



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Esimiehen ja johdettavan välisen luottamuksen kehittyminen vaihtuvissa tiimeissä - esimerk- kinä matkustamohenkilökunta

Hakala, Satu

Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiehen ja johdettavan välisen nopean luottamuksen
kehittyminen väliaikaisissa tiimeissä - esimerkkinä
matkustamohenkilökunta

Satu Hakala
Palvelujen asiakaskeskeinen
kehittäminen
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2019

Satu Hakala

**Esimiehen ja johdettavan välisen nopean luottamuksen kehittyminen väli-
aikaisissa tiimeissä - esimerkkinä matkustamohenkilökunta**

Vuosi 2019

Sivumäärä 127

Tämän kehittämistyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä nopean luottamuksen kehittämisestä vaihtuvissa tiimeissä. Tutkimuskysymyksenä on, miten esimies voi vaikuttaa esimiehen ja johdettavan väliseen nopeaan luottamuksen kehittymiseen vaihtuvissa tiimeissä ja kohdeorganisaationa on lentoyhtiö Finnair. Tietoperusta rakentui vaihtuvan tiimin, nopean luottamuksen ja valmentavan johtamisen varaan ja kehittämistyö eteni palvelumuotoiluprosessin mukaisesti.

Työn tietoperusta koottiin kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella ja kehittämistyön edetessä tietoa kerättiin useilla laadullisilla menetelmillä matkustamohenkilökunnan keskuudessa. Empiirinen aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa esimieskoulutuksia sekä pohdittaessa esimiestyön kehittämistä tiimeissä.

Kehittämistyön tuloksista tulee esille, että vaihtuvan tiimin esimies voi vaikuttaa nopeasti luottamuksen muodostumiseen ja kehittymiseen. Tämä saavutetaan olemalla aktiivisesti läsnä niissä lyhyissä kohtaamisissa, joita esimiehellä ja johdettavalla on. Aktiivinen läsnäolo nopeuttaa luottamuksen kehittymistä tilanteissa, joissa osapuolet ovat toisilleen tuntemattomia eikä heillä ole aikaisempaa kokemusta yhdessä työskentelystä.

Aktiivisuudella tarkoitetaan esimiehen kiinnostusta johdettavaa kohtaan sekä aktiivista ja aloitteellista otetta luottamusta muodostettaessa. Tämän kehittämistyön tulokset osoittavat, että johdettaessa vaihtuvia tiimejä, esimiehen tulee omaksua sekä asia- että henkilöjohtamisen roolit samanaikaisesti. Esimiehen tulee olla läsnä johdettavilleen sekä varmistaa organisaation asettamien tavoitteiden saavuttaminen.

Kehittämistyön tavoite saavutettiin ja työ tuotti hyödyllistä tietoa organisaation käyttöön. Jatkotutkimusehdotuksia ilmeni useita.

Asiasanat: luottamus, nopea luottamus, vaihtuva tiimi, valmentava johtaminen.

Satu Hakala

The Development of Swift Trust Between Supervisor and Employee in Swift Action Teams - case cabin crew

Year	2019	Pages	127
------	------	-------	-----

The purpose of this thesis is to add the understanding of development of swift trust in temporary teams and the research question is how can managers affect the formation of swift trust between the manager and the follower in temporary teams. The theoretical framework consists of a temporary team, swift trust and coaching leadership. The development project was done by following the service design process and the target organization is airline Finnair.

The theoretical part of the thesis was gathered by using existing literature and surveys and the data was collected from the cabin crew by using several service design methods. The empirical material was analyzed using content analysis. The results of the thesis can be utilized when planning leadership training and when considering the development of leadership context in temporary teams.

The results of the thesis show that the leader of a temporary team can create trust in a swift manner by being actively present in those short encounters the leader has with the follower. This active presence expedites the formation of trust especially in those situations where the parties do not know each other formerly nor have any experience of working together of any kind. The meaning of being active imply the leader's interest toward the follower, active touch and showing initiative when forming trust.

The development project demonstrated also that both management and leadership elements need to be present simultaneously when leading a temporary team. The leader needs to be present and at the same time, he or she needs to ensure that the goals of the organization are met. In temporary teams, this should happen quickly.

The results generated useful information for the organization to utilize as well as many propositions for future research.

Keywords: trust, swift trust, temporary team, leadership, management, coaching.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
	1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	9
	1.2 Tutkimuskysymykset.....	10
	1.3 Opinnäytetyön rakenne	11
2	Toimintaympäristö	11
	2.1 Finnair organisaationa.....	11
	2.2 Matkustamomiehistö ja roolit	12
	2.3 Lennonkulku	15
	2.4 Lennonaikainen kehityskeskustelu	15
3	Tietoperusta.....	18
	3.1 Luottamus ja luottamuksen tasot	18
	3.2 Nopea luottamus ja väliaikainen tiimi.....	25
	3.3 Johtaminen ja kehityskeskustelu	30
	3.4 Palveluliiketoimintalogiikka ja arvon muodostuminen.....	37
	3.5 Yhteenveto tietoperustasta	40
4	Kehittämismenetelmät	41
	4.1 Laadullisen opinnäytteen piirteitä	42
	4.2 Menetelmät	49
	4.3. Löydä-vaihe	49
	4.3.1 Luotaimet.....	50
	4.3.2 Arvokello ja pikakysely liukuhihnalla.....	53
	4.3.3 Haastattelut.....	56
	4.4 Määritä-vaihe	59
	4.4.1 Pursereiden persoonakuvaukset.....	59
	4.4.2 Palvelupolku ja pisteytys.....	60
	4.4.3 Negatiivinen aivoriihi ja pikahaastattelu	62
	4.4.4 Lentoemännän empatiakartta	64
	4.5 Kehitä-vaihe	65
	4.5.1 Aloita, lopeta, jatka -menetelmä.....	66
5	Kehittämistyön tulokset	67
	5.1 Luotaimet	69

5.2	Arvokello pursereille ja liukuhihnakysely lentoemännille	73
5.3	Haastattelut	75
5.4	Pursereiden persoonakuvaukset	87
5.5	Palvelupolku ja pisteytys	87
5.6	Negatiivinen aivoriihi.....	89
5.7	Pikahaastattelu.....	91
5.8	Lentoemännän empatiakartta	93
5.9	Aloita, lopeta, jatka -menetelmä	95
6	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	96
6.1	Tulokset suhteessa tietoprosessiin	97
6.2	Kehittämistyön arviointi ja luotettavuus.....	99
6.3	Kehittämisen jatkotoimenpiteet	103
	6.3.1 Aktiivinen läsnäolo	103
	6.3.2 Asia- ja henkilöjohtamisen samanaikaisuus	105
	6.3.3 Esimiesten ja johdettavien motivaatio lennonaikaiseen kehityskeskusteluun	106
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	108
	Lähteet	111
	Kuviot.....	120
	Liitteet	123

Toimin lentoyhtiössä Finnairilla matkustamohenkilökunnan esimiehenä chief purserina. Kerran lennolla Brysselistä Helsinkiin kävin mielenkiintoisen keskustelun luottamuksesta erään matkustajan kanssa lentokoneen takakeittiössä ja pohdimme lentomiehistön kokoonpanoa ja sitä, miten miehistön jäsenet kohtaavat toisensa ensimmäistä kertaa ilmoittautuessaan lennolle ja miten luottamus muodostuu miehistön jäsenten välille nopeasti. Tämän keskustelun seurauksena huomasin myöhemmin pohtivani omaa työtäni ja työympäristöäni, vaihtuvia työkavereitani ja luottamuksen muodostumista lentokoneympäristössä. Normaalisti luottamus muodostuu useissa arkisissa tilanteissa ja kohtaamisissa pitkän ajan kuluessa, mutta miten voi tiimin jäsenten välille muodostua luottamusta sellaisessa tapauksessa, jossa tiimin jäsenet kohtaavat kerran ja vain lyhyen aikaa. Minkälaisia mahdollisuuksia esimiehellä on vaikuttaa omaan ja johdettavien väliseen luottamukseen, kun yhteistyö ei ole jatkuvaa? Näistä pohdinnoista tämä opinnäytetyö sai alkunsa.

Toimiessani matkustamohenkilökunnan esimiehenä lennoilla minun tulee luottaa matkustamohenkilökunnan jäseniin kaikissa tilanteissa varauksetta ja joudun jatkuvasti työssäni miettimään luottamusta sen eri muodoissa ja eri tasoilla: matkustajien luottamusta matkustamohenkilökuntaan, matkustamohenkilökunnan jäsenten luottamusta toisiinsa tai työnantajaan ja lennon matkustamohenkilökunnan esimieheen eli chief purseriin. Lennolla toimivat miehistön jäsenet saattavat kuitenkin olla toisilleen entuudestaan tuntemattomia ja tutustuminen tapahtuu nopeasti. Lennon jälkeen jokainen lähtee omille teilleen, eivätkä he välttämättä tapaa toisiaan enää. Saattaa mennä jopa vuosia ennen kuin he tapaavat seuraavan kerran.

Miksi luottamusta on hyvä tutkia työympäristössä? Luottamuksellisessa työsuhteessa työntekijä on sitoutunut, hän haluaa oppia ja tehdä töitä ja ideoida organisaation hyväksi enemmän kuin häneltä odotetaan. Luottamukselliset suhteet edistävät myös päätöksiin käytettävää aikaa, nopeuttavat tuote- ja pal-

velukehitykseen käytettävää aikaa sekä vähentävät organisaation kustannuksia, myös tiedon jakaminen helpottuu. (Blomqvist 2018; Kalliomaa & Kettunen 2010, 13.) Luottamuksen kehittyminen esimiesten ja alaisten välille siis kannattaa.

Esimiehen tehtävä on varmistaa, että johdettavat työskentelevät yrityksen strategian mukaisesti ja että strategiset tavoitteet on mahdollista tavoittaa arjen työssä. Strategian jalkauttaminen on vaativa tehtävä ja on varmistettava, että johdettavat ovat motivoituneita, heillä on tarvittava osaaminen ja esimies pystyy antamaan sellaista palautetta, joka ohjaa ja motivoi johdettavia (esim. Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 58). Lentotyössä maaorganisaation esimiehet eivät ole läsnä vaan lennolla esimiehenä toimii chief purseri. Hänen tulee asettaa lentokohtaiset tavoitteet ja varmistaa, että yhtiön strategiset tavoitteet toteutuvat johdettavien työssä.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko vuodelta 2017 pohtii työn murrosta. Ylhäältä annetut määräykset ja hierarkkiset organisaatiot ovat jäämässä historiaan ja työyhteisöt ovat yhä enemmän itseohjautuvia, väliaikaisia ja liikkuvia. Tulevaisuudessa työnteon osaaminen perustuu ajanhallintaan, kriittiseen ajattelutaitoon ja kykyyn oppia uusia taitoja. Työelämän muutos aiheuttaa epävarmuutta, jolloin erityisesti omien taitojen ylläpitäminen ja jatkuva oppiminen antavat mahdollisuuden voida työssä hyvin. Epävarmuutta voidaan poistaa siirtämällä johtamisen painopistettä työn järjestämisestä kannustamiseen ja valmentamiseen. Sauri (2019) toteaaakin, että luottamus ihmisten välillä mahdollistaa jokaisen kokonaisvaltaisen osallistumisen organisaation toimintaan. Esimiehen ja johdettavan suhde muuttuu, yksilöiden oppimis- ja ajattelutaidot ja yhteisön vuorovaikutustaidot antavat perustan uudelle osaamiselle. Esimiehellä on merkittävä rooli ohjata ja opastaa johdettavaa arjen työssä ja kohtaamisissa ja varmistaa, että johdettavilla on oikea ymmärrys ja tieto vaadittavaan työtehtävään. (Jaettu ymmärrys työn murroksesta 2017, 23-32; Sauri 2019.) Lentokoneympäristössä lennonaikaisen esimiehen rooli kannustaa ja tukea tässä johdettaviaan korostuu työn itsenäisen luonteen takia, sillä esimies ei ole jatkuvasti läsnä.

Työn merkityksellisyydestä puhutaan paljon. Sisäisesti motivoitunut työntekijä nauttii työstään ja voi yleisesti paremmin eikä sairastu usein. Työstään innostuneiden työntekijöiden tehokkuus on kestäväällä pohjalla ja he ovat on yritykselle kilpailuvaltti. Työntekijän innostuneisuus välittyy ja ilmenee ystävällisyytenä asiakaskohtaamisissa ja kun asiakas saa hyvän palvelukokemuksen, paranee myös asiakasuskollisuus (Jaettu ymmärrys työn murroksesta 2017; Martela & Jarenko 2014; Työ 2040 2017, 9.)

Luottamusta on tutkittu paljon, mutta luottamuksen muodostumisesta ja luottamuksen tasoon vaikuttavista tekijöistä en löytänyt juurikaan tutkimuksia. Morita ja Burns (2012) toteavat myös, että tutkimuksia koskien luottamusta siinänsä on tehty paljon, mutta luottamuksen tasoon vaikuttavia tekijöitä sitä vastoin on tutkittu vähän.

Tässä opinnäytetyössä esimerkkiorganisaationa on lentoyhtiö Finnair ja huomio kiinnitetään matkustamohenkilökunnan esimiehen, purserin, ja matkustamohenkilökunnan jäsenen, lentoemännän, väliseen luottamuksen kehittymiseen ja tasoon ja sen vaikutukseen lennonaikaisessa kehityskeskustelussa. Matkustamohenkilökunta toimii lennoilla tiiminä, joka määritellään tässä opinnäytetyössä väliaikaiseksi tiimiksi sen kertaluoteisuutensa takia ja jossa luottamus tiimin jäsenten välillä muodostuu nopeasti.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia keinoja vaihtuvan tiimin esimiehellä on vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen ja kehittymiseen nopeasti. Työn tavoitteena on Finnairin lennonaikaisen palvelun laadun ja asiakaskokemuksen parantaminen pohtimalla ja kehittämällä matkustamohenkilökunnan esimiehen ja lentoemännän välisen luottamuksen kehittymistä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa esimiehien koulutuksia ja pohdittaessa väliaikaisten tiimien johtamista ja esimiestyön kehittämistä.

Tämän opinnäytetyö pyrkii löytämään keinoja, joilla voidaan tukea esimiestä luomaan ja ylläpitämään luottamusta johdettaviinsa vaihtuvissa tiimeissä. Opinnäytetyössä aineiston hankinta ja pohdinta on rajattu lennolle ilmoittautumisesta lennonaikaiseen kehityskeskusteluun, jonka lennon esimies eli purseri käy kaukolennolla miehistönjäsenen kanssa. Luottamusta pohditaan käytäessä lennonaikaista kehityskeskustelua esimiehen ja johdettavan välillä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on: miten esimies voi vaikuttaa esimiehen ja johdettavan väliseen nopeaan luottamuksen muodostumiseen ja kehittymiseen vaihtuvissa tiimeissä? Alakysymyksenä selvitän, miten purserin ja lentoemännän välinen luottamus muodostuu.

Lähtöolettamus on, että johdettavien luottamus lennolle lähdettäessä on työtehtävään kohdistuvaa luottamusta (doing the job). Opinnäytetyössä etsin purserin mahdollisia keinoja nostaa luottamus kokemukselliselle tasolle (practice trust), jotta lennonaikainen kehityskeskustelu olisi antoisa, informatiivinen ja luottamuksellinen. Tässä opinnäytetyössä luottamuksen tasot määritellään Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011, 148-151) esittämillä tasoilla.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö rajataan koskemaan Finnairin suomalaisia chief pursereita sekä lentoemäntiä ja stueritteja, työstä rajataan pois yhtiön palveluksessa olevat ulkomailla asuvat, ulkomaalaiset lentoemännät ja stuerit. Kehittämistyössä perehdytään suomalaisesta kulttuurista lähtöisin olevien henkilöiden kokemukseen luottamuksen kehittymisestä. Nopean luottamuksen muodostumista ja kehittymistä monikulttuurisessa työympäristössä voidaan tutkia eri tutkimuksessa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni on jaettu kuuteen lukuun. Toimintaympäristö-luvussa esitellään toimintaympäristöä ja opinnäytetyöhön liittyviä rooleja. Työn tietoperusta-luvussa tutustutaan luottamukseen, sen muodostumiseen ja kehittymiseen nopeasti sekä vaihtuvan tiimin määritelmään kirjallisuuteen ja aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin pohjautuen. Kehittämismenetelmät -luvussa käydään läpi valitsemani palvelumuotoilumenetelmät ja -työpajat ja näistä saadut tulokset esitellään seuraavassa Kehittämistyön tulokset-luvussa. Johtopäätökset ja yhteenveto -luvussa summataan opinnäytetyön tulokset, joita myös peilataan työn alussa esiteltyyn teoreettiseen osaan. Luvussa on myös kehitysehdotuksia opinnäytetyön kohteena olevalla organisaatiolle ja nostetaan esille muutamia aiheita mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen.

2 Toimintaympäristö

IATA:n pää- ja toimitusjohtaja Alexandre de Juniacin (IATA 2017) mukaan lentäminen on vapaan liikkumisen liiketoimintaa. Lentoliikenteessä toimivat ihmiset auttavat perheenjäseniä ja ystäviä, työntekijöitä ja johtajia, nuoria ja vanhoja matkustamaan ja tekemään matkoja ympäri maailman. Lentomatkustajia on ollut vuonna 2017 yli 4 miljardia ja maailmanlaajuisesti lentoliikenne työllistää suoraan 63 miljoonaa henkilöä. Päivittäin ilmassa on ollut 11 miljoonaa matkustajaa. Lentoliikenne on aidosti maailmanlaajuista toimintaa, sillä se vaikuttaa lähes jokaiseen ihmiseen, vaikka ei olisi lentoliikenteen kanssa tekemisissäkään.

2.1 Finnair organisaationa

Finnair on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. Finnair, silloinen Aero Oy, perustettiin vuonna 1923, muita samana vuonna perustettuja lentoyhtiöitä olivat Aeroflot ja Czech Airlines (Worldatlas 2017; Telegraph 2016). Nykyisin Finnair lentää yli 130 kohteeseen yli 70 lentokoneella

ja vuonna 201 matkustajamäärä oli 11,9 miljoonaa. (Historia, 2017; Vuosikertomus 2017, Laivasto 2018.)

Finnair on verkostolentoyhtiö, joka on erikoistunut Euroopan ja Aasian väliin matkustaja- ja rahtiliikenteeseen. Finnair lentää kauko-kohteisiin Airbus A330 ja A350 -lentokoneilla, joissa matkustamohenkilökuntaa on 9-11, Euroopan ja kotimaan liikenteessä käytetään pienempiä Airbusin lentokoneita, joissa matkustamohenkilökuntaa on 4-5. (Laivasto, 2018.)

Finnairin visiona on tarjota matkustajalle ainutlaatuinen, pohjoismainen kokemus. Vuosien 2016-2018 aikana yhtiön strategisena tavoitteena on kiihdytetty, kannattava kasvu ja asiakaskohtaamisen kehittäminen. Asiakaskokemukseen kiinnitetään huomiota, varsinkin kaukoliikenteen businessluokassa on kiinnitetty huomiota henkilökohtaiseen palveluun. Yhtiö on myös panostanut henkilöstöön: johtaminen, osaaminen, työtapojen ja -hyvinvoinnin kehittäminen ovat olleet huomionkohteena. Toimitusjohtaja Vauramo (2017) kiittikin Finnairin henkilöstöä hyvästä työstä, sillä matkustajamäärät ovat kasvaneet ja asiakastyytyväisyydestä kertova nettosuosittelemuutos on parantunut. (Strategia 2018; Vuosikertomus, 2016, 3; Vuosikertomus 2017, 6.)

2.2 Matkustamomiehistö ja roolit

Vuonna 1947 yhtiö palkkasi ensimmäiset lentoemäntänsä. Vuoden 2018 tammi-kesäkuussa Finnairin työntekijöitä oli keskimäärin 6 260 henkilöä, josta matkustamohenkilökunnan osuus on 2480. Heistä pursereita on 360. Matkustamohenkilökuntaan kuuluu myös ulkomaista henkilökuntaa, joiden asemapaikka on ulkomailla ja heidän osuus on yhteensä 560 henkilöä. (Finnair-konsernin puolivuosiselitys 2018, 12; Heikinmäki 2018.)

Matkustamohenkilökunnan jäsenillä on eri rooleja: chief purser, purseri, senior cabin crew member, cabin crew member, regional cabin crew member, service motivator ja inexperienced cabin crew member. Matkustamohenkilökunnan esimies kaukolennoilla on chief purser, Euroopan ja kotimaan lennoilla

matkustamohenkilökunnan esimiehenä voi toimia myös senior cabin crew member. Cabin crew member on suomalainen lentoemäntä tai stuertti ja hänen asemapaikkansa on Helsinki. Regional cabin crew member -nimikkeellä olevat ovat ulkomaalaisia lentoemäntiä ja stuertteja ja heidän asemapaikkansa on ulkomailla. Stuertti on miespuolinen lentoemäntä. Tässä opinnäytetyössä luettavuuden helpottamiseksi käytetään matkustamohenkilökunnan esimiehestä termiä purseri ja johdettavasta, sekä naisesta että miehestä, termiä lentoemäntä.

Service motivator -lentoemännät ovat bisnesluokan palveluun erikoistuneita lentoemäntiä. He tuntevat bisnesluokan tuotteet ja palvelun hyvin ja lisäksi he testaavat uutta, suunnitteilla olevaa palvelua tietyillä, ennakkoon määritellyillä lennoilla. Inexperienced cabin crew member on uusi, Finnairilla alle neljä kuukautta lentänyt uusi lentoemäntä. Uudella lentoemännällä voi olla työkokemusta muilta lentoyhtiöiltä, mutta Finnairilla hän on uusi. Tässä opinnäytetyössä service motivatorista käytetään jatkossa termiä bisnesluokkaan erikoistunut lentoemäntä ja inexperienced-lentoemännästä termiä uusi lentoemäntä.

Lennoilla matkustamohenkilökunnan työnjohdollisena esimiehenä on purseri, maaorganisaatiossa esimiehenä toimii inflight supervisor. Maaorganisaation esimiehen kanssa käydään todelliset kehityskeskustelut, jotka osittain pohjautuvat lennonaikaisiin kehityskeskusteluihin. Inflight supervisorista käytetään tässä opinnäytetyössä termiä maaorganisaation esimies.

Lennolla vastuut on jaettu tarkasti. Koko lennosta on viime kädessä vastuussa lennon kapteeni. Hänestä seuraavana vastuuhenkilönä tarvittaessa toimii perämies ja hänen ollessa estynyt hoitamaan tehtävänsä, siirtyy vastuu matkustamohenkilökunnan esimiehelle. Normaalioloissa matkustamohenkilökunta huolehtii palvelusta ja turva-asioista matkustamon puolella ja yhteistyö ohjaamon kanssa painottuu purserin ja ohjaamomiehistön välille. Jokaista matkustamohenkilökunnan jäsentä kannustetaan olemaan yhteydessä ohjaamoon,

mutta matkustamohenkilökunnan esimiehen tulee olla perillä erityisesti matkustamoon liittyvistä asioista.

Purserilla on laaja tehtäväkenttä, hänen tulee muun muassa varmistaa palvelun toteutuminen yhtiön strategian, vision ja arvojen mukaisesti, antaa palautetta, perehdyttää uudet työntekijät ja jakaa työtehtävät tasaisesti. Purserin tulee luoda hyvä työilmapiiri ja työskentelyolosuhteet ja hänen on varmistettava palvelun sujuvuus asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Hän johdattaa työtä, antaa palautetta ja kannustaa aktiiviseen myyntiin. Purserin tulee myös raportoida aktiivisesti lennon tapahtumista maaorganisaatioon ja kehittää palvelua. (Inflight service manual.) Edellä mainitut tehtävät ovat vastavia kuten kenen tahansa muun esimiehen, mutta poikkeuksellista purserin tehtävässä on aikapaine ja ilmailulakien ja -määräyksien osuus toimenkuvaan kuuluvien tehtävien lisäksi. Poikkeustilanteissa, esimerkiksi lennon myöhästyessä, on varmistettava asiakkaiden tyytyväisyys ja turvallisuusmääräysten toteutuminen. Ongelmat on ratkaistava ripeästi riippuen lennon vaiheesta.

Lentoemännät työskentelevät sekä business- että economyluokassa noudattaen yhtiön turva- ja palveluohjeita. He varmistavat, että yhtiön palvelu toteutuu standardien ja ohjeiden mukaisesti, osallistuvat aktiivisesti myyntiin, raportoivat lennon tapahtumista, ovat perillä ajankohtaisista ohjeista ja määräyksistä sekä perehdyttävät tarvittaessa uusia kollegoja työhönsä oman työnsä ohella. (Inflight service manual.)

Lentohenkilöstön työ- ja toimintaohjeet on määritelty tarkasti ja ne löytyvät yhtiön sähköisistä manuaaleista. Henkilökunnan palveluun ja turva-asioihin liittyvät toimintaohjeet annetaan yhtiön puolelta, mutta niiden lisäksi työtehtäviä ohjaavia sääntöjä ja annetaan Suomessa Traficom (ent. Trafi) toimesta ja myös laajemmin. Matkustamohenkilökunnan palveluun liittyvät työohjeet on kirjattu inflight service manuaaliin.

2.3 Lennonkulku

Lennon miehistö kokoontuu 75 minuuttia ennen kaukolennon lähtöä yhtiön toimitiloissa toimintakeskuksessa. Usein miehistön jäsenet eivät tunne toisiaan entuudestaan, vaan kohtaavat toisensa ensimmäistä kertaa. Purseri pitää seitsemän minuuttia kestävästä briefauksesta, jonka jälkeen miehistö siirtyy lentokoneeseen. Siirtyminen kestää muutamia minuutteja, jolloin miehistön jäsenillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja keskustella vapaasti. Koneelle saavuttaessa ryhdytään aktiiviseen työhön ja tekemisen pääpaino siirtyy lentoon ja matkustajiin.

Lennoilla työnteko on intensiivistä ja tapahtuu pienissä tiloissa. Kaukolennoilla ensimmäinen tarjoilu kestää noin 2-3 tuntia, ja toinen tarjoilu aloitetaan noin kaksi tuntia ennen laskeutumista. Tarjoilujen väliin jää 2-5 tuntia, jolloin puolet matkustamohenkilökunnasta lepäävät ja toiset pitävät huolta matkustajista. Lentoajasta riippuen tarjoilujen välissä miehistön on mahdollista pitää hieman taukoa ja jutustella keskenään. Lyhyemmillä lennoilla tarjoilujen välinen aika saattaa vastaavasti olla hyvinkin kiireistä.

Jokaisella matkustamohenkilökunnan jäsenellä on koulutuksen ja/tai virkaiän perusteella määritelty työskentelypaikka eli positio lentokoneessa: business luokan palveluun erikoistunut lentoemäntä työskentelee pääasiallisesti business luokassa. Virkaiältään vanhin lentoemäntä työskentelee yleensä economy luokan vastaavana. Uudella lentoemännällä ei ole vielä liian vastuullisia työtehtäviä. Purseri vastaa lennon palvelusta ja hänen positionsa on koneen etuosassa.

2.4 Lennonaikainen kehityskeskustelu

Edellinen toimitusjohtaja Pekka Vauramo (2016) toteaa, että vaikka Finnairin nopeasta kasvusta ja jatkuvista muutoksista huolimatta henkilökunnan keskuudessa hyvä henki, tulee sisäistä toimintakulttuuria edelleen kehittää määrä-

tietoisesti ja parantaa henkilöstökokemusta entisestään. Sisäisen toimintakulttuurin kehittämisenä on otettu merkittäviä askeleita, yksi niistä on lennonaikaisen kehityskeskustelumallin käyttöönotto. Maaorganisaatiossa esimiehenä toimiva inflight supervisor Joonas Nurmi (2017) kertoi lentoemäntien ja stuerttien kehitys- ja osaamiskartoituskeskustelusta, jota testattiin kesällä vuonna 2017. Huhtikuussa 2017 koulutettiin 22 purseria testaamaan kehityskeskustelu- ja osaamiskartoituslomaketta sekä -prosessia lennoilla. (Vuosikertomus 2016; Nurmi 2017.)

Finnairilla ei ole aikaisemmin ollut lennonaikaista esimies-alais -kehityskeskustelua. Maaorganisaatiossa on käyty keskusteluja maaorganisaatiossa työskentelevän esimiehen kanssa, mutta välitöntä, asiakaskohtaamisen yhteydessä käytävää lennonaikaista kehityskeskustelumallia ei ole ollut. Lennonaikaisen kehityskeskustelun pohjana olevan lomakkeen asiakokonaisuudet perustuvat osaston asiakaspalveluperiaatteisiin, jotka on avattu lomakkeeseen yksityiskohtaisesti. Luottamuksellisista syistä lomaketta ei liitetä opinnäytetyöhön, mutta lomake on esitetty opinnäytetyön ohjaajalle.

Lomakkeen arviointiasteikko on yhdestä viiteen, jossa kolmonen on tavoitetaso hyvin työnsä tekeväälle lentoemännälle. Ykkönen merkitsee, että lentoemäntä tarvitsee merkittävästi apua ja ohjeistusta työskentelynsä avuksi eikä vastaa yhtiön toivomaa tasoa työskennellessään. Taso viisi sitä vastoin edellyttää aktiivista palvelun kehittämistä, innovointia ja kollegojen vahvaa tukemista työssään. Mittaristo poikkeaa siis perinteisestä ajattelusta, jonka mukaan ylempi numero vastaa parempaa työsuoritusta. Tämän mittariston mukaan esimerkiksi taso kolme on tavoitetasoltaan hyvä. Mittariston avulla pyritään kannustamaan jo hyvällä tasolla olevaa työntekijää parantamaan työsuoritustaan vielä vähän paremmaksi.

Keväällä 2017 koulutettiin kaksikymmentäkaksi purseria testaamaan lennonaikaista kehityskeskusteluprosessia ja -lomaketta. Testijakso kesti toukokuusta elokuun loppuun 2017. Testijakson tavoitteena oli, että jokaisella kaukolen-

nolla purseri käy yhden kehityskeskustelun uuden lentoemännän tai businessluokkaan erikoistuneen lentoemännän kanssa. Ensimmäisen tarjoilun jälkeen, arviolta noin kaksi tai kolme tuntia lähdöstä siinä vaiheessa, kun puolet matkustamomiehistöstä lepää, purseri käy lentoemännän kanssa kehityskeskustelun lomaketta apunaan käyttäen.

Keskustelussa on tavoitteena toteuttaa valmentavaa johtamistyyliä eli olla läsnä, kuunnella, keskustella ja kysellä. Lentoemännän on tarkoitus itsearvioinnin kautta oppia tunnistamaan vahvuutensa ja oivaltaa kehityskohteensa lentokohtaisesti. Lomake täytetään keskustelun edetessä suoraan tabletille ja lomake lähetetään maaorganisaation esimiehelle välittömästi. Mikäli yhteys ei onnistu tai laite ei toimi, lomake täytetään käsin ja lentoemäntä lähettää sen sähköisesti esimiehelleen lennon jälkeen. Keskusteluun arvellaan kuluvan kokonaisuudessaan noin viisitoista minuuttia. Muulle miehistölle kerrotaan käytävästä kehityskeskustelusta, jotta he tietävät asiasta ja keskustelutilanne saataisiin rauhoitettua.

Maaorganisaation esimiehillä ei ole ollut tietoa alaiensa työskentelystä lennoilla. Tietoa on saatu satunnaisesti esimerkiksi matkustajien palautteiden perusteella. Lennonaikaisen kehityskeskustelun yhtenä tärkeänä tavoitteena on antaa maaorganisaation esimiehelle informaatiota alaisensa lennonaikaisesta työstä, lentoemännän vahvuuksista ja kehityskohteista. Kehityskeskusteluja tulee käydä jokaisella lennolla aina yhden lentoemännän kanssa, ja vuositasolla maaorganisaation esimiehet tulevat saamaan tietoa alaisistaan merkittävästi enemmän.

Laineen (2009) mukaan esimiehen tulee kiinnittää huomiota siihen, että johdettavilla on mahdollisuus keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista. Työntekijöiden keskuudessa yksinjäämisen tunne on hyvin yleistä. Esimiehillä on enemmän tietoa organisaation sisäistä asioista ja johdettavat hakevat työleen suuntaa ja laajempaa näkökulmaa. Keskustelua työkaverin kanssa ei koeta yhtä merkittäväksi kuin mitä esimiehen kanssa käytävää keskustelua.

(Laine 2009, 54-55.) Lennoilla on aikapaine eikä purserilla ole aina mahdollisuuksia käydä työaiheista keskustelua lentoemäntien kanssa. Lennonaikainen kehityskeskustelu antaa tähän mahdollisuuden.

3 Tietoperusta

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöhön pohjautuvan tietoperustaan. Tähän kuuluvat pohdinnat luottamuksesta ja sen eri tasoista. Matkustamomiehistö määritellään vaihtuvaksi tiimiksi, jonka jäsenten välinen luottamus muodostuu ja kehittyy nopeasti. Nopea luottamus ja vaihtuvat tiimit määritellään tutkimusten perusteella. Luvussa pohditaan myös johtamista ja tämän opinnäytetyön johtamisen mallina on Downeyn (2015) coachaava johtaminen.

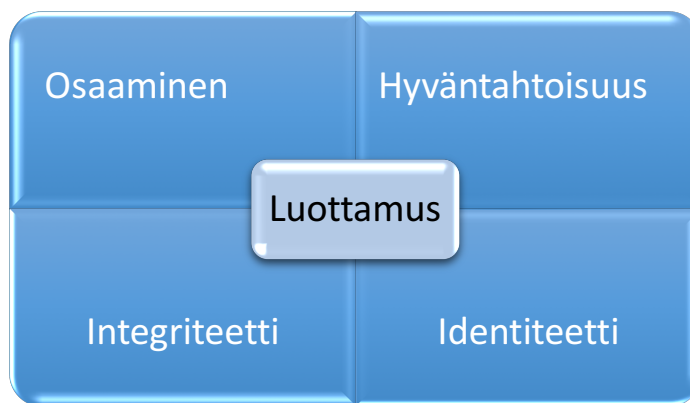
3.1 Luottamus ja luottamuksen tasot

Luottamusta on tutkittu sosiaalipsykologien, psykologien, filosofien ja ekonomistien keskuudessa ja luottamuksen määritelmä on saanut erilaisia painotuksia riippuen tutkimusalasta. Luottamusta koskevissa tutkimuksissa on myös painotettu enemmän organisaatioihin kohdistuvaa luottamusta kuin henkilöihin kohdistuvaa luottamusta. (Blomqvist 2002, 152-156.) Organisaatioihin liitettävä luottamus muodostuu organisaatiossa olevien ihmisten välille ja esimiehen ja johdettavan välinen luottamus onkin niistä tärkein (Kalliomaa & Kettunen 2010, 44-46). Tässä opinnäytetyössä keskitytään ihmisten väliseen luottamukseen esimies-johdettava -suhteessa.

Työelämässä luottamus lisää ihmisten hyvinvointia ja sitouttaa heidät organisaatioon. Työntekijät ovat myös motivoituneita ja tehokkaita ja ovat vähemmän poissa sairastumisten takia. Luottamuksellinen johtaminen vähentää yritykselle koituvia kustannuksia, lisää brändin merkitystä ja lyhentää päätöksiin kuluvaan aikaa. Organisaatioissa, joissa toiminta perustuu luottamukseen, on vähemmän virhetulkintoja. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11-13, 76; Laine 2009, 12-15.)

Blomqvistin (2008; 2018) mukaan luottamuksen määritelmiä löytyy yli 73 kappaletta. Jokaiselle näille määritelmälle on kuitenkin yhteistä haavoittuvuus. Ihmisellä tai organisaatiolla tulee olla halua ja kykyä ottaa riskiä, niiden tulee asettua alttiiksi epävarmuudelle ja haavoittuvuudelle. Halukkuus asettua alttiiksi pohjautuu positiivisiin odotuksiin toisten myönteisistä aikomuksista tai käyttäytymisestä. Luottamus on aina ihmisten välisissä suhteissa. Luottavaisuus on pysyvä piirre, joka muotoutuu elämän varrella. Toisen ihmisen, tiimin jäsenen, luotettavuutta mietitään alitajuisesti. Saatetaan ajatella, että jostain syystä tämä ihminen tuntuu luotettavalta, mutta ei osata määritellä tätä tunnetta tarkemmin. (Blomqvist 2008; 2018.)

Luotettavuutta arvioidaan osaamisen, hyväntahtoisuuden sekä identiteetin ja integriteetin kautta (kuviot 1). Näiden tekijöiden avulla ihmiselle syntyy käsitys ihmisen tai organisaation luotettavuudesta, ja josta edelleen muodostuu luottamus. Jos jokainen tiimin jäsen tuo oman osaamisensa yhteiseen käyttöön ja toimii tiimissä kohti yhteistä päämäärää, on toiminta tehokasta ja luotettavaa. Jos taas joku tiimin jäsenistä käyttää osaamistaan vain omaksi hyväkseen ja pyrkii saavuttamaan vain omat tavoitteensa, ei tiimissä ole luottamusta eikä tuloksia saavuteta. Hyväntahtoinen ihminen haluaa käyttää osaamisensa yhteiseen hyvään ja kokee, että yhteen hiileen puhaltaminen tiimissä on tärkeää. Identiteetti määrittää sen roolin, jonka puitteissa ihminen toimii ja tietää, mitkä ovat oman osaamisen rajat. Identiteetti sisältää myös ihmisen arvot, joiden mukaan hän toimii eri tilanteissa. Integriteetti tarkoittaa johdonmukaista tekemistä ja sanomista kautta linjan. (Blomqvist 2008; 2018.)



+ kokemukset ja odotukset

Kuvio 1: Luottamuksen arviointi (mukaillen Blomqvist 2005; 2018)

Laine (2009) erottaa luottamuksen (trust), luotettavuuden ja luottavaisuuden (confidence) toisistaan, vaikka ne arjessa usein mielletäänkin toistensa synonyymeiksi. Luottamus toiseen ihmiseen on tunne, jota ei voi määrätä ulkopuolelta eikä vaatia. Hän, joka luottaa, omistaa luottamuksen. Luotettavuus taas ansaitaan luotettavalla toiminnalla: Ihminen pitää sen, minkä lupaa ja toimii sovitusti. Toisten luotettavuutta arvioidaan jatkuvasti, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Yksilö voi olla jossain tilanteessa luotettava, mutta toisessa tilanteessa epäluotettava. Ihminen voi olla esimerkiksi työssään luotettava, mutta vapaa-ajallaan hän on peliaddikti eikä pelatessaan ole luotettava. Luottavaisuuden tasoon taas vaikuttavat ympäristö ja kulttuuri sekä yksilölliset erot, sillä jokaisen omat kasvukokemukset ovat kunkin luottavaisuuden taustalla. Aikuinen ihminen voi vaikuttaa omaan luottavaisuuteen: turvallisessa ympäristössä ollaan helpommin luottavaisia kuin turvattomassa ympäristössä. (Blomqvist 2018; Laine 2009, 25-28.)

Luottamuksen perustekijät

Luotettavan ihmisen kanssa on helppo työskennellä ja ajatuksien esiintuominen on helppoa ja ihminen rohkaistuu. Laineen (2009) tutkimuksen perusteella luottamuksen rakentumisessa työntekijän aktiivisuus ei noussut merkittäväksi

tekijäksi, tätä tukee myös Ilosen (2015) tutkimus. Laineen (2009) tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijöiden odotukset esimiehiään kohtaan keskittyvät suunnan näyttämiseen, tuen antamiseen ja vuorovaikutukseen. Jotta esimiehen käytös on luottamusta herättävää, toivotaan esimieheltä korkeaa työmoraalia ja esimerkkinä toimimista. Esimiehen tulee ottaa jokainen tiimin jäsen huomioon ja varmistaa selkeä työnjako. Työntekijät kokevat esimiehen toimivan oikeudenmukaisesti silloin, kun hänellä ei ole suosikkeja ja esimies antaa jokaiselle samanlaisen mahdollisuuden onnistua työssään. Esimiehen omista ajatuksista kertominen lisäsi työntekijöiden luottamusta esimiestään kohtaan. Mikäli esimies-alaisuhde on luottamuksellinen, on alaisilla rohkeutta kertoa omasta osaamattomuudestaan tai kielteisistä tunteista työtään kohtaan. (Laine 2009, 49-52.)

Keskustelut esimiehen kanssa motivoivat ja tuovat laajempaa näkökulmaa työhön. Keskustelut kollegan kanssa eivät ole yhtä antoisia ja työntekijä saattaa hakeutua keskustelemaan toisen esimiehen luo, mikäli oman esimiehen kanssa ei ole keskusteluyhteyttä. Myös tunne oikeudenmukaisuudesta ja kuuluksi tulemisesta ovat tärkeitä luottamusta muodostettaessa. Laine (2009) antaa esimiehille vinkkejä luottamuksen muodostamiseen. Annetut vinkit saattavat tuntua pieniltä asioilta, mutta ovat merkityksellisiä luottamuksen luomisessa. Esimiehen on hyvä tiedottaa alaisilleen kokouksista ja muista menoisistaan, toiminta on tällöin läpinäkyvää ja alaiset tietävät, milloin hänet saa kiinni. Saatavilla olevalta esimieheltä voi ohimennen kysyä neuvoa. Esimiehen osallistuminen vaativien asiakastilanteiden hoitamiseen lisää alaisten arvostusta esimiestään kohtaan. Osallistuminen arjen toimintoihin yhdessä alaisten kanssa, esimerkiksi auttamalla kopiopapereiden kantamisessa, on esimerkillistä ja auttaa ymmärtämään alaisten työtä. (Laine 2009, 60-63.)

Esimiehen ja työntekijän odotukset

Työyhteisötaitoja edellytetään jokaiselta työyhteisön jäseneltä ja johdettavalla on myös vastuuta luottamuksen muodostumisessa. Kalliomaa ja ym.

(2010) väittävät, että vaikka esimiehellä on suurempi vastuu luottamuksen rakentamisessa valta-asemansa vuoksi, ei luottamusta voi muodostaa ilman esimiehen ja johdettavan välillä olevaa yhteistä panostusta. Johdettava viime kädessä päättää, hyväksyykö hän riskin ja luottaako hän esimieheensä. Johdettavan roolina on olla ymmärtäjä ja empaatikko, tunteiden tunnistaja ja yhteistyön tekijä. (Kallioma ym. 2010, 44-47.)

Myös esimies kaipaa palautetta työstään. Hyvin työnsä hoitanut esimies ilahtuu palautteesta ja rakentavan kritiikin saaminen kertoo esimiehelle alaisten luottamuksesta. Esimiehelle tulisi myös avoimesti kertoa tuen tarpeesta. (Laine 2009, 69.)

Esimiehillä on myös suuri vastuu auttaa johdettaviaan kehittämään taitojaan. Tällä hetkellä puhutaan robotiikan vaikutuksista työelämään ja pelkona on, että pitkällä aikavälillä robotiikka tulee ottamaan yhä suuremman osan ihmisen työstä omakseen. Ennusteet tosin vaihtelevat (Fetherstonhough 2017; Valtioneuvosto 2017, 14).

Ikonen (2015) tutki esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen kehittymistä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä olivat muiden muassa millaisia ovat ne tilanteet, jolloin luottamusta syntyy ja milloin taas luottamus rapautuu. Lopputuloksena hän totesi, että arkisissa kohtaamisissa pienet teot ja viestiminen ovat merkittävässä rooleissa luottamuksen muodostumisessa. Arjessa luottamuksen vahvistuminen tai rapautuminen muotoutuu ja kehkeytyy jatkuvasti tai se voi pysyä myös samana. Osoittamalla arvostusta ja armeliaisuutta toista kohtaan voidaan luottamusta ihmisten välillä vahvistaa merkittävästi. Ikonen esittää tutkimuksensa perusteella, että vaikka vuorovaikutus on sekä esimiehen että johdettavan vastuulla, tulee esimiehen olla aloitteellinen ja aktiivinen luottamuksen rakentamisessa. Pieni särö luottamuksessa voi muuttua epäluottamuksen pyörteeksi ja osapuolet voivat kokea nämä säröt eri tavalla, jolloin toinen ei edes tiedosta aiheuttaneensa luottamuspulaa. (Ikonen 2015.)

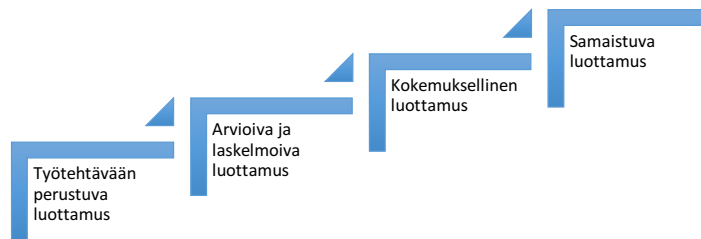
Pidän Ikosen (2015) tutkimuksessa tärkeänä löydöksenä sitä, miten eri osapuolet saattavat olla tietämättömiä aiheuttamastaan luottamussäröstä. Ikosen löydöstä tukee myös Laineen (2009) toteamus siitä, että esimiehen toimintaa arvioidaan jatkuvasti joko tiedostaen tai tiedostamatta eikä esimies ole tästä välttämättä koko ajan tietoinen.

Miksi luottamus on tärkeää? Luottamusta tarvitaan kaikkialla yhteiskunnassa ja ihmisten elämässä. Luottamus tuo (työ)yhteisöön paljon erilaista hyvää. Turvallisuuden tunne, halu pitää toisista huolta ja ihmisten osallistuminen erilaiseen toimintaan on mahdollista silloin, kun he luottavat ympäröivään maailmaan. Luottamusta tuntevat ihmiset haluavat tehdä toisilleen hyvää odotta-matta vastapalvelusta ja arjen pienet teot vaikuttavat sekä omaan että muiden turvallisuudentunteeseen ja viihtyvyyteen. Positiivinen ihmiskäsitys ja luottaminen kulkevat yhdessä. (Blomqvist 2018; Laine 2009, 12-15)

Luottamuksen eri tasot

Morita ja Burns (2012) ovat kirjallisuuskatsauksessaan todenneet, että luottamuksen muodostumista on tutkittu paljon ihmisten ja automaation välillä, mutta ihmisten välisen luottamuksen eri tasojen muodostumista ei ole juuri-kaan tutkittu. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen he ovat huomanneet, että luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät tunnetaan tarkoin, mutta kuvailtaessa luottamuksen astetta tietoa ei löydy. (Morita ja Burns 2012.) Hakiessani luottamuksen tasoon liittyviä tutkimuksia löysin Moritan ja Burns (2012) tutkimuksen lisäksi Dientzin ja Den Hartogin (2006) tutkimuksen sekä Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011) mallin.

Tässä opinnäytetyössä seuraan Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011) määritelmää työympäristön neljästä luottamuksen tasosta, joita ovat työtehtävään perustuva luottamus (doing the job), arvioiva tai laskelmoiva luottamus (calculative trust), kokemuksellinen luottamus (practice trust) ja samaistuva luottamus (identificatory trust) (kuvio 2). (Kupias, Peltola & Saloranta2011, 148-150.)



Kuvio 2: Luottamuksen tasot (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 148-151)

Työelämässä perustan luottamukselle muodostaa ajatus siitä, että jokainen hoitaa hommansa (doing the job). Työtehtävään kohdistuva luottamus perustuu sekä ammatillisen aseman arvostamiseen että henkilön omaan aikaisempaan kokemustaan. Tiedon jakaminen ja keskustelut tehtäväjaosta ja organisaation perustehtävästä korostuvat. (Kupias ym. 2011, 149.)

Arvioiva tai laskelmoiva luottamus (calculative trust) perustuu harkintaan ja järkeilyyn. Kun toisesta ei vielä ole aikaisempia kokemuksia eikä tulevaisuudesta ole tietoa, on luottamus pinnallista, luottamus voi myös kadota nopeasti eikä sillä ole dramaattista vaikutusta. Palautetilanteissa luottamus on tällä tasolla, kun esimies ja alainen opettelevat tuntemaan toisiaan tai esimies vaihtuu usein. (Kupias ym. 2011, 149.)

Kokemuksellinen luottamus (practice trust) perustuu yhteistyöstä saatuun kokemukseen. Järkeilyyn perustuneiden ajatusten oheen nousee lisäksi tunteet ja eettiset tekijät. Tiedon määrä ja ymmärrys toisesta henkilöstä lisääntyvät yhteisten kokemusten myötä, ja vuorovaikutustilanteet joko vahvistavat tai heikentävät olemassa olevaa luottamusta. Esimies voi vahvistaa luottamusta päivittäisissä arjen kohtaamisissa olemalla läsnä ja arvostamalla alaisia. Luottamus muodostuu paitsi järkeilyyn ja arviointiin, myös tunteisiin ja eettisiin pohdiskeluihin. Mikäli luottamus menetetään tässä vaiheessa, on sillä jo merkittäviä vaikutuksia esimiehen ja johdettavan suhteeseen. (Kupias ym. 2011, 149-150.)

Samaistuva luottamus (identificatory trust) on pisimmälle menevä luottamuksen taso, jossa osapuolet voivat luottaa toisiinsa vaistomaisesti eikä heidän enää tarvitse saada tilanteesta lisätietoa. Esimies ja johdettava välittävät toisistaan. Työelämässä ei välttämättä päästä tälle tasolle, vaikka esimerkiksi luovassa työssä tälle luottamuksen tasolle kannattaa pyrkiä (Kupias ym. 2011, 150).

Tässä opinnäytetyössä lähtöoletuksena on, että purserin ja lentoemännän luottamussuhde lennolle lähdettäessä on työtehtävään perustuvaa luottamusta. Tavoitteena on selvittää, millaisia keinoja lennon esimiehellä on luoda kokemuksellinen luottamussuhde itsensä ja johdettavan välille.

Luottamus ihmisten välille muodostuu pääsääntöisesti pitkän ajan kuluessa, arkisissa tapaamisissa. Toisinaan on kuitenkin tilanteita, jolloin joudutaan luottamaan toisiin ilman yhteisiä, aikaisempia kokemuksia. (Bachmann 2003; Kupias ym. 2011, 148). Lentohenkilökunnan keskuudessa erityispiirteenä on se, että miehistönjäsenet tapaavat ainoastaan yhden lennon ajan eivätkä he välttämättä tunne toisiaan entuudestaan.

3.2 Nopea luottamus ja väliaikainen tiimi

Perehtyessäni nopean luottamuksen ja väliaikaisen tiimin muodostumiseen löytämäni lähteet viittasivat Goodmanin ja Goodmanin (1972) sekä Mayersin, Weickin ja Kramerin (1996) tutkimuksiin ja määritelmiin. Nykyisin organisaatioissa kootaan virtuaalitiimejä, jotka myös määritellään väliaikaisiksi tiimeiksi, ja myös näitä koskevissa tutkimuksissa (esim. Hoch & Dulebohn 2017; Lionel, Dennis & Hung 2009) väliaikaisen tiimin määritelmät perustuvat edellä mainittujen tutkijoiden löytämiin määritelmiin ja heidän tekemiin tutkimuksiin.

Goodman ja Goodman (1972) määrittelevät väliaikaisen tiimin ryhmäksi, jossa monipuolisesti taitavat ihmiset työskentelevät yhdessä ratkaistakseen monimutkaisen tehtävän määrätystä, rajatussa ajassa. Väliaikaisen tiimin jäsenet

eivät ole aiemmin työskennelleet yhdessä eivätkä oleta tekevänsä töitä myöhemminkään. Wildmanin, Shufflerin, Lazarran, Fioren ja Burken (2012) mukaan nopeasti muodostuvia, väliaikaisia tiimejä ovat muiden muassa lentokoneiden lentomiehistöt, leikkaussalitiimit, teknologianalan tutkijatiimit, poikkeus- ja kriisitilanteissa koottavat tiimit ja palosammutushenkilöstö. (Goodman & Goodman 1972, 494-495; Wildman ym. 2012;)

Goodman ja Goodman (1972) puhuvat väliaikaiseen tiimiin liittyvistä erikoisemmista piirteistä. Tärkein erikoisuus on ryhmän jäsenten keskinäiset riippuvuussuhteet. Jäsenet eivät tunne toisiaan entuudestaan ja kuitenkin heidän on muodostettava toisiinsa sellaiset suhteet, että tehtävä saadaan suoritettua määräajassa. Tehtävä tulee rajata tarkasti, jotta se on mahdollista suorittaa annetussa määräajassa. Lisäksi on pohdittava, miten organisaatiossa suhtaudutaan tilapäisen ryhmän toimintaan: miten väliaikaisen ryhmän toiminta tehtävän parissa vaikuttaa organisaation normaaleihin rutiineihin, ollaanko organisaatiossa halukkaita luomaan tarvittavat järjestelmät tehtävän valmistuttua. (Goodman & Goodman 1972, 495.)

Mayerson, Wieck ja Kramer (1996) määrittelevät väliaikaisen ryhmän hyvin pitkälle samoin perustein kuin Goodman ja Goodman. Jotta väliaikaisen ryhmän jäsenillä on mahdollista muodostaa luottamukselliset suhteet ryhmän toisiin jäseniin, tulee sen Meyersonin ym. (1996, 169-173) mukaan sisältää seuraavia asioita:

1. Ryhmän jäsenillä on erilaista ammattitaitoa ja he hyödyntävät ammattitaitoaan tehtävää toteuttaessa
2. Ryhmän jäsenillä on selkeät roolit ja he käyttäytyvät näiden roolien mukaan
3. Ryhmän jäsenillä on vain vähän kokemusta yhdessätyöskentelemisestä
4. Ryhmän jäsenet eivät todennäköisesti työskentele yhdessä enää
5. Ryhmän jäsenet on valittu tarkasti tietystä ammattiryhmästä
6. Ryhmälle annetut tehtävät ovat monimutkaisia ja edellyttävät itsestä työkentelyä

7. Annetut tehtävät tulee suorittaa määräajassa, ne ovat vaikeita
8. Saaduilla tuloksilla on suuri merkitys organisaatiolle
9. Ryhmän jäsenten tulee tehdä yhteistyötä, jotta lopputulos saavutetaan.

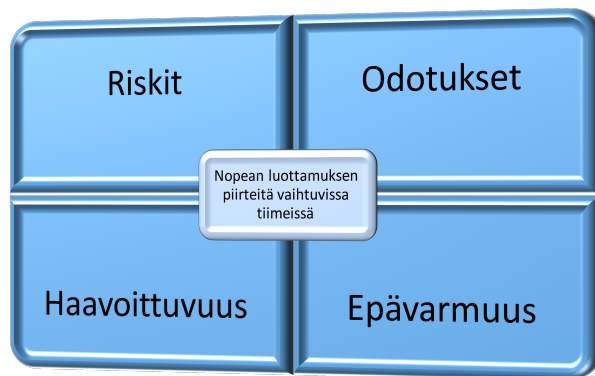
Jos jokin näistä edellä mainituista muuttuu, muuttuu myös luottamus ryhmän sisällä. Mayerson ym. (1996) toteavat, että yleensä väliaikaiset ryhmät koostuvat ammattilaisista, jotka luottavat toisiinsa sekä roolien että persoonallisuksiensa perusteella.

Bechky (2006) puhuu nopeasti perustettavista työryhmistä elokuvateollisuuden parissa. Hän toteaa, että vaikka nopeasti perustettavassa työryhmässä ei ole organisaatiolle tyypillistä hierarkiaa, ohjeistusta tai normeja, muodostuvat ne kuitenkin ryhmän toimiessa. Ryhmän jäsenien roolit ja rooliodotukset ohjaavat heille välittömästi vuorovaikutussuhteet ja tehtävien jaot. (Bechky 2005, 5.)

Lionel, Dennis ja Yu-Ting (2009) esittävät tutkimuksessaan, että tiimin jäsenten välinen pikaluottamus ja kokemukseen perustuva luottamus (knowledge-based trust) ovat kaksi eri luottamuksen muotoa ja ne muodostuvat erilaisin prosessein. Yleisen käsityksen mukaan ihmisten välinen luottamus muodostuu pitkällä aikavälillä yhteisten kokemusten kautta. On myös nähty, miten virtuaalisten tiimien jäsenten välille on kehittynyt korkea luottamus, vaikka he eivät ole koskaan tavanneet toisiaan eikä heillä ole kokemuksia työskentelystä yhdessä. Kokemusperäisen luottamuksen muodostuminen pitkällä aikavälillä on perinteisesti katsottu olevan korkeammalla tasolla kuin nopeasti muodostuvassa luottamuksessa. Lionel ym. (2009) edelleen väittävät, että varhaisella, nopealla luottamuksen muodostumisella (initial swift trust) on voimakkaampi vaikutus myöhempään luottamuksen muodostumiseen kuin mitä on aikaisemmin arvioitu. Lisäksi he väittävät, että kommunikointiympäristö vaikuttaa tiimin jäsenten halukkuuteen toimia luottamuksellisessa suhteessa. Tutkimuksessaan he pohtivat kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia sekä erilaisten viestintävälineiden kautta tapahtuvaa kommunikointia. (Lionel ym. 2009.)

Penttilä (2016) tutki pro gradu -työssään suomalaisten vuorikiipeilijöiden kokemuksia luottamuksen muodostumisesta suhteessa muihin kiipeilijöihin heidän kiivetessään Mount Everestin huipulle. Tutkimuksen perustana oli nopea luottamus (swift trust). Tutkimuksensa perusteella Penttilä toteaa, että vuorikiipeilyretkikuntien jäsenten välillä ei välttämättä tarvita luottamusta, jäsenten itsenäisyys ja itsekkyyys mahdollisissa ääriolosuhteissa riittää korvaamaan luottamuksen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että varsinkin kriisitilanteissa tiimin jäsenet toimivat itsenäisesti ja itsekkäästi riippuen siitä, miten paljon he ovat panostaneet saavuttaakseen oman tavoitteensa. Tutkimuksessa tärkeä huomio on myös se, että tiimin on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet, vaikka jäsenten välillä ei olisi keskinäistä luottamusta. Olennaista on se, että jokaisella tiimin jäsenellä on tarkasti määritellyt roolit ja tiimin tavoite on määriteltä selkeästi. (Penttilä 2016.) Lukiessani Penttilän pro gradu-työtä huomasin pohtivani omaa työympäristöäni: tarvitaanko luottamusta, mikäli jokaisella tiimin jäsenellä on selkeät roolit ja jokainen ymmärtää tehtävänsä? Kysymys ei ole tässä kehittämistyössä tutkimuskysymys, joten tähän en tule ottamaan kantaa.

Etsiessäni pikaluottamuksen, englanniksi swift trust, määritelmää löysin viitteitä Mayersonin, Wieckin ja Kramerin määritelmään vuodelta 1996. Mayer-sonin ym. (1996) määritelmän mukaan nopea luottamus sisältää osapuolten hyväksynnän haavoittuvuudesta (vulnerability), epävarmuudesta (uncertainty), riskeistä (risk) ja odotuksista (expectations) toisia osapuolia kohtaan (kuvio 3).



Kuvio 3: Nopean luottamuksen piirteitä väliaikaisissa tiimeissä (Mayerson ym. 1996)

Väliaikaisessa tiimissä uudet tulokkaat ovat haavoittuvaisempia kuin konkarit. Kokenut jäsen, jolla on jo saavutettuna jonkinlainen asema työssään, sietää paremmin epäonnistumisia tai itsekeskeistä käyttäytymistä. Haavoittuvuus liittyy toisen osapuolen mahdollisuuteen loukata. Liittyessään väliaikaiseen tiimiin ryhmän jäsen hyväksyy mahdollisuuden toisen osapuolen pahantahtoisuudesta (ill will), mutta jota tämä ei kenties toteuta. Nopean luottamuksen muodostuminen väliaikaisessa tiimissä edellyttää, että vastapuoli ei käytä hyväksen toisen asemaa eikä loukkaa, vaikka hänelle on uskouduttu. Uskotulta osapuolelta odotetaan tahdikasta ja hienotunteista käyttäytymistä. Myös ryhmän koheesio vaikuttaa ihmisen haavoittuvuuteen: löyhästi sitoutuneissa ryhmissä maineen menettäminen on vaarallisempaa kuin vahvoissa ryhmissä, kuten esimerkiksi satunnaisten tuttavien tai vastaavasti hyvien ystävien ja perheenjäsenten keskuudessa. Ryhmän jäsen voi pienentää haavoittuvuuttaan esimerkiksi vetäytymällä ja sopeutumalla tai etsimällä muita partnereita tai projekteja. Tiimiläinen voi myös olettaa, että muut tiimin jäsenet ovat luottamuksen arvoisia. (Mayerson ym. 1996, 170-173.)

Roolien merkitys nopean luottamuksen syntymisessä on suuri. Rooliin perustuva kanssakäyminen toisen osapuolen kanssa on selkeää ja lisää toiminnan vakautta. Mayerson ym. (1996) toteavatkin, että mikäli ryhmän jäsenten rooleissa on epäselvyyksiä, luottamuksen muodostuminen hidastuu merkittävästi. (Mayerson ym. 1996, 182.)

Ryhmässä, joissa on entuudestaan toisille tuntemattomia jäseniä, ilmenee epävarmuutta. Ryhmän jäsenten roolit korostuvat enemmän kuin sosiaalisen kanssakäyminen, huomio kiinnittyy ryhmäkokemukseen ja kyseessä olevaan projektiin eikä niinkään ryhmän toiseen yksilöön. Epävarmuus aiheuttaa myös kognitiivista stressiä, jolloin esimerkiksi ympäristön havainnoiminen, muistaminen ja oppiminen häiriintyvät. Stressiä syntyy, koska väliaikaisessa tiimissä on useita kontakteja toisiin ryhmän jäseniin. Väliaikaisen tiimin perustamisvaiheessa ryhmän jäsenet pyrkivät toimimaan niin, että koettu epävarmuus vähenee ja käyttäytyminen olisi ennakoitavaa. Toisaalta jotkut ryhmän jäsenistä saattavat olla luottavaisempia kuin toiset ja heidän kokema stressi on tällöin vähäisempää. (Popa 2005, 18-21.)

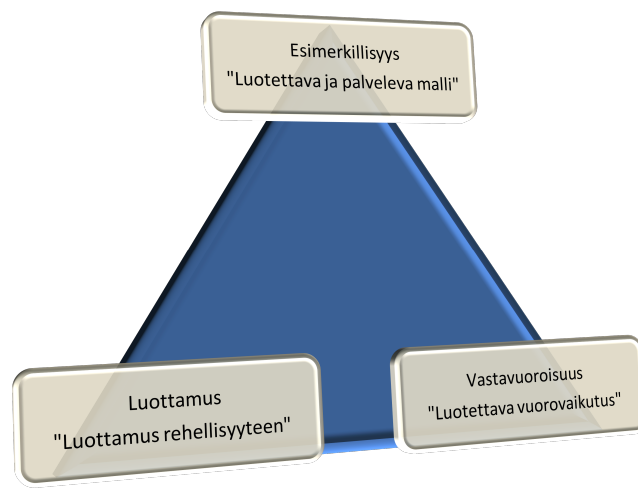
Odotukset ja riskit liittyvät tiimin jäsenen ajatuksiin mahdollisista eduista, joita ryhmässä toimiminen tuo sekä haavoittuvuuteen. Luottamuksen taso on verrannollinen tilannekohtaiseen tunteeseen riskeistä (Lionel ym. 2009, 248).

3.3 Johtaminen ja kehityskeskustelu

Mikäli henkilö siirtyy työkaverin roolista ryhmän esimieheksi, on esimiehisyyttä ja johtaminen otettava haltuun. Johtajalle voi olla ristiriitaista asettaa johdettavilleen selkeitä tavoitteita hakematta kuitenkaan entisten työkavereiden hyväksyntää. Johtajan on kohdeltava johdettaviaan tasapuolisesti, läheisenä toimineen työkaverin on saatava samanlaista kohtelua kuin muutkin johdettavat. Samasta työryhmästä noussut esimies myös tuntee johdettavansa hyvin, sekä hyvät että huonot puolet. Johtaja on kuitenkin työnantajan edustaja ja siinä roolissa hänen on pohdittava työryhmänsä toimintaa. Toimimalla oikeudenmukaisesti ja luomalla luottamusta tukeva ilmapiiri johtaja pääsee esimiehisyydessään pitkälle. Johtajan tulee olla sekä lähellä johdettaviaan että riittävän kaukana pystyäkseen toimimaan sekä oikeudenmukaisesti että luotettavasti. (Laine 2009, 41-44.) Matkustamohenkilökunnan esimies, purseri, on samasta työryhmästä esimiesasemaan noussut henkilö. Purserirooli edellyttää juuri edellä mainittua toimintamallin muutosta, jossa on omaksuttava työnantajan edustajan rooli kuitenkin toimimalla lähellä johdettavia.

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan tehokkaasta johtamisesta seuraa se, että molemmat osapuolet, esimies ja alainen, voivat hyödyntää toista saadakseen tukea ja resursseja. Molemmat kokevat keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta ja he pyrkivät kohti yhteistä tavoitetta. Vuorovaikutuksen avulla esimiehen ja alaisen välille muodostuu luottamuksellinen, kunnioittava ja toisiinsa sitoutunut suhde (Graen ym. 2015; Ikonen 2015; Kalliomaa ja Kettunen 2010, 26).

Kalliomaa ym. (2010) esittävät luottamusta rakentavan johtajuuden mallin (kuvio 6). Sen tavoitteena on rakentaa avoimuuden ja yhteistyön avulla kumppanuus, jonka seurauksena on mahdollista toteuttaa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden välillä erinomaista palvelua sekä auttaa oikeiden ratkaisujen tekemisessä yrityksen toiminnassa. Mallin mukaan esimiehen ja alaisen luottamukselliseen suhteeseen vaikuttaa esimiehen esimerkillisyys, luottamus ja vastavuoroisuus. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)



Kuvio 4: Luottamusta rakentava johtajuus (Kalliomaa & Kettunen 2010)

Luotettavuus tarkoittaa arvostavaa ja välittävää johtamista. Johdettaville tulee antaa vastuuta, jotta he voivat toteuttaa työtehtävänsä omalla tavallaan arvojen ja ohjeiden mukaisesti. Annetut työtehtävät tulee olla johdettavalle

sopivia, sillä liian vaativat tehtävät vähentävät motivaatiota. Luotettava esimies on suoraselkäinen ja hän kertoo tehdyt päätökset, myös ikävät, rehellisesti eikä siirrä vastuuta muille. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 48-57.)

Vastavuoroisuus edellyttää luotettavaa vuorovaikutusta. Tällainen vuorovaikutus pitää sisällään korjaavan ja myönteisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen, epämuodollisten keskustelujen käymisen, tiedon jakamisen, kuuntelemisen ja kyselemisen, kannustamisen ja motivoimisen. Johdettavalle voi antaa arvostuksen tunteen antamalla positiivista palautetta tai antamalla mahdollisuuden oppia jokin työhön liittyvä uusi taito (Rantanen 2016, 107-108; Rock 2011). Esimiehen valta-asema asettaa hänelle vastuun toimia vuorovaikutustilanteen kehittäjänä ja vaikuttajana ja esimies toimii pääasiassa ratkaisun tekijänä, kun johdettava toimii ratkaisun esittäjänä. Johdettava tulkitsee ympäristöään ja kokee vuorovaikutuksen eri tavalla kuin esimies johtuen siitä, että esimiehellä on enemmän ja erilaista tietoa kuin johdettavalla. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 66-67)

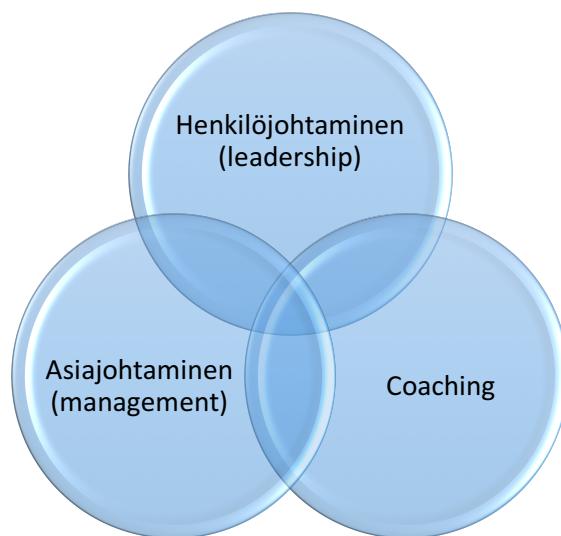
Esimieheltä odotetaan esimerkillistä käytöstä. Johtamiskulttuurimuutos autoritaarisesta johtamisesta kohti oikeudenmukaista ja erilaisuuden hyväksyvää johtamista on tätä päivää ja nykyiset organisaatiot ja uudet sukupolvet edellyttävät esimieheltä vallankäyttäjänä ja roolimalleina oikeanlaista käyttäytymistä ja toimintatapoja. Tämä osaltaan rakentaa luottamusta. Erityisesti ongelma- ja kriisitilanteissa esimiehen toimintaa arvioidaan tarkasti johdettavien toimesta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109-129.)

Puhuttaessa johtamisesta huomio kiinnitetään yleensä muodollisiin, ennalta suunniteltuihin tilanteisiin, esimerkiksi kokouksien tai kehityskeskustelujen aikana käytävään vuorovaikutukseen epämuodollisen kanssakäymisen jäädessä vähälle huomiolle. Käytäväkeskustelut ja nopeasti ohi menevät tilanteet ovat kuitenkin tärkeitä johtamistilanteita. Esimiehen oma toiminta motivoi ja kannustaa johdettavia ja esimiehen on hyvä ymmärtää tämä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 112-114.)

Arvot toimivat hyvänä ohjenuorana erityisesti sellaisissa tilanteissa, joita ei ole kohdattu aiemmin, oli kyseessä vaikkapa toimintatapa tai henkilöstöä tai asiakkaita koskeva asia. Yrityksen arvot toteutuvat ihmisten arkisissa toiminnoissa. Vaikka arvot toimivat keinoina yrityksen toiminnassa, ohjaavat ne myös ihmisten kohtaamisia. Esimiehen ja johdettavan samanlainen arvopohja ohjaa heidän toimintaansa samaan suuntaan. Arvoista tulee puhua aktiivisesti, jotta ne tulevat jokaiselle osaksi arkea ja esimiehillä on tässä suuri vastuu. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 116-120.)

Valmentava johtajuus

Downey (2015) erottaa esimiehen roolissa kolme roolia (kuvio 5). Nämä ovat henkilöjohtaja (leader), asiajohtaja (manager) ja coach. Näiden roolien esiintyminen esimiehen johtamisessa vaihtelee tilanteiden mukaan. Henkilöjohtajan roolissa esimiehen katse on tulevaisuudessa ja esimies korostaa toiminnassaan organisaation missiota, visiota, tavoitteita ja arvoja. Esimies toimii esimerkkinä, motivoi ja inspiroi johdettaviaan. Asiajohtajan roolissa esimies asettaa tavoitteita, arvioi toimintaa ja huolehtii prosessien toiminnasta ja laadusta. Tässä roolissa esimies varmistaa toimijoiden vastuut ja roolit sekä varmistaa, että toiminta vastaa tehtyjä suunnitelmia. Coachin roolissa esimies käy johdettavien kanssa keskusteluita siitä, miten tavoitteet saavutetaan ja antaa työstä palautetta. Esimies tekee ehdotuksia, oivalluttaa ja antaa johdettavan itsensä löytää sopiva tapa toteuttaa työtään. (Carlsson & Forssell 2017, 38-39; Downey 2014; Ristikangas & Grünbaum 2017, 26-27.)



Osapuolten välinen suhde

Kuvio 5: Valmentavan esimiehen roolit (Downey 2015)

Pohdittaessa sitä, missä yhteydessä johtamisen eri roolit nousevat esiin, on huomioitava käsiteltävään asiaan liittyvä valta. Se, onko valta käsiteltävän asian suhteen yksilöllä vai organisaatiolla, määrittää esimiehen johtamisen roolin painopisteen. Mikäli käsiteltävänä oleva asia kohdistuu yksilöön, esimiehen toiminnan tulee painottua henkilöjohtamisen lisäksi coachaukseen. Jos taas aihe koskee organisaatioon toimivaltaan liittyviä asioita, painopiste tulee kääntää asiajohtajuuden puolelle. Downey (2015) pitää asiaa tärkeänä. Esimiehen jättäessä huomioimatta asiaan liittyvät valtanäkökohdat johdettava saattaa ”tehdä vain työnsä”, hän ei voi työssään hyvin, ei toimi luovasti eikä kannu vastuuta. (Downey 2015.)

Organisaation strategia tai tavoitteet on pidettävä toiminnassa mukana ja esimiehen tuleekin varmistaa, että työhön liittyvät normeja, sääntöjä ja ohjeita noudatetaan. Esimiehen tulee toimia omien arvojen mukaisesti ja lisäksi jokaisella esimiehellä jokin johtajuuden piirre nousee vahvuutena esiin. Esimiehen on hyvä tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittymiskohteensa. (Carlsson & Forsell 2017, 41; Downey 2015.)

Valmentavan johtajuuden toteutuminen edellä mainittujen kolmen roolin avulla, henkilö- ja asiajohtuuden sekä coachauksen avulla, edellyttää esimiehen ja johdettavan välistä hyvää ja luottamuksellista suhdetta. Luottamuksellinen suhde antaa mahdollisuuden keskustella osaamisesta ja puutteista sekä toiveista ja vahvuuksista. Keskustelujen tarkkuus ja tehokkuus sekä mahdollisuus neuvotella auttaa johdettavia tuntemaan itsensä kvyvkkäiksi ja ammattitaitoisiksi. Jos osapuolten välinen suhde on heikko, eivät esimiehen ja johdettavien väliset keskustelut saavuta tarkoitustaan. (Downey 2015; Gouwei & Dalisay 2015.)

Tässä kehittämistyössä en keskity coachaukseen vaan asia- ja henkilöjohtamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena perehtyä purserin keinoihin nostaa luottamuksen tasoa suhteessa lentoemäntään ennen lennonaikaista kehityskeskustelua. Purseri käyttää coachausta käydessään kehityskeskustelua lentoemännän kanssa ja coachaus lennonaikaisen kehityskeskustelun keinona on eri kehittämistyön aihe.

Kehityskeskustelu ja palaute

Kehityskeskustelu on esimiehelle johtamistilanne, jossa tavoitteena on säännöllinen, kiireetön ja aito kohtaaminen yhdessä johdettavan kanssa. Keskustelun runko on suunniteltu tarkasti etukäteen ja se sisältää keskustelua työn sisällöstä ja tavoitteista tulevaisuutta koskien. Kehityskeskustelussa tavoitellaan avointa ja luottamuksellista keskusteluyhteyttä, jotta palautteen antaminen on avointa. Kehityskeskustelun tulee ohjata toiminta organisaation strategiaan ja visioon (Aarnikoivu 2016, 18; Kalliomaa & Kettunen 2010, 102; Kupias ym. 2011, 59). Kiireessä käyty kehityskeskustelu vaikuttaa johdettavan motivaatioon ja murentaa luottamusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 99-102.)

Aina palautetta ei ymmärretä palautteeksi, erityisesti korjaavan palautteen vastaanottamista ei mielletä välttämättä sellaiseksi. Annettu korjaava palaute ja mahdollinen kritiikki on aina sen esittäjän oma mielipide, mutta se antaa

vastaanottajalle mahdollisuuden pohtia omaa toimintaa ja käyttäytymistä. Palautteen antaja voi miettiä, onko korjaavan palautteen antaminen välttämättömyyttä. Palaute kannattaa antaa välittömästi tapahtuneen jälkeen, jolloin se perustuu kyseiseen tilanteeseen ja on molempien tuoreessa muistissa. Palautteessa tulee kiinnittää huomio vain yhteen asiaan rakentavalla tavalla ja palautteen saajalle tulee antaa mahdollisuus antaa ratkaisuehdotus sekä varmistaa, että viesti on oikein ymmärretty. Palautteenannon jälkeen on varmistettava, että sovitut asiat toteutuvat. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 87-93.)

Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2011) mukaan luottamus esimiehen ja alaisen välille muodostuu vähitellen. Työpaikan turvallinen ilmapiiri ja luottamus esimieheen antaa jokaiselle mahdollisuuden keskittyä työhönsä, tällöin myös menestys ja onnistumiset ovat mahdollisia. Vahva luottamus esimiehen ja alaisen välillä kestää myös kolhuja tai huonosti annettua palautetta. Esimiehen tulee myös hallita oikeanlainen viestiminen. Jos esimies jättää paljon tulokinnanvaraa, lopputulos on todennäköisesti huono. Annettaessa korjaavaa palautetta on varmistettava, että faktat ovat tiedossa ja palautteen saajaa kuunnellaan. (Kupias ym. 2011, 144-145.)

Kupiaksen ym. (2011) mukaan palautteen tavoitteena voi olla esimerkiksi toivotun toiminnan aikaansaaminen, näkemysten avartuminen, vastaanottajan itsetunnon vahvistuminen tai osapuolten välisen suhteen kehittyminen. Kalliomaa ja Kettunen (2010) toteavat, että palautteella vaikutetaan myös johdettavan innostukseen, jaksamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Palautteeseen ei kuitenkaan välttämättä uskota, mikäli vastaanottaja ei luota palautteenantajaan. Luottamus esimieheen mitataan ja punnitaan joka päivä ja esimiehen sanomisia ja tekemisiä arvioidaan päivittäin (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82; Kupias ym. 2011, 146).

Blomqvistin (2018) mukaan esimiehen luottamusta rakentava kommunikaatio pitää sisällään kunnioitusta ja huolenpitoa sekä kiinnostuksen tiimin jäsenen kehittymistä kohtaan. Esimies voi korostaa yhteistä tehtävää ja tukea tavoit-

teiden saavuttamisessa. Tiimin jäsenestä riippuen esimies voi tuoda uusia näkökulmia ja luovia ratkaisuvaihtoehtoja työntekoon, hän voi myös kuvata korkeita odotuksia ja stimuloida ajattelemaan uusia ratkaisumalleja. Esimiehen on oltava tarkkana esittäessään uusia näkökulmia, luovia ratkaisuvaihtoehtoja tai uusia ratkaisumalleja tiimin jäsenille, sillä suhtautuminen voi vaihdella. Osa ihmisistä kokee toiveet ja esitykset pelottavina, kun osa taas inspiroituu ja saa kaipaamaansa haastetta. (Blomqvist 2018.)

Palautetta on erilaista. Yksisuuntaisessa palautteessa palaute kohdistuu vain toiseen ja se tuo saajalle oivalluksia ja opastaa. Tällainen palaute on kontrolloivaa ja on paikallaan silloin, kun tilanteet vaativat nopeita toimia tai aikaisemmat palautekeskustelut eivät tuottaneet toivottua tulosta. Kaksisuuntainen palaute taas on tehokasta ja toimii hyvin muun muassa asiantuntijaorganisaatioissa. (Kupias ym. 2011, 65.)

Organisaatioissa käytetään useita eri kanavia palautelähteinä, tärkeimpänä niistä ovat saavutetut tulokset. Järjestelmällinen palaute edellyttää systemaattisuutta, sopivien olosuhteiden luomista sekä tarkkaa määrittelyä sille, missä ja miten tarvittavaa vuorovaikutusta tapahtuu. Onnistuneen palautteen tulee olla aina luontevaa ja aitoa, sitä tulisi myös antaa jatkuvasti ja oikea-aikaisesti. Mikäli annettu palaute yllättää saajan, hän ei ole saanut palautetta arjessa riittävästi. (Kupias ym. 2011, 75-77.)

3.4 Palveluliiketoimintalogiikka ja arvon muodostuminen

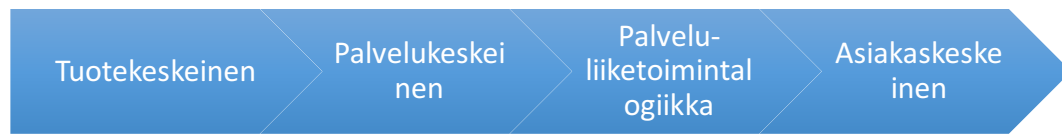
Asiakkaan kokema arvo palvelusta voi syntyä haluamisen, arvottamisen tai tarpeiden täyttymisen lopputuloksena ja tähän kokemukseen vaikuttaa palvelutilanne ja sen aikana tapahtuva vuorovaikutus, osapuolten välinen yhteistyö sekä asiakassuhde. Asiakkaan rooli on aktiivinen arvonluonnin yhteydessä ja ainoastaan asiakas päättää, millainen arvo palvelulla on, sillä se luodaan palvelua käytettäessä. Asiakkaan kokema arvo myös muuttuu, kokemukset palvelusta, palvelun käyttö ja käyttökertojen lukumäärä vaikuttavat arvon muodos-

tumiseen. Arvoja ei aina myöskään tiedosteta, sillä ne muuttuvat ajan kuluessa, esimerkiksi perheen perustaminen muuttaa arvomaailmaa. (Alakoski 2014, 48-49; Carlsson ja Forsell 2017, 186-188; Grönroos 2011, 15.)

Babinin, Dardenin ja Griffinin (1994) mukaan tuotteen tai palvelun ostaminen ja ostotapahtumasta syntynyt hedonistisen kokemus tuottavat asiakkaalle arvoa. Arvon kokeminen on subjektiivista, joskus pelkkä tuotteen tai palvelun ostaminen riittää asiakkaalle ja se tuottaa hänelle arvoa, toisaalta ostotapahtuman tai palvelun käyttäminen itsessään tuottaa asiakkaalle iloa, vaikka asiakas jättäisi tuotteen ostamatta. Toisaalta hinnallakaan ei ole niin suurta merkitystä, sillä asiakkaat voivat jopa maksaa hieman enemmän saadessaan hyvää palvelua. Ne yritykset, jotka loistavat asiakastyytyväisyydellään, menestyvät ja ovat tuottavia. Asiakkaat haluavat tulla uudelleen ja he suosittelevat yrityksen palveluja myös toisille. (Babin ym. 1994, 645; Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 6.)

Liiketoimintalogiikat

Liiketoimintalogiikat (kuvio 6) kuvaavat yritysten ja asiakkaiden suhdetta toisiinsa arvонуonnin yhteydessä. Lusch ja Vargo (2004) esittivät termin palvelukeskeinen toimintalogiikka (service-dominant logic). Termi yhdistää palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin. He näkevät, että markkinointi on siirtynyt tuotantokeskeisestä markkinoinnista kohti palvelumarkkinointia. Tuotekeskeisessä näkemyksessä keskeistä ovat aineelliset tuotokset ja erilliset toiminnot, kun taas palvelukeskeisessä logiikassa ovat aineettomuus, vaihdantaprosessit ja suhteet. Palvelun arvo luodaan samassa yhteydessä, jossa jokainen osallinen on itse prosessissa mukana. (Lusch & Vargo 2004)



Kuvio 6: Eri liiketoimintalogioita (mukaillen Alakoski 2014, 10)

Palvelukeskeistä liiketoimintaa on edeltänyt tuotokeskeinen toimintalogiikka (goods-dominant logic), jonka mukaan saadun arvon tuotti ja tarjosi tuotteen valmistaja, ei asiakas. Tavarointa tuotettiin massatuotantona ja ihmistä kohdeltiin ikään kuin tahdottomana tavaroiden ostajana. Tämä aikakausi oli vallalla jopa tuhansia vuosia. Tavaroiden massatuotantoa ryhdyttiin kritisemaan ja palvelukeskeinen (tai palveluperusteinen) liiketoimintalogiikka toi mukanaan uuden ajattelun palvelusta osana tuotteiden valmistusta. Arvonluomisen näkökulmasta kukaan ei pärjännyt enää yksin vaan eri osapuolten yhteistyö tuotti palvelulle lisäarvoa. Myös asiakkaiden ottaminen mukaan palveluprosessiin ja heidän mielipiteiden kuuleminen nähtiin tarpeellisena. (Alakoski 2014, 9-10; Vargo & Lusch 2014; Virtanen 2018, 24-27.)

Palveluliiketoimintalogiikan (service logic tai service as dominant logic) mukaan palvelun arvo muodostuu palvelun tuottajan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa palveluntuottajan prosessissa, kun taas asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan (customer-dominant logic) mukaan arvo ei aina välttämättä muodostu yhteistyössä palvelun tarjoajan kanssa kahdessa, rinnakkaisessa prosessissa, yrityksen prosessissa ja asiakkaan prosessissa. Yrityksessä on tärkeää ymmärtää, miksi asiakas päättää ostaa tai jättää ostamatta yrityksen tuotteita tai palveluja. Tämä ajattelumuutos, ymmärrys asiakkaan halusta ostaa yrityksen tuote tai palvelu, on merkittävä ero verrattuna muihin toimintalogiikkoihin. Asiakkaalla on tietoa yrityksen palvelusta, jonka hän kokenut aiemmin tai on kuullut muualta. Se, menestyykö yritys ja onko palvelu tarkoituksenmukaista, riippuu palvelun toteutumisesta ja siitä, täyttääkö palvelu asiakkaan odotukset. Toisin sanoen, toteutuuko yrityksen palvelulupaus. (Alakoski 2014, ; Grönroos ym. 2015, 72-75.)

Finnairin arvolupaus asiakkaalle on tarjota hänelle ainutlaatuinen pohjoismainen kokemus, joka tarkoittaa muun muassa mutkattomuutta ja luotettavuutta. Lennonaikaisia palveluja kehitetään jatkuvasti ja tavoitteena on tarjota parasta businessluokan palvelua Euroopassa, ja myös economy-luokan palvelua kehitetään jatkuvasti. Asiakaskokemuksen lisäksi Finnairissa kiinnitetään huomiota henkilöstökokemukseen, sillä vision toteutuminen on mahdollista motivoituneen henkilöstön avulla. Resurssointi, johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat henkilöstökokemuksen panostuksen keskiössä. (Strategia 2018; Vuosikertomus 2016, 4.)

3.5 Yhteenveto tietoperustasta

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on pohtia ja selvittää, millaisia keinoja väliaikaisen tiimin esimiehellä on muodostaa ja kehittää luottamuksellisen suhteen johdettavaan nopeasti ja esimerkkinä on matkustamomiehistö. Väliaikainen tiimi määritellään Mayerson tm. (1996) määritelmän mukaan tiimiksi, jonka jäsenet eivät tunne toisiaan entuudestaan ja jotka eivät todennäköisesti enää myöhemmin työskentele samalla kokoonpanolla uudelleen. Matkustamohenkilökunnan jäsenten roolit on määritelty selkeästi ja jäsenet toimivat näiden roolien mukaisesti. Jäsenten tulee myös tehdä yhteistyötä saavuttaakseen päämäärän. Erona Mayersonin ym. (1996) väliaikaisen tiimin määrittelylle on se, että matkustamohenkilökunnan jäsenten ammattitaito on lähtökohdiltaan samanlaista, sillä jokainen on käynyt lentoemännän peruskurssin. Mayersonin ym. (1996) väliaikaisen tiimin määritelmän mukaan tiimin jäsenillä on erilainen ammattitaito ja -tausta ja annetut tehtävät ovat vaikeita. Lentoemännän perustyö peruskurssin ja myöhemmin työkokemuksen jälkeen muodostuu normaalisti rutiininomaiseksi. On kuitenkin huomioitava, että mahdolliset poikkeustilanteet edellyttävät tilanteen mukaista toimintaa: yhtäältä määrätietoista ja valmiiksi annettujen ohjeiden mukaista toimintaa ja toisaalta luovien ratkaisujen tekemistä, ja tämä kaikki nopeassa aikataulussa. Matkustamohenkilökunnan jäsenet toimivat yhteistyössä, kun taas Mayersonin ym. (1996) määritelmän mukaan tiimin jäsenet toimivat itsenäisesti.

Tässä opinnäytetyössä luottamuksen taso purserin ja lentoemännän välillä työvuoron alkaessa ja lennolle lähdettäessä oletetaan olevan työtehtävään perustuvaa luottamusta. Lennon esimieheen luotetaan tämän roolin ja ammatillisen aseman perusteella ja keskustelut koskevat pääasiassa työtä ja organisaatioon liittyviä asioita. Mikäli purseri ja lentoemäntä tuntevat toisensa entuudestaan, saattaa luottamuksen taso olla arvioivaa. Arvioivalla tai laskelmoivalla luottamuksen tasolla lentoemäntä on jo harkitsevampi ja hän järkeilee enemmän. Lentoemäntä ei kuitenkaan voi vielä ennustaa purserin toimintaa, joten luottamus on pinnallista.

Finnairilla on otettu käyttöön lennonaikainen kehityskeskustelu ja sen tavoitteena on keskustella lentoemännän vahvuuksista ja mahdollisista kehityskohteista työsuoritukseen liittyen. Mikäli purserin ja lentoemännän välinen luottamus on heikolla tasolla, saattaa kehityskeskustelun tavoite jäädä saavuttamatta. Purserin tulisi pyrkiä luomaan kokemuksellinen luottamuksen taso, jolloin luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat järkeilyn ja harkinnan lisäksi tunteet ja eettiset tekijät. Kokemukselliseen luottamuksen tasoon voi vaikuttaa arjen kohtaamisissa olemalla läsnä ja osoittamalla arvostusta (Blomqvist 2002; Kupias ym. 2011; Laine 2009.)

Finnairin arvolupaus asiakkaalle ainutlaatuisesta, pohjoismaisesta kokemuksesta sekä huomion kiinnittäminen henkilökunnan motivointiin ja hyvään henkilöstökokemukseen kertoo yhtiön siirtyneen kohti asiakaskeskeistä liiketoimintaa. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa arvo muodostuminen tapahtuu sekä asiakkaan kokemassa maailmassa että palvelun tuottavan yrityksen prosesseissa (Grönroos ym. 2015, 74-75).

4 Kehittämismenetelmät

Tämän opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu. Opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä ovat ol-

leet kysely, haastattelut ja erilaiset työpajat. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä asioita pyritään edistämään ja viemään eteenpäin ja organisaatiota autetaan parantamaan toimintaansa ja prosessejaan käytännössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18-20).

Tutkimuksellisuus kehittämistyössä merkitsee kehittämiskohteen eri tekijöiden laajaa ja kattavaa huomioimista ja tällöin tulokset ovat myös perustelluja. Organisaation vallitsevat käytännöt, joita usein luullaan toimiviksi ja hyviksi, voidaan kehittämistyön edetessä todeta toimimattomiksi tai jälkeenjääneiksi. Kehittämistyön tulee edetä järjestelmällisesti ja tietoa tulee hakea laajalti. Monipuolisesti käytetyt menetelmät synnyttävät erilaisia näkökulmia ja kriittisyys näyttäytyy näkökulmien ja omien valintojen ja prosessien arvioina. (Ojasalo ym. 2014, 21-22.)

4.1 Laadullisen opinnäytteen piirteitä

Tavoitteeni kehittämistyön tekijänä on perehtyä tutkittavaan ilmiöön eli nopeaan luottamukseen muodostumiseen ja kehittymiseen ja siksi valitsin laadullinen tutkimusmenetelmän.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi ei etene määrättyssä järjestyksessä vaan lomittain ja teoreettinen viitekehys antaa lähtökohdan tutkimukselle, joka voi sekin muuttua tutkimuksen edetessä. Aluksi tehdään huomioita ja tarkastellaan havaintoja mahdollisimman monelta suunnalta. (Alasuutari 2011, 251-268.) Tällainen laadullisen tutkimuksen prosessi vastaa hyvin palvelumuotoilumenetelmin toteutettua kehittämistyötä, jossa ideointi ja kehittäminen tapahtuu iteroiden ja etukäteen määritellyn hypoteesin muuttuessa työn edetessä.

Alasuutarin (2011, 272) mukaan kenttätutkimus on hypoteesien jatkuvaa testaamista. Uusi tieto ja analyysit siitä antavat vinkkejä, millaista aineistoa seuraavassa tutkimuksen vaiheessa tulisi kerätä. Uusi aineisto saattaa myös joh-

taa tutkijan uusille urille, esimerkiksi perehtymään uuteen, toisenlaiseen materiaaliin. Erityisesti kehittämistyössä käytetyt luotaimet toimivat tällaisina uuden aineiston tuojina.

Alasuutarin (2011, 245-250) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettävyysongelmaa ratkotaan sillä, että tutkimuksen edetessä viitataan muihin tutkimuksiin. Mikäli tutkittava aihe ei ole julkinen ja se on esimerkiksi yrityksen tai yhteisön sisäistä, on tarpeen tuoda julki aiheen olemassaolo myös muissa konteksteissa. Alasuutari toteaaakin, että puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta ei tulisi puhua yleistämisestä vaan suhteuttamisesta, siitä, miten tutkijan tekemä analyysi kertoo muusta kuin vain aineistosta.

Eri metodien käyttämisen tavoitteina on saada tutkimuksesta esiin jotain selaista, mikä ei ole vain havainto ja jolla on todellista käyttöä aineiston analysoinnissa. Tutkimuksen ei tule vastata vain ”Mitä”-kysymykseen vaan myös ”Miksi”-kysymykseen. ”Miksi”-kysymys esitetään tutkimuskysymyksissä ja näihin pyritään vastaamaan hypoteesilla. Tutkimuksen edetessä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja hypoteesin toteutumiseen kerätyn aineiston perusteella. Tutkimuksen eteneminen ei kuitenkaan suju aina suunnitellusti. ”Miksi”-kysymykset muotoutuvat ja tarkentuvat vielä tutkimuksen edetessä tai ne voivat olla epäoleellisia, sillä aineistosta saattaa nousta esille uusia aiheita, joita tutkimuksen tekijä ei ole osannut ottaa huomioon pohtiessaan tutkimuskysymyksiä ja hypoteesia. Varsinkin tapauksissa, joissa tutkimuksen tekijä on itse lähellä tutkittavaa aihetta, saadut tulokset voivat vaikuttaa itsensä selvyyksiltä tai ongelmattomilta. (Alasuutari 2011, 216-218.)

Kvalitatiiviset tutkimukset pyrkivät perehtymään aiheeseen, jota voidaan selittää ja saattaa ymmärrettävään muotoon. Jos tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkittavien tunteita ja asenteita, kvalitatiivinen tutkimus antaa siihen paremman mahdollisuuden kuin kvantitatiivinen tutkimus. (Alasuutari 2011, 234-237; Curedale 2016, 263.)

Alasuutari (2011, 256) pohtii, milloin laadullinen tutkimus oikeastaan alkaa. Mahdolliset harha-askeleet ja eri syistä hylätyt tutkimusideat eivät ole umpikuja, vaan kannustavat löytämään paremman suunnitelman ja viemään tutkimusta eteenpäin. Nämä harha-askeleet voidaan Alasuutarin mukaan myös raportoida ja johdattaa näin lukija väärin pohdintojen kautta uusille jäljille. Erityisesti palvelumuotoiluprosessissa kehittämistyön tekijän tulee hyväksyä keskeneräisyyttä ja tunnetta harha-askeleista.

Tutkimukseen valittu metodi määrittää ne käytännöt ja säännöt, joiden avulla tutkija tekee havaintoja ja tulkitsee niitä. Ilman näitä tutkimus olisi vain kokemusperäistä todistamista. Lisäksi teoreettinen viitekehys määrittää, millä menetelmällä ja millaista aineistoa kannattaa kerätä, ja toisinpäin, aineiston luonne määrittää oikean teorian. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmaksi muodostuu se, että tutkittavaa ilmiötä pohditaan monelta suunnalta. (Alasuutari 2011, 82-84.) Tästä johtuen pyrin tässä kehittämistyössä keräämään sellaista aineistoa, jolle tällainen monipuolinen tarkastelu antaa mahdollisuuden.

Palvelumuotoilu antaa mahdollisuuksia palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen, mutta myös työkaluja henkilökunnan koulutus- ja valmennustarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen näkemykset sopivat hyvin palvelumuotoiluun, sillä laadullinen tutkimus tulokset vastaavat kysymykseen ”miksi”. (Rantanen 2016, 27; Stickdorn ym. 2018, 98.)

Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmät

Tässä luvussa käsittelen muotoiluajattelua sekä palvelumuotoilua, joka toimii opinnäytetyön viitekehysenä sekä opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä. Palvelumuotoilun avulla organisaatio oppii tuntemaan asiakkaansa ja hänen todelliset tarpeensa. Syvällisen asiakastuntemuksen avulla voidaan määrittää oikea ongelma ja keskittyä sen ratkaisemiseen. Nämä palvelumuotoilun piirteet tekevät menetelmästä vahvan (Stickdorn, Lawrence, Hormess ja Schneider 2018, 14; Tuulaniemi 2013, 96.)

Muotoiluajattelija löytää uusia mahdollisuuksia, miettii ja ajattelee asioita monipuolisesti ja useista eri näkökulmista ja pyrkii toimimaan vastoin vanhoja ratkaisuja ja stereotypioita. Vaikka muotoiluajattelu on lähtöisin muotoilijoilta, sen ei tarvitse olla vain heidän osaamisalaansa. Prosessissa työskennellään yhdessä asiakkaan kanssa ja työskentely tapahtuu kokeillen ja testaten. (Tschimmel 2015.)

Muotoiluajattelun tulee olla monipuolista ja laajaa, ainutlaatuista ja joustavaa ja lisäksi tulevaisuuteen suuntautuvaa, vaihtelevaa, muokattavaa ja sujuvaa. On uskallettava luottaa omaan itseensä, luovaan ajatteluun ja osaamiseen. Muotoilussa hyödynnetään iteratiivista ja inkrementaalista menetelmää. Iteratiivisuudella eli toistolla tarkoitetaan nopean, ensimmäisen ratkaisun, esimerkiksi prototyypin, rakentamista, jota sitten kehitetään iteroiden, kunnes tavoite on saavutettu. Inkrementaalisuus tarkoittaa, että iso kokonaisuus jaetaan pienempiin osiin, jotta sitä on helpompi käsitellä. (Tuulaniemi 2013, 112; Tschimmel 2015.)

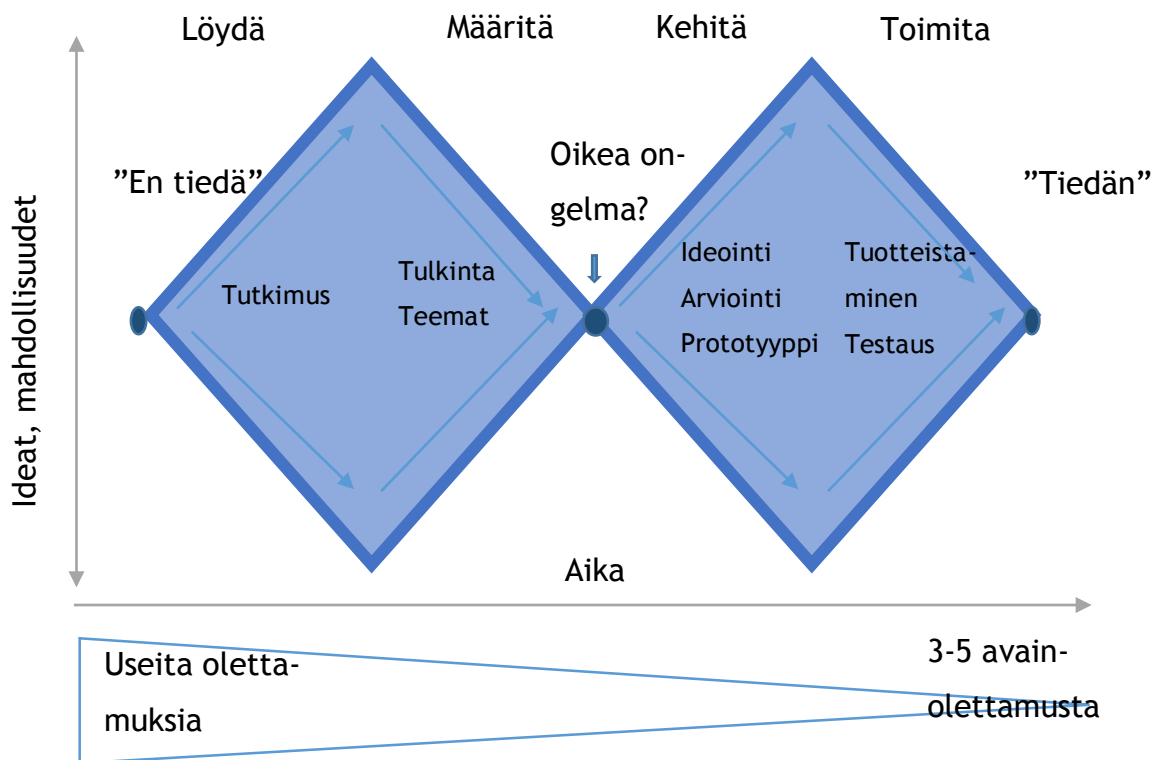
Miksi muotoiluajattelu on tärkeää? Muotoilulla saadaan muutettua monimutkaiset tuotteet, palvelut ja ratkaisut yksinkertaisiksi, jolloin niitä on helppo käyttää ja hallita. Muotoilun avulla tuotteista ja palveluista saadaan laadukkaita ja hyvin muotoiluilla tuotteilla on pitkä elinkaari, jolloin myös ympäristöasiat tulee otetuiksi huomioon. Tunteilla suunnitellut tuotteet ja palvelut ovat käyttäjälleen miellyttäviä ja ilahduttavia, niillä on inhimillistä merkitystä. (Miettinen 2014, 10-17.)

Menetelmiä käytettäessä on kasvatettava asiakasymmärrystä, se on eräs palvelumuotoilun tärkeimmistä kulmakivistä. On perehdyttävä kohderyhmän odotuksiin, tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tutkijan empaattisuus on olennaista, se on aitoa ja syvällistä kiinnostusta haastateltavaa kohtaan. Kun näin saatu ja kerätty tieto analysoidaan huolellisesti, voidaan kehittää palvelukonsepteja, jotka ovat laadultaan hyviä ja joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Tschimmel 2015.)

Palvelumuotoiluprosesseja on lukuisia. Tuulaniemi (2011) hahmottaa palvelumuotoiluprosessin viidessä osassa, jotka ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi, kun taas Miettinen (2011) rakentaa palvelumuotoiluprosessiin asiakasymmärryksen, palvelun konseptoinnin, mallinnuksen sekä lanseerauksen ja ylläpidon avulla. Tschimmel (2015) on kehittänyt Evolution 6 2 -palvelumuotoilumallin, jota käytetään laajasti esimerkiksi projektien kehittämisessä ja erilaisissa työpajoissa. Näissä kaikissa edellä mainituissa mallissa on eroavuuksia, mutta Tschimmel toteaa kuitenkin: ”Process is always the same!” (Kumar 2013, 8; Miettinen 2011, 35-38; Tschimmel 2015; Tuulaniemi 2011, 126-131).

Tässä opinnäytetyössä seuraan tuplatimanttimallia (kuvio 7). Tuplatimantti (double diamond) on The British Design Councilin vuonna 2005 luoma palvelumuotoilun malli, jossa kuvataan luovassa ongelmanratkaisussa tapahtuvaa ideoiden synnyttämää laajenemista, divergenttiä, ja rajaamiseen liittyvää supistavaa, konvergenttiä, toimintaa. Divergenssivaiheessa tuotetaan ideoita, ideointi perustuu mielikuvituksen runsaaseen käyttöön ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn. Konvergenssivaiheessa karsitaan ja analysoidaan tarkemmin uudet ideat (Design Council 2018; Tuulaniemi 2013, 113).

Palvelun kehittämisprosessi jaetaan kaksoistimanttimallin mukaisesti löydä (discover), määrittele (define), kehitä (develop) ja toimita (deliver) vaiheisiin. Vaiheet eivät kuitenkaan tule suoraviivaisesti edellisen kehittämisvaiheen jälkeen, vaan prosessi etenee iteratiivisesti, toisin sanoen divergenssia ja konvergenssia toistetaan. Kehitystyötä tekevän onkin siedettävä keskeneräisyyttä. (Design Council 2018; Tschimmel 2015.)



Kuvio 7: Design Council:n tuplatimantti -palvelumuotoiluprosessi (mukailien Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018)

Kaksoistimanttin ensimmäisessä löydä-vaiheessa on tärkeä kartoittaa nykytilanetta ja asiakasymmärrystä ja keinoina ovat esimerkiksi tutustuminen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, haastattelut ja havainnoinnit. Löydä-vaiheessa ideoidaan vapaasti ja pyritään miettimään ensimmäisiä ratkaisuvaihtoehtoja löydettyyn ongelmaan. Tässä vaiheessa tehdään markkinointi- ja käyttäjätutkimuksia ja vaikka prosessissa on tärkeää asiakaskeskeisyys, on tutustuttava huolella myös yrityksen kulttuuriin ja toimintamalleihin. Prosessissa pyritään tunnistamaan todellinen ongelma ja visualisoimaan se. Tässä vaiheessa toteutetaan kehitysprosessin brief. (Calbretta, Gemser & Karpen 2016, 179-180; Design Council 2018.)

Määrittely-vaiheessa analysoidaan, määritellään ja kehitellään edellisen vaiheen tuloksia. Toiminta on konvergenttia eli suuresta määrästä informaatiota valitaan ja karsitaan kehitysprosessille tärkeä osa. On tärkeää pysähtyä pohtimaan, tutkitaanko oikeaa ongelmaa. Tässä vaiheessa ideoita voidaan testata

edullisesti eikä virheiden tekemistä saa pelätä, palvelumuotoiluajattelussa onkin tärkeää tehdä virheitä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Calbretta, Gemser & Karpen 2016, 179-180; Design Council 2018.)

Kolmannessa kehittä-vaiheessa tavoitteena on testata edellisen vaiheen ideoita, jotta niitä voidaan kehittää edelleen. Konsepteja valitaan yksi tai muutamia. Tässä vaiheessa valmistetaan prototyyppi, jota testataan mahdollisimman monella käyttäjällä. Prototyypin rakentaminen ja palvelun saaminen konkreettiseksi tuottaa usein ongelmia. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi videoita, valokuvia tai sarjakuvia, mutta myös draaman keinoja. Tässä ja edellisessä vaiheessa iterointi on vilkkainta. (Calbretta, Gemser & Karpen 2016, 179-180; Design Council 2018.)

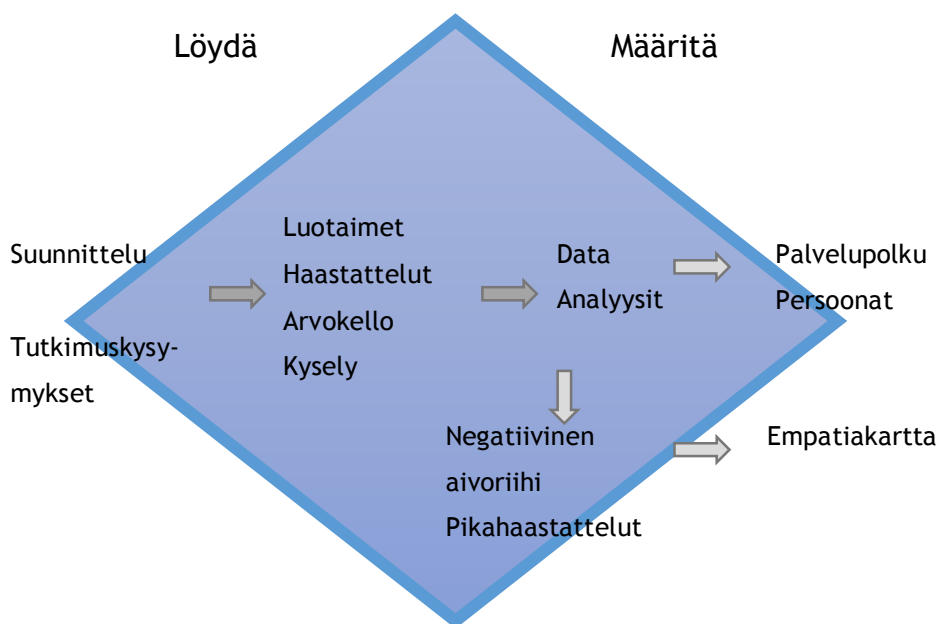
Viimeisessä toimita-vaiheessa suunniteltu tuote tai palvelu viedään markkinoille. Tällöin tehdään viimeiset testaukset ja palvelu tai tuote saatetaan tuotantoon. Vaihe sujuu helpommin, jos eri toimijat ja asianosaiset ovat saaneet osallistua kehitystyöhön alusta alkaen ja kokevat sen omakseen. (Calbretta, Gemser & Karpen 2016, 179-180; Design Council 2018.)

Tutkimukseen tai kehitystyöhön liittyvät oletukset (assumptions) voivat liittyä esimerkiksi asiakkaisiin, kilpailijoihin tai yhteistyökumppaneihin. Kehitystyön alussa oletuksia on useita ja ne saattavat olla epävarmoja ja mahdollisesti epäoleellisia, mutta työn edetessä ne tarkentuvat ja niiden merkitys suhteessa ongelmaan varmistuu. Tavoitteena on saavuttaa 3-5 kriittistä oletusta. (Calbretta, Gemser & Karpen 2016, 179-180; Design Council 2018.)

Tschimmelin (2015) mukaan tämä 4D-malli on palvelumuotoilumalleista täydellisin siitä syystä, että sen ovat kehittäneet suunnittelijat, kun taas useat muut mallit ovat syntyneet pääpainon ollessa liiketoiminnan ja johtamisen kehittämässä.

4.2 Menetelmät

Kukin menetelmäkappale sisältää esittelyn toteutuksen ja menetelmäkohtaisen yhteenvedon. Luotaimet, haastattelut ja arvokello-menetelmä toteutettiin pursereiden parissa, pikakysely toteutettiin liukuhihnakyselyinä ja vastajina olivat lentoemännät. Kehitystyö eteni iteratiivisesti, purserien täyttämien luotaimien ja heille pidettyjen haastattelujen perusteella päädyin pitämään lentoemännille negatiivisen aivoriihen ja pikahaastattelut. Negatiivisen aivoriihen ja pikahaastatteluiden avulla pyrin selvittämään, millainen on lentoemäntien mielestä luotettavasti toimiva purseri. Saadun tiedon pohjalta syntyi palvelupolku ja pursereiden persoonat sekä lentoemännän empatiakartta.



Kuvio 8: Opinnäytetyön löydä- ja määritä-vaiheet

4.3. Löydä-vaihe

Tuplatimanttimallin ensimmäisessä löydä-vaiheessa keskitytään ongelman tunnistamiseen ja tutkimuskysymyksen löytämiseen ja tavoitteena on löytää näkökulmia ja ideoita mahdollisimman paljon. Palvelumuotoiluprosessin ede-

tessä tähän löydä-vaiheeseen palataan uudelleen, kun saadaan uutta informaatiota tai tunnistetaan uusia asiakastarpeita. (Design Council 2018.) Tässä luvussa esittelen löydä-vaiheessa käytetyt menetelmät. Menetelmien tulokset esittelen Tulokset-luvussa.

4.3.1 Luotaimet

Mattelmäki (2006) on tutkinut luotaimien käyttöä käyttäjälähtöisessä suunnittelussa. Aiemmin suunniteltiin pääasiassa tuotteita ja palveluja, nykyään suunnittelun kohteena ovat myös kokemukset ja erilaiset strategiset ratkaisut. Suunnittelussa otetaan huomioon käyttäjä. Mattelmäen (2006) mukaan suunnittelija voi tutkia tutkittavaa kohdetta kolmella tavalla: luotaava tyyli on kokeilevaa ja leikkimielistä ja sen avulla voidaan tutustua suunniteltavaan kohteeseen. Toinen tapa on määrätietoisempaa toimintaa, jolloin saadaan jo jostain tapahtumaan. Kolmantena tapana suunnittelija karsii eri vaihtoehtoja ja arvioi ratkaisuja erilaisten hypoteesien avulla. Suunnittelutyössä on tärkeää luovuus ja intuitio. Jotta suunnittelija voi olla luova, tulee hänen olla joustava, välttää rutiininomaisia ratkaisumalleja ja tiedostaa, että hänen on tulkittava työstettävää asiaa myös henkilökohtaisesti. (Mattelmäki 2006, 16-17.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnän luotaimia luotaavalla eli kokeilevalla ja leikkimielisellä tyylillä. Tavoitteena on selvittää luotaimien käyttäjien ajatuksia lennonaikaisista kehityskeskusteluista ja tarttua mahdollisiin ongelmiin ja tutkia niitä tarkemmin.

Innovatiivisten menetelmien avulla saadaan tietoa ihmisten tunteista, mielihyvää, arvoista ja haaveista. Innovatiiviset menetelmät ovat osallistavia ja niitä ovat esimerkiksi suunnittelutyöpajat, korttipelit ja luotaimet, päiväkirjat tai kameratutkimukset. Innovatiivisilla menetelmillä voidaan kiinnittää huomio pienempiin ryhmiin tai jopa vain yksittäiseen ihmiseen. Yhden ainoan ihmisen antama kommentti tai kokemus saattaa antaa suunnittelijalle idean tai inspiraation tutkittavasta kohteesta. (Mattelmäki 2006, 32-38.)

Luotaimet toimivat käyttäjän itsedokumentoinnin välineenä ja ovat kokeilevia, lisäksi niiden avulla voidaan tarkastella käyttäjän omia näkemyksiä ja toimintaympäristöä. Itsedokumentoinnin avulla pyritään myös poistamaan havainnoijan mahdollinen vaikutus tutkittavaan kohteeseen. (Curedale 2016, 117; Mattelmäki 2006, 46-47.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin luotaimina päiväkirjoja. Luotaimien käyttö opinnäytetyössä on perusteltua, sillä pursarit ovat lennoilla ollessaan toisaalla eikä havainnointi olisi ollut mahdollista. Luotaimien hyödyntäminen antoi mahdollisuuden aineistopohjaiseen pohdintaan. Mattelmäen (2006) mukaan luotettavuus on ongelmallista tehtäessä tulkintoja päiväkirjan teksteistä. On pohdittava, miten yksityiskohtaisesti ja tarkkaan päiväkirjojen kirjoittajat ovat kertoneet tarinoitaan tai miten hyvin tutkija saa aineistoa avattua ja käsiteltyä. Tässä työssä luotaimista saatua aineistoa käytetään inspiraation lähteenä, jolloin luotettavuus ei ole ongelma. Lisäksi opinnäytetyön lähestymistapana on palvelumuotoilu ja luotaimien käyttö sopi hyvin kesän 2017 testijakson aikana tapahtuvaan pohdintaan.

Päiväkirja oli käytössä testijakson ajan kesällä 2017 toukokuusta elokuuhun viidellä purserilla. Pursereille jaetussa luotainpaketissa oli päiväkirja, tarroja ja pieniä muistilappuja, joita purseri saattoi lisätä päiväkirjan sivuille. Kannustuksena he saivat myös pienen makeispussin. Pursereilla oli mahdollisuus tehdä muistiinpanoja kesän aikana myös sähköpostitse. Tarkoituksena oli, että pursarit kirjoittavat kehityskeskustelujen kuluessa esiin tulleita ajatuksia: missä he kokevat olevansa hyviä ja vahvoja, missä he tarvitsisivat tukea ja kannustusta sekä mahdollisia kehitysideoita koskien tulevia purserikoulutuksia kehityskeskusteluihin liittyen.

Päiväkirjan ensimmäisellä sivulla oli lyhyt kiitosviesti purserille. Kannustin kirjoittajia kirjoittamaan vapaasti ajatuksiaan kehityskeskusteluista. Luotaimen ensimmäisillä sivuilla oli myös avustavia kysymyksiä. Ryhmälle perustettiin myös whats up -ryhmä, jonka tavoitteena oli yhteydenpito kesän aikana. Jokainen testijaksoon osallistuva purseri oli jäsenenä myös yhtiön avaamalla

yammer-sivustolla. Yammer-sivustolla keskusteltiin paljon käytännön ongelmista ja lomakkeessa ilmenneistä virheistä tai ongelmista. Yammerissa keskusteluun osallistuivat myös prosessissa mukana olevat maaorganisaation esimiehet. Luotaimista saadun informaation tavoitteena oli saada tietoa purseiden henkilökohtaisista, yksityisistä ajatuksista, joita ei kenties tullut esiin kaikille testijaksoon osallistuvilla avoimissa yammer-keskusteluissa.

Jokainen luotainta käyttänyt purseri palautti päiväkirjan kesän 2017 lopussa. Tulkintojen tekemisestä Mattelmäki (2006, 109-111) käyttää termejä haltuun ottaminen, tulkitseminen ja jäsentely. Luotaimien aineiston käsitteleminen työryhmässä on Mattelmäen mukaan hyvä tapa. Tässä tapauksessa en kuitenkaan käsitellyt aineistoa työryhmässä, sillä työpajan järjestäminen olisi ollut hankalaa purseiden työaikojen puitteissa, ja olin kertonut purseille päiväkirjojen materiaalin pysyvän vain minun tiedossani.

Jääskö ja Keinonen (2003, 96) jakavat aineistosta saadun tiedon käsittelemisen neljään työtapaan: aineiston tulkitseminen tiettyjen ennalta määrättyjen teemojen mukaan, materiaalin jäsentely, tiivistäminen tai aineiston suora tulkinta. Tiivistäminen ja yhdistely sopii aineiston analysointitavaksi tapauksessa, kun tutkittavat kertovat itselleen merkityksellisistä asioista sellaisenaan. Aineistosta voidaan valita tiettyjä kohtia harkiten ja esittää vinkkejä teoriapohjalta annettujen aiheiden ja aineistosta nousseiden teemojen pohjalta. (Jääskö & Keinonen 2003; Mattelmäki 2006.)

Analysoin luotaimista saadun informaation aineiston pohjalta samankaltaisuuskaavioon (affinity diagram). Samankaltaisuuskaavio mahdollistaa monien yksityiskohtien luokittelamisen isompiin kokonaisuuksiin ja muutaman teeman alle. Aineiston pohjalta tehty analyysi antaa mahdollisuuden tehdä lisähuomioita, jotka saattavat jäädä havaitsematta ennakkoon määritellyssä analysoinnissa. Etuna tässä on se, että tutkijana saan aineistoon etäisyyttä ja aineistosta saattaa ilmetä yksityiskohtia, joiden avulla voin löytää kokonaisuuden tai isoja teemoja. (Basic tools for process improvement 2018; Jääskö & Keinonen 2003, 96; Martin & Hanington 2012; Mattelmäki 2006, 110.)

Luotaimien hyödyntäminen opinnäytetyössä oli mielenkiintoinen kokemus. Voin todeta, että päiväkirjan täyttäminen pitkällä ajanjaksolla edellyttää tutkimukseen osallistuvilta ihmisiltä motivaatiota ja jaksamista, sillä liian pitkä aika päiväkirjan kirjoittamisessa vaikuttaa kiinnostukseen. Briiffi täytyy suunnitella tarkoin, samoin ohjeistus koskien luotaimen käyttöä, jotta tutkija voi keskittyä myöhemmin yhteydenpitoon ja kannustamiseen ohjeiden antamisen sijaan. Luotaimien käyttöönotto tämän opinnäytetyön yhteydessä tapahtui nopealla aikataululla, jolloin sekä briiffi että ohjeistus eivät toteutuneet toivotulla tavalla. Päiväkirjoissa oli tukikysymyksiä, jotka johdattelivat osallistujia pohtimaan samoja asioita, mutta heikon briiffin ja ohjeistuksen seurauksena päiväkirjojen sisällön painopiste vaihteli: osa pohdinnoista painottui enemmän omiin ajatuksiin ja kokemuksiin tehdyistä lennonaikaisista kehityskeskusteluista, kun osa taas kirjoitti toteutuneesta keskustelusta prosessina. Yksi luotaimien käyttäjästä ihastui kuitenkin menetelmään niin, että halusi päiväkirjan omakseen ja hän aikoi jatkaa päiväkirjan täyttämistä.

4.3.2 Arvokello ja pikakysely liukuhihnalla

Loppukesällä 2017 oli lennonaikaisen kehityskeskustelun testijakson purkupäivä. Läsnä oli kymmenen purseria ja kolme maaorganisaatioon kuuluvaa esimiestä. Aamulla saimme kuulla, että iltapäivän ohjelma on peruttu. Suunnittelin nopeasti lounaan jälkeen pidettävän lyhyen työpajan, johon sain rekrytoitua neljä purseria. Menetelminä oli 1-2-3 -menetelmä (Porokuokka 2017; Summa ja Tuominen 2009, 60) ja arvokello (Kasvunvara 2012, 53). Valitsin tähän ad hoc -työpajaan edellä mainitut menetelmät, sillä molemmat on mahdollista toteuttaa nopeasti pienelle ryhmälle.

1-2-3 -menetelmä toteutetaan pareittain ja osallistujia voi olla vain muutama tai lukuisia. Menetelmän tavoitteena on luoda rento, iloinen tunnelma ja vapauttaa osallistujat suunnittelemaan ja ideoimaan. Parit sanovat vuorotellen ääneen luvut ykkösestä kolmoseen (A: ”Yksi”, B: ”Kaksi”, A: ”Kolme”, B:

”Yksi”, A: ”Kaksi”, B: ”Kolme” ja niin edelleen). Seuraavassa vaiheessa sanottaessa luku yksi, sanoja taputtaakin kätensä yhteen. Edelleen seuraavassa vaiheessa sanottaessa luku kaksi polkaistaan jalkaa ja viimeisessä vaiheessa mainittaessa luku kolme tehdään jonkinlainen tanssiliike. Lopuksi parit siis taputtavat, polkaisevat jalan maahan ja tekevät tanssiliikkeen. (Porokuokka 2017; Summa ja Tuominen 2009, 60.) Tavoitteena oli rennon tunnelman luominen ja herättely ideointiin lounaan jälkeen. Menetelmä onnistui, tunnelma vapautui ja osallistujien keskuudessa oli kuultavissa pieniä naurunpyrähdysä.

Arvokello-menetelmä on tehokas ja nopea menetelmä, jossa jokainen osallistuja saa mielipiteensä esille (Porokuokka 2016; Summa ja Tuominen 2009, 60). Työpajan jälkeen purserit olivat vaikuttuneita menetelmän tehokkuudesta, sillä vaikka työpaja oli lyhyt, syntyi osallistujien keskuudessa paljon hyvää keskustelua.

Pidin lyhyen briiffin, jossa kerroin lyhyesti luottamuksesta ja palvelumuotoilusta. Lyhyt työpaja aloitettiin 1-2-3 -menetelmällä. Arvokello-menetelmässä pyysin pursereita pohtimaan, mitkä piirteet ovat heidän mielestään tärkeitä luottamuksen muodostumisessa. Jokainen pohti yksin 6-10 piirrettä, kirjaten yhden piirteen yhteen post-it -lappuun. Tämän jälkeen purserit valitsivat pareittain näistä 12-20 piirteestä mielestään 5 tärkeintä piirrettä. Seuraavaksi he pohtivat yhdessä jäljelle jääneistä 10 piirteestä viisi piirrettä, jotka asetettiin arvokelloon. Menetelmän tulokset esitellään tarkemmin Opinnäytetyön tulokset -luvussa.

Pikakysely liukuhihnalla

Suunnittelin pikakyselymenetelmän, jonka tavoitteena oli selvittää lentoemäntien ja stuerttien mielipiteitä luotettavan purserin piirteistä. Kyselymenetelmä on nopea ja tehokas keino saada laajasti tietoa suurelta määrältä ihmisiä (Ojasalo ym. 2014, 121). Toteutin suunnittelemani kyselyn toimintakeskuksen liukuhihnalla ensimmäisen ja toisen kerroksen välillä. Liukuhihnalla seisessa siirtymisaika kerrosten välillä on 45 sekuntia.

Havaintoyksikkönä kyselyssä oli Finnairin suomalaiset lentoemännät ja otos oli edustava otos. Edustavasta otoksesta voidaan puhua silloin, kun mitään havaintoyksikön ryhmää ei suosita tai suljeta kyselystä pois ja otosta valittaessa käytetään satunnaisuutta (Kvalimotv 2018; Ojasalo ym. 2014, 123). Kyselyyn osallistuneet miehistön jäsenet koostuivat satunnaisesti suomalaisista nais- ja miespuolisista lentoemännistä ja stuerteista ja heidän virkaikänsä vaihteli. Kyselyt tehtiin viitenä eri iltapäivänä, jolloin miehistöjä liikkui toimintakeskuksessa paljon siirtyessään lennolle tai lennolta kotiin. Kyselyyn vastasivat ainoastaan lentoemännät, eivät purserit. Enimmillään vastaajia oli kerrallaan yhdessä miehistössä viisi lentoemäntää, vähimmillään yksi. Vastauksia kertyi yhteensä 104.

Luetteloin kyselyn vastaukset ja yhdistin synonyymeja ja samaa asiaa tarkoittavia sanoja, jotta ne saivat sanapilvessä paremmin ansaittua näkyvyyttä. Sanan ”ammattitaito” alle yhdistin esimerkiksi ”tuntee tuotteet ja palvelut” ja ”osaa käyttää laitteita”. Sanojen yhdistelyä olisi vielä voinut jatkaa, esimerkiksi sanat ”jämpä” ja ”jämäkkä”. Osasta kyselyssä annetuista piirteistä, kuten sanoista ”inspiroiva” tai ”jämäkkä”, olisi ollut hyvä saada tarkennuksia.

Kehittämäni pikakyselymenetelmä oli mielestäni toimiva. Vastausaika liukuhihnalla, 45 sekuntia, oli riittävä ja vastaukset olivat kattavia. Vain muutama vastaus jäi vajaaksi, sillä niissä oli ainoastaan kaksi annettua piirrettä kolmen sijaan. Ongelmaksi muodostui briiffi, johon oli aikaa vain muutama sekunti. Uskon, että menetelmä toimii hyvin, mikäli tutkittava asia on rajattu tarpeeksi kapeaksi ja briiffin voi tehdä nopeasti. Olisin myös voinut kertoa itseltäni ja tutkittavasta aiheesta tarkemmin esimerkiksi julisteessa seinällä. Myös kyselyn ajankohta saattoi aiheuttaa ärtymystä, sillä miehistön jäsenet olivat joko lähdössä töihin ja ajatukset olivat jo tulevassa lennossa tai he olivat tulossa lennolta ja lähdössä kotiin. Siitä huolimatta vain muutama kieltäytyi vastaamasta. Yhdeksi käytännön ongelmaksi muodostui kynien katoaminen, lentoemännät ottivat epähuomiossa kyniä mukaansa ja jossain vaiheessa kysely

oli lopetettava kynien loppumisen takia. Tästä huolimatta kehittämäni kyselymenetelmä luikuhihnalla tuotti iloisia kommentteja osallistujien keskuudessa ja kysymyksiä koskien opintojani.

4.3.3 Haastattelut

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 48) määritelmän mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, koska haastattelun aihepiiri on jokaiselle haastateltavalle sama. Teemahaastattelussa kysymysten asettelu ei ole täysin tarkkaa kuten strukturoidussa haastattelussa. Haastattelun tavoitteena on haastattelun luontevuus ja haastattelijan tulee myös varmistaa, että kommunikaatio haastattelutilanteessa on helppoa. Haastattelijan toimii paitsi tehtäväkeskeisesti myös osallistuvana ja tutkivana persoonana (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48-98.)

Tavoitteena oli haastatella pursereita, joilla on eri pituinen kokemus chief purserina ja purserina toimimisesta, sekä miehiä että naisia. Käytännössä ilmeni kuitenkin ongelmia tavoittaa tällaisia haastateltavia, koska monet olivat kesälomalla tai olivat juuri jäämässä kesälomalle. Tavoittamieni haastateltavien joukossa olivat myös miehet edustettuina ja kokemusta chief purserina ja purserina oli vaihtelevasti. Chief purseri -rooli otettiin Finnairilla käyttöön syksyllä 2015, joten yli kolme vuotta chief purserina toimineita ei ole. Kaikki kuusi haastattelua ajoittivat ajalle 17.7-23.8.2018.

Valitsin menetelmäksi teemahaastattelun, sillä luotaimien analysoinnista oli jo kulunut runsaasti aikaa ja tavoittelin uutta tietoa siitä, millaisia kokemuksia pursereilla on ollut käydyistä lennonaikaisista kehityskeskusteluista. Haastattelujen tavoitteena oli myös selvittää, millaisia toimintatapoja ja ajatuksia pursereilla on luottamuksen muodostamisesta ja onko purserilla yhteneviä vai erilaisia tapoja toimia.

Haastateltavina oli kuusi purseria, jotka ovat olleet pursereina keskimäärin 10 vuotta ja chief pursereina kahdeksasta kuukaudesta kolmeen vuoteen. Haastattelujen kesto vaihteli 24 minuutista 75 minuuttiin, keskiarvon ollessa 53 minuuttia. Haastattelut käytiin haastateltavien kotona, työpaikalla toimistotiloissa Helsinki-Vantaalla tai haastattelijan kotona. Nauhoitin haastattelut puhelimen sanelin-palveluun ja litteroin haastattelut tekstiksi pian haastattelun jälkeen.

Haastatteluissa valitsin menetelmiksi kuvien valinnan (image sorting) ja kriittisten tapahtumien tekniikan (critical incident technique). Kuvien avulla on helppo käsitellä abstrakteja aiheita ja niiden avulla voidaan selvittää, millaisia mielipiteitä ja ajatuksia käsiteltävä aihe herättää haastateltavassa sekä millainen suhde haastateltavalla on valittuun aiheeseen. (Kumar 2013, 117.) Kriittisen tapahtuman tekniikan etuna nähdään se, että haastateltava itse määrittelee hänelle merkityksellisen tapahtuman. Jos halutaan tutkia, mitä ihmiset ovat jostain asiasta mieltä tai miten he jäsentävät sen, heiltä ei voi kysyä tutkijan valmiiksi määrittämiä kysymyksiä. Näin aineistoon saadaan ennalta määrittelemätöntä materiaalia ja sisältö on haastateltavan itsensä määrittelemää. Tämä myös tekee kriittisen tapahtuman menetelmästä kulttuuri-neutraalin menetelmän eivätkö tutkijan ennakkoon asettamat kysymykset eivät vaikuta haastateltavan asenteisiin. Tekniikan avulla kuullaan ensikäden tietoa tapahtuneesta ja tutkimuksen perusteella voi löytyä uutta aineistoa, jonka perusteella voidaan aloittaa tutkimus uudesta aiheesta. (Alasuutari 2011, 83; Gremler 2004, 66-67.) Haittana on se, että haastattelussa saattaa ilmetä tutkimukselle epärelevanttia informaatiota (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 36).

John C. Flanagan (1954) esitteli kriittisten tapahtumien tekniikan (Critical Incident Technique, CIT), jota käytettiin tutkittaessa armeijan lentäjien työskentelyä vaikeissa tilanteissa. Myöhemmin tätä tekniikkaa on käytetty lukuisissa eri tutkimusyhteyksissä. Tekniikka ei ole tiukasti määritelty vaan se tulisi mieltää kuhunkin tilanteeseen muunneltavana ja sopeutettavana menetel-

mänä. Kriittiset tilanteet eivät automaattisesti anna valmiita ratkaisuja ongelmiin, saatuja tutkimustuloksia saatetaan kuitenkin soveltaa esimerkiksi standardeja tai tuloksia määriteltäessä. (Flanagan 1954.)

Määriteltäessä haastattelun yleisiä tavoitteita on hyvä valita vain yksinkertainen kysymys tai sana, kuten ”tehokkuus” tai palvelu”, jolloin haastattelusta muodostuu avoin ja monipuolinen eikä väärinymmärryksiä pääse syntymään. (Flanagan, 1954.) Tässä opinnäytetyössä haastattelujen aihesanana on luottamus.

Menetelmä saa osakseen myös kritiikkiä. Tutkimustulosten reliabiliteetti ja validiteetti vaarantuu tulkittaessa haastatteluja, tutkija voi tulkita ja ymmärtää tapahtumien kulun ja haastateltavien kokemukset väärin. (Gremler 2004, 67.) Tosin Flanaganin (1954) mukaan haastattelun tai kyselyn avoimuus osaltaan auttaa väärin tulkintojen välttämiseksi.

Suoritin haastattelujen analysoinnin teoriasidonnaisella sisällön analyysillä. Sisällön analyysi pyrkii kuvaamaan haastattelujen sisältöä sanallisesti ja tunnistamaan litteroidusta tekstistä merkityksiä. Tässä kehittämistyössä suoritin sisällön analyysin laadulliseen tutkimukseen sopivalla tavalla: aineisto on ensin saatettu pieniin osiin ja sen jälkeen käsitteellistetty ja koottu uudeksi kokonaisuudeksi (KvaliMOTV 2019; Ojasalo ym. 2014, 137). Analyysi voidaan tehdä teoria- tai aineistolähtöisesti tai näiden välimuotona, jolloin puhutaan teoriasidonnaisesta sisällön analyysistä (KvaliMOTV 2019; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103-113). Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti, toisin sanoen litteroitu materiaali puretaan pienempiin osiin, ja tämän jälkeen saatu aineisto kytketään tietoperustaan.

Aloitin haastattelujen purkamisen äänitettyjen nauhoitusten litteroinnilla. Tällainen aineiston valmistelu on hyvä suunnitella selkeäksi (Ojasalo ym. 2014, 138). Seuraavassa vaiheessa jaoin litteroitua tekstiä eri teemoihin perustuen haastattelurunkoon: luottamuksen määritelmä, hyvin mennyt lennon-

aikainen kehityskeskustelu ja heikosti mennyt kehityskeskustelu, lisäksi aineistosta nousi haastateltavien omasta aloitteesta tai esittämieni lisäkysymysten perusteella muita aiheita, esimerkiksi vinkkejä uusille pursereille sekä pohdintaa omasta tulevaisuudesta. Aineiston tarkempi analysointi pohjautui teoria-ohjaavaan sisällön analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110-111). Luottamuksen käsite ja nopean luottamuksen malli ohjasivat analyysia.

Tutkijalla voi myös olla kuunteleva, keskusteleva tai kyseenalaistava rooli. Kuuntelevana tai keskustelevana tutkija voi antaa haastateltavalle varmuutta saman mielisyydestä, mikäli tutkija pelkää haastattelun aikana syntyneen vuorovaikutuksen särkyvän. Luottamuksellisessa haastattelutilanteessa tutkija voi myös haastaa haastateltavan kommentit ja esittää tälle hankalia kysymyksiä tai väittää vastaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 23; Juvonen 2017, 405.) Haastattelujen kuluessa olin paitsi kuunteleva, myös keskusteleva osapuoli, sillä haastattelun aihe on itselleni läheinen. Kunkin kuuden haastattelun alku eteni haastateltavan kommenteilla ja pohdinnoilla ja roolini säilyi kuuntelevana. Myöhemmin haastattelujen edetessä roolini muuttui keskustelevaksi.

4.4 Määritä-vaihe

Tuplatimanttimallin toisessa vaiheessa aiemmat ideat ”filteröidään”, toisin sanoen niitä tarkastellaan ja niistä valitaan parhaat ja hylätään huonoimmat (Design Council 2018). Tässä luvussa esittelen löydä-vaiheen tulosten perusteella luodut pursereiden kaksi persoonaa sekä edelleen lentoemännän empatiakartan sekä määritä-vaiheessa käytetyt menetelmät. Pursereiden persoonakuvaukset on esitelty tarkemmin liitteissä 1 ja 2 ja lentoemännän empatiakartta kappaleessa 4.3.

4.4.1 Pursereiden persoonakuvaukset

Luotaimien ja haastattelujen pohjalta loin kaksi purserin persoonaa Tiinan ja Jarin, jotka on esitelty tarkemmin liitteissä 1 ja 2. Kerätyn aineiston määrä

ei ole riittävän suuri, jotta persoonia olisi voinut luoda useita. Nämä persoonat vastaavat hyvin haastattelujen, luotaimien ja arvokellon pohjalta saatuja tietoja.

Persoonia voi olla eri tasoisia: nopeasti suunniteltuina niitä voidaan hyödyntää työpajoissa ideointivaiheessa, tarkempia persoonakuvauksia voi tehdä tutkimuksen perusteella. Persoonien avulla ymmärretään eri ryhmiin kuuluvien ihmisten tarpeita paremmin, yksi persoona sisältää paljon informaatiota useista samankaltaisista ihmisistä. Tavoitteena on säilyttää huomio tutkimuksen kohteena olevassa ihmisessä läpi koko prosessin ja jakaa informaatiota nopeasti ymmärrettävässä muodossa palvelumuotoiluprosessissa mukana oleville osapuolille. Persoonien avulla on helppoa asettua asiakkaan tilanteeseen. (Design Council 2018; Stickdorn ym. 2018, 41.)

Chief purseri Tiina on 51-vuotias nainen, jolla on mies ja kaksi aikuista lasta. Hänellä on jo pitkä työura takana, hän on työnsä puolesta matkustellut paljon ja vapaa-ajan viettäminen yhdessä perheen ja ystävien kanssa on suuri nautinto. Työhönsä Tiina suhtautuu vakavasti ja keskittyy rooliinsa huolellisesti.

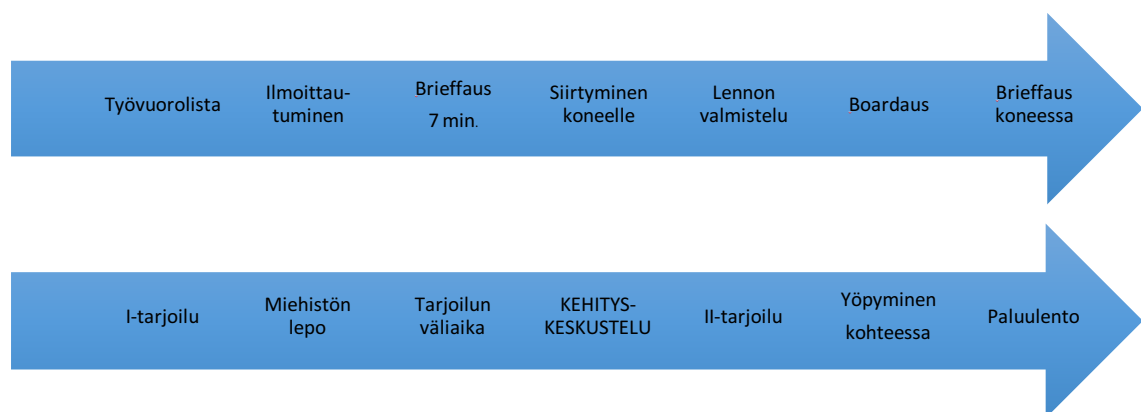
Jari on 39-vuotias chief purseri, jolle työskenteleminen lentoyhtiössä on suuri ilo ja riemu ja hän haluaa matkustaa paljon sekä työssä että vapaa-ajallaan. Teemu seurustelee ja hänellä on koira. Hän hoitaa työnsä hyvin, mutta sisältö elämään tulee vapaa-ajalla, työn hän pitää työnä eikä mieti sitä sen enempää.

4.4.2 Palvelupolku ja pisteytys

Palvelupolku kuvaa selkeästi asiakkaan kohtaamishetkiä palvelua käytettäessä ja polku jaetaan palvelutuokioihin ja -kontaktipisteisiin. Asiakkaan kohtamat palvelutuokiot sisältävät kontaktipisteitä, jolloin asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Tavoitteena on jakaa kehitettävä palvelu osahaasteisiin ja pureutua niihin yksityiskohtaisesti. Tällöin palvelua voidaan analysoida kokonaisu-

tena ja löytää jokin osa tarkempaan tarkasteluun. Menetelmää voidaan hyödyntää hyvin silloin, kun halutaan selvittää asiakkaan mielipide palvelusta tai kouluttaa uusia työntekijöitä. Palvelupolkua voidaan käyttää myös kehityskustelun pohjana. (Rantanen 2016, 51-53; Tuulaniemi 2013, 78.) Tässä kehittämistyössä lentoemäntä on sisäinen asiakas, jonka kokema palvelupolku on oleellinen osa tutkittavaa ilmiötä.

Koska työpajojen järjestäminen lentohenkilökunnan työn epäsäännöllisyyden vuoksi on vaikeaa järjestää, suunnittelin jälleen nopean työpajan liittyen lentoemännän palvelupolkuun. Halusin selvittää, mitkä palvelutuokiot lentoemännät kokevat tärkeiksi kohdatessaan purserin työssään. Laadin ison julisteen, jossa palvelutuokiot olivat selkeästi nähtävillä. Asetin julisteen toimintakeskuksessa näkyvästi esille ja pyysin aulassa olevia lentoemäntiä sijoittamaan post-it -lappuja julisteen niihin palvelutuokioihin, joita he pitivät merkittävinä kohtaamispisteinä purserin kanssa. Post-it-laput oli pisteytetty ykkösestä kolmoseen, ykkönen merkitsi tärkeintä ja kolmonen vähemmän tärkeää kohtaamista. Lentoemännän pisteytetty palvelupolku on esitelty kuviossa liitteessä 3.



Kuvio 9: Lentoemännän palvelupolku

Kolme työpajaa eteni nopeasti ja ne olivat onnistuneita. Tiedustellessani lentoemänniltä, haluaisivatko he auttaa minua opinnäytetyössäni, sain pääsääntöisesti epäroivia vastauksia, sillä tehtävän luultiin vievän pitkän ajan. Kerrot-

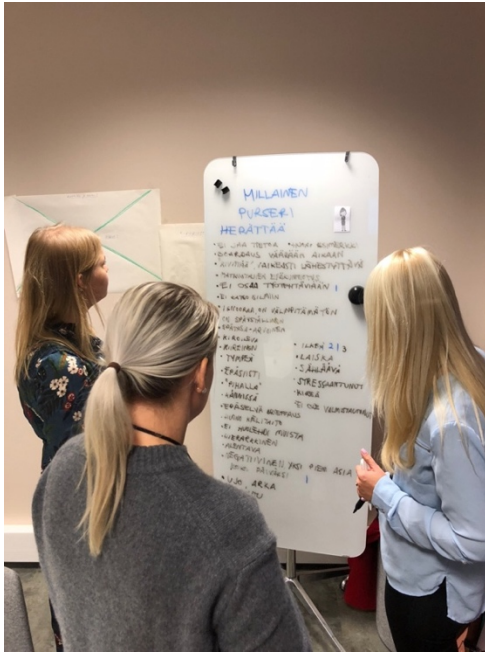
tuani tehtävästä tarkemmin sain kuitenkin rekrytoitua vastaajia ja useat malttoivat pysähtyä miettimään esittämääni kysymystä. Kysyessäni osallistujien mielipidettä työpajasta sain kuulla innostuneita kommentteja, palvelupolku ja tehtävä aiheuttivat myös laajempaa keskustelua aiheesta jälkeenpäin.

Tämän menetelmän yhteydessä havaintoyksikön valinta ja otoskoko olivat vastaavat kuin aiemmin esittelemäni liukuhihnakyselyn yhteydessä. Havaintoyksikkönä oli suomalaiset lentoemännät ja otos määrittyi toimintakeskuksen miehistöaulassa oleskelleiden lentoemäntien perusteella (Kvalimotv 2018; Ojasalo ym. 2014, 123).

4.4.3 Negatiivinen aivoriihi ja pikahaastattelu

Tässä opinnäytetyössä on kerätty pursereiden ajatuksia luottamuksen muodostumisesta ja lennonaikaisesta kehityskeskustelusta luotaimien, arvokellon ja haastatteluiden avulla. Lentoemäntien ajatuksia luottamusta herättävästä purserista oli kerätty ainoastaan nopealla liukuhihnakyselyllä. Palvelumuotoiluajattelun mukaan asiakasymmärrys on palvelujen kehittämisen perusta (Stickdorn ym. 2018, 97) ja lentoemäntien ajatuksia, kokemuksia ja tarpeita tuli selvittää vielä lisää.

Pidin negatiivinen aivoriihi -työpajan lentokentällä toimintakeskuksessa (kuva 1). Työpajassa pohdittiin, millainen purseri herättää epäluottamusta, jolloin lennonaikaisesta kehityskeskustelusta muodostuu huono. Negatiivinen aivoriihi -työpajan tavoitteena on löytää ratkaisuja olemassa olevaan ongelmaan ja riittävä lukumäärä osallistujia on neljä, jotta työpaja onnistumiselle (Tevere 2018). Lentohenkilökunnan keskuudessa on vaikeaa järjestää työpajoja epä säännöllisten työvuorojen takia, joten hyödynsin tässä työpajassa maaorganisaatiossa työskenteleviä lentoemäntiä, joita osallistui neljä työpajaan. Työpaja kesti tunnin.



Kuva 1: Negatiivinen aivoriihi ja pisteytys

Työpajan aluksi kerroin lyhyesti palvelumuotoilusta, sen perusajatuksista ja palvelumuotoilumenetelmistä. Esittelin aikaisemmat opinnäytetyöhön liittyvät työpajat ja luotaimien käytön. Tarkoitukseni oli motivoida työpajaan osallistujat, jotta heillä on hyvä ymmärrys tämän yksittäisen työpajan liittymisestä kokonaisuuteen. Jotta tunnelma olisi vapautunut ja työpajaan osallistuvilla lentoemännillä olisi luottavainen tunne, työpaja alkoi 1-2-3 -menetelmällä (Porokukka 2016; Summa ja Tuominen 2009, 60). Seuraavaksi esittelin negatiivisen aivoriihen tavoitteen ja etenemisen. Herättelynä varsinaiselle negatiiviselle aivoriihelle pohdimme, millainen on mahdollisimman huono pyykinpesukone.

Aluksi työpajaan osallistuvat kirjoittivat ajatuksiaan paperille yksin. Seuraavassa vaiheessa pyysin heitä kertomaan kirjaamansa ajatukset ääneen ja kirjasin vastaukset seinälle kaikkien näkyville. Tässä vaiheessa pohdinnat olivat jokaisella hyvin saman suuntaisia. Keskustelimme aiheesta lisää ja vastauksia alkoi ilmetä monipuolisemmin.

Kirjauksia tuli yhteensä 47 kappaletta. Työpaja eteni tärkeimpien piirteiden valitsemiseen. Jokaisella on jaettavanaan kahdeksan pistettä, jotka sai jakaa ylöskirjattujen kommenttien kohdalle haluamallaan painotuksella: pisteitä sai

antaa kerrallaan yhden tai useamman riippuen siitä, miten tärkeäksi kyseisen vastauksen koki.

Pikahaastattelu

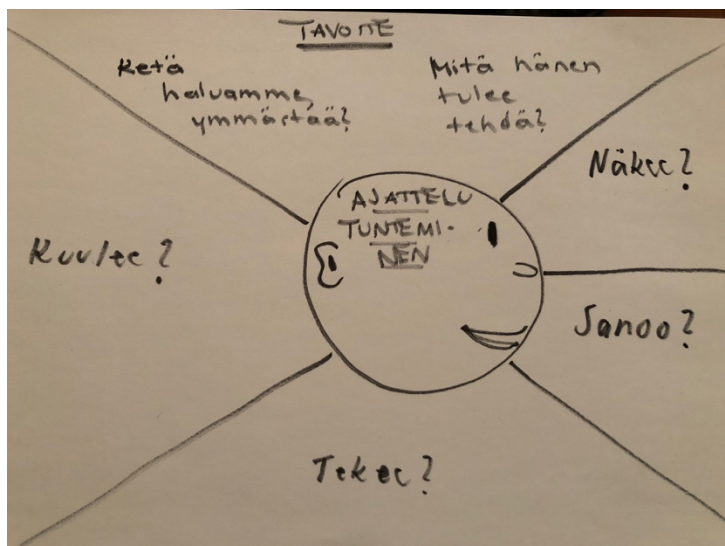
Luotaimien ja haastattelujen tuloksista ilmeni, että purserit kaipaavat tukea ja kannustusta jo pitkään lentäneiden lentoemäntien kehityskeskustelujen pitämiseen. Tämän perusteella haastattelin kuutta yli kaksikymmentä vuotta työssään toiminutta lentoemäntää. Menetelmäksi valitsin haastattelun, jotka pidin nopeasti lennoilla palvelujen välissä tai toimintakeskuksessa. Lentoemäntiä on vaikea tavoittaa nopealla aikataululla, jotta olisin voinut järjestää työpajan ja työpajaan rekrytointi ja aikataulujen sopiminen olisi vaatinut arviolta 1,5 kuukautta.

Haastattelun kysymykset perustuivat Mayersonin ym. (1996) väliaikaisen tiimin nopean luottamuksen malliin. Haastattelun aluksi kerroin haastateltaville lyhyesti oppinäytetyöni aiheen ja nopean luottamuksen määritelmän. Pyysin haastateltavia ajattelemaan tilannetta, jossa he ovat tulossa lennolle. Tälle lennolle on suunniteltu lennonaikainen kehityskeskustelu eivätkä he tunne lennon purseria entuudestaan. Kysyin, millaisia odotuksia ja pelkoja heillä on koskien purserin toimintaa ja tulevaa kehityskeskustelua. Haastattelun aikana saatoin esittää tarkentavia kysymyksiä.

4.4.4 Lentoemännän empatiakartta

Liukuhihnakyselyn, palvelupolun pisteytyksen ja jo pitkään lentäneiden lentoemäntien pikahaastatteluiden pohjalta laadin lentoemännän empatiakartan (kuva 2). Empatiakartta auttaa asettumaan asiakkaan, tässä tapauksessa lentoemännän, saappaisiin ja pohtimaan, mitä lentoemäntä näkee, kuulee, sanoo ja tekee palvelupolun eri vaiheissa. Lentoemännän kipupisteitä ja onnistumisia tulee myös pohtia. Tässä empatiakarttamallissa käsitellään myös, miten lentoemännän tulisi toimia toisin ja millaisessa tilanteessa ja roolissa lentoemäntä on (Gamestorming 2018; Mäkinen 2018, 124-125.) Empatiakarttaa

täydentäessäni esitin kysymyksen, millainen on luotettava purseri lentoemännän mielestä lennon eri vaiheissa.



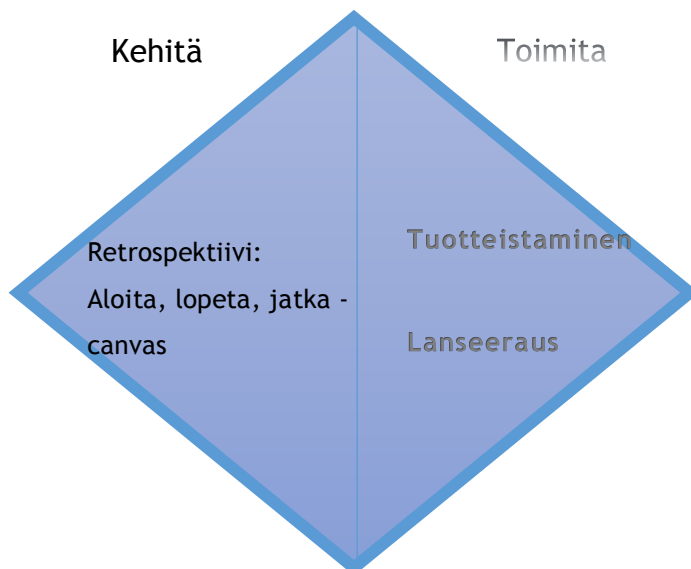
Kuva 2: Empatiakartta (mukaillen Gamestorming.com)

Empatiakartan täydentäminen toteutetaan usein työpajassa, johon osallistuu useita henkilöitä. Tässä tapauksessa näen, että aiemmin pitämieni työpajojen ja kyselyn perusteella pystyin täydentämään empatiakarttaa riittävästi. Karttaa olisi voinut esitellä lentoemännille ja täydentää, mutta opinnäytetyö tuli saada valmiiksi eikä tähän ollut aikaa.

4.5 Kehitä-vaihe

Palvelumuotoiluprosessin kolmannessa kehittä-vaiheessa kehitetään yksi tai useampi konsepti, joka keskittyy löydä- ja määritä-vaiheissa löydettyjen ongelmien tai asioiden ratkaisemiseen (kuvio 11). Tässä vaiheessa konseptteja myös testataan. Palvelumuotoiluprosessissa tulee ottaa mukaan eri alojen tai sidosryhmien jäseniä, mutta erityisesti kehittä-vaiheen konseptien luomisen yhteydessä useilla näkökulmilla on merkitystä. Muiden panostus ja vinkit nopeuttavat ongelmien ratkomista, kun pullonkaulat tunnistetaan ajoissa. (Design Council 2018) Tässä kehittämistyössä toteutin kehittä-vaiheen yksin, sillä kuten olen jo aiemmin raportissa todennut, työpajan järjestäminen ja pajaan

osallistuvien ihmisten rekrytointi vaatii matkustamohenkilökunnan osalta pitkän ajan.



Kuvio 10: Kehittämistehtävän kehittä-vaihe

Tässä kehittämistyössä tuplatimanttimallin toimita-vaihetta ei toteuteta. Luovutan opinnäytetyön kohteena olevalle organisaatiolle tiivistetyn kuvion kehittämistyön tuloksista sekä kehittämisen jatkoehdotukset.

4.5.1 Aloita, lopeta, jatka -menetelmä

Aloita, lopeta, jatka -menetelmä on retrospektiivinen menetelmä, jota käytetään ketterän ohjelmistokehityksessä ja projektijohtamisessa, mutta menetelmää voidaan käyttää laajemminkin. Menetelmän avulla voidaan analysoida organisaation tai tiimin mennyttä toimintaa ja kehittää tulevaa. (Gamestorming 2018; Ivins 2018; Port 2010.)

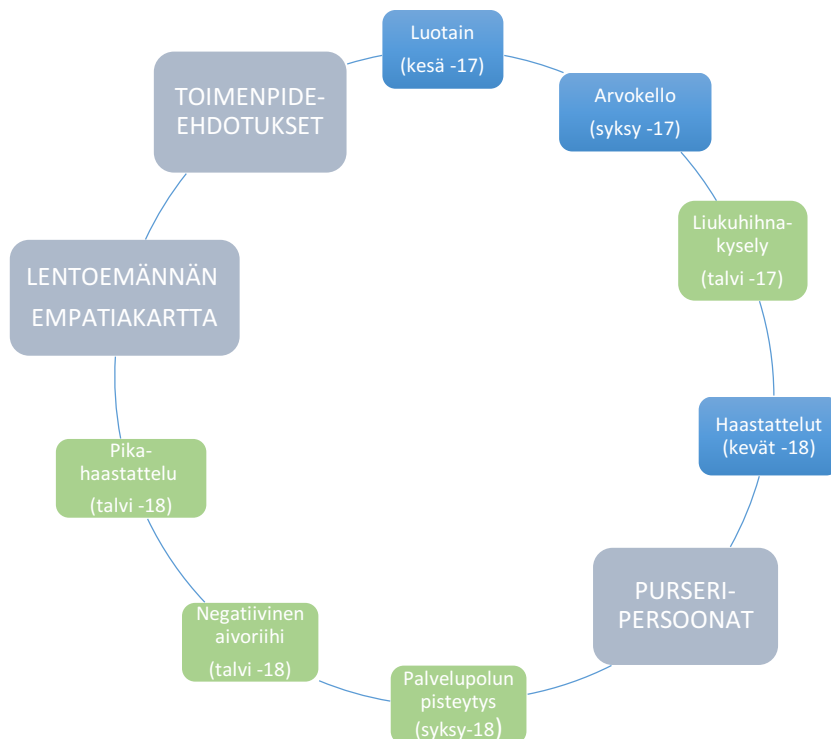
Valitsin menetelmän, sillä se näyttää esimiehen kehittymiselle vaihtoehtona myös poisoppimisen. Kehitettäessä toimintoja ja palveluja huomio kiinnitetään yleensä uuden oppimiseen ja olemassa olevien toimintatapojen kehittämiseen. Yksi tarvittava taito kehittämisessä on myös vanhojen, tarpeettomien

tai väärin taitojen ja toimintatapojen poisjättäminen ja tämä menetelmä vaatii pohtimaan myös sitä. (Hittler 2018.) Aloita, lopeta, jatka -menetelmä on esitelty canvaksena tarkemmin Kehittämistyön tulokset-luvussa.

5 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esittelen kehittämistyön tuloksia. Käytettyjä menetelmiä on ollut useita ja luku etenee menetelmien toteutusjärjestyksessä (kuvio 12). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia keinoja esimiehellä on vaikuttaa nopean luottamuksen kehittymiseen esimiehen ja johdettavan välillä vaihtuvissa tiimeissä ja esimerkkinä perehdyttiin matkustamomiehistön luottamuksen muodostumiseen ja kehittymiseen. Tulosten yhteenveto on luvun lopussa.

Luottamuksen katsotaan muodostuvan pitkän aikavälin kuluessa arkisissa, yhteisissä tapaamisissa, jolloin molemmat osapuolet myös tuntevat toisensa. Väliaikaisissa tiimeissä jäsenet eivät tunne toisiaan entuudestaan ja tiimi on perustettu suorittamaan yhtä yksittäistä tehtävää. On myös todennäköistä, ettei tiimiä koota enää uudelleen samalla kokoonpanolla. Väliaikaisen tiimin jäsenet valitaan ryhmään ammattitaitonsa mukaan ja suoritettava tehtävä on yleensä monimutkainen ja vaativa. (Mayerson ym. 1996.)



Kuvio 11: Kehittämistyön eteneminen

Aloitin kehittämistyön keräämällä pursereiden ajatuksia ja kokemuksia lennonaikaisista kehityskeskusteluista luotaimien ja haastatteluiden avulla. Luotaimena hyödynnettiin päiväkirjoja. Seuraavassa vaiheessa selvitin matkustamohenkilökunnan, sekä pursereiden että lentoemäntien, luottamuksen määrittelmiä arvokello-menetelmällä ja kehittämälläni pikakyselyllä toimintakeskusten liukuhihnalla. Päiväkirjojen, haastatteluiden ja arvokello -menetelmien pohjalta laadin kaksi purserin persoonaa. Lentoemännän palvelupolun pisteytyksen avulla selvitin, missä vaiheessa lentoemännän ja purserin kohtaaminen koetaan tärkeimmäksi. Lopuksi perehdyin lentoemäntien kokemuksiin ja toiveisiin luotettavan purserin toiminnasta ja johtamisesta ja näitä selvitin negatiivisen aivoriihen sekä yli 20 vuotta lentäneiden lentoemäntien pikahaastattelulla. Näiden eri menetelmien tuloksien perusteella muodostin lentoemännän empatiakartan ja kokosin kehittämistyön tulokset.

5.1 Luotaimet

Purserit olivat pitäneet yhteensä 21 kehityskeskustelua kesän 2017 aikana, joista 6 business luokassa toimiville lentoemännille ja 15 uusille lentoemännille. Pidettyjen keskustelujen lukumäärät pursereittain vaihtelivat, esimerkiksi yhdellä purserilla oli ollut kuusi keskustelua ja kahdella purserilla kolme keskustelua.

Sisällön analyysin perusteella löytyi päiväkirjoista seuraavia teemoja: mitkä olivat omat ajatukset lennonaikaisten kehityskeskustelujen kulusta, millaisia taitoja ja mahdollisia puutteita pursereilla oli mielestään kehityskeskustelun pitämisestä, mitä tavoitteita purserit asettivat itselleen ja kehityskeskusteluille, miten kehityskeskustelut sujuivat sekä kommentteja ja toteamuksia niistä. Viimeisenä teemana oli pursereiden omat ajatukset käydyistä kehityskeskusteluista.

Purserit olivat asettaneet kehityskeskusteluille useita tavoitteita: positiivista ”pöhinää”, inspiroitumista, kehujen kautta korjaavan palautteen antamista, vilkasta vuoropuhelua, kuuntelua, energisoivaa työvirettä ja arvostamista. Kehityskeskustelut olivat sujuneet pääsääntöisesti hyvin, tunnelma oli usein ollut rauhallinen, leppoisa ja luottavainen ja se oli hyödyttänyt keskustelun molempia osapuolia. Erään purserin mukaan hyvä ilmapiiri tarttui koko miehistöön:

Meillä oli erinomaista huumorisävytteistä keskustelua, joka energisoi koko tiimiä. P2

Joskus keskustelu oli ollut hyvinkin rönsyilevää ja purserin oli pitänyt pohtia keinoja ”toppuutella” kollegaa. Jos keskustelun alku oli ollut kankeaa tai kollega oli jännittänyt, oli purseri kannustanut ja perustellut kehityskeskustelun

taustoja ja saanut näin tunnelman rentoutuneeksi ja vapautuneeksi. Mikäli kehityskeskustelu käytiin tutun kollegan kanssa, saattoi sillä olla keskusteluun joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus riippuen aikaisemmista yhteisistä työkokemuksista. Businessluokan palveluun erikoistuneet ovat kokeneita lentoemäntiä, jotka osaavat työnsä hyvin ja ovat erityisrooliin hakeuduttuaan hyvin motivoituneita. Itsearviointi ja lennonaikainen kehityskeskustelu purserin kanssa on heille uusi tapa saada järjestelmällisesti palautetta työstään ja mahdollisuus pohtia omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, joten haastateltavien suhtautuminen näihin keskusteluihin vaihteli mielenkiinnosta lievään vastustukseen. Uusien kollegojen kanssa käydyistä keskusteluista sitä vastoin todettiin, että aikaisemman yhteisen historian puuttuessa keskustelu ja arviointi oli helpompaa ja esimies-alaissuhde oli selkeä. Uudet kollegat pitivät mahdollisuudesta keskustella purserin kanssa kahden kesken, tällöin he saivat tarvitsemaansa tukea ja palautetta ja saattoivat myös itse jakaa kokemuksiaan ja antaa purserille palautetta.

Testijakson päätyttyä purserit olivat kokemuksistaan erittäin tyytyväisiä ja iloisia. He oppivat itsekkin paljon, pitivät roolistaan ja kokivat tehtävän helpottuvan sitä mukaa, mitä useamman kehityskeskustelun he olivat pitäneet.

Pidän tästä roolista, se sopii minulle! P4

Opin itse ja tehtävä tuli helpommaksi. P3

Itse tilanne osoittautuikin odotettua helpommaksi. P1

Purseri saattoi nyt pitää itseään todellisena esimiehenä annettuaan palautetta ja käytyään keskusteluja alaisten kanssa. Moni oli oivaltanut, miten palautteen saaminen on arvokasta ja miten esimiehen antama palaute on palveluksen tekemistä toiselle. Mikäli purseria oli jännittänyt kehityskeskustelun aloit-

taminen, oli oman esimiesroolin ja palautteenantamisen tärkeyden miettiminen auttanut. Mikäli purseri ei kokenut olevansa motivoitunut, saattoi kehityskeskustelun käyminen olla haastavaa, tästä syystä lennonaikaisen kehityskeskustelun pitäminen ei välttämättä sovi kaikille.

Aineistosta kävi ilmi, että purserit jännittivät lennonaikaisten kehityskeskustelujen aloittamista, mutta jo muutaman keskustelun jälkeen he olivat innoissaan ja kokivat toimivansa hyvän esimiesroolin mukaisesti. Koulutettaessa pursereita lennonaikaiseen kehityskeskustelun pitämiseen heille on hyvä kertoa pursereiden hyviä kokemuksia jo käydyistä keskusteluista ja tuoda ilmi, miten alkuhankaluuksien ja -jännityksen jälkeen keskustelutilanteet sujuvat hyvin. Näin pursereiden sisäinen motivaatio uutta lennonaikaista kehityskeskustelua kohtaan saadaan herätettyä ja uusi toimintatapa on mielekkäämpää sisäistä.

Purserit olivat myös kirjanneet ylös saamiaan kommentteja, muiden muassa pursereita on erilaisia ja tästä johtuen myös kehityskeskustelut eroavat toisistaan. Eräs purseri on kommentoinut esimiehen vastuuta seuraavasti:

Meillä on todella suuri vastuu, kun teemme arviointeja. Emme ole saaneet koulutusta - olemme omia itsejämme ja meitä on moneksi! Tällaisella keskustelulla on syvällisiä vaikutuksia, joten tarkkana pitää mielestäni olla. P3

Pursereiden omia ajatuksia omista kyvyistä, taidoista ja mahdollisista puutteista oli pohdittu jonkin verran. Pohtiessaan itse saamaansa palautetta tuli ilmi, että pelkästään asiallinen, ehkä vain puutteelliseen työsuoritukseen keskittyvä palaute aiheuttaa pettymyksen palautteen saajalle. Palautetta annettaessa tulisi aina antaa myös positiivista palautetta. Purserit odottivat oman, sisäisen motivaation heräämistä ja kasvamista lennonaikaisen kehityskeskustelujen ohessa. Lisäksi palautteenantajan tyyliä pidettiin tärkeänä. Erityisen

ilahduttavaa oli ollut se, kun eräs purserista oli saanut lennolla kapteenilta positiivista palautetta.

Yhteenveto luotaimista

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että luottamus purserin ja haastateltavan kollegan välillä luo lennonaikaiselle keskustelulle hyvän, välittömän, jopa huumorisävytteisen tunnelman. Mikäli luottamus on heikolla tasolla, kollegalla ei ole motivaatiota osallistua keskusteluun ja purserin pitää käyttää aikaa kannustamiseen, rohkaisemiseen ja perustelemiseen. Suunnitelmien mukaan lennonaikaisen kehityskeskustelun tulee kestää 10-15 minuuttia, testijakson aikana keskustelut olivat kestäneet keskimäärin 30 minuuttia.

Purseri ja lentoemäntä ovat keskustelun ajan poissa asiakaspalvelutyöstä ja mikäli asiakaspalvelutyöhön tarvitsee yllättäen osallistua, keskeytyy keskustelu ja tavoitteen saavuttaminen on vaikeampaa. Keskustelu tulee pyrkiä pitämään tavoiteajassa. Mikäli osapuolten välinen luottamus on heikolla tasolla, vaatii sen nostaminen paremmalle tasolle aikaa ja edelleen voi kysyä, onnistuuko alhaisen luottamuksen tason nostaminen nopeasti.

Purserit jännittivät lennonaikaisten keskustelujen aloittamista. Kokeneiden, jo pidempään työskennelleiden semojen kanssa käytävät kehityskeskustelut koettiin vaativampina kuin juuri työnsä aloittaneiden, uusien lentoemäntien kanssa. Uusien lentoemäntien kanssa purserit eivät kokeneet ”menneisyyden taakkaa”, esimies-alaissuhde oli selkeä ja uudet lentoemännät olivat myös halukkaita osallistumaan kehityskeskusteluun ja saamaan palautetta. Busineksen palveluun erikoistuneet lentoemännät olivat vaihtelevasti halukkaita osallistumaan kehityskeskusteluun, osa toivoi sitä kovasti, osa ei halunnut osallistua keskusteluun lainkaan. Osa heistä saattoi olla purserille entuudestaan tuttuja,

jopa hyviä ystäviä ja tällöin saattoi esimerkiksi kehityskohteiden esiin ottaminen olla hankalaa.

5.2 Arvokello pursereille ja liukuhihnakysely lentoemännille

Arvokello-työpajassa purserit pohtivat, mitkä piirteet ovat luottamuksen muodostumisessa tärkeitä. Arvokelloon asetetut viisi jäljelle jäänyttä piirrettä olivat kuuntelu, vuorovaikutus, aitous, läsnäolo ja kiireettömyys (kuva 7). Tärkeimpänä luottamusta tuovana piirteenä näistä purserit valitsivat aitouden. Koskensalmen, Seppälän, Hakasen ja Pahkinin (2015, 28) mukaan aito ihminen kertoo omista kokemuksistaan ja tunteistaan muille, myös heikkouksistaan ja tekemistään virheistä. Aito ihminen on arjessa oma itsensä ja kohtaa toiset aidosti.

Kokonaisuudessaan työpajaan kului 30 minuuttia ja se onnistui hyvin. Työpajaan osallistuneet purserit olivat tilaisuuden jälkeen innostuneita ja iloisia ja halusivat osallistua jatkossakin vastaavanlaisiin työpajoihin. Eräs kommentoi olevansa yllättynyt siitä, miten tehokas tämä menetelmä on. Saatu aineisto ja lopputulos oli mielestäni arvokas tälle opinnäytetyölle.

Liukuhihnakysely

Pyysin lentoemäntiä kirjaamaan post-it -lapuille kolme luotettavan purserin piirrettä, palautuslaatikot olivat liukuhihnan päällä. Brieffasin kyselyyn osallistuneet nopeasti ennen heidän siirtymistä liukuhihnalle. Aiemmin toteuttamani testikyselyn perusteella oli ilmennyt, että lentoemännät pitivät purserin tärkeimpänä piirteenä hyvää ja jämää brieffausta. Tällä perusteella pyysin vastaajia jättämään brieffauksen mainitsematta, sillä se olisi ollut yksi annettu piirre suurimmassa osassa vastauksista. Liukuhihnakyselyn tulokset on esitelty sanapilven muodossa kuviossa 13.



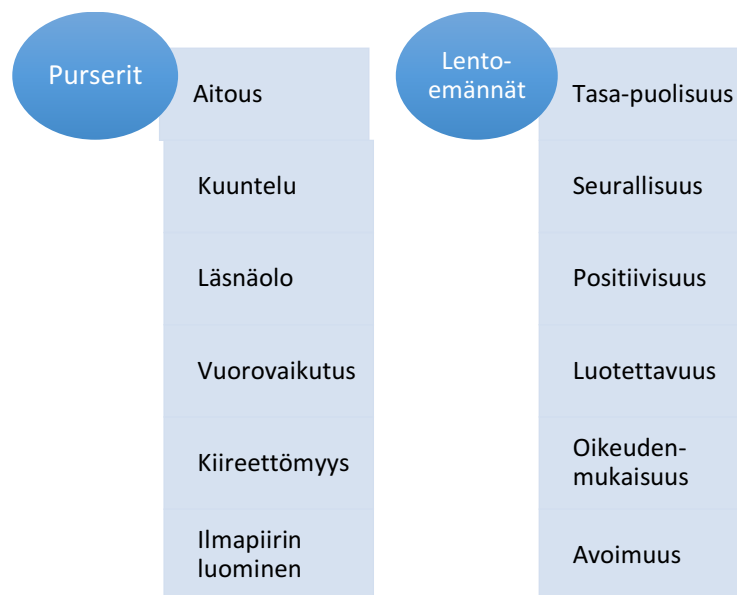
Kuvio 12: Sanapilvi liukuhihnakyselystä (Worldcloud.com)

Matkustamohenkilökunnan jäsenten mielestä tärkeimpiä luotettavan purserin piirteitä ovat tasapuolisuus, seurallisuus, positiivisuus, luotettavuus, avoimuus ja reiluus. Purserin tulee olla myös oikeudenmukainen ja välittävä. Esimerkkitäminen, rehellinen ja johdettaviinsa luottava purseri saa myös osakseen luottamusta. Lentoemännät pitävät purserista, joka antaa vastuuta, on läsnä ja tukee heitä työssään.

Yhteenveto arvokello-menetelmästä ja liukuhihnakyselystä

Purserit arvioivat luotettavuuden merkitystä selkeästi esimiehen roolin kautta. Arvokello-menetelmän perusteella purserit arvoivat luotettavan purserin tärkeimmäksi piirteeksi aitouden, muita tärkeitä piirteitä olivat kuunteleminen, vuorovaikutus, läsnäolo ja kiireettömyys. Hyvän ilmapiirin luominen koettiin myös tärkeäksi. Liukuhihnakyselyn tuloksena lentoemännät pitävät

luotettavan purserin piirteinä tasapuolisuutta, seurallisuutta ja positiivisuutta. Muita piirteitä olivat muiden muassa luotettavuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus, reiluus ja välittäminen. Piirteiden vertailu on kuviossa 14.



Kuvio 13: Arvokello-menetelmän ja liukuhihnakyselyn tuloksia

Tulokset vastaavat Kalliomaan ja Kettusen (2010) luottamusta rakentavan johtajuuden piirteitä sekä Laineen (2009) käsitystä luotettavasta esimiehestä. Tasapuolisuus antaa johdettaville oikeudenmukaisuuden tunteen ja luotettava esimies arvostaa johdettaviaan ja välittää heistä. Keskusteluja esimiehen kanssa arvostetaan enemmän kuin kollegan kanssa.

5.3 Haastattelut

Haastattelun tavoitteena oli kuulla haastateltavien kokemuksia lennonaikaisesta kehityskeskustelusta ja ajatuksia purserin mahdollisuuksista luoda luottamusta johdettaviin. Ennen haastattelua lähetin haastateltaville sähköpostin tai tekstiviestin, jossa kerroin lyhyesti tutkimuksen aiheen ja pyysin haastateltavaa muistelemaan yhtä hyvin mennyttä ja yhtä huonosti mennyttä lennonaikaisesta kehityskeskustelua sekä miettimään syitä sille, miksi keskustelut olivat sujuneet eri tavalla.

Haastattelun aluksi pyysin haastateltavaa pohtimaan luottamuksen määritelmää esimiehen ja johdettavan välillä työssämme ja valitsemaan määritelmään sopivia kuvia haluamansa määrän (Kuva 3). Valittuaan kuvat haastateltava kertoi, mitä kuvat esittävät ja miten ne hänen mielestään liittyvät luottamukseen ja sen muodostumiseen.



Kuva 3: Haastattelukuvat

Luottamuksen määritelmä

Haastattelujen perusteella purserit luovat johdettaviinsa luottamusta oman persoonansa ja luonteenpiirteidensä avulla. Luottamusta edistävä purseri on avoin, rauhallinen, äidillinen ja pitkämielinen tiimipelaaja ja leader-tyyppi, joka on varautunut yllätyksiin, myös negatiivisiin. Hän omaa hyvän asenteen ja paljastaa jotain itsestään. Luottamusta herättävällä purserilla on myös karmismaa.

Matkustajatkin arvostaa sitä, että sinä tuut siihen omana persoonana ja niin se täytyy tehdä kollegojenkin kanssa, omana persoonana. Ei saa vetäytyä roolin taakse, sekin on sellaista luottamusta, sillä sitä rakennetaan. H2

Johdettava saa näkyä ja loistaa esimiehen ollessa taustalla ja tarvittaessa tukena. Haastateltavat totesivat, että esimiehen tärkein tehtävä on olla tiimiä varten ja tiimin jäsenet voivat tarvittaessa kääntyä esimiehen puoleen. Johdettavan kannustaminen koettiin tärkeäksi, lennonaikaisessa kehityskeskustelussa on mahdollista nostaa esille johdettavan ammattitaitoa ja kykyjä, joita johdettava ei kenties itse tunnista.

En itse aina mene edellä vaan sitä, että mä olen se, joka vahtii siellä takana, oon se plan B, jos se edellä menevän homma ei aina toimikaan niin mä olen siellä sitten turvaverkkona. H3

Purserin on tärkeä luoda lennolle positiivinen tunnelma, jolloin jokaisella tiimin jäsenellä on hyvä olla. Esimies voi puida puitteet hyvälle ilmapiirille, mutta yksi haastateltava nosti esille myös johdettavan vastuun vaikuttaa lennon sujumiseen ja tunnelman luomiseen. Myös halu toimia lennon esimiehenä nousi esiin muutamassa haastattelussa. Motivaationa purseriksi hakeutumiselle on ollut juuri mahdollisuus vaikuttaa lennon kulkuun ja tunnelmaan. Hyvän tunnelman myötä tiimin jäsenet viihtyvät hyvin yhdessä työn ulkopuolellakin, vaikka eivät ole ennen yhteistä lentoa tunteneet toisiaan entuudestaan.

Sehän ei ole vain se työsuoritus vaan siinä on niin paljon enemmän. H2

Purseri haluaa antaa jokaiselle mahdollisuuden tuoda oma persoona esiin ja hän haluaa hyväksyä erilaisuuden. Tiimin jokaista jäsentä arvostetaan. Purserin tulisi tarkasti huomioida johdettavan tavan toimia, ujolta johdettavalta ei edellytetä liikaa esillä olemista. Johdettavan erityisosaamisen näkymistä työssä pidettiin myös tärkeänä ja toivottavana, esimerkiksi jonkin erityisen kielitaidon tai sairaanhoitajana toimimisen esiintuominen antaa tiiminjäsenelle mahdollisuuden käyttää taitoaan lennolla ja muut tiiminjäsenet voivat tarvittaessa kääntyä tämän puoleen. Esimerkiksi Pariisiin lennolla saattaa olla iso kiinalainen ryhmä ja kiinankielentaitoinen lentoemäntä on suureksi avuksi vaikka kuuluttamalla palvelukuulutuksen lennon aikana.

Mä toivon, että sellaiset erilaiset persoonallisuudet pääsisi meidän työssä enemmän esiin, että ne uskaltaisivat toimia sen persoonansa kautta, sen yhteisen päämäärän eteen ja mä toivon, se luottamus siihen, että he saavat olla omia itsejään niin se on mulla hirveän tärkeä asia. H4

Haastattelujen perusteella purseri kiinnittää huomionsa kokonaisuuksiin eikä tartu yksityiskohtiin. Hän luottaa tiimin jäseniin, ovat he fyysiseltä iältään tai virkaiältään nuoria tai vanhoja tai ovat he toimineet työssään vähän aikaa tai jo useita vuosia. Purserin tulee luottaa lentoemäntään, vaikka hän olisi eri osassa lentokonetta. Uudet lentoemännät saavat jo peruskurssilla koulutuksen Airbus A350-lentokoneeseen ja lentävät kaukokohteisiin heti peruskurssilta päästyään. Purserit haluavat luottaa siihen, että näillä peruskursseilta tulleilla lentoemännillä on riittävästi taitoa toimia itsenäisesti lennoilla. Joskus lennoilla saattaa muodostua ”kuppikuntia” uusien ja vanhojen lentoemäntien välille ja tällainen rapauttaa luottamusta tiimin jäsenten keskuudessa. Purserin tulee huomioida tämä ja pyrkiä rakentamaan siltaa ihmisten välille. Keinona nähtiin hyvien puolien esille nostamista molemmista ryhmistä.

...mutta se, että mun pitää luottaa siihen, että se nuorikin osaa, vaikka se ei ole ollut kuin kolme-neljä kuukautta ja hämmästyksenä täytyy vielä todeta, että ”Kyllä, hän osasi.” H5

...saattaa tulla sellaista jakoa näiden ryhmien välillä. Se on sellainen, mihin mä toivon, että mä yritän rakentaa tavallaan sitä siltaa molempiin suuntiin, että nämä ryhmät toimisivat yhdessä ja luottaisivat toisiinsa, että tavallaan että kukaan ei toivo toiselle pahaa. H4

Kahdessa haastattelussa haastateltavat mainitsivat yhtiön puolelta tulevat toimintaohjeet ja organisaation merkityksen luottamuksen kehittymisessä. Purseri ei voi vaikuttaa taustalla toimivan organisaation ja yrityksen toimintaan, mutta hänen suhtautumisensa organisaatiosta tuleviin viesteihin ja ohjeisiin vaikuttaa johdettavien asenteeseen ja mielikuvaan yhtiöstä. Hyvä, suomalainen yritys luo tarvittavaa tyyneyttä työympäristöön. Toimivat ohjeistukset ja toimintatavat antavat matkustamomiehistölle raamit, joiden puitteissa palvelu

suoritetaan, jokainen voi luottaa siihen, että työt tehdään sovitusti. Suomalainen työnantaja antaa työnteolle rauhan:

Suomalainen hyvä työnantaja, joka pitää huolta työntekijöistään niin se luo sen pohjan kyllä kaikelle toiminnalle, sille luottamukselle. H4

Myös purseri kaipaa palautetta johdettaviltaan. Haastatteluissa ilmeni, että purseri pohtii tiimin jäsenten ajatuksia ja odotuksia suhteessa omiin. Jos esimiehen ja johdettavien odotukset esimiehen toiminnasta eivät kohtaakaan, millainen vaikutus sillä on tiimin toimintaan? Haastateltavat pohtivat, millaisen mielikuvan he antavat johdettavilleen ja millaisena johdettavat näkevät purserin. Mikäli mielikuvat eroavat paljon toisistaan, voi luottamuksen muodostuminen olla vaikeaa:

Mä luulen, että se riippuu siitä omasta itsestä ja siitä ennakkoodotuksista, vaikuttaa tosi paljon kaikkeen, ihan kaikkeen. H6

Vaihtuvissa tiimeissä on tärkeää, että esimies määrittää yhteisen vision, sillä kirkas päämäärä auttaa keskittymään olennaiseen (Mayerson ym. 1996). Tavoitteen asettamisesta ei kuitenkaan maininnut kuin kaksi haastateltavaa kuu-
desta:

Mä en koe sitä tavoitteen asetantaa sillä tavalla semmoiseksi, että se olisi ainoa sen lennon onnistumisen tekijä vaan auttaa meitä fokuoitumaan asioihin ja luo sitä yhtenäisyyttä, että ”Me ollaan nyt tiimi ja me, tällä tiimillä, on tavoite”. H6

Purserit pohtivat rooliaan lennonaikaisina esimiehinä. Lennonaikaisten kehityskeskustelujen käyminen lennoilla ei välttämättä vahvistanut purserin tunnetta vahvasta esimiehisydestä. Kommenteista voi päätellä, että mikäli lennonaikaiselle kehityskeskustelulle oli hyvin aikaa ja tilanne oli rauhallinen, oli myös purserin tunne esimiehisydestä parempi. Kokonaisuudessaan purserit kuitenkin epäilivät lennonaikaisen kehityskeskustelun merkitystä ja rooliaan esimiehenä:

Tekeekö se minusta sen parempaa esimiestä, kun mä niitä keskusteluja käyn siellä vai ei, sitä mä en aina tiedä. H6

Hyvä kokemus

Pursereiden mukaan lennonaikainen keskustelu muodostui hyväksi, mikäli purseri oli miettinyt keskustelua etukäteen jo lennon suunnitteluvaiheessa, pohtinut ajankohtaa ja töiden tai lepovuorojen järjestelyä lennolla. Useat purserit ottivat kehityskeskustelun myös puheeksi kyseisen lentoemännän kanssa toimintakeskuksessa ennen brieffausta:

Sitten se onnistunut oli taas just sellainen, että mä olin jo heti brieffauksessa sanonut, että pidetään se sitten, kun tuo palvelu ollaan saatu ohi. Muutkin kuulee sen, että milloin se pidetään, ettei kenenkään tarvitse ihmetellä. H6

Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvissä kehityskeskusteluissa syntyi runsaasti vapaata keskustelua ja haastattelurunko oli vain taustatukena. Purserit olivat vahvasti sitä mieltä, että lennonaikaisen esimiehen kiinnostus lentoemännän työtä kohtaan oli erittäin positiivinen ja hyvänä pidetty kokemus:

Mulla on ollut monta hyvää haastattelua, yleensä semmoisia, missä on paljon keskustelua, ja sellaisia, että toinen on tavallaan kiinnostunut siitä mun mielipiteestä ja siitä kannustuksesta. H2

Keskittyminen lennonaikaiseen kehityskeskusteluun on toista osapuolta arvostavaa ja kunnioittavaa. Vaikka keskustelun avaus on saattanut olla lentoemännän puolelta vastentahtoista, saattoi tunne keskustelun jälkeen olla kuitenkin positiivinen. Tavoitteena on, että lentoemännän kehittyminen työssään vahvistuu keskustelun myötä. Myös maaorganisaation esimiehet (Suopajarvi & Hyvärinen, 2018) haastatteluissaan kertoivat, kuinka vain muutama lentoemäntä oli kertonut olleensa pettynyt lennolla käytyyn kehityskeskusteluun.

Antoisimmillaan osapuolten vuorovaikutus on silloin, kun myös lentoemäntä on valmistautunut kehityskeskusteluun. Lentoemännän kyky arvioida omaa osaa-

mistaan ja kehityskohteitaan toi merkittävän lisän osapuolten väliseen keskusteluun. Yksi haastatelluista pursereista kertoi myös pyytävänsä kehityskeskustelun lopuksi arvioita omasta esimiestyöskentelystään lennolla ja tämä onkin yksi kehitysehdotus. Alla haastateltavan kommentti lentoemännän kyvystä analysoida omaa työtään:

Hyvä PD-keskustelu (lennonaikainen kehityskeskustelu) mulla on ollut sellainen, jossa se henkilö itse pystyy analysoimaan itseään, että mun ei tarvitse siinä niin kuin tavallaan itse johtaa sitä keskustelua vaan se pystyy itse menemään niiden (lomakkeen) kohtien perusteella ja sanomaan, että mun ei tarvitse olla siinä koko ajan. H3

Lentohenkilökunnan työ perustuu vaihtuviin tiimeihin, joissa tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä vain kyseisen lennon ajan, sen jälkeen he eivät enää lennä samalla kokoonpanolla. Saattaa olla, että tiimin jäsenet eivät tapaa toisiaan useisiin kuukausiin, ellei jopa vuosiin. Lennonaikaisella esimiehellä ja johdettavalla ei ole suhteessaan jatkuvuutta. Yksi haastatelluista pursereista on kehittänyt toimintavan, jolla hän kannustaa lentoemäntää ottamaan yhteyttä lennon jälkeen, mikäli tämä kokee sen tarpeelliseksi:

Jos sulla on jokin sellainen asia, että lennolla tapahtuu jotakin, mikä vaivaa sua kahden päivän päästä ja mä oon ollut nyt sun lennonaikainen esimies, mutta älä epäröi, sä voit lähettää mulle sähköpostin ja kysyä, että tämmönen juttu, mitä sun pitäisi tehdä... Siihen kuitenkin muodostuu semmoinen luottamuksellinen suhde. H1

Huono kokemus

Huonoja tai heikommin menneitä lennonaikaisia kehityskeskusteluja ei haastateltavilla juuri ollut. Kysyttäessä heidän arvioitaan miksi näin on, he totesivat, että lennonaikaisia kehityskeskusteluja on jo pidetty jonkin aikaa, pursereilla on keskustelujen pitämisestä enemmän kokemusta, myös arvointikriteerit ovat tulleet henkilökunnalle tutuiksi. Keskustelua heikommin menneistä lennonaikaisista kehityskeskusteluista kuitenkin syntyi.

Epäluottamusta aiheuttavia piirteitä haastateltavien mielestä ovat yhteisen vision ja tavoitteen puuttuminen, tai vaihtoehtoisesti liian monen tavoitteen asettaminen, oman tietämättömyyden peitteleminen ja liian yksityiskohtainen ohjeistaminen. Hermostunut, ”poukkoileva” tai ”hötkyilevä” esimies ei anna luottamusta herättävää kuvaa itsestään. Kiire ja parhaan mahdollisen ajan- kohdan määrittäminen lennolla koettiin ongelmaksi:

Kun se (lento) on niin kuin projekti, jossa on alku ja loppu ja mä en ole tavallaan sitten itse aikatauluttanut sitä sinne jonnekin. H6

Kun haastattelussa kävi ilmi, ettei haastateltavilla juurikaan ollut ollut heikosti menneitä lennonaikaisia kehityskeskusteluja, esitin kysymyksiä, joiden myötä haastateltava pohti mahdollista käyttäytymistään vastaavassa tilanteessa. Purserit näkivät keinoina muuttaa huonosti menevä kehityskeskustelu paremmaksi paitsi ajatuksella pienestä kahvitteletuksesta tai korostamalla omaa esimiesasemaa niin suhtautumalla itse positiivisesti ja kannustavasti lennonaikaiseen kehityskeskusteluun. Tunnelman muuttaminen parempaan suuntaan ja suhtautuminen kehityskeskusteluun iloisesti ja positiivisesti nähtiin toimivina keinoina suunnata kokemus hyväksi.

Purseri jää usein miettimään käytyä kehityskeskustelua ja mikäli se ei ole sujunut hyvin, jää se mieleen kaihtamaan. Se, miten lentoemännän aiemmin käydyissä lennonaikaisissa kehityskeskusteluissa on sovellettu lomakkeen numeroasteikkoa, voi vaikuttaa keskustelun kulkuun: jos edellinen purseri oli antanut korkeita numeroita ja parhaillaan käydyssä keskustelussa arviointi käydäänkin toisenlaisin perustein, saattaa se aiheuttaa mielipahaa ja tuoda pettymyksen tunteita. Pursereiden erilainen käsitys lomakkeen arviointiasteikon käyttämisestä rapautti luottamusta lennonaikaisen kehityskeskustelun merkityksestä.

Toisinaan lennonaikaiset kehityskeskustelut joudutaan käymään kiireisillä lennoilla ja keskustelukumppanina on johdettava, jolla ei ole motivaatiota tai

halua käydä keskustelua eikä hänellä omasta mielestään kenties ole kehityskohteita, joista keskustelua tarvitsee käydä. Kolme purseria haastatelluista kertoi käyvänsä keskustelut tällaisissa tapauksissa läpi nopeasti käyden lomakkeesta vain välttämättömimmät kohdat:

Mä ehkä ajattelisin näin, että... tai siis sehän on tyhmästi ajateltu, mutta mä säästäisin itseäni, että mä en ehkä rupea tämä henkilön kanssa väentämään jostakin asioista. Mun tehtävä on kuitenkin arvioida hänen työsuoritustaan. H5

Matkustamohenkilökunnalla on useampia esimiehiä: lennolla ylintä päätäntävaltaa käyttää lennon kapteeni, matkustamon puolella normaalitilanteessa esimiehenä toimii purseri ja maaorganisaatiossa esimiehenä on inflight supervisor, joka hoitaa työntekijän henkilöstöasioita laajemmin. Lennonaikaisen esimiehen ja maaorganisaation esimiehen roolit aiheuttivat mahdollisissa lentoemännän toimintaa korjaavissa ongelmatilanteissa eriäviä mielipiteitä. Osa haastateltavista painotti lennonaikaista esimiehisyyttä, osa siirsi vastuuta maaorganisaatioon erityisesti silloin, kun kyseessä on entuudestaan tuttu johdettava ja jolla saattaa purserin mielestä olla tarvetta korjata asennetta tai työskentelytapaa:

Mä ajattelisin sen, että mä teen tämän nyt ihan vaan ammattilaisena ja että tehdään se minimi, ehkä, että mä en lähtisi avaamaan kaikkea näitä solmukohtia, joista kaikki tietää, koska se on sitten mun mielestä hänen (maaorganisaation) esimiehensä asia. H5

Palaute

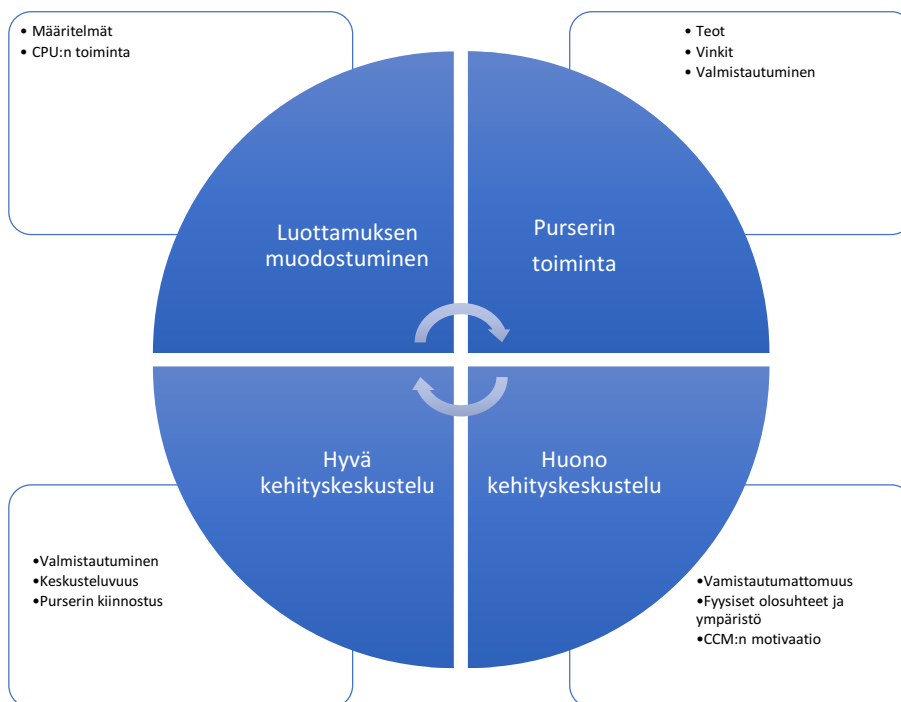
Purserit ymmärsivät hyvin palautteen antamisen merkityksen ja olivat huomanneet, miten lentoemännät ”janosivat palautetta”. Annettaessa palautetta suomalaiselle pitää olla tarkkana, ettei palaute ole yliampuvaa, sillä hän vaatii oman etäisyytensä ja tilansa. Hyvälle työntekijälle positiivinen palaute tulee antaa hieman yllättävällä tavalla, jotta saavutat työntekijän huomion. Haastateltavat pohtivat palautteen merkitystä paljon ja ymmärsivät sen merkityksen hyvin:

Mä luulen, että sun suoritus jopa heikkenee, jos et sä saa sitä positiivista palautetta. H5

Korjaavan palautteen antaminen sujui haastateltavilta pääasiassa hyvin. Purserit halusivat kannustaa ja tukea johdettaviaan ja myös heikkoon työsuoritukseen puuttuminen ja sen korjaaminen koettiin tärkeäksi. Negatiivisen palautteen antaminen haluttiin saada keskusteluun mukaan miellyttävällä tavalla.

Yhteenveto haastatteluista

Luottamusta synnyttävän purserin tulee olla valmistautunut lennolle ja hänen tulee olla myös orientoitunut tulevaan lennonaikaiseen kehityskeskusteluun. Purserin on hyvä olla aloitteellinen ennen lennon brieffausta toimintakeskuksessa ja ottaa tuleva lennonaikainen kehityskeskustelu puheeksi lentoemännän kanssa. Haastateltavien mielestä on luottamusta murentavaa, mikäli kysymyksen lennonaikaisen kehityskeskustelun ajankohdasta tekee ensimmäiseksi lentoemäntä. Haastattelujen yhteenveto on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 14: Yhteenveto haastatteluista

Esimiehen luottaessa johdettaviinsa, vaikka he eivät ole fyysisesti läsnä, hän samalla valtuuttaa johdettavat tekemään työtään vapaasti ja itsenäisesti. Esimiehen luottaessa poissaoleviin johdettaviinsa johdettavien motivaatio kasvaa (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 56). Haastatteluissa tämä tuli hyvin esiin, luottamus sekä virka- että fyysiseltä iältään nuorien johdettavien kykyihin ja taitoihin toimia itsenäisesti lennoilla on edellytys sille, että purseri voi toimia esimiehenä keskittyen sekä työnohjaukseen että asiakaskohtaamisen ohjaamiseen ollessaan eri puolella lentokonetta lennon aikana.

Esimiehen positiivinen asenne on tärkeää. Myönteinen suhtautuminen lisää vuorovaikutustilanteita ja myönteisten ihmisten kanssa halutaan olla yhteistyössä. Esimiehen omien tunteiden tunnistaminen ja käsitteleminen on myös tärkeää. Luottamuksellinen suhde heikkenee, mikäli esimies ei kykene säätelemään tunteitaan. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 58-60.) Lennonaikaiset kehityskeskustelut, joihin johdettava suhtautui ennakkoon negatiivisesti, kääntyivät yleensä paremmiksi, mikäli esimies suhtautui asiaan positiivisesti ja kannustavasti. Positiivisuus myös säästää purseria negatiivisilta kommenteilta, johdettavat eivät saa häntä mukaan ”valitusvirteen” ja positiivisuus kääntää tiimin katseen pois negatiivisista asioista.

Kupias ym. (2011) ovat sitä mieltä, että mikäli saatu palaute yllättää vastaanottajan, on se merkki liian vähäisestä ja liian harvoin annetusta palautteesta. Yksi haastattelija kertoi, että hänen mielestään erityisesti hyvin työnsä tekevälle johdettavalle, joka tietää olevansa työssään hyvä, positiivinen palaute tulee antaa yllätyksellisellä tavalla. Ajatus yllättävällä tavalla annetusta palautteesta lienee pätevä sellaisella esimiehellä, joka on johdettavan arjessa läsnä ja jotka tuntevat toisensa hyvin. Matkustamohenkilökunnan jäsenet eivät kuitenkaan välttämättä tunne toisiaan entuudestaan eivätkä tapaa uudelleen myöhemmin eikä lennoilla ole kiireen takia mahdollisuutta käydä useampia palautekeskusteluja. Johdettavan yllättäminen positiivisella palautteella ohimenevässä tilanteessa on kannustamista parhaillaan.

Lennonaikainen esimiehisuus ja maaorganisaation esimiehen roolien merkitykset vaihtelivat haastateltavien keskuudessa. Osa haastateltavista koki esimiesroolinsa lennolla tärkeäksi, he halusivat vaikuttaa johdettavaan niin, että johdettava oivaltaa toiminnassaan olevan hyvän ja hän jää myös miettimään mahdollisia kehittymiskohteitaan. Osa haastateltavista taas koki, että heidän roolinsa lennonaikaisina esimiehinä on vain arvioida johdettavan lennonaikaista työpanosta eikä sen enempää, ja johdettavan asenteeseen ja tapaan tehdä töitä puututaan maaorganisaation esimiehen toimesta. Näin varsinkin tilanteissa, joissa toisena osapuolena kehityskeskustelussa on tuttu johdettava ja jonka toimintatavoissa tiedetään olevan muutostarvetta. Maaorganisaatiossa toimivan esimiehen ja lennonaikaisen esimiehen, purserin, rooleissa on siis epäselvyyttä. Haastatteluista kävi ilmi, miten hankalassa tilanteessa purserit säästävät itseään keskittymällä palautteenantamisessa vain oleelliseen ja välttämättömimpään.

Haastatteluissa kävi ilmi, että purserit suhtautuvat eri tavalla korjaavan palautteen antamiseen, mikäli kyseessä on juuri aloittanut, uusi lentoemäntä tai kokenut, jo vuosia lentoemäntänä työskennellyt lentoemäntä. Uudet lentoemännät ovat tiedonhaluisia ja heille palautteen vastaanottaminen on tuttua toisin kuin kokeneille, jo pitkään lentäneille lentoemännille, joille lennonaikaiset kehityskeskustelut ja palautteen vastaanottaminen ei ole niin tuttua. Purserit kokivat palautteenantamisen kokeneille johdettaville vaikeampana. Sama viesti tuli pursereilta myös luotaimien yhteydessä.

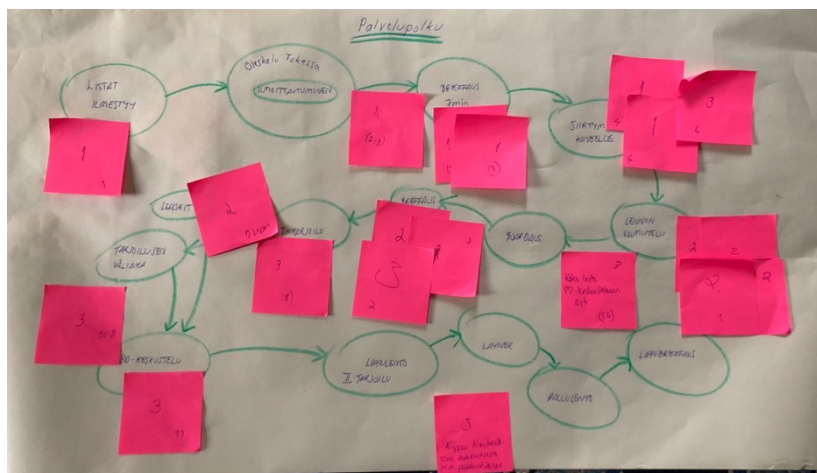
Onko niin, että vaihtuvissa tiimeissä ei voi luoda luottamuksellista suhdetta nopeasti jokaiseen johdettavaan? Mikäli näin on, tulee esimiehen hyväksyä tosiasia, että joku johdettavista Tuleeko esimiehen hyväksyä se tosiasia, että nopeasti muodostetussa tiimissä kohtaaminen uuden johdettavan kanssa aina välttämättä johdakaan luottamuksen muodostumiseen?

5.4 Pursereiden persoonakuvaukset

Pursereiden ja lentoemäntien haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta loin kaksi purserin persoonaa. Persoonat on esitelty yksityiskohtaisesti liitteissä 1 ja 2.

5.5 Palvelupolku ja pisteytys

Lentoemäntien palvelupolku on esitelty kuvassa 4. Palvelutuokioista ensimmäinen on työvuorolistan ilmestyminen, silloin lentoemäntä näkee tulevien lentojen miehistöt. Seuraava palvelutuokio on saapuminen toimintakeskukseen ja ilmoittautuminen ennen lentoa, tuolloin on aikaa oleskella miehistöaulassa, tavata kollegoja ja olla yhteydessä maorganisaatioon.



Kuva 4: Palvelupolun pisteytys

Ilmoittautumisen jälkeen matkustamohenkilökunnan jäsenet siirtyvät brieffaushuoneeseen, jossa purseri pitää seitsemän minuuttia kestävästä brieffauksen. Brieffauksen kesto on määritelty tarkasti, jotta miehistön siirtyminen lentokoneeseen ja siellä tehtävät valmistelut suoritetaan aikataulussa ja lento pääsee lähtemään aikataulun mukaisesti.

Brieffauksen jälkeen matkustamohenkilökunta siirtyy koneelle. Koneessa miehistö valmistelee lennon palveluun liittyviä tehtäviä ja tässä vaiheessa miehistön jäsenillä on usein erittäin kiire. Matkustajien koneeseen otto kaukolenoilla alkaa noin 40 minuuttia ennen lennon lähtöä, tällöin miehistön jäsenet

keskittyvät matkustajiin ja lennon lähtövalmisteluihin. Nousun jälkeen purseri pitää business- ja economy-luokkien lentoemännille brieffauksen koneen keittiöissä, joissa käydään läpi kyseisen lennon palveluun liittyviä asioita. Tarjoilun alkaessa purseri auttaa tarvittaessa ja hoitaa mahdollisia poikkeustilanteita. Tämän ”ykköstarjoilun” jälkeen miehistö ruokailee, lepää ja huolehtii palvelusta sekä valmistelee seuraavaa ”kakkostarjoilua”.

Lennonaikainen kehityskeskustelu pidetään menolennolla ensimmäisen tarjoilun jälkeen. Toisinaan purserit saattavat siirtää kehityskeskustelun pidettäväksi paluulennolla, syynä saattaa olla esimerkiksi kiireinen lento tai poikkeustapaus. Ennen laskeutumista kohteeseen purseri pitää mahdollisesti lyhyen vapaamuotoisen keskusteluhetken keittiöittäin miehistön kesken, lennon lopuksi purserin tulee pitää loppubrieffaus koko matkustamomiehistölle.

Palvelupolku keskittyi lennon alusta lennonaikaiseen kehityskeskusteluun, mutta matkustamohenkilökunnan jäsenet kohtaavat toisensa vielä useasti tämän jälkeenkin. Kohteessa vietetään yhdessä aikaa, käydään ostoksilla ja syö-mässä. Paluulennolla on vastaavat palvelutuokiot valmisteluineen, brieffauksi-neen ja palveluineen.

Annoin lentoemännille ja stuerteille kolme post-it -lappua ja pyysin heitä asettamaan ne tärkeysjärjestyksessä palvelupolkuun numero ykkösen tarkoittavan tärkeintä kohtaamista ja kolmosen vähiten tärkeää kohtaamista (kuva 5). Työpajaan osallistui yhteensä 11 lentoemäntää kolmessa eri työpajassa.

Tärkeimmät kohtaamiset painottuvat lennon alkuvaiheeseen, hetkeen ennen brieffausta ja brieffaukseen. Tulos on sama kuin tehdessäni koekyselyä liukuporraskyselyä varten. Koneeseen siirtyminen ja lentokoneessa lennon valmistelu ennen matkustajien saapumista olivat myös tärkeitä hetkiä purserin kohtaamisessa. Lennon seuraavissa vaiheissa pisteytyksissä oli nähtävissä hajontaa, nousun jälkeen pidettävissä keittiökohtaisissa brieffauksissa purseri tapaa lentoemäntiä ja tuolloin hänellä on merkittävä hetki vaikuttaa luottamuksen

muodostumiseen. Vain yksi vastaajista koki, että purseri voi vaikuttaa luottamukselliseen suhteeseen lennonaikaisen kehityskeskustelun aikana. Palvelupolun kohtaamispisteiden pisteytys on esitelty liitteessä 2.

Yhteenveto palvelupolun pisteytyksestä

Palvelupolun pisteytys -menetelmä oli jälleen yksi nopea työpaja järjestää kiireisille lentoemännille toimintakeskuksessa. Lentoemännät hahmottivat palvelupolun nopeasti ja pystyivät jakamaan pisteet hetken mietittyään kohtaamispisteille. Tehtävän briiffi onnistui hyvin, pystyin kertomaan tehtävän nopeasti ja selkeästi, lisäkysymyksiä ei juurikaan esitetty.

Tärkeimmät lentoemännän ja purserin kohtaamispisteet ovat palvelupolun alussa toimintakeskuksessa ennen brieffausta ja erityisesti brieffauksen aikana. Tämä seitsemän minuuttia kestävä, purserin pitämä lennon brieffaus tuli esiin myös liukuhihnakyselyn testauksen aikana. Myös siirtyminen koneelle ja valmistelut ennen matkustajien koneeseen ottoa koettiin tärkeiksi kohtaamishetkiksi. Tämän työpajan tuloksen perusteella pursereiden tulee kiinnittää huomiota omiin toimintatapoihinsa ja kollegojen kohtaamiseen erityisesti työvuoron alussa.

5.6 Negatiivinen aivoriihi

Esittelen tässä kappaleessa toimintakeskuksessa pidetyn negatiivinen aivoriihi -työpajan tulokset. Työpajassa lentoemännät kirjasivat epäluottettavan purserin piirteitä ja tapoja toimija. Lopputuloksena purserin pahin piirre oli ilkeys, piirre sai yksitoista pistettä. Muita epäluottamusta aiheuttavan purserin piirteitä olivat epätasa-arvoisuus, osaamattomuus hoitaa omia työtehtäviä ja se, ettei huolehdi muista (työntekijöistä). Purseri ei saa olla huono esimerkki eikä hierarkkinen. Yksi huonosti mennyt asia, negatiiviseksi koettu tapahtuma ei saa jäädä vaivaamaan eikä tapahtuma saa vaikuttaa tunnelmaa heikentävästi koko lennon ajaksi. Myös purserin läsnäolo ja turva-asioiden noudattaminen nousivat osallistujien mielestä tärkeiksi piirteiksi ja toimintatavoiksi.

Negatiivisen aivoriihen ideat tulee muuttaa positiivisiksi ideoiksi (Tevere 2018). Työpajassa tätä vaihetta ei toteutettu vaan toteutin sen yksin myöhemmin. Vastausten perusteella negatiivisen aivoriihen tulokset voi jakaa kolmeen ryhmään: purserin tapaan johtaa, purseri osana tiimiä sekä purserin piirteet (kuvio 16).



Kuvio 15: Luotettavan purserin toiminta lentoemännän mukaan

Lentoemäntä haluaa luottaa purseriin ja siihen, ettei hän kerro luottamuksellisia asioita ulkopuoliselle taholle. Näitä luottamuksellisia asioita ovat sekä henkilökunnan että matkustajien keskuudessa sattuneet tapahtumat ja keskustelut. Purserin toivotaan jakavan tietoa muille ja pitävän hyvää huolta muista.

Jokaiselle lennolle on yhtiön puolesta suunniteltu palvelu ja lentoemännät toivovat, että purseri pitäytyy näissä ennakkoon tehdyissä suunnitelmissa eikä mieti omia, erilaisia tapoja suorittaa lennon palvelua. Purserin pitää olla ajan tasalla omista työtehtävistään. Lentoemännät myös arvostavat purseria, joka huomioi matkustajat omien työtehtäviensä ohella. Matkustajien huomioiminen

tarkoittaa paitsi poikkeustilanteita myös lennon aikana tapahtuvaa vapaamuotoista seurustelua. Matkustajista välittäminen antaa purserista luotettavan kuvan.

Purserin toivottavia piirteitä negatiivisessa työpajassa ilmeni lukuisia, mutta merkittävimiksi nousivat tiimin jäsenten kunnioittaminen, esimiehen läsnäolo ja se, että purseri on kiinnostunut johdettavistaan.

Yhteenveto negatiivisesta aivoriihestä

Negatiivinen aivoriihi tuotti paljon ajatuksia epäluotettavan purserin piirteistä ja tavasta toimia. Pidän menetelmävalintaa onnistuneena, sillä tuloksena oli erilaisia vastauksia kuin aikaisemmissa haastatteluissa ja kyselyissä.

5.7 Pikahaastattelu

Haastatteluista kävi vahvasti ilmi, että yli kaksikymmentä vuotta lentäneet lentoemännät eivät koe lainkaan oloaan epävarmoiksi tai haavoittuviksi. Vastauksista tuli ilmi, että konkarilentoemännät saattavat jopa tukea purseria, mikäli huomaavat hänen olevan epävarma tai uusi roolissaan. Odotukset ja mahdolliset riskit koskivat käytännön asioita, kuten esimerkiksi kyselylomakkeen kysymysten asettelua ja arviointiasteikkoa tai kiireen vaikutusta keskusteluun. Lentoemännät eivät kokeneet lainkaan pelkoa purseria kohtaan:

Pelko tuntuu hirveen vieraalta ajatukselta. H2

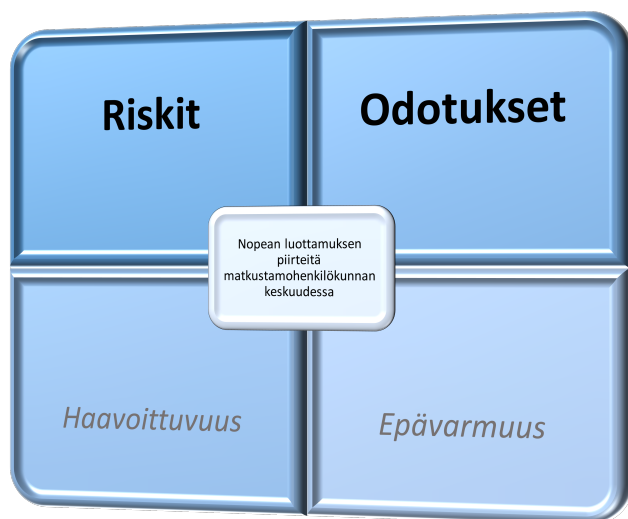
Haastateltavat kertoivat olevansa turhautuneita lennoilla käytyihin keskusteluihin, sillä ne oli käyty usein kiireellä ja purserin toimesta hieman välinpitämättömästi tai purseri oli enimmäkseen vain myötäillyt lentoemännän omaa arviota työstään eikä lentoemäntä kokenut saavansa keskustelusta mitään. Jos lennonaikaisen kehityskeskustelun piti purseri, joka oli entuudestaan tuttu, oli keskustelun anti ollut parempi.

Odotukset purserin toimintaa kohtaan koskivat hänen toimintatapojaan tai ammattitaitoaan. Purserin odotettiin hoitavan ongelmatilanteet ja ottavan niistä vastuun, vaikka jo kauan lentoemäntänä toiminut haastateltava on ollut osaisi mahdollisesti toimia tilanteen mukaisesti. Piiloutuminen purserin roolin taakse ymmärrettiin uusien pursereiden kohdalla, mutta silti vastuunottaminen koettiin tärkeäksi. Purserin piirteistä myös aitous nousi merkittävimpana piirteenä esiin:

Ettei purseri piiloudu roolin taakse. Sulla on rooli, mutta sä oot ihminen. Aitous. Roolikin voi tietysti olla suoja. Jos on nuori purseri niin saattaa mennä sen roolin taakse piiloon. H6

Yhteenveto pikahaastattelusta

Pikahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että matkustamohenkilökunnan keskuudessa Mayersonin ym. (1996) määritelmän mukainen vaihtuvien tiimien jäsenten välisen luottamuksen muodostumiseen ei vaikuta kokemus haavoittuvuudesta eikä epävarmuudesta (kuvio 17). Odotukset koskivat purserin toimintaa ja ammattitaitoa ja riskeiksi koettiin useat käytännön asiat, jotka johtuvat lentokoneympäristöstä, esimerkiksi kiire ja rauhattomuus.



Kuvio 16: Nopean luottamuksen piirteitä matkustamomiehistön keskuudessa

Kokeneet, kaksikymmentä vuotta lentoemäntinä toimineet lentoemännät eivät tunteneet oloaan haavoittuviksi tai epävarmoiksi työskennellessään lennolla tiimissä tai lennonaikaisen kehityskeskustelun aikana. Lennonaikaisessa kehityskeskustelussa käsitellään lentoemännän työtä suoraan ja jo pitkään lentoemäntinä toimineet osaavat työnsä hyvin. He myös saattavat toimia lennon esimiehinä, senior cabin crew membereinä, Euroopan tai kotimaan lennoilla ja joutuvat tämän roolin myötä pohtimaan omaa työtään ja esimiehenä toimimista, joten he eivät koe omaa rooliaan epävarmana.

Menetelmävalintana pikahaastattelu oli nopea järjestää ja toteuttaa ja haastateltavien rekrytointi onnistui hyvin. Toteutettuani erilaisia työpajoja aikaisemmin kehittämistyön edetessä huomasin kuitenkin pohtivani, olisiko jokin muu menetelmä toiminut työn tässä vaiheessa paremmin: haastattelussa haastateltavat vastaavat pääasiassa vain haastattelijan esittämiin kysymyksiin ja jotain oleellista tietoa saattaa jäädä kuulematta. Haastattelun tavoitteena oli tosin selvittää, kokevatko lentoemännät olonsa haavoittuviksi tai epävarmoiksi purserin seurassa ja millaisia odotuksia ja pelkoja heillä on. Vastaukset näihin kysymyksiin sain nopeasti ja ne olivat selkeitä.

5.8 Lentoemännän empatiakartta

Negatiivisen aivoriihen ja yli 20 vuotta lentäneiden lentoemäntien pikahaastattelun pohjalta kokosin lentoemännän empatiakartan. Menetelmänä negatiivinen aivoriihi toi erityisesti uusia luotettavan esimiehen toivottuja toimintatapoja esille, joita ei ollut esiintynyt aiemmissa työpajoissa eikä kyselyissä. Täydentäessäni empatiakarttaa pohdin lentoemäntää työssään ja hänen huomioitaan lennon purserista.

- Mitä lentoemäntä näkee: Lentoemännälle on merkitystä sillä, miten purseri kohtelee toisia työntekijöitä ja matkustajia, onko hän tasapuolinen ja ystävällinen. Purserin olemus ja siisteys ovat myös tärkeitä.

- Mitä lentoemäntä sanoo: Lentoemäntä esittää purserille tarkentavia kysymyksiä ja saattaa myös kyseenalaistaa purserin ohjeita. Hän keskustelee matkustajien ja kollegojen kanssa tutustuakseen heihin paremmin.
- Mitä lentoemäntä kuulee: purserin antamat kommentit matkustajille ja palaute kollegoille kuuluvat lentoemännän korvaan. Purserin iloisuudella ja kohteliaalla käytöksellä on merkitystä ja purserin kielitaitoa arvostetaan.
- Mitä lentoemäntä tekee: lentoemännät toivovat, että purseri luo lennolle ja tiimiin hyvän tunnelman, mutta myös lentoemännät osallistuvat omalta osaltaan ilmapiirin luomiseen. He viihtyvät sekä yhdessä että matkustajien kanssa. Lentoemännät työskentelevät ahkerasti ja toivovat saavansa työstään palautetta.
- Mitä lentoemäntä pelkää ja toivoo: Purserin ei tule olla kiireinen, ilkeä eikä epäkohtelias. Se, että esimies ei huolehdi muista, huolettaa lentoemäntää. Toiveena on, että purseri on jämäkkä, jakaa tietoa, huolehtii jokaisesta ja on läsnä. Ammattitaitoinen purseri toimii ohjeiden mukaan ja jakaa työt oikeudenmukaisesti ja tasaisesti jokaisen tiimin jäsenen kesken. Purserin kiinnostus lentoemännän työtä ja ajatuksia kohtaan lisää lentoemännän kiinnostusta omaa työtään kohtaan.

Lentoemäntä voi joko pitää kovasti työstään tai vain tehdä työtään ilman suurempaa intohimoa. Tulevaisuuden rooli voi olla edelleen lentoemännän rooli tai hän voi hakeutua esimerkiksi purseriksi tai kouluttajaksi. Hän on työssään itsenäinen ja ammattitaitoinen. Palautteen antaminen purserille ja muille tiimin jäsenille on tulevaisuuden uusi tavoite.

Lentoemännälle on tärkeää paitsi purserin ammattitaito, jämäkkyys ja tiedon jakaminen, myös ulkoinen olemus, käyttäytyminen ja suhtautuminen matkustajiin ja toisiin lentoemäntiin. Purserin on hyvä tiedostaa, miten esimerkillinen käytös ja jokaisen oikeudenmukainen kohtelu koetaan tiimin jäsenten keskuudessa tärkeänä ja luottamusta herättävänä. Lennon esimiestä seurataan jatkuvasti (Laine 2009, 56-59).

5.9 Aloita, lopeta, jatka -menetelmä

Osa tämän kehittämistyön tuloksista on koottu tiivistetysti taulukkoon 2. Taulukkoa voidaan hyödyntää uusien esimiehien koulutuksessa ja uusien esimiesten pohtiessa valmentavaa johtamista ja oman johtamisen vahvuuksia ja kehittymistarpeita. Kehittämistyössä on lisäksi määritelty kaksi purserin persoonaa, joiden tavat toimia ovat erilaisia. Taulukon avulla voidaan auttaa näitä eri esimiespersoonia löytämään ne toimintatavat, jotka kannattaa säilyttää ja mitkä toimintatavat tulisi aloittaa ja lopettaa. Kehittyminen ei aina tarkoita uusien taitojen oppimista vaan se voi olla myös turhien ja väärin toimintatapojen tunnistamista ja välttämistä omassa työssä (Hittler 2018).

<u>ALOITA</u>	<u>LOPETA</u>	<u>JATKA</u>
<p>Lentoemäntä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anna purserille palautetta <p>Purseri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tunnista oma johtamistyyli • Kiinnitä huomio kehityskeskustelun tavoitteeseen • Pidä jämpä brieffaus • Ymmärrä, että aina arvioidaan • Motivoidu kehityskeskusteluun • Hae tukea IFS:ltä • Kiinnitä huomio lennon alkuun • Positiivinen asenne 	<p>Purseri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilkeys • Läsnäolottomuus • Epätasa-arvoisuus • Kiire • Välinpitämättömyys • Proseduurien muokkaaminen • Valmistautumattomuus • Huonot breiffaukset • Laiskuus • Hierarkkisuus • Stressaantuneisuus • Vastuuttomuus • Arkuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivisuus, iloisuus • <u>Läsnäolo</u> • <u>Ammattimaisuus</u> • Rauhallisuus • <u>Tasapuolisuus</u> • Lähestyttävyyys • Esimerkillisyys • Reiluus • Selkeys • Kuuntelevuus • Lempeys • Tuen antaminen • <u>Vastuunkantaminen</u> • <u>Ohjeiden noudattaminen</u> • Avoimuus • Luota • Joustavuus • Anna palautetta • Valtuuttaminen • Hyvän ilmapiirin luominen

Taulukko 1: Aloita, lopeta, jatka -canvas (Gamestorming 2018; Ivins 2018; Port 2010)

Taulukko näyttää, millaiset piirteet ja toimintatavat purserilla ovat toivottavia tai tarvittaessa poisjätettäviä lentoemäntien tai pursereiden mielestä.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämä luku on jaettu neljään osaan. Aluksi pohdin kehittämistyön tuloksia suhteessa tietopohjaan: löytyikö keinoja, joilla esimies voi muodostaa luottamusta johdettaviinsa vaihtuvissa tiimeissä nopeasti? Sen jälkeen arvioin kehittä-

tämistyön prosessia sekä työn luotettavuutta. Luvun kolmannessa osassa annan kehitysehdotuksia työn kohteena olevalle organisaatiolle Finnairille ja lopuksi tuon esille ajatuksiani mahdollisista jatkotutkimuksista.

6.1 Tulokset suhteessa tietoprosessiin

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on ollut pohtia luottamusta ja luottamuksen tasoja sekä luottamuksen kehittymistä vaihtuvissa tiimeissä nopeasti. Esimerkkinä on Finnairin matkustamomiehistö. Kehittämistyön päätutkimuskysymyksenä kysytään, miten esimies voi vaikuttaa esimiehen ja johdettavan väliseen nopeaan luottamuksen muodostumiseen ja kehittymiseen vaihtuvissa tiimeissä. Alakysymyksenä selvitetään, miten purserin ja lentoemännän välinen luottamus muodostuu. Työn tavoitteena on Finnairin lennonaikaisen palvelun laadun ja asiakaskokemuksen parantaminen pohtimalla ja kehittämällä matkustamohenkilökunnan esimiehen ja lentoemännän välisen luottamuksen kehittymistä.

Luottamusta arvioidaan sekä tiedon pohjalta että tunteilla. Lentoemäntien kommentteissa ja haastatteluissa nousi esille luotettavan purserin osaaminen ja ammattitaito. Purseria arvostetaan ja häneen luotetaan, kun lennon briefaus on jämää ja tehtävän anto on selkeää. Esimiehen tulee tarttua ongelmiin ja kantaa vastuuta eikä siirtää päätösten tekemistä johdettavilleen, vaikka he pystyisivät ratkaisemaan eteen tulevat ongelmat. Tällainen osaamisen korostuminen viittaa Blomqvistin (2008; 2018) ja Mayersonin ym. (1996) tutkimustuloksiin, joiden mukaan ihmisen luotettavuutta arvioidaan osaamisen kautta. Työtehtävään ja rooliin perustuva luottamus edustaa ensimmäistä luottamuksen tasoa (Kupias ym. 2011, 149), jolla purserin ja lentoemännän luottamus ilmenee lennon alussa.

Vaihtuvissa tiimeissä esimiehen ja johdettavan yhteinen aika on vähissä eivätkä kohtaamiset välttämättä kestä kauaa. Esimiehen läsnäolo lyhyissä kohtaamisissa nopeuttaa luottamuksellisen suhteen luomista, sillä johdettava ko-

kee välittämistä ja huolenpitoa esimiehen taholta. Vuorovaikutus ja välittämisen ilmaukset nousevat myös Piipon, Sankelon, Valtasen ja Sinervon (2015) tutkimustuloksissa esille.

Pursereiden haastatteluiden pohjalta voi todeta, että esimiehet pitävät vaihtuvassa tiimissä tärkeänä tunnelman luomista ja hyvän ilmapiirin ylläpitämistä. Mahdollisuus vaikuttaa tiimin tunnelmaan ja töiden järjestämiseen oli ollut myös merkittävä syy, miksi he olivat aikoinaan hakeutuneet esimiehen rooliin. Lukuisat tutkimukset viittaavat esimiehen esimerkilliseen ja hyvää tarkoittavaan toimintaan (Blomqvist 2018; Ikonen 2015; Kalliomaa & Kettunen 2010, Laine 2009, 12-15), joiden avulla esimies synnyttää luottamusta.

Tässä työssä väliaikainen tiimi määritellään Mayersonin ym. (1996) määritelmän mukaan ryhmäksi, jonka jäsenet eivät tunne toisiaan entuudestaan, tiimin jäsenillä on selkeät roolit ja he käyttäytyvät näiden roolien mukaisesti ja heillä on vain vähän tai ei lainkaan kokemusta työskentelemisestä yhdessä. Nopean luottamuksen muodostumisessa ja kehittymisessä on huomioitava, että jäsenillä on odotuksia tiimin esimiestä, toisia jäseniä ja tiimin toimintaa kohtaan ja jokainen punnitsee myös mahdollisia riskejä. Tiimin uusi jäsen tuntee epävarmuutta ja kokee olonsa haavoittuvaksi (Mayerson ym. 1996.)

Nopea luottamus muodostuu Mayersonin ym. (1996) mukaan ensisijaisesti kognitiivisen eli tietoon perustuvan olettamuksen pohjalta. Matkustamomiehistön keskuudessa arvioiva luottamuksen taso perustuu järkeilyyn ja harkintaan, sillä yhteisiä kokemuksia ei ole vielä muodostunut (Kupias ym. 2011, 149). Blomqvist ja Cook (2018) sekä Wildman ym. (2012) ovat huomioineet, miten tietoon perustuvan luottamuksen muodostumisen lisäksi tunteilla on suuri vaikutus nopean luottamuksen muodostumiseen. Vaihtuvan tiimin kokoontuessa ensimmäistä kertaa tiimin jäsenten kokemat tunteet vaikuttavat merkittävästi luottamuksen muodostumiseen ja kehittymiseen myöhemmin. Kehittämistyössä on haluttu kiinnittää huomio esimiehen keinoihin nostaa luottamuksen taso kokemukselliselle tasolle. Saavuttaakseen kokemuksellisen luottamuksen

tason esimies-johdettava -suhteessa on huomioitava tunteet ja eettiset tekijät. Vaihtuvan tiimin esimiehen on tiedostettava tämä.

Tässä kehittämistyössä on selvitetty, miten toiselleen tuntemattomat esimiehet ja johdettavat kokevat luottamuksen ja millaisia keinoja esimiehillä on muodostaa luottamusta suhteessa johdettaviinsa. Toisensa jo tuntevat esimiehet ja johdettavat ja heidän välinen luottamus vaihtuvassa tiimissä on jäänyt selvittämättä.

Vaihtuvissa tiimeissä esimiehen tulee huomioida samanaikaisesti sekä organisaation tavoite, visio ja strategia että johdettavien toiveet ja tarpeet. Valmentavan johtamisen mukaan esimiehellä on kolme roolia, henkilö- ja asiajohtaminen ja coachaus, jotka vaihtelevat johtamistilanteiden mukaan (Downey 2015). Lennoilla johtamistilanteet muuttuvat nopeasti ja purserilta edellytetään eri roolien yhtäaikaista esiintymistä. Riippuen siitä, vaatiiko tilanne organisaation tavoitteiden vai yksilön tarpeiden huomioimista, esimies voi painottaa tarvittavaa johtamisroolia.

6.2 Kehittämistyön arviointi ja luotettavuus

Tuomen (2007, 149-150) mukaan tutkimusten luotettavuudesta on erilaisia käsitteitä. Yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu raportin kokonaisluotettavuuden perusteella. Olen tavoitellut raportoinnissa selkeyttä ja avoimuutta jättämättä pois mitään tutkimukseen oleellisesti liittyvää. Kirjoittaessani opinnäytetyöraporttia koin ongelmalliseksi raporttipohjan ja palvelumuotoiluprosessin kuvaamisen yhdistämisen loogisesti eteneväksi tekstiksi. Palvelumuotoiluprosessi etenee iteratiivisesti palaten yhä uudelleen prosessin aiempiin vaiheisiin, mutta opinnäytetyöraportti etenee johdonmukaisesti vaiheesta seuraavaan.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää usean menetelmän käyttö ja tutkimuksen tekijöiden tulisikin Hirsjärven ja Hurmeen mukaan valita tutkimusongelman kan-

nalta sopivat menetelmät (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 38-39). Tässä kehittämistyössä olen käyttänyt lukuisia palvelumuotoilumenetelmiä, joten näiltä osin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. On kuitenkin syytä miettiä, olivatko käytetyt menetelmät sopivia ja toimivia tässä kehittämistyössä ja tutkimuskysymyksiä pohdittaessa. Lisäksi voidaan kysyä, olisivatko toisenlaiset menetelmät tuottaneet erilaista tai parempaa tietoa käsillä olevasta aiheesta. Työn edetessä saatoinkin todeta, kuinka samat aiheet nousivat työpajoissa ja haastatteluissa esille yhä uudelleen. Tällaisia olivat esimerkiksi luotettavan purserin ammattimaisuus, jämäkyys ja hyvä brieffaus. Näin ollen voin päätellä, että haastatteluissa, kyselyissä ja työpajoissa on kysytty oikeita asioita ja saadut vastaukset ovat vastanneet esitettyihin kysymyksiin.

Yhtenä menetelmänä kehittämistyössä hyödynsin teemahaastattelua. Pohdittaessa haastattelujen eettisyyttä, validiutta ja reliabiliteettia on pohdittava sitä, että minä haastattelijan roolissa olen myös purseri ja käyn lennoilla kehityskeskusteluja lentoemäntien ja uusien lentoemäntien kanssa. Juvonen (2017) puhuu sisäpiiriläisyydestä. Sisäpiiriläisyys muodostuu hänen mukaansa silloin, kun haastateltavaa ja haastattelijaa koskee yhteinen asia ja joka erottaa heidät suuresta ihmismassasta. Lähipiiriläiseksi voidaan määritellä ihminen, joka tutkii pieneen sisäpiiriin kuuluvaa ihmistä ja on ystäväystynyt tämän kanssa. Haastattelun kuluessa haastattelijan ja ystävän roolit voivat sekoittua eikä aina ole selvää, missä roolissa haastattelijalla kommentoi. Selviytyäkseen roolijaon vaikuttimista haastattelun aikana tutkijan on tehtävä kovasti töitä litterointivaiheessa. (Juvonen 2017, 398-405.)

Termejä validiteetti ja reliabiliteetti on perinteisesti käytetty määrällisissä tutkimuksissa ja laadullisissa tutkimuksissa on käytetty termejä uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), varmuus tai riippuvuus (dependability) tai vahvistettavuus (confirmability). Validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin tutkimuksessa on pystytty vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin tai miten hyvin haastateltaville esitettyt kysymykset antavat vastauksia tutkimusongelmiin. Reliabiliteetti kuvaa tulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti voidaan

jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen reliabiliteetti viittaa samanlaisen tutkimuksen toistoon ja siitä saatavaan tulokseen ja ulkoisesta reliabiliteetista puhuttaessa viitataan samoihin tuloksiin, mutta jotka saadaan eri tutkimuksessa. (Tuomi 2007, 150.) Haastateltavina ja osallistujina eri työpajoihin ja kyselyihin osallistui yhteensä yksitoista purseria sekä lukuisia lentoemäntiä. Purserit olivat toimineet esimiehinä pitkään. On kuitenkin nähtävissä, että lentoemäntien rekrytointien johdosta matkustamomiehistöjen jäsenet tulevat olemaan nuoria. Saman kehittämistyön toteutus saattaisi tuoda joiltain osin eri tuloksia, sillä lennonaikaisia kehityskeskusteluja käydään lennoilla jatkuvasti, prosessia ja kehityskeskustelukaavaketta uudistetaan ja uusia pursereita koulutetaan jatkuvasti. Purserit ovat yhä enenevässä määrin nuoria sekä virka- että fyysiseltä iältään.

Voidaan pohtia, ovatko luotettavan purserin piirteet tai toivottava johtamistapa tulevaisuudessa erilaista, kun lennonaikaisia kehityskeskusteluja pitävät uudet ja nuoremmat purserit. Kehittämistyön tuloksista on todettava, että esimiehen läsnäolo on tärkeä johtamisen työkalu ja se on yleisesti tiedostettu. Aikaisempia tutkimuksia väliaikaisen tiimin nopean luottamuksen kehittymisestä en löytänyt, mutta on todennäköistä, että tulevaisuuden tutkimuksissa sama tulos todennetaan. Tällöin puhutaan ulkoisesta reliabiliteetista (Tuomi 2007, 150).

Palvelumuotoilumenetelmiä on lukuisia ja valittaessa niitä kehittämistyön edetessä tulee miettiä, olisiko kehittämistyössä ollut mahdollista saavuttaa sama informaatio käyttämällä vähemmän tai yksinkertaisempia menetelmiä. Mielestäni osa saadusta tiedosta olisi jäänyt piiloon, mikäli menetelmiä olisi ollut vähemmän.

Työn viitekehyksenä on palvelumuotoilu, joka edellyttää onnistuakseen paljon yhteistyötä, keskustelua, erilaisia työpajoja ja ideointia sekä monipuolisia näkökulmia. Kehitystyön tekeminen yksin pitkällä aikajänteellä ja keskeneräisyyden sietäminen pitkiä ajanjaksoja ilman aiheeseen liittyviä keskusteluja muiden kanssa loi turhautumisen tunnetta.

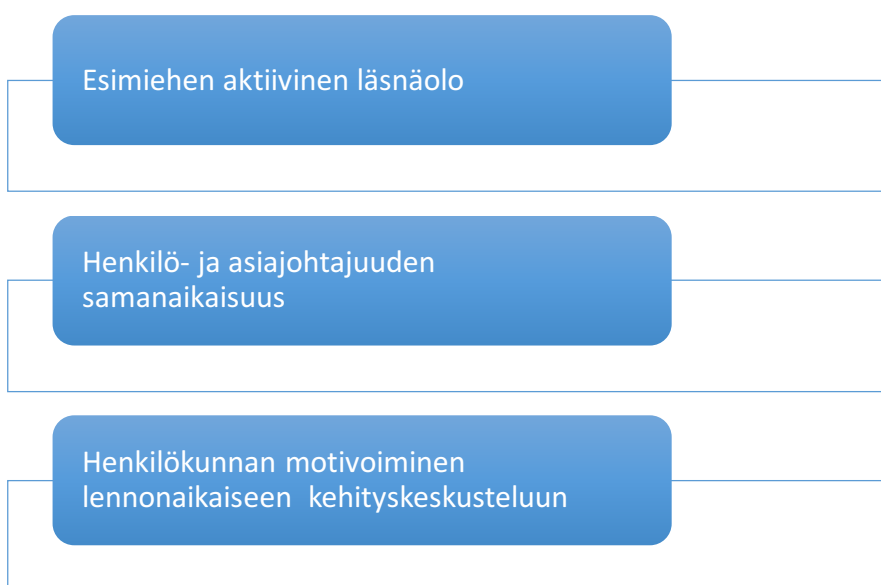
Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2017) mukaan tutkijan on toimittava tiedeyhteisön hyväksymien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tutkijan tulee olla rehellinen ja huolellinen ja hänen pitää olla tarkka tallentaessaan tutkimuksen tuloksia ja tehdessään arviointia. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja muiden tutkijoiden tekemiä töitä tulee arvostaa niiden ansaitsemalla tavalla. Kehittämistyön edetessä työpajoihin ja haastatteluihin osallistuneet saivat samanlaisen kohtelun eikä kerätty aineisto ollut haitallista. Tuloksissa ei ilmennyt mitään epämieluisia tai vastakkaisia tuloksia, joiden julkaisemisessa olisi epäselvyyttä. Kerätty data on mahdollista saada luettavaksi ja kuultavaksi, mikäli tähän on tarve. Lähteet on kirjattu raporttiin huolellisesti. Tarkka dokumentointi on tärkeää ja tutkijan tulee kirjata ylös ratkaisuihin vaikuttaneet asiat esimerkiksi tutkimuspäiväkirjan avulla (Kananen 2012, 164-165). Olen purkanut, litteroinut, teemoitellut ja analysoinut toteutuneet haastattelut, työpajat ja kyselyt nopeasti ja tekemäni valinnat ja päätökset ovat olleet tuoreessa muistissa. Tämä kehittämistyö kesti hieman alle kaksi vuotta enkä ole täyttänyt työn edetessä tutkimuspäiväkirjaa.

Tässä kehittämistyössä olen itse tekijänä lähellä tutkittavaa aihetta ja aineistosta nousevat asiat ja tulokset tuntuvat itsestäänselvyyksiltä. Tämä on aiheuttanut turhautumisen tunteita ja epäilyksiä kehittämistyön tarpeellisuudesta ja tärkeydestä. Kehittämistyön edetessä olen keskustellut tuloksista kollegojen ja maaorganisaation esimiehien kanssa ja olen saanut tukea ja vahvistusta jatkaa työtäni.

Tutkimus on lisännyt ymmärrystä nopean luottamuksen muodostumisesta väliaikaisissa tiimeissä ja voidaan todeta, että luottamuksen muodostuminen on mahdollista myös nopeasti. Uskon, että tämä opinnäytetyö lisää keskustelua vaihtuvien tiimien esimiestyöskentelystä ja keinoista vaikuttaa nopean luottamuksen kehittymiseen.

6.3 Kehittämisen jatkotoimenpiteet

Tässä kappaleessa tiivistän kehittämistyön tulokset ja tuon esille toimintaehdotuksia työn kohteena olevalle yritykselle. Opinnäytetyössä käytettyjen useiden menetelmän ansiosta henkilökunnan keskuudessa herättäneitä ajatuksia ja mielipiteitä on tullut esille useita, nostan niistä kolme ilmiötä esiin merkittävimpänä: esimiehen aktiivinen läsnäolo kohtaamistilanteessa, asajohtamisen (management) ja henkilöjohtamisen (leadership) rinnakkainen, samanaikainen esiintyminen johtamistilanteessa sekä henkilökunnan motivoiminen lennonaikaisen kehityskeskustelun käymiseen (kuvio 18).



Kuvio 17: Kehittämisen jatkotoimenpiteet

6.3.1 Aktiivinen läsnäolo

Kehittämistehtävän tuloksista voidaan todeta, että vaihtuvissa tiimeissä esimiehen aktiivinen läsnäolo nopeuttaa luottamuksen kehittymistä tehtävään liittyvästä luottamuksen tasosta kokemukselliseen luottamuksen tasoon.

Kupias ym. (2011) jakavat luottamuksen tasot neljään tasoon: tehtävään liittyvään, laskelmoivaan, kokemukselliseen ja samaistuvaan luottamustasoon.

Tehtävään liittyvä luottamus perustuu työrooleihin ja ajatukseen siitä, että jokainen hoitaa hommansa roolinsa mukaan. Laskelmoiva luottamus sisältää harkintaa ja järkeilyä, mutta on vielä hyvin pinnallista. Kokemuksellinen luottamus edellyttää jo yhteisiä kokemuksia ja vuorovaikutusta, ja harkinnan ja järkeilyn lisäksi mukaan tulevat tunteet ja eettiset pohdiskelut. Mikäli luottamus menetetään tässä vaiheessa, saattaa sillä olla merkittäviä vaikutuksia yhteistyöhön. Samaistuva luottamuksen taso on jo intuitiivista, jossa osapuolet ymmärtävät toisiaan herkästi eivätkä he tarvitse tilanteesta lisätietoa. (Kupias ym. 2011, 148-150.)

Kehittämistyön tuloksista voidaan päätellä, että matkustamohenkilökunnan kohdalla luottamus purserin aloittaessa lennon brieffauksen toimintakeskuksessa vastaa Kupiaksen ym. (2011) ensimmäistä tehtävään liittyvää luottamuksen tasoa edellyttäen, että purseri ei ole entuudestaan tuttu. Mikäli purseri on lentoemännälle entuudestaan tuttu, saattaa luottamuksen taso olla jokin muu riippuen yhteisistä kokemuksista ja aiemmista lennoista yhdessä. Tässä kehittämistyössä lentoemänniltä kysyttiin kuitenkin ajatuksia, millaisia mahdollisuuksia tuntemattomalla purserilla on muodostaa kokemuksellinen luottamussuhde johdettavaan.

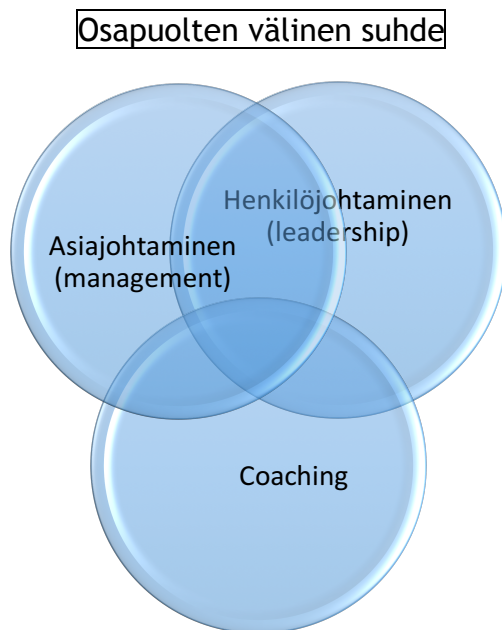
Kupias ym. (2011) tuovat esille sen, että saavuttaakseen kokemuksellisen luottamuksen tason on osapuolilla oltava yhteisiä kokemuksia ja päivittäisiä arjen kohtaamisia. Nämä yhteiset kokemukset mahdollistavat luottamuksen tason nousemisen. Yhteisten kokemusten myötä toinen osapuoli tulee tutummaksi ja tunteita uskalletaan tuoda julki. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 149.) Esimiehen läsnäolo arjessa on korostunut. Matkustamohenkilökunnan esimiehen ja johdettavan roolit eroavat merkittävästi niin sanotusta normaalista esimies-johdettava -suhteesta, jossa molemmat osapuolet tuntevat toisensa pitkältä aikaväliltä ja luottamuksen muodostuminen ja kehittyminen tapahtuu arkisissa tilanteissa. Matkustamohenkilökunnan jäsenet tapaavat toisensa ensimmäisen kerran kokoontuessaan toimintakeskuksessa purserin pitämään lennon brieffaukseen. Purserin tulee olla aktiivinen ottaessaan kontaktia lentoemäntiin ja keskityttävä lyhyeen kohtaamiseen lentoemännän kanssa

jolloin luottamuksen tason kehittyminen nopeasti on mahdollista. Purserin kiinnostus lentoemäntää kohtaan, aktiivinen ote ja aloitteellisuus ovat tärkeitä luottamusta muodostettaessa. Olemalla läsnä purseri keskittyy kohtaamiseen ja kiinnostus lisää lentoemännän arvostusta ja luottamusta purseria kohtaan.

6.3.2 Henkilö- ja asiajohtamisen samanaikaisuus

Downeyn (2015) esimiehen johtamisen kolmesta roolista sanotaan, että roolit tulevat johtamistilanteissa esiin tarvittaessa ja vuorotellen (Carlsson & Forsell 2017, 39). Kehittämistyön edetessä tuli esille, että matkustamohenkilökunta tarvitsee korostetusti sekä henkilö- että asiajohtamista rinnakkain. Matkustamohenkilökunnan työt ja roolit ovat tarkoin määriteltyjä, sillä niiden taustalla ovat sekä turvallisuuteen että palvelullisiin näkökohtiin liittyvät määräykset, säännöt ja ohjeet. Nämä määräykset, säännöt ja ohjeet määritellään sekä viranomaisen että organisaation toimesta. Näiden määräysten ja ohjeiden ollessa taustalla ja määrittäessä tarkasti matkustamohenkilökunnan toimenkuvan tulee henkilökunnan toimia asiakaskohtaamisissa lisäksi luovasti ja persoonallisesti. Purserin on kyettävä ottamaan nämä piirteet johtamisensa huomioon ja osattava johtaa sekä asioita ja ihmisiä samanaikaisesti. Näin lentoemännät uskaltavat olla asiakaskohtaamisissa myös luovia ja persoonallisia.

Kuviossa 19 olen havainnollistanut purserin johtamisroolin asia- ja henkilöjohtamisen samanaikaisuutta. Vaihtuvassa tiimissä osapuolten välisen luottamuksellisen suhteen muodostuminen alkaa välittömästi ja purserin aktiivinen läsnäolo auttaa luottamuksen muodostumisessa nopeasti. Työn edetessä purserin tulee huomioida sekä asioiden että ihmisten johtaminen yhtäaikaisesti.



Kuvio 18: Valmentava johtajuus vaihtuvassa tiimissä (mukaillen Downey 2015)

Koulutettaessa uusia pursereita tulee miettiä, miten heitä voidaan auttaa löytämään omat johtamisen vahvuudet ja vahvistamaan kehittymiskohteitaan, jotta molemmat johtamisen roolit olisivat vahvoja ja uusi purseri kykenisi ottamaan johtamisessaan sekä henkilö- että asiajohtamisen roolit nopeasti käyttöönsä. Tässä opinnäytetyössä en käsittele coachausta, sillä tutkimuskysymyksen mukaan kehittämistyössä pohditaan esimiehen keinoja nostaa ja kehittää luottamuksen tasoa suhteessa johdettavaan ennen lennonaikaisen kehityskustelun alkamista. Coachausta voidaan tutkia toisessa kehittämistyössä.

6.3.3 Esimiesten ja johdettavien motivaatio lennonaikaiseen kehityskeskusteluun

Kehittämistyön jokaisessa vaiheessa, sekä haastatteluissa, kyselyissä että työpajoissa, ilmeni henkilökunnan keskuudessa motivaatiopulaa koskien lennonaikaisia kehityskeskusteluja. Tämän kehittämistehtävän yhtenä tuloksena onkin todettava, että sekä purserit että lentoemännät mieltävät lennonaikaisen kehityskeskustelun liian raskaaksi ja arvioivat keskustelujen perusteella saatujen tulosten painoarvon liian suureksi, vaikka seuranta-aika on lyhyt, vain yhden lennon pituinen.

Lennonaikaisia kehityskeskusteluja on ollut tarkoitus pitää jokaiselle lentoemännälle vuoden kuluessa viisi kertaa ja mallia voidaankin nimittää ketteräksi kehityskeskusteluksi luvussa kolme esiin tuodun termin mukaisesti. Nämä viisi lennoilla käytyä keskustelua antavat maaorganisaation esimiehelle lisäinformaatiota lentoemännän työsuorituksesta lennoilla ja tätä tietoa hyödynnetään yhtenä osana maaorganisaation esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Maaorganisaation esimiehen kanssa käytävän kehityskeskustelun pohjana ei siis ole ainoastaan lennonaikaisen kehityskeskustelun data vaan se on yksi osa sitä. Tämä väärinymmärrys tulee korjata.

Pursereiden toimenkuvaan Finnairilla on aina kuulunut palautteen antaminen. Se ei kuitenkaan ole ollut järjestelmällistä ja kukin purseri on antanut palautetta omalla tyylillään joko satunnaisesti tai järjestelmällisesti. Määrittelemällä palautteen tavoite ja luomalla turvallinen ilmapiiri purserilla on mahdollista hallinta oikeanlainen viestintä. Järjestelmällinen palautteenanto voi olla esimiehelle uusi ja jännittävä tilanne ja luottamusta sisältävän kommunikation luominen helpottaa. (Kupias ym. 2011, 144-145; Blombqvist 2018.)

Lennonaikainen kehityskeskustelu on uusi tapa toimia ja keskustelun pohjana käytettävää lomaketta sekä prosessia kehitetään edelleen. Lennonaikaisesta kehityskeskustelusta tulee jatkossa järjestelmällistä ja se tulee koskemaan jokaista purseria ja lentoemäntää. Pursereiden koulutuksessa on varmistettava, että kehityskeskustelun pohjana käytettävän lomakkeen arviointiasteikko (1-5) tarkoittaa jokaiselle purserille samaa ja on samalla tavalla ymmärretty, tällä keinoin keskustelurunko saadaan tasalaatuisiksi ja useasta kehityskeskustelusta saatu informaatio vertailukelpoiseksi.

Henkilökunnan motivaation lisäämiseksi ehdotan, että lennonaikaisen kehityskeskustelun tausta-ajatusta ja termiä muutetaan kevyemmäksi. Termin tulee

antaa mielikuva arkisesta, jokapäiväisestä palautteenannosta ja mahdollisuuksista käydä keskustelua omasta työstä tavoitteellisesti purserin kanssa työn ohessa. Opinnäytetyön haastatteluissa ja työpajoissa ilmeni, että lentoemännät pitävät lennon purseria aitona esimiehenään, sillä hän pääsee seuraamaan lentoemännän työntekoa läheltä ja oikea-aikaisesti. Tämä mahdollistaa yksinkertaisen ja nopean osaamiskeskustelun purserin kanssa lennon aikana.

Viime vuosina moni yritys on luopunut perinteisistä, kerran vuodessa pidettävistä kehityskeskusteluista. Työterveyslaitoksen työsuoriutumista arvioivan hankkeen pohjalta todetaan, että kasvuyrityksissä suorituksen arviointia tapahtuu usein ja epämuodollisemmin kuin perinteisissä kehityskeskusteluja toteuttavissa yrityksissä. Esimies pystyy keskittymään palautteessaan olennaiseen, kun kehityskeskustelussa voidaan kiinnittää huomio työntekijän sen hetkiseen työtehtävään ja ammattitaitoon. Toistuva, epämuodollinen palaute lisää dialogia ja mahdollistaa suorituksen ja osaamisen suuntaamisen tarvittaessa nopeammin kuin kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu. Organisaatiossa esimiehen ja johdettavan väliset läheiset suhteet parantavat motivaatiota ja suoritusta. (Toimiva kehityskeskustelu 2018; Työterveyslaitos 2015; Yle 2017.)

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä kehittämistyö on yksi pyrkimys perehtyä luottamukseen vaihtuvissa tiimeissä, joissa luottamuksen muodostuminen ja kehittyminen tapahtuvat nopeasti. Kehittämistyö antanee ideoita tulevaisuuden tutkimuksille, jotka tutkivat johtamista ja esimiehisyyttä mutta myös tiimien toimivuutta ja suoriutumista väliaikaisissa tiimeissä. Useita jatkotutkimusehdotuksia löytyi koskien matkustamohenkilökuntaa ja lentomiehistöjä, mutta varmasti tämä opinnäytetyö antaa ideoita hyödyntää teoriaa ja tuloksia myös toisilla toimialoilla.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten luottamus kehittyy esimiehen ja johdettavan välillä vaihtuvissa tiimeissä. Finnairissa on siirrytty kaukolentoilla

kahden purserin mallista yhden purserin, chief purserin, malliin. Mallin muutoksen myötä tiimin jäsenten roolit on muuttuneet: lentoemännät joutuvat toimimaan itsenäisemmin ja ottamaan enemmän vastuuta palvelutilanteissa lennon aikana. Lentoemännät joutuvat hoitamaan eteen tulevia tilanteita ja ongelmia itsenäisemmin kuin aiemmin, jolloin jompikumpi pursereista oli nopeasti läsnä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista saada tietoa, miten johdettavat itsenäisinä tiimin jäseninä ryhmäytyvät ja miten luottamus muodostuu tiimin jäsenten välille nopeasti. Tässä opinnäytetyössä ei pohdittu, mitä luottamuksen menettäminen merkitsee ja miten menetetyn luottamuksen voi korjata nopeasti vaihtuvissa tiimeissä.

Luottamuksen muodostumista monikulttuurisessa työympäristössä tulisi myös tutkia. Esimerkkinä olevassa yrityksessä Finnairilla on kaukolentoilla miehistönjäseninä myös ulkomaalaisia lentoemäntiä. Miten luottamus muodostuu esimiehen ja ulkomaalaisen lentoemännän välillä tai suomalaisen lentoemännän ja ulkomaalaisen lentoemännän välillä? Laine (2009) tuo esille japanilaisen luottamuksen muodon *keiretsun*, jonka mukaan liikekumppanit sitoutuvat yhteistyöhön siitä huolimatta, vaikka toinen osapuoli saisi saman tuotteen tai palvelun edullisemmin muualta. Tällainen luottamuksen muoto vaatii aikaa muodostuakseen. Miten esimerkiksi japanilainen lentoemäntä kokee länsimaisen työkalttuurin ja luottamuksen muodostumisen nopeasti länsimaisessa yhtiössä ja tuleeko esimiehen huomioida johtamisessaan joitain erityispiirteitä?

Esimiehen ja johdettavan luottamussuhdetta lennoilla on nyt tutkittu normaaleissa olosuhteissa. Lennoilla saattaa kuitenkin tapahtua yllättäviä tilanteita, esimerkiksi sairauskohtaus tai muu poikkeustilanne, jolloin matkustamohenkilökunnalta odotetaan normaalista palvelusta ja toimintatavoista poikkeavaa käytöstä. Tulevaisuudessa voisi tutkia matkustamohenkilökunnan toimintaa, johtamista ja luottamusta tiimissä poikkeustilanteiden yhteydessä. Kuten aiemmin olen esittänyt, nopean luottamuksen muodostumista on tutkittu muiden muassa ohjaamomiehistöjen toimiessa poikkeustilanteissa, vastaavalaista tutkimusta en löytänyt matkustamomiehistöstä.

Tässä kehittämistyössä perehdyttiin esimiehen mahdollisuuksiin vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen ja kehittymiseen ennen lentoa aina lennonaikaiseen kehityskeskusteluun saakka. Jatkossa luottamuksen kehittymistä voisi tutkia koko lennon ajalta. Tällöin voitaisiin tutkia, voiko luottamuksen taso nousta merkittävästi korkeammalle, kun yhteinen aika johdettavien kanssa on pidempi. Myöskään coachaavan otteen merkitystä lennonaikaisessa kehityskeskustelussa ei tutkittu, syynä tähän on tutkimuskysymys, jonka perusteella kehittämistyö keskittyi esimiehen keinoihin vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen ennen lennonaikaista kehityskeskustelua, ei sen aikana.

Lentomiehistöön kuuluvat myös lentäjät, mutta tässä opinnäytetyössä huomio kiinnitettiin ainoastaan matkustamohenkilökunnan esimiehen ja johdettavan väliseen luottamuksen muodostumiseen. Jatkotutkimusehdotuksena on perehtyminen matkustamohenkilökunnan ja ohjaamomiehistön välisen luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen väliaikaisen tiimin näkökulmasta. Tutkimusaiheena tämä olisi monipuolinen ja mielenkiintoinen, sillä lentomiehistön jäsenten tausta ja koulutus ovat merkittävästi moninaisemmat kuin matkustamohenkilökunnan jäsenten keskuudessa. Lentomiehistössä on esimiehen roolit sekä kapteenilla että purserilla ja tämä toisi tutkimukseen lisää näkökulmaa. Tutkimusta voi laajentaa koskemaan eri lentoyhtiöitä ja eri kulttuureissa.

Tulevaisuudessa luottamusta vaihtuvissa tiimeissä voidaan tutkia myös tuuppauksen (Hasu 2011) ja valintamuotoilun (Valintamuotoilu 2018) keinoin. Englanninkielinen termi tuuppauksesta on nudge.

Valmistuessani palvelumuotoilijaksi olen pohtinut, voisinko purserina omaksua joitain palvelumuotoilumenetelmiä osaksi työtäni. Lentotyöhön liittyvä oleellisenä osana tiukat aikataulut, tarkasti määritellyt työroolit ja matkustajien läsnäolo. Kehitin tämän kehittämistyön ohessa kuitenkin nopean ja toimivan kyselymenetelmän ja kiinnostuin mahdollisuudesta hyödyntää nopeita työpaikkoja. Uskon, että tulen jatkossa perehtymään tähän ajatukseen lisää.

Lähteet

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Brown, Tim. 2009. Change by Design: How Design Thinking Can Transform Organizations and Inspire Innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. 2016. Strategic Design. Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master. Amsterdam: BIS Publishers.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Creswell, J. W. 2014. Research Design: Qualitative, Quantative & Mixed Methods Approaches. 4th edition. Croydon: Sage Publications.

Curedale, R. 2016. Experience Maps. Journey Maps, Service Blueprints, Empathy Maps. Comprehensive Step-by-Step Guide. Los Angeles: Design Community Collage.

Downey, M. 2014. Effective Modern Coaching. The Principles and Art of Successful Business Coaching. Lontoo: LID Publishing.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Juvonen, T. 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja, toim. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. Tampere: Vastapaino. 398-410.

Jääskö, V. & Keinonen, T. 2003. Käyttäjätieto konseptoinnissa. Teoksessa. Tuotekonseptointi, toim. Keinonen, T & Jääskö, V. Helsinki: Teknologia info Teknova. 81-112.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasvunvara - Työkaluja parempaan palveluun. 2012. Sitra ja ProAgria. Helsinki: Libris.

Kumar, V. 2013. 101 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell.

Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tallinna: Taurus Media.

Martin, B. & Hanington, B. 2012. Universal Methods of Design. 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions. Beverly, MA: Rockport Publishers.

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Tampere: Tammer-Paino.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. 2014. Tampere: Tammerprint.

Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoilemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Bookcover.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Nosta asiakaskokemukset ja työhyvinvointi uudelle tasolle tunnelmamuotoilun avulla. Helsinki: Talentum Media.

Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Talentum.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Applying Service Design Thinking In The Real World. A Practitioners' Handbook. Sebastopol CA: O'Reilly Media.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteelliseen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonaluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.

Artikkelit

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta.

Taloustieteen laitos. Julkaisu numero 60. Viitattu 5.10.2017.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Auvinen, T., Aaltio, I. & Blomqvist, K. 2013. Constructing Leadership by Storytelling - The Meaning of Trust and Narratives. *Leadership & Organisation Development Journal*, 34 (6), 496-514. Viitattu 10.10.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1427377659/fulltextPDF/5DA629C5AFD0430FPQ/1?accountid=12003>

Babin, B., Darden, W. & Griffin, M. 1994. Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20 (3), 644-656. Viitattu 10.10.2018. <http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3ba028cf-39b0-4a9e-9923-c21637deb489%40sessionmgr101>

Bachmann, R. 2003. The Coordination of Relations Across Organizational Boundaries. *International Studies of Management & Organization*, 33 (2), 7-21. Viitattu 22.5.2018. <http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f60ff12a-68b7-410b-9c59-85419efb878c%40sessionmgr102>

Bechky, B. A. 2006. Gaffers, Gofers, and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations. *Organization Science*, 17 (1), 3-21. Viitattu 25.5.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/213831555/fulltextPDF/FA3A7D4CF5FD4717PQ/1?accountid=12003>

Blomqvist, K. 2008. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Tilastokeskus. Viitattu 26.5.2018. http://www.stat.fi/ajk/tapah-tumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf

Blomqvist, K. 2018. Luottamus murroksessa. *Työn tuuli 2018* (2), 38-43. Viitattu 24.9.2018. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022018_20181217_final.pdf#page=38

Dientz, G. & Den Hartog, D.N. 2006. Measuring Trust Inside Organisations. *Personel Review* 35 (5), 557-588. Viitattu 5.10.2017. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/00483480610682299>

Flanagan, J. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4). Viitattu 7.6.2018. <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>

Goodman, R. & Goodman, L. 1976. Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower - The Theater Case. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 494-501.

- Gremler, D. 2004. The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7 (1), 65-89. Viitattu 11.9.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/210502267/fulltextPDF/1128E08397D14778PQ/17?accountid=12003>
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as Business Logic: Implications for Value Marketing and Marketing. *Journal of Service Management*, 22 (1), 5-22. Viitattu 10.10.2018. <https://search.proquest.com/docview/855080207/fulltextPDF/5A5EECE4C37741C3PQ/1?accountid=12003>
- Grönroos, C., Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Value Co-Creation: Critical Reflections. Teoksessa *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*, toim. Gummerus, J. & von Koskull, C. 69-82. Viitattu 10.10.2018. https://www.researchgate.net/profile/Hannele_Kauppinen-Raeisaenen/publication/278964029_Brand_packaging_as_a_visual_cue_in_a_service_environment/links/55884f1d08aeb716bccfee31.pdf#page=321
- Piippo, J., Sankelo, M., Valtanen, E. & Sinervo, T. Luottamuksen merkitys innovatiivisuudelle ja luovuudelle. 2015. Teoksessa *Yhdessä innovoimaan - osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveystieteiden muutoskesässä*, toim. Saarisilta, J. & Heikkilä, J. THL raportti 4/2015, 153-166. Viitattu 30.1.2019.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), 133-150. Viitattu 10.10.2018. <https://search.proquest.com/docview/855080207/fulltextPDF/5A5EECE4C37741C3PQ/1?accountid=12003>
- Guowei, J. & Dalisay, F. 2015. Conversation at Work: The Effects of Leader-Member Conversational Quality. *Communication Research*, 44 (2), 177-197. Viitattu 24.5.2018. <http://journals.sagepub.com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/0093650214565924>
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Hoch, J. & Dulebohn, J. 2017. Team Personality Composition, Emergent Leadership and Shared Leadership in Virtual Teams: A Theoretical Framework. *Human Resource Management Review*, 27 (4), 678-683. Viitattu 22.5.2018.
- Ikonen, M. 2013. Esimies-alaisuuden muodostuminen vuorovaikutuksessa muodostuvana ilmiönä. Viitattu 3.10.2017.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48779/lkonen.pdf?sequence=1>

Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin, K. 2015. Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.9.2018. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.10.2017 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66404/978-951-44-7418-7.pdf?sequence=1>

Lionel, P. R. JR., Dennis, A. R. & HuNg, Y. C. 2009. Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. Viitattu 5.10.2017. <http://web.b.ebscohost.com/nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=076db5a7-af42-4119-a1bd-11861155f0e4%40sessionmgr101>

Lowry, P., Schuetzler, R., Giboney, J. & Gregory, T. 2015. Is Trust Always Better than Distrust? The Potential Value of Distrust in Newer Virtual Teams Engaged in Short-Term Decision-Making. Group Decision and Negotiation, 24 (4), 723-752. Viitattu 15.9.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1686957776/2D500C356564496CPQ/24?accountid=12003!>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 6.10.2017. https://www.eduskunta.fi/fi/tietoaeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Meyerson, D, Weick, K & Kramer, R. 1996. Swift Trust and Temporary Groups. Teoksessa Kramer, R. & Tyler, T. (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. London: Sage Publications, 166-185. Viitattu 10.6.2018. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA166&dq=Mayerson,+Weick,+Kramer&ots=1aEr21XcGi&sig=AaBHxt_ACb7h3H2EE8z5qOTKVCA&redir_esc=y#v=onepage&q=Mayerson%2C%20Weick%2C%20Kramer&f=false

Morita, P. & Burns, C. 2014. Understanding 'Interpersonal Trust' from a Human Factors Perspective: Insights from Situation Awareness and the Lens Model. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 15 (1), 88-110. Viitattu 3.10.2017. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1463922X.2012.691184>

Popa, C. 2005. Initial Trust Formation in Temporary Small Task Groups: Testing a Model on Swift Trust. Viitattu 24.5.2018. <https://search-proquest->

com.nelli.laurea.fi/central/docview/304994520/previewPDF/F5715E2A7C334F23PQ/8?accountid=12003

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus. Miktor. Viitattu 21.5.2017. https://www.setlementti.fi/@Bin/781579/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Telegraph 2016. The world's oldest airlines. Viitattu 21.5.2017. <http://www.telegraph.co.uk/travel/galleries/The-worlds-oldest-airlines/>

Blomqvist, K. 2018. Luottamus tiimien rakentamisessa ja johtamisessa. Luento MLP Luottamusseminaari 24.5.2018. MLP Oy Modular Learning Processes. Viitattu 4.10.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=U1uZgMev5ll>

Työterveyslaitos. Työsuoriutumisen arviointi kasvuyrityksissä - kohti jatkuvaa palautetta. 2015. Viitattu 30.1.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/tyosuoriutumisen-arviointi-kasvuyrityksissa-kohti-jatkuvaa-palautetta/>

Yle 7.3.2017. Näin kehityskeskustelua voi uudistaa: ”Esimies ja alainen voivat mennä yhdessä reippailemaan”. Viitattu 30.1.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-9494931>

Jaettu ymmärrys työn murroksesta. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 25.5.2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing Science, 68 (1), 1-17. Viitattu 21.5.2017. <http://web.a.ebsco-host.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=4ffba267-680d-485f-b33f-97004bd74f2a%40sdc-v-sessmgr05>

Wildman, J., Shuffler, M., Lazarra, E., Fiore, S. & Burke, C. 2012. Trust Development in Swift Starting Action Teams: A Multilevel Framework. Group & Organizational Management, 37 (2), 137-170. Viitattu 24.5.2018.

Worldatlas. 2017. Oldest Airlines In The World That Are Still Operating. Viitattu 21.5.2017. <http://www.worldatlas.com/articles/oldest-airlines-in-the-world-that-are-still-operating.html>

Sähköiset lähteet

Basic Tools for Process Improvement: Module 4 Affinity Diagram. Viitattu 25.9.2018. <https://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/affinity.pdf>

Blomqvist, K. & Cook, K. 2018. Swift Trust State-of-the-Art and Future Research Directions. Teoksessa The Rotledge Companion to Trust, toim. Searle, R., Nienaber, A.-M. & Sitkin, S. London: Routledge. Viitattu 12.2.2019.
<https://learning.oreilly.com/library/view/the-routledge-companion/9781317595700/xhtml/Ch03.xhtml>

Fetherstonhaugh, B. 2017. How can you protect your job from being taken over by a machine? Viitattu 22.5.2018.
<https://www.slideshare.net/LinkedInPulse/brian-fetherstonhaugh-ogilvy-one-technology-automation-artificial-intelligence-robots>

Finnair-konsernin puolivuosisikatsaus 1.1.-30.6.2018. Viitattu 25.1.2019.
<https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2017/finnair-puolivuosisikatsaus-2017.pdf>

Gamestorming. Viitattu 21.5.2017. <https://gamestorming.com>

Hasu, M. 2011. Ryhdy tuoppaajaksi! Sitra. Viitattu 8.2.2019.
<https://www.sitra.fi/blogit/ryhdy-tuoppaajaksi/>

Historia. Finnair konserni. Viitattu 21.5.2017.
<https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena/historia>

Hittler, J. 2018. Why Learning to Unlearn Is So Important. Forbes Coaches Council. Viitattu 8.2.2019. <https://www.forbes.com/sites/forbescoaches-council/2018/08/02/why-learning-to-unlearn-is-so-important/#595a45e92444>

IATA. 2017. Alexandre de Juniac's Report on the Global Air Transport. Viitattu 3.10.2017. <http://www.iata.org/events/agm/2017/Pages/videos.aspx?vid=13>

Inflight service manual. 2018. Matkustamohenkilökunnan palveluohjeistus. Finnair intranet. Viitattu 12.9.2018.

Ivins, J. 2018. How to Do a Start, Stop, Continue Exercise With Your UX Team. Viitattu 8.2.2019. <https://medium.com/@jessicaivins/how-to-do-a-start-stop-continue-exercise-with-your-ux-team-dba72271bec4>

KvaliMOTV. 2018. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 22.1.2018.
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>

Laivasto. Finnair konserni. Viitattu 13.9.2018. <https://www.finnair.com/fi/fi/flights/fleet>

Port, L. 2010. Project Management the Agile Way. Project Smart. Viitattu 8.2.2019. <https://www.projectsmart.co.uk/project-management-the-agile-way.php>

Strategia. Arvonluonti ja strategia. Finnair konserni. Viitattu 25.1.2019.
<https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment/strategy>

Sauri, P. 2019. Työelämä muuttuu, mutta miten se näkyy tänä vuonna? Kysymme asiaa 14 asiantuntijalta. OP Media. Viitattu 31.1.2019. <https://op.media/yrityselama/yrittajyys/tyoelama-muuttuu-mutta-miten-se-nakyy-tana-vuonna-kysymme-asiaa-14-asiantuntijalta-566c30261d204081891f44462ff5278a>

Tevere. 2018. Negatiivinen aivoriihi. Työelämävalmennus. Viitattu 21.10.2018. <https://tevere.fi/menetelmat/negatiivinen-aivoriihi/>

Toimiva kehityskeskustelu - opas henkilöstöhallinnolle. 2018. Sympa. Viitattu 25.1.2019. <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 19.12.2017. <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Valintamuotoilijat. Älykkäillä valinnoilla suuria muutoksia. Viitattu 8.2.2019. <http://www.valintamuotoilijat.com>

Vuosikertomus 2016. Finnair konserni. Viitattu 13.9.2018. <https://investors.finnair.com/~//media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2017/finnair-vuosikertomus-2016-fi-v2.pdf>

Vuosikertomus 2017. Finnair konserni. Viitattu 13.9.2018. <https://investors.finnair.com/~//media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2018/vuosikertomus-2017.pdf>

Wordclouds.com. Viitattu 21.1.2018. <https://www.wordclouds.com>

Julkaisemattomat lähteet

Heikinmäki, J. 2018. Our Inflight Experience People in Figures. Sähköposti satu.hakala@finnair.com 20.11.2018. Tulostettu 20.11.2018.

Hyvärinen, J. 2018. Inflight Supervisor haastattelu 17.9.2018. Finnair Oyj. Vantaa.

Nurmi, J. 2017. Inflight Supervisor haastattelu 3.4.2017. Finnair Oyj. Vantaa.

Porokuokka, 2016. Fasilitointi asiantuntijan työkaluna -luento kurssilla. 20.10.2016. Laurea AMK.

Suopajarvi, T. 2018. Inflight Supervisor haastattelu 17.9.2018. Finnair Oyj. Vantaa.

Tschimmel, K. 2015. Design Service -luento kurssilla 4.9.2015. Laurea AMK.

Opinnäytetyöt ja väitöstutkimukset

Penttilä, A. 2016. Luottamus väliaikaisessa tiimissä - kokemuksia Mt. Everestin vuorikiipeilyretkikunnasta. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Viitattu 7.5.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201702211806>

Kuviot

Kuvio 1: Luottamuksen arviointi (mukaillen Blomqvist 2005; 2018)	20
Kuvio 2: Luottamuksen tasot (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 148-151).	24
Kuvio 3: Nopean luottamuksen piirteitä väliaikaisissa tiimeissä (Mayerson ym. 1996)	29
Kuvio 4: Luottamusta rakentava johtajuus (Kalliomaa & Kettunen 2010) ..	31
Kuvio 5: Valmentavan esimiehen roolit (Downey 2015).....	34
Kuvio 6: Eri liiketoimintalogiikoita (mukaillen Alakoski 2014, 10)	39
Kuvio 7: Design Council:n tuplatimantti -palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018)	47
Kuvio 8: Opinnäytetyön löydä- ja määritä-vaiheet	49
Kuvio 9: Lentoemännän palvelupolku.....	61
Kuvio 10: Kehittämistehtävän kehittä-vaihe.....	66
Kuvio 11: Kehittämistyön eteneminen.....	68
Kuvio 12: Sanapilvi liukuhihnakyselystä (Worldcloud.com)	74
Kuvio 13: Arvokello-menetelmän ja liukuhihnakyselyn tuloksia.....	75
Kuvio 14: Yhteenveto haastatteluista	84
Kuvio 15: Luotettavan purserin toiminta lentoemännän mukaan	90
Kuvio 16: Nopean luottamuksen piirteitä matkustamomiehistön keskuudessa	92
Kuvio 17: Kehittämisen jatkotoimenpiteet	103
Kuvio 18: Valmentava johtajuus vaihtuvassa tiimissä (mukaillen Downey 2015)	106

Kuvat

Kuva 1: Negatiivinen aivoriihi ja pisteytys.....	63
Kuva 2: Empatiakartta (mukailen Gamestorming.com)	65
Kuva 3: Haastattelukuvat.....	76
Kuva 4: Palvelupolun pisteytys	87

Taulukot

Taulukko 1: Aloita, lopeta, jatka -canvas (Gamestorming 2018; Ivins 2018; Port 2010)	96
--	----

Liitteet

Liite 1: Pursereiden persoonakuvat	124
Liite 2: Pisteytetty palvelupolku	127

Liite 1: Pursereiden persoonakuvakset

Tiina

Chief purser

51 v.

Naimisissa

Mies ja kaksi ai-
kuista lasta



Elämä on
liian
lyhyt tuhlat-
tavaksi!



Tiina vapaalla

Tiina on iloinen, luonnossa viihtyvä nautiskelija. Hänellä on aikuiset lapset, jotka opiskelevat yliopistossa. Puolison kanssa vietetään vapaa-aikaa ja nautitaan elämästä, matkustellaan ja retkeillään. Monenlaiset asiat tuottavat Tiinalle iloa: lukeminen, puutarhanhoito ja sisustaminen, mökkeily ja ystävät.

Tiina pitää itsestään hyvää huolta. Hän ulkoilee ja liikkuu säännöllisesti, yksin ja ystävien seurassa. Työmatkoilla on mukava käydä erilaisissa hoidoissa ja hieronnoissa, ostoksillakin on kiva käydä, silloin tällöin. Työn ja vapaa-ajan hän pitää erillään, perhe ja ystävät tuovat sisältöä elämään.

Tiina töissä

Tiina on purserina paitsi jämpä myös ystävällinen ja iloinen. Hän ottaa työnsä vakavasti, suunnittelee ja valmistautuu lennoille huolellisesti. Kollegojen hyvinvointi on lähellä hänen sydäntään, kuitenkin hän edellyttää työtehtävien noudattamista poikkeustilanteissa määrätietoisesti, vaikka tilanteet edellyttäisivät venymistä yli omien rajojen.

Tiina suhtautuu työnantajaan kunnioittavasti ja arvostaen, Finnair on arvostettu, suomalainen, hyvä työnantaja. Yhtiö määrittää työntekijöille raamit, joita Tiina noudattaa, toki soveltaen tarvittaessa. Pitkän työuran ansiosta Tiinalle on muodostunut hyvä kyky arvioida erilaisia tilanteita, niin asiakkaiden, palvelun kuin turvallisuuden lähtökohdista, ja mukauttaa toimintaa tarvittaessa.

(Kuvat Pixabay.com)

Jari

Chief purser

39 v.

Seurustelee

Puoliso ja koira



Työ on se,
mitä teet, ei
sitä, mitä
olet.



Jari vapaalla

Jari nauttii vapaa-ajallaan kaikenlaisesta tekemisestä ja aikataulut ovatkin lyötyinä lukkoon pitkäksi aikaa eteenpäin. Kesämökin kunnostus, pitkät, ihanaat illalliset ystävien kanssa ja viinimatkat viinitiloille ympäri maailman täyttävät Jarin vapaa-ajan, sisältöä elämään ei tarvitse erikseen etsiä.

Uudet asiat houkuttavat Jaria, hän tapaa mielellään ihmisiä, joilla on eri tausta tai koulutus, he tuovat uusia tuulia ja ajatuksia tullessaan. Vapaa-ajan ja työn Jari pitää tarkasti erillään, työkaverit eivät juurikaan tiedä, mitä kaikkea mielenkiintoista Jarin elämään sisältyy.

Jari töissä

Jarille on tärkeää, että työt sujuvat hyvin, hän on helposti lähestyttävä esimies ja aina iloisella tuulella. Hän olettaa johdettavien osaavan työnsä erittäin hyvin ja tavoitteena onkin tehdä itsestä 'tarpeeton' tiimissä eli luottamus tiimiläisiin, heidän osaamiseen ja oma-aloitteisuuteen on kova. Työ chief purserina täydentää Jarin vapaa-aikaa sopivasti, se mahdollistaa arkivapaat ja monipuolisen ohjelman ja sisällön elämiseen vapaa-ajalla. Matkatyö on ollut aina Jarin haaveena ja tässä työssä haave on toteutunut.

Jari on määrittänyt työroolinsa ja -tehtävänsä selkeiksi itselleen eikä hänen tarvitse jäädä pohtimaan lennolla tapahtuneita asioita jälkeensä. Esimiesroolissa tulee toisinaan eteen uusia tilanteita, mutta Jari kohtaa

ne rohkeasti ja ratkoo ongelmat hyvin. Työ tekijäänsä opettaa, hänellä onkin tapana todeta.

(Kuvat Pixabay.com)

Liite 2: Pisteytetty palvelupolku

