

Matkailututkimuksen kolme merkittävintä
avointa kysymystä

Lähijohtamisen kokemustiedon arvo Lapin
matkailuelinkeinolle

Välittämisellä on väliä: Välittämisen yhteisluodut
elementit asiakaspalveluchatissa



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

Matkailututkimus 20: 3/2024

© Suomen matkailututkimuksen seura


SISÄLLYSLUETTELO

Matkailututkimus 20: 3/2024


PÄÄKIRJOITUS / EDITORIAL

Matkailututkimuksen kolme merkittävintä avointa kysymystä
Juho Pesonen 4

ARTIKKELIT / ARTICLES

 Lähijohtamisen kokemustiedon arvo Lapin matkailuelinkeinolle
Heidi Kaihua ja Ville Pietiläinen 7

LEKTIOT/LECTURES

 Välittämisellä on väliä: Välittämisen yhteisluodut elementit asiakaspalveluchatissa
Johanna Heinonen 33

Matkailututkimuksen kolme merkittävintä avointa kysymystä

Three most significant questions in tourism research

Juho Pesonen, Itä-Suomen yliopisto

Tiivistelmä

Hyvien kysymysten asettaminen on tutkimuksen perusta. Merkittävät läpimurrot syntyvätkin usein kysymyksistä, joita ei ole aluksi osattu edes esittää. Tämä pääkirjoitus korostaa luovuuden ja ennakkoluulottoman ajattelun merkitystä tieteellisessä työssä ja pohtii, miten avoimia kysymyksiä voidaan tunnistaa matkailuliiketoiminnan tutkimuksessa. Matkailututkimuksen monitieteinen luonne tarjoaa hedelmällisen pohjan uusien kysymysten löytämiselle, ja siksi onkin suositeltavaa ja hedelmällistä jatkaa keskustelua tärkeimmistä avoimista kysymyksistä niin akateemisessa yhteisössä kuin käytännön toimijoiden keskuudessa.

Avainsanat: matkailututkimus, tutkimuskysymykset, luovuus

Abstract

Asking good questions is the foundation of research, with significant breakthroughs often arising from inquiries that were initially unrecognised. This editorial emphasises the importance of creativity and open-minded thinking in scientific work and reflects on how open questions can be identified in tourism business research. The interdisciplinary nature of tourism research provides fertile ground for discovering new questions. The article encourages continued discussion on key open questions within both the academic community and among industry practitioners.

Keywords: tourism research, research questions, creativity

Hyvien kysymysten kysyminen on kaiken tutkimuksen tekemisen ytimessä. Voisi jopa sanoa, että tiede ei ratkaise ongelmia vaan pyrkii etsimään niitä lisää. Yanai ja Lercher (2019) kertovat pääkirjoituksessaan Einsteinin vierailusta professori Heinrich Friedrich Weberin toimistolla vuonna 1900 Zürichissä. Nuori opiskelija kysyy professoriltaan, että mitkä ovat

kolme merkittävintä avointa kysymystä teoreettisessa fysiikassa. Vaikka Einsteinilta oli-kin jäänyt luennot välistä, päättää Weber kuitenkin vastata ja tiivistää luentojensa sisällön kolmeen ydinkysymykseen. Einstein puolestaan ratkaisi kaikki kolme Weberin esittämää kysymystä ennen kuin täytti 40 vuotta muuttaen perustavanlaatuisesti ymmärrystämme maailmankaikkeudesta

Yanai ja Lercher (2019) painottavat, että tieteessä merkittävintä ei ole ongelmien ratkaiseminen, vaan uusien kysymysten löytäminen. Näiden kysymysten esittäminen voi muuttaa käsitystämme todellisuudesta. Merkittävien kysymysten tunnistaminen vaatii ennen kaikkea luovuutta ja ennakkoluulotonta lähestymistapaa. Todelliset läpimurrot tieteessä syntyvät kysymyksistä, joita ei alun perin osattu edes esittää. Tällaiset kysymykset usein löytyvät intuitiivisen ja avoimen tutkimusprosessin kautta. Tieteelliset löydöt esitetään usein selkeinä ja lineaarisina tarinoina, mutta todellisuudessa merkittävät löydöt syntyvät usein epäselvissä ja kaaosmaisissa tilanteissa, joissa alkuperäinen kysymys saattaa muuttua. Tutkimusprosessiin kuuluu tuntemattomassa toimiminen, ja epävarmuuden syleileminen voi johtaa uudenlaisiin ja yllättäviin oivalluksiin

Onkin mielenkiintoista miettiä, mitkä voisivat olla matkailututkimuksen Weberin kysymykset. Mitkä ovat kolme merkittävintä ratkaisematonta kysymystä matkailututkimuksessa, joka on monitieteinen tutkimusala? Matkailua tarkastellaan ilmiönä niin liiketoiminnan, historian, maantieteen, kulttuuriantropologian, terveystieteiden ja monien muiden tieteenalojen linssien ja teorioiden läpi. Voiko siis matkailututkimuksella edes olla omia kysymyksiä, vai pitäisikö keskittyä edellä mainittujen tutkimusalojen keskeisten kysymysten ratkaisuun matkailukontekstissa? Lehto, Kirillova, Wang ja Wu (2024) pitävät matkailua, vieraanvaraisuutta, tapahtumia ja vapaa-aikaa yhdessä yhtenä tieteenalana, joita kaikkia yhdistää paikka (*place*), kokemus (*experience*) ja vieraanvaraisuus (*hospitality*). Tällä tavalla ajateltuna myös matkailututkimuksen alalle voitaisiin määritellä kolme merkittävintä avointa tutkimuskysymystä. Einstein oli kiinnostunut erityisesti teoreettisesta fysiikasta. Samalla logiikalla myös matkailututkimus kannatta pilkkoa pienempiin osa-alueisiin, ja määritellä näille osa-alueille merkittävimmät avoimet kysymykset osoittautuivat merkittäviksi, samaan aikaan eli myös muita teoreettisen fysiikan professoreita, jotka olisivat nostaneet kolme aivan eri kysymystä tärkeimpien kysymysten joukkoon. Ehkä jonkinlainen tieteellinen yhtämielisyyttä olisi matkailuliiketoiminnassa saavutettavissa, mutta todennäköisesti kysymyksiä on suurin piirtein yhtä monta kuin on professoreitakin. Kolme tärkeintä kysymystä voisivat olla esimerkiksi

1. Kuinka matkailun positiiviset vaikutukset saadaan eriytettyä matkailun negatiivisista vaikutuksista?
2. Kuinka algoritmit vaikuttavat matkailijoihin? ja
3. Kuinka elämyksellisyys muuttuu ympäristön muuttuessa?

Tai sitten ne voisivat olla jotain aivan muuta, riippuen siitä mistä näkökulmasta asiaa tarkastelee ja kuka sitä tarkastelee. Matkailututkimus-lehden vuoden 2024 ensimmäisessä numerossa keskustelua aloitettiin jo suomalaisen matkailututkimuksen kontekstissa.

Me haluammekin *Matkailututkimus*-lehdessä kannustaa myös jatkossa hyvien ja myös uusien kysymysten kysymistä ja keskustelua näistä tärkeimmistä avoimista kysymyksistä. Tärkeimmät kysymykset voivat tulla niin toimialalla työskenteleviltä, professoreita, väitöskirjatutkijoilta kuin myös alan ulkopuolella toimivilta tutkijoilta ja asiantuntijoilta. Kutsummekin siis lisää keskustelua aiheesta lehtemme *Näkökulmia*-osastolla. Mikäänhän ei ole mielenkiintoisempaa kuin tunnistaa kysymys, johon ei vielä tiedä vastausta.

Lähteet

- Lehto, X. Y., Kirillova, K., Wang, D., & Fu, X. (2024). Convergence of boundaries in tourism, hospitality, events, and leisure: defining the core and knowledge structure. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(3), 407-419.
- Yanai, I., & Lercher, M. (2019). What is the question?. *Genome Biology*, 20, 1-5.



Lähijohtamisen kokemustiedon arvo Lapin matkailuelinkeinolle

The value of leaders' experience knowledge to the tourism industry in Lapland

Heidi Kaihua ja Ville Pietiläinen, Lapin yliopisto

Tiivistelmä

Matkailualaan keskittyvän johtamistutkimuksen painopiste on usein alan työntekijöiden, toimintaympäristön tai reunaehtojen tarkastelussa, jolloin johtamisen tavoittaminen erilaisiin tilanteisiin sidonnaisena, kokemuksellisenä ilmiönä jää vähäiselle huomiolle. Tässä tutkimuksessa oletamme, että matkailualan houkuttelevuustekijät ja kehitysmahdollisuudet kiteytyvät monilta osin johtamistaitoihin, sillä alaan liittyvät haasteet ovat luonteeltaan jatkuvia, eikä niihin ole odotettavissa yhtä ratkaisua lähitulevaisuudessa. Tutkimuksessa tarkastelemme millaista arvoa lähijohtamisen kokemuksellinen näkökulma tuo Lapin matkailuyritysten haasteiden ymmärtämiselle ja ratkaisemiselle. Kokemuksellisen suhteen ymmärtämiseksi olemme valinneet tutkimukseen fenomenologisen lähestymistavan.

Tutkimuksen aineisto muodostuu 15 matkailu- ja sen tukipalveluihin lukeutuvien yritysten lähijohtajien yksilöllisiin kokemuksiin perustuvista kirjoitelmista, jotka on kerätty vuonna 2022. Olemme valinneet tutkimuksen lähestymistavaksi tulkitsevan fenomenologisen analyysin (IPA, *interpretative phenomenological analysis*, Smith ym., 2022). Tutkimuksen tuloksena esitämme neljä ryhmäteemaa, jotka ilmentävät lähijohtamisen suhdetta elinkeinon kohtaamiin haasteisiin 1) epävarmuutena, 2) sopeutumisena, 3) kehittymisenä ja 4) ratkaisemisena. Tulokset täydentävät matkailualan tutkimuskirjallisuutta johtamisdynamiikan ymmärryksellä, tuoden esiin arjen lähijohtamista tilannekohtaisesti rakentuvana ilmiönä. Tuloksia voidaan hyödyntää Lapin matkailuyrittäjien tukemisessa, mutta myös lähijohtamisen kehittämisessä.

Avainsanat: matkailuala, lähijohtaminen, tulkitseva fenomenologinen analyysi, IPA

Abstract

Leadership research in the tourism industry has been conducted often in the employees, the operating environment and the boundary conditions, but leadership as an experiential phenomenon receives only scant attention. In this study, we assume that the tourism industry's attractiveness factors and development opportunities boil down to leadership skills because the challenges in the field are continuous, and no single solution can be expected shortly. We aim to study how the leadership of small and medium-sized tourism enterprises (SMEs) in Lapland intertwines with the challenges faced by the industry. We have chosen a phenomenological approach to the study to understand the experiential relationship.

Data consists of writings based on the experiences of 15 leaders or entrepreneurs. We have chosen interpretive phenomenological analysis (IPA, Smith et al., 2022) as the research approach. As a result of the study, we present four group experiential themes, which embody the relationship of leadership to the challenges faced by the industry as 1) uncertainty, 2) adaptation, 3) development, and 4) resolving. The results supplement the research literature in the tourism industry with leadership dynamics understanding and bringing out as phenomena that build up everyday leadership situational. The results can be utilized in supporting tourism entrepreneurs in Lapland and developing leading skills.

Keywords: tourism industry, leadership, interpretative phenomenological analysis, IPA

Johdanto

Lapin matkailu on merkittävässä kasvussa. Kasvua varjostaa osaltaan osaavan työvoiman saatavuuden ja sitouttamisen haasteet (Sandriester, Kern & Harfst 2023; Baum ym., 2016), joita aiheuttavat alan kausiluonteisuus, Lapin perifeerinen sijainti sekä työntekijöiden alhainen palkkataso (De Lange, Kooij & Furunes, 2022; Kurian & Nafukho, 2022). Haasteisiin on pyritty vastaamaan muun muassa erilaisilla rekrytointistrategioilla (Goh & Okumus, 2020), joissa huomioidaan kausivaihtelujen vaikutukset yritysten tilanteisiin (Ainsworth & Purss, 2009). Viime vuosina on myös korostettu johtamisen merkitystä haasteiden ratkaisemisessa (Horváth & Kenesei, 2023; Arasli & Arici, 2019). Artikkelissa tarkastelemme tätä ilmiötä kokemuksellisesta näkökulmasta, sillä haasteiden tunnistamisesta huolimatta matkailualalla on tutkittu varsin niukasti johtajien kokemuksia työarjen vaihtuvissa tilanteissa (Zhang, Xien & Hua, 2023; De Lange ym., 2022).

Johtaminen suomenkielisenä sanana on moniulotteinen. Se pitää sisällään asiakeskeisen ja hierarkioihin perustuvan (management), hallinnollisen (governance) sekä vuorovaikutteisen (leadership) ulottuvuuden (Benmira & Agboola, 2021; Northouse, 2021), jotka ovat osittain limittäisiä. Artikkelissa tarkoitamme lähijohtamisella roolia, jossa johtaja on suorassa vuorovaikutussuhteessa ja päättävässä asemassa työntekijöihin nähden. Näkökulma vastaa hyvin leadershipin ”process of influence” (Northouse, 2013) -määritelmää, vaikka eri ulottuvuudet on kaikkien kolmen käsitteen määrittelyssä huomioitu jollakin tavalla.

Lähijohtamisen määritelmä suhtautuu joustavasti johtajan henkilökohtaisen vallan määrään ja yrityksen toimialaan tai kokoon. Lähijohtaja voi työskennellä kaikilla organisaation tasoilla, vaikuttaen työyhteisön ja siellä olevien ihmisten toimintaan (Mäkelä,

Viitala, Tanskanen, Sääntti & Uotila, 2013). Lähijohtamisen ytimenä on sekä yksittäisistä työntekijöistä välittäminen että koko työyhteisön hyvinvoinnin rakentaminen (Haver, Akerjordet & Furunes, 2014; Viitala & Koivunen, 2014).

Tarkasteltaessa matkailualaa Lapissa yritysten tehtäväalueet ja suuruusluokka vaihtelevat huomattavasti (Lapin Liitto, 2021). Tällöin lähijohtamisessa olennaisena voidaan pitää vuorovaikutussuhteen toteutumista, eli sitä, että johtamis- ja työntekijärooleissa olevat ihmiset kohtaavat ja keskustelevat keskenään muuttuvissa tilanteissa työarjessa (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007). Näin ollen korostuu lähijohtajan vuorovaikutussuhteiden merkitys (Mäkelä ym., 2013) sekä molemmin puolisen sosiaalisen tuen tärkeys toiminnan sujumisen kannalta (Lindström, Turunen, Remes & Pehkonen, 2023; Gjerald & Furunes, 2020).

Leadership-tutkimuksen valtavirta lähestyy lähijohtamista mitattavina parametreina. Tällaisia lähestymistapoja ovat esimerkiksi johtamisperitteitä (traits), -tyyliä (styles) tai -taitoja (skills) korostavat teoriat (Northouse, 2021). Kvantitatiivinen painotus näkyy myös lähijohtamisen inhimillisten, luottamuksellisesti rakentuvien ilmiöiden tutkimuksessa, kuten esimerkiksi autenttisen johtamisen (authentic leadership, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004), palvelevan johtamisen (servant leadership, Greenleaf, 1970), transformatiivisen johtamisen (transformational leadership, Smith, Montagno & Kuzhmenko, 2004), henkisen johtamisen (spiritual leadership, Fry, 2003), jaetun johtamisen (shared leadership, Crevani ym., 2007), eettisen johtamisen (ethical leadership, Hoang, Yang & Luu, 2023) sekä johtajan ja työntekijöiden vastavuoroisuuden (leader-member exchange theory, Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012) tutkimusperinteet osoittavat. Viime vuosina selittävälle leadership-tutkimukselle on esitetty myös vaihtoehtoja (Dugan, 2024). Tässä artikkelissa tarkoitamme vaihtoehtoisilla teorioilla näkökulmia, joissa lähijohtamista pyritään selittämään sijasta ymmärtämään kontekstuaalisesti. Esimerkiksi ymmärtämällä lähijohtajien myönteistä suhtautumista (Haver ym., 2014) ja resilienssin vahvistamista (Zhang ym., 2023) heidän oman hyvinvoinnin turvaamiseksi matkailualan toimintaympäristön muutoksissa. Oletamme, että Lapin matkailualan moninaisten haasteiden ymmärtäminen edellyttää myös lähijohtamisen tarkastelua arjen tilanteissa rakentuvana, kokemuksellisenä ilmiönä.

Kysymme artikkelissa ”Mitä merkitystä lähijohtamisen kokemuksellisella näkökulmalla on Lapin matkailuyritysten haasteiden ymmärtämiselle ja ratkaisemiselle”. Teemme artikkelin alussa katsauksen matkailuelinkeinon haasteita ja johtamista käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Sen jälkeen perustelemme valitsemamme kokemuksellisen näkökulman ja vastaamme tutkimuskysymykseen Lapin matkailualan yritysten lähijohtajilta kerätyn aineiston perusteella. Tarkastelemme tutkimustulosten merkitystä sekä matkailualan johtamistutkimuksen että johtamisen kehittämisen kannalta.

Lapin matkailualan erityispiirteet ja haasteet lähijohtamisen kontekstina

Lapissa matkailuala on yksi elinkeinoelämän tukijaloista, sillä se luo kasvua ja työtä harvaan asutuille alueille. Alan kehitystä varjostaa kuitenkin työvoimavaje (Baum ym., 2016).

Koska matkailuala on vahvasti riippuvainen työntekijöistä, ei sen ytimenä olevaa asiakaspalvelua voida ongelmitta siirtää esimerkiksi virtuaaliseen työympäristöön tai porrastaa työaikojen avulla (Kwok, 2022).

Matkailualan kausiluonteisuus lisää haasteita työvoiman saatavuuteen monin tavoin. Osaltaan sen nähdään heikentävän alan vetovoimaa, koska työllisyyden kuva on epävarma (Harju-Myllyaho ym., 2022). Tällöin se voi houkuttaa tilapäisiä työntekijöitä, joille on ominaista sitoutumattomuus paikkaan ja työnantajaan (Rantala ym., 2019). Lisäksi pitkät etäisyydet ja usein joustamattomat työajat voivat vähentää matkailualan houkuttelevuutta etenkin tulevien työntekijäsukupolvien silmissä (Horváth & Kenesei, 2023). Esteenä sesonkityöntekijöiden palkaamiseen voi olla myös jatkuvaan kouluttamiseen, majoittamiseen sekä harvaan asuttujen alueiden logistiikkaan ja infrastruktuuriin liittyvät korkeat kustannukset. (Rantala ym., 2019).

Olemme kiteyttäneet taulukkoon 1. tutkimuskirjallisuudesta tunnistamamme Lapin matkailuelinkeinoa koskevat haasteet ja niiden ratkaisukeinot. Työvoimapulan näkökulmasta on tutkittu esimerkiksi työvoiman sitoutumiseen (Styvén, Näppä, Mariani & Nataraajan, 2022), talenttien houkuttelemiseen (Goh & Okumus, 2020) ja alan kausityöntekijöiden johtamiseen liittyviä asioita (Arasli & Aciri, 2019; Ainsworth & Purss, 2009). Yritykset pyrkivät löytämään innovatiivisia ratkaisuja parantaakseen työntekijöiden motivaatiota ja uskollisuutta sekä vähentääkseen vaihtuvuutta (Gössling, Scott & Hall, 2021).

Vastatakseen työvoimapulan luomiin haasteisiin lähijohtajat toimivat ennakoivasti ja joustavasti (Zhang ym., 2023) ja pyrkivät hyödyntämään muun muassa erilaisia työkokeiluja ja -harjoitteluja (Kwok, 2022). Alan opiskelijoiden tutustumisen yritykseen jo ennen palkkaamista on todettu edistävän työllistävyyttä ja työntekijän sitoutumista, kun heille muodostuu positiivisia työelämäkokemuksia (Horváth & Kenesei, 2023; Kwok, 2022).

Tutkimustulokset viittaavatkin siihen, että työympäristö ja työilmapiiri, jossa ihmiset haluavat työskennellä ja jossa he löytävät oman paikkansa työyhteisössä, lisäävät sitoutumista (Murray, Elliot, Simmonds, Madeley & Taller, 2017). Myös työntekijän mahdollisuus olla luova ja innovatiivinen työssään kannustaa pysymään nykyisen työnantajan palveluksessa ja suosittelemaan työpaikkaa muille (Styvén ym., 2022). Tämän lisäksi lähijohtajien työarkeen kuuluu osaamisen edistäminen, sosiaalisen tuen tarjoaminen sekä turvallinen tilan luominen erilaisten tunteiden ilmaisuun (Gjerald & Furunes, 2020). Palkkatyytyväisyydellä ja työsuhte-eduilla on havaittu myös olevan suuri merkitys työhön sitoutumisessa (Törn-Laapio & Ekonen, 2021; Gjerald & Furunes, 2020). Tähän on reagoitu muun muassa luomalla työntekijöille erilaisia työpaikkaetuja ja tekemällä suunnitelmia palkkamenetyksen korvaamiseksi ajalla, jolloin töitä ei ole saatavilla (Dos Santos, 2022).

Erityisesti osaavien sesonkityöntekijöiden saatavuuteen ja sitouttamiseen liittyvät ongelmat on usein liitetty johtamistaitoihin (Horváth & Kenesei, 2023). Matkailualan kausivaihtelujen helpottamiseksi on pyritty hyödyntämään erilaisia kausiluonteisuusstrategioita (Lapin Liitto, 2023; Murray ym., 2017) ja kausityöntekijöihin kohdennettua työntekijäymmärrystä korostavaa johtamista (Arasli, Altinay & Arici, 2020). Esimerkiksi lähijohtajan ja työntekijän välisten tunnesiteiden ja sujuvan vuorovaikutuksen on havaittu edistävän

työntekijöiden palaamista seuraavalle kaudelle (Arasli & Arici, 2019). Käytettäessä henkilöstövuokrauspalveluja (Iivarinen, 2009) vertaismentoritoiminta on koettu hyödylliseksi perehdytettäessä työntekijät ketterästi työtehtäviin, työyhteisöön ja työympäristöön (Styven ym., 2017).

Matkailuelinkeinon harjoittaminen näyttää tarvitsevan tuekseen laajoja ratkaisuja etenkin välttämättömän infrastruktuurin ja työvoiman asumisen suhteen (Walmsley, 2018; Jones, Shone, & Memon, 2003). Lapin kaltaisilla matkailualueilla onkin tehty yhteisiä alueellisia ponnisteluja alan vetovoiman kasvattamiseksi sekä työntekijöiden houkuttelemiseksi (Dos Santos, 2022; Walmsley, 2018). Yhtenä ratkaisuna työvoimapulaan on otettu käyttöön myös tekoäly- ja robotiikkapalveluita, jotka vastaavat kuluttajien kysyntään (Tuomi, Tussyadiah, Ling, Miller & Lee, 2022).

Taulukko 1. Keinoja vastata työvoimapulaan matkailualueilla

Keinoja vastata työvoimapulaa aiheuttaviin haasteisiin		
Alhainen sitoutuminen	Kausiluontoisuus	Perifeerinen sijainti
Johtamisen osaamisen kehittäminen (Kurian & Nafukho, 2022; Murray ym., 2017; Ainsworth & Purss, 2009)	Henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen (Iivarinen, 2009)	Kohdennetut keinot houkutella työntekijöitä jo työpaikkailmoituksissa (Horváth & Kenesei, 2023; De Lange ym., 2022)
Läheisten vuorovaikutussuhteiden luominen työyhteisössä (Kurian & Nafukho, 2022; Iivarinen, 2009)	Kausityöntekijöille suunnattu johtamismalli (Arasli ym., 2020; Arasli & Arici, 2019; Ainsworth & Purss, 2009)	Myönteinen maine työnantajana (Horváth & Kenesei, 2023; Styven ym., 2022; Iivarinen, 2009)
Työntekijäymmärryksen lisääminen (Horváth & Kenesei, 2023; Arasli ym., 2020; Murray ym., 2017)	Joustavat toimintamallit (Zhang ym., 2023)	Matkailun mahdollistaminen kestävän työllistettävyyden varmistamiseksi (Walmsley, 2018.; Murray ym., 2017; Jones, ym. 2003)
Työsuhde-etujen hyödyntäminen ja palkkatyytyväisyyden edistäminen (Törn-Laa-pio & Ekonen, 2021; Gjerald & Furunes, 2020)	Kausityöntekijöiden sitouttaminen tarjoamalla innostava ja luova työympäristö (Horváth & Kenesei, 2023; Arasli ym., 2020)	Valtion tai kunnan tuki esim. työntekijöiden majoittamiseen, infrastruktuuriin ja logistiikkaan liittyen (Walmsley, 2018; Murray ym., 2017; Jones, ym., 2003)

Työllistymisen tukeminen opiskelijoiden harjoittelujen ja tutustumisten kautta (Horváth & Kenesei, 2023; Kwok, 2022)	Vertaismentoritoiminta integroitumisessa lyhyeksi sesongiksi (Horváth & Kenesei, 2023; Styvén, 2022)	Tekoäly ja robotiikkapalvelujen hyödyntäminen (Kwok, 2022; Tuomi ym., 2020.)
Työntekijöiden luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen (Horváth & Kenesei, 2023; Styvén ym., 2022)	Ulkomailta tulevan työvoiman hyödyntäminen (Murray ym., 2017)	Luovat palkkarakenteet ja työvoimakustannusmallit (Dos Santos, 2022; Murray ym., 2017)

Vaikka olemme tässä luvussa tuoneet esille Lapin matkailuyritysten haasteita, emme tarkastele tutkimuksessa suoraan niiden ratkaisemista. Kokemuksellisesta näkökulmasta esimerkiksi sesonkiluonteisuudella voi olla lähijohtamiselle useita erilaisia merkityksiä, jotka eivät suoraan ole hyviä tai huonoja. Oletamme, että näiden erilaisten merkitysten tunnistaminen ja esiin tuominen tarjoaa haasteiden kanssa elämiseen useita erilaisia ymmärtämistapoja.

Kokemuksellinen näkökulma Lapin matkailualan lähijohtamiseen

Kokemuksen käsitettä on käytetty lähijohtamisen tutkimuksessa melko vaihtelevasti. Ehkä väljimmillään kokemuksen tutkimuksen voidaan katsoa tarkoittavan näkökulmaa, jossa pyritään tarkastelemaan henkilöiden suhtautumista lähijohtamiseen tai siihen liittyviin asioihin. Tästä näkökulmasta Giousmpasoglou ym. (2021) tunnistivat kokemusten avulla, kuinka lähijohtajien roolin merkitys korostui matkailualan yrityksissä pandemiasta johduneen kriisitilanteen hallinnassa. Lähijohtajien kokemuksia tutkimalla Karima (2023) puolestaan yhdistää onnistumisen tunteen hyvään ja kiireettömään vuorovaikutuskokemukseen lähijohtajan ja työntekijän välillä. Myös Iivarinen (2009) korostaa toimeen tulemisen olevan tärkeää erityisesti Lapin pienissä matkailualan yrityksissä, joissa johtamis- ja työntekijärooleissa olevat ihmiset ovat päivittäin tekemisissä toistensa kanssa. Haverin ym. (2014) tutkimus lisäsi tietoa siitä, kuinka lähijohtajien on mahdollista kehittää kestävyytään tunteiden säätelyn avulla. Lähijohtamiseen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa tunteiden säätely on lähijohtajalle merkittävä taito (Haver ym., 2014).

Oletuksemme on, että ollakseen tutkimuskohde, kokemusta tulisi lähestyä praktisen määrittelyn lisäksi myös käsitteellisenä ilmiönä. Fenomenologia asettaa ainoana tieteenfilosofiana ilmiöiden kokemuksellisen ymmärryksen tutkimuksen lähtökohdaksi. Fenomenologiaa voidaan pitää metodologisena kattokäsitteenä, joka sisältää useita erilaisia rajuksia ja analyyttisiä mahdollisuuksia. Olemme valinneet tutkimuksen lähestymistavaksi tulkitsevan fenomenologisen analyysin (IPA, interpretative phenomenological analysis, Smith ym., 2022), jota on fenomenologisen tutkimusperinteen sisällä sovellettu laajimmin organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (Agarwal & Sandiford, 2021). Emme tarkastele tässä yhteydessä koko IPA-perinnettä, vaan nostamme esiin mielestämme lähijohtamisen ymmärtämisen kannalta keskeisiä näkökulmia.

Näätänen (2024) on tunnistanut tutkimuksessaan ulottuvuuksia, jotka synnyttävät kuulluksi tulemisen kokemuksen lähijohtamistilanteissa. Yrityksillä on usein käytössään varhaisen puuttumisen kaltaisia menettelytapoja, joilla työntekijöiden huolia pyritään huomioimaan ja ratkaisemaan ennakoivasti. Näissä menettelytavoissa työntekijä ja lähijohtaja eivät kuitenkaan välttämättä kohtaa kokemuksellisesti, jolloin tavoiteltavaan, varhaisen puuttumisen kaltaiseen lopputulokseen ei ehkä päästä. Myös Jit ym. (2016) korostavat, kuinka työntekijän kuulluksi ja palveluksi tulemisen tunne voivat ratkaista lähijohtamisen kiperiä tilanteita, kuten työuupumusta tai työntekijöiden välisiä konfliktitilanteita. Näitä tutkimuksia lähellä on myös Pyynyn (2018) analyysi siitä, kuinka tulkitseva kokemuksen tutkimus voi auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan työntekijöiden sitoutumisen haasteita lähijohtamistilanteissa, jotka tulevat näkyviin organisaatiomuutosten aikana.

IPA:a on käytetty jossain määrin tutkimusperinteissä, joiden taustoissa on korostunut lähijohtamista korostava, selittävä tutkimus. Esimerkiksi Bradley-Cole (2021) tarttui autenttista johtamista kohtaan esitettyyn kritiikkiin siitä, että ”aitous” jää teoriassa varsin epämääräiseksi. Tutkimus selkiyttikin osaltaan, mitä teoriaan liitettävät psykologiset tekijät, kuten autenttinen ilmaiseminen ja tunne ystävydestä merkitsevät kokemuksellina ilmiöinä. Bradley-Colen (2021) tutkimusta voitaneen pitää esimerkkinä siitä, kuinka IPA-tutkimusta voidaan käyttää ilmiön merkityksen syventämiseen.

Matkailualaa lähimpänä olevana IPA-tutkimuksena voidaan pitää Richardin ym. (2019) analyysia siitä, millä tavalla matkailutapahtuman asiakkaat kokevat elämystilanteet ja mitä merkitystä näillä kokemuksilla on tapahtumien kehittämislle. Lisäksi Malone ym. (2014) ovat tarkastelleet IPA:an nojautuen tunteiden vaikutusta matkailukokemuksiin ja matka-kohteisiin liittyviin eettisiin valintoihin.

Tässä luvussa esimerkinomaisesti tarkasteltuja tutkimuksia yhdistää pyrkimys yhtenäiseen kokemukäsitetä koskevaan oletusperustaan ja jäsentämistapaan. IPA ymmärtää kokemuksen ilmiöksi, joka voidaan tunnistaa yksilötasolla, ja josta voidaan erottaa myös kollektiivinen ulottuvuus. Lisäksi oletuksena on, että tutkijan on mahdollista ymmärtää ja tulkita tutkittavan todellisuutta, mikäli hän pitäytyy johdonmukaisesti kokemuksen tutkimuksen metodologiassa. (Smith ym., 2022.) Seuraavaksi tarkastelemme tämän logiikan toimivuutta ja rajoituksia matkailualan lähijohtajia koskevalla tutkimusaineistolla.

Tutkimuksen toteutus

Osallistujat ja aineiston keruu

Matkailun laajan klusterin näkökulmasta siihen lukeutuvia aloja ovat majoitus- ja ravitsemistoiminta, ohjelmalvelut, matkanjärjestäjät, vuokraus ja leasingtoiminta ja henkilöliikennettä palveleva toiminta (Kaihola, 2023). Tähän oman lisänsä tuovat kulttuuri- ja tapahtumapalvelut sekä matkailun tukipalvelut, kuten puhtaanapidon, kaupan ja hyvinvoinnin alat (Harju-Myllyaho ym., 2022). Lapissa matkailualoilla toimii yli 1 700 yritystä, joista alalle tunnusomaisesti useat ovat yksityisessä omistuksessa olevia mikro- tai pk-yrityksiä (Kaihola, 2023; Lapin Liitto, 2021). Matkailuelinkeino elää jatkuvasti eikä tilastoista

ole löydettävissä täsmällisiä tietoja siitä, millainen on tyypillinen tai keskimääräinen lappilainen matkailualan yritys. Monet yritykset toimivat samaan aikaan useilla toimialoilla. Esimerkiksi ohjelmopalveluyritys voi tarjota majoitusta ja ravintolapalveluita. Samoin pieni majoitusliike voi tarjota tapahtumia sekä ravintolapalveluita ja järjestää itse myös puhtaanapidon. Pienessä yrityksessä kaikkia toimintoja voivat hoitaa samat työntekijät ja lähijohtajana voi toimia yrittäjä itse.

Tutkimukseen osallistui 15 henkilöä, jotka toimivat lähijohtajana laajan klusterin näkökulmasta matkailualaan ja sen tukipalveluihin lukeutuissa, palveluprofililtaan erilaisissa yrityksissä Lapissa. Suurin osa osallistujista työskentelee yrityksessä, joka toimii useammalla alalla. Yhtä lukuunottamatta osallistujat olivat naisia ja iältään 25–60-vuotiaita. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut tarkastella kohderyhmää eriytetysti sosiodemografisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen, johtamistason tai työkokemuksen perusteella. IPA-tutkimuksissa, kuten yleisimminkään aineistolähtöisissä tutkimusotteissa, osallistujien edustavuutta ei arvioida otosperusteisesti (Smith ym., 2022; Smith & Osborne, 2015; Smith & Shinebourne, 2012). Vaikka osallistujat eivät kata esimerkiksi kaiken ikäisiä johtajia, lähijohtamisen vuorovaikutustasolla he edustavat samanarvoisesti lappilaista matkailualaa.

IPA:n kaltaiset lähestymistavat ovat analyysimetodina varsin työläitä, jolloin aineistot jäävät otosperusteiseen tarkasteluun nähden väistämättä pieniksi eikä vastaavia määrällisiä edustavuuskriteerejä voida saavuttaa. Toisaalta IPA-tutkimusten edustavuutta on perusteltu aineiston tuottamien kokemuksellisten merkitysten kattavalla ja monipuolisella kuvauksella (vrt. Näätänen, 2024; Pyöry, 2018), jota ei vastaavasti voitaisi saavuttaa otosperusteisessa edustavuuden tarkastelussa.

Tutkimuksen kohderyhmä on valikoitunut osallistujien hakeutuessa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaan Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen Vastuullisen muutoksenhallinnan osaamisen ja taitojen vahvistaminen -hankkeen toteuttamaan valmennukseen. Osallistuessaan valmennukseen lähijohtajat myös sitoutuivat tuottamaan aineistoa tutkimuksemme. Fenomenologiselle lähestymistavalle ominaisesti olemme pitäneet tutkimuksen kohderyhmän melko pienenä ja rajattuna, jotta kokemusten eri puolien huomioimiselle jää riittävästi tilaa analyysissä ja tulosten esittelyssä.

IPA-lähtökohdasta kerätyt tutkimusaineistot ovat yleensä tekstimuotoisia, ja ne kerätään tutkimusilmion ympärille kohdennetulla strukturoidulla haastattelulla. Muotoilulla tähdätään teemassa pysymiseen, mutta kuitenkin siten, että osallistuja voisi mahdollisimman vapaasti tuoda kokemuksensa esille (Smith ym., 2022). Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu osallistujien yksilöllisiin kokemuksiin perustuvista kirjoitelmista, jotka on kerätty kahdessa erässä vuonna 2022. Osallistujat kirjoittivat kaksi tutkimuskysymyksemme väljästi liittyvää kirjoitelmaa, joissa he refleктоivat itseään lähijohtajana. Aineiston keruun vaiheet ja teemat olivat seuraavat:

- Ensimmäisessä kirjoitelmassa johtajat kirjoittivat kertomuksia tilanteista, joissa he kokivat onnistuneensa johtajana, sekä tilanteista, joissa he kokivat epäonnistuneensa johtajana.

- Toisessa kirjoittelussa johtajat kertoivat toimintaympäristössään tapahtuneista muutoksista ja niiden vaikutuksista omaan rooliinsa johtajana. Tässä yhteydessä he myös reflektoivat johtajuutensa lähtökohtia ja arvomaailmaa.

Kirjoitelmien ohjeistuksen luonne antoi osallistujille huomattavan joustavuuden määrää keskustelun laajuus ja suunta tietyn kysymyksen osalta. Kirjoitelmat anonymisoitiin ja koottiin yhteen Word-tiedostoon. Tekstiin ei tehty tutkijoiden lisäyksiä, vain johtajien itsensä tuottama teksti jätettiin tiedostoon. Muodostui aineisto, jossa on 75 liuskaa (A4) tekstiä.

Aineiston analyysi

Toteutimme analyysin viidessä vaiheessa, jotka mukailevat Smithin ym. (2022) esitystä analyysin kulusta. Aloitimme aineiston analyysin (vaihe 1) lukemalla tiedostoon kootun tekstin useampaan kertaan. Pyrimme näin alustavasti tunnistamaan aineiston luonteen, asioiden kertomistavan ja ilmiörakenteen, johon kokemukset pohjautuvat.

Analyysin toisessa vaiheessa etsimme kohdennetusti johtamistilanteita ja toimintaympäristöä kuvastavia ilmaisuja yksittäisten johtajien kokemuksista ja tunteista. Erotimme kokemukselliseksi lausunnoksi (experiential statement, Smith ym., 2022) jokaisen ilmaisun, joka käsitteli erilaista merkitysisältöä. Esimerkiksi lauseen, jossa johtaja puhui ensin ”alan sesonkiluonteisuudesta”, sitten ”perehdyttämiskysymyksistä” ja lopuksi ”oman ajattelunsa rajoittuneisuudesta”, erotimme kolmeksi kokemukselliseksi lausunnoksi. Lausunnot saattoivat olla edellisen esimerkin tavoin lauseen osia tai jopa yksittäisiä sanoja, mutta joissakin tapauksissa yksi lausunto saattoi olla pituudeltaan myös useamman lauseen mitainen. Kun olimme erottaneet lausunnot, tarkastelimme niiden yhteneväisyyttä kunkin johtajan kohdalla. Johtaja saattoi esimerkiksi kertoa ensin ”alan sesonkiluonteisuudesta”, sitten jostain muusta ja palata taas sesonkiluonteisuuden tarkasteluun käyttäen hieman erilaista ilmaisua. Kun tunnistimme kokemuksellisten lausuntojen yhteneväisyyden tietyn ilmiön tai asian kohdalla, ryhmittelimme nämä lausunnot karkeasti yksilöteemoiksi (personal experiential themes PET, Smith ym., 2022).

Analyysin kolmannessa vaiheessa etsimme teemojen välisiä yhteneväisyyksiä koko aineistosta. Vertailimme yksilöteemoja ja tunnistimme niistä sisällöllisiä samankaltaisuuksia. Ryhmittelimme yhteen samankaltaiset teemat, nimesimme ne ja annoimme niille oman koodiväarin. Näin muodostimme yksilön kokemuksia laajempia, useampaa osallistujaa ilmentäviä ryhmäteemoja (group experiential themes GET, Smith ym., 2022).

Analyysin kolme ensimmäistä vaihetta olivat luonteeltaan karkeata analyysia, jossa tarkastelimme tekstiä yhtenä Word-tiedostona. Jäsennetympää tulkintaa varten veimme analyysin neljännessä, teknisluonteisessa vaiheessa ryhmäteemat Excel-tiedostoon. Sijoitimme jokaisen ryhmäteeman omalle välilehdelle ja ryhmittelimme sen alle alakategorioiksi yksilöteemat ja niihin kuuluvat kokemukselliset lausunnot.

Analyysin viidennessä vaiheessa kävimme kaikkien ryhmäteemojen ilmaisut jäsenneysti läpi etsimällä ilmaisujen ja yksittäisten sanojen yhdenmukaisuuksia ja eroja. Tämän tarkastelun perusteella huomasimme, että johtajuuden suhde toimintaympäristöön kytkeytyi työvoimaan useista näkökulmista: joko sen saatavuuteen, sesonkiluonteisuuteen,

yhteensovittamiseen, säilyttämiseen tai tukemiseen. Aineistosta tunnistamamme painotukset vastaavat monelta osin myös Lapin matkailustrategian tilannekuvaa (Lapin liitto, 2021). Analyysin kulkua on havainnollistettu esimerkkitaulukossa, joka ilmentää johtajuutta epävarmuutena (liite 1). Myös muut ryhmäteemat on muodostettu esimerkkitaulukon mukaisesti.

Koska tutkimus on luonteeltaan aineistolähtöinen, oli tavoitteena hankkia aineistoa, jossa lähijohtaminen tulee esiin johtajien kokemuksissa arjen työssä. Emme pyytäneet osallistujia ottamaan kirjoitelmissa kantaa työvoimaan, vaan IPA:n avulla aineistosta tunnistettiin eri teemoja, jotka ilmenivät voimakkaasti johtajien kokemuksissa. Analyysi toi työvoimapulan esiin merkityksellisenä ilmiönä ja valitsimme sen tähän artikkeliin tarkemmin tutkittavaksi. Ennen haastattelun aloittamista tutkimuksen tarkoitus selitettiin osallistujille perusteellisesti, ja heille annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä ennen aineiston keruun aloittamista ja sen aikana. Osallistujille annettiin myös vakuutus tutkimuksen luottamuksellisuudesta.

Jotta ryhmäteemat olisivat sisällöltään luotettavia, voidaan löyhänä ohjenuorana pitää, että niiden tulisi sisältää kokemuksia vähintään puolelta osallistujista, eli tässä tapauksessa kahdeksalta osallistujalta 15:stä (Smith ym., 2022). Tutkimuksen lähtöoletuksena oli, että ryhmäteema muodostuisi kokemuksista, jotka ovat sisällöllisesti yhteneviä valtaosalle tutkimukseen osallistuvista. Tällaisia kokonaisuuksia oli tunnistettavissa koko aineistossa neljä kappaletta ja ne kuvaavat tutkimuksessa 9–14 lähijohtajan kokemuksia. Muodostamamme ryhmäteemat ilmentävät lähijohtamista epävarmuutena (14 lähijohtajan kokemukset), sopeutumisenä (13 lähijohtajan kokemukset), kehittymisenä (12 lähijohtajan kokemukset) sekä ratkaisemisenä (9 lähijohtajan kokemukset).

Tulokset

Ryhmäteema 1: Matkailualan yritysten haasteet epävarmuutena lähijohtamisessa

Ryhmäteema osoittaa matkailutoimialan olevan isossa murroksessa. Johtajat kokevat toimintaympäristössään tapahtuneista muutoksista merkittävimpänä haasteet työvoiman saannissa, kun osaavia työntekijöitä on vaikeaa löytää tarvittaviin työtehtäviin. Vaikka johtajat tietävät työvoimapulan koskettavan koko Suomea, he kokevat sen vaikutukset kuitenkin henkilökohtaisina haasteina työarjessaan. Ryhmäteema korostaa työvoimapulan luovan johtajille epävarmuuden tunteita työvoiman hankintaan liittyvässä työtehtävässä. Johtajuudessa ilmenee epävarmuutta yhtäältä osaavien työntekijöiden puutteen ja toisaalta näiden alalta katoamisen vuoksi. Epävarmuuden tunteita aiheuttavat myös ongelmat rekrytoinnissa, kun sopivia työntekijöitä ei ole helposti saatavilla esimerkiksi lyhytaikaisiin työsuhteisiin ja sesongin ajaksi.

”Isoa muutosta on havaittu myös henkilöstön saatavuudessa, joka aiheuttaa omat hankaluudet nyt ja tulevaisuudessa.” (J13)

Ryhmäteemassa korostuu, että työntekijöitä on vaikea löytää etenkin lyhyisiin työsuhteisiin. Työntekijöiden poissaolot voivat aiheuttaa johtajille turhautumisen tunnetta työvuorojen uudelleenjärjestelyiden ja sijaisten hankkimisen takia, kun työvoimaa ei ole tarjolla. He voivat kokea sijaisten hankkimisen olevan mahdotonta, mutta kuitenkin heidän harteillaan. Ryhmäteema tuo esille, että koronapandemia koetteli rajusti matkailualaa ja sen tukipalveluihin lukeutuvia yrityksiä. Pandemia ei pelkästään heikentänyt työvoiman saatavuutta, vaan sen koetaan aiheuttaneen jopa monien työntekijöiden lähtemisen matkailualalta. Työntekijöiden kaikkoaminen koetaan haitallisena ja sitä luonnehdittiin jopa työvoiman joukkopaoksi toimialalta.

”Negatiivisia muutoksia ovat taas työntekijöiden kaikkoaminen edustamiltani aloilta. Olen ollut näissä tehtävissä kauan ja muutos tässä asiassa on dramaattinen.” (J2)

Koronapandemian takia lomautukset ja irtisanomiset tulivat osalle johtajista tutuiksi. He kokevat pandemian kasvattaneen työvoiman saannin haasteellisuutta ja vaikuttavan matkailualaan vielä useita vuosia. Työntekijöiden lähtiessä työskentelemään tai opiskelemaan toiselle alalle johtajat tunsivat kuinka työyhteisö muuttui. Ryhmäteemassa korostuu, että työntekijöiden lähteminen aiheuttaa johtajille epävarmuuden tunnetta, sillä pitkään alalla työskennelleiden ja ammattitaitoisten työntekijöiden myötä lähtee paljon osaamista. Johtajat kuitenkin ymmärsivät lähtemisen, sillä harva haluaa työskennellä koronapandemian myötä julkisesti leimatulla ja epävarmalla alalla.

Ryhmäteema osoittaa työvoimapulan haasteiden näkyvän epävarmuuden tunteina rekrytointitehtävissä, etenkin jos lisää työvoimaa tarvitaan yllättäen ja nopeasti. Vaikka osajia ja sopivia työntekijöitä ei ole saatavilla, johtaja voi kuitenkin tuntea, että lisää työvoimaa on saatava arjesta selviytymiseksi ja työyhteisön muiden jäsenten kuormittumisen ehkäisemiseksi. Ryhmäteema tuo esille, että epävarmuuden tunteet vievät paljon voimavaroja ja aiheuttavat ylimääräistä kuormittumista.

Ryhmäteemasta käy ilmi, että jatkuva työntekijöiden vaihtuminen on myös luonnollista ja tyypillistä matkailualalla. Henkilöstövaihdokset aiheutuvat monista syistä, kuten alan vaihdosta, eläköitymisestä tai elämänmuutoksesta, johon nykyinen työ ei enää sovi. Yksi keskeinen syy on matkailutoimialan erityispiirteenä tunnettu kausiluonteisuus.

”Ja tietysti toimialan sesonkiluonteisuus. Tästä seuraa jatkuva rekrytointi ja tästä puolestaan jatkuva perehdytys. Eli jatkuva muutos työttöimissä.” (J14)

Kiivaaseen talvisesonkiin valmistautuminen on jännittävää ja kiireistä aikaa. Sesonkityöntekijöitä rekrytoidaan, koulutetaan ja perehdytetään. Työvoimapula ilmenee sesonkiluonteisuuden aiheuttamana, kun määräaikaiset työsopimukset päättyvät ja sesonki vaatii jatkuvaa rekrytointia uusien työntekijöiden löytämiseksi. Johtaja voi tuntea turhautumista joutuessaan aloittamaan rekrytoinnin sesongin jo käynnistyttyä.

”Kaikki, jotka ovat tällä alalla töissä tietävät, että rekrytointi tuossa vaiheessa on jo myöhäistä niin myös erittäin turhauttavaa. Työntekijöitä ei joko ole – tai sitten ne, jotka ovat tarjolla, ovat syystä tai toisesta jääneet rekrytoimatta muilta alan yrityksiltä.” (J2)

Ryhmäteemassa painottuu sesonkiin varautumisen merkitys etenkin työvoiman osalta. Johtajat kokevat toimivan tiimin merkittävänä työntekijöiden ollessa täystyöllistettyjä hektisessä talvisesongissa. Kun silti tarvitaan lisää työvoimaa esimerkiksi lyhyisiin työsuhteisiin ja sijaisiksi, johtajan oma suhtautuminen voi olla joskus jopa esteenä rekrytoinnille. Johtaja voi kokea painetta onnistua rekrytoinnissa tietäessään, että työyhteisön tulee olla osaava, toimiva ja yhteen hiileen puhaltava sesongin aikana, jotta työskentely olisi sujuvaa ja tavoitteet saavutettaisiin.

Osaavien ja sopivien työnhakijoiden puuttuessa epävarmuuden tunnetta voi lisätä pohdiskelu työnhakijan sopivuudesta työyhteisöön. Johtaja voi käydä läpi monenlaisia epävarmuuden tunteita ratkoessaan työvoimapulaan liittyviä ongelmia. Näiden tunteiden takana voi olla johtajan aiempi kokemus epäonnistuneesta rekrytoinnista, kun paineen alla on palkattu työntekijä, joka on osoittautunut täysin sopimattomaksi valinnaksi. Johtaja voi kokea suuttumusta itseään kohtaan, jos hän on palkannut työyhteisöön henkilön, joka ei vastaa osaamistarpeita ja jonka käytös heikentää ilmapiiriä. Ryhmäteemassa korostuukin henkilökemioiden merkitys rekrytoinnissa hyvän työilmapiirin ja työn sujuvuuden säilyttämisen kannalta.

Ryhmäteema 2: Matkailualan yritysten haasteet sopeutumisena lähijohtamisessa

Kuten epävarmuutta ilmentävä ryhmäteema 1 osoitti, johtajat kokevat työvoimansaannin heikentyneen. Epävarmuus on moniulotteisesti näkyvissä johtajien kokemuksissa ja johtajuuden tulee sopeutua työvoimapulan varjostamaan arkeen. Ryhmäteema 2:sta käy ilmi, että matala hierarkia, tiimin dynamiikan ymmärrys, eri roolien omaksuminen ja toimintaympäristön vaihtuminen kuuluvat johtajuuden sopeutumiseen vallitsevaan tilanteeseen.

Ryhmäteema osoittaa työvoimapulan haastavan lähijohtajien arkea olemassa olevien työntekijöiden näkökulmasta, koska heidän työhyvinvointinsa ei saisi heiketä eikä heidän kuormituksensa kasvaa liikaa. Työvoiman suuri vaihtuvuus etenkin sesonkien aikana tuo uusia työntekijöitä matkailualan yrityksiin, eikä kaikilla työvoimapulan takia ole välttämättä vahvaa osaamista juuri matkailualan työtehtäviin. Sopeutuminen matalana hierarkiana näkyy yhtäältä olemassa olevan osaamisen vahvistamisena ja toisaalta tiimin dynamiikan sopeuttamisena siten, että onnistutaan toimimaan erilaisilla tiimeillä. Matalaa hierarkiaa kuvastaa esimerkiksi tarvittavan tuen löytyminen useimmiten lähimmiltä työkavereilta, vaikka tehtäisiin eri työtehtäviä.

”Omalla työpanoksellani onnistuin keventämään tiimiläisten työtehtäviä arjessa sekä kasvattamaan luottamusta siitä, ettei ketään jätetä pulaan haastavassakaan tilanteessa.” (J10)

Ryhmäteema havainnollistaa, että myös erilaisten roolien syntyminen mahdollistaa johtajuuden sopeutumisen työvoimapulaan. Tätäkin edistää matala hierarkia työyhteisössä. Tiimeissä, joissa on paljon uusia työntekijöitä, roolit muodostuvat pikkuhiljaa. Toisaalta roolit voivat muuttua ja esimerkiksi vanhat työntekijät voivat kasvaa uuteen rooliin työnkuvan muuttuessa. Ryhmäteema nostaa esiin, että johtajat voivat toimia arjessa hyvinkin spontaanisti ja tilanteen mukaan esimerkiksi menemällä mukaan operatiivisiin vuoroihin.

Näin toimimalla he kokevat johtavansa esimerkillään, mutta myös auttavansa työntekijöitä keventämällä heidän työtehtäviään.

Ryhmäteema osoittaa johtajien sopeutuvan sietämään epävarmuutta ja muuttamaan suunnitelmia nopeasti, kun tarvittavia osajia ei ole. Johtaja voi tuntea tehtäväkseen osallistua operatiivisiin tehtäviin auttaakseen arjen sujuvuudessa ja työtehtävien tekemisessä. Tämä voi olla johtajalle uusi rooli, joka kuitenkin antaa myös tilaisuuden kehittyä.

”Mielestäni on tärkeää, että esihenkilö pystyy ottamaan koppia tiimiläisten töistä ja ns. astumaan heidän saappaihinsa, kun kiire on kovaa.” (J7)

Johtajuus voi sopeutua työvoipulan värittämään arkeen myös oppimisen ja uusien ratkaisujen avulla, kuten perusteellisemmalla perehdyttämällä ja tukemisella. Ryhmäteema osoittaa työntekijöiden tuen ja kuulluksi tulemisen tarpeiden kasvaneen viime vuosina. Koronan myötä useat uudet tai uusiin työtehtäviin siirtyneet työntekijät tarvitsevat tukea eri tavalla kuin aiempina vuosina samoissa tehtävissä työskennelleet työntekijät.

”Olen henkilöstöhaasteista oppinut valtavan paljon, miten ihmisiä nykypäivänä pitää kuunnella ja tukea, ja se määrä on valtavan paljon suurempi kuin itselläni aikoinaan työuraa aloittaessa oli.” (J2)

Ryhmäteemassa nousee esille, että tekemällä itse operatiivisen tason työtehtäviä johtaja voi kokea saavansa erilaisen näkökulman useisiin työntekijöiden työtehtäviin. Näin johtajat kokevat voivansa tukea työntekijöitä entistä paremmin saadessaan käsityksen heidän työtehtävistään.

Ryhmäteema osoittaa, että perehdytys koetaan varsin tärkeäksi arjen sujuvuuden kannalta. Työvoimapula ja koronan aiheuttama työntekijöiden lähteminen ovat entisestään kasvattaneet sen merkitystä. Johtajilla voi olla samaan aikaan perehdyttävänä useita työntekijöitä eri rooleihin, kuten uusia esihenkilöitä ja vakituisia tiimiläisiä sekä sesongin työntekijöitä. Näissä tilanteissa johtajat kokevat tiimin dynamiikan ymmärtämisen merkittävänä, kun tiimi kasvaa ja työtehtäviä jaetaan uudelleen sekä uusien että olemassa olevien työntekijöiden kesken.

Ryhmäteemassa painottuu myös johtajan tuntema vastuu perehdytyksen onnistumisesta, jotta uusi tiimi saadaan osaavaksi ja sen jäsenet toisiaan tukevaksi. Johtajat kokevat hyvinä työvoimapulaan sopeutumisen keinoina myös henkilökohtaisen avun ja tuen sekä hektisessä arjessa toimivat perehdytysoppaat. Painetta perehdytyksen onnistumiseen voi aiheuttaa myös laadukkaiden palvelujen tuottaminen asiakkaille vajaalla työvoimalla. Lähijohtajaa auttaa sopeutumaan tilanteeseen avoin vuorovaikutus työntekijöiden kanssa.

”Mielestäni oli tärkeää, että kaikki tiesivät oman paikkansa ja tehtävänsä tapahtumassa, ja että myös kuka ketäkin johtaa tapahtuman aikana. Tuntui, että kaikki ymmärsivät nämä asiat ja saivat vapaasti esittää kysymyksiä.” (J12)

Monet johtajat kertoivat työvoimapulan ja sen kasvun olevan yksi suurimmista muutoksista, joita ovat johtaneet. Ryhmäteemassa nousi esiin, että myös työympäristön vaihtuminen on osa johtajuuden sopeutumista työvoimapulan haasteisiin.

”Kun on yrittäjä, on tottunut venymään ja touhuamaan, tekemään aina sitä mitä täytyy silloin kun täytyy.” (J1)

Osa johtajista voi mennä avuksi mihin työtehtäviin tahansa, jolloin johtajan perinteinen toimintaympäristö muuttuu. Johtajuuden sopeutumisen ansiosta heistä kuitenkin tuntuu, että he voivat jatkossa olla entistä parempia johtajia työyhteisölleen.

Ryhmäteema 3: Matkailualan yritysten haasteet kehittymisenä lähijohtamisessa

Ryhmäteemat 1 ja 2 toivat esille johtajien kokemuksia työvoimapulan aiheuttamasta epävarmuudesta ja sen edellyttämästä sopeutumisesta vallitsevaan tilanteeseen. Moni johtaja kokee kuitenkin oppineensa ja kehittyneensä valtavasti johtaessaan työvoimahaasteiden värittämää arkea. Ryhmäteema 3 osoittaa johtajuuden kehittyneen muun muassa monimuotoistuneen työyhteisön, lisääntyneen työntekijäymmärryksen ja työvoimapulan aiheuttamien haasteiden ratkaisemisen myötä.

Ryhmäteemassa painottuu työntekijäymmärryksen merkittävä asema työyhteisön johtamisessa. Johtajat pitävät tärkeänä ymmärtää työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja tapoja oppia työtehtäviä. Näin rekrytoitaessa uusia työntekijöitä ymmärrys olemassa olevasta tiimistä auttaa johtajaa näkemään uudet työntekijät osana sitä. Johtajat kokevat henkilökehdotukset merkityksellisinä rekrytoinnissa.

”On erityisen tärkeää myös ymmärtää tiimiläisten tarpeita sekä tapoja oppia. Jokaisen oppimispolku on erilainen ja esihenkilönä/johtajana täytyy tiedostaa tämä sekä antaa jokaiselle tiimiläiselle se aika sekä työkalut oppiakseen asioita.” (J10)

Työntekijäymmärrys koetaan tärkeänä myös työtehtävien jakamisessa työntekijöiden osaamisen mukaan. Ryhmäteemassa korostuu erilaisten oppimistapojen tiedostaminen, jotta voidaan tarjota yksilöllisten tarpeiden mukaista perehdytystä, aikaa ja työkaluja jokaisen osaamisen tukemiseen. Vaikka työntekijäymmärryksen koetaan olevan hyvällä tasolla, johtajat tuntevat voivansa oppia aina lisää ja kehittää sen myötä johtajuuttaan.

”Näen että olen hyvä löytämään sen, missä jokainen loistaa ja jakaa tehtäviä sen mukaan. Joku voi olla äärimmäisen hyvä yhdessä asiassa, mutta ei niin tehokas toisessa. Tai että joku jaksaa väentää tietyn asian kimpussa aamusta iltaan, kun taas jollekin toiselle sopii nopeat, yksittäiset tehtävät paremmin.” (J6)

Ryhmäteema tuo esille, että avoimen vuorovaikutuksen kautta syntyvän ymmärryksen lisääminen työntekijän työstä, persoonasta ja etenkin hyvinvoinnista koetaan rikkaudeksi, sillä se myös kehittää lähijohtamisen osaamista. Sen myötä on mahdollista tukea työntekijöitä ja tarjota heille esimerkiksi urakehityspolkuja. Niin työharjoittelijoiden kuin muidenkin työntekijöiden kokemukset ja hyvinvointi koetaan yhtä tärkeänä, ja työntekijäymmärrys mahdollistaa myös harjoittelijoiden paremman sitouttamisen. Mielekkääksi koetaan seurata, kuinka uudet työntekijät kasvavat ja kehittyvät ja miten heidän polkunsa yrityksessä muokkaantuu. Ryhmäteema osoittaa, että yksilöt erilaisine kykyineen ja taitoineen pystyvät yhdessä saavuttamaan parhaan lopputulokseen.

Ryhmäteemassa nousee esille, että johtajat kokevat työyhteisöjen monimuotoistuneen työvoimapulan vuoksi. Työyhteisöistä monimuotoisia tekevät niiden jäsenet, jotka edus-

tavat eri sukupolvia, kansallisuuksia ja koulutustasoja ja joilla on omat elämäntilanteensa, taustansa, tarpeensa ja arvomaailmansa.

”Haluan luoda monimuotoisen työyhteisön, jossa jokainen kokee olevansa arvokas, heidän työtään arvostetaan ja he saavat olla meillä juuri sellaisina kuin he ovat. Meillä on eri maista lähtöisin olevia tiimiläisiä ja heidän mahdollisuus tehdä työtä sekä kasvaa ja kehittyä työyhteisössämme on yhtä tärkeää.” (J10)

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen kehittää johtajuutta muun muassa entistä joustavammaksi ja oikeudenmukaisemmaksi. Osa johtajista pitää tärkeänä, että niin eri maista lähtöisin oleville työntekijöille kuin paikallisille työharjoittelijoillekin taataan tasa-arvoinen mahdollisuus tehdä töitä, kasvaa ja kehittyä. He myös toivovat, että ulkomailta tulevilla työntekijöillä on asenne kohdallaan työntekoa kohtaan.

Ryhmäteemasta ilmenee että oman johtajuuden kehittymisen kannalta on tärkeää tuntee monimuotoisen työyhteisön jäsenten elämäntilanteet. Osa johtajista kokee nuorempien sukupolvien työmoraalin olevan erilainen kuin heillä itsellään. Samalla heidän mielestään vanhemmilla sukupolvilla on edelleenkin arvostusta työntekoa ja työpaikkaa kohtaan. Johtajilla on tunne, että vanhemman sukupolven työntekijät tekevät töitä ollakseen ylpeitä itsestään ja työskentelevät niin, että työnantaja voi olla ylpeitä heistä ja heidän työpanoksestaan.

”Havaitsen hieman haikeutta niistä menneistä vuosista, jolloin meillä oli erittäin pitkiä työvuosia työskennelleitä, suurella kokemuksella olevia tiimiläisiä joiden työskentelyä oli ilo seurata ja joiden kohdalla oma johtamiseni oli vahvasti valmentavaa johtamista. (J10)

Työvoimahaasteet ovat osoittaneet perehdyttämisen ja työntekijöiden tukemisen olevan entistä tärkeämpi osa johtajuutta. Johtajat kokevat vastuuta perehdyttää työntekijät osaavaksi tiimiksi, ja ryhmäteema osoittaaakin, että tilanne mahdollistaa kasvun yhdessä ja sen myötä uusien työntekijöiden kehittymisen seuraamisen.

”Muutokset ovat aina mukana yritystoiminnassa. Parhaimmillaan ne antavat tunteen ja mahdollisuuden kehittää ja muuttaa itseä, oppia uutta ja löytää uusia itselle merkityksellisiä asioita. Toisaalta ne aiheuttavat stressiä, unettomia öitä ja ristiriitaja. Työilmapiiri on todella tärkeä minulle. Oma roolini on olla monena.” (J5)

Ryhmäteema osoittaa, että muutoksen keskelläkin työntekijäymmärrys on kasvanut ja johtajuus kehittynyt. Toimivan työyhteisön eteen ollaan valmiita tekemään paljon töitä, jotta jokainen voi tuntee olevansa arvokas ja saavansa olla juuri sellainen kuin on. Johtajat käyttävät aikaa ja energiaa luodakseen luottamuksen ilmapiirin monimuotoiseen työyhteisöön uskoen, että yhdessä voidaan onnistua.

Ryhmäteema 4: Matkailualan yritysten haasteet ratkaisemisena lähijohtamisessa

Edelliset ryhmäteemat osoittavat johtajien kyvykkyyden sopeutua työvoimapulan värittämään arkeen epävarmuuden tunteistaan huolimatta. Sen lisäksi, että haasteet ovat kehittäneet johtajuutta, tarvitaan myös keinoja luoda ratkaisuja vallitsevaan tilanteeseen. Ryhmäteema 4 vahvistaa, että matkailualaa koettelevan työvoimapulan yksi juurisyy on alan

heikko vetovoima, joka heijastuu johtajien arkeen työntekijäpulana. Ryhmäteeman mukaan johtajat kokevat ratkaisukeinoina muun muassa alan houkuttelevuuden lisäämisen ja ennakoinnin.

”Vaikuttaa siltä, että alan työ ei ole enää kiinnostavaa eikä haluttua, kuten oli vielä joitakin vuosia sitten. Tämän huomaa myös siitä, että alan yritykset ympäri Suomen potevat samaa työntekijäpulaa. Jos työvoimapula jatkuu tämän kaltaisena tai jopa pahenee tulevina vuosina, olemme erityisen vaikeassa tilanteessa.” (J3)

Yksi syy alhaiseen vetovoimaan on matala palkkaus. Myös julkinen keskustelu matkailualan osallisuudesta koronapandemian leviämiseen oli omiaan heikentämään alan houkuttelevuutta ja luomaan epävarmuutta alan tulevaisuudesta. Toisaalta ryhmäteema osoittaa, että osa johtajista kokee roolinsa merkittävänä alan vetovoiman edistämässä. He kokevat vastuuta esimerkiksi alan opiskelijoiden jäämisestä alalle ja työharjoittelijoiden positiivisista kokemuksista työelämästä.

”Minulle on äärimmäisen tärkeää myös se, että kannamme vastuun alan opiskelijoiden kasvattamisesta alalle sekä alamme kiinnostavuuden ylläpitämiseksi/kasvattamiseksi. Työssä oppijoiden kokemukset ovat tosi tärkeitä ja pidän yhdessä esihenkilöiden kanssa huolta siitä, että he saavat mahdollisimman realistisen kuvan kyseisestä työstä sekä pääsevät sitä myös itsenäisesti tekemään” (J10)

Työharjoittelijoista koetaan vastuuta, sillä johtajat ymmärtävät harjoittelun yhteyden alan vetovoiman kasvattamiseen. Ryhmäteema osoittaa työharjoittelijoiden olevan monille yhtä arvokkaita kuin muutkin työntekijät ja pyrkimyksen saada harjoittelijat tuntemaan yhteenkuuluvuutta työyhteisöön.

Moni johtaja kokee, että matkailualalla toimiminen voi muuttua tulevaisuudessa erityisen vaikeaksi työvoimapulan jatkuessa. Ryhmäteemassa painottuu ennakoinnin tärkeys. Osaamisen tunnistaminen hyvissä ajoin mahdollistaa koulutuksen ja valmennuksen, mikä puolestaan vie tiimiä kohti vahvempaa osaamista.

”Minun esimiehenä tulee tunnistaa jo hyvissä ajoin henkilöstön osaamisvajeet ja pyrkiä ohjaamaan koulutuksen ja valmennuksen kautta henkilöstöä vahvempaan osamiseen” (J3)

Ryhmäteema tuo esille myös epävarmuuden, jota koetaan sekä valtakunnan että yritysten tasolla siitä, miten työvoimaongelmia ratkotaan nyt ja tulevaisuudessa. Moni johtaja ennakoivalle tulevalle entistä enemmän työperäistä maahanmuuttoa.

”Ulkomailta tuleva työperäinen muutto on käsittääkseni ainut keino, miten tämän tuon vakavimman asian eli työntekijäpulan voi korjata. Uskon ja toivon, että sieltä tulevilla työntekijöillä on myös asenne kohdallaan työntekoa kohtaan.” (J2)

Ryhmäteema osoittaa, että työperäinen maahanmuutto koetaan hyväksi ratkaisuksi helpottaa työvoimapulaa. Osa johtajista kokee, että etenkin koronan jälkeen tulevaisuutta on vaikea ennakoida ja että koko toimiala on isossa murroksessa.

”Johtajana olen ennakoiva, suunnitelmallinen kaikkeen varautuva. Haluan, että asiat tehdään kunnolla ja jos vain mahdollista, ajoissa.” (J5)

Työvoimahaasteista huolimatta matkailualan kasvu ja monimuotoisten työyhteisöjen johtaminen innostavat johtajia. He haluavat motivoida työyhteisöjään saavuttamaan paljon yhdessä. Siksi työyhteisöön sopivien työntekijöiden löytäminen on monelle johtajalle avainasemassa. Töihin halutaan mennä innolla ja innostus halutaan välittää myös työyhteisöön.

Johtopäätökset

Tutkimustuloksemme tuovat lisäarvoa matkailuelinkeinolle tarjoamalla kokemustietoon perustuen neljä näkökulmaa ymmärtää Lapin matkailuyritysten lähijohtamisen haasteita ja niiden ratkaisemista. Näkökulmat ovat erilaisia ja ne eivät ole voimassa samanaikaisesti. Epävarmuuden sietäminen näyttäytyy tuloksissa tärkeänä, mutta sopeutumistakaan ei voi tehdä loputtomiin. Ratkaisukeskeisyys on välttämätöntä, mutta jatkuvana kokemuksena kuluttavaa. Myös kehittymiselle on oltava joskus tilaa. Näkemyksemme mukaan tutkimustulosten keskeinen merkitys liittyykin näkökulmien dynamiikan tunnistamiseen, eli siihen, missä kohden lähijohtamistyötä ne ovat osa kokemuksellista todellisuutta, miten tasapainossa ne ovat suhteessa toisiinsa ja miten joustavasti lähijohtamisessa on mahdollista liikkua niiden välillä. Tällainen tilannekohtaisuuden arvo on näyttäytynyt varsin marginaalisena matkailualan aiemmassa johtamistutkimuksessa.

Tartuimme Bradley-Colen (2021) mukaisesti ajatukseen siitä, että IPA-tutkimuksella voidaan täydentää leadership-metriikkaa. Tutkimustuloksina esitetyt neljä kokemuksellista lähijohtamisen näkökulmaa tarjoavat varsin erilaista tarkastelupohjaa, kuin artikkelin alussa esittämämme kirjallisuuskatsaus, jossa lähijohtamista tarkastellaan ennen kaikkea työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimustulostemme kaksi ensimmäistä ulottuvuutta antavat toivoa herättävän olettamuksen siitä, että epävarmuudesta huolimatta lähijohtajat voivat haasteisiin sopeutuessaan olla entistä parempia johtajia työyhteisölleen. Matkailualalla Lapissa lähijohtajat kokevat ymmärryksen työntekijän työstä, persoonasta ja etenkin hyvinvoinnista auttavan heitä omassa työssään. Monissa johtamisen menettelytavoissa työntekijä ja lähijohtaja eivät välttämättä kohtaa kokemuksellisesti, jolloin esimerkiksi varhaisen puuttumisen kaltaista lopputulosta ei saavuteta (Näätänen, 2024). Jit ym. (2016) korostavat kuulluksi ja palveluksi tulemisen voivan ratkaista lähijohtamisen vaikeita tilanteita, kuten työntekijöiden välisiä konflikteja. Tutkimuksemme osoitti, että sopeutuminen voi lähijohtajan ymmärryksen kasvaessa johtaa matalampaan hierarkiaan, joka puolestaan mahdollistaa työyhteisön jäsenten välisen tutustumisen ja näin suhteiden sekä vuorovaikutuksen syvenemisen. Matalan hierarkian työyhteisöissä syntyy luonnollisesti esimerkiksi kuulluksi tulemista, joka puolestaan mahdollistaa lähijohtajalle varhaisen puuttumisen niin työntekijän kuin työyhteisön hyvinvointiin.

On todettu, että sopeutuakseen odottamattomiin ja muuttuviin olosuhteisiin voivat lähijohtajat käyttää positiivisuutta suojaavana ja korjaavana toimintona negatiivisilta tunteilta ja stressiltä (Haver ym., 2014). Tutkimuksemme tukee laajemminkin positiivisen ajattelun merkitystä lähijohtajalle erilaisissa muutostilanteissa. Esimerkiksi työvoimahaastei-

den tuomasta epävarmuudesta huolimatta lähijohtajat haluavat motivoida työyhteisöjään onnistumaan yhdessä ja oma innostus halutaan välittää työyhteisöön.

Zhang ym. (2023) painottavat lähijohtajien osoittaman välittämisen ja sosiaalisen vastuun merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ja vakauden ylläpitämiseksi haasteita kohdattaessa. Lähijohtajan työssä vuorovaikutussuhteiden merkitys (Mäkelä ym., 2013) sekä molemmiin puolisen sosiaalisen tuen tärkeys korostuvat toiminnan sujumisen ja onnistumisen kannalta (Lindström ym., 2023; Gjerald & Furunes, 2020). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin lähijohtajien osoittaman välittämisen merkitystä heidän omalle työlleen. He kokevat läheisen vuorovaikutuksen mahdollistavan työyhteisön kasvun ja kehittymisen yhdessä, jolloin he voivat samalla saavuttaa oman työnsä tavoitteet.

Sopeutumista ilmentävä kokemuksellinen ulottuvuus näyttää olevan useilla tavoin yhteydessä muihin tunnistamiimme lähijohtamisen näkökulmiin. Esimerkiksi tämä ulottuvuus mahdollisti siirtymän johtamisroolien välillä. Sopeutuminen tuki työntekijöiden näkökulman ymmärtämistä, mikä antoi tilaa lähijohtajan omalle kehittymiselle. Kun lähijohtajat ryhtyivät yritysten haastavissa tilanteissa tekemään työntekijöidensä työtä keven-tääkseen heidän taakkaansa tai tukeakseen heitä, mahdollistui heidän oma kehittyminen uuden oppimisen ja työntekijöiltä saadun arvokkaan tiedon kautta.

Käytännön tasolla tunnistamamme kokemukselliset näkökulmat ovat merkityksellisiä, sillä ne ilmentävät monin tavoin lähijohtamisen kehittämisen tarpeita matkailualalla Lapissa. Ensinnäkin työvoiman saatavuuden ja sitouttamisen haaste näkyy lähijohtamisessa selkeimmin epävarmuutena. Vaikka epävarmuus näyttäytyy tutkimustuloksissa osittain myös myönteisen kaltaisena kokemuksena, tutkimustulosten perusteella ensiarvoisen tärkeänä voidaan pitää sitä, että lähijohtamistyössä ei jäädä yksin. Edelleenkin liian vähän huomiota kiinnitetään lähijohtamisen rakenteellisiin edellytyksiin kuten työnkuviin, heidän työnsä tukemiseen tai palkitsemiseen (Viitala & Koivunen, 2014).

Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksemme osoitti, että matkailuelinkeino elää jatkuvasti eikä löydettävissä ole konkreettista tietoa siitä, millainen on tyypillinen lappilainen matkailualan yritys. Tutkimuksessa kiinnitimme huomiota siihen, että monet matkailualan yritykset toimivat samaan aikaan useilla toimialoilla. Esimerkiksi ohjelmapalveluyritys voi tarjota majoitusta ja ravintolapalveluita. Samoin pieni majoitusliike voi tarjota tapahtumia sekä ravintolapalveluita ja järjestää itse myös puhtaanapidon. Pienessä yrityksessä lähijohtajana voi toimia yrittäjä itse. Olisi ajankohtaista tutkia ja määritellä tarkemmin Lapin matkailuyritysten luonnetta ja toimialaa. Tällainen tutkimus lisäisi samalla tietoa myös lähijohtamisen muuttuneesta toimintaympäristöstä, joka puolestaan auttaisi yrityksiä kehittämään johtamisen osaamistaan. Matkailuala hyötyisi investoimisesta lähijohtajien koulutukseen (Haver ym., 2014), osaamisen kehittämiseen sekä heidän tukemiseen (Giousmpasoglou ym., 2021). Jatkossa olisi perusteltua testata myös matkailualalla Lapissa niin Kariman (2023) kuin Zhangin ym. (2023) oletuksia lähijohtajien positiivisesta suhtautumisesta epäonnistumisiin ja haasteisiin.

Tutkimuksessa tunnistettuja kokemuksellisia ryhmäteemoja voi käyttää usealla tavalla osaamisen kehittämisen ja tuen lähtökohtana. Ne osoittavat, että lähijohtajien kokemukselliset tarpeet eivät ole määriteltävissä vain tietyllä tavalla. Sen sijaan ryhmäteemat auttavat ymmärtämään, millaisissa tilanteissa on mahdollisesti tärkeitä keskittyä tukemaan lähijohtajia epävarmuudessa, ja milloin tulisi vahvistaa suurempaa ja ratkaisukeskeisempää otetta. Varsinaisten kokemuksellisten sisältöjen osalta vähintäänkin yhtä tärkeänä voidaan pitää tarpeiden tilannekohtaisen muutoksen logiikan ymmärtämistä. Johtamistutkimuksessa ryhmäteemoja voi käyttää otosperusteista tutkimusta täydentävänä asetelmana esimerkiksi case-asetelmaa muodostettaessa tai testattaessa ryhmäteemoja jonkin spesifin johtamisominaisuuden, kuten milleniaalijohtajien suhteen.

Rajoitukset ja luotettavuus

IPA-tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereiksi on esitetty kontekstiherkkyttä, sitoutumista, avoimuutta, johdonmukaisuutta ja vaikutuksia (Smith ym., 2022). Kontekstiherkkyys on pyritty huomioimaan tässä tutkimuksessa jäsentämällä perustellusti Lapin matkailualan erityispiirteiden ja haasteiden merkitystä lähijohtamisen kannalta. Tältä osin yritysten kirjo on varsin vaihteleva ja muuttuva, jonka yksityiskohtainen kuvaus osoittautui varsin vaativaksi tehtäväksi. Näin ollen voimme todeta ainoastaan karkealla tasolla, että tutkimusaineistomme edustaa tarkastelemaamme kontekstia.

Sitoutuminen puolestaan tulee esiin hyvänä metodologisena osaamisena sekä huolellisena aineiston tarkasteluna ja analysointina. Kohderyhmän valinnassa sekä aineiston hankinnassa pohdimme useita eri vaihtoehtoja ja perustelimme valintamme tarkasti. Aineiston hankintavaksi valitsimme itsenäiset kirjoitelmat. Näin mahdollistimme osallistujille sen, että he voivat sitoutua tutkimukseen haluamallaan laajuudella ja tuoda esiin juuri niitä kokemuksia ja asioita työarjestaan, jotka he kokevat merkityksellisiksi. Samalla pyrimme vaikuttamaan tutkijoina mahdollisimman vähän siihen, millä tavalla osallistujat määrittelevät kokemuksensa.

Avoimuutta ja johdonmukaisuutta on pyritty tuomaan tutkimuksessa esille mahdollisimman huolellisella menetelmäkuvauksella. Myös tulokset on pyritty kertomaan tutkimuksessa siten, että ne kuvastavat moniulotteisesti lähijohtamista ilmentäviä kokemuksia. Tutkimuksen suhde teoriaan on muodostettu IPA-tutkimukselle tyypillisesti aineistolähtöistä tutkimusotetta seuraten.

Vaikutusten osalta uskomme tuloksilla olevan merkitystä matkailualan lähijohtamisen tutkimuksen ja kehittämisen kannalta. Toisaalta IPA-tutkimukselle ominaisesti tuloksia ei voida sellaisenaan laajasti yleistää. Vaikutuksia koskevana rajoituksena voidaan pitää myös tutkimuksen tarkastelunäkökulman keskittymistä lähijohtajiin. Vastaava tutkimusasetelma olisikin perusteltua jatkossa kohdentaa myös muihin lähijohtamisen osapuoliin.

Tutkimustulokset tarjoavat myös matkailututkijoille empiiristä tietoa sekä alan toimijoille näkemyksiä, joiden avulla on mahdollista ymmärtää lähijohtamista paremmin sen tukemiseksi ja kehittämiseksi.

Lähteet

- Agarwal, A. & Sandiford, P. J. (2021). Fictionalizing dialogue: interpretative phenomenological analysis in organizational research. *Qualitative Research in Organizations and management*, 16(1), 218–236. <http://dx.doi.org/10.1108/QR0M-01-2020-1885>
- Ainsworth, S. & Purss, A. (2009). Same time, next year?. *Personnel Review*, 38(3), 217–235. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480910943304>
- Arasli, H., Altinay, L. & Arici, H. E. (2020). Seasonal employee leadership in the hospitality industry: a scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6). <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0508>
- Arasli, H. & Arici, H. E. (2019). The art of retaining seasonal employees: three industry-specific leadership styles. *The Service Industries Journal*, 39(3), 175–205. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2018.1478412>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Thi Than, H. N., Ramachandran, S., Dropulić Ruzić, M. & Siow, M. L. (2016). Sustainability and the Tourism and Hospitality Workforce: A Thematic Analysis. *Sustainability journal*, 8(8), 809. <https://doi.org/10.3390/su8080809>
- Benmira, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, (5), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bradley-Cole, K. (2021). Friend or fiend? An interpretative phenomenological analysis of moral and relational orientation in authentic leadership. *Leadership*, 17(4), 401–420. <http://dx.doi.org/10.1177/17427150211016163>
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40–67. https://www.researchgate.net/publication/284514364_Shared_leadership_A_post-heroic_perspective_on_leadership_as_a_collective_construction
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M. & Furunes, T. (2022). What about the Factor Time in Sustainable Employability Research? An Overview of Theory-Based Organizational Research. *Sustainability*, 14(10730). <https://doi.org/10.3390/su141710730>
- Dos Santos, L. M. (2022). Human resources and workforce shortages in Jeju Island due to islandness: The challenges faced by former hospitality and tourism professionals. *Island Studies Journal*, 17(2), 143–167. <https://doi.org/10.24043/isj.390>
- Dugan, J. (2024). *Leadership theory. Cultivating critical perspectives* (2th ed.). Jossey-Bass.
- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R. & Ferris, G. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 36(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

- Fry, L. W. (2003). Towards a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, (14)6, 93–727. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E. & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1297–1318. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741>
- Gjerald, O. & Furunes, T. (2020). Managerial Practices of Co-creation and Psychosocial Work Outcomes. Teoksessa A. Walmsley ym. (toim.), *Tourism Employment in Nordic Countries*. (s. 213–234.) https://doi.org/10.1007/978-3-030-47813-1_10
- Goh, E. & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström, V. & Paavola, J-P. (2022). *Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä*. (TEM raportteja 3/2022.) Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Haver, A., Akerjordet, K. & Furunes, T. (2014). Wise emotion regulation and the power of resilience in experienced hospitality leaders. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14,(2), 152–169. DOI:10.1080/15022250.2014.899141
- Hoang, G., Yang, M. & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of hospitality management*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563>
- Horváth, V. & Kenesei, Z. (2023). Employee experience journey mapping: a new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 207–217. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>
- Iivarinen, E. (2009). *Kolmen Pohjois-Suomessa toimivan matkailualan yrityksen tarinat – Tarkastelussa henkilöstöjohtaminen*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201011291071>
- Jit, R., Sharma, C. S. & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, 27(4), 591–612. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCM-12-2015-0086>
- Jones, T., Shone, M. C. & Memon, A. (2003). *Emerging Tourism Planning Processes and Practices in New Zealand: A local and regional perspective*. (Tourism Recreation Research and Education Centre, Report 56.)
- Kaiholo, O. (2023). *Matkailun toimialaraportti 2023*. (TEM raportteja 3/2023). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-621-5>

- Karima, S. (2023). Millennial Leadership in Great Place to Work companies Finland Rovaniemi. (Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 361). Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-382-2>
- Kurian, D. & Nafukho, F. M. (2022). Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions? – a study in the hotel context. *International Hospitality Review*, 36(1). <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0047>
- Kwok, L. (2022). Labor shortage: a critical reflection and a call for industry-academia collaboration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 3929–3943. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0103>
- Lapin Liitto. (2023). Kestävillä innovaatioilla hyvinvoiva Lappi: Lapin älykkään erikoistumisen strategia 2023–2027. (Lapin Liiton julkaisuja A63/2023.) https://arcticsmartness.fi/wp-content/uploads/sites/5/Strategia_web.pdf
- Lapin Liitto. (2021). Päivitetty matkailustrategia 2020–2023. (Lapin Liiton julkaisuja.) <https://www.lapinliitto.fi/wp-content/uploads/2022/05/Lapinliitto-Matkailustrategia-2022-aukeamina.pdf>
- Lindström, S., Turunen, J., Remes, J. & Pehkonen, I. (2023). Työhyvinvointi ja osaaminen palvelualoilla. (Työterveyslaitoksen julkaisuja.) <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-064-5>
- Malone, S., McCabe, S. & Smith, A. (2014). The role of hedonism in ethical tourism. *Annals of Tourism Research*, 44, 241–254. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2013.10.005>
- Murray, W. C., Elliot, S., Simmonds, K., Madeley, D. & Taller, M. (2017). Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry Finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 391–401. <http://dx.doi.org/10.1108/WHATT-04-2017-0022>
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. (2013.) LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. (Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191.) https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf
- Northouse, P. (2021). *Leadership: theory and practice*. UK, Sage.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). SAGE.
- Näätänen, T. (2024). Työntekijän kuulluksi tuleminen merkitys työuupumuskokemukseen lähiesihenkilön kanssa käytävässä keskustelussa. (Acta electronica Universitatis Lapponiensis 373.) Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-410-2>
- Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. (Acta Universitatis Lapponiensis 370). Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>
- Rantala, O., de la Barre, S, Granås, B., Þór Jóhannesson, G., Müller, D. K., Saarinen, J., Tervo-Kankare, K., Maher P. T. & Niskala, M. (2019). Arctic tourism in times of change: Sea-

- sonality. (TemaNord 528/2019). Nordic Council of Ministers. <http://dx.doi.org/10.6027/TN2019-528>
- Richard, J., Bustard, T., Bolan, P., Devine, A. & Hutchinson, K. (2019). The emerging smart event experience: an interpretative phenomenological analysis. *Tourism Review*, 74(1), 116–128. <http://dx.doi.org/10.1108/TR-10-2017-0156>
- Sandriester, J., Kern, C. & Harfst, J. (2023). The impact of the covid-19 crisis on tourism development in peripheral areas in Austria. *Tourism, Culture & Communication*, 23, 233–248. <https://doi.org/10.3727/109830422X16600594683454>
- Smith, J., Flowers, P. & Larkin, M. 2022. *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. Sage Publications Ltd. Lontoo.
- Smith, J. A. & Osborn, M. (2015). *Interpretative phenomenological analysis*. J. A. Smith (toim.) *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3th edit.). SAGE Publications Ltd.
- Smith, J. & Shinebourne, P. (2012). *Interpretative phenomenological analysis*. H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf & K. J. Sher (toim.) *APA handbook of research methods in psychology*, 2. *Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. American Psychological Association, 73–82.
- Smith, B.N., Montagno, R.V. & Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (10)4, 80–91. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Styvén, M.E., Näppä, A., Mariani, M. & Natarajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290–298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>
- Tuomi, A., Tussyadiah, I., Ling, E.C., Miller, G. & Lee, G. (2020). $x=(\text{tourism_work})$ $y=(\text{sdg8})$ while $y=\text{true}$: automate (x). *Annals of Tourism Research*, 84, 102978. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2020.102978>
- Törn-Laapio, A. & Ekonen, M. (2021). Meaning of work across different generations of tourism and hospitality employees. In *Proceeding of the 4th International Conference on Tourism Research ICTR2021: A Virtual Conference hosted by Polytechnic Institute of Porto*. Portugal, 20-21 May 2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/703806/Article.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.) 151–171. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Walmsley, A. (2018). Policy decisions and tourism: unintended consequences or deliberate neglect – reactions to the ban on term time holidays in the UK's South West. *Journal of Policy Research of Tourism, Leisure and Events*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1465066>

Zhang, J., Xie, C. & Huang, S. (2023). Resilient leadership in hospitality and tourism enterprises: conceptualization and scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1299–1326. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2022-1274>

Liitteet

Liite 1 GET:ien muodostaminen, esimerkkinä GET: ”Johtajuus epävarmuutena”

GET	PET	Kokemukselliset lausumat
Johtajuus epävarmuutena Muodostuu 4/15 ohtajan (J) kokemuksista 1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J12, J13, J14	Osaavien työntekijöiden puuttumisen aiheuttama epävarmuus Muodostuu 8 johtajan kokemuksista J2, J3, J4, J8, J9, J10, J13, J14	A. työntekijöitä ei ole (J2) B. hakijoita avoimiin paikkoihin oli vain muutamia, joten tilanne oli jo lähtökohtaisesti todella huono (J2) C. vain yksi haastateltavista tuntui omaavan niitä taitoja joita työhön tarvittiin (J2) D. toimintaympäristössä on tapahtunut aivan yllättäen sellainen muutos, että ammattitaitoisia työntekijöitä on erittäin vaikea saada varsinkin lyhyisiin, määräaikaisiin työsuhteisiin (J3) E. kaikki ympäri Suomen potevat samaa työntekijäpulaa (J3) F. olisin tarvinnut jonkun kokeneen opastamaan minua (J4) G. tekijöitäkään ei ollut (J8) H. minulla ei ole meidän yrityksessä kunnolla varamiestä (J9) I. pitäisi jaksaa, mutta kun ei meinaa jaksaa, eikä ole ketään kelle delegoida asiaa (J9) J. ennen pandemiaa oli jo nähtävissä alallamme työvoiman saannissa haasteita (J10) K. pandemia ei sitä [työvoiman saantia] suinkaan helpottanut vaan ennemminkin teki siitä vielä haasteellisemman (J10) L. isoa muutosta on havaittu myös henkilöstön saavuudessa (J13) M. toimiala on nyt isossa murroksessa ja työvoiman saaminen heikentyy vuosi vuodelta (J13) N. työvoiman saamisen ongelman lisäksi (J13) O. merkittävin muutos on työvoimapula (J14)

	<p>Työntekijöiden katoamisen aiheuttama epävarmuus</p> <p>Muodostuu 4 johtajan kokemuksista J2, J5, J10, J14</p>	<p>A. negatiivisia muutoksia ovat taas työntekijät katosivat yhtäkkiä jonnekin eikä heitä ole takaisin alalle tullut (J2)</p> <p>B. työntekijöiden kaikkoaminen edustamiltani aloilta (J2)</p> <p>C. olen ollut näissä tehtävissä kauan ja muutos tässä asiassa [työntekijöiden kaikkoaminen] on dramaattinen (J2)</p> <p>D. korona aiheutti sen, että itse hakeuduin opiskelemaan ja muualle töihin (J5)</p> <p>E. yhden esihenkilön ja tiimiläisen lähdettyä hyppäsin hyvin spontaanisti myös lähijohtajan rooliin (J10)</p> <p>F. toinen merkittävä seikka on työvoiman joukkopako toimialalta, ymmärrettävästi (J14) alalla pidempään työskennelleiden, ammattitaitoisten työntekijöiden lähteviä selkiä tullaan toimialalla seuraamaan vielä muutamia vuosia (J14)</p>
1	<p>Rekrytoinnin vaikeuden aiheuttama epävarmuus</p> <p>Muodostuu 8 johtajan kokemuksista J2, J3, J8, J9, J10, J11, J12, J13</p>	<p>A. kesän jälkeen meidän piti rekrytoida nopeasti (J2)</p> <p>B. meillä oli kuitenkin tilanne, että työntekijöitä oli saatava (J2)</p> <p>C. mutta ajattelin että a) hänet on pakko palkata koska muita vaihtoehtoja ei ole (J2)</p> <p>D. enää minulla ei ole hermopainetta ja huolta työntekijöiden poissaoloista ja niiden aiheuttamista ongelmista työvuorojen järjestelemiseksi ja sijaisten hankkimiseksi (J3)</p> <p>E. muutoksessa ja epävarmuudessa työn suunnittelu vaatii paljon voimavaroja (J8)</p> <p>F. paljon pois työntekijöitä, ne ketkä olivat jäljellä joutuivat venymään ja tekemään enemmän kuin normaalisti (J8)</p> <p>G. tämä prosessi on venynyt aivan liian pitkäksi näiden henkilövaihdosten vuoksi (J9)</p> <p>H. esihenkilöillämme oli haasteita operaatioissa työvoiman saannin kanssa (J10)</p> <p>I. joka on verkoston jäsen, mutta käy paikan päällä vain harvoin, joten hänellä ei ole samanlaista rutiinia kuin kahdella muulla (J11)</p> <p>J. uuden porukan ja isojen henkilöstöhaasteiden kera (J12)</p> <p>K. koska sijaisten saaminen on haastavaa nopealla varoajalla (J13)</p>

<p>j</p>	<p>Sesonkiluonteisuuden kuuluvien työvoimahaasteiden aiheuttama epävarmuus Muodostuu 10 johtajan kokemuksista J1, J2, J4, J5, J6, J7, J8, J10, J12, J14</p>	<p>A. ongelmaa toki lisäsi se, että oli menossa hyvin kiireinen aika talvesta (J1) B. kyseessä oli kiireinen aika, jolloin henkilökuntamme kohtasi päivittäin kymmeniä, ellei satoja asiakkaita (J1) C. kaikki jotka ovat tällä alalla töissä tietävät, että rekrytointi tuossa vaiheessa [sesongin alkaessa] on jo myöhäistä niin myös erittäin turhauttavaa (J2) D. olimme valmistautumassa tulevaan sesonkiin, tahti oli jo kiivas mutta tiesimme että se tulee vain kiihtymään (J2) E. tai sitten ne [työntekijät] jotka ovat tarjolla ovat syystä tai toisesta jääneet rekrytoimatta muilta alan yrityksiltä (J2) F. koska tiedän miten meidän alalla sesonki etenee (J2) G. talvisesonki oli alkanut meillä jo muutenkin, yrityskumppani oli täystyöllistetty sen kanssa (J4) H. keväällä yhtenä sesonkiviikonloppuna (J5) I. toki ollessamme kausiluonteinen yritys, sesongille joka tapauksessa lisääntyy henkilöstöä aina paljon (J6) J. minulla on palkattuna yksi tai kaksi kausityöntekijää (J7) K. joulukuusi painoi päälle ja sen tuomat kiireet niin töissä, kuin kotona (J8) L. useimmiten perehdytetään yhtä uutta tiimiläistä tai esihenkilöä tai sesongin työntekijöitä (J10) M. takana oli melko kiireinen kausi (J12) N. tietysti toimialan sesonkiluontoisuus, tästä seuraa jatkuva rekrytointi ja tästä puolestaan jatkuva perehdytys. Eli jatkuva muutos työtiimissä (J14)</p>
	<p>Oman ajattelun rajoittuneisuuden aiheuttama epävarmuus- Muodostuu 4 johtajan kokemuksista J2, J4, J7, J13</p>	<p>A. hän oli sekä persoonaltaan että olemukseltaan kuitenkin paitsi täysin erilainen entä mitä muut henkilöt meidän työyhteisössä, myös todella erilainen entä minä (J2) B. annan tilaisuuden erilaisuudelle, ehkä olin itse vain kovin rajoittunut ajatuksissani (J2) C. lisäksi jouduin tekemään kaiken itse, joten myös stressin määrä oli valtava (J4) D. rekrytoinneissa olen ymmärtänyt kuinka tärkeää olla olla palkkaamatta liian itsensä kaltaisia ihmisiä (J7) E. henkilökemiat on tärkeässä roolissa rekrytoinneissa (J7) F. henkilökemiat ovat tärkeässä roolissa alihankintayhteistyökumppaneita valitessa (J7) G. alalla on selvästi itsellä myös arvostuksen puutetta omaan ammattiosaamiseen ja ammattitilanteeseen (J13)</p>



Välittämisellä on väliä: Välittämisen yhteisluodut elementit asiakaspalveluchatissa

Johanna Heinonen, Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos ja LAB ammattikorkeakoulu

Seuraava teksti perustuu väitöstilaisuudessa esitettyyn lektioon liittyen väitöstutkimukseen ”Caring Matters: Co-creational elements in chat-based service encounters”. Väitöstilaisuus pidettiin Itä-Suomen yliopistolla Joensuussa 13.9.2024. Väitöskirja on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/32975?locale-attribute=fi>

Johdanto

Asiakaspalveluympäristö on muuttunut dramaattisesti viime vuosikymmeninä. Perinteistä, kasvokkain tapahtuvaa asiakasvuorovaikutusta leimasi molempien osapuolien läsnäolo, ei-verbaalinen viestintä ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen avulla sekä mahdollisesti asiakaspalvelijasta huokuva lämpö ja empatia (Sundaram & Webster, 2000). Nykyään vuorovaikutus on yhä enemmän teknologian välittämää ja näin siitä on karsittu pois monia elementtejä (Salesforce, 2022). Digitaalisten alustojen lisääntymisen mukanaan tuoma muutos on korostanut teknologian eri ominaisuuksia, kuten käytettävyyttä ja tehokkuutta, ja toisaalta unohtanut inhimillisen vuorovaikutuksen merkityksen (Kandampully et al., 2021). Tämä on kuitenkin asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden kannalta merkittävä tekijä.

Tutkimukseni ydin lähti tarpeesta ymmärtää, kuinka inhimillisen vuorovaikutuksen elementti eli väittäminen konkretisoituu chat-asiakaspalvelun totuuden hetkissä ja miten sen avulla voidaan luoda arvoa asiakkaalle ja ylittää hänen odotuksensa. Kun perinteisissä asiakaspalvelukohtaamisissa välittäminen välittyy katsekontaktin, äänen ja kehon kielen avulla, puuttuvat nämä elementit tekstipohjaisista palveluista, kuten chatista. Haasteena onkin siis ymmärtää, kuinka välittämisen elementtejä voidaan soveltaa uudessa kanavassa, jossa itse sanojen ja reagoitavuuden merkitys korostuu (Rajaobelina et al., 2021). Yritykset siirtyvät yhä enemmän erilaisille verkkoalustoille, joten on tärkeää varmistaa, että asiakkaat tuntevat olevansa arvostettuja ja että heistä välitetään totuuden hetkissä (Huang et al., 2021). Tutkimukseni aiheen kiistämättömästä ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä huolimatta aikaisemmassa tutkimuksessa ei kuitenkaan paneuduta laajasti siihen, miten välittävä

käyttäytyminen nähdään, tehdään ja koetaan chateissa (Brave et al., 2005). Väitöskirjani tavoitteena on täyttää tämä tutkimusaukko tarkastelemalla välittämisen erityisiä elementtejä ja niiden konkretisoitumista.

Teoriapohja

Yhdistin tutkimuksessani kolme keskeistä teoreettista näkökohtaa, jotka ovat välittäminen, yhteisluominen ja chat-pohjainen asiakaspalvelukohtaaminen.

Välittäminen (engl. caring) on perinteisesti yhdistetty hoitotieteisiin, ja kauppatieteissä sen peruselementti empatia on ollut enemmän tutkimuksen kohteena (Noddings, 2013). Kun empatialla viitataan ihmisen kykyyn asettua toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää hänen tunteitaan, ajatuksiaan ja näkökulmiaan, ottaa välittäminen askeleen eteenpäin ja pelkän tuntemuksen lisäksi pyrkii aktiivisesti etsimään ratkaisuja tilanteeseen (Jacono, 1993). Tämä näkökulma on keskeistä myös asiakaspalvelussa. Välittämisen rooli on kaksijakoinen: se on sekä tunne, joka syntyy asiakkaalle totuuden hetkessä, mutta myös toimintaa, jota asiakaspalvelija harjoittaa. Molemmat näkemykset ovat tärkeitä asiakaskokemuksen luomisessa. (Collins, 2015.)

Yhteisluominen (engl. co-creation) puolestaan korostaa sitä, että asiakaskokemus ei synny vain asiakaspalvelijan toimesta vaan yhteistyössä asiakkaan oman toiminnan kanssa. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muokkaavat aktiivisesti palvelukokemusta. Tätä tutkin erityisesti palvelukeskeisen logiikan (engl. service dominant logic) (Vargo & Lusch, 2008) – näkökulmasta, johtuen siitä, että pyrin löytämään ratkaisuja asiakaspalvelijoille ja heidän toiminnalleen sekä kyvyilleen tuottaa välittämistä toimintana. Luonnollisesti myös käyttämäni data, joka ei suoraan ilmaissut asiakkaan arviota tyytyväisyydestä tai kokemuksestaan, ohjasi tähän näkemykseen.

Asiakaspalvelu rakentuu vuorovaikutuksen kautta: asiakaspalvelutilanteet ja palvelukohtaamiset luovat pohjan asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutukselle, joka puolestaan muokkaa asiakaskokemusta ja palvelukokemusta kokonaisuudessaan ja kulmineeruu ns. totuuden hetkissä (Grönroos, 2000) Chat-pohjaisessa asiakaspalvelussa tutkinkin hyvän palvelun elementtejä ja niiden muodostumista. Tämä yhdisti myös edellä mainitut elementit, tarjoten edellytyksiä ja reunaehtoja henkilökohtaisten, tunneperäisten kokemusten luomiseen ilman kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta (Zeithaml et al., 2006).

Tutkimuskysymykset ja -menetelmä

Tutkimusongelmaksi määrittelin: Miten välittävä lähestymistapa edistää arvon yhteisluontia chat-pohjaisen asiakaspalvelun totuuden hetkissä? Tämän ongelman ratkaisemiseksi hyödynsin tutkimuksessa monimenetelmällistä ja iteratiivista tutkimusotetta sekä tapaustutkimusta, joka keskittyi MyHelsinki.fi-asiakaspalveluchatin kohtaamisiin kesäkuussa 2020. MyHelsinki.fi on Helsingin kaupungin palvelu, joka tarjoaa tietoa ja neuvontaa sekä helsinkiläisille että vierailijoille. Heidän chat-aineistonsa sisälsi kaikkiaan 123 keskustelua, eli 1 623 riviä tekstiä koostuen sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan puheenvuoroista.

Tutkimusongelmaan vastattiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla kolmessa eri akateemisessa artikkelissa. Ensin selvitin, mitkä tekijät chat-pohjaisessa palvelukohtaamisessa vaikuttavat positiivisesti asiakaskokemukseen juuri totuuden hetkissä, eli kun asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Tämä artikkeli esiteltiin Enter22-konferenssissa ja julkaistiin konferenssijulkaisussa. Artikkelin tarjosi hyvän pohjan erilaisten asiakaspalvelutilanteiden analysointiin. Tämän jälkeen paneuduin erityisesti asiakaspalvelun ja välittämisen yhteistoiminnallisuuteen tarkastelemalla, mikä on välittämisen elementtien ja arvon yhteisluonnin välinen suhde chat-pohjaisissa palvelukohtaamisissa. Tämä artikkeli julkaistiin syksyllä 2023 Services Marketing Quarterly -lehdessä. Lopuksi halusin varmentaa edellisten artikkelien tulokset ja saada syvällisempää tietoa asiakaskokemuksesta, joka MyHelsinki.fi -aineiston pohjalta ei ollut mahdollista. Tätä tutkin kysymyksellä, miten välittämisen elementit vaikuttavat asiakaskokemukseen chat-pohjaisissa palvelukohtaamisissa ja menetelmänä käytin simuloitua käyttäjäkävelyä laboratoriossa. Tämä artikkeli on vielä julkaisematta.

Tulokset

Ensimmäisessä vaiheessa hyödynsin abduktiivista sisällönanalyysia tunnistaakseni ne elementit, jotka erottivat erinomaisen asiakaspalvelun muista tilanteista. Erinomaisella asiakaspalvelulla tarkoitettiin palvelua, josta asiakkaat antoivat jo totuuden hetkessä myönteistä palautetta ja kehuja tilanteesta. Tämä analyysi paljasti, että reagoitokyvyyn ja tehokkuuden ohella erityisesti kohteliaisuus ja personointi ovat tärkeitä positiivisten asiakaskokemusten edistämiseksi (Heinonen & Pesonen, 2022). Nämä havainnot ovat linjassa sen kanssa, mitä tiedämme perinteisestä asiakaspalvelusta, mutta korostavat näiden elementtien lisääntynyttä merkitystä ympäristössä, jossa viestintä on puhtaasti tekstipohjaisista (Chen et al., 2023).

Toisessa vaiheessa paneuduin asiakaspalvelun yhteisluontiin eli tilanteeseen, jossa asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa syntyy myönteistä asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä. Tämä tutkimus keskittyi siihen, kuinka välittävät elementit luovat yhteisarvoa chat-pohjaisessa asiakasvuorovaikutuksessa. Deduktiivisen sisällönanalyysin avulla selvitin, kuinka empatia, kohteliaisuus ja aktiivinen sitoutuminen edistävät välittämisen tunnetta, lisäävät asiakastytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Havaitsin myös, että aineiston kohtaamisissa erinomainen asiakaspalvelukokemus syntyi molempien pannaessa tilanteeseen ns. hybridikohtaamisissa (Sheth, 2020), vaikka useimmiten kohtaukset olivat ns. insourcing-kohtaamisia, joissa asiakas toi enemmän sisältöä keskusteluihin (Heinonen & Sthapit, 2023). Välittävän palvelun elementit rajoittuivat pääosin tiedon jakamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen, eli kognitiivisiin ja pragmaattisiin hyötyihin, vaikka tunne-elementtien ja henkilökohtaisuuden hyödyntäminen olisi luonut paljon syvempää kokemusta (Heinonen & Sthapit, 2023).

Vaiheiden 1 ja 2 löydöksiä testasin vaiheessa 3 simuloituilla käyttäjäkävelykokeilla. Laboratorioympäristössä tapahtuvassa käyttäjäkävelyssä vastaajat istuivat tietokoneen edessä ja heidän katsettaan ja kasvonilmeitään tarkasteltiin tunnereaktioiden selvittämiseksi.

Vastaajalle esiteltiin kolme, aiempien artikkelien ja MyHelsinki.fi-datan pohjalta simuloitua palvelutilannetta, joihin olin tunnistanut ja luonut kolme eri asiakaspalvelijapersoonaa: Lasse Laiskan, Nelli Normaalin ja Minna Miellyttäjän. Simulaation jälkeen keräsin vastauksia kokemuksista vielä kyselylomakkeella ja syvähaastatteluilla. Tulokset olivat selviä: välittäminen, joka ilmeni personoituna, panostavana palveluna ja asiakaspalvelijan inhimillisyydellä, sai asiakkailta positiivisimpia tunnereaktioita ja tuki siten aiempia havaintoja.

Johtopäätökset

Aiemmissä tutkimuksissa on tutkittu empatian roolia asiakaspalvelussa, mutta tutkimuksessani mennään pidemmälle korostamalla laajempaa välittämisen käsitettä, joka sisältää empatian lisäksi myös muita elementtejä, kuten inhimillisyyttä, herkkyyttä, henkilökohtaista apua ja erityisesti toimintälähtöistä, ratkaisuoitoitunutta lähestymistapaa pelkän tunteen sijaan. Tämän näkemyksen kautta voidaan arvioida ja tehostaa online-asiakaspalveluvuorovaikutusta ja sen seurauksia sekä tuloksia paremmin jatkossakin.

Käytännössä tämä tutkimus tarjoaa oivalluksia yrityksille, jotka luottavat yhä enemmän digitaalisiin alustoihin vuorovaikutuksessaan asiakkaidensa kanssa. Yritysten tulisi keskittyä palvelun toiminnallisten näkökohtien, kuten nopeuden ja käyttöliittymän, lisäksi myös emotionaalisiin näkökohtiin, jotka voivat merkittävästi parantaa asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä. Kouluttamalla asiakaspalvelutyöntekijöitä priorisoimaan välittävä ja inhimillinen käyttäytyminen sekä suunnittelemalla näitä käyttäytymismalleja jäljitteleviä chatbotteja, yritykset voivat luoda kiinnostavamman ja tyydyttävämmän asiakaskokemuksen.

Lisäksi tutkimus korostaa yhteisluomisen merkitystä asiakaspalvelussa. Välittäminen ei ole yksipuolista työtä; se edellyttää aktiivista osallistumista sekä asiakaspalvelijalta että asiakkaalta. Yhteisluominen on ratkaisevan tärkeää, koska se tarkoittaa, että vuorovaikutuksen laatu määräytyy sen mukaan, mitä asiakaspalvelija tekee ja miten hän käyttäytyy asiakaspalvelutilanteessa, ja miten asiakas tähän sitoutuu ja vastaa ja näkee palvelun kokonaisuutena. Dynamiikan ymmärtäminen on ratkaisevaa suunniteltaessa palvelukohtaamisia, jotka ovat sekä tehokkaita että emotionaalisesti resonoivia.

Lopuksi väitöskirjassani korostetaan aidon välittämisen muutospotentiaalia chat-vuorovaikutuksessa. Verkossa tapahtuva tekstipohjainen asiakaspalvelu vaatii siirtymistä pelkästä asiointipalvelusta ja sen digitaalisesta alustasta kokonaisvaltaisempaan ja horisontaaliseen lähestymistapaan, jossa etusijalle asetetaan niin asiakaspalvelijan kuin asiakkaankin emotionaalinen sitoutuminen ja henkilökohtainen välittäminen. Kun siirrymme syvemmälle digitaaliseen aikakauteen, tulee välittämiskyvykkyydestä teknologian avulla entistä tärkeämpi asiakastyytyväisyyden ylläpitäjä ja syvien, kestävien asiakassuhteiden rakentaja.

Tutkimukseni vahvuutena onkin sen tuottamat uudet näkökulmat välittämisen merkitykseen ja merkityksestä chat-pohjaisessa asiakaspalvelussa sekä sen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja arvon yhteisluontiin. Vaikka tulokset tarjoavat arvokasta tietoa, tutkimuksella on myös rajoituksia. Tutkimukseni keskittyy yhteen palveluntarjoajaan ja melko

suppeaan aineistoon, mikä saattaa rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Tämän vuoksi jatko-tutkimuksissa olisikin hyödyllistä laajentaa lähdeaineistoa ja tutkia eri toimialojen sekä kulttuurien vaikutuksia asiakaskokemukseen chatissa. Lisäksi kielen ja teknologian vai- kutusten tarkempi tutkiminen voisi avata uusia näkökulmia siihen, miten välittämistä voi- daan parhaiten ilmentää digitaalisissa asiakaspalvelutilanteissa.

Lähteet

- Brave, S., & Nass, C. (2007). Emotion in human-computer interaction. In *The human-computer interaction handbook* (pp. 103-118). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b10368-6>
- Chen, S., Li, X., Liu, K., & Wang, X. (2023). Chatbot or human? The impact of online cus- tomer service on consumers' purchase intentions. *Psychology & Marketing*, 40(11), 2186-2200. <https://doi.org/10.1002/mar.21862>
- Collins, S. (2015). The core of care ethics. <https://doi.org/10.1057/9781137011459>
- Huang, D., Chen, Q., Huang, J., Kong, S., & Li, Z. (2021). Customer-robot interactions: Un- derstanding customer experience with service robots. *International Journal of Hospitali- ty Management*, 99, 103078-. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103078>
- Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: Communication, interaction, and value. *Marketing Review*, 1(1), 5-14. <https://doi.org/10.1362/1469347002523428>
- Heinonen, J., & Pesonen, J. (2022). Identifying the elements of great online customer en- counters. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2022: Proceed- ings of the ENTER 2022 eTourism Conference, January 11-14, 2022* (pp. 271-281). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94751-4_24
- Heinonen, J., & Sthapit, E. (2023). Co-creation in chat-based customer service: Understand- ing the elements of caring. *Journal of Service Management*, 34(2), 202-220. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2022-0065>
- Jacono, B. J. (1993). Caring is loving. *Journal of Advanced Nursing*, 18(2), 192-194. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1993.18020192.x>
- Kandampully, J., Bilgihan, A., Bujisic, M., Kaplan, A., Jarvis, C. B., & Shukla, Y. (2021). Ser- vice transformation: How can it be achieved? *Journal of Business Research*, 136, 219-228. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.033>
- Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics & moral education* (2nd ed.). University of California Press.
- Rajaobelina, L., Brun, I., Kilani, N., & Ricard, L. (2022). Examining emotions linked to live chat services: The role of e-service quality and impact on word of mouth. *Journal of Fi- nancial Services Marketing*, 27(3), 232-249. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00119-8>
- Salesforce. (2022). *State of Connected Customer*. Fifth edition. Available at <https://www.salesforce.com/eu/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>
- Sheth, J. N. (2020). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 87, 312-315. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>

Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *The Journal of Services Marketing*, 14(5), 378–391. <https://doi.org/10.1108/08876040010341008>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin.