



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Katri Lehtola

Asiakasneuvojen suorituksen johtaminen

Miten heitä johdetaan ja miten he haluaisivat tulla johdetuksi?

Kauppätieteellinen tiedekunta

Pro gradu

Liiketoiminnan kehittäminen

VAASA 2019

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Katri Lehtola		
Tutkielman nimi:	Asiakasneuvojen	suorituksen	johtaminen:
	Miten heitä johdetaan ja miten he haluaisivat tulla johdetuksi?		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola		
Valmistumisvuosi:	2019	Sivumäärä: 85	

TIIVISTELMÄ:

Tässä pro gradu -työssä selvitetään, miten asiakasneuvojatiimien suoritusta johdetaan ja toisaalta, millaista johtamista asiakasneuvojat haluaisivat kohdallaan toteutettavan, jotta he voisivat suoriutua työstään paremmin. Asiakasneuvojat tekevät töitä vaativan asiakaspalvelun ja myynnin parissa. Vaikka asiakaspalvelu muuttuu ja vähenee teknologian kehittyessä, ei se tule silti kokonaan loppumaan. Asiakaspalvelu tulisi nähdä kilpailukykytekijänä eikä kulueränä tai muiden yrityksen toimintojen tukifunktiona. Tutkimukseen etsittiin yrityksiä, joissa toimii asiakaspalvelu/-neuvojatiimejä, mutta yritysten, esimiesten tai asiakasneuvojien nimiä ei tule esille tässä työssä. Esimiehet ja asiakasneuvojat eivät tehneet töitä samoissa yrityksissä. Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusotteella ja se perustuu esimiesten haastatteluihin ja asiakasneuvojien kyselyaineistoon. Aineistoa tarkasteltiin sisällönanalyysiä hyödyntämällä. Tutkimuksen tueksi valikoitui neljä eri johtamisen tyyliä, joiden esiintymistä havainnoitiin. Johtamistyyliä ovat palveleva, valmentava, valtuuttava ja perinteinen johtaminen. Tämän pro gradun tarkoitus ei ole yrittää antaa ainoaa oikeaa näkemystä siitä, miten neuvojien suoritusta tulisi johtaa, vaan se antaa kuvauksen siitä, mikä tilanne on nyt ja ideoita, mihin suuntaan suorituksen johtaminen voisi muuttua. Esimiestyölle ei voi eikä kannata rakentaa oppikirjaa, jossa olisi oikeat vastaukset johtamisen kysymyksiin, sillä johtaminen on hyvin tilanne- ja henkilösidonnaista. Valitut neljä eri johtamistyyliä antavat kuitenkin hyvän kuvan siitä, mitä asiakasneuvojien suorituksen johtaminen on tänä päivänä. Eniten johtamisessa nousi esille valmentava ja palveleva johtamistyyli, mutta myös perinteisempiä sekä valtuuttavia piirteitä esiintyy ja niitäkin tarvitaan, niin esimiesten kuin asiakasneuvojien puolesta. Tärkeämpää kuin johtamistyyliä tai niiden esiintymistiheys on kuitenkin ylipäätään johtamisen ja työnteon toimivuus: avoin keskustelu ja palautteenanto eri toimijoiden välillä, nopea ja järkevä reagointi virhetilanteissa, hyvä asennoituminen työpäikällä ja toimintaa ohjaavat visio ja strategia, joiden mukaan työtä oikeasti voidaan tehdä. Tavoitteitakin tarvitaan työssä, mutta niiden kytkeytyminen päivittäiseen työntekoon voisi olla selkeämpää ja ne voisivat numeeristen sijasta olla myös laadullisia. Asiakasneuvojat voisivat olla mukana tavoiteasetannassa, ja arviointitilanteissa tulee muistaa keskittyä myös tulevaisuuteen. Asiakasneuvojat ovat taitavia, kahden tulen välissä kamppailijoita, jotka yleensä onnistuneen rekrytoimisen jälkeen tekevät kaikkensa onnistuakseen töissä – kunhan yritys ja esimies tarjoavat tarvittavan tuen, resurssit, koulutuksen ja mahdollisuudet työssä onnistumiseen.

AVAINSANAT: suorituksen johtaminen, suoritus, johtamistyyli, asiakaspalvelu, asiakasneuvoja, palveleva johtaminen, valmentava johtaminen, valtuuttava johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	9
1.2	Tärkeimmät käsitteet	10
2	Asiakasneuvojien suorituksen johtaminen	12
2.1	Mitä suorituksen johtaminen on	12
2.2	Suorituksen arviointi	17
2.3	Asiakasneuvojatyön piirteitä ja neuvojlta vaadittavia ominaisuuksia	19
3	Johtamistyyliä suorituksen johtamisessa	23
3.1	Perinteinen johtaminen	25
3.2	Palveleva johtajuus	26
3.3	Valmentava johtajuus	28
3.4	Valtuuttava johtajuus	30
4	Käytetyt menetelmät ja tutkimuksen kulku	33
4.1	Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja tutkimuksen kulku	33
4.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	36
4.3	Haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden esittely	37
5	Analyysiluku	40
5.1	Esimiestyö ja johdon tuki suorituksen johtamisessa	41
5.1.1	Onnistumiset, epäonnistumiset sekä virheet	46
5.1.2	Tavoitteet	50
5.1.3	Alaistaidot ja muita suoritukseen vaikuttavia asioita	54
5.1.4	Asiakasneuvojien näkemyksiä johtamisesta	59
5.2	Johtajuustyylien ilmeneminen suorituksen johtamisessa	63
5.2.1	Palveleva	64
5.2.2	Valmentava	65
5.2.3	Valtuuttava	68
5.2.4	Perinteinen	70
6	Johtopäätökset	73

Lähteet	80
Liitteet	84
Liite 1. Haastattelulomake esimiehille	84
Liite 2. Kyselylomake asiakasneuvojille	85

Kuviot

Kuvio 1. Johtamisen neliapila	16
Kuvio 2. Valtuuttavan johtamisen valtuuttava ja kuluttava vaikutus	32
Kuvio 3. Johtamistyyliä esimiehen osallistumistason mukaan	40
Kuvio 4. Miten hyvään ja huonoon suoriutumiseen sekä virheisiin reagoidaan	50
Kuvio 5. Suorituksen johtaminen kohti tavoitteiden saavuttamista	53
Kuvio 6. Asiakasneuvojien suoritukseen vaikuttavat asiat suhteellisesti esitettynä	58
Kuvio 7. Asiakasneuvojien suorituksen johtamisen rakentumispaikat	78

Taulukot

Taulukko 1. Johtamistyylien esittely	24
Taulukko 2. Esimieshaastattelujen haastatteluajankohdat	38
Taulukko 3. Asiakasneuvojien kyselyyn osallistuneet	38

1 Johdanto

”Suorituksen johtaminenhan on yksi tärkeimpiä asioita varmaan niinku yrityksessä ku yrityksessä että... tiettyyn tasoon asti ihmiset ovat itseohjautuvia, mut sitten, et jos haluaa päästä seuraavalle tasolle, niin kyllähän se vaatii sen, että suorituksia johdetaan. Et jos haluaa kasvaa, tai jos haluaa tehdä parempaa tuloista, tai laadullisesti parempaa asiakaspalvelujälkeä, niin kyllähän se sillon vaatii jonkinlaista suorituksen johtamista, et muuten pysytään paikallaan ja vaikka maailma muuttuu, niin ei välttämättä muututa maailman mukana sitten.”

Edellinen sitaatti erään esimiehen haastattelusta kuvaa, miksi suorituksen johtaminen muun muassa on tärkeää. Suoritusta johdetaan jollakin tavalla jokaisessa yrityksessä ja yksilösuoritukset ovatkin menestyneiden yritysten rakennuspalasia. (Aguinis, Joo & Gottfredsson, 2011:503) Vaikka toimistotyötä tekevien asiakasneuvojienkin työtehtävät muuttuvat teknologian kehittyessä, ei vaativa asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyö tule kokonaan loppumaan - aina tullaan tarvitsemaan sosiaalista läsnäoloa ja vuorovaikutusta ainakin joissakin asiakaspalvelutehtävissä (Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2019). Nykyajan asiakaspalvelu on kuitenkin nopeasti muuttuvaa, asiakkaat haluavat erilaisia asioita ja työelämän tahti kiihtyy uudistuksineen. Asiakaspalvelijat ovat usein ”kahden tulen välissä” pyrkiessään toteuttamaan sekä asiakkaiden että yrityksen tavoitteita. Tämän tasapainottelun aiheuttamaa stressitilaa tulee välttää (Yee, Lee, Yang & Cheng, 2013:452, 460). Jokaisen organisaation osan tulee kuitenkin toteutua parhaalla tavalla tuoden myös kannattavuutta, jotta työlle on edelleen tilausta tulevaisuudessa. Tämän takia suorituksia tulee johtaa.

Tässä pro gradu-työssä on tarkoituksena keskittyä asiakasneuvojien suorituksen johtamiseen. Olen valinnut aiheekseni tämän, sillä minulla on itse eniten työkokemusta asiakasneuvojana toimimisesta useammastakin organisaatiosta, joissa johtamistavat ovat olleet melko erilaisia, ja aihe on siksi minusta kiinnostava. Asiakaspalvelu on kehittyvä palanen organisaatioissa, mutta vielä vuonna 2014 Hyttinen esimerkiksi kirjoitti, että tasapaino asiakaspalvelun laadun ja tehokkuuden välillä on hakoteillä yrityksissä. Asiakas ei saanut

asioita hoidettua kerralla kuntoon, hänelle ei tarjottu myynnillisiä palveluita, eikä asiakaspalvelijoita palkittu onnistumisista kuin mahdollisesti kerran vuodessa – eikä työtyytyväisyydestäkään oltu useammin kiinnostuneita. Hyvää johtamista siis tarvitaan (Hyttinen, 2014).

Johtamisesta ja palkitsemisesta on kirjoitettu viime vuosina enemmän, mutta silti niiden yhteys ei aina ole selkeä. Tulisi olla ilmiselvää, että hyvistä suorituksista palkitaan yrityksissä. (Kauhanen, 2015:13.) Samaan aikaan yritysten on edelleen tehtävä hyvää tulosta ja tehostettava toimintaansa, myös inhimillisten resurssien puolella. Yritykset panostavatkin paljon asiakaspalvelutiimeihin, joiden avulla voidaan taata myyntiä ja kannattavuutta enenevin määrin. (Wong, Liu & Tjosvold, 2015:122) Asiakaspalveluosastot nähdään valitettavasti vielä joissakin organisaatioissa kuitenkin kulueränä, eikä täyttä potentiaalia vielä ole nähty. Asiakaspalvelun tulisi olla kilpailutekijä eikä tukifunktio. (Salminen, 2017: 119.) Vastuu asiakaspalvelusta ei kuitenkaan ole pelkästään yritysten asiakaspalveluosastoilla, vaan nykyajan organisaatioissa asiakaspalvelu myynnin ja markkinoinnin ohella kuuluu jollakin tapaa jokaiselle työntekijälle (Salminen, 2017: 113-114). Asiakaspalvelijat ja-neuvojat käyttävät kuitenkin suurimman osan työaikaansa työskennellessään asiakaspalvelun parissa.

Tulevaisuudelta on odotettavissa myös entistä enemmän työelämän tehostusta työikäisen väestön vähetessä, mikä puolestaan tarkoittaa, että työntekijöiden on suoriuduttava töistään entistä tehokkaammin lyhemmässä ajassa. Salmisen mukaan yritysten henkilöstön kapasiteetti ei kuitenkaan ole vielä täydessä käytössä, sillä liian paljon työajasta menee hukkaan sähläämisen, huonojen työjärjestelyjen ja odottelun takia. Tulisi pohtia, miten työskentelyn esteet saataisiin muutettua edellytyksiksi, jolloin jokainen työntekijä pääsisi huippusuorituksiinsa. Suorituksen tasoon vaikuttaa johtamisen ja esimiestyön lisäksi esimerkiksi taidot käyttää yrityksen IT-järjestelmiä. Kun kaikki palaset saadaan kohdalleen, tehokkuus lisääntyy ja suoritukset paranevat, mutta eivät työhyvinvoinnin kus-

tannuksella. (Salminen, 2017: 205-206.) Kysymys kuuluukin, millä tavalla palaset saataisiin lokahtamaan parhaiten paikoilleen. Tähän tarvitaan panostuksia sekä yrityksen että työntekijöiden puolelta.

Tässä työssä selvitän, miten asiakasneuvojen suoritusta johdetaan valitsemissani yrityksissä nykyään ja toisaalta, millaista johtamista asiakasneuvojat haluaisivat kohdallaan toteutettavan, jotta he voisivat suoriutua työstään paremmin. Olen valinnut neljä johtamistyyliä, joiden linssien läpi tutkimusta tein. Johtamistyyliä ovat palveleva, valmentava, valtuuttava ja perinteinen johtaminen. Tutkimus on toteutettu laadullisesti: asiakaspalvelutiimien esimiehiä haastateltiin kasvotusten ja asiakasneuvoja pyydettiin täyttämään kyselylomake. Gradustani on hyötyä niin asiakasneuvojille kuin yrityksillekin. Anonyymit sitaatit haastatteluista analyysiosassa tuovat eläviä esimerkkejä siitä, miten suoritusta johdetaan nykyään. Mutta miten kannattaisi tehdä? Miten asiakasneuvoja kannattaisi johtaa? Miten he itse haluaisivat tulla johdetuksi? Näistä asioista ei puhuta kovin avoimesti kaikissa yrityksissä, mutta tässä tutkimuksessa tulee esille molempien osapuolten mielipiteitä. Mikään ei silti korvaa avointa dialogia organisaatioissa.

Tästä pro gradu -työstä on erityisesti hyötyä asiakasneuvojille, jotta heidän suoritustaan voitaisiin johtaa entistäkin paremmin. Tämä työ ei kuitenkaan ole oppikirja tai oikea totuus siitä, miten suorituksen johtamista kannattaisi harjoittaa, vaan se antaa ideoita ja näkökulmia niin asiakasneuvojille kuin esimiehillekin. Tarkoituksena ei ole myöskään nostaa esille ainoastaan yhtä johtamisen tyyliä parhaana vaihtoehtona, vaan tuoda esiin muutama johtamisen tyyli, joita tällä hetkellä yrityksissä käytetään ja toisaalta selvittää, millaista johtajuutta kaivattaisiin neuvojen puolesta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin esimiehiltä teemahaastatteluiden avulla. Aluksi tutkimuksen oli tarkoitus käsitellä vielä tarkemmin myös asiakasneuvojen palkitsemista, mutta aiheen rajauksen vuoksi palkitseminen jätettiin gradun ulkopuolelle. Palkitseminen nousee kuitenkin esille siellä täällä tekstissä, sillä se liittyy kuitenkin merkittävänä osana suorituksen johtamiseen.

Ensimmäisessä teorialuvussa esitellään, mitä suorituksen johtaminen on, miten suorituksia arvioidaan ja sen jälkeen nostetaan esiin erityispiirteitä asiakasneuvojen työstä ja heiltä vaadituista ominaisuuksista. Toisessa teorialuvussa esitellään valitut johtajuustyylit, jotka vastaavat hyvin kysymykseen, miten asiakasneuvojen suoritusta todellisudessa johdetaan tutkimukseen valituissa organisaatioissa. Esille nousivat erityisesti palveleva johtaminen, valtuuttava johtaminen sekä valmentava johtaminen. Myös perinteisempien johtamistyylien ajatuksia oli havaittavissa.

Aiemmin ei ole tehty tutkimusta nimenomaan asiakasneuvojen suorituksen johtamisesta. Vaasan Yliopistosta valmistuneiden graduja löytyy kuitenkin mm. aiheista suorituksen johtaminen muutostilanteessa (rahoitusalan case, Jussila Anna-Maria, 2017), suorituksen johtamisen kokemisesta osana palkitsemista (Männikkö Sari-Liisa, 2017) ja tavoitteen asettamisesta osana suorituksen johtamista (Neva Laura, 2016). Tämän pro gradun kirjoittajalla on eniten työkokemusta asiakasneuvojana toimimisesta, jonka vuoksi tämä aihe tuntui kiinnostavalta rajata nimenomaan asiakasneuvojiin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän pro gradu –työn tavoitteena on selvittää, miten asiakasneuvojen suoritusta johdetaan tänä päivänä esimiesten toimesta ja miten asiakasneuvojat itse haluaisivat suoritustaan johdettavan. Tutkimusta varten valittiin neljä erilaista johtamisen tyyliä, joiden ajatuksia on käytetty analyysin tukena. Tyylit ovat palveleva, valmentava, valtuuttava ja perinteinen johtaminen.

1.2 Tärkeimmät käsitteet

Johtajuus (johtaminen) voidaan määritellä ”toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet (yksilöt ja ryhmät) toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Tärkeätä liike-elämässä on myös taloudellisten lainalaisuuksien hallinta ja verkostojen hyödyntäminen.” (Piili, 2006: 13.)

Suoritus (engl. *performance*) määritellään Business Dictionaryn mukaan seuraavasti: ”*The accomplishment of a given task measured against preset known standards of accuracy, completeness, cost, and speed.*” eli vapaasti suomennettuna ”tietyn tehtävän loppuun saattaminen aiemmin sovittujen määritelmien, kuten tarkkuuden, nopeuden, kokonaisuuden ja kulutason mukaisesti.”

Suomeksi voidaan puhua **suorituksista**, **suoriutumisesta** ja **suorituskyvystä**. Viitalan mukaan *suoriutumisen*-sanalla pyritään keskittämään huomiota enemmän työntekijöiden yksilölliseen tekemiseen ja sen kehittämiseen (Viitala, 2018:8). *Suoritus* ja *suoriutuminen* ovat kuitenkin lähinnä synonyymejä toisilleen, mutta merkityseroja voidaan toki löytää suomenkielisille sanoille ja niiden tulkinnalle. **Suorituskyky** puolestaan on monimutkaisempi yhdistelmä asioita, jotka vaikuttavat organisaation suoritustasoon. Suorituskykytekijät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: liiketoiminnan tavoite ja strategia, sekä niiden rooli toiminnan ohjauksessa ja yhteisenä näkemyksenä, organisationaaliset tekijät sekä ihmisiin liittyvät tekijät (Viitala & Jylhä, 2019: 192-193). Tässä pro gradu –työssä olen ollut kiinnostunut nimenomaan suorituksen johtamisesta, olen tietoinen näiden sanojen mahdollisista merkityseroista.

DeNisi ja Murphy määrittelevät **suorituksen johtamisen** seuraavasti: “*..wide variety of activities, policies, procedures and interventions designed to help employees to improve their performance. These programs begin with performance appraisals but also include feedback, goal setting, and training, as well as reward systems.*” (2017: 421). Vapaasti

suomennettuna se olisi: ”Laaja kokoelma toimintoja, toimintaperiaatteita, menettelytapoja ja väliintuloja, jotka on suunniteltu auttamaan työntekijöitä kehittämään suoritustaan. Näihin ohjelmiin sisältyy suorituksen arvioinnin lisäksi palautteenanto, tavoiteasetanta, koulutus sekä palkitsemisjärjestelmät.”

Suorituskyvyn johtamisen voi puolestaan määritellä olevan johtamisen toimenpiteitä, joilla parannetaan organisaation, ryhmien ja yksilöiden mahdollisuuksia parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja suorituskykyyn, joka realisoituu tuloksessa ja jota voidaan mitata. (Viitala & Jylhä, 2019: 192).

2 Asiakasneuvojen suorituksen johtaminen

Tämän pääluvun ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi, mitä suorituksen johtaminen on ja toisessa alaluvussa esitetään, miten suorituksia arvioidaan. Kolmannessa alaluvussa tuodaan esille asiakasneuvojen työn erikoispiirteitä sekä asiakasneuvojilta vaadittuja ominaisuuksia ja asioita, jotka vaikuttavat suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtamisesta on kirjoitettu paljon ja nykypäivän haasteet johtamiselle ovatkin lähes kaikille organisaatioille samoja: toimintaympäristö monimutkaistuu, kilpailu kiristyy ja teknologiaa käytetään enenevässä määrin (Kauhanen, 2015:31).

2.1 Mitä suorituksen johtaminen on

Suorituksen johtaminen on yksi organisaatioissa tapahtuvista henkilöstöjohtamisen prosesseista. Sydänmaanlakan (2003) mukaan tämän prosessin tavoitteena on jatkuvasti kehittää suorituksia parempaan suuntaan, ottaen huomioon sekä organisaation että yksilöiden pyrkimykset ja tavoitteet. Myös organisaatorakenne ja arvot vaikuttavat johtamiseen. Suorituksia parannettaessa voidaan keskittyä esimerkiksi *”asiakastyytyväisyyden parantamiseen, operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, osaamisen kehittämiseen tai hyvinvoinnin ylläpitämiseen.”* (Sydänmaanlakka, 2003: 77). Yksinkertaistettuna Sydänmaanlakka tiivistää, että suorituksen johtaminen *”tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää:*

- ✓ *mikä on toiminnan tarkoitus*
- ✓ *mitkä ovat avaintavoitteet*
- ✓ *miten palautejärjestelmät toimivat*
- ✓ *mitä osaamista tarvitaan.”* (Sydänmaanlakka, 2003: 75.)

Suorituksen johtamisesta puhutaan usein englanniksi nimellä *performance management*. Muitakin nimityksiä löytyy, tarkoittaen joko samaa asiaa (eli suorituksen tai suorituskyvyn johtamista) tai johonkin muuhun vivahtavaa johtamisen tyyliä. Organizational Performance Management, Business Performance Management ja Strategic Enterprise Management ovat esimerkkejä englanninkielisistä lähisukulaisista, ja suomalaisista johtamisen tyyleistä voi ottaa esille tavoitejohtamisen, suorituskyvyn johtamisen ja tulosjohtamisen. (Liinalaakso, 2016:4.) Liinalaakson oma määritelmä suorituksen johtamiselle on seuraava:

”Strategiaan perustuva, kokonaisvaltainen, systemaattinen ja jatkuvaan kehittämiseen kannustava johtamisprosessi, joka pitää sisällään tavoitteiden asettamisen, toimintatavat, seurannan ja palautteen sekä motivoinnin ja palkitsemisen”.
(Liinalaakso, 2016: 9).

Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtamisen edeltäjä oli suorituksen arviointi. Siinä keskityttiin erityisesti tavoitteiden asettamiseen, niihin pääsemisen arviointiin sekä palautteenantoon. Tämä saattoi näyttäytyä kielteisesti joillekin henkilöille. Kun arvioinnin sijasta keskityttiin enemmän johtamiseen, siirtyy painopiste enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. Sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, mitä menneisyydessä on tapahtunut, pidetään katse nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka, 2003: 76-78.)

Kauhanen kirjoitti vielä vuonna 2012, että arviointiin keskittyminen olisi ”amerikkalaisen” liikkeenjohdon tapaista, kun taas meillä Suomessa keskityttäisiin tavoitteiden asettamisen lisäksi enemmän tarkastelemaan työntekijöiden tai tiimien kehitystarpeita (Kauhanen, 2012: 101). Aguinis, Joo ja Gottfredsson totesivat vuonna 2011, että miltei joka yrityksessä itse asiassa johdetaan suorituksia jollakin tavalla, mutta että ”*performance management*” koetaan osin ajanhukaksi ja turhaksi asiaksi, johon käytetään rajallisia resursseja. Aguiniksen ym. mukaan monet tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka suoritusta johdetaan eri tavoilla, eivät yritykset silti saa kovin hyviä tuloksia aikaan. (Aguinis, Joo & Gottfredsson, 2011: 503.)

Aguinis ym. väittävät, että liian monet suorituksen johtamisen järjestelmät keskittyvätkin liian vahvasti vain arviointiin, eli etsimään vahvuudet ja heikkoudet yhden työntekijän numeerisen suorituksen kohdalla, usein vain kerran vuodessa. Tässä unohdetaan muut tärkeät aspektit suorituksen johtamisessa:

1. Yhdessä asetetut tavoitteet siitä, mitä tulisi saavuttaa ja miten tavoitteeseen tulisi päästä.
2. Keskittyminen sekä menneeseen että tulevaisuuden suoriutumiseen: henkilököhtainen kehitysohjelma, jonka avulla kehitetään asioita, joissa ollaan heikkoja ja yritetään tulla entistä paremmaksi vahvuuksissa.
3. Esimies varmistamassa sitä, että työntekijän panostus vie yritystä todellakin kohti organisaation tavoitteita.
4. Suorituksen johtaminen on jatkuva prosessi, eikä yhden hetken ”tilinpäätös”.
5. Suorituksen johtaminen on prosessi niin arvioijalle kuin arvioitavalle; se ei ole pakollinen asia, joka tehdään HR-osastolle. (Aguinis ym., 2011: 503 -505.)

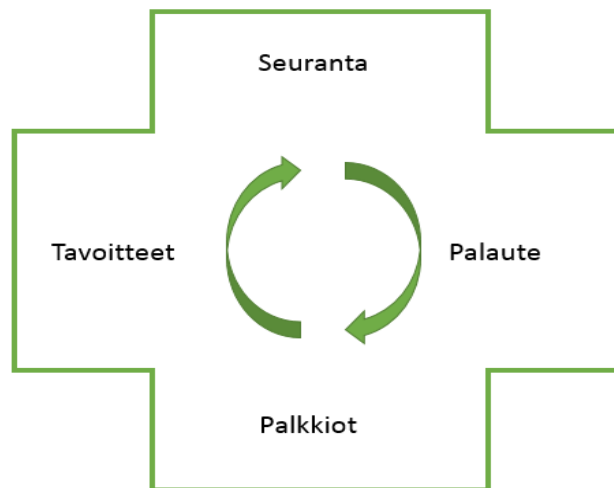
Suorituksen johtamisen malleja on olemassa useita, mutta tärkeää on muistaa, että tämä ei ole ainoastaan henkilöstöosaston tai yrityksen velvollisuus hoitaa. Henkilöstöosaston tehtävänä on luoda ja kehittää välineitä hyvään henkilöstöjohtamiseen, mutta itse johtamista harjoittaa esimies alaisensa kanssa. Täten myös alaisilla on rooli: esimerkiksi kehityskeskusteluissa ei voi olettaa, että esimies voi viedä keskustelun onnistuneesti läpi ilman avointa ja rehellistä keskustelua alaisenkin taholta. (Sydänmaanlakka, 2003: 76-78.) Hyviä alaistaitoja tarvitaan siis myös.

Suorituksen johtaminen on tapa saada strategiasuunnittelun ja vuosisuunnitelmien toimenpiteet käytäntöön, päivittäiseen työhön ja toteutukseen. Tärkeää on, että koko organisaation tavoitteet ovat soinnussa keskenään ja ohjaavat tekemistä strategian mukaiseen visioon. Tavoitteiden yhdensuuntaistaminen onkin yksin suorituksen johtamisen avaintehtävistä. Sydänmaanlakka toteaa myös, että ”*organisaation näkökulmasta on tietenkin tärkeää, että toiminnan tarkoitus, avaintehtäväalueet, avaintavoitteet ja kriittinen osaaminen ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla.*” (2003: 80.)

Yksilön kannalta on tärkeää taas, että työntekijä itse tietää oman tehtävänsä ja tavoitteensa yrityksessä, tehtävään vaadittavan osaamisen ja oman tehtävän kytkeytymisen organisaation tavoitteisiin. Jokaisen tulisi myös tietää organisaation visio ja oman tiiminsä tavoitteet, sillä ne auttavat näkemään omankin tehtävän tarkoitusta. Omaa tehtävänkuvaa voi myös peilata organisaation arvoihin. Jokaisella tulee olla selkeät tavoitteet ja niihin tulee sitoutua: tällä tavoin saadaan huippusuorituksia organisaatiossa. Yksilöiden tulisi myös saada suorituksen johtamisessa mahdollisuuksia kehittyä niin oman suorituksen kuin osaamisenkin taholla. Kehittymistä tulee tarkastella lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin kehittäminen tarkoittaa tehtäväkohtaista kehittämistä ja pitkän aikavälin kehittäminen taas omaan uraan liittyvää suunnittelua ja pohdintaa. (Sydänmaanlakka, 2003: 81.)

Suorituksen johtamiseen voi liittyä tavoitteet, jotka organisaatioissa määrätään yleensä ylhäältäpäin. Tavoitteet määritellään yleensä yhdeksi vuodeksi kerrallaan ja ne pilkotaan tiimi- ja henkilötasollekin asti, yrityksestä riippuen. Tavoitteen on tärkeää olla realistinen, tavoitettavissa mutta silti haastava ja motivoiva. Tavoitteita tulisi seurata, jotta ne eivät unohdu ja niitä kohti pyritään jatkuvasti. Tavoitteet liittyvät selkeästi yrityksen suorituskyvyn johtamiseen. Suorituskyky voi rakentua monista asioista, mutta perusidea suorituskyvyn johtamisessa on organisaation tuloksellisuuden parantaminen työntekijöiden suorituksia parantamalla. Työntekijöille tämä näyttäytyy tavoitteina, joihin pääsemisestä palkitaan. (Viitala & Jylhä, 2006: 274-276.)

Salminen mukaan johtaminen voidaan yksinkertaisesti tiivistääkin seuraavaan kuvioon 1. (s. 16), johtamisen neliapilaan: tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja palkkiot. Tavoitteet olisi hyvä sopia yhdessä ja niiden tulisi liittyä ymmärrettyyn kokonaisuuteen, sen lisäksi niiden tulee olla arvioitavissa tai mitattavissa. (Salminen, 2017:58-63.)



Kuvio 1. Johtamisen neliapila (Salminen, 2017:59)

Palautteen antaminen kuuluu esimiehen työhön suorituksen arvioinnin jälkeen (johtamisen neliapilassa seurannan jälkeen, ks. kuvio 1.) ja oikeastaan palautetta tulisi antaa ja kuulla melkein jatkuvasti. Palaute voi olla kiittävä, korjaavaa tai pitkäaikaisempaan kehittämiseen tähtävää ohjausta ja valmennusta. Mitä enemmän vaikuttavaa palautetta esimies voi antaa, sitä parempana johtajana häntä pidetään. Palautteella voi vaikuttaa monilla eri tavoilla työntekijöihin, mm. motivoimalla, kehittämällä heitä työssään ja suunnata heidän toimintaansa. Suomalaiset eivät tosin ole kovin aktiivisia palautteen antamisessa ja sekä positiivisen että korjaavan palautteen antaminen ja saaminen voi tuntua hankalalta molemmista osapuolista (Salminen, 2017: 63.).

Viitalan ja Jylhän mukaan suorituskyvyn johtamisessa paneudutaan valitettavasti välillä vain tiettyihin elementteihin tai alueisiin, jolloin kokonaisvaltainen kehittäminen jää pois. Liian usein keskitytään myös vain numeroihin, esimerkiksi tavoitteisiin, kustannuksiin tai asiakasmääriin, vaikka vaikuttavia asioita on monia: esimerkiksi kulttuuri, ilmapiiri, esimiestyö, osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Jälkimmäisiä on kuitenkin hankala mitata ja sen takia ne helposti unohtuvat. Suorituskyky voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

1. **Liiketoiminnan tavoite ja strategia** sekä niiden todellinen ymmärtäminen työyhteisössä ja niiden rooli toimintaa ohjaavina tekijöinä

2. **Organisationaaliset tekijät**, kuten prosessit, rakenne ja roolit, kulttuuri ja fyysinen ympäristö (Miten asioita tehdään? Miten toiminta on organisoitu? Tukeeko organisaation kulttuuri hyvää suoriutumista? Missä fyysisessä ympäristössä tehdään töitä?)
3. **Ihmisiin liittyvät tekijät**: ohjaus ja tuki, suoriutumisen seuranta, keinot, kyvyt ja motivaatio (Millaista on esimiestyö? Ovatko tavoitteet selkeitä? Miten suorituksia arvioidaan ja miten niistä palkitaan? Onko työntekijöillä tarvittavat välineet saada suorituksia aikaan töissä, onko motivaatiota?) (2019: 193-194.)

Toisen motivaatioon on hankala vaikuttaa, mutta se on mahdollista. Yrityksessä voi yrittää rakentaa ympäristöä, jossa tavoitteet ovat tiedossa ja saavutettavissa, työn tulokset huomataan ja niitä arvioidaan. Lisäksi yrityksessä tulisi antaa avointa palautetta toimintaan ja tuloksiin liittyen, jakaa ohjausta ja tukea, luottaa toisiin, palkita oikeudenmukaisesti ja kannustavasti ja tarjota itsenäistä ja vaihtelevaa työtä, jota on määrällisesti sopivasti. (Viitala & Jylhä, 2019: 240-241.) Näissä olosuhteissa motivaatiota ei kadoteta ainaakaan yrityksen toimesta ja työntekijät suoriutuisivat myös hyvin.

2.2 Suorituksen arviointi

Suorituksen arviointi (engl. *performance appraisal*) on vanhempi käsite kuin suorituksen johtaminen. Ihmisten suorituksia on arvioitu ja aiheesta on tutkittu jo kauan ennen kuin suorituksen johtaminen on ajatuksena ja käsitteenä ilmestynyt ihmisten ja tutkijoiden tietoisuuteen. Suorituksen arvioinnissa jokin taho arvioi työntekijän määrättyjen tekijöiden perusteella ja saattaa yleensä arvioinnin työntekijänkin tietoon. Organisaatio voi arviointiprosessin jälkeen tehdä tiedolla erinäisiä päätöksiä. (DeNisi & Murphy, 2017: 421.)

Suoritusarvioinnista on tullut merkittävämpi asia sitä mukaa, kun organisaatioissa on alettu enemmän palkitsemaan ja kehittämään työmenestyksen perusteella. Mikäli ta-

voitteita on asetettu organisaatioissa, käydään niiden toteutumista myös yleensä jälkikäteen arvioiden läpi. Käsiteltäviä aiheita ovat yleensä seuraavanlaiset asiat: mitä tavoitteet olivat, mitä on saatu aikaan, miten on toimittu ja mitä on mahdollisesti jäänyt tekemättä. (Kauhanen, 2012: 101.) Suoritusarviointijärjestelmiä, kuten suorituksen johtamisen mallejakin, on olemassa monenlaisia. Arviointijärjestelmän valinta riippuu organisaation tyypistä, arvioitavan tiimin työstä, arvioinnin tekijästä ja tietysti arvioinnin halutusta tarkkuudesta. Arviointikriteerien kannattaisi olla myös arvioitavalla itsellään tiedossa. Arviointi voi olla määrällinen tai laadullinen. (Kauhanen, 2003: 104).

Määrällisten tavoitteiden (numeeristen) seuraaminen on usein helppoa, mutta se ei tarkoita silti että niiden seuraamista tehtäisiin oikeilla tavoilla organisaatioissa. Laadullisia tavoitteita asiakaspalvelutiimeillä voisi olla esimerkiksi seuraavat: osaaminen työtehtävään verrattuna, työskentelyn asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelutaito, aikataulujen pitävyys, vuorovaikutustaidot, tiimityötaidot sekä osallistuminen tiimin toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. (Salminen, 2017:61-62.) Myös asiakkaille voi antaa valtaa arviointia tehdessä, ja joissain tapauksissa taas voidaan käyttää ulkopuolisia arvioijia tai arviointiohjelmia, jotka antavat työntekijälle tietoa esimerkiksi työnopeudesta. Tavoitteet voivat olla yksilö- tai ryhmätasoisia. Ryhmätavoitteiden kohdalla voi olla aiheellista pyytää ryhmän jäseniä arvioimaan muitakin ryhmäläisiä. Tällöin esimiehen tulisi myös käydä ryhmäkeskustelu ennen yksilökeskusteluja, ja tiimien suoritusarviointiin tulisi todella panostaa (Kauhanen, 2012: 104 -106)

Suomalaisissa organisaatioissa on liian usein kehityskeskustelujen osalta käynyt niin, että ylimmältä johdolta ei ole tullut tukea ja valvontaa niiden pitämiseen, jolloin keskusteluista on tullut *"vapaaehtoinen, tai vain muotoseikat täyttävä muttei antoisa, kehittävä eikä motivoiva tapahtuma."* (Kauhanen, 2012: 105). Harvoissa yrityksissä esimerkiksi lähetetään dokumentoinnit esimiehen esimiehelle tai henkilöstöosastolle. Jos kehityskeskustelua haluaisi hyödyntää enemmän, tulisi lomakkeiden päätyä esimiehen pöytälaatikon sijasta jonnekin, missä asioita viedään eteenpäin ja kehitetään havaittuja epäkohtia.

Kehitys- ja muiden keskustelujen tulisi olla osa organisaatioiden johtamista ja myös ylimmän johdon tulee panostaa niihin ja näyttää niiden tärkeys. (Kauhanen, 2012: 105-106.)

Kauhasen mukaan suoritusarviointi on yleistymässä Suomessa: entistä suurempi osa työikäisestä väestöstä on kouluajoilta asti tottunut arvioitavana olemiseen ja arvioimiseen sekä kaksisuuntaiseen palautteeseen. Kauhasen mukaan suoritusarvioinnin avulla perustellaan esimerkiksi organisaation henkilöstön sisäiset siirrot, palkitseminen ja organisaation kehittäminen. Työntekijät, jotka ovat onnistuneet hyvin tehtävissään, voidaan siirtää uusiin, vaativampiin tehtäviin. Ne henkilöt puolestaan, jotka eivät suoriudu töistään vaaditulla tasolla, pääsevät lisäkoulutuksiin, mutta mikäli tulokset eivät parane on mietittävä lasketaanko työn vaatimustasoa. Huonon työmenestyksen perusteella kun on hankalaa irtisanoa. (Kauhanen, 2012: 106.)

2.3 Asiakasneuvojatyon piirteitä ja neuvojilta vaadittavia ominaisuuksia

Asiakaspalvelutyöllä on oma luonteensa, mutta vaikka asiakas onkin mukana vaikuttamassa työn onnistumiseen, on suuri vastuu myös työntekijöillä itsellään: hyvät alustaidot ovat tarpeen. Viitalan ja Jylhän mukaan työssä onnistuminen on kiinni monista muistakin asioista: työtehtävän ja työntekijän yhteensopivuus, motivaatio, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työkyky, esimiehen tuki, ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet työpaikalla (2019:230).

Asiakaspalvelutyössä on monta muuttujaa ja asiakaspalvelija ei itse välttämättä voi vaikuttaa niin paljon lopputulemaan, koska jokaisessa tilanteessa on mukana myös toinen osapuoli, asiakas. Tämän takia ylhäältä alaspäin tuleva palkintoihin perustuva johtaminen ei ole välttämättä omiaan asiakasneuvojien johtamisessa. (Yee, Lee, Yeung & Cheng, 2013: 452-454.) Raub ja Liao tuovat esiin yhteneväisesti Yeen ym. kanssa palveluympä-

ristön haasteena sen, että asiakas itse on aina luomassa omaa kokemustaan ja täten osallisena palvelun tuottamisessa. Sen lisäksi asiakkaiden toivomukset ja odotukset muuttuvat jatkuvasti. (2012:651.)

Yee, Lee, Yeung ja Cheng korostavat työntekijän omaa motivaatiota tuottaa hyvää palvelua. Motivaatioon voi vaikuttaa johtamisen tyyleillä. He tuovat esiin myös sen, että tietyt yksilöt motivoituvat oppimisen mahdollisuudella ja ovat sen takia valmiita ottamaan haasteita vastaan. Mutta aivan ensiksi organisaation tulisi määritellä, mitkä ovat asiakaspalvelun tärkeimmät funktiot ja palkita niihin liittyvien tavoitteiden saavuttamisesta. (2013: 452-454.) Työntekijöitä tulisi myös sitouttaa organisaatioon: sitoutuneemmat työntekijät tapaavat kehittää itselleen tavoitteita ja motivaatiota myös oppimiselle, ja täten he ovat kiinnostuneempia myös pidemmän ajan kehittämisestä työssään. Mikäli motivaatio perustuu ainoastaan palkintojen saamiseen, on riskinä, että pitkän aikavälin kehittämishalut puuttuvat kuten myös se, että palvelun laatu ei itsessään ole tavoitteena. (Yee ym., 2013: 460-461.) Johtamisen kannalta on tärkeää tietää, mikä ketäkin motivoi työssään. Motivaation puute työpaikalla vaikuttaa asenteisiin ja sitä kautta myös työilmapiiriin ja suoriin (Viitala & Jylhä, 2019:230-231). Negatiivisen asenteen syynä tosin voi olla myös työntekijän tunne merkityksettömästä työstä. Esimies ei välttämättä huomaa tätä, jos sitä ei tuoda esille (Aarnikoivu, 2008: 17).

Raub ja Liao esittivät puolestaan, että oma-aloitteisuus on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista hyvällä palvelutyöntekijällä. Se tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä ilman, että sitä pyydetään, ja ajattelemista pitkällä aikavälillä eteenpäin. Tutkijat esittelivät käsitteen "*proactive customer service performance*" (PCSP, vapaasti suomennettuna proaktiivinen asiakaspalvelusuoriutumisen). Ajattelutapaan kuuluu myös sen pienen extran tekeminen asiakkaille, ilman että siihen välttämättä on suurempaa syytä, esimerkiksi jo tapahtuneen virheen korjaaminen. Toisaalta työntekijöiden tulee myös käsitteen mukaan osata käsitellä epämiellyttävät tilanteet ja haastavat asiakkaat. Siihen, kuinka hyvin työntekijät toimivat PCSP:n mukaan, vaikuttaa kaksi prosessia: heidän oma käsityksensä

omasta kykenevyydestään sekä heidän mieltämänsä syyt, miksi heidän kannattaisi toimia niin. Käsityksiin kykenevyydestä ja osaamisesta vaikuttaa oma tehokkuus. Jos tällaista toimintaa odotetaan työntekijöiltä ja jos siitä palkitaan, saataisiin luotua syyt sille, miksi kannattaa toimia tietyllä tavalla. (2012: 651-654.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden ajatuksiin siitä, mitä kannattaa tehdä. Millainen ymmärrys organisaatiossa vallitsee siitä, mitä toimia tuetaan, mistä palkitaan ja mitä rohkaistaan? (Raub&Liao, 2012: 653; Schneider, 1990.) Puhutaan, että organisaatiokulttuuri syö strategian aamupalaksi – jos yrityksessä on mielikuva siitä, että tietyllä tavalla toimiminen on hyväksyttävää, on pyrittävä vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin ennen kuin pohditaan suorituksen johtamista. Vaikka työntekijä kokisi olevansa taitava ja tehokas, mutta organisaatiossa ei tueta ja palkita hyvistä toimintatavoista ja oma-aloitteisuudesta, ei työntekijä ole motivoitunut antamaan parastaan. (Raub & Liao, 2012: 662-654.) Aguinis ym. toteavat, että suorituksen johtamisella ja palkitsemisella itse asiassa voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin: kun kerrotaan, mitä halutaan ja halutuista asioista palkitaan, alkaa organisaatiokulttuuri ja arvot muuttua kohti haluttua. Suorituksen johtamisella voidaan myös helpottaa organisaatiomuutoksissa. (2011: 505.)

Työnantajalla on oikeus odottaa, että työntekijät itse ovat myös vastuussa tietyistä asioista työhönsä ja työhyvinvointiinsa liittyen. Tämän huomaa jo pelkästään työpaikka-ilmoituksia selaillessa, niissä kun vaaditaan ammattiosaamisen lisäksi nykyään muitakin taitoja. Tulee ymmärtää asiakasnäkökulmaa, toimialaa ja sen kehitystä, tämän lisäksi tulee osata tehdä tiimityötä ja kehittää omaa itseään sekä työtänsä, välittää informaatiota ja ottaa itse ahkerasti selvää asioista, jotka mietityttävät. Pitää yrittää tulla kaikkien kanssa toimeen ja ylipäättäänkin tulla töihin hyvällä asenteella. Hyvä asenne ja onnistumisen kokemukset parantavat työsuorituksia ja työssä viihtymistä. (Salminen, 2017: 215-227.)

Yllämainittujen asioiden lisäksi työnantajalla on oikeus edellyttää asiallista käytöstä työpaikalla, huolellista työntekoa ja ohjeiden mukaista toimintaa. Lisäksi on oikeutettua

odottaa, että työntekijät suorittavat annetut tehtävät laadullisesti ja määrällisesti annetuissa aikapuitteissa. Vertauskohtana ei saa pitää tiimin parasta työntekijää, vaan nk. tavanomaista ja keskivertoa suoritusta. Esimiehen tulee puuttua tilanteeseen ja antaa palautetta, mikäli rimaa alitetaan jatkuvasti. Tehokkainta olisi ennaltaehkäistä ja puuttua ongelmiin jo aikaisessa ilmenemisvaiheessa, jotta ne eivät pääse kasvamaan. (Salminen, 2017: 275-298.)

3 Johtamistyylit suorituksen johtamisessa

Johtamistyyli tarkoittaa tapaa, jolla esimies johtaa alaisiaan. Mikään johtamistyyli ei välttämättä ole toistaan parempi, ja erilaisia tyylejä voi käyttää päällekkäinkin. Esimiehet ovat erilaisia ja toteuttavat johtamista itselleen ja tiimilleen sopivalla tavalla. Jotkut ovat puheliaampia, jotkut haluavat tehdä itse enemmän, jotkut taas haluavat auttaa toisia tekemään ja ovat valmiita delegoimaan haastaviakin tehtäviä. Eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtajuutta: konfliktitilanteissa suurempi johtamistapa toiminee paremmin kuin delegoiva. Työntekijöillä voi myös olla odotuksia siitä, miten he haluaisivat itseään johdettavan ja missä he kaipaavat apua. Kunhan pysytään lain rajoissa, johtamista voi harjoittaa lähes millä tavalla tahansa. (Salminen, 2017: 337-338).

Piilin mukaan esimiehen ja johtajan tulee olla ammattitaitoinen ja tuntee toimialansa, mutta se ei vielä riitä. Vuosien saatossa on tehty monia listoja johtajan vaadituista ominaisuuksista, hyvää johtajuutta on selitetty johtajien karismalla jne. Yhtä oikeaa vastausta kysymykseen hyvästä esimiehestä ei varmasti löydy, mutta jotkin luonteenpiirteet tietysti auttavat esimiehenä toimimista. Piilin mukaan näitä ovat:

"määrätietoisuus, energisyys, hyvät sosiaaliset taidot sekä yksilöiden kanssa että ryhmissä, kokonaisuuksien hallinta, organisoitukyky, ristiriitojen sietokyky, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuus, kyky arvioida omaa toimintaa ja uudistua."(2006: 15.)

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on muodostettu teorioita ja oppeja, selittämään historiaa ja nykyhetkeä, myös tulevaisuuden johtamista yritetään ennustaa. Uudet suuntaukset perustuvat aiempiin oppeihin: mikä toimi, mikä ei toiminut. Nykyisin tavoitellaan eniten ihmisläheisiä ja itseohjautuvuutta vahvistavia johtamisen malleja, joissa johtajuus voi olla jaettava ja hajautettua. Viitala ja Jylhä kirjoittavat seuraavasti:

"Uusimmissa johtamisopeissa korostetaan erityisesti suunnan selkiyttämistä selkeiden tavoitteiden ja merkityksellisten päämäärien kautta, ihmisten potentiaalin ja yksilöllisyyden arvostamista, yhteistä arvopohjaa sekä työssä onnistumisen mahdollistamista muun muassa jäykkiä rakenteita purkamalla." (2019: 52.)

Tässä luvussa esitellään neljä johtamistyyliä, jotka valittiin tutkimuksessa analyysin avuksi, linsseiksi, joiden läpi vastauksia tulkittiin. Johtamistyyliä ovat esitelty alla olevassa taulukossa 1. yhteenvetona. Alaluvuissa perehdytään tarkemmin tyyliin.

Ominaisuus	Perinteinen	Palveleva	Valmentava	Valtuuttava
Lyhyt kuvailu johtamistyylistä	Auktoriteetillä johtamista, ohjeistukset ylhäältä päin, palkkiot ja "rangaistukset"	Nöyryys, aitous, ihmisten välinen hyväksyntä, esimies alaisten "palvelija"	Yhdessä johtamista, esimies haastaa, innostaa, luottaa ja keskittyy vahvuuksiin	Alaisten valtuuttamista, motivoimista ja heidän kehittymisen tukemista
Milloin esim. sopiva?	Konflikti- ja haastavat tilanteet	Uudet tai herkätkä työntekijät	Kehittymisen nälkäisille työntekijöille	Osaavien ammattilaisten johtamistapa
Tavoiteasetanta & arviointi	Ylhäältä alas	Yhdessä	Yhdessä	Työntekijät esimiehen tuella
Johtamisen suunta	Vertikaalinen	Samassa tasossa	Samassa tasossa	Vertikaalinen
Kysymykset	suora esittämistapa	avoimet kysymykset	avoimet kysymykset	suorempi esittämistapa
Valvonta	Työntekoa valvotaan	Tietty valvonta löytyy	Tietty valvonta löytyy	Ei juurikaan valvontaa
Päätöksen teko	Esimies ja johto	Yhdessä	Yhdessä	Työntekijät

Taulukko 1. Johtamistyylien esittely

3.1 Perinteinen johtaminen

Kirjallisuudessa puhutaan "perinteisemmästä johtamisesta", jolla viitataan yleensä auktoriteetillä tai käskyttämällä johtamiseen. Viitalan ja Jylhän mukaan perinteisemmissä johtamisen määritelmässä on korostettu valvontaa ja ihmisten näkemistä "koneiston osana", joita voi vaihdella ja säädellä toimimaan paremmin (2019:14). Näin raakaa määritelmää ei ole tarkoitus tuoda esille tässä työssä, vaan viitata ylipäättään johtamistyyliihin, joissa esimies kertoo alaisilleen missä ja miten tehdään, luottaen siihen, että asiat tehdään sitten sillä tavalla.

"Perinteisestä" johtamisesta kirjoitetaan esimerkiksi tällä tavoin Internetissä, erään valmennusyrityksen kotisivuilla:

"Perinteisessä johtamisessa päätöksenteko on keskitettyä. Esimies tekee päätökset ja ohjeistaa ryhmää toimimaan. Perinteinen johtaminen toimii hyvin, kun toimintaympäristö on vakaa ja selkeästi rajattu. Haastavaksi johtamismalli muuttuu kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä."
(Grape People Finland Oy, 2019).

Perinteisempää johtamista voisi esimerkiksi olla transaktionaalinen johtaminen, joka on toinen Bernard M. Bassin kehittämistä johtajuustyyleistä (Viitala & Jylhä, 2019:264). Transaktionaalinen johtaminen on palkitsemiseen perustuvaa johtamista, jossa esimies ilmoittaa, mitkä tavoitteet tulee suorittaa ja näiden odotetaan motivoivan työntekijöitä tavoittelemaan niitä kohti (Yee, Lee, Yeung & Cheng, 2013: 454). Esimies valvoo suoriutumista ja palkitsee suorituksista, ja jos toiminta ei ole tarkoituksenmukaista eikä ohjaa kohti määriteltyjä tavoitteita, esimies puuttuu asiaan. (Liinalaakso & Tenhiälä, 2015: 200).

Transaktionaalinen johtaja voi palkitsemisen lisäksi käyttää työkalupakissaan myös "rangaistuksia". Transaktionaalinen johtaja uskoo, että alaisten työn seuranta ja valvonta on tie hyviin tuloksiin. Tällaisella johtajuudella ei enää nykypäivänä muuteta asioita, vaan tavoitteena on pikemminkin pitää tilanne samanlaisena, sen takia transaktionaalinen johtamistapa sopii esimerkiksi kriisitilanteisiin, joissa on tärkeää pitää

toiminta pyörimässä. (Odumeru & Ifenayi, 2013: 358.) Transaktionaalinen johtaminen on asiakeskeistä, kontrolloivaa, eikä johtaja tällä johtamistavalla välttämättä osoita luottavansa alaisiinsa. Kuitenkin, joissakin tilanteissa ja joissakin työympäristöissä tämän tyylistä johtajuutta tarvitaan (Viitala & Jylhä, 2019: 264-265.)

3.2 Palveleva johtajuus

Palveleva (servant leader) johtaja yhdistää motivaationsa johtaa ja halunsa palvella. Dierendonckin mukaan palveleva johtajuus on voimaannuttava ja kehittävä johtamissuuntaus, jossa näkyy vaikutteita nöyryydestä, aitoudesta ja ihmisten välisestä hyväksynnästä. Tällainen johtajuustyyli oli hänen mukaansa uusi tuulahdus johtajuuskentälle vuonna 2011, ja oli ehkä juuri sitä, mitä organisaatiot tuolloin tarvitsivat rauhattomassa maailmassa. Palveleva johtajuus oli sosiaalisen vastuun yhdistämistä perinteisempään transformationaaliseen johtamiseen. (Dierendock, 2011: 1228-1229.)

Suomeksi puhutaan palvelevasta johtajuudesta, englanniksi taas käytössä on *termit servant leader* sekä *service leader*. Suomen kielen termi palveleva johtajuus lienee useimmiten käännetty termistä *servant leadership*. Ero lienee hiuksenhieno, mutta seuraavan sitaatin perusteella servant leadership voisi olla vielä aavistuksen palvelualttiimpaa esimiehisyyttä: *“The servant-leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first.”* (Robert K. Greenleaf, Center for Servant Leadership, 2019). Teoriaosassa nämä eri johtamisen tavat on eritelty englanninkielisillä termeillä suluissa, mutta analyysiosiossa puhutaan ainoastaan palvelevasta johtamisesta.

Service leadershipistä tulee helposti mieleen myös esimerkiksi perinteisiin palvelualoihin liittyvä johtaminen. Nykyään moni tuotevalmistustakin harjoittava yritys toimii liiketoimintamallin ja strategian perusteella palveluyrityksenä (Grönroos, 2013). Voidaan puhua

myös koko organisaation ”*service leadershipistä*”, jolloin se voi tarkoittaa myös laajemmalti johtamista, ei ainoastaan asiakaspalvelutiimien johtamista. Tässä tutkimuksessa termiä käytetään kuitenkin tarkoittamaan nimenomaa asiakasneuvojatiimien johtamista.

Tutkijat Chen, Zhu ja Zhou (2015) vertailivat, palvelevaa johtamista (*servant leadership*) transformationaaliseen johtamiseen. He väittivät, että palveleva johtaminen toisi parempia tuloksia palvelutyön luonteen takia. Palvelut kun ovat hankalasti ennustettavia, ihmisläheisiä, aineettomia, helposti muuttuvia tuotteita, joita tuotetaan samaan aikaan kun niitä kulutetaan. (Chen ym., 2015: 511.) Palvelevat johtajat koetaan usein ”osaksi tiimiä”, joten siksi heihin on helpompi samaistua ja ottaa heiltä mallia. Esimies näyttää hyväksyntää, luottaa työntekijöihinsä, ja on aito, nöyrä ja joustava. Lisäksi he suhtautuvat työntekijöihin tasa-arvoisesti ja tekevät pikemminkin enemmän yhteistyötä, kuin sanelevat ylhäältä päin ohjeita. (Chen ym., 2015: 511, 519.) Wong ja Tjosvold toteavat myös, että palvelevat (*service leader*) johtajat ovat usein mukana asiakaspalvelussa konkreettisemmälläkin tasolla, eivätkä johda ainoastaan ”ylhäältä alas”. (Wong, Liu & Tjosvold, 2015: 125-128.)

Palveleva johtaja (*service leader*) kuuntelee ja työskentelee työntekijöidensä kanssa, jotta ymmärretään asiakkaan tarpeita ja mietitään, miten niihin olisi paras tapa vastata. Hän on osaltaan kehittämässä kulttuuria, jossa jaetaan samat arvot ja visio ja pyritään kohti samaa päämäärää. Lisäksi hän asettaa korkeat laatuvaatimukset asiakaspalvelulle ja kehittää sekä ohjaa tiimiään kehittymään jatkuvasti toiminnassaan. (Wong, Liu & Tjosvold, 2015: 125-128.) Kuvatulla tavalla toimivat esimiehet auttavat alaisiaan palvelemaan asiakkaita tehokkaammin. Salmisen mukaan esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on poistaa esteitä henkilöstönsä työn edestä; mahdollistaa heidän onnistumisensa. Tämän näkökulman puolesta esimiehisyyden voi nähdä olevan palvelutehtävä. (2017:67.)

Aarnikoivu esittelee termin *kumppanuusjohtajuus* kirjassaan *Esimiehenä arjessa*. Kumppanuusjohtajuus ei ole hänen mukaansa uusi ismi, vaan pikemminkin kokoelma periaatteita esimiestyöhön. Kumppanuusjohtajuudessa esimies voi esimerkiksi alaistensa

kanssa ottaa erilaisia ”palvelurooleja”, ajatellen olevansa henkilöstöpalvelija ja sitä kautta saada selville, millaisia omat alaiset ovat ja mistä he motivoituvat. Edellytysten luominen ja henkilöstön valmentaminen ovat Aarnikoivun mukaan henkilöstön palvelemista, mutta jossa kumpikin osapuoli voittaa. (2008: 104-105).

3.3 Valmentava johtajuus

Jos palveleva johtajuus oli Dierendockin mielestä tervetullut tuulahdus johtajuustyylien markkinoille vuonna 2011 (Dierendock, 2011: 1228), niin Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan valmentavan johtajuuden ajatukset olivat tervetulleita niiden puhkeamisen aikoihin ja edelleenkin. Valmentava johtajuus alkoi tulla Suomen markkinoille samoihin aikoihin kuin palveleva, mutta se levisi laajempaan tietoisuuteen hieman myöhemmin.

Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan asiantuntijatyö tulee lisääntymään ja tämä tarkoittaa sitä, että esimiehet eivät aina enää ole työn parhaita osaajia; sen sijaan, heistä tulee *”johdettaviensa ajattelun kehittäjiä ja käyttämättömän potentiaalin valjastajia”*. (2014: 11-13.) Valmentava johtajuus ja valmentava esimiehisyydet ovat sukua toisilleen, mutta eivät tarkoita ihan samoja asioita. Valmentava johtajuus on ajattelu- ja toimintatapa, joka sisältää muutakin kuin esimiestyötä. (Ristikangas & Grünbaum, 2014: 13.) Tässä työssä keskitytään kuitenkin esimiestyöhön, vaikka tutkielman alaotsikko 2.2.2 *Valmentava johtajuus* onkin ristiriidassa kirjailijoiden tekstin kanssa.

Valmentava johtaja on kiinnostunut, innostava, kyselee, kuuntelee, haastaa ja vaalii potentiaalia ja keskittyy vahvuuksiin (Ristikangas & Grünbaum, 2014: 32-34). Valmentavassa johtajuudessa *”huomio on ryhmän osaamisen ja energian valjastamisessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Asioita tehdään, suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Se on yhdessä johtamista, jossa tärkeitä ovat yksinkertaiset perusraamit ja säännöt sekä tavoite, joiden perusteella kaikki työvalinnat pitäisi tehdä. Työskentelyssä ei korostu hierar-*

kia, vaan yhteistyö.” (Ristikangas & Grünbaum, 2014: 16.) Valmentava esimies on kuitenkin se, joka ohjaa joukkoaan kohti yhteistä määränpäättä. Ulkopuolinen ei kuitenkaan välttämättä näkisi, kuka joukosta on esimies, ainakaan Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan. (2014: 16-17.)

Valmentavalla esimiehellä on oltava avoin ja luottavainen asenne sekä halu kehittää muita. Tällä johtamistavalla voidaan saada hyviä tuloksia aikaan, mutta on tärkeää, että esimiehille tarjotaan riittävästi työkaluja tehtävänsä hoitamiseen. Tiimin kanssa tulee myös työskennellä yhdessä ja viestiä tehokkaasti esimerkiksi tavoitteista. Valmentava esimies kuuntelee, auttaa, tukee, kehittää, valtuuttaa ja poistaa esteitä työntekijöiden tieltä. Tällaisissa tiimeissä sekä esimiehen että alaisten on oltava halukkaita oppimaan, antamaan palautetta ja keskustelemaan. (Berg & Karlsen, 2015: 1124-1126.)

Valmentavan esimiehen tiimissä jokainen ottaa vastuuta ja jokainen kantaa vastuunsa, niin työtehtävistä kuin työhyvinvoinnistakin. Jokaisella on mahdollisuus päättää asioista ja yksinkertaisimmille päätöksille ei haeta hyväksymisiä ylemmiltä tahoilta. Esimies ei ole se, joka päättää kaikesta ja tietää kaiken: hän kysyy, kannustaa, haastaa, valtuuttaa ja osallistaa. Valmentava esimies pyrkii kehittämään muista ”tähtiä” ja rakentamaan luottamusta tiimin jäsenten välille – uskotaan, että tällöin yksilöiden osaamista vapautuu tiimin käyttöön ja keksitään uusia tapoja tehdä työtä entistä tehokkaammin. Työn merkityksellisyyteen ja työntekijäkokemukseen on kiinnitetty huomiota. Tyytyväinen työntekijä nimittäin tarjoaa parempaa asiakaspalvelua. (Ristikangas & Grünbaum, 2014: 17-20.) Hirvikorven ja Parkkisen toimittaman teoksen mukaan valmentava esimies suhtautuu ja johtaa työntekijöitään yksilöllisesti. Jotta esimies itse voi oppia valmentavaksi johtajaksi, on hänen myös itsensä saatava ensin coachausta eli valmennusta omalta esimieheltään. Valmentava johtajuus yhdistää yrityksen tulostavoitteellisuuden ja ihmisten arvostuksen. (Hirvikorpi & Parkkinen, 2014:175.)

Ellinger, Watkins ja Bostrom jakoivat valmentavan johtamisen tunnusmerkit kahteen osioon vuonna 1999: voimaannuttavaan ja fasilitoivaan johtamiseen. Voimaannuttava (empowering) johtaminen muistuttaa valtuuttavaa johtamista: alaisia rohkaistaan ottamaan vastuuta, työskentelemään itsenäisesti, arvioimaan omaa suoriutumistaan. Esimies välttää valmiiden vastausten tarjoamista, vaan ohjaa kysymysten kautta, vahvistaen näin alaisten omia näkemyksiä ja kykyä johtaa itseään. Fasilitoiva (facilitating) johtamistapa sen sijaan tuo eron valtuuttavaan johtajuuteen: valmentava esimies pyrkii luomaan kulttuurin, jossa opitaan ja kehitytään, aktivoiden oppimista keskusteluilla osaamistavoitteista ja kehitystarpeista. Hän antaa paljon kehittävää palautetta ja pyrkii tuomaan esille ryhmän jäsenten kyvykkyyttä. (Viitala & Jylhä, 2019: 266.)

3.4 Valtuuttava johtajuus

Tämä johtajuustyyli on sukua valmentavalle johtajuudelle, muttei silti aivan samanlaista.

Valtuuttava johtajuus voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti:

“Empowering leadership is the process of influencing subordinates through power sharing, motivation support, and development support with intent to promote their experience of self-reliance, motivation, and capability to work autonomously within the boundaries of overall organizational goals and strategies.” (Amundsen & Martinsen, 2014: 7).

Suomennettuna määritelmä olisi seuraava: ”Valtuuttava johtajuus on prosessi, jossa vaikutetaan alaisiin vallan jakamisen sekä motivaation että kehittymisen tukemisen kautta. Tarkoituksena on edistää alaisten itseluottamusta, motivaatiota ja kykyä työskennellä itsenäisesti ja strategian mukaisesti kohti organisaation asettamia tavoitteita.”

Valtuuttava johtaminen ilmestyi ajatuksena johtamiskentälle 1980-luvulla. Tämän johtamistyylin ansiosta organisaatioissa parannettiin mm. asiakastyytyväisyyttä ja työtehokkuutta, sen lisäksi organisaatorakenteet madaltuivat ja yrityksiin tuli enemmän jousta-

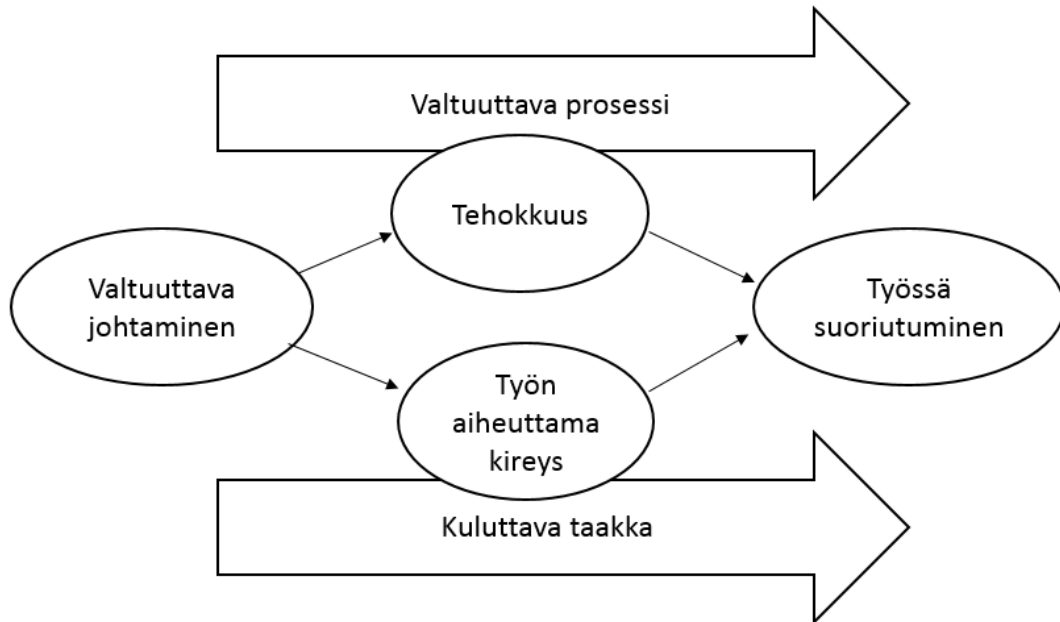
vuutta. (Amundsen & Martinsen, 2014: 2-4.) Valta on keino päästä tavoitteisiin ja valtuuttava johtaminen jakaakin vallankäytön tasaisemmin organisaatioissa vähentäen alemman portaan ”riippuvuutta” ylemmistä tahoista (Liu, 2015: 476).

Salminen puhuu osallistavasta ja delegeoivasta johtamistyyleistä. Osallistava esimies pitää ohjia ja päätösvaltaa käsissään hieman enemmän kuin delegeoiva ja osallistuu päätöksentekoon samalla tavoin ryhmän jäsenenä kuin muutkin; delegeoiva esimies ei välttämättä ole edes päättämässä asioista, vaan luottaa siihen, että tiimin jäsenet osaavat. Tiimit, joita johdetaan näin, koostuvat yleensä asiansa syvällisesti osaavista ja toimintaympäristön tuntevista työntekijöistä, jotka ymmärtävät asiakkaiden odotukset yritykselle, päätöksenteon seuraukset ja tiimin toiminnan vaikutukset organisaatioon. Valtuutetut tiimit voivat tehdä erilaisia päätöksiä, kuin mitä esimies olisi tehnyt, mutta joskus alaiset voivatkin tietää asioista enemmän ja sen perusteella osata tehdä oikeita päätöksiä. (Salminen, 2017: 339-340.)

Valtuuttamisella on tutkitusti hyviä puolia, mutta myös sen negatiivisia puolia on tutkittu. Valtuuttamisen kautta ehkä opitaan enemmän, mutta se voi myös stressata, jännittää ja hermostuttaa työntekijöitä ja laajentaa heidän tehtäväkenttäänsä liikaa. Ajattelutapa, että mitä enemmän valtuuttaa, sitä parempia tuloksia saa, ei välttämättä toimi todellisuudessa. Työntekijät voivat kokea valtuuttavan esimiehen jakavan omia velvollisuuksiaan ja tehtäviään liikaa alaisille. Esimiehen tulee tämän takia muistaa, ettei valtuuttaminen mene liian pitkälle, sillä tällöin se voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden suoriin. (Cheong, Spain, Yammarino & Yun, 2016.)

Esimiehen tulee myös varmistaa, että työntekijät ovat tarpeeksi motivoituneita. Valtuuttamisella annetaan toki itsenäisyyttä, mutta mikäli työntekijöillä ei ole motivaatiota käyttää saamaansa valtaa tehokkaasti, ei valtuuttamisella saada tuloksia aikaan (Amundsen & Martinsen, 2014:7). Valtuuttamisen valtuuttavaa sekä kuluttavaa vaikutusta on havain-

noitu kuviossa 2. Valtuuttaminen voi tuoda positiivisia tunteita alaisille sekä tehokkuuden tunnetta sekä yksilöille että tiimille. Miinuspuoli on valtuuttamisen aiheuttama taakka ja kireys. Nämä asiat vaikuttavat työssä suoriutumiseen.



Kuvio 2. Valtuuttavan johtamisen valtuuttava ja kuluttava vaikutus (mukailtu Cheong ym., 2016: 604.)

4 Käytetyt menetelmät ja tutkimuksen kulku

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetystä kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä sekä tutkimuksen kulusta: aineistonkeruusta, valitusta haastattelutyypistä, sekä tutkimuksen reliabiliteetista (luotettavuudesta) ja validiteetista (pätevyydestä).

4.1 Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja tutkimuksen kulku

Tutkimusta suunniteltaessa on tarpeen määrittää, mikä on käytettävä tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuksen laatu eli se minkälaista tietoa halutaan saada selville. Perustavanlaatuisen jako on jako kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen tutkimus on tilastollista ja tulokset esitetään numeerisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset näkevät ja kokevat tietyn asian. (Bell, 2006.) Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan selville ajatuksia ja mielikuvia aivan toisella tapaa, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa ongelma-alueiden tulisi olla tarkkaan määrättyjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella on myös ne edut, että tutkimuksen aikana voidaan esittää lisäkysymyksiä ja päästä näin syvemmälle aiheeseen. Haittapuolena on se, että yleistyksiä ei voi tehdä samalla tavalla kuin kvantitatiivisista tutkimuksista, joissa tutkittava määrä on yleensä suurempi. (Bell, 2006: 17-18)

Kanasen mukaan (2014) laadullinen tutkimus on oivallinen silloin, kun tutkittava ilmiö ei ole tuttu eli siihen ei esimerkiksi liity valmiita teorioita. Tällöin kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan saavuttaa syvälinen käsitys aiheesta. Suorituksen johtamiseen liittyy tosin jo paljon tutkittua teoretietoa. Halusin kuitenkin rajata tutkimuksen koskemaan vain tietynlaisen työn tekijöitä, jolloin oli aiheellista tehdä tämän kaltainen tutkimus.

Laadullisessa tutkimuksessa etsitään tarkoituksella sopivimmat haastateltavat (tai muulla tavalla ”tarkasteltava” kohderyhmä). Ihmisiä, asiantuntijoita, suositaan tiedon välittäjinä. Tutkija luottaa omaan kykyynsä tehdä tarkkoja ja oikeita havaintoja tutkimus-tilanteissa. Objektiivisuuteen tulisi pyrkiä, mutta tutkijan arvomaailma saattaa vaikuttaa kuitenkin siihen, miten hän tulkitsee tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008: 156 – 162; Kananen, 2014: 16-17.)

Tässä pro gradussa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkija oli kiinnostunut kuulemaan asiantuntijoiden mielipiteitä tutkimusongelmaan, eli kuinka asiakasneuvojen suoritusta johdetaan. Asiantuntijoita tässä tapauksessa ovat suorituksen johtamisen työn tekijät eli esimiehet. Tutkija teki lisäksi lomakekyselyn kahdeksalle asiakasneuvojalle (kuusi naista ja kaksi miestä), löytääkseen paremmin kultaista keskitietä vastauksissa. Tutkimukseen haastateltiin kuusi esimiestä keväällä 2019; kolme naista ja kolme miestä. Neljä heistä teki kyseisen työtehtävän parissa töitä edelleen ja kaksi oli siirtynyt jo muihin tehtäviin.

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Tässä tutkimuksessa esimiesten haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kysymysten aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto saattaa muuttua. Lisäkysymyksiä esitettiin haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym., 2008: 203-204.) Asiakasneuvojen lomakekysely noudatti samaa kaavaa kuin esimiesten haastattelukysymykset. Niiden muoto oli muutettu siten, että asiakasneuvoja vastaa omasta näkökulmastaan. Asiakasneuvojat saivat itse valita, missä järjestyksessä vastasivat kysymyksiin. Haastattelulomakkeissa on mukana palkitsemisen kysymykset myös, sillä myös siitä oli tarkoitus kirjoittaa. Aiheen rajauksen myötä palkitseminen jätettiin kuitenkin pois.

Tässä tutkimuksessa esitettävät kysymykset, jotka esitettiin esimieshaastateltaville, olivat mahdollisimman valmiiksi suunniteltu, joten haastattelu muistutti myös puolistrukturoitua haastattelua (=lomakekyselyn kysymykset ovat valmiina, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat) (Kananen, 2008: 73). Täysin puolistrukturoitu se ei ollut, sillä kaikille

haastateltaville ei esitetty kaikkia kysymyksiä, jos niihin tuli jo aiemmin vastaus, ja kysymysten muoto saattoi vaihdella. Haastattelukysymykset lähetettiin kaikille haastateltaville etukäteen, aikaisintaan kaksi viikkoa ennen haastattelua ja viimeistään päivää ennen. Heidän ei kuitenkaan oletettu valmistautuvan haastatteluun. Muutama oli miettinyt vastauksiaan jo hieman etukäteen, osa taas ei.

Aineistonkeruumenetelmä tutkimusosaan ja tutkimuksen haastattelutyyppi olivat melko selvänä jo gradutyön alkuvaiheessa. Aineistonkeruu haluttiin suorittaa haastattelemalla esimiehiä ja valitsemalla teemahaastattelu(n ja puolistrukturoidun haastattelun välimuoto) haastattelutyyppiksi pystyttiin varmistamaan, että haastatteluissa saadaan vastauksia kaikkiin haluttuihin asioihin, mutta toisaalta haluttiin antaa vapaalle vastaamiselle tarpeeksi joustavuutta ja tilaa. Myöhemmässä vaiheessa myös asiakasneuvojen vastaukset haluttiin ottaa mukaan, jotta saadaan selville, mikä heidän näkemyksensä on. Asiakasneuvojat ja esimiehet ovat eri organisaatioista, eli tässä gradutyössä ei ole kysymys vain tietyn alan tai tietyn organisaation tilanteesta.

Tämä työ eteni alussa melko nopeasti alustavasta suunnitelmasta haastatteluvaiheeseen. Halusin tehdä työn muistuttaen aineistolähtöistä tutkimusta, suunnitellen kysymykset käsittelemään asiakasneuvojen suorituksen johtamista ja palkitsemista – silti mukana oli jo alussa tietyt teemat ja teoriat. Yksi pieni muutos tehtiin kyselylomakkeeseen esimiesten haastatteluissa. Aihe tarkentui analyysin edetessä. Vaikka asiakasneuvojen suorituksen johtamisesta ei voi eikä kannata rakentaa kaiken kattavaa opaskirjaa joka tilanteen hoitamiseen, antaa tämä työ mielestäni aika hyvän kuvan siitä, miten suoritusta nykyään johdetaan asiakasneuvojatiimeissä. Tutkimus on melko yleisluontoinen vielä senkin takia, että esimiehet ja asiakasneuvojat eivät olleet samoista yrityksistä.

4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkijan on aina tarkasteltava saamaansa informaatiota kriittisesti ja pohdittava, voiko siihen luottaa – onko se pätevää tietoa, josta voi tehdä tulkintoja. Reliabiliteetti kertoo, kuinka luotettava tutkimus on. Reliabiliteetti on hyvä, jos samaan kysymykseen saadaan erilaisissa tilanteissa tai eri tutkijan toimesta sama vastaus. Ympäristö tai tutkija ei saisi vaikuttaa vastaukseen ja tulkintaan. Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa tai kuvailee sitä, mitä sen on tarkoitus mitata tai kuvailla. Saadaanko käytetyllä tutkimusmenetelmällä ja tutkimuskysymyksillä vastaus juuri niihin asioihin, joita halutaan selvittää? (Bell, 2006: 117-118.)

Tämän pro gradu -tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden taso on melko hyvä. Reliabiliteetista pidin huolta etsimällä päteviä haastateltavia ja pyrkimällä toimimaan haastattelutilanteissa objektiivisesti, jotta en vaikuttaisi vastauksiin. Haastatteluissa toistui samankaltaisia vastauksia, mikä kuvaa luotettavuutta, tosin uskon, että aiheesta on vielä paljon sanottavaa jäljelläkin. Olen sitä mieltä kuitenkin, että muut tutkijat saisivat samankaltaisia tuloksia. Reliabiliteettia ja validiteettia voisi parantaa vielä haastatteleamalla entistä enemmän esimiehiä ja asiakasneuvoja. Olisi hyvä myös, että valmistautumisen taso olisi sama kaikilla vastaajilla, tosin kaikki eivät välttämättä koe tarvitsevansa valmistautumista ja osa taas ei halua olla haastateltavana, jollei tiedä aihetta ja ole pystynyt valmistautumaan hieman. Asiakasneuvojen haastattelut voisi myös suorittaa suullisesti. Tätä työtä varten sitä ei ajallisesti ollut mahdollisuus tehdä.

Valitsemani esimieshaastateltavat ovat maantieteellisesti pieneltä alueelta (Pohjanmaa ja Keski-Pohjanmaa). Asiakasneuvojat olivat laajemmalla maantieteelliseltä alueelta. Osa haastateltavista ja kyselyn täyttäneistä henkilöistä oli minulle entuudestaan tuttuja. Nämä asiat voivat vaikuttaa vastauksiin. Validiteettia tarkastelin tutkimuksen suunnitteluvaiheesta lähtien. Se tosin oli haastavaa esimerkiksi haastattelua suunniteltaessa, sillä silloin aiheeni ei ollut vielä täysin kiveen hakattu ja rajattu. Loppujen lopuksi toinen puoli

aiheesta rajautuikin kokonaan pois. Koen kuitenkin, että aineistoni vastaa melko hyvin sittemmin valitsemini tutkimuskysymyksiin ja täten validiteetti on aika hyvällä tasolla.

Reliabiliteettia ja validiteettia parantaa se, että haastattelut on litteroitu ja niitä on tutkittu myös kirjallisessa muodossa ja pyritty saamaan oikea ymmärrys vastauksista. Litteroidut vastaukset kuunneltiin vielä kerran läpi ja tarkistettiin litteroinnin laatu. Reliabiliteettia olisi vielä voinut parantaa sillä, että haastateltavien olisi voinut antaa vielä lukea vastauksensa läpi litteroidusta versiosta. Tutkimuksen validiutta riskeerasi se, että joissakin kysymyksissä haastattelija ja haastateltava saattoivat tarkoittaa kysymyksellään ja vastauksellaan eri asioita.

4.3 Haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden esittely

Haastattelin kuutta esimiestä Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan organisaatioista (analyysissä puhun organisaatioista pääasiassa yritys-nimellä). Haastattelut suoritettiin helmikuusta ja maaliskuussa 2019. Esimiehistä neljä teki tälläkin hetkellä töitä asiakasneuvojatiimien esimiehinä. Kaksi oli jo siirtynyt eri tehtäviin, mutta heidänkin vastaukset esitetään tässä työssä samoissa aikamuodoissa kuin muiden. Esimiehistä kolme oli miehiä ja kolme naisia, iältään he olivat noin 30-50 –vuotiaita (tarkkaa ikää ei kysytty). Esimieskokemusta oli parista vuodesta ylöspäin. Koulutustaustaa ei kysytty, mutta mukana oli sekä yliopiston että ammattikorkeakoulun käyneitä esimiehiä että sellaisia, jotka olivat organisaatiossa edenneen tehtäväänsä ja käyneet lyhempiä esimieskoulutuksia työnsä ohella.

Haastateltava	sukupuoli	haastattelun pvm
1	mies	21.2.2019
2	nainen	15.3.2019
3	nainen	21.3.2019
4	mies	29.3.2019
5	nainen	29.3.2019
6	mies	30.3.2019

Taulukko 2. Esimieshaastateltavien haastatteluajankohdat

Taulukossa 2. on esitetty esimiesten haastatteluiden ajankohdat. Esimiesten neuvojatiimit olivat kooltaan 5-20 henkilöä, tosin vastuualue saattoi olla ajoittain suurempikin. Osalla esimiehistä kaikki alaiset tekivät töitä saman katon alla ja osalla tiimi oli hajautunut useammalle paikkakunnalle. Pääasiassa esimiehet eivät tehneet yhtään samanlaisia työtehtäviä kuin asiakasneuvojat. Haastateltaville luvattiin anonymiteettiä, eikä myöskään yritysten nimiä mainita.

neuvoja	sukupuoli	ikä välillä	kysely palautettu
1	nainen	25-35	19.3.2019
2	nainen	25-35	31.3.2019
3	nainen	35-45	30.4.2019
4	nainen	45-55	17.5.2019
5	nainen	25-35	20.5.2019
6	mies	45-55	22.5.2019
7	nainen	25-35	1.6.2019
8	mies	25-35	5.6.2019

Taulukko 3. Asiakasneuvojien kyselyyn osallistuneet

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeeseen vastasi kahdeksan asiakasneuvojaa (esittely taulukossa 3.), jotka tekevät pääosin toimistotöitä vaativan asiakaspalvelun parissa. Heillä oli myös myynnillisiä tehtäviä. Asiakasneuvojat täyttivät kyselylomakkeen kevään-

alkukesän 2019 aikana. Kuusi neuvojista oli naisia ja kaksi miehiä. Asiakasneuvojien työpaikat olivat laajemmalla maantieteelliseltä alueelta Suomesta. Asiakasneuvojat olivat iältään 25 ja 55 vuoden väliltä. Tarkkaa ikää ei kysytty. Työkokemusta oli 1-35 vuotta.

Asiakasneuvojien työ sisälsi asiakaspalvelua, myyntiä ja taustatehtäviä. Yritykset toimivat eri aloilla, mutta asiakasneuvojien työ oli pääasiassa tietokoneella tapahtuvaa, monikanavaista palvelu-, asiantuntija- ja myyntityötä, eroten esimerkiksi myymälöiden asiakasneuvojista. Myös neuvojien vastaukset käsitellään anonyymisti ja siksi myöskään organisaatioiden nimiä ei tuoda esille. Asiakasneuvojien kysymykset ovat muuten samat kuin esimiesten, ne muutettiin vain siten, että asiakasneuvojat saavat kertoa samoista asioista omasta näkökulmastaan.

5 Analyysiluku

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Luvussa 5.1. ja alaluvuissa käydään läpi yleisesti suorituksen johtamiseen liittyviä asioita ja luvun 5.2 alaluvuissa esitellään erityisesti tiettyä johtamistyyliä kuvaavia asioita. Esimiesten ajatuksista on poimittu esimerkkejä kuvaamaan tyyliä. Se ei tarkoita sitä, että kyseinen esimies noudattaisi vain tuon tyylistä johtajuutta, vaan sitä, että kyseinen ajatus sopii tyyliin. Asiakasneuvojen vastausten jaottelut eivät tarkoita myöskään sitä, että asiakasneuvoja tarvitsisi ja haluaisi vain sellaista johtamista, vaan tietyssä tilanteessa se voisi sopia parhaiten. Analyysiluvun tarkoituksena ei ole muodostaa oppikirjaa, miten suoritusta tulisi johtaa, vaan selventää, miten osapuolet eri tilanteissa toimivat, miten he haluaisivat toisen osapuolen toimivan, ja mikä tietyssä tilanteessa voisi sopia parhaiten.

Analyysin tueksi valittiin neljä erilaista, tunnettua johtamistyyliä, joiden linssien läpi tutkimus tehtiin. Tyylit ovat palveleva, valmentava, valtuuttava ja perinteinen johtaminen. Kaksi esimiehistä toikin esille vastauksissaan suoraan, että pyrkii toimimaan valmentavan johtamistyylin mukaisesti. Silti johtamistavoissa voi näkyä piirteitä muistakin johtamistyyleistä. Palvelevasta johtamisesta voidaan puhua englanniksi sekä **Servant Leadership**inä että **Service Leadership**inä. Molempien tyyppiset johtajat haluavat tuottaa hyvää asiakaspalvelua, mutta tapa päästä sinne lienee hieman erilainen.



Kuvio 3. Johtamistyylit esimiehen osallistumistason mukaan

Kuviossa 3. on esitetty tämän pro gradun teoriassa ja tutkimuksessa esiintulevat johtamistyylit siinä järjestyksessä, kuinka paljon esimies on mukana alaistensa tiimin

työskentelyssä, joko kertomalla mitä tehdään, auttamalla tekemään työtä, valmentamalla kohti tehokkaampaa työntekotapaa tai delegoiden suuren osan tehtävistä osaaville alaisilleen. Mitä enemmän oikealla, sitä enemmän valtaa ja vastuuta alaisille annetaan. Esimiehen rooli onkin muuttunut aikojenkin saatossa siten, että töitä jakavasta ja valvovasta henkilöstä on muovautunut mahdollistaja, koordinaattori sekä valmentaja (Viitala & Jylhä, 2019:258).

Esitellyistä johtamisen tyyleistä tulee mieleen Paul Herseyn ja Blanchard Kenin 1970- ja 1980-luvun vaihteessa kehittämä tilannejohtamisen malli. Tuossa mallissa jaetaan johtaminen vaaditun tilanteen ja alaisten tarpeiden, osaamisen sekä sitoutumisen mukaan neljään eri tyyliin: ohjaava, valmentava, tukeva ja delegeiva tyyli. Ohjaavaa esimiestä kaipaa esimerkiksi kokematon työntekijä, tai toisaalta työntekijä, joka ei ole kovin sitoutunut työhönsä. Valmentava ote sopii silloin, kun työntekijä kyllä tietää mitä tehdä, mutta ei ole välttämättä kovin kiinnostunut tekemään tehtävää. Tukevaa käytetään melko samanlaisissa tilanteissa kuin valmentavaa johtamista. Delegeivaa johtamista eli valtuuttamista voidaan käyttää vastuunhaluisten ja sitoutuneiden osaajien kanssa. (Viitala & Jylhä, 2019: 46-47).

5.1 Esimiestyö ja johdon tuki suorituksen johtamisessa

Haastatteluissa nousi esille tarve monenlaiseen johtamiseen eri tilanteissa – sekä se, ettei johtamiselle ylipäätään voi kirjoittaa ohjekirjaa, jonka mukaan toimia ja johtaa tiimejä aina oikealla tavalla. Osaaminen tulee oikean asenteen ja kokemuksen kautta. Opaskirjan mukaan tehtynä esimiestyö näyttäytyy epäaitona ”pilkun viilaamisena” alaisille. Tästä puhuttiin myös kokemuksen kautta oppimisesta, painottaen myös oman persoonan merkitystä. Piili on kirjoittanut yhteneväisesti esimiesten kanssa:

”Esimiehen on luotettava omaan kokemukseensa ja näkemykseensä ollakseen uskottava. Ulkoa opituilla malleilla ei ihmisten kanssa kovin kauan selviä eikä etenäkään poikkeavissa tilanteissa. Ristiriidattoman käyttäytymisen ja aidon vaikutelman luomiseksi on teorit ja tieto sisäistettävä osaksi omaa ajattelua.

Tämän voi tehdä tarkastellen uutta opittavaa ainesta omaa tilannettaan, persoonallisuuttaan, arvojaan, logiikkaansa ja tunteitaan vasten.” (Piili, 2006: 14.)

Erään esimiehen mukaan *”suorituksen johtamisen, kuten muunkin johtamisen, tulee perustua yrityksen missioon, visioon, strategiaan ja brändityöhön. Joka yrityksellä on oltava DNA, joka kertoo, millaisia olemme. Johtamisen ja esimiehen ohjekirjaa ei voi tehdä – sen lukisi ja sitä toteuttaisi asiantuntija-henkinen tyyppi, jonka ei pitäisi olla esimiestehtävässä.”* Esimies tarkoitti sitä, että tietyt henkilöt sopivat asiantuntijatyöhön, tekemään töitä asioiden parissa omassa huoneessaan, mutta sellainen henkilö tuskin on paras valinta esimieheksi. Rantamäki ym. kirjoittivat myös, että esimiesten valintakriteeristöön ei aina kiinnitetä tarpeeksi paljon huomiota: esimieheksi saattaa nousta työn paras osaaja tai taitava asiantuntija, mutta joilla ei ole osaamista esimiestyöhön (2006: 68).

On tärkeää kuitenkin tietää, mitä alaiset tekevät työssään. Kaksi esimiehistä oli esimiesaikanaan oli tehnyt samoja töitä asiakasneuvojien kanssa. Esimies ei enää välttämättä ole paras vastausten antaja, eikä ehkä tulekaan olla, mutta tulee tietää, minkä kanssa alaiset oikeasti työskentelevät. Alla kuvaava sitaatti tämän aiheen tiimoilta:

”Mä niinku nään sen tärkeenä, et oikeesti tietää, mitä sä johdat. Et mitä se työ on. Koska sitte se on vähän, siitä on hankala puhua, sitä on vaikee kehittää, jos niinku ne itse sen työn tekijät huomaa, et tolla ei oo niinku hajuukaan mitä tää on. Niin sit tulee heti vähä semmonen asenne. ”Nojoo, et tollon noita omia ideoita, ku ei se tiä mistään mitään.” ... Et vaikka nyt ei ihan ehkä olis siellä esimerkinä toimimassa niin pitää kuitenkin tietää mistä on kyse.”

Uutta saa ja tuleekin siis oppia, mutta omaa ajattelua ei saa unohtaa uusia toimintamalleja pohtiessa ja käyttöön otettaessa. Joissain tilanteissa tarvitaan perinteisempää johtamistapaa, esimerkiksi konflikti- ja muutostilanteissa, erään esimiehen mukaan jopa strategian mukaisesti suunnatussa toiminnassa, mikäli muut johtamisen tavat eivät auta. Joissain tilanteissa taas mentorimaisempi johtamistapa toimi paremmin. Tuli esille, että tiimikoko voi vaikuttaa johtamistapaan: pienempiä tiimejä voisi johtaa horisontaalisemmin, mutta isossa tiimissä ryhmänjohtajan tulee

näyttää suuntaa ja esimiehellä on käskyvaltaakin. Muutama esimies pyrki kaikkensa mukaan toimia siten, että ylhäältä alas-käskyttämistä ei tarvitsisi, haluten pikemminkin toimia joukkueena.

Sitaatti erään haastateltavan vastauksesta, jossa tulee ilmi sekä palvelevaa että perinteistä näkemystä:

”... täytyy olla joku suunnannäyttäjä. Ja se työ, mitä esimiehet tekee, et työntekijät voi tehdä työtänsä, niin se on aika järjetön määrä. Mut sitte taas meillähän ei oo sillee niinku auktoriteetteja, et me ollaan kyllä kuitenkin tosi paljon tuolla niinku tekemässä, ei ole sellasta vanhanaikasta johtamista, et sä olet esimies ja sä olet alainen, vaan tosi paljon sellasta yhdessä tekemistä, mut kyl meillä kuitenkin on et esimiehet kuitenkin, et me ollaan esimiehiä ja meille kuuluu nää hommat, ja me niinku tehdään kaikkemme, et heidän on hyvä tehdä työtä.”

Asiakasneuvojien esimiehiltä vaaditaan paljon asioita, sekä esimiehet itse, että työntekijät. Seuraava sitaatti kuvaa erään esimiehen näkemystä, jossa nousee esiin mm. palvelevan esimiehisyyden ajatuksia:

”... (pitää olla) sen tyylinen ihminen että ensinnäkin jaksaa tehdä, uskaltaa heittäytyä, uskaltaa kantaa sen vastuun. Pitää olla vuorovaikutustaidot, pitää olla kuitenkin kilpailuhenkinen, koska tässä kuitenkin esimies niinku sitä tiimiänsä sitte johtaa niihin tavoitteisiin ja tavoitteiden ylittämiseen. Pitkää pinnaa pitää olla. Esimiehen pitää olla koko ajan askeleen edellä sitä tiimiä. Pitää aistia ja haistaa ja vähän ennakoida että, et miten se tiimi voi, muhiiko siellä joku juttu, mikä ei oo kantautunut korviin että, koko ajan pitää huolta siitä työhyvinvoinnista et jokaisen on hyvä olla ja jokaisen työkalut tehtävään/työhön on kunnossa. Pitää olla muutoskyvykäs, pitää olla ite positiivinen, pitää tota niin kantaa suurta vastuuta. Mutta tehdä työtä omalla, rennolla persoonalla ja heittäytyä ja tuota antaa kuitenkin sitä henkilökohtasta huomiota ja palautetta ja kannustaa ja tsempata.”

Sekä esimiehiltä että asiakasneuvojilta kysyttiin, millaisia ominaisuuksia asiakasneuvoja-tiimien esimiehellä kannattaisi olla. Esimiehet toivat esiin rehellisyyden, asiakaspalveluhenkisyyden, ihmisläheisyyden, jämäkkyuden sekä objektiivisuuden. Lisäksi olisi hyvä, että esimies olisi puolueeton tiimin sisäisissä ristiriitatilanteissa eikä hän *”kuvittelisi olevansa paras”*. Tulee kuitenkin kunnioittaa sekä itseään että muita. Kolme vastauksista tuli samanlaisena kuin mitä asiakasneuvojat ne esittivät: esimiehen tulee olla **luotettava**,

kuunteleva ja sosiaalisesti taitava. Yhteneväisyyksiä toki oli nähtävissä enemmänkin: esimerkiksi esimiesten *"objektiivinen"* ja neuvojien *"ei ottaisi asioita liian henkilökohtaisesti"* sekä *"ihmisläheinen"* ja *"halu ymmärtää ihmisiä ja inhimillisyyttä"*, sekä *"ei kuvittele olevansa paras"* ja *"ottaisi vastaan ideoita tiimiltä"* kuvaavat samankaltaisia asioita.

Asiakasneuvojilta tuli todella paljon vastauksia kysymykseen esimiehen vaadituista ominaisuuksista. Esimiehiltä kysyttiin nimenomaan ominaisuuksia, mutta asiakasneuvojat, koska ovat vastanneet kirjalliseen kyselyyn, ovat laittaneet ilmeisesti enemmän peliin. Tätä asiaa on varmasti mietitty ja näemme asiakasneuvojienkin vastauksista, että esimiehiltä vaaditaan todella paljon asioita. Esimiehen tulisi olla loistava organisoija, innostava, kannustava, yhteistyökykyinen, kärsivällinen, joustava, helposti lähestyttävä, aikaansaava, valtuuttava, empaattinen ja ratkaisukeskeinen. Tämän lisäksi neuvojat arvostaisivat, jos esimies ymmärtäisi, jos tavoitteisiin ei päästä tiimistä riippumattomista syistä. Esimiehen tulisi myös jakaa tavoitteet tasan tiimissä, ja tukea tiimin päätöksiä. Tämän voi näyttää esimerkiksi siten, että jos puhelu tai asiakaskontakti joudutaan siirtämään esimiehelle, niin hän pysyisi samassa linjassa neuvojan kanssa.

Infoa toivottiin hyvissä ajoin tiimiä koskevista asioista ja tasa-arvoinen kohtelu nousi myös esille vastauksissa. Esimiehellä toivottiin olevan omaa osaamista ja kokemusta työstä. Heillä toivottiin lisäksi olevan kyky osallistaa koko tiimi kehitystyöhön sekä taito luoda selkeitä toimintamalleja. Palveleva johtaminen nousi esille mm. toiveessa, että esimies pitäisi huolta tiimiläisistä, puhuisi heistä hyvää ja tasaisi heille tietä. Suorempaakin johtamista tarvittiin, sillä esimiehellä toivottiin olevan rohkeutta puuttua epäkohtiin ja tarttua ongelmiin.

Suorituksen johtamista kokonaisuutena voi ajatella monen eri mallin kautta tai vaikka kokoelmana erilaisia periaatteita. Joku esimies toi esille, että pyrki toimimaan valmentavan esimiehisyyden oppien mukana, toinen taas mietti aina, miltä hänestä

itsestä tuntuisi pöydän toisella puolella: miten hän haluaisi itseään kohdeltavan ja johdettavan. Erään esimiehen periaatteena oli puolestaan se, että hän selvittää, minkä parissa tiimiläiset mieluiten tekivät töitä ja sitten hän pyrki organisoimaan työt siten, että jokainen saisi tehdä sen asian kanssa töitä, josta piti eniten. Samalla he saivat koulutusta siinä asiassa, jossa heillä oli eniten hankaluuksia. Yksi suorituksen johtamisen periaatteista onkin Aguiniksen ym. mukaan, että vahvuuksissa yritetään tulla paremmaksi ja heikkouksia kehitetään, toinen taas se, että jokaisella olisi henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Aguinis, Joo & Gottfredsson, 2011: 503 -505.) Erään vastaajan mielestä suorituksen johtamista ei voi erottaa omaksi lajikkeeksi johtamisesta: *"Johtaminen on tavoitteiden asetantaa, seuranta ja niihin pääsemistä. Esimies johtaa kokonaisuutta, johon suorituksen johtaminen kuuluu. Esimies sparraa, auttaa, välillä vaatii, keskustelee."*

Esimiehet kokivat saavansa tarpeeksi apua suorituksen johtamiseen yritykseltä, vain muutamia asioita nostettiin esille. Esimiehen omalta esimieheltä toivottiin sparrausta ja tukea päätöksentekoon, HR-päällikön puoleen taas haluttiin kääntyä esimerkiksi silloin, kun tulee tietää, mitä saa milloinkin tehdä vaikeissa tilanteissa (esim. antaa palkankorotus tai antaa varoitus). Esille tuli myös, että esimiehen saamat selkeät tavoitteet auttavat myös esimiestyössä ja tavoitteellisen työn jalkauttamisessa neuvojatiimiin - muuten tavoitteenmukaisen työn johtaminen on haastavaa. Yksi haastateltava korosti vision, mission ja strategian merkitystä: *"vaikka ne monesti on vaan sanoja, mutta jos ne tehdään kunnolla, ja jos henkilöstö sitoutetaan ja ne ymmärretään, niin ne on kyllä tosi hyviä."* Tämä asia tuli esille myös teoriaosuudessa. Alaisten näkemyksiä yrityksen tuesta johtamiseen käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.4 Asiakasneuvojien näkemyksiä johtamisesta.

5.1.1 Onnistumiset, epäonnistumiset sekä virheet

Resepti sekä onnistumisen että epäonnistumisten ja virhetilanteiden käsittelemiseen asiakasneuvojien suorituksen johtamisessa oli palautteenanto, keskustelu sekä virheiden korjaaminen. Kiittävä ja kehuva palaute tulisi esimiesten mielestä antaa kasvojen ja mahdollisimman lähellä onnistunutta suoritusta. Pidempiaikaisesta hyvästä suoriutumisesta voisi heidän mielestä palkita työntekijää tarkistamalla hänen palkkaansa, tai miettimällä, voiko hänen osaamistaan hyödyntää jossain muussakin, esimerkiksi vaativammassa tai erilaisemmissa työtehtävissä, osin neuvojan itsensä haluamaan suunnassa tai sitten siinä suunnassa, johon yritys häntä haluaisi viedä. Tässä tulee esille Sydänmaanlakan ajatus yksilöiden niin lyhyen, kuin pitkän aikavälinkin kehittymisestä ja kehittämisestä (2003: 81). Teoriassa tuli esille, että suomalaisilla organisaatioissa edetään melko usein suoritusarvioinnin kautta (Kauhanen, 2012: 106).

Ilmi tuli myös, yhtenevästi teorian kanssa, että suomalaisille voi olla joskus hankalaa antaa positiivistakin palautetta, mikä käy ilmi seuraavasta sitaatista:

”... se on vahva meillä, että vaan oletetaan, että jos ei kuulu mitään niin, hyvä. Et se on mun mielestä se, mihin kannattaa mun mielestä panostaa, et sen ei tarvi olla mitään hirveetä, että sulla on aina kukkia ja suklaata, vaan ihan olantaputus ja sanotaan että hyvä, hienosti hoidettu. Tai siis sehän aina sitte riippuu tilanteesta, että mun mielestä sitä tehdään liian vähän, tai sit sitä ehkä mielletään, että pitää olla joku kauhee kehityskeskustelu ja sitte sanotaan... tai että pitää tarjota koko konttorille pullakahvit, kun sen ei tarvi olla sitä, se voi olla vaan hyvin lyhyt: ”Mahtavaa”, kun tapaat henkilön jossain...”

Palautteenannon haastavuutta voi taklata sillä, että miettii valmiiksi mitä ja miksi haluaa kehua, jottei kehu kuulosta siltä, että se käydään sanomassa joka tiimiläiselle. Haasteeksi koettiin yllämainitun sitaatin kertoman lisäksi väärään aikaan sanottu kehu (esimerkiksi jos neuvojalla oli juuri silloin huono päivä – ilmaiseeko silloin annetut kehut sitä että tämän päiväinen taso on riittävä, onko silloin annetulla kehulla väärä efekti?). Yksi haastateltavista pyrkii siihen, että asiakasneuvojat itse jakavat ryhmäpalavereissa sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Siinä haasteena oli se, että asiakasneuvojat eivät joskus halua jakaa epäonnistumisia, sillä niihin liittyy myös negatiivisia tunteita.

Myös asiakasneuvojat korostivat eniten palautteenantoa onnistumisten yhteydessä, samoin kuin esimiehet: *”Minusta on tärkeää, että annetaan palautetta ja nähdään kollega, siitä tulee iloiseksi ja sitten taas tekee töitä paremmin.”* Positiivisia muita esimiehen reagoititapoja oli mm. pieni lahja, kahvit koko toimistolle ja kiitollisuuden osoittaminen. Tuotiin tosin esille ongelma, että esimies ei aina tiedä onnistumisista: kehuja saa, *”jos esimies tietää hyvästä onnistumisesta”*. Toinen ongelma liittyi siihen, että henkilökohtaiseen suoriutumiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, niitä käytiin esimerkiksi ainoastaan kerran vuodessa kehityskeskustelussa läpi. Ainoastaan yksi neuvoja mainitsi palkan, siinä mielessä, että hyvä suoriutuminen ei vaikuta palkkaan. Oli myös huomattu, että esimies nostaa esille myynnillisesti hyviä tuloksia, mutta ne työt, jotka eivät tuo myyntiä, jäävät vähemmälle huomiolle. Sekä esimiesten että asiakasneuvojien vastauksissa useimmin esiin nousi palautteenanto. Palautteenanto kuuluu esimiestyöhön ja jokaiseen esille nousseeseen johtamistyyliin: palvelevaan, valmentavaan, valtuuttavaan sekä perinteisempään.

Huonon suoriutumisen yhteydessä esimiehet lähestyivät asiaa keskustelemalla alaisen kanssa. Asiaa lähestyttiin joko avoimilla kysymyksillä, antaen asiakasneuvojalle itselleen mahdollisuus tuoda esille asioita, jotka mahdollisesti ovat vaikuttaneet suoriutumiseen viime aikoina. Tämä kuvastaa valmentavaa esimiehisyttä. Vaihtoehtoisesti asia tuotiin suoraan puheeksi, perinteisemmän tyylin mukaisesti. Reagoititapaan vaikutti se, oliko kyse yhdestä epäonnistumisesta vai pidempään jatkuneesta tilanteesta. Korostettiin sitä, että kotiasiat tai alentunut motivaatio vaikuttavat suoriutumiseen ja suorituksiin. Eräs esimies toi esille sen, että asiakasneuvojille asetetut tavoitteet helpottavat suorituksen johtamista ja asioihin puuttumista, ainakin esimiestyössä. Tämä tuli moneen otteeseen teoriassa ilmi, kuten myös se, että tavoitteiden selkeys on tärkeää myös työntekijöille. Monet esimiehet kertoivat, että heidän organisaatiossaan koulutusta on paljon tarjolla nimenomaan kysymyksen kuvaamissa tilanteissa (jos työntekijät eivät suoriudu hyvin). Keskustelun merkitys korostuu valmentavassa ja palvelevassa johtamisessa.

Joskus syynä huonoon suoriutumiseen ei ole kuitenkaan osaamattomuus, vaan asenne. Tuolloin voisi olla sekä työntekijälle itselleen että työyhteisölle parempi, että kyseinen työntekijä miettisi itse, haluaako todella tehdä kyseistä työtä. Negatiivisen asenteen takana tosin voi piillä työntekijän tunne merkityksettömästä työstä, jota esimiehen on hankala huomata, koska asiaa ei tuoda esille (Aarnikoivu, 2008: 17). Mikäli henkilökohtaisessa elämässä oli huolia, kertoi esimiehistä pari, että he laskisivat tavoitteita ja tarjoaisivat mahdollisuutta keskustelulle. Haasteena koettiin myös se, että tiimeissä voi joskus tulla sovittelutehtäviä, jos suoriutumisen taso on kovin erilainen tiimin jäsenten kesken. Teoriaosassa tulikin ilmi, että joskus työn vaatimustasoa tulee laskea, mikäli työntekijällä on hankaluuksia suoriutua hyvin.

Asiakasneuvojen kokemukset huonon suoriutumisen seurauksista erosivat toisistaan enemmän. Tapauksista kyllä keskusteltiin jossain muodossa, joskus kahden kesken esimiehen kanssa ja joskus tiimin kesken. Henkilökohtaisempaa suoriutumista koskevat keskustelut käytiin kahden. Parannettavaa silti olisi: *"Ilmoitus ei tule aina niin rakentavalla tavalla. Saisi tuoda tällaiset asiat esille tavalla, joka motivoisi suoriutumaan paremmin."* Myös positiivisempaa reagoimista oli: parannettavat asiat nostettiin esille ja annettiin ohjeita jatkoa varten. Oli kuitenkin huomattu, että vaikka keskusteltaisiinkin, miten jatkossa toimitaan, niin jatkoa ei välttämättä seurata. Huonosti suoriutumistakaan ei esimies aina huomaa, samoin kuten onnistumisiakaan. Lääke siihen olisi erään neuvoja mukaan alaisen oma-aloitteisuus: *"Alaisen tehtävä on kertoa asiasta, eikä jupista yksinään nurkassa"*.

Kahden asiakasneuvojan vastaukset poikkesivat eniten: toisella ei ollut kokemusta tilanteesta, jossa hän olisi suoriutunut huonosti. Toisen mukaan hänen esimiehensä ei tee mitään silloin, vaikka *"olisi tärkeää ottaa se esille jos ei mene niin hyvin, koska muuten ei ole mahdollisuutta kehittyä ja tehdä oikein."* Esimiehillä tuntuu olevan työkaluja tällaistenkin tilanteiden käsittelyyn, mutta asiakasneuvojen kokemus tilanteiden hoidosta voisi olla parempi: he haluaisivat enemmän palautetta, rakentavalla tavalla ja sitä kautta kehittyen.

Virhetilanteet pyrittiin yksinkertaisesti hoitamaan pois alta, ottaen oppia niistä. Ennen kaikkea, ymmärrettiin, että jokainen tekee virheitä. Alla kaksi kuvaavaa esimiesten sitaattia, joista tulee mieleen valmentava ja palvelevakin ote:

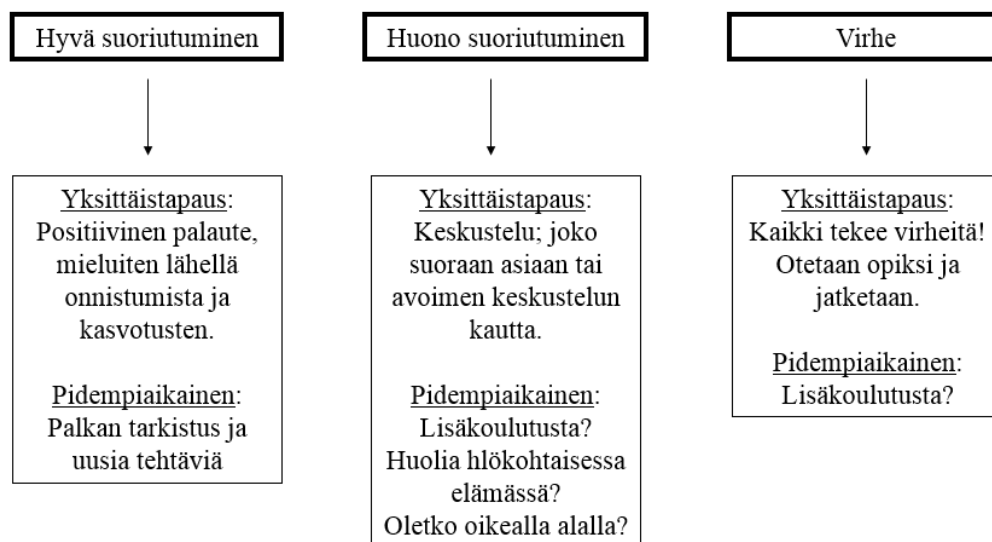
"Meillä tekee kaikki virheitä... Meil on sellanen slogan, et kukaan ei kuole. Meillä voi tehdä tota virheitä ja kaikki saadaan korjattua. Se on hyvin inhimillistä. Esimiehet tekee myös virheitä ja ylin johto tekee virheitä, et se on hyvin niinku, et ymmärretään se. Sitte se korjataan se virhe, opitaan siitä,... ja jatketaan eteenpäin."

"Jokainen meistä tekee virheitä ja niistä virheistä pyritään oppimaan, ja niitähän tuodaan sen takia esille, jotta ne ei toistu, koska jos kukaan ei siitä kerro niin se voi toistua vaikka kuin monta kertaa. Ja sit tavallaa se ärtymys, mikä siitä voi tulla, et hei mähän oon tehnyt tän virheen varmaan kymmenen kertaa, miks kukaan ei oo sanonut mulle. Niin mun mielestä on esimiehen velvollisuus on, et sun pitää käydä se läpi. Ja tavallaa sit myös kertoa se muillekin, ku joku muuki voi tehdä sitä samaa virhettä. Tähän nyt ei oo sellanen, et sitä tehdään sen takia, et me halutaan olla ilkeitä. Vaan sen takia, et me halutaan kertoa et hei, ootteko huomannut et meidän pitäis tehdä näin. Koska seki on myös yks tapa oppia."

Yleensä asiakasneuvoja tietää tehneensä virheen ja hänellä on mahdollisesti jo ajatus, miten asia korjataan ja miten se ei tapahdu useammin. Esimiehet kertoivat lähestyvänsä tätäkin asiaa keskustelun kautta, osa menemällä suoraan asiaan ja osa avoimemman keskustelun kautta. Haasteena esimiehellä voi olla jälleen kerran se, ettei asiaa välttämättä ole huomannut, jolloin siitä sanominenkin on haastavaa. Virheistä pyritään oppimaan, koulutusta tarjottaisiin jälleen asiakasneuvojille, jos on kyse osaamattomuudesta, ja muutama esimies toi esille sen, että virheestä kerrotaan myös muillekin, jotta siitä voidaan oppia. Tietyissä organisaatioissa oli tapana, että asiakasneuvojat valitsevat joka kuukausi huonoiten menneet tapaamiset ja lähettävät näille asiakkaille esimerkiksi elokuvaliput. Tällöin palkitaan asiakasneuvojat myös siitä, että he miettivät oman työnsä laatua, eivätkä häpeissään yritä unohtaa kehnosti menneitä asiakaskohtaamisia.

Asiakasneuvojien näkemyksen mukaan esimiehet reagoivat virhetilanteisiin keskustelemalla heidän kanssaan, joskus he olivat jopa tukena auttamassa virheen

korjauksessa tai korjasivat sen itse, mikäli asiakasneuvojan valtuudet eivät riittäneet. Tuli esille, että virhetilanteet tulisi käydä läpi oppimisen takia ja että se ärsyttää, jos on itse tehnyt pitkän aikaa virheitä, eikä kukaan ole siitä sanonut. Virhetilanteet ovat tapauskohtaisia, niiden hoito oli riippuvaista sekä virheen laadusta että esimiehestä. Erään vastaajan organisaatiossa ”*henkilökohtaiset huolimattomuus- ja tietämättömyysvirheet*” käytiin esimiehen kanssa kahden läpi, kun taas työprosesseihin liittyvää virhettä pohdittiin porukalla, jotta löydettäisiin parempi toimintatapa ja vältettäisiin virhe jatkossa. Vastaukset ovat silti linjassa: asiakasneuvojat halusivat käydä virheet läpi, korjata ne, ja tähän myös esimiehet pyrkivät. Haasteena on se, että aina esimiehet eivät tiedä virheistä. Alla olevassa kuviossa 4. on esitetty, miten erilaisiin suorituksiin liittyviin tilanteisiin reagoidaan haastateltavien yrityksissä.



Kuvio 4. Miten hyvään ja huonoon suoriutumiseen sekä virheisiin reagoidaan

5.1.2 Tavoitteet

Kaikissa yrityksissä tavoitteet liittyvät jollain tapaa suorituksen johtamiseen esimiesten näkemyksen mukaan. Yksi esimiesvastaaja kertoi tavoitteiden olevan enemmän ”yleisellä tasolla”, ei niinkään numeerisia; eräs toinen haastateltava taas

korosti kysymystä ”miten” tavoitteisiin päästään. Hänen sitaatissaan kuuluu myös palveleva esimiehisyytä läpi, koska hänen tehtävänsä on varmistaa tiimin ”hyvä fiilis”:

”Ku mietitään niitä tavoitteita, niin mun mielestä se on aina se, et miten ne saavutetaan ne tavoitteet. Niin se on sillä, miten minä pystyn vaikuttamaan on se, et siellä siellä tiimissä on hyvä olla, niillä on hyvä fiilis. Koska sitte taas ne vie sen eteenpäin meidän asiakkaille. Ja nää kaikki yhdessä tuo sen tuloksen ja tavoitteen. Ja tavallaan se on se tärkeä siinä, että kyllähän me katotaan niitä tavoitteita ja katotaan onko neuvoja siinä, mut siinä mun mielestä pitää enempi mennä yksilöjohtamiseen ja suorituksen kautta.”

Pelkästään numeroita ei siis saa seurata, se tuli esille muutamankin kerran.

Tavoitteilla on kuitenkin merkitystä. Ainakin yhdessä organisaatiossa tavoitteisiin pääsyä seurattiin erittäin tarkasti, ja suoritusten tilanteet olivat koko tiimille näkyvillä, eikä niitä salailtu. Toisaalta tuli myös esille se, että mikäli organisaatioissa ei ole aiemmin puhuttu suorituksista ja tavoitteista tarkemmin yleisesti, niin niiden tuominen ”päivänvaloon”, esimerkiksi tiimipalaverihin, on hankalaa. Tavoitteiden seuranta koko tiimin kesken voi olla kova pala joillekin työntekijöille. Tavoitteet luovat kuitenkin suuntaa toiminnalle, eikä niiden tarvitse olla kaikkien kohdalla samanlaisia:

”Kaikilla on oikeus tietää tavoitteet, mitä tässä työssä niinku odotetaan multa. Koska se menee muuten vaan harmaaksi, että mä vaan täällä pyörittelen jotain, ja ei oo mun mielestä motivoivaa. Vaan kyllä pitää olla selkeät tavoitteet ja ne pitää käydä yhdessä läpi, että tiedetään mitä ne tarkoittaa, ne voi olla erilaisia, ne voi olla määrällisiä tai jotain muuta.”

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari ovat myös sitä mieltä, että selvät tavoitteet on palautteen lisäksi yksi työhyvinvoinnin kivijaloista: jotta työntekijä voi onnistua työssään, tulee hänen tietää, mitä hänen tehtäväkenttäänsä kuuluu (Rantamäki ym. 2006: 33). Tavoitteiden yhteinen läpikäyminen on hyvä asia, teorian mukaan ne voitaisiin kuitenkin myös asettaa yhdessä (Aguinis ym., 2011: 503-505.) Viiden esimiehen vastauksissa tuli esille, että tavoitteisiin pääsyä seurataan vähintään kuukausittain; yksi vastaaja totesi, että vähintään kehityskeskustelussa kerran vuodessa käydään läpi arviointia tarkemmin. Seuraaminen saattoi tapahtua esimiehen kanssa kahden kesken kuukausittain tai esimerkiksi jo aiemmin totuttujen ja käytössä olevien kanavien kautta (esim. viikkokohtaisesti sähköpostilla).

Asiakasneuvojista neljän mielestä tavoitteet eivät liity suorituksen johtamiseen heidän yrityksessään: neljän mielestä taas liittyy. Monessa vastauksessa nousi esille tavoitteiden numeerisuus ja se, että ne ei välttämättä vastaa todellista työmäärää. Kahden kieltävästi vastanneiden työpaikoissa ilmeisesti kuitenkin on jonkinlaiset tavoitteet, mutta ne eivät liity neuvojien mielestä suorituksen johtamiseen. Esimerkiksi seuraavasta kommentista kuuluutämä läpi: *"Esimiehet ovat todella kaukana päivittäisestä työstä, vaikka nimenomaan ylhäältä annetut tavoitteet koskevat päivittäistä työtä."* Yksi taas totesi, että tavoitteiden olemattomuus on luonnollista, kun tehdään töitä asiakaspalvelussa. Tavoitteisiin pääsemistä kuitenkin arvioitiin, tosin kritiikkiä sai osakseen jo yllä mainitut liian numeeriset tavoitteet. Mieluummin haluttiin keskittyä suorituksen kehittämiseen ja siihen liittyviin tavoitteisiin.

Esimiesten mielestä suoritusta arvioitiin tavoitteisiin pääsyn lisäksi vielä asiakastytyväisyyskyselyiden avulla (*"koska jos asiakkaat eivät oo tyytyväisiä, niin kaikki muu on turhaa"*), esimiesten oma-aloitteisen arvioinnin kautta (tehty työn määrä per työntekijä) ja asiakaspalautteen avulla. Myös kahdenkeskinen keskustelu esimiehen ja asiakasneuvojan välillä saattoi toimia arviointina. Asiakaspalautteista ei huomioitu ainoastaan positiivisia palautteita, vaan myös rakentavia, sillä juuri niiden avulla voi kehittyä. Asiakasneuvojat toivat vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi muista arviointitavoista esille kuukausittaiset keskustelut esimiehen kanssa, yhteiset asiakastapaamiset, asiakastytyväisyyden, kehityskeskustelun, ylempää saadut tavoitteet sekä *"säännöllisen palautteen"*.

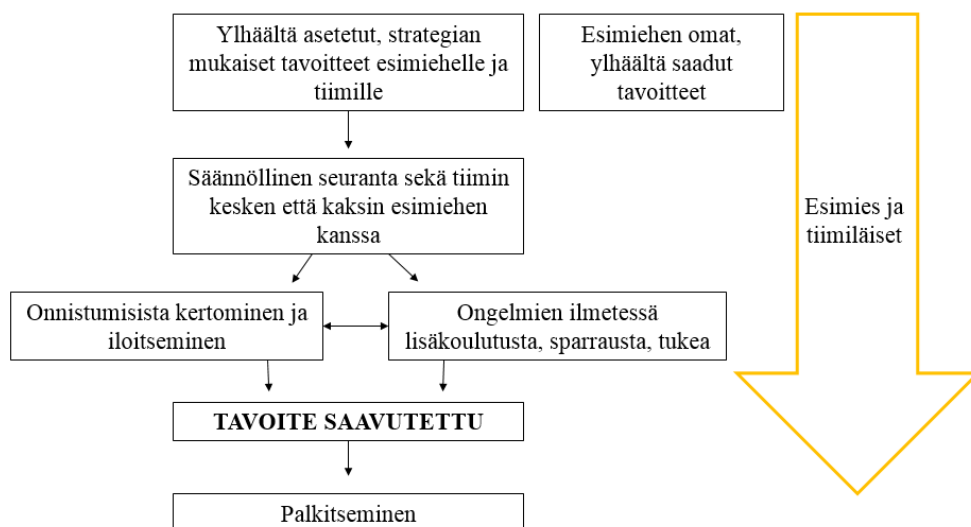
Kaikilla esimiehillä oli jonkinlaisia tavoitteita ylhäältä asetettuna; osalla numeerisia ja osalla yleisemmällä tasolla. Ainakin yhden vastaajan tapauksessa myös tiimin tavoitteet kulkivat esimiehen kautta, joka sitten päätti tavoitteiden asettamisesta oman ryhmänsä kesken. Eräs vastaaja toi esille sen, että esimiehen ja alaisten tavoitteet eivät saisi liikaa erota toisistaan, tai toimia siten, että esimies saa palkinnon, kun tiimi onnistuu:

"Esimieshän on osa sitä tiimiä, niin kuin tottakai esimiehellä voi olla jotain yksittäisiä liittyen esimerkiksi vähän johonkin strategiaan tai näin, mutta pääasiassa esimiehen tavoitteet on samat kuin tiimin tavoitteet, eli just tää et

tehdään siitä yhtenäistä hommaa, että me kaikki halutaan päästä sinne, että se ei voi olla niin, että jos tiimi pääsee sinne, niin esimies saa jotain. Vaan se pitää olla koko porukalle se sama. Tottakai esimiehellä voi olla joitain tavoitteita, tehostamistavoitteita, joitain tämmösiä muita, mutta ne ei niin kuin suoranaisesti siihen tiimin johtamiseen, vaan niiden täytyy olla samat.”

Erään esimiehen suorituksen mittari oli jo em. asiakastyytyväisyyskysely muun muassa; hänen suorituksensa näkyy siinä, hänen tulee saada tiimi toimimaan siten, että kyselyn tulos nousee.

Esimiehet olivat myös asettaneet itselleen tavoitteita, mm. valmentavan esimiestyön mukaisesti toimiminen. Tässä haasteena esimiehille oli avoimet kysymykset ja niihin saatujen vastausten kuuleminen, sillä aina ei muista esittää kysymyksiä oikealla tavalla tai odottaa kokonaista vastausta. Toisaalta avoimuuden kautta syntyy paljon hyvää. Oma tavoite saattoi olla myös tiimin viihtyvyydestä ja iloisuudesta huolehtiminen (palvelevaa johtamista), sekä oman työn tehostaminen, siten että tekisi itsensä tarpeettomaksi (valtuuttavaa johtamista). Eräs haastateltava oli itse keksinyt tavan, että jokainen neuvoja tuo hänelle viikossa kaksi asiakaspalautetta, joko hyvää tai rakentavaa sellaista, ja ne käydään tiimin kanssa läpi. Hän koki onnistumisten ja kehitysideoiden jakamisen kohottavan tiimihenkeä. Seuraavassa kuviossa 5. on esitetty, kuinka suorituksen johtaminen kohti tavoitteiden saavuttamista haastatteluiden mukaan toimii yrityksissä.



Kuvio 5. Suorituksen johtaminen kohti tavoitteiden saavuttamista

Asiakasneuvojilta kysyttiin, tiesivätkö he, onko esimiehellä tavoitteita liittyen suorituksen johtamiseen. Tällä kysymyksellä haluttiin tietää, kuinka avoimia tällaiset asiat yrityksissä ovat. Esimiesten tavoitteet eivät olleet kovinkaan hyvin selvillä neuvojilla, mutta parissa vastauksessa tuli esiin, että ne ovat varmaan samoja kuin tiimillä. Samaa ajatusta oli kuultavissa yhden esimieshaastattelun vastauksissa: esimiehen tavoitteiden tulisi olla samoja kuin neuvojien. Esimiehillä voi toki olla vielä omiakin tavoitteita. Kaiken kaikkiaan tähän vastaukseen tuli kolme myöntävää vastausta (joista yksi oli: *"tietääkseni esimiehiä on ohjattu valmentavaan otteeseen, joka myös näkyy suorituksen johtamisella"* ja viisi *"en tiedä"*-vastausta).

5.1.3 Alaistaidot ja muita suoritukseen vaikuttavia asioita

Esimiehet korostivat haastatteluissa hyvän alaisen taitoja. Kun heiltä kysyttiin, miten he johtaisivat asiakasneuvojen suoritusta, mikäli saisivat aivan vapaat kädet, kertoi kaksi esimiehistä, että esimiehen tekemisellä ei välttämättä ole niin paljon merkitystä tässä: raamit ja resurssit tulee antaa ja tarjota, mutta loppujen lopuksi asiakasneuvojan oma asenne ja halu oppia ja suoriutua hyvin on tärkeintä; kukaan ei voi kehittää toisen suorituksia ainoastaan sanomalla tai käskemällä.

Teoriankin mukaan hyvin paljon lähtee työntekijästä itsestään: Yee ym. toivat esiin asiakasneuvojen omaa motivaatiota tuottaa hyvää palvelua, toisaalta taas sitä, että johtamisella voi vaikuttaa motivaatioon (2013: 452-454.), Raub & Liao korostivat puolestaan työntekijän oma-aloitteisuuden ja niin sanotun PCSP:n (proactive customer service performance) eli vapaasti suomennetun proaktiivisen asiakaspalvelusuoriutumisen takaavan monia asioita (2012). Esimies voi kuitenkin miettiä, mitä tarpeita tietyllä alaisella on työssään ja miten niiden kautta voisi motivoida työntekijöitä (Ruohotie & Honka 2002:21). Yrityksellä on myös velvollisuutensa yrittää rakentaa sellaista ympäristöä ja kulttuuria, jossa työntekijöiden motivaatio voisi kukoistaa, eikä sitä ainakaan tapettaisi (Viitala & Jylhä, 2019: 240-241).

Ainoastaan esimiehiltä ei siis toivota paljon: myös alaisilta edellytetään tiettyjä asioita. Eniten haastatteluissa korostettiin avoimuutta, oma-aloitteisuutta sekä vastuunottamista. Tämän lisäksi asiakasneuvojien olisi hyvä oppia nopeasti, olla sosiaalisia ja rehellisiä, heidän tulisi hallita tietotekniikka ja heillä tulisi olla sisäistä yrittäjyyttä – unohtamatta asiakaspalvelutaitoja. Tuli myös esille, että asiakasneuvojat voisivat ottaa enemmän huomioon asiakkaan ja oman näkökulmansa lisäksi yrityksen näkökulmaa. Oma-aloitteisuutta ei korostettu kuitenkaan yhtä paljon kuin teoriassa, esimerkiksi sen pienen extran tekemisenä. Sitoutuminen yritykseen ei myöskään tullut esille haastatteluissa.

Asiakasneuvojilta toivottiin samalla tavalla rehellisyyttä ja avoimuutta, kuin mitä esimieheltä toivottaisiin; ei esimerkiksi ole helppoa tarttua ongelmiin, jos niistä ei esimiehelle kerrota. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitettiin sitä, että asiakasneuvojat ymmärtäisivät yrityksen toimintaa oman tehtäväkenttensä ulkopuoleltakin; miksi teemme mitä teemme ja mistä nämä tavoitteet tulevat? Miksi on tärkeää, että minä omalta osaltani pääsen tavoitteisiin? Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtamisessa on tärkeää, että koko tiimi tietää toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, palautejärjestelmien toimivuuden ja tarvittavan osaamisen. (2003:75). Täten onkin tärkeää, että työtä katsotaan omaa tehtäväkenttää pidemmälle ja pyritään käymään keskustelua työpaikalla mahdollisesti ilmenevistä ongelmista.

Vastuunotolla tarkoitetaan vastuullisuutta työssä ja myös omassa elämässä, ainakin mitä tulee hyvinvointiin:

”.. se näkyy aika vahvastikin työpaikalla, et onks siellä semmosta porukkaa, joka ottaa ite vastuun. Esimerkiksi omasta jaksamisestaan,. Et he miettii et mitä mä voin tehdä itseni eteen, oman jaksamisen eteen. tai vaikka työilmapiirin eteen. Vai sitte et onkse semmosta, että vaan niinku ulkoistetaan ne ongelmat, vaikka esimiehelle tai kaikille muille. Et kerrotaan vaan et tääl on huono ilmapiiri, tai että mä voin huonosti ja sit vähän niinku kaadetaan se ongelma, et tee tälle jotain. Ja sit ku sä lähet, et no mitä sä itse voisit tehdä, niin ei niinku jotenki ees nähdä sitä, et mä voin itekin tässä tehdä jotain.”

Toisaalta eräs esimies vastaaja korosti sitä, että jos rekrytointi on mennyt oikein, niin asiakasneuvojat kyllä tekevät parhaansa. Samoin uskovat Rantamäki, Kaunen ja Kolari: henkilöstö haluaa kyllä tehdä parhaansa (2006:36). Ongelma voi löytyä pikemminkin yrityksen johdosta erään esimieshaastattelun mukaan:

”Se, joka keskustelee asiakkaitten kans koko päivän, niin haluaa kyllä ihan oikeasti, että se asiakas saa asian ratkaistua ja homman toimimaan. Yleensä mun mielestä se ongelma kyllä liittyy... että ylin yritysjohto monesti ei ihan ole mukana tai sitte ne sanoo, joo joo, meidän pitää olla asiakaslähtöisiä, mutta he ei oikeasti tarkota sitä. Eli jos tämmöistä lähetään muuttamaan,, niin ensimmäinen ja tärkein on se, että ylin johto sitoutetaan siihen, ja että se noudattaa sitä uutta tapaa ja sen uuden yrityskulttuurin viemistä, koska jos siellä joku luistaa siitä ja sanoo että noo, ei tämä nyt ole niin tärkeää, niin heti on matto vedetty tän homman alta.”

Yrityksen johdon merkitys ja heidän osoittama arvostus esimerkiksi kehityskeskusteluille tulikin esiin teoriaosassa (Kauhanen, 2012:106).

Asiakasneuvojat itse toivat esiin, että he voisivat hyvinkin panostaa omaan suoriutumiseensa pitämällä oman osaamisensa ajan tasalla, niin työpaikan koulutuksien kautta kuin vapaa-ajallakin. Tästä kuvaava sitaatti alla, korostaen myös mm. asiakaspalautteiden merkitystä:

”Oman osaamisen kehittäminen on mielestäni isossa roolissa tämän hetken työelämässä. Oma osaamistaan voi kehittää vapaa-ajalla, mutta myös työnantajalla tulisi olla tarjolla erilaisia koulutuksia ja tilaisuuksia mihin osallistua. Myös esimerkiksi asiakaspalautteiden kerääminen on tärkeää. Niiden kautta on helpompaa miettiä uusia näkökulmia asiakastilanteisiin. Asiakaspalautteet on kuitenkin käytävä läpi niin, että koko tiimi saa niistä tiedon. Ei riitä, että tieto jää esimiestasolle.”

Tuotiin esille, että töissä pitäisi vaatia aikaa koulutuksiin, sen lisäksi kuunnella muita ja ottaa oppia heiltä. Töissä voisi olla myös nk. mentori tai muu työn huippuosaaja, jolta voisi ottaa oppia:

”Mielestäni paras tapa vaikuttaa omiin suorituksiin on parantaa omaa osaamista ja työn organisointia, jotta ajan käyttö olisi järkevää. Osaamista voi parantaa koulutuksilla ja lukemalla. Paras tapa mielestäni olisi, että oppia saisi huippuosaajalta, joka voisi välillä valmentaa ja näyttää miten asioita kannattaa käytännössä tehdä, esimerkiksi esimies.”

Myös omaa asennetta korostettiin seuraavin sanoin: *”positiivinen asenne”, ”asennoituminen niin, että tekee työnsä mahdollisimman hyvin”* sekä hieman erilainen, itseluottamusta korostava: *”joka asiaan ei löydy välttämättä oikeaa ratkaisua, ...(pitää luottaa) siihen, että tekee oikean päätöksen, vaikka muut olisivatkin ehkä eri mieltä.”* Oman vapaa-ajankin merkitys tuotiin esille: säännöllinen ja terveellinen elämäntyyli sekä riittävä lepo. Itsestään on pidettävä huolta, työnantaja kun maksaa kahdeksan tunnin palkan, niin tulisi olla työntekijänä siinä kunnossa, että jaksaa tehdä sen ajan töitä – ja jaksaa tehdä vielä omallakin vapaa-ajalla jotakin.

Neuvojat kertoivat, että voisivat miettiä uusia tehokkaampia tapoja tehdä työtä, organisoida työtään paremmin ja käyttää aika tehokkaammin hyväksi. Haasteita tuo työn priorisointi sekä työympäristön hektisyys monine keskeytyksineen. Esimiesten ja asiakasneuvojien näkemykset siitä, miten asiakasneuvojat itse voisivat vaikuttaa suoritukseensa, poikkeavat hieman toisistaan. Tämä johtuu ehkä siitä, että esimiehet miettivät mitä he ylipäättään asiakasneuvojilta haluavat esimerkiksi rekrytointitilanteessa, jo ennenkuin ottavat neuvojaa töihin. Kyselylomakkeen täyttäneet asiakasneuvojat ovat jo töissä asiakasnevojina, joten voidaan olettaa, että he ovat sosiaalisia, oma-aloitteisia, ottavat vastuuta jne. Siihen päälle vaaditaan kuitenkin vielä omaa toimintaa, jotta neuvojan työminä kehittyy, voi hyvin ja tekee hyvää työtä.

Suorituksiin vaikuttaa tottakai myös muutkin asiat, kuin esimiesten työ tai alaisten toiminta. Työntekijän henkilökohtainen elämä, motivaatio ja halu tehdä töitä, työssä jaksaminen ja työilmapiiri esiintyivät eniten haastatteluissa. Nämä ovat Viitalan ja Jylhän mukaan (2019: 193-194) suorituskyvyn päätekijöistä organisationaalisia ja ihmisiin liittyviä tekijöitä. Yksi esimies ja muutama neuvoja toivat myös palkkiot esiin suoritukseen vaikuttajana. Todettiin kuitenkin, että ainoastaan rahallinen palkka ei voi olla houkute asiakaspalvelutyöhön, vaan houkuttimen tulisi olla pikemminkin työn merkitys, ainakin esimiesten näkemyksen mukaan. Teoriassa tuli esille myös se, että palkitsemisen ei tulisi olla ainoa porkkana asiakaspalvelutyössä (Yee ym., 2013: 460-461).

Myös työrauha, stressinsietokyky ja työn luonne nousivat vastauksissa esille, kuten myös se, kuinka avoimesti suorituksista voidaan puhua: niiden piilottelu ei liene tuovan hyvää oloa kenellekään, toisille avointen tavoitteiden aiheuttama ryhmäpaine taas tuo epämiellyttävän olon. Suorituksen johtamisessa on tärkeää, että toiminnan tarkoitus ja tavoitteet ovat tiimillä tiedossa. Miten käy, mikäli vain tavoitteet tiedetään, mutta muu on pimennossa tiimiltä? Teorian mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös työssä suoriutumiseen ja motivaatioon, ilmapiiristä puhumattakaan.

Esimiehelle ja tiimille voi myös kertoa, mikäli on aamulla herännyt väärällä jalalla; tällöin tiedetään, että kyseisen henkilön annetaan olla rauhassa työnsä parissa tänään. Haastattelun aikana kolme henkilöä toi esille sen, että henkilö ei välttämättä ole itselleen sopivassa työssä, ja tähän ei esimies oikeastaan voi vaikuttaa:

*”Kun aamulla heräät ja katot peiliin, ja jos joka päivä suorastaan v****, niin sä et oo yritykselle velkaa, vaan sä oot itelles velkaa, et mieti nyt, kannattaako sun alkaa etsimään jotain muuta. Se on kaikille parasta, ei vain yritykselle vaan myös sille yksilöllekin.”*



Kuvio 6. Asiakasneuvojien suoritukseen vaikuttavat asiat suhteellisesti esitettynä

Kuviossa 6. (s. 58) on havainnollistettu suorituksiin vaikuttavia asioita suhteellisesti esitettynä vastausmäärien mukaan. Eniten nousi esille yrityksen tarjoamat raamit ja resurssit, toisena neuvojan oma motivaatio ja asenne ja kolmantena neuvojan vastuunotto ja oma-aloitteisuus. Myös avoimuus ja oikea rekrytointi nousivat esille. Asiakasneuvojien esiinnostot muista suoriutumiseen liittyvistä asioista seurailivat samaa linjaa kuin esimiesten: työilmapiiri nousi jokaisen kyselyssä esille, kahdessa vastauksessa nousi esille motivaatio, joka nousi esille teoriassakin.

Myös seuraavat asiat mainittiin: oma hyvinvointi, henkilökohtainen elämä, yhteiskunnallinen muutos, tavoitteet, onko riittävästi aikaa tehdä työnsä, työympäristö, ihmisen oma persoona, mieliala ja *”hyvinvoiva yritys, jossa on kaikille samat säännöt ja esimiehet, jotka katsovat, että sääntöjä noudatetaan.”* Eräs vastaaja koki, että työilmapiiri ja henkilökohtainen elämä kulkevat paljon käsi kädessä: *”Mikäli henkilökohtaisessa elämässä tulee vaikeuksia, hyvän työilmapiirin puuttuminen laskee motivaatiota yleensä vielä huonommalle tasolle ja se vaikeuttaa työskentelyä.”* Sekä esimiehet että neuvojat antoivat melko samanlaisia vastauksia muista suorituksiin vaikuttavista tekijöistä, mutta esimiehet tarkastelivat asiaa ehkä vielä laajemmin. Heidän pitää toisaalta tehdäkin niin, sillä heidän tonttinsa on laajempi: asiakasneuvojien tontti taas keskittyy syystäkin pienemmälle, mutta *”syvemmmälle”* alueelle.

5.1.4 Asiakasneuvojien näkemyksiä johtamisesta

Asiakasneuvojilta kysyttiin, millaisena he kokevat roolinsa, kun heidän suoritukseensa keskitytään. Tarkoituksena oli saada selville, millaisen olon esimerkiksi suorituksesta puhuminen ja sen arviointi tuo neuvojille. Vastauksista kuului läpi *”ymmärtäminen”*, *”tasavertaisuus”*, jännittäminen, mikäli suoritus ei ole ollut hyvää, toisaalta myös välinpitämättömyys: *”(Suoritukseeni keskittyminen) ei vaikuta minuun.”* Eräs vastaaja totesi seuraavasti, haluten selkeästi valmentavaa johtamista:

"Tykkään siitä, jos mulla menee hyvin. Jos en ole päässyt tavoitteisiin, en tykkää keskustella siitä "miksi olen huonompi". Ja jos menee hyvin, ja jos esimies laittaa ajan, energian ja resurssit siihen, että nyt kehitetään sua, että pysyt meillä kauan, niin sitte varsinkin se on hyvä."

Kävi ilmi, että asiakasneuvojat suhtautuvat heidän suoriutumiseensa keskittymisen hyvin eri tavalla. Tämä kertoo siitä, että alaisia ei voi johtaa kuin yhtä massaa, vaan jokaiseen tulee suhtautua yksilönä. Tuo ajatus on esillä mm. valmentavassa ja palvelevassa johtamisessa, tosin se havaittiin jo perinteisemmän transformationaalisen johtamistyylin opeista (Berg&Karlsen, 2015: 1124). Tuli myös ilmi "puolustuskannalla olo", kuten harmitus epäasiallisista kalenterivarauksista, tai kokemus siitä, että pitää kertoa, mihin työaikaansa käyttää ja toisaalta palautteen vastaanottavana osapuolena toimiminen, vaikka vuoropuheluakin käydään.

Asiakasneuvojilla oli myös omia näkemyksiä siitä, miten heidän suoritustaan kannattaisi kehittää. Kaksi vastaajista toivoivat, että suoritus näkyisi palkan määrässä. Yksi vastaaja toivoi suurempaa puuttumista asioihin (haluten perinteisempää johtamista), toinen toivoi suurempaa ja parempaa ohjausta nimenomaan suoritusten osalta. Toivottiin myös suunnitelmallisuutta sekä motivointia ja pohdintaa siitä, miten asiat esitetään. Erään vastaajan mukaan esimies ei olisi ollenkaan oikea taho kehittämään suorituksia, koska hänellä ei itsellä ole neuvojen työstä kokemusta. Vastauksissa kuului myös ajatus siitä, että suorituksia ja tavoitteita ei seurattaisi niin tarkasti, sillä se vaikuttaisi neuvojen mielestä positiivisesti asiakaspalveluun ja ehkä suorituksiinkin.

Tilausta asiakasneuvojien puolesta näkyi monenlaiselle johtamiselle. Suorituksia tulisi ohjata, alaisia kannustaa, ja esimiehen tulisi näyttää esimerkkiä siten, että opit saadaan käytäntöönkin. Alaisten kanssa tulisi tehdä koulutussuunnitelma ja sitä kautta näyttää, että työssä ollaan menossa johonkin päin, eikä tallata vain paikoillaan. Motivointia ja palautetta kaivattiin. Yksi neuvoja kaipasi myös vapaampaa työntekoa, siten että tavoitteena on kuitenkin paras mahdollinen palvelu asiakkaalle: työtehtäviä voisi räätälöidä neuvojille mieleisiksi ja työn seurantaa voisi vähentää. Räätälöinti tuli esille myös esimiesten vastauksissa.

Eroten esimiehistä, suurin osa asiakasneuvojista koki, että yritys voisi auttaa heidän suorituksensa johtamisessa enemmän. *”Antamalla enemmän aikataulutettua aikaa oman ammattitaidon ylläpitämiseen”* yritys voisi auttaa työntekijöitään. Tuli esille myös mm. koulutukset, joihin yritys voi neuvojiaan ohjata; lisäksi kaivattiin raameja työhön yritykseltä, kokien että esimiehen tontilla ei taida olla niitä antaa ja toisaalta tuntien, että koulutuksiin mennäkseen täytyy olla hyvin oma-aloitteinen (valtuuttavaa johtamista?). Eräällä työpaikalla oli järjestetty työtehtäviä ja työvuoroja siten, että asiakasneuvojat pystyvät keskittymään työssään paremmin yhteen asiaan kerrallaan. Suoritusperusteinen palkka nousi kerran esille.

Yksi vastaaja uskoi, että yritys voi auttaa suorituksen johtamisessa, *”mutta tämä edellyttää ymmärrystä eri asiakaskonsepteista”*. Toinenkin neuvoja kaipasi enemmän ymmärrystä työilleen: mikäli yrityksen johdon jäsenet kävisivät tutustumassa operatiiviseen työhön, ymmärtäisivät he paremmin, mitä päivittäinen työ oikein onkaan:

”Operatiiviseen työhön jalkautuminen ja sitä kautta työelämään tutustuminen edes päiväksi tekisi varmasti todella hyvää esimerkiksi ylimmälle johdolle. Saattaa olla kauan, kun he ovat tehneet operatiivista työtä, ja työnkuva ja lähes kaikki ovat saattaneet muuttua siitä, miten he muistavat työn olleen. Säännöllinen vierailu alemmissa ”kasteissa” ja heidän kuunteleminen olisi tärkeää yritykselle ja yrityksen päättävälle elimelle/osastolle.”

Jo esimerkiksi kehityskeskustelujen merkityksen ja tärkeyden näyttäminen lähtee ylimmästä johdosta liikkeelle teorian mukaan (Kauhanen, 2012:106). Mikäli yritys tämän lisäksi yrittää toimia esimerkiksi valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti, vaatii se valmentavaa otetta myös ylhäältä päin esimiehille.

Asiakasneuvojien vastauksista sai paikoin käsityksen siitä, että suorituksista puhuessa ja niihin keskityttäessä tulee välillä tarve puolustaa itseään. Tämä ei ole työhyvinvointia tai suorituksia edistävä asia, mikäli yrityksessä tulee toimia tällaisten paineiden alaisuudessa. Teoriassakin tuli esille, että on olemassa monenlaisia suorituksen johtamisen ja arvioinnin järjestelmiä, mutta niistä saatavaa hyötyä epäillään sekä yrityksen että työntekijöiden taholta (Aguinis, Joo & Gottfredsson, 2011). On ikävää, jos tilanne on se, että

rahaa ja aikaa menee hukkaan, jos samalla hyötyjä ei saada napattua käyttöön. Tämä on menetys etenkin yritykselle.

Yritykset saisivat ehkä myös petrata hieman suorituksen johtamisessa, asiakasneuvojen mielestä enemmän panoksia voisi tulla ylhäältä päin heidän suorituksensa johtamiseen – koulutusta ja aikaa oppimiselle esimerkiksi arvostaisi varmasti kuka tahansa asiakasneuvoja. Asiakasneuvojat ja esimiehet olivat siis enimmäkseen eri mieltä siitä, voisiko yritys auttaa heidän suorituksensa johtamisessa. Erilaisia asioita tuotiin esille. Asiakasneuvojilla ei välttämättä ole selkeä kuva siitä, mikä kuuluisi kyseisissä yrityksissä yrityksen vastuulle ja mikä esimiehen vastuulle, mutta nämä on sellaisia kysymyksiä, että olisi hyvä, jos niistä keskusteltaisiin yrityksissä.

Sekä esimiehiltä että neuvojlta kysyttiin, *”Olisiko parempi, että esimies johtaisi suoritusta ”yhtenä neuvojista”, vahvasti esimerkkiä näyttäen, vai enemmänkin ”ylhäältä alas”?”*. Vastauksissa näkyi tilaus monenlaiselle johtajuudelle. Asiakasneuvojat olivat yhtä lukuunottamatta sitä mieltä, että molempia, sekä ylhäältä johtamista sekä horisontaalista johtamista, tarvitaan. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että olisi parempi, että esimies toimii mieluummin kuin yksi neuvojista (palveleva, valmentava esimies). Tilaus ainoastaan tällaiselle esimiehisyydelle ei kuitenkaan näyttävästi ole suurta. Asiakasneuvojat olivat yksimielisempiä esimiehiin verrattuna ja kaipaavat myös ylhäältä johtamista. Esimiehellä tulisi olla tarpeeksi aikaa ja resursseja johtaa työtä, mutta jos esimies osittain tekisi samaa työtä kuin neuvojat, niin hänellä olisi neuvojen mielestä parempi ymmärrys työssä kohdattavista haasteista. Erään vastaajan mielestä esimiehen pitää näyttää esimerkkiä ja ohjata käytännön tasolla, mutta pitää antaa myös tilaa omalle pohdinnalle ja osallistaa yhdessä kehittymiseen. Nämä asiat korostavat erityisen hyvin sitä, että ainoastaan yksi tapa johtaa ei yleensä riitä, vaan kolikolla on aina vähintään kaksi puolta.

Palvelevaa ja perinteisempää esimiehisyyttä korostaa toiveet siitä, että *”esimiehen pitää olla esimies, mutta hänen tulee tietää, mitä on olla neuvoja.”* ja *”Pitää olla auktoriteettia,*

mutta myös kykyä elää ja toimia yhtenä neuvojista.” Tämä johtamistyylien yhdistelmä tulee oikein hyvin esille seuraavassa sitaatissa:

”Uskon, että ”ylhäältä-alas”-komentoja tarvitaan joka yrityksessä. Esimies voi toimia yhtenä neuvojista ja olla lähellä tiimin tekemistä, mutta esimerkiksi valitustapauksissa esimiehen on otettava vastuu koko tiimin toimista ja johdettava sen jälkeen tilannetta ylhäältä alas. Myös työntekijöille on helpompaa, kun tietää keneltä asiaa voi varmistaa ja kuka antaa viimeisen päätöksen, miten mietinnässä olevan asian kanssa edetään.”

Perinteisempi johtamisen tyyli nousi yllättävän useasti esille, kuitenkin aina yhdistettynä johonkin muuhunkin tyyliin. Valmentavan ja perinteisen johtamistyylin kaipuun sanoitti eräs neuvoja siten, että hän haluaisi suoritustaan johdettavan ylhäältä alas, mutta kuitenkin esimiehen olevan hänen kanssaan samalla tasolla, häntä kehittämässä. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että esimiehen kuuluu tietää mitä neuvojen työhön kuuluu ja miten se toimii käytännössä, jotta hän sitten voi puhua tiimin puolesta esimerkiksi omalle esimiehelleen ja yrityksen johdolle, mutta itse työtä esimiehen ei tarvitse osata. Esimiehen tehtäväkenttään kuuluu johtaminen ja toiminnan varmistaminen.

5.2 Johtajuustyylien ilmeneminen suorituksen johtamisessa

Ylläolevassa, yleisesti suorituksen johtamista käsittelevässä luvussa on tullut jo esille jokainen johtajuustyyli. Näissä alaluvuissa käsitellään vielä erikseen johtamistyyliä erityisesti kuvaavia vastauksia. Esimiesten haastatteluissa on päätelty, mitä johtajuustyyliä he eniten edustavat ja heidän ajatuksiaan esitellään esimieskohtaisesti alaluvuissa myöskin.

5.2.1 Palveleva

Kuten on jo tullut esille, sekä esimiehet että neuvojat korostivat haastatteluissa paljon keskustelua ja palautteenantoa. Keskustelu kuuluu olennaisena osana palvelemaan johtamistyyliin. Useammankin esimiehen vastauksissa kuului, että he kokevat olevansa työntekijöidensä auttajia. Tästä kertovat seuraavat sitaatit: *"Minun tärkein tehtäväni on varmistaa, että tiimillä oli kaikki hyvin ja he suoriutuvat hyvin."* ja *"Korostan neuvojen työn merkityksellisyyttä ja tärkeyttä: me emme tee tätä vain siksi, koska täytyy."* Merkityksellisyyden korostaminen kuuluu myös valmentavaan johtajuuteen. Esimiehen tavoite omalle työlleen saattoi olla myös vastata tiimin viihtyvyydestä ja iloisuudesta. Periaate työssä saattoi olla myös se ajatus, että miettii, miltä toisesta osapuolesta tuntuu, ja miten itseään haluaisi kohdeltavan. Palveleva esimies ymmärtää, että jokaista työntekijää ei voi johtaa samalla tavalla.

Esimiesten vastauksissa tuli myös esille se, että mikäli esimerkiksi uudella esimiehellä ja alaisella olisi vielä melko olemattomat välit, on se lähinnä esimiehen tehtävä lähteä rakentamaan luottamusta, eikä toisin päin. Yksi esimies toivoikin, että hän saisi olla enemmän läsnä neuvojen kanssa ja antaa heille enemmän aikaa työn suorittamiseen, mistä tulee ilmi hänen halunsa auttaa työntekijöitä enemmän, mutta esimies kertoi myös ymmärtävänsä, että siihen ei ole mahdollisuutta resurssien ja kannattavuuden takia.

Sekä esimiehiltä että asiakasneuvojilta kysyttiin, olisiko parempi että esimies johtaisi suorituksia enemmän yhtenä neuvojista, esimerkkiä näyttäen, vai pikemminkin ylhäältä alas. Esimiehistä kaksi halusi toimia pikemminkin joukkueena tai tiiminä ja toinen ei haluaisi johtaa ollenkaan ylhäältä alas-tyylillä. Asiakasneuvojista yksi kaipasi ainoastaan nimenomaan samantasoista, "yhtenä kollegoista"-johtamista ja muut kokivat molempia tarvittavan. Palveleva johtajuus tuli kuitenkin monilla tavoin esille. Esimiehen tulee tietää, mitä on olla neuvoja, ja täten hän saattaisi ymmärtää työssä kohdattavia haasteitakin paremmin, etenkin jos hän tekee osittain myös samaa työtä. Esimiehen tulee omalta

osaltaan näyttää esimerkkiä, ohjata, ja toimia vaikka lähelläkin tiimiä, mutta tulee antaa myös omaa tilaa työntekijöille.

Esimiehistä yksi korosti erityisesti palvelevaa asennetta. Hän painotti esimiehen sosiaalisia taitoja, alaisten toivottua avoimuutta ja oma-aloitteisuutta sekä esimiehen ja tiimin/alaisten välistä suhdetta. Esimiehen on hänen mukaansa tunnettava työntekijänsä ja pidettävä se, mitä hän lupaa. Tämä esimies koki yrityksessään, että hänellä on vapaat kädet ja riittävästi resursseja esimerkiksi koulutukseen ja pieneen palkitsemiseen. Hän osallistaa neuvojiaan päätöksenteossa ja yhteisissä palavereissakin, pyytäen heitä jakamaan sekä onnistumisia että haasteitakin, joita käydään yhdessä läpi. Hänen mielestään esimiehen velvollisuus on tuoda virheet esille, jotta niistä voidaan oppia. Esimiehen tehtävä on myös korostaa työn merkitystä ja tärkeyttä sekä luoda hyvää fiilistä tiimissä, jotta kaikilla on hyvä olla töissä.

Myös toisen esimiehen puheissa nousi esille palvelevan esimiehisyyden näkökulmia, mutta myös valmentavaa. Tämä esimies korosti kommunikoinnin, kiittämisen ja nopean palautteen merkitystä. Hän koki esimiestyön olevan eri tahojen välillä tapahtuvaa tiedon välittämistä ja asioista sopimista. Esimies ei hänen mukaansa enää ole tiimissä välttämättä se asioiden paras osaaaja, vaan päätösvaltaa on valutettu tiimiläisille ja esimies yrittää valmentaa tiimiläisensä miettimään itsekin pulmiin vastauksia (valmentavaa esimiehisyyttä). Esimiehen mielestä haasteellista on antaa palautetta nopeasti onnistuneen suorituksen jälkeen. Toinen haaste on myös tavoitteiden jakaminen eri tiimiläisten kesken, jos tiimissä on paljon erilaisia työntekijöitä.

5.2.2 Valmentava

Valmentava esimies keskustelee myöskin paljon, ja keskustelun merkitystä korostettiin haastatteluissa. Valmentava esimies haastaa, innostaa ja motivoi, ja nämä ideat kuuluivatkin läpi esimiesten puheista. Valmentavaa johtamista voi käyttää taulukon

1. (ks. s. 24) mukaan kehityshaluisten yksilöiden kohdalla, mutta samoin sitä voi hyvin käyttää myös huonomman suoritustason läpikäymisessä, josta kertoo erään asiakasneuvojan sitaatti hänen aiemmasta kokemuksestaan:

"Se meni sillä tavalla keskustelemalla, ehkä koitettiin sellaisia askelmerkkejä laittaa tulevaisuuteen ja miettiä, että miten minä voisin ajatella niitä suorituksia ja ihan sitä työn tekemistä".

Yksi esimies kertoi, että hän käy kolmen kuukauden välein kaikkien tiimiläistensä kanssa yhdessä suunnitellun kehityssuunnitelman läpi, ja hän voi saman tien "kompastuskiviä" löytäessään reagoida niihin esimerkiksi lisäkoulutuksen muodossa.

Valmentavan johtajuuden periaate on se, että jotta voit olla valmentava johtaja alaisille, tulee sinun myös saada valmentavaa johtajuutta omalta esimieheltäsi (Hirvikorpi & Parkkinen, 2014: 175). Kukaan esimiehistä ei tosin tuonut esille sitä, että heidän esimiehensä toimisi valmentavasti, mutta eräs neuvoja totesi, että *"tietääkseni esimiehiä on ohjattu valmentavaan otteeseen, joka myös näkyy suorituksien johtamisessa"*. Kun esimiehet itse pohtivat omaa rooliaan suorituksen johtamisessa, tuli kuitenkin monessa vastauksessa esille valmentava ote. Yksi esimiehistä kertoi seuraavansa työtilannetta ja tavoitteisiin pääsyä ja näiden perusteella kouluttavansa tiimiänsä. Tavoitteet perustuivat strategiaan ja toimintaympäristön muutoksiin.

Toinen koki, että hänen roolinsa on asettaa, seurata ja tukea tavoitteisiin pääsyä. Hän kertoi, että erityyppiset työtehtävät ja epäselvät tavoitteet hankaloittavat työtä suorituksen johtamisessa. Hänellä oli tavoitteena kasvattaa itseohjautuvuutta työntekijöissä; vastausautomaatin sijasta hän haastoi heitä miettimään vastauksia kysymyksiin. Valmentavuus tuli ilmi useammankin esimiehen kohdalla pyrkimyksessä olla kannustava, antaa paljon palautetta sekä korostaa työn merkityksellisyyttä ja tärkeyttä: työtä ei tehdä vain sen vuoksi, että täytyy. Lisäksi valmentava esimies esittää avoimia kysymyksiä ja antaa tiimiläisten kertoa omia ajatuksia, yrittäen olla vaikuttamatta niihin liiaksi.

Myös asiakasneuvojilta kysyttiin, millaisena he kokevat roolinsa (/olonsa), kun heidän suoritukseensa keskitytään. Tarkoituksena oli saada selville, millaisen olon esimerkiksi suorituksesta puhuminen ja sen arviointi tuo neuvojille. Yksi asiakasneuvoja totesi että pitää kyllä keskusteluista, jos hänellä on mennyt hyvin, mutta jos käydään läpi huonompaa suoritustasoa, tuntuu hänestä että hän saa selittää miksi on huonompi. Tuli kuitenkin esille, että asiakasneuvoja haluaisi valmentavaa johtamista. Valmentavaa otetta toivottiin suorituksen johtamisessa.

”Esimiehen tulisi kannustaa ja ohjata suorituksia niin, että se tuottaisi mahdollisimman paljon lisäarvoa: pitäisi puuttua enemmän suorituksiin ja ohjata, antaa malliesimerkkejä ja kertoa miten ne saa käytäntöön. Liian usein ohjaaminen jää liian yleiselle tasolle.”

Kaivattiin konkreettista koulutussuunnitelmaa ja osoitusta siitä, että töissä ollaan menossa johonkin päin, sekä rakentavaa palautetta ja motivointia.

Asiakasneuvojat toivoivat pääasiassa, että heitä johdettaisiin sekä samalla tasolla tietyissä asioissa, että ylhäältä alas tietyissä. Haluttiin tilaa omalle pohdinnalle ja työnteolle, mutta myös esimerkkiä kaivattiin tietyissä asioissa. Valmentavavan johtajuuden tarve nousi selkeästi esille, ja haastatteluissa tulikin ilmi, että sitä käytetään työpaikoilla. Esimies on voinut mennä esimerkiksi ”vierivalmentamaan” ja tätä kautta löytänyt keinoja, miten työntekijä voisi parantaa suoritustasoaan, mutta tätä hän ei välttämättä olisi huomannut, ellei olisi ollut tilanteissa mukana. Asiakasneuvojilla oli myös kokemusta siitä, että esimies saattaa tulla mukaan tapaamisiin, kuten myös siitä, että kehityskeskustelut ovat edenneet valmentavassa hengessä. Yksi neuvoja kertoi seuraavasti:

”Sain neuvoja repliikeistä, ajatusmalleista ja toimintatavoista, millä tavalla teen työtäni. Sitten myös on tavallaan ollut aluksi ”siipien suojassa”, että uutena sai kahden keskistä aikaa, että oppi tekemään näitä juttuja.”

Yksi esimiehistä toi esille erityisesti valmentavan johtamistyylin mukaisia asioita – hänen organisaatiossaan ohjataankin valmentavaan esimiehisyyteen. Hän painotti suorituksen johtamisessa ja hyvästä työstä palkitsemisessa huomioimista sekä sanallisia, aineettomia asioita. Esimies pyrkii keskustelemaan paljon alaistensa kanssa ja käyttämään avoimia

kysymyksiä ja esimerkiksi virhetilanteissakin hän pyrki antaa työntekijän itsensä kertoa tilanteesta ensin avointen kysymyksien avulla. Hän kertoo tosin myös, että avoimet kysymykset ja niihin saatavat vastaukset voivat olla myös esimiehelle haasteellisia: tulee pystyä kuuntelemaan kaikki, mitä työntekijän suusta tulee, ohjailematta vastausta mihinkään suuntaan.

Esimies mainitsi, että hänen tiiminsä on todella toimiva, ja hän on jo erittäin tyytyväinen tiiminsä panokseen töissä. Hän on huomionnut, että tiimiläiset ymmärtävät jo asiakkaan näkökulman työssä ja haluavat tarjota parasta palveluaan – joskus silti asiakasneuvojan olisi muistutettava itseään siitä, että yrityksen näkökulmakin tulee ottaa huomioon. Vastuuta asiakasneuvojille tarjotaan myös esim. yhteisessä ideoinnissa ja päätöksenteossa ja tällöin yhdessä tehdyt ratkaisutkin tuntuvat helpommilta noudattaa. Esimies mainitsee myös sen, että vaikka nykyään esimies ei itse usein ehdi tekemään samaa työtä, vaan johtamistyö vie suuren viipaleen esimiehen ajasta, niin on tärkeää tietää, mitä oman tiimin työtehtävät sisältävät.

5.2.3 Valtuuttava

”Esimiehen ei tarvi olla se, joka istuu siellä ja tekee just sitä samaa duunia, vaan pitää olla just se johtaja, se esimies ... mutta samalla semmonen inspiroiva. Tottakai esimiehen, niinku mä sanoin, niin sen tausta on hyvä, jos siellä, pitää olla ymmärrys sille, että näin tää toimii ja näin ihmiset, asiakkaat toimii ja tää on niin kuin, pitää olla se osaaminen tottakai jollakin tasolla, mutta mä en näkis sitä, tai mun mielestä sen ei pidä istua siellä niska limassa ja vastata niihin puheluihin, silloin se ei kerkiä olla esimies, sillon se ei enää ehdi olla näiden muiden auttaja, silloin se on niinkun kollega siinä normityössä.... Olla se ihmisten ohjastaja, inspiroiva auttaja jne. Ja oikeastaan pomon työ on sitä että teet itsesi tarpeettomaksi. Jos sä oot tehnyt itsesi tarpeettomaksi,,niin oot tehnyt mahtavan työn. Jos sä istut siinä ja katot, että organisaatio pyörii.”

Ylläoleva sitaatti kuvastaa hyvin valtuuttavan esimiehen pyrkimystä. Kukaan esimiehistä ei tuonut esille tosin suoraan sitä, että pyrkii toimimaan valtuuttavasti. Näitä ajatuksia kuitenkin kuului erityisesti kahdelta esimieheltä, jotka puhuivat mm. oman työnsä

tehostamisesta siten, että tekisi itsestään tarpeettoman. Tällainen tavoite sopii valtuuttavaan johtamiseen. Siihen tilanteeseen ei tosin päästä todellisuudessa koskaan, koska esimiestyötä on aina, mutta jos tiimistä saa valmennettua oma-aloitteisemman sekä itsenäisemmän, voi työn määrä vähentyä; tällöin tosin odotetaan, että työn laatu on myös parantunut, eikä ainakaan huonone. Eikä näistä tilanteista tarvitsisi olla huolissaan, päinvastoin; jos joku on saanut tiimin toimimaan todella hyvin ja itsenäisesti, ei olisi yrityksen kannalta järkevää laittaa tuota henkilöä menemään, koska ”ei ollut enää töitä”. Tuo henkilö voi auttaa vielä monen muun asian kanssa.

Asiakasneuvojat eivät myöskään kaivanneet kovin suuresti valtuuttavaa johtamista. Yksi heistä toi tosin kuitenkin esille toiveen, että esimies voisi järjestää vapaamman työnteon; *”ei siten, että ajatellaan vaan suorituksia, vaan siten, että asiakas saa parasta mahdollista palvelua, muokkaamalla tavoitteita ja työtehtäviä alaisille sopiviksi ja kiinnostusta vastaaviksi ja vähentämällä työn seurantaa.”* Valtuuttava johtaminen voi toisinaan tuntua negatiivisessa tapauksessa jopa siltä, että johtamista ei oikein ole. Yhden asiakasneuvojan esimies vaikutti neuvojan mielestä suorituksiin lähinnä pitämällä palavereita, joissa tavoitteita käytiin läpi ja ohjattiin työskentelyä oikeaan suuntaan. Esimies on tukena ja kyselee kuulumisia, mutta mitään sen konkreettisempaa suorituksen johtamista ei tapahdu. Esimies voi tosin tällöin ajatella erään esimiehen sanoin seuraavasti:

”Olen selkeä suuntaviivojen kanssa ja pyydän rehellisyyttä. Kun strategia ja tavoitteet ovat neuvojalle selkeitä, annan heille vapauden tiettyjen raamien sisällä hoitaa työnsä ja he tietävät, että oveni on aina auki.”

Kaksi esimiehistä toivat esiin valtuuttavaa johtamistyyliä. Tavoitteena esimiestyössä on pyrkiä saamaan tiimi toimimaan niin hyvin, että oma työ vähenee, eli että esimiehestä tulee ”tarpeeton”. Todellisuudessa tuo on haavekuva, jota ei saavuteta ikinä, mutta tavoitteena se ohjaa oikeaan suuntaan. Suorituksen johtamista suunniteltaessa yrityksen visio, missio ja strategia antavat ohjeviivoja toiminnalle. Johdon merkitys korostuu jälleen – visio, missio ja strategia eivät ole vain korusanoja, vaan ne tulisi oikeasti valuttaa päivittäiseen työntekoon. Toinen esimiehistä korosti myös nopeaa reagointia – tilanteet

hoidetaan heti kuntoon, liittyivätpä ne sitten virheisiin tai kehumiseen. Toinen asia, joka painottui, oli luottamus alaisiin ja kollegoihin, tarkasti tehdyn rekrytoinnin jälkeen.

Toinen esimies puhui paljon rehellisyyden ja avoimuuden merkitystä. Hänen mielestään asiat tuli sanoa suoraan ja käydä ne läpi, oli sitten kyse sattuneista virheistä tai siitä että asiakasneuvojen mielestä esimies olisi ”idiootti”. Hänellä on periaatteena käydä läpi tavoitteet ja yrityksen strategia asiakasneuvojen kanssa ja sen jälkeen antaa neuvoille vapaus tehdä työtään, mahdollisesti vielä omalle itselle parhaiten räätälöityä työtehtävää. Esimies itse yrittää myös pitää omaa osaamistaan yllä tekemällä ehtiessään samoja töitä kuin asiakasneuvojat (tämä eroaa valtuuttavan johtajuuden aatteista). Toinen periaate tiimin johtamisessa on tällä esimiehellä myös se, että hän yrittää tehdä itsestään tarpeettoman, koska tällöin tiimi toimii hyvin itsekin.

5.2.4 Perinteinen

Haastatteluissa tuli ilmi, että myös perinteisempää johtamisen tyyliä kaivataan ja sitä myös käytetään. Asiakasneuvojen vastauksissa nousi enemmän esille tarve suurempaan johtamiseen, tosin ei kokonaan ainoastaan siihen, vaan yhdistettynä johonkin muuhun tyyliin. Esimiehet itse korostivat enemmän muita asioita, mutta tuli esille, että tietyissä tilanteissa, esimerkiksi strategiamuutoksia tehdessä tai isoja tiimejä johtaessa, joskus voi tarvita kärkevämpääkin tyyliä. Teoriassa tosin tuli ilmi se, että asiakaspalvelutyössä, jossa myös asiakas on vaikuttamassa työn tuloksiin, ei välttämättä ylhäältä alas suuntautuva, palkkioihin perustuva johtaminen, ole toimivin ratkaisu (Yee, Lee, Yeung & Cheng, 2013: 452-454).

Perinteistä johtamista ei tässä työssä kuitenkaan tule ajatella ankarana tai julmana johtamistapana. Tästä kertoo hyvin pari esimiesten sitaattia, joissa tulee ilmi sekä tarvittava tiukkuus esimiestyössä, että johtamisen lempeys:

"Koen roolini esimiehenä selkeänä: minä johdan alaisten suoritusta. Opin joka vuosi uutta ja kehityn. Jos alaiseni eivät suoriutuisi hyvin, olisi se minulle merkki siitä, että itse alisuoriudun."

ja

"Johdan lempeän jämäkästi, tavoitteenmukaisesti. Olen helposti lähestyttävä ja semmonen vähän "äidillinenkin", mutta myös jämpä. Käytän maalaisjärkeä ja teen tätä omalla persoonallani."

Perinteisempääkin johtamista voi siis tehdä omalla tavallaan ja positiivisella tavalla.

Perinteisempää johtamista on myös asioiden ottaminen suoraan esille, sen sijaan että pyrittäisiin esittämään avoimia kysymyksiä. Tätä toivottiin myös esimiehiltä: rohkeampaa puuttumista asioihin ja suorasanaisuutta. Tässä johtamistavassa myös rutiinit hallitaan ja niillä voidaan tuoda turvallisuuden tunnetta tiimille, ettei eletä koko ajan muutoksen myllerryksessä. Perinteinen johtamistapa sopiikin tilanteisiin, joissa ei välttämättä yritetä muuttaa mitään, vaan pikemminkin pitää tilanne samanlaisena – tosin haastatteluissa tuli esille myös se, että muutostilanteissa voi tarvita suurempaakin esimiehisyyttä. Transaktionaalisessa johtamisessa etenkin mukana olivat palkkiot ja mahdolliset "rangaistukset" myös. Kukaan haastateltavista ei tuonut esiin rangaistuksia millään tavalla. Mitä palkkioihin tulee, niin asiakasneuvojien haastatteluista kuului läpi toive kolmen vastaajan kohdalla, että palkat voisivat olla suoritusperusteisempia.

Asiakasneuvojat toivat esiin enemmän sitä, että suurempaakin johtamista tarvitaan, verrattuna esimiehiin. Silti tilaus sille on ainoastaan osittaista, jokaisen vastaajan kohdalla. Esimiehen ei välttämättä tule osata neuvojien työtä, vaan hänen tulee johtaa ja katsoa että kaikki toimii ja puhua tiimin puolesta johdolle. Esimiehellä tulee olla auktoriteettia, mutta myös ymmärrystä toimia kuin yksi neuvojista. Toisaalta, jos aikoo käyttää auktoriteettiaan johtamisessa, tulisi myös olla aika varma siitä, että sillä tosiaan on vaikutusta alaisiin. Ainoastaan yksi johtamisen tapa ei kuitenkaan riitä. Yksi asiakasneuvoja kertoi, että ainakin valitustapauksissa esimiehen on otettava vastuu tilanteesta ja johdettava ylhäältä alas, jotta homma saadaan ratkeamaan. Myös työntekijöitä auttaa ongelmatilanteissa, kun tietää, kuka on asioista vastuussa.

Erään esimieshaastateltavan puheissa tuli esille tarve myös ”perinteisemmälle” johtamiselle, vaikka valmentava esimiehisyyys oli yrityksessä vahvasti yllä myöskin. Tässä organisaatiossa oli suorituksen johtamiselle tarkkaan rakennettu malli, jota esimiehet noudattavat. Esimies kokee kiitoksen, keskustelun ja palautteenannon tärkeyden ja kertoo, että suorituksen johtaminen on hyvin tärkeässä osassa hänen työtänsä ja yritys tarjoaa siihen tukea sekä selkeät linjat. Neuvojat tietävät jo päivästä yksi lähtien tekevänsä tavoitteellista työtä ja heitä palkitaan onnistumisista ja hyvistä tuloksista. Poikkeamiin puututaan nopeasti niiden esille tullessa, lempeästi keskustellen.

Yrityksestä löytyy laaja valmennusverkosto ja koulutusta on saatavissa. Tiimi on melko iso, joten esimies kokee että johtamistyötä on melko paljon ja esimiestä tarvitaan paljon. Esimies kokee haastava joskus laatu- vastaan määrätavoiteasetannan ja hän itse haluaisi joskus enemmän aikaa työntekijöilleen, jotta työtä voisi tehdä entistäkin laadukkaammin. Hän haluaisi myös itse olla läsnä enempi. Esimiehellä on kokemusta myös siitä, että joskus tulospalkkaukseen liittyvässä tavoiteasetannassa on valittu tavoitteet väärin ja se ohjaa tekemistä väärään suuntaan. Esimies toivoisi joskus, että asiakasneuvojat ymmärtäisivät, että kovan työnteon ja esimiehen pyyntöjen taustalla on liiketaloudellinen pärjääminen ja kova markkinatilanne.

6 Johtopäätökset

Tämän gradun tavoitteena oli selvittää, miten asiakasneuvojien suoritusta johdetaan tänä päivänä esimiesten toimesta ja miten asiakasneuvojat itse haluaisivat suoritustaan johdettavan. Tutkimuksen tueksi valittiin neljä eri johtamistyyliä, joiden avulla analyysi tehtiin. Toisaalta tutkittiin, miten johtamistyyli esiintyvät esimiesten työssä ja toisaalta sitä, miten asiakasneuvojat haluaisivat että ne mahdollisesti näkyisivät. Tyyliä ovat palveleva, valmentava, valtuuttava ja perinteinen johtaminen. Asiakasneuvojien työ valikoitui rajaamaan aihetta, sillä olen itse tehnyt eniten töitä asiakasneuvojana erilaisissa yrityksissä ja sitä kautta aihe on kiinnostava. Vaikka asiakaspalvelu vähenee ja muuttuu teknologian kehittyessä, tulee aina löytymään asiakaspalvelutehtäviä, joissa kone ei voi korvata ihmistä (Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2019). On tärkeää kuitenkin, että tämän funktion kehittämistä yrityksissä ei unohdeta. Asiakaspalvelu ei ole vain kulutekijä yrityksissä, vaan sillä voidaan hakea kilpailuetua. Hyvällä suorituksen johtamisella voitaisiin päästä lähemmäksi tilannetta, että työn esteet vähenevät ja asiakasneuvojatiimienkin toiminta pääsee kukoistamaan. (Salminen 2017: 119, 205-206.)

Tutkimuksen mukaan valituissa yrityksissä Keski-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla asiakasneuvojien suoritusten johtamisessa on nähtävissä ainakin neljää erilaista johtamistyyliä. Eniten nousi esiin valmentavan ja palvelevan johtamistyylin ajatuksia. Myös valtuuttavaa johtamista esiintyy, kuten myös perinteisempää johtamista. Asiakasneuvojat itse kaipaavat yllättävästi enemmän perinteisempää johtamista tietyissä tilanteissa, kuin mitä esimiehet kokevat harjoittavansa. Kuitenkaan perinteinen johtaminen ei saa suurinta tilausta. Rajanveto tyylien välille ja esiintymistiheys eivät kuitenkaan ole merkittävintä. Tärkeämpää, kuin millaista johtamistyyliä käytetään missäkin, on esimiestyön joustavuus ja muuttuvuus. Esimiestyölle ei voi rakentaa oppikirjaa, jonka mukaan toimia täydellisesti joka tilanteessa. Tässä gradussa esitellyt johtamisen tyyliuunnat antavat kuitenkin hyvää pohjaa pohdinnalle, millaista tämän päivän esimiestyö on, ja miten työntekijät haluaisivat itseään johdettavan, ainakin asiakasneuvojatyön kontekstissa.

Keskustelun merkitys nousi esille haastatteluissa useasti. Uskon, että mitä enemmän tiimi ja esimiehet keskustelevat työhön liittyvistä asioista avoimesti ja kaksisuuntaisesti, sitä paremmin tiimissä suoriudutaan. Keskustelun tärkeyttä korostetaan erityisesti palvelevassa ja valmentavassa johtajuustyyliissä. Palvelevan johtajuustyylin ajatuksia yhdistettiin usein myös perinteisempään johtamiseen – johtajalla koettiin siis tarpeellisena kaksi puolta, sekä tietä tasoittava ja alaisista huolta pitävä hahmo, sekä henkilö, joka lopulta vie haastavatkin tilanteet maaliin ja päättää, miten asiat hoidetaan epäselvissä tilanteissa. Sekä palvelevassa että valmentavassa johtajuudessa tunnustetaan myös se, että alaisia ei voi johtaa samalla tavalla, vaan yksilöitä johdetaan heille sopivalla tavalla: tämä tuli myös esille. Valmentavan johtamisen tarpeesta kertoi esimerkiksi se, että noin puolet neuvojista halusivat tietää heidän kehitystään seurattavan ja heidän olevan matkalla johonkin.

Valtuuttamisesta puhuivat lähinnä kaksi esimiestä. He kertoivat, että hyvä rekrytointi, perehdyttäminen sekä vision ja strategian mukaan rakennettuihin tavoitteisiin tutustuminen kyllä ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan, näiden jälkeen tarvitaan luottamusta, että homma toimii. Tietoisuuteen tullessiin virheisiin kyllä reagoidaan ja nopeasti ja kehitystä seurataan ja koulutusta tarjotaan, valtuuttamisessa ei ole kyse heitteillejätöstä, mutta työntekijöille annetaan enemmän valtaa hoitaa tehtävänsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Haastatteluissa ei tullut esille valtuuttamisen negatiivisia puolia, mutta motivaatiosta kyllä puhuttiin – valtuutetuilla työntekijöillä tulee omaa motivaatiota tarpeeksi, jotta he jaksavat tehdä työtään hyvin. Valtuuttavaa johtamista ei noussut asiakasneuvojen vastauksista esille kovinkaan paljon; sen sijaan tutkijalle hieman yllättävää ainakin oli se, kuinka useasti kaivattiin myös perinteisempää johtamisen tyyliä. Se nousi esille kuitenkin aina jonkin muun johtamistyylin kanssa.

Perinteiseen johtamiseen voidaan liittää ikäviäkin mielikuvia, mutta tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus käyttää sitä huonon johtamisen symbolina millään tavalla. Perinteisempääkin johtamista voi tehdä lempeällä tavalla. Tilausta ylhäältä alas-johtamiselle siis löytyi, esimerkiksi epäselvyyksiin, konflikteihin tai asiakkaan kanssa selvittelyyn liittyvissä

tilanteissa. Myös isompien tiimien johtaminen vaatii suurempaa johtamistapaa. Perinteinen johtaminen esiintyi haastatteluissa päinvastaisella tavalla kuin valtuuttava: sen to useammin esiin neuvojat, kuin esimiehet.

Vastauksissa nousi vahvasti esille palautteenanto, sekä esimiehiltä että asiakasneuvojilta: sen tärkeys tunnustetaan ja sitä haluttaisiin enemmän. Suomalaisessa kulttuurissa palautteenanto ei aina tunnu helpolta, jopa positiivisen palautteen antaminen voi olla hankalaa. Riittävä vuorovaikutus ja kahdensuuntainen palaute olisi kuitenkin tärkeää niin organisaation kuin yksilöidenkin oppimisen ja kehittymisen kannalta. Ja kun mahdollisiin ilmestyneisiin ongelmiin pureudutaan ajoissa kiinni, eivät ne pääse kasvamaan liikaa (Sydänmaanlakka, 2003: 58-60). Myös virhetilanteet tulisi käydä aina läpi ja oppia niistä, tätä peräänkuuluttivat sekä neuvojat että esimiehet.

Esimiehet voisivat antaa palautetta rohkeammin, eikä tarvitse pelätä, että ajoitus olisi väärä. Positiivisilla asioilla tuodaan lisää positiivisuutta tiimiin ja työyhteisöön. Valmistautuminen toki on paikallaan isompien tapauksien ja esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä, mutta työntekijät arvostavat myös pieniä eleitä, ehkä ne jopa sopivatkin suomalaisille paremmin. Alaisten haastatteluissa nousi myös esille se, että palautteen antamisesta ja kehumisesta ei saa tehdä liian suurta numeroa. Teoriassa tuli ilmi väite, että mitä enemmän palautetta antaa, sitä parempana esimiehenä pidetään (Salminen, 2017: 63.). Tähän voinee yhtyä – kukaan ei nimittäin moittinut saavansa liian paljon palautetta. Liika arviointi sen sijaan sai kritiikkiä.

Alaistaidot nousivat esille vastauksissa myös vahvasti. Suorituksen johtamista ei voi ulkoistaa työnantajalle tai esimiehelle täysin, vaan asiakasneuvojien on itse otettava myös roolinsa. Tulee tuoda esille omia ajatuksia ja koettuja ongelmia, jotta voidaan kehittyä. Esimies ei voi huomata kaikkea, mutta jos hänelle kerrotaan avoimesti huomatuista asioista, on hänen velvollisuutensa toimia ja yrittää korjata asia. Molemmilla osapuolilla, sekä alaisilla että esimiehillä, myös ylemmällä johdolla, on velvollisuus kuunnella toisia

ja myös tuoda esille havaittuja epäkohtia avoimen keskustelun muodossa. Organisaatiokulttuuria voisi yrittää rakentaa sellaiseksi, että jatkuva palautteenanto on normaalia. Ehkä hieman yllättävää esimiesten haastatteluissa oli se, että työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen ei puhuttu juurikaan, vaikka sillä Yeen ym. (2013: 460-461) mukaan on vaikutusta suoritukseen ja motivaatioon tehdä hyvää työtä. Asenteesta, persoonalleen oikean työn tekemisestä, samoin kuin motivaatiosta yksistään sen sijaan oli puhetta.

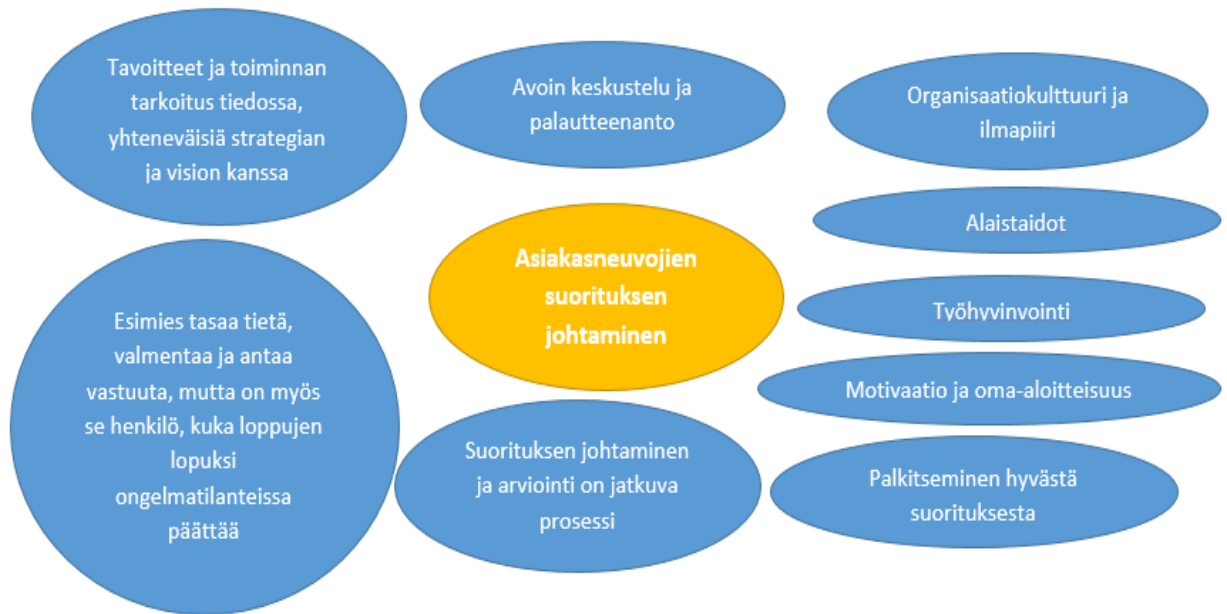
Suorituksen johtamisessa on tärkeää, että jokainen yksilö ja tiimi tietää, mikä on toiminnan tarkoitus, tavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan (Sydänmaanlakka, 2003:75). Tutkimuksen mukaan on myös hyvin tärkeää, että esimies tietää, mitä omat alaiset tekevät työssään – muuten heitä on hankala johtaa. Tavoitteiden saaminen yhdensuuntaiseksi keskenään ja strategian sekä vision kanssa on myös erittäin tärkeää. Siksi olikin yllättävää huomata, että esimiesten ja asiakasneuvojien vastaukset eivät olleet yhtenevät liittyen esimerkiksi siihen, liittyvätkö tavoitteet suorituksen johtamiseen ja arvioidaanko niihin pääsyä. Nämä asiat tulee sitoa paremmin jokapäiväiseen työntekoon, jotta jokainen tietää miksi on töissä ja mitä siellä kuuluu tehdä. Näitä asioita on myös käsiteltävä arvioinnin yhteydessä. Huomion arvoista on myös se, että tässä tutkimuksessa ei tullut juurikaan esille, onko asiakasneuvojatiimeillä käytössä ryhmä- vai yksilötavoitteita. Tällä voi olla vaikutusta suoritukseen ja suoriutumiseen. Jos organisaation muut arvot ja visio esimerkiksi liittyy yhteiseen tekemiseen, on vähän outoa, jos tavoitteet sen sijaan ovat yksilötasoisia.

Teoriaosassa tuli esille, että asiakaspalvelutiimien tavoitteet voisivat määrällisen mittareiden sijasta keskittyä esimerkiksi asiakaspalvelutaitoon, osaamiseen työtehtävään verrattuna tai osallistuminen tiimin toiminnan tai palvelujen kehittämiseen (Salminen, 2017: 61-62.). Samalla tavalla suorituksia voidaan parantaa keskittymällä erilaisiin asioihin, esimerkiksi juuri ylläoleviin tai hyvinvointiin ja motivaatioon. Neuvojien vastauksissa tuli ilmi, että he arvostaisivat asiakaspalautteista oppimista, he yrittävät kehittää omaa työtänsä mahdollisimman tehokkaaksi ja muutama haluaisi tulla palkituksi myös tehokkuu-

desta. Tehokkuudenhan voi määrittää muillakin tavoilla, kuin numeerisilla mittareilla. Parissakin yrityksessä oli numeerisia, ylhäältä asetettuja tavoitteita, mutta neuvijat eivät kokeneet, että tavoitteilla oli paljonkaan tekemistä suorituksen johtamisen kanssa. Tämä kertonee siitä, että tavoitteilla ei todellisuudessa ole yhtymäkohtaa päivittäisen johtamisen kanssa. Ehkä aiheellista olisi myös asettaa laadullisia tavoitteita, jonka kautta määrälliset hoituisivat itsestään?

Asiakasneuvijat voisi myös ottaa mukaan tavoitteiden asettamiseen. Täten myös työtehtäviä voitaisiin jakaa enemmän siten, että he, jotka ovat vahvoja tietyissä asioissa, saavat tehdä niitä enemmän. Toisaalta taas tavoitteita voi myös asettaa niille asioille, joista tulee oppia vielä lisää. Kun työntekijä pääsee itse vaikuttamaan tavoitteisiinsa, on hän luultavasti motivoituneempi saavuttamaan ne. Myös suoritusten arvioinnista voitaisiin keskustella yrityksissä: miten osapuolet haluavat, että arviointi suoritetaan? Suorituksia arviointiin jokaisen esimiehen ja asiakasneuvojan yrityksissä jollain tavalla. Tärkeää on muistaa, ettei keskitytä ainoastaan menneen arviointiin, vaan myös tulevaisuudesta on puhuttava. Joissain yrityksissä arviointi oli hyvin avointa, joissain taas asiasta ei puhuttu, ei ainakaan ”julkisesti”. Suoritukset ja niiden arviointi ei kuitenkaan saisi olla tabu, sillä on hankala tehostaa ja kehittää asioita, jos niistä ei voida puhua suoraan ja avoimesti.

Tässä viimeiseksi esitettävässä kuviossa 7. (s. 78) on tuotu esille tutkimuksessa esille tulleita asioita, jotka yhdessä muodostavat suorituksen johtamisen yrityksissä. Kun näitä asioita pitää mielessä kirkkaana, on helpompi toimia esimiehenä, kahden tulen välissä – yrityksen ja asiakasneuvojien. Vasemmalla on esitetty tavoitteiden merkitys ja esimiehen tehtävänkuva suorituksen johtamisessa. Keskellä ylhäällä tulee esille avoin keskustelu ja palautteenanto, joka on erityisen tärkeää johtamisessa. Tulee myös muistaa, että suorituksen johtaminen ja arviointi on jatkuva prosessi. Oikealla tulee esille asioita, jotka vaikuttavat merkittävästi suorituksen johtamiseen: organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, alais- taidot, työhyvinvointi, työntekijän motivaatio ja oma-aloitteisuus sekä palkitseminen hyvästä suorituksesta.



Kuvio 7. Asiakasneuvojen suorituksen johtamisen rakentumispalikat

Tässä työssä oli tarkoitus käsitellä myös palkitsemista toisena osana ja yhteydessä suorituksen johtamiseen. Tämän takia palkitseminen tulee tekstissä esille, mutta aiheen rajoituksen takia se tuli kuitenkin jättää pois. Palkitseminen on kuitenkin erittäin tärkeä osa suorituksen johtamista ja tavoitteisiin pääsyä. Palkitsemista on monenlaista, aineetonta ja aineellista, ja jokaisella työntekijällä on oma näkemyksensä siitä, miten haluaisi tulla palkituksi. Tutkimuksessa tuli palkitsemisen osalta esille sekä se, että haluttuja tapoja on monia, mutta myös se, että erilaisista asioista voisi palkita.

Palkitsemisjärjestelmiä on monia erilaisia, ja tämä on myös yksi aihe, josta työpaikoilla kannattaisi keskustella. Palkitseminen on vaihtokauppaa työnantajan ja työntekijän välillä, se on johtamisen väline ja vaikuttaa motivaatioon. Aineellisen palkitsemisen merkitystä ei silti tule yliarvioida. Tämänkin voi huomata myös tässä tutkimuksessa, sillä vaikka suorituksen johtaminen ja palkitseminen liittyvät vahvasti toisiinsa, ei aineellista ja rahallista palkitsemisesta kuitenkaan tässä suorituksen johtamisen tutkimisessa tuotu korostetun paljon esille.

Lisätutkimusta gradun aiheeseen liittyen voisi tehdä joko yritys- tai johtajuustyylikohtaisesti. Voisi esimerkiksi valita yhden yrityksen, jonka suorituksen johtamista tutkii tarkemmin niin esimiesten kuin asiakasneuvojien haastatteluiden avulla, tai sitten valita yhden johtajuustyylin, jonka esiintymistä tutkii useammassa organisaatiossa. Mielestäni aiheen rajaus tietyn tyyppisiin yrityksiin tai tietyn tyyppisen työn tekijöihin on melko kiinnostavaa. Suorituksen johtamista on tutkittu paljon, ja ainakin itselleni aiheen rajaus oman työni tekijöiden työnkuvaan toi lisää motivaatiota tehdä tutkimusta.

Lähteet

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredsson R.K. (2011). Why we hate performance management – And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik* (4. painos). Studentlitteratur.

Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2015) A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142.

Business Dictionary (2019). *Performance*. Definition. Noudettu 2019-04-23 osoitteesta <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html>.

Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J. & Yun, S. (2016) Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27, 602-616.

DeNisi, A.S. & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Grape People Finland Oy (2019). *Mitä on fasilitoiva johtaminen*. Noudettu 2019-08-20 osoitteesta <https://grapepeople.fi/fasilitoivajohtaminen/>.

Grönroos, C. (2013, 13. marraskuuta). Principles of Service Management 1 - What is service? [Videoluento]. Hanken School of Economics. Noudettu 2019-04-23 osoitteesta: <https://www.youtube.com/watch?v=CBD8r5O6zh8>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita* (13.-14., osin uudistettu painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvikorpi & Parkkinen. (2014). *Esimiehestä johtajaksi. Ohjeita kohtalotovereille*. Toimitettu teos. Espoo: Ratkaisutoimisto Seedi Oy.

Hyttinen, J. (2014). *Mistä syntyy menestyvä asiakaspalvelu*. [blogiteksti]. Noudettu 2019-08-22 osoitteesta <https://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/>.

Kananen, J. (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11.painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Liinalaakso, Virpi (2016). *Johdatus suorituksen johtamiseen* [diaesitys]. Aalto-Yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. Noudettu 2019-07-19 osoitteesta: [file:///C:/Users/J%C3%A4rjestelm%C3%A4nvalvoja/Downloads/Luento2_19012016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/J%C3%A4rjestelm%C3%A4nvalvoja/Downloads/Luento2_19012016%20(1).pdf).

Liinalaakso, V. & Tenhiälä A. (2015). Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, 199-230. Toim. Hakonen A. & Nylander M. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liu, Y. 2015. The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3, 476-482.

Odumeru, J. A. & Ifenayi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2).

Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Jyväskylä: Tietosanoma Oy ja Marjut Piili.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. Juva: WS Bookwell Oy.

Raub S. & Liao H. (2012). Doing the Right Thing without being told: Joint Effects of Initiative Climate and General Self-Efficacy on Employee Proactive Customer Service Performance. *Journal of Applied Psychology* 2012, 97, 651-667.

Tästä tutkimuksesta lisäksi lainattu seuraavaa tekstiä:

Schneider B. (1990) The Climate for Service: An application of the climate construct. In B. Scheinder (Ed) *Organizational Climate and Culture* (383-412). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Robert K. Greenleaf, Center of Servant Leadership (2019). *What is Servant Leadership*.
Noudettu 2019-01-15 osoitteesta <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>.

Ristikangas, M.-R. & Grünbaum L. (2014). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki. Talentum.

Ruohotie, P. & Honka, J. (2002) *Palkitseva ja kannustava johtaminen* (1.-2. painos). Helsinki: Edita Prima Oy.

Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle*. Helsinki: J-Impact Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2003). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Työ- ja Elinkeinoministeriö (2019). *Work Up. Tulevaisuuden työ*. Toimittanut Alasoini T. & Houni P. Noudettu 2019-07-22 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf.

Viitala (2018). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen JOHT3084*. Luentomateriaali, Moodle [Rajattu pääsy]. Vaasan Yliopisto. Ei saatavissa vapaasti internetissä.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2006). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Wong A., Liu Y. & Tjosvold D. (2015). Service Leadership for adaptive selling and effective customer service teams. *Industrial Marketing Management*, 46, 122-131.

Yee R.W.Y., Lee P.K.C., Yeung A.C. L. & Cheng T.C.E. (2013). The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study. *Int. J. Production Economics*, 141, 452-464.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake esimiehille

SUORITUKSEN JOHTAMINEN

1. Mitä teet tilanteessa, jos asiakasneuvoja suoriutuu hyvin työstään?
2. Mitä teet tilanteessa, jos asiakasneuvoja ei suoriudu työstään hyvin?
3. Mitä teet tilanteessa, jos asiakasneuvoja on tehnyt virheen?
4. Miten kehittäisit asiakasneuvojen suorituksia, jos saisit keksiä ihan vapaasti?
5. Mitä ominaisuuksia koet, että asiakasneuvojatiimin esimiehellä kannattaisi olla?
6. Mitä toivoisit neuvojlta liittyen tähän aiheeseen?
7. Toivoisitko yritykseltä apuja enemmän suorituksen johtamiseen?
8. Mitkä muut asiat vaikuttavat suorituksiin?
9. Olisiko parempi johtaa suoritusta ”yhtenä neuvojista”, vahvasti esimerkkiä näyttäen, vai enemmänkin ”ylhäältä alas”?
10. Liittyvätkö tavoitteet suorituksen johtamiseen teidän yrityksessä?
11. Arvioidaanko tavoitteisiin pääsemistä?
12. Millä tavalla suoritusta arvioidaan muuten, jos sitä arvioidaan?
13. Onko sinulla itselläsi tavoitteita liittyen suorituksen johtamiseen?
14. Millaisena koet roolisi esimiehenä suorituksen johtamisessa?
15. Kerrotko esimerkin jostain tapahtuneesta, jossa olet pyrkinyt esimiehenä vaikuttamaan alaisesi suoriutumiseen/suoritukseen?

PALKITSEMINEN

1. Millainen palkitsemisjärjestelmä teillä on asiakasneuvojille?
2. Mitä mieltä olet teidän palkitsemisjärjestelmästä?
3. Miten palkitseminen mielestäsi vaikuttaa neuvojen suoritukseen, jos se vaikuttaa?
4. Mitä palkitsemisen keinoja käyttäisit mieluiten asiakasneuvojen palkitsemisessa?
5. Mistä palkitsisit?
6. Mitä riskejä/huonoja puolia palkitsemisessä on?
7. Mitä hyviä puolia palkitsemisessä on?
8. Mitä mieltä olet vallalla olevista palkitsemisen tavoista? (ylipäättään yrityksissä)
9. Millaisena koet roolisi palkitsijana (esimiehenä)?

Liite 2. Kyselylomake asiakasneuvojille

SUORITUKSEN JOHTAMINEN

1. Mitä esimies tekee tilanteessa, jos suoriudutte/suoriudut hyvin työstäsi?
2. Mitä esimies tekee tilanteessa, jos ette/et suoriudu työstäsi hyvin?
3. Mitä esimies tekee tilanteessa, jos joku teistä on tehnyt virheen?
4. Miten haluaisit, että esimies kehittäisi suorituksiasi/suorituksianne, jos saisit keksiä ihan vapaasti?
5. Mitä ominaisuuksia koet, että asiakasneuvojatiimin esimiehellä kannattaisi olla?
6. Miten itse voisit neuvojana vaikuttaa suoritukseesi?
7. Uskotko, että yrityksen tasolta voisi tulla enemmän apuja suoritukseesi johtamiseen?
8. Mitkä muut asiat vaikuttavat suoritukseen?
9. Olisiko parempi, että esimies johtaisi suoritusta ”yhtenä neuvojista”, vahvasti esimerkiksi näyttäen, vai enemmänkin ”ylhäältä alas”?
10. Liittyvätkö tavoitteet suorituksen johtamiseen teidän yrityksessä?
11. Arvioidaanko tavoitteisiin pääsemistä?
12. Millä tavalla suoritusta arvioidaan muuten, jos sitä arvioidaan?
13. Tiedätkö, onko esimiehelläsi tavoitteita liittyen suorituksen johtamiseen?
14. Millaisena koet roolisi, kun sinun suoritukseen keskitytään?
15. Kerrotko esimerkin jostain tapahtuneesta, jossa esimiehesi on pyrkinyt vaikuttamaan sinun tai kollegasi suoriutumiseen/suoritukseen?

PALKITSEMINEN

10. Millainen palkitsemisjärjestelmä teillä on?
11. Mitä mieltä olet teidän palkitsemisjärjestelmästä?
12. Miten palkitseminen vaikuttaa suoritukseesi, jos se vaikuttaa?
13. Mitä keinoja haluaisit käytettävän asiakasneuvojien palkitsemisessä?
14. Mistä haluaisit tulla palkituksi?
15. Mitä riskejä/huonoja puolia palkitsemisessä on?
16. Mitä hyviä puolia palkitsemisessä on?
17. Mitä mieltä olet vallalla olevista palkitsemisen tavoista? (ylipäättään yrityksissä)
18. Millaisena koet roolisi palkittavana?