimiesimiehet taas korostavat rooliaan auttajana. Toinen heistä korostaa auttamista pyydettyä. Tämä on hänen mukaansa sellainen tehtävä, joka tulisi aina täyttää. Tiimiesimiehiltä menee myynnin ohjaukseen sekä auttamiseen noin 5-6 tuntia päivässä. (Lappeenranta cc 2014, Robbins & Judge 2008, Järvinen 2005)

4.3.4 Transaktionaalinen johtajuus, Joensuu

Joensuussakin käytetään ehdollista palkkiojärjestelmää. Tulosten seuraamisen tarkkuus on hyvin pitkälle sammalla tasolla kuin muissakin toimistoissa, eli keskimäärin tuloksia seurataan päiväkohtaisesti. Heikosta myynnin tasosta seuraa kahden esimiehen mukaan huomautus, toinen heistä ilmaisee: ”Huomautus, apua toki annetaan, mutta jos se on pitemmällä aikavälillä tappiollista se ei ole enää kenenkään etu”. Kaksi muuta esimiestä näkee toimenpiteeksi myynnin ohjauksen ja tsemppauksen. (Joensuu cc 2014, Robbins & Judge 2008, Walumbwa et al. 2008)

Kolme neljästä Joensuun esimiehestä näkee eron palkitsemis- ja nuhtelufoorumien välillä. Yksi esimiehistä ei näe eroa näiden välillä. Kaikkien Joensuun esimiesten mielestä projektien onnistumisista ei palkita tasapuolisesti. Yksi esimiehistä nostaa esiin myös kolmansien osapuolien

järjestämät kilpailut: ”Kun ajatellaan myyntikilpailuja tai jotain muutakin tällaista palkitsemista kun provisio tai palkka niin kyllä niissä eroja, eroja on”. Joensuun toimistollakin on oma sisäinen palkitsemis-/kilpailujärjestelmä, jossa näitä muita palkitsemisjärjestelmien aiheuttamia vääristymiä pyritään tasoittamaan. Rahallisesti tällaiset tasausyrietykset jäävät kuitenkin suhteellisen merkittömäksi. (Joensuu cc 2014, Aarnikoivu 2013, Camps et al. 2010)

Odotuksilla johtaminen on vahvasti käytössä. Kaikki esimiehet ovat sitä mieltä, että alaisten suorituksiin puututaan enemmän silloin, kun myynnin tulos on heikko. Kaksi neljästä esimiehestä on kuitenkin sitä mieltä, että kaikille työntekijöille pyritään antamaan huomiota, vaikka heidän toimintaansa ei niin aktiivisesti aina puuttutaisikaan. Yksi esimies myös nostaa esiin aktiivisuuden merkityksen työhön puuttumisessa: ”Kun myynti on hyvä, aktiivisuus voi kärsiä tästä, kun myynti on heikko aktiivisuus on yleensä korkeempi ja sitä kautta puuttuminen ei vaikuta niin paljo”. Eli kun ollaan kontaktissa alaisen kanssa, aktiivisuus taso laskee aina ja tällä on negatiivinen vaikutus myyntiin. (Joensuu cc 2014, Bass 2008, Robbins & Judge 2008)

Positiivisen ja negatiivisen palautteen suhteesta toimistossa on erilaisia näkemyksiä. Yksi esimiehistä näkee palautteiden suhteen samana, kaksi näkee positiivisen palautteen suhteen suurempana ja yksi näkee negatiivisen palautteen suhteen suurempana. Kaksi esimiehistä on sitä mieltä, että palautteiden suhteen tulisi mukailla toimiston menestystä, pitkällä aikavälillä ollen kuitenkin tasoissa. (Joensuu cc 2014, Bass 2008, Robbins & Judge 2008)

Joensuun esimiehet pitävät työstään, ”antaa mennä” johtajuutta ei esiinny. Hyviksi puoliksi he mainitsevat vapauden tehdä asioita, alaisten läheisyyden haasteellisuuden sekä omien vahvuuksien kautta toisten auttamisen. Huonoina puolina esimiehet näkevät työn haasteellisuuden ja vaatimuksen nopeisiin muutoksiin aikataululla, joka on lähes mahdoton toteuttaa. Yksi esimies mainitsee nopeiden muutosten kohdalla seuraavaa: ”Tää on sen verran hektistä, hektistä hommaa että, ja niin

menoo, että semmoset nopeet niinku niin sanotusti hyvät ideat ja muut pitäis kyllä voida ottaa käytäntöön, mutta se ei oo mahdollista”. (Joensuu cc 2014, Robbins & Judge 2008, Järvinen 2005)

Kahden Joensuun tiimiesimiehen mukaan heidän tärkein tehtävänsä on alaisten kanssa työskentely ja he käyttävät siihen noin 5 tuntia päivässä. Yksi tiimiesimiehistä mainitsee tärkeimmäksi tehtäväkseen motivoinnin ja lisää: ”Maksimissaan, siis ihan korkeintaan siihen voi käyttää päivässä sen tunnin”. Toimistopäällikkö mainitsee tärkeimmäksi tehtäväkseen toimiston arkipäiväisen toiminnan liikkeellä pitämisen ja käyttää tähän koko työaikansa. Hänen mukaansa on erittäin vaikea määrittää yksittäistä tärkeintä työtehtävää. (Joensuu cc 2014, Robbins & Judge 2008, Järvinen 2005)

	Kuopio	Jyväskylä	Lappeenranta	Joensuu
Ehdollinen palkitseminen				
Käytetäänkö ehdollista palkitsemista	Käytössä	Käytössä	Käytössä	Käytössä
Tulosten seurannan tarkkuus	Erittäin tarkkaa	Tarkkaa	Erittäin tarkkaa	Tarkkaa
Heikon myynnin seuraus	Alaiskeskustelu ja analyysi	Esimiestyön analyysi	Koko tilanteen analyysi	Huomautus, motivointi ja myynnin ohjaus
% esimiehistä erottaa palkitsemis- ja nuhtelufoorumit	75 %	100 %	100 %	75 %
% esimiehistä pitää projektien palkitsemista tasapuolisena	50 %	25 %	66,7 %	0 %
Johtaminen odotuksilla				
% esimiehistä puuttuu myyjien toimintaan enemmän kun tulos on heikko	75 %	100 %	100 %	100 %
Pos. vs negat. palautteen osuus	50 – 50	60 – 40	50 – 50	60 - 40
Onko palaute-suhde oikea	Halutaan lisää positiivista	Halutaan lisää negatiivista	Tällä hetkellä oikea	Tulisi mukailla tulosta
"Antaa mennä" johtaminen				
Onko käytössä	Ei	Ei	Ei	Ei
Tärkein tehtävä				
Tiimiesimies	Koulutushaarat toiminta	Motivointi, koulutus, opi tuntemaan alaiset	Myynnin ohjaus ja auttaminen	Alaisten kanssa työskentely, motivointi
Toimistopäällikkö	Perusasioiden muistuttaminen	Opi tuntemaan alaiset	Viestintä	Arkipäiväisen toiminnan liikkeellä pitäminen

Taulukko 2. Transaktionaalisen johtamistavan käyttö cc toimistoissa

4.4 Transformatiivinen johtajuus

Idealisoitu vaikutus viittaa karismaattiseen johtajuuteen, jossa alaisten toimiin pyritään vaikuttamaan arvoilla ja emotionaalisesti merkityksellisillä tavoitteilla. Yrityksen arvot ja tavoitteet pyritään sisäistämään kaikkien työntekijöiden toimintaan ohjenuoraksi (Bass 1990). Yrityksen arvot ja tavoitteet viedään käytännön toiminnan tasolle ja ne tulee viestiä oikein muotoiltuna työntekijän vastaanottokapasiteetti tuntien (Aarnikoivu 2013).

Johtamistyyli perustuu johtajan kykyyn tehdä itsestään haluttu ja ihailtu. Näin johtajan ja organisaation edusta saadaan työntekijä etu. Tämän prosessin kautta johtamista kutsutaan inspiroivaksi motivaatioksi. Työntekijä sulauttaa omat tavoitteensa organisaation tavoitteisiin (Bass, 1985). Inspiroiva motivaatio koostuu periaatteessa kahdesta tekijästä: johtajan vetovoimasta ja työntekijään kohdistetun viestin viehättävyydestä. Tulisi löytää oikeat vaikutuskeinot, niin sanotut ”kuumat nappulat” joista ihmiset innostuvat. Esimerkiksi myyntiorganisaatiossa usein kilpailut sytyttävät työntekijöitä. (Katzenbach 2000)

Älyllinen stimulaatio johtamistyyliä noudattava johtaja kannustaa alaisiaan toimimaan uusilla ja innovatiivisilla lähestymistavoilla haasteita kohdatessa. Älyllinen stimulaatio johtamistyyli johtaa uusiin innovatiivisiin ratkaisumalleihin ja entistä parempiin tuloksiin. Johtamistyyli käsittää myös johtajan oman innovatiivisuuden ja uudenlaiset ratkaisumallit suhteessa ongelmiin. (Piccolo & Colquitt, 2006)

Yksilöllinen huomioiminen johtamistyyllillä tarkoitetaan valmentamista, mentorointia ja vastuun delegointia, jossa jokaisen alaisen yksilöllisyys ja tarpeet pyritään ottamaan huomioon silmällä pitäen yksilön kehittymistä (Piccolo & Colquitt 2006). Yksilöllisen johtamisen tulisi nimenomaan kohdistua johdettavan kehittämiseen, ei pelkästään tämän tukemiseen. Tämä nostaa yksilön taloudellista arvoa organisaatiossa (Rafferty & Griffin 2006). Jotta yksilöllinen huomioiminen olisi todella yksilöllistä ja tehokasta, tulisi esimiehen yhdessä alaisen kanssa miettiä, mikä on paras tapa johtaa ja kehittää juuri kyseistä työntekijää. (Aarnikoivu 2013)

4.4.1 Transformatiivinen johtajuus, Kuopio

Idealisoitu vaikutus on Kuopiossa jäänyt suhteellisen vähällä huomiolle. Puolet esimiehistä osaa nimetä organisaationsa arvot ja tavoitteet. Kaksi muuta esimiestä myöntää, että eivät osaa kyseisiä arvoja nimetä. Heille nousee kuitenkin yhteiseksi näkemykseksi yrityksen X tavoite olla asiakaslähtöinen yritys, kuten eräs esimiehistä asian ilmaisee: ”Kyllä ite ainakin panostan ja varmasti siihen komppaa tuolla pyöreissä pöydissä

olevat niin tuota se laatu on hyvä ja se asiakastyytyväisyys on hyvä”. Arvojen ja tavoitteiden viestiminen on minimaalista työntekijätasolle ja myös erittäin hankalaa, sillä esimiehetkään eivät ole täysin tietoisia kyseisistä asioista. (Kuopio cc 2014, Bass 1990, Aarnikoivu 2013)

Inspiroivan motivoinnin soveltaminen johtamistyylinä on myös suhteellisen vähäistä. Työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden sulattaminen yhteen Kuopion esimiesten mielestä onnistuu vaihtelevasti. Myynnin korkea määrä toki lisää yrityksen liikevaihtoa, mutta saattaa aiheuttaa työntekijöiden toiminnassa lieveilmiöitä kuten epärehellistä myyntiä suuren palkkion toivossa. Kaksi esimiestä ei kyseiseen kysymykseen osannut ottaa kantaa, koska he eivät ole kyseisiä asioita suuremmin miettineet. ”Kuumia nappuloita” etsittäessä Kuopion esimiehille tulivat mieleen voittamisen halu sekä onnistuminen: ”Varmasti tietenkin joitain innostaa voittaminen, se että on ykkösenä jossakin. Joillekin innostuu sekin, että kokee onnistuneensa”. (Kuopio cc 2014, Bass 1985, Katzenbach 2000)

Älyllisen stimulaation positiivisia vaikutuksia pyritään Kuopiossa jonkin verran hyödyntämään. Suurin osa esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, että kaikilta alaisilta ei voida odottaa innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin. Yhden tiimiesimiehen mukaan: ”Osa pystyykin käyttämään hoksottomia, että ne keksii jonkun ihan uuen jutun, toiset mennee taas sen mukaan mitä on opetettu”. Kolme neljästä Kuopion esimiehestä on kokonaistilanne arvioiden sitä mieltä, että työntekijöiden toimintaa ohjaavat enemmän tarkat ohjeet. Puolet esimiehistä pyrkii aktiivisesti haastamaan organisaation vakiintuneita tapoja ja loput ottaa asioihin kantaa, jos näkee niissä suuria puutteita. (Kuopio cc 2014, Piccolo & Colquitt 2006)

Yksilöllinen huomioiminen Kuopion toimistossa keskittyy enemmän pitkän aikavälin kehittämiseen kuin myyjien tukemiseen. Yksi esimiehitä on kuitenkin sitä mieltä, että näiden välinen suhde on 50-50. Hän myös korostaa, että päiväkohtaisesti ongelmanratkaisua ja tukemista saattaa olla enemmän ja toisina päivinä vähemmän. Työntekijöillä on Kuopion esimiesten mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lähinnä palautteen annon kautta ja jakamalla ideoitaan. Yksi esimiehistä kuitenkin

toteaa: ”Mahollisuus on kyllä vaikuttaa, mutta aika harva siihen pyrkii”. Puolet Kuopion esimiehistä on käynyt kahdensuuntaista keskustelua työntekijöiden kanssa siitä mitä he odottavat esimieheltä. (Kuopio cc 2014, Piccolo & Colquitt 2006, Rafferty & Griffin 2006, Aarnikoivu 2013)

4.4.2 Transformatiivinen johtajuus, Jyväskylä

Idealisoidun vaikutuksen hyväksikäyttö Jyväskylässä on haastavaa siinä mielessä, että vain yksi neljästä esimiestä kertoo tietävänsä organisaation arvot sekä tavoitteet. Samainen esimies pyrkii viestimään tunnistamiaan arvoja työntekijätasolle viittaamalla näihin erilaisissa kanssakäymisissä alaisten kanssa. Lopuilta esimiehien yhteiseksi näkemykseksi muotoutuu kokonaisvaltaisen myynnin merkitys. Yksi esimiehistä näkee myös tiettyjen tuotteiden provisionostot arvojen ja painotusten ilmentäjänä: ”Monesti arvot voi näkyä vähän heikosti myyjille, jos tulee jotain buusteja johonkin tuotteisiin niin se voi olla ainoa sellanen hetkittäinen signaali”. Esimiehet ovat yhtä mieltä siitä, että alaiset eivät osaa nimetä yrityksen X virallisia arvoja eivätkä tavoitteita. Kaksi esimiestä on sitä mieltä, että myyjiä kiinnostaa yleensä vain provisio, ei yrityksen X etu. (Jyväskylä cc 2014, Bass 1990, Aarnikoivu 2013)

Inspiroiva motivaation Jyväskylässä on pyritty saattamaan käytännön tasolle. Aina tavoitteet eivät kuitenkaan kohtaa. Jyväskylässä esiin noussut kokonaisvaltainen myynti ei erään esimiehen mukaan välttämättä johda korkeimpaan mahdolliseen provisioon: ”Provisiollisesti ei, varmasti niinku jollain nopeilla puheluilla ja niin edespäin ja tiettyjen asioiden läpikäymisellä pelkästään varmaan pystyis provikallisesti parempaan tulokseen”. Nopeasti useiden puheluiden ottaminen saattaa rahallisesti olla kannattavampaa. ”Kuumiksi nappuloiksi” Jyväskylässä nousevat saadut kiitokset sekä voittamisen halu. (Jyväskylä cc 2014, Bass 1985, Katzenbach 2000)

Älyllisen stimulaation soveltaminen Jyväskylän toimistossa jakaa mielipiteitä. Puolet esimiehistä on sitä mieltä, että tulisi pyrkiä tarkasti noudattamaan yrityksen X myynnin portaita. Toinen näistä ilmaisee asian

seuraavasti: ”Kyllä meidän on niinku pakko mennä tossa myynnillises puoles sillä tavalla ohjeitten mukaan, että meillä on aina oltava ne myynnin portaat siellä taustalla”. Toiset kaksi esimiestä taas kannustaa alaisiaan suuremmassa määrin kehittämiin ongelmiin uusia ratkaisumalleja. Kolme neljästä esimiehestä pyrkii itse haastamaan organisaation vakiintuneita myyntitapoja aktiivisesti ja yhden mielestä myyntitavat ovat hyvin pitkälle linjassa omien näkemysten kanssa, joten tällaista ei tarvitse tehdä. (Jyväskylä cc 2014, Piccolo & Colquitt 2006)

Yksilöllisen huomioimisen oppeja pyritään lähestymään alaisten pitkän aikavälin kehittymistä silmällä pitäen. Kolme neljästä esimiehestä on sitä mieltä omassa johtamiskäyttäytymisessä. Samaiset esimiehet ovat myös sitä mieltä, että alaisilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Yksi on toista mieltä alaisten vaikuttamismahdollisuuksista. Jyväskylän esimiehistä kolme neljästä sanoo käyneensä alaisten kanssa yhteistä keskustelua siitä, mitä alaiset heiltä vaativat. Esimiehet kokivat palautteenannon tällaiseksi toiminnaksi. Jyrkkiä erimielisyyksiä Jyväskylässä löytyi palautteenantojärjestelmän tehokkuudesta. Yksi esimiehistä oli seuraavaa mieltä: ”Tossakin just kymmenen täytti (viittaa palaute lomakkeisiin) ja tota noi ni ei siinä niinku, olikohan jokaiselle meille tuli yks negatiivinen ja se oli sen saman henkilön täyttämä varmaan”. Loput esimiehistä taas olivat sitä mieltä, että palautteen antaminen toimii hyvin Jyväskylän toimistossa. (Jyväskylä cc 2014, Piccolo & Colquitt 2006, Rafferty & Griffin 2006, Aarnikoivu 2013)

4.4.3 Transformatiivinen johtajuus, Lappeenranta

Lappeenrannan esimiehistä vain yksi osaa nimetä yrityksen X viralliset arvot. Arvoja ei esimiesten mukaan viestitä työntekijätasolle. Arvoja on käyty läpi, mutta hyvin vähän ja hajanaisesti. Esimiesten näkemyksen mukaan alaiset eivät osaa arvoja nimetä, jos heiltä näitä tiedusteltaisiin: ”Ei, ei osaa, varmasti saattaa tiedostamatta hyödyntää”. (Lappeenranta cc 2014, Bass 1990, Aarnikoivu 2013)

Tavoitteiden sulautumisen kannalta esimiesten tietämättömyys tavoitteista aiheuttaa haasteita ja inspiroiva motivointi on haastava johtamistyyli. Yhden esimiehen mukaan tavoitteet lähtevät aina organisaation huipulta ja tämän jälkeen ne pilkotaan pienempiin saavuttaessaan operatiivisin tason. Myös tuotteiden keskittämisen tunnistaa yksi esimies ja hänen mukaansa tämä tavoite sopii hyvin yhteen työntekijän tavoitteiden kanssa: ”Se tekee myyjälle hyvää kun saa lisää provisiota ja se on myös talolle hyvä kun saa enemmän myyntiä”. Esimiehet tunnistavat erityisiksi motivointikeinoiksi Lappeenrannassa kilpailunhaluisuuden, työilmapiirin tason sekä itsensä kehittämisen. Näillä pyritään kasvattamaan työntekijöiden motivaatiota. (Lappeenranta cc 2014, Bass 1985, Katzenbach 2000)

Lappeenrannan esimiehet ovat antaneet tarkat ohjeet ongelmatilanteiden ratkaisua varten. Myyjä pyritään jonkin verran kannustamaan kehittämään uusia ratkaisuja ongelmiin, mutta voidaan sanoa, että älyllinen stimulaatio on vähällä käytöllä. Yksi esimiehistä on sitä mieltä, että tällainen kannustaminen on kuitenkin Lappeenrannassa liian vähäistä: ”Vähän liian vähä, välillä annetaan liiankin helposti ratkaisut johonkin tiettyyn ongelmaan”. Kaikki Lappeenrannan esimiehet ovat omasta mielestään kovia haastamaan organisaation vakiintuneita toimintatapoja. (Lappeenranta cc 2014, Piccolo & Colquitt 2006)

Muista toimistoista poiketen Lappeenrannassa huomioiminen keskittyy tukevaan toimintaan. Kaikilla esimiehillä on yhteinen näkemys tästä ja heidän mielestään tilanne on tällä hetkellä vääränlainen: Haluaisin, että olis kehittävää enemmän, mutta ei oo”. Lappeenrannassa työntekijöillä on kohtuullisen hyvät mahdollisuudet vaikuttaa myyntityöhönsä. He voivat joka syklin lopussa esittää projektitoivomuksensa sekä heillä on myös mahdollisuus hakea erilaisiin uusiin työtehtäviin organisaation sisällä. (Lappeenranta cc 2014, Piccolo & Colquitt 2006, Rafferty & Griffin 2006)

Kaikki esimiehet ovat Lappeenrannassa käyneet nimenomaisia keskusteluja alaisten kanssa siitä, millaista johtamista he kaipaivat. Yksi esimiehistä kuitenkin toteaa, että kyseiset keskustelut eivät

avoimuudeltaan nousseet halutulle tasolle. (Lappeenranta cc 2014, Aarnikoivu 2013)

4.4.4 Transformatiivinen johtajuus, Joensuu

Idealisoitu vaikutus johtamistyyliä ei Lappeenrannassa paljon käytetä. Kukaan Joensuun esimiehistä ei muista tarkkaan organisaation keskeisiä arvoja. Toimistopäällikkö oli sitä mieltä, että tiimiesimiehet muistaisivat arvot, koska ovat näiden kanssa enemmän tekemisissä. Yksittäisiä arvoja muistettiin jonkin verran, mutta kaikkia arvoja ei yksikään esimies muistanut. Organisaation päätavoitteista puhuttaessa esiin nousi asiakastyytyväisyys sekä tuotteiden keskitetty myynti yhdelle asiakkaalle. Arvojen viestiminen työntekijätasolle nähtiin myös hyvin vähäisenä. Eräs esimies vastasi kysyttäessä työntekijöiden arvojen tietämyksestä seuraavaa: ”Ei varmasti osaa nimetä, totta kai pitäis olla selkee se tavote, mihin tässä pyritään”. (Joensuu cc 2014, Bass 1990, Aarnikoivu 2013)

Inspiroivaa motivointia käytetään vaihtelevasti Joensuun toimistossa. Tavoitteiden sulattaminen ja tämän vaikutus myyntiin nähtiin Joensuussa esimiesten suunnalta hieman erilaisena. Yhden esimiehen mielestä tavoitteita ei ole juuri yritetty sulattaa yhteen. Toisten mielestä esimerkiksi asiakaslähtöisyys toimii sekä organisaation etuna että työntekijän etuna: ”Asiakaslähtöisyys on hyvä asia ja esimerkiksi puhelinrungon kautta on pyritty nitomaan näitä yhteen”. Työntekijöiden kauppohen toteutuminen lisääntyy asiakastyytyväisyyden johdosta. Joensuun esimiehillä oli myös selvä näkemys siitä, että työntekijöiden motivoinnin välineet vaihtelevat vastaanottajan mukaan. Kolme esimiestä mainitsi kuin yhdestä suusta halun olla paras tärkeänä motivointikeinona. Muiksi keinoiksi nähtiin työssä viihtyminen ja yhteiset illanvietot motivoivana palkintona. (Joensuu cc 2014, Bass 1985, Katzenbach 2000)

Älyllisen stimulaation hyödyntämisen näkemykset jakautuvat myös Joensuun toimistossa esimiesten kesken. Joensuun esimiehillä on erilaiset näkemykset siitä, kuinka paljon alaisia kannustetaan kehittämään ongelmiin uusia ratkaisuja. Puolet esimiehistä näkee asian niin, että tähän

aktiivisesti kannustetaan ja puolet näkee toiminnan ohjautuvan enemmän ohjeiden mukaan. Puolisko, joka ei usko älylliseen stimulaatioon, kylläkin toteaa, että innovatiiviset ratkaisut ovat hyvästä, mutta kaikilla työntekijöillä ei tällaiseen ole välttämättä kykyjä. Kolme neljästä esimiehestä kyseenalaistaa organisaation vakiintuneita tapoja. Yksi heistä toteaa: ”No tottakai, aina sillo tällön kun joku ei mee ommaan kaaliin sovi, niin pitää haastaa joku omista esimiehistä” (Joensuu cc 2014, Piccolo & Colquitt 2006)

Yksilöllinen huomioiminen Joensuussa keskittyy kahden esimiehen mukaan kehittävään, yhden esimiehen mukaan tukevaan toimintaan ja yksi pitää näiden suhdetta tasaisena. Kehittävään toimintaa keskittyvistä esimiehistä toinen toteaa: ”Se että kehitetään pitkällä aikavälillä ihan ehottomasti, jos joka päivä vaan ratkaistaisiin ongelmia niin sitte ois joku pahasti pielessä”. (Joensuu cc 2014, Rafferty & Griffin 2006)

Joensuun esimiehillä on sellainen näkemys, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä puhumalla. Ideoita pyritään ottamaan vastaan ja niitä toteutetaan, jos niillä oletetaan olevan positiivista vaikutusta toimintaan. Kaikki esimiehet ovat käyneet alaistensa kanssa keskusteluja siitä, mitä he odottavat esimiehellä johtamistyössään. (Joensuu cc 2014, Piccolo & Colquitt 2006, Aarnikoivu 2013)

	Kuopio	Jyväskylä	Lappeenranta	Joensuu
Idealisoitu vaikutus				
% esimiehistä osaa nimetä yrityksen X keskeiset arvot	50 %	25 %	33,3 %	0 %
Organisaation tärkein tavoite	Asiakaslähtöisyys	Kokonaisvaltaisen myynti	Kokonaisvaltaisen myynti	Asiakaslähtöisyys ja kokonaisvaltaisen myynti
Arvojen ja tavoitteiden viestintä alaisille	Minimaalista	Vähäistä	Vähän ja hajanaista	Erittäin vähäistä
Inspiroiva motivaatio				
Organisaation ja työntekijöiden tavoitteiden sulautuminen onnistunut	Vaihtelevasti	Ei aina, laatu saattaa kärsiä	Osittain	Tavoitteesta riippuen
Työntekijöiden kuumat nappulat	Voittamisen halu ja positiivisen palautteen saaminen	Kunnianosoitukset ja voittamisen halu	Kilpailullisuus, työilmapiiri, itsensä kehittäminen	Halu olla paras, työssä viihtyminen, yhteiset illanvietot
Älyllinen stimulaatio				
Toimiiko ohjeiden mukaan vs. itse kehittämällä	75 - 25	50 - 50	66,7 – 33,3	50 - 50
% esimiehistä haastaa itse organisaatiota	50 %	75 %	100 %	75 %
Yksilöllinen huomioiminen				
% esimiehistä johtaa tukevasti vs. kehittävästi	12,5 – 87,5	25 – 75	100 – 0	37,5 - 62,5
Alaisten omaan työhön vaikuttaminen	Mahdollisuus on, aika vähän käytetään	75 % pitää mahdollisuuksia hyvänä	Mahdollisuudet hyvät	Ideoita otetaan vastaan
% esimiehistä on käynyt keskusteluja esimiestyön vaatimuksista alaisten kanssa	50 %	75 %	100 %	100 %

Taulukko 3. Transformatiivisen johtamistavan käyttö toimistoissa

4.5 Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen

Viimeisessä empiirisessä osuudessa tarkastellaan tiimijohtamiskäytäntöjä toimistoissa. Tiimijohtaminen on sikäli mielenkiintoinen aihe yrityksen X cc osalta, että tiimimuotoisesta toiminnasta on pyritty luopumaan. Tällä hetkellä tämän tavoitteen osalta ollaan niin sanotussa siirtymävaiheessa ja

toimistojen välillä on eroja siinä, kuinka yhtenäisiä tiimirakenteet sen sisällä ovat. Osassa toimistoissa pyritään yhtenäisyyteen tiimeissä, toisissa projektiryhmissä ja toimistotasolla. Tutkimuksessa selvitetään seuraavaksi voiko tiimijohtamisen hyötyjä saavuttaa muussakin kuin tiimimuotoisessa toiminnassa.

Tiimin vahva yhtenäisyyden tunne luo ryhmään normeja, jotka tuottavat positiivisia asenteita tiimiä sekä organisaatiota kohtaan. Tiimin yhtenäisyys luo luottamusta ja avoimuutta, jotka parantavat tiimin tulosta. (Summers et al. 1988, Amabile 1996).

Tiimien erilaisuus on usein rikkaus. Tiimin jäsenten erilaiset kognitiiviset, ammatilliset ja kokemukselliset taustat kasvattavat tiimin tietopääomaa ja sen menestystä. Tiimin jäsenten erilaisuutta tulisi aktiivisesti hyödyntää sen toiminnassa. (Van Der Vegt et al. 2005, Shung et al. 2012, Jehn et al. 1999)

Tiimin yhtenäisyyden varmistamista edesauttaa tiimin yhteinen tavoite. Jotta tavoite ei jäisi vain sanahelinäksi, tavoite tulisi olla kirjallisessa muodossa. Lisäksi tiimin tavoite voidaan varmistaa sisäistetyksi tiimin jäsenten allekirjoituksen avulla. (Haufe 2002)

Tiimitoiminnan onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, myös tiimin esimieheen. Kun tiimiin tulee uusia jäseniä, on luottamuksella suuri rooli kommunikoinnin onnistumisen kannalta. Esimiehen tulisi mahdollistaa tiimin jäsenille vaihtoehtoisia väyliä kommunikointiin. (Turaga 2013)

Tiimin jäsenen tulisi tuntea merkityksellisyyttä sekä tiimin esimiehen että sen muiden jäsenten puolelta. Tämä lopputulos saavutetaan tarkalla tiimin jäsenten roolien määrittämisellä ja osoittamalla arvostusta tiimin jäsenen tekemää työtä kohtaan. Tiimissä esiintyy aina näkemyseroja. Nämä tulisi nähdä rikkautena. Tiimiesimiehen tulisi kannustaa ryhmäläisiä oppimaan toisten erilaisista näkökannoista. (Turaga 2013, Benson-Armer & Stickel 2000)

Luottamuksen kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenet luottavat myös johtajaansa. Luottamus tiimin esimiestä kohtaan syntyy maineen ja käyttäytymisen tulona. Taitava tiimin esimies varmistaa että hänen kokemuksensa, taitonsa ja tietonsa riittää ylläpitämään maineen korkealla ja johtaa kyseenalaistamattomaan alaisten toimintaan. Lisäksi hänen käyttäytymisensä tulee myös mukailla hänen kuuluttamia arvoja ja näkemyksiä. (Turaga 2013)

Tiimin identifioitumisella viitataan voimakkuuteen, jolla tiimin jäsen identifioi itsensä tietyn organisaation tiimin jäseneksi sen sijaan, että hän identifioisi itsensä yleisesti koko organisaation jäseneksi (Gundlach et al. 2006). Tiimiin identifioituminen on hyvä asia, jos tiimin identiteetti mukailee muun organisaation identiteettiä (Wieseke et al. 2012). Yksi tärkeimmistä tekijöistä, jolla yksilön identifioitumista tiimiin kasvatetaan, on jäsenten osallistuminen päätöksentekoon. (Somech et al. 2008)

4.5.1 Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen, Kuopio

Kuopiossa toimintaa ei enää suoriteta tiimin muodossa. Tiimi on jääne entisiltä ajoilta. Yhden tiimiesimiehen mukaan vastuu on siirtynyt enemmissä määrin projektikohtaiseksi. Kuopion tiimeillä ei ole enää tiimitavoitteita, vaan tavoitteet ovat toimistokohtaisia. Myös yhtenäisyys nähdään toimistotasolla. Yhtenäisyyden etuna nähdään työntekijöiden toisille antamansa vinkit ja neuvot. Kuopion tiimiesimiehet ovat toisaalta sitä mieltä, että ihmisten erilaisuutta ei kuitenkaan hyödynnetä tarpeeksi myynnin kehittämisessä. Aika-ajoin Kuopiossa kuunnellaan toisten työntekijöiden puheluja, mutta tällainen toiminta on kohtuullisen harvinaista. Yhden esimiehen mukaan tähän on selkeä syy: ”Puhutaan tunnista, mitä pystytään tähän käyttämään aikaa missä se ois mahdollista. Mut sit ei oo järkevää se ajankäyttö, jos ruvetaan jotain puheluja porukalla kuuntelee”. (Kuopio cc 2014, Martin 2006, Van Der Vegt et al. 2005, Shung et al. 2012, Jehn et al. 1999, Haufe 2002)

Uusien jäsenten mukaan tuleminen toimistoon on Kuopion esimiesten mukaan sujunut hyvin. Kaksi tiimiesimiehistä mainitsee, että esimiehen

vaikutusmahdollisuudet tässä suhteessa ovat aika rajalliset. Sosiaalistumisen onnistuminen on hyvin pitkälle kiinni työntekijän omasta tahdosta. Toki sosiaalistumista pyritään tukemaan esittelyin ja erilaisin leikkimielisin peleihin palaverissa. Uusien jäsenten kommunikaatiöväyläksi on pääsääntöisesti pyritty keskittämään esimiehet. Kuopiossa esimiesten mielipiteet eroavat sen suhteen, onko uusien työntekijöiden hyvä kysyä vanhoilta ohjeistusta. Yhden esimiehen mukaan: ”Ei ole välttämättä hirveen hyvä lähteä sille linjalle. Jotkut on toki, jotka on todettu toimivaks, mutta siinä on riski että voidaan mennä liian pitkäksi jollain jutulla tai ohjeistuksella mikä voi olla väärä”. Toinen esimies taas oli seuraavaa mieltä: ”Se on ollu aika suuressa roolissa, että uudet sitte tosiaan kysyvät vanhoilta”. (Kuopio cc 2014, Turaga 2013)

Kaikkien jäsenten merkityksellisyyttä toimiston toiminnassa pyritään korostamaan sillä, että suorituksia tehdään yhtenäisenä toimistona ja kaikkien työntekijöiden suoritus vaikuttaa sen lopputuloksiin. Toisaalta kovan suoritusasteen omaavia henkilöitä pyritään erikseen nostamaan esiin, kun raportteja käydään yhdessä läpi. Kuopiossa pyritään saamaan kaikki työntekijät avaamaan suunsa yhteisissä tilaisuuksissa: ”Pyritään kysymään ihan suoraan vaikka tietystä asiasta”. Vaikka Kuopiossa ei enää tiimirakenteita muuten hirveästi hyödynnetä, se järjestää jokaisena kuukautena nimellisille tiimeilleen tiimipalaverin. Epäviralliset tapaamiset sitä vastoin suoritetaan aina koko toimiston tasolla. (Kuopio cc 2014, Turaga 2013, Benson-Armer & Stickel 2000)

Kuopiossa kaikki esimiehet näkevät itsensä luottamusta herättäviksi johtajiksi. Luottamus heidän mukaansa syntyy siitä, että he ovat läsnä sekä vastaavat alaistensa tarpeisiin. Yksi esimies näkee luottamuksen synnyttäjänä myös helposti lähestyttävyyden ja kaikkien kanssa toimeen tulemisen. (Kuopio cc 2014, Turaga 2013)

Kaikki esimiehet mukaan lukien toimistopäällikkö pyrkivät tukemaan työntekijöitä identifioitumaan organisaatitasolle tai toimistotasolle tiimitason sijaan. Kaksi tiimiesimiestä näkee ”me” hengen avulla saavutettavan toimistotasolla kaikkein voimakkaimmin. ”Kuopion

toimistona me mennään”, toinen kyseisistä esimiehistä ilmaisee. (Kuopio cc 2014, Gundlach et al. 2006, Wieseke et al. 2012)

4.5.2 Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen, Jyväskylä

Jyväskylän toimistossa ei noudateta enää tiimimuotoista toimintaa samalla mittakaavalla mitä aiemmin. Yhden tiimiesimiehen mukaan: ”Meillä on vaan enää se hallinnollinen tiimi”. Toimintaa suoritetaan nykyisin projektiryhmissä ja jokaisella tiimiesimiehellä on vastuullaan tietyt projektit. Jyväskylän tiimiesimiehet näkevät tiimin työryhmänä, jossa on vahvuuksiltaan toisiaan täydentäviä henkilöitä ja yhteinen suunta. Jyväskylässä projektiryhmillä on oma kirjallisessa muodossa oleva tavoite, mutta tiimeillä tällaista ei enää ole. (Jyväskylä cc 2014, Martin 2006, Haufe 2002)

Yhtenäisyys projektiryhmissä nähdään etuna sen toimintaa ajatellen: ”Kyllähän jos se on yhtenäinen, niin siihen muodostuu se tekemisen meininki ja hyvä fiilis”. Työntekijöiden erilaisuutta on pyritty Jyväskylässä aktiivisesti hyödyntämään. Yksi esimiehistä näkee työntekijöiden erilaisuuden esimiehen kehittävänä voimana. Esimies toimii ikään kuin siltana työntekijöiden ideoiden ja työntekijöiden välillä. Myös toinen Jyväskylän esimiehistä korostaa erilaisuutta muun muassa projektiryhmissä innovatiivisina ideoina. Hän myös lisää: ”Kun toinen myyjä tuo sen asian esille toiselle myyjälle se menee paljon paremmin tonttiin kun mä suoraan teesaisin jotakin”. (Jyväskylä cc 2014, Van Der Vegt et al. 2005, Shung et al. 2012, Jehn et al. 1999)

Uusien työntekijöiden sosiaalistumisessa ja toiminnan osaksi tulemisessa nähtiin keskeiseksi se, että vanhoja myyjiä informoidaan tulevista uusista myyjistä etukäteen: ”Mä ainakin kerron, kun tulee seittemän uutta kaveria taloon, että nyt tulee uutta, että käykää morottamassa”. Jyväskylässä on myös käytössä erilaiset esittäytymiskierrokset. Oleelliseksi tekijäksi osoittautui myös työpisteiden sekoittamiset. Kun uusia myyjiä tulee, Jyväskylässä on aktiivisesti kannustettu uusia myyjiä neuvojen

pyytämiseen vanhoilta. Tiimiesimiesten mukaan tämä käytäntö onkin aktiivisessa käytössä. (Jyväskylä cc 2014, Turaga 2013)

Myös Jyväskylässä kaikkien merkityksellisyyttä pyritään korostamaan tulosten kautta projektitasolla. Erään esimiehen mukaan yhteisen tulosvaikutuksen korostaminen vaihtelee tilanteen mukaan: ”Nyt kun ei mee niin hyvin, niin en puhu niin paljon siitä, että Jyväskylä on nyt tässä, vaan enemminkin puhun siitä keskiarvosta”. Vakiintuneiden ja halutun taitotason saavuttaneilla myyjillä huomioiminen keskittyykin lähinnä motivointiin. Aktiiviseksi keinoksi saada kaikki työntekijät jakamaan näkemyksiään oli Jyväskylässä myös suora kysyminen. Jyväskylässä eräs tiimiesimies näki ajatuksien jakamisessa eroja sen suhteen ketä yhteisissä tilaisuuksissa on paikalla: ”Uudet ottaa keskenään kontaktia ja pystyy niinku avaamaan. Sitte jos siinä on vanhoja myyjä niin ei ehkä puhu yhtään mittää siinä”. Kaikki Jyväskylän tiimiesimiehet näkivät itsensä luottamusta herättävänä. Lupausten pitäminen sekä toisten asioiden eteenpäin kertomatta jättäminen nähtiin luottamuksen rakentajana. (Jyväskylä cc 2014, Turaga 2013, Benson-Armer & Stickel 2000)

Kaikki Jyväskylän toimiston tiimiesimiehet pyrkivät saamaan alaisiaan identifioitumaan vahvemmin projektiryhmätasolle kuin organisaation tasolle. Eräs tiimiesimies näki, että projektiryhmän avulla on huomattavasti helpompaa motivoida kuin organisaation avulla: ”Jos me tehdään joku juttu hemmetin hyvin siinä projektissa niin se näkyy aika nopeesti sitte se palkintokin”. Toimistopäällikkö sitä vastoin näki asian niin, että työntekijät tulisi identifioitua organisaation tasolle: ”Mun mielestä tosi kova juttu koska me edustetaan täällä yritys X:ää, meidän tulee tietää ketä me olla mitä me tehdään, ketä me tässä edustetaan”. (Jyväskylä cc 2014, Turaga 2013, Gundlach et al. 2006, Wieseke et al. 2012)

4.5.3 Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen, Lappeenranta

Lappeenrannassa on selkeästi nähtävissä vielä tiimimuotoisen toiminnan piirteitä. Toiselle Lappeenrannan tiimiesimiehistä se on tärkeä lenkki toiminnassa, toinen on seuraavaa mieltä: ”Meillä esimiehet hoitaa

enemmän projekteja, projektien mukaan, eikä enää tiimien mukaan”. Yhdessä tekemisen hyödyt nähdään tiimimuotoisen toiminnan säilyttämisessä kuitenkin tärkeänä Lappeenrannassa. Tiimin määritelmä on tiimiesimiesten mukaan porukka, jonka kanssa tehdään töitä. Lappeenrannan esimiehet eivät nosta esiin tiimin määritelmässä yhteistä tavoitetta. Lappeenrannan tiimeillä on kuitenkin olemassa tällainen tiimin sisäinen myyntitavoite ja kirjallisessa muodossa. (Lappeenranta cc 2014, Martin 2006, Haufe 2002, Summers et al. 1988, Amabile 1996, Van Der Vegt et al. 2005, Shung et al. 2012, Jehn et al. 1999)

Yhtenäisyys nähdään tärkeänä tekijänä Lappeenrannan tiimien osalta. Se minimoi tuntemuksen siitä, että työtä suoritettaisiin yksin. Lisäksi yhtenäisyys lisää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja ajatusten vaihtamista. Tiimin jäsenten erilaisuutta hyödynnetään lähinnä työntehtävien osalta. ”Jokainen soittaa sitä missä on paras”, toinen tiimiesimiehistä ilmaisee. (Lappeenranta cc 2014, Summers et al. 1988, Amabile 1996, Van Der Vegt et al. 2005, Shung et al. 2012, Jehn et al. 1999)

Uusien työntekijöiden sosiaalistumista osaksi muuta tiimiä on pyritty parantamaan kannustamalla vanhoja myyjiä ottamaan uusiin kontaktia. Lappeenrannassa on käytetty myös niin sanottua mentorointia: ”Otettiin näille uusille vanhojen joukosta tällaiset menttorit ja sillo ainakin huomasin, että uudet uppos parhaiten sinne vanhojen joukkoon”. Työpistesijoittamisella pyritään myös lisäämään sosiaalistumista. Kommunikaatiöväylien osalta Lappeenrannassa on aktiivisesti pyritty edistämään tiimin jäsenten keskinäistä kommunikaatiota, myös tiimiesimies toimii auttavana tahona ongelmatilanteissa. (Lappeenranta cc 2014, Summers et al. 1988, Amabile 1996, Van Der Vegt et al. 2005, Shung et al. 2012, Jehn et al. 1999, Turaga 2013)

Jokaisen tiimin jäsenen merkityksellisyyttä pyritään korostamaan henkilökohtaisen kanssakäymisen avulla. Toinen tiimiesimiehistä myös toteaa jokaisen merkityksellisyyden osalta: ”En ketään rupee nostamaan sieltä sillee, että tää Jeppe on meille tosi tärkeä”. Työntekijöiden

näkemyksiä pidetään arvokkaina Lappeenrannan tiimiesimiesten keskuudessa. Kaikkia pyritään aktivoitumaan yhteisissä palavereissa suoraan kysymällä. Tämän lisäksi: ”Myös sitten jälkikäteen saatan käydä kysymässä, jos joku on ollu hiljaa”. Lappeenrannan tiimiesimiesten mukaan alaisten aktivointi onkin oleellinen osa esimiehen toimintaa. Lappeenrannan tiimeille järjestetään sekä virallisia, että epävirallisia tapahtumia. (Lappeenranta cc 2014, Turaga 2013, Benson-Armer & Stickel 2000)

Molempien Lappeenrannan tiimiesimiesten mielestä he ovat luotettavia johtajia. He perustelevat tämän sillä, että pitävät lupauksensa. Toinen tiimiesimiehistä nostaa esiin myös omien virheiden myöntämisen osana luottamusta. Kumpainenkin tiimiesimies nostaa esiin myös ammattitaitonsa luottamuksen vahvistajana. Toisen esimiehen mielestä omaa ammattitaitoa tulee joskus myös esitellä: ”Se että pystyy niille myyjille näyttää, että omat opit toimii ja pystyy sitä kauppaa tekee on auttanut aika paljon”. (Lappeenranta cc 2014, Turaga 2013, Benson-Armer & Stickel 2000)

Lappeenrannan toimistopäällikön ja tiimiesimiesten välillä on näkemusero siitä, mihin kokonaisuuteen työntekijöiden olisi hyödyllisintä itsensä identifioida. Toimistopäällikkö korostaa identifioitumista koko organisaatioon ja ilmaiseekin: ”Näin mä sano, että se on. Odotan mielenkiinnolla mitä sieltä tulee kun oot haastatellu muita”. Tiimiesimiehet haluavat työntekijöiden identifioituvan tiimitasolle ja pyrkivätkin rakentamaan tiimeihin ”me” henkeä ja heidän mielestään tällainen henki tiimeissä myös haastatteluhetkellä oli. Tiimien jäsenille pyritään Lappeenrannassa antamaan mahdollisuus osallistua sen päätöksentekoon kaikkien mahdollisuuksien rajoissa. Toinen tiimiesimiehistä nostaa esiin, että tiimi on saanut muun muassa muotoilla oman myynnillisen tavoitteensa. (Lappeenranta cc 2014, Turaga 2013, Gundlach et al. 2006, Wieseke et al. 2012)

4.5.4 Tiimimuotoisen toiminnan hyödyntäminen, Joensuu

Myös Joensuussa tiimeissä toiminen on hyvin pitkälti menneisyyttä. Eräältä tiimiesimieheltä tiimimuotoisen toiminnan tarkoituksesta kysyttäessä hän vastasi: ”En tiedä hyvä kysymys kun nykyään on nämä projektivastuut”. Yksi tiimiesimiehistä oli myös vahvasti sitä mieltä, että tiimeistä luopuminen oli virheellinen teko: ”Itsehän koen, että se tiimimuotoinen toiminta on yksi niistä peruspilareista, että siitä porukasta saadaan kaikki mahdollinen irti”. Alaisilta on tullut myös negatiivista palautetta koskien tiimeistä luopumista. Joensuussa tiimiesimiehet määrittelevät tiimin joukoksi ihmisiä. Kaksi esimiehistä nostaa esiin myös yhteisen tavoitteen oleellisena tekijänä tiimimuotoisessa toiminnassa. Joensuussa tiimeillä ei ole enää yhteistä myyntitavoitetta, vaan tavoitteet määrittyvät projektiryhmien mukaan. (Joensuu cc 2014, Martin 2006, Haufe 2002)

Kahden esimiehen mukaan tiimimuotoisen toiminnan mukana hävisi työntekijöiden yhtenäisyys. Nykyisin yhtenäisyys saavutetaan toimistotasolla, mutta se ei ole niin vahvaa kuin ennen tiimeissä. Erilaisuutta pyritään jonkin verran Joensuussa hyödyntämään. Yhden tiimiesimiehen mukaan tämä on kuitenkin vähentynyt: ”Vähemmän, oikeastaan hyvin harvoin verrattuna siihen miten sillo tiimiaikoina”. (Joensuu cc 2014, Summers et al. 1988, Amabile 1996, Van Der Vegt et al. 2005, Shung et al. 2012, Jehn et al. 1999)

Kun tiimiin tulee uusia jäseniä heidät pyritään saamaan osaksi toimintaa esittelyin. Varsinainen sosiaalistuminen tiimin jäseniksi tapahtuu tiimipalavereissa sekä vapaa-ajan vietoissa: ”Siihen päästään sitte tiimipalavereissa tai sitte kun on jotain yhteistä tekemistä tai sitten kun pidetään tällanen tiimin virkistysilta”. Vapaa-ajan vietoilla pidetään yllä rippeitä tiimimuotoisesta toiminnasta ja kokemuksia ”me” hengestä ja yhtenäisyydestä. (Joensuu cc 2014, Turaga 2013)

Kommunikaatiöväylien osalta Joensuun tiimiesimiehillä on hieman erilaisia näkemyksiä. Yhden tiimiesimiehen mukaan työntekijän pääasiallinen

esimies on projektiryhmän vetäjä, erään mukaan se sitä vastoin on tiimiesimies. Joensuussa ei ole erityisesti kannustettu myyjiä hakemaan apua ongelmiin toisilta myyjiltä. Erään esimiehen mukaan tämä on jopa epäreilua, sillä tällainen vie auttavan myyjän tehokasta työaika. Jokaisen jäsenen merkityksellisyyttä työyhteisön toiminnassa harrastetaan Joensuussa esimiesten mukaan liian vähän. Erään esimiehen mukaan se tapahtuu lähinnä piilotetun negatiivisesti silloin kun tulos on heikko. (Joensuu cc 2014, Turaga 2013, Benson-Armer & Stickel 2000)

Joensuussa myyjien näkemysten jakamisen varmistaminen ei ole kovin aktiivista. Erään tiimiesimiehen mukaan: ”Kaikessa varovaisuudessa se on hyvä kun kaikki positiivinen voitais jakkaa, mutta kaikki negatiivinen ei tuolla julkisesti”. Lisäksi yksi esimies toteaa, että hiljaisempia myyjiä ei tentata näkemyksistään: ”Ei oo syytä kiusata sitä yhtä myyjää, joka ei julkisesti halluu jakkaa mielipidettään”. Vakiintuneiden ja halutun suoritustason saavuttaneiden myyjien huomioiminen keskittyy heidän hyvien suoritusten esiin nostamiseen mahdollisuuksien mukaan aina julkisesti. (Joensuu cc 2014, Turaga 2013, Benson-Armer & Stickel 2000)

Joensuun tiimiesimiesten näkemykset omasta luotettavuudestaan eroavat jonkin verran. Kaksi heistä kokee, että he ovat luotettavia. Tämän näkemyksen he perustavat siihen, että pitävät lupauksensa suhteessa alaisiinsa. Toinen näistä esimiehistä nostaa esiin myös ammatillisen pätevyyden luottamuksen rakentajana. Yksi esimiehistä ei ole varma luottamuksen tiimimuotoisen toiminnan poistumisen jälkeen: ”No aikasemmin olisin vastannut kyllä että joo, ilman muuta. Koska tiesin että edellisen kokoonpanon kanssa toimittiin, niin kyllä ihan olin aika varmakin siitä että luottamus toimi kumminkin päin, mutta nytte en osaa sanoa”. (Joensuu cc 2014, Turaga 2013)

Kaikki esimiehet toimistopäällikköä myöten pyrkivät identifioimaan alaiset voimakkaimmin osaksi tiimiä tai toimistoa kuin koko organisaatiota. ”Olishan toki hyvä että koetaan sillä tavalla että tehdään sitä työtä kohti niitä yrityksen tavoitteita, periaatteessa että ajatellaan itse olevan se yrittäjä jeejee, mutta on se täällä ehkä vähän pienempään mittakaavaan

asetettu”, eräs tiimiesimies ilmaisee. Esimiesten mukaan pienemmän yksikön parhaalla on helpompi motivoida kuin koko organisaation edulla. Joensuussa tiimin jäsenillä ei ole palautteenantomahdollisuutta lukuunottamatta aktiivista mahdollisuutta vaikuttaa sen päätöksentekoon. (Joensuu cc 2014, Gundlach et al. 2006, Wieseke et al. 2012)

	Kuopio	Jyväskylä	Lappeenranta	Joensuu
Yhtenäisyys ja erilaisuus				
Millä tasolla yhtenäisyys voimakkaimmin saavutetaan	Toimistotasolla	Projektiryhmätasolla	Tiimitasolla	Toimistotasolla tai tiimitasolla
Millä tasolla erilaisuus hyödynnetään	Ei osata hyödyntää	Projektiryhmätasolla	Tiimitasolla	Projektiryhmätasolla
Kommunikaatio				
Ensisijainen kommunikaatioväylä työntekijälle	Lähin tiimiesimies	Projektiesimies	Tiimiesimies	Hieman epäselvä, projekti- tai tiimiesimies
Onko kannustettu alaisten välistä kommunikointia	Pyritty osittain välttämään	On kannustettu	On aktiivisesti kannustettu	Pyritty osittain välttämään
Alaisten identifiointitaso				
% esimiehistä pyrkii saamaan alaiset identifioimaan itsensä	50% organisaatiotasolle, 50% toimistotasolle	75% projektiryhmätasolle, 25% organisaatiotasolle	33,3% organisaatiotasolle , 66,7% tiimitasolle	100% tiimi- tai toimistotasolle

Taulukko 4. Tiimijohtaminen toimistoissa

5 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitkä johtajan ominaisuudet, johtamistyyli ja minkä tiimijohtamistekijöiden omaksuminen aiheuttaa korkeaa määrääistä ja laadullista myyntiä. Ongelman ratkaisemiseksi etsittiin teoriaosuudessa akateemisessa kirjoittamisessa esiin nousseita johtajan ominaisuuksia, johtamistyyliä ja tiimijohtamistekijöiden omaksumista ja näitä etsittiin tutkittavista toimistoista.

Empiirisessä osuudessa kuvattiin hyvin tarkasti, minkälaiset ovat yrityksen X cc toimistojen kyseisten tekijöiden soveltamisen asteet ja yleiset tavat toimia. Empiria osuudessa on myös erinomaisen tärkeää informaatiota niin toimiston esimiehille kuin yrityksen X cc johtohenkilöille. Aineiston avulla toimistot voivat löytää kehittämisen kohteita toiminnassa ja yrityksen X cc johto pystyy näkemään objektiivisen kannan sen suhteen mikä on organisaation tila kyseisten tekijöiden osalta.

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja suositukset liikkeenjohdolle. Lisäksi pyritään kuvaamaan tämän työn teoreettista antia suhteessa telemarkkinointialan aikaisempaan tutkimukseen. Lopuksi käsitellään tutkimuksen rajoitukset ja pohditaan keskeisiä jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1.1 Johtajan ominaisuudet

Viestintä on tärkeässä osassa yrityksen X cc toimistoja. Tärkeää on erityisesti se miten viesti saadaan perille. Antonakis et al. 2004 korostaakin työntekijöiden älyllisen kapasiteetin alempaa tasoa suhteessa esimiesten älylliseen kapasiteettiin ja tämän vaikutusta viestinnän onnistumiseen. Yrityksen X cc toimistoissa onkin pyritty ongelmaan löytämään ratkaisua niin erilaisten viestintäkeinojen kuin -kanavien avulla. Sitä on toki vaikea arvioida, mikä on yrityksen X cc toimistojen esimiesten älyllinen kapasiteetti. Cavazotte et al. 2012 väittää tutkimuksessaan, että älykkäät johtajat käyttävät enemmän transformatiivista johtamista. Tämän

johtamistyylin käyttö toimistoissa oli kuitenkin vähäistä. Tästä tuskin pystymme kuitenkaan vetämään vedenpitäviä johtopäätöksiä esimiesten älykkyydestä.

Menestyksekkäimmät tutkimuksen toimistoista käyttävät kasvotusten viestintää. Oleellista on Antonakis et al. 2004 sekä tutkimuksen mukaan selkeän ilmaisun lisäksi se, että valitaan oikeat kanavat ja tehdään reaaliaikainen varmistus siitä, että viesti menee varmasti perille.

Tunneälyllä on keskeinen osa johtamistyössä. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, jossa emotionaalisella osuudella on suuren suuri merkitys (Iuscu et al. 2012, Hahn et al. 2012). Suurin osa toimistojen esimiehistä on tietoinen tunneälykkyyden merkityksestä, mutta ei välttämättä silti tietoisesti toimi tunneälykkäästi. Tunneälykkäät johtajat ovat usein paremmin perillä organisaation todellisesta tilasta (Hahn et al. 2012). Useat esimiehistä kuitenkin myönsivät että eivät tiedä tarpeeksi organisaation todellisesta tilasta myynnin kannalta. Tunneälykkyydystason nostaminen voisi auttaa tähän ongelmaan.

Osa johtajista oli sitä mieltä, että tunteille ei saa antaa liikaa valtaa. Tässä voi olla myös yksi syy transformatiivisen johtajuuden vähäiseen määrään. Transformatiivinen johtajuus vaatii tunneälykkyyttä Hayashi & Ewert 2006 ja Palmer et al. 2001 mukaan. Koska toimistojen esimiehillä ei sitä ole, tai sitä ei haluta soveltaa, voi transformatiivinen johtamistyyli olla tästä syystä hankala toteuttaa.

Itseluottamus johtajan ominaisuutena on eräällä tavoin kaksiteräinen miekka. Se ei saa olla liiallista, jotta todellisuuden taju ei kärsi. Sitä tulee kuitenkin olla tarpeeksi, esimerkiksi silloin kun esimiehen hallinnoima työyhteisö on vaikeuksissa (Shipman & Mumford 2011, Goldsmith 2010). Yrityksen X toimistojen esimiesten näkemykset jakautuvat itseluottamuksen suhteen. Osa uskoo itseensä hyvin vahvasti, toisaalta osa myös myöntää inhimillisen puolensa ja oman epätäydellisyytensä. Yrityksen X esimiehillä on sikäli etuoikeutettu asema, että he voivat hakea vertaisiltaan tukea haasteita kohdatessa. Vaikeissa tilanteissa he pystyvät

turvautumaan toisiinsa ja lisäämään oman ulosantinsa ja esiintymisensä itseluottamusta suhteessa alaisiin ja näin kasvattaa vaikuttamisen voimaansa.

Toimistojen menestyminen ei suoraan vaikuta niiden esimiesten itseluottamuksen tasoon. Itseluottamus on Shipman & Mumford 2011 mukaan liiallista, jos esimies ei pysty näkemään reaalisia asioita. Jokaisen yrityksen X cc esimiehen olisi aika-ajoin hyvä kriittisesti arvioida toimintaansa, varsinkin jos myynnin tulos ei ole halutulla tasolla. Itseluottamuksen merkitys kannattaa muistaa myös identifioitumisen kohdalla kuten De Cremer & Knippenberg 2003 esittävät. Osa tutkimuksessa haastatelluista esimiehistä pitivät hallinnoimaansa tiimiä liian hajanaisena. Johtajan itseluottamuksella pystytäänkin vaikuttamaan tähän asiaan hallinnoitavaa ryhmää eheyttävästi.

Päätäväisyys nähdään usein lujutena mentäessä kohti haluttua tavoitetta. Pitää kuitenkin muistaa, että päätäväisen ei tarvitse olla tyhmä. Myös toimintatapojen muuttaminen ympäristön niin vaatiessa on osa tehokasta päätäväisyyttä (Cohen 2005). Yrityksen X cc esimiehellä on kaiken kaikkiaan varsin positiiviset ajatukset suhteessa haasteisiin. Esimiehet myös näkevät alaisilleen asettamansa tavoitteet realistisina. Osa toimistoista on nähnyt tavoitteiden realistisuuden tärkeänä ja panostanut erityisesti tavoitteiden asteittaiseen nostoon.

Reagointinopeus on useissa toimistoissa haaste. Toimistojen myynnillinen menestyminen ei oikeastaan tähän vaikuttanut. Yrityksessä X reagoinnin osalta ei riitä pelkästään esimiehen oma reagointi, vaan koko johdettu työryhmä tulisi saamaan reagoimaan muutokseen. Haasteisiin reagoiminen puhelinoperaattorialalla on jatkuvaa. Yrityksen X cc toimistojen esimiehille se on tasapainoilua, ympäristön, ylimmän johdon ja alaisten muutosvastarinnan välillä. Oleellista on viedä kenttään oikeat asiat, oikeaan aikaan ja oikein. Tällainen on älykästä päätäväisyyttä.

Vargas-Hernandez et al. 2012 mukainen johtajan rehellisyyden taso koko organisaatioon vaikuttava tekijänä käsitettiin esimiesten keskuudessa

hyvin. Yrityksen X toimistojen esimiehet pyrkivät pitämään kaikissa tilanteissa kiinni rehellisyydestä ja toimistoissa ei ollut mainittavia eroja. Rehellisyyden tärkeys sekä asiakkaaseen että alaisiin päin ymmärrettiin hyvin (Leroy et al. 2012). Asiakasta pyritään palvelemaan mahdollisimman tasokkaasti ja rehellisyys on olennainen tekijä sen varmistamisessa. Osa esimiehistä kuitenkin myöntää, että alaisia kohtaan saattaa joskus tapahtua katteettomien lupauksien antamista. Tällaisia lupauksia saatetaan antaa ohimenevissä päivittäisissä tilanteissa. Haastatteluja tehdessä oli havaittavissa, että esimiehet eivät kuitenkaan näe tällaisia lupauksia kriittisinä tekijöinä. Tutkimuksen perusteella heidän olisikin aika ajoin hyvä miettiä, mitä katteettomat lupaukset saavat aikaan esimies-alais-suhteessa. Rehellisyyden vaikutus myös työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen tulisi ymmärtää (Leroy et al. 2012). Korostetulla rehellisyydellä voitaisiin saada aikaan työntekijöiden lisääntyvää sitoutumista organisaatioon, jota vähäisellä transformatiivisen johtajuuden soveltamisella tällä hetkellä vähennetään.

Sosiaalisuuteen liittyy tiettyä vastakkainasettelua. Tulisi pyrkiä rakentamaan vastavuoroisuutta esimies- alaisuuteeseen (Stark & Jejfries 2011), mutta samalla kuitenkin välttää liiallista läheisyyttä (Järvinen 2005). Kaikista haastatelluista tiimiesimiehistä vain yksi mainitsi mahdollisen liiallisen läheisyyden suhteessa alaisiin. Lappeenrannan ja Joensuun toimistopäälliköt myös selkeästi havainnoivat tämän tekijän. Kuopiossa ja Jyväskylässä toimistopäälliköt mielsivät tehtävänsä sitä vastoin enemmän ihmishuopainotteiseksi ja oman roolinsa tiimiesimiesten rinnalla. Näin he ehkä pystyvät myös paremmin luomaan yhtenäisyyttä erilaisten ihmisten välille (Smith et al. 2012).

Järvisen 2005 liiallisen läheisyyden korostaminen ei tutkimuksen mukaan ole kovin oleellinen tekijä telemarkkinointialalla. Tiimiesimiehen on oltava hyvin läheisessä kontaktissa alaisiin nähden ja tässä kohtaan onkin hieman kyseenalaista voiko tiimiesimies olla liian läheinen. Osa haastatelluista tiimiesimiehistä nimenomaisesti korostaa kaverillisen

suhteen positiivisia vaikutuksia johtamistyöhön muun muassa alaisten paremman vastaottavuuden johdosta.

5.1.2 Transaktionaalinen johtamistyyli

Tutkimuksessa käsiteltyjen yrityksen X cc toimistojen johtamistyyliessä on hyvin paljon ehdollisen palkitsemisen piirteitä. Toiminnalle on suhteellisen tarkat ohjeet ja sitä myös valvotaan tarkasti (Robbins & Judge 2008). Negatiivisen ja positiivisen palautteen antaminen (Walumbwa et al. 2008) on myös oleellinen osa toimistojen toimintaa. Joidenkin esimiesten mielestä eri projekteissa/työtehtävissä tulosten tekeminen ei ole yhtä helppoa ja samassa mittakaavassa edes mahdollista. Tämä tekijä on Camps et al. 2010 mukaan huono ehdollisen palkitsemisen yhteydessä. Yrityksen X cc johdon olisi hyvä miettiä onko näin vahvasti ehdolliseen palkitsemiseen tukeutuminen nykyisellä palkitsemismallilla järkevää.

Ehdollinen palkitseminen tuo toimistoihin ripauksen piirteitä myös transformatiivisesta johtajuudesta ja se on transaktionaalisista johtajuustyyleistä lähimpänä sitä (Walumbwa et al. 2008). Ehdollisen palkitsemisen osalta on myös merkitystä palkitsemisen foorumeilla. Lähes kaikki toimistojen esimiehet olivat sitä mieltä, että palkitseminen tulisi suorittaa julkisesti. Näin muutkin työntekijät saisivat palkitsemisesta positiivisen sysäyksen toimintaansa. Aarnikoivu 2013 on tästä asiasta kuitenkin hieman eri mieltä. Hänen mielestään yleisön reaktio ei saisi olla palautteen antofoorumia määrittävä tekijä

Tutkittujen toimistojen johtamistyyliessä on vaikutteita odotuksilla johtamisesta, jossa pyritään minimoimaan johdettavan kokonaisuuden poikkeukset ennakkoon tai jälkikäteen (Bass 2008, Robbins & Judge 2008). Työntekijöiden toimintaan puututaan kaikissa toimistoissa enemmän silloin kuin myynnin tulos on heikko. Bass 2008 mielestä odotuksilla johtamisessa kaikkea alaisten toimintaa kohtaan ei tarvitse olla valpas. Yrityksen X toiminnassa tämä ei vaan millään tavoin ole ongelma, sillä tiimiesimiehillä ei ole muita tärkeitä tehtäviä kuin olla valpas suhteessa alaisiin.

Bass 2008 mukaan positiivisen palautteen osuus saattaa olla joskus odotuksilla johtamisessa liian pieni. Yrityksen X esimiehillä on hyvin erilaisia näkemyksiä mikä on oikea suhde positiivisen ja negatiivisen palautteen suhteen. Esimerkiksi Jyväskylässä pidetään hyvänä, että negatiivisen palautteen osuus on suurempi kuin positiivisen. Osa Joensuun esimiehistä kertoi kannakseen sen, että palautteen tulisi mukailla tulosta. Eli silloin suoritetaan puhtaimmillaan odotuksilla johtamista, kun reagoidaan negatiivisiin ja positiivisiin poikkeavuuksiin. Aarnikoivu 2013 mukaan palautteenannon perussääntö on, että alaisen pitäisi saada enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta, muuten hän saattaa ottaa henkilökohtaisesti negatiivisen palautteen.

”Antaa mennä” johtajuus ei ole ongelma tutkimuksen toimistoissa ja se on hyvä, koska sillä voi olla todella tuhoisia vaikutuksia koko organisaatioon (Skogstad et al. 2007). Kaikki esimiehet kertovat pitävänsä työstään, eikä haastatteluissa ilmennyt syitä, miksi näin ei olisi. Esimiehistä kukaan ei ole joutunut virkaansa vasten tahtojaa ja se näkyy selkeänä haluna tehdä asioista aidosti organisaation hyväksi (Järvinen 2005). Kaikki tiimiesimiehet näkevät tärkeimmäksi tehtäväksi alaisten kanssa vietetyn ajan maksimoimisen ja se on varmasti asia mitä yritys X tiimiesimiehiltä haluaa. Tiimiesimiesten tärkeimpään tehtävään käytetty aika ei oikeastaan vaihtelee toimistojen välillä.

Toimistopäälliköiden välillä sitä vastoin on eroa, miten he mieltävät myynnin kannalta tärkeimmän tehtävänsä. Kuten aiemminkin tuli esiin Kuopion ja Jyväskylän tiimiesimiehet mieltävät ihmisten johtamisen tärkeämmäksi tehtäväksi kuin Joensuun ja Lappeenrannan esimiehet. Lappeenrannassa ja Joensuussa ihmisten johtaminen on toimistopäälliköiden mukaan enemmän tiimiesimiesten asia.

Ihmisten johtaminen onkin tekijä, joka nousee esiin muun muassa Järvinen 2005 teoksessa. Se kuvaa ihmisten itseohjautuvuuden korostamisen trendiä, joka saattaa kuitenkin pitkällä aikavälillä kääntyä organisaatiota vastaan. Ihminen tarvitsee kuitenkin luonnostaan tietynlaista suunnanantoa. Esimerkiksi Lappeenrannan ja Joensuun

esimiesten olisikin hyvä pohtia, mieltävätkö alaiset tiimiesimiehet johtajikseen vai osaksi porukkaansa. Jos he tuntevat tiimiesimiehet osaksi työryhmäänsä, saattaa heillä olla tietynlainen turvattomuus joka johtuu kokemuksen puutteesta tulla johdetuksi. Useat haastatelluista tiimiesimiehistä kokivat itsensä osittain myös kavereiksi eli tässä suhteessa tietty vaara saattaa syntyä.

5.1.3 Transformatiivinen johtamistyyli

Transformatiivisten johtamistyylien käyttö yrityksen X cc toimistoissa on huomattavasti vähäisempää kuin transaktionaalisen johtamistyylin käyttö. Idealisoivalla vaikutuksella viitattiin työntekijöihin vaikuttamiseen organisaation arvojen ja tavoitteiden kautta (Bass 1990). Työntekijöiden motivoiminen arvojen ja tavoitteiden kautta on erittäin hankalaa, sillä haastattelujen perusteella toimistojen esimiesten näkemys yrityksen X arvoista ja tavoitteista oli hyvin vaihtelevaa ja usein niitä ei osattu määritellä ollenkaan. Tiimiesimiehistä yksikään ei osannut nimetä yrityksen X internet sivuilla olevia arvoja, toimistopäälliköistä tässä tehtävässä onnistui kolme neljästä.

Joitain yhteisiä teemoja kuten kokonaisvaltainen myynti sekä asiakaslähtöisyys osattiin esimiesten puolelta nimetä. Kaiken kaikkiaan arvojen tunnistus oli heikkoa kuten niiden hyödyntäminen työntekijöiden johtamisessa. Arvojen heikosta hyväksikäytöstä aiheutuu varmasti jonkinasteista tyhjäkäyntiä, sillä kuten Rowold & Schlotz 2009 kertovat, arvojohtamisen avulla työntekijät pystyvät jopa ylittämään oman maksimaalisen suorituksensa. Yrityksen X cc johdon olisikin hyvä miettiä arvojen käyttämistä vahvemmin johtamisessa. Muutos lähtee aina ylempää ja tätä toteamusta tukeekin hyvin Aarnikoivu 2013, jonka mukaan vastuu arvojen viestimisestä on viime kädessä ylimmällä johdolla.

Toisen transformatiivisen tyyli-suunnan inspiroivan motiivoinnin osalta soveltaminen oli hieman idealisoivaa vaikutusta suurempaa. Inspiroivassa motiivoinnissa oleellista oli yhdistää työntekijöiden ja organisaation intressit oikeita vaikutuskeinoja käyttäen (Bass 1985, Katzenbach 2000). Yrityksen

X cc toimistoissa vaikutuskeinot myyntihenkilöihin on omaksuttu erittäin hyvin. Kilpailut, jotka on kirjallisuudessa tunnustettu myyntihenkilöitä innostavaksi tekijöiksi (Katzenbach 2000), on laajalti hyväksikäytetty kaikissa haastatelluissa toimistoissa. Yrityksen X cc toimistojen esimiehet ymmärtävät myös yksilöiden erilaisuuden vaikutuskeinojen suhteen. Ihmiset syttyvät eri asioista ja tämä on hyvin havainnoitu lähes kaikkien esimiesten toimesta.

Työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden yhteensovittamisesta on sitä vastoin hyvinkin erilaisia näkemyksiä. Tätä näkemystä toki sekoittaa se, että esimiehillä on osaltaan poikkeavat näkemykset tavoitteista, jopa toimistojen sisällä. Kaikkien osapuolien etujen mukaiseksi tavoitteeksi kuitenkin muodostui asiakastyytyväisyys. Esimiehet eivät nostaneet esiin omaa rooliaan tavoitteiden yhteensovittamisen varmistamisessa. Keung 2011 ja Stauffer 2005 korostivat nimenomaisesti johtajan karismaattisuutta ja itsevarmuutta tavoitteiden yhteen sulauttamisessa. Tämän komponentin mainitseminen jäi kokonaan pois haastatelluista toimistoista.

Älyllinen stimulaatio johtamistyylillä viitattiin johtajasta kumpuavaan uudenlaiseen tapaan ratkaista ongelmia, jotka tarttuvat myös työntekijöihin (Piccolo & Colquitt 2006). Älyllisen stimulaation osaltakaan ei suuria toimistojen välisiä eroavaisuuksia löydetty. Toimistojen sisällä näkemykset jakautuvat kuitenkin sen suhteen, mikä on ohjeiden merkitys ja mikä työntekijän oman ajattelun. Useissa toimistoissa nähtiin myös työntekijöiden innovaatiovalmiudet erilaisina ja uskottiin, että kaikilla työntekijöillä ei ole välttämättä valmiutta kehittää innovatiivisia ratkaisuja. Toimistoissa olisi kuitenkin hyvä muistaa, että älyllinen stimulaatio kasvattaa myös kiinnostusta ja tietoisuutta ongelmia kohtaan (Rafferty & Griffin 2004).

Useat haastatelluista esimiehistä olivat sitä mieltä, että alaisten innovaatiohalukkuutta tulisi lisätä. Kuten Piccolo & Colquitt 2006 esittää, esimiehillä onkin suuri rooli tässä tehtävässä, sillä heistä innovatiivisuus alaisten suuntaan lähtee. Yrityksen X cc toimistoissa tämä on kuitenkin hieman hankalaa, sillä toimiston esimiesten tulisi tätä toteuttaakseen

haastaa organisaatiota alaisten läsnä ollessa. Tällainen toiminta ei taas ole muista näkökulmista organisaatiolle edullista.

Yksilöllisellä huomioimisella viitattiin toimintaa, jossa parhaimmillaan yksilöä kehitetään pitkällä aikavälillä. Yksilöllinen huomioiminen voi keskittyä myös pelkkään päivittäiseen tukemiseen (Rafferty & Griffin 2006). Yksilöllisen huomioimisen suuntautumisessa tuli esille selkeitä toimistojen välisiä eroja. Esimerkiksi Lappeenrannassa johtaminen keskittyy kaikkien esimiesten mukaan tukevaan toimintaan. Sitä vastoin Kuopiossa kolme neljästä esimiehestä on sitä mieltä, että huomio keskittyy enemmän kehittämiseen ja neljäskin esimies pitää tukemisen ja kehittämisen suhdetta yhtä suurena. Tässä on varmasti yksi selkeä syy miksi Lappeenrannan toimiston menestys on ollut hieman muita toimistoja heikompaa. Toisaalta Amabile et al. 2005 korostaa, että kun alainen kokee olevansa tuettu esimiehen suunnalta, hänen innovaatiokykynsä nousee.

Alaisten vaatimuksia esimiestyön osalta on eniten kartoitettu Lappeenrannassa ja Joensuussa. Näissä toimistoissa on käyty kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja siitä, mitä esimieheltä vaaditaan. Onko näistä kuitenkaan saatu hirveästi mitään irti, sillä esimerkiksi Lappeenrannan toinen tiimiesimies ilmaisi, että kehityskeskustelut eivät ole olleet järin hedelmällisiä. Ratkaisukeskeisyys onkin kehityskeskusteluissa olennainen tekijä onnistumisen kannalta Aarnikoivu 2013 mukaan. Jyväskylässä ja Kuopiossa tällaista toimintaa on sitä vastoin ollut lähinnä palautteiden muodossa. Useat esimiehet mielsivätkin palautteet keskusteluiksi vaatimuksista. Lisäksi osa esimiehistä piti palautteenantoa heikkona. Negatiivista palautetta esimerkiksi nähtiin tulevan liian vähän, joten palautteen annon kulttuuria olisi hyvä luoda yrityksen X cc toimistoihin.

5.1.4 Tiimijohtaminen

Tiimijohtaminen on tutkituissa toimistoissa pääsääntöisesti jäännös vanhoilta ajoilta. Tiimit ovat muodollisia, mutta eivät kuitenkaan saa resursseja paljon käyttöönsä suurimmassa osassa toimistoja. Kyseinen

menettelytapa on ristiriidassa Martin 2006 kanssa. Tiimimuotoisen toiminnan soveltamisen asteessa on vaihtelua toimistoittain. Selvästi vahvimmin tiimimuotoista toimintaa suorittaa Lappeenrannan toimisto, ja myös Joensuulla on jonkinlaisia rippeitä tiimeistä. Sitä vastoin Kuopio ja Jyväskylä ovat pyrkineet voimakkaimmin pois tiimimuotoisesta toiminnasta.

Tutkimuksen toimistoista myynnillisesti menestyksekkäin on ollut Joensuu. Joensuun tapa toimia tiimimuotoisesti ei enää ole täysissä voimissaan, mutta siitä on pyritty säilyttämään tärkeimmät tekijät kuten tunne yhtenäisyydestä. Erilaisuus- ja merkityksellisyshyödyt pyritään nykyisin saavuttamaan lähinnä projektiryhmä- tai toimistotasolla. Tällainen moniin ei toimintamuotoihin työntekijöiden identifioiminen saattaa aiheuttaa luottamuksen vähentymistä rooliepäselvyyksien sekä sekavien kommunikaatiöväylien johdosta kuten Turaga 2013 varoittaa. Haastattelujen perusteella Joensuussa tiimimuotoisen toiminnan häviämistä on myös aktiivisimmin työntekijätahon suunnalta vastustettu muihin toimistoihin verrattuna.

Voimakkaimmin tiimijohtamista toimistoista sovelsi Lappeenranta. Lappeenrannan tiimiesimiehillä ja toimistopäälliköillä oli kuitenkin tiimi asiasta hyvin eriäviä mielipiteitä. Tiimiesimiehet näkivät tiimityöskentelyn huomattavasti tärkeämpänä kuin toimistopäällikkö. Transformatiivinen johtajuus olisi tässä mielessä nykyisellä organisointitavalla tärkeää Lappeenrannassa, jotta tiimin jäsenten tavoitteet saataisiin alisteisiksi tiimin tavoitteille (Ruggieri et al. 2013) ja jotta tiimien erilaisuuden hyödyntäminen kasvaisi (Shung et al. 2012).

Jyväskylän toimiston tiimiesimiehet näkevät projektiryhmät voimakkaimmin omana hallinnoitavana ryhmänään. Jyväskylän tiimiesimiesten mukaan yksilötaitoa pyritään myös paljon hyödyntämään projektiryhmätasolla. Myynnin kannalta Jyväskylän toimintamalli on varmasti hyvin tehokas, sillä heillä kaikki yhtenäisyyden ja erilaisuuden hyödyt pyritään hyödyntämään välittömästi käytännön myyntityötä lähellä olevassa projektiryhmässä.

Kuopion toimistossa yhtenäisyys pyritään saavuttamaan toimistotasolla. Kuopio on työntekijämäärältään suurehko toimisto, joten tämä saattaa aiheuttaa haasteita yhtenäisyyden saavuttamisessa. Lisäksi Kuopiossa ei ole myöskään työntekijöiden välistä kommunikaatiota pyritty aktiivisesti lisäämään. Työntekijöiden erilaisuuden hyödyntäminen on ollut Kuopion toimistossa myös hankalaa. Kun tiimimuotoinen toiminta on saanut väistyä, toisten työntekijöiden taitojen hyödyntäminen on toimistotasolla mahdotonta toteuttaa ajankäytöllisesti järkevällä tavalla. Kuopiossa on esimiestyön perusteella suurin työntekijöiden identifioituminen koko yritys X:ään ja siellä saavutetaan tästä saatavat hyödyt, kuten pelottomuus siitä, että alemman tason ryhmittymän arvot poikkeaisivat organisaation tavoitteista ja arvoista (Wieseke et al. 2012).

5.2 Liikkeenjohdolle suositeltavat soveltamistavat

Yrityksen X cc toimistot ovat murrosvaiheessa toimintamallinsa suhteen. Ennen toimistoissa on suoritettu tiimimuotoista toimintaa, mutta nykyisin kyseisestä toimintamallista on siirrytty pois. Tässä tutkimuksessa ei havaittu positiivista suhdetta tiimimuotoisen toiminnan ja myynnin määrän ja laadun suhteen. Tähän perustaen voinkin ehdottaa, että tiimimuotoisen toiminnan viimeiset rippeet kannattaisi poistaa kaikista toimistoista. Tämän argumentin voi myös perustaa siihen, että toimistoissa on käytössä vahvasti transaktionaalinen johtaminen. Transformatiivista johtajuutta, jolla on positiivisia vaikutuksia tiimityön suhteen (Shung et al. 2012, Ruggieri et al. 2013) ei ole käytössä. Lisäksi tiimimuotoisessa toiminnassa on vaaransa, jos tiimi arvot ja tavoitteet eroavat organisaation tavoitteista (Wieseke et al. 2012). Vahvasti tiimiin identifioituneet henkilöt reagoivat myös vahvasti tiimin tunnetilaan (Tanghe et al. 2010) ja näin tiimit saattavat aika-ajoin olla ailahtelevia. Lisäksi Liu et al. 2011 tiivistää, että jos työntekijä haluaa toimia organisaation parhaaksi, hän toimii niin riippumatta työskentely kontekstista.

Tiimien täydellinen poistaminen selkeyttäisi huomattavasti niin esimiesten kuin työntekijöiden työtä. Tiimiesimiesten täydellinen projektikohtainen vastuu saisi aikaan sen, että työtä tehtäisiin yhä enemmän tuloslähtöisesti.

Tiimiesimiesten suppeammat projektivastuut antaisivat heille paremmat lähtökohdat myynnillisesti tuloksekkaalle esimiestyölle. Projektiryhmätasolla työntekijöiden erilaisuuden hyödyntämistä tulisi lisätä. Samaan projektiryhmään kuuluvia työntekijöitä tulisi aktiivisesti kannustaa jakamaan näkemyksiään. Raportointi tuloksista tulisi suorittaa niin, että eri toimistojen projektiryhmien välille syntyisi aitoa kilpailua. Mielestäni tulosten tarkka raportointi työntekijöille on hyvin oleellinen osa motivointia ja myyntihenkilöiden kilpailullisuuden ruokkimista.

Yhtenäisyys tulisi saavuttaa toimistotasolla, sillä se olisi helpompi saavuttaa stabiilimmassa toimistotasossa kuin projektiryhmätasossa. Projektiryhmien kokoonpanot muuttuvat niin usein, että yhtenäisyys tällä tasolla on mahdotonta saavuttaa. Muut toimistot nähtäisiin kilpailijoina ja tämä tukisi myös toimistojen projektiryhmien välistä kilpailua. Toimisto tulisi nähdä joukkueena, jolla taistellaan muita joukkueita (toimistoja) vastaan eri taistelurintamalla (projektiryhmät). Tätä kautta saataisiin yhtenäisyshyödyt toimistotasolla sekä erilaisuushyödyt projektiryhmätasolla.

Yksi suurimmista heikkouksista mikä tiimimuotoisen toiminnan väistymiseen liittyy, on muutoksien toteuttamisen hidastuminen. Telemarkkinointialalla muutoksia tulee todella paljon. Tiimimuotoisesta toiminnasta luopuminen saattaa johtaa esimiesten ja alaisten suhteiden erkaantumiseen. Tämä voi aiheuttaa vastavuoroisuuden vähentymistä ja alaisten vastaanottokyvyn heikentymistä. Tästä johtuen nopeita muutoksia voi olla entistä vaikeampi viedä käytännön tasolle. Tämä on tärkeä asia käsittää myös yrityksen X cc:n ylimmässä johdossa.

Transformatiivisen johtajuuden merkitystä ei kannata unohtaa, vaikka tiimitoiminnasta luovuttaisiinkin. Arvoja ja tavoitteita viestimällä, organisaation ja työntekijän tavoitteita yhteen sulattamalla, uusiin innovatiivisiin organisaation tavoitteiden mukaisiin toimintamalleihin kannustamalla sekä työntekijöiden pitkän aikavälin kehitykseen keskittymällä saataisiin hyödynnettyä transformatiivisen johtajuutta ja vahvistettua työntekijöiden henkilökohtaista suhdetta organisaatioon.

Tällöin olisi myös mahdollista vähentää auditointia ja laadunvalvontaa sekä fokuoitua yhä enemmän työntekijöiden pitkän aikavälin kehittämiseen. Lisääntyvän transformatiivisen johtajuuden ei välttämättä tarvitse tarkoittaa lisääntyvää tiimityötä, vaikka ne toisiaan tukevatkin.

5.3 Aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tässä tutkimusta johtajuutta ja sen vaikutuksia on lähestytty täysin esimiesten näkökulmasta. Esimiehet ovat itse arvioineet työtään ja sen vaikutuksia suhteessa myyntiin. Telemarkkinoinnissa, kuten muillakin myyntialoilla asiakasrajapinnassa oleva myyjä on kuitenkin lopulta henkilö, jonka suorituksella on ainoastaan väliä. Toki Yrityksen X toimistopäälliköillä on myös hallinnollisia tehtäviä, jotka pitävät toiminnan liikkeessä. Yhtä kaikki tässä käsillä olevaan tutkimukseen ja seuraaviin aihetta käsitteleviin tutkimuksiin olisi mielenkiintoista saada mukaan myyjän näkökulma esimiestyöstä ja parhaista tavoista organisoida toiminta.

Tässäkin tutkimuksessa osassa esimiesten vastauksia oli mukana heidän näkemyksiään myyjän reagoinnista esimiestyöhön sekä eri organisoimistapoihin. Toinen asia on se, kuinka oikeita nämä olettamukset ovat suhteessa todelliseen myyjän mielipiteeseen. Myyntiorganisaatio ei ole kuitenkaan mitään ilman myyjiä. Ylhäältä tulevat epämieluisat päätökset saattavat nakertaa tämän tärkeän organisatorisen voimavaran hyvinvointia ja tuottavuutta. Isoja myyjien toimintaan vaikuttavia päätöksiä kannattaa aina tarkastella myös myyjien näkökulmasta, eikä aliarvioida heidän työn motiivikenttäänsä liian kapeaksi. Suurempi saavutettu tulos on yleensä myös myyjien etu, mutta kärsivätkö muut myyjien tärkeänä pitämät asiat tämän tavoitteen johdosta ja mikä merkitys sillä on organisaatiolle.

LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu H., 2013: Keskity olennaiseen esimies Talentum s. 38-44, 164-167

Alannah, R., Griffin, M. 2004. Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. The Leadership Quarterly vol. 15, s.330-353

Alessandra T., C. 1998. Seven Keys to developing the magnetism that leads to success

Amabile, T., M. 2005. työntekijöiden motivoiminen perhemediat Oy s. 28-31.

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., Stenberg, R. J. 2004. The nature of leadership Sage Publications s. 101-124

Bass, B. M., Avolio, B. 1995. Multifactor Leadership Questionnaire leader form (5X-short). Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. 2008. The Bass Handbook of Leadership. Theory, research, and managerial applications. 4. painos

Bass, B. M. 1997: Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 17, s. 19-28

Bass B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision s.21-29. Organizational Dynamics, vol.18, s.21-29

Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations, Free Press, New York.

Benson-Armer, R., Stickel, D. 2000. Succesfull team leadership is built on trust. Ivey business journal may/june, s. 22-25

Bulent, M., Seigyoung A. 2008. Conflict, Leadership and Market Orientation s. 36-42. International Journal of Research in Marketing. vol. 25, s. 36-42

Camps, J., Torres, F. 2010. Contingent Reward Leader Behaviour: Where Does It Come From? Systems Research and Behavioral Science Volume 28. s.212-230

Cavazotte, F. I., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. The Leadership Quarterly vol. 23 s. 451-453

Cohen, A. W. 2005: Never give up. Secrets of Special Ops Leadership. Kappale 13, s. 196-203

Daft L., R. 2003. Management. 6. painos, Cincinnati, OH: SouthWestern.

De Cremera, D., Van Knippenberg D. 2003. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence Organizational Behavior and Human Decision Processes vol. 95 s. 151-154

Ertureten, A., Cemalcilar, Z., Aycan, Z. 2012. The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. J Bus Ethics vol. 116

Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., Green, F. 2012. Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. British Journal of Industrial Relations vol.50 s. 23-46

Gerben S., Van der veegt, J., Bunderson, S. 2013. Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification Academy of Management Journal vol. 48 s.542-545

Goldsmith, M. 2010. Leader Confidence, Do you really want to be a leader? Leadership Excellence, January, s. 8

- Grant, A. M., Gino, F., Hofmann, D. A. 2010. The Hidden Advantages of Quiet Bosses. Harvard Business Review December 2010, s. 28
- Gundlach, M., Zivnuska, S., Stoner, J. 2006. Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. Human Relations vol. 59, s.1608
- Hahn, R., Sabou, S., Toader, R., Rdulescu C. M. 2012. About emotional intelligence and leadership s. 746-749
- Harden J., Naomi F. B., O'Neil B., Popp A. M., Williams, C., Arnett, R., C. Organizational Ethical Standards and Organizational Commitment. J Bus Ethics vol. 114: s.260
- Hayashi, A., Ewert, A. 2006. Outdoor leaders' emotional intelligence and transformational leadership. The Journal of Experiential Education, vol. 28, s. 222
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus, S. 48
- Hunsaker, P. L. 2005. Management: a skills approach. 2. painos Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J. 2002. The climate for creativity and change in teams. Creativity and Innovation Management vol. 11, s.76-85
- Iuscu, S., Neagu, C., Neagu, L. 2012. Global Conference on Business and Finance Proceedings: emotional intelligence essential component of leadership. Global Conference on Business and Finance Proceedings. vol. 7, s.213-216
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., Neale, M. A. 1999. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. Administrative Science Quarterly vol. 44 s.745–760.
- Järvinen P. 2005. Ammattina esimies WSOY s.14-16, 49

- Järvinen, P. 2001 Esimiestyö ongelmatilanteissa WSOY s. 34-37, 63-69
- Kangasharju, H., Majapuro, M. 2005. Tutkimusraportin kirjoittaminen. Uudistettu painos. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, S.52
- Katzenbach J., R. 2000. Peak performance: Aligning the hearts and minds of your employees
- Keung, E., K. 2011. What factors of cultural intelligence predict transformational leadership: A study of international school leaders. *Journal of Educational Administration* vol. 51
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Osuuskunta Vastapaino, s.162
- Kruger, W., 2004. Tiimin vetäminen s. 109-113, 58-63 Oy Rastor AB
alkuperäinen teos Haufe, R. 2002: Teams führen GmbH & Coteos
- Lale G., Arzu, I. 2009. Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, vol. 62: s. 461-465
- Lee, N., Lings, I. 2008. *Doing Business Research*. London: Sage, s. 218, 237, 241, 253—254
- Leroy, H., Palanski, M. E., Simons, T. 2012. Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *J Bus Ethics* vol. 107, s. 262-263
- Liu, Y., Loi, R., Lam L. W. 2011. Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange *The International Journal of Human Resource Management* vol. 22, s. 3188-3198
- Mach, M., Dolan, S., Tzafir, S. 2010. The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* vol. 83, s. 777-788

Mahmood, B., Musarrat A. N. M. 2010: Transformational Leadership Style and Its Relationship with Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, s.371-379

Mannix, E., Neale, M. A. 2005. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations *Psychological Science in the Public Interest*. vol. 6 s.33-50

Martin, V. 2006. Leading in teams: part 1. *Nursing management* vol. 3 s.32-34

Martin, V., Rogers, A. 2004. *Leading Interprofessional Teams in Health and Social Care*. Routledge London

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. 2000. Models of emotional intelligence.

Northouse P. G. 2013. *Leadership sixth edition, theory and practice*. 6. painos. SAGE Publications s.19-32

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. 2001: Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal* vol.22, s.2-6

Parachin V., 2004. The ABCs of Leadership: Here is everything you've always wanted to know about what it takes to lead. *Advisor today* November, s. 70

Perry, M. L., Pearce, C. L., Sims Jr, H. P. 1999 : Empowered Selling Teams: How Shared Leaderships Can Contribute to Selling Team Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, s. 35-51

Perez, J. A., Del Rosario, R. V., Salle, D. L. 2013. Exploring Integrity, Leadership and Value Maximization in Microfinance. *DLSU Business & Economics Review* vol. 23, s.51

Piccolo F., Colquitt, R., Jason, A. 2006. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics *Academy of Management Journal*, vol.49, s. 327-334

Rafferty, A. E., Griffin, M. A. 2006: Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership *Journal of Occupational & Organizational Psychology* vol. 79 s.37-58

Reinout E., De Vries, A., Bakker-Pieper, A., Oostenveld, W. 2009. Leadership Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes

Robbins, S. P., Judge, T. A. 2008. *Essentials of organizational behavior*. 9. painos. Pearson Education

Rowold J., Wolff J. 2009. Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, Vol. 9, s.35-42.

Ruggieri, S., Abbate C. S. 2013. Leadership style, self-sacrifice, and team identification *Social Behavior & Personality: An International Journal* 2013, vol. 41 s. 1171-1178

Schuh, S. C., Zhang, X., Tian, P. 2012: For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *J Bus Ethics* vol. 116, s.638.

Shipman, A. S., Mumford, M. I. D., 2011. When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* vol. 22, s.662

Shung, J., Shin, T. K., Kim, T., Jeong-yeon, L., Lin B. 2012. Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction. *Academy of Management Journal* vol. 55, s.206-209

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T. 2007. The destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. vol. 12

Smith, W. K., Besharov, M. I., Wessels, A. K., Chertok, M. 2012. A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands *Academy of Management Learning & Education*, vol. 2, s. 471-473

Somech, A., Desivilya, H. S., Lidogoster H. 2008. Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior* vol. 30 s.374

Sosik J. I., Jung, D. I. 2010: Full range of leadership development: pathways for people, profit, and planet. Psychology Press. Taylor and Francis Group, LLC.

Stark, E. E., Jejfries F. L. 2011: Social capital via leader-member exchanges: An avenue to human capital? *Current Topics in Management*, Vol. 15 s.130

Summers, I., Coffelt, T., Horton, R. E. 1988. 'Work-group cohesion', *Psychological Reports* vol. 63 s. 630-635

Tagg J. 2010: The Learning-Paradigm Campus: From Single- to Double-Loop Learning *New Directions for Teaching & Learning* vol. 2010 s. 51-57

Tanghe, J., Wisse, B., Van der Flier, H. 2010. The Formation of Group Affect and Team Effectiveness: The Moderating Role of Identification *British Journal of Management*, vol. 21, s.352.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turaga, R. 2013. Building Trust in Teams: A Leader's Role. *The IUP Journal of Soft Skills* vol. 7 s.13-30

Uusitalo, H. 2001: Tiede, tutkimus ja tutkielma. WS Bookwell Oy, s.78,

Vargas-Hernandez, J. G., De Leon-Arias, A., Valdez-Zepeda, A., Castillo-Giron, V. 2012. Enhancing Leadership Integrity Effectiveness Strategy Through the Institutionalization of Anorganizational Management Integrity Capacity Systems. Journal on knowledge management, economics and information technology, s. 160-163

Walumbwa, F., Wu, C., Orwa, B. 2008. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: the role of procedural justice climate perceptions and strength. The Leadership Quarterly vol. 19

Wieseke, J., Kraus, F., Ahearne, M., Mikolon, S. 2012: Multiple Identification Foci and Their Countervailing Effects on Salespeople's Negative Headquarters Stereotypes. Journal of Marketing vol. 76, s.10-15

Yin, R. 2003: Case Study Research: Design and Methods CA: Sage, Thousand Oaks, s. 48–53

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymysrunko

Seuraavassa haastattelukysymysrunko aihealueittain:

Luonteenpiirteet:

1 Älykäs kommunikaatio:

1b) Millä keinoin kommunikaation ja ohjeistuksen halutut vaikutukset saadaan konkretisoitua myös työntekijöiden käytännön myyntityössä? Miten puhutaan samaa kieltä?

1c) Onko sinulla joskus sellainen tunne, että kaikkea mitä opetat, ei hyödynnetä käytännön myyntitoiminnassa, mikä sinusta kommunikaatiossa on sellaista mikä voisi aiheuttaa sen?

2. Tunneäly

2a) Kun olet vuorovaikutuksessa alaisiin, arvioitko heidän vallitsevaa tunnetilaansa? Miten alaisten vallitseva tunnetila näkyy myynnin johtamisessasi?

2b) Miten osoitat alaisillesi että olet aidosti kiinnostunut heistä ja heidän tarpeistaan? Mikä mielestäsi on alaisista välittämisen merkitys myynnin tulokseen?

2c) Jakavatko alaiset mielestäsi ajatuksiaan sinulle avoimesti? Tiedätkö kaikki toimistossa olevat sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat myynnin tulokseen?

3. Itseluottamus

3a) Onko antamasi neuvot alaisille kaikissa tilanteissa sellaisia, jotka mahdollistavat parhaan mahdollisen myynnin tason? Miksi?

3b) Toimitko itse kuten sanot?

3c) Kun työryhmälle antamasi suunta ei olekaan menestyksekkäs myynnin suhteen, minkälaisia tunteita tämä sinussa herättää?

3d) Kun työryhmän myynnin tulos on ollut jonkun aikaa heikko, minkälaisena esiinnyt työryhmälle?

4. Päätäväisyys

4a) Onko työryhmälle antamasi myynnintavoitteet omasta mielestäsi realistisia? Pystytkö saavuttamaan ne itse?

4b) Olosuhteet muuttuvat ja saattavat muuttaa tietä kohti tavoitetta, miten tämä vaikuttaa toimintaasi? Ovatko työssäsi kohtaamasi myynnin johtamisen haasteet aiheuttaneet sinussa ”pään seinään hakkaamisen” tunnetta?

4c) Mitä haasteet matkalla myynnin tavoitteisiin sinulle merkitsevät?

5. Rehellisyys

5a) Onko absoluuttisen rehellinen tapa toimia menestyksekkäin tie myyntiin? Telemarkkinointi ala on hyvin kilpailullinen, pyritkö varmistamaan että myynnissä ei käytetä likaisia keinoja?

5b) Pyritäänkö alaisten myyntiä parantamaan lupauksilla, joiden toteutumisesta ei olla varmoja siinä tilanteessa kun näitä lupauksia annetaan?

6. Sosiaalisuus

6a) Puhutko alaistesi kanssa muistakin asioista kuin myyntiin liittyvistä henkilökohtaisessa kanssakäymisessä? Koska teit näin viimeksi?

6b) Onko sinulla mielestäsi tarpeeksi läheiset suhteet kaikkiin alaisiisi, jotta paras mahdollinen myynnin taso saavutetaan?

Transaktionaalinen johtaminen:

7. Ehdollinen palkitseminen:

7a) Pyritäänkö työntekijöiden myyntiä parantamaan ehdollisin palkkioin?

7b) Seurataanko työntekijöiden myynnin tuloksia tarkasti?

7c) Mitä seuraa työntekijän heikosta myynnin tasosta?

7d) Poikkeavatko palkitsemisen ja nuhtelun foorumit?

7b) Palkitaanko kaikkien työtehtävien/projektien onnistumisesta tasapuolisesti?

8. Johtaminen odotuksilla

8a) Puututaanko työntekijöiden toimintaan enemmän silloin, kun myynnin tulos on heikko?

8b) Mikä on mielestäsi positiivisen palautteen ja negatiivisen palautteen suhde toimistossa ja onko se tällä hetkellä oikea?

9. Antaa mennä johtajuus

9a) Pidätkö myyntitoimiston esimiehen työstä, mikä siinä on hyvää ja mikä huonoa?

9b) Mikä on tärkein tehtävä työssäsi, joka varmistaa korkean myynnin tason?

9c) Olet 8 tuntia töissä, kuinka paljon käytät tärkeimpään tehtävääsi?

Transformatiivinen johtajuus:

10. Idealisoitu vaikutus

10a) Mitkä ovat yritys X:n syvimmat arvot ja tavoitteet organisaationa?

10b) Miten näitä arvoja viestitetään työntekijä tasolle ja miten he voivat hyödyntää arvoja ja tavoitteita myynnissä?

10c) Osaako jokainen työntekijä nimetä yrityksen X keskeiset arvot ja tavoitteet organisaatiossa ja hyödyntää niitä tietoisesti myyntityössään?

11. Inspiroiva motivaatio

11a) Miten organisaation ja työntekijän tavoitteet on pyritty saamaan yhdensuuntaisiksi? Varmistaako tavoitteiden yhteensovittaminen korkeimman mahdollinen myynnin taso?

11b) Onko erityisiä keinoja, jotka erityisesti innostavat myyntiorganisaatiossa toimivia henkilöitä?

12. Älyllinen stimulaatio

12a) Onko alaisille annettu tarkat ohjeet siitä, miten ongelmatilanteet myyntityössä tulisi ratkaista?

12b) Onko alaisia kannustettu ja tuettu kehittämään myynnillisiin ongelmiin uusia ratkaisumalleja?

12c) Kyseenalaistatko tai haastatko koskaan itse organisaation vakiintuneita myyntitapoja? Miten tämä ilmenee?

13. Yksilöllinen huomioiminen

13a) Onko työntekijän huomioiminen jokapäiväisessä toiminnassa enemmän myyntityötä tukevaa (esim. ongelmien ratkaisua) vai sitä kehittävää (pitkän aikavälin kehittymistä tukevaa)?

13b) Onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa omaan myyntityöhönsä?

13c) Onko alaisten kanssa käyty keskustelua siitä, että minkälaista johtamista he odottavat esimieheltä myyntityössään?

Tiimijohtaminen:

14. Tiimi vai ryhmä

14a) Minkä takia toimintanne suoritetaan/suoritetaanko tiimien ja mitä vaikutuksia uskot tällä olevan työntekijöiden myynnin tasoon?

14b) Miten määrittelet tiimin?

14c) Onko tiimilläsi yhteistä myyntitavoitetta? Kirjallisessa muodossa?

15. Yhtenäisyys:

15a) Mitä hyötyä tiimin/toimiston/projektiryhmän yhtenäisyydestä on käytännön myyntityössä?

15b) Onko tiimin/toimiston jäsenten erilaisuutta pyritty hyödyntämään myyjien myyntitaitojen kehittämisessä? Miten tähän on pyritty?

16. Luottamus

16a) Kun tiimiin/toimistoon tulee uusia jäseniä, miten nämä henkilöt pyritään saamaan jouhevasti osaksi jo vakiintunutta tiimiä?

16b) Mitkä ovat kommunikaatioväylät, joilla varmistetaan, että työntekijät saavat kaiken tarvittavan tiedon myynnin kannalta? Keneltä saa apua myynnin ongelmatilanteissa? Miten varmistetaan kommunikaatioväylien toimivuus?

16c) Miten tiimin jokaisen jäsenen merkityksellisyyttä korostetaan sen toiminnassa? Mikä jäsenen merkityksellisyyden tuntemuksella on myynnin kannalta?

16d) Pyritäänkö tiimin/toimiston jäseniä siihen, että he aktiivisesti jakaisivat näkemyksiään myynnillisistä asioista? Miten varmistetaan, että jokainen tiimin jäsen avaa suunsa?

16e) Järjestetäänkö tiimille, virallisia sekä epävirallisia tapaamisia?

16f) Kun tiimin/toimiston jäsen saa kokemusta ja saavuttaa myynnissään halutun suoritustason. Mitkä ovat ne konkreettiset keinot, jolla vakiintuneille tiimin/toimiston jäsenille osoitetaan huomiota jokapäiväisessä johtamistyössä?

16g) Oletko luottamusta herättävä johtaja? Miksi?

16h) Miten työntekijöiden luottamus sinuun vaikuttaa tiimisi myyntiin mielestäsi?

17 Identifioituminen

17a) Kumpaan sinä pyrit vahvemmin: siihen että yksilöt tuntuivat olevansa osa omaa tiimiä/projektiryhmää/toimistoa vai osa suurempaa yritystä nimeltä X? Mikä vaikutus tällä on mielestäsi myyntiin?

17b) Onko tiimilläsi "me" henki, eli kokemus tiimin erillisyydestä suhteessa muuhun organisaatioon, jos ei millä tasolla se saavutetaan? Miten kokemus "me" hengestä vaikuttaa myyntiin?

17c) Onko tiimin jäsenille pyritty luomaan mahdollisuus tiimin päätöksentekoon osallistumiseen?