

Network –hankkeella tukea muutoksien johtamiseen

Sirpa Kreander

Opinnäytetyö
Matkailun liikkeenjohdon
koulutusohjelma
2014



<p>Tekijä Sirpa Kreander</p>	<p>RLM14</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Network –hankkeella tukea muutoksien johtamiseen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 79 + 3</p>
<p>Ohjaaja Kari Nurminen</p>	
<p>Isot rakennemuutokset ja säästökuurit ovat meneillään monissa verkostolentoyhtiöissä. Niin myös Finnairilla, sillä korkeat toimintakustannukset sekä halpalentoyhtiöiden harjoittama hinnalla kilpailu ovat tänään todellinen uhka verkostolentoyhtiön toiminta- ja kilpailukyvyllä. Syksyllä 2013 käynnistettiin hanke nimeltä Network edistämään ja tukemaan työhyvinvoinnin ja muutoksen johtamista. Network –hanke päättyi keväällä 2014. Hanke sisälsi työpajatyyppejä valmennuksia, joiden tavoitteena oli antaa tiimiesimiehille keinoja oman työnsä johtamiseen sekä johtaa tiimeissään työhyvinvointia ja muutosta sekä niistä käytäviä tiimikeskusteluja suhteessa valittuihin mittareihin. Valmennuksen kohteena olevia Finnair-konsernin esimiehiä oli lähes sata.</p>	
<p>Hankkeen mittarit tulivat Network –hankkeen kyselystä, Finnair-konsernin työhyvinvointikyselystä sekä Aalto-yliopiston kyselystä sisältyen City Work Life - tutkimushankkeeseen, jossa Finnair oli mukana Network –hankkeen myötä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla syventää kyselyistä saatuja tuloksia. Haastateltaviksi pyydettiin Network –valmennuksessa olleita tiimiesimiehiä ja heidän tiimiensä jäseniä sekä Network –hankkeen toista vetäjää ja hankekoordinaattoria. Tämän opinnäytetyön kirjoittaja teki haastattelut ja havainnoinnit. Network –hankkeen työryhmä organisoi kyselyt, jonka tuloksia tämän opinnäytetyön kirjoittaja analysoi yhdessä havaintojen ja haastattelutuloksien kanssa.</p>	
<p>Opinnäytetyön teorian kirjoittaminen alkoi syksyllä 2013 ja tutkimusosuus valmistui toukokuussa 2014. Teoriapohjassa keskitytään tutkimuksiin ja teoriaan työn merkityksestä, työhyvinvoinnista ja johtamisesta sekä esimiestyöstä suomalaisen työelämän alueelta. Pääasialliseksi kohderyhmäksi rajataan toimistossa tietotyötä tekevä henkilöstö. Tutkimukseen Network –hankkeen vaikutuksesta muutoksessa ja työhyvinvoinnissa on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Menetelminä on ollut triangulaatio aineistoista ja menetelmistä.</p>	
<p>Vaikka yleisesti esimiehet pitivät Network -valmennusta hyvänä ja tarpeellisena, voi tuloksista päätellä, että valmennuksen teemat jäivät usein implementoimatta esimiesten työpainoiden vuoksi tiimien kanssa käytyihin keskusteluihin ja tiimipalaveriin. Valmennuksen tarkoitus oli tukea esimiehiä työssään, mutta sen teemoista kertominen tiimille usein koettiin yhdeksi lisävelvollisuudeksi. Myös implementointi olisi tarvinnut seurantaa ja Network -teemojen kertaamista.</p>	
<p>Asiasanat Finnair, työhyvinvointi, muutosjohtaminen, verkosto, lentoyhtiöt, valmennus, hanke</p>	

Degree Programme in Tourism Management

<p>Author Sirpa Kreander</p>	<p>2010</p>
<p>The title of thesis The Network Project Supports the Leadership in the Change Process</p>	<p>Number of pages and appendices 79 + 3</p>
<p>Supervisor(s) Kari Nurminen</p>	
<p>Changes in the airline industry are no more exceptions but belong almost to everyday operations. These days Finnair as well most of the network airlines are struggling economically to survive in this non-stable and merciless competitive environment. Finnair is going through a massive change in its organizational structure to tackle the hurdles of high operating costs and the threats from low-cost carriers.</p> <p>Finnair's Network project was launched as well as the writing of this thesis began in the fall of 2013 and was finished in the spring of 2014. The Network project was developed mainly to improve wellbeing in the work place. The aim of the Network project was also to support teams and team leaders to use productive ways to process and implement successfully the continuous changes in the organization and also to support teams facing changed ways of working in new premises and to take best advantage of new premises in networking in everyday work, too. The project consists of workshops for the team leaders who were then to implement Network objectives in their own teams. The objectives of Network project workshops as well as the theory of this thesis included three themes: wellbeing in teams, change in teams and leadership in teams.</p> <p>The quantitative metrics of the project consists of 18 questions in the survey that was done twice by the project team. The aim of this thesis is to give a qualitative perspective to the survey results by interviewing some members of the teams and some team leaders. The qualitative perspective was also gained by observing as a participant a Network workshop for team leaders and also by observing internal social media publishing about Network project. The interviews and observing were done by author of this thesis.</p> <p>The overall perception of the project proved to be positive about the influence of Network project to improve the wellbeing and change process in the teams of Finnair. But the overall results showed that the implementation of the Network objectives was only half way done in the teams. The results also showed that the teams and the leaders of the teams would have needed stronger support in the change process and more effective follow –up of the implementation.</p>	
<p>Key words wellbeing, change, leadership, network, Finnair, airlines</p>	

Sisällys

1	Hankkeen avulla tukea muutoksien turbulenssiin.....	1
2	Työn merkitys eri näkökulmista	4
2.1	Työn merkitys suurille, pienille ja nuoremmille ikäluokille.....	4
2.2	Työsuhteen eri muotoja.....	7
2.3	Työ ja vapaa-aika	8
2.4	Tietotyö ja vapaa-aika	9
2.5	Tietotyön ja levon tasapaino	10
2.6	Työn merkitys sitoutumisen mittarilla	11
3	Työhyvinvointiosaaminen.....	13
3.1	Organisaation keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi.....	13
3.2	Case Finnair - Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen	15
3.3	Työyhteisö ja tiimit.....	17
3.4	Henkilökohtainen työhyvinvointi.....	18
4	Johtamisen yhteys työhyvinvointiin.....	20
4.1	Tämän päivän johtamisesta ja esimiestyöstä.....	21
4.2	Ulkoisesta ja sisäisestä johtamisesta	22
4.3	Johtajuuden määritelmiä.....	23
4.4	Osaamisen johtamisesta	25
4.5	Muutosjohtamisesta	26
4.6	Case Finnair: Network –hanke tukee muutoksen johtamisessa.....	27
4.7	Strategisen hyvinvoinnin johtamisesta.....	29
5	Finnair Oyj	32
5.1	1920-luvulta Aerosta 1960-luvulle Finnairiin	32
5.2	Suihkukoneiden aikaa 1960-luvulta 2000-luvulle	33
5.3	2000–luvun turbulenssit	34
5.4	Finnair - 90-vuotias	35
6	Tutkimus Network –hankkeen vaikutuksesta organisaatiossa syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana.....	38
6.1	Network -valmennussuunnitelma	38
6.2	Tutkimusmenetelmä	39

6.3	Havainnointia Network –näkyvyydestä viestinnässä ja toimitiloissa.....	40
6.4	Havainnointia Network -valmennuksesta.....	42
6.5	Tutkimuskysymykset teemahaastatteluun	43
6.6	Haastattelutuloksia muutosjohtamisen toteuttamisesta	44
6.7	Haastattelutuloksia oman tiimin muutosprosessista.....	46
6.8	Esimiesten haastattelutuloksia tavoista saada muutos onnistumaan.....	48
6.9	Muutosjohtamisen helpot ja vaikeat asiat esimiehille	49
6.10	Esimiehen rooli muutoksen ja työhyvinvoinnin johtamisessa	52
6.11	Esimiehen kaipaama muutosjohtamisen tuki itselleen	54
7	Network –hankkeen mittarit ja tulokset.....	55
7.1	Tulokset Network –kyselyistä tammikuussa ja huhtikuussa 2014	55
7.2	Tulokset 4D- ja Pulssi -työhyvinvointikyselyistä.....	59
7.3	Tulokset City Work Life -kyselystä.....	63
8	Pohdintaa ja yhteenveto Network –hankkeen vaikutuksesta.....	67
8.1	Opinnäytetyön toteutusprosessista.....	67
8.2	Pohdintaa havainnointien ja haastatteluiden pohjalta	68
8.3	Pohdintaa Network –mittareiden tuloksista	70
8.4	Tutkimuksen hankkeen vaikutuksesta validiteetti ja reliabiliteetti	71
8.5	Omaa pohdintaa sekä Network –hanketyöryhmän arvioita toteutuksesta	72
8.6	Jatkokehittämisestä.....	74
	Lähteet.....	75
	Liitteet.....	80

1 Hankkeen avulla tukea muutoksien turbulenssiin

Tietoyhteiskunnassa tehdään tietotyötä. Teknologian kehittymisen seurauksena suoritettava työ ja jopa palvelutyö väistyvät koko ajan tietotyön tieltä. Globalisoituminen ja kommunikaatioteknologia ovat laajentaneet kilpailukentäksi koko maailman. Tietotyön tekeminen ei myöskään rajoitu tiettyyn paikkaan ja aikaan. Tietotyö on ajatustyötä, joten työn ja arjen rajat helposti hämärtyvät, sillä ajatusvirtaa ei voi kellokortin leimaamisella katkaista. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 90–91.) Henkinen pääoma on yhä arvokkaampaa ja tätä pääomaa tulee kehittää sekä vaalia.

Myös lentoyhtiössä tarvitaan operatiivisen toiminnan suunnitteluun ja perustaksi paljon tietotyötä. CAVOK – Ceiling and Visibility are OK, on ihanteellisen lentosään ilmaus. Sellaista ihanteellisen lentosään kaltaista tyyntä ja hyvinvoivaa työilmapiiriä on lähdetty tavoittelemaan Finnairin HRD-tiimin luotsaamalla Network -hankkeella, joka perustettiin tukemaan työhyvinvointia tiimeissä, kun näköpiirissä oli suuria muutoksia toimitiloissa ja organisaatorakenteissa. Muutos tarkoittaa tämän opinnäytetyön viitekehyksessä työorganisaatioissa tapahtuvia muutoksia. Uuden toimitalon nimi on HOTT – House of Travel and Transportation ja täten nimi kuvastaa toimitiloissa työskentelevien tiimien tehtäväkenttää kaikilta Finnairin toimialoilta: Lentoliikenne, Lentotoimintapalvelut ja Matkapalvelut. Tiimien muutto uusiin toimitiloihin alkoi vähitellen yksi kerrallaan heinäkuussa 2013 ja Network -hanke käynnistettiin syyskuussa 2013. Hanke saatiin päätökseen keväällä 2014.

Muutostilanteiden työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen tutkimuksen ajankohtaisuudesta kertoo, että myös Finnairin Helsingin asiakaspalvelun työhyvinvoinnista ja yksilön selviytymisestä muutoksessa on tehty tutkimus opinnäytetyönä. Haaga-Helian Matkailun liikkeenjohdon neljän monimuoto-opiskelijan ryhmä aloitti opinnäytetyönsä vuonna 2012 ja triangulaatiomenetelmällä tehdyn tutkimuksen syksyllä 2013. Työ valmistui keväällä 2014. Tulokset työhyvinvoinnista olivat melko ristiriitaisia verrattuna siihen, mitä henkilöstö puheissaan toi esille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Network -hankkeen valmennuksien vaikutusta esimiestyöhön, muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin tiimeissä suhteessa valit-

tuihin mittareihin sekä haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta. Teoriapohjassa keskitytään ja tarkastellaan tutkimuksia ja teoriaa työn merkityksestä, työhyvinvoinnista ja johtamisesta sekä esimiestyöstä suomalaisen työelämän alueelta. Pääasialliseksi kohdeyhmäksi teoriapohjassa rajataan tämän opinnäytetyön tutkimushanketta tukien toimistossa tietotyötä tekevä henkilöstö. Tämän opinnäytetyön kirjoittaja on tehnyt tutkimuksen kvalitatiivisen osuuden, jonka menetelminä ovat olleet teemahaastattelut Network-valmennuksessa mukana olleille esimiehille ja heidän tiimiläisilleen. Kvalitatiivisia tutkimustuloksia on opinnäytetyön kirjoittaja saanut myös havainnoimalla työskentelyä uudessa toimitalossa ja havainnoimalla Network-hankkeen teemoihin liittyvää keskustelua sosiaalisessa mediassa Finnairin sisäisen viestinnän kanavilla että ulkoisessa viestinnässä. Havainnointia opinnäytetyön kirjoittaja teki myös osallistumalla Network – hankkeen seurantalaveriin sekä esimiesten Network -valmennustilaisuuteen. Tässä opinnäytetyössä Network -valmennuksen vaikutusta on voitu tutkia myös kvantitatiivisesti Network -hanketyöryhmän organisoimien Network –hankkeen seurantakyselyiden tuloksia analysoimalla. Network -hanketyöryhmällä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan hankkeen omistajaa, hankkeen kahta vetäjää sekä hankekoordinaattoria, jotka kaikki työskentelevät Finnair Group HR:ssä. Hankkeen seurantakyselyt sisälsivät kaikkiaan 18 kysymystä, jotka koostuivat Network –hankkeen omista kysymyksistä ja sisäisten työhyvinvointikyselyiden 4D:n ja Pulssin sekä myös Aalto-yliopiston tutkimushankkeen kysymyksistä.

Pääluvussa kaksi esitetään erilaisia näkökulmia siitä, mitä työ tämän päivän suomalaiselle merkitsee. Teoria tukeutuu pääasiassa suomalaisiin tutkimuksiin, joten työn merkityksen näkökulmat ovat suomalaisia. Teoria on haluttu rajata suomalaisiin tutkimusnäkökulmiin työn merkityksestä, koska tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena oleva henkilöstö on suomalaisen lentoyhtiön toimistossa työskentelevä tietotyötä tekevä henkilöstö. Ensin tarkastellaan teoriaa eri ikäluokkien ja työn merkityksen yhteydestä. Suuret globaalit muutokset työelämässä ja taloustilanteessa ovat saaneet aikaan varsinkin viimeisimpien ikäluokkien kohdalla asennemuutoksen muun ohella myös työn merkityksestä ihmiselämässä. Seuraavaksi käsitellään työn muotojen vaikutusta työn merkitykseen. Työllistymisasteen heikkeneminen ja yritysten talousahdinko ovat aiheuttaneet nousua osa-aikatyön, määräaikaisen työn ja vuokratyön määrässä. Vapaa-aika ja työsekoittuvat yhä yleisimmin toisiinsa – etenkin tietotyössä. Lopuksi luvussa kaksi hae-

taan teorioiden näkökulmaa työn merkityksestä tietotyössä, jossa vapaa-ajalla ja työllä ei ole selkeää rajaa.

Luvussa 3 käsitellään organisaatioiden työhyvinvointiosaamista. Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat yritykselle tärkeitä kilpailutekijöitä. Työhyvinvoinnin heikko taso aiheuttaa yritykselle taloudellisia rasitteita kuten esimerkiksi sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset. (Purho 2009, 69.) Parhaimmillaan työ on ihmiselle ilon ja hyvinvoinnin lähde sekä itsensä toteuttamisen väline. Työstä vapautumisen sijaan on mielekäs työ useimpien unelmana (Aulanko 1999, 131). Niin organisaatio kuin yksilö itse voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja näistä keinoista luvussa 3 nostetaan esille yhteiset tavoitteet organisaatiossa, sosiaalisen ja fyysisen työympäristön vaikutus, osaamisen kehittäminen ja luvun lopussa lyhyesti psykologisesta pääomasta.

Luku 4 esittelee näkökulmia johtamisen yhteydestä työhyvinvointiin, ulkoisen ja sisäisen johtamisen ulottuvuudet sekä lyhyesti johtajuuden määritelmiä. Luvussa 4 tuodaan esille myös osaamisen johtaminen ja strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Tänä päivänä yrityksissä ajankohtainen muutosjohtaminen käsitellään ensin lyhyesti yleisen teorian kautta. Luvun 4 lopussa esitellään Finnairin muutosjohtamisen tueksi perustettu tämän opinnäytetyön kohteena oleva Network -hankkeen käynnistäminen. Luku 5 esittelee Finnair Oyj:n perustamisesta vuonna 1923 nykypäivään vuonna 2014. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajina ovat Finnair Oyj:n Group HR:stä Network –hankkeen vetäjät.

Luku 6 esittelee tutkimuksen Network-hankkeen vaikutuksesta Finnairilla sekä tutkimuskysymykset ja -menetelmät. Luvussa 6 esitellään myös havainnot Network -hankkeen näkyvyydestä sisäisessä viestinnässä sekä Network -seurantatapaamisesta ja Esimiesten Network -valmennuspäivältä. Luku 6 sisältää myös poiminnot haastattelukysymysten vastauksista. Luku 7 esittelee prosentuaaliset vuoden 2014 tammikuun ja huhtikuun tulokset Network -hankkeen mittareista: Network -kysely, 4D-hyvinvointikysely, Pulssi-hyvinvointikysely ja Aalto-yliopiston City Work Life -tutkimushankkeen kysely. Luvussa 8 on yhteenveto tuloksista sekä pohditaan tulosten esille tuomista seikoista ja niiden mahdollisesta jatkokehittämisestä. Kokonaisuutena Network -hanke saavutti vajaan vuodessa sille asetetut tavoitteet ja parannuksia nähtiin seurantakyselyn mukaan usealla alueella.

2 Työn merkitys eri näkökulmista

Tutkimuksia työn merkityksestä on viime vuosina tehty useita ja niiden tulokset kertovat koko työelämän rakenteiden muutoksista. Suomalaisen tietotyön tutkimuksen mukaan monien mielestä yksi nykytyön yleisimpiä ongelmia on merkityksettömyys. Oman ja yrityksen työn merkittävyyden kokemus luo pohjan työn tekemiselle ja antaa sille suunnan sekä tekemisen intoa ja motivaatiota. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 119–121.) Muita ongelmia nykytyössä ovat usein myös työnilon uupuminen ja kielteinen ilmapiiri sekä liialliset keskeytykset estävät työhön uppoutumisen. Aikaansaamisen tunne sekä pätkätöistä ja kovasta kilpailusta johtuva yhteisöllisyyden kokemus jäävät usein puuttumaan yleisestä kiireestä huolimatta. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 76.) Kaikki edellä mainitut nykytyön ongelmat nakertavat työn merkitystä. Koska kansallisella kulttuurilla ja yhteiskunnan historialla on suuri vaikutus henkilön asenteeseen yleisesti elämään ja työhön, on tässä teoriapohjassa keskittyminen suomalaiseen näkökulmaan työelämästä ollut tarpeellinen rajaus. Tässä luvussa tarkastellaan työn merkitystä eri elämänvaiheissa suurille ja pienille ikäluokille tehtyjen tutkimustulosten kautta. Seuraavaksi haetaan tutkimusnäkökulmia työsuhteen muodon vaikutuksesta työn merkitykseen. Työn ja vapaa-ajan vastakkain asettelun vaikutusta tarkastellaan seuraavaksi ja lopuksi etenkin toimistossa työskentelevän tietotyötä tekevän henkilöstön näkökulmasta.

2.1 Työn merkitys suurille, pienille ja nuoremmille ikäluokille

Olemme myös siirtymässä suurten ikäluokkien työntekijöistä pieniin ikäluokkiin. Työelämässä on tapahtumassa vahdinvaihto suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Suomalaiset työelämän tutkimukset toteavat, että työn merkitys on erilainen eri ikäluokissa, mutta sen merkitys on kuitenkin tärkeä kaikissa ikäluokissa tämän päivän suomalaisen elämässä. (Suomalaisen työn liitto 2010a). Suomalaisen työelämän kyselytutkimuksesta ilmenee, että vastanneiden enemmistön mielestä sopivin ikä siirtyä eläkkeelle olisi 65–68 vuoden ikäisenä. Tätä eläkeikää kannatettiin eniten seuraavissa ikäryhmissä (Suomalaisen työn liitto 2010b):

- 15–24
- 25–34
- 65–79.

Suurin osa eläkeiän 65–68 kannattajista eivät olleet aktiivisessa työsuhteessa, sillä he kuuluivat vastaajaryhmiin koululainen/opiskelija tai eläkeläinen. (Suomalaisen työn liitto 2010b.)

Suuret ikäluokat määritellään yleensä sodan jälkeen vuosien 1945–1949 aikana syntyneeksi ikäluokaksi, jolloin syntyvyys teki huiman nousun. Toisinaan suuriin ikäluokkiin on laskettu kuuluvaksi myös henkilöt, jotka ovat syntyneet sotien jälkeen aikavälillä vuodesta 1945 aina 1960-luvun alkupuolille saakka. (Tilastokeskus 2012.) Työn merkitys suurille ikäluokille on suuri. Vielä ennen sotia ihminen määriteltiin usein ammatin kautta, mikä on nähtävissä esimerkiksi vanhoissa hautakivissä, sillä niihin on kaiverrettu etenkin merkittävässä asemassa olleiden henkilöiden ammatit. Suurilla ikäluokilla myös elämänrakenne vaiheineen oli useimmilla hyvin samankaltainen, jolloin yleensä työ seurasi opiskeluvaihetta. Työ toi kaivattua turvallisuuden tunnetta elämään. (Moisio 2004.) Myös usko talouskriisin jälkeiseen talouden elpymiseen ja sen myötä myös työttömyyden vähenemiseen on suurilla ikäluokilla heikompi ja pessimistisempi kuin pienien ikäluokkien usko talouskriisistä selviämiseen. (EVA 2010).

Pienet ikäluokat tarkoittavat 1970-luvulla syntyneitä ikäluokkia, sillä tämän jälkeen syntyvyys alkoi jälleen nousta. Vuonna 1973 syntyi Suomessa kaikkein pienin ikäluokka. (Karjalainen 2011.) Myös pienille ikäluokille työ on tärkeässä osassa ihmisen identiteetin määrittämisessä, mutta sillä ei ole enää määräävää osaa. Koska pienillä ikäluokilla ja sitä nuoremmilla työtä ei välttämättä joka hetki ole ja sitä on tehtävä pätkissä, ei yksinomaan näin epävarman tekijän varaan voi identiteettiään peilata. Työ ei enää ole keskeisintä elämässä. Toisille pienissä ikäluokissa ja etenkin sitä nuoremmilla työ voi olla jopa pakollinen ansion lähde harrastuksen tai harrastuksien rahoittamiseksi.

Pienten ikäluokkien elämänrakenteetkaan eivät usein mene vaiheittain samankaltaisessa kronologisessa järjestyksessä kuin suurilla ikäluokilla: opinnot, työ ja perhe. Elämän eri vaiheet limittyvät useilla samanaikaisiksi ja näin työllä ei ole yhden elämänvaiheen hallitsevaa roolia. Pienissä ja nuoremmissa ikäluokissa on uusia elämän muotoja hakevia ryhmiä, kokeilijoita ja elämän ”shoppailijoita”, jotka perusturvallisuuden sijaan asettavat omat elämän perusarvonsa edelle tavassaan elää ja tehdä työtä. (Moisio 2004.) Tutki-

muksesta voi päätellä, että työllä on selkeästi suurin merkitys niille ikäryhmille, jotka ovat työllistyneinä työelämässä. Aktiivisessa työsuhteessa oleva henkilö on yleensä kiinnostunut työnsä osasta elämässään ja arvottaa työnsä merkityksen oman elämänsänsä tai elämänvaiheensa mukaan. (Liikkanen 2004.) Ajatustyötä toimistossa tekeväälle työn osuus elämässä voi muodostua hyvin suureksi, koska ajatuksia on usein vaikea sulkea toimiston ja toimistotyöajan sisälle (Tuominen & Pohjakallio, 2012). Taulukosta voidaan nähdä Tilastokeskuksen tutkimuksen ikäryhmien jakautuminen työn merkityksen arvottamisessa. (Taulukko 1).

Taulukko 1

Vapaa-aikatutkimuksen mukaan työn kokeminen tärkeäksi ikäryhmittäin vuosina 1991 ja 2002, (%) (Tilastokeskus 2004)

		Työ				
		hyvin tärkeä	melko tärkeä	melko yhden-tekevä	täysin yhden-tekevä	ei koske minua tai EOS
Ikä						
15–24 v.	1991	34	43	7	4	12
	2002	27	43	3	1	26
25–34 v.	1991	57	36	4	1	3
	2002	47	46	3	-	3
35–44 v.	1991	67	28	1	2	2
	2002	53	41	3	-	3
45–54 v.	1991	67	25	2	2	4
	2002	53	35	3	1	7
55–64 v.	1991	36	30	5	12	17
	2002	39	27	2	0	30
65–74 v.	1991	22	24	8	21	25
	2002	20	11	1	2	65
75- v.	1991	14	14	8	30	34
	2002	15	10	4	1	70
Kaikki	1991	48	30	4	7	11
	2002	39	33	3	1	23

Taulukosta yksi tulee esille, että vapaa-aikaan verrattuna hyvin tärkeänä vuonna 1991 työtä pitävät iältään 25–54 –vuotiaat ja vuonna 2002 tulos toistui täsmälleen saman-

laisena ikäryhmän 25–34 –vuotiaat pientä eroavaisuutta lukuun ottamatta. Nämä tulokset vahvistavat, että työiässä olevat ja yleensä aktiivisessa työsuhteessa olevat arvottavat työn hyvin tärkeäksi vapaa-aikaan rinnastettuna.

Elinkeino valtuuskunnan EVA:n yhdyskuntatutkimus 2010 arvo- ja asennetutkimus pyrkii saamaan vastausta siihen, mitä muutoksia työelämän vahdinvaihto pienille ikäluokille saattaa tuoda arvoihin ja asenteisiin. Fakta on, että työvoima vähenee, mutta muut mahdolliset muutokset eivät ole vielä todettavissa. Kun talouskriisin ja yhä kasvavan työttömyyden seurauksena työpaikat vähenevät yrityksiensä saneerauksissa ja rakennemuutoksissa, kaavaillaan samaan aikaan työurien pidentämistä, koska pienten ikäluokkien myötä työvoima vähenee. Kuitenkin kiristynyt kansainvälinen kilpailu on kasvattanut huolen työpaikkojen vähenemisestä Suomessa työvoiman vähenemisen edelle. EVA:n yhdyskuntatutkimuksen mukaan vastanneista lähes puolet koki, että maamme suurin haaste on työpaikkojen pitäminen Suomessa. (EVA 2010.)

2.2 Työsuhteen eri muotoja

Työn merkittävyyteen elämässä vaikuttaa suuresti myös työsuhteen muoto. Työn eri muodoista tavallisin on vielä nykyisinkin kokoaikainen ja vakituinen päivätyö, mikä yleensä tarkoittaa viittä työpäivää ja enintään 40 tuntia viikossa. Vakituinen työsuhte on aina toistaiseksi voimassa. (Tervetuloa työelämään 2013.) Kokoaikainen, vakituinen ja siten aktiivinen työsuhte synnyttää yleensä eniten sitoutuneisuutta ja työllä on elämässä iso merkitys (Liikkanen 2004).

Muita työn muotoja ovat osa-aikatyö, keikkatyö, määräaikainen työ ja vuokratyö. Osa-aikatyötä tehdään alle 30 tuntia viikossa ja osa-aikaisia työsuhteita voi olla useita samaan aikaan. Keikkatyössä on usein kysymys projektista tai vastaavasta tietyn työtehtävän vaativasta määräajasta. Vuokratyössä työsuhte on vuokratyönantajaan ja usein paikka työn tekemiseen sekä vuokratyönantajaa tai käyttäjäyritystä sitova työehtosopimuksen mukainen palkka saattavat vaihdella. Keikkatyössä, määräaikaisessa työssä ja vuokratyössä solmitaan määräaikainen työsuhte ja työsuhteen määräaikaisuuteen tulee olla lainmukainen peruste. (Tervetuloa työelämään 2013.)

Taloudellisen tilanteen heikkeneminen on lisännyt epävarmuutta työmarkkinoilla sekä lyhyitä määräaikaisia työsuhteita, joita nimitetään pätkätöiksi (Tervetuloa työelämään

2013). Useat lyhyet työsuhteet ansioluettelossa eivät enää tänä päivänä työnhakutilanteessa herätä epäluottamusta työhakijan pätevyyteen samalla tavalla kuin aiemmin, vaan ennemminkin kuvastavat nykyistä tilannetta työmarkkinoilla. Mutta pätkätyön saantikin voi olla nykyisin vaikeaa yritysten rakennemuutoksissa sekä karsiessa henkilöstökuluja. Pätkätyöläiset ovat yleensä henkilöstövähennysten ensimmäisenä kohteena. Esimerkiksi Suomessa etenkin korkeasti koulutettujen naisten on vaikea saada vakituista työtä työelämänsä alussa. (Tervetuloa työelämään 2013.) Toisille pätkätyösuhteet ovat tietoisesti tehtyjä omia valintoja. Tällöin pätkätyö usein merkitsee vain rahoituksen järjestämistä johonkin sellaiseen elämäntapaan tai harrastukseen, mikä merkitsee tälle pätkätyötä tekeväälle enemmän kuin esimerkiksi vakituinen työsuhde.

2.3 Työ ja vapaa-aika

Työn merkitystä voidaan mitata toisaalta myös vapaa-ajan arvostuksella, joten ne eivät tutkitusti sulje toisiaan pois. Tilastokeskus kartoitti vuonna 2004 julkaistussa tutkimuksessa arjen vapaa-ajan merkitystä ikäryhmittäin vuosina 1991 ja 2002. Tutkimuksen tuloksista voitiin selkeästi nähdä kohti nykypäivää nouseva trendi vapaa-ajan arvostuksessa ikäryhmissä vanhimmista nuorimpaan kasvavana tutkimuksen aikajanalla. (Liikkanen 2004.)

Tilastokeskuksen (2004) tutkimuksella ei pystytty tarkemmin osoittamaan, mikä oli vähentänyt työn merkitystä ihmisten elämässä kaikissa ikäryhmissä. Eri elämänvaiheiden ei osoitettu vaikuttaneen arjen vapaa-ajan lisääntyneeseen arvostukseen. Tutkimuksessa havaittiin selkeä yhteiskunnallinen ilmapiirimuutos. Yleisesti ihmiset eivät määrittäneet identiteettiään pelkästään työn kautta, vaan ennemminkin työn ja vapaa-ajan kokonaisuuden kautta. Tutkimus osoitti myös yhteisen nimittäjän vapaa-aikaa arvostavissa ja työn merkittävydessä, sillä nämä henkilöt kuuluivat molempiin ryhmiin. Tästä johdettuna voi todeta, mikäli työtä ei ole, niin vapaa-ajalla ei sinänsä ole merkitystä. (Liikkanen 2004.)

Työnteko vapaa-aikanakin saattaa jollekin tuottaa suurta hyvää oloa ja olla verrattavissa lähes vapaa-ajan harrastukseen. Yleisesti työntekoa vapaa-ajalla pidetään kuitenkin tuomittavana ja vapaa-ajalla työskentelevä usein vaikenee asiasta. Työ on monille kui-

tenkin ilo ja iso osa elämästä ja identiteetistä ja silti se halutaan nimetä ongelmaksi ja sen tuottama ilo tuomitaan helposti. Kaikki ovat varmasti kuulleet paheksuvia puheita sairaudesta nimeltä työnarkomaani tai väärät arvot omaavasta naisesta nimeltä uraäiti. Silloin kun työ syystä tai toisesta koetaan ongelmana, niin seurauksena alentuneesta työtyytyväisyydestä on työn tuottavuuden lasku, mikä suoraan vaikuttaa madaltavasti työnantajayrityksen taloudelliseen tulokseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 10–11.)

Melko suuri osa palkansaajista olisi valmis tinkimään jopa palkastaan, jos voisivat sen kautta työaika lyhentämällä saada lisää vapaa-aikaa. Huolimatta tiukoista taloudellisista ajoista lisää vapaa-aikaa pienentyneen palkan kustannuksella oli silti enemmän kuin niitä, jotka eivät olleet valmiita tinkimään palkastaan. (EVA 2010.)

2.4 Tietotyö ja vapaa-aika

Toimistoissa tehdään tänä päivänä pääasiassa ajatustyötä, jota kutsutaan myös tietotyöksi. Fyysisiä työtehtäviä on tietotekniikan ja lähes paperittoman toimiston aikakaudella varsin vähän. Työ ja arki asetetaan usein vastakkain ja koetaan, että hyvää tasapainoa työn ja arjen välille on vaikea löytää (Tuominen & Pohjakallio 2012, 10). Tämä johtuu osittain uusista työn muodoista, kuten etätöistä, sekä osittain organisaatioiden rakennemuutoksista aiheutuvista lisääntyneistä työtehtävistä. Työtehtäviä ei aina ehditä tehdä työpäivän aikana työpaikalla, vaan työn tekoa jatketaan kotona vapaa-ajan puolella. Usein etätöypäivä etenkin venyy normaalien työtuntien yli ja kotona tehdyssä työssä työajantaju helposti hämärtyy. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 10–13.) Tietotyötä tekeväälle työn merkitys on suuri, sillä se on usein vahvasti sekoittuneena ihmisten arkeen.

Helpoimmin työajan ulkopuolelle levittäytyy työ, joka vaatii ajattelua, eikä työn tekeminen ole paikkaan sidottuna kuten esimerkiksi hammaslääkäri, kassa ja auton kuljettaja (Tuominen & Pohjakallio 2012, 12–13). Tietotyötä tekevän tärkein työtila on pään sisällä. Tämä tarjoaa usein vapauden tehdä työtä missä tahansa toimiston ulkopuolella, mutta se ei myöskään rajoita työn tekoa työaikaan. Silti tietotyötä tekevän työaika edelleen useimmiten mitataan ajalla, jonka hän käyttää työn tekemiseen yleensä olemalla fyysisesti läsnä työpaikalla, ja myös etätöypäivällä on määrätty pituus. Työtuntien laskeminen perustuu työaikalainsäädäntöön, joka on aikoinaan säädetty työntekijöiden

suojaksi estämään liiallisten työtuntien teettämistä. Mutta ajatustyötä tekevän työaika on vaikea mitata aikamäärein, koska työasioiden ajattelu harvoin päättyy ”kellokortin” leimaamiseen työpäivän lopussa. Tietotyötä tekevien työtuntien mittaamiseen sijaan voisi olla tänä päivänä hyödyllisempää mitata ja tarkkailla työn lopputuloksia. Tämä vaatii hyvää luottamusta työnantajalta sekä itsensä johtamisen taitoa työntekijältä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 86–102.)

Myös mediassa on usealla taholla ollut keskustelua paikasta riippumattoman tietotyön tekemisestä, etätyöstä ja tietotyön mittaamisesta. On todettu, että paikkariippumaton työ tuottaa parempia tuloksia, lisää tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä sekä edistää työhyvinvointia ja sitoutumista omaan työhön. Kellokortin sijasta työtä tulisi mitata saavutettuja tuloksia ja tavoitteita arvioimalla. Jotta paikkariippumattoman työn edellä mainitut hyödyt voidaan saavuttaa, edellyttää se luottamuksen lisäksi johtamiselta asenne-
muutosta sekä uusia toimintatapoja ja pelisääntöjä sekä jos mahdollista myös uudenlaisia työympäristöä. (Hänninen 2014.)

2.5 Tietotyön ja levon tasapaino

Työasioiden ajatusvirtaa on joskus vaikea katkaista työajan päätyttyä, mikä aiheuttaa usein tietotyötä tekevälle lisäpainetta. Tietotyön ja arjen väkinäisen sekä paineita lisäävän erottamispyrkimyksen sijaan kehottavat toimistotyötä tutkineet Sakari Tuominen ja Pekka Pohjakallio (2012, 86–111) hakemaan hyvää elämän tasapainoa. Työn ja vapaaajan rajattomuuden hyväksyminen tuo mielen levollisuutta. Hyvän elämän tasapaino koostuu eri elementeistä kuten ihmissuhteet, terveys, liikunta, lepo, ravinto ja hyvä työ. Nämä elementit vaikuttavat kaikki kaikkiin eikä tasapainoa synny, jos jokin elementeistä ei ole kunnossa. Tietotyössä työn merkittävyyteen sisältyy täten hyvän tasapainon hakeminen työn ja arjen välillä erottelematta niitä kuitenkaan toisistaan. Tasapainoiseen ajatteluun sisältyy myös hyväksyntä, että hyvä työ kuuluu osana hyvään elämään. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 86–111.)

Vaikka tietotyö ja arki sekä niiden merkitys ihmiselle usein ovat limittyneinä eikä työasioiden ajattelu työajan ja työpaikan ulkopuolella häiritse vapaa-aikaa, niin tietotyöntekijälläkin aivot tarvitsevat silti lepoa ja taukoa työasioista. Tietotyössä yleensä paras lepo

aivoille on jonkin mielekkään fyysisen liikunnan harrastaminen tai muu mieleinen fyysinen tekeminen sekä uni. Aivojen tulisi sopivassa suhteessa saada työtä ja lepoa. Tietotyössä saattavat aivot kuormittua liikaa, mikä oireilee unohduksina ja muistikatkoksina. Oireet eivät myöskään rajoitu ikääntymisen aiheuttamiin oireisiin, vaan unohtelua ja muistikatkoja kokevat yhä nuoremmat työntekijät liiallisen paineen alla. (Kiuru 2008.)

Tänä päivänä stressi on monen tietotyötä tekevän ihmisen ongelma. Stressi aiheutuu yleensä liiallisesta työkuormasta ja työn pirstaleisuudesta. Stressiä voi syntyä myös tilanteissa, jolloin työntekijä kokee työnsä haasteet liian vähäisiksi ja sitä kautta tuntee itsensä ja työnsä merkityksettömäksi. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 69–70.) Väliaikainen positiivinen stressi vaikuttaa innostavasti ja antaa energiaa. Liian pitkään jatkunut viireystila puolestaan aiheuttaa negatiivista stressiä, joka pahimmillaan oireilee psyykkisesti ja fyysisesti. Tyypillisiä stressin oireita voivat olla itsetunnon alentuminen, kyynisyys, ärtyisyys, aloitekyvyttömyys, unihäiriöt, uupuminen, sydämentykytys, päänsärky sekä niska- ja hartiavaivat. Ainoa toimiva keino estää negatiivisen stressin syntyä on huolehtia riittävästä palautumisesta, jolloin kulutetut fyysiset sekä psyykkiset voimavarat voivat palata. Uni on yksi tärkeimmistä palautumisen keinoista ja kaikkein palauttavain on alkuyön syvä uni. Koska ihminen ei voi ladata itseensä voimavaroja myöhempää käyttöä varten, on myös työpäivän aikana huolehdittava lyhyistä palautumishetkistä. (Manka 2012, 175–189.)

2.6 Työn merkitys sitoutumisen mittarilla

Työn merkitystä voidaan arvioida myös työhön sitoutumisen eri asteilla, joiden nimet muistuttavat työn eri muotoja. Työhön sitoutumisella on yhteys työhyvinvointiin. Mari Aulanko (1999, 135) esittelee kirjassaan Kahn-Wienerin 6-portaisen asteikon työhön sitoutumisesta: häiriö, keikkatyö, ammatti, ura, kutsumusammatti ja elämänura. Sitoutumisasteikko lähtee nollassa, jolloin työ on häiriö ja työhön sitoutuminen puuttuu kokonaan. Tässä tapauksessa työn ainoa tarkoitus on tienata rahaa eikä sillä ole mitään merkitystä, mitä työtä tekemällä palkkaa saa. Häiriötasolta seuraava sitoutumisen aste ylöspäin on keikkatyö, joka tosin saattaa liittyä johonkin työntekijää kiinnostavaan tekemiseen, mutta työtehtävä ei silti ole tarpeeksi sitouttava. Keikkatyöhön ei tunneta tarvetta sitoutuakaan, koska päätavoite kuitenkin on saada palkkaa. Ammattityötasoi-

nen työ tuo työtyytyväisyyttä sekä oman työn arvostusta ja ammattilypeyttä, koska työn tekijä kokee, että hän voi käyttää siihen koulutustaan ja osaamistaan. Kun työnsä tekijä kutsuu työtään uraksi, se kuvastaa voimakasta sitoutumista ja halua kehittää sekä kehittyä omassa työssään. Kutsumustyötä tekevillä vahvin motivaatio tehdä työtään on jo sisäistettynä eivätkä he ole ensimmäisinä pyytämässä edes palkkaa työstään. Selvää on, että kutsumusammattissaan toimivien sitoutumista työhönsä ei tarvitse kyseenalaistaa. Kun puhutaan elämäntehtävästä, niin on tavallista ajatella, että sen voi vain harva löytää. Mutta jokaisen työ voisi olla elämäntehtävä ja siihen sitoutuminen elämäntehtävän tasolla, koska kyse on lopulta tavasta tehdä työtänsä. Minkä tahansa työn voi tehdä äärimmäisen hyvin ja siihen voi sitoutua niin täysin, että sen laatu on suurta, vaikka työ itsessään ei olisikaan niin suurta ja ihmeellistä. (Aulanko 1999, 135–139.)

3 Työhyvinvointiosaaminen

Useille ihmisille työ tuottaa parhaimmillaan mielihyvää ja on myös keino itsensä toteuttamiseen. Unelmana useimmille on mielekäs työ, ei niinkään työstään vapautuminen (Aulanko 1999, 131). Eri työelämän tutkijat ovat todenneet, kuinka voimia antavaa ja tärkeää hyvinvoinnille on, että ihminen voi saada iloa työstään (Kiuru 2008 b). Työelämän tutkimuksilla on pystytty vahvistamaan, että hyvinvoiva henkilöstö yhdessä hyvän johtamisen kanssa tuottaa yritykselle tulosta. Työhyvinvointiosaamista on kehitettävä, sillä itsestään se ei yrityksessä synny. (Manka 2008, 11–16.) Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, jotka lähtevät organisaatiosta, johtamisesta, työyhteisöstä sekä työstä ja yksilöstä itsestään (Manka 2012, 75–77). Lopuksi luvussa käsitellään psykologisen pääoman vaikutusta henkilökohtaiseen työhyvinvointiin.

3.1 Organisaation keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen ja osaa kuvata selkeästi visionsa ja toimintansa tavoitteet sekä strategiansa niiden toteuttamiseksi. Selkeä kuvaus pelkästään ei kuitenkaan riitä. Hyvinvoinnin edellytyksenä tulee organisaatiossa olla yhteiset yhdessä luodut tavoitteet, jotka organisaation jokainen jäsen tuntee sekä yhdessä luotu strategia yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Jokaisen organisaatiossa tulee tuntee myös oma perustehtävänsä ja sen tavoitteet. Organisaation hyvinvointia edistää myös jokaisen työyhteisön jäsenen asenteissa elävät realistiset arvot, jotka ilmenevät kaikessa organisaation toiminnassa. Tärkein edellytys työhyvinvoinnin syntymiselle organisaatiossa on, että työhyvinvointi kuuluu organisaation strategiaan ja sitä kehitetään ja johdetaan. (Manka 2012, 75–85.) Strategiseen hyvinvointiin palataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tämän päivän tietotyön tekijä ei niinkään tarvitse ulkopuolelta tulevaa valvontaa kuin itseohjautuvuutta, vahvaa vastuuntuntoa sekä mahdollisuutta tehdä päätöksiä omassa tehtävässään. Hyvinvointia työssä lisää työntekijälle osoitettu luottamus, jolloin hänellä on vapaus itsenäisesti hoitaa työtehtävät järkevästi ja parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä parantaa myös oppimista, luovuutta sekä yhteistyö- ja havainnointikykyä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 146–149.) Suuri osa työstä tehdään nykyisin ryhmänä ja

tiimeissä. Tiimit voivat olla osa organisaation rakennetta tai tiimit voivat myös ulottua oman organisaation ulkopuolella toimiviin verkostoihin. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 105–106.) Lisääntynyt autonomia yksilön tai tiimin päätöksenteossa edellyttää yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, itsenäisyyteen kannustavaa johtajuutta ja yksilötasolla taitoa toimia tiimin jäsenenä. Itsenäisyyteen kannustava ilmapiiri lisää työhyvinvointia ja edellyttää organisaatiolta joustavaa rakennetta. (Manka 2012, 83–84.)

Myös fyysinen työympäristö ja työssä tarvittavien apuvälineiden laatu vaikuttavat työhyvinvointiin. Työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki puolestaan velvoittavat työympäristön turvallisuuteen ja tapaturmien sekä muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien haittojen ehkäisemiseen. (Manka 2012, 85.) Laki ei kuitenkaan velvoita sisustamaan työympäristöä viihtyisästi ja innoittavasti paikaksi, jossa mieli ja silmä lepäävät. Tänä päivänä monetkaan työtehtävät eivät vaadi tiettyä paikkaa tai ympäristöä työn tekemiseen, mutta tämä ei poista työympäristön vaikutusta työn tekemiseen, tehokkuuteen ja tuloksiin. Toimitilojen suunnittelussa tietotyötä tekeville tulee huomioida tilat erityyppistä työskentelyä varten. Eri tilat tarvitaan keskittymistä vaativaan työskentelyyn, jota yleensä tehdään yksin. Ryhmässä työskentelyä ja sosiaalista kanssakäymistä varten tarvitaan myös omat tilansa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 163–168.) Ruotsalaistutkimuksessa Tukholman yliopiston tutkijat esittivät sosiaalista kanssakäymistä ja tiedon jakamista edistävän avokonttorin kasvattavan toisaalta lyhyiden sairaslomien määrää. Tutkimuksen kohderyhmään kuului 1 852 omassa toimistohuoneessaan tai avokonttorissa työskentelevää ruotsalaista tietotyöntekijää. Tulokset osoittivat, että avokonttoreissa työskentelevillä riski sairastua lievästi oli korkeampi kuin niillä, joilla oli oma toimistohuone. Mutta tutkijat eivät pystyneet kuitenkaan esittämään, millä lyhyiden sairaslomien kasvun ja avokonttorin välinen yhteys selittyy. (Vehviläinen 2014.)

Monilla luovien sekä teknologia-alojen yrityksillä on hyviä esimerkkejä työympäristön innoittavasta ja hyvinvointia edistävästä vaikutuksesta ja sitä kautta vaikutuksesta onnistuneisiin työn tuloksiin. Esimerkiksi Google panostaa ympäri maailmaa olevissa toimistoissaan innoittavaan, tavanomaisesta toimistosisustuksesta poikkeavaan mukavaan sisustukseen, joka rauhallisine eriöineen ja tarjolla olevine hedelmälautasineen luo toisaalta kodinomaista rauhoittavaa ilmapiiriä (Google 2014). Työympäristön viihtyisyydelläkin on oma vaikutuksensa yrityksen unelmatyöpaikaksi listautumiseen. Tietoi-

suus siitä, että työskentelee yleisesti arvostetussa ”unelmatyöpaikassa”, on myös työhyvinvointia edistävä tekijä.

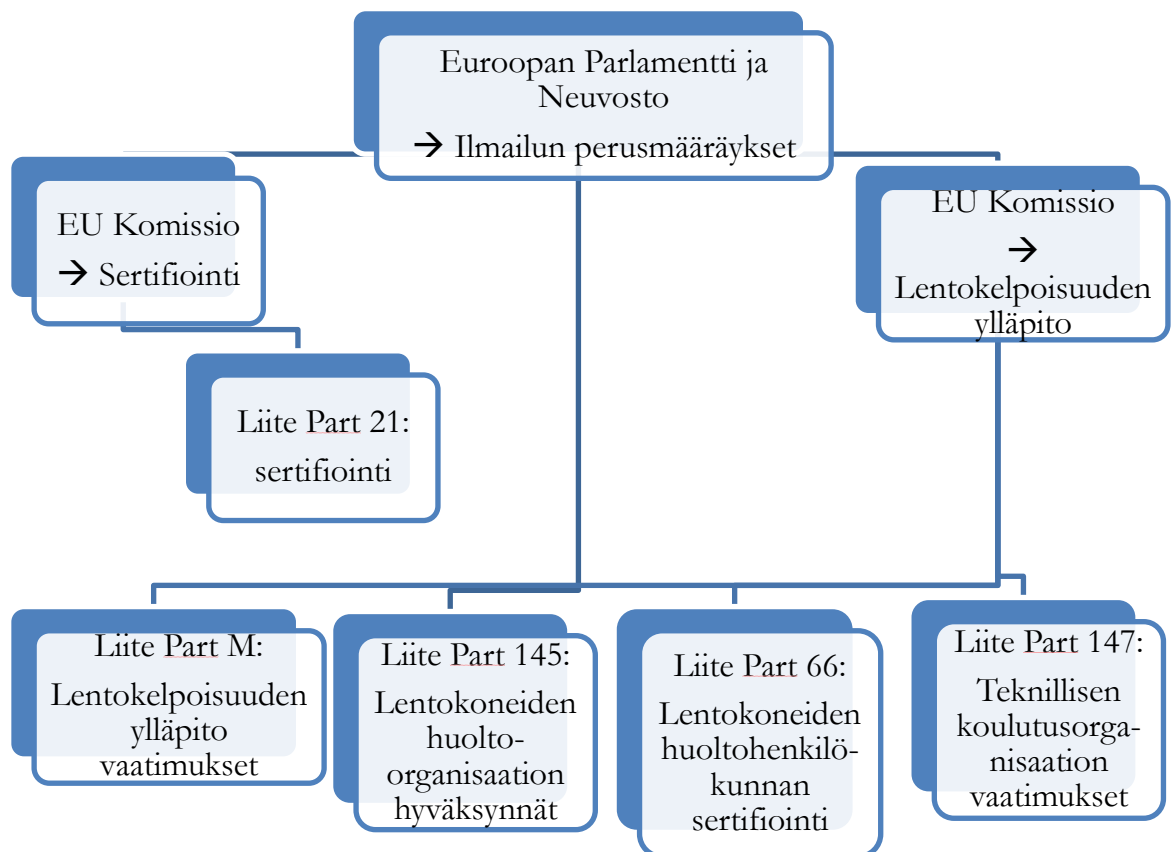
Oppivassa organisaatiossa työhyvinvointia edistetään osaamisen johtamisella ja osaamisen jatkuvalla kehittämisellä. Hyvä työilmapiiri edistää oppimista ja kokemustiedon välittymistä. (Manka 2012, 84–85.) Osaamisen johtamisella vahvistetaan myös yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. (Viitala 2005, 14–17.) Osaaminen on tärkeä kilpailutekijä, koska sitä ei voi koskaan kopioida eikä sitä ole helppo siirtää toiselle henkilölle (Manka 2008, 17). Tehokkaan markkinoilla menestyneen ja oppivan yrityksen välille on tutkimuksissa löydetty yhteys. Tutkijat ovat esittäneet monia erilaisia määritelmiä oppivasta organisaatiosta. Yhteistä eri määritelmille on, että oppivassa organisaatiossa osaamista jatkuvasti kehitetään, osaaminen on organisaatiossa korkeatasoista ja organisaation ilmapiiri on yksilöiden sekä tiimien oppimista kannustava ja tukea antava. Tänä päivänä yhä useammalla yrityksellä tulokseen vaikuttaa oman toiminnan lisäksi yhteistyöverkoston toiminta. Jotta asiakkaalle voidaan yhdessä tuottaa luvattu lisäarvo, tulee koko verkoston olla oppiva ja kehittää osaamistaan. (Viitala 2005, 38–59.)

3.2 Case Finnair - Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Edellä on työelämän tutkimuksiin pohjautuen todettu, että riittävän osaamisen ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys. Finnairin kuten muidenkin lentoyhtiöiden operatiivisen ja teknillisen lentokelpoisuuteen liittyvä henkilöstön koulutus on ilmailuviranomaisten säätelemää ja valvomaa. Euroopan unionin jäsenmaiden lentoyhtiöille ylimmät ilmailua koskevia lakeja säättävät viranomaistahot ovat Euroopan parlamentti ja EU:n neuvosto, jotka hyväksyvät Euroopan komission esittämät lakiehdotukset. Euroopan komissio valvoo, että EU:n määräyksiä ja kansalliseen lakiin siirrettäviä EU:n direktiivejä sovelletaan oikein ja asianmukaisesti. (Euroopan unioni 2014.)

Siviili-ilmailua ei voi säädellä kansallisella tasolla, koska verkostolentoyhtiöiden liiketoiminta ulottuu yli kansallisten rajojen. Lentoturvallisuus ei myöskään tunne kansallisia rajoja, joten lentoturvallisuutta koskevien määräyksien tulee tulla sellaiselta itsenäiseltä taholta, jolla ei ole poliittisia vaikutteita. Euroopan unionin jäsenmaissa 90 % ilmailumääräyksistä tulee Euroopan parlamentilta ja neuvostolta. (Müller-Rostin 2013.)

EU:n määräyksistä on tullut esimerkiksi matkustajan oikeuksiin kuuluvia korvausmääräyksiä ja direktiiveistä on tullut muun muassa onnettomuustutkintaan liittyviä kansalliseen lakiin siirrettyjä pykäläitä. European Aviation Safety Agency (myöh. EASA) toimii ilmailua koskevissa lakiesityksissä avustavana asiantuntijana Euroopan komissiolle. EASA laatii Euroopan unionille ilmailua koskevat sopimukset EU:n yhtenäisistä ilmailumääräyksistä sekä lentokelpoisuusluvista nimeltä Joint Aviation Regulations (myöh. JAR). JAR -määräykset implementoidaan koulutukseen ja lentokelpoisuuslupia säätelevään lainsäädäntöön esimerkiksi EU-OPS 1 ja JAR-FCL, joiden määräyksiä julkaisetaan liitteinä. Näistä liitteistä lentoyhtiön henkilöstökoulutukseen eniten vaikuttavia ovat mm. Part 21, Part 66, Part 145 ja Part 147. (Giemulla 2013.) Seuraava kuvio ilmentää EU:n ilmailumääräysten hierarkian ja niiden liitteiden välisen yhteyden (kuvio 1).



Kuvio 1. EU:n ilmailumääräysten hierarkia ja niiden liitteiden välinen yhteys

Finnairin EU:n ilmailumääräysten mukaisesta ammatillisesta osaamisesta lentokoulutuksen, turva- ja palvelukoulutuksen ja lentoteknisen koulutuksen osalta huolehtii

Finnairin omistama tytäryhtiö Finnair Flight Academy Oy. Finnairin ohjaamo- ja matkustamomiehistö sekä lentomekaanikot saavat Finnair Flight Academyssa tyypikelpuutukseen oikeuttavan peruskoulutuksensa sekä kelpuutuksiinsa kuuluvat ylläpito-koulutukset.

Finnairilla henkilöstön henkistä ja sosiaalista pääomaa sekä työhyvinvointia edistäviä koulutus- ja kehittämistratkaisuja järjestää Finnairin Human Resource Development – yksikkö (myöh. HRD). Koulutus- ja kehittämistratkaisut painottuvat vahvasti strategisten osaamisten kehittämiseen. Finnairin strategisiin osaamisiin kuuluvat: lentoliiketoimintaosaaminen, prosessien ja projektien johtaminen, muutosjohtaminen ja kumppanuuksien johtaminen. Strategisten osaamisten koulutus- ja kehittämistratkaisut pohjautuvat kolmeen pääteemaan, jotka ovat työhyvinvointiosaamisen, esimiestaidon ja hyvän johtajuuden sekä muutosjohtamisen kehittäminen. (Finnair 2014a.)

Finnairilla on Työhyvinvointiohjelma, jonka kehittämistoimenpiteet suunnittelee Finnairin työhyvinvoinnin ohjausryhmä. Työhyvinvointiohjelmassa panostetaan työympäristön kehittämiseen turvallisemmaksi ja terveellisemmäksi sekä jatkuvaan osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen. Ohjelmaan on kuulunut esimiehille järjestettyjä johtajuusseminaareja, työkaluja yksilön hyvinvoinnin arviointiin ja kehittämiseen sekä nyt keväällä 2014 päättyvä tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena oleva Network –hanke, joka on tarjonnut muutosvalmennusta työyhteisöille. Yksilön hyvinvoinnin kehittämiseen kuuluvana käynnistettiin helmikuussa 2014 yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa 2-vuotinen lentäjien työhyvinvoinnin tutkimushanke. Yksilön työhyvinvointiin panostetaan myös kehittämällä Helsinki-Vantaan lentoaseman Finnairin asiakaspalveluhenkilöstön vuorotyön ergonomiaa. (Ketola 2014, 2.)

3.3 Työyhteisö ja tiimit

Työyhteisössä yhteisyyden kokemus yleensä syntyy yhteisistä arvoista, jaetusta onnistumisen mielikuvasta, samanhenkisyydestä sekä työyhteisön jäsenten arvostuksesta ja luottamuksesta toisiaan kohtaan (Langinvainio 1999, 38–39). Yhteisöllisyys tukee työyhteisön jäsenten terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta sekä tuo turvaa. Työyhteisön vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa työyhteisölle tiiminä ja sen jäsenille. Työyhteisön vuorovaikutuksessa tulee olla yhteinen kieli, jonka avulla yhteis-

nen tietopohja luodaan sekä tieto syntyy ja sitä välitetään. Ongelmista puhuminen ja tarvittaessa rakentava palaute asiasta ei persoonasta kuuluvat hyvään vuorovaikutukseen. Myös työyhteisön jäsenten terveyteen on sosiaalisen pääoman laadulla ja määrällä vaikutuksensa. Yhteisöllisyys antaa suojaa myös negatiivista stressiä vastaan. Sosiaalista pääomaa työyhteisössä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: vertikaalinen ja horisontaalinen. Vertikaalinen on esimiehen ja työntekijöiden synnyttämä sosiaalinen pääoma ja horisontaalinen taas työntekijöiden välinen pääoma. (Manka 2012, 115–127.)

Luottamus mahdollistaa sosiaalisen pääoman syntymisen. Luottamuksen syntymiseen työyhteisössä vaikuttaa useampi tekijä. Yhtenä edellytyksenä luottamukselle on, että työyhteisössä jokainen on tehtäviensä tasalla ja jokaisen osaamiseen voidaan luottaa. Oma osaamista ja ammattitaitoa sekä myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja tulee tämän päivän työelämässä jatkuvasti päivittää ja kehittää. Luottamuksen edellytyksinä on myös avoin vuorovaikutuskulttuuri ja esimiehen oikeudenmukaiseksi koettu toiminta.

Erilaisuus on rikkautta työelämässä, joten erojen huomioiminen on oikeudenmukaisuutta ja kuuluu tasa-arvoiseen kohteluun. Työpaikoilla esiintyvä henkinen väkivalta voi olla johtamisen heikkouksista tai puutteesta johtuvaa rakenteellista tai työpaikkakiusaamisesta johtuvaa tuottamuksellista henkistä väkivaltaa. Työpaikkakiusaamista syntyy yleensä silloin kun erilaisuutta ei hyväksytä. Työpaikkakiusaaminen tai muu henkinen väkivalta tulisi heti ottaa esille ja katkaista, jos sellaista havaitsee tai pahimmillaan on itse kohteena. Työturvallisuuslaki velvoittaa henkisen väkivallan lopettamisen työnantajan ja lähimmän esimiehen vastuulle. (Manka 2012, 118–138.)

3.4 Henkilökohtainen työhyvinvointi

Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin edistämisen voi aloittaa tarkastelemalla omaa toimintaansa. Vallitsevia olosuhteita enemmän käyttäytymiseemme vaikuttaa omat päätöksemme kohdata tapahtumat elämässämme. Ihmisellä itsellään on suurin vapaus vaikuttaa omaan sisimpäänsä sekä reaktioonsa kohdatessaan vaikeuksia ja muutoksia. (Aulanko 1999, 126–128.) Suurin vaikuttaja henkilökohtaiseen hyvinvointiin on oma minä

ja psykologinen pääoma. Sitoutuminen, työhyvinvointi, työyhteisötaidot ja työssä suoriutumisen taso ovat kaikki yhteydessä psykologisen pääoman asteeseen. Vahva psykologinen pääoma luo itseluottamusta, sitkeyttä, toiveikkuutta ja myönteistä energiaa sekä asennoitumista omiin kykyihin. (Manka 2012, 141–165.) Elämönhallinnan tunne auttaa selviytymään niin yleensä elämän kuin työelämän haasteista. Työssä elämönhallinnan tunne on vahvasti sidoksissa omaan ajanhallintaan ja ymmärrykseen siitä, että jokainen on itse vastuussa oman ajankäyttönsä priorisoinnista. (Manka 2008, 153–187.) Tietotyössä uusien asioiden ja tiedon tulva on melkoinen, joten hyvä elämönhallintataito auttaa ottamaan ajankäytön ja tehtävien asioiden priorisoinnin omiin käsiin. Elämönhallintataito kehittää myönteistä asennetta ja ongelman ratkaisukykyä. (Manka 2008, 36–187.) Työelämässä tapahtumat eivät suinkaan aina ole itsestä kiinni, mutta tapahtumiin suhtautuminen ja kyky hakea asioista niiden myönteinen puoli on jokaisesta itsestään lähtöisin oleva voimavara, jota voi oppia ja kehittää. (Aulanko 1999, 107–130.)

4 Johtamisen yhteys työhyvinvointiin

Työelämän tutkimuksissa on esille tullut tosiasia, että johtajuudella ja esimiestyöllä on vahva yhteys työhyvinvointiin organisaatiossa. Teollistumisen myötä eri johtamisoppeja on syntynyt jo 1800-luvun lopulla. Saksalainen sosiologi Max Weber (1864–1920) pohti byrokratian muodostumista organisaatiossa. Yhdysvaltalainen Frederick Taylor (1856–1917) taas kehitti tehostamiseen perustuvan johtamisopin. Psykologi Abraham Maslow (1908–1970) toi ajatuksen psykologian vaikutuksesta johtamisoppeihin. Tavoitejohtamisen kehittäjä Peter Drucker (1909–2005) oli liikkeenjohdon tutkimuksen uranuurtaja ja erityisen kiinnostunut tietyöstä sekä johtamisen kehittämistä uudistuvissa organisaatioissa. Yrityskulttuurioppi ja laatujohtaminen nousivat pinnalle 1980-luvulla. Lopulta samassa organisaatiossa saatetaan noudattaa useita eri johtamisoppeja, joista voi muodostua osin ristiriitainen sekamelska omistaja-arvon luomista, yrityskulttuuria eri johtajilta perittyine arvoineen ja artefakteineen sekä eri prosesseja samaan aikaan noudatettaviksi. Artefaktit ovat aistein havaittavia yrityskulttuurin ilmiöitä, joista esimerkiksi tietotyötä tekevien toimitilojen uusi arkkitehtuuri saattaa vaikuttaa toimintatapoihin käänteentekevästi. (Tienari & Meriläinen 2009, 78–106.) Esimerkiksi Finnairilla artefaktit ovat tällä hetkellä murrosvaiheessa, sillä uudet toimitilat sekä meneillään olevat isot organisaation rakennemuutokset tulevat muuttamaan työskentelytapoja ja toimenkuvia.

Eri johtamisoppien hyötyjä työhyvinvointiin on usein vaikea osoittaa. Johtamisideologioiden vaikutusten tutkimisen sijaan suomalaiset työelämän tutkimukset ovat hakeneet analysoitavaksi henkilökunnan kokemuksia esimiestyöstä ja johtamisesta. Näistä tutkimuksista tuli esille huonon johtamisen ja esimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin sekä sairastuvuuteen. Esimerkiksi huonosta johtamisesta ja esimiestyöstä aiheutunut epäoikeudenmukaisuuden kokeminen ja alaisten kohtelu kohotti sairastumistilastoja. (Manka 2008, 55–57.) Esimiehellä on mahdollista edistää työyhteisön työhyvinvointia ja –kykyä sekä innostavaa ilmapiiriä ratkaisemalla ristiriidat hedelmällisesti sekä arvostamalla erilaisuutta, yksilöllisyyttä ja kokemusta.

Osaava ikäjohtaminen on esimiehelle tämän päivän suomalaisessa tietoyhteiskunnassa tärkeä taito. Useiden tutkimuksien mukaan yli 40-vuotiaat sitoutuvat työhönsä paremmin ja ovat halukkaampia kehittämään työtään kuin nuoremmat. Iän myötä ikääntyvän

työntekijän sosiaalinen ja psyykinen toimintakyky paranevat sekä tietyt iän tuomat muutokset lisäävät oppimiskykyä. Rikastunut kokemus sekä lisääntynyt viisaus, käsitteiden omaksuminen sosiaalinen sietokyky ja hyvä ihmis- ja itsetuntemus ovat oppimiskykyä edistäviä muutoksia. Länsimainen kulttuuri ruokkii nuoruuden ihannoitua, mutta samalla etenkin suomalaisessa työelämässä eläkeikää halutaan nostaa ja työntekijöiden keski-ikä jatkuvasti nousee. Ikääntyvän työntekijän työkykyä tulisi edistää arvostamalla ja hyödyntämällä tämän osaamista ja kokemusta sekä yksilöllisesti kohtelemalla. Esimiehellä on suuri vaikutusvalta siihen, millaista ikäjohtamista organisaatiossa on. (Mäkkipeska & Niemelä 1999, 145–158.)

Epävarma globaali talouden tila heijastuu yritysten taloudelliseen tilanteeseen ja esimerkiksi lentoyhtiöliiketoiminta on taloudellisen laskusuhdanteen aikana erityisen herkkä liiketoiminta-alue, jossa säästöpuskurit vaikuttavat ensimmäisenä. Epävarmuuden vallitessa johtajuudelta ja esimiestyöltä vaaditaan erityisen paljon työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä. Erityisen tärkeä rooli yrityksen toiminnassa ja henkilöstön hyvinvoinnille onkin henkilöstövoimavarojen johtamisella. Henkilöstövoimavarojen osa-alueisiin kuuluu yleensä yrityksessä työhyvinvointia edistävät toiminnot kuten henkilöstön kehittäminen ja koulutus, urasuunnittelu ja -ohjaus, palkkaus- ja kannustinjärjestelmät, henkilöstötarpeen analysointi ja suunnittelu sekä työn arviointi. (Tienari & Meriläinen 2009, 141–143.)

4.1 Tämän päivän johtamisesta ja esimiestyöstä

Johtamisessa ja esimiestyössä erotetaan perinteisesti vain kaksi ulottuvuutta: asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen. Asiajohtaminen käsitetään suorituksen ja toiminnan johtamiseksi, mikä sisältää tavoitteiden asettamisen sekä esimiehen antamaa neuvontaa, ohjaamista ja palautetta työsuorituksista. Ihmisten johtamisessa tarvitaan taitoa kuunnella johdettaviaan sekä kykyä rakentaa luottamusta ja kohdella johdettaviaan oikeudenmukaisesti. Tänä päivänä johtamisessa tarvitaan molempia ulottuvuuksia, sillä johtaminen on samaan aikaan sekä vuorovaikuttamista että tilannejohtamista. Tärkeimmät kehittämiskohteet ovat tätä nykyä johtajuustutkimusten mukaan ihmisten johtamistaidot. (Manka 2012, 95–97.)

Tietotyötä tekevien määrän yhä kasvaessa näiden kahden ulottuvuuden rinnalle on erittäin tärkeää nostaa kolmas johtajuuden ulottuvuus: itsensä johtaminen. Vastuu ja menestyminen itsensä johtamisessa ovat meillä itsellämme. Voimme myös oppia valitsemaan suhtautumistapamme sekä vaikuttamaan asenteisiimme ja luonteeseemme, jotka ohjaavat itsemme johtamista. Yksi itsensä johtamisen onnistumisen edellytys on oppia johtamaan tämän päivän asioita – ei eilisen menneitä eikä liikaa huomisen tulevia. (Aulanko 1999, 16–22.)

4.2 Ulkoisesta ja sisäisestä johtamisesta

Tietotyössä tänä päivänä pelkästään ulkoiseen johtamiseen nojautuminen ei riitä. Hyvä ulkoinen johtaminen on toki edelleen tärkeätä, mutta se ei poista vastuuta itsensä johtamisesta. Kun työ oli aiemmin konkreettisemmin näkyvää, oli sen valvominen ja ulkoinen johtaminen helpompaa. Nykyään suuri osa tietotyöstä tehdään päämme sisällä, on itsensä johtamisen kyky eli sisäinen johtaminen tärkeämpää kuin koskaan ennen. Tämän ajan tietotyöelämässä eniten työtyytyväisyyttä nakertavat hallinnan ja aikaansaamisen tunteen puuttuminen ja näihin molempiin voi jokainen itse eniten vaikuttaa. Tietotyön tehtävissä ei usein ole helppoa nähdä alkua eikä loppua. Työhyvinvointiin vaikuttaa myönteisesti, jos itse saa ainakin enimmältä osin päättää, miten työnsä tekee. Lisääntynyt autonomia lisää myös vastuuta omasta työstä ja tämä vastuu pitää osata ottaa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 104–107.)

Kannamme vastuun ihan itse siitä, miten mieleemme toimii. Siksi sisäinen johtaminen, kyky johtaa itseämme, on tietotyössä hyvinvoinnin ja tasapainon saavuttamiseksi erittäin tärkeää. Usein sallimme itse sen, että itsensä johtamiselle muodostuu työpäivän aikana niin paljon haasteita, joista keskeytykset ja palaverit ovat näistä haasteista suurimpia. Keskeytyksiä on sekä ulkoisia että sisäisiä. Tyypillisiä ulkoisia keskeytyksiä ovat keskustelu kollegan kanssa, puhelimen soiminen tai sähköposti-ilmoitus. Sisäiset keskeytykset johtuvat ihmisestä itsestään. Sisäisesti keskeytämme itsemme esimerkiksi lukemalla juuri saapuneen sähköpostin kesken raportin teon. Keskeytyksiä voi kuitenkin opetella hallitsemaan olemalla toisinaan tavoittamattomissa ja muuttamalla omia työtapoja. Palaverit vievät usein ison osan tietotyötä tekevän työajasta ja palaveri on aina myös keskeytys. Siksi on tärkeää, että palavereihin on kutsuttu harkitusti vain ne henki-

löt, joiden läsnäolo palaverissa on sen aiheen kannalta merkityksellinen. Kaikkien palaveriin osallistujien kannalta on ajan tuhlausta myös, jos palaveriin tullaan myöhässä tai sen aikana tehdään jotain muuta kuin keskitytään käsiteltävään asiaan. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 107–111)

4.3 Johtajuuden määritelmiä

Johtajuustutkimuksissa tarkastellaan johtajuutta eri näkökulmista. Tämän päivän johtaja tarvitsee tuekseen asiantuntemusta monelta eri alueelta ja tukea tehdäkseen nopeita päätöksiä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Ilman hyvää asiantuntija-alaisten tukiverkostoa ei johtajan olisi yksin mahdollista hallita kaikkea organisaation johtamiseen tarvittavaa tietoa ja taitoa sekä jakaa päätöksentekoa, jotta nopeita päätöksiä voidaan tehdä. (Manka 2012, 95–97.)

Transformatiivinen johtaja osaa vaikuttaa inspiroivasti ja stimuloida älyllisesti sekä luoda toiminnallaan optimismia työyhteisöönsä, mikä vaikuttaa työhyvinvoinnin kasvuun. Transformationaalisen johtajuuden periaatteita noudattava esimies pystyy vaikuttamaan ihanteellisesti alaisiinsa, koska hän on luotettava ja karismaattinen sekä kykenee luomaan unelmia ja merkityksiä. (Manka 2012, 97–98.)

Myös aito johtajuus luo optimismia ja positiivisia psykologisia voimavaroja. Aidon esimiehen työyhteisössä toiminta on läpinäkyvää, sisältä päin ohjautuvaa, avointa ja selkeätä. Aidon johtajuuden työilmapiiri on salliva, aloitteet ovat hyväksyttäviä ja rakentavaa palautetta annetaan. Esimies tunnistaa myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Manka 2012, 98–99.) Massachusettsin yliopiston liikkeenjohdon professori Kenneth Blanchard ja Spencer Johnson (1983) kuvailivat kirjassaan minuuttijohtajan, joka sopii aidon johtajuuden kategoriaan. Minuuttijohtajan filosofiana on, että itseensä tyytyväiset ihmiset tuottavat hyviä tuloksia. Itseensä tyytyväinen työntekijä saa olla itse ohjautuva ja ilmapiiri on aloitteita salliva sekä hän saa rakentavaa palautetta. (Blanchard & Johnson 1983.)

Vuorovaikutteisessa johtajuudessa on pääpaino kahden välisen, esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. Esimiehen ja työntekijän toimivan vuo-

rovaikutussuhteen edellytyksenä on ennen kaikkea molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus, mikä esimiehen osalta tarkoittaa oikeudenmukaista toimintaa ja työntekijän osalta tunnollisuutta, reilua ja epäitsekkästä auttamisen halua. (Manka 2012, 109–111.)

Jaettu johtajuus on vastuun sekä vision jakamista ja perustuu vahvaan vuorovaikutukseen tiimissä ja antaa tilaa yhdessä tekemiselle, neuvottelulle sekä kuuntelevalle visioinnille. Jaettu johtaminen sopii hyvin tiimin johtamiseen, sillä tiimin tehokkuus perustuu tällöin hyvälle vuorosuhteiden verkostolle eikä niinkään nojaa tiimin esimiehen johtamisominaisuuksiin. (Manka 2012, 107–113.) Jaettu visio luo yhteistyön pohjaa ja sillä on toimintaa ohjaava vaikutus. Se myös vähentää keskinäistä kilpailua sekä henkilökohtaisia ristiriitoja. Jaettu visio määritetään vuorovaikutteisessa prosessissa, johon osallistuu koko sen toteuttamiseen osallistuva henkilöstö. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 68–69.) Globaali talous on tuonut muassaan virtuaalisen johtajuuden. Monipuolisen tekniikan hyödyntämisen lisäksi on tiiviillä sekä tiimin että kahden välisellä vuorovaikutuksella ja jaetulla johtajuudella erityisen tärkeä merkitys myös virtuaalisessa esimiestyössä. (Manka 2012, 107–113.)

Tunneälykkäässä johtamisessa ovat tunteet keskiössä. Tunteet tarttuvat peilisolujen avustamina ja saavat vallan, jos niitä ei kyetä tietoisesti analysoimaan. Monien tutkimusten mukaan menestyvillä esimiehillä on tunneosaamista, mikä tarkoittaa kykyä käyttää tunteita ajattelun tukena sekä hallita, ymmärtää ja havaita omia ja muiden tunteita. (Manka 2012, 101–106.) Tämän päivän työelämän muutoksissa tarvitaan myös tunneälykästä johtamista, koska tunteiden ymmärtäminen edistää työhyvinvointia ja parantaa muutosjohtamisen laatua johdettavassa työyhteisössä.

Kognitiivinen johtajuus voidaan tulkita sosiaaliseksi prosessiksi, jota säätelemällä esimies vaikuttaa työyhteisön tuotoksiin, ajatteluun, minäkäsitykseen, motivaatioon ja toimintaan. Metakognitiivisilla taidoilla tarkoitetaan oman ja toisten ajattelun ymmärtämistä, taitoa itsearviointiin sekä tietoa omista tavoistamme toimia ja itsestämme oppijana. Nykyisen tietoyhteiskunnan kansalaisille metakognitiiviset taidot ovat välttämättömiä, koska toimintaympäristöt ja tieto muuttuvat nopeasti ja jatkuvasti. Onnistuneessa kognitiivisessa johtajuudessa esimies osaa vaikuttaa tiiminsä suorituskykyyn ja työhy-

vinvointiin antamalla palautetta, kohottamalla työhön sitoutumista kannustamalla sekä huolehtimalla osaamisen kehittämisestä. (Manka 2012, 99–101.)

4.4 Osaamisen johtamisesta

Johtaminen on tietoista toimintaa jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää kaiken strategian edellyttämän osaamisen ylläpidon, päivittämisen, kehittämisen ja hankkimisen. Osaamisen johtamisen tavoitteena on turvata yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa, sillä henkilöstön osaaminen on yksi yrityksen menestykseen vaikuttavista perustekijöistä. Yrityksen henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä hyödyntäminen ovat osaamisen johtamisen tärkein osa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta yksittäisen työntekijän arvo määrittyy siitä, miten hän kykenee jatkuvasti uudistamaan osaamistaan työnsä sekä yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden suuntaisesti. Tärkein vastuutaho osaamisen johtamiselle on yrityksen johdolla, sillä johto voi määrittää sen, miten tärkeäksi kilpailutekijäksi henkilöstön osaaminen nostetaan. (Viitala 2005, 11–23.) Yrityksen strategia voidaan toteuttaa vain oikeanlaisella osaamisella, joten myös osaamistarpeiden määrittelyn tulisi olla osa strategiatyötä. Tiedollisen ja taidollisen osaamisen rinnalla yhtä tärkeää on sosiaalisen ja tunneosaamisen hallinta. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 81.)

Oppiva organisaatio tukee älyllisen pääoman uudistamista ja kehittämistä ja osaamisen johtaminen kuuluu organisaation strategisiin johtamisen alueisiin. Osaamisen kehittäminen kohdistetaan oppivassa organisaatiossa strategisiin osaamisiin sekä siihen ydinpätevyyteen, joka kyseisessä organisaatiossa tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Viitala 2005, 31–53.) Ydinpätevyys on sitä erikoisosaamista, joka erottaa yrityksen kilpailijoista (Mäkipeska & Niemelä 1999, 82). Oman osaamisensa kehittämisen vastuu ei ole pelkästään organisaation osaamisen johdolla, vaan organisaatiossa myös jokaisella työntekijällä itsellään. Älyllinen pääoma voidaan jakaa kolmeen alueeseen: inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen pääoma. Inhimillinen pääoma on näkyvää ja näkymätöntä tietoa, sillä se käsittää henkilöstön tiedot, taidot ja kokemuksen. Sosiaalinen pääoma sisältää organisaation suhdetoiminnan tavat ja luottamuksen. Kilpailuetuna hyviä ja luottamuksellisia suhteita ei yleensä voi kopioida ja siirtää. Rakenteellinen pääoma on näkyvää tietoa

esimerkiksi prosesseissa, järjestelmissä, tietojärjestelmissä, tekijänoikeuksissa ja ohjeissa. Oppivaa organisaatiota ovat tutkijat määritelleet monella tavalla. Yhteistä suurimmalle osalle määrittelyistä on, että oppivassa organisaatiossa on oppimista tukeva ilmapiiri, tehokas osaamisen kehittämistoiminta, yhteisesti ymmärretty ja jaettu visio sekä tehokas ja avoin viestintä. (Viitala 2005, 31–53.) Oppivassa organisaatiossa jokaisen tulisi tuntea tehtäväkseen sekä omaksua vastuunsa tiedon ja oppimisen jakamisesta.

4.5 Muutosjohtamisesta

Muutos on arkea työelämässä tänään. Kun organisaation menestyksekkään toiminnan turvaaminen vaatii muutoksia nykyisessä toiminnassa, syntyy muutostarve. Muutos käynnistetään, kun nykytilan ja tahtotilan välinen ristiriita on niin suuri, että ilman muutosta ei voida enää täysipainoisesti toimia. (Kauhanen 18.–19.9.2008.) Vielä viime vuosisadan lopulla voitiin toimialojen kehitystä ennustaa niin, että vaadittava osaamisen kehittäminen oli mahdollista hoitaa rekrytoinnein sekä sisäisellä kehittämisellä. Toimintaympäristön muutos ja oppiminen ovat aina vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Nyt muutoksen nopeudella on niin suuri vauhti, että se vaatii osaamisen kehittämiseltä vielä suurempaa ja ennakoivampaa otetta. Toimintaympäristön muutos tuottaa haasteen uuden oppimiselle ja oppiminen on muutokseen reagoimista. Vähäinen tai keskinertainen osaaminen ei voi tuottaa huipputuotteita tai -palvelua. (Viitala 2005, 27–30.)

Muutoksen johtamisen tehtävänä on saada muutos aikaan ja tukea muutosprosessia. (Viitala 2005, 30). Muutosjohtaminen vaikuttaa voimakkaasti työyhteisön hyvinvointiin ja on siten myös tärkeä osa johtamista. Johdon tärkeänä tehtävänä on sitoutua näkyvästi muutokseen ja viestiä sen tarpeellisuus yrityksen menestymisen kannalta sekä selkeyttää visio kaikille organisaatiossa (Kauhanen 18.–19.9.2008). Muutoksen juurruttaminen on muutoksen onnistuneen lopputuloksen edellytys. Vaikka muutosprosessin aloittaneet johtajat vaihtuisivat, niin muutoksen implementointi tulee olla osana muutoksen toteuttamisprosessia niin vahvasti suunniteltu, että muutoksen avainhenkilöiden vaihtumisella ei ole merkitystä. (Kotter 1996, 127–129.)

Ennen muutosprosessin käynnistämistä, tulisi muutosta tarkastella aina myös oppimisen näkökulmasta. Oppiminen tarkoittaa aina myös muutosta ja muutos on yleensä

oppimisprosessin käynnistäjä ja ylläpitäjä. Kun yrityksessä on meneillään muutosprosessi, tapahtuu samanaikaisesti myös oppimista. (Manka 2012, 54–58.) Muutosprosessissa voidaan erottaa kuusi vaihetta (Kauhanen 18.–19.9.2008):

- muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen
- muutosedellytysten tunnistaminen
- muutoksen toteutustavan valinta
- muutosprosessin toteuttaminen
- muutoksen vakiinnuttaminen
- arviointi.

Muutoksen onnistumisen kannalta on prosessin alussa tärkeää, että muutoksen tarve ymmärretään ja muutoksen tavoitteisiin sitoudutaan. Työilmapiiri, johtaminen, osaaminen, aika- ja henkilöresurssit ja tekniset mahdollisuudet luovat edellytykset muutoksen toteuttamiselle. Muutostavan valinta riippuu henkilöstön motivaatiosta muutokseen, mahdollisen muutosvastarinnan tasosta, muutosvalmiuksista, organisaation omista rajoitteista, osaamisesta sekä järjestelmä- ja henkilöresursseista. Toteutusvaihe sisältää toiminta- ja aikataulusuunnitelmat, muutokselle varatun budjetin, vastuuhenkilöiden nimeämiset, osaamisen kehittämisen ja kannustamisen. Seurannalla, tarkistuksilla ja palkitsemisella vakiinnutetaan muutos. Muutoksen onnistumista arvioidaan sisäisillä ja ulkoisilla arvioinneilla sekä tulosten, vaikutuksen ja tyytyväisyyden mittaamisella. (Kauhanen 18.–19.9.2008.)

Harvardin professori John P. Kotter (1996) esittää kahdeksanvaiheisen muutosprosessin mallin. Sen neljä ensimmäistä vaihetta purkaa nykytilannetta sekä visioi ja perustelee muutosta. Seuraavat kolme vaihetta 5-7 ohjeistavat muutoksen tuomien uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Kahdeksanvaiheisen mallin viimeisessä vaiheessa esitetään miten muutos juurrutetaan ja saadaan pysyväksi. (Kotter 1996, 17–21.)

4.6 Case Finnair: Network –hanke tukee muutoksen johtamisessa

Finnairin HRD-yksikön luotsaaman Network -hankkeen tarkoitus on tukea uuteen toimitilaan muuttavien tiimien esimiehiä muutoksen johtamisessa. Finnairin vuokraama

uusi toimitila HOTT eli House of Travel and Transportation valmistui muuttokuntoon heinäkuussa 2013. Taloon ovat muuttaneet konsernin matkailuyksiköt ja lähes kaikki lentoliikenteeseen keskittyvät yksiköt. Uuden toimitilan tavoitteena on luoda toimivat ja miellyttävät puitteet tehokkaalle ja strategisten tavoitteiden mukaiselle työskentelylle. Myös Finnairin julkistamat menestystekijät laatu, raikkaus ja luovuus sekä brändi näkyvät tilojen ilmeessä ja väreissä. (Finnair 2014b.)

Network –hanke käynnistettiin muuttovaiheessa uusiin tiloihin, koska uudet toimitilat eivät tue vanhoja työskentelytapoja ja tiimejä haluttiin auttaa hyödyntämään uusien tilojen parhaita puolia mahdollisimman pian muuton jälkeen. Uusi toimitalo sisältää monitilaympäristöjä. Henkilökohtaisia huoneita ole kenelläkään ja tilaa työntekijää kohden on huomattavasti aiempaa vähemmän. (Finnair 2014b.) Näin uudet toimitilat jo tilojensa puolesta kannustavat verkostoitumaan. Alla oleva piirroskuva ilmentää uusien toimitalojen avaran tilankäytön, joka tukee tiimien verkostoitumista (kuvio 2).



Kuvio 2. Finnairin uudet toimitilat piirroskuvana (Finnair 2014b)

Parhaimmillaan joustavat ja muunneltavat tilaratkaisut tarjoavat inspiraatiota, yhteisöllisyyttä sekä mahdollistavat yhteistyötä ja osaamisen jakamista yli tiimirajojen sekä parempaa itsensä johtamista. Uudet tilaratkaisut sekä muiden kuin oman organisaation tilojen käyttö säästävät myös kustannuksia.

Network –hankkeessa valmennetaan uusissa toimitiloissa työskentelevien tiimien esimiehet käsittelemään työhyvinvointia ja muutosta yhdessä tiimiensä kanssa. Kolmen Network -työpajan sarja perehdyttää esimiehiä käytännönläheisiin tapoihin edistää tiimiensä työhyvinvointiosaamista ja muutoksen käsittelyä tiimien yhteisenä hankkeena. (Finnair 2014c.) Finnair osallistuu muuton myötä myös Aalto-yliopiston kaksivuotiseen City Work Life – tutkimushankkeeseen, jonka avulla saadaan tietoa siitä, miten henkilöstö kokee muutoksen hyödyt ja haitat. Tätä tietoa tullaan käyttämään hyväksi työn ja työympäristön edelleen kehittämiseen. Kyselytutkimuksen toteuttaja on vmWork-tutkimusyksikkö Aalto-yliopiston BIT-tutkimuskeskuksesta. Projektin rahoitus tulee Tekesiltä (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus) sekä osallistuvilta organisaatioilta. (Finnair 2014c.)

4.7 Strategisen hyvinvoinnin johtamisesta

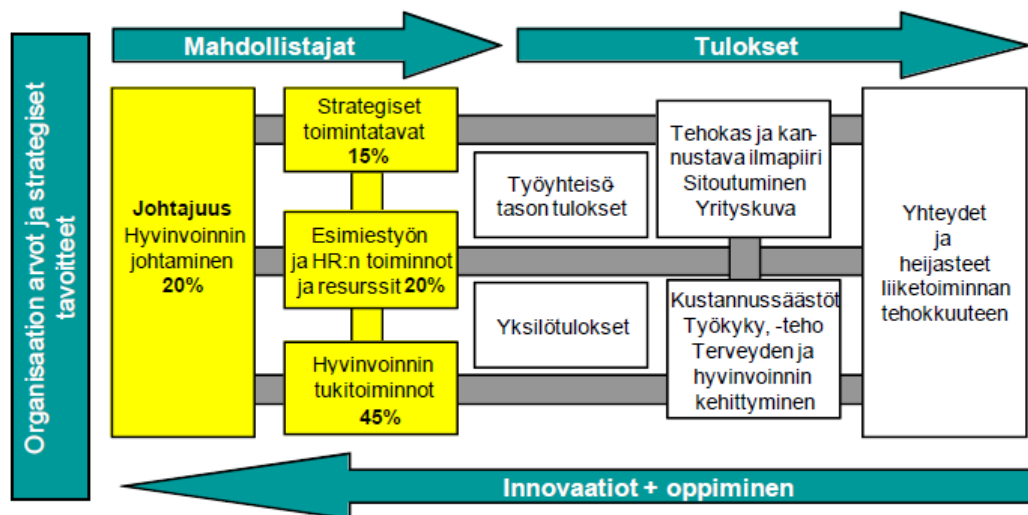
Työhyvinvoinnin syntyminen organisaatioissa vaatii johtamista, mikä pitää sisällään strategista suunnittelua, henkilöstön voimavarojen tukitoimia sekä työhyvinvointia edistävän ja tavoitteellisen toiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnin johtamisessa jaettu johtajuus toimii parhaiten, sillä myös jokainen organisaation jäsen on vastuussa ja voi toimia oman työhyvinvointinsa edistämiseksi. (Manka 2012, 80.) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen kytkemistä kiinteästi yrityksen liiketoimintaan ja kuuluu osana yrityksen liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit ja mittaaminen sekä yritys että yksilötasolla. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 3.)

Työterveyslaitoksen ja Extentan yhteistyössä toteuttaman tutkimuksen mukaan noin kolmannes tutkimuksen suomalaisista yrityksistä on omaksunut strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja määritellyt sille tavoitteet, sisällön, suunnitelmat ja seurannan. Lähes puolet yrityksistä oli määritellyt esimiehille vastuun työhyvinvoinnin edistämiseksi työyhteisössään ja yli puolessa yrityksistä päävastuulliseksi oli määritelty toimitusjohtaja. Strategisen hyvinvoinnin kehittämisen suunnitteluun kuuluu kahdeksan osa-aluetta (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 11):

- työterveyshuollon ennaltaehkäisevä toiminta

- työterveyshuollon sairaanhoito
- asiakastyytyväisyyden kehittäminen
- lähiesimiestyön kehittäminen
- osaamisen kehittäminen organisaatiossa
- työkyvyn kehittäminen
- psyykkisen hyvinvoinnin kehittäminen.

Tutkimuksen mukaan perusteellisimmin yrityksissä on suunniteltu työterveyshuollon ennaltaehkäisevä sekä sairaanhoidollinen toiminta. Sen sijaan työkyvyn ja henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin kehittämisen suunnittelun taso on alhaisin. Tutkimuksessa todettiin, että syy suunnittelutason eroihin on suunnitelman laatijaan eli yritykseen liittyvä. Työterveyshuollon suunnitelmat laatii lakisääteinen palvelun tuottaja, kun taas muut strategisen hyvinvoinnin kehittämisen suunnitelmat yritys tekee itse, jos tekee. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 11–15.) Alla tutkimuksen toisen osapuolen Extentan laatima strategisen johtamisen malli kuvaa selkeästi painotukset työhyvinvoinnin toteuttamisen mahdollistajista sekä siitä miten strategisella hyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstötuottavuuden kautta yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen (kuvio 3).



Kuvio 3. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 3.)

Tutkimuksen mukaan esimiesten osuus strategisen hyvinvoinnin toteuttamisessa on kasvanut ja täten tulee vastaavasti kasvattaa esimiesten työhyvinvointi osaamista sekä aikaresursseja hyvinvointijohtamiseen (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 15). Finnairilla

työhyvinvoinnin kehittämisstrategia on suunniteltu vuosille 2011–2015 ja kehittämissuunnitelma kattaa lähes kaikki edellä esitetyt osa-alueet. Vuosina 2011–2012 kehittämisen pääpaino oli johtajuudessa ja esimiestyöskentelyssä. Vuosien 2012–2014 työhyvinvoinnin edistämiseksi keskityttiin tiimityöskentelyn ja yhteistyöverkostojen kehittämiseen, mitä varten perustettiin tämän opinnäytetyön viitekehyksessä oleva Network –hanke keväällä 2013. Network –hankkeeseen sisältyvät valmennukset alkoivat syksyllä 2013 ja ovat jatkuneet kevääseen 2014. (Finnair 2014a.)

5 Finnair Oyj

Ensin oli rakkaus ilmailuun, Junkers ja Bruno. Se sama suomalainen sisu, joka auttoi Väinö Linnan teoksen Jussia suon ja kuokan kanssa, antoi myös 90 vuotta sitten konsuli Bruno Lucanderille tarvittavaa määrätietoisuutta viedä hanke suomalaisen lentoyhtiön perustamisesta päätökseen 1.11.1923. Konsuli Bruno Lucanderin lisäksi Aero O/Y – nimisen yhtiön perustajakolmikkoon kuului johtaja Gustaf Adolf Snellman ja prokuristi Fritiof Alfons Åhman. Aero – nimisenä toimintansa aloittanut nyt 90-vuotias Finnair on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. (Oksanen, Lindfors & Sistonen 1993, 7.) Viime vuosina Finnairin strategiaan on kuulunut olennaisena osana yhtiön aseman vahvistaminen Aasian-markkinoilla ja erityisesti Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä. Kaukolaajentuminen ei ole kuitenkaan uusi keksintö, kuten jäljempänä tässä luvussa voidaan todeta.

5.1 1920-luvulta Aerosta 1960-luvulle Finnairiin

Aero sai 14.3.1924 ensimmäisen lentokoneensa Junkers F 13, johon mahtui 4 matkustajaa. Aero palkkasi kesällä 1924 ensimmäisen suomalaisen lentäjänsä Gunnar Lihrin ja tällöin nousi Aeron henkilökunnan määrä seitsemään. Ensimmäinen reittilento Tallinaan nousi 20.3.1924 Katajanokan lentosatamasta. Aeron perustaja ja ensimmäinen toimitusjohtaja Bruno Lucander kuoli 10.8.1929 ja samana vuonna uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Gunnar Ståhle. Ståhlea seurasi C.J. Ehrnrooth ja sitten Uolevi Raade. Kesällä 1947 toimitusjohtajaksi valittiin kenraaliluutnantti Leonard Grandell, joka hoiti virkaa aina eläkepäiviinsä syksyyn 1960 saakka. (Haapavaara 1998, 45.)

Vuonna 1946 kaikki koneet vaihdettiin USA:n armeijan ylijäämävarastosta hankittuihin DC-3 – koneisiin. Vuonna 1947 kansainvälinen liikenne alkoi jälleen Aeron uusilla DC-3 – koneilla, joiden myötä aloittivat samana vuonna työnsä myös yhtiön ensimmäiset lentoemännät. Markkinointinimenä oli AERO jo tuolloin väistymässä, sillä DC-3 – koneiden kylkiin oli maalattu Finnish Air Lines. Helsingin 1952 olympialaiset toivat Suomen ja myös AEROn maailman kartalle. Samana vuonna yhtiön uusi kotikenttä Helsinki-Vantaa avattiin ja liikennöinti paineistetulla matkustamolla sekä nokkapyörälaskutelineellä varustetulla Convair – koneilla alkoi. Vuonna 1953 vaihdettiin yhtiön markki-

nointinimeksi Finnair, mikä vakiintui käyttöön toimitusjohtaja Grandellin aikana. Grandell sai ennen eläkkeelle siirtymistään luotsattua Finnairin suihkukoneaikakaudelle, kun hän jo joulukuussa 1957 sai hallintoneuvoston hyväksynnän Caravelle – koneiden hankinnalle. (Haapavaara 1998, 27–46.)

5.2 Suihkukoneiden aikaa 1960-luvulta 2000-luvulle

Suihkumoottorikoneet ovat eniten vaikuttaneet lentoyhtiöalan kehitykseen, maailma pieneni. Finnairin ensimmäiset Caravelle – suihkukoneet toimitettiin vuonna 1960 ja Eurooppa avautui tämän myötä suomalaisille kuten myös Suomi eurooppalaisille. Vuonna 1960 alkoi myös pääjohtaja Gunnar Korhosen kausi, joka kesti vuoteen 1987. Monen nykyisenkin finnairilaisen opinahjo Finnairin ilmailuopisto avattiin vuoden 1964 alussa. Oppilaitoksessa koulutettiin alun perin vain lentäjiä, mutta sittemmin opisto laajensi koulutustarjontansa myös maapalvelun, matkustamon ja mekaanikon tehtäviin. (Haapavaara 1998, 55–70.)

Vasta vuonna 1968 jo paljon aiemmin tutuksi tullut ja jo vuosia markkinointinimenä käytetty Finnair-nimi virallistettiin. Vaikka Finnairin New Yorkin konttori oli jo vuonna 1966 avattu, niin viimein DC-8-suihkukoneen hankinta siivitti yhtiön ensilennon 15.5.1969 Atlantin yli. Laivastoa laajennettiin 70-luvulla reippaasti DC – koneilla. Ensimmäinen DC-10 saapui 1975. Kahdeksan vuotta myöhemmin 22.4.1983 sinnikkään työn tuloksena avattiin välilaskuton lento Tokioon, joka lennettiin lisäpolttoainesäiliöllä varustetulla DC-10 – koneella. Tämä oli ensimmäinen pään avaus nykyiselle Finnairin Aasian strategialle. (Haapavaara 1998, 71–92.)

Vuonna 1987 alkoi Antti Potilan kausi Finnairin pääjohtajana ja tässä tehtävässä hän oli eläkkeelle lähtönsä joulukuussa 1998 asti. Finnair vastaanotti ensimmäisen MD-11 koneensa 1990. Tytäryhtiöt Karair ja Finnaviation liitettiin vuonna 1996 Finnairiin. Seuraava vuonna 25.9.1997 Finnairista tuli pörssiyhtiö, mikä on aina tähän päivään saakka näkynyt useina henkilöstön vähentämiseen johtaneina säästökampanjoina sekä organisaation rakennemuutoksina. Syksyllä 1998 Finnair liittyi **oneworld** – lentoyhtiöallianssiin. Samana vuonna, Finnairin 75-juhlavuoden vuosikertomukseen liitettiin ympä-

ristöraportti, joka kertoi vahvasta ympäristötietoisuudesta jo tuolloin. Vuoden ensimmäisenä päivänä 1999 aloitti pääjohtajana Keijo Suila. (Haapavaara 1998, 97–103.)

5.3 2000-luvun turbulenssit

Koko nykymaailma varmasti muistaa eikä koskaan unohda tapahtumia 11.9.2001, jotka lopullisesti järkyttivät siviili-lentoliikenteen turvallisuutta. Jo Finnairin 75-juhlavuoden kirjassaan Heikki Haapasaari (1998, 99) siteeraa haastateltavaansa pääjohtaja Antti Potilaa todeten hyvin enteellisesti, että lentoturvallisuus on yhä korostetummin 2000-luvun avainsana. Maailman lentoyhtiöt kohtasivat turvallisuusuhkien lisäksi 2000-luvun alusta alkaen myös monia taloudellisia haasteita kuten öljyn hinnan jyrkkä nousu ja globaali talouskriisi, jonka hetkellisesti katkaisi vuosina 2007–2008 pieni elpymishypähdys, kunnes USA:n pankkikriisi aloitti laskusuhdanteen, josta vasta nyt on maailmantalous hihtaasti nousemassa. Vuosituhannen vaihteesta alkaen Finnairin kuten monien muiden lentoyhtiöiden taloutta rasittivat lentomat kustuksen ajoittaisen kysynnän heikkenemisen myötä myös useat tapahtumat, SARS-epidemiasta tuhkapilviin, joihin ihminen ei suoraan ollut vaikuttanut. (Haglund 2008, 11.) Vuonna 2007 taloudellinen tilanne näytti useiden vuosien jälkeen positiivisen tuloksen ja taloudellinen tilanne näytti elpyvän kaikkialla Suomessa sekä maailmalla. Mutta sitten polttoaineen jyrkkä kallistuminen ja mm. tuhkapilvet saivat tilanteen jälleen kääntymään laskusuhdanteiseksi. Tilivuodet 2008 – 2013 olivat tappiollisia. Vuosi 2012 melkein jo näytti mustia lukuja tulosviivan alla, mutta vuoden 2013 tilinpäätösluvut olivat punaisella jälleen. (Finnair 2014d.)

Finnair on osoittanut ympäristövastuutaan 2000-luvun talousrasitteista huolimatta uusimalla lentokalustoaan vähäpäästöisempiin koneisiin ja moottoreihin sekä liiketoimintastrategiallaan, joka keskittyy välilaskuttomiin, ympäristöä vähemmän rasittaviin lentoihin Aasian ja via Helsinki välilaskuttomasti Eurooppaan. Euroopan unionin päätös liittyy vuonna 2012 lentoliikenne päästökauppaan tulee lisäämään taloudellisia haasteita niin Finnairille kuin muille lentoyhtiöille (Haglund 2008, 11). Syyskuussa 2012 julkaistiin päätös hankkia uusi vähemmän polttoainetta kuluttava moottorityyppi (Finnair 2012).

Toimitusjohtajana aloitti 1.1.2006 Jukka Hienonen, joka jätti eropyyntönsä elokuussa 2009. Jukka Hienonen ohjasi Aasian strategian nousuun ja useita uusia välilaskuttomia lentoja Aasiaan avattiin. Finnairin kaukoliikenteen lippulaivana on tällä hetkellä vielä Airbus A340 (Haglund 2008, 11). Nyt vuonna 2014 valmistaudutaan myöhässä toimitajalta valmistuneen ensimmäisen uuden lippulaivakonetyypin käyttöönottoon: Airbus A350. Uusi Airbus on vähäpäästöinen ja parantaa kustannustehokkuutta sekä tehostaa siten kilpailukykyä kaukoliikennestrategian toteuttamisessa.

Vuoden 2010 alusta kohti tulevaisuutta Finnairia luotsasi Mika Vehviläinen, joka nosti liiketoimintastrategian onnistumisen ydinasiaksi asiakaspalvelun. Tyytyväinen henkilöstö antaa aidosti hyvää palvelua asiakkaille, joten johtaminen kuului Vehviläisellä kehittämisen painopistealueisiin ja johtamisen kehittämissuunnitelmat jatkuvat edelleen. Mika Vehviläinen lanseerasi myös Finnairin uuden ilmeen, joka julkaistiin vuoden 2011 alussa. (Finnair 2012.) Tiukat kulujen leikkaus- ja säästökuurit jatkuvat. Ydintoimintoja pyritään keskittämään rakennemuutoksilla sekä useiden toimintojen hoitaminen kumppanuuksilla sekä ulkoistuksilla (Finnair 2012). Toimitusjohtaja Mika Vehviläinen irtisanoutui 28.2.2013 alkaen, ja toimitusjohtajan sijainen Ville Iho hoiti toimitusjohtajan tehtäviä 1.3.–2.6.2013. Pekka Vauramo valittiin uudeksi toimitusjohtajaksi 3.6.2013 alkaen. (Finnair 2014e.)

5.4 Finnair - 90-vuotias

Tänään 90 vuotta operoineen Finnairin visiona on olla pohjolan ykköslentoyhtiö sekä Aasian ja Euroopan välisessä lentoliikenteessä halutuin vaihtoehto. Lähivuosien tavoitteena on lisäksi kaksinkertaistaa Aasian liikenteen tuotot vuoteen 2020 mennessä. Finnairin kasvustrategian perustekijöihin kuuluvat Aasian kasvavat markkinat, nopeat lentoyhteydet sekä kilpailukyky. Finnair on tällä hetkellä pohjolan johtava lentoliikenneyhtiö ja merkittävä operaattori Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä. Keskisuuri verkostolentoyhtiö tunnetaan vastuullisena ja laadukkaana suomalaisena toimijana. Aasia-strategian tuloksena Finnairin asema Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä on vakiintunut ja strategiaa tukee erityisesti Suomen maantieteellisesti edullinen asema: lyhyimmät reitit Euroopasta Kaukoitään kulkevat Helsingin kautta. Tällä hetkellä Finn-

air lentää yli 70 kohteeseen kotimaassa, Euroopassa, Aasiassa ja Pohjois-Amerikassa. Kaukoliikennelaivasto koostuu tällä hetkellä 15 laajarunkokoneesta. (Finnair 2014e.)

Finnair-konsernin henkilöstön määrä on hieman alle 6 000. Finnair Oyj:n osakkeista Suomen valtio omistamia on 55,8 prosenttia ja loput osakkeet jakautuvat julkisyhteisöjen, rahoitus- ja vakuutuslaitosten, yksityisten yritysten ja kotitalouksien kesken. Finnairilla on osakkeiden omistusosuus 40 prosenttia Flybe Finland Oy:ssä ja Nordic Global Airlines Oy:ssä myös 40 prosenttinen osakkeiden omistusosuus. Flybe Finland Oy on suomalainen lentoyhtiö ja sen reittiverkosto on osittain yhteen sovitettu Finnairin Euroopan lentojen ja kaukolentojen kanssa. Suomalainen Nordic Global Airlines on rahtilentoyhtiö, joka myy rahtikapasiteettia Finnair Cargo Oy:lle. (Finnair 2014e.)

Finnair-konsernin toimialat ovat Lentoliikenne, Lentotoimintapalvelut ja Matkapalvelut (matkanjärjestäjät ja matkatoimistot). Tytäryhtiöt toimivat lentoliikennettä tukevalla tai siihen läheisesti liittyvillä toimialoilla. Lentoliikenne-segmentin vastuulle kuuluu reitti- ja tilauslentoliikenteen sekä rahdin myynti, asiakaspalvelu ja palvelukonseptit, operatiivinen lentotoiminta sekä lentokaluston hankintaan ja rahoittamiseen liittyvät toiminnot. Lentotoimintapalveluiden vastuulla on lentokonehuolto, maapalvelut ja Finnair Travel Retail Oy:n toiminta. Lentotoimintapalvelujen liiketoiminta koostuu pääosin yhtiön sisäisestä palvelutuotannosta ja liikevaihdosta tulee noin neljäsosa Finnairin ulkopuolelta. Matkapalveluihin kuuluvat Aurinkomatkat ja sen Virossa toimiva tytäryritys sekä liikematkatoimisto Suomen Matkatoimisto (SMT) ja SMT:n Baltian maissa toimiva tytäryhtiö Estravel sekä matkailualan ohjelmistoja ja ratkaisuja tuottava Amadeus Finland. (Finnair 2014e.) Network –valmennukset ja sen muutosjohtamisen tukityökalut esimiehille ajoittuivat tarpeelliseen ajankohtaan matkapalveluille. Uuteen toimitaloon muuttamisen lisäksi on Aurinkomatkoilla sekä SMT:llä ollut käynnissä rakennemuutos, sillä entinen konsernin toinen liikematkatoimisto AREA ja SMT fuusioituivat ja liikematkatoiminta jatkaa SMT:n nimellä. Tammikuussa 2014 päivitetty Finnair Oyj:n organisaatiokaavio on nähtävissä liitteessä 3. (Finnair 2014e.)

Tilinpäätös vuoden 2013 lopussa oli odotettua huonompi. Japanin jenin heikkeneminen, lomaliikenteen supistuminen ja lakon uhkaan varautuminen vetivät vuoden viimeisen neljänneksen ja samalla koko vuoden 2013 toiminnallisen liiketuloksen miinukselle

(Vauramo 2014, 5). Vuodelle 2013 määritellyt säästötoimenpiteet oli pystytty toteuttamaan ja lentojen käyttöaste on ollut suhteellisen korkea, mutta kustannuskilpailukyky, yksi menestystekijöistä, ei ole tulosta tuottavalla tasolla. Tuloksen tekemisen kustannukset ovat liian korkeat ja kilpailukyky liian alhainen, mutta tämän yhtiön kääntäminen positiiviseksi ja osittain vanhentuneiden organisaatioasetelmien horjuttaminen tuloista tuottaviksi on vanhassa, perinteikkäässä verkostolentoyhtiössä hidas ja vaativa tehtävä. Oheisesta taulukosta on nähtävissä vuoden 2013 tilinpäätösluvut liikevaihdon ja tuloksen osalta. Vuoden 2013 toiminnallinen tulos ennen korkoja ja veroja (EBIT) heikkeni miinukselle 8,8 miljoonaa euroa. (Finnair 2014e.) (taulukko 2).

Taulukko 2. Finnairin vuoden 2012 ja 2013 tilinpäätösluvut liikevaihdon ja tuloksen osalta. (Finnair 2014e)

Finnair-konsernin tilinpäätöstiedote 2013

Liikevaihto oli 2 400,3 miljoonaa euroa, toiminnallinen liiketulos -4,8 miljoonaa euroa vuonna 2013

Avainluvut	10-12 2013	10-12 2012	Muutos %	2013	2012	Muutos %
Liikevaihto ja tulos						
Liikevaihto, milj. euroa	560,6	612,9	-8,5	2 400,3	2 449,4	-2,0
Toiminnallinen liiketulos, EBIT, milj. euroa *	-31,7	0,1	<-200 %	-4,8	43,2	-111,2
Toiminnallinen liiketulos liikevaihdosta, %	-5,7	0,0	-5,7 %-yks.	-0,2	1,8	-2,0 %-yks.
Liiketulos, EBIT, milj. euroa	-18,5	-3,5	<-200 %	-8,8	33,8	-126,1
Toiminnallinen EBITDAR, milj. euroa	12,8	48,8	-73,9	174,8	240,2	-27,2
Tulos ennen veroja, milj. euroa	-23,8	-5,3	<-200 %	10,1	14,8	-32,1
Kauden tulos, milj. euroa	-13,7	-3,5	<-200 %	11,0	10,5	5,1

Finnairilla työ säästötavoitteiden saavuttamiseksi ja kustannustehokkaan kilpailukyvyn saavuttamiseksi toimitusjohtaja Pekka Vauramon johdolla jatkuu. Uuden Airbus A350:n siivin kaukoreittien kustannustehokkuus paranee, mutta nähtäväksi vielä jää, mistä on saatavilla kustannustehokkuutta organisaatio- ja henkilöstörakenteisiin. Huh- tikuun 2014 alussa alkaneet yhteistoimintaneuvottelut tuonevat sekä muutoksia että leikkauksia organisaatiossa ja henkilöstön määrässä ja tästä tilanteesta selviäminen vaatii muun muassa osaavaa muutosjohtajuutta.

6 Tutkimus Network –hankkeen vaikutuksesta organisaatiossa syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana

Finnairissa on työhyvinvointistrategia suunniteltu vuosille 2011–2015 ja Network –hanke on osa tämän strategian toteuttamista. Työhyvinvointistrategiaan kuuluu johtajuuden kehittäminen sekä työhyvinvoinnin kehittäminen tiimissä sekä sitten myös yksilötasolla. Network -hanke koostuu Finnairin sisäisten valmennuksien sarjasta, jotka toteutetaan syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana. Network -hanke kuuluu osana Finnairin HRD-tiimin organisoimaan finnairilaisen johtamisen kehittämisohjelmaan, jonka kohteina on esimiestyö, työhyvinvointi ja muutosjohtaminen. Tavoitteena Network -hankkeella on tiimiesimiehien valmennuksen avulla edistää työhyvinvointia tiimeissä, tukea uuden toimitilan muutoksissa sekä edistää työhyvinvointiosaamista ja muutoksen johtamista tiimeissä suhteessa valittuihin mittareihin. Valmennuksen keskiöön on edellä mainituista teemoista nostettu muutosjohtaminen tiimissä. Valmennettavia Finnair-konsernin esimiehiä on noin sata. (Finnair 2014 c.)

6.1 Network -valmennussuunnitelma

Network -hankkeen yhteistyökumppaniyritysten asiantuntijat sekä Finnairin HRD-yksikön projektin vetäjät valmensivat ensimmäisessä vaiheessa syksyn 2013 aikana 25–35 sisäistä itse esimiestehtävissä toimivaa valmentajaa, minkä ansiosta valtaosa Network -hankkeen valmennuksista voitiin järjestää sisäisin voimin. Valmentajavalmennusten tavoitteena oli antaa sisäisille valmentajille hyvä kokonaiskuva Network-hankkeesta ja sen tavoitteista sekä opastaa toimivat valmennusmenetelmät heidän itsenäisiin valmennuksiinsa. (Finnair 2014c.) Yhteistyökumppaneina ovat valmentajavalmennuksen vetäjät Ninetofive - Redesignista ja Workspace Oy:sta. Jälkimmäinen yritys, Workspace Oy, on ollut uusien toimitilojen sisustussuunnittelussa mukana. Ninetofive - Redesignin taustalla on 925 – Redesigning the work week –projekti, joka käynnistyi loppusyksystä 2010 ja liittyi Helsingin valintaan maailman designpääkaupungiksi. Projektissa haluttiin laajentaa design-ajattelua sellaiselle ihmiselämän osa-alueelle, jolla on suurin vaikutus hyvinvointiin. Näin 925 – Redesigning the work week –projekti päättyi tutkimaan mahdollisuuksia hyvinvoinnin edistämiseen työelämässä. Projekti päätti rajata kohteeksi toimis-

tossa yhdeksästä viiteen tietotyötä tekevän henkilöstön. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 9-13.)

Tämän jälkeen sisäiset valmentajat aloittivat esimiesten valmennuksen noin yhdeksän esimiehen ryhmissä. Tässä ensimmäisessä valmennusvaiheessa vielä sisäisten valmentajien valmentajat olivat konsultointitukena valmennuksissa. Tuloksiksi valmennuksien tässä vaiheessa tavoiteltiin saada sisäisille valmentajille varmuutta toisen vaiheen itsenäiseen Network –valmentamiseen, joissa opastetaan tiimiesimiehiä uusien toimitilojen vaatiman pelisääntökeskustelun johtamiseen ja kerrataan tiimiesimiehille aiemmissa esimiesvalmennuksissa opittuja muutosjohtamisen perusasioita. Valmennukset toteutettiin kolmena kestoltaan kahden tunnin sessioissa, joilla oli kolme teemaa:

- työhyvinvointiosaaminen tiimissä
- tiimijohtaminen
- muutoksen johtaminen.

Toisessa valmennusvaiheessa sisäiset valmentajat valmensivat ensin yhdeksän esimiehen ryhmää kolmen sisäisen valmentajan tiiminä ja Network –hankkeen vetäjät Finnairin HRD-yksiköstä olivat saatavilla ja tukena tarvittaessa. Kolmen sisäisen valmentajan tiimille oli osallistujamääräksi suunniteltu 54 esimiestä. Seuraavaksi yksi sisäinen valmentaja valmentaa itsenäisesti yhdeksän esimiehen ryhmää ja näitä ryhmiä on suunniteltu kolme. Tuloksina toisessa vaiheessa tavoitellaan Network –valmennuksen työkaluilla esimiehille valmiuksia johtaa tiimissään pelisääntökeskusteluja ja auttamaan tiimiään muutokseen sopeutumisessa. (Finnair 2014 c.) Sisäisiä valmentajia on koulutettu ja valmennuksia on järjestetty myös muutamissa uusien toimitilojen ulkopuolella toimivissa yksiköissä ja tytäryhtiöissä. Näissä valmennuksissa on keskiössä ollut yleensä organisaatiossa tapahtuvat muutokset sekä keinoja muutoksen kohtaamiseen ja hyväksymiseen.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseen Network –hankkeen vaikutuksesta muutoksessa ja työhyvinvoinnissa on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Menetelminä on ollut

triangulaatio aineistoista ja menetelmistä tutkimustulosten luotettavuuden parantamiseksi. Triangulaatio tarkoittaa eri menetelmien yhdistämistä tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatioon on tässä tutkimuksessa käytetty haastatteluja, kyselyitä ja havainnointia. Ihmisten käytöksen tutkimukseen menetelmätriangulaation on todettu soveltuvan hyvin. (KvaliMOTV 2014.) Aineistotriangulaatioon on käytetty lähteinä Network –valmennuksen kyselyitä, sisäisiä hyvinvointikartoituksen kyselyitä kuten 4D- ja Pulssikyselyt sekä Aalto-yliopiston City Work Life –tutkimushankkeen kyselyt. Kaikki kyselyt organisoivat Network –hanketyöryhmä. Kvalitatiivisina tutkimusmenetelminä ovat olleet teemahaastattelut Network-valmennuksessa olleille esimiehille ja heidän tiimiläisilleen ja myös havainnointi Network-valmennukseen osallistumisen avulla sekä sisäisen sosiaalisen median päivityksistä Network –hankkeeseen tai sen teemoihin liittyen. Haastattelut ja havainnointi olivat tämän opinnäytetyön kirjoittajan vastuulla.

Toimeksiantajien toivomuksesta valittiin teemahaastattelut yhdeksi menetelmäksi, koska vastaukset haluttiin avoimena ja myös mahdollisimman laajoina, jotta saataisiin syvyyttä Network -hankkeesta tehtyihin kyselyihin. Haastateltaviin otettiin yhteyttä henkilökohtaisesti sähköpostitse tai kasvokkain ja pyydettiin lupa haastattelun tekemiseen ja sen nauhoittamiseen. Haastateltavat ovat olleet Network –valmentajia sekä valmennuksiin osallistuneita tiimiesimiehiä ja heidän tiimiensä työntekijöitä. Haastatteluja pyydettiin 20 ja niitä toteutettiin 13. Haastateltavina oli viisi esimiestä ja viisi tiimissä työskentelevää sekä kolme hanketyöryhmän jäsentä. Hanketyöryhmään kuuluu hankkeen omistaja, hankkeen kaksi vetäjää ja hankekoordinaattori. Haastatteluihin ja niiden toteuttamiseen meni aikaa kaikkiaan 15 tuntia sekä litterointeihin lisäksi 16 tuntia.

6.3 Havainnointia Network –näkyvyydestä viestinnässä ja toimitiloissa

Network -hanke valmennuksineen sisältyy Finnairin työhyvinvointistrategian kehittämisohjelmiin ja siinä fokus on tiimin työhyvinvoinnin johtamisessa. Network -hankkeen käynnistystilaisuus oli kesäkuun 2013 alussa ja siitä kerrottiin tällöin Finnairin sisäisessä intranetissä. Tilaisuudessa avattiin Network -valmennuksen perustamisajatus sekä tiimien työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteita hankkeen valmennuksien tuella. Toimitusjohtaja Pekka Vauramo kertoi käynnistystilaisuudessa myös omista aiemmista kokemuksistaan toimitilamuutoksissa perustellen näin Network -hankkeen tuoman

muutostuen tarpeellisuutta. (Finnair 2013). Kesäkuusta 2013 kevääseen 2014 asti kestänyt Network on ollut tuona aikana suurin henkilöstönkehittämisshanke. Se on koostunut kolmen työpajan sarjoista, joita ovat uusiin toimitiloihin muuttaville tiimeille vetäneet sisäiset valmentajat, finnairilaiset esimiehet ja ulkoiset asiantuntijat. (Finnair 2014c.)

Toimitiloihin muutto alkoi vähitellen heinäkuussa 2013. Seuraava Network -hankkeeseen liittyvä uutinen julkaistiin intranetissä elokuun alussa ja se kertoi taloon muuttaneiden tiimien tutustumistempauksesta, jossa sai kertoa itsestään avotilaansa kuvagalleriatyyliin sijoitetuilla itse tehdyillä piirroksilla ja lyhyillä tervehdyslauseilla. Myös uuden toimitilan ulkopuolella työskentelevät yksiköt toivotettiin tervetulleiksi tutustumaan uuteen toimitilaan ja siellä työskenteleviin tiimeihin. (Finnair 2013a.)

Opinnäytetyön kirjoittaja ei työskentele uudessa toimitalossa, joten havainnointi uusissa toimitiloissa ja kuntosalilla on jäänyt muutamien käyntikertojen varaan. Yleisesti toimitiloissa vallitsi hiljaisuus. Puheensorina jäi neuvotteluhuoneiden seinien sisälle ja kuului hetken vain kun neuvotteluhuoneen ovi aukaistiin. Ihmiset tervehtivät ja puhuivat matalalla tai kuiskaavalla äänellä toisilleen. Keskusteluissa toimitiloissa työskentelevien kanssa tuli päällimmäisenä esille yleisesti myönteiset ja tyytyväiset mielipiteet uusiin tiloihin muutosta ja sen myötä työskentelytapojen muutoksiin. Vain muutamat olivat tyytymättömiä keskittymistä vaativien työtilojen ajoittain liian vähäiseen määrään sekä ilmaston säätelyyn ja avotilan valaistukseen, jota ei voinut säädellä yksilöllisesti. Modernia kuntosalia arvostetaan ja siellä kävijät kokevat sen työnantajan konkreettisenä panostuksena työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen.

Lokakuussa 2013 kerrottiin intranetissä Network -hankkeen tavoitteet: tiimien työhyvinvoinnin edistäminen, muutoksen tukeminen ja esimiesten tukeminen työhyvinvointiosaamisessa ja -johtamisessa. Myös tavoitteille asetetut mittarit julkistettiin tällöin. Hankkeen aikana työhyvinvointitavoitteita, muutosjohtajuutta ja esimiestyötä mitattiin hanketyöryhmän organisoimilla Network -hankkeen seurantakyselyillä kaksi kertaa. Seurantakysely sisälsi kysymyksiä 4D-hyvinvointikyselystä, Pulssi-hyvinvointikyselystä sekä City Work Life -tutkimushankkeen kyselystä. (Finnair 2013b.) Juuri ennen jälleen kerran uusien yhteistoimintaneuvotteluiden 2.4.2014 alkamista julkaistiin intranetissä

maaliskuussa Network -valmennuksesta saamansa työhyvinvoinnin edistämisen innoittaman esimiehen blogi-kirjoitus (Finnair 2014f).

6.4 Havainnointia Network -valmennuksesta

Havainnointia tätä opinnäytetyötä varten Network -valmennuksesta opinnäytetyön kirjoittaja teki kahteen tilaisuuteen osallistumalla: havainnoijan roolissa Network-valmennuksen sisäisille valmentajille järjestetyssä seurantatilaisuudessa 28.1.2014 sekä osallistuja-havainnoijan roolissa Esimiesten Network-valmennuksessa 18.3.2014, jolloin pidettiin yhden päivän aikana koko kolmen työpajan sarja. Havainnoinneissa ei käytetty lomaketta, vaan havainnot kirjattiin lyhyesti tilaisuuksien aikana ja heti jälkeenpäin. Näiden muistiinpanojen perusteella havainnot on esitetty tässä opinnäytetyössä.

Tammikuisessa Network -hankkeen seurantatilaisuudessa käsiteltiin ensimmäisen Network -kyselyn tuloksia ja hankkeen sen hetkinen etenemistilanne ja jatkosuunnitelmat. Tilaisuudessa puheenvuorot olivat aluksi vuoroin jokaisella tilaisuuteen osallistuneella sisäisellä valmentajalla, Network -hankkeen vetäjillä Tuula Kettusella ja Matias Komulaisella Finnairin HRD -yksiköstä, hankkeen yhteistyökumppanin edustajalla Workspace Oy:stä sekä toimitusjohtaja Pekka Vauramolla. Tilaisuuteen osallistui noin puolet kutsutuista valmentajista ja kaikki tulivat täsmällisesti paikalle. Kaikki valmentajat olivat jo jollain tasolla aloittaneet Network -valmennukset, osa oli ehtinyt valmentaa jo useamman työpajan. Kasvoista ja puheista tuli esille, että Network -valmennuksen mahdollistamaan muutostukeen tiimeille uskottiin ja mieliala koheni seurantatilaisuudessa selkeästi Network -kyselyn suurimmaksi osaksi myönteisten avoimien palautekommenttien ansiosta. Toimitusjohtajan kiitokset siihen mennessä tehdystä valmennustyöstä oli selkeästi innostava ja tilaisuudesta lähdettiin iloisen pirteänsävyyden puheensorinan vallitessa. Tammikuun Network -kyselyn kvantitatiiviset tulokset esitetään tässä opinnäytetyössä luvussa seitsemän.

Aluksi aamulla maaliskuisessa Esimiesten Network -valmennuksessa osallistujista huokui kiire, epäily valmennuksen hyödyllisyydestä ja muutamat kertoivat heti alkuun joutuvansa poistumaan puolen päivän tienoilla. Tunnelma vapautui huomattavasti heti osallistujien esittelyssä, koska siinä tuli kertoa itsestään asia, joka kukaan läsnäolijoista ei

vielä tiedä. Valmennuspäivän aikana esiteltiin esimiehille tiimityöhyvinvoinnin, tiimi- ja muutosjohtamisen teemoihin esimiesten omien tiimien valmennukseen soveltuvat kolme metodia. Ensimmäisenä käsiteltiin parityöskentelynä johtajuuden teemaan sisältyvä metodi vastuullisuudesta. Esimiehet vaikuttivat heti kiinnostuneilta siirtää tiimilleen ymmärrys omasta työhyvinvointivastuusta ja omasta vaikuttamisen mahdollisuudesta siihen. Haluttiin välittää omassa tiimissä ajatus lamaannuttavan työelämän uhriajattelun vahingollisuudesta ja tuoda esille ratkaisukeskeisen ajattelun voimaannuttava kyky katsoa eteenpäin, vaikka onnellista ratkaisua sen hetkiseen työelämän ongelmalanteeseen ei olisi nähtävissäkään. Ensimmäisen harjoituksen idean oivaltaminen sai silmin nähden mielialan suotuisaksi valmennuspäivää kohtaan. Seuraavat metodit tiimin työhyvinvoinnin pelisäännöt ja muutoksen johtamisen ajan käytön hallinta käsiteltiin ryhmätyöskentelyinä. Valmennuksen edetessä päivän loppua kohden saattoi innostuksen ja uskon näihin Network -valmennuksen metodeihin havaita kohonneen. Lopuksi osallistujien suullisessa palautteessa tuli esille, että yhtä lukuun ottamatta kaikki puolilta päivin lähtemistä suunnitelleet olivat jääneet. Yleisesti metodeja pidettiin realistisina ja mahdollisina toteuttaa ja niiden sisältämät ajatukset koettiin arkista työelämää vastaaviksi.

6.5 Tutkimuskysymykset teemahaastatteluun

Teemahaastattelussa esimiehille ja heidän tiimiläisilleen toimeksiantaja halusi opinnäytetyön tekijän avoimien haastattelukysymysten avulla selvittää kuinka kattavasti finnairilaiset esimiehet toteuttavat muutosjohtamista ja kuinka moni esimies ylipäänsä osallistuu tiimityöskentelyyn. Haastattelupyynnöjä lähetettiin esimiehille 10, joista kuuden kanssa haastattelu-aika varattiin, mutta yksi peruuntui sairastumisen vuoksi. Tiimin jäsenille haastattelupyynnöjä meni 8 ja haastattelun lupasi 7, joista 2 peruuntui palaverin ja YT-neuvottelukiireiden vuoksi. Vain yksi tiimin jäsen ei halunnut tulla haastatteluun, koska tuns Network -hankkeen itselleen liian vieraaksi. Lopputuloksena haastatteluja saatiin määrällisesti esimiehiltä viisi ja tiimin jäseniltä yhtä monta. Samassa tiimissä työskenteli haastatelluista vain yksi esimies ja työntekijä. Haastateltavien esimiesten keskimääräinen virkaikä Finnairilla oli 17 vuotta ja työntekijöiden keskimääräinen virkaikä oli lähes puolta korkeampi eli 32 vuotta. Haastattelupyynnöissä kerrottiin, että

haastatteluun ei tarvitse mitenkään valmistautua ja aikaa haastatteluun menisi korkeintaan 30 minuuttia, mikä ei ylittynyt kuin yhden esimieshaastattelun kohdalla.

Mikäli esimies ei ollut osallistunut eikä omaksunut muutosjohtamista, haluttiin esimiehien haastattelussa selvittää vastaukset miksi ja mikä saisi esimiehen osallistumaan.

Esimiehiltä haluttiin selvittää myös mitä hän on tehnyt työhyvinvoinnin, muutosjohtamisen ja esimiestyöskentelyn alueilla Network –hankkeen esimiestehtävien sijaan. Ja jos hän ei ollut tehnyt mitään näiden teemojen hyväksi tiimissään, niin haluttiin selvittää siihen syy. Tiimin jäseniltä kysyttiin, mitä he ylipäänsä tietävät Network –hankkeesta ja sen teemoista sekä olivatko he kokeneet mitään muutosta työhyvinvoinnin tasossa syksystä 2013 tähän kevääseen 2014. Esimiesten haastattelukysymykset ovat liitteessä 1 ja tiimissä työskentelevien haastattelukysymykset liitteessä 2.

6.6 Haastattelutuloksia muutosjohtamisen toteuttamisesta

Haastattelussa esimiehiltä ensin kysyttiin, mitä näistä Network -valmennuksen muutosjohtamisen teemoista vastuullisuus, pelisäännöt ja ajankäytön hallinta esimiehet muistivat, mitä pitivät parhaimpana ja olivat soveltaneet omissa tiimeissään. Esimiesten haastattelut ovat numerot 1-5. Kolme viidestä haastatelluista esimiehistä oli soveltanut niitä kaikkia, kaksi omalle tiimilleen ja yksi valmentajana muille tiimeille, mutta ei vielä omalleen. Kolme esimiestä piti parhaimpana muutosjohtamisen työkaluna vastuullisuuden teemaa, kun sen oivaltamisen saa vietyä tiimissä omaksumisen tasolle.

”Ja Networkissä on se johtajuus, muutos ja hyvinvointi ja siellä on valtava se, mitä mä haluan kans korostaa se vastuullisuuden teema. Että me ei olla uhreja täällä ja kyydissä, oli se rooli mikä hyvänsä.... Että mä en oo pelkästään kyydissä, vaikk tapahtuis isoja muutoksia. Ni sen takia niinku Networkin osalta ett..ett.. työhyvinvointi, johtajuus ja muutokseen liittyvät prosessit ei oo pelkästään esimiehen vastuulla.... Networkin aikana jokainen mieltis työhyvinvointia, pelisääntöjä ja miten itse pystyis siihen vaikuttamaan. Ett..ett se ei oo mitenkään niinku Finnair spesifiä vaan muuallaki.... Tää on yhteinen agenda, eikä niinku johdon tai esimiesten agenda vaan yhteinen juttu, ett siinä on paljon hyviä asioita.” (Haastattelu 1).

"No tuota, kaikkein parhaana mä oon nähnyt sen keskustelun, missä lähdettiin miettimään ajatusmallia tämmösestä uhrista vastuulliseksi näkökulman ja missä avauduttiin

hyvinkin niistä omista lähtökohdista minkälaisia tapahtumia on ja missä voi toimia eri lailla....hirveen pitkälle ei olla vielä päästy oman tiimin kanssa ainakaan näitä kaikkia... mä nään kyllä, että noilla työkaluilla pystytään ihan aidostikin päästä realistisiin tuloksiin ja löydetään hyvä tapa käsitellä, koska nyt ne on jääny vähän sille leijumaan.... mutta mähän oon muuten ollu kouluttajana noissa, joten mähän oon jo aika monen tiimin kanssa käynyt noita läpi." (Haastattelu 2).

"Työkalut.. mä oon aika monta pitänyt niitä koulutuksia.. mun mielestä se vastuullinen ajattelu se ensimmäinen osa.. mun mielestä se on kaikkein paras, koska se ravistelee jokaisen ihmisen ajattelutapaa, mitä minä itse voin tehdä eikä syytetä esimiehiä, organisaatiota, taloa, kollegoita vaan mietitään se ihan itte omassa päässä.... Siis, mä pidin itte näitä esimiehille, jotka ovat pitäneet näitä alaisilleen. Mutta sen lisäksi mä oon pitänyt meidän koko tiimille tän kaikki koulutukset, siis jokaisen näistä osioista, me ollaan käyty kaikki nää läpi." (Haastattelu 3).

Kaksi viidestä esimiehestä piti parhaimpana metodina tiimin työhyvinvoinnin edistämisen metodia pelisääntöjen luomista. Yksi viidestä esimiehestä piti koko Network - valmennusta hyödyttömänä.

"No tota... en mä tiedä voinko mä aloittaa tän näin, mutta mun on hirveän vaikea ymmärtää, että ollaanko me oikeasti maksettu jollekin konsulttiyhtiölle näistä ku oli näitä palapelejä ku piti laittaa mikä oli tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Niin tota, mä en kyllä nähny niitä ollenkaan hyödyllisinä. Sen takia mä tartuin suoraan tähän, mikä on konkreettista meidän tiimille, nää pelisäännöt. Me ollaan pieni tiimi, meitä on vain kuusi plus minä. Mutta muuten niistä työkaluista ei mun mielestä ollut hyötyä." (Haastattelu 4).

"On hyvä, että ne asiat tuli valmiina sieltä, että ei tarvitse niitä lennosta ruveta pohtimaan....Joo, oman pisteen tai oman työpaikan ympärillä olevien ihmisten kanssa sopia pelisäännöt.. pelisäännöt siihen uusissa toimitiloissa työskentelyyn. Sitte tää puhe, missä käytiin näitä omia kokemuksia, niin siinä puhuttiin tästä uhriksi joutumisesta, niin että tulevaisuudessa ei enää tuntisi niin tai kokisi niitä samanlaisia tai kokisi tulevansa joidenkin asioiden uhriksi. Ja sit se kolmas, se on mulla nyt kaikkein vähiten jäänyt mieleen.. Mä muistan, että siinä pöydällä oli semmonen harjotus ja siitä sitte syntyy asioita, joita piti yks kuukaudessa käydä läpi.. joo ja ottaa tavoitteisiin ja käytäntöön... se pelisääntöjen tekeminen oli hyvä harjoitus. Näitä kuulee itekin tuolla työssä.. ai niin, tästä hän oli puhetta. Ja sitten... itse asiassa niitä kahta muuta mä en oo vielä tehny vielä tiimini kanssa.." (Haastattelu 5).

Tiimin jäseniltä kysyttiin ensin, mitä he yleisesti tietävät Network -hankkeesta ja siihen liittyvistä teemoista: vastuullisuus muutosjohtamisen teemasta, pelisäännöt työhyvinvoinnin teemasta ja ajankäytön hallinta johtajuuden teemasta. Network -hankkeesta kaksi viidestä työntekijästä ei tuntenut koko asiaa ja kolme viidestä oli haastattelupyynnön saatuaan käynyt Finnairin intranetin sivuilla lukemassa Network -hankkeesta ja sen tavoitteista. Työntekijöitten haastattelut ovat numerot 6-10.

"Mähän olen intranetistä lukenut tästä Network-hankkeesta ja olen ymmärtänyt, että tää liittyy näihin uusiin tiloihin ja niiden johdosta uusiin työskentelymuotoihin. Miten tässä finnairilaisessa työympäristössä toimitaan.. niiden tiimikohtaisten tapojen juurruttaminen." (Haastattelu 7).

"Nyt täytyy kyllä sanoa, että en tiedä tästä Networkista yhtikäs mitään... meillä ei ole tiimissä puhuttu tästä eikä ylipäänsä paljon muustakaan esimies kerro." (Haastattelu 9).

Yksikään viidestä työntekijästä ei ollut tiiminsä esimiehen johtamassa keskustelussa, jossa olisi avattu vastuullisuutta muutosjohtamisen näkökulmasta, missä tuodaan esille jokaisen mahdollisuus vastata omasta työnhyvinvoinnistaan ja ottaa muutostilanteessaakin aktiivinen toimijan rooli. Kolme viidestä muisti kyllä tiimipalaverit, joissa esimiehen johdolla käsiteltiin kunkin omia työvastuita. Kahdella viidestä ei ollut tiimeissään säännöllistä tiimipalaverikäytäntöä.

"No, ensinnäkään meillä ei ole ollut osastopalavereita tai tiimipalavereita eli ei ole ollut tällaista yrityskulttuuria, jossa olis voitu käsitellä näitä asioita vastuunottamisesta olis se muutosjohtamisen teemalla... nii ei ole ollenkaan tuttu. Kiinnostava kyllä, mutta ei ole tullut esimieheltä alaspäin, jos hänelle on asiasta kerrottu." (Haastattelu 10)

6.7 Haastattelutuloksia oman tiimin muutosprosessista

Esimiehistä kukaan viidestä ei ollut kohdannut mitään suurempaa muutosvastarintaa ja nekin joissakin tiimeissä ennakkoon esiin tulleet epäilykset ja pelot monitoimitiloja kohtaan olivat uusiin toimitiloihin muuton toteuduttua haihtuneet. Kaikki viisi esimiestä koki tiiminsä ottaneen muuton ja työskentelytapojen muutoksen joustavasti ja hyvin

vastaan. Kaikki viisi esimiestä vastasi kysymykseen uusiin toimitiloihin muuttoprosessin näkökulmasta.

”Muutosprosessia me otettiin haltuun jos silloin puoltoist vuotta sitten syksyllä (2012) ja mä osallistin koko tiimin mukaan suunnittelemaan sitä mitä se tarkoittaa, ei pelkästään YT-menettelyn kautta vaan mitä se tarkoittaa HR-prosessille, koko toiminnalle, toimintamallille ja myös miten me kommunikoidaan niistä meidän sidosryhmille. Kun sitte tiimi muutti vuoden 2013 alussa, niin me pystyttiin heti aloittamaan pelisääntökeskustelut, kun me oltiin suunniteltu sitä muutosta yhdessä.” (Haastattelu 1).

”No tuota, suurin muutoshan on tietysti ollut siirtyminen tähän taloon työskentelemään ja mä näkisin, että se on sujunut tosi hyvin... että meillä oli porukalla aluks vähän pelkojakin muuttamisesta isoon, uuteen taloon ja mitä ongelmia löytyi tuoleista yms mitä sitte tuotiin esille, koska työskentelyhän täällä oli hyvin erilaista. Mitä nyt ollaan juteltu viimeksi kehityskeskusteluissa tästä tilasta ja muusta, ja neki joilla oli jotain vähän pelkojakin, niin nyt on sitä mieltä, että kaikki on tosi hyvin ja ollaan tyytyväisiä ryhmään, missä työskentelee.” (Haastattelu 2).

”Mun mielestä hirveen hyvin. Että siis ainoa, mikä on nyt tos meillä aiheuttanut huolta, on toi keskittymiskyky. Ja siitä puhutaan joka viikko tiimeissä sen lisäksi, että siitä on puhuttu näissä Network -valmennuksissa. Ja se otetaan koko ajan esille ihan noin spontaanisti, mutt mun mielestä porukat on hirveen hyvin sopeutunu tänne, että ei mitään varsinaista muutosvastarintaa mä en ole nähnyt kenessäkään. Että kaikki lähti hirveen avoimin mielin siihen, että kiva mennä uusiin tiloihin ja nähdä, miten täällä toimitaan.” (Haastattelu 3).

”No, sinällään tässä ei ole ollut mitään muutosta kuin ihan fyysisesti nää tilathan ovat muuttuneet... Mutta mä en oikein tiedä mitä muutosta tässä nyt haetaan.. onko se kun kaikki sidosryhmät on samassa talossa vai mikä se muutos oikein on?” (Haastattelu 4).

”Hyvin on otettu nää tilat vastaan ja vielä niin kuin harjotellaan noita tilan käytöissä justiinsa, että osattas olla hiljaa ja että työrauha säilyis siinä omassa työpisteessä. Ja sitten harjotellaan vielä noitten koppien käyttöä ja sitten harjotellaan vielä näitä muidenkin tilojen käyttöä, mutta kaikki on kyllä ottanu ihan positiivisesti vastaan nämä muutokset mitä meidän taloon ja kaikkiin näihin pelisääntöihin liittyy. Hyvin.” (Haastattelu 5).

Kaikki viisi haastateltua työntekijää kokivat muuton uusiin toimitiloihin myönteisenä ja muutos avokonttorista tai maisematilasta monitoimitilaan tuntui suhteellisen pieneltä. Vain yksi viidestä muutti omasta työhuoneesta monitoimitilaan.

"Oltiin avokonttorissa jo ennen kuin tähän taloon tultiin. Voi olla, että näitä asioita on käsitelty kyllä, silloin ainakin." (Haastattelu 8)

"Me ollaan kysytty, että voitaisiinko tällaiset pelisäännöt luoda. Itse asiassa nyt muistan-kin, että siinä yhteydessä mainittiin tää Network –hanke, minkä avulla ne pelisäännöt luodaan, koska ongelmana on ollut, että täällä avokonttorissa puhutaan ja sitten on ollut vaikea keskittyä. Siellä on ollut tietysti paljon sellaista hyödyllistäkin keskustelua, mitä voi kommentoida ja mistä voi oppia, mutta kyllä se vähän sellaista katkonaista se työskentely välillä on. Että se aina keskeytyy se.. varsinkin, jos on jotain keskittymistä vaativaa." (Haastattelu 10)

Neljä viidestä olisi kaivannut omaa tiimin sisäistä pelisääntökeskustelua. Yksi viidestä haastatelluista työntekijöistä yhdisti pelisäännöt työn tekemisen ohjeistukseen.

"Olen odottanu niitä meidän tiimin omia pelisääntökeskusteluja.. olen kaikissa tiimipalavereissakin ollut... olen ihmetellyt, että milloin meillä otetaan nää Network -asiat esille..." (Haastattelu 6).

6.8 Esimiesten haastattelutuloksia tavoista saada muutos onnistumaan

Neljä viidestä haastatelluista esimiehestä piti keskustelua ja tiimin osallistamista parhaimpana tapana saada muutos onnistumaan.

"Viestintä on vähän tylsä sana, mutta oikeasti kommunikointi ja dialogi eli ylimmästä johdosta mattimöttöseen meidän pitäis pystyä puhumaan siitä, mikä tän meidän organisaation tilanne nyt oikeasti on. Ja että onks meillä kaikilla yhteinen näkemys siitä.. tuskin ja sitäkin meidän pitäis pystyä puhumaan ilman, että me oltais heti automaattisesti jossain neuvottelupöydässä. Että..että pitäis pystyä käymään tällasta vapaampaa keskustelua ja se liittyy muutoksiin sikäli, että jos sellasta puhumisen kulttuuria pystytään rakentamaan, niin muutostenkin käsittely on paljon helpompaa. Nii koska sallivuus, avoimuus ja luottamus ja toki se vaatii myös maturiteettia – kypsyyttä organisaation johdolta, esimieheltä, että joskus sä tuot, tarjoilet vaan huonoja juttuja ja sit se, että missä vaiheessa sä rupeet valmisteleen organisaatiota niihin huonoihin juttuihin. Että sul ei oo aina siel.. että tota sä

et voi aina luvata, että asiat päättyy hyvin ja vastuullista muutosjohtamista on sitten sanoa, että nyt on tosi pahat paikat edessä. Se on ihmisten valmistelua siihen, että jokainen voi tehdä omat ratkaisunsa, mitä sitten tekee. Että sellanen vastuullisen johtamisen tematiikka liittyy ei pelkästään ympäristövastuuseen vaan vastuuseen ... johtamiseen. Mitä me tavallaan luvataan meidän työntekijöille, tiimiläisille.” (Haastattelu 1).

”Tuota tommonen, ku mulla on suhteellisen mukavan kokoinen tiimi, 6 henkeä, siinä ollaan kuitenkin kaikki tiivisti likimain paikalla ja keskustellaan yhdessä. Siinä niinku asia liikkuu hyvin nopeasti, se ei jää niinku piiloon keneltäkään... oikeasti totta, siinä pystyy heti kysymään ja kollegoiden kanssa keskustelemaan” (Haastattelu 2).

”Keskustelu. Keskustelust se lähtee ... mitä noissa Network –valmennuksissakin koko ajan hoettiin: keskustelu, keskustelu ja keskustelu. Että se, että joku seisoo edessä, puhuu ja näyttää slideja, ei oo se juttu. Vaan että jokainen puhuu niistä asioista... siirtyy siihen arkeen.. (Haastattelu 3).

”Aina on hyvä tapa, kun ottaa ihmiset mukaan siihen muutokseen, mikä tässä toteutui hyvin tai toteutuu sitten kun kaikki harjoitukset on tehty... mun mielestä se on ainut oikea tapa kaikki osallistaa tähän. Sillä tavalla se parhaiten menee sit jokaiselle mieleen.” (Haastattelu 5).

Yksi viidestä piti muutostilanteessa parhaimpana jokaisen työntekijän yksilöllistä lähestymistapaa ja erilaisuuden sekä vahvuuksien arvostamista ja huomioimista.

”Mun mielestä peruslähtökohta on, että pitää olla psykologista silmää, kaikki vaatii erilaisen lähestymistavan. Sun pitää osata lukea ihmistä, sä et voi soveltaa yhtä ja samaa tekniikkaa kaikkiin vaan jokaisella pitää olla erilainen. Toisista tietää, että niillä on hirveen huono stressin sietokyky, jotenka siinä pitää olla tosi varovainen, mitenkä niinku kommunikoi ja siinä pitää antaa aikaa niinku sisäistää se asia. Ja mikä on minusta tärkeätä, että nostaa kaikkien vahvuusalueet esille ja koittaa keksiä sellaisia erityisalueita ja antaa siinä vähän enemmän vastuuta. Että kaikilla on rooli siinä tiimissä, mutta se on vähän erilainen, se on tärkeätä. (Haastattelu 4).

6.9 Muutosjohtamisen helpot ja vaikeat asiat esimiehille

Viiden esimiehen näkemykset siitä, mikä on heille muutoksessa helppoa ja mikä vaikeata, eivät olleet ihan yhteneväisiä. Yhtä selvästi helppoa ja vaikeata ei haastatteluissa

noussut esille. Helpompana yksi viidestä esimiehestä piti oman esimieskokemuksen kasvamisen myötä muutoksen kohtaamista yleensä.

”Varmaan sitten oman esimiestyökokemuksen myötä, niin helpommaksi muuttuu sitten niin.. ei helpoksi vaan helpommaksi muuttuu se oman mindsetin muuttaminen ja se joustavuus ja ehkä myöskin se, mitä mä oon ite yrittänyt harjotella tämmösen niinku kellotaajuuden säätäminen. Ett toimin ite kohtuullisen nopeell kellotaajuudella ja haluaisin saada muutokset aikaiseksi näin napsauttamalla nopeasti ja nyt oppinut kunnioittamaan myöskin sitä, ett ihmiset vaatii aikaa muutosten läpikäymiseen ja niitten asioiden läpikäymiseen tosi moneen kertaan. Että se ongelma on monesti siinä, mitä mä oon itte ajatellu omassa tekemisessäni, että mä oon itte valmistellut itteeni jo puol vuotta siihen muutokseen ja sitte mä lähen puhuun muille, nii eihän ne millää voi olla sillä samalla kartalla.” (Haastattelu 1).

Kaksi viidestä esimiehestä nojasi Network -valmennuksen muutosjohtamisen teemaan vastuullisuudesta. He pyrkivät välittämään tiimeissään viestin, että kipeimmässäkin muutostilanteessa "uhriksi joutumisen" ja "asiat vaan tapahtuvat" -ajattelun välttäminen omassa ajattelutavassa muutoksen kohtaamisessa vievät vain henkisiä voimavaroja ja heikentävät toimintakykyä.

”Helppoja ja vaikeita...Tuota, on se on aika laaja kysymys .. Jos lähdetään Networkin kannalta, niin se on tuo vastuullisuus, joka nousee sieltä aika vahvasti esille... on ollut pakko kasvaa siihen, että muutosta tapahtuu koko ajan ... ei voi olla koko ajan sama ympäristö, sama järjestelmä... voi olla, että jossakin muualla muutos on paljon vaikeampi asia.” (Haastattelu 2).

”Kyllä se mun mielestä toisaalta oli helppo, vaikka se oli hyvin ravisuttava asia ihmisille tää vastuullinen asenne, niin ihmiset bongas mun mielestä sen hirveen hyvin, että mitä se tarkoitti ja mitä sillä ajetaan takaa.” (Haastattelu 3).

Yksi viidestä esimiehistä koki suurena helpotuksena tiiminsä joustavan ja tottuneen suhtautumisen muutokseen.

” Mut mikä on helpointa. Emmä tiä, voiks tähän nyt vetää sitä sitten, että mä koen, että mun tiimissä on hyvä asenne ja kaikki ovat valmiita panostamaan ja antamaan

kaikkensa, että me onnistutaan, niin mä näkisin, että se on mun tapauksessa helpotus.”
(Haastattelu 4.)

Network -valmennuksen muutostuki oli yhdelle viidestä esimiehestä muutosjohtamiseen helpottava tekijä.

”No, helppoa on tietysti kun on tällainen valmis sapluuna, jota vaan käyttää.”
(Haastattelu 5).

Vaikeimpiin asioihin muutoksen johtamisessa kuului kahden esimiehen mielestä ihmisten tunnetason ymmärtäminen muutostilanteessa.

”Niä, ja se on pörssi-yhtiössä aina, lakisääteisesti, että monet isotki muutokset, että me ei voida niistä huudella tuolla kaduilla. Ja millon niistä henkilökunta saa tietää ja voi valmistella, niin se on silloin kun niistä tulee pörssitiedote. Ja miten ihmiset pääsis vaikuttamaan niihin, niin ne on niitä vaikeita isojen muutosten paikkoja, jos miettii tollee ylätasolla. Sit jos miettii ihan mikrotasolla, yksilötasolla.. vaikeeta.. mun mielestä esimiehen kannattaa olla kohtuunöyri ihmisten kohtaamisessa, koska sä et voi nähdä toisen sisälle ja sä et voi tietää millä tunneskaalalla hän liikkuu ja sä et voi tietää mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä siinä muutoksessa aikasemmassa tilanteessa... että niinku ottaa aikaa ja antaa hänelle tilaa puhua ja purkaa ja sitä käsitellä sitä asiaa. Kyllähän se sitä maksaa itsensä siinä takaisin.” (Haastattelu 1).

”Mutta vaikeita on tietysti arat asiat, koska jokaisella on omia tunteita ja niiden jakaminen ei välttämättä oo aina helppoa ja sit jos se muutos on jotain sellasta, joka vaikuttaa ihmisen tunteisiin, niin silloin se muutos on vaikeeta.” (Haastattelu 5).

Kaksi viidestä esimiehestä koki muutoksessa vaikeimmiksi asioiksi muutoksen käytäntöön soveltamisen. Toisessa tiimissä oli ollut hankaluuksia tiimin omien pelisääntöjen noudattamisessa. Toinen tiimi oli ratkonut haastavia resurssiongelmia, miten saada työmäärä sovitettua puolella pienentyneisiin henkilöresursseihin.

”Ja sit taas toisaalta nää ground rules luulee olevansa hirveen tehokkaita, että haluu syödä tossa työpisteessä. Okay, voi syödä ehkä jonkun leivän siinä, mutta ei mitään lusikalla syötävää. Nii se tuntuu jotenki kauheen hassulta, mut sit kerran, ku yks ihminen kysyi siinä erikoislupaa, ku oli niin kauheen kiire, nii kuis ollakaan, se meinas jäädä tavaksi.

Eli sit täytyy taas palata siihen, että hei, se ei oo näin, me ei olla sovittu näin. Nii kyllä-hän näistä tavallaan pienistä asioista saa vähän enemmän vääntöä.” (Haastattelu 3).

”Tosi laaja kysymys. Vaikeeta on, jos nyt lähdetään siitä, on saada se työmäärä kohtamaan ne resurssit ja todellaki erottaa olennainen epäolennaisesta, että se aika käytetään oikein. (Haastattelu 4).

6.10 Esimiehen rooli muutoksen ja työhyvinvoinnin johtamisessa

Jokainen viidestä haastatellusta esimiehestä piti omaa rooliaan esimiehenä tiiminsä muutoksen johtamisessa merkittävänä. Avainasioita oli olla läsnä, olla avoin ja keskusteleva sekä ottaa selkeästi johtajuus ja antaa tukea.

”No, tätähän pitäis nyt sitten kysyä tiimin jäseniltä, että minähän voin elää tällaisessa harhaisessa maailmassa, että minkälainen rooli sitten itellä on ollut. Mä oon ainakin yrittänyt toimia esimerkillisesti sen osalta, että tuota noin, asioista pitää pystyä puhumaan ajoissa ja niinku oikeill nimillä.. ehkä joissakin olosuhteissa minua saatetaan syyttää liiasta avoimuudesta. ... mun mielestä esimies pystyy aina omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen tiimin fiilikseen ja just siihen työn tekemisen tapaan ja meininkiin. Ja jos mun puheess korostuu fiilinki, meininki ja yhdessä tekeminen, niin se on se, mitä minä uskon, että auttaa ihmisiä muutoksessa.” (Haastattelu 1.)

”No, tiedä onko se nyt sitten ollut niin erityinen.. osana tiimiä..esimiehenä, mitä siinä nyt sitten täytyy tehdä. Selkeästikin siihen muuton yhteyteen on ympätty myös jonkin verran toimintamalleja, miten työskennellä ja millä tavalla palaveerataan ja millä tavalla asioista keskustellaan hyödyntämään... olla läsnä siinä muutoksessa.” (Haastattelu 2).

”Mun rooli... toi on aika vaikee kysymys. Kyllä mä oon ottanut siitä aika isoo rooliä, koska mä oon yrittänyt muistuttaa siitä, että porukat pysyy hiljaa ja tehdä just näitä pelisääntöjä ja kattoo vähän näitä asioita yhdessä mun esimiehen Samin kanssa, meillä on siinä seinä välissä että just ku kohta ruvetaan käymään niitä 18 pikkuasiaa läpi niinku 2 kuukausitasolla.” (Haastattelu 3).

”Ai, kyllä mä nyt näkisin, että se on ollut aika iso, että jos meitä on ollut 14 vielä 2011 vuonna ja sit me alotettiin 2012 vuonna sillä seitsemällä, ja me ollaan saatu toimimaan tää homma. Kyl mä nyt näkisin, että siinä on esimiehellä ollut jonkinlainen rooli.” (Haastattelu 4).

”Esimiehenä koen, että mun roolini on käydä näitä asioita läpikäymällä tiimin kanssa. Ja semmonen käynnistäjä ja laittaa ihmisiä ajattelemaan. Mutta tietysti kun on niin valtava kiire, että kuinka paljon ehtii näitä ajatella. Mutta se on hyvä, kun otetaan näitä workshoppeja silloin tällöin tunnin tai pari, niin kyllä se silloinkin sinne takaraivoon iskostuu.”
(Haastattelu 5).

Kaikki viisi haastateltua työntekijää totesi, että ei ollut saanut merkittävää muutostukea tiimiesimieheltään. Pitkän työkokemuksen sekä monet muutokset kokeneena työntekijät olivat kaikki itse etsineet keinoja muutoksista selviytymiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Kaksi viidestä piti liikuntaa tärkeänä keinona rentoutua muutospaineissa ja sekä henkisen että fyysisen hyvinvoinnin lisäämisessä.

"Mutta työhyvinvointiin henkilökohtaisesti muhun on vaikuttanut eniten toi kuntosali, ne pukuhuoneet ja jumpat." (Haastattelu 10).

Yksi viidestä koki ajankäytön paremman hallinnan lisänneen työhyvinvointia.

"Mulla on enemmän ja vähemmän itselläni mahdollisuus vääntää työaikani niin, kuin mä sen itse parhaaks koen. Ja oon sitte sitä helpottaakseni ostanut omilla rahoillani työkaluja, kuten esimerkiksi älypuhelimii, joten mä voin tehdä työtä, milloin vain. Mä oon kyllä muuttanut mun työtä viimeisen 3 vuoden aikana aika paljon ja käytännössä mä teen töitä enemmän ja vähemmän koko ajan lomat ja viikonloput. Ja mä oon kokenu sen helpommaksi, koska mitään varsinaista back-up:ia ei ole." (Haastattelu 8).

Kaksi viidestä piti hyvää tiedonkulkua tärkeänä työilmapiirille ja muutostilanteissa se helpotti muutoksen kohtaamista ja ymmärtämistä. Esimiehen pitämiä säännöllisiä tiimipalavereja arvostettiin ja tiedonkulun koettiin edistävän työhyvinvointia.

"Tuota kyllä varmaan sellanen asia, että meillä taitaa nyt viimeisen puolen vuoden aikana ollut kalentereissa nämä säännölliset tiimipalaverit ja sehän on tiedonkulun kannalta oikein hyvä asia. Ja tota, mutta itse tämä Network-hanke.. niin siitä mä oon todella vain intranetistä saanut tietoa. (Haastattelu 7).

6.11 Esimiehen kaipaama muutosjohtamisen tuki itselleen

Eniten tukea muutostilanteisiin haastatellut esimiehet toivoivat omalta esimieheltä sekä yhtiön johdolta. Kaksi viidestä esimiehestä korostivat erityisesti tärkeinä, että muutoksen tavoitteet ja toimintamalli niiden toteuttamiseksi olisivat samat.

”Tuota kyllä joo mä luulen, että se suurin asia on siinä, että oma esimies ja me kaikki toimitaan samalla mallilla kaikki, että ei niinku tuu sellasta, että toi menee niinku omia linjojaan... keskitetty toimintamalli, että onko se tuki sitte HR:stä vai kuka sitä hallinnoi. Prosessi ja malli toimia on samanlainen.. siinä se on, että välineitä on jo kuitenkin ole massa, mutta että se hyödyntäminen on samanlaista.” (Haastattelu 2).

”Omalta esimieheltä. Että silloin kun se muutos on meneillään, niin on hirveen tärkeä tietää, että mihin tässä tähdätään ja vaikka niistä asioista ei sais vielä sillä hetkellä puhua, mutta se että sulla on oma tietosuus siitä, että mihin tässä ollaan menossa. Että totta kai se on inhottava pitää epätietoisuudessa niitä alaisia ja kollegoita siinä. Mutta näin se vaan menee. Mutta esimiesten tuki ja se tieto, mitä sieltä saa, niin se on tärkeitä.” (Haastattelu 3).

Yksi tärkeä tukimuoto myös oli esimiesten mielestä saada kaikki mahdollinen tieto omaan toimintaympäristöön ja muutoksiin liittyen suoraan ilman väliportaita johdolta ja omalta esimieheltä. Kaksi viidestä esimiehestä korostivat tärkeäksi myös HR:n tuen.

”Than henkilökohtaisesti kaipaam kontaktia sinne osaston ylimpään johtoon. Tällä hetkellä kaikki kommunikointi hoituu oman esimieheni kautta, vaikka puhutaan ihan puhtaasti minun vastualueestani. Mun mielestä olis ihan kiva, että kommunikoidais ihan suoraan eikä aina välikäden kautta.” (Haastattelu 4).

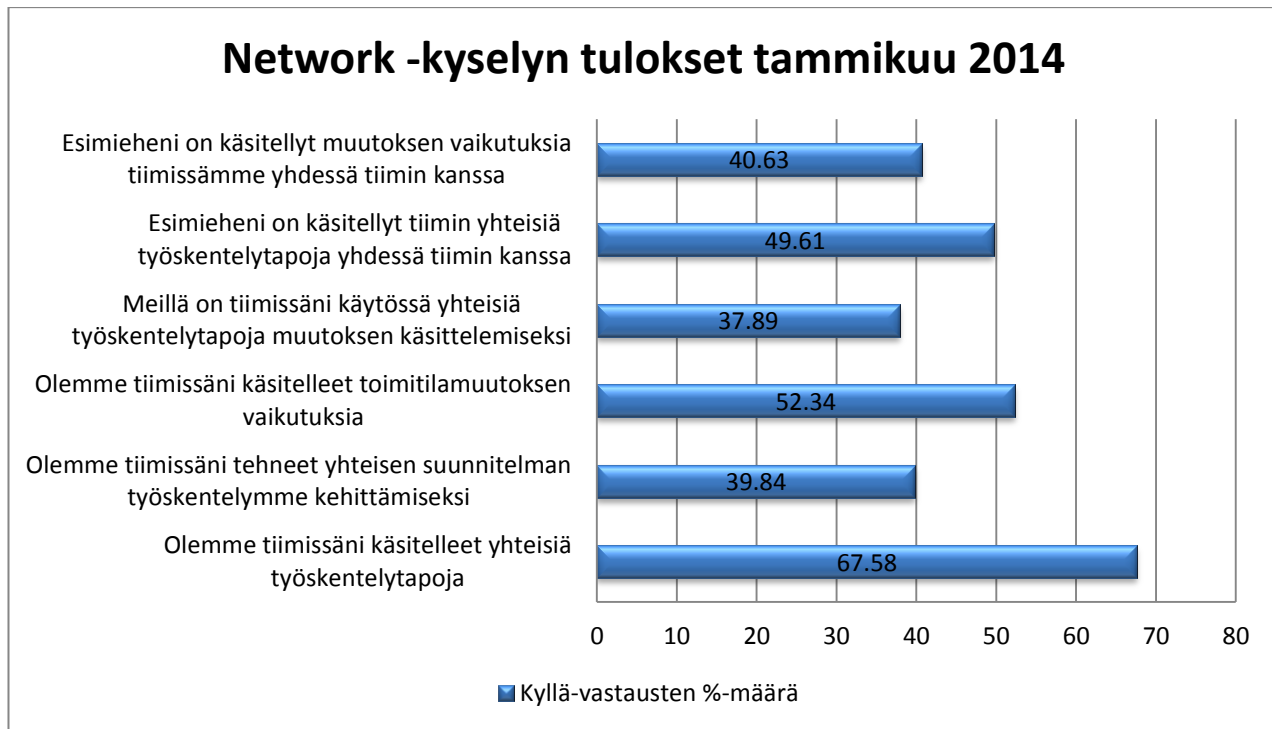
”Tietenkin mun oma esimies olisi hyvä olla mukana kaikissa muutoksissa ja silloin se mun oma rooli vahvistuu kuin että minä yksin vien sitä muutosta, niin silloin se ei ole niin vahvaa, mutta jos oma esimies olisi mukana kaikessa edes siinä alotusvaiheessa ja loppuvaiheessa.. ei siinä välivaiheessa tarvis niin olla... niin se on hyvästä ja vahvistaa sitä viestiä. Ja sitte tietenkin HR, jos on joku sellainen asia, joka vaikuttaa niinku henkilöistöön... niin silloin tietysti HR:n tukea ja nykyään aika hyvin saakin mun mielestä HR:stä tukea.” (Haastattelu 5).

7 Network –hankkeen mittarit ja tulokset

Finnairissa työhyvinvointistrategia on suunniteltu vuosille 2011–2015 ja Network –hanke on osa tämän strategian toteuttamista. Hankkeen tuloksia mitattiin kahdella tammikuussa ja huhtikuussa tehdyllä seurantakyselyllä, jotka hanketyöryhmä organisoii. Network –seurantakysely sisälsi kaikkiaan 18 kysymystä. Network -hankkeen kuusi omaa kysymystä sisälsivät kaksi kysymystä työhyvinvoinnista, kaksi kysymystä muutosjohtajuuden alueelta ja kaksi kysymystä esimiestyöskentelystä. Keväisin tehtävään laajaan 4D-hyvinvointikyselyyn oli sisällytetty neljä Network -hanketta mittaroivaa kysymystä, joista kaksi oli esimiestyöskentelyn ja kaksi muutosjohtamisen alueelta. Myös syksyisin tehtävä suppeampi Pulssi-hyvinvointikysely sisälsi viisi Network -hankkeen työhyvinvointia mittaavaa kysymystä. Loput kolme Network -hankkeen työhyvinvointin mittarikysymystä tulivat City Work Life -tutkimushankkeen seurantakyselystä.

7.1 Tulokset Network –kyselyistä tammikuussa ja huhtikuussa 2014

Ensimmäinen Network -hankkeen kyselykierros oli tarkoitus tehdä jo lokakuussa 2013, mutta matkustamohenkilökunnan lakonuhka aiheutti ympäri organisaatiota vaikuttavan poikkeustilanteen lisätöineen. Kysely päätettiin siirtää tammikuulle myös lakonuhan aiheuttaman työilmapiirivaikutuksen takia. Kyselyyn tuli vastauksia 256. Vastausprosentti oli tammikuussa 53 % ja huhtikuussa 62 %. Seuraavassa kuviossa nähdään prosenttiarvoina kyselyyn vastanneiden tiimin jäsenten esimiesten panostus Network –keskusteluihin tiimeissään tammikuuhun 2014 mennessä (kuvio 4). Yli puolet (67,6 %) tiimeistä oli tammikuuhun mennessä käsitellyt yhteisiä työskentelytapoja ja hieman yli puolet (57,3 %) olivat käsitelleet tiimissään toimitilamuutoksen vaikutuksia.



Kuvio 4. Tammikuun 2014 Network -kyselytulokset (N=256)

Huhtikuussa 2014 tehtiin toinen Network –kyselykierros, johon saatiin vastauksia 357. Huhtikuun alussa alkoivat isot yhteistoimintaneuvottelut, jotka koskettavat koko Finnair – konsernin henkilöstöä. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa YT-neuvottelut ovat edelleen menossa.

Seuraavissa kuvioissa on nähtävissä prosenttiyksiköillä osoitettuna kyllä-vastausten määrien ero tammikuun 2014 kyselyn ja huhtikuun 2014 kyselyn välillä. Kuviossa 5 on Network –seurantakyselyn hyvinvointiteeman kahden kysymyksen huhtikuun kyllä-vastausmäärien tulokset verrattuna tammikuuhun.

Kuvio 5 kuuluu tiimien työhyvinvoinnin edistämisen teemaan. Hiukan yli puolet (50,7 %) vastanneista tiimin jäsenistä olivat vielä huhtikuuhun 2014 mennessä vaille esimiehensä johtamaa keskustelua muutoksen vaikutuksista ja vastuullisen ajattelutavan teemasta. Esimiestensä pitämässä muutoskeskusteluissa mukana olleiden tiimijäsenten määrä oli tammikuusta 2014 kasvanut hieman yli 9 prosenttiyksikköä. Tammikuuhun verrattuna oli huhtikuuhun 2014 mennessä niiden tiimin jäsenten määrä noussut yli puoleen (58,8 %), joiden tiimeissä esimies oli käsitellyt yhteisiä työskentelytapoja ja tiimin yhteiset pelisäännöt laadittu. (Kuvio 5).

**TYÖHYVINVOINTITEEMAN Network –kysymykset
huhtikuussa 2014**

- Esimieheni on käsitellyt muutoksen vaikutuksia tiimissämme :
kyllä-vastauksia huhtikuussa **+ 9,3 % enemmän**
- Esimieheni on käsitellyt tiimin yhteisiä työskentelytapoja yhdessä tiimin kanssa
Kyllä-vastauksia huhtikuussa **+ 9,2 % enemmän**

Kuvio 5. Huhtikuun 2014 kyllä-vastausten määrän ero verrattuna tammikuuhun Network –kyselyn **työhyvinvoinnin** teemasta

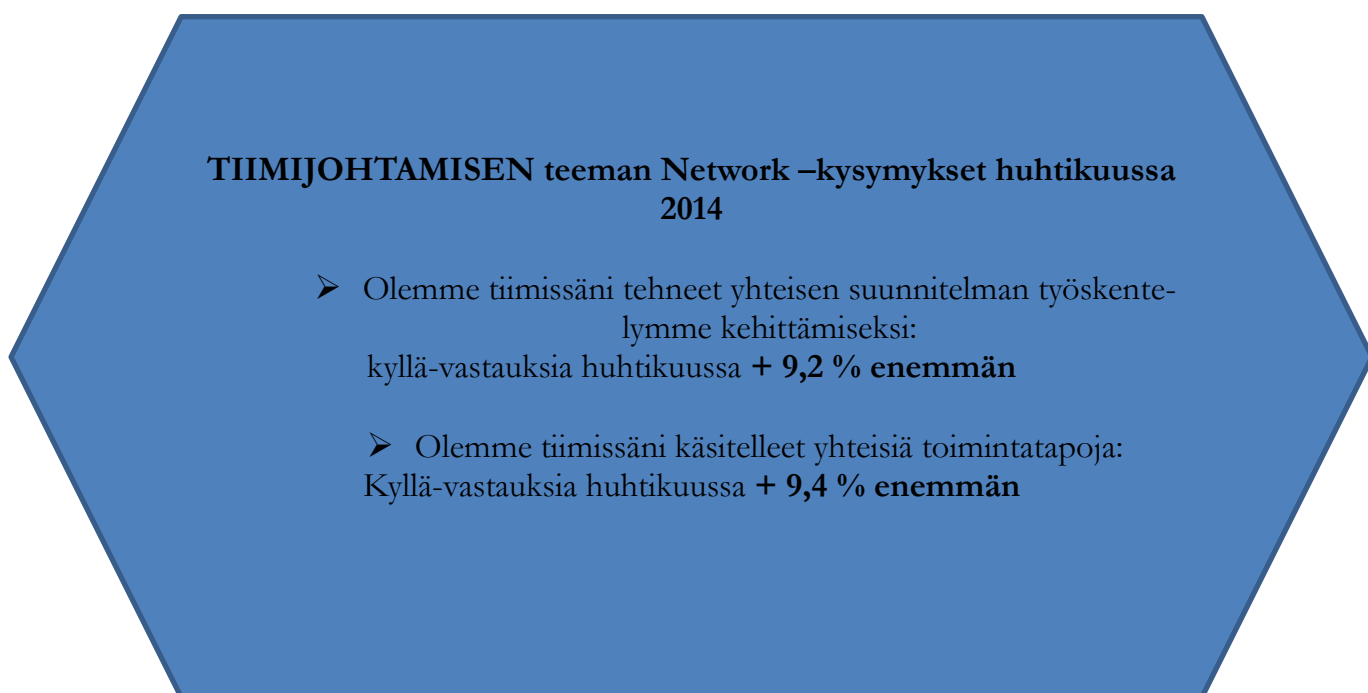
MUUTOSJOHTAMISEN teeman Network –kysymykset huhtikuussa 2014

- Meillä on tiimissäni käytössä yhteisiä työskentelytapoja muutoksen käsittelemiseksi:
kyllä-vastauksia huhtikuussa **+ 12,2 % enemmän**
- Olemme tiimissäni käsitelleet toimitilamuutoksen vaikutuksia tiimissämme
Kyllä-vastauksia huhtikuussa **+ 9,3 % enemmän**

Kuvio 6. Huhtikuun 2014 kyllä-vastausten määrän ero verrattuna tammikuuhun Network –kyselyn **muutosjohtamisen** teemasta

Kuvio 6 kuuluu muutosjohtamisen teemaan. Lähes tarkalleen puolessa (50,1 %) vastaajien tiimeissä oli käsitelty uuden toimitalon tilojen vaikutusta työskentelytapoihin, mikä usein merkitsi totuttujen työskentelytapojen muuttamista. Tammikuun (37,9 %) lukuun verrattuna yhteisten työskentelytapojen käyttöönottajien määrä oli selkeästi kas-

vanut. Koska kenelläkään ei ollut omaa huonetta, muutos oli suuri etenkin omaan huoneeseen tottuneille. Näissä tiimeissä uudet työskentelytavat oli otettu käytäntöön, mutta ei-vastauksia oli kuitenkin lähes saman verran. Huhtikuuhun 2014 mennessä kyselyyn vastanneiden muuttaneiden tiimien henkilöstöstä reilusti yli puolet (61,6 %) olivat tiimeissään käsitelleet uusien monitoimitilojen vaikutuksia tiimiin. Myönteisiä vaikutuksia tiimeihin uudet tilat edistivät tiimien verkostoitumisessa sekä useiden tiimien kohdalla sidosryhmät ovat lähellä. (Kuvio 6).

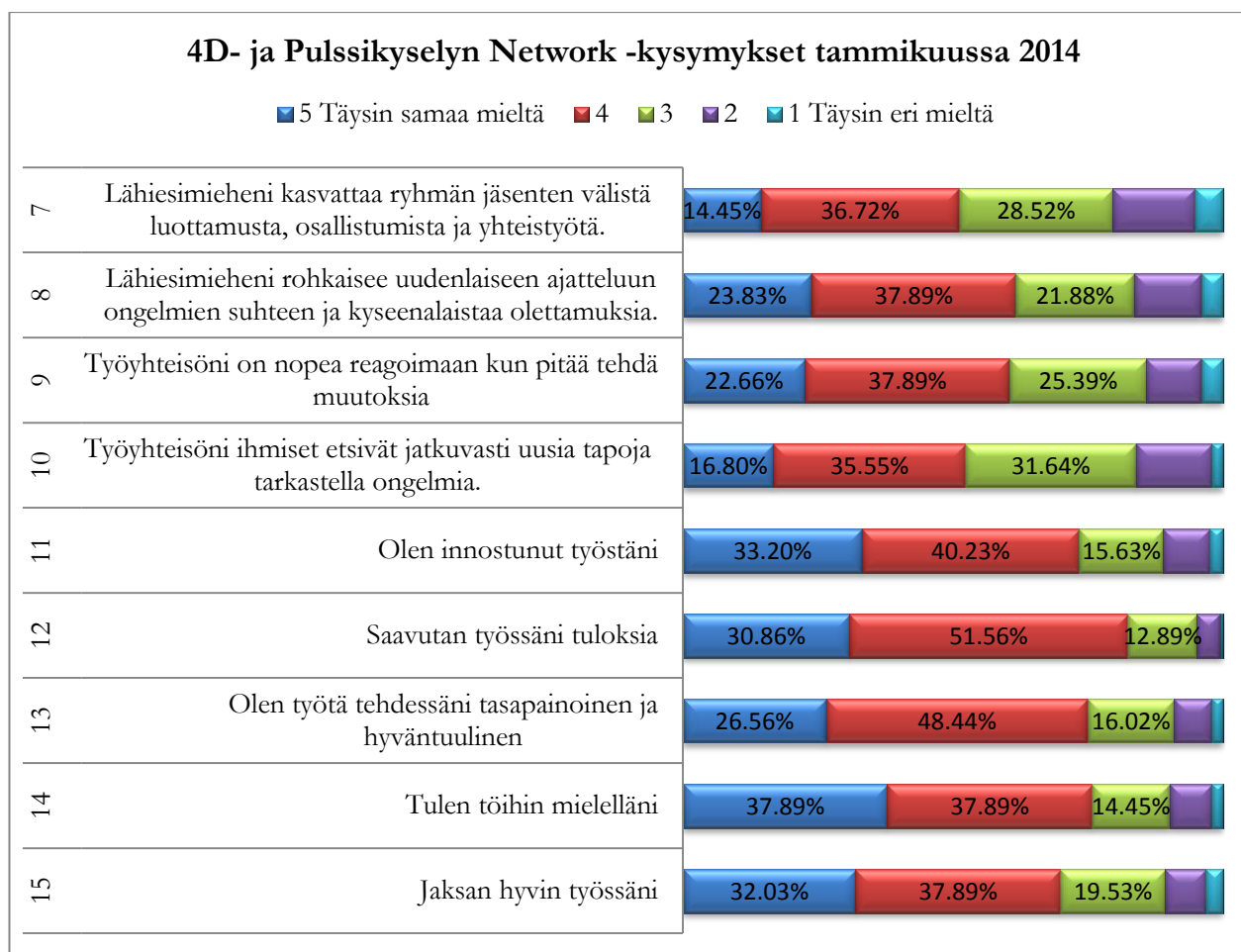


Kuvio 7. Huhtikuun 2014 kyllä-vastausten määrän ero verrattuna tammikuuhun Network –kyselyn **tiimijohtamisen** temasta

Kuvio 7:n väittämä kuuluu tiimijohtamisen teemaan. Hieman alle puolessa (49 %) vastanneiden tiimeissä oli esimies esitellyt Network –valmennuksessa tarjottuja ajankäytön hallinnan ja priorisoinnin menetelmiä, mitkä ovat keinoja tiimin ja oman työskentelyn kehittämisen suunnitteluun. Kuvio 7:n toinen väittämä kuuluu myös tiimijohtamisen teemaan ja osoittaa, että Network –valmennuksen opeista pelisääntökeskustelut oli esimiesten eniten soveltama muutosjohtamisen tukimenetelmä. Vain suhteellisen pieni osa (23 %) vastanneiden määrästä ei ollut tiimeissään käynyt esimiehensä vetämiä pelisääntökeskusteluja. (Kuvio 7).

7.2 Tulokset 4D- ja Pulssi -työhyvinvointikyselyistä

Koko Finnair-konsernin kattava 4D –työhyvinvointikysely mittaa nimensä mukaisesti työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja neljältä eri osa-alueelta: lähiesimieheni, työyhteisöni, näkökantani, terveyteni ja turvallisuuteni. Laaja 4D-työhyvinvointikysely tehdään keväällä ja suppeampi Pulssi-työilmapiirikysely tehdään syksyllä. Kyselyiden tuloksia käytetään välineenä työn sujumuuden, työhyvinvoinnin ja tiimin työskentelyn parantamiseksi. (Finnair 2014g.) Pulssi- ja 4D-kyselyiden Network –hankkeen mittareina toimivat yhdeksän kysymystä. Väittämien vastausvaihtoehdot näissä hyvinvointikyselyissä ovat 5-portaiset siten, että numero 5 merkitsee vastaajan olevan täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja numero 1 merkitsee vastaajan olevan täysin eri mieltä väittämän kanssa. Alla olevasta kuviosta on nähtävissä tammikuun 2014 Pulssi- ja 4D-kysymysten osalta hanketyöryhmän organisoiman Network -kyselyn tulokset (kuvio 8).



Kuvio 8. Network –hanketta mittaavien kysymysten tulokset Pulssi- ja 4D–hyvinvointikyselyistä tammikuussa 2014

Kevään 2014 laajan 4D-työhyvinvointikyselyn konsernitason tulokset valmistuivat toukokuun 2014 lopulla, joten tähän opinnäytetyöhön otetut 4.4.2014 tulokset ovat suuntaa antavia. Yli puolet finnairilaisista vastasi keväällä 2014 4D-työhyvinvointikyselyyn, joten tuloksien kokonaiskuvaa hyvinvoinnista voidaan pitää varsin luotettavana. Yleistä työhyvinvointia kuvaava työhyvinvointi-indeksi pysyi viisiportaisen asteikon samalla hyvällä tasolla. Tulokset kertoivat työn kuormittavuuden nousseen sekä kehityskeskusteluiden merkityksen kasvaneen. Tiimikohtaiset 4D-kyselyn tulokset valmistuvat juhannukseen 2014 mennessä, joten lopulliset tulokset kyselystä eivät ehdi tähän opinnäytetyöhön. (Finnair 2014h.) Seuraavat taulukot ovat 4.4.2014 mennessä saaduista vastauksista Network –hankkeen yhdeksään kysymykseen. Vastauksia oli tuohon mennessä tullut 357. Avoimista vastauksista tulee selkeästi ilmi, että 2.4.2014 aloitetut, mutta pitkään tiedossa olleet koko Finnair-konsernia koskevat YT-neuvottelut ovat vaikuttaneet vastauksiin.

Kuvio 9 kertoo esimiestyöskentelystä ja johtajuudesta tiimeissä huhtikuun 2014 alussa, kun syksyllä 2013 alkaneet Network –valmennukset kohdennettuna kaikille uusiin toimitiloihin muuttaneille esimiehille olivat päättyneet maaliskuun 2014 lopussa.

4D –hyvinvointikyselystä TIIMIJOHTAMISEN teeman Network –kysymykset huhtikuussa 2014

- Lähiesimieheni kasvattaa ryhmän jäsenten välistä luottamusta, osallistumista ja yhteistyötä:

Täysin samaa mieltä -vastauksia huhtikuussa **+ 9,2 % enemmän**

- Lähiesimieheni rohkaisee uudenlaiseen ajatteluun ongelmien suhteen ja kyseenalaistaa olettamuksia:

Täysin samaa mieltä -vastauksia huhtikuussa **+ 8,2 % enemmän**

Kuvio 9. Huhtikuun Network –kyselyn 2014 4D:n **tiimijohtamisen** teemasta "Täysin samaa mieltä"-vastausten määrän ero verrattuna tammikuuhun

Kuvio 9 kertoo esimiestyöskentelystä ja johtajuudesta tiimeissä huhtikuun 2014 alussa, kun syksyllä 2013 alkaneet Network –valmennukset kohdennettuna kaikille uusiin toimitiloihin muuttaneille esimiehille olivat päättyneet maaliskuun 2014 lopussa. Kuvio 9 kuuluu tiimijohtajuuden teemaan ja tuloksista on nähtävissä, että vastanneista suurin osa kokee tiimiesimiehen pystyvän melko hyvin (35 %) edistämään ja vaikuttamaan tiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen ja työskentelyyn. Tuloksista on nähtävissä, että vastanneista suurin osa kokee tiimiesimiehen pystyvän erittäin paljon (32 %) ja melko paljon (35 %) vaikuttamaan tiimin jäsenten omaan vastuun kantamiseen omasta ja tiimin työilmapiiristä. (Kuvio 9).

Kuvio 10 kuuluu muutosjohtamisen teemaan ja osoittaa, että huhtikuun alussa selkeästi suurin osa (40 %) vastanneista omaa melko hyvän asenteen ja luottamuksen tiiminsä muutoskykyyn. Se osoittaa myös, että huhtikuun alussa yli puolet vastanneista omaa melko avoimen (38 %) ja kohtuullisen avoimen asenteen muutokseen. (Kuvio 10).

4D-hyvinvointikyselyn MUUTOSJOHTAMISEN teeman Network – kysymykset huhtikuussa 2014

- Työyhteisöni on nopea reagoimaan kun pitää tehdä muutoksia:
Täysin samaa mieltä-vastauksia huhtikuussa **+ 1,3 % enemmän**
- Työyhteisöni ihmiset etsivät jatkuvasti uusia tapoja tarkastella ongelmia:
Täysin samaa mieltä-vastauksia huhtikuussa **+ 3,2 % enemmän**

Kuvio 10. 4D-hyvinvointikyselyn **muutosjohtamisen** teeman Network –kysymykset huhtikuussa 2014

Kuvio 11 kertoo Network –seurantakyselyn työhyvinvointiteemaan kuuluvat väittämät Pulssi-hyvinvointikyselystä. Kun nämä tähän opinnäytetyöhön 4.4.2014 otetut Network –seurantakyselyn tulokset oli otettu, oli vastaajia 357 ja vastausaikaa 7 päivää jäljellä. Nämä tuolloin otetut tulokset kertovat työhyvinvoinnin vähäisestä paranemisesta syksyn 2013 verrattuna kaikkien viiden kysymyksen kohdalla. Kuvio 10 osoittaa työstä innostuneisuuden nousseen vähän syksyn lukemaan (32,2 %) verrattuna ja enemmistö (39,50 %) vastanneista tuntee edelleen olevansa melko innostunut työstään. (Kuvio 11).

**Pulssi-hyvinvointikyselyn TYÖHYVINVOINTITEEMAN
Network –kysymykset huhtikuussa 2014**

➤ Olen innostunut työstäni :
Täysin samaa mieltä-vastauksia huhtikuussa + **3,2 % enemmän**

➤ Saavutan työssäni tuloksia:
Täysin samaa mieltä-vastauksia huhtikuussa + **6,1 % enemmän**

➤ Olen työtä tehdessäni tasapainoinen ja hyväntuulinen:
Täysin samaa mieltä-vastauksia huhtikuussa + **1,4 % enemmän**

➤ Tulen töihin mielelläni:
Täysin samaa mieltä-vastauksia huhtikuussa + **0,1 % enemmän**

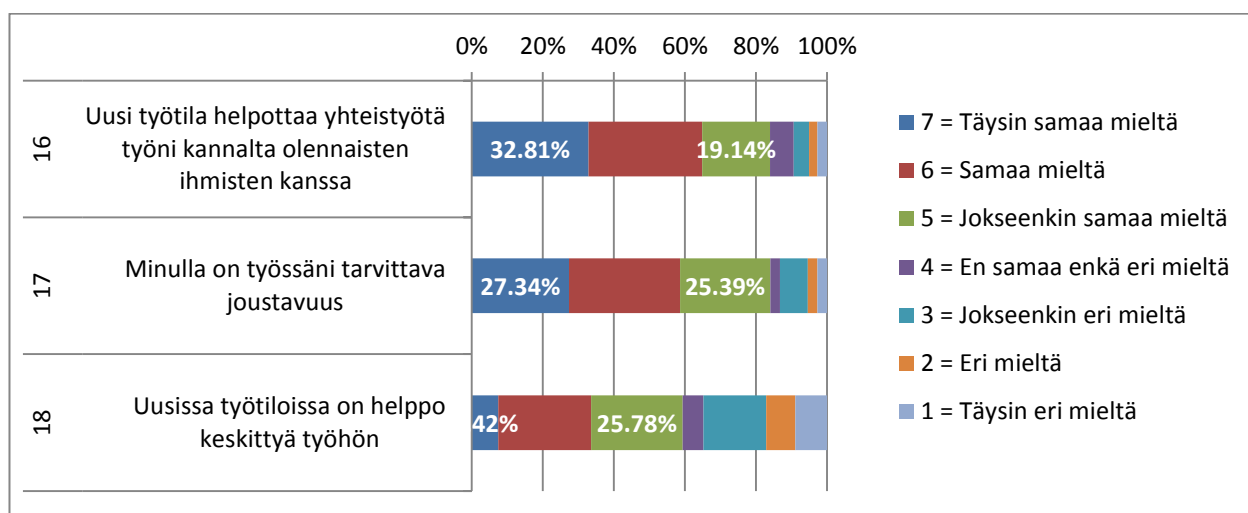
➤ Jaksan hyvin työssäni:
Täysin samaa mieltä-vastauksia huhtikuussa + **0,1 % enemmän**

Kuvio 11. Pulssi-hyvinvointikyselyn **työhyvinvointiteeman** Network –kysymykset huhtikuussa 2014

Kuvio 11 osoittaa, että keväällä 2014 työstään tuloksia melko hyvin koki saavuttaneensa enää lähes puolet (48 %) vastanneista, kun syksyllä 2013 melko hyvin työstään tuloksia koki saavansa hieman yli puolet (52 %). Kukaan ei kokenut tekevnsä täysin tuloksetonta työtä ja alle 10 koki saavuttavansa työstään melko vähän tuloksia. Kuvio 11 osoittaa myös, että vähän alle puolet vastanneista finnairilaisista kokee itsensä melko tasapainoisiksi ja hyväntuulisiksi tehdessään työtä (46 %). Työhön tullaan mielellään sekä työssä jaksamisen väittämät olivat pysyneet lähes samalla tasolla kuin syksyllä 2013. (Kuvio 11).

7.3 Tulokset City Work Life -kyselystä

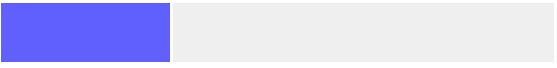
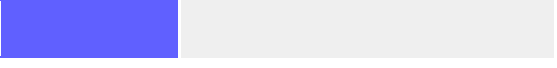
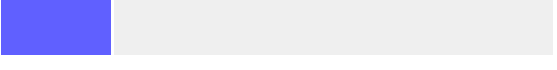
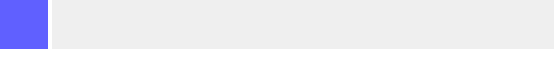
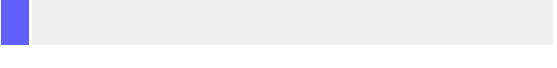

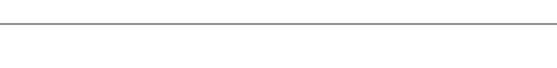
Aalto-yliopiston joustavan työn City Work Life –tutkimushankkeen 7-portaisesta kyselystä oli 3 kysymystä kohdennettu mittaamaan Network -hankkeen vaikutuksia työhyvinvointiin. Finnairin lisäksi Tekesin tukeman kaksivuotisen City Work Life -projektin mukana ovat Telia Sonera Oyj, Helsingin kaupunginkirjasto, Workspace Oy, Cafe Köket sekä Regus Finland Oy. Tutkimus selvittää, miten henkilöstö kokee muutoksen hyödyt ja haitat. Tutkimustuloksia hyödynnetään työn ja työympäristön kehittämishankkeissa myös kansainvälisesti. Tutkimushankkeen kolme Network -mittarikysymystä sisältyivät tammikuussa 2014 tehtyyn Network- -kyselyyn ja keväällä 4.4.2014 mennessä saatuihin Network -kyselyvastauksiin. Tammikuussa vastaajia oli 256 ja vastausprosentti 53 ja 4.4.2014 mennessä vastausprosentti oli 62 % ja vastaajia oli 357. Alla olevasta kuvioista on nähtävissä tammikuun 2014 City Work Life –kyselyn Network -kysymysten tulokset (kuvio 12).



Kuvio 12. Syksyn 2013 City Work Life –kyselyn Network -kysymysten tulokset N=256

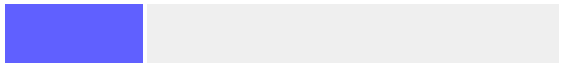
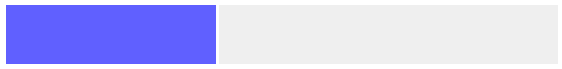
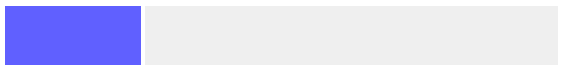
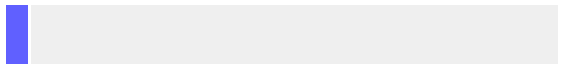
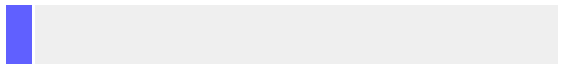
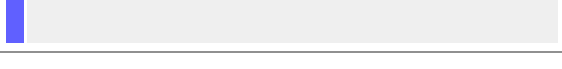

Seuraavista taulukoista 3, 4 ja 5 on nähtävissä kevään 2014 City Work Life – tutkimushankkeen Network -kyselyyn liitettyjen väittämien 4.4.2014 mennessä saadut tulokset. Tammikuuhun 2014 verrattuna kahden väittämän kohdalla "Täysin samaa mieltä" -vastauksien määrä oli laskenut. Keskittymisen helppoudesta kertova väittämä oli lievästi tammikuuhun (7,42 %) verrattuna noussut huhtikuussa (11,2 %).

Taulukko 3. Uusi työtila helpottaa yhteistyötä työni kannalta olennaisten ihmisten kanssa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	7 = Täysin samaa mieltä	110	30,81 %					
2.	6 = Samaa mieltä	115	32,21 %					
3.	5 = Jokseenkin samaa mieltä	72	20,17 %					
4.	4 = En samaa enkä eri mieltä	31	8,68 %					
5.	3 = Jokseenkin eri mieltä	18	5,04 %					
6.	2 = Eri mieltä	7	1,96 %					
7.	1 = Täysin eri mieltä	4	1,12 %					
	Yhteensä	357	100 %					

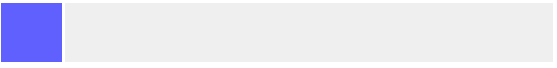
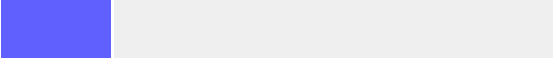
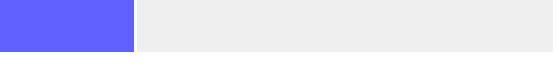
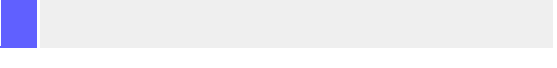
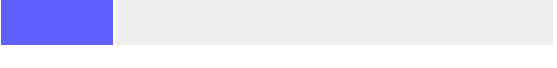

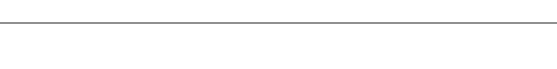
Taulukko 3 osoittaa, että huhtikuussa edelleen yli puolet vastaajista koki uuden työtilan helpottavan verkostoitumista ja yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Mutta ”Täysin samaa mieltä”-vastauksien määrä yhteistyön helpottumisesta uusissa tiloissa oli laskenut tammikuusta (32,8) pari prosenttiyksikköä huhtikuuhun (30,8). (Taulukko 3).

Taulukko 4. Minulla on työssäni tarvittava joustavuus

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	7 = Täysin samaa mieltä	89	24,93 %					
2.	6 = Samaa mieltä	137	38,38 %					
3.	5 = Jokseenkin samaa mieltä	88	24,65 %					
4.	4 = En samaa enkä eri mieltä	14	3,92 %					
5.	3 = Jokseenkin eri mieltä	17	4,76 %					
6.	2 = Eri mieltä	11	3,08 %					
7.	1 = Täysin eri mieltä	1	0,28 %					
	Yhteensä	357	100 %					

Verrattuna taulukon 4 osoittamaan huhtikuun prosenttilukuun (24,9 %) oli tammikuussa 2014 vielä selvästi yli neljännes antanut "täysin samaa mieltä"-vastauksia (27,3), että heillä työssään oli tarvittava joustavuus. Sen sijaan "samaa mieltä"-vastauksien prosentuaalinen määrä oli tammikuusta (31,2 %) noussut muutamalla prosenttiyksiköllä huhtikuussa (38,4 %). (Taulukko 4).

Taulukko 5. Uusissa työtiloissa on helppo keskittyä työhön

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	7 = Täysin samaa mieltä	40	11,20 %					
2.	6 = Samaa mieltä	72	20,17 %					
3.	5 = Jokseenkin samaa mieltä	87	24,37 %					
4.	4 = En samaa enkä eri mieltä	23	6,44 %					
5.	3 = Jokseenkin eri mieltä	73	20,45 %					
6.	2 = Eri mieltä	32	8,96 %					
7.	1 = Täysin eri mieltä	30	8,40 %					
	Yhteensä	357	100 %					

Taulukko 5 osoittaa prosentuaalisesti toisin, mitä useissa seurantakyselyn avoimissa vastauksissa ja uusissa toimitiloissa työskentelevien puheissa keskittymisestä monitoimitiloissa on tullut ilmi. Tammikuussa "täysin samaa mieltä"-vastauksia keskittymisen helppoudesta uusissa tiloissa antoi vain muutama (7,42 %) vastaajista, kun huhtikuussa väittämän kanssa "täysin samaa mieltä"-vastauksia oli antanut muutaman prosenttiyksikön verran enemmän (11,2 %). (Taulukko 5).

8 Pohdintaa ja yhteenveto Network –hankkeen vaikutuksesta

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön kirjoittajan tekemien haastatteluiden ja havainnointien tuottamaa tietoa hankkeen tavoitteiden toteutumisesta tähän mennessä. Myös Network –hankkeen mittareiden tuloksia seurantakyselytutkimuksien vastauksista analysoidaan tässä luvussa. Hanketyöryhmä organisoi Network -seurantakyselyn tammi-kuussa ja huhtikuussa 2014 ja se sisälsi kaikkiaan 18 kysymystä, joista kuusi kysymystä oli Network -hankkeen omia mittarikysymyksiä. Pulssi-työhyvinvointikyselystä viisi oli liitetty Network -hankkeen seurantakyselyyn. Syksyisin tehtävä Pulssi-työhyvinvointikysely on suppeampi kuin keväisin tehtävä laaja 4D-työhyvinvointikysely. Kevään 2014 4D-kysely sisälsi neljä Network -hankkeen vaikutusta mittaavaa kysymystä, jotka oli liitetty myös itse hankkeen kahteen seurantakyselyyn. Finnair on mukana Aalto-yliopiston joustavan työn kehittämisen City Work Life –tutkimushankkeessa. Tästä tutkimuksesta oli hyödynnetty ja liitetty kolme väittämäkysymystä Network -hankkeen mittarikysymyksiksi hankkeen seurantakyselyissä. Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön oman pohdinnan lomassa arviot hankkeen vaikutuksesta tiimiesimiestyöhön, muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin Network –hankkeen omistajan, toisen vetäjän sekä hankekoordinaattorin näkökulmasta. Lopuksi pohditaan miten Network –hankkeen vaikutusta voisi edelleen syventää ja laajentaa.

8.1 Opinnäytetyön toteutusprosessista

Opinnäyteseminaareissa tämän opinnäytetyön tekijä kävi viidessä ajalla 9.3.2012 – 25.1.2013. Neljä opinnäytetyön esitystä tekijä kävi kuuntelemassa ajalla 14.1.2013 – 21.3.2014 ja teki 26.4.2014 opponoinnin. Teoriapohjan kirjallisuuden lukeminen ja kirjoittaminen alkoi syyskuussa 2013, mikä oli samaan aikaan kuin ensimmäiset Network –hankkeen valmennukset alkoivat. Tekijä kirjoitti tai luki teoriapohjaa varten kaikki viikonloput sekä toisinaan iltaisin työpäivän jälkeen alkaen syyskuusta huhtikuun puoleenväliin, jolloin teoriapohja oli lähes valmis. Opinnäytetyön tekijä järjesti tapaamiset toimeksiantajien kanssa kolme kertaa syksyllä ja kerran keväällä. Ohjaajan kanssa tapaamisia ennen esitystä tekijä järjesti keväällä kaksi kertaa.

Network –hanketyöryhmä organisoisi kaksi seurantakyselyä – tammikuussa ja huhtikuussa 2014. Ensimmäinen seurantakysely oli suunniteltu lokakuuksi 2013, mutta matkustamomiehistön aiheuttamien lisätöiden sekä huonon työilmapiirin vuoksi ensimmäinen seurantakysely päätettiin siirtää tammikuulle. Tämä aiheutti muutoksen tämän opinnäytetyön valmistumisaikatauluun, joka oli täten siirrettävä keväälle, jotta opinnäytetyön tekijä pystyi hyödyntämään sekä analysoimaan sekä tammikuun että huhtikuun 2014 seurantakyselyiden tulokset. Aikataulun siirtymisestä johtuen opinnäytetyön tekijä teki havainnoinnit sekä teemahaastattelut keväällä 2014. Haastattelut tehtiin ajalla maaliskuu-toukokuu 2014 ja niiden litteroinnit huhti-toukokuun aikana. Huhtikuun puolesta välistä opinnäytetyön esityspäivään saakka toukokuun lopussa tekijä kirjoitti tutkimusosaa. Kypsyysnäytteen opinnäytetyön tekijä kirjoitti samana päivänä 28.5.2014 kuin työn esityksen. Opinnäytetyötä on kirjoitettu työn ohessa yhdeksän kuukauden aikana hajanaisina pätkinä, mikä näkyy paikoin itse työssä. Paras tulos ja punainen lanka syntyisivät, jos opinnäytetyötä olisi ollut mahdollista kirjoittaa yhtäjaksoisesti lyhyemmällä aikavälillä.

8.2 Pohdintaa havainnointien ja haastatteluiden pohjalta

Finnairin henkilöstöjohtaja arvioi toukokuussa 2014, että monitoimitilatoimistoja sisältävä kesällä 2013 valmistunut HOTT -toimitalo olisi omalta osaltaan parantanut viestintää ja lisännyt vuorovaikutusta eri toimintojen kesken, mikä puolestaan olisi vaikuttanut myönteisesti työhyvinvointiin (Finnair 2014i). Sisäinen viestintä intranetissä Network –hankkeesta ja sen tavoitteista alkoikin heti, kun hankkeen käynnistyspäätös oli tehty. Pitkin syksyä 2013 ja kevättä hankkeesta, tavoitteista, valmennuksen metodeista ja hankkeeseen liittyvistä tempauksista viestittiinkin avoimesti aika ajoin. Intranetin viestintä ei kuitenkaan pystynyt läpäisemään monenkaan finnairilaisen tietotyötä tekevän tietotulvaa, joten se olisi vaatinut Network –keskustelun tuomista tiimipalaveripöytäään jokaisen tiimin osalta. Kaikki Network –hankkeesta tietoiset pitivät sitä hyödyllisenä, kiinnostavana sekä ajankohtaan tarpeellisena.

Sisäisten valmentajien seurantatapaamisen ja Network –esimiesvalmennuksen havainnoinnissa tuli esille, että ne esimiehet, jotka ovat johtamistyyliltään enemmän transformatiivisia kuin kognitiivisia, olivat joko Network –hankkeen valmentajia tai varmuudel-

la toteuttivat Network –keskustelut tiimeissään. Muutoin esimiehet olisivat valmennuksen jälkeen tarvinneet kannustusta, muistutusta ja seurantaa, sillä he jäivät melko lailla omilleen kaikkien työ- ja muutoksiireiden pyörityksessä.

Vaikka useimmat esimiehet olivat silminnähden ilahtuneita valmennuksen tarjoamasta tuesta ja käytäntöön sovellettavista keinoista tukea muutosta ja edistää työhyvinvointia tiimeissään, aikaa Network –keskusteluille ei työkiireiltä riittävästi silti järjestynyt ja usein joku muu työasia jyräsi tiimikeskustelun yli. Sama seikka tuli esimiesten ja tiimityöntekijöiden teemahaastatteluissa esille. Kaikki esimiehet eivät myöskään ole luontaisesti valmentajia, vaikka valmentajan rooli osittain sisältyy esimiestyöhön. Haastattelut toivat esille myös sen selkeästi, kuinka vahva yhteys tiimin johtamisella on tiimin työhyvinvointiin. Vain yksi haastatelluista esimiehistä piti Network –hanketta turhana ja kalliina. Tästä huolimatta hän koki olevansa vahvasti tiimensä muutokseen osallistava ja itse tiimensä työhön osallistuva, keskusteleva sekä erilaisuutta ja yksilöllisyyttä arvostava esimies, joka ei myöskään kokenut muutosvastarintaa vaan sen sijaan yhdessä tekemisen ja onnistumisen henkeä tiimeissään. Tähän voi vain todeta, mikäli kaikki tiimit toimisivat samalla tavalla esimiestensä kanssa yhteistyössä ja jaettuun tavoitteeseen tähdäten, niin ehkäpä silloin muutostukivalmennukselle ei olisikaan niin suurta tarvetta.

Yksikään haastatelluista tiimiesimiehistä ei ollut kokenut muutosvastarintaa tiimeissään eikä kukaan haastatelluista työntekijöistä tuonut esille muutoksen vastustamista. Tämä kertoo finnairilaisesta tietynlaisesta tottumuksesta toistuviin muutoksiin ja sitoutuneesta asenteesta työnantajaa kohtaan, koska useimmat ymmärtävät muutoksen välttämättömyyden toimintakustannusten laskemiseksi tulosta tuottavalle tasolle. Haastatteluissa tuli myös esille, että mitä enemmän muutoksesta ja yleensä tiimiä koskevista asioista keskusteltiin tiimeissä, sitä paremmin tiimi kykeni kohtaamaan muutoksen. Tiimeissä kaivattiin avointa keskustelua ja viestintää. Etenkin muutostilanteissa koettiin hyvin tärkeäksi saada esimieheltä jatkuvaa, vaikka vähäistäkin tietoa tilanteesta. Tiimeissä ei haluttu tiedon puutteesta johtuvaa spekulointia, vaan aitoa oikeaa tietoa muutoksesta ja sen tavoitteista.

Haastatteluista tuli esille, että myös esimiehet pitivät mahdollisimman avointa ja rakentavaa keskustelua yhtenä parhaimpana keinona saada muutos onnistumaan. Myös tun-

neälykäs ja yksilöä kunnioittava muutoksen johtaminen tuottaa muutoksessa onnistumista ja samalla se koettiin yhdeksi haastavimmaksi asiaksi ymmärtää esimiehenä jokaisen yksilöllinen aika ja tarve käsitellä muutosta. Muutosjohtamisessa helppointa oli niin haastatelluille kuin havainnointien pohjalta yleensä finnairilaisille esimiehille henkilöstön tottumus muutokseen ja korkea sitoutuneisuuden aste.

Itse uusi monitoimitila ja sen tuomat muutokset työskentelytapaan koettiin pääasiassa myönteisenä. Ongelmia aiheutui joillekin avonaisessa tilassa keskittymisen ja keskeytyksien suhteen. Myös valaistus ja lämpötila aiheuttivat osalle ongelmia, koska avonaisessa tilassa niitä ei voi säätää yksilöllisesti. Joka kerta avoimissa toimitiloissa vallitseva hiljaisuus ja keskittynyt tunnelma yllättivät. Network –seurantakyselyiden avoimet kommentit puhuivat suurimmalta osalta toista kieltä keskittymisvaikeuksista ja äänekkäistä työyksiköistä ympäri uutta toimitaloa.

Niin tiimit kuin esimiehet kertoivat haastatteluissa kokevansa esimiehen roolin tärkeäksi muutoksessa. Tiimit ja esimiehet pitivät tärkeänä, että esimies johtaa muutosta ja työhyvinvointia tiimissään osallistamalla tiiminsä sen muutoksen suunnitteluun, säännöllisesti tiedottamalla muutoksesta, huomioida jokaisen yksilöllinen lähestymistapa muutokseen sekä keskustelemalla muutoksesta ja sen tavoitteista tiimissään. Onnistunut muutoksesta selviytyminen tarvitsee osaavaa muutosjohtajuutta. Voidakseen johtaa muutosta onnistuneesti, esimies tarvitsee tietoa sekä tukea omalta esimieheltään ja yrityksen johdolta.

8.3 Pohdintaa Network –mittareiden tuloksista

Network –seurantakysely sisälsi kaikkiaan 18 kysymystä, joista hankkeen omilla kuudella kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan Network –valmennuksen toteutuksen kattavuutta tiimeissä. Networkin toinen seurantakysely toteutettiin huhtikuussa ja myönteinen vastaustrendi oli tuloksissa nähtävissä. Tiimiesimiesten ja tiimien kyselyvastauksista kävi ilmi, että Network –keskusteluja oli vielä huhtikuun kyselykierröksellä toteutettu noin puolessa finnairilaisissa tiimeissä ja eniten näissä tiimeissä oli keskusteltu tiimin omista pelisäännöistä suurimmaksi osaksi liittyen vain toimitilamuutokseen. Kaikkiaan 357 henkilöä antoi huhtikuussa vastauksissaan oman arvionsa liittyen hyvinvointiin,

johtamiseen ja muutokseen tiimeissä ja vastausprosentti oli 62 % ja seurantakyselyn avoimiin kysymyksiin vastasi 18 %.

Syksyllä 2013 käynnistynyt Network –hankkeen vaikutus näkyi hienoisesti kevään 2014 4D- kyselyn tuloksissa sekä Network –kyselyyn liitetystä Pulssi-hyvinvointikyselyn tuloksista. Tiedonkulun ja esimiestyön laadun koettiin nousseen syksystä 2013 lähtien. Myös työhyvinvoinnin vastaustrendi oli isoista meneillään olevista rakennemuutoksista huolimatta lievästi nouseva. Tai sitten vastausten osoittama työhyvinvointiin liittyvien vastausten parantunut taso kertoo enemmän toivetilanteesta kuin todellisesta tilanteesta. Ainoastaan huonontuneesta keskittymiskyvystä kertova oman työn tuloksellisuuden kokeminen oli hieman laskenut.

City Work Life –kyselyn tulokset uuden toimitilan vaikutuksesta työhyvinvointiin kolmen Network –mittarikysymyksen osalta kertoivat alkuinnostuksen uusista tiloista laimentuneen, koska väittämien ”täysin samaa mieltä” –vastauksien määrä oli kahteen kolmesta kysymyksestä laskenut. Täysin samaa mieltä uusien tilojen vaikutuksesta yhteistyön helpottumiseen sekä työn joustavuudesta oli huhtikuussa tammikuuhun verrattuna vähemmän. Sen sijaan keskittymisen helppoudesta uusissa tiloissa oli ”täysin samaa mieltä”-vastauksia lievästi enemmän, mikä kertoo Network -keskusteluiden vaikutuksesta. Mieltymistä uusiin tiloihin osoittaa kuitenkin, että edelleen oltiin ”samaa mieltä”-vastauksissa kyselyn kahden väittämän suhteen, että uudet työtilat helpottavat sidosryhmäyhteistyötä ja työssä on joustavuutta. ”Samaa mieltä”-vastauksia oli uusissa tiloissa keskittymisen helppoudesta sen sijaan tullut huhtikuussa vähemmän verrattuna tammikuuhun, mikä puolestaan kertoo sen, että Network -pelisääntökeskusteluita ei kaikissa tiimeissä ole pidetty.

8.4 Tutkimuksen hankkeen vaikutuksesta validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti kertoo sen, miten hyvin tutkimusmenetelmät mittaavat tutkittavaa asiaa yksiköstä, jotka tässä luvussa mainitaan nimeltä hanketyöryhmä. Validiteettia tälle opinnäytetyön tutkimuskohteelle Network –hankkeen vaikutuksesta alkaen syyskuusta toukokuulle paransi menetelmätriangulaatio, johon oli käytetty Network –seurantakyselyitä, haastatteluja ja havainnointia. Sisäinen validiteetti on saattanut hei-

kentyä hieman haastatteluiden vähäisen määrän (10 kpl) ja YT-neuvotteluiden ajankoh-
taisuuden vuoksi.

Reliabiliteetti kuvaa mittareiden tai menetelmän luotettavuutta. Seurantakyselyiden vas-
tausprosentti oli yli 50 % ja samat kysymykset toistuivat sekä tammikuussa että huhti-
kuussa, joten kyselyiden reliabiliteetti on hyvä. Haastatteluiden reliabiliteetti oli vähäi-
sempi, koska vastaukset perustuivat vastaajan tulkintaan kysymyksestä.

8.5 Omaa pohdintaa sekä Network –hanketyöryhmän arvioita toteutuksesta

Opinnäytetyön tekijän oman pohdinnan ohessa tässä kappaleessa esitetään hanketyö-
ryhmän arvioita hankkeen toteuttamisesta ja vaikuttavuudesta. Arviot opinnäytetyön
tekijä pyysi haastatteleamalla hankkeen omistajaa, toista vetäjää sekä hankekoordinaatto-
ria Finnairin HRD –yksiköstä, jotka tässä luvussa myöhemmin mainitaan nimeltä han-
ketyöryhmä. Suomalaisen henkilöstöhallinnon verkoston tapaamisessa muutama vuosi
sitten tuli esille eräässä toisessa suomalaisessa yrityksessä toteutettu samantyyppinen
työhyvinvointiin tähtäävä muutostukihanke kuin Finnairilla nyt syksyllä 2013 käynnis-
tetty Network –hanke ja tästä verkostotapaamisesta idea Network –hankkeelle sai al-
kunsa. Tässä toisessakin yrityksessä yksi muutos muiden joukossa oli muutto omista
työhuoneista uusiin upeisiin avonaisiin monitilatoimistoihin. Keväällä 2013 oli Finnai-
rilla tiedossa vastaava heinäkuussa tiimi kerrallaan alkava muutto lähes koko konsernin
tietotyötä tekevien osalta uuden HOTT-toimitalon monitilatoimistoihin sekä tiedossa
oli myös massiivisten säästötavoitteiden vaatimat rajut henkilöstön leikkaukset ja isot
organisaation rakennemuutokset. Tuolloin keväällä 2013 oli näköpiirissä isot rakenne-
muutokset ja toimitaloon muutto, joten Network –hankkeen käynnistys päätettiin ajoit-
taa syksylle tukemaan esimiesvalmennuksien avulla muuttaneita sekä muuttavia tiimejä
muutoksen kohtaamisessa ja tiimien esimiehiä muutoksen ja työhyvinvoinnin johtami-
sessa.

Nyt keväällä 2014 on voitu nähdä, että Network –hanke on osoittautunut erittäin tar-
peelliseksi YT- ja TES-neuvottelujen puristuksessa olevalle henkilöstölle. Hankkeen
toteuttamiskustannuksissa säästettiin valmentamalla ensin talon omasta esimiesjoukosta
valmentajia, jotka sitten itsenäisesti valmensivat tiimiesimiehiä. Tämä päätös vaimensi
moitteita kireinä säästöaikoina valmennuksiin käytetystä rahasta, koska ne eivät olleet

täysin konsulttivetoisia. Maaliskuun 2014 mennessä kaikki kohderyhmän lähes 100 tiimiesimiestä olivat osallistuneet esimiehille järjestettyyn Network valmennukseen. Network -hankkeen ajoitus olisi voinut olla aikaisempi, koska nyt sen aikataulu häiriintyi ja viesti heikentyi syksyllä 2013 Finnairin matkustamohenkilökunnan lakonuhan ja keväällä 2014 Finnairin YT- ja TES-neuvotteluiden vuoksi.

Kun työn tekemisen tavat uusissa tiloissa ja tehtäväkuvat organisaation rakennemuutoksissa muuttuvat, esitettiin Network –valmennuksessa tiimeille sovellettavia oman työn johtamisen sekä ajanhallinnan keinoja muutosjohtamisen tueksi. Tiimityöhyvinvoinnin edistämiseksi kehoitettiin kaikkia tiimejä laatimaan yhdessä omat tiimin pelisäännöt. Muutostilanteissa vaaditaan johtamiselta ja esimiestyöltä paljon työhyvinvointiosaamista ja siihen haluttiin myös Network –valmennuksessa erityisesti panostaa. Koska organisaation raskaat rakennemuutokset ovat vääjäämättömästi tapahtumassa, haluttiin Network –valmennuksessa tarjota esimiehille ja heidän kauttaan tiimeille voimaannuttava keino selviytyä muutoksessa. Network –valmennuksessa pyrittiin välittämään vahva viesti vastuullisuudesta oman ja kollegoiden työhyvinvoinnin osalta. Vastuullisuusajattelu kannustaa yksilötasolla ikävissäkin muutostilanteessa toimimaan oman työhyvinvoinnin hyväksi sekä lisää henkisiä voimavaroja asennoitua muutokseen lopulta hyväksyvästi. Vaikka muutoksesta ei seuraisikaan yksilön kannalta onnellista lopputulosta, halutaan vastuullisuusajattelussa kannustaa voimaannuttavaan ja objektiivisempaan muutoksen kohtaamiseen. Tätä kautta vastuullisuusajattelu pyrkii kannustamaan yksilöä miettimään omia mahdollisuuksiaan toimia muutoksen onnistumiseksi sekä laimentamaan lamaannuttavan muutoksen uhriksi joutumisen tunnetta ja estämään toiminnan sijasta matkustajaksi muutoksessa heittäytymistä. Esimiestasolla vastuullisuusajattelu tarkoittaa vastuullista muutosjohtajuutta, jolloin etenkin ikävien muutosten edessä henkilöstölle kerrotaan tulevasta niin paljon kuin voidaan salassapitovelvollisuutta rikkomatta. Esimiesvastuullisuutta on kertoa sekin, että ei ole uutta kerrottavaa, mutta muutoksesta keskustelua tarvitaan paljon ja se antaa ihmisille paremman mahdollisuuden harkita omia ratkaisuja ja valintoja sekä henkisiä voimavaroja kohdata muutos.

On todettava, että suurimmaksi osaksi nämä edellä kuvatut rakentavat tukikeinot johtaa muutosta, kohdata muutos ja edistää työhyvinvointia ovat vielä jääneet melko lailla ylätasolle eivätkä ne ole riittävällä laajuudella levinneet tiimeihin. Esimiehet olisivat itse

tarvinneet omalta johdoltaan enemmän tukea ja selkeästi muutosjohtamiselle allokoitua aikaa. He olisivat tarvinneet tavoiteasetantaan tukea, etappeja, raportointia, muistutusta ja kannustimia. Tiimit puolestaan olisivat tarvinneet esimiestensä tukea, muutosviestintää, keskustelua ja aikaa muutoksen kohtaamisessa. Network -seurantakyselyiden avoimista palautteista tuli sama viesti tuen tarpeesta vahvistettuna, joten Network -keskustelua tulisi jatkaa sekä kerrata ja aloittaa tiimeissä, joissa muutostukea ei vielä ole keskustelujen avulla annettu.

8.6 Jatkokehittämisestä

Network -hankkeen tavoitteiden mukaiset tulokset eivät näy hetkessä, sillä työhyvinvoinnin edistäminen vaatii pitkäjänteistä sekä työyhteisössä kaikkien yhteistä työtä ja vastuuta siitä. Network –valmennuksen muutostuen ja työhyvinvoinnin edistämistoinnin implementoinnin tehostamiseksi tarvittaisiin jatkotoimena Network -valmennuksen seurantahanke. Networkin -valmennuksen työskentelymallit toimisivat parhaiten, kun niitä kerrataan ja käytetään uudelleen. Kannustimina kaikkien Network –keskusteluiden johtamiselle tiimissään voisi esimiehelle tarjota hyvinvointiseteliä itselleen ja tiimilleen, kun hän on raportoinut vieneensä Network –valmennuksen loppuun tiimissään. Hyvinvointisetelillä voisi kustantaa osan tai kokonaan jostain hyvinvointia edistävästä toiminnasta kuten esimerkiksi hieronta, liikunta tai kulttuuri. Esimiehille ja tiimeille tulee myös allokoida aikaa Network –keskusteluille seurantahankkeen organisoitutuella, mikä tarkoittaa tilan ja ajan varaamista esimiehelle valmiiksi. Niille esimiehille, jotka eivät vielä ole aloittaneet Network -keskustelua tiiminsä kanssa tulisi organisoida Network –jatkoseminaari. Lisäksi Network –valmennuksen modifiointi kaikkiin konsernin HOTT-toimitalon ulkopuolella työskenteleviin yksiköihin ja tytäryhtiöihin olisi kaikkialla konsernissa vallitsevan muutostilan vuoksi erittäin tarpeellista ja toisi koko konsernissa yhtenäistä muutosjohtamisen linjaa.

Kuten lentämisessä voi tuulen aiheuttaman turbulenssin hallita perusteellisen lentokoulutuksen sekä lentämisen turvallisuuden oikein asennoituneen ja valikoidun ohjaamomiestön ansiosta. Myös muutoksen aiheuttaman turbulenssin voi yrityksessä hallita hyvän muutosvalmennuksen, muutosjohtamisen sekä työhyvinvointiosaamisen turvin.

Lähteet

Aulanko, M. 1999. Johdan itseäni. Gummerus. Helsinki.

Aura, O; Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Tutkimusraportti: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Luettavissa: <http://www.excenta.fi/>. Luettu:18.1.2014.

Blanchard K. & Johnson S. 1983. Weilin+Göös. Espoo.

Euroopan unioni 2014. Luettavissa: http://ec.europa.eu/atwork/index_fi.htm. Luettu: 25.1.2014.

EVA 2010. Elinkeinoelämän valtuuskunta: Työelämän kulttuurivallankumous. Luettavissa: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf. Luettu:7.11.2013.

Finnair 2012. Intranet. Operations. Viikkotiedote. Luettavissa: <https://gate3.finnair.com/whalecoma7c57278ed35c96a404aa3dddfd4a451d53240ee/w halecom1/download/attachments/20709466/Viikkotiedote+Operations-12.3.2012.pdf?version=1&modificationDate=1331555150000>. Luettu 30.9.2012.

Finnair 2013a. Intranet. News. 2013. Luettavissa: <https://gate.finnair.com/cvnpn/https/intranet.finnair.com/display/news/2013/08/07/Tiimit+tutuiksi+HOTT%3Assa>. Luettu: 3.5.2014.

Finnair 2013b. Intranet. HOTT-toimitilat: Home. Network. Luettavissa: <https://gate.finnair.com/cvnpn/https/intranet.finnair.com/display/HOTT/Network+in+a+nutshell>. Luettu 3.5.2014.

Finnair 2014a. Intranet. HR. Henkilöstön kehittäminen. Luettavissa: <https://gate2.finnair.com/cvnpn/https/intranet.finnair.com/pages/viewpage.action?pageId=7012475>. Luettu: 25.1.2014.

Finnair 2014b. Intranet. HOTT -toimitilat. Home. Luettavissa:

<https://intranet.finnair.com/display/HOTT/Home>. Luettu: 15.2.2014.

Finnair 2014c. Intranet. HR. Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen. Luettavissa:

<https://gate.finnair.com/cvpm/https/intranet.finnair.com/display/HR/Network?src=search>. Luettu: 3.5.2014.

Finnair 2014d. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Tilinpiedote_2013_full_FINAL.pdf. Luettu 2.3.2014.

Finnair 2014e. Luettavissa:

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_14_8.html. Luettu:2.1.2014.

Finnair 2014f. Intranet. Etusivu. Blogit. 2014. Luettavissa:

<https://intranet.finnair.com/display/BLOGIT/2014/03/13/WELLBEING+@+Finnair+-+how+can+we+be+a+WE>. Luettu 13.3.2014.

Finnair 2014g. Intranet. Etusivu. News. Luettavissa:

<https://intranet.finnair.com/pages/viewpage.action?pageId=83427661>.

Luettu: 20.3.2014.

Finnair 2014h. Intranet. Etusivu. News. Luettavissa:

<https://intranet.finnair.com/pages/viewpage.action?pageId=87819868>. Luettu: 19.5.2014.

Finnair 2014i. Intranet. Etusivu. News. Luettavissa:

<https://intranet.finnair.com/pages/viewpage.action?pageId=88604975>.

Luettu: 22.5.2014.

Giemulla, E. 2013. Aviation Law. Professor, Lawyer. Dr. IUBH School of Business and Management. Luentomateriaali. Bad Honnef, Saksa.

Google 2014. Luettavissa:

<https://www.google.fi/intl/fi/about/company/facts/locations/>. Luettu:19.1.2014.

Haapavaara, H. 1998. Finnair 75. Finnair Oyj. Vantaa.

Haglund, C. 2008 (toim.). Departure 2093. Finnair Oyj. Vantaa.

Hänninen, K. 2014. Elisan tutkimus: Löysää narua, johtaja. Luettavissa: http://www.kauppalehti.fi/etusivu/elisan+tutkimus+loysaa+narua,+johtaja/201401608959?ext=1tr&utm_source=email&utm_medium=23-1-2014&utm_campaign= uutiskirje. Luettu: 23.1.2014.

Jyväskylän yliopisto 2014. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettavissa:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf.

Luettu: 30.5.2014.

Karjalainen, J. 2011. Pienet ikäluokat. Luettavissa:

<http://propacanth.blogspot.fi/2011/01/pienet-ikaluokat.html>. Luettu: 16.11.2013.

Kauhanen, J. 18.-19.9.2008. Muutoksen johtaminen projektin keinoin.

HRD-osaajakurssin luennoitsija. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Ketola, K. 2014. Työhyvinvointi muutoksessa. OKAY, Finnairin henkilöstölehti, 4 / 2014, Pääkirjoitus, s.2.

Kiuru, L. 2008. Aivot tarvitsevat lepoa. Luettavissa:

http://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/mika_vikana/aivot_tarvitsevat_lepoa. Luettu: 9.1.2014.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, USA.

KvaliMOTV 2014. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html. Luettu: 20.4.2014.

Langinvainio, H. 1999. Työnteon hyvä henki. WSOY. Helsinki.

Liikkanen, M. 2004. Tilastokeskus 2004. Hyvinvointikatsaus. Vapaa-aika - työn vastakohta, harrastuksia vai vapautta? Luettavissa:

http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2004_2_vapaa-aika.html. Luettu: 11.11.2013.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. SanomaPro. Helsinki.

Moisio 2004. Moisio, E. 2004. Työn ja elämän uusi henki. Luettavissa:

https://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/TP4_04-Moisio.pdf. Luettu: 7.11.2013.

Müller-Rostin, W. 2013. Aviation Law. Professor, Doctor. IUBH School of Business and Management. Luentomateriaali. Bad Honnef, Saksa.

Mäkipeska M. & Niemelä T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Oy Edita Ab. Helsinki.

Oksanen, L., Lindfors, O. & Sistonen, V. 1993 (toim.). AEROsta FINNAIRiin. Toimituskunta ja Finnair Oy. Vantaa.

Purho, L. 2009. S-Ryhmän matkailu- ja ravitsemisalalan myyntipalvelun työhyvinvointi muutosjohtamisen näkökulmasta. Luettavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3218/Purho_Lauri.pdf?sequence=1. Luettu: 22.3.2014.

Suomalaisen työn liitto 2010a. Työllä on tärkeä merkitys suomalaisille. Luettavissa: <http://www.avainlippu.fi/ajankohtaista/liiton-tiedotteet/tyolla-tarkea-merkitys-suomalaisille>. Luettu: 7.11.2013.

Suomalaisen työn liitto 2010b. Vappututkimus 2010. Luettavissa: http://www.avainlippu.fi/sites/default/files/article_attachment/vappututkimus_2010.pdf. Luettu: 27.5.2014.

Tervetuloa työelämään 2013. Luettavissa: <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/vakituinen-tyo/>. Luettu: 24.11.2013.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Tilastokeskus 2012. Hyvinvointikatsaus 1/2012. Suuret ikäluokat eläkeiässä. Luettavissa: https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html. Luettu: 17.11.2013.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja, Työelämän vallankumouksen perusteet. WSOY. Helsinki.

Työterveyslaitos 2014. Työhyvinvointi. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 19.1.2014.

Vehviläinen, M. 2014. Avokonttori tekee kipeäksi. Luettavissa: http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tutkimus+avokonttori+tekee+kipeaksi/201402647309?ext=ltr&utm_source=email&utm_medium=26-2-2014&utm_campaign= uutiskirje. Luettu 27.2.2014.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy. Helsinki.

Vauramo, P. 2014. Finnair-konsernin tilinpäätös 2013. OKAY, Finnairin henkilöstölehti, 1-2 / 2014, Finnair-uutiset, s.5.

Liitteet

Liite 1

Esimiesten haastattelukysymykset

Kuinka kattavasti finnairilaiset esimiehet toteuttavat muutosjohtamista:

1. Mitkä teemat/työkalut esimiehille ovat Network –valmennuksesta jääneet mieleesi?

(vastuullisuus – pelisäännöt – ajankäytön hallinta)

2. Ovatko Network työkalut auttaneet sinua muutosjohtamisessa?
3. Mitä niistä olet jo soveltanut?
 - Vain yhtä, miksi? Aiotko soveltaa niitä kahta muuta?
 - Vain kahta, miksi? Aiotko soveltaa vielä sitä ...?
 - Ei mitään, miksei?
- Mitä olet tehnyt työhyvinvoinnin, muutosjohtamisen ja esimiestyöskentelyn alueilla Network –hankkeen esimiestehtävien sijaan?
4. Miten muutosprosessi on sujunut tiimissäsi?
5. Mitkä ovat sinusta hyviä tapoja saada muutos onnistumaan tiimissä?
6. Mitkä ovat helppoja ja mitkä vaikeita asioita muutoksen johtamisessa?

Kuinka moni esimies ylipäänsä osallistuu tiimityöskentelyyn:

7. Millainen on ollut sinun roolisi tiimisi sopeutumisessa muutokseen?
8. Millaisia asioita tiimisi jäsenet ovat nostaneet esiin muutokseen liittyen ja miten olet osallistunut niiden käsittelyyn?

Miksi esimies ei osallistu eikä omaksunut muutosjohtamista:

9. Miten haluaisit kehittää rooliasi muutoksen johtajana tiimissäsi?

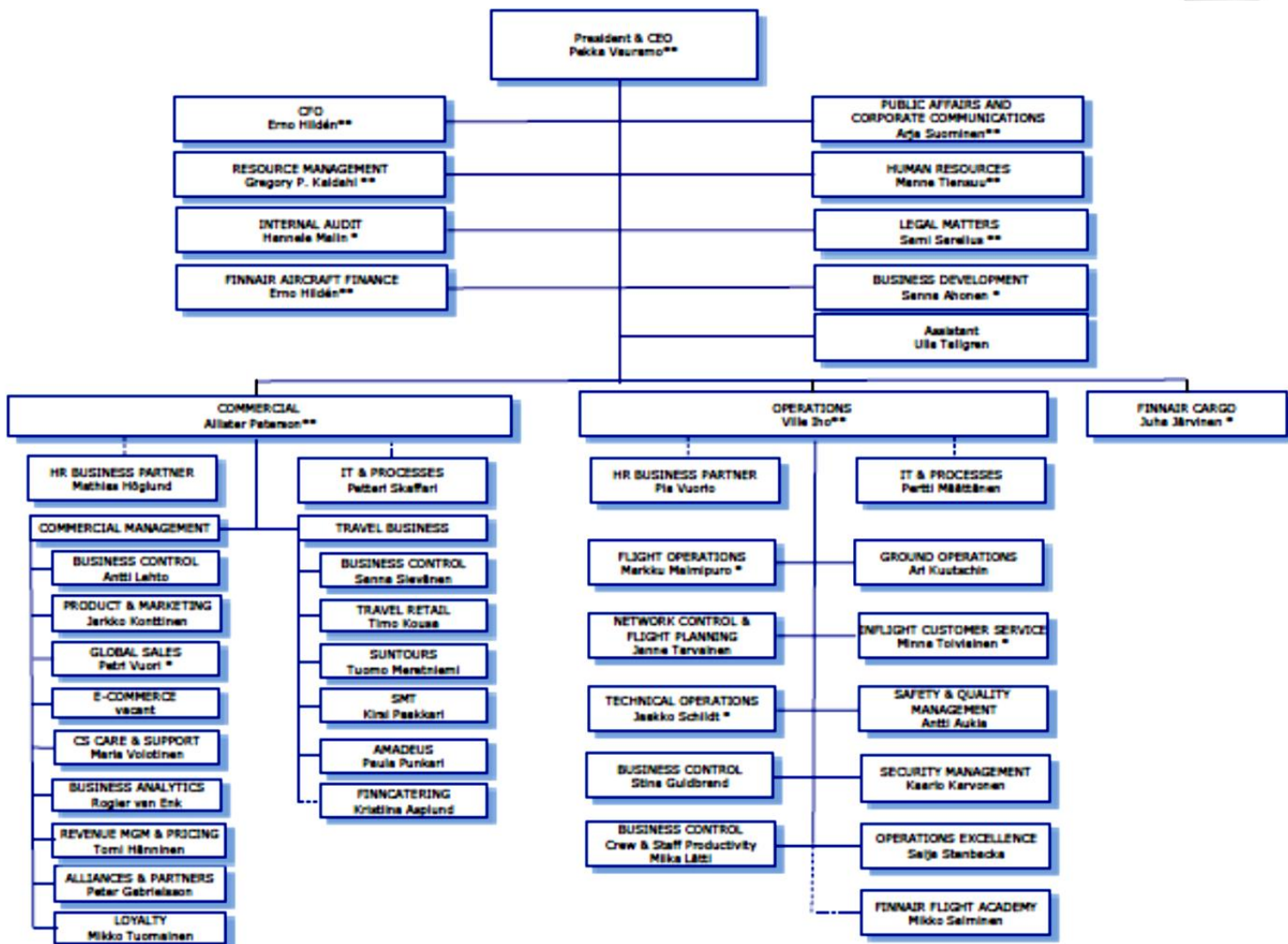
Mikä saisi esimiehen osallistumaan:

10. Millaista tietoa tai tukea kaipaat ja keneltä onnistuaksesi esimiehenä muutoksen tukemisessa?

Liite 2

Tiimin jäsenten haastattelukysymykset

1. Mitä tiedät Network -hankkeesta?
2. Onko esimiehesi puhunut teille vastuullisuuden teemasta?
 - Onko siitä ollut käytännössä hyötyä muutokseen sopeutumisessa?
 - Onko jokin tapaus tässä muutoksessa jäänyt mieleesi, milloin olet saanut tukea vastuullisuuden ajatuksesta?
3. Oletteko laatineet yhteiset pelisäännöt?
 - Voisitko mainita joitakin?
 - Ovatko ne olleet hyödyksi - siirtyneet käytäntöön?
4. Onko esimiehesi puhunut teille ajankäytön teemasta?
 - Oletko voinut hyödyntää sitä omassa työssäsi?
5. Koetko, että työyhteisössäsi olisi työhyvinvoinnin taso muuttunut viimeisen puolen vuoden aikana?
6. Mikä on mielestäsi ollut Network-hankkeen paras anti?



*Member of Finnair's Group Management
**Member of Finnair's Executive Board