

Johtaminen muutostilanteissa matkailualalla

Nelli Merikallio

Iida Säyniö

Tekijät Nelli Merikallio, Iida Säyniö	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtaminen muutostilanteissa matkailualalla	Sivu- ja liitesivumäärä 50+2
<p>Matkailualalla muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja onnistunut esimiestyö on avainasemassa muutosprosesseissa. Matkailualaan vaikuttavat kaikki globaalit ongelmat, usein merkittävästikin ja myös digitalisaatio uhkaa matkailualan työpaikkoja. Nykypäivänä pelko työn menettämisestä on jatkuvasti läsnä jatkuvien yhteistoimintaneuvotteluiden vuoksi, joten työntekijöiden hyvinvointiin on tärkeää vaikuttaa johdon toiminnalla. Muutostilanteissa myös asioista avoimesti tiedottaminen on koko henkilöstön edun mukaista ja sillä voidaan ehkäistä luottamuspulaa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista johtamisen matkailualalla tulee muutostilanteissa olla. Tutkimus toteutettiin kevään 2020 aikana, laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä oli teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin sähköisinä matkailualan työntekijöille sekä esimiehille. Haastattelulomake lähetettiin 25 vastaajalle ja vastauksia saatiin seitsemän. Keskeisiksi teemoiksi haastattelussa nousivat tiedottaminen, johdon toiminta sekä työhyvinvointi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että johdon toiminnassa muutostilanteissa on kehitettäviä osa-alueita. Tiedottaminen muutosprosessin kulusta ja seurauksista koettiin erittäin tärkeäksi, mutta usein se oli kuitenkin jäänyt puutteelliseksi ja moni haastatteluun vastannut koki, että tiedottaminen tapahtui liian myöhäisessä vaiheessa. Johto koettiin myös usein etäisenä ja muutoksesta aiheutuvien uusien toimintatapojen seuranta jäi monesti vähäiseksi. Lisäksi työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota muutostilanteissa. Vastauksista kävi ilmi, että etenkin kollegoiden tuki parantaa henkistä hyvinvointia raskaiden muutosten keskellä.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan antaa kehitysideoita matkailualan esimiestyöhön. Organisaation johto voi kehittää omaa toimintaansa avoimemmaksi sekä pyrkiä ottamaan työntekijöiden ideoita paremmin huomioon. Lisäksi johto voi parantaa tiedottamista ja informaation määrää olisi hyvä lisätä. Johtamisessa tulisi myös pyrkiä aktiivisesti vaikuttamaan työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin esimerkiksi järjestämällä virkistystapahtumia säännöllisesti. Kun esimiestoimintaa kehitetään jatkuvasti, on sillä positiivinen vaikutus koko organisaatioon.</p>	
Asiasanat Matkailuala, esimiestyö, muutostilanne, tiedottaminen, työhyvinvointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen	3
2.1	Johtamisen määritelmä	3
2.2	Eri johtamistyyli	4
2.2.1	Globaali johtaminen	4
2.2.2	Etäjohtaminen	5
2.2.3	Erilaisten ihmisten johtaminen	6
2.3	Johtaminen ennen ja nyt	8
3	Muutosjohtaminen	11
3.1	Muutosjohtamisen määritelmä	11
3.2	Työhyvinvointi	12
3.2.1	Työhyvinvoinnin lasku	12
3.2.2	Työn imu	13
3.2.3	Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin	13
3.3	Viestintä	14
3.3.1	Avoin vuorovaikutus	14
3.3.2	Mistä asioista yrityksen tulisi viestiä	15
3.4	Yhteistoimintaneuvottelut	15
3.4.1	Yhteistoimintaneuvotteluiden määritelmä	15
3.4.2	Takaisinottovelvollisuus	16
3.4.3	Lomautus	17
3.5	Digitalisaatio	18
3.5.1	Digitalisaation kehitys	19
3.5.2	Digitalisaation tulevaisuus	20
4	Laadullinen tutkimus	22
4.1	Laadullisen tutkimuksen teoria	22
4.2	Laadullisen tutkimuksen menetelmät	23
4.3	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	25
4.4	Tutkimuksen kuvaus	26
5	Tutkimuksen toteutus	27
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulut	27
5.2	Aineiston kerääminen ja käsittely	29
5.3	Sisällönanalyysi	29
6	Haastatteluiden tulokset	30
6.1	Koetut muutostilanteet	30
6.2	Johdon toiminta ja sen kehittäminen	31
6.3	Esimiehen rooli	31

6.4	Tuki muutostilanteissa.....	32
6.5	Esimiehenä koetut muutostilanteet.....	32
6.6	Johdon toiminta ja sen kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta.....	33
6.7	Tiedottaminen ja tiedon määrä.....	34
6.8	Kollegoiden tuki.....	34
6.9	Vaikuttamismahdollisuus.....	35
6.10	Muutosten vaikutus henkiseen hyvinvointiin.....	35
6.11	Muutosten läpikäynti.....	36
7	Tutkimusvastausten analysointi.....	37
7.1	Tiedottaminen.....	37
7.2	Johdon toiminta.....	38
7.3	Työhyvinvointi.....	39
7.4	Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	41
8	Yhteenveto & pohdinta.....	43
8.1	Tutkimuksen hyödyntäminen.....	43
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.....	44
8.3	Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi.....	45
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Haastattelulomake esimiehille.....	51
	Liite 2. Haastattelulomake työntekijöille.....	52

1 Johdanto

Matkailuala on jatkuvassa muutoksessa ja se kehittyy koko ajan. Nykypäivänä etenkin teknologia ja sen tuomat mahdollisuudet antavat jatkuvasti uusia ulottuvuuksia matkailun saralla. Moni matkailija suosiikin sen vuoksi nykyään omatoimimatkailua ja digitaalisten alustojen hyödyntämistä niin matkan varaamisessa, kuin matkan aikana. Ihmiset kokevat matkustamisen turvallisena ja saatavilla oleva internet-yhteys on matkailijan apuna ja turvana missä päin maailmaa tahansa. Tämä aiheuttaa haasteita matkanjärjestäjille sekä kuljetusyhtiöille. Yritykset joutuvat sopeutumaan digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin, sekä haasteisiin ja luovat haasteita organisaation toiminnalle sekä tuovat muutoksia yrityksessä työskenteleville.

Opinnäytetyömme käsittelee matkailupalveluiden parissa työskentelevien henkilöiden ja esimiesten kokemuksia ja ajatuksia muutostilanteiden johtamisesta. Kuinka johtamisen tulisi tapahtua, jotta muutostilanteista voidaan selvitä mahdollisimman kivuttomasti ja työhyvinvointia vaarantamatta. Tässä työssä käsiteltäviä muutostilanteita ovat yhteistoimintaneuvottelut, uudet järjestelmät, työtehtävien muutokset ja tiimien muutokset. Näistä yhteistoimintaneuvottelut suurimpana käsiteltävänä aiheena.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaiset johtamistavat ovat hyödyllisimpiä ja tehokkaimpia muutostilanteissa yrityksen, työntekijöiden ja esimiesten mielestä. Tavoitteena oli myös selvittää, millaista johtamista tarvitaan yrityksen johdolta sekä lähiesimiehiltä. Opinnäytetyön tulos on hyödyllinen kaikille esimiestehtävissä ja johtotehtävissä työskenteleville, jotka voivat käyttää tätä opinnäytetyötä hyödyksi oman yrityksensä muutostilanteissa. Tuotosta voidaan myös hyödyntää esimiesten kouluttamiseen.

Halusimme tehdä tästä aiheesta opinnäytetyömme, sillä teknologia muokkaa matkailualaa jatkuvasti ja sen aiheuttamat muutokset liittyvät myös meidän tulevaisuuden työuraamme. Halusimme tuoda esille sen, kuinka tärkeää johtaminen varsinkin hankalissa muutostilanteissa on ja millaista tukea työntekijät näissä tilanteissa tarvitsevat. Tutkimuksessa halusimme tuoda esille sekä työntekijöiden, että esimiestien näkemyksiä aiheeseen liittyen.

Opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on suoritettu sähköisinä haastatteluina työntekijöille, että esimiehille. Haastatteluiden tavoitteena oli saada aiheeseen syvällisempää näkemystä sekä mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Laadullinen tutkimus sähköisen haastattelulomakkeen avulla valikoitui menetelmäksi tämän opinnäytetyön suorittamiseen, koska tavoitteena oli ymmärtää aihetta syvällisemmin ja paneutua ongelman yksityiskohtiin.

Opinnäytetyömme sisältää teorian, tutkimusosuuden sekä pohdintaosuuden. Teoriaosuudessa olemme käsitelleet työhömmme liittyviä tärkeimpiä teemoja laajemmin teorian avulla. Olemme avanneet tarkemmin johtamista sekä muutosjohtamista. Lisäksi niihin liittyviä työhyvinvointia, viestintää, yhteistoimintaneuvotteluita, digitalisaatiota sekä laadullista tutkimusta. Opinnäytetyössä olemme käsitelleet teoriaa kirjojen, olemassa olevien tutkimusten ja verkosta löydettävien artikkeleiden avulla.

Tutkimusosuudessa olemme esitelleet tutkimuksen vaiheet ja aineistonkeruumenetelmän. Olemme käyneet läpi myös tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt havainnot. Ensin olemme käyneet läpi haastateltavien vastauksia yleisemmällä tasolla ja sitten syventyneet vastauksiin enemmän. Olemme analysoineet aineistoa sisällönanalyysin avulla ja aineisto on analysoitu kolmen teeman ympärille. Nämä teemat ovat tiedottaminen, henkinen hyvinvointi ja johdon toiminta. Tutkimusvastauksista olemme myös tehneet johtopäätökset ja esitelleet mitä samankaltaisuuksia ja mitä eroavaisuuksia vastauksista nousi esiin.

Pohdintaosuudessa olemme tarkastelleet tutkimuksemme luotettavuutta teoriaan pohjautuen. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastelimme validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Tutkimuksemme oli yleisesti ottaen luotettava, mutta nostimme muutaman seikan, jotka heikensivät sitä. Esimerkiksi vastausten pieni määrä ja vastaajien mieliala vaikuttivat tutkimuksen luotettavuuteen.

Pohdimme myös omaa oppimistamme ja arvioineet koko opinnäytetyöprosessia. Olemme käyneet prosessin aikataulun läpi ja esitelleet siihen vaikuttaneet asiat, kuten valloilla olevan Koronaepidemian. Kävimme myös läpi tärkeimmät oppimamme asiat ja yhteistyömme sujuvuuden.

2 Johtaminen

Tässä luvussa käsittelemme johtamista ja perehdymme siihen tarkemmin käsitteenä. Mihin johtamisella pyritään ja millaisia eri johtamistapoja voidaan käyttää. Johtaminen matkailualalla on myös jatkuvassa muutoksessa ja esimiesten vastuulla onkin kehittyä muutoksen mukana.

2.1 Johtamisen määritelmä

Johtamisen perimmäinen tarkoitus on saada yrityksen henkilöstö toimimaan halutulla tavalla tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisella pyritään tuottamaan tulosta ja lisäämään työhyvinvointia yrityksessä. Kaikissa tilanteissa johtamisen tarkoituksena on tukea organisaation toimintaa ja johtajan tulee pyrkiä aina luomaan parhaat mahdolliset edellytykset siihen, että työntekijät voivat tehdä työnsä laadukkaasti ja tuottavasti. Johtajalla on aina lopullinen vastuu yrityksen tulevaisuudesta ja siitä, mihin suuntaan yrityksen toimintaa kehitetään. Hyvässä johtamisessa yhdistyvät vastuun kantamisen lisäksi työntekijöiden hyvinvointi kaikilla osa-alueilla niin työssä kuin sen ulkopuolella. (Työturvallisuuskeskus, 2020.)

Johtaminen on suurilta osin asioiden johtamista. Asioiden johtamisella tarkoitetaan yrityksen erilaisten toimintatapojen hallintaa, suunnittelua, arviointia, kontrollointia ja myös niihin liittyvää päätöksentekoa. Asioiden johtamisella pyritään ennen kaikkea tuottamaan työhyvinvointia ja se perustuu yrityksessä oleville arvoille, tehtäville, visioille ja toimintasuunnitelmalle. (Työturvallisuuskeskus, 2020.)

Johtamiseen liittyy myös olennaisesti ihmiset ja niiden johtaminen. Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada tietyt asiat toteutumaan, ja saada heidät toimimaan sellaisella tavalla, jotta yrityksen tavoitteet toteutuvat. Ihmisten johtamisessa korostuu erityisesti yhteistyö ja tuloksia saadaan ihmisten kanssa yhdessä toimimalla. On myös tärkeää, että yrityksessä on sovittu tietyt käytännöt johtamisen suhteen, koska silloin johtaminen on kaikille oikeudenmukaista ja tasavertaista. (Työturvallisuuskeskus, 2020.)

Samat johtamiset mallit eivät toimi jokaisessa organisaatiossa vaan johtaminen tulee mukauttaa organisaation tarpeita vastaavaksi. Kaikissa yrityksissä ovat erilaiset tavoitteet, toimintatavat sekä henkilöstö, jolloin johtamistavat eri organisaatioiden välillä myös poikkeavat toisistaan. Se, mihin johtamisella perimmäisesti pyritään ei kuitenkaan ole organisaatiosidonnaista. (Juuti 2015.)

2.2 Eri johtamistyyli

Johtamistyyliä on olemassa todella monia ja on tärkeää, että jokainen yritys löytää itselleen sopivan tyylin. Tätä tutkimusta ajatellen päätimme määritellä tarkemmin globaalin johtamisen, etäjohtamisen, erilaisten ihmisten johtamisen, ja muutosjohtamisen. Nämä kaikki termit liittyvät läheisesti tutkittavaan aiheeseen ja ovat siksi merkittäviä käsitteitä määriteltäviksi.

2.2.1 Globaali johtaminen

Maailma on mennyt koko tämän ajan kohti globalisaatiota, ja sen kehitys on alkanut jo 12 000 vuotta sitten kun maanviljelyn vallankumous tapahtui. Tuosta lähtien alkoi ihmisten verkostoituminen, kun kyliä ja kaupunkeja syntyi. Globalisaatio kehittyy nopeasti koko ajan ja onkin erityisen tärkeää kehittää hyvät ja tehokkaat johtamisjärjestelmät. (Sydänmaalakka 2019, 229)

Länsimaista johtamistapaa ja demokratiaa on pidetty yhteiskunnallemme todella tärkeänä tapana, mutta nykyään sitä on alettu myös kritisoimaan. Ennen on saatettu todeta, että demokratia on hyvä vaihtoehto, koska muutenkaan ei ole ollut. Viime aikoina on tuotu esiin Kiinan malli, jossa johtamistapana on meritokratia. Meritokratiassa maan johto valitaan eksklusiivisessa prosessissa koko maan kyvykkäimmistä ja pätevimmistä kansalaisista. Kiina on jo yksi maailman merkittävimmistä talouksista, ja nousemassa koko ajan mahtavammaksi. Kiinalla on itsellään visio tulevaisuudesta, siitä mitä he siltä haluavat ja he pyrkivät sitä kohti epäroimättä. (Sydänmaalakka, 2019, 230) Länsimaista johtamistapaa on kritisoitu verrattuna Kiinan meritokratiaan siitä, että ihmiset eivät osaa tehdä vaikeita päätöksiä, ja ratkaista hyvin haastavia ongelmia. (Sydänmaalakka 2019, 230)

Kun tarkastellaan suomalaista ja skandinaavista johtamistyyliä, niin käsitteet tasa-arvo, yhdenmukaisuus ja avoimuus nousee esiin. Me suomalaiset esimerkiksi olemme täynnä sisua ja määrätietoisuutta, mutta kuitenkin nöyriä ja joustavia, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia, kun halutaan esimerkiksi uudistua. (Sydänmaalakka 2019, 230)

Globaalista johtamisesta puhuttaessa täytyy erityisesti nostaa esiin kieli ja kulttuurierot, mutta myös maantieteelliset etäisyydet. Kun on kyseessä esimerkiksi monikansallinen yritys, jossa kukaan ei puhu omalla äidinkielellään, voi samoilla sanoilla olla useampia eri merkityksiä eri ihmisille. Monikansallisissa yrityksissä kulttuurierot täytyy ottaa huomioon, esimerkiksi kun suomalaiset istuvat jo palaverissa, niin intialaiset juttelevat käytävällä ylemmän kastin edustajan kanssa. Heillä on sääntönä, että vain ylemmän kastin edustaja saa lopettaa keskustelun, joten he eivät voineet lähteä tilanteesta pois. (Hyvärinen 2016.)

Eri kulttuurista tulevat henkilöt myös toimivat erilaiseen tapaan. Suomalaiset saattavat olla hyvinkin oma-aloitteisia, ja eivät juurikaan tarvitse ohjausta työhönsä. Kun taas esimerkiksi intialaiset saattavat tarvita tarkan tehtävälistan, jonka mukaan he etenevät. Globaalissa johtamisessa esimiehellä onkin paljon eri seikkoja, joita ottaa huomioon, ja erityisen tärkeää onkin huomioida eri kulttuureista tulevien yksilöiden tarpeet. (Hyvärinen 2016.)

2.2.2 Etäjohtaminen

Globaaleissa yrityksissä on ihan arkipäivää se, että tiimin jäsenet ovat eripuolilla maailmaa, ja esimiehen tapaa kasvatustensa pari kertaa vuodessa. Myös suomalaisissa yrityksissä etätyöskentely kasvaa koko ajan, ja etäjohtamisen tarpeellisuus korostuu. (Vilkman 2016.)

Etätyöskentely kiinnostaa työntekijöitä nyt kovasti, ja se tuo työhön paljon joustavuutta. Suurin syy työpaikan vaihtamiselle on uupumus ja stressi, ja tässä moni yritys onkin huomannut, että etätyöskentelymahdollisuus saattaa jopa vähentää uupumusten määrää. Kun on mahdollisuus työskennellä etänä, niin poissaolot vähenevät myös. Flunssaisena saattaa ajatella, että ei viitsi lähteä toimistolle, mutta pystyy kuitenkin tekemään kotoa käsin töitä. Etätyöskentely mahdollistaa myös perheellisille helpotusta, kun sairaan lapsen hoito ja työskentely on helpompi yhdistää. (Vilkman 2016.)

Etäjohtaminen ei ole kuitenkaan aivan haasteetonta. Tiimin rakentaminen ja saumattoman yhteistyön synnyttäminen on haasteellisempaa virtuaalisessa työympäristössä, ja hyvän yhteishengen saavuttamiseen vaaditaan paljon työtä. Etäällä työskentelevä saattaa esimerkiksi kokea itsensä ulkopuoliseksi, kun vuorovaikutusta on paljon vähemmän. Tämä saattaa korostua varsinkin silloin, kun monet työkavereista tekee työt toimistolla yhdessä, mutta hän työskentelee kotoa käsin. Työntekijä saattaa mennä enemmän kuoreensa, kun kokee ulkopuolisuuden tunnetta, ja esimies saattaa tulkita tämän siten, että työntekijä ei vain ole kovin sosiaalinen. (Vilkman 2016.)

Etäjohtajan voi olla myös hyvin haasteellista huomata työntekijöidensä stressitasoa, kun hän ei tapaa heitä päivittäin kasvatustensa. Tällöin esimies saattaa tehdä vääriä päätelmiä, ja jakaa työtehtäviä tiimin jäsenille, joka kostautuu myöhemmin siten, että tuottavuus laskee. Nykypäivänä kun työpaikoista käydään suhteellisen kovaa kilpailua, niin työntekijät eivät välttämättä uskalla sanoa ei, vaikka he eivät pystyisikään ottamaan enempää työtehtäviä vastaan. (Vilkman 2016.)

Työturvallisuuskeskus on tuonut artikkelissaan esiin näkökulman siitä, kuinka etäjohtajalla on erilaisia rooleja, jotka saattavat jopa olla myös ristiriidassa keskenään. Etäjohtajalla on asioiden johtamiseen liittyviä rooleja kuten suunnittelija, organisoija, edellytysten luoja ja päätöksentekijä. Hänellä on myös viestintään liittyviä rooleja, joita on tiedottaja, juttuveri, tiedonkerääjä ja yhdyshenkilö. Tärkeä rooli on myös ihmisten johtaminen, johon kuuluu valmennus, suhteiden rakennus, ongelmien selvittäminen ja yhteistyön fasilitoija. Nämä kaikki roolit etäjohtajan tulee hallita erinomaisesti, jos hän haluaa olla tehokas, mutta myös onnistua työssään. (Rauramo 2018.)

Hyvää etäjohtamista kun tavoitellaan, niin on tietyt asiat, jotka täytyy olla kunnossa. Näitä asioita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä kaikki asiat liittyvät toisiinsa, ja jos yksikin puuttuu, niin voidaan olla ongelmissa. (Vilkman 2016.)

2.2.3 Erilaisten ihmisten johtaminen

Jokaisessa yrityksessä kukin työntekijä on oma yksilönsä, ja he kokevat työnteon eri tavoin. Hyvässä johtamisessa on tärkeää muistaa, että kaikkia ihmisiä ei voi johtaa samalla tavalla, vaan mukauttaa johtamistyyliä yksilön ja tiimin tarpeiden mukaisesti. Esimiehellä on tässä suuri rooli, sillä usein johtaja-asemassa oleva henkilö valitsee alaisikseen, jopa tiedostamattaan, itsensä kanssa samankaltaisia ihmisiä ja sellaisia, joiden kanssa itse tulee parhaiten toimeen. Ihminen usein ajattelee, että henkilö, jonka ajatusmaailma poikkeaa omasta ajatusmaailmasta, ei voi olla yhtä älykäs tai etevä, kuin mitä itse on. Hyvässä johtamisessa johtaja kuitenkin osaa ottaa kaikkien työntekijöiden näkemykset huomioon ja hyödyntää jokaisen parhaita puolia ja voimavaroja. (Jabe 2017.)

Johtajan tulee haluta saada aikaan tulosta ja hänen tulee oppia tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja osata johtaa mahdollisimman montaa eri ihmistyyppiä. On olemassa työntekijöitä, jotka yrittävät parhaansa mukaan sulautua tiimiin, eivätkä luota itseensä tarpeeksi, jotta pystyisivät tuomaan omia näkemyksiään esille. He saattavat luoda negatiivista tunnelmaa työyhteisöön ja purkaa pahaa oloaan työkavereihin. Tällaisissa tilanteissa johtajan tulee korostaa hänen vahvuuksiaan ja kannustaa työntekijää sellaisissa asioissa, joissa hän on hyvä. Esimiehen tulee nähdä vaivaa sen eteen, että tällaiset työntekijät pääsisivät ulos kuorestaan, jotta työ olisi mielekkäämpää ja työntekijä kykenisi oma-aloitteisempaan työskentelyyn. (Järvinen 2013.)

On hyväksyttävä se, että kaikissa työyhteisöissä on niitä, jotka luulevat tietävänsä aina parhaiten ja niitä, jotka eivät mielellään ole auktoriteettien alaisuudessa. Sellaisten työntekijöiden kanssa työskentely voi olla haastavaa niin työntekijöille kuin tiimin muille jäsenille.

Tällöin esimiehen tulee osata asettaa tarpeeksi selkeät raamit työntekijälle, jotta hän ei liiallisuusiin yritä alistaa muita työntekijöitä tuomalla itseään liikaa esille. Haastavaa tästä esimiehelle tekee se, että työntekijää ei myöskään saa torua liikaa, vaan yrittää tuoda asiaa esille positiivisuuden kautta. (Järvinen 2013.)

Myös eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen voi tuottaa päänvaivaa esimiehelle. Kuinka saada eri sukupolvien edustajat toteuttamaan haluttu tulos, kun kaikilla on erilaiset näkemykset, arvot ja työskentelytavat. Samassa työpaikassa saattaa olla samaan aikaan kolmekin eri sukupolvea, jotka kaikki ovat aikanaan oppineet tietynlaiseen maailmaan ja johtamiskulttuuriin. Nuorin sukupolvi on erityisen hyvin perillä nykymaailman tuomista lukuisista mahdollisuuksista ja itsensä markkinointi on heille tuttua. Nuoret haluavat edetä nopeasti ja olla vaikutusvaltaisia jo uran alkumetreiltä lähtien. Tällöin esimiehen tulee olla tarkkana siitä, kuinka paljon antaa nuorelle valtuuksia päättää työskentelystä itse, kuitenkin lannistamatta ja olematta liian tiukka työntekijää kohtaan. Samalla tulee kuitenkin opettaa työelämän käytäntöjä ja antaa eväät tulevaisuutta varten, mutta kuitenkin niin, että nuori työntekijä antaa kaikkensa tiimin ja oman työpanoksensa eteen. (Jabe 2017.)

Vanhempi sukupolvi, niin keski-ikäiset kuin jo lähellä eläkeikää olevat ovat puolestaan hieman erilainen johdettava ryhmä. Keski-ikäiset ovat yleensä uransa huipulla, mutta toisaalta voivat olla ahdistuneita tulevaisuudesta ja siitä, syrjäyttävätkö nuoremmat heidät lähivuosina. Johtajan tuleekin antaa heille mahdollisimman paljon tukea ja mahdollisuuksien mukaan enemmän vastuuta ja erilaisia työtehtäviä. Lähellä eläkeikää olevat työntekijät ovat puolestaan melko tyytyväisiä omaan asemaansa ja työtehtäväänsä, eivätkä enää välttämättä kaipaa vaihtelua tai uusia haasteita. Tätä työntekijä ryhmää esimiehen tulisi arvostaa, eikä antaa heidän ajatella olevansa jo arvottomia työyhteisössä. (Jabe 2017.)

Oli sitten kyse eri-ikäisten johtamisesta, eri kulttuureista tulevista työntekijöistä, sukupuolesta tai mistä tahansa työntekijöiden erilaisuudesta ja jaottelusta, tärkeää johtamisessa on ymmärtää ja hyväksyä se, että kaikki eivät toimi samalla tavalla ja konflikteja syntyy aina. Myös niin sanotusti saman segmentin alla olevista työntekijöistä, kaikilla on omat kiinnostuksen kohteet ja työskentelytavat. Vaikka kaikkien vahvuudet tulisi ottaa huomioon ja antaa mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden työskennellä sellaisten asioiden parissa, joissa ovat parhaimmillaan, ei tämäkään aina ole mahdollista. Esimiehen tuleekin olla johtamisessaan tarkka siitä, että pystyy antamaan yhtäläiset mahdollisuudet kaikille työntekijöilleen syrjimättä ketään aseman tai kokemuksen takia. Esimiestyössä tärkeää on tunnistaa yhteiset tekijät erilaisten työntekijöiden välillä ja tunnistaa ne tekijät, jotka auttavat pääsemään yhteiseen tavoitteeseen. (Jabe 2017.)

Erilaisuutta tuleekin osata pitää vahvuutena ja ihmisten erilaisuutta tulee osata hyödyntää, niin tiimin sisällä työntekijöiden välisissä toimissa, kuin myös esimiehen työskentelyssä ja johtamistavoissa tiimiään kohtaan. Johtajan ei myöskään tule pelätä muutosta tai sitä, että yrittää muuttaa johtamistapaa, mikäli aikaisempi tapa ei ole tuottanut haluttua tulosta. Esimies ei voi koskaan osata kaikkea ja myös hänelle täytyy sallita virheet ja epäonnistumiset. Tiimien moninaisuus ja erilaisten ihmisten johtaminen yhteen, voi olla usein haastavaa ja työntekijöiden vastuulla onkin antaa myös oma tukensa esimiehelle. (Jabe 2017.)

2.3 Johtaminen ennen ja nyt

Johtaminen matkailualalla, kuten myös muilla aloilla on jatkuvassa muutoksessa eikä esimerkiksi usean vuosikymmenen takaisia johtamistyyliä ole enää nykypäivänä käytössä. Johtamisen historia on pitkä ja vielä sata vuottakin sitten johtamistaitojen katsottiin olevan synnynnäinen ominaisuus. Vuosikymmeniä sitten johtajat olivat vaikutusvaltaisia henkilöitä ja heitä kuunneltiin. Johtajat oli selkeästi erotettu työntekijöistä. Näin ei enää nykyään ole, vaan johtajia pidetään samanarvoisina, eikä johtajan auktoriteetti ole enää niin vahva kuin ennen. (Fredriksson & Saarivirta 2019.)

Suomessakin vielä 50–40 vuotta sitten uskottiin johtajan auktoriteetin voimaan ja johtajuuden titteliin. Yrityksissä hierarkia oli selkeä, olihan sodastakin tällöin kulunut vasta joitakin vuosikymmeniä. Johtajalla ei tarvinnut tällöin olla erityisiä johtamistaitoja, etenkin tunnepuoleen liittyviä. Silloin johtajat olivat tiukkoja ja tunteettomia ja määräisivät, kuinka tilanteissa toimitaan. Tällainen johtajuuden määritelmä oli käytössä useiden vuosikymmenien ajan, kunnes hiljalleen uusien sukupolvien myötä myös johtajien asemaa alettiin tarkastella tarkemmin. (Räisänen 2019.)

Johtamisen eri tyyliä on tutkittu jo vuosikymmeniä sitten ja 70-luvulla tutkijoiden mielenkiinto siirtyi tutkailemaan kuinka ympäristötekijät vaikuttavat johtamiseen. Tällöin syntyiikin niin sanottu johtamisen kontingenssimalli, jolla tarkoitetaan tilannesidonnaisuutta korostavaa johtajuutta. Tällä johtamistyyllillä pyrittiin siihen, että johtajan tulee osata vaihtaa johtamistapaansa riippuen tilanteesta tai johdettavasta henkilöstä. (Fredriksson & Saarivirta 2019.) Myös matkailualalla on tärkeää, että johtajalla on tarpeelliset johtamistaidot, jotta hän osaa mukauttaa niitä tilanteen mukaan, sillä muuttuvia tilanteita tulee jatkuvasti. Maa ilman tapahtumia vaikuttavat aina välittömästi matkailualaan ja erittäin tärkeää on osata reagoida tilanteisiin heti oikein.

Kun 70-luvulla johtamista käsiteltiin ympäristö- ja tilannetekijöiden näkökulmasta, oli 1980-luvulla vuorossa niin sanottu transformationaalinen johtajuuden aikakausi. Tällöin johtamista alettiin tarkastelemaan entistä syvällisemmin ja tärkeässä asemassa oli se, kuinka hyvin johtaja kykenee innostamaan alaisiaan uuden oppimiseen. Tällöin johtaminen alkoi saada jo nyky maailman mukaisia piirteitä, joihin kuuluu rohkaiseminen, tuen antaminen, avoimuus sekä hyvä kommunikaatio. (Fredriksson & Saarivirta 2019.)

Nykypäivänä johtajuus on saanut monia uusia ulottuvuuksia ja johtajan tarkasta roolista yritetään useissa yrityksissä päästä kokonaan eroon. Enää johtaja ei ole omassa toimistossaan istuva vanhempi mieshenkilö, vaan se voi olla kuka tahansa työyhteisön jäsenistä. Johtajan rooli nyky-yhteiskunnassa on olla kannustava ja innostava ja motivoida työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Tiimit ovat usein mukana kehitystyössä ja usein hyödynnetäänkin osallistavaa johtamista, jossa esimies kysyy työntekijöidensä kantaa asioihin. Näin pyritään luomaan yhteishenkeä ja sitä, että kaikilla olisi mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa. Tämä luo myös työhyvinvointia ja saa työntekijät tuntemaan itsensä tärkeäksi ja merkitykselliseksi organisaatiossa. (Jylhä & Viitala 2019.)

Kuten jo todettu, on viime vuosina ollut esillä yrityksiä, joissa esimiehistä on luovuttu kokonaan. Tottahan on, että johtajat usein saattavat jopa olla merkityksettömiä tai voidaan ajatella niin, että johtajan rooli voidaan yhtä hyvin jakaa. Asiasta on ollut useita eri näkemyksiä kautta aikojen ja varmasti moni myös kritisoi päätöstä, ettei esimiehiä enää olisi. Henry Mintzberg (1980) on sanonut, että esimiehiä tarvitaan, sillä he tekevät päätökset ja varmistavat, että organisaatio toimii parhaalla mahdollisella tavalla myös muutoksessa sekä kriisitilanteissa. Johtajan rooli olisi tärkeässä asemassa suunnittelussa sekä toiminnan sujuvuudessa. Esimiehen vastuulle kuuluu myös kommunikointi organisaation sekä toimintaympäristön välillä. (Jylhä & Viitala 2019.)

Johtamisen nykypäivään sekä tulevaisuuteen liittyy digitalisaation lisäksi myös se, että uudet sukupolvet ovat siirtyneet ja siirtymässä työelämäänsä ja heidän näkemyksensä johtajuudesta ovat poikkeavat verrattuna esimerkiksi heidän omiin vanhempiinsa, joiden ikäluokka puolestaan toimii monessa organisaatiossa johtotehtävissä. Näin ollen johtamisen muutostarve konkretisoituu entisestään uusien sukupolvien myötä. Millenniaaleiksi kutsuttu sukupolvi eli 1980–2000 syntyneet ovat tällä hetkellä organisaatioissa nuorinta työntekijä luokkaa ja heidän johtamisensa tuo esimiehille myös uudenlaista haastetta ja pakottaa johtamisen muuttumaan tulevaisuudessa heidän tarpeitaan vastaaviksi. (Mellanen 2020.)

Millenniaalien on kuvailtu olevan vaikeasti johdettavia sekä itsekeskeisiä. He vaihtavat työpaikkaa tiuhaan eivätkä pysy samassa työpaikassa usein muutamaa vuotta kauempaa, etenkin uran alkuvuosina. Tämä tuo tulevaisuuden johtamiselle lisää haasteita ja johdon tuleekin tällöin miettiä, mitä arvoa työntekijä tuo organisaatiolle. Mutta koska nuoret ovat osaavia ja haluttuja työntekijöitä, asettaa se kilpailua yritysten välille ja parhaista työntekijöistä voidaan joutua kilpailemaan. Kuinka siis kehittää oman organisaation toimintaa ja samalla pitää uuden sukupolven työntekijät tyytyväisinä. (Mellanen 2020.)

Nykypäivänä johtajuus on joka tapauksessa muutoksessa, johon vaikuttaa suuresti myös digiaika, jota elämme. Ajallemme tyypillistä on asioiden epävarmuus ja nopea muuttumistahti. Toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti nopealla tahdilla ja yllättäviä muutoksia tapahtuu kaiken aikaa. Kilpailu on nykyään erittäin kovaa ja monet johtajista saattavatkin kokea paineita selviytyäkseen ja ollakseen tarpeeksi hyviä. Johtaja tarvitseekin nykypäivänä ympärilleen tiimin, johon luottaa. Esimies ei usein enää ole yksin vastuussa kaikista päätöksistä vaan myös tiimi osallistuu päätöksen tekoon. (Jylhä & Viitala 2019.)

Vaikka tulevaisuutta on usein hankala ennustaa, olisi organisaatiossa tärkeää hahmotella tulevaisuuden kehityssuunnitelmia. Ennustamisen apuna voidaan käyttää pohdintoja esimerkiksi siitä, mitä kaikkea mahdollista tulevaisuus voi tarjota ja mikä näistä on organisaation kannalta paras skenaario. Hyvään johtamiseen kuuluu myös se, että erilaisiin skenaarioihin ja tulevaisuuden mahdollisiin tapahtumiin on varauduttu, nykypäivänä ei huomiosta koskaan tiedä. (Jylhä & Viitala 2019.) Matkailualalla tämänkaltaiset tilanteet ovat arkipäivää, sillä koskaan ei tiedä milloin seuraava luonnonmullistus tai terroriteko tapahtuu, joka vie hetkellisesti maailman pois raiteiltaan, mutta tapahtuma voi vaikuttaa organisaation tulokseen, jopa merkittävästi.

3 Muutosjohtaminen

Tämä osio käsittelee muutosjohtamista, joka on tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkastelun kohteena. Käymme läpi muutosjohtamista käsitteenä, sekä aiheeseen liittyviä muita ilmiöitä sekä termejä. Osiossa käsiteltävät muut aiheet ovat työhyvinvointi, viestintä, yhteistoimintaneuvottelut sekä digitalisaatio.

3.1 Muutosjohtamisen määritelmä

Muutosjohtamisella tarkoitetaan jokapäiväisten muutostilanteiden johdettua toteuttamista, mutta sillä tarkoitetaan myös suurempien muutostilanteiden hyvin organisoitua sekä järjestelmällistä suorittamista onnistuneesti. Hyvä johtaja tarvitseekin päivittäin tarpeeksi tietoa sekä taitoa muutosten läpi viemiseen. Vaikka kyseessä ei olisi suurempi organisaatiomuutos, tulee esimiehen ymmärtää, kuinka muutostilanteissa johtamisen tulee tapahtua, jotta työntekijöiden työhyvinvointi ei kärsisi. Muutosjohtamiseen tarvitaan ennen kaikkea järjestelmällisyyttä, johdonmukaisuutta sekä päämäärän tavoittelun suunnittelua. (Balentor, 2019.)

Muutosjohtamisessa esimiehellä on tärkeä rooli viemällä muutos onnistuneesti loppuun saakka. Erittäin tärkeä rooli hänellä kuitenkin on myös kannustaa työntekijöitään ja olla omalla esimerkillään innostava, jotta työntekijät kokisivat muutoksen hyvänä ja tarpeellisenä. Muutosjohtamisessa esimiehen rooli on myös tuoda esille selkeästi, miksi muutos on tarpeellinen ja mihin sillä pyritään. On tärkeää myös tuoda esille, mitä hyviä ja mahdollisesti huonoja puolia muutoksessa voi olla. Muutoksen tuomia haasteita ei pidä peitellä, vaan antaa työntekijöille tarpeelliset työkalut ja neuvot niistä suoriutumiseen. (Pontevea 2010.)

Erittäin tärkeä rooli esimiehellä muutosjohtamisessa on olla alaisten tukena. Tässä tarvitaan kuitenkin apuna koko organisaatiota, sillä myös esimiehet tarvitsevat tukensa muutoksessa. Muutostilanteissa organisaatiossa tulisi ottaa käyttöön tukitoimenpiteitä, jotka voidaan jakaa esimerkiksi osallistavaan, taloudelliseen ja tiedolliseen tukeen. (Saarelma-Thiel 1994, 183–195) Tiedollisella tuella esimerkiksi pyritään helpottamaan henkilöstön ymmärtämistä ja ennakkointia muutokseen liittyen. Taloudellisella tuella puolestaan tarkoitetaan toimeentulon turvaamista muutosprosessin aikana. (Saarelma-Thiel 1994, 183–195) Muutokset ovatkin aina kokonaisvaltaisia oppimisprosesseja koko organisaatiolla ja niistä suoriutumiseen tarvitaan koko henkilöstön panos. (Pontevea 2010.)

Muutoksen käsittelyssä esimiestä saattaa auttaa se, että hän valmistautuu koitokseen itse perusteellisesti. Muutoksen käsittelyssä johtaja voi itse valmistautua miettimällä mikä on hänen oma suhtautumisensa muutokseen ja millä tavoin hän itse yleensä reagoi muuttuvissa tilanteissa. Näiden ajatusten avulla, esimies voi kysyä myös alaisiltaan mitä he ajattelevat muutoksesta ja millainen merkitys muutoksella on tiimiin. Tärkeää on yhdessä valmistautua muutosten aiheuttamiin asioihin. Esimies ja tiimi yhdessä voivat käydä ennen muutosprosessia läpi kaikki prosessin vaiheet niin, että kukin saa äänensä halutessaan kuuluviin. Tällä voidaan ehkäistä henkilöstön liiallista kuormittumista muutosprosessin aikana. (Aalto & Kurttila 2015.)

Mahdollisimman tuloksellisessa muutosjohtamisessa varmistetaan se, että työntekijät jaksavat käydä läpi koko muutosprosessin sen tavoitteisiin pääsyyn saakka. Muutoksessa kuitenkin aina muutosjohtaminen on tärkeimmässä roolissa, ja esimiehet sekä muut johtaja-asemassa työskentelevät ovat lopullisessa vastuussa muutoksen onnistumisesta. (Balentor 2019.)

3.2 Työhyvinvointi

Opinnäytetyömme yksi keskeisimmistä teemoista on työhyvinvointi, joten halusimme käsitellä sitä myös teorian kautta. Jos omassa työssä ei voi hyvin, se heijastuu suoraan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin.

Työkulttuuri on nykypäivänä hyvinkin erilainen, kuin ennen vanhaan. Nykypäivänä työt ei ole niin sidottuna enää fyysiseen toimistoon, vaan työtä voidaan tehdä ajasta- ja paikasta riippumatta. Saman organisaation jäsenet voivat olla ympäri maailmaa ja työkavereita on usein eri kulttuureista. Työsuhteet ovat myös paljon lyhyempiä kuin ennen ja epävarmuus työn jatkumisesta on koko ajan läsnä. Työntekijöiltä oletetaan erilaisia taitoja, esimerkiksi itseohjautuvuus ja aktiivisuus ovat tärkeitä työelämätaitoja. (Manka & Manka 2016, 17.)

3.2.1 Työhyvinvoinnin lasku

Yleisesti ottaen nykypäivänä työnmielekkyyks on vähentynyt. Työntekijät eivät pysty vaikuttamaan omaan työhönsä enää niin paljon ja globalisaatiokin koetaan osaksi uhkana. Ennen ihmiset uskoivat siihen, että kun tekee työnsä mallikkaasti ja on sitoutunut organisaatioon, niin työn saa pitää. Nykypäivänä muutokset ovat todella yllättäviä ja työpaikka saattaa kadota, vaikka olisi kuinka sitoutunut ja tehnyt työnsä erinomaisesti. Kun puhutaan työn mielekkyydestä, niin on huomattu, että mitä korkeammassa asemassa on, niin sitä tyytyväisempiä ihmiset ovat. (Manka & Manka 2016, 27.)

Ihmiset kokevat, että töitä omassa työpaikassa on todella paljon, mutta työntekijöitä taas liian vähän. Töissä on jatkuva kiire ja tämä toki kuormittaa henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Työntekijöille on asetettu kovat tavoitteet ja niissä täytyy yrittää pysyä ja tätäkin ohjaa taas oman työpaikan menettämisen pelko. (Manka & Manka 2016, 28.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti myös se, kuinka paljon omaan työtahtiin voi vaikuttaa. On huomattu, että kuntien palkansaaajilla on paljon vähemmän vaikuttamismahdollisuuksia työtahtiin, kuin muiden sektorien työntekijöillä. Kunnalla työskentelevistä henkilöistä jopa 67 prosenttia on kertonut, että he eivät voi ollenkaan vaikuttaa omaan työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016, 28.)

Kun omasta työpaikasta joutuu olemaan koko ajan epävarma ja pelko sen menettämisestä on läsnä jatkuvasti, on selvää, että stressin taso nousee. Stressi voi olla myös positiivista tiettyyn asteeseen saakka ja silloin saattaa jopa saada enemmän töissä aikaiseksi. Kun tämä aste ylitetään, niin vaikutukset eivät ole enää positiivisia. Kun stressitaso nousee tarpeeksi suureksi, työntekijä saattaa alkaa kärsimään masennuksesta, unihäiriöistä ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisestä. Kun stressitaso on pitkään hyvin korkea, niin se saattaa jopa johtaa työuupumukseen. (Manka & Manka 2016, 28.)

3.2.2 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan sitä, kun työntekijä on erityisen uppoutunut työhönsä ja omistautunut myös sille. Kun työntekijä kokee työn imua, se heijastuu suoraan esimerkiksi työpaikan taloudelliseen menestykseen. Työntekijät myös sitoutuvat työhönsä enemmän ja aikaiset eläköitymisajatukset vähenevät. (Manka & Manka 2016, 41.)

Työhyvinvoinnin lisäksi, työpaikkojen pitäisi satsata työn imuun ja yrittää parhaansa, että työntekijät kokisivat työssään sitä. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, energisiä ja tehokkaita, niin aikaisempi satsaus mahdollisesti maksaa itsensä takaisin. Työn tulokset paranevat myös huomattavasti, kun koetaan työn imua. (Manka & Manka 2016, 41.)

3.2.3 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Kun puhutaan esimiestyöstä, niin erityisesti työntekijät ovat nostaneet tärkeimmäksi kohdaksi sen, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Jos tässä asiassa mennään metsään, niin on todettu, että se saattaa jopa sairastuttaa työntekijöitä. (Manka & Manka 2016, 43.)

Suomessa esimiestyöntilanne on yleisesti ottaen kohentunut, kun verrataan aikaisempiin vuosiin. On tutkittu, että suomalaisista palkansaaajista yli 80 prosenttia kokee, että esimies

kohtelee alaisiaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimies myös kysyy alaisiltaan mielipidettä sellaisiin päätöksiin, jotka koskevat myös heitä ja on valmis antamaan tukea tarvittaessa. (Manka & Manka 2016, 43.)

3.3 Viestintä

Työmme yksi keskeisistä teemoista liittyi myös yrityksen sisäiseen viestintään ja erityisesti tiedottamiseen, joten halusimme käsitellä asiaa myös teoriaosuudessa. On selvää, että työntekijän on erityisen tärkeää saada mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tieto, mikä on hänen työnsä kannalta merkityksellistä. Jos tässä mennään metsään, niin sillä voi olla todella ikäviä seurauksia.

On huomattu, että useissa työyhteisöissä on sisäisessä viestinnässä kehitettävää. Esimiehet saavat runsaasti tietoa esimerkiksi johdolta ja heidän tehtävä onkin jakaa kaikki alaisia koskettava tieto eteenpäin. Heidän pitää myös jättää turha tieto pois, koska sillä kukaan ei tee yhtään mitään. Työntekijöiden luottamus yritystä ja esimiestä kohtaan kasvaa, jos he tietävät, että kaikki heitä koskettava tieto tavoittaa heidät varmasti. (Joki 2018, 190.)

3.3.1 Avoin vuorovaikutus

Työyhteisöissä tulisi pyrkiä tavoittelemaan avointa vuorovaikutusta. Täytyy kuitenkin ymmärtää, että esimies tai johto ei voi sitä sanomisillaan luoda, eikä työyhteisö ole toimiva, mikäli vuorovaikutus ei ole avointa. Kun avoimeen vuorovaikutukseen pyritään, niin se ei missään nimessä synny yhdessä yössä vaan sitä täytyy rakentaa pitkäjänteisesti. Esimies-työssä avoimuus näkyy siten, että kaikkien on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja jo-kaista kuunnellaan. (Joki 2018, 191.)

Kun keskustelua käydään avoimesti ja vilpittömästi, niin avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri kehittyy työyhteisössä. Tällöin henkilökunta viihtyy paremmin töissä ja sillä on suora yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen. Kun työyhteisössä avoin vuorovaikutus on kohdillaan, sen toiminnasta voidaan tunnistaa tiettyjä toimintatapoja. Tällöin jokainen työntekijä haluaa kehittää organisaation toimintaa eteenpäin, kaikki osallistuvat avoimesti keskusteluihin, ketään ei syyllisestä virheistä, erilaisia mielipiteitä kunnioitetaan, vaikka ne poikkeaisivat omista ja kun osaamisen lisääntyessä myös lisävastuun saaminen on mahdollista. (Joki 2018, 192.)

3.3.2 Mistä asioista yrityksen tulisi viestiä

Yrityksen viestintää ohjaa myös laki. Kun asia koskee yrityksen taloudellista tilannetta ja siihen liittyviä muutoksia, niin lain mukaan henkilöstölle täytyy nämä tiedot kertoa. Kun työntekijät saavat tiedon, heidän on helpompi ymmärtää mitä on tapahtunut tai tapahtumassa. Työntekijöiden ensisijainen kiinnostuksen kohde on tietenkin oma työ, sen jatkuvuus ja mitä muutoksia siihen on mahdollisesti tulossa. (Joki 2018, 193.)

Yrityksen ei koskaan tulisi unohtaa onnistumisista viestimistä. Jos työntekijä on hoitanut asiakaspalvelutilanteen onnistuneesti tai muuten suoriutunut hyvin työtehtävistä, niistä tulee myös viestiä työntekijälle ja kehua häntä onnistumisesta. (Joki 2018, 193.)

Yrityksen ehdottomasti tärkeimpiä kilpailuvaltteja on henkilöstön osaaminen. Yrityksessä tarjolla olevia koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia tulisi aktiivisesti viestiä henkilöstölle, jotta ne varmasti saavuttavat kaikki. Kun työnantaja mahdollistaa itsensä kehittämisen eri tavoin, niin se lisää työnantajamielikuvan positiivisuutta. Kun tällaisia mahdollisuuksia tarjotaan, työntekijä myös huomaa, kuinka yrityksessä arvostetaan uuden oppimista ja siitä kiinnostuneisuutta. (Joki 2018, 193.)

3.4 Yhteistoimintaneuvottelut

Yhteistoimintaneuvottelut ovat käsitteenä tärkeä osa opinnäytetyötämme, koska usein yritysten suuret muutostilanteet liittyvät niihin. Yhteistoimintaneuvottelujen seuraamuksia ovat juuri tiimien ja työtehtävien muutokset. Myös tutkimuksessamme käsittelemme muutostilanteita ja toinen yrityksistämme, joka siihen osallistuu, on juuri käynyt läpi yhteistoimintaneuvottelut.

3.4.1 Yhteistoimintaneuvotteluiden määritelmä

Yrityksellä on lain velvoittama pakko käynnistää yhteistoimintaneuvottelut, mikäli yritys pohtii sellaisia toimintoja, jotka saattavat johtaa irtisanomisiin, osa-aikaistamisiin tai lomautuksiin. Tällöin yrityksen täytyy toimittaa kirjallisen esitys, jossa tulee ilmi yhteistoimintaneuvottelujen käynnistäminen ja tämä pitää toimittaa viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen aloittamista. Esityksessä täytyy olla neuvottelujen alkamisaika- ja paikka ja siinä täytyy myös olla pääpiirteittäin neuvotteluissa käsiteltävät asiat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) mukaan, kun yritys pohtii yli kymmenen henkilön irtisanomista, tai lomauttamista yli 90 päiväksi tai osa-aikaistamista, niin yrityksellä on velvolli-

suus toimittaa työntekijöiden edustajille kirjallisesti tietyt tiedot. Näistä tiedoista pitää löytyä perusteet aiotuille toimenpiteille ja arvio siitä, kuinka moni irtisanotaan, osa-aikaistetaan tai lomautetaan. Tiedoista täytyy tulla myös ilmi selvitys periaatteista, joiden mukaan määräytyvät nämä työntekijät, jotka irtisanotaan, lomautetaan tai osa-aikaistetaan ja ennen kaikkea täytyy löytyä arvio siitä ajasta, jonka kuluessa nämä toimenpiteet pannaan toimeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Parnilan kirjassa Esimiehen selviytymisopas (1965. Uudistettu painos Helsingin Kamari 2017, 175) tuodaan esiin, kuinka irtisanomisperusteen tulee olla ennen kaikkea asiallinen ja painava. Irtisanomisen syitä voi olla muun muassa taloudelliset syyt, tuotannolliset syyt tai uudelleenjärjestelyyn liittyvät syyt. Näiden syiden takia työn täytyy olla huomattavasti vähentynyt pysyvästi, jotta irtisanomiselle on perusteet. Huomioitavaa on kuitenkin, että jos työntekijä voidaan kouluttaa ja sijoittaa yrityksen sisällä toisiin tehtäviin, irtisanomista ei saa toteuttaa. Perustetta irtisanomiselle ei ole myöskään silloin, jos yritys on palkannut ennen irtisanomista uuden työntekijän samanlaisiin tehtäviin, tai jos se tehdään irtisanomisten jälkeen. Jos uudelleenjärjestelyiden jälkeen ei ole tapahtunut työn tosiasiallista vähentymistä, niin tällöin ei myöskään ole perusteita irtisanomiselle. (Parnila 1965. Uudistettu painos Helsingin Kamari 2017, 175.)

3.4.2 Takaisinottovelvollisuus

Jos työntekijöitä on vähennetty yrityksestä tuotannollisista tai taloudellisista syistä, niin yrityksellä on takaisinottovelvollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että jos yritys tarvitsee työntekijöitä neljän kuukauden sisällä irtisanomisesta samoihin tai samankaltaisiin työtehtäviin, on yrityksellä velvollisuus palkata irtisanomiaan työntekijöitä takaisin. Jos työntekijän työsuhte on jatkunut yhtäjaksoisesti vähintään 12 vuotta, niin takaisinottovelvollisuus on kuusi kuukautta. Jotta tämä takaisinottovelvollisuus täyttyy, niin työntekijän on täytynyt ilmoittautua työnhakijaksi työ- ja elinkeinotoimistoon. Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse palkata työntekijää takaisin samoilla ehdoilla, eli esimerkiksi kun työntekijä palkataan takaisin, hänen palkkansa voi olla aikaisempaa pienempi. (Minilex 2020.)

Yrityksellä ei kuitenkaan aina ole takaisinottovelvollisuutta. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa sellaiset, jos irtisanomisen on tapahtunut yrityksen konkurssin tai työnantajan kuoleman takia. Yrityksen ei myöskään tarvitse palkata takaisin sellaista työntekijää, jonka työsuhte on purettu tai jos hän on irtisanoutunut tehtävästään itse. Määräaikaista työntekijää ei myöskään tarvitse palkata takaisin. Lomautetut työntekijät menevät irtisanotun edelle, eli työtä pitää tarjota ensin heille. Jos työnhaku ja työhön perehdyttäminen veisi kauemmin aikaa kuin itse työsuhte, niin takaisinottovelvollisuutta ei ole. (Minilex 2020.)

Takaisinottovelvollisuus koskee vain työnantajaa. Työntekijän ei ole pakko ottaa vastaan tarjottua työtä ja työntekijä voi ottaa myös vastaan muun työn. Jos yritys rikkoo takaisinottovelvollisuutta, niin yritykselle saattaa seurata vahingonkorvausvelvollisuus. (Minilex 2020.)

3.4.3 Lomautus

Lomautuksella tarkoitetaan sitä, että työnantaja voi työ sopimuslaissa määriteltujen ehtojen puitteissa keskeyttää työntekijän työn tekemisen ja palkan maksun. Lomautuksen aikana työsuhte pysyy kuitenkin voimassa. Työnantajalla on kaksi perustetta lomauttaa työntekijöitä. Työnantaja voi lomauttaa työntekijän silloin, jos sille on tuotannollinen ja taloudellinen peruste. Jos työ on vähentynyt huomattavasti, eikä työnantajalla ole tarjota työntekijälle tarpeeksi työtä, voi työnantaja lomauttaa työntekijän toistaiseksi. (Työsuojelu 2018.)

Toinen peruste lomauttamiselle on se, mikäli työntarjoamisen mahdollisuudet ovat huonontuneet toistaiseksi, eikä työnantajalla ole tarjota työntekijälle muuta työtä tai koulutusta. Tällöin lomautuksen katsotaan olevan tilapäinen ratkaisu ja lomautus saa kestää lain puitteissa enintään 90 päivää. Lomautukset voidaan tehdä joko niin, että työnteko loppuu kokonaan tietyksi ajaksi, tai sitten osa-aikaisesti, jolloin työtunnit vähenevät, mutta työnteko jatkuu osa-aikaisena, eli viikoittaista työaikaa on supistettu. (Työsuojelu 2018.)

Työntekijöillä on oikeus saada ennakkoselvitys lomautuksesta. Mitkä ovat lomautuksen perusteet, arvioitu lomautuksen laajuus, kuinka lomautus toteutetaan, sen alkamisajankohta sekä kesto. Mikäli lomautus koskee useampaa työntekijää, voi työnantaja tehdä ennakkoselvitys kaikille yhteisesti. Selvitys lomautuksesta tulee ilmoittaa työntekijöille välittömästi, kun työntekijällä on tiedossa lomautustarve. Työntekijöille tulee varata tilaisuus tulla kuulluksi selvityksestä sen antamisen jälkeen, ennen lomautusilmoitusta. (Finlex 2020.)

Työnantajan tulee ilmoittaa lomautuksesta työntekijälle viimeistään 14 vuorokautta ennen lomautuksen alkamista. Työnantajan tulee myös toimittaa työntekijälle kirjallinen todistus lomautuksesta, mikäli työntekijä sellaisen pyytää. Mikäli lomautus on toistaiseksi voimassa oleva, on työnantajan ilmoitettava vähintään 7 vuorokautta aikaisemmin työhön paluusta, ellei toisin ole sovittu. Lomautuksen aikana, työntekijällä on oikeus irtisanoa työ sopimus ilman irtisanomisaikaa. Mikäli taas lomautuksen päättymisaika on työntekijän tiedossa, ei tätä oikeutta ole enää viikkoa edeltävänä aikana, jolloin lomautus päättyisi. Mikäli taas työnantaja irtisanoa työ sopimuksen lomautuksen aikana, on työntekijällä oikeus palkkaan irtisanomisajalta. (Finlex 2020.)

Matkailualalla tilanteet ovat hyvin nopeasti muuttuvia ja työhön vaikuttavia tekijöitä on paljon. Tämän vuoksi myös lomautukset ovat matkailualalla tavallisia. Maailman tapahtumat vaikuttavat välittömästi ihmisten matkailu intoon ja esimerkiksi terrori-iskut, luonnonkatastrofit sekä epidemiat vaikuttavat nopeasti matkailubisnekseen. Nopealla aikavälillä tapahtuneet muutokset aiheuttavat matkailualan yrityksiin tilanteita, joissa työtä ei ole riittävästä tarjolla, tai yritys joutuu tekemään säästöjä, jotka aiheuttavat lomautuksia.

Tästä aiheesta esimerkkinä voidaan tarkastella Finnairia, jossa ajankohtainen tilanne on käsillä koronaviruksen vuoksi. Alkuvuodesta 2020 yritys antoi tulosvaroituksen koronaviruksen vuoksi. Finnair on joutunut perumaan kaikki Kiinan lennot koko kevään ajalta ja myöhemmin ilmoittivat, että peruvat myös kaikki Pohjois-Italian lennot sekä useita Euroopan lentoja. Kun lentoja ei ole, myös työntekijöiden tarve vähenee ja yrityksen tulos huononee. Tämän vuoksi Finnair ilmoittikin alkuvuodesta 2020, että se suunnittelee lomauttansa koko henkilöstönsä eli yli 6000 työntekijän lomauttamista yhdeksi 14–30 vuorokauden pituiseksi ajaksi. Tämä on vain yksi esimerkki siitä, kuinka nopeasti ja laajasti maailman tapahtumat vaikuttavat matkailualaan. (Yle-uutiset 2020.)

3.5 Digitalisaatio

Digitalisaatio liittyy myös opinnäytetyöhömmme, koska nykypäivänä digitalisaation kasvaessa monet työtehtävät muuttuvat, ja jopa loppuvat kokonaan. Tämä taas saattaa johtaa yhteistoimintaneuvotteluihin, tiimien muutoksiin ja jopa irtisanomisiin. Tässä osiossa määrittelemme digitalisaation, käymme läpi sen kehityskaaren, sekä tuomme esiin myös digitalisaation tulevaisuuden.

Digitalisaatiota sanana käytetään paljon ja se onkin yleistynyt viime vuosina kovasti. Mitään virallista määritelmää tai kuvausta sille ei kuitenkaan ole. Digitalisaatiosta puhutaan paljon esimerkkien kautta, eli vaikka kuinka verkkokaupat ovat tulleet kivijalkakauppojen tilalle ja miten nykyään tavallisten kirjojen tilalla on e-kirjoja. (Ilmarinen 2015.)

Tilastokeskuksen tekemän raportin mukaan ei digitalisaatiolla ole virallista tai yksiselitteistä määritelmää myöskään. Raportin mukaan digitalisaatio tarkoittaa sitä, kun tietoa siirretään ja käsitellään tietokoneiden ymmärtävässä muodossa. Digitalisaatio kuitenkin viittaa myös paljon suurempaan kehitysprosessiin, johon liittyy talous ja yhteiskunta. Kehitysprosessi on tieto- ja viestintätekniikan kehittymisen seuraus. (Tilastokeskus 2017, 6.)

Nykyään esimerkiksi CD-levyt ovat jo suurimmaksi osaksi harvinaisia, ja tilalle on tullut suoratoistomusiikki, kuten Spotify. Perinteiset valokuvatkin harvenevat koko ajan ja ihmiset ovatkin siirtyneet enenemissä määrin valokuvien pilvipalveluihin. Yhä harvempi tilaa enää kotiin perinteistä sanomalehteä, vaan uutiset luetaan internetin uutispalveluista. Digitalisaatio on myös laajentunut liiketoimintaprosesseihin. Pankin lainahakemuksia pystyy nykyään tekemään verkossa vanhan paperilomakkeen sijaan. (Ilmarinen 2015.)

Kun digitalisaatiota halutaan tutkia tarkemmin, voidaan sitä käsitellä yksittäisten yritysten, markkinoiden ja toimialojen tasolla. Jos halutaan tutkia aihetta vielä laajemmin, sitä voidaan käsitellä koko yhteiskunnan tasolla. Kun halutaan ymmärtää tarkemmin digitalisaatiota, sitä kannattaa lähestyä mikro- ja makrotasolla. Makrotasolla käsitellään ihmisten käyttäytymismallien, yhteiskunnan, talouden rakenteiden ja markkinoiden dynamiikan muuttumista. Mikrotasolla taas digitalisaatiota voidaan tarkastella tietyn yrityksen pohjalta. Silloin mietitään miten digitalisaatio muuttaa yrityksen strategioita, palveluita, tuotteita ja osaamistakin. (Ilmarinen 2015.)

3.5.1 Digitalisaation kehitys

1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa kovaksi puheenaiheeksi nousi e-business ja ”uusi talous”, jonka povattiin muuttavan ihan kaiken. Ilmarinen kuvaa kirjassaan Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja (2015) digitalisaation kehitystä eri sukupolvien mukaan. Ensimmäinen sukupolvi syntyi 1990-luvulla, kun kotisivutkin saapuivat. Kun kotisivut olivat kehittyneet, niin tarvittiin erilaisia portaaleja, joiden avulla asiakkaat löysivät kotisivuille. Näistä portaaleista taas kehittyi medioita, joista tuli mainostamisen alustoja. Pian myös alkoi ilmestymään verkkokauppoja, esimerkiksi NetAnttila on hyvin pitkään toiminnassa ollut verkkokauppa. Tuohon aikaan ei puhuttu digitalisaatiosta, vaan digitalisoitumisesta. (Ilmarinen 2015.)

Seuraavassa sukupolvessa kaikki nämä digitaalisuus, internet ja verkkokaupat ovat alkaneet muuttamaan toimintalogiikoita liittyen markkinoihin. On selvää, että globaali kilpailu on lisääntynyt ja kotimaiset kaupat kilpailevat yhä enemmän ulkomaalaisten toimijoiden kanssa. Tämän toisen sukupolven myötä on siirrytty käyttämään digitalisaatio-termiä. (Ilmarinen 2015.)

Digitalisaation kolmas sukupolvi kehittyy koko ajan ja tulee pikkuhiljaa lähemmäksi meitä. Kukaan ei tietenkään vielä voi tietää, mitä kaikkea on luvassa ja mihin kaikki kehittyy, mutta arvauksia toki löytyy. Se mihin digitalisaatio tästä kehittyy, riippuu todella paljon automaatiosta ja robotiikasta, jotka ovat nyt tämän hetken suuria puheenaiheita. Toimialat

saattavat muuttua paljonkin robotiikan myötä, esimerkiksi autoista tulee itseohjattavia ja sairaanhoitajan apuna saattaa olla potilaita nostava robotti. Nyt keskustellaankin paljon siitä, kuinka nopeasti kaikki tämä robotiikka ja automaatio tulee osaksi ihmisten töitä. (Ilmarinen 2015.)

3.5.2 Digitalisaation tulevaisuus

Nykypäivänä yrityksen täytyy koko ajan olla valmiina kehittämään tehokkuuttaan ja optimoimaan toimintaansa. Tärkeää on kuitenkin myös etsiä uusia mahdollisuuksia kasvaa. Yrityksien haasteena nykypäivänä onkin löytää ratkaisu siihen, miten he varmistavat kustannustehokkuuden, mutta samalla luovat kuitenkin uusia innovaatioita. (Promaint 2017.)

Digitalisaatio tuo ennen kaikkea mukanaan toimintatapojen muutoksen. Kun maailma muuttuu koko ajan ja digitalisaatio kehittyy, niin palveluita pitää pystyä kehittämään ketterästi. Digitalisaatioon liittyy myös tietenkin haasteita ja ne vaativat nopeaa testaamista ja uudelleen kehittämistä. Tässä kohtaa korostuukin yhteistyö ja yhdessä innovointi, yksin on mahdoton onnistua. (Promaint 2017.)

Jos nyt ajatellaan, että kehitys on huimaa, niin tulevaisuudessa tahti vain kovenee. Tulevaisuudessa teknologia tarjoaa varmasti sellaisia mahdollisuuksia, joita me emme vielä edes osaa kuvitella. World Economic Forumin tutkimuksen mukaan 65 prosenttia tällä hetkellä olevista koululaisista tulee tekemään tulevaisuudessa sellaisia töitä, joita ei tänään vielä ole olemassakaan. Tulevaisuudessa ammatteja voi olla esimerkiksi tekoälyvalmentaja, datamuotoilija, tai kenties 3D-räätäli. On kuitenkin selvää, että työ ja sen tekeminen tulee muuttumaan kovasti tulevien vuosien aikana. (Promaint 2017.)

Suomessa myös hallitus on päättänyt asettaa tavoitteeksi, että Suomi tulisi olemaan digitalisaation edelläkävijä. Tavoitteena on kehittää erityisesti julkisen sektorin teknologia- ja digitalisaatiokyvykkyyttä, mutta myös julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä. Vuoteen 2023 mennessä julkiset palvelut ovat kansalaisten ja yritysten saatavilla digitaalisesti. (Valtionvarainministeriö 2019.)

Digitalisaatiota tullaan edistämään monin eri tavoin. Muun muassa tekoälyohjelmaa kehitetään, jonka avulla palveluiden tarvitsijat ja niiden tarjoajat saatetaan sujuvammin yhteen. Aiotaan myös kehittää digitaalisten julkisia palveluita esteettömyyden näkökulmasta ja myös halutaan turvata riittävät käyttöön liittyvät tukipalvelut. Myös kielelliset oikeudet halutaan varmistaa, että ne toteutuvat suurissa digitaalisissa hankinnoissa. (Valtionvarainministeriö 2019.)

Hallitus on linjannut päätöksikseen muutamat asiat. Vuoteen 2023 mennessä digitaaliset julkiset palvelut ovat sekä asiakkaiden että yritysten saatavilla. Elinkeinoahjoittavien paperi- ja käyntiasiointi on vähentynyt suurilta osin ja on myös tarjolla pelkkiä digitaalisia yrityspalveluja. (Valtionvarainministeriö 2019.)

4 Laadullinen tutkimus

Käytämme tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, sillä pyrimme selvittämään johtamiseen liittyviä keinoja ja niiden ominaisuuksia tarkemmin. Tutkimuksessa on tarkoitus saada selville, millaista johtajuuden tulisi muutostilanteissa olla matkailualalla. Tutkimus tehdään haastatteluiden avulla matkailualan ammattilaisille. Haastatteluissa vastaajina ovat sekä työntekijöitä, että esimiesroolissa olevia henkilöitä. Pyrimme saamaan laajalti ja syvempää tietoa siihen, millaista johtamisen muutostilanteissa tulisi olla.

Selvitämme laadullisen tutkimuksen teoriaa ja paneudumme sen käyttötarkoituksiin tarkemmin, sekä siihen, milloin laadullista tutkimusta tulee käyttää ja millaisia hyötyjä sen käytöllä on. Lisäksi esittelemme tavat, joilla tutkimuksen teemme ja tutkimukseen liittyvät materiaalit. Esittelemme haastatteluissamme käyttämämme sähköiset haastattelulomakkeet ja analysoimme niistä saamiamme vastauksia. Lopuksi käymme läpi tutkimuksemme tulokset ja niistä tehdyt analyysit sekä johtopäätökset.

4.1 Laadullisen tutkimuksen teoria

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan sellaista tutkimusta, jossa pyritään saamaan konkreettista tietoa tutkittavasta asiasta määrän sijaan. Laadullisesta tutkimuksesta käytetään myös nimitystä kvalitatiivinen tutkimus, jolla pyritään vastaamaan esimerkiksi kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Joskus kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää myös määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten syvempää tarkastelua apuna käyttäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Yleensä laadullinen tutkimus suoritetaan tekemällä kyselyitä sekä haastatteluja avointen kysymysten avulla. Avointen kysymysten etu on se, että tutkittavasta aiheesta saadaan tällöin laajempaa näkökulmaa, sekä selkeämpää konkreettista tietoa ja materiaalia tutkimusta varten. Laadullisen tutkimuksen tuloksia tutkittaessa, on tärkeää antaa jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle arvo, jolla häntä kuvataan analyysin teossa. Esimerkiksi jos haastateltavana on ollut 30-vuotias nainen, voidaan hänelle antaa arvo N30. Tällä tavoin tulee merkitä jokainen tutkimukseen osallistunut henkilö, jotta kaikki vastaukset voidaan tarkastella yhdessä muiden vastaajien kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää analysoida jokainen vastaus ja vastaaja. Tämän jälkeen verrata vastauksia toisiinsa, jotta voidaan tehdä johtopäätökset kyselyiden tuloksista. (Alasuutari 2011.)

Perusperiaate laadullisessa tutkimuksessa on se, että vastauksia analysoidessa etsitään yhdenmukaisuuksia vastaajien välillä. Sen vuoksi tärkeää olisi saada vastaajiksi eri-ikäisiä ja eri sukupuolien edustajia vastaajiksi, jotta vastauksissa olisi enemmän hajontaa, mutta, jotta niistä voitaisiin etsiä yhdenmukaisuuksia, jotka vastaavat annettuihin kysymyksiin. (Alasuutari 2011.)

Näiden vastausten avulla tutkimuksen tarkoitus saavuttaa päämääränsä, kun tutkimuksen tekijä saa selkeästi tiettyjä yhdenmukaisuuksia vastauksiin eri haastateltavista. Tärkeää kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin se, että kysymykset ovat laadittu sellaiseen muotoon, että vastauksina saadaan mahdollisimman spesifejä vastauksia, jotka todella vastaavat annettuihin kysymyksiin. Tavoitteena on se, että vastauksissa toistuu samoja vastauksia, vaikka toki pyritäänkin siihen, että jokainen haastateltava on vastannut kysymyksiin omasta näkökulmastaan. (Alasuutari 2011.)

4.2 Laadullisen tutkimuksen menetelmät

Yleisimmät aineistonkeruu menetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kyselyt, haastattelut, havainnoinnit sekä eri tietokannoista koottu tieto. Tässä opinnäytetyössämme olemme hyödyntäneet haastattelumenetelmää ja tarkemmin teemahaastattelua. Päädyimme sähköiseen haastatteluun fyysisen haastattelun sijasta tämän Koronatilanteen takia. Meillä ei ollut mahdollista fyysisesti haastatella henkilöitä, joten lomakkeen lähettämisen sähköpostilla oli tässä kohtaa parempi vaihtoehto.

Kyselyt ja haastattelut ovat hyvin yleisiä menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ja niiden suosio perustuu yksinkertaisuuteen. Tutkimuksessa halutaan saada selville mitä toinen ihminen ajattelee ja kysymällä sen saa selville. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Kyselyt ja haastattelut eivät kuitenkaan ole synonyymejä, vaikka periaatteessa sama asia halutaan saada selville. Kyselyllä tarkoitetaan esimerkiksi lomaketta, jossa on valmiit kysymykset ja haastattelijat täyttävät lomakkeen joko kotonaan tai mahdollisesti valvotussa tilanteessa. Haastattelulla taas tarkoitetaan sitä, kun itse tutkija esittää kysymykset ja tutkija kirjoittaa haastattelun vastaukset ylös muistiin. Haastatteluja voi olla kuitenkin erilaisia, esimerkiksi on olemassa sähköpostihaastattelu. Tällöin tutkija lähettää itse kysymykset haastateltavalle ja hän lähettää vastauksensa tutkijalle. Tällöin ei synny fyysistä kanssakäymistä, vaikka on haastattelusta kyse. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Haastattelua pidetään kyselyä joustavampana menetelmänä, koska tutkija voi esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä. Joskus kyselyt saatetaan mieltää siten, että olisi

kilpailu kyseessä ja halutaan saada tietynlaisia vastauksia. Haastattelussa taas tärkeintä on vain saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Kun haastattelu halutaan saada onnistumaan mahdollisimman hyvin, niin on tärkeää, että aihe ja mahdollisesti myös kysymykset annetaan haastateltavalle etukäteen. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Haastatteluja on erilaisia, esimerkiksi teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa edetään tiettyjen teemojen kautta ja kysymykset on rakennettu teemojen ympärille. Teemahaastattelussa halutaan erityisesti korostaa ihmisten tulkintoja eri asioista ja merkityksiä, joita he antavat asioille. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Syvähaastattelu poikkeaa teemahaastattelusta paljonkin, se ei ole ollenkaan strukturoitu ja sitä voidaan kutsua nimellä avoin haastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja ainoa määritelty asia on aihe, josta halutaan keskustella. Tässä menetelmässä halutaan todella syventyä aiheeseen ja tutkijan on tärkeää kysyä jatkokysymyksiä ja saada syvempiä vastauksia haastateltavalta. Haastateltava saa puhua täysin vapaasti, mutta tutkijan on kuitenkin tärkeä pitää haastattelu aiheessa. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Kirjallista materiaalia voi myös käyttää tutkimuksen lähteenä. Kirjallinen materiaali jaetaan kahteen eri osa-alueeseen: yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Kun puhutaan yksityisistä dokumenteista, niin puhutaan esimerkiksi päiväkirjoista, muistelmista, kirjeistä tai sopimuksista. Esseet ja eläytymismenetelmät kuuluvat myös tähän osa-alueeseen. Kun yksityistä dokumenttia käytetään tutkimusmenetelmänä, niin tutkija olettaa, että tutkittava henkilö osaa ilmaista itseään hyvin kirjallisesti. Jos tutkittava pitää päiväkirjaa useamman kuukauden ajan, niin on mahdollista, että tutkimusaineisto ei ole kovinkaan runsas. Yksityisiä dokumentteja aineiston keruumenetelmänä pohtiessaan, kannattaakin miettiä onko se välttämättä paras vaihtoehto. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Aikakauslehdet, sanomalehdet, elokuvat, radio-ohjelmat sekä tv-ohjelmat kuuluvat joukkotiedotuksen osa-alueeseen. Joukkotiedotusta aineistonkeruumenetelmänä käyttäessä esimerkiksi mielipidekirjoitukset ovat hyviä tähän. Niistä saatetaan saada ihmisten kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä aiheeseen liittyen. Mielipiteet ja ajatukset voivat olla aiheesta riippuen aivan yhtä tärkeitä, kuin vaikka lääketieteestä saatava tieto. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

4.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Kun laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, voidaan sitä tehdä kolmen käsitteen avulla. Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys ovat käsitteitä, jotka selvästi liittyvät toisiinsa ja niitä voi hyödyntää luotettavuuden arvioinnissa. Jos tutkimuksesta puuttuu yksikin näistä kolmesta käsitteestä, saattaa koko tutkimukselta pudota pohja. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020.)

Tutkimuksen uskottavuutta arvioidessa keskitytään siihen, miten muut ihmiset, tutkimuksen kohteena olevat ihmiset ja suuri yleisö hyväksyy tutkimuksen. On tärkeää, että ihmiset uskovat, että aineisto, jota tutkimuksessa on käytetty, on kerätty oikealla tavalla ja sen käsittelyssä on oltu huolellisia. Jos tutkimuksessa käsitellään outoa aihetta, mikä todennäköisesti on monelle ihmiselle vieras, niin sitä pitää käsitellä siten, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse ja uskovat sen olevan totta. (Aaltio ym. 2020.)

Luotettavuus taas liittyy siihen, että kuinka hyvin tutkija on pystynyt vakuuttamaan lukijan siitä, että hän on valinnut tutkimustavan ja lähestymistavan oikein. Lukijan pitää luottaa siihen, että tutkijan tapa ratkaista tutkimusongelma on oikea. (Aaltio ym. 2020.)

Eettisten periaatteiden noudattaminen koko tutkimusprosessin läpi on erityisen tärkeää ja tutkijan pitää siihen pystyä. Kun tutkimuksen kohteena on ihmisiä, on erittäin tärkeää, että he eivät vaarannu missään kohtaa tutkimusta ja tutkimuksen lopputulos tuo hyviä asioita heille. (Aaltio ym. 2020.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa yleensä mietitään, voisiko tutkimuksen tehdä jossain toisessa paikassa ja silti päästä samaan lopputulokseen. Tutkijan on tärkeä analysointivaiheessa esittää omat päättelynsä mahdollisimman läpinäkyvästi, tämä lisää lukijassa luotettavuuden tunnetta. Mitä selkeämmin tutkija on kuvannut koko tutkimusprosessin, niin sitä luotettavampi tutkimus on. (Aaltio ym. 2020.)

Yleisesti ottaen, kun laadullista tutkimusta luetaan, niin lukijan pitää pystyä huomaamaan tutkijan tekemät ratkaisut ja vakuuttua siitä, että tutkija on ollut vilpitön, kun hän on hankkinut tietoa ja tulkinnut sitä. Täydellinen objektiivisuus on usein tavoitteena ja sillä tarkoitetaan sitä, että tutkija ja tutkimuskohde on täysin erillään toisista. Eli tutkijan omat toimenpiteet ja oletukset eivät vaikuta tutkimuskohteen ominaisuuksiin ja tutkimustuloksiin. Pitää myös kuitenkin ymmärtää, että täydellistä objektiivisuutta on lähes mahdoton saavuttaa. (Aaltio ym. 2020.)

4.4 Tutkimuksen kuvaus

Valitsimme tutkimustavaksi laadullisen tutkimuksen, koska halusimme saada syvällistä ja mahdollisimman monipuolista tietoa vastaajiltamme. Käytimme aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, sillä tutkimuskohdetta eli muutosjohtamista olemme tarkastelleet eri teemojen kautta. Haastattelulomakkeissamme oli avoimet kysymykset, sekä myös jatkokysymyksiä. Tutkimuksessa hyödyllisintä oli saada laadukkaita sekä moninäkökulmaisia vastauksia kaikilta haastateltavilta. Tällöin haastateltavien määrä ei ole merkittävässä roolissa tutkimuksen tuloksen kannalta.

Tutkimustapoina opinnäytetyössä oli laadulliseen tutkimukseen liittyvät sähköiset haastattelut. Haastatteluihin saimme vastauksen kahdelta eri esimieheltä, jotka edustivat kumpikin eri matkailu- ja kuljetusalanyritystä. Haastattelussa esimiehille esitettiin kuusi erillistä avointa kysymystä, jotka liittyivät muutostilanteiden johtamiseen. Työntekijähaastatteluiden osalta saimme viisi vastausta, vastaajat koostuivat kahdesta eri matkailu- ja kuljetusalanyrityksestä. Myös työntekijöiden haastattelut toteutettiin sähköisesti ja siihen oli laadittu seitsemän erillistä avointa kysymystä.

Tutkimukseemme valikoituivat juuri nämä kaksi yritystä, koska työskentelemme itse kyseisissä yrityksissä. Yrityksistä molemmat ovat käyneet läpi suuria muutostilanteita viimeisen vuoden sisällä. Toisessa yrityksessä on ollut yhteistoimintaneuvottelut, jonka seurauksena monen työntekijän työtehtävät ja tiimit muuttuivat. Toisessa yrityksessä on myös tapahtunut työtehtävien muutoksia ja uusien järjestelmien haltuunottoa. Koimme, että molempien yrityksien esimiehillä sekä työntekijöillä on tuoreessa muistissa viimeaikaiset muutostilanteet ja heidän vastauksistaan oli paljon hyötyä tutkimuksessamme.

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin alkuperäisestä suunnitelmastamme poiketen täysin sähköisen haastattelulomakkeen avulla, koko maailmaa koskettavan koronatilanteen vuoksi. Haastatteluiden tekeminen fyysisesti oli tutkimuksen teon aikaan siis harmillisesti mahdoton toteuttaa. Otimme myös ennen haastattelulomakkeen lähettämistä yhteyden muutamaan henkilöön, joille haastattelu fyysisesti olisi tehty ja heidän mielipiteensä oli, että sähköinen haastattelu on tässä maailmantilanteessa ehdottomasti järkevämpi ratkaisu.

Koimme myös, että turvallisuussyistä, sähköisin menetelmin toteutettu haastattelu oli paras mahdollinen vaihtoehto korvaamaan fyysiset haastattelut. Tällöin haastatteluun vastaajat saivat myös vastata täysin anonymisti, joka osaltaan edesauttoi sitä, että vastaajat pystyivät vastaamaan täysin rehellisesti ja miettimään vastauksiaan tarkemmin ja vastaamaan laajemmin niin halutessaan. Laadullinen tutkimus toteutettiin siis tässä tapauksessa sähköisen haastattelulomakkeen avulla.

Tässä opinnäytetyössä hyödynsimme triangulaatiota. Halusimme ymmärtää tutkimusaihetamme mahdollisimman syvällisesti ja tutkimuksessa käytimme aineistotriangulaatiota ja tutkijatriangulaatiota. Olimme myös ehdottomasti sitä mieltä, että triangulaatiota hyödyntämällä myös opinnäytetyön luotettavuus paranee, koska aineistoa on kerätty useista eri lähteistä ja kaksi tutkijaa tuo omat näkökulmansa tutkimukseen.

Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, kun tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia aineistoja. Aineistot voivat olla esimerkiksi tilastoja ja haastatteluja. Tutkijatriangulaatiolla puolestaan tarkoitetaan sitä, kun tutkimusprosessissa on mukana useampi tutkija. Useampi tutkija voi olla prosessissa mukana vain osan tutkimuksen teosta tai sitten koko prosessin ajan. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2020.)

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulut

Aloitimme tutkimuksen teon huhtikuussa miettimällä millaisia kysymyksiä olisi tarpeen esittää ja millaisten kysymysten avulla saisimme kaikista valideimpia vastauksia tutkimukseemme liittyen. Pohdimme, että tärkeää on esittää kysymykset sellaisessa muodossa, että niistä saa mahdollisimman paljon irti. Näin ollen tulimme tulokseen, että avoimet kysymykset ovat parhaita haastattelun toteuttamista varten, jotta vastaukset ovat varmasti päteviä ja niistä tulee ilmi monenlaisia näkökulmia. Päätimme toteuttaa haastattelut

Webropol-ohjelmalla. Webropolista haastattelulomakkeet voidaan lähettää suoraan vastaanottajien sähköpostiin ja kun lomakkeeseen vastataan, tulevat vastaukset anonyyminä näkyville kyselyn laatijoiden Webropoliin.

Kysymyksiä laatiessamme mietimme tarkkaan, minkälaiset kysymykset ovat tarpeen ja kuinka voisimme saada mahdollisimman päteviä vastauksia. Tutkimuksessamme halusimme siis tietää, millaista johtamisen tulisi olla muutostilanteissa matkailualalla. Minkälainen johtaminen erilaisissa muutostilanteissa tukisi sekä työntekijöiden työskentelyä, että yrityksen toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla, muutoksesta huolimatta. Myös työntekijöiden oma hyvinvointi tulee muutostilanteissa ottaa erittäin tärkeänä pointtina huomioon, joten halusimme myös ottaa kyselyssä sen esiin.

Haastattelun kysymyksiä laatiessa päätimme tehdä omat haastattelulomakkeet työntekijöille ja esimiehille, tällöin saisimme vielä tarkemmin osviittaa siihen, miten kukin osapuoli asiat muutostilanteissa kokee. Käytimme sekä samoja, että eri kysymyksiä, sillä osa kysymyksistä koskee vain esimiesten työnkuvaa ja osa taas esimiesten toimintaa työntekijöiden näkökulmasta.

Työntekijöille laadimme seitsemän avointa kysymystä ja esimiehille kuusi avointa kysymystä. Syy, miksi työntekijöille kysymyksiä valikoitui enemmän, johtuu siitä, että pyrimme tutkimuksessamme selvittämään sitä, kuinka työntekijät johtajuuden kokevat muutostilanteissa ja millaista he toivovat johtamisen olevan.

Kysymyksiä tehdessämme mietimme sellaisia asioita, joiden avulla voisimme mahdollisimman tarkasti saada työntekijöiden, että esimiesten näkemyksen hyvästä johtajuudesta muutostilanteissa. Esimiehiltä halusimme alkuun myös kysyä, millaisia muutostilanteita he ovat itse käyneet läpi työntekijän asemassa. Tämän kysymyksen laitoimme heti alkuun, jotta se herättelisi esimiesten kokemuksia ollessaan itse työntekijän asemassa. Esimiehiltä kysyimme lisäksi muun muassa, millaisena koet esimiesroolisi muutostilanteessa ja mitä olet kyseisistä tilanteista oppinut.

Työntekijöiden kysymyksissä halusimme tuoda esille sellaisia kysymyksiä, joiden avulla saisimme erilaisia näkökulmia ja pohdintoja esimiestoimintaan liittyen. Työntekijöiltä kysyimme esimerkiksi johdon tiedottamisesta tulevaan muutokseen liittyen. Lisäksi kysyimme, oliko tiedottaminen riittävää muutosta ennen, sen aikana sekä jälkeen. Halusimme myös kysyä työntekijöiden oman äänen kuuluvuutta muutostilanteissa, oliko heillä sanavaltaa ja oliko edes mahdollista saada omaa ääntä kuuluviin.

Saimme laadittua monipuolisia sekä tarkkoja kysymyksiä, joihin kaikkiin tuli vastata avoimesti eli niihin ei pystynyt vastaamaan kyllä tai ei. Tähän pyrimme, jotta vastauksista tulisi pidempiä ja vastaaja miettisi tarkasti ja selittäen, kuinka kokee kysymyksessä kysytyn asian. Haastattelulomakkeet lähetimme lopulta huhtikuun alussa yhteensä viidelle esimiehelle ja 20:lle työntekijälle.

Tutkimuksen luonteen vuoksi haastattelut lähetettiin vain melko rajatulle henkilöstö joukolle, sillä tiesimme näillä henkilöillä olevan tuoreessa muistissa työskentelemässään yrityksessä läpi käydyt muutostilanteet. Koska kysymykset olivat niin yksityiskohtaisia ja niihin oli vastattava melko laajasti, ei suuremmasta määrästä haastatteluun vastaajista olisi ollut merkittävää hyötyä tutkimuksen tuloksen kannalta. Mikäli vastaajia olisi ollut runsaampi määrä, olisivat vastaukset alkaneet todennäköisesti toistamaan itseään eli saturoitumaan. Näin ollen tutkimuksemme tavoite siis oli saada suuren vastausmäärän sijasta, pienempi määrä laadukkaita ja tutkimuksen kannalta merkittäviä vastauksia.

5.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Vastausaikaa haastattelulomakkeeseen vastaamiseen oli koko huhtikuun ajan. Haastattelulomake lähetettiin 25 vastaajalle ja vastauksia saimme seitsemän. Tutkimuksen tulosten kannalta määrä oli tyydyttävä, eikä sillä koettu olevan merkitystä, mikäli vastaajia olisi ollut suurempi määrä. Vastausten määrää voidaan selittää vallitsevan koronatilanteen aiheuttamalla poikkeustilalla. Poikkeustilan vuoksi suuri osa matkailualan ammattilaisista on lomautettuina ja haastattelulomakkeet oli lähetetty työ sähköposteihin, joita moni vastaajista ei todennäköisesti lomautuksen aikana ole lukenut. Saimme tutkimuksen toteutusta varten vastauksia kuitenkin sen verran, että niiden pohjalta tutkimus oli mahdollista toteuttaa.

5.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkimuksen aineiston analysointitapaa. Siinä keskitytään haastateltavan vastausten sisältöön tarkasti. Valitsimme tämän analysointimenetelmän, sillä tutkimuksemme luonteen vuoksi vastauksista pyrittiin saamaan mahdollisimman yksityiskohtaisia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on siis tuoda esille aineistossa esiin tulleiden tuloksien merkitykset ja kuvailla niitä. Tutkittavasta asiasta pyritään tuomaan esiin merkityksellisimmät asiat tiivistettynä, kuitenkin menettämättä aineistossa esiin tullutta informaatiota. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Käytimme tutkimukssamme teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, sillä tutkimustuloksia analysoidessamme käytimme apunamme sekä teoriaa, että aineistoa.

6 Haastatteluiden tulokset

Tässä osuudessa on käyty läpi kaikki vastaukset tiivistettyinä ja tuotu esille myös vastaajien suoria lainauksia. Suorat lainaukset muodostavat tehokkaampia toteamuksia laadullista tutkimusta varten kuin keskiarvot, prosenttiosuudet tai kaaviot. Vastaajista on käytetty kirjaintunnisteita, esimiehet: vastaajat A ja B. Työntekijät: vastaajat C, D, E, F, G. Haastattelulomakkeet niiden lähetysmuodossaan löytyvät myös tämän opinnäytetyön lopusta liitteinä. Ensimmäiseksi on käyty läpi sekä esimiehille että työntekijöille esitetty yhteinen haastattelukysymys (alaluku 7.1). Tämän jälkeen on käyty läpi esimiehille tehdyt haastattelut (alaluvut 7.2–7.5) ja niiden jälkeen työntekijöille tehdyt haastattelut (alaluvut 7.6–7.11).

Taulukko 1. Haastateltavat taulukossa toimialan, työtehtävän ja yrityksen suuruuden mukaan.

Haastateltava	Toimiala	Työtehtävä	Yrityksen suuruus
A	Matkailu	Esimies	Suuri, yli 500 työntekijää
B	Matkailu	Esimies	Suuri, yli 500 työntekijää
C	Matkailu	Asiakaspalvelija	Suuri, yli 500 työntekijää
D	Matkailu	Asiakaspalvelija	Suuri, yli 500 työntekijää
E	Matkailu	Asiakaspalvelija	Suuri, yli 500 työntekijää
F	Matkailu	Asiakaspalvelija	Suuri, yli 500 työntekijää
G	Matkailu	Asiakaspalvelija	Suuri, yli 500 työntekijää

6.1 Koetut muutostilanteet

Alussa haastateltavilta kysyttiin, millaisia muutostilanteita he ovat itse käyneet läpi työntekijäasemassa. Tämä kysymys esitettiin sekä esimiehille, että työntekijöille. Kaikki kuusi haastateltavaa A, B, C, D, E, F sekä G kertoivat, että ovat matkailualalla työskennellessään käyneet läpi useita muutostilanteita ja yhteistoimintaneuvotteluita, joita kaikki olivat joutuneet käymään läpi. Yhteistoiminta neuvottelut ovat vastaajien osalta sisältäneet niin

lomautuksia, työtehtävien muutoksia, organisaatiomuutoksia, että työpaikan fyysisen sijainnin muutoksen.

Haastateltava A toi tässä kysymyksessä myös esiin, että hänen esimiehensä on vaihtunut useaan otteeseen. Haastateltava C puolestaan kertoi, että hänen työuransa aikana asiakaspalvelun aukioloaikoja on laajennettu muutostilanteen takia. Haastateltava G kertoi lisäksi, että erilaiset luonnonkatastrofit, sotatilat sekä pandemiat ovat vaikuttaneet hänen työtilanteisiinsa eri tavoin.

6.2 Johdon toiminta ja sen kehittäminen

Haastattelu jatkui esimiesten osalta kysymyksellä, jossa haluttiin saada vastaus siihen, miten johto mielestäsi toimii muutostilanteissa. Mitkä asiat toimivat ja missä asioissa puolestaan olisi ollut kehittämistä. Tämän kysymykset osalta esimieshaastatteluilla olivat eräviä kokemukset asiasta. Haastateltava A koki johdon etäisenä ja osaksi epäjohdonmukaisena muutostilanteissa. Hänen mielestään keskustelut, joita käytiin yhteistoimintaneuvotteluissa, olivat hyvin pintapuolisia. ”Koen, että johdon olisi pitänyt perehtyä esimerkiksi eri osastoiden toimintoihin paremmin ennen itse muutosta tai yhteistoimintaneuvotteluita” (Haastateltava A).

Haastateltava A:n mukaan monen neuvottelun jälkeen kävi niin, ettei itse muutosta viety kunnolla loppuun. Myöskään irtisanottujen henkilöiden työtehtävistä ei ollut tarpeeksi perusteellista tietoa saatavilla, eikä tehtäviä jaettu muille. Kehitysideana A toi haastattelussa esiin, että johto olisi tarkemmin perillä organisaation eri osa-alueista, jotta irtisanottujen työntekijöiden tehtävät olisi voitu jakaa loogisesti muille muutostilanteen jälkeen.

Haastateltava B:n kokemissa muutostilanteissa matkailualalla johto on toiminut yleisesti ottaen hyvin hänen näkökulmastaan. Hän kertoi, että johto on myös itse osallistunut muun muassa lomautuksiin ja johto on muutostilanteisiin liittyvistä asioista avoimesti. ”Informaatioita voisi aina jakaa useammin ja johto voisi olla enemmän läsnä työntekijöiden keskuudessa” (Vastaja B).

6.3 Esimiehen rooli

Esimiesten haastattelut jatkuivat kysymyksellä, jossa haluttiin tietää, miten he oman esimiesroolinsa kokevat muutostilanteissa. Haastateltava A korosti lähiesimiehen roolia, hän toi esiin, että se on muutostilanteissa erittäin tärkeä työntekijöiden kannalta. Hän pyrkii itse olemaan johdonmukainen ja kertomaan avoimesti ne asiat, jotka ovat vahvistettuja.

Lisäksi hän korosti, että on tärkeää katkaista sellaisilta asioilta siivet, joita ei vielä ole vahvistettu, sillä ne voivat olla valheellisia. A toi myös esiin, että on eriarvoisen tärkeää tukea omia alaisia ja olla tavoitettavissa heille. ”Esimiehen rooli on minusta nimenomaa levittää oikeaa ja relevanttia tietoa muutoksesta, sekä mitä se käytännössä tarkoittaa kyseiselle organisaation osalle” (Haastateltava A).

Haastateltava B puolestaan toi kysymykseen vastatessaan esiin, että muutostilanteissa täytyy esimiesroolissa olla valmiina kohtaamaan myös muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa kannattaa kohdata tukemalla alaisia ja kertomalla muutoksesta avoimesti ja positiivisen kautta. Hän korosti, että on erittäin tärkeää keskustella avoimesti ja perustella miksi muutosta tarvitaan.

6.4 Tuki muutostilanteissa

Esimiesten haastattelut sisälsivät myös osuuden, jossa tiedusteltiin millaista tukea he ovat muutostilanteissa saaneet. Kysymyksessä tarkoitettiin nimenomaan henkistä tukea esimiehen, työyhteisön tai oman lähipiirin toimesta. Haastateltava A kertoi vastauksessaan, että hänen esimiehensä pyrki tuomaan ajantasaiset tiedot esiin mahdollisista suunnitelmista, jotta kävisi ilmi mihin suuntaan muutos on menossa ja miten se tulee vaikuttamaan organisaatioon. Haastateltava A:ta auttoi se, että hän itse oli fyysisesti läsnä yhteistoimintaneuvotteluissa eli hän oli jatkuvasti ajan tasalla suunnitelmista.

Haastateltava B puolestaan koki, että lähipiiriinsä verrattuna lähikollegoiden kanssa keskusteleminen oli suurempi apua ja tuki. Hän toi myös esiin, että henkilöstö resurssointiosastolta sai apua pyytämällä, mutta sieltä ei kuitenkaan aktiivisesti tarjottu apua, ellei sitä itse pyytänyt.

Haastateltava B kertoi omista kokemuksistaan sen, että esimies on muutostilanteissa ollut häneen yhteydessä ja kysellyt jaksamisesta ja jakanut henkilöstölle informaatioita tilanteesta. Hän korosti, että työterveyspalvelut ovat aina olleet käytettävissä ja niistä on aina pyritty jakamaan tietoa työntekijöille aktiivisesti.

6.5 Esimiehenä koetut muutostilanteet

Esimiehiltä haastattelussa kysyttiin lisäksi, millaisia muutostilanteita he ovat itse esimiehenä työskennellessään käyneet läpi. Lisäksi halusimme selvittää, mitä he ovat tilanteista mahdollisesti oppineet. Haastateltava A sanoi, että on kokenut samoja muutostilanteita kuin työntekijänä eli yhteistoimintaneuvotteluita, irtisanomisia sekä organisaatiomuutoksia.

Hän työskentelee tällä hetkellä suuressa organisaatiossa, jolle muutostilanteet ovat jatkuvia kuten matkailualalla on tavallista. ”Aina kun organisaatioita halutaan muokata tai sen toimintaa tehostaa, tarkoittaa se yhteistoimintaneuvotteluita.” (Haastateltava A). Myös haastateltava B on kokenut esimiehenä yhteistoimintaneuvotteluita sekä lomautuksia. Myös hänen omaan työnsä on tullut muutoksia.

Molemmat esimieshaasteltavat kertoivat muutostilanteiden olleen heille myös opettavaisia kokemuksia. ”Olen oppinut sen, että muutos on tällä hetkellä jatkuvaa ja sitä tosiaan välillä myös kaivataan. Muutoksia tekevät kuitenkin ihmiset välillä yrityksen ja erehdyksen kautta. Muutoksista kuitenkin oppii aina jotain – esimerkiksi siitä, kuinka hyvin yrityksen arvot toteutuvat käytännössä tai poikkeustilanteessa.” (Haastateltava A).

A on myös oppinut alaisistaan ja kollegoistaan, että jokainen reagoi muutostilanteeseen omalla tavallaan. Joillekin se on todella raskas asia, kun taas osa reagoi asiaan kevyemmin. Hän korosti, että johdonmukainen ja läpinäkyvä viestintä ovat tärkeitä, jotta ihmisten usko organisaatioon säilyy. Hänen mukaansa ei kuitenkaan kannata jakaa sellaisia suunnitelmia, jotka eivät vielä ole varmoja, sillä niistä voi aiheutua turhaa stressiä ja spekulatioita.

Haastateltava B:n mukaan tärkeää on suhtautua positiivisesti muutoksiin ja miettiä miksi muutos on tarpeellinen. ”Jos jokin asia tuntuu epäselvältä, se kannatta heti ottaa selville, ettei asia jää turhaan vaivaamaan mieltä” (Haastateltava B).

6.6 Johdon toiminta ja sen kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta

Työntekijöille tehdyissä haastatteluissa alussa pyrittiin selvittämään se, miten johto heidän mielestään toimi muutostilanteissa. Lisäksi kysyttiin, mitkä asiat heidän mielestään tällöin olivat toimineet ja missä asioissa puolestaan olisi ollut kehitettävää. C:n ja D:n haastatteluissa kävi ilmi, että heidän kokemuksensa mukaan johdon tiedottaminen muutosprosessista oli puutteellista. Haastateltava C toi esiin, että hänen kokemissaan tilanteissa johdon toiminnassa olisi ollut parantamisen varaa. Hänen kokemuksensa mukaan tärkeitä muutokseen liittyviä tietoja on jätetty kertomatta työntekijöille, ja ne olivat vuotaneet julki muuta kautta. Vastaaja koki myös, että työntekijöiden hyvinvoinnista ei välitetä tarpeeksi, vaan enemmän keskitytään asiakkaiden tyytyväisyyteen. ”Mielestäni kaikessa on kehittämistä” (Haastateltava C). Haastateltava D puolestaan kertoi, kuinka hän olisi toivonut, että kaikki työntekijät olisivat saaneet tiedotteen lomautuksiin liittyen samanaikaisesti.

Haastateltavien E:n ja G:n vastaukset puolestaan poikkeavat C:n ja D:n vastauksista. He nimittäin kertoivat, että heidän kokemansa mukaan yhteistoimintaneuvottelut on hoidettu pääsääntöisesti aina asianmukaisesti. Haastateltava E ainoastaan ihmetteli sitä, miksi yhteistoimintaneuvotteluita ja organisaatiomuutoksia on jatkuvasti. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että tiedottaminen neuvotteluiden syistä ovat kuitenkin olleet puutteellista ja syyt ovat jääneet työntekijöille hämärän peittoon. Haastateltava G puolestaan kertoi, että tiedottamisen nopeudessa olisi kuitenkin parantamisen varaa. Hän olisi kaivannut myös käytännön ohjeita, koska hänen työssään asiakasrajapinnassa, muutokset koskevat myös asiakkaita. Laadukkaan asiakaspalvelun takaamiseksi asiakaspalvelijoiden tulisikin aina ensi sijassa saada tietoonsa vahvistetut muutokset ja poikkeustilanteet.

6.7 Tiedottaminen ja tiedon määrä

Kaikki työntekijät kertoivat haastatteluissa, että olivat enemmän tai vähemmän kaikki kokeneet, että tiedottamisessa olisi parantamisen varaa. Haastateltava C kertoi, että esimiehen tiedottamisessa oli puutteita ja informaatio muutokseen liittyen oli vähäistä. Haastateltava F oli samoilla linjoilla ja kertoi, että etenkin varsinkin muutostilanteen alussa tietoa on todella niukasti saatavilla. ”Tietoa toivoisi heti, yleensä se tulee myöhässä” (Haastateltava F). Haastateltava D puolestaan kertoi, että tiedotus tapahtui vain sähköisesti Teamsin ja sähköpostin välityksellä.

Haastateltavista E:llä sekä G:llä oli hieman eri kokemus tiedottamisen suhteen. Haastateltava E totesi, että tiedon määrä oli riittävää ja esimies keskusteli asioista ja oli heti yhteydessä, kun tieto päätöksistä tuli. Haastateltava G kertoi, että hänen esimiehensä on antanut tietoja suullisesti, mutta suurin osa on tullut kirjallisesti. ”Tietoa ei ole koskaan liikaa, joten parempi saada sitä mieluummin liikaa kuin liian vähän” (Vastaaaja G).

6.8 Kollegoiden tuki

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, millaiseksi työntekijät kokevat kollegoiden tuen muutostilanteissa. Kaikkien haastateltavien työntekijöiden vastauksista kävi ilmi, että kollegoiden tuki on ehdottoman tärkeää. Haastateltava C:n mukaan kollegoiden tuki on korvaamatonta ja tuen avulla jaksaa vaikeidenkin aikojen läpi. Haastateltava F korosti, että asioista puhuminen yhdessä helpottaa ja täten kollegoiden tuki on korvaamatonta. G toi myös esiin, että kollegat toimivat hyvin yhdessä ja auttavat tarvittaessa ja tsemppaavat toisiaan.

6.9 Vaikuttamismahdollisuus

Koimme, että haastattelussa olisi hyvä myös kysyä, miten työntekijät ovat saaneet äänensä kuuluviin muutosprosessien aikana ja onko mielipiteitä otettu huomioon. Nämä ja kautuiivat hieman eriäviin mielipiteisiin. Haastateltava C kertoi haastattelussa, että hänen kokemuksensa mukaan oman mielipiteen on voinut ilmaista, mutta kokee, ettei hänen tiiminsä mielipiteitä välttämättä ole otettu huomioon.

Haastateltava E tuo puolestaan haastattelussa esiin, että hän on päässyt osallistumaan muutostilanteissa keskusteluryhmiin, joissa on käyty läpi tiimin tehtäviä ja työpanosta. ”Sitä en osaa sanoa, miten minut otettiin huomioon, mutta toivottavasti otettiin huomioon” (Haastateltava, E). Myös haastateltava F kertoo, että hän on päässyt mukaan alatyöryhmään, jossa käytiin läpi koko tiimin mielipiteitä. Hän koki sen olleen erittäin tärkeää koko tiimin kannalta.

Kahdessa haastattelussa kävi ilmi, ettei heillä ole ollut vaikuttamismahdollisuutta. Haastateltava D kertoi, ettei hänen omia mielipiteitään ole otettu muutostilanteissa huomioon. G puolestaan totesi haastattelussa, ettei hänellä ole muutostilanteessa juurikaan sanavaltaa, mutta ehdotuksia oli kuitenkin mahdollista antaa.

6.10 Muutosten vaikutus henkiseen hyvinvointiin

Työntekijöiden haastatteluissa halusimme selvittää, miten he ovat muutostilanteet kokeneet ja miten ne ovat vaikuttaneet heidän henkiseen hyvinvointiinsa. Tämän kysymyksen osalta vastauksista huokui se, että muutokset vaikuttavat usein negatiivisesti henkiseen hyvinvointiin. Haastateltava E kertoi kokevansa epävarmuutta tulevasta, sillä hänen työpaikallaan yhteistoimintaneuvotteluita järjestetään hyvin usein ja hän kokee niiden olevan todella raskaita henkisesti. Haastateltava D:llä on samankaltaisia tuntemuksia aiheesta kuin E:llä. Hänen mukaansa muutostilanteet ovat nykyisessä työpaikassaan olleet negatiivisia. Hän myös kertoi ottavansa ne melko raskaasti ja tilanteet ovat vaikuttaneet hänen hyvinvointiinsa lisääntyneenä stressinä.

Haastateltava F puolestaan kertoi, että hän usein sulkeutuu pohtimaan muutostilanteita itselleen ja häntä huolettaa työn mahdollinen menetys ja taloudellinen tilanne. ”Varmasti olen välillä myös lyhytpinnainen ja hermot menevät helposti. Jooga on onneksi auttanut muutostilanteissa ja rauhoittanut mieltä.” (Haastateltava, F).

Kahdessa haastattelussa tuli esiin myös osittain hieman optimistisempia tuntemuksia. Haastateltava C:n mukaan, muutostilanteet pitää osata ottaa sopivan rennosti, sillä niitä

tulee jatkossakin väistämättä eteen. Hän toi kuitenkin myös esiin, että lomautuksen sattuessa tilanne tuntuu stressaavalta, sillä tulot ovat hetkellisesti minimissä. Haastateltava G:n mukaan muutostilanteiden kokeminen riippuu tilanteen luonteesta. ”Jos sillä on paljon vaikutusta omaan elämään esim. taloudellisesti, niin kyllä se vaikuttaa ja voi myös ahdistaa.” (Haastateltava G).

6.11 Muutosten läpikäynti

Työntekijöiden haastattelun lopuksi kysyimme, miten muutoksia on jälkikäteen mahdollisesti käyty läpi esimiehen toimesta. Tähänkin kysymykseen saimme vastauksia puolesta sekä vastaan. Haastateltava C kertoi haastattelussa, että koronakriisin vaikutuksista hänen omaan työhönsä ei vielä ole varmuutta. Hänen aikaisemmin kokemansa muutostilanteet on käyty läpi hänen kokemuksensa mukaan epäammattimaisesti. Hänen mukaansa asioihin ei ole saanut kunnolla vastauksia. Haastateltava D:n vastauksesta kävi ilmi, että hänen kohdallaan merkittävä muutostilanne on juuri käynnissä, eikä hän tässä vaiheessa osaa vastata, kuinka se mahdollisesti tulee vaikuttamaan ja miten se tullaan esimiehen toimesta käymään läpi jälkeenpäin.

Haastateltava G puolestaan kertoi, että asioista keskusteltiin paljon ennakoon, mutta muutoksen jälkeen keskustelua asiasta ei kuitenkaan ollut. Kahdessa haastattelussa saatiin positiivisempia vastauksia. Haastateltava E koki, että asioista on puhuttu jälkikäteen ja siitä hän kiittelee avoimesti keskustelevaa esimiestä. Haastateltava F puolestaan kertoi, että hän kävi esimiehensä kanssa läpi merkittävimmät hänen työhönsä liittyvät muutokset.

7 Tutkimusvastausten analysointi

Tässä osiossa olemme analysoineet kvalitatiivisen tutkimuksemme tuloksia pohjautuen teoriaan. Haastatteluista nousi esiin kolme teemaa, joita käytämme tulosten analysoinnissa. Nämä teemat ovat työhyvinvointi, tiedottaminen ja johdon toiminta. Lopusta löytyy myös johtopäätökset saaduista tuloksista.

7.1 Tiedottaminen

Jaoimme haastattelun tulokset kolmeen eri teemaan, joista ensimmäisenä ja merkittävimpänä esiin nousi tiedottaminen.

Tutkimuksessa esimiehet kertovat, että johdon toiminta muutostilanteissa on usein jäänyt melko etäiseksi ja etenkin kommunikaatio muutokseen liittyen on ollut vajavaista. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että muutoksen tuomia uusia toimintatapoja pitäisi seurata tarkemmin. Tämän perusteella voidaan todeta, että johdon tulisi olla avoin muutoksen informointiin liittyen, sekä muutoksien vaikutuksista tulisi selkeästi ja perusteellisesti kertoa koko työyhteisölle, jota muutostilanne koskettaa. Tutkimuksen tulosten perusteella, kaikissa matkailualan yrityksissä nämä asiat eivät kuitenkaan aina toteudu.

Haastatteluissa myös jokainen työntekijä toi esille sen, että muutostilanteissa johdon toiminnassa olisi ollut paljonkin kehitettävää. Suuri osa haastateltavista koki etenkin tiedottamisen olevan puutteellista ja osittain jopa huonoa. Erityisen tärkeää työntekijöiden kannalta olisi, että etenkin muutostilanteissa esimiehet tiedottaisivat asioista avoimesti. Epävarmuus luo työntekijöille stressaavan työilmapiirin, jolla on selvä yhteys henkiseen sekä fyysiseen jaksamiseen. Kun tarkastellaan suomalaista ja skandinaavista johtamistyyliä, niin avoimuus, yhdenmukaisuus ja tasa-arvo nousee esiin (Sydänmaalakka, 2019, 230). Avoimuuden tärkeys korostui myös työntekijöiden antamissa vastauksissa.

Haastattelussa kysyttiin myös mielipidettä siihen, kuinka hyvin heidän esimiehensä on tiedottanut muutoksesta ja muutosprosessin kulusta. Halusimme myös tiedustella, onko saadun tiedon määrä ollut heidän mielestään riittävä. Tähän kysymykseen saimme vastauksia sekä puolesta, että vastaan. Kaksi vastaajista koki, että esimiehet eivät ole tiedottaneet riittävästi asioista tai tarpeeksi ajoissa. Esimiestyössä avoimuus näkyy siten, että kaikkien on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja jokaista kuunnellaan (Joki 2018, 191). Informaatiota koettiin myös olleen niukasti saatavilla. Kolme haastateltavaa puolestaan kertoi, että heidän esimiehensä oli tiedottanut asioista tarpeeksi ajoissa ja tiedon määrä oli ollut riittävä.

On selvää, että eri ihmiset tiedon määrän ja tiedottamisen ajankohdan eri tavoin. Näin olen saman esimiehen alaisuudessa olevat työntekijät saattavat vastata samaan kysymykseen eriävillä mielipiteillä. Tämän vuoksi esimiesten tulisi ottaa huomioon se, että jokainen työntekijä on erilainen ja etenkin muutostilanteissa olisi tärkeää, että kunkin työntekijän tarpeet tulisi huomioiduksi. Esimiehen tulisikin aktiivisesti pyrkiä tiedustelemaan työntekijöiltä sitä, onko tiedon määrä ollut heidän mielestään riittävää ja avoimesti tarjoamaan lisätietoa kaikille eikä vain sitä erikseen kysyttäessä.

7.2 Johdon toiminta

Merkittävänä teemana haastatteluita tehdessä esiin nousi myös johdon toiminta muutostilanteissa. Tiettyjen asioiden tulee olla kunnossa hyvää johtamista tavoitellessa. Näitä asioita ovat muun muassa luottamus, arvostus, avoimuus ja hyvä vuorovaikutus. Nämä kaikki liittyvät toisiinsa ja jos yksikin puuttuu, niin voidaan olla ongelmissa. (Vilkman 2016.) Haastatteluissa esimiehet toivat esille, että kokevat roolinsa erittäin tärkeänä työntekijöitä ajatellen.

Haastatteluissa molemmat esimiehet kertoivat käyneensä läpi useita muutostilanteita esimiesroolissa työskennellessään. Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että esimiehet kokevat muutostilanteiden olevan mahdollisuus oppia sekä muutoksista seuraa usein myös hyvää. Organisaation kannalta muutokset ovat myös lähes aina tarpeellisia, kun sitä halutaan kehittää tai pitää toiminta kannattavana

Haastatteluiden perusteella matkailualan esimiehet pyrkivät olemaan johdonmukaisia, rehellisiä ja hyvin tavoitettavissa etenkin, kun muutostilanne on käynnissä. Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että esimiehet kokevat itse oman roolinsa esimiehenä tärkeänä. Heidän vastauksissaan kuitenkin korostui, että he näkevät parantamisen varaa omien esimiestensä toiminnassa.

Esimiesten vastauksista kävi ilmi, että he pyrkivät mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon erilaiset ihmiset ja jokaisen yksilön reagointi tilanteeseen on erilainen. Yrityksissä jokainen työntekijä on yksilö, jokainen kokee työnteen sekä muuttuvat tilanteet eri tavoin. Hyvässä johtamisessa on tärkeä muistaa, että kaikkia ihmisiä ei voi johtaa samalla tavalla, vaan täytyy mukauttaa johtamistapaa yksilön ja tiimin tarpeiden mukaisesti. (Jabe, 2017.)

Halusimme myös selvittää, miten haastateltavat ovat saaneet äänensä kuuluviin muutostilanteissa. Kaikki vastaajat kokivat, että mielipiteen on saanut sanoa, mutta he myös kokivat, että niillä ei juurikaan ollut merkitystä muutostilanteen lopputuloksen kannalta. Kuten Joki (2018,192) on todennut, kun työyhteisössä avoin vuorovaikutus on kohdillaan, sen toiminnasta voidaan tunnistaa tiettyjä toimintatapoja. Tällöin jokainen työntekijä haluaa kehittää organisaation toimintaa eteenpäin, kaikki osallistuvat avoimesti keskusteluihin, kehtään ei syyllisestä virheistä, erilaisia mielipiteitä kunnioitetaan, vaikka ne poikkeaisivat omista ja kun osaamisen lisääntyessä myös lisävastuun saaminen on mahdollista

Tätä voidaan kuitenkin perustella sillä, että usein yhteistoimintaneuvotteluissa on toimittava hyvin tiukan linjan mukaan eikä tällöin juurikaan ole mahdollista ottaa työntekijöiden mielipiteitä huomioon. Usein yhteistoimintaneuvottelut johtuvat taloudellisista syistä ja henkilöstön vähennystarve voi olla organisaation toimeentulon kannalta välttämätön.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, mikäli työntekijä on kokenut merkittävän muutostilanteen, miten esimies on keskustellut tilanteesta jälkikäteen. Vastauksista nousi esiin, että asioista on puhuttu pintapuolisesti muutoksen aikana. Merkittävimmät työhön vaikuttavat asiat on esimiehen kanssa käyty läpi, mutta muuten jälkikäteen tilanteesta keskustelu on jäänyt puuttumaan. Vastauksista voidaankin todeta, että työntekijät olisivat kaivanneet tilanteen aiheuttamista muutoksista olisi keskusteltu jälkikäteen ja esimies olisi omatoimisesti ottanut asian puheeksi.

Vaikka kussakin työyhteisössä ja tiimissä työskentelee hyvinkin eri ikäisiä ja erilaisista taustoista tulevia ihmisiä yhdistää heitä sama työ ja etenkin muutostilanteissa tiimien välinen yhteishenki usein korostuu. Vaikka muutostilanteet yhdistävät tiimiä, on esimies aina vastuussa muutoksen loppuun viemisestä ja esimiehen tärkeä tehtävä on kyetä huomioimaan jokainen työntekijä erikseen (Jabe 2017).

Tutkimuksen tavoitteisiin viitaten, voidaan esimiesten haastatteluiden perusteella todeta, että muutostilanteissa esimiestyössä tarvitaan hyviä kommunikaatiotaitoja, rehellisyyttä, sekä kykyä ottaa jokainen tiimin jäsen yksilönä huomioon muutosprosessin aikana.

7.3 Työhyvinvointi

Kolmantena suurimpana teemana esiin haastatteluissa esiin nousi työhyvinvointi ja etenkin se, kuinka muutostilanteet siihen vaikuttavat. Esimiehet kokevat, että esimiestyön toimivuus tukee työntekijöiden jaksamista. Etenkin asioista tiedottaminen koetaan erittäin tärkeänä. Yksi esimiehen tärkeimmistä rooleista on ihmisten johtaminen. Siihen kuuluvat

muun muassa valmennus, ongelmien selvittäminen ja yhteistyön mahdollistaminen. Esi- miehen tulee hallita nämä kaikki roolit erinomaisesti, mikäli hän pyrkii olemaan tehokas, mutta myös onnistumaan työssään. (Rauramo, 2018.) Kuten tutkimuskin osoittaa, esimie- hiltä odotetaan hyvin paljon. Etenkin muutostilanteissa paineet kasvavat usein heidän osaltaan hyvin suuriksi ja heidän tulisi samanaikaisesti pystyä tiedottamaan asioista, tu- kea työntekijöitä ja kaiken tämän lisäksi johtaa muutos onnistuneesti loppuun.

Työympäristö ja oma tiimi sekä työkaverit ovat erittäin tärkeä osa työhyvinvointia. Tämän vuoksi yksi haastattelun kysymyksistäkin koski kollegoiden tuen tärkeyttä muutostilan- teessa ja halusimme tietää, kuinka haastateltavat kokevat kyseisen asian. Yksimielisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kollegoiden tuki on ehdottomasti korvaama- tonta. Moni oli kokenut, että yhdessä puhuminen auttaa ja kollegoilta saatu vertaistuki on työhyvinvoinnin kannalta merkittävä asia.

Haastatteluissa kysyimme myös, miten koet muutostilanteet ja kuinka ne vaikuttavat hen- kiseen hyvinvointiin. Kaikki vastaajat kokivat tilanteet hyvinkin raskaina ja stressaavina. Vastaajia huoletti etenkin yhteistoimintaneuvotteluiden lopputuloksesta seuraava mahdol- linen tulojen tippuminen. Myös pelko tulevasta tuli esiin usean haastateltavan vastauk- sissa. Matkailualantyöntekijöitä selvästi huolestuttaa mahdolliset tulevat yhteistoiminta- neuvottelut ja jopa pelko työn menettämisestä on osalla läsnä. Nykypäivänä muutokset ovat todella yllättäviä ja työpaikka saattaa kadota, vaikka olisi kuinka sitoutunut ja tehnyt työnsä erinomaisesti (Manka & Manka 2016, 27). Osa vastaajista puolestaan totesi pyrkiv- änsä suhtautumaan muutostilanteisiin mahdollisimman rennosti, jotta ne eivät vaikuttaisi negatiivisesti heidän henkiseen hyvinvointiinsa.

Itsestään selvää on, että muutostilanteet ovat kaikille stressaavia. Haastatteluiden perus- teella voidaan kuitenkin tehdä päätelmä, että tässäkin pätee erilaisten ihmisten suhtautu- minen asiaan. Toiset pystyvät ottamaan asian rauhallisemmin, kun taas toisille muutosti- lanteet vaikuttavat mielialaan negatiivisesti. Kun stressitaso nousee tarpeeksi suureksi, työntekijä saattaa alkaa kärsimään masennuksesta, unihäiriöistä ja ammatillisen itsetun- non heikkenemisestä. Kun stressitaso on pitkään hyvin korkea, niin se saattaa jopa johtaa työuupumukseen (Manka & Manka 2016, 28). Esimiesten tulisi aina kertoa miksi muu- tos tapahtuu, mitä siitä seuraa, miksi se on tarpeellinen ja millaiset vaikutukset sillä tulee olemaan.

7.4 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Esimiesten haastatteluiden perusteella voitiinkin todeta, että matkailualan yrityksissä erilaiset muutostilanteet ovat erittäin yleisiä ja jatkuvia. Etenkin yhteistoimintaneuvotteluista johtuvia lomautuksia on runsaasti, joka vahvistaa aiemmin todetun faktan siitä, että matkailuala on jatkuvassa muutoksessa. Pienimmätkin maailmassa vallitsevat tilanteet vaikuttavat aloista ensimmäisenä lähes aina juuri matkailualaan.

Myös työntekijöiden haastatteluvastaukset puolsivat sitä, että matkailualalla muutostilanteet ovat arkipäivää. Kaikki työntekijät kertoivat, että he ovat käyneet matkailualalla työskennellessään läpi useita yhteistoimintaneuvotteluja. Muutama haastateltava kertoi myös, että neuvottelujen lopputuloksena on ollut lomautuksia ja toimenkuvanmuutoksia. Matkailualalla työskentelevien sekä esimiesten ja työntekijöiden tuleekin ymmärtää se fakta, että matkailuala on jatkuvassa muutoksessa ja yhteistoimintaneuvottelut ovat hyvinkin tavallisia.

Molempien haastatteluiden vastauksista löytyi samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia. Sekä esimiehet- että työntekijät ovat työelämässä kokeneet samoja muutostilanteita, kuten yhteistoimintaneuvotteluja, työtehtävien muutoksia sekä lomautuksia. Molempien haastatteluiden vastauksista kävi ilmi, että johdon toiminnassa on parantamisen varaa ja tiedottaminen on ollut puutteellista. Molemmista haastatteluista nousi myös esiin, että kollegoiden tuki on tärkeää ja se jopa korvaa lähipiirin antaman tuen tällaisissa tilanteissa.

Haastatteluiden vastauksista nousi myös esiin eroavaisuuksia. Monet työntekijät kokivat, että tiedon määrä ei ollut riittävä ja tietoa olisi saanut olla mieluummin liikaa, kuin liian vähän. Esimiehet taas korostivat sitä, että on erityisen tärkeää, että alaisille annettu tieto on varmasti totta ja vahvistettua, ettei turhia spekulatioita pääse syntymään. Tästä voi johtua työntekijöiden tunne siitä, että tietoa annetaan liian vähän.

Esimiesten vastauksissa korostui enemmän positiivisuus ja se, että muutostilanteissa täytyy ymmärtää, miksi muutosta tarvitaan ja kuinka se saattaa jopa olla tervetullutta. Työntekijöiden vastauksissa nousi enemmän esiin muutostilanteiden raskaus ja negatiiviset vaikutukset henkiseen hyvinvointiin.

Tutkimuksessamme kävi myös ilmi, että matkailualan ammattilaiset kaipaavat esimiehen, joka on jämäpti ja suorasanaainen sekä kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti. Matkailualan

esimiehen tulisi tutkimuksemme tuloksien mukaan muutostilanteissa tuoda selkeästi tiedossa olevan informaation esiin. Myös kriisinhallintataidot ja työyhteisön henkisen jaksamisen panostava esimies on muutostilanteissa avainasemassa. Avoin asioista tiedottaminen ja jokaisen työntekijän yksilönä huomioiva matkailualan esimies on työntekijöidensä luottamuksen arvoinen myös muutostilanteissa.

8 Yhteenveto & pohdinta

Tässä viimeisessä osiossa käydään läpi, miten yritykset voivat hyödyntää tutkimustamme ja miten heidän tulee toimia muutostilanteessa, jotta työntekijät voivat hyvin. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti tiedottamisen onnistuneisuus sekä johdon toiminta. Tutkimuksen luotettavuus on myös oleellinen osa tutkimusta ja olemme pohtineet tämän tutkimuksen luotettavuutta tässä osiossa. Osiossa käydään läpi myös opinnäytetyönprosessin kulun kokonaisuudessaan ja avaamme omaa oppimistamme.

8.1 Tutkimuksen hyödyntäminen

Tekemämme tutkimuksen perusteella, esiin nousi selkeät teemat ja yhteneväiset ajatukset kaikkien haastateltavien osalta, millaista johtamisen tulisi matkailualan muutostilanteissa olla. Ehdottoman tärkeää on, että sisäinen viestintä toimii moitteettomasti ja työntekijät saavat mahdollisimman paljon tietoa ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutosprosessiin liittyen. Tiedon pitää kuitenkin olla vahvistettua, ettei valheellista tietoa lähde leviämään. Tutkimuksen tuloksia pohtiessamme tulimme siihen tulokseen, monessa yrityksessä tiedottamisen ja kommunikaation puute ovat kompastuskiviä. Tiedon puute voi kuitenkin johtua yksinkertaisesti siitä, ettei johto halua tiedottaa asioista liian aikaisessa vaiheessa, sillä tilanteet voivat muuttua useaankin kertaan, ennen kuin vahvistettu tieto tulee ilmi. Tällöin työntekijät saattavat kokea, että johto on etäinen ja toimii epäoikeudenmukaisesti, vaikka siitä ei olisikaan kyse.

Toinen merkittävä asia, johon matkailualan esimiesten tulisi mielestämme tutkimuksen perusteella kiinnittää huomiota on oman toimintansa kriittinen tarkastelu. Tähän liittyen saimme haastattelussakin useita vastauksia. Vastaajien keskuudesta huokui, että esimiesten toiminta koettiin osittain melko heikkona. Koettiin, ettei johto ole ottanut työntekijöiden mielipiteitä huomioon, eivätkä vastaajat olleet saaneet useinkaan tarpeeksi tukea esimiehiltään muutostilanteista suoriutumiseen. Tähän matkailualan esimiesten tulisi mielestämme siis panostaa erityisesti ja pyrkiä päivittäisessä työssään tarkastelemaan omia työskentelytapojaan työntekijän näkökulmasta ja miettien, minkälaista johtajuutta hän itse kaipaisi. Jos johtaminen hoidetaan huonosti, työnantajamielikuva heikkenee ja se saattaa johtaa työpaikan vaihtamiseen.

Nykypäivänä matkailualan ollessa jatkuvassa muutoksessa, saattaa työntekijöillä olla jatkuva pelko työnsä menettämisestä. Työnantajan tulisikin panostaa erityisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja luoda turvallisuuden tunne heille. Jos johto koetaan etäisenä, saattaa työntekijät helposti kokea, että heiltä pimitetään asioita ja kohta tulee taas jokin yllättävä ja

ikävä muutos. Johdon toiminnan läpinäkyvyys on erittäin tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Kun työntekijät voivat hyvin yrityksessä, tämä tuo myös säästöjä yritykselle. Yritys säästää työterveyskuluissa ja poissaolojen määrä vähenee. Vastauksissa tuli myös selkeästi esille se, että kollegoiden tuki on ensiarvoisen tärkeää. Tiimien välistä yhteishenkeä tulisikin tukea vieläkin enemmän ja yritysten tulisikin satsata enemmän erilaisiin virkistystapahtumiin. Nämä saattavat kerralla tuntua isolta satsaukselta ja kalliilta, mutta pitkän ajan tähtäimellä tuovat säästöjä.

Kun aloitimme tutkimustamme, oli meillä omakohtaisena kokemuksena jo mielessä milaista johtamisen tulisi muutostilanteissa olla. Vastauksista kuitenkin yllättävää meille oli muutama asia. Vastaajista suurin osa on käynyt työuransa aikana useita muutostilanteita läpi ja silti jokainen kokee ne aina yhtä raskaina, eli tilanteet eivät yhtään helpotu, vaikka niitä olisikin käynyt useamman kerran läpi ja työuraa olisi matkailualalla takana useita kymmeniä vuosia.

Tutkimuksessamme tuli ilmi monia erittäin hyödyllisiä neuvoja sekä toimintatapoja esimiestyöskentelyyn matkailualalla. Tutkimustamme voidaankin jatkossa hyödyntää esimestoiminnan kehittämiseen ja siitä voi olla apua esimerkiksi esimieskoulutuksissa. Myös mahdollisissa tulevista tutkimuksissa, jotka samaan aiheeseen liittyy, voidaan viitata tutkimukseemme.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksessamme haastattelukysymykset liittyivätkin läheisesti teoriaan ja tutkimuksen keskeisiin teemoihin. Saamissamme vastauksissa nousi esiin myös teoriassa läpi käytyjä ilmiöitä. Lisäksi tekemiemme haastatteluiden vastaukset toivat halutun tuloksen tutkimuskysymykseemme ja monissa vastauksissa toistuivat samat asiat. Tämän osalta voidaan siis todeta, haastattelun olleen luotettava.

Omasta mielestämme tutkimuksen tulokset olivat melko luotettavia. Luotettavuuden tarkastelun valossa voidaan kuitenkin tuoda esiin muutamia pointteja, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Esimerkiksi vallitseva koronatilanne vaikuttaa lähestulkoon kaikkien matkailualalla työskentelevien elämään ja se varmasti aiheuttaa monille stressiä sekä negatiivisia tunteita. Tämä puolestaan voi vaikuttaa siihen, että vastaajat saattoivat olla haastattelun aikaan hieman depressiivisemmissä mielialoissa normaaliin verrattuna. Ilman koronatilannetta, vastaukset olisivatkin saattaneet olla positiivisävytteisempiä. Koronatilanne myös vaikutti saamiemme vastausten määrään, eli koska haastat-

teluiden tekoaikaan moni matkailualan työntekijä oli lomautettuna, eivät he lukeneet työ-sähköpostiaan, johon haastattelu oli lähetetty. Vastausmäärä oli seitsemän 25:stä joka osaltaan voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Toki olisimme varmasti saaneet enemmän vastauksia, mikäli haastattelut olisi lähetetty henkilökohtaisiin sähköposteihin.

Tutkimuksemme luotettavuutta mielestämme parantaa se, että molemmat yritykset, joiden henkilöstöä haastattelimme, olivat juuri ennen tutkimuksen tekoa käyneet läpi isoja muutoksia. Henkilöstöllä oli siis tuoreessa muistissa muutostilanne ja kuinka siinä toimittiin. Tutkimuskysymykset olivat myös muotoiltu selkeiksi ja kaikki vastaajat olivat ymmärtäneet ne oikein. Lisäksi haastattelut toteutettiin sähköisesti eli vastaajat saivat rauhassa vastata niihin anonyymisti. Uskomme siis, että tutkimuksemme tulokset ovat varteenotettavia ja luotettavuudelta niitä voidaan pitää melko hyvinä.

8.3 Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprojektimme alkoi joulukuussa 2019 ideoinnilla aiheesta. Olemme molemmat kiinnostuneita esimiestyöstä ja halusimme aiheen, joka liittyy siihen. Työskentelemme molemmat matkailualalla ja yritykset, joissa työskentelemme, olivat juuri käyneet läpi organisaatiomuutoksia. Tästä syntyikin lopulta idea opinnäytetyömme aiheeksi, eli johtaminen muutostilanteissa matkailualla. Mielestämme aihe oli ajankohtainen sekä hyödyllinen oman oppimisemme sekä urakehityksemme kannalta.

Projektin edetessä tammi-helmikuussa 2020 aloitimme teoriaosuuden kirjoittamisen. Jälkeenpäin ajateltuna, olisi ollut järkevää ensin tehdä tutkimuskysymykset ja niiden pohjalta teoriaosuus, sillä jouduimme muokkaamaan teoriaosuutta kysymyksistä nousseiden teemojen ympärille. Teoriaosuuden jälkeen aloimme hahmotella haastattelukysymyksiä. Halusimme, että kaikki kysymykset ovat selkeitä ja avoimia, jotta vastauksista saadaan monipuolisia. Lähetimme haastattelut vastaajille huhtikuun alussa.

Opinnäytetyömme aikataulu viivästyi alkuperäisestä suunnitelmastamme noin kuukauden verran omien töidemme takia. Päätimme kuitenkin, että haluamme ehdottomasti saada opinnäytetyön valmiiksi toukokuussa, joten teimme tutkimustamme aina työpäivien jälkeen ja viikonloppuisin. Aikataulu viivästyi hieman myös sen vuoksi, että odottelimme haastatteluiden vastauksia. Loppupeleissä saimme kuitenkin työn valmiiksi hyvissä ajoin ja halusimme tehdä sen huolellisesti tavoitteenamme hyvä arvosana.

Koimme, että tutkimuksen teko oli miellyttävää ja työskentely sujui jouhevasti ja hyvässä yhteistyössä, aikataulukiiroista huolimatta. Keskinäistä työskentelyä helpotti myös se, että

tunnumme toisemme hyvin ja tiedostamme molempien vahvuudet ja heikkoudet. Olemme molemmat vastuuntuntoisia sekä pyrimme aina mahdollisimman hyvään lopputulokseen, joten päämäärämme opinnäytetyöstä olivat samanlaiset alusta saakka.

Opinnäytetyöprosessista opimme myös paljon. Teoreettisia raportteja olimme toki jo aikaisemmin opinnoissamme kirjoittaneet, joten suurimmat opit varmasti liittyivät itse tutkimukseen ja sen teon eri vaiheisiin. Etenkin tutkimustulosten analysointiosuus oli meille hyödyllinen kokemus, josta opimme paljon. Opinnäytetyöprojektista opimme myös aikataulutusta sekä tietysti teoriaosuutta kirjoittaessa tutuiksi tulivat monet uudet käsitteet ja ammatillinen sanasto. Samankaltaista tutkimusta emme olleet koskaan tehneet, joten opimme myös, kuinka tutkimusta tulee lähestyä ja mitkä ovat sen eri vaiheet. Koemme ehdottomasti, että tämä opinnäytetyöprojekti oli kokonaisuudessaan opettavainen kokemus.

Lähteet

Aaltio, I., Juuti, P & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> Luettu: 29.5.2020

Aalto, P. & Kurttila, M. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2015> Luettu: 13.2.2020

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0
Luettavissa: [ellibslibrary.com/reader/9789517685030](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030)

Balentor 2019. Muutosjohtaminen
Luettavissa: <https://www.balentor.fi/muutosjohtaminen> Luettu: 13.2.2020

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2019. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Luettavissa: elektra-helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtaminen.pdf
Luettu: 18.2.2020

Hyvärinen, H. 2016. Globaali toiminta asettaa haasteita johtamiselle. Luettavissa: <https://www.mylab.fi/global-toiminta-asettaa-haasteita-johtamiselle/> Luettu: 7.2.2020

Ilmarinen, V. 2015. Digitalisaatio: yritysjohtamisen käsikirja. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IACBGXC-TEB#kohta:2\(\(20\)MIT\(\(c4\)\(\(20\)ON\(\(20\)DIGITALISAATIO?\(\(20\)/piste:b309](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IACBGXC-TEB#kohta:2((20)MIT((c4)((20)ON((20)DIGITALISAATIO?((20)/piste:b309) Luettu: 23.2.2020

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erilaisten((20)ihmisten((20)johtaminen) Luettu: 12.2.2020

Joki, M. 2018. s. 190–193. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja) Luettu: 28.5.2020

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi

Jylhä, E. & Viitala R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JACBXXBTAFHF> Luettu: 13.2.2020

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2020. Havainnointi. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Havainnointi> Luettu: 12.5.2020

Manka, M. & Manka, M. 2016. s. 17–43. Työhyvinvointi. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HY-VINVOINTI\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HY-VINVOINTI((20))) Luettu: 28.5.2020

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat, millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523006379> Luettu: 18.2.2020

Minilex. 2020. Työnantajan takaisinottovelvollisuus. Luettavissa: <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-takaisinottovelvollisuus> Luettu 4.3.2020

Parnila, K. 1965. Uudistettu painos Helsingin kamari. 2017. s. 175–181. Työsuhde tutuksi: esimiehen selviytymisopas. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/tyosuhde_tutuksi#kohta:15\(\(20\)Ty\(\(f6\)n\(\(20\)v\(\(e4\)hyys\(\(20\)irtisanomissyyn\(\(e4\)\)](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/tyosuhde_tutuksi#kohta:15((20)Ty((f6)n((20)v((e4)hyys((20)irtisanomissyyn((e4))) Luettu: 4.3.2020

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBXATDFBCI#> Luettu: 13.2.2020

Promaint. 2017. Digitalisaatio muokkaa Suomen tulevaisuutta. Luettavissa: <https://promaintlehti.fi/Tuotantotehokkuuden-kehittaminen/Digitalisaatio-muokkaa-Suomen-tulevaisuutta> Luettu: 23.2.2020

Puusniekka & Saaranen-Kauppinen. 2020. Triangulaatio. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html Luettu: 29.5.2020

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa Luettu: 10.2.2020

Räisänen, K. 2019. Tällaisia johtajia Suomi etsii nyt: Rekrytoinnin veteraani Marcus Herold on nähnyt 40 vuodessa, miten vaatimukset ovat muuttuneet. Luettavissa: hs.fi/talous/art-2000006404333.html Luettu: 18.2.2020

Saarelma-Thiel, T. 1994. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. s. 183–195.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> Luettu: 12.5.2020

Sydänmaalakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:6\(\(20\)Globaalin\(\(20\)johtamisen\(\(20\)mahdollisuudet\(:6.5\(\(20\)Ihmisen\(\(e4\)\(\(20\)oleminen\(\(20\)teko\(\(e4\)lyn\(\(20\)aikakaudella\(:\(\(c4\)lykkyysr\(\(e4\)j\(\(e4\)hdys\(\(20\)ja\(\(20\)sen\(\(20\)seuraukset/piste:tke](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBGXDTEB#/kohta:6((20)Globaalin((20)johtamisen((20)mahdollisuudet(:6.5((20)Ihmisen((e4)((20)oleminen((20)teko((e4)lyn((20)aikakaudella(:((c4)lykkyysr((e4)j((e4)hdys((20)ja((20)sen((20)seuraukset/piste:tke) Luettu: 7.2.2020

Tilastokeskus. 2017. Digitalisaatio ja bkt. S. 6. Luettavissa: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjV64nKs-jnAhVC86YKHXkmAi0QFjA-DegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.tilastokeskus.fi%2Fstatic%2Fmedia%2Fuploads%2Ftup%2Fkantilinpito%2Fdigitalisaatio_bkt.pdf&usg=AOvVaw1oelbTlCaUY-3ZPjauuh0Y Luettu: 23.2.2020

Tilastokeskus. 2020. Käsitteet. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html?R> Luettu: 28.5.2020

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Luettavissa: [ellibslibrary.com/reader/9789520400228](https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400228) Luettu: 3.4.2020

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Yhteistoimintaneuvottelut työvoiman vähentämistilanteissa. Luettavissa: <https://tem.fi/yt-neuvottelut-tyovoiman-kaytoa-vahennettaessa> Luettu: 4.3.2020

Työsuojelu. 2020. Lomautus. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/lomautus> Luettu: 8.3.2020

Työturvallisuuskeskus. 2020. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturval-lisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo Luettu: 31.1.2020.

Valtionvarainministeriö. 2019. Digitalisaation edistämisen ohjelma. Luettavissa: <https://vm.fi/digitalisaation-edistamisen-ohjelma> Luettu: 23.2.2020

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:2\(\(20\)Hyv\(\(e4\)n\(\(20\)et\(\(e4\)johtami-sen\(\(20\)kulmakivet\(\(20\)/piste:b159](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:2((20)Hyv((e4)n((20)et((e4)johtami-sen((20)kulmakivet((20)/piste:b159) Luettu: 10.2.2020

Yle-uutiset. 2020. Finnair suunnittelee koko Suomen-henkilöstön lomautusta – yt-neuvot-telut koskevat yli 6 000:ta henkeä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11240146> Luettu: 8.3.2020

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake esimiehille

1. Millaisia muutostilanteita olet itse työntekijänä olet työelämässä kohdannut?

2. Miten johto mielestäsi toimi muutostilanteessa? Mitkä asiat toimivat? Missä olisi ollut kehittämistä?

3. Millaisena koet esimiehen roolin muutostilanteissa?

4. Miten sinua tuettiin tilanteessa (esim. esimiehen, työyhteisön tai oman lähipiirin toimesta)?

5. Minkälaisia muutostilanteita olet itse esimiehenä käynyt läpi?

6. Mitä olet oppinut kyseisistä tilanteista?

Liite 2. Haastattelulomake työntekijöille

1. Millaisia muutostilanteita olet itse työntekijänä työelämässä kohdannut?

00
00:00

2. Miten johto mielestäsi toimimuutostilanteessa? Mitkä asiat toimivat? Missä olisi ollut kehittämistä?

00
00:00

3. Miten esimiehesi tiedotti muutoksesta ja prosessin kulusta? Millaiseksi koit tiedon määrän?

00
00:00

4. Millaisena koet kollegoiden tuen muutostilanteessa?

00
00:00

5. Miten olet saanut äänesi kuuluviin muutostilanteessa? Miten mielipiteesi ja ajatuksesi on otettu huomioon?

00
00:00

6. Miten itse koet muutostilanteet? Miten ne vaikuttavat henkiseen hyvinvointiisi?

00
00:00

7. Mikäli olet kokenut jonkin työhösi vaikuttavan merkittävän muutoksen, niin käytiinkö esimiehen toimesta sen vaikutuksia läpi muutoksen jälkeen, vai eikö asiasta puhuttu jälkikäteen?

00
00:00