

Annu Haaranen

**ARJEN TOIMINTAKÄYTÄNNÖT
MATKAILUYRITYKSEN
STRATEGISENA
TOIMINTAMALLINA**

Johtaminen

Pro gradu –tutkielma

2015

Ohjaaja: Pikka-Maaria Laine

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Arjen toimintakäytännöt matkailuyrityksen strategisena toimintamallina

Tekijä: Annu Haaranen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu –työ x Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 90

Vuosi: 2015

Tiivistelmä:

Pro gradu –tutkimukseni tarkoitus on selventää sitä, miten elämyspalveluyrityksen totutut tavat toimia voidaan nähdä sen strategiana, eli arjessa kehkeytyvänä toimintamallina, jonka avulla yritys on menestynyt toimintaympäristössään. Tutkimus kiinnittyy strategia käytäntönä –tutkimussuuntaukseen ja erityisemmin ’strategy as practical coping –näkömykseen, jonka mukaan strategia on arkista käytännön selviytymiseen tähtäävää toimintaa, joka on johdonmukaista suhteessa organisaation historiaan ja toimintaympäristöön. Tutkimuksessa fokuksena eivät ole ainoastaan organisaation ylin johto ja valmiiksi strategisena pidetyt asiat, vaan organisaation eri tasoilla havaittavat ja toimijoiden uusintamat johdonmukaiset tavat toimia.

Tuloksina esitetään tulkintoja yrityksessä vallitsevista kuudesta totutusta tavasta toimia ja ajatella: parhaiden tavoittelu, palvelun räätälöinti ja tulkinta, positiivisen ilmapiirin ylläpito, jatkuva kehittäminen, byrokratian välttäminen sekä itsenäinen toimiminen. Tuloksiin on päästy käsiksi laadullisin menetelmin lappilaisen matkailualalla toimivan elämyspalveluyrityksen henkilöstölle ja toimitusjohtajalle tehdyillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluaineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Analyysin perusteella toimintatapojen voidaan nähdä muodostavan organisaation arkeen toimintamallin, joka on johdonmukainen suhteessa yrityksen historiaan ja toimintaympäristöön. Tämä johdonmukaisuus on mahdollistanut menestymisen toimintaympäristössä, minkä takia sen voidaan nähdä olla sisimmissään strategista.

Tutkimuksen tulosten perusteella väitetään, että pienessä matkailuyrityksessä virallisten strategiadokumenttien sijaan toiminta pysyy johdonmukaisena totuttujen toimintatapojen kautta. Muun muassa sopimattomien persoonien karsinta sekä kokeilun avulla löytyneet hyväksi havaitut työskentelytavat luovat kontekstiin sopivaa toimintaa. Strategisen toimintamallin väitetään myös voivan koostua tiedostamattomien tapojen ja tietojen tavoitetilojen yhdistelmästä, mutta organisaation kehityksen kannalta vallitsevien toimintatapojen tarkastelu on suotavaa. Kolmantena väitteenä tutkimuksessa osoitetaan, että työhyvinvointiin liittyviä asioita voidaan elämyspalveluyrityksessä pitää erittäin strategisina, sillä tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisöön sitoutunut työntekijä haluaa suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin sekä kehittää organisaatiotaan.

Avainsanat: Strategia käytäntönä, SAP, strategiatutkimus, matkailu, perheyrittäjä

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2 Tutkimusongelma ja –kysymykset.....	12
1.3 Tutkimusraportin rakenne.....	14
2. TEOREETTINEN TAUSTA	15
2.1 Strategiatutkimuksen kehitys ja näkökulmaerot	15
2.2 Käytäntöteorioista	18
2.3 SAP –tutkimuksesta ja sen kritiikistä ja kehityksestä	21
2.4 Arjessa ja organisaation eri tasoilla kehkeytyvä strategia	25
2.5 Aiempaa tutkimusta strategisesta kehittämisestä, työstä ja yrityksen menestymisestä matkailualalla.....	32
2.5.1 Strategisen kehittämisen konteksti.....	32
2.5.2 Matkailutyö	33
2.5.2 Hiljainen tieto ja selviytymisprosessit menestymisen lähteenä?	34
3. TUTKIMUSMENETELMÄ	38
3.1 Laadullinen tutkimus ja tutkijan asema	38
3.2 Tapaustutkimuksesta	40
3.3 Kohdeorganisaatio.....	41
3.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	42
3.5 Tutkimusaineisto	44
3.6 Sisällönanalyysi.....	46
4. TULKINNAT ORGANISAATIOSSA VALLITSEVISTA TAVOISTA TOIMIA	50
4.1 Parhaiden tavoittelu - ”Pitää näyttää että me ollaan parhaita”	52
4.2 Palvelun räätälöinti ja tulkinta - ”Lapsiperheille lässytän enemmän”	57
4.3 Positiivisen työilmapiirin ylläpito - ”Täällä pitää olla hauskaa”	61
4.4 Jatkuva kehittäminen - ”Aina puoli askelta eellä”	66
4.5 Byrokratian välttäminen - ”Ollaan nopeita, näppäriä ja -- ei tehdä siitä liian vaikeaa”	71
4.6 Itsenäinen toimiminen - ”Minäpäis kokkeilen tämän”	77
5. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
LÄHTEET	87

KUVIOT

Kuvio 1 Strategia käytäntönä –tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007: 11).....	23
Kuvio 2. Alaluokista klusteroinnin kautta muodostuneet toimintatavat	48
Kuvio 3 Kohdeorganisaation arjessa kehkeytyvä strateginen toimintamalli.....	51

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Olen työskennellyt pitkään Rovaniemellä matkailualan palvelutehtävissä, ja olen kokenut työn haastavana ja hyvinkin merkityksellisenä yrityksen menestymiselle toimintaympäristössään. Vaikka henkilöstön työpanoksen merkitys palveluyrityksen menestymisessä on enenevässä määrin tiedostettu (esimerkiksi Grönroos 2000: 33, Veijola, Valtonen, Valkonen, Tuulentie, Rantala, Hakkarainen, Haanpää 2008: 24) matkailuyritysten arjessa tämä huomioidaan kuitenkin liian harvoin. Vaikka matkailutyöntekijät ovatkin tarjottavan palvelutuotteen asiantuntijoita, ei heitä esimerkiksi virallisessa tuotekehityksessä juurikaan kuunnella samoin kuten asiakkaita (Veijola et al. 2008: 42). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selventää sitä, miten elämyspalveluyrityksen työntekijöiden toiminta ja totut tavat toimia voidaan nähdä sen strategiana, eli arjessa kehkeytyvänä toimintamallina, jonka avulla yritys on menestynyt toimintaympäristössään.

Tutkimus pohjautuu strategia käytäntönä –suuntaukseen (myöhemmin SAP - tutkimus), jonka mukaan strategiaa ei tarkastella suunnitelmana, vaan toimintana. Strategia ei toisin sanoen ole jotain, mitä organisaatiolla on, vaan se on sitä, mitä sen jäsenet tekevät. Toiminta voi olla strategista kun sillä on seurauksia yrityksen strategisille tuloksille, suunnalle, selviytymiselle sekä kilpailuedulle. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007.) Tällaista toimintaa etsitään organisaation eri tasoilta jokapäiväisestä toiminnasta. Tutkimus hyödyntää mintzbergiläistä strategiakäsitystä, jonka mukaan strategioiden voidaan nähdä kehkeytyvän, kun ihmiset ja organisaatiot yleensä kollektiivisesti sopeutuvat uusiin tilanteisiin. Tästä muodostuvat lopulta käyttäytymismallit, jotka toimivat kontekstissaan. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005: 176.) Strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukosta muotoutuva toimintamalli (consistent pattern in a stream of actions), joka muodostuu tehtyjen päätösten johdonmukaisuudesta pitkällä aikavälillä (Mintzberg 1978).

Tutkimuksessani kiinnittäydään tarkemmin 'strategy as practical coping'-näkemykseen, jonka mukaan tapa ajatella strategiaa tarkoituksellisena, tavoitteellisena ja syy-seuraus-suhteiden kautta aliarvioi ihmisiltä toisille leviäviä tapoja toimia, jotka luovat johdonmukaista toimintaa. Tämän toiminnan johdonmukaisuuden nähdään olevan sisimmässään strategista. (Chia & Holt 2006). Strategian ei täten tutkimuksessani nähdä syntyvän suunnitellusti strategiatyöskentelyn tuloksena, vaan eräänlaisessa kotoilutilassa ('dwelling' mode) jokapäiväisestä johdonmukaisesta käytännön selviytymisestä. (Chia & Holt 2006.) Strategisuus määritellään johdonmukaisella toiminnalla: organisaatiossa vallitsee sisäistettyjä taipumuksia toimia tavalla, joka on yhdenmukainen aikaisemman toiminnan ja kokemusten kanssa (Chia & Holt 2009: 23). Nämä sisäistetyt taipumukset nähdään käytäntöinä, eli organisaation sisällä jaettuina käyttäytymisrutiineina kuten ajattelun ja tekemisen perinteinä, normeina ja toimintatapoina (Whittington 2006).

Tutkimuksessa tarkastellaan täten rovaniemeläisen perhevetoisen elämyspalveluyrityksen työntekijöiden tulkintoja toimintatavoista, joiden avulla se on menestynyt toimintaympäristössään. Esille tuodaan arkista toimintaa, jolla on merkitystä yrityksen suuntaan, kilpailuetuun ja menestymiseen. Tutkimuksessa fokuksena onkin yrityksessä esiintyvien käytäntöjen, toimijoiden sekä toiminnan dynaaminen suhde. Tässä tutkimuksessa käytäntö nähdään koostuvan toimijoiden johdonmukaisesta, mutta mahdollisesti tiedostamattomasta toiminnasta. Organisaatiossa vallitsevina merkittävänä käytäntöinä ei nähdä ainoastaan johdon suorittamaa toimintaa, joten tutkimuksella laajennetaan ymmärrystä matkailualan yrityksen menestymisestä toimintaympäristössään. Aineistossa esiintyvistä toiminnasta on pyritty löytämään tekemisen ja ajattelun johdonmukaisuuksia, jotka muodostavat yrityksen arjessa kehkeytyvän strategisen toimintamallin. Strategisuus määritellään täten toiminnan johdonmukaisuudella ja sen yhteydellä yrityksen tulokseen, suuntaan, selviytymiseen tai kilpailuetuun. Johdonmukaisuus syntyy siitä, että toiminta on sisäistettyä, tottunutta ja yhdenmukaista suhteessa organisaation historiaan ja toimintaympäristöön. Toimintamallin johdonmukaisuus tuottaa suotavia seurauksia vaikka kukaan ei olisi sitä tietoisesti suunnitellutkaan (Chia & Holt 2009: 24).

Aihe on relevantti, sillä strategia käytäntönä –tutkimussuuntaus on edelleen vaihtoehtoinen johtamiskeskustelun näkökulma, joka ei ole vielä esiintynyt Lapin matkailun kontekstissa. Myös henkilöstön kokemuskäkökulman tärkeyttä matkailun tutkimuksessa korostetaan, jottei fokus olisi ainoastaan markkinoita ja työllisyyttä kuvaavissa tunnusluvuissa ja tilastotiedossa (Veijola, Hakkarainen & Nousiainen 2013: 180). Matkailualalla toimii maailmanlaajuisesti pääosin mikro- ja pienyrityksiä (Hjalager 2002), joissa resurssit strategiatyön puitteissa tapahtuvaan kehittämiseen voivat olla rajalliset (Haanpää, García-Rosell & Kyyrä 2013: 103). Tämä tutkimus avaakin keskustelua strategisesta arjen toiminnasta universaalissa pienten matkailuyritysten kontekstissa, jota määrittelee rajalliset resurssit ja julkilausuttuja strategioita ei välttämättä juurikaan käytetä.

Kylänen ja Rusko (2009) ovat osoittaneet kilpailuyhteistyön tapahtuvan tiedostamattomasti ja suunnittelematta Lapin matkailukontekstissa, ja heidän mukaansa matkailualaa määrittävien erilaisten piirteiden takia konteksti on erittäin otollinen tiedostomattomien ja emergoituvien strategioiden syntyyn. He kuuluttavat myös liikkeenjohdon kiinnostusta pitkän tähtäimen suunnittelussa siihen, miten operatiivisissa toiminnoissa esiintyvä suunnittelemattomuus ja onnekkaat sattumat voivat muodostaa emergoivia eli arjessa kehkeytyviä strategioita. Matkailututkimuksessa on usein keskitytty matkailutyöhön hyvin yksipuolisesti ainoastaan johdon näkökulmasta esimerkiksi työvoiman laatuun tai määrään liittyen (Veijola 2009). Lähiaikoina matkailun ja palveluiden tutkimuksessa on pyritty myös osoittamaan henkilöstön olennaisuutta organisaation menestymiselle muun muassa heille kertyneen hiljaisen tiedon ja monimutkaisen palveluprosessin takia, mutta näkökulma on edelleen vaillinainen. Tällaisessa tutkimuksessa ei ole käsitelty henkilöstön hiljaisen tiedon ja taitojen taustoituksia, toiminnan johdonmukaisuutta ja käytäntöjen uusintamista, eikä näiden tekijöiden linkittymistä organisaation strategiseen arjessa kehkeytyvään toimintamalliin.

Tutkimus tekeekin kontribuution myös matkailututkimukseen tuomalla strategiatutkimuksen käytäntöteoriat matkailualan pienyritysten palvelukontekstiin, ja pyrkii näin perustelemaan arjessa kehkeytyvän johdonmukaisen toiminnan merkityksellisyyttä yrityksen menestymiselle. Kiinnostuksenkohteena eivät ole ainoastaan henkilöstön tietyt tiedot, taidot ja ominaisuudet, joilla tuotetaan

hyvälaatuista palvelua, vaan lisäksi niiden taustoilla vaikuttavat käytännöt, jotka esimerkiksi mahdollistavat toimintaympäristöön ja historiaan johdonmukaisen totutun tavan toimia. Tutkimus lisää siis ymmärrystä monimutkaisesta toimijoiden, toiminnan ja käytäntöjen yhdyssiteestä, joka esiintyy perhevetoisen matkailuorganisaation arjessa, kun tavoitellaan menestymistä toimintaympäristössä. Tutkimus pyrkii osoittamaan sen, että organisaation eri tasoilla vallitsevat tavat toimia voidaan nähdä johdonmukaisena pitkällä aikavälillä.

Strategia käytäntönä –keskustelussa on käsitelty vain lyhyesti virallisen strategian poissaolon ilmiötä (esimerkiksi Chia & Holt 2006) ja henkilöstön käytännöt ja toiminta eivät ole saaneet suurta huomiota, sillä fokus on ollut pääosin organisaatioiden ylimmän tason ja johdon suorittamassa toiminnassa (Laine 2009, Best 2011). Monesti SAP -tutkimukset ovatkin rajoittuneet vain jo valmiiksi strategisina pidettyihin käytäntöihin. Työntekijöiden työkäytäntöjä on käsitteellistetty myös strategiaksi (Laine 2009), mutta näkemys on edelleen valtavirtaa haastava. SAP –tutkimukseen on lähiaikoina kuulutettu myös tarkempaa keskittymistä arjessa kehkeytyvän eli emergoituvan strategian ilmiöön (Vaara & Whittington 2012). Huomaamattomien kulttuuristen ja historiallisten voimien vaikutus tekemiimme päätöksiin jätetään huomioimatta, jos strategisten päätösten alkuperän nähdään olevan ainoastaan tietoisissa ja itsenäisissä toimijoissa (Chia & Holt 2009: 23).

Tutkimuksen on kehoitettu tulemaan paremmin tietoiseksi siitä, miten johdonmukaiset toimintamallit voivat kehkeytyä jokapäiväisistä määrätietoisista toiminnoista, koska toimijat suhteissa rakentuvina kokonaisuuksina käyttävät menneisyyden ratkaisuja avukseen selviytyäkseen nykyisyydessä (Chia & Holt 2006). Usein myös laiminlyödään se, miten strategia voi kehkeytyä tarkoittamatta ja epähuomiossa sellaisista käytännöistä, joihin osallistuvat ihmiset eivät pidä itseään strategeina (Chia & Holt 2009: 123). Finanssikontekstissa on osoitettu arjen työn olevan merkittävää strategisesti (Jarzabkowski, Burke & Spee 2015), ja kulttuurimatkailualalla museoiden oppaat on käsitteellistetty strategeiksi (Best 2011), mutta SAP –tutkimuksessa ei vielä ole perehdytty strategioinnin monitasoisuuteen ja jokapäiväisyyteen elämyspalveluita tuottavissa pienyrityksissä, joiden konteksti on tällaiselle keskustelulle hyvin hedelmällinen.

Olen työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä osa-aikaisesti, joten olen itse myös osa tutkittavaa työyhteisöä. Kohdeorganisaatio on toimintaympäristössään menestynyt pienyritys, jonka eri tason työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. Yritys on toiminut yli 20 vuotta ympärivuotisesti suhdanneherkällä matkailualalla ja houkuttelee edelleen vuodessa noin 350 000 kansainvälistä vierailijaa. Organisaation ansaintalogiikkaa on pyritty alalla maailmanlaajuisestikin myös kopioimaan, mutta tällä hetkellä kyseinen yritys on edelleen ainoa, joka pystyy tuottamaan palvelua keskeytyksettä ympäri vuoden. Työskentelyhistoriani aikana olen kokenut mielenkiintoiseksi sen, että yrityksen ja työntekijöiden toimintaan on muodostunut toimintatapoja, joiden avulla arjesta selvittää, vaikka sitä ei virallisesti esimerkiksi erilleen julkaistussa strategiaoppaassa ole ilmaistukaan.

Johtamisen strategiaopintojen kautta tämä on itselleni näyttäytynyt tutkittavan arvoisena asiana, sillä monesti keskustelussa korostetaan sitä, että strategian täytyy olla tarpeeksi selkeästi ilmaistu, jotta työntekijät voivat sen ymmärtää (esimerkiksi Collis & Rukstad 2008). Tällaisen virallisen strategiaviestinnän puuttuminen herätti kiinnostukseni aiheeseen, ja halusinkin selvittää, miten yritys, joka toimii ilman perinteisiä johtamis- ja strategiakirjallisuuden oppeja, pystyy menestymään toimintaympäristössään. Julkilausutun strategian puuttuminen johtuu toimitusjohtajan mukaan yrityksen pienuudesta ja kapasiteetin puutteesta. Aiemman tutkimuksen mukaan tätä kuitenkin voidaan jo itsessään pitää strategisena valintana, joka pakottaa yksilön sisäisten valmiuksien ja taipumusten käyttöönoton (Chia & Holt 2006), ja toiminnassa luotetaan enemmänkin johdonmukaisuuksiin kuin tarkoituksellisiin visioihin (Inkpen & Choudhury 1995).

Tässä tutkimuksessa käytäntöä ajatellaan tiettyjen toistuvien, tavaksi tulleiden ja rutinoituneiden toimintojen tuloksena (Jarzabkowski 2004). Menestymisen lähteeksi ei pyritä osoittamaan jotain tiettyä organisaation yksikköä tai prosessia (Jarzabkowski et al. 2007), sillä fokuksena eivät ole organisaation kilpailuvahvuudet ja tieto, vaan toiminnot, toiminta ja materiaaliset seikat, joilla organisaatio on muun muassa nämä vahvuudet saavuttanut ja pystyy ne tulevaisuudessa myös säilyttämään. (Chia & Holt 2009: 122.) Yritykseen viitataan

tutkimuksessa perhevetoisena elämispalvelu- tai matkailuyrityksenä, sillä näiden piirteiden nähdään tuovan myös olennaisia näkökulmia yrityksen strategisen toimintamallin muotoutumiseen ja kontekstin ymmärtämiseen.

1.2 Tutkimusongelma ja –kysymykset

Fokuksena tutkimuksessa ovat haastateltavien tulkinnat yrityksessä vallitsevista totutuista tavoista toimia, joista muodostuu yrityksen strateginen toimintamalli. Näitä erilaisista toiminnoista koostuvia käytäntöjä ei yrityksessä välttämättä edes tiedosteta, mutta niistä muodostuneella johdonmukaisella toimintamallilla yrityksen voidaan nähdä menestyneen toimintaympäristössään. Menestyminen määritellään sillä, että perhevetoinen yritys on toiminut suhdanneherkällä alalla yli 20 vuotta ja pystynyt jatkuvasti kasvamaan ja kehittämään toimintaansa. Yritys on alallaan myös selvä edelläkävijä, jota kilpailijat pyrkivät kopioimaan. Totutut toimintatavat ovat tärkeitä tiedostaa, koska tässä kontekstissa virallisen strategian sekä suunnitelmien näkymättömyyden takia niiden voidaan nähdä muodostavan liiketoiminnan menestymisen ajurit ja arjen toiminnan ohjaajat. Jos toimintaa yrityksessä pyrittäisiin radikaalisti muuttamaan, on erityisesti palveluorganisaatiolle olennaista ottaa huomioon työntekijöidensä näkökulmasta keskeisimmät tavat, jotka ovat luoneet tähän mennessä onnistuneen toimintamallin. Tämä on kohdeorganisaatiolle tärkeää myös lähitulevaisuudessa tapahtuvassa sukupolvenvaihdoksessa, joka väistämättä muuttaa yrityksen toimintaa ja rakennetta.

Tutkimuskysymys:

Millaisia tulkintoja elämispalveluyrityksen toimijoilla on kohdeorganisaation tavoista toimia?

Alakysymyksiä:

Millaisia ajattelun ja tekemisen tapoja haastateltavien tulkinnoista voidaan tunnistaa?

Millä lailla näiden toimintatapojen voidaan nähdä olevan luonteeltaan strategisia?

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Kysymyksiin haetaan vastauksia matkailualalla toimivan elämyspalveluyrityksen henkilöstölle ja omistaja-johtajalle tehdystä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastattelut käsittelivät organisaation toimintaa yleisesti, joten haastateltavat eivät tieneet, että heidän puheestaan etsittäisiin ajattelun ja toiminnan johdonmukaisuuksia. Haastatteluaineistosta on analyysin ja aiemman tutkimuksen pohjalta löydetty organisaation tavat toimia, jotka voidaan aiempaan tutkimukseen viitaten käsitteellistää sen strategiseksi toimintamalliksi. Aineisto on klusteroitu aineistolähtöisen analyysimallin mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009), mutta analyysi on toteutettu teoriaohjaavalla analyysimetodilla, sillä aineiston ensisijaisuudesta huolimatta SAP -tutkimussuuntauksen käsitykset sekä kontekstiin liittyvä tutkimus ovat ohjanneet prosessia ja aineiston tulkintaa. Sen lisäksi, että kohdeorganisaation toiminnasta pyritään tunnistamaan ne tekijät, joiden avulla se on menneisyydessä menestynyt toimintaympäristössään, esitetään toimintamalliin myös haastatteluissa esiin tullutta kritiikkiä: asioita, jotka voivat tulevaisuudessa jatkuessaan toimia organisaation kehityksen esteenä.

Tuloksena esitellään luvussa 4 haastateltavien tulkintoja organisaatiossa vallitsevista totutuista tavoista toimia. Näistä voidaan nähdä muodostavan sen arjessa kehkeytyvä strateginen toimintamalli, joka koostuu kuudesta osasta: parhaiden tavoittelu, palvelun räätälöinti ja tulkinta, positiivisen työilmapiirin ylläpito, jatkuva kehittäminen, byrokratian välttäminen ja itsenäinen toimiminen. Toimintatapojen strategisuus perusteellaan niiden johdonmukaisuudella (Mintzberg 1978, Chia & Holt 2006) sekä yhteydellä strategiaan tuloksiin, suuntaan, selviytymiseen sekä kilpailuetuun (Jarzabkowski et al. 2007). Tulokset osoittavat sen, että kyseisessä elämyspalveluyrityksessä vallitsee ajattelun ja tekemisen tapoja, joiden voidaan nähdä olevan johdonmukaisia sen historian ja toimintaympäristön kanssa. Toimintamalli sisältää sekä johdolta tulleita tietoisia tavoitetoimia, mutta myös tiedostamattomia rutiineja ja ajattelutapoja, jotka ovat tuottaneet organisaation toiminnan sellaiseksi, että se on historiassa menestynyt toimintaympäristössään.

Tulosten perusteella väitän, että pienessä matkailuyrityksessä viralliset strategiset dokumentit eivät ole tärkeitä, sillä toiminta pysyy johdonmukaisena totuttujen toimintatapojen kautta. Pienessä työyhteisössä työntekijät muun muassa oppivat tekemällä ja kokeilemalla toimivat toimintatavat, ja sopimattomat työntekijät karsitaan, minkä analyysin perusteella nähdään tuottavan organisaation toiminnan johdonmukaiseksi suhteessa sen historiaan ja toimintaympäristöön. Toiseksi väitän, että organisaatiossa vallitseva tiedostettujen ja tiedostamattomien ajattelun ja tekemisen tapojen yhdistelmä voi tuottaa matkailuyrityksen menestymistä toimintaympäristössään, mutta toimintatapojen tiedostaminen, kriittinen tarkastelu ja kehittäminen ovat olennaisia organisaation kehittymiselle. Kolmantena tutkimusväitteenä osoitetaan, että pienessä matkailuyrityksessä työhyvinvointi voidaan nähdä hyvin strategisena. Tämän tutkimuksen mukaan pienen matkailuyrityksen sitoutunut työntekijä, joka viihtyy työssään ja pitää kollegoistaan, haluaa myöskin suoriutua mahdollisimman hyvin sekä kehittää sen toimintaa.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportissa esitellään ensin teoreettisena taustana strategiatutkimusta, strategiaa käytäntönä ja näkökulman vaillinaisuutta, sekä tälle tutkimukselle erittäin olennaista vaihtoehtoista ajattelutapaa, jossa yrityksen strategiana voidaan nähdä olevan arjen työssä organisaation monella tasolla kehkeytyvä toimintamalli. Myös perhevetoisuuden sekä palvelu- ja matkailualan erityiskysymyksiä selvennetään, sillä toimialan ja kontekstin merkitys kyseisessä tutkimuksessa on hyvin olennainen. Tämän jälkeen kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusprosessia ja käytettyjä menetelmiä tutkimuksen läpinäkyvyyden takaamiseksi. Menetelmien kautta saadut tulokset esitellään neljännessä luvussa, ja jokaisen toimintatavan alaluvussa pyritään havainnollistamaan sen ilmenemistä haastateltavien tulkinnoissa, sekä perustelemaan sen johdonmukaisuutta ja merkityksellisyyttä strategisessa toimintamallissa. Myös esiin tullut kritiikki esitellään toimintatavan kuvailun yhteydessä. Tulosten keskustelu aiemman tutkimuksen kanssa sekä tutkimuksen johtopäätökset tulevat esiin raportin viimeisessä luvussa.

2. TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Strategiatutkimuksen kehitys ja näkökulmaerot

Strategiatutkimus on viimeisten vuosikymmenien aikana kehittynyt paljon ja vaihtanut fokustaan suuremmista normatiivisista linjoista todelliseen organisaatiotoimintaan. Tutkimus on pitkään pysynyt yritysten ja markkinoiden makrotasolla, jolloin ihmisten toiminta on ollut vähäisessä huomiossa. Strategiatutkimuksen on väitetty myös kadottaneen näkemyksen ihmisestä. (Jarzabkowski et al. 2007.) Strategia on määritelty usein suunnitelmana eli tarkoituksellisina ohjeiden joukkoina, jotka määrittelevät tulevaisuuden päätöksiä. Strategia on nähty selvänä, tietoisesti kehitettynä ja etukäteen tilanteeseen suunniteltuna. (Mintzberg 1978.)

Strategiatutkimusta on hallinnut myöhemmin myös sisältö-näkökulma (Pettigrew 1992), joka on kiinnostunut tavoitteita, rajoja ja kilpailustrategioita koskevista päätöksistä sekä kilpailullisen asemoinnin ja tuloksen yhteydestä (Chakravarthy & Doz 1992). Michael Porterin esittämien ajatusten suosioista seurasi tutkimuskentälle useiden vuosikymmenien fokusoituminen strategiseen positiointiin ja sen sisältöön (Mintzberg et al. 2005: 82). Erilaisten mallien selittämiseen perustuva strategian sisältö –näkökulman ei nähdä pystyvän selittämään tarpeeksi tarkasti niitä asioita, mitä oikeasti tapahtuu strategianmuodostumisen yhteydessä (Tsoukas 2005: 345).

Tutkimusten osoitukset siitä, kuinka lähes aina laaditut strategiat jäävät toteutumatta, ovat kuitenkin vaikuttaneet johtajien huoleen laadittujen suunnitelmien toteutuksen onnistumisesta. Tämän takia tutkimuksessa on korostettu muun muassa tarkkaan toteutusprosessin kontrollia, sillä henkilöstön on haluttu laittavan käytäntöön hienosti laaditut suunnitelmat. (Mintzberg et al. 2005: 177.) Suunniteltu strategia on pyritty jalkauttamaan henkilöstölle mahdollisimman muuttumattomana (Laine & Vaara 2011: 35) esimerkiksi selkeillä ja helposti ymmärrettävillä strategialauseilla (Collis & Rukstad 2008). Tällaisen näkökulman

nähdään kuitenkin rajoittavan tutkimusta, sillä liian usein tuloksissa keskitytään abstrakteihin ja normatiivisiin yleistyksiin. Mintzberg on esittänyt tarkoituksellisen strategian rinnalle käsitteen toteutetusta strategiasta, joka ei tarvitse julkilausumaa tai tarkoituksellisuutta, vaan voi muodostua tehtyjen päätösten johdonmukaisuudesta pitkällä aikavälillä. (Mintzberg 1978.)

Myös strategisen johtamisen opetus on keskittynyt prosessin rationaaliseen ja normatiiviseen puoleen, jolloin strategisen johtamisen on nähty pyöriävän suunnitelman laatimisen, toteutuksen ja kontrollin ympärillä (Mintzberg et al. 2005: 19). Perinteinen näkökulma strategiasta suunnitelmana on laiminlyönyt mikroprosessien, käytäntöjen ja toiminnan tarkastelun, joista uudemmassa tutkimuksessa ollaan entistä enemmän oltu kiinnostuneita. Prosessitutkijat synnyttivät tämän kiinnostuksenkohteen, ja SAP –tutkijat ovat myöhemmin laajentaneet tätä näkemystä. (Chia & MacKay 2007.)

1970-luvulta lähtien strategiaproessitutkimus on vaikuttanut valtavasti strategiakenttään (Johnson et al. 2003). Prosessinäkökulman kiinnostus on strategia käytäntönä –tutkijoiden tavoin prosesseissa ja aktiviteeteissa, mutta he ovat pyrkineet enemmänkin linkittämään nämä organisaation tulokseen erilaisissa pitkäkestoisissa tapaustutkimuksissa. Ero strategiaproessi- ja SAP -paradigmojen välillä onkin pitkälti metodologinen, mutta tämän lisäksi prosessinäkökulma ei huomioi esimerkiksi toimijakeskeisyyttä sekä käytänteitä, jotka muokkaavat yhteiskuntaamme. (Whittington 2007.) Prosessinäkökulmaan kuuluu läheisesti myös pyrkimys löytää strategiseen tulokseen johtaneet tietyt toiminnot, tapahtumat ja olosuhteet (Chia & Holt 2006). Johnson ym. (2003) sanovat myös, että strategiaproessinäkökulma ei ole riittävän herkkä. Laajoissa useamman vuosikymmenen kehityksen prosessikuvauksissa ei pystytä tarkastelemaan organisaation mikropuolta eli yksittäisiä prosesseja ja käytäntöjä. Tutkimukset perustuvat heidän mukaansa myös turhan usein johtajien raportteihin prosesseista, eikä heidän asemaansa ole kyseenalaistettu tarpeeksi.

Johnson, Melin ja Whittington (2003) ovatkin esitelleet 2000-luvun alussa prosessinäkökulman haasteiden vastaukseksi mikrostrategioinnin, joka keskittyy tiettyihin prosesseihin ja käytäntöihin, jotka muodostavat organisaatioiden arjen

toiminnan ja ovat yhteyksissä strategiisiin tuloksiin. Nämä mikroaktiviteetit voivat olla huomaamattomia, mutta silti merkityksellisiä organisaatioille ja sen toimijoille. Kirjoittajat selittävät laajemman kiinnostuksen organisaation mikroprosesseihin johtuvan muuttuneesta markkinaympäristöstä sekä toimijoiden luonteesta. Globalisoituneessa maailmassa avoimet markkinat, informaationvirta ja liikkuva työvoima näkyvät siinä, että resurssivaihdanta on entistä nopeampaa ja helpompaa, ja markkinoille tulon esteet ovat pienentyneet. Tällöin kilpailuetu on useammin jotain läpinäkyvää, ja kestävän edun täytyy löytyä vaikeasti havaittavissa mikrovahvuuksissa, sillä tulos syntyy yksityiskohtien kautta.

Toiseksi erittäin kilpailullisiksi kehittyneet markkinat ovat luoneet markkinoille hyperkilpailun tilan, joka näkyy strategisten aktiviteettien yleisyydessä. (Johnson et al. 2003.) Nopeus, yllätys ja innovaatiot ovat kilpailuedun ylivoimainen lähde (Brown & Eisenhardt 1997 via Johnson et al. 2003), joten tehokas vastaus kilpailuun näyttää vaativan sitä, että strategisia päätöksiä tehdään lähellä yrityksen asiakkaita ja taitoja olevan operatiivisen johdon toimesta (Whittington et al. 1999 via Johnson et al. 2003). Strategian nähdään olevan myös hyperkilpailun seurauksena organisaation krooninen piirre, joten ihmiset ovat sen kanssa tekemisissä enemmän kuin koskaan (Johnson et al. 2003).

Tämä mikrostrategioinnin käsite on osa suurta käsitteiden joukkoa, jossa suunnataan huomiota pois organisaatioiden makroprosesseista strategioinnin pikkuseikkoihin. Kun aikaisempi strategiatutkimus on keskittynyt kilpailuvahvuuksiin ja tietoon, joilla yritykset toisistaan erottautuvat, SAP –tutkijat tarkastelevat toimijoita, toimintaa ja materiaalisia seikkoja, joilla nämä vahvuudet saavutetaan ja säilytetään (Chia & Holt 2009: 122). Käytäntökäänne ja sosiaaliset käytäntöteoriat tuovat kuitenkin mahdollisuuden fokuoitua suhteissa kehkeytyvään, mallinnettuun toimintojen johdonmukaisuuteen yksittäisten strategioiden mikroaktiviteettien sijaan. (Chia & MacKay 2007.)

Uusimmassa strategiatutkimuksessa on myös viitteitä organisaatioiden moniäänisyyden ja eri tasojen korostamisesta (Laine 2009), ja tällaista ajattelutapaa on myös pyritty laajentamaan käytännön liikkeenjohtoon. Muun muassa Laineen ja Vaaran (2011) mukaan organisaatioiden tulisi irtaantua hierarkkisesta

johtamistavasta ja ottaa käyttöön dialogisempi näkökulma. He väittävät, että henkilöstö ei pysty motivoitumaan johdolta tulleilta suorilta käskyiltä, ja asiakasrajapinnassa toimimisen takia he voivat kokea tuntevansa paremmin yrityksen tilanteen kuin johto. Tilanne on ongelmallinen myös suunnittelun ja toteutuksen välisen kuilun takia, mikä aiheuttaa sen, että tietoisien strategiasuunnittelun haasteena tulee aina olemaan se, miten henkilöstö saadaan toteuttamaan tehdyt suunnitelmat. Suunnitelmille esitetty vastustus ja eriävät mielipiteet on nähty esteinä strategian toteutumiselle, kun todellisuudessa organisaation kehitystä voitaisiin viedä eteenpäin tällaisen keskustelun ja siinä syntyvien uusien oivalluksien kautta.

Perinteinen sisältönäkökulma strategiaan on haastava juurikin suunnittelun ja toteutuksen eli ajattelun ja tekemisen välisen kuilun takia (Mintzberg et al. 2005: 177). Erityisesti palveluorganisaatioissa, jossa henkilöstön nähdään olevan yrityksen tärkein resurssi (Grönroos 2000: 33) on tarvetta uusille näkökulmille. Vaikka SAP –tutkimus on tuonut esiin uusia näkökulmia esimerkiksi keskijohdon roolista, on keskustelun lisääminen myös organisaation muista toimijoista strategian tekijöinä tärkeää, sillä se rakentaa kuvaa käytännön liikkeenjohtoon henkilöstöstä yrityksen merkittävänä voimavarana. Se, miten strategiasta puhutaan, määrittelee myös sitä, kenet strategian tekemiseen otetaan mukaan ja kenet suljetaan ulos (Vaara & Whittington 2012). Viime vuosina esiintyneen diskursiivisen näkökulman kontribuutio onkin ollut erityisesti se, että tutkimus on tullut paremmin tietoiseksi siitä, miten narratiivit ja diskurssit rakentavat kuvaa strategeista (Dameron, Lê & LeBaron 2015). Käytännön toimijat seuraavat tutkimusta ja saavat siitä vaikutteita, aivan kuten tutkimus saa vaikutuksia käytännön elämästä (Mintzberg et al. 2005: 7). Seuraavassa luvussa perehdytään vielä laajemmin strategiakontekstin käytäntötutkimukseen, sillä paradigma on kasvaessaan monipuolistanut perinteistä strategia- ja johtamiskeskustelua.

2.2 Käytäntöteorioista

Viimeisten 20 vuoden aikana on organisaatiotutkimuksen käytäntöteoreettiseen näkökulmaan pohjautunut laaja joukko tutkimuksia, jotka voidaan nähdä edustavan

erilaisia käytäntökoulukuntia. Nämä koulukunnat ovatkin luoneet uuden tutkimuskentän ja tiedeyhteisön, joka yhdessä vastustaa edelleenkin esiintyvää positivistista ja rationalistista käsitystä todellisuudesta, ihmisyydestä ja tiedosta. Käytäntökäänteeseen edustajat tutkivat käytäntöjä ymmärtääkseen organisaatioita, ja alan sanotaan jakautuneen joko tutkimaan käytäntöä empiirisenä elementtinä tai 'tapana nähdä' (käytäntöteoreettinen tarkastelunäkökulma). Kun käytäntöä tarkastellaan empiirisenä elementtinä, on tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena toimijoiden todellinen toiminta ja käytännöt toimintaympäristössään. (Corradi, Gherardi & Verzelloni 2010.) Tähän näkökulmaan sijoittuva 'käytäntö ihmisten toimintana' pitää sisällään suuren osan SAP –tutkimusta (Chia & MacKay 2007). Käytäntöteoreettisessa näkökulmassa käytäntöteoria vain ohjaa käsitystä tiedosta ja totuudesta, eikä käytäntöä pyritä niinkään etsimään ja tarkastelemaan kuten aiemmassa näkökulmassa. (Corradi et al. 2010.)

Käytäntöteorioilla on kolme periaatetta, jotka yhdistävät laajaa ja vaihtelevaa tutkimuskenttää. Ensimmäiseksi paradigma tunnustaa päivittäisten tekojen tuottavan seurauksia. Teot rakentavatkin siis aina sosiaalista todellisuutta eli esimerkiksi rakenteita tai toimintojen joukkoja, eivätkä ne siten voi esiintyä riippumattomina aktiviteetteina. Toiseksi käytäntöteorioissa pyritään hylkäämään kaksijakoisuus, esimerkiksi strategiikirjallisuudessa vallinneet käsitykset mikro- ja makrotason sekä tiedon ja toiminnan erillisyyksistä, sillä korostuksessa on näiden elementtien luontainen yhteys. Kolmantena periaatteena on ilmiöiden molemminpuolinen riippuvuus sekä erottamattomuus toisistaan. (Feldman & Orlikowski 2011.) Käytäntökäänteeseen myötä sosiaalisen toiminnan mikrotaso pystytään liittämään sosiaaliseen kontekstiin. Käsite käytännöstä mahdollistaa myös sen tarkastelun, miten sosiaalinen toiminta linkittyy rakenteisiin ja toimijoihin. Vaikka tästä yhteydestä on erilaisia mielipiteitä, yleinen käsitys alalla on, että käytännön avulla pystytään selittämään, miten ja miksi toiminta joskus seuraa ja toistaa rutiineja ja sääntöjä ja joskus ei. (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2010: 3.)

Käytäntöteoreetikkojen mukaan yksilöt eivät myöskään itse tietoisesti valitse suuntaansa. Toiminta 'tapahtuu' ja 'sijoittuu' olemassa olevissa suhteiden verkostossa. Käytäntöjä ulkoapäin tarkasteltuna käytännöt nähdään jaettuina

ymmärryksiä, jotka ohjaavat jatkuvasti toimintaa. Sisältöpäin eli toimijoiden näkökulmasta käytännöt ovat kollektiivista toimintaa, joka muokkaa kanssakäymistä ja suhteita olemassa olevien resurssien ja esteiden lomassa. Tämän näkemyksen mukaan käytännöt sisältävät siis myös tietoa, miten toimia tietyssä sosiaalisessa ja teknisessä kontekstissa. Sisältöpäin käytäntöjä empiirisesti tarkastelleet tutkimukset ovat perustuneet siihen, miten käytännössä tietoa järjestellään eli esimerkiksi miten nähdään, järkeillään ja toimitaan suhteessa inhimillisiin ja ei-inhimillisiin elementteihin. (Gherardi 2009.)

Keskeistä käytäntönäkökulmalle on, että sosiaalista maailmaa tuotetaan jatkuvasti, eli se syntyy ihmisten uusiutuvista teoista. Käytäntöä voidaan Feldmanin ja Orlikowskin mukaan taasen tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: empiirisesti, teoreettisesti tai filosofisesti. Empiirinen fokus, johon tämä tutkimus kiinnittyy, pohjautuu ihmisten toiminnan tarkasteluun organisatorisessa kontekstissa. Teoreettisesti tarkasteltuna pureudutaan tarkemmin siihen, mikä ohjaa päivittäistä toimintaa. Tätä dynamiikkaa perustellaan teoreettisilla yhteyksillä nojautuen käytäntöteoreetikkojen käytäntökäsityksiin. Filosofinen näkökulma korostaa, että sosiaalinen todellisuutemme perustuu käytäntöjen kimppuihin, minkä takia onkin tärkeää tarkastella päivittäistä toimintaa. (Feldman & Orlikowski 2011.)

Tämän tutkimuksen fokuksena on käytäntöjen empiirinen ulottuvuus. Tässä näkökulmassa tiedostetaan ihmisten toiminnan olennaisuus organisatoriselle tulokselle, ja lähtökohta heijastelee myös kasvavaa tunnustusta käytäntöjen merkitykselle organisaatioiden jo olemassa olevissa prosesseissa. Kun aikaisemmin organisaatioteoria korosti rakenteellisia piirteitä inhimillisten sijaan, on käytäntöteorian empiirinen ulottuvuus myös jossain määrin reaktio tähän, sillä se ottaa mukaan ihmisten jokapäiväisen rutiininomaisen sekä improvisoidun toiminnan. (Feldman & Orlikowski 2011.) Corradin ym. (2010) jaottelun mukaan tämä tutkimus sijoittuu suuntaukseen, jossa nähdään käytäntö empiirisenä elementtinä, sillä toimijoiden toimintaa ja käytäntöjä tarkastellaan toimintaympäristössään.

2.3 SAP –tutkimuksesta ja sen kritiikistä ja kehityksestä

Tutkimuksessani kiinnittäydään 'strategy as practical coping' -näkemykseen, jonka mukaan tapa ajatella strategiaa tarkoituksellisena, tavoitteellisena ja syy-seuraus-suhteiden kautta aliarvioi ihmisiltä toisille leviäviä tapoja toimia, jotka luovat johdonmukaista toimintaa. Tämän toiminnan johdonmukaisuuden nähdään olevan sisimmässään strategista. Strategian ei täten nähdä syntyvän suunnitellusti strategiatyöskentelyn tuloksena, vaan eräänlaisessa kotoilutilassa ('dwelling' mode) jokapäiväisestä käytännön selviytymisestä. Strategisuus määritellään toiminnan johdonmukaisuudella aikaisempien toimien kanssa. (Chia & Holt 2006.)

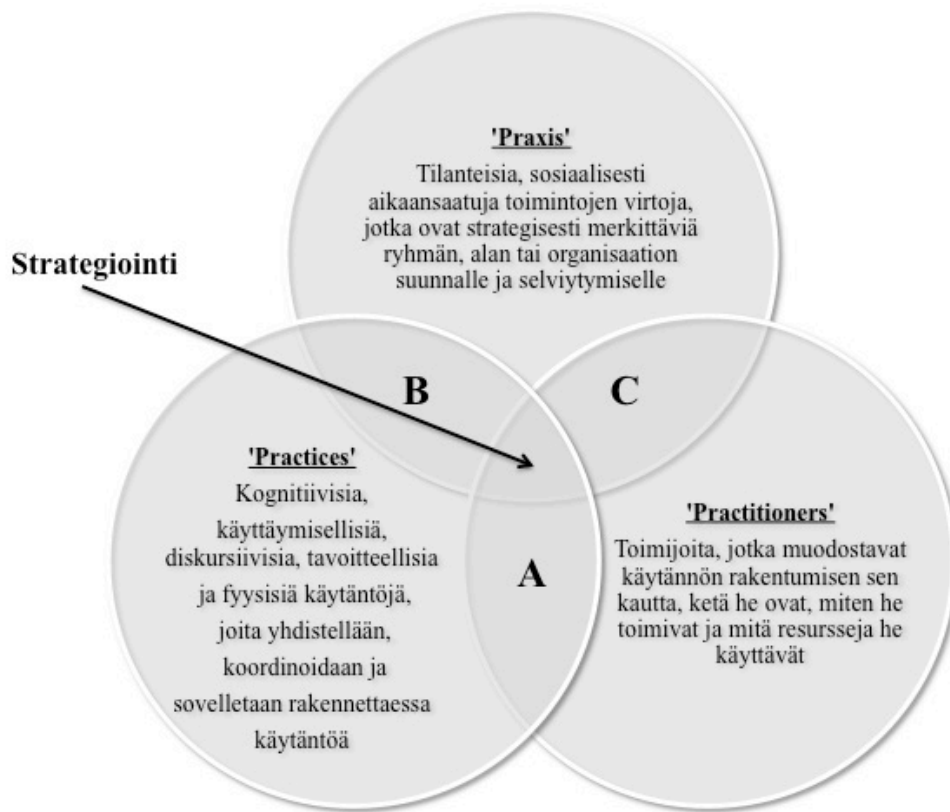
Tällainen näkemys on syntynyt strategiatutkimuksen uusimman osa-alueen, strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen kehittyessä. SAP -tutkimuksen mukaan strategiaa ei tulisi tarkastella jonain, mitä organisaatiolla on, vaan strategia on jotain, mitä organisaation toimijat tekevät (Jarzabkowski 2004) ja sitä tuotetaan jatkuvasti organisaation ulko- ja sisäpuolella (Whittington 2006). Näkökulmassa keskitytään mikrotason sosiaalisiin aktiviteetteihin, prosesseihin ja käytäntöihin, jotka liittyvät organisatoriseen strategiaan ja strategiointiin (Golsorkhi et al. 2010: 1). Toiminta voi olla strategista, kun sillä on yhteys organisaation strategiaan tuloksiin, suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuun (Jarzabkowski et al. 2007). Strategia käsitteellistetään tilanteiseksi, sosiaalisesti toteutetuksi toiminnaksi. Strategiointi koostuu useiden osapuolien teoista ja vuorovaikutuksesta sekä niistä käytännöistä, joista tässä toiminnassa ammennetaan. (Jarzabkowski 2005 via Jarzabkowski et al. 2007.)

Strategia käytäntönä –tutkimuksen ei sanota kiinnittyvän niinkään tiettyihin yhteisiin teorioihin, vaan yhteistä on, että kiinnostuneita ollaan kysymyksistä kuten ketkä ovat strategeja, mitä he tekevät ja miten tällä on yhteys sosiaalisesti tuotettuun strategiaan toimintaan (Jarzabkowski et al. 2007). Tutkimuksissa fokus on jakautunut käytäntöihin, todelliseen toimintaan sekä toimijoihin. Käytännöt eli 'practices' ovat jaettuja käyttäytymisrutiineja kuten ajattelun ja tekemisen perinteitä, normeja ja toimintatapoja. Toiminta eli 'praxis' taas viittaa itse aktiviteettiin, mitä ihmiset todellisuudessa tekevät. Strategian tekijät eli toimijat

(‘practitioners’) tekevät edellä mainittua toimintaa sekä toistavat näitä käytäntöjä. (Whittington 2006.)

Whittingtonin (2006) mukaan suuntaus on emergoituvaa näkökulmaa lukuunottamatta jakautunut kahteen suuntaukseen, joissa fokus on joko organisaation sisäisissä tai ekstra-organisatorisissa prosesseissa, joissa yksilön rooli vaihtelee. Ensimmäisessä fokusoidaan syvällisesti ihmisten strategiatyöhön. Ulkoisessa tarkastellaan suurempaa kokonaisuutta, jolloin yhteiskunnan muutkin toimijat nähdään strategian luojina ja organisaation aktiviteettien koetaan vaikuttavan koko yhteiskuntaan. Whittington ehdottaakin integroitua viitekehystä, jolla voitaisiin yhdistää sekä ulkoiset että sisäiset prosessit. Fokus on toimijoissa, mutta käytäntöjen nähdään rakentavan myös heitä ja heidän toimintaansa. Sekä rakenteiden, toimijoiden ja arjen tekojen nähdään olevan dynaamisessa suhteessa toisiinsa.

Jarzabkowski ym. (2007) esittävät kuitenkin, että koska toiminta, toimijat ja käytännöt ovat keskinäisessä suhteessa, ei niitä voi tutkimuksessa täysin tarkastella erillisinä toisistaan. Tutkimus voi keskittyä enemmän yhteen kuin toiseen (Kuvio 1), mutta heidän mukaansa jokaisessa tutkimusongelmassa tahtomattaankin nämä kaikki linkittyvät. Strategointi koostuu käytäntöjen, toiminnan ja toimijoiden yhdyssiteestä. Kuviossa kohdat A, B ja C edustavat tutkimusongelman tarkempaa keskittymistä erilaisiin yhteyksiin mitä voi olla toimijoiden, käytännön ja toimijoiden välillä. Kun praxis eli toimintojen virta on mukana (kohdat B ja C), ollaan tutkimuksessa lähempänä strategiaa laajempaa toimintana, kun taas A tuottaa pikemminkin mikrotason selityksiä. B ja C kohdissa taasen selitetään, miten tai miksi tietyn tyyppinen toiminta on merkittävää. Tässä tutkimuksessa fokusoidutaan kohtaan B, sillä tarkastelussa on toiminta ja siitä muodostuvat käytännöt, ja pyritään osoittamaan niiden muodostaman toimintamallin merkittävyys sille, että organisaatio on menestynyt toimintaympäristössään.



Kuvio 1 Strategia käytäntönä –tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007: 11).

Aihetta on tutkittu monista eri näkökulmista, joita Vaara ja Whittington pyrkivät havainnollistamaan artikkelissaan (2012). Fokuksena ovat olleet muun muassa strategiakeskustelut, erilaiset diskurssit sekä epäonnistuminen strategioinnissa, ja esille on tuotu suuri joukko erilaisia käytäntöjä, joilla on selviä strategian tekemistä mahdollistavia ja estäviä vaikutuksia. SAP-tutkimus on kirjoittajien mukaan tuottanut konkreettisesti myös paljon hyvää, kuten tuonut sosiaaliset teoriat mukaan strategiseen johtamiseen, laajentanut tutkittavien organisaatioiden käsitettä sekä kehittänyt laadullisia menetelmiä. Strategia käytäntönä voidaan nähdä myös osana laajempaa liikettä, joka pyrkii inhimillistämään liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimusta (Jarzabkowski et al. 2007). Näkökulmalla voidaan saada organisatorinen näkökulma strategiaan mutta myös strateginen näkökulma organisoitumisen prosessin tutkimiseen (Golsorkhi et al. 2010: 1).

SAP-tutkimuksen haasteena on ollut kuitenkin se, miten tutkimuksellisesti määritellään se toiminta, mikä on strategista. Yhtenä ratkaisuna on ollut keskittyminen suoraan niihin aktiviteetteihin, jotka tapahtuvat jo valmiiksi strategisina pidettyjen asioiden puitteissa. Täten tutkimus on edelleenkin hyvin pitkälti keskittynyt vain johdon toiminnan tarkasteluun. (Laine 2009.) Valmiiksi strategisena pidetty toiminta, kuten strategiset suunnittelupalaverit, eivät kuitenkaan välttämättä ole missään yhteyksissä organisaation tuloksiin (Mintzberg 1994 via Tsoukas 2010: 59). Oman tutkimukseni näkökulma haastaakin vallitsevaa strategiakäsitystä, sillä rajausta ei ole tehty ainoastaan johdon tekemään suunnitteluun ja tietoiseen strategointiin.

SAP -tutkimuksen on sanottu myös sisältävän edelleen paljon viitteitä perinteisemmässä strategiaprosessinäkökulmassa vallinneesta metodologisesta individualismista (Chia & MacKay 2007), jonka mukaan sosiaalisille ilmiöille haetaan selitystä ainoastaan yksilöiden tarkoituksista ja motivaatioista (Chia & Holt 2006). Post-prosessimainen näkökulma strategiaan näkee käytännöt kulttuurin myötä tiedostamattomasti omaksuttuina sosiaalisina taitoina sekä tapoina ajatella ja toimia. Kiinnostuksen kohteena eivät siis olekaan enää yksittäisten strategioiden toiminta vaan historiallisesti ja kulttuurisesti levitettyt käytännöt. Tämä johtaa siihen, että tutkittaessa strategiaa käytännössä tulisi tutkijan keskittyä historian konkreettisiin tapahtumiin, sillä muuten tähän hiljaiseen tietoon on vaikea päästä käsiksi. (Chia & MacKay 2007.) Chia ja Holt (2006) esittävät myös kritiikkiä SAP -tutkimukselle väittäen, että edelleen tässä tutkimusparadigmassa käytäntö usein nähdään elementtinä, jonka strategi pystyy systemaattisesti valitsemaan ja arvioimaan, ja tutkija kykenee sen luokitteluun ja yhdistelemään tiettyihin tuloksiin ja vaikutuksiin. Heidän näkökulmastaan strategianmuodostumista ei pyritä linkittämään kilpailuetuun tai yrityksen tulokseen, vaan strategia nähdään johdonmukaisena toimintana suhteessa aiempaan.

Kritiikkiä on saanut osakseen myös ihmisten toiminnan tarkastelu, sillä epäselvää on ollut, mitä tällaisen tutkimuksen tuloksilla voidaan tehdä. Myös tulosten yleistettävyyden on haastettu, sillä niiden on sanottu olevan merkityksellisiä ainoastaan tietyssä kontekstissa. Jarzabkowski ym. (2007) toteavat tähän, että strategia käytäntönä -tutkimuksen ei tarvitse omaksua samaa tuloshakuista

näkökulmaa kuin perinteisessä strategiatutkimuksessa. Tutkimuksen täytyy kuitenkin pystyä osoittamaan, onko sen ydin toimijoissa, toiminnassa vai käytännöissä, sekä tarkasti määrittelemään, mitä analyysillä pyritään selventämään. Esimerkiksi tietyssä kontekstissa tapahtuva käytäntö ja sen yhteys strategian muovautumiseen voi kirjoittajien mukaan olla yhteyksissä ymmärrykseen myös muissa konteksteissa. Toimijoille arvo tulee usein kehotuksista itsereflektioon kuin suorista toimintaohjeista. Tutkimusten kautta voidaan olla paremmin tietoisia mahdollisuuksista ja esteistä tietyssä kontekstissa, jolloin toimijat voivat paremmin myös nähdä vaihtoehtoisia tekemisen tapoja sekä näin kehittää käytäntöjensä. (Splitter & Seidl 2011.) Käytännönäkökulman yksi korostusalue on kuitenkin se, että erinomainen tulos ei välttämättä perustu sääntöjen noudattamiseen vaan käytäntöjen ympärillä tapahtuvaan improvisaatioon (Vaara & Whittington 2012).

2.4 Arjessa ja organisaation eri tasoilla kehkeytyvä strategia

Kun SAP –tutkimus on pääosin pyrkinyt ratkaisemaan strategisuuden määrittelyn vaikeuden keskittymällä ainoastaan jo valmiiksi strategiseen toimintaan, ovat Chia ja Holt (2006) tavoitelleet näkökulman laajentamista 'strategy as practical coping' -ajattelullaan. Heidän mukaansa tapa ajatella strategiaa tarkoituksellisena, tavoitteellisena ja syy-seuraus-suhteiden kautta johtaa siihen, että organisaatiotutkimuksessa unohdetaan ja aliarvioidaan ihmisiltä toisille leviävät tavat toimia, jotka luovat johdonmukaista toimintaa. Tämän toiminnan johdonmukaisuuden he näkevät olevan sisimmässään strategista. He yhdistelevät Bourdieu'n ja Heideggerin näkemyksiä SAP –kirjallisuuteen tavoitteenaan osoittaa miten yksilöiden ja yhteisöjen käytännöt voivat olla tarpeeksi johdonmukaisia luodakseen organisaation identiteetin ja strategian jopa ilman tarkoituksellisuutta.

Tutkimuksessaan Chia ja Holt esittävät perinteisen tietoisien strategian rakentamisen tilalle strategioinnin tapahtuvan organisaatiolle mukavassa kotoilutilassa (dwelling mode), jossa strategia emergoituu myös harkitsemattomasti jokapäiväisen käytännön selviytymisen kautta. Strategiset seuraukset eivät välttämättä edellytä tietoista suunnittelua, eikä strategia ole jotain ylimaallista, johon yhdistyy itsenäisiä tekoja ja päätöksiä. Strategian väitetään olevan läsnä organisaation arjessa kaikissa

teoissa, jotka tähtäävät selviytymiseen. Fokuksessa on habitus eli tapa toimia (modus operandi), joka heijastuu yksilön elämäkatsomukseen eli siihen, mikä on hänelle merkityksellistä ja miten asioihin suhtaudutaan. Tämä toimintatapa on hiljaista tietoa, joka siirtyy toisille kokemuksen kautta. Toiminta muokkaa myös identiteettiä ja tämän myötä strategiaa. Jarzabkowski & Wolf (2014) ovat myös jatkaneet strategian 'practical coping'-ajattelua, mutta näkevät empiirisen tutkimuksen perusteella strategiatyössä yhdistyvän sekä tietoista että tiedostamatonta strategiointia.

Mintzberg (1978) esittää strategian olevan päätösten joukosta koostuva toimintamalli, ei ainoastaan johdon toimesta laadittu suunnitelma. Strategian oppimiskoulukunnan mukaan strategiat harvoin kumpuavat johdon virallisesta suunnittelusta, vaan usein suuren joukon tekemistä pienistä toiminnoista ja päätöksistä. Tämä tapahtuu usein vahingossa tai sattuman kautta. Nämä toiminnot yhdessä pitkällä aikatahtimella voivat olla suurensakin roolissa organisaation suunnan muodostumisessa. Oppimiskoulukunnassa keskeistä onkin, että strategiaprosessiin voi vaikuttaa asioista perillä olevat yksilöt millä tahansa organisaation tasolla. Strategia nähdään emergenttinä eli arjessa kehkeytyvänä, jolloin tiedostetaan selvästi organisaation kyky kokeilla. Strategianmuodostumisessa voi tapahtua toimintaa ja palautteenantoa, ja prosessi voi jatkua niin kauan kuin organisaatio suuntautuu samaan päämäärään ja toimintamalli muodostuu. Oppimiskoulukunta perustuu myös pääosin kuvailuun eikä niinkään ohjeisiin tai malleihin. (Mintzberg et al. 2005: 176-178, 189-190.)

Mintzberg ym. (2005) ovatkin tehneet suuren avauksen strategian moniäänisyyden korostamisessa, mutta oppimisnäkökulmassa ei kuitenkaan selvennetä, miten tai mistä emergoituva strategia muodostuu. Strategia käytäntönä –viitekehys ja käytäntöteoriat eivät näe yksilön toimivan itsenäisesti organisaatiokontekstissa, vaan tuovat rakenteiden ja historian vaikutuksen ilmiöön mukaan perustelemaan tätä tutkimuksellista aukkoa. SAP –tutkimukset ovat kuitenkin perinteisesti korostaneet vain johdon toimintaa strategisena. Tämä johtunee muun muassa strategisuuden määrittelyn vaikeudesta, joten tutkimuksissa on päätetty keskittyä jo valmiiksi strategiaan käytäntöihin kuten strategiseen suunnitteluun ja vuosittaisiin arviointeihin (Jarzabkowski et al. 2007). SAP -keskustelussa on kuitenkin myös

hiljattain esiintynyt keskustelua siitä, että strategiset asiat ja yrityksen menestyminen voivat olla yhteyksissä myös organisaation muihin toimijoihin ja kehkeytyä muillakin tavoin kuin tarkoituksellisen strategisen suunnittelun kautta. Tarkoituksellinen strategia ei välttämättä ikinä toteudu, ja toteutunut strategia voi olla myös täysin suunnittelematonta (Tsoukas 2010: 59), minkä takia strategian muodostumisen ilmiötä tulisikin tarkastella laaja-alaisemmin.

Balogun ja Johnson (2005) ovat hieman laajentaneet käsitystä strategiatoimijoista ja tutkineet, miten strateginen muutosprosessi ilmentyy keskijohdolle. He ovat osoittaneet tutkimuksellaan, miten ylimmän johdon ideoimasta strategiamuutoksesta syntyy ”vastaanottajien” eli keskijohdon toimesta sekä haluttuja että yllättäviä seurauksia. Tämä riippuu siitä, miten keskijohto tulkitsee muutossuunnitelmat ja vastaa niihin. Tutkimus tuo myös esille emergoituvan toteutusprosessin ja osoittaa, että muutoksessa virallisen viestinnän lisäksi tapahtuu keskijohdon sisällä paljon epävirallista vuorovaikutusta. Tästä vastaanottajien kesken tapahtuvasta järkeilyprosessista syntyy sekä vastustavia että yhteneviä mielipiteitä ja seurauksia, joita ylin johto ei ole voinut ennustaa.

Strategiaprosessinäkökulmasta tehdyssä tutkimuksessa löytyy myöskin empiirisiä todisteita siitä, että strategianmuodostus voi kummuta jokapäiväisestä toiminnasta kuten kokeilusta, epävirallisesta havainnoinnista, yrityksestä ja erehdyksestä sekä heuristiikasta. Vaikka jokapäiväisestä toiminnasta syntynyt muutos saattaa olla ristiriidassa olemassa olevan virallisesti ilmaistun strategian kanssa, voi Regnérin mukaan organisaatioperiferian ja johdon välisestä konfliktista syntyä yritykselle laajempikin muutos esimerkiksi tuotteissa, markkinoissa ja ansaintalogiikassa. Vaikka ylin johto tekeekin tietoista strategista suunnittelua, periferioissa kehittyy käytännön tietoa markkinoiden uusista tarpeista läheisen paikallisen kanssakäymisen ansiosta. (Regnér 2003.)

Tiimien välinen yhteistoiminta on todettu myös olevan ylivoimaisen asiakastyytyväisyyden lähteenä ja täten olevan strategisesti merkittävää. Kahden tiimin vertailussa parempilaatuisen tiimin arjen toimintaan kuului enemmän tiimienvälisiä toimenpiteitä kuten epävirallisia tapaamisia, säännöllisiä keskusteluja sekä jatkuvien ongelmien raportointia. Tämän mahdollistavia asioita olivat

esimerkiksi työntekijöiden alhainen vaihtuvuus, johdon asenne sekä organisaatorakenne. Mikrotoiminnan voidaankin nähdä olevan yhteyksissä strategisiin tuloksiin asiakastytyväisyyden kautta. (Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor 2007.) Ambrosini ja muut osoittavat, että tiiminsisäinen epävirallinen viestintä on merkittävää strategisesti. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että organisaation arjessa toistuviin asioihin tulisi syventyä entistä paremmin.

Kohdeorganisaatiolla ei ole virallista työntekijöille informoitua strategiaa. Inkpen ja Choudhury (1995) esittelevät julkilausutun strategian poissaolon ilmiön, johon kuuluu johdonmukaisten, ohjaavien ja tarkoituksellisten suunnitelmien ja tavoitteiden puuttuminen. He ovat erityisesti kiinnostuneita tilanteista, joissa strategian olemattomuus on harkittua, jolloin strategit voivat vältellä kaavoihin kangistumista esimerkiksi kontrollin vähentämisellä, monitulkinnallisuuden hyväksymisellä ja yritys-erehdys-toimintamallia puoltamalla. Tällöin toiminnassa luotetaan pikemminkin johdonmukaisuuksiin kuin tarkoituksellisiin visioihin. Chian ja Holtin (2006) ja strategian 'practical coping' -näkökulman mukaan julkilausutun strategian välttely ei tarkoita sitä, että strategiaa ei tällöin olisi, vaan tämä osoittaa sen, että strategista toimintaa voi tapahtua ilman minkäänlaista virallista viestintää, sillä sääntöjen välttelyllä pakotetaan turvautumista sisäisiin valmiuksiin ja taipumuksiin. Strategian toiminnan sisässä oleva piirre on tällaisessa tilanteessa selvästi nähtävissä, sillä julkilausutun strategian puuttuminenkin tuottaa johdonmukaista toimintaa. Strategian väitetään olevan läsnä organisaation arjessa kaikissa teoissa, jotka tähtäävät selviytymiseen.

Kuten muun muassa Balogun ja Johnson (2005) ovat osoittaneet, johdon suunnittelema ja alaisille viestimä muutosprosessi ei välttämättä toteudukaan juuri sellaisena kuin se on tarkoitettu. Tämä vahvistaakin sen, että strategiaa käsiteltäessä ei voida tarkastella ainoastaan johdon käsityksiä ja toimintaa, sillä koko organisaation henkilökunta tulkitsee asian aina omalla tavallaan. Laineen (2009) tutkimuksessa löydettiin käytäntöjä, jotka ovat sisäänrakennettu konsultointi- ja suunnittelupalveluja tarjoavan yrityksen työntekijöiden toimintaan. Nämä työkäytännöt ohjaavat päivittäistä toimintaa muodostaen organisaation toimintamallin, jonka avulla se on selviytynyt toimintaympäristössään. Työkäytäntöjen luontainen logiikka tuottaa toiminnan tilanteeseen sopivaksi, ja

käytännöt voidaan käsitteellistää organisaation arjessa kehkeytyväksi strategiaksi. Tutkimuksessa tuodaankin selvästi esille organisaatioiden moniäänisyys, ja rikotaan käsitystä strategiasta johdon tietona ja toimintana.

Strategian käsitys on siis laajentunut, minkä takia tutkimusintressit ovat myös entisestään kehittyneet. Erityisesti viime vuosina SAP –tutkimuksessa on herännyt kiinnostus strategiointiin liittyviin diskursiivisiin ja materiaalsiin seikkoihin. Strategiatyön sanotaan koostuvan puheesta kaikissa sen muodoissaan: virallisista strategialauseista ja tiedotteista, mutta myös epävirallisista keskusteluista ja juoruista. Puheen nähdään olevan merkityksellistä strategian laatimisessa, tulkinnassa ja viestinnässä, sillä sanoilla tehdään ja ilmaistaan organisaation strategiaa. Puheen lisäksi strategioinnissa ovat olennaisessa osassa materiaaliset seikat. Tutkimuksen kehoitetaan huomioimaan ilmiselvien elementtien kuten strategiatyökalujen ja -viitekehysten lisäksi myös muut materiaaliset ja diskursiiviset asiat sekä oletukset, joita ne uusintavat. (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara 2014.) Myös esimerkiksi ihmiskehon tulisi nähdä olevan osa strategisia aktiviteetteja ja käytäntöjä. (Jarzabkowski et al. 2015). Tämän näkemyksen mukaan on perusteltua tarkastella henkilöstön tekemää työtä ja arkista toimintaa SAP –näkökulmasta, sillä organisaation jäsenet toiminnallaan, puheellaan ja kehollaan ilmentävät, rakentavat ja uusintavat sen strategiaa.

Esimerkiksi Jarzabkowski, Burke ja Spee (2015) ovat osoittaneet tutkimuksellaan organisaation jokapäiväisen toiminnan tärkeyden strategisille seurauksille finanssialan yrityksessä. Heidän mukaansa strategiatyö on sosiaalisesti tuotettua, ja siinä hyödynnetään laajasti jokapäiväisiä materiaalisia, kehollisia ja diskursiivisia resursseja. Heidän tuloksensa myötäilevät myös ajatusta, jonka mukaan arkinen puuhastelu, puhe ja jokapäiväinen rutinisoitunut toiminta voidaan nähdä strategisena työnä, sillä arkisella työllä ilmennetään ja toteutetaan yritysten strategioita. Kulttuurimatkailualan kontekstissa museon oppaat on myös nimetty organisaation strategeiksi, ja perinteisesti yksinkertaisena pidetyn työn on osoitettu olevan monimutkaista ja tärkeää museon menestymiselle. Koska museoiden rahoitus riippuu monesti yleisön osallistumisesta, ovat yleisön kanssa päivittäin tekemisissä olevat oppaat merkityksellisiä sen strategisille tavoitteille. Oppaat osoittavat muun muassa perehtyneisyyttä kierroksen kirjoittamattomiin sääntöihin

ja konventioihin ja he toteuttavat prosesseja, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Tärkeä löydös tutkimuksessa oli, että oppaat differoivat tuottamaansa palvelua asiakasryhmien mukaan. Työssä esiintyykin jatkuvaa strategiointia, sillä opas toiminnassaan kuvastaa ja rakentaa organisaation luonnetta. (Best 2011.)

Lähiaikoina SAP –tutkimuksessa näkynyt selvä kiinnostus strategian diskursiivisiin ja materiaalisiin ulottuvuuksiin (esim. Dameron et al. 2015, Jarzabkowski et al. 2015, Balogun et al. 2014) on saanut osakseen myös kritiikkiä. Diskursiivinen näkemys on koettu alun perin uhkana strategiden ja strategian erikoisasemalle, ja tavan nähdä ”strategia puheena” on koettu väheksyvän strategisia asioita. Strategian on perinteisesti nähty liittyvän organisaation isoihin muutoksiin ja kriittisiin suuntaviivoihin ja tavoitteisiin, mutta jos strategia käsitetään vain tapana puhua, voidaan käsitteen nähdä arkipäiväistyvän ja laskevan strategian tekijöiden ja tutkijoiden olemassa olevaa hegemoniaa. (Balogun et al. 2014.) Tämä toimii kuitenkin myös toisinpäin: kun työntekijät nimetään strategeiksi, nostetaan tällöin heidän organisatorista asemaansa ensin tutkimuksessa ja myöhemmin myös käytännön liikkeenjohdossa.

Keskustelussa on esiintynyt todisteita siitä, että yrityksen menestymiseen liittyviä toimintoja tapahtuu organisaation monilla eri tasoilla, mutta minkälainen toiminta lopulta voidaan tutkimuksessa määritellä strategiseksi? Mintzbergin esittämät näkemykset eivät ole pystyneet selventämään sitä, miten johdonmukainen toimintamalli voi kehkeytyä arjessa niin, että toiminta on selkeästi ’strategiaa’ eikä ainoastaan jotain muuta organisatorista toimintaa. Miten selitetään ’toimintokimipun’ johdonmukaisuus ja näennäinen tarkoituksenmukaisuus, ellei siihen kuulu selviä tavoitteita tai suunnitelmia? (Chia & Holt 2006.) Laajemmassa muodossaan strategisuuteen on sisällytetty toimintaa, jolla on vaikutuksia yrityksen strategisille tuloksille, suunnalle, selviytymiselle sekä kilpailuedulle, vaikka seuraukset eivät olisikaan suunniteltuja (Johnson et al. 2003 via Jarzabkowski et al. 2007). Tsoukasin (2010: 59) mukaan tällainen näkemys liittyy kuitenkin strategian tekemisen tietoisuuteen ja monesti valmiiksi strategisina pidettyihin käytäntöihin, joilla ei välttämättä edes ole yhteyttä organisaation tuloksiin, vaikkakin Jarzabkowski ja muiden (2007) mukaan vaikutuksia suunnalle ja selviytymiselle

voi ilmetä monilla tasoilla aina eri yksiköistä organisaatioihin ja jopa toimialaan asti.

Chian ja Holtin (2006) mukaan strategisen toiminnan määrittely onnistuu kun ymmärrys toimijuudesta ja toiminnasta uudistetaan. Arjessa esiintyvä strateginen toiminta on mallinsa ja suuntansa suhteen johdonmukainen historian kanssa. Arjessa kehkeytyvässä toiminnassa strategia on läsnä jokaisessa selviytymiseen tähtäävässä toimenpiteessä, jolloin johdonmukaisuus syntyy suunnitelmien ja tavoitteellisuuden sijaan sisäistetyistä taipumuksista, jotka ohjaavat toimijoita tiettyyn tapaan suhtautua maailmaan. He perustelevat Bourdieu'n esittelemän habituksen avulla toiminnan johdonmukaisuutta sellaisissa tapauksissa, joissa ei ole mukana tarkoituksellisuutta.

Habitus nähdään sisäistettynä tarkoituksellisuutena, sillä sen totuudet ovat universaalien sijaan kokemusperäisiä ja ne muodostuvat yksilön osallistumisesta ja rakenteellisista voimista. Käytännön kokemuksen kautta hankitut tavat ja valmiudet luovat läheisen tuntuman erilaisiin vaihtoehtoisin toimenpiteisiin. Strategia on läsnä käytännön selviytymisen toimenpiteissä sillä käyttäytymisen tavat ja valmiudet takaavat johdonmukaisuuden; eri konteksteissa tulee esiin sisäistettyjä tapoja ja valmiuksia. Tämän takia tekemisen tapoja ja manereja tulisi pyrkiä ymmärtämään. Tutkimuksen tulisi tiedostaa se, miten johdonmukaiset toimintamallit voivat kehkeytyä jokapäiväisistä määrätietoisista toiminnoista, koska toimijat suhteissa rakentuvina kokonaisuuksina hakevat menneisyydestä ratkaisuja selviytyäkseen nykyisyydessä. (Chia & Holt 2006.) Myös Laineen (2009) mukaan poststrukturalistisen käytäntökäsityksen yhdistäminen mintzbergiläiseen strategiäkäsitykseen ratkaisee kysymyksen siitä, miten toimintamallia voidaan väittää johdonmukaiseksi ja täten strategiaksi. Hänen tutkimuksessaan esiintynyt työkäytäntöjen luontainen logiikka luo johdonmukaista ja tilanteeseen sopivaa toimintaa, mikä mahdollistaa yrityksen selviytymisen toimintaympäristössään, eli luo sen arjessa kehkeytyvän strategian.

2.5 Aiempaa tutkimusta strategisesta kehittämisestä, työstä ja yrityksen menestymisestä matkailualalla

2.5.1 Strategisen kehittämisen konteksti

Liiketoiminnan kehittämisen kulttuuria tässä kontekstissa värittää perhevetoisuuden lisäksi toimiala ja se, että tuotteena myydään elämyspalvelua. Matkailualalla toimii maailmanlaajuisesti pääosin mikro- ja pienyrityksiä (Hjalager 2002), joissa resurssit strategiseen kehittämiseen voivat olla rajalliset. Perinteinen strateginen suunnittelu on matkailualan yrityksissä monesti rajoittunutta resurssien puutteen takia; toimialalla yritykset ovatkin pitkälti pieniä ja yrittäjyyttä ei välttämättä nähdä ensisijaisesti liiketoiminnan mahdollisimman suuren tuottavuuden kautta vaan elämäntapana. Pienillä yrityksillä voi olla kuitenkin muita kilpailuvahvuuksia, joita menestyminen kumpuaa, kuten hyvä paikallisen toimintaympäristön tuntemus. Olemassa olevia tuotteita kehitetään myös yrityksen arjessa esimerkiksi parantamalla toimintatapoja, neuvottelemalla kollektiivisista toimista eri sidosryhmien kanssa, hankkimalla uusia asiakkaita sekä luomalla uusia markkinoita. (Haanpää, García-Rosell & Kyyrä 2013: 103.)

Matkailualalla perhevetoisten yritysten osuus on merkittävä erityisesti maaseutualueilla (Andersson, Carlsen & Getz 2002). Nordqvist on tarkastellut perheyriyten kontekstia SAP –tutkimussuuntauksen näkökulmasta, ja pyrkinyt hakemaan ymmärrystä monimutkaisiin prosesseihin, jotka värittävät strategiointia perhevetoisissa organisaatioissa. Perheenjäsenten välinen vuorovaikutus on tässä kontekstissa suuressa roolissa ja strategian muotoutumisen dynamiikkaan vaikuttavat pitkälti esimerkiksi perheen arvot ja tunteet. Kuitenkaan arvot eivät aina ole jaettuja, ja myös perheen ulkopuolisilla tekijöillä on vaikutuksena strategian muodostumiseen. Strategiatyö perheyriyksissä tapahtuu myös usein epävirallisissa tapaamisissa eikä niinkään ennalta suunnitelluissa strategiapalavereissa. (Nordqvist 2012.) Perheyriyten johtajien väitetään myös olevan päivittäisiin asioihin sitoutumisen johdosta hyvin perillä tuotteistaan ja markkinoistaan, mikä edistää strategiatyötä (Mintzberg & Waters 1982 via Nordqvist 2012). Perheyriyten

toiminnassa näkyvät myös sukupolvenvaihdokset, joiden onnistuminen on tärkeää yrityksen jatkuvuudelle (Perheyritysten liitto 2010).

2.5.2 Matkailutyö

Matkailualan työtä on tutkittu työmarkkinoiden, matkailutyön paikallisten vaikutusten sekä työn tekemisen ja kokemisen näkökulmasta. Ala on mielenkiintoinen, koska se ilmentää monesti erittäin selvästi muutoksia yleisesti työelämässä, ja matkailutyön sanotaankin havainnollistavan hyvin ”uuden työn” käsitettä. Uusi työ määritellään muun muassa tilapäisenä, määräaikaisena ja vuorovaikutteisena. (Veijola, Hakkarainen & Nousiainen 2013: 173, 175, 176.) Matkailututkimuksen kenttää on kuitenkin pitkään dominoinut myös manageriaalinen näkökulma yksittäisiin henkilöstöön liittyviin ilmiöihin, kuten henkilöstön laatuun ja määrään (Veijola 2009). Lapin yliopiston tutkijatiimin Turismi työnä –projektin (2010) yhtenä lopputuloksena todetaan, että matkailutyöntekijöiden tietoja ja taitoja ei hyödynnetä tarpeeksi matkailualan kehityksessä. Alan työtä ei projektissa toteutetun tutkimuksen mukaan tulisikaan nähdä ainoastaan sesonkiluonteisena ja matalapalkkaisena. (Tourism as Work Turismi työnä 2010.)

Oikeanlaisten työntekijöiden ja persoonien rekrytointiprosessi voi matkailuyrityksessä olla kompleksi: se ei lopu työsopimuksen allekirjoitukseen, vaan voi jatkua koko ensimmäisen sesongin ajan valikoinnin, perehdytyksen ja kontrollin vaiheissa. Valkosen ja muiden (2013) mukaan safarikontekstissa tehdyssä työssä valikoinnin vaiheessa potentiaalisista työntekijöistä karsitaan sopimattomat pois muun muassa koulutuksen ja kiireisimmän sesongin jälkeen. Sopivuus määritellään oikeanlaisen persoonan, sekä tiimiin ja yrityksen tapoihin sopimisen kautta vasta työtä tehdessä. Tärkeää palveluntoimittamisessa on työpaikan sisäinen dynamiikka, joten yrityksiin valitaan henkilöt, jotka jakavat muun muassa samat normit ja työmoraalin. Koulutuksen tarkoitus on pääosin sosiaalista sopivimmat työntekijät yrityksen kulttuuriin, ja olennaisin kontrollimekanismi tiimityötyyppisessä organisaatiossa ei olekaan asiakaspalaute vaan kokeneempien työkavereiden arviointi. (Valkonen, Huilaja & Koikkalainen 2013.)

Palveluiden kansainvälisen onnistumisen on väitetty riippuvan myös muun muassa palvelutyöntekijöiden kielitaidosta sekä kulttuurisista taidoista. Kulttuurienvälisessä toiminnassa lahjakkaiden palvelutyöntekijöiden on sanottu lisäävän kuluttajien positiivisia word-of-mouth –kokemuksia, mikä lisää yrityksen kansainvälisten liikesuhteiden määrää. Kansainvälisten vuorovaikutussuhteiden arvon voidaan nähdä paranevan, kun palvelun toimittaa henkilö, jolla on hyvät monikulttuuriset taidot, kuten kielitaito sekä kulttuurientuntemus. (Sichtmann & von Selasinsky 2010.) Kuitenkin matkailukontekstissa tutkimuksissa on havaittu myös muunlaisia selviytymiskeinoja kulttuurienvälisiin kohtaamisiin, kuten oppaiden kansallisten kategorioiden käyttö (Ruuska & Valkonen 2008). Matkailijoiden palvelemiseen sanotaan tarvittavan myös konkreettisten taitojen lisäksi tilannetajua ja palvelualltiutta, jotka kehittyvät ainoastaan opiskelulla, opettelulla ja harjoittelulla (Veijola, Ilola, Edelheim 2013: 17).

Edellä mainittujen esimerkkien mukaan keskustelussa on selvästi pyritty myös osoittamaan henkilöstöllä olevia tiettyjä taitoja tai ominaisuuksia, jotka vaikuttavat suoraan organisaation menestymiseen. Erityisesti lähiaikoina on keskitytty kuitenkin siihen, miten palvelutyöhön liittyy monimutkaisia prosesseja, joiden avulla arjessa selviydytään (esimerkiksi Ruuska & Valkonen 2008). Prosesseja voi olla vaikea havaita, mikä myös pakottaa organisatorisen toiminnan tarkempaan tarkasteluun. Organisaatioiden kilpailuetujen sanotaan piilevän näkymättömissä piirteissä, jolloin kestävän edun täytyy löytyä vaikeasti havaittavista mikrovahvuuksista, sillä tulos syntyy yksityiskohtien kautta (Johnson et al. 2003). Ydinosaamisajattelun mukaan menestyminen ei riipu ainoastaan kuluttajille tuotetuista ylivoimaisista tuotteista, vaan vaikeasti kopioitavasta ja uniikista kykyjen joukosta, joka muodostaa alustan, jossa yritys pystyy luomaan mahtavia tuotteita (Mintzberg et al. 2005: 218).

2.5.2 Hiljainen tieto ja selviytymisprosessit menestymisen lähteenä?

Jo pitkän aikaa on palvelujen markkinoinnissa tiedostettu se, että työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi. Tämä nähdäänkin siten, että jos yrityksellä ei ole osaavia, päteviä ja motivoituneita työntekijöitä, se ei menesty (Grönroos 2000: 33).

Asiakaslähtöisyyden seurauksena huomiota tulisi kiinnittää työntekijöihin, jotka asiakkaiden kanssa vuorovaikutussuhteessa toimivat. Matkailualalla tuotekehityskeskustelussa on kuitenkin edetty puhumaan myös kanssatuottajuudesta (co-creation), jossa henkilöstön lisäksi kuluttajat on nostettu olennaiseksi osaksi yrityksen toimintaa. Yritys hankkii asiakkailtaan tietoa palvelustaan, ja tieto ja taito nähdään sen keskeisimpänä resurssina. Tämän näkemyksen mukaan yrityksen tulisikin kehittää suhteita ja prosesseja, joissa tiedonsaantia ja yhteistä arvonluomista edistetään. (Haanpää et al. 2013.) Palvelun tuottamista onkin vaikea erottaa sen kuluttamisesta, joten ero tuotteen, työprosessin ja työntekijän välillä on epäselvä tai olematon, minkä seurauksena palvelun lopputuote on hyvin henkilöitynyt työntekijään, joka sen toimittaa (Veijola et al. 2008: 53-54).

Matkailualan pienten menestyneiden yritysten toiminnan on nähty perustuvan pitkälti taitoon tehdä onnekkaita liiketoiminnallisia keksintöjä sattumalta. Sattumallisuuden (serendipity) katsotaan kumpuavan hyvän onnen lisäksi hiljaisesta tiedosta, jota yrittäjälle tai työntekijälle on kertynyt arjessa, kun he ovat olleet tekemisissä työhön liittyvien ilmiöiden parissa. Sattumallisuus-ajattelun mukaan henkilöstö voidaan nähdä organisaatiolle strategisesti merkityksellisenä sekä vuorovaikutussuhteen kautta saavutetun tiedon että erinomaisen palvelutuotteen toimittamisen kautta. (Haanpää et al. 2013: 107.) Kylänen ja Rusko ovatkin (2009) tutkimuksellaan osoittaneet, että strategista kilpailuyhteistyötä tapahtuu Lapin matkailualalla tiedostamatta ja suunnittelematta ja näkevät matkailualaa määrittävien erilaisten piirteiden takia kontekstin olevankin erittäin otollinen tiedostomattomien ja emergoituvien strategioiden syntyyn. He kuuluttavat liikkeenjohdon fokukselta pitkän tähtäimen suunnittelussa siihen, miten operatiivisissa toiminnoissa esiintyvä suunnittelemattomuus ja onnekkait sattumat voivat muodostaa emergoivia eli arjessa kehkeytyviä strategioita.

Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan organisaatioiden kilpailuetu syntyy ydinosaamisista, jotka ovat seurausta organisaation kollektiivisesta oppimisesta. Ydinosaamista pystytään soveltamaan moniin tuotteisiin ja markkinoihin, se on vaikeasti imitoitavissa ja sillä täytyy olla vaikutusta kuluttajan kokemaan tuotteen tai palvelun arvoon ja etuihin. Tällaista ajattelua hyödyntämällä matkailuyrityskään ei pysty menestymään ainoastaan hankkimalla mahdollisimman kielitaitoista

työvoimaa, sillä erilaisiin tilanteisiin sopeutuminen, niistä selviytyminen, oppiminen ja toimintaympäristössä menestyminen vaativat muutakin kuin hyvää kielipäätä. Kohdeorganisaatio on nauttinut pitkään eräänlaisesta monopolista ansaintalogiikallaan, mutta viimeisten vuosien aikana kilpailijoita ja elämyspalvelutuotteen kopioijia on ilmestynyt sekä paikallisesti että maailmanlaajuisesti. Tällä hetkellä yritys on kuitenkin ainoa alallaan, jonka liiketoiminta sallii täysipainoisen palveluntuottamisen ympärivuotisesti, kun kilpailijat toimivat muiden yritysten ohella tällä alalla vain vilkkaimpina sesonkeina, tai ainoastaan epäsäännöllisesti muina aikoina. Yrityksen ansaintalogiikka voi olla helppo kopioida, mutta vaikuttaisi, että sen toiminnassa on myös muita elementtejä, joista sen kilpailuvahvuudet syntyvät.

Matkailu- ja palveluyrityksen menestymiseen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa olennaiseksi onkin noussut asiakasrajapinta ja siinä hankittu tieto. Myös perheyritysten kontekstissa tuodaan esille organisaation tuote- ja markkinatuntemuksen toiminnan vahvuksina (Nordqvist 2012). Tutkimuksessa on viime vuosina korostettu paljon henkilöstön olennaisuutta matkailuyrityksen arvon muodostumisessa (Veijola et al.: 176,), ja että muun muassa yrittäjälle ja työntekijöille työssä kertynyt hiljainen tieto voi pienessä matkailuyrityksessä olla yhteyksissä sen menestymiseen (Haanpää etc. 2013: 107). Yrityksen tulisi nähdä kuitenkin myös kuluttajien osuus olennaisena toimintansa kehittymiselle ja kehittää niitä suhteita ja prosesseja, joissa asiakkailta tietoa saadaan. Asiakkaiden kanssa rajapinnassa toimivat henkilöt ovatkin täten merkityksellisiä matkailuyritykselle juuri vuorovaikutussuhteessa syntyneen tiedon takia, eikä ainoastaan kielitaitonsa ansiosta.

Hankitun tiedon lisäksi työntekijöiden toiminnasta voidaan tunnistaa paljon komplekseja taitoja ja prosesseja, joiden avulla he selviytyvät arjen työstään ja pystyvät tuottamaan erinomaista palvelua asiakkailleen (Ruuska & Valkonen 2008, Best 2011). Sopivan henkilön löytyminen matkailuyritykseen voikin olla pitkän ja työntekijälle julmankin rekrytointiprosessin seurausta (Valkonen et al. 2013). Yrityksen kilpailuedun voidaan nähdä syntyvän sellaisesta ydinosamisesta, joka on seurausta organisaation kollektiivisesta oppimisesta (Mintzberg et al. 2005: 218), kuten matkailukontekstissa vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Kuten

Best (2011) tutkimuksellaan osoitti, asiakasrajapinnassa toimivien museo-oppaiden päivittäinen työ on jatkuvaa strategiointia, sillä se sekä kuvastaa että rakentaa organisaation identiteettiä.

Tällaisen näkemyksen kautta voidaankin perustella matkailuyrityksen henkilöstön arjessa kehkeytyvän toimintamallin tarkastelun olennaisuutta strategiatutkimuksen näkökulmasta. Matkailun tutkimuksessa on lähiaikoina korostettu arjen työssä kehittyntä hiljaista tietoa ja monimutkaisten palveluprosessien olennaisuutta yrityksen menestymiselle. SAP –tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä ainoastaan tällaisiin kilpailuvahvuuksiin ja tietoon, vaan toimintoihin, toimintaan ja materiaalisiin seikkoihin, joilla nämä vahvuudet saavutetaan ja säilytetään (Chia & Holt 2009: 122). Tällä tutkimuksella laajennetaan ymmärrystä siitä, miten näiden arjen toiminnasta muodostuvien käytäntöjen eli ajattelun ja tekemisen johdonmukaisuuksien voidaan nähdä olevan matkailuyrityksen arjessa kehkeytyvä strategia. Tutkimuksessa nähdään myös osa-aikaiset työntekijät merkittävinä yrityksen menestymiseen ja kehittymiseen liittyvissä asioissa. Fokuksessa ovat ”uuden työn” tekijät, ja eri tasojen matkailutyöntekijöiden toiminta nähdään merkityksellisenä yrityksen suunnalle, menestymiselle ja kilpailuedulle. Tuloksissa tuodaan esille myös heidän sitoutumistaan sekä haluaan kehittää yritystään, mikä on huomionarvoista matkailutyössä, joka monesti nähdään vain väliaikaisena läpikulkuaammattina (Veijola et al. 2013: 175).

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Laadullinen tutkimus ja tutkijan asema

Tutkimukseni on laadullinen, mikä oli minulle itsestäänselvyys prosessin aloittaessani. Tein kandidaatintutkielmani myös matkailuyritykselle laadullisin menetelmin, ja koin saaneeni hyviä ja yllättäviäkin havaintoja silloin tutkimuksen kohteena olevasta monikulttuurisuuden ilmiöstä esiin. Myös koko koulutusohjelmamme korostaa laadullisten menetelmien kykyä saada paljon tietoa esiin pienestä aineistosta, joten se on tullut luontaiseksi lähestymistavaksi myös itselleni. Halusin käsitellä osa-aikaisten työntekijöiden tulkintoja aiheesta ja antaa äänen heille, jotka monesti syrjäytetään puhuttaessa strategisista aiheista, kuten organisaation suunnasta ja kehittämisestä sekä menestymisestä toimintaympäristössä. Tutkimukseni tavoitteena oli ilmentää juuri kohdehenkilöideni subjektiivisia tulkintoja toiminnastaan kohdeorganisaatiossa. Laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten antavien merkitysten avulla (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 31), minkä takia se sopii myös tähän tutkimukseen. Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti (emt.: 32), mihin on tässäkin tutkimuksessa pyritty, vaikkakin tiedostaen, että taustaoletukset ja aikaisempi tutkimus ovat ohjanneet päättelyä väistämättä.

Tutkimus kiinnittyy laadullisen tutkimuksen tulkinnalliseen perinteeseen, sillä tavoitteena ei ole testata olemassa olevia malleja, vaan ymmärtää ihmisten toimia ja motiiveja (Koskinen et al.: 33). Tulkinnallisten tutkijoiden mukaan sosiaalista maailmaa ei voi ymmärtää samalla tavalla kuin luonnontieteitä ja fyysisiä asioita. Ihmiset muodostavat merkityksiä, joten ihmisten tutkijoiden pitää käsitellä kysymystä: Mikä on merkityksellistä ihmisille kyseisessä sosiaalisessa tilanteessa? Tässä tarvitaan ymmärrystä siitä, miten yksilöt ja ryhmät kehittävät, ilmaisevat ja viestivät merkityksiä, sillä objektiivinen ja ensikäden tieto eivät ole mahdollisia. (Hatch & Yanow 2003.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sekä fenomenologista että hermeneuttista näkökulmaa. Tarkastelen haastateltavieni kokemuksia, joita pyrin tulkitsemaan. Käytössäni on myös kuitenkin hermeneuttinen menetelmä, jonka mukaan ymmärtämiseni asiasta kehittyy sen mukaan, mitä enemmän aineistoani käsittelen. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että haastatteluiden edetessä kysymykset muokkautuivat sen mukaan, mitä aikaisemmissa haastatteluissa oli käsitelty, ja mikä aiheen kannalta oli mielestäni vielä olennaista selvittää. Pyrin myös tiedostamaan ja tuomaan ilmi tutkimusraportissani aikaisemman tietoni ja kohdeorganisaation läheisyyden itselleni, sillä en voi kieltää tämän vaikutusta asennoitumiseeni ja lopulta myös aineiston tulkintaan.

Kohdeorganisaation läheisyys itselleni sekä oma osallisuuteni tutkittavaan ilmiöön olivat tutkimukselle selviä haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Haasteet pyrin ratkaisemaan oman asemani määrittelyllä sekä tiedostamisella sekä tutkimusprosessissa että –raportissa. Tässä tutkimuksessa näkökulmassani täytyykin tunnistaa selvästi se, että olen kohdeorganisaation toimija, jolla on paljon toiminnan kehittämishaluja ja vahva usko henkilöstön merkityksellisyyteen yrityksen menestymisessä. Nämä taustat ohjasivat selvästi tutkimusaiheen ja –ongelman valintaa, sillä koen asian myös itselleni henkilökohtaisesti tärkeäksi. Näkökulmani aiheeseen voisi olla täysin erilainen, jos olisin toiminut matkailualalla ainoastaan johtotehtävissä. Luonnollisesti positioni näkyy myös aineistossa ja kohdeorganisaatiossa, sillä tarkasteluun on valittu yritys, johon minulla on helppo pääsy, ja haastateltaviksi ne, joiden tiedän suhtautuvan myötämielisesti heidän kokemuksiansa tulkintaan.

Tämän toimijuuden lisäksi olen kuitenkin myös osa tiedeyhteisöä, mikä näkyy ajattelussani ja tutkimuksen oletuksissa. Yliopisto-opintojeni kautta sisäistetty strategiatutkimuksen valtavirtaa haastava näkemys on ohjannut työyhteisössä huomioni kiinnittymistä aiheisiin, jotka muuten olisivat voineet jäädä huomioimatta. Jos en olisi opintojeni aikana perehtynyt organisaatioiden kompleksisuuteen, monitasoisuuteen ja -äänisyyteen, en luultavasti olisi uskaltanut väittää henkilöstön arkista toimintaa merkitykselliseksi yrityksen selviytymiselle toimintaympäristössään. Tämä teoreettinen pohja ohjasi täten selvästi tutkimusongelman asettelua, lähdekirjallisuuden etsintää sekä aineiston tulkintaa.

Koska olen itsekin osana tutkimuksen kiinnostuksenkohteena olevissa käytännöissä, oli prosessi minulle valaiseva. Välillä omien toimintamallien tiedostaminen saattoi tehdä myös pahaa, ja helppoa olisi ollut näiden kieltäminen. Aineistoa on tutkimuksessa kuitenkin pyritty kuuntelemaan mahdollisimman objektiivisesti, tarkasti ja ohjailevuuden riski tiedostaen. Esimerkiksi kritiikki, jota haastateltavat esittivät tietyille käytännöille, oli mielestäni tärkeä tuoda esille myös tutkimusraportissa, jotta oma asemani ja motivaatio johdon miellyttämiseen ei johtaisi tulosten vääristelyyn. Tässä tutkimuksessa ei siis laadullisen tutkimuksen perinteen mukaisesti tavoitella täysin objektiivista tietoa. Tutkijan taustat näkyvät kaikessa ja ohjaavat tuloksia väistämättä. Aineistoa on kuitenkin pyritty kuuntelemaan mahdollisimman tarkasti, eritoten silloin kun haastateltavien käsitykset ovat eronneet omistani.

3.2 Tapaustutkimuksesta

Tapaustutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia tutkimusotteita. Siinä tarkastellaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta, eli yleensä yritystä tai yksikköä. Case-tapausten avulla voidaan myös testata vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä, sekä se voi ottaa myös kantaa yrityksen käytäntöihin. Tätä tutkimustapaa määrittää se, että tutkijaa kiinnostavat asiat painottuvat, ja muu tieto on taustoitusta varten. Menetelmä valitaan siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä sisällönanalyysiä, jotta haastateltavien eli henkilöstön kokemuksia tässä kontekstissa saataisiin tuotua esille.

Tapaustutkimuksessa perinteisesti esitellään yrityksen historia, toimiala, keskeiset rakenteet, tunnusluvut ja numeerinen kuvaus, keskeiset prosessit, strategian päälinjat sekä keskeiset kilpailijat. Tämän tutkimuksen yritys on anonyymi, mutta se pyritään kuitenkin esittelemään mahdollisimman laajasti ja tarkoituksenmukaisesti, jotta lukija voi saada sen toiminnasta mahdollisimman kattavan kuvan sitä ymmärtääkseen. Tämä tutkimus on tehty yksittäisen tapauksen

holistisena tapaustutkimuksena. (Koskinen et al. 2005 : 154-163.) Tapaustutkimuksen tuloksissa arvioidaan yleensä niiden yleistettävyyttä. Tähän tämä tutkimus ei kuitenkaan edes pyri, sillä samanlaista liiketoimintaa ja ansaintalogiikkaa kuin tässä kohdeorganisaatiossa on hyvin vaikea löytää. Pienemmästäkin joukosta voi kuitenkin tehdä yleisempiä johtopäätöksiä yleisemmän teorian avulla (emt: 167).

Jos tutkittava tapaus on jollain tavalla aiemmasta poikkeava, on sillä myös mahdollisuus osoittaa, miten erilaisten käsitteiden merkitystä voidaan laajentaa ja syventää tutkimalla niitä eri kontekstissa. Tämä tutkimus tarttuukin tähän liittämällä strategian käytäntönä ja henkilöstön yhteen matkailukontekstissa, sillä tätä ei aiemmin ole tehty. Tapaustutkimuksia on pitkälti käytetty johdon toimintaa ja yrityksen piirteitä kuvaamaan, mutta se sopii hyvin myös kun halutaan laajemmin ymmärtää organisaatiokontekstia (Koskinen et al. 2005: 174, 175).

3.3 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeyritys on elämyspalvelualalla toimiva organisaatio, joka on perustettu vuonna 1992. Kohdeorganisaatio on myös perinteinen perheyrittys, joka on ensin työllistänyt ainoastaan perheenjäsenet, mutta toiminnan laajentuessa mukaan on tarvittu enemmän työvoimaa. Toimitusjohtaja on perustanut yrityksen yli 20 vuotta sitten ja ollut pääosassa toiminnassa koko historian ajan, hoitaen kuitenkin tällä hetkellä enää yrityksen suunnittelu- ja talouspuolta. Vastuuta on vuosien mittaan siirretty omistaja-johtajan jälkikasvulle, joka tällä hetkellä huolehtii operatiivisesta toiminnasta, mutta tulevan sukupolven vaihdoksen myötä valta on tarkoitus siirtää kokonaan heille. Yli 20 vuoden aikaisen historian suurimmat muutokset ovat olleet toiminnan perusteellinen digitalisoituminen sekä toimitilojen suuri laajennus. Yritys on hyvin kehityshaluinen, mutta perinteisesti strategisina pidetyt asiat, kuten pitkän ja lyhyen tähtäimen tulevaisuuden suunnittelu sekä menneen toiminnan arviointi, on pidetty vain johdon ja vakituisen henkilöstön nähtävillä.

Kohdeorganisaation päätuotteena myydään korkealaatuista valokuva- ja videotuotetta, mikä koetaan myös korkean laatunsa vuoksi suurimpana tekijänä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Matkailun sesonkiluonteisuuden takia yrityksen toimintaa värittää myös henkilöstömäärän suuri vaihtelevuus eri vuodenaikoina. Pääsesonkina työntekijöiden määrä on yli viisikertainen vakituisen henkilöstöön nähden.

Huomionarvoista on, että johtoporras toimitusjohtajaa lukuun ottamatta tekee päivittäistä ”ruohonjuuritason” työtä. Yritys työllistää seitsemän vakituista työntekijää, joiden lisäksi toiminnassa ovat aktiivisesti mukana niin kutsutut puolivakituiset työntekijät, jotka ovat toimineet esimerkiksi opintojen ohella yrityksessä yleensä useamman vuoden ajan sekä yrityksen tarpeen että omien mahdollisuuksiensa ja rahatarpeidensa mukaan. Kiireisimpinä sesonkeina mukaan tulee myös noin kuukauden työskentelevät kausiapulaiset, joista osa jää pidemmäksi ajaksi yritykseen osa-aikaiseksi työvoimaksi. Kyseessä ei ole asiantuntijaorganisaatio, mutta esimerkiksi kielitaidon takia työhön valikoituu monesti korkeakouluopiskelijoita, erityisesti matkailualalta.

3.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tutkimuksessa tavoitteena on päässä käsiksi tulkintoihin, joita henkilöstöllä on organisaatiossa vallitsevista oletuksista sekä omasta toiminnastaan tässä kontekstissa. Tämän takia päädyinkin aineistonkeruun menetelmän valinnassa yrityksen tietyille työntekijöille sekä johdon edustajalle suunnattuun puolistrukturoituun teemahaastatteluun, joka on myös käytetyin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmä sekä yhteiskunta- että liiketaloustieteissä (Koskinen et al. 2005: 105). Etukäteen valitut viitekehikseen perustuvat teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset ohjaavat haastattelua. Tavoitteena on löytää tutkimusongelmiin ja –tarkoitukseen liittyviä merkityksellisiä vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.)

Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla pyrin tuomaan esille kohdehenkilöiden kokemuksia, joita he liittävät tutkimusfokuksena oleviin asioihin. Haastattelun

sanotaan olevan usein ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja (emt.: 106). On myös järkevää kysyä ihmiseltä itseltään, mitä hän ajattelee tai miksi hän toimii näin (emt: 72). En pitänyt laajamittaisempaa havainnointia tarkoituksenmukaisena, sillä minulla oli jo kokemusta kohdeorganisaatiosta, ja nyt tavoitteena olikin antaa haastatteluissa muille työntekijöille ääni. Virallisten dokumenttien käyttäminen aineistona ei myöskään ollut mahdollista, sillä sellaisia ei ole. Haastattelu sopii hyvin myös silloin, kun tutkittava alue on vähän kartoitettu, eikä tutkimuksen suuntia ole helppo tietää prosessin alussa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35).

Kun haastattelun muoto on puolistrukturoitu, voi haastattelutilanne vaihdella eri haastateltavien kanssa. Tällöin haastattelumuodot muuttuvat teemojen pysyessä samana, ja tutkijalla on myös mahdollisuus muokata kysymysrunkoa haastattelujen välillä. Itse päädyin tähän haastattelumuotoon, sillä halusin selvittää tiettyihin teemoihin liittyviä asioita haastateltavilta, mutta myös sallia tarkentavien kysymyksen esityksen ja kiinnostaviin vastauksiin tarttumisen laadukkaan ja tarkoituksenmukaisen aineiston aikaansaamiseksi. Puolistrukturoidun haastattelun tehokkuus yleensä perustuukin siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että täysin kontrolloi sitä. (Koskinen ym. 2005: 11, 105.)

Kysymykset haastattelun aikana ja välillä muokkautuivat pitkälti sen mukaan, mitä pidin haastateltavan puheessa mielenkiintoisena ja yllättävänä omasta näkökulmastani. Oma näkökulmaani ohjasi kokemukseni organisaatiossa sekä myös asiaan liittyvä aikaisempi tutkimus. Haastattelupatteristossa pyrittiin välttelemään sanaa ”strategia”, sillä olin huomannut sanaan linkittyvän paljon merkityksiä, jotka yleensä liittyivät strategiaan johdon toimintana. Kertoessani käsitteleväni tutkimuksessani strategiaa, koki moni haastateltava sen kaukaiseksi itsestään ja roolistaan organisaatiossa, ja pelkäsi vastaavansa väärin. Jättämällä sanan strategia pois kysymyspatteristosta tavoiteltiin haastateltavien mahdollisimman vapaata puhetta, jotta käsitystä strategian tekemisestä johdon toimintana ei tässä tutkimuksessa uusinnettaisi.

Jokaisessa haastattelussa kysymykset liikkuivat samojen teemojen ympärillä. Näitä olivat (tutkittavan ja organisaation) tausta, päivittäinen työ, työympäristö &

johtaminen, strategia ja viestintä. Teema 'strategia' keskittyi toimintaympäristön muutokseen, toiminnan kehittämiseen sekä kilpailuetuihin. Haastateltaville ei korostettu eroa teemojen välillä, vaan jaottelu oli pääosin ohjaamassa haastattelijan työtä ja fokusta. Tämän takia strategia uskallettiin valita teemaksi, eikä sen koettu ohjaavan haastateltavien ajatuksia ainoastaan johdon suorittamiin perinteisesti strategisina pidettyihin asioihin. Johdon ja työntekijöiden välillä käytettiin kuitenkin osaksi eri kysymyksiä, johtuen heidän eri positioistaan yrityksessä. Jotta haastateltavat saivat puhua ensin itselleen "helpommista" asioista (Koskinen et al. 2005: 110), esitin heille lämmitteleviä kysymyksiä ennen sisällöllisiä kysymyksiä. Kysymykset muotoiltiin myös niin, että ne eivät tuottaisi kyllä tai ei vastauksia, sillä tällöin riskinä olisi ollut haastattelijan liika ohjailevuus muun muassa esimerkkien käytöllä (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 48).

Koska tunnen kaikki haastateltavat henkilökohtaisesti, pystyimme keskustelemaan melko rennosti ja avoimesti haastattelujen aikana. Tällä saattaneekin olla vaikutus myös tutkimustuloksiin. Haastattelujen sanotaankin aina olevan tulos haastattelijan ja haastateltavan yhteistyöstä, sillä haastattelija saattaa esimerkiksi vahvistaa, mitä haastateltava sanoo (Hirsjärvi & Hurme 2008: 23). Se, että olin työskennellyt kohdeorganisaatiossa, näkyi haastattelussa esimerkiksi niin, että haastateltavat eivät välttämättä selventäneet tarkasti joitain työntekijöille ilmiselviä asioita. Kaikissa haastatteluissa koin tutkijan ja haastateltavan välisen yhteisyyden hyväksi eritoten yhteisen kielen ja toimintaympäristön ymmärtämisen kautta. Yhteisyyden muodostumisen sanotaan myös edistävän haastattelun päämääriä (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 25). Henkilöstön kanssa keskustellessani olin selvästi osa heitä, kun taas johdon kanssa asetelma oli hieman erilainen. Johdon kanssa tämä hieman suurempi erillisuus johtui tulkintani mukaan erillisistä työtehtävistämme sekä siitä, että minä en ollut toiminut yrityksen toiminnassa kuin pienen ajan verrattuna omistaja-johdajaan, joten hänen tietopohjansa yrityksen historiaan oli huomattavasti suurempi kuin minulla.

3.5 Tutkimusaineisto

Lappilaisen elämyspalveluyrityksen työntekijöille tehdyillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla tutkimusaineistokseni kertyi 347 minuuttia nauhoitettua haastatteluaineistoa. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimella, minkä jälkeen sekä haastattelijan että haastateltavan puheenvuorot litteroitiin sanatarkasti tietokoneelle. Koin tämän tarkkuuden riittäväksi, koska tutkimuksessa fokuksena ei ollut kieli tai se, miten tai milloin jotain sanotaan. Tämän takia ei esimerkiksi taukojen pituutta tai puhumisen tapaa ollut olennaista kirjata (Ruusuvuori 2010: 424). Koska olin aikaisemmilla kvalitatiivisen tutkimuksen kursseilla testannut matkapuhelimen käyttöä haastattelun tallentamisessa, olin todennut sen olevan toimiva ja hyvälaatuinen tallennustyökalu.

Haastattelut litteroin kaikkine osineen, sillä halusin varmistaa, että kaikki tutkimukselle olennainen tulisi varmasti esille aineistossa. Kuitenkin kun analyysi tehdään litteroidusta tekstiaineistosta, päästään näin käsiksi kuitenkin vain yhteen representaatioon haastattelutilanteesta, sillä osa puheesta voidaan esimerkiksi ymmärtää väärin. Tutkijan valinta näkyikin siinä, mitä hän pitää relevanttina ja miten hän tulkitsee aineistoa puhujayhteisön jäsenenä (emt. 427). Jo litteroitaessa huomioni keskittyi tiettyihin tulkintojen johdonmukaisuuksiin ja yllättäviin aspekteihin aineistossa, sillä prosessin aikana haastattelut tuli käytyä hyvin tarkasti läpi. Näitä kiinnostavia asioita olivat muun muassa huomattava kunnioitus omaa sekä työkavereiden työtä kohtaan, sekä muut tulosluvussa esiintyvät vallitsevat tulkinnat. Tulkintoja kirjasin jo tässä vaiheessa ylös, sillä halusin, että ne eivät unohdu tai huku muuhun materiaaliin myöhemmässä vaiheessa. Nämä alun havainnot ohjasivat prosessia ja aineistonanalyysiä myös myöhemmin, kun rajasin tulkintoja johdonmukaisista ajattelun ja tekemisen tavoista.

Tutkimukseen haastateltiin neljää työntekijää sekä yrityksen toimitusjohtajaa. Työntekijöistä jokainen on työskennellyt yrityksessä hyvin vaihtelevissa tehtävissä keskimäärin viisi vuotta pääosin osa-aikaisesti. Toimitusjohtaja on perustanut yrityksen sekä ollut sen toiminnassa mukana tästä lähtien. Kohdehenkilöiksi valittiin sekä johdon että henkilöstön edustajia, jotta varmistettaisiin mahdollisimman kattavan käsityksen saaminen yrityksen toiminnasta. Näin pystyttiin myös pääsemään käsiksi mahdollisiin erilaisuuksiin ja samankaltaisuuksiin johdon ja henkilöstön välillä, ja tarkastelemaan käytäntöjä

useammasta näkökulmasta. Kysymykset kehittyivät myös prosessin myötä, sillä jos tutkittavan puheessa esiintyi jotain tutkimusongelmalle mielenkiintoista, halusin päästä aiheeseen syvemmälle myöhemmissä haastatteluissa. Haastattelut olivat täten keskinäisessä yhteydessä, ja tutkijan aikaisempi tieto vaikutti myös näin aineistoon.

3.6 Sisällönanalyysi

Tutkimus toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tuomen ja Sarajärven mukaan teoriaohjaavuus sijoittautuu aineisto- ja teorialähtöisen sisällönanalyysin väliin, sillä tässä tavassa aineistonalyysi on yhteyksissä teoriaan, mutta se ei suoraan ohjaa prosessia. Teoria voi toimia apuna analyysissä, kuten tässä tutkimuksessa käytäntöteoria on ohjannut aineiston analyysiyksiköiden valitsemista. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96, 119.) Olin käyttänyt sisällönanalyysia myös kandidaatintutkielmassani, joten minulla oli jo hieman kokemusta metodin käytöstä ja sen eri työvaiheista, mikä saattoi helpottaa myös tutkimusprosessia.

Sisällönanalyysissä tekstistä etsitään merkityksiä, ja analyysillä selvitettävä todellisuus nähdään ihmisten ajattelutapana, ei totuutena (emt. 104). Sisällönanalyysi on kuitenkin vain aineistonjärjestelyn metodi johtopäätösten tekoa varten, jolloin sen pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin (Grönfors 1982, 161). Sisällönanalyysillä voidaan myös lähteä etsimään aineistosta esimerkiksi samanlaisuutta, erilaisuutta tai logiikkaa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 102). Tässä tutkimuksessa aineistossa esiintyvistä toiminnasta pyrittiin löytämään haastateltavien tulkintoja jaetuista ymmärryksistä, asenteista ja käyttäytymismalleista suhteessa organisaation tapaan toimia, sillä toimintatapojen nähtiin olevan yhteyksissä toiminnan johdonmukaisuuteen. Johdonmukaisuus määritellään toistuvana ja totuttuna tapana toimia, joka on yhdenmukainen organisaation historian ja toimintaympäristön kanssa. Tätä arvioidaan tässä tutkimuksessa oman näkemykseni pohjalta. Koska olen osa kyseistä työyhteisöä, minulla on käsitys ajattelun ja tekemisen mallien esiintymisestä johdonmukaisina yrityksen toiminnan arjessa. Tutkimuksessa onkin ollut keskeisessä osassa

intuitiivisuus. Tämä kuitenkin pyritään tuomaan selvästi esille, jotta lukija ymmärtää, ettei tutkimuksessa tavoitella absoluuttisen tiedon esittämistä.

Analyysi lähti liikkeelle ajatuksellisesti jo haastatteluiden aikana. Lähtöasetelmani ja -oletukseni haastatteluihin olivat hyvin avoimet, sillä halusin tarkastella itselleni tuttua kohdeyritystä strategia käytäntönä -tutkimusparadigman kautta, mutta en osannut vielä etukäteen sanoa, mitä haastatteluissa tulisi nousemaan esille. Hyvin laajasti organisaation toimintaa käsitelleet haastattelukysymykset tuntuivat kuitenkin nostavan selkeästi esiin yksilöjen tulkintoja organisaation tavoista toimia. Aiemman tutkimuksen pohjalta toimintatapojen pystyttiin nähdä muodostavan organisaation toimintamallin, joka on johdonmukainen kokonaisuus ja järkevä suhteessa sen historiaan ja toimintaympäristöön. Alkuoletukseni analyysille oli, että johdonmukaisen arkinen toimintamalli ilman tarkoituksellisuutta voidaan nähdä yrityksen strategiana, jonka avulla se on selviytynyt toimintaympäristössään.

Analyysivaiheessa litteroidusta aineistosta alleviivattiin analyysiyksikköinä kaikki se, minkä itse koin merkittävänä ajattelun tai tekemisen tapana organisaatiossa. Osa oli jo etukäteen litterointivaiheessa huomioitu tärkeänä, mutta osa nousi esiin vasta tarkan lueskelun jälkeen. Merkittävänä tässä vaiheessa nähtiin käytäntöteorioiden mukaan ajattelun ja tekemisen tavat. Esimerkiksi jokaisessa haastattelussa esiintyneet ystävyteen viittaavat asiat nousivat jo alkuvaiheessa omana osanaan aineistosta esiin. Analyysiyksiköt pelkistettiin ja kirjattiin ylös, minkä jälkeen ne klusteroitiin alaluokiksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin käytännön mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009: 110-111). Tässä vaiheessa alaluokat sijoiteltiin organisaation eri tasojen mukaan, sillä halusin ymmärtää, missä tapahtuu toimintaa, jota voidaan pitää strategisena. Eri tasojen mukaan ryhmittely osoitti itselleni sen, että ajattelun ja toiminnan totut tavat vallitsevat niin yksilöiden, tiimin kuin johdonkin tasolla. Tämä havainnollisti analyysin alkuvaiheessa sitä, että merkittäviä ajattelun ja tekemisen tapoja esiintyy kaikkialla organisaatiossa, ja organisaatiota on tarkoituksenomaista tarkastella kokonaisuudessaan.

Alaluokat kuitenkin tämän jälkeen käsitteellistettiin toimintatavoiksi samanlaisuutta edustavina yläluokkina (Kuvio 2), jolloin päästiin käsiksi kontekstin organisaation toimintaan vaikuttaviin näkymättömiin historiallisiin ja kulttuurisiin voimiin.

Yläluokiksi muodostuivat organisaatiossa vallitsevat totutut tavat toimia, joita esitellään tulosluvussa 4.



Kuvio 2. Alaluokista klusteroinnin kautta muodostuneet toimintatavat

Haastatteluista esiin tulleiden tulkintojen sekä aiemman tutkimuksen mukaan käsitteellistettiin teoriaohjaavasti tehdyn sisällönanalyysin tulokset organisaation johdonmukaiseksi toimintamalliksi, jota voidaan pitää sen strategiana. Koin tämän analyysimetodin tälle tutkimukselle sopivaksi, sillä spesifisti pienten matkailuyritysten toimintakäytännöistä tiedetään vain vähän, joten mitään olemassa

olevaa teoriaa ei aineistoon olisi suoraan voinut testata. Halusin myös olla avoin sille uudelle tiedolle, mitä aineistosta kumpuaisi. Tässä analyysimetodissa ei testatakaan mitään olemassa olevaa teoriaa, vaan haetaan uusia ajatuksia (Tuomi ja Sarajärvi 2009: 93-98). Toisaalta prosessiani kuitenkin ohjasivat aikaisemmat käsitykset, että strategia voitaisiin nähdä toimintamallina (Mintzberg et al. 2005: 176-178), ja että työntekijöiden arjen toiminnasta muodostuvia käytäntöjä voitaisiin käsitteellistää strategiaksi (Laine 2009). Käytäntöteoria toimi tutkimuksessa myös apuna toiminnan tulkitsemiseen ja analyysiyksiköiden valitsemiseen ja luokitteluun. Teoriaohjaavassa analyysissä päättelyssä vaihtelevatkin valmiit mallit sekä aineistolähtöisyys, joita tutkija yhdistelee tulkinnan aikaansaamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93-98).

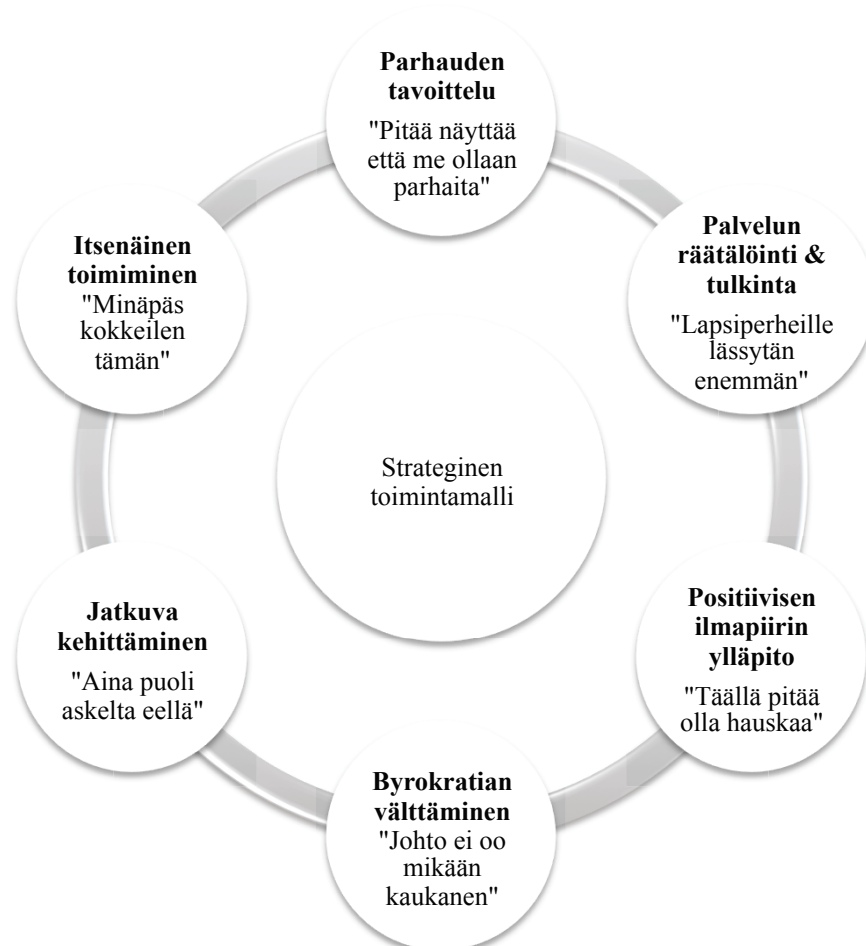
Oletukseni kohdeorganisaatiosta oli, ettei sen johto ole viestinyt työntekijöille virallisesti tapoja toimia. Kuitenkin prosessin edetessä minun täytyi myöntää, että haastatteluista nousi esiin selvästi myös johdon asettamia tavoitteita. Tavoitteiden lähteen tunnistaminen näytti olevan vaikeaa muillekin: osa työntekijöistä mainitsi näiden selkeästi tulevan johdolta ja osan vain itsestään ja työpaikan hengestä. Tutkijana pyrin kuitenkin olemaan avoin tälle uudelle tiedolle, ja myös muokkaamaan olemassa oleviani käsityksiäni sen mukaan. Myöskin vaikka tutkimuksessa fokuksessa on aineiston kuuntelu, en voi kieltää, etteikö aikaisemmalla tutkimuksella aiheesta olisi ollut minkäänlaista vaikutusta siihen, miten tuloksia tulkitseen. Teoriaohjaavasti tehty analyysi vaihtelee induktiivisesta deduktiiviseen sen mukaan, missä vaiheessa prosessia teoria on otettu avuksi tulkintaan. Tässä tutkimuksessa teoria on ollut mukana aineiston analyysin alkuvaiheista lähtien vaihdellen aineiston kuuntelun kanssa, joten kyse on abduktiivisesta päättelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 97-100.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiyksiköt ja käsitteet tulevat myös suoraan aineistosta, eikä niitä lähdetä etsimään olemassa olevasta kirjallisuudesta (emt.: 96). Tämä näkyi tutkimuksessani siinä, että arjessa kehkeytyvän toimintamallin käytännöt hahmottuivat ainoastaan aineiston pohjalta, eikä näkökulma ollut olemassa olevaa teoriaa testaava.

4. TULKINNAT ORGANISAATIOSSA VALLITSEVISTA TAVOISTA TOIMIA

Kohdeyritys toimii matkailualalla, ja sen ydintuotteena on jouluinen elämys. Arjessa tuotetaan satua, mikä ohjaa monin eri tavoin toimintaa. Työntekijöiden käyttäytyminen ja pukeutuminen sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat täynnä elämyssadun elementtejä. Yritys on nauttinut eräänlaisesta monopoli- asemasta, mutta kilpailijoita on syntynyt lähivuosina entistä enemmän sekä samalle paikkakunnalle että maailmanlaajuisesti. Palveluympäristön, tuotteiden ja ansaintalogiikan suoraa kopiointia on tehty, mutta yritys on pyrkinyt olemaan kuitenkin edelläkävijä alallaan. Elämyksen lisäksi olennaisena osana toiminnassa on tekniikka, sillä liiketoiminnan tuotto tulee pääosin asiakkaalle tarjottavasta elämyksenjälkeisestä korkealaatuisesta valokuva- tai digi-tuotteesta. Kohdeorganisaatio onkin poikkeuksellinen matkailuyritys, sillä sen sisältä löytyy asiakaspalveluun erikoistumisen lisäksi myös teknistä osaamista. Tämä on näkynyt historiassa juurikin mittavassa digitalisoitumisessa ja siinä, ettei uusien ratkaisujen rakentamisessa aina välttämättä tarvitse kääntyä ulkopuolisen teknisen palveluntarjoajan puoleen.

Yritys on ollut keskeisessä osassa Rovaniemen matkailualueen kehittymisessä, ja tällä hetkellä kaupunki panostaakin erittäin paljon jouluimagoonsa, mikä tukee kohdeorganisaation toimintaa. Yritys on pitkän historiansa ansiosta Rovaniemen kaupungin virallinen palveluntarjoaja, vaikkakin kilpailijoita on jo lukuisia. Tämän statuksen nähdäänkin olevan erittäin arvokas yritykselle sen menestymisessä markkinaympäristössään. Liiketoiminnan yhtenä suurimpana haasteena nähdäänkin tämän aseman säilytys tulevaisuudessa. Se, että kilpailijoille joulu ei ole ydintuote vaan liiketoiminnan tukitoiminto, nähdään myös kohdeorganisaation näkökulmasta haasteellisena. Tukitoimintoa voidaan pitää yllä tappiollakin jos se lisää ydintuotteen myyntiä, joten kohdeorganisaatiota huonompi palveluntarjoaja voi pysyä markkinoilla pitkään vieden samalla osan rajallisesta asiakaskunnasta itselleen.

Kohdeyritys on mielenkiintoinen, sillä se ei ole informoinut työntekijöilleen virallista strategiaa, mutta se on silti menestynyt toimintaympäristössään yli 20 vuoden ajan. Yritykselle tänä vuonna tehty opinnäytetyö työtyytyväisyydestä nosti esille, että eniten työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista heikentää se, ettei kohdeyrityksen työssä ole etenemis-, koulutus- tai kehittymismahdollisuuksia. Osa vastaajista koki myös haluavansa olla mukana kehittämässä yritystä ja ottaa enemmän vastuuta työstään. (Siivola 2013.) Tämä mielestäni heijastelee sitä, että vaikkakin yrityksessä viihdytään mahdollisimman pitkään, työntekijöillä on tarvetta suuremmille haasteille ja vastuullisemmille tehtäville. Seuraavissa alaluvuissa esitetään aineistosta sisällönanalyysin avulla luokitellut tulkinnat organisaation tavoista toimia, jotka tämän tutkimuksen mukaan muodostavat kohdeorganisaation arjessa kehkeytyvän johdonmukaisen toimintamallin, jota voidaan pitää sen strategiana.



Kuvio 3 Kohdeorganisaation arjessa kehkeytyvä strateginen toimintamalli.

Tulkinnat tavoista toimia muodostavat toimintamallin, joka koostuu kuudesta osasta: parhaiden tavoittelu, palvelun räätälöinti ja tulkinta, positiivisen ilmapiirin ylläpito, jatkuva kehittäminen, byrokratian välttäminen ja itsenäinen toimiminen. Nämä esitetään tutkimuksessani johdonmukaisina ajattelun ja tekemisen tapoina, jotka ohjaavat arjen toimintaa niin, että organisaatio on historiansa aikana menestynyt toimintaympäristössään. Kaikki toimintatavat ovat kuitenkin keskinäisessä vuorovaikutuksessa yrityksen arjessa, minkä takia niitä on mahdoton täysin erottaa toisistaan. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tulkintoja yksityiskohtaisesti tavoitteena esittää lukijalle kattava kuva toimintamallin johdonmukaisuudesta sekä yhteydestä organisaation tulokseen, suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuetuun.

4.1 Parhaiden tavoittelu

- ”Pitää näyttää että me ollaan parhaita”

Aineistoon tutustuessa yksi selkein asia, mikä nousi esiin, oli työyhteisössä vallitseva kollektiivinen paremmuuden tunne, joka näyttäytyy kunnioituksena erityisesti työkavereiden osaamista kohtaan. Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa vallitsee paine tehdä parhaansa. Tämä kumpuaa analyysin mukaan organisaation asettamista näkymättömistä tavoitteista, korkeasta työmoraalista, sekä työntekijän henkilökohtaisista paineista säilyttää työpaikkansa ja työkavereidensa kunnioitus.

Erinomaisen suoriutumisen paine nousi esiin jokaisesta haastattelusta. Kaikkien organisaation jäsenten nähtiin olevan samaa mieltä siitä, miten organisaatiossa työtä tehdään, ja korkean työmoraalin koettiin olevan vahvasti esillä myös työilmapiirissä. Vaikka organisaatiossa työskentelee paljon ihmisiä lyhyissä työsuhteissa tai osa-aikaisesti, ei sen koettu vaikuttavan lainkaan yhteisössä vallitsevaan työskentelymoraaliin.

”Kaikki ottaa sen aika vakavasti että kaikilla on tosi hyvä työmoraali ketä siellä on. Tai ehkä sitte jotenki sen työpaikan henki on semmonen että kaikki ottaa sen tosissaan.”(H3)

Haastateltavat kokivat vaikeaksi tunnistaa, mistä työyhteisössä vallitseva kollektiivinen tavoite suoriutua työstään virheittä kumpuaa. Vaikka virheettömyyden tavoitteen sanottiin kahden haastateltavan mukaan tulevan omasta korkeasta työmoraalista, myönnettiin sen osaksi myös alun perin pohjautuvan organisaation johdon asettamiin näkymättömiin tavoitteisiin.

”se joku semmonen henkilökohtanen että pitää aina tehdä työ niin hyvin ku vaan voi -- Tai ehkä se on jotenki sieltä yrityksestäki voinu tulla semmonen että kaikilla on semmonen olo että pitää tehdä parhaansa. Joku semmonen ”push” jostaki tulee.” (H3)

Tavoitteita ei ole organisaatiossa määritelty virallisesti, minkä takia niiden listaaminen oli osalle haastateltavista vaikeaa. Julkilausumattomat mutta implisiittisesti viestitetyt tavoitteet kohdistuvat muun muassa myynnin tehokkuuteen, asiakaspalvelun paremmuuteen ja kilpailijoiden päihittämiseen. Hyvän työntekijän standardissa korostuu ahkeruus, jaksaminen, erinomaisuus sekä tehokkuus.

“sieltä johdosta alunperin on tullu semmosta vähän piiloviestiä että että pitää myydä hyvin ja pitää mennä hyvin ja pitää olla tavallaan parempia ku muut ja näyttää että me ollaan parhaita. -- Semmonen standardi kuitenkin on annettu mun mielestä. -- tosi ahkera. Semmonen ns. Duracell-pupu, joka jaksaa ja jaksaa. On erinomainen myyjä, erinomainen asiakaspalvelija ja nopea.” (H3)

Tiivis tiimiyhteistyö on yksi syy, miksi työntekijät kokivat haluavansa suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Kaikki haastateltavat kokivat työkavereidensa taidot erinomaisiksi, ja näkivät, että pystyvät luottamaan toisiinsa. Työtiimin erinomaisuuden salaisuuden katsottiin piilevän muun muassa rekrytoinnissa, jonka koettiin onnistuneen hyvin, sillä yritykseen on löytynyt sopivia persoonia tämältyypyiseen työhön. Kohdeorganisaatiossa korostui selvästi osaamisen arvostus. Haastateltavat korostivat tiiminsisäisessä kunnioituksessa suurta eroa vanhojen ja uusien työntekijöiden välillä ja yrityksessä pitkään työskennelleiden sanottiin suhtautuvan toisiinsa suurella kunnioituksella. Hyvin työnsä tekevät ja

osaavat vanhat työntekijät ovat myös läheisiä ystäviä, ja työyhteisössä vaikuttaakin vallitsevan eräänlainen näkymätön hierarkia. Hierarkia näkyy kunnioituksena taitonsa osoittaneita ja kokeneita työntekijöitä kohtaan, jolloin negatiivista palautetta ei heille myöskään juurikaan anneta:

”jotka on ollu siellä mua kauemmin niin en mie niitä ala neuvomaan koska kyllähän ne ossaa niinkö hommansa eikä kyllä oo ollu tarvettakaan” (H2)

Sisäpiiriin kuuluvat pitkäaikaiset työntekijät, joihin voidaan luottaa, ja uuden työntekijän tulee osoittaa osaamisensa ennen kuin hänet hyväksytään vakituiseksi osaksi työyhteisöä. Kunnioitus pohjautuu myös siihen, että osaavien henkilöiden kanssa työskentely vähentää haastateltavan huolehtimista yleisestä toiminnasta, mikä mahdollistaa paremman keskittymisen omaan työhön. Hyvä työntekijä saa siis osakseen vuosien myötä syvää luottamusta ja kunnioitusta työkavereiltaan.

”sitten on kuitenkin semmoset ihmiset jotka on usein minun kavereita ja sitte ne on ensinki hyviä työssä ja sitte mie pystyn... mie uskosin että tää toimii myös toiseen suuntaan. että jos mie oon vaikka niitten kanssa töissä niin mie tiän että se ossaa ne hommat ja se tietää miten se toimii ku tulee tämmönen ja tämmönen tilanne niin mun ei tarvii ite ressata niin paljon siitä” (H4)

Oman työn laatu heijastuu suoraan toisten työhön, mikä kannustaa hyvään suoriutumiseen. Erinomaisen työn arvostus näyttäytyy myös päinvastaisen käyttäytymisen arvosteluna. Huonosti työnsä tekevät työkaverit vaikeuttavat myös omaa työtä, mistä saattaa aiheutua ristiriitoja. Jos työntekijällä on tavoite pysyä organisaatiossa vallitsevan näkymättömän hierarkian yläpäässä ja kunnioitettavana työntekijänä, kannustanee tämä tekemään työnsä niin, että muut eivät joudu tästä kärsimään. ”Omien hommien hoitaminen” koettiin tärkeäksi, jotta organisaatiossa pysyy yllä hyvä työskentelyilmapiiri.

”jos joku ei tee omia hommia niin sitte ehkä siitä tulee semmosta tietynlaista. No emmie tiä siis kismaa tai kränää tai semmosta

jonkinnäköstä vähän huonoa -- niinku ei niin positiivista suhtautumista” (H4)

Tämä heijastuu työilmapiiriin, jossa ahkeruudesta palkitaan ja laiskuutta paheksutaan. Kollektiivinen tavoite olla paras pakottaa työntekijän antamaan kaikkensa ja välttelemään virheitä. Kaikkensa antaminen näkyy siinä, että päivien aikana tehdään niin paljon töitä, että työ koetaan erittäin rankkana fyysisestikin. Aloittelijoilta hyväksytään virheitä, mutta näkymätön tavoite vaikuttaa olevan, että niistä otetaan välittömästi opiksi. Läheiseltä johdolta ei haluta ”sanomista”.

”jos siinä on semmonen moka niin aina sitte mie kyllä niinku vannotan itelle etten tee tuota samaa virhettä toiste että ihan sama kuinka pieni mokaki on, niin oon kyllä pyrkiny siihen että en tuu tekemään sitä samaa virhettä, koska mikään ei oo inhottavampaa ku sais vaikka jotaki sanomista”(H1)

Kohdeorganisaatiossa on osaksi käytössä osa-aikaisten työntekijöiden nollatuntisopimukset, ja seuraavien sesonkien työnsaanti riippuu siitä, miten työssä on aiemmin suoriuduttu. Osa-aikaisille siis tarjotaan työtä työntekijöiden tarpeessa, mutta takuuta työnsaannista ei matalasesonkeina aina ole. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työstään hyvin selviytyvät ja työyhteisöön sopeutuvat henkilöt pääsevät jatkamaan työsuhdettaan hiljaisempinakin aikoina niin halutessaan. Nollatuntisopimuksia ei haastatteluissa koettu negatiivisena asiana, vaan sen nähtiin suoraan olevan yhteyksissä siihen, että hyvät työntekijät pysyvät talossa. Työntekijä siirretään myös muihin tehtäviin, ellei hän suoriudu näkymättömien tavoitteiden mukaisesti.

“myyntipisteellä niin että siinä sitte se on semmonen mistä tommonen paikka saa sen tulon. Että siinä sitte tuntuu että pitää olla mahdollisimman hyvä -- eikä siihen mitenkään painosteta -- kyllä sen tietää että jos siinä ei ite onnistu niin ei siinä sitte painosteta eteenpäin vaan siirretään jolleki toiselle pisteelle.” (H2)

Tämän tekijän voi nähdä luovan organisaatioon myös erinomaisen suoriutumisen painetta. Uutta työntekijää perehdytetään työn ohella ja työpaikan säilyttämisen ansaitsemista mitataan jatkuvasti arjessa. Ellei tehtäviinsä sopeudu, joutuu siirtymään uuteen työpisteeseen tai työtä ei tarjota jatkossa. Sopivat henkilöt hyväksytään osaksi työyhteisöä ja sopimattomat karsitaan, mikä osoittaaakin sen, ettei kyseisessä matkailuyrityksessä rekrytointiprosessi vaikuta loppuvan työsopimuksen allekirjoittamiseen. Tämä tutkimustulos noudattelee myös safarikontekstissa tapahtuvaa sopimattomien työntekijöiden karsintaa, jossa koulutuksen ja kiireisimmän sesongin jälkeen arviointi tapahtuu itse työssä kokeneempien työkavereiden kautta (Valkonen etc. 2013). Tämä voi olla yleistä erityisesti kohdeorganisaation kaltaisessa työyhteisössä, jossa on käytössä nollatuntisopimukset ja työtä tehdään yhdessä rekrytoijien ja johdon kanssa. Konkreettiset työnteon taidot nähtiin opittavan työssä, minkä takia henkilön merkitys korostuu rekrytoinnissa ja työyhteisöön sopeutumisessa.

”osaa sen hauskanpion niin kaikki ne muut tekniset asiat tai muut niin nehan nyt jokainen oppii ku tarpeeksi kauan harjoittelee. -- kyllähän X [kohdeorganisaatio] varmaan on tietäytyypinen niinku henkisesti ja toimintatavoiltaan, ja kaikilla muillaki tavoilla on niinku tietäytyypinen paikka, ja silloin siihen tuota tietäytyypiseen paikkaan sopeutuu sitten tietäytyypiset niinku tyypit.” (H5)

Kollektiivinen paremmuuden tunne ja erinomaisuuden tavoittelu on organisaatiolle erittäin vahva menestystekijä, mutta sen käytännön ilmentymillä voi olla myös kehitystä hidastavia tekijöitä. Erinomaiseen suoriutumiseen perustuva näkymätön hierarkia näkyy käytännössä niin, että itseään vanhemmille tai kokeneemmille työntekijöille työpalautteen antaminen koettiin vaikeana ja tarpeettomana. Tämä voi osaltaan olla kehityksen esteenä niissä tilanteissa, joissa vanhentuneissa toiminta- tai ajattelutavoissa olisi kehittämistä. Paine tehdä parhaansa kumpuaa työntekijöiden korkeasta työmoraalista, johdon asettamista näkymättömistä tavoitteista, osaamisen arvostamisesta, laiskuuden paheksumisesta sekä sopimattomien työntekijöiden karsinnasta. Paremmuuden tavoittelu on organisaatiossa vallitseva johdonmukainen ajattelun ja tekemisen tapa, joka osoittaa vahvaa sitoutumista yritykseen sekä työyhteisöön. Tämä näkyy myös keskeisenä

osana yrityksen arjessa ja sen menestymisessä, sillä se pakottaa työntekijän kehittymään asiakaspalvelijana ja tiimin jäsenenä.

4.2 Palvelun räätälöinti ja tulkinta

- ”Lapsiperheille lässytän enemmän”

Haastateltavien tulkinnoissa organisaatiossa vallitsevista tavoista toimia välittyi selvästi myös palvelukohtaamisen rutiinit: asiakkaalle puhutaan hänen omaa kieltään, palvelu kustomoidaan hänen tarpeidensa mukaan, hänelle korostetaan kohdeorganisaation paremmuutta kilpailijaan nähden ja jälkikäteen onnistumista tulkitaan asiakkaan reaktioista, myyntiprosenteista sekä saadusta palautteesta. Palvelukohtaamisessa tavoitellaan mahdollisimman voimakasta elämystä lyhyessä ajassa, joten hyväksi havaitut toimintatavat lisäävät työntekijöiden tehokkuutta.

Kohdeorganisaatiossa vierailee pääosin ulkomaisia asiakkaita, mikä näkyy myös selvästi sen toimintatavoissa. Työntekijät pyrkivät opettelemaan mahdollisimman paljon vieraita kieliä, vaikkeivät niitä ikinä olisi virallisesti opiskelleetkaan. Koska kielten osaaminen helpottaa selvästi palvelutilannetta, opiskelevat työntekijät fraaseja myös vapaaehtoisesti, vaikkakin johto on asettanut tähän ajoittain selkeitä tavoitteita.

”kielitaitoa tietyissä määrin että kesälläki aika tiukasti tai haluttiin että oppii ne tietyt lauseet saksaksiki -- niin että sitte pystytään parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan” (H1)

Kieli ei ole kuitenkaan ainut tapa, mikä määrittää kohtaamisen onnistumisen. Asiakasta kategorisoidaan ja palvelua räätälöidään muun muassa kansallisuuden, kielen ja vaatetuksen perusteella.

”työssä on tottunu aika hyvin tietämään miten joku, mitä semmonen joku britti tai australialainen joka on esim ryhmän kanssa -- tai australialainen joka on vaikka indis-matkalla mitä se haluaa

verrattuna siihen joka on kiinalainen joka on vaikka firman kanssa reissulla.” (H4)

Kansallisuus ja palvelukielen valinta eivät ole siis ainoa keino räätälöidä palvelua asiakaskohtaamisessa. Myös esimerkiksi vaatetuksesta, matkakumppaneista ja matkustajamäärästä pystytään tunnistamaan, millaiset oletukset asiakkaalla on palvelusta, ja tulevatko he ostamaan elämyksen jälkeen tarjottavia ”sivutuotteita”. Kokemuksen perusteella on opittu spesifien asiakassegmenttien toiveet ja tarpeet, minkä näkee myös siinä, millaista kohtelua ja tuotetta heille annetaan.

”lapsiperheille -- lässytän enemmän ja kyselen niiltä juttuja. Kun taas niille välttämättä niille 60-vuotiaille autotestaajille en niin paljon” (H4)

Koska toiminta perustuu pitkälti kokemuksen perusteella opittuihin asiakassegmenttien tarpeisiin ja odotuksiin, voi silloin tällöin arjessa myös esiintyä yllätyksiä, joihin kuitenkin pystytään sopeutumaan välittömästi.

”Sehän se voi selvitä siinä tapaamisen aikana sen omasta kehonkielestä, käytöksestä, kaikesta mitä se puhuu, niin sitte tietenki mukautetaan toimintaa sen mukaan.” (H4)

Myös kilpailijat huomioidaan asiakkaan palvelussa ja työntekijät pyrkivät osoittamaan asiakkaalle kohdeorganisaation paremmuuden kilpailijoihin nähden. Vaikka haastateltavat osaksi kokivat, että uusien toimijoiden ilmestyminen markkinoille ei ole vaikuttanut kohdeorganisaation toimintaan juurikaan, palvelua muokataan selvästi kilpailijoiden palvelussa käyneille. Haastateltava koki haluavansa antaa lisäpanostusta tällaisille asiakkaille korostaakseen kohdeorganisaation paremmuutta. Täten differointia tapahtuu, ei ainoastaan vierailijan henkilökohtaisten ominaisuuksien, vaan myös hänen aiempien kokemuksiansa perusteella.

”eihän se oo niinku sillä tavalla salaisuus että kun tulee semmosia ihmisiä että ne on ollu kilpailijalla niin kyllähän se aina pikkusen

lisää sitä että nyt ku niillä on jo tavallaan kokemus sieltä niin halutaan olla parempia” (H4)

Kun palvelu on räätälöity, työntekijä näkee työn yleisövaikutuksen välittömästi asiakkaan tunteista sekä elämyksen jälkeisestä myyntiprosentista. Tästä palvelutyöntekijä voi tulkita, miten palveluntoimitus on onnistunut. Koska asiakkaat reagoivat usein hyvin vahvasti palveluun esimerkiksi onnenkyynelin tai sanallisella palautteella, pystyvät haastateltavat tästä tulkitsemaan oman työnsä ja tiimin suoriutumisen tasoa ja saavat näin arvokasta kokemusta tulevaisuudessa tapahtuviin samantyyppisiin asiakaskohtaamisiin. Asiakkaan tunteista selviää, onnistuttiinko vai epäonnistuttiinko kyseisellä palveluntoimituksella. Yrityksessä ei ole myyntitavoitteen lisäksi muita henkilöstön suorituskyvyn mittareita käytössä, joten työntekijöiden tulee monesti arvioida työnsä tulosta muin keinoin. Tässä käytössä onkin osalla työntekijöistä olennaisessa roolissa asiakkaan mielialan tulkinta, jolloin työn tulosten arvioinnissa ovat numeroiden ohella mukana asiakkaiden tunteet:

”semmonen päivä että on myyntityössä, niin jos näkee että on mennyt ihan sairaan hyvin ja ite tavallaan tuntee että kylläpä menee kalliita tuotteita tosi hyvin niin kyllä siitä hyvä mieli tulee ihan itessään -- tai sitten jos joku asiakas on ollu tositosi tyytyväinen ja aivan haltioissaan ja ja semmonenki tuottaa kyllä hyvää mieltä.” (H3)

Numeroiden ja asiakkaan tunnetilojen seuraamisen lisäksi palvelun tulosta arvioidaan toisilta työntekijöiltä ja johdolta saadun palautteen avulla. Tämä rinnakkaispalaute koettiin erittäin olennaisena mittarina oman työnteon taidon seuraamisessa, vaikkakin paljon harvinaisempana kuin myyntiprosentit sekä tunnetilojen havainnointi. Kokeneemmat työntekijät arvioivat erityisesti uudempien suoritusta sekä spekuloidivat heidän sopivuuttaan työhön palvelukohtaamisten toimittamisen ohella. Koska työkaverit toimivat uuden henkilöstön perehdyttäjinä, näkevät he suoraan, mikä on heidän osaamisensa lähtötaso ja kuinka nopeaa he kehittyvät.

”jos tulee joku uus -- niin kyllä siitä varmasti puhutaan, vanhemmat puhuu että miten se pärjää” (H2)

Havaitusta palveluntuottamisen laadusta syntyy myös työntekijöille omaan työhön sitä, mikä auttaa jaksamaan työssä ja ymmärtämään sen tärkeyden. Eräälle haastateltavalle merkityksellisyys syntyi siitä, että hän havaitsi alusta asti olevansa osaava, mutta näki silti pystyneensä kehittymään työssään. Toinen haastateltava koki myös työn merkityksellisyyden tulevan siitä, että asiakkaat pääsevät kokemaan ilmaiseksi elämyksiä, jolloin heidän onnellisuutensa saa työntekijän nauttimaan työstään ja ymmärtämään, miksi on kohdeorganisaatiossa työssä:

“ne pääsee sinne ilmaseksi -- Että näkee just siinä että miten ne ihmiset tulee siitä onnelliseksi -- Sitä on tietenki kiva nähä ja siitä tavallaan tulee semmonen olo että miksi sitä työtä tekee. Että tämän takia tää on sillä lailla kivaa.” (H2)

Palvelutilanteessa ja sen jälkeen esiintyvät totut tavat toimia ovat siis merkityksellisiä yrityksen menestymiselle, suunnalle ja kilpailuedulle monin tavoin. Asiakkaiden kategorisointi ja eri kielten opettelu takaa sen, että asiakkaiden tarpeet tyydytetään palvelutilanteessa mahdollisimman tehokkaasti. Työn yleisövaikutuksen on sanottu olevan tärkeämpää matkailuyrityksen menestymisessä kuin työn teon taidon (Veijola et al. 2013: 176), ja tässä kontekstissa yleisövaikutuksen voidaan nähdä olevan merkittävää yrityksen menestymiselle, ei ainoastaan elämyksellisen palvelun laadun ja historiassa opittujen asiakassegmentteihin sopivien toimintamallien takia, vaan myös siksi, että työntekijä voi tarkkailla havainnoimaansa yleisövaikutusta oman työnsä ja taitojensa arvioinnissa.

Koska asiakkaiden positiivisesta palautteesta työntekijä tietää olevansa hyvä, luo tämä ja taidoissa tapahtuva kehitys heille työhön merkityksellisyyttä sekä luottoa omiin taitoihin (alaluku 4.6). Myös työkavereiden ja johdon työn ohessa tekemä palvelutilanteen arviointi ja mahdollinen kommentointi koettiin erittäin tärkeäksi tilanteisiin sopivien toimintatapojen löytämiseen. Yrityksen historian suurimmat muutokset ovat syntyneet suoraan asiakkaiden tarpeiden havainnoimisesta arjen

toiminnassa, kuten toimitilojen laajennus lähti kysynnän suuruudesta. Toiminnan jatkuvalle digitalisoitumiselle on ollut myös aina havaittavissa kysyntää, sillä asiakkaiden positiivinen reaktio entistä parempilaatuisiin ja teknisempiin tuotteisiin on kannustanut jatkuvaan kehitykseen (alaluku 4.4). Koska arjessa pystytään myös havainnoimaan asiakkailta tulevaisuuden kysyntää, tämä edesauttaa kuluttajien odotusten täyttämistä vastaisuudessakin.

Palvelutilanteen räätälöinti ja tulkinta tapana toimia noudattelee Bestin (2011) tutkimusta, jossa museoiden oppaat nähdään strategeina heidän differoidessaan palvelua eri asiakasryhmille. Best on perustellut strategisuutta sillä, että museoiden rahoitus tulee oppaiden tekemästä yleisön osallistamisesta, joten on selvää että elämyspalveluyrityksen työntekijän tekemä palvelutuotteen räätälöinti ja sen jälkeinen arviointi voidaan myös nähdä merkittävänä, sillä prosessissa tuotetaan elämys, josta yritys saa liiketoiminnan tuottonsa. Kuten museoiden oppaat, myös elämyspalveluyrityksen työntekijät kuvastavat ja rakentavat organisaation luonnetta toiminnassaan, mitä voidaan pitää jatkuvana strategointina. Palvelutilanteen tulkinnan voidaan nähdä olevan selkeästi strategista myös asiakkailta saadun tiedon kautta. Kun kuluttajat nähdään olennaisena osana matkailuyrityksen toimintaa, ovat myös suhteet ja prosessit, joilla tietoa heistä saadaan, merkityksellisiä sen toiminnalle. Matkailualan pienten menestyneiden yritysten toiminnan on aiemmassa tutkimuksessa nähty perustuvan pitkälti taitoon tehdä liiketoiminnalleen onnekkaita ja sattumanvaraisia keksintöjä, mikä kumpuaa yrittäjälle tai työntekijälle arjessa kertyneestä hiljaisesta tiedosta. (Haanpää et al. 2013: 107.) Palvelutilanteen räätälöinti ja tulkinta voidaan selvästi nähdä myös Chian ja Holtin (2006) esittelemänä johdonmukaisena käytännön selviytymisenä, sillä kohdeorganisaation jäsenet selviytyvät rutinisoituneella toimintatavallaan kansainvälisestä palvelutilanteesta.

4.3 Positiivisen työilmapiirin ylläpito

- ”Täällä pitää olla hauskaa”

Vaikka kohdeorganisaatiossa nähtiin otettavan työnteko vakavasti, sekä työntekijöiden että johdon näkökulmassa korostui kohdeorganisaatiossa vallitseva

työskentelytiimin välisen ystävyyden tärkeys sekä työn hauskuus. Organisaatiossa tavoitellaan johdonmukaisesti positiivisen työilmapiirin ylläpitoa hauskuuden ja ystävyyden korostamisella. Johdon osalta tämä näkyy siinä, että organisaatiossa työnteon hauskuuden halutaan välittyvän asiakkaille, käytössä on yksilökontrollin sijaan tiimityön tuloksen mittaus, ja satu sekä hauskuus koetaan tärkeämpänä arvona kuin raha. Työkaverit eivät ole organisaatiossa pelkkiä kollegoja vaan he tapaavat myös muutoin, mikä haastattelujen mukaan näkyy myös siinä, että työkavereiden puolesta joustetaan omista eduista, oma työ tehdään mahdollisimman hyvin työkaverin toiminnan helpotuksen takia, ja kohdeorganisaatiossa ollaan sitoutuneempia työyhteisöön kuin kilpailijoilla.

Johto on ollutkin siis tärkeä osa tämän toimintatavan edistämässä ja hauskuuden voidaan nähdä olevan organisaation virallinen tavoite. Koska työ on hyvin pitkälti esiintymistä ja asiakaspalvelua, koetaan johdon näkökulmasta ilmapiiri tärkeäksi tunnelman välittämässä asiakkaalle. Hauskuuden nähdään korostavan palveluympäristön 'satuisuutta' ja elämyksellisyyttä asiakkaan näkökulmasta, minkä takia siitä halutaan pitää kiinni.

”mie ruukaan aina sanoa että täällä pitää olla hauskaa että se kyllä lähtee siitä että niin pyrkii jokainen sen oman työnsä ottaan siltä kantilta että hauskaa on, niin sillon se ilo ja mukavuus välittyy myös sitten niille meidän vieraille”(H5)

Menneessä toiminnassa on korostettu asiakaselämyksen tärkeyttä, mikä ei aina ole ollut taloudellisesta näkökulmasta paras mahdollinen vaihtoehto. Koska yritys ei peri asiakkaan elämyksestä pääsymaksua vaan liiketoiminnan tuotto syntyy elämyksenjälkeisistä ”sivutuotteista”, on sen ansaintalogiikkaa myös sisäisesti kyseenalaistettu erityisesti huonoina aikoina. Kuitenkin usko satuun, elämykseen ja hauskuuteen on kantanut läpi vaikeidenkin aikojen, joten yrityksen johto tällä hetkellä uskoo tämän lähestymistavan olleen oikea.

”me ei olla menty markka eikä euro eellä, että joskus se on ollu virhe ja joskus se on ollu väärin, ehkä ois joskus vähän enemmän pitäny mennäki mutta että me nyt ollaan sitä, me ollaan tavallaan

heittäytytty siihen touhuun sillä tavalla että tuota että se satu on se tärkein asia”(H5)

Johto pyrkii välttämään toimintakontrollia ja haluaa korostaa hauskuuden ilmapiiriä sillä, että yksittäisen työntekijän tulosta ei mitata, vaan arviointi tapahtuu tiimin suorituksesta:

”mie oon jotenki sitä mieltä että tuota vaikka sitä joskus epäillään niin me ei sitä niinku niinku sillä lailla, se vie siitä hommasta hauskuuden jos se menee liian tiukaksi.”(H5)

Työntekijät eivät myöskään kokeneet, että heidän suoritustaan juurikaan määrällisesti kontrolloitaisiin. Mahdollisimman suuren myynnin ja hauskuuden lisäksi muunlaisia tavoitteita ei ole virallisesti työntekijöille informoitu noudatellen byrokratian välttämisen toimintatapaa (alaluku 4.5). Kuitenkin hauskuus vaikuttaa välittyvän selkeästi haastateltavien motivoitumisessa työhön sekä henkilöstön välisissä suhteissa. Monet työntekijöistä tapaavat toisiaan vapaa-ajallaan ja kokevat olevansa enemmänkin kuin pelkkiä työkavereita.

*”Minusta X:ssä [kohdeorganisaatiossa] -- työyhteisö on semmonen tai ainaki -- monet työkaverit niin nehän on ihan -- oikeita kavereita ja nähään sitte vapaa-ajallakin. Ja kaikissa muissaki yhteyksissä.”
(H4)*

Työntekijät kokivat työkavereidensa olevan hyviä työntekijöitä mutta myös hyviä ihmisiä, jotka ajattelevat asioista samoin tavoin. Rekrytoinnin nähdään olevan pääosin erittäin onnistunutta. Sen, että työkavereina on hyviä tyypejä, nähdään myös lisäävän tiiminsisäisen yhteistyön helppoutta. Asiakaspalvelun ammattilaiset osaavat tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, mikä näkyy työyhteisön synergioissa. Työkavereita ei nähdä kilpailijoina, vaan työskentelytiimin osasina, joilla on merkitys yhteisen suorituksen laadulle. Kun yhdessä suoriudutaan hyvin, annetaan tästä myös arjessa positiivista palautetta sanattomasti ja ryhmätunnelmaa kohottaen.

”tämmösiä spontaaneja esimerkiksi jos tulee otettua vaikka hyvät kuvat ja niinku menee X [kallein tuote] niin kyllähän me siellä sitte saatetaan jokku high-fivet heittää” (H4)

Työntekijät vertasivat myös omaa työyhteisöään kilpailijoihinsa. He kokivat, että toisella kilpailijalla työvoiman vaihtuvuus on todella suuri, ja toisella henkilöstö ei ota asiakkaalle tuotettavaa elämystä tosissaan. Kilpailijoiden nähdään siis häviävän joko palvelutuotteen laadussa tai työntekijöiden sitouttamisessa. Tämä ilmenee niin, että työntekijät ovat useamman sesongin kohdeorganisaatiossa työssä, he kehuvat työnantajaansa sekä ottavat tuotettavan sadun enemmän tosissaan. Myös ystävien työpaikkoihin verrattuna kohdeorganisaatiossa vallitsi suvaitsevampi ilmapiiri, jossa uudet työntekijät otetaan avoimemmin vastaan.

”ite kuullu mitä ny tietenki ystäviltä ja muilta että on muissa työpaikoissa jollaki ollu semmosta että ollaan vähän -- katotaan silleen että eksie ossaa tätä, niinkö uuelle tyyville mutta mulle oltiin vaan silleen, kysy ku et ossaa ja jos tuli joku virhe niin ei mittään haittaa että tosi silleen hyvällä asenteella otettiin vastaan” (H2)

Ystävyys näkyy myös sesonkiaikoina kiireen keskellä omista eduista joustamisessa yhteisen hyvän ja työkaverin auttamisen vuoksi. Tällaista joustavuutta työympäristössä arvostetaan, sillä se vaikuttaisi osoittavan kunnioitusta työyhteisöä kohtaan. Työyhteisössä ymmärretään myös osittain joustamattomuus, mutta sitä ei arvosteta. Jos työntekijä osoittautuu erittäin joustavaksi yhteisen hyvän vuoksi, yhteisö muistaa sen myös pitkään.

”vaikka päivät on pitkiä niin semmonen hyväksytään tavallaan ja kaveria autetaan jos kaveri on pulassa ja... Voitko tulla töihin? Voitko tulla auttamaan? Totta kai voin tulla auttamaan” (H3)

Työkaverit nähdään tärkeänä työssä viihtymisen ja sitoutumisen näkökulmasta. Pitkään organisaatiossa työskennellyt haastateltava koki työyhteisön hyvinvoinnin tärkeyden kasvaneen vuosien varrella, ja hän halusi tehdä töitä myös sen eteen. Tiiminsisäisen yhtenäisyyden ja tuen nähtiin auttavan jaksamista työssä, jota ei

ensisijaisesti ole pidetty pitkäaikaisena tehtävänä. Kun lyhyt sesonkityö on muuttunut vuosien saatossa lähes kokoaikaiseksi työpaikaksi, ei työssä nähdä enää niinkään tärkeänä ohjeiden mukaan toimimista vaan yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä.

”ku on ollu niin pitkään jo töissä että tavallaan et haluaa sitä työyhteisön hyvinvointia -- edistää kaikin puolin. -- et mie en ikinä kuvitellu aluks että mie oon näin pitkään, niin siksi se [yhteishenki] ei ollu aluks näin tärkeää. Mut ku mie yhtäkkiä huomasin olleeni tosi pitkään, niin totta kai sitä kaipaa sitä semmosta niinku, semmosta tiimin tukea” (H3)

Hauskuuden ja ystävyuden tavoittelun ja sen luoman ilmapiirin myötä haastateltavat vaikuttavat olevan hyvin sitoutuneita yritykseen, mikä nähtiin myös etuna kilpailijoihin nähden, joilla työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Tällöin väliaikaisesta kausityöstä on muodostunut jotain merkittävämpää vuosien saatossa, mikä näkyy myös ajoittain yksilön haluna kehittää työyhteisöään ja yrityksen toimintaa, jotta työskentely jatkossakin olisi miellyttävää (alaluku 4.4). Mutta kuten alaluvussa 4.1 esiintyi sisäisessä kunnioituksessa eroja uusien ja vanhojen työntekijöiden kohdalla, pätee sama asia myös hauskuuteen ja ystävyYTEEN. Kokeneemmat osaajat ovat monesti tyytymättömiä tilanteeseen, jossa vanhat hyvät työkaverit ovat siirtyneet uusiin työpaikkoihin, ja uusiin tutustuminen vaatii heiltä totuttelua ja aikaa.

”sesonkien aikana ku tulee paljon enemmän työkavereita niin sitten ei oo ees aikaa tutustua niihin väliaikasiin kovin mutta sitte ne joitten kanssa ollaan siellä pitemmän aikaa niin niistä kyllä tulee melko läheisiäki ja pystyy heittää vitsiä mistä tahansa” (H1)

Vaikka hauskuuden korostaminen työssä nähdään myös johdon toimesta osaksi taloudellisen ajattelutavan vastakohtana, voidaan väittää tämän ajattelun tavan olevan olennainen osa organisaation strategista toimintamallia. Organisaatiossa ei pyritä määrällisesti mittaamaan yksilön suorituskykyä vaan pikemminkin tiimin työn tulosta. Toiminnassa ei siis ole keskiössä niinkään ainoastaan numerot ja

työntekijöiden välinen kilpailu, vaan asiakkaalle luotu elämys sekä tiiminsisäinen viihtyvyys. Tämä näkyy erityisesti siinä, että asiakkaiden reaktioita seurataan tarkemmin (alaluku 4.3) ja työt pyritään tekemään niin hyvin, ettei yhteisön sisälle synny negatiivisia jännitteitä (alaluku 4.1).

Ambrosini ja muut (2007) väittävät myös, että vastaavilla asioilla voi olla yhteys strategisiin tuloksiin asiakastyytyväisyyden kautta. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakastyytyväisyyden lähteenä voidaan pitää työntekijöiden alhaista vaihtuvuutta, johdon asennetta sekä organisaatorakennetta, jotka mahdollistavat epäviralliset tapaamiset, säännölliset keskustelut sekä jatkuvan ongelmien raportoinnin. Kohdeorganisaatiossa ystävyys kannustaa myös arjessa erinomaiseen suoriutumiseen, koska huono panos saattaa luoda huonoa ilmapiiriä työyhteisön kesken kuten havainnollistettiin alaluvussa 4.1. Myös joustavuutta omista oikeuksista ja tarpeista esiintyy yhteisen hyvän vuoksi, mikä tekee kiireisinä aikoina operatiivisesta toiminnasta sujuvampaa. Työyhteisön sitouttama henkilö myös pyrkii kehittämään organisaatiotaan (alaluku 4.4). Yrityksen johtaja korostaa hauskuutta puhuessaan organisaation toimintatavoista, ja haastattelujen perusteella tämä linjaus ei ole jäänyt ainoastaan puheen tasolle, sillä positiivisen työilmapiirin ylläpito vaikuttaa olevan johdonmukainen ajattelun tapa kaikilla organisaation tasoilla.

4.4 Jatkuva kehittäminen

- ”Aina puoli askelta eellä”

Jatkuva kehittäminen, ”aina puoli askelta eellä”, näkyy organisaation arjessa pysähtymättömänä edelläkävijyyden tavoitteluna sekä kehittämisenä, jotta kilpailijat eivät pääsisi sen edelle. Tämä näkyy erityisesti tekniikan jatkuvana parantamisena mutta myös muun toiminnan sujuvammaksi tekemisenä jokapäiväisessä työssä. Työntekijää arvostetaan muun muassa sen perusteella, pyrkiikö hän kehittämään toimintaa ja toimintatapoja työnsä ohella. Erityisesti itsenäisestä kehitystyöstä saadaan paljon kiitosta, mikä johtunee pienen yrityksen rajallisista resursseista, sillä tällaiseen omistaja-johtajilla ei muutoin välttämättä olisi aikaa. Työntekijöillä kehittämisen ja palautteenannon motivaationa toimivat

ylpeys organisaatiosta, oman toiminnan helpotus sekä käyttämättömän potentiaalin saavuttaminen. Tämä kielii tutkimuksen tulkinnan mukaan osa-aikaisen työntekijän merkittävästä sitoutumisesta organisaatioon. Paremmuutta tekniikassa ja palveluissa kilpailijoihin nähden pyritään myös jatkuvasti korostamaan asiakkaille palvelutilanteen yhteydessä (alaluku 4.2).

Koska kohdeorganisaation liiketoiminta muodostuu pääosin korkealaatuisten valokuva- ja digituotteiden myynnistä, oli tekniikka sekä sen kehitys ja paremmuus suurena teemana haastatteluaineistossa. Vaikka matkailubisneksessä korostetaan asiakaselämyksen tärkeyttä, toimitusjohtajan henkilökohtainen kiinnostus tekniikkaan on aina näkynyt yrityksen toiminnassa ja suunnassa.

”miehän tietysti oon miehenä varmaanki viehättyny aika paljon tekniikasta. Ja mielelläni sitte aattelen sen että -- miten mikäki järjestelmä ja miten ne on parempia ko jollaki muulla” (H5)

Yrityksen historiassa on aina ollut kysyntää entistä parempilaatuisille teknisille tuotteille, mikä on kannustanut jatkuvaan kehitykseen. Uudet ratkaisut ovat näkyneet aina myynnin kasvamisena, mikä osoittaa sen, että uudenlaiset tuotteet on otettu asiakkaiden puolesta hyvin vastaan, joten edelläkävijyyden tavoittelu on jatkuvasti koettu kannattavana ratkaisuna.

”No sitä myöten mitä tavallaan parempaa kuvaa me saatiin aikaseksi niin sehän tarkotti sitä että me pystyttiin pyytään niistä parempi hinta” (H5)

Tekniikka nähtiin yhtenä olennaisimpana kilpailuedun lähteenä, sillä asiakkaat pystyvät selvästi tunnistamaan eron kohdeorganisaation ja kilpailijan tuotteissa. Myös organisaation johto näki yrityksen aseman innovaattorina, jota muut pyrkivät kaikilla toimillaan kopioimaan. Yritys on toiminut pioneerina kyseisellä alalla, ja pyrkii jatkuvalla kehitystyöllä asemansa myös pitämään. Johdon puolelta tämä onkin selkeä tavoite, joka on ohjannut organisaation toimintaa vuosikymmenien ajan.

”omien tekojen kautta täytyy yrittää aina olla vaan vähän parempi ku muut ja olla aina puoli askelta eellä” (H5)

Uusien kilpailijoiden ilmestymisen seurauksena edelläkävijyyden tavoittelu on entisestään korostunut toiminnassa. Kun historiassa samanlaista tekniikkaa ei oltu nähty missään maailmassa, nykyään edelläkävijyys pyritään osoittamaan naapurissa sijaitseviin kilpailijoihin nähden. Asiakkaille pyritään osoittamaan paremmuus kilpailijoihin verrattuna asiakaspalvelun lisäksi ylivoimaisen teknologian avulla. Myös työntekijät näkevät toiminnan ja tekniikan kehityksen aseena menestyä ja erottautua markkinoilla.

”meiän pitäis mahdollisimman paljon koko ajan kehittää sitä toimintaa siellä ja muuttaa teknologiaa että siinä ois sitte semmosta mikä poikkeaa niinku muista.” (H2)

Tällä hetkellä haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kohdeorganisaation tekniikka ja sen myötä myytävien tuotteiden laatu on erinomaista. Teknisten asioiden kuitenkin koettiin myös luovan arkeen haasteita, sillä vain pieni osa työntekijöistä ymmärtää, miten toimia suurempien teknisten ongelmien edessä. Mielenkiintoista onkin, miten asiakaspalvelun ammattilaiset ovat luoneet ihmisten kanssa työskentelyyn toimivat työkäytännöt, jolloin vaikeita tilanteita ei koeta merkittävinä (alaluku 4.6), mutta teknologian nähdään kuitenkin edelleen tuovan arkeen haasteita.

”tommosessa paikassa missä on paljon koneita tietokoneita ja muita ja sitte jos joku ei aamulla vaikka lähokään käyntiin sitte ko ei oo itellä tietoa mitä niille pitäis tehdä, sitte yrittää saaha ihmisiä kiinni jotka tietää siitä jotaki niin semmoset on tietenki, aina vie kovasti aikaa ja energiaa” (H2)

Edelläkävijyyttä ei kuitenkaan tavoitella vain teknisissä ratkaisuisissa, vaan organisaation kaikessa toiminnassa. Kohdeorganisaation ympäristössä työntekijän arvostus muodostuu myös toiminnan kehitykseen osallistumisesta. Tarvittavaa

osaamista on asiakaspalvelutaitojen lisäksi johdon mukaan muun muassa kehityssuuntautuneisuus:

”niinku ihan nää normaalit oma-aloitteisuus ja iloisuus, halu ottaa selvää siitä miten hommat vois tehdä vielä paremmin” (H5)

Työntekijän itsenäisestä kehitystyöstä lähtevät myös monet muutokset eteenpäin, ja toimintaa pystytään parantamaan sujuvasti arjessa. Oma-aloitteisuudesta kehitystyössä annetaan myös kiitosta. Erään haastateltavan mukaan jos asioihin ei itse tartu, jäävät ne herkästi toteuttamatta johtuen pienen yrityksen rajallisista aikaresursseista.

”moni asia ei niinku valmistu ikinä jos ei niitä tee ite. Ja jos sie teet ite, niin sitä myöskin sitte arvostetaan: että ku sie oot nähny ongelman, sie oot puuttunu siihen.” (H4)

Jatkuva kehittäminen kumpuaa työntekijöiden puolelta myös siitä, että kaikki haastateltavat olivat itsensä ja tiimensä lisäksi ylpeitä myös yrityksestään ja näkivät kohdeorganisaation parempana kuin kilpailijat. Eräs haastateltava koki yrityksen tulleen niin tärkeäksi itselleen vuosien myötä, että ylpeys organisaation toiminnasta näkyy myös kehityshaluina sekä välittämisenä yrityksen maineesta. Organisaatiossa koettiin olevan myös käyttämätöntä potentiaalia, minkä takia kehityksenkohteita haluttiin tuoda esille.

”et aletaan arvostelemaan [kohdeorganisaatiota] niin mie oon heti puolustuskannalla ja tavallaan mie oon aika ylpeä siitä paikasta kuitenkin. Ja haluaisin et se kehittyis, ja haluaisin et se on hirveesti esillä.-- , siinä on niin paljon -- potentiaalia että ko pienilläki asioilla saatais isoja muutoksia aikaan” (H3)

Vaikka kohdeyrityksen työntekijät kokivat selvää paremmuuden tunnetta toiminnassaan kilpailijoihinsa nähden, pystyivät he tunnistamaan organisaatiossa vallitsevia epäkohtia joita ei ole pystytty vielä kehittämään. Näitä kritiikinkohteita osa työntekijöistä luetteli selkeästi, ja osa heistä halusi niihin vaikuttaa muun

muassa antamalla systemaattisesti palautetta. Motivaationa oma-aloitteisuuteen, palautteenantamiseen ja toiminnan kehitykseen nähdään myös oman toiminnan helpotus, jotta yrityksessä olisi tulevaisuudessakin entistä miellyttävämpi olla töissä. Kun työntekijä tietää olevansa vakituinen, tai hän haluaisi jäädä työyhteisöön töihin, on hänellä myös motivaatio antaa panoksensa toiminnan kehittämiseen.

”siellä on mukavampi olla myös sitte ite töissä ku hommat toimii vielä sujuvammin ja sitte ei oo mukavaa jäähä semmoseen työpaikkaan jossa tietää että jos on jotaki epäkohtia ja sitte ei vaan ite jaksa sanoa niistä” (H1)

Kun organisaation johdon toiminnassa jatkuva kehittäminen nähdään pääasiassa fokuksena teknologiaan, osa-aikaisten työntekijöiden ajattelu- ja toimintatavoissa jatkuva kehittäminen näkyy sujuvamman arjen kehittämisenä. Tulevaisuuteen tähtäävä palautteenanto ja kehittäminen ilmentää hyvin työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Koska matkailualan työtä pidetään usein matalapalkkaisena, sesonkiluonteisena ja väliaikaisena (Veijola et al. 2013: 175, 180), on tämä osa-aikaistenkin tekemä organisaation jatkuva kehittäminen silmiinpistävää. Kyseinen työpaikka ei vaikuta näyttäytyvän työntekijöille ainoastaan väliaikaisena paikkana ansaita rahaa. Vaikka organisaatiossa ei välttämättä ole tarjota korkeakouluopiskelijoille heidän koulutustaan vastaavaa työtä valmistumisen jälkeen, ei tämä välttämättä vähennä työntekijöiden sitoutumista ja omistautumista organisaation toiminnalle. Työtiimin tärkeyttä sitoutumisessa käsitellään tarkemmin alaluvussa 4.3.

Monesti palautteena annettuja kehitysehdotuksia saatetaan sivuuttaa tai niiden toteutukseen voi mennä useita vuosia, mikä osaltaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon antaa palautetta. Tämä aspekti lisää työyhteisössä oma-aloitteisuuden arvostusta, mutta jos henkilöstö kokee, ettei heitä kuunnella pitkällä tähtäimellä, voi palautteen antaminen tuntua turhauttavalta. Tässä yrityksellä olisikin kehitettävää, sillä jos osaava henkilöstö ei anna palautetta ja kehitysehdotuksia säännöllisesti, voi yrityksen jatkuvan kehittämisen ilmapiiri vaarantua. Tämä tutkimustulos myötäilee Turismi työnä –tutkimuksen tuloksia (2010), joiden mukaan henkilöstön tietoja ja

taitoja ei edelleenkään hyödynnetä tarpeeksi käytännössä matkailualan kehityksessä.

Uudenlaiset tuotteet on otettu asiakkaiden puolesta hyvin vastaan, joten jatkuvaa parantamista ja edelläkävijyyttä tavoitteleva toimintatapa on yrityksen historiassa aina koettu kannattavana ratkaisuna. Kuten Haanpää ja muut (2013: 103) ovat todenneet, voi matkailuyrityksissä virallisen strategisen kehittämisen sijasta olla muita kilpailuvahvuuksia. Matkailuyrityksissä tuotekehitystä voikin tapahtua sujuvasti arjessa muun muassa toimintatapoja parantamalla, mikä näkyy kohdeorganisaation arjessa jatkuvana edelläkävijyyden tavoittelulla. Tämän käytännön avulla kohdeorganisaatio on pystynyt entistä paremmin vastaamaan menneisyudessa asiakkaiden tarpeisiin sekä säilyttämään asemansa alan kehityksen aallonharjalla. Organisaation toimijat olivat ylpeitä yrityksestään, mutta näkivät silti systemaattisen kehittämisen olevan olennaista. Kiristyvässä kilpailutilanteessa myyntiin ja markkinointiin tulisi entisestään panostaa, sillä mahdollista on, että tulevaisuudessa tuotteen kehitys ei enää suoraan nosta myynnin tuottoja. Niin kutsutun monopoli-aseman menettämisen seurauksena koettiin olennaisena se, että vaikka tuote on parempi kuin kilpailijoilla, pitää myös asiakkaiden olla tästä paremmin tietoisia. Teknologian lisääntyminen yrityksen arjessa haastaa myös toiminnan sujuvuutta, sillä teknisiin ongelmiin ei vielä kaikilla organisaation toimijoilla ole opittuja ongelmanratkaisumalleja.

4.5 Byrokratian välttäminen

- ”Ollaan nopeita, näppäriä ja -- ei tehä siitä liian vaikeaa”

Kohdeorganisaatio on pieni perheyritys, mikä näkyy laajasti sen toimintatavoissa. Strategiadokumentteja tai muita kirjallisia ohjeistuksia ei pääosin käytetä tiimin pienyyden takia. Näkyviä hierarkiatasoja ei juuri ole, sillä johto ja työntekijät tekevät töitä yhdessä. Tämä ilmenee myös selvästi organisaatiossa vallitsevassa epävirallisessa ja suunnittelemattomassa viestinnässä, ja muutokset ja perehdytys tapahtuvat ajan myötä henkilökohtaisessa kanssakäymisessä.

Mutkattoman viestinnän mukaisesti yrityksessä ei ole käytössä virallisia strategiadokumentteja. Johto kokee asian johtuvan pienestä yrityksestä ja omasta osaamattomuudesta, vaikkakin näkee asialla olevan myös hyviä vaikutuksia. Kuten Inkpen ja Choudhury (1998) esittävät, johdonmukaisten, ohjaavien ja tarkoituksellisten suunnitelmien ja tavoitteiden puuttumisella voidaan pyrkiä luottamaan pikemminkin toiminnan johdonmukaisuuksiin kuin tarkoituksellisiin visioihin. Tässä keinoja ovat kontrollin vähentäminen, monitulkinnallisuuden hyväksyminen ja yritys-erehdys-toimintamallin puoltaminen, mikä näkyy selvästi myös kohdeorganisaation toiminnassa. Johdon mukaan byrokratian välttämällä yrityksessä pystytään olemaan joustavia markkinaympäristössä, mikä onkin tämän kokoluokan organisaation vahvuus.

”ei meillä mitään niin tarkkaan kirjoitettua laatukäsikirjaa oo että johon se ois niinku kirjoitettu että miten se tapahtuu että tekemällä sen mahollisimman yksinkertasesi niin sillon ollaan nopeita, näppäriä ja niinkö näin että ei tehä siitä liian vaikeaa.” (H5)

Haastateltavat eivät myöskään koe virallisia dokumentteja tärkeinä työssään. Dokumenttien koettaisiin ”vaivaavan päätä”, ja niiden ei nähtäisi tuovan toimintaan mitään uutta, sillä työntekijät ovat jo muutoin saaneet kokea tekemänsä toimet oikeiksi. Haastateltavat kokivat työssään toiminta-ohjeita ja suuntaviivoja tärkeämpänä muun muassa hyvän palautteen.

”emmie usko että mie jäisin sillä päätä hirveänä vaivaamaan tai että se strategia mua hirveänä ohjais sitte johonki erilaiseen toimintaan että kyllä mie varmaan jatkaisin ihan samalla lailla ko tähänki asti koska siitä mitä on tähän asti tehny siitä on kumminki saanu hyvää palautetta” (H1)

Vaikka virallista toimintaohjeistusta tai strategiaa ei ole, on työntekijöillä kuitenkin selkeä kuva siitä, mitä heidän toiminnaltaan tavoitellaan. Yhtenä olennaisimpana koettiin tarve myydä paljon, vaikka siihen ei virallisesti painostettaisikaan. Vaikuttaisikin, että myynnilliset tavoitteet on välitetty hyvin, sillä työntekijät eivät kokeneet paineita mutta ymmärsivät tehtävänkuvansa. Haastateltavilla oli selkeä

kuva siitä, että myynnistä tulee koko yrityksen tuotto, minkä takia se nähtiin tärkeänä, mutta haasteellisena tehtävänä.

“tietää että pitäis myyä mahollisimman paljon vaikka eihän sitä kukaan silleen sano että nyt sinun pittää myyä ihan hirveesti” (H2)

Yrityksessä pitkän tähtäimen päätöksentekijät ovat toimitusjohtaja sekä vakituiset työntekijät. Vakituksissa työntekijöissä on myös sisäistä hierarkiaa, mutta he kaikki toimivat esimiehinä osa-aikaiselle henkilöstölle. Vakituiset työntekijät tekevät suunnittelun lisäksi kuitenkin myös päivittäistä työtä asiakasrajapinnassa muun henkilöstön kanssa, mikä nähdään haastateltavien mukaan positiivisena asiana. Niinkin yksinkertaiset asiat kuin yhteiset työvuorot sekä kahvi- ja lounastauot pienentävät kuilua johdon ja työntekijöiden välillä sekä helpottavat kommunikointia. Työntekijät ja johto koettiin vertaisiksi:

”on se [operatiivinen johto] kumminki se on siellä, sen kanssa on töissä, sen kanssa on siellä takahuoneessa tauoilla ja näin niin se ei oo mikään kaukanen vaan että se on siinä ihan, ja sille ei oo mitään pelkoa vaikka soittaa jos on kipeänä tai että se on mukana melkein joka päivä siellä töissä” (H1)

Näin vakituiset työntekijät ja operatiivinen johto koettiin läheisenä, ja heille on myös helppo puhua. Johdon kanssa työskentely koettiin arjessa hyvin normaalina; eräs haastateltava koki eron olevan ainoastaan työntekijöiden hieman ryhdikkäämmässä olemuksessa sekä keskustelunaiheissa. Hän koki puhuvansa eri tavalla johdon kanssa kuin työntekijöiden, vaikkakin negatiivisia asioita pystyttiin käsittelemään missä tahansa seurassa. Organisaation toiminnasta keskustellessa hän miettii enemmän, miten negatiivisista asioista puhutaan, sillä hän ei halua loukata niitä ihmisiä, jotka asioista ovat olleet päättämässä.

”Ehkä sitä vaan enemmän sillä lailla miettii että -- MITEN sen tietyn asian sanoo. Että ettei sitä sano silleen silleen -- loukkaavasti mitenkään tai silleen niitä kohtaan että ne on järjestäny jonku jutun

väärin vaan enemmän sanoo sen silleen että mieltii että sen sanoo sen jotenki sillä lailla sievemmin” (H2)

Sen lisäksi, että yhdessä työn tekeminen tuo hyvät välit johdon ja työntekijöiden välille, lisää se myös päätösten tekijöiden tietämystä siitä, mitä työssä tapahtuu ja miten asiakkaat käyttäytyvät. Kun toimintaa yrityksessä muutetaan, koettiin haastateltavien mukaan tärkeänä, että asioista ovat päättämässä ne, jotka oikeasti tuntevat toiminnan arjen. Tämä kuitenkin lähes aina toteutuu, sillä vakituisesta henkilöstöstä löytyy kokemusta kaikista yrityksen tehtävistä.

”Mutta sitte toki siellä on niitä ketkä siellä vaikuttaa asioihin niin myös näitä muita vakkareita ja muita ketkä siellä ihan yhtä lailla on päättämässä asioista niin on kuitenkin näillä pisteillä töissä missä me muutki työntekijät” (H2)

Epävirallinen viestintä näkyy myös siinä, että työn tekemisen tavat opitaan arjen työn ohessa läheisiltä työkavereilta. Täten perehdytyksessä yhdessä tekemällä levitetään hyväksi havaittuja toimintatapoja ilman virallisia toimintaohjeistuksia.

”alkuperehdytyksen jälkeen että piste pisteeltä, työpiste työpisteeltä on joku kaveri sitten tavallaan opettanu” (H3)

Myös uudistuksia tehdessä tästä ei juurikaan informoida työntekijöitä virallisesti, vaan muutos legitimoituu organisaatioon tekemisen, toiminnan vaikutusten testauksen ja tekemisen avulla:

”jotaki lähetään kehittämään ja sitte yritetään pikkuhiljaa siihen saaha joku sakki sitä tekemään ja sen jälkeen ku sitä joku sakki osaa tehdä niin sitte siitä vaan sitä tietoa siirretään niinku etiäpäin” (H5)

Haastateltavat kokivat myös, ettei heille juurikaan viestitä organisaation pidemmän ajan suunnitelmista, mutta suurin osa haastateltavista koki tietävänsä asioista kuitenkin tällä hetkellä tarpeeksi. Tärkeänä koettiin se, että jos omaan työhön on tulossa muutoksia, tulisi siitä tiedottaa tarpeeksi aikaisin. Tämän koettiin kuitenkin

pääosin organisaatiossa toteutuvan, sillä olennaisista asioista tiedotetaan silloin kun ”aika on oikea”.

”mulla on semmonen olo että jos jotaki suurta on tapahtumassa tai jotaki tällasta mullistavaa niin että sitte mulle kyllä kerrotaanki se kun aika on oikea” (H1)

Byrokration välttämällä on kuitenkin myös negatiivisia ilmentymiä. Yhdessä tekemisen takia viestintä on vilkasta eri työntekijöiden välillä, mutta virallisen palautteenantojärjestelmän koetaan osittain olevan päivitystä vailla. Suurena kritiikinkohteina haastateltavat mainitsivat palautteeseen reagoimattomuuden. Koska organisaatiossa tehdään työtä myös osittain fyysisesti erillään, on menneisyydessä ollut hankaluuksia pitää yllä jatkuvaa viestintää eri työpisteiden välillä. Haastateltavat kokivat kuitenkin tämän asian kehittyneen, vaikkakin yrityksen sisäisessä viestinnässä nähtiin olevan edelleen todella paljon kehitettävää.

”Aika paljon juttuja jää sillä tavalla -- tai niistä on sanottu jolleki, mutta sitte ne asiat unohtuu ja sitten se asia ei mene eteenpäin ja niinku että siinä ois ehkä parannettavaa kuitenkin.” (H4)

Eräs haastateltava koki myös negatiivisten asioiden esiin ottamisella olevan vaikutus siihen, saako hän tulevaisuudessa töitä. Organisaation kehittymiselle voidaan nähdä olevan ensiarvoisen tärkeää, että vaikeista asioista pystytään puhumaan. Mielenkiintoista onkin, miksi organisaatiossa jossa ei ole juurikaan raja-aitoja, esittäytyvät negatiiviset asiat osittain tabuna. Yksi syy voi olla pyrkimys ainaisen positiivisen ilmapiirin sekä ystävyyden säilyttämiseen (alaluku 4.3), jos kritiikin antaminen koetaan henkilökohtaisena loukkauksena niille, jotka ovat päätöksiä olleet tekemässä. Tämä voikin olla organisaation kehitykselle este, joka selkeästi tulisi ottaa paremmin huomioon.

Ylin johto näkee virallisen strategiaviestinnän ja systemaattisen suunnittelun tulevan mahdollisesti mukaan yrityksen kasvaessa. Toimitusjohtaja tiedostaa kuitenkin myös sen, että liiketoiminnan systemaattisuuden lisääntyminen saattaa

lisätä byrokratiaa ja viedä jotain hyvää pois mukanaan. Esimerkiksi nyt tutkimuksen tuloksissa havaittu päätöksentekijöiden hiljainen tieto sekä työntekijöiden kollektiivinen paine tehdä parhaansa (alaluku 4.1) voivat olla asioita, joista kasvun myötä kannattaa erityisesti pyrkiä pitämään kiinni.

”Sitten ku me ollaan siinä vaiheessa ku on liikevaihtoa on niinku tuplasti tai jotaki muuta reilusti enempi ja meillä toimitaan niinku enempi systemaattisesti niin ku mitä tällä hetkellä niin sillonhan se tilanne niinkö muuttuu mutta todennäköisesti myös sitte jotaki lähtee.” (H5)

Se, että johto ei ole kaukainen ja yritys on pieni, parantaa yrityksen päätöksentekijöiden tietoa asiakkaista ja siitä, mitä työssä käytännössä tapahtuu. Päätöksentekijät ovat lähellä työntekijöitä, mikä edistää käytännössä tapahtuvaa oppimista, palautteenantoa sekä pitkän tähtäimen päätösten sopivuutta organisaation todelliseen toimintaan. Epävirallinen kommunikaatio ja siihen liittyvä virallisten dokumenttien puuttuminen koetaan positiivisena asiana, sillä tällöin pieni yritys voi nopeasti suuntautua uudelleen ja sopeutua markkinaympäristöön. Tätä virallisen julkilausutun strategian olemattomuutta voidaan myös itsessään pitää jo tiedostamattomana strategisena valintana, joka jättää tilaa sisäisille taipumuksille ja valmiuksille (Chia & Holt 2006). Vaikka toimintaan ei ole kirjattu virallista ohjeistusta, on organisaation arjessa silti löytynyt omanlaiset tavat toimia ja työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Toimintamalli on historiassa osoittautunut kannattavaksi, sillä yritys on pystynyt sopeutumaan markkinaympäristöönsä. Kiinnittämällä huomiota muun muassa viestinnän kehittämiseen sekä negatiivisen palautteen kuunteluun voi organisaatio saada strategisesta toimintamallistaan vielä entistä enemmän irti. Pienen yrityksen tuomat edut voivat myös hälventyä yrityksen kasvaessa, ellei niistä tietoisesti pyritä pitämään kiinni.

4.6 Itsenäinen toimiminen

- ”Minäpäis kokkeilen tämän”

Kohdeorganisaation pienessä työskentelytiimissä vallitsee selvästi myös totuttuna tapana itsenäinen toimiminen, johon liittyy työntekijän omien toimintatapojen löytäminen sekä kokeilun kulttuuri. Kokeilu ja oman toimintatyylin etsiminen kumpuavat pitkälti byrokratian puuttumisesta sekä siitä, että työntekijät kunnioittavat omia taitojaan. Pitkän työskentelyhistorian myötä työntekijät ovat hyvin itsevarmoja työn tekonsa laadusta, mikä luo luottoa itsenäiseen kokeiluun. Organisaatiossa kannustetaan löytämään oma rooli ja kokeilun kautta omanlaiset toimintatavat asiakaspalvelutyöhön. Nämä hyväksi havaitut toimintamallit ovat käytössä myös vaikeissa tilanteissa, joita arjessa esiintyy. Itsenäinen toimiminen ilmenee myös siten, että työssä tärkeämpää on tapojen käytännössä hyväksi havaitseminen, eikä työhön oteta kommentteja vastaan muilta kuin niiltä, jotka tunnetaan asiantuntijoiksi.

Organisaatiossa nähdään tärkeänä se, että jokaiselle löytyy oma rooli, eikä henkilöstä pyritä esimerkiksi ohjeistuksilla painostamaan yhteen tiettyyn tapaan toimia tai tehdä työtä. Elämyspalvelutyössä nähdään olennaiseksi se, että työntekijä löytää oman roolinsa ja persoonansa, joiden avulla voi toimittaa palvelun asiakkaalle niin kuin se itselle on ominaisinta. Esiintymistyössä oman persoonan esilletuomisen nähdään tukevan kokonaisuutta.

”löytää niinku se oma rooli, niinku me puhutaan aina että täällä ollaan koko ajan stagella eli että, mitenkä se oma persoona voi sitä kokonaiskertomusta niinku -- kehittää tai tuua paremmin esille” (H5)

Oman roolin lisäksi työntekijät voivat löytää työn ohessa itsenäisesti tavat, joilla saavat tehtävänsä suoritettua. Tähän omien tapojen löytämiseen liittyy vahvasti myös luottamus omiin työn teon taitoihin, ja organisaatiossa kaikki työntekijät näkevät itsensä hyvinä työssään sekä sopivina tehtäviinsä.

”on ollu siellä niin kauan ja tehny sitä hommaa ja sit ehkä huomannu että osaa sen homman aika hyvin” (H2)

Itseluottamus työssä kumpuaa muun muassa siitä, että yrityksessä on osaksi käytössä osa-aikaisten työntekijöiden nollatuntisopimukset ja sopimattomia työntekijöitä karsitaan sesonkien välillä (alaluku 4.1). Pitkään organisaatiossa työskennelleet ovat saaneet vuosien mittaan huomata olevansa hyviä työssään. Jos he eivät suoriudu, ei heille välttämättä riitä töitä, tai heidät siirretään erilaisiin tehtäviin. Vuosien myötä muodostuneesta itseluottamuksesta seuraa vapaus kokeilla. Kokeilun kulttuurin sallii myös virallisten strategiadokumenttien ja toimintaohjeistusten puuttuminen (alaluku 4.5). Kokeilulla tavoitellaan sitä, että työntekijä löytää itselleen luontaisen tavan toimia, jolla hän selviytyy työstään tarvittavalla tavalla. Uudet työntekijät opetetaan työn ohessa työkavereiden hyväksi havaittuihin toimintamalleihin, mutta kokemuksen ja osaamisen karttuessa soveltaminen on sallittua.

”Aluksi mulla oli vaan tärkeitä että mie teen kaikki mahdollisimman juuri niin kuin minulle on sanottu. Että menee ihan varmasti prikulleen näin. Että ehkä tämmönen soveltaminen on tullu mukaan sitten tässä aikojen saatossa.” (H3)

Omassa työssä kokemuksen kautta hyväksi havaitut toimintamallit mahdollistavat sujuvan toiminnan niin, että arjessa ei tule enää juurikaan yllätyksiä. Yllättäviin tilanteisiin reagoiminen on kokeneille työntekijöille jo rutiinia, eivätkä arjen vaikeat tilanteet esittäytyneet haastateltaville juurikaan merkittävinä asioina heidän työssään.

”semmonen niinku keep calm ja niinku katotaanpa nyt-asennehan siinä on. Että selvitetään se ongelma ja sitten ratkastaan se ja jatketaan mutta semmoset niinkun mites mie sanoisin semmonen että tulis niinku täyspaniikki päälle niin -- minusta se on aika harvinaista -- niihin se reagointi on jo aika rutiinia että onko ne sitte oikeasti yllättäviä?” (H4)

Oman osaamisen kunnioituksen takia haastateltavat kokevat, että he pystyvät itse löytämään oikean toimintatapansa yrityksen ja erehdyksen kautta. Työntekijät kokevat olevansa toimintansa parhaita asiantuntijoita ja itse tietävänsä parhaiten, miten asiat tulisi tehdä. Myös saadessaan johdolta ohjeita, saatetaan näitä testata, mutta aikaisempien menetelmien ollessa parempia, ei näitä käskyjä oteta käyttöön. Oman työn arvioinnissa ei koeta tärkeänä sitä, miten hyvin noudattaa ohjeita, vaan miten hyvää myyntiä, yleisövaikutusta ja positiivista palautetta työ synnyttää. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin oma tapansa saavuttaa tämä, mihin liittyy kokeilua ja yritys-erehdys-toimintamallista oppimista.

”siinä on kuitenkin tullu semmonen niinkun oma kokemus on niin semmonen niinku kokee että ite tietää siitä asiasta kuitenkin, että jos annetaan niinku ylhäältäpäin suoria ohjeita että tee näin niin tavallaan tulee semmonen että no toimiikohan tää kuitenkaan.” (H4)

Mielenkiintoista on myös se, että johdon hyvä palaute työhön koetaan tärkeäksi, mutta ohjeistuksia ei juurikaan oteta vastaan ihmisiltä, joita ei koeta työn asiantuntijoiksi. Oman asiantuntijuutensa takia työntekijät eivät kokeneet haluavansa neuvoja keneltäkään, jolla ei ole yhtä paljon kokemusta heidän tekemästään tehtävästä. Kohdeorganisaatiossa kaikki työntekijät ovat osa työskentelytiimiä toimitusjohtajaa lukuun ottamatta, sillä toimitusjohtaja on jättäytynyt taka-alalle päivittäisestä toiminnasta ja jättänyt operatiivisen johtamisen muiden vastuulle. Tämä on aiheuttanut keskustelua hänen tehtävästään sekä siitä, onko hän oikeutettu ohjeistamaan jokapäiväistä työtä. Vaikka toimitusjohtaja koettiin etäiseksi työn teosta, koettiin hänelle puhuminen silti helppona, joten byrokratiaa ei vaikuttaisi myöskään tässä suhteessa olevan. Ohjeistuksien vastaanotossa näkyy selvästi organisaatiossa vallitseva näkymätön hierarkia, jossa suurena tekijänä on se, kuinka kauan työntekijä on ollut työssään ja minkälaisia tehtäviä hän on siellä pääosin tehnyt.

”riippuu -- keltä se [toimintaohje] tulis ja mille pisteelle se tulis, koska jos se tulis joltaki, joka ei mun mielestä oo ollu siinä ehkä nyt lähiaikoina esim niin paljon ku mie, ei välttämättä tiä mitä siinä nyt

tapahtuu, tai jos mie oletan tietäväni paremmin [naurua] siitä asiasta” (H2)

Työntekijöiden itsenäinen toimiminen käytäntönä havainnollistaa selvästi sitä, miten ylhäältä alaspäin annettuja ohjeita tulkitaan, ja mistä lopulta arjen toiminta kumpuaa. Työntekijän oman roolin löytymisen nähdään tukevan kokonaistarinaa, mikä noudattelee Bestin (2011) tuloksia siitä, että turistien kanssa työskentelevät oppaat ilmentävät ja rakentavat toiminnallaan museoiden strategiaa. Käytäntö havainnollistaa myös hyvin sitä, miten suoria toimintaohjeita tulkitaan: ohjeiden antajan tulee olla asiantunteva, mutta siltikin oma kokemus koetaan tärkeämmäksi. Kuten alaluvussa 4.2 havainnollistettiin, ohjeiden sijaan hyvä palaute, myyntiprosentit ja yleisövaikutus ohjaavat työntekijöiden toimintaa oikeaan suuntaan. Ylhäältäpäin saatu hyvä palaute koettiin kuitenkin tärkeänä, sillä se rakentaa työntekijöiden itseluottamusta, mikä edesauttaa omien toimintatapojen etsintää sekä kokeilun kulttuuria. Kokeilun myötä omaksutut ja hyväksi havaitut tavat toimia mahdollistavat myös käytännön selviytymisen vaikeissa tilanteissa.

Toimintatapa noudattelee selvästi Chian ja Holtin (2006) näkemyksiä, joiden mukaan toimijat hakevat ratkaisuja menneestä selvitäkseen nykyisyydessä. Itsenäisen toimimisen ja käytännön kautta opittu läheinen tuntuma vaihtoehtoihin toimenpiteisiin luovat arjen työhön toimintatapoja, jotka toimivat kontekstissaan. Historiaan ja toimintaympäristöön sopivat toimintatavat takaavat johdonmukaisuuden, mikä taasen mahdollistaa sen, että toimintaa voidaan pitää strategisena. Strategian 'oleskelunäkökulman' mukaan virallisten dokumenttien puuttumista voidaan itsessään pitää tiedostamattomana strategisena valintana, sillä siinä pakotetaan turvautumista yksilön sisäisiin valmiuksiin ja taipumuksiin. Tämä näkyy selvästi myös kohdeorganisaation toiminnassa, sillä työntekijät tekevät itsenäisesti päätöksiä luottaen omiin taitoihinsa sekä testaten erilaisia mahdollisuuksia. Kokeilusta muodostuvat lopulta työkäytännöt, jotka toimivat kontekstissaan.

5. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa on tarkasteltu perhevetoisen matkailualalla toimivan elämyspalveluyrityksen työntekijöiden tulkintoja organisaation tavoista toimia. Virallisen strategian puuttumisen takia tutkimuksessa haluttiin lähteä selvittämään, mikä ohjaa yrityksen toimintaa, jos virallisia ohjeistuksia ei ole? Aineistosta löydettiin tulkintoja organisaatiossa vallitsevista tavoista toimia, joiden väitetään muodostavan organisaation arjessa johdonmukaisen toimintamallin, jonka avulla se on menestynyt toimintaympäristössään. Strategianmuodostumista ei ole pyritty linkittämään esimerkiksi kilpailuetuun tai yrityksen tulokseen, vaan strategia nähdään johdonmukaisena toimintamallina, josta on muodostunut historiassa haluttuja tuloksia ilman tietoista suunnittelua (Chia & Holt 2009: 24). Esille tuodaan arkista toimintaa, jolla voi olla merkitystä yrityksen suuntaan, kilpailuetuun ja menestymiseen. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää sitä, miten elämyspalveluyrityksen eri tasoilla esiintyvät tavat toimia voidaan nähdä sen strategiana, ja kritisoida ajatusta, jonka mukaan strategisia asioita tapahtuu ainoastaan organisaation ylemmillä tasoilla.

Perinteisessä strategiakirjallisuudessa on tarkasteltu johdon toimintaa ja pyritty antamaan ohjeistuksia, miten yritys parhaiten menestyy markkinoilla. Haasteena on kuitenkin ollut muun muassa johdon tekemän suunnittelun sekä suunnitelmien toteutuksen välinen kuilu. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan tulkintoja organisaation eri tasoilla tapahtuvasta toiminnasta, mikä haastaa valtavirtatutkimusta. Kuten Laine (2009) ja Best (2011) tekevät, nimetään myös tässä tutkimuksessa organisaation käytännön työntekijät strategian tekijöiksi. Laineen (2009) tutkimuksessa tarkastelun kohteena on asiantuntijaorganisaatio, kun tässä tutkimuksessa keskitytään palvelualaan, jossa työtä ei perinteisesti ole arvostettu korkealle. Bestin (2011) tutkimukseen verrattuna taasen elämyspalveluyrityksen henkilöstön rooli strategioinnissa nähdään paljon moniulotteisempänä kuin vain organisaation tavoitteiden ilmentäjinä asiakaskohtaamisen aikana.

Tutkimuksen tulokset on löydetty sisällönanalyysillä kohdeorganisaation työntekijöille ja toimitusjohtajalle tehdyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Tuloksina esitetään työntekijöiden tulkintoja kuudesta toimintatavasta, jotka muodostavat yrityksen strategisen toimintamallin: parhaiden tavoittelu, palvelutilanteen räätälöinti ja tulkinta, positiivisen työilmapiirin ylläpito, jatkuva kehittäminen, byrokratian välttäminen ja itsenäinen toimiminen. Nämä organisaatiossa vallitsevat tavat toimia nähdään sen ominaisuuksina, joilla se on saavuttanut kilpailuetunsa sekä tietonsa ja pystyy tulevaisuudessa myös ne säilyttämään (Chia & Holt 2009: 122). Kyseisen yrityksen totutut toimintatavat ohjaavat toimijoita ja yritystä jatkuvasti sopeuttamaan toimintaansa muuttuviin tilanteisiin sekä muuttuvaan asiakastarpeeseen. Muun muassa jatkuva kehittäminen, palvelutilanteessa tapahtuva työn tuloksen arviointi sekä kokeilun kulttuuri luovat sopeutuvaa toimintaa, mikä mahdollistaa myös jatkossa toimintaympäristön muutoksiin reagoimisen. Toimintatavat ilmenevät organisaation kaikilla tasoilla sekä ovat keskinäisessä yhteydessä ja vaikeasti eroteltavissa, minkä takia niitä on tarkoituksenmukaista tarkastella yhteisenä kokonaisuutena. Toimintatapoja onkin lähes mahdoton analysoida ja valita systemaattisesti, sillä keskinäisessä yhteydessä ollessaan kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Tutkimuksessa tuodaan esille se, että pienessä matkailuyrityksessä ei virallisilla strategiadokumenteilla ole merkitystä, vaan toiminta pysyy johdonmukaisena totuttuja tapoja toistamalla. Esille tuodaan myös henkilöstön tulkintoja ylhäältä alaspäin tulevien ohjeistuksien merkityksettömyydestä käytännön työssä, sillä ohjeiden sijaan hyvän palautteen, myyntiprosenttien ja yleisövaikutuksen nähdään ohjaavan toimintaa oikeaan suuntaan. Organisaation toimintatapoihin sopimattomat työntekijät karsiutuvat sesonkityössä pitkän rekrytointiprosessin myötä pois, joten yritykseen jäävät samanhenkiset ja tehtävistään hyvin suoriutuvat yksilöt, jotka tuottavat historiaan ja toimintaympäristöön johdonmukaista toimintaa. Oppiminen tapahtuu organisaatiossa tekemisen ohella, ja kontekstiin sopivia tapoja toimia levitetään perehdytyksen ja yhdessä työskentelyn kautta, mutta työntekijää myös kannustetaan itsenäiseen kokeiluun ja tekemiseen.

Julkilausutun strategian ja toimintaohjeistusten puuttuminen tuo tässä kontekstissa yksilön sisäiset valmiudet ja taipumukset paremmin käyttöön esimerkiksi omiin

taitoihin luottamisen ja kokeilun kautta. Käytännönäkökulmassa korostetaan sitä, että erinomainen tulos ei välttämättä perustu sääntöjen noudattamiseen vaan käytäntöjen ympärillä tapahtuvaan improvisaatioon (Vaara & Whittington 2012), mikä näkyi selvästi myös kohdeorganisaatiossa vallitsevassa kokeilun kulttuurissa. Mielenkiintoista olisikin tutkia tarkemmin tiedostamatonta strategiointia sekä julkilausuttujen strategioiden puuttumista esimerkiksi laajemmassa Lapin matkailun kontekstissa. Tutkimuksessa on jo esitelty tiedostamattomia ja emergoivia strategisia tapahtumia Lapin matkailukontekstissa kilpailuyhteistyön muodossa (Kylänen & Rusko 2009), mutta vielä ei fokus ole ollut matkailualalla toimivan yrityksen sisäisissä käytännöissä tai tavoissa toimia, jotka tuottavat sen arjessa kehkeytyvää strategiaa.

Huomionarvoista on kuitenkin myös se, että vaikka strategiatyössä ei käytetä virallisia dokumentteja, nousi organisaation toimijoiden tulkinnoista esiin myös johdon asettamia tavoitteita, joita tiedostamattomat mutta vallitsevat toimintatavat entisestään korostivat. Tämä tulos tuli itselleni yllätyksenä, sillä itse en ollut kokenut organisaatiossa vallitsevan juurikaan selviä tavoitteita toiminnalle. Tämän havainnon voidaan nähdä olevan yhteneväinen Jarzabkowskiin ja Wolfiin (2014) tutkimuksen kanssa, sillä käytännön selviytymiseen tähtäävässä johdonmukaisessa toimintamallissa yhdistyvät tietoiset sekä tiedostamattomat päätökset. Tutkimusten tulosten perusteella väitän, että tällainen yhdistelmä tiedostamattomia ja tiedostettuja tekemisen tapoja voi tuottaa organisaation menestymisen kontekstissaan, mutta kehityksen kannalta olisi tärkeää, että näitä tapoja pyrittäisiin reflektoidaan ja kehittämään. Yrityksissä olisikin hyvä tunnistaa nämä totut toimintatavat ja niiden kokonaisuuden muodostama arjessa kehkeytyvä strategia, sillä näin pystyttäisiin pohtimaan, mitä vallitsevia tapoja tuetaan, ja täytyykö joitain tapoja tulevaisuudessa muuttaa. Tiedostaminen auttaa myös yrityksissä suunniteltujen muutosten edessä huomioimaan sen, miten muutokset saattavat vaikuttaa organisaatiossa vallitseviin keskeisiin toimintatapoihin, joiden avulla se on menneisyydessä menestynyt.

Vaikka matkailututkimuksessa on näkynyt, että matkailutyöntekijöillä on merkitystä yrityksen menestymiselle, ei keskustelussa ole ennen tarkasteltu työntekijöiden toimintakäytäntöjä matkailuyrityksen strategiana. Parempi

ymmärrys palvelutyöntekijöiden tavoista toimia ja ajatella laajentaa keskustelua heidän merkityksestään matkailuyrityksen kilpailuedulle, suunnalle ja menestymiselle. Tässä tutkimuksessa osoitettiin, että osa työntekijöistä koki mahdollisuuden kehittää työyhteisöään ja yrityksen toimintaa erittäin olennaiseksi, vaikka matkailutyötä on yleensä pidetty vain läpikulkuammattina (Veijola et al. 2013: 175). Tutkimustulosten mukaan sitoutunut työntekijä, joka viihtyy työssään ja pitää työkavereistaan, haluaa myöskin suoriutua työstään mahdollisimman hyvin sekä kehittää organisaatiotaan. Täten työhyvinvointiin liittyvät asiat voidaan nähdä hyvinkin strategisina. Liikkeenjohdon tulisikin tämä huomioida, erityisesti matkailun sesonkiluonteisessa toiminnassa, missä työvoiman vaihtuvuus on merkittävä haaste toiminnalle. Matkailualalle mielenkiintoinen tulos on myös nollatuntisopimuksista heijastuvat vaikutukset työntekijöiden toimintaan ja ajatteluun. Parhaille työntekijöille riittää töitä, minkä takia kokeneet työntekijät osaavat arvostaa itseään ja uskaltavat toimia organisaatiossa vapaasti yritys-erehdys-toimintamallia hyödyntämällä. Työntekijät voivat kuitenkin pelätä esimerkiksi negatiivista asioista puhumista työn jatkumisen epävarmuuden takia, mikä voi olla esteenä vapaalle viestinnälle ja organisaation kehittymiselle.

Kohdeorganisaatiolle tutkimus osoittaa sen arjessa esiintyvät toimintatavat, joista tulisi pyrkiä pitämään kiinni muutosten edessä. Nämä yrityksessä vallitsevat tavat vaikuttavat olevan selkeästi yhteydessä organisaation suuntaan ja menestymiseen sekä ominaisuuksiin, joilla organisaatiossa kilpailuetu saavutetaan. Kohdeyrityksen tapauksessakin on totuttujen toimintatapojen ja niistä muodostuvan toimintamallin tarkastelu arvokasta toiminnan reflektoinnin kannalta, sillä tuloksissa paljastui myös asioita, joita tulisi pyrkiä kehittämään. Jatkuvan kehittämisen toimintatapa nähtiin suurena kilpailuetuna, mutta tuotekehitykseen keskittymisen nähtiin myös vievän osaltaan huomiota uusilta tarpeilta kuten myynniltä ja markkinoinnilta. Vaikka edelläkävijyyden tavoittelulla tuotekehityksessä on pärjätty tähän asti, tulisi tutkimuksen tulosten perusteella organisaation pohtia, missä tukitoiminnot ovat organisaatiolle tärkeimmät tulevaisuudessa. Haastatellut työntekijät kokivat myynnin ja markkinoinnin jääneen toisarvoiselle huomiolle, joten yritys voisi pyrkiä tulevaisuudessa olemaan myös edelläkävijä tällä alueella. Myös vaikka positiivisen työilmapiirin ylläpito vaikuttaa olevan yksi olennaisimpia organisaation toiminnan pilareita, voi se toimia esteenä negatiivisista asioista puhumiselle, jolloin

organisaation kehitys voi vaarantua. Koska johdon työskentely yhdessä henkilöstön kanssa koetaan merkittävänä, voi organisaation toimintamallissa tapahtua muutoksia, jos johto siirtyy tulevaisuudessa pois ruohonjuuritason työstä. Huomionarvoista organisaatiolle tulevaisuuden muutoksissa on myös se, että virallisia dokumentteja ei koeta juurikaan tärkeinä, vaan tärkeämpänä koetaan tieto ja päätösvalta, jotka liittyvät omaan työhön vaikuttaviin asioihin.

Tutkimus esittää yksittäisen matkailualalla toimivan pienyrityksen strategisen toimintamallin, jonka voidaan olettaa olevan hyvin yksilöllinen juuri tälle organisaatiolle ja sen toimijoille. Täten tulokset tuovat lisäarvoa yrityksen toiminnalle vastaisuudessa, mutta niiden voidaan nähdä myös parantavan ymmärrystä tässä kontekstissa tapahtuvasta strategioinnista. Tuloksia ei voidakaan suoraan yleistää, mutta niitä voidaan käyttää apuna ymmärtämään, millaiset asiat voivat esimerkiksi luoda menestyvän yrityksen tällaisella alalla. Tutkimuksen tulosten perusteella keskustelussa ja käytännön liikkeenjohdossa voisi yleisesti olla tärkeää pyrkiä edesauttamaan sellaisia toimintatapoja, jotka ohjaavat toimijoita ja yritystä jatkuvasti sopeuttamaan toimintaansa muuttuviin tilanteisiin sekä muuttuvaan asiakastarpeeseen. Jarzabkowskin ja muiden (2007) mukaan tietyssä kontekstissa tapahtuva käytäntö ja sen yhteys strategian muovautumiseen voi lisätä ymmärrystä myös muissa konteksteissa. Käytännön toimijat voivat myös löytää arvon tämältyypisistä tutkimuksista itsereflektion sekä kontekstin mahdollisuuksien ja haasteiden tietoisuuden avulla (Splitter & Seidl 2011).

Toimitusjohtajaa lukuun ottamatta tutkimuksessa ei ole haastateltu yrityksen muuta johtoa, koska fokuksena on haluttu pitää erityisesti ruohonjuuritason työntekijät. Näin varmistettiin myös se, että tuloksiksi ei saataisi vain johtotasolla näkyviä käytäntöjä, joita voidaan pitää jo valmiiksi strategisina. Tutkijana olen ollut osa kohdeorganisaation työyhteisöä, mikä on suuri vaikuttava asia tutkimuspositioon sekä mahdollisesti myös tuloksiin. Yleinen kritiikki SAP –tutkimukselle on, että on hyvin vaikea määritellä ”normaalin” organisatorisen sekä strategisen toiminnan ero. Tässä tutkimuksessa toiminnan määritellään olevan strategista sen ollessa johdonmukaista suhteessa yrityksen aiempaan toimintaan ja toimintaympäristöön, sekä sen yhteydellä yrityksen tulokseen, suuntaan, selviytymiseen tai kilpailuetuun.

Normaalin ja strategisen toiminnan eron tunnistaminen on siis pyritty osoittamaan eritoten Mintzbergin (1978) sekä Chian ja Holtin (2006) väitteisiin perustuen.

Keskustelu organisaation muista toimijoista strategian tekijöinä on olennaista, sillä se rakentaa edelleen kuvaa myös käytännön liikkeenjohtoon henkilöstön merkityksestä yrityksen menestymiselle. Kuten Mintzberg (2005: 7) toteaa, tutkimus ja käytännön toimijat ovat vastavuoroisessa suhteessa ja molemmat saavat vaikutuksia toisiltaan. Se, miten strategiasta puhutaan, määrittelee myös sitä, kenet sen tekemiseen otetaan mukaan ja kenet suljetaan ulos (Vaara & Whittington 2012). Matkailualan työntekijät eivät ole ainoastaan johdon tekemien suunnitelmien ja strategioiden passiivisia toteuttajia, vaan strategisesti merkittäviä toimijoita jokapäiväisessä toiminnassaan uusintamiensa käytäntöjen kautta. Elämyspalveluyrityksen työntekijöiden toimintatavoissa voi tunnistaa selvästi myös materiaalisia ja diskursiivisia elementtejä, joilla henkilöstö kuvastaa ja rakentaa organisaation julkilausumatonta strategiaa.

Tämän takia ehdotan jatkotutkimusaiheeksi muun muassa palvelutyöntekijöiden työn etnografista tarkastelua, jossa korostuisi myös entisestään strategiatyön kehollinen, diskursiivinen ja materiaallinen puoli. Tuloksissa esiintyi mielenkiintoisena aspektina elämyspalveluyrityksen työntekijöiden arjessa tapahtuva asiakkaan havainnointi, esiintymistyö sekä oman roolin esiintuominen, missä strategian voi nähdä vahvasti kehollistuvan. Materiaaliset seikat, kuten teknologia sekä tilat, joissa toiminta tapahtuu, vaikuttivat myös olevan merkittäviä totuttujen toimintatapojen kontekstissa, minkä takia materiaalisuuteen syventyminen tulevaisuudessa voisi olla tutkimukselle hedelmällistä. Jos kyseiseen kohdeorganisaatioon haluaisi perehtyä syvemmin, voisi tutkimukseen ottaa myös mukaan esimerkiksi Ambrosinin ja muiden (2007) tapaan asiakkaat, ja pyrkiä ottamaan selvää, mitkä asiat ja teot heidän kokemuksensa mukaan määrittelevät yrityksen toimintaa ja täten ovat yhteyksissä toimintamallin kautta yrityksen kilpailuetuun, suuntaan ja menestymiseen. Näin strategisesta toimintamallista voisi saada entistä syvemmän käsityksen, ja arkisen toiminnan strategisuus voisi olla myös entistä paremmin havaittavissa.

LÄHTEET

- Ambrosini, V., Bowman, C. & Burton-Taylor, S. (2007): Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human Relations*, Vol. 60 No. 1, 59-98.
- Andersson, T. D., Carlsen, J. C. & and Getz, D. (2002): Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada and Sweden. *Family Business Review*, 15 (2): 89-106.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005): From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, Vol. 26 No. 11, 1573-1601.
- Best, K. (2011): Strategy in practice: re-categorising tour guides as strategists. *Academy of Management conference* , 12.-16.8.2011, Texas, USA.
- Chakravarthy, B.S. & Doz, Y. (1992): Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal* 13(1): 5-14.
- Chia, R. & Holt, R. (2006): Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization studies*, 27(5), 635-655.
- Chia, R. & Holt, R. (2009): *Strategy without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chia, R. & MacKay B. (2007): Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.
- Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008): Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.

- Corradi, G., Gherardi, S. & Verzelloni, L. (2010) Through the Practice Lens: Where is the Bandwagon of Practice-Based Studies Heading? *Management Learning*, 41/3: 265-283.
- Dameron, S., Lê, J. K. & LeBaron, C. Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters. *British Journal of Management*, Vol. 26(1), 1-12.
- Feldman, M. S. & Orlikowski, W. (2011): Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Gherardi, S. (2009): Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens'. *Management Learning*, 40(2), 115-128.
- Golsorkhi, D., Touleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2010): *The Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Grönfors, M. (1982): *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: Wsoy.
- Haanpää, M., García-Rosell, J-C. & Kyyrä, S. (2013): Ennakoiva tuotekehitys matkailussa. Teoksessa: Veijola, S. (toim.) *Matkailututkimuksen lukukirja*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 102-114.
- Hatch & Yanow (2003): Organization theory as an interpretive science. Teoksessa: Knudsen, C., & Tsoukas, H. (toim.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*, New York: Oxford University Press, 63-87.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria & käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hjalager, A.-M. (2002): Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Inkpen & Choudhury (1995): The seeking of strategy where it is not: Towards a theory of strategic absence. *Strategic Management Journal*, 16(4), 313-323.

- Jarzabkowski, P. (2004): Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, Vol. 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007): Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., Burke, G. & Spee, P. (2015): Constructing spaces for strategic work: a multimodal perspective. *British Journal of Management*, 26, 26-47.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). Strategy as discourse: its significance, challenges and future directions, *Journal of Management Studies*, 51, pp. 175–201.
- Jarzabowski, P. & Wolf, C. (2014): The Role of Practical Coping in Strategy Making. *Academy of Management Proceedings*, 2014:1: 15720.
- Johnson, Melin & Whittington (2003): Guest Editors Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40: 1, 3-22.
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005): *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kylänen, M & Rusko. R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29 (3), 193-205.
- Laine, P.-M. (2009): Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3-4, 181-206.
- Laine, P.-M. & Vaara, E. (2011): Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategia työhön. Teoksessa: Mantere, S., Vaara, E. & Suominen, K. (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYpro, 29-42.

- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, P. (2005): *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Nordvist, M. (2012): Understanding strategic processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30, 24-40.
- Perheyritysten liitto (2010): *Suomen elinvoiman eväät 2011-2014*. Saatavilla: <http://www.perheyritys.fi/files/Suomen_elinvoiman_evaat-%282%29.pdf>. Viitattu 7.4.2014.
- Pettigrew, A.M (1992): The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Regnér, P. (2003): Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making*. *Journal of Management Studies*, 40: 1, 57-82.
- Ruuska, P. & Valkonen, J. (2008): Pohjoiset safarioppaat kansallisten kategorioiden käyttäjinä. *Kulttuurintutkimus*, 25(1): 21-36.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005): Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (toim.): *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. (2010): Litteroijan muistilista. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

- Sichtmann C. & von Selasinsky M. (2010): Exporting Services Successfully: Antecedents and Performance Implications of Customer Relationships. *Journal of International Marketing*, 18(1), 86-108.
- Siivola, E. (2013): *Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen Joulupukin Kammarissa*. Opinnäytetyö. Rovaniemen Ammattikorkeakoulu, Rovaniemi.
- Tourism As Work Turismi työnä (2010): *Turismi työnä –projektin väliaikatulokset – Seitsemän teesiä matkailutyöstä*. Saatavilla html-muodossa: <<http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Yksikot/Yhteiskuntatieteiden-tiedekunta/Tutkimus/Matkailualan-tutkimus/Tourism-As-Work---Turismi-tyona-%281%29/Tourism-As-Work---Turismi-tyona/Tulokset> > Viitattu 12.11.2013.
- Tsoukas, H. (2005): *Complex Knowledge : Studies in Organizational Epistemology*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsoukas, H. (2010): Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for strategy-as-practice. Teoksessa: Golsorkhi, D., Touleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (toim.) *The Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 47-62.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012): Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 1-52.
- Veijola, S., Hakkarainen, M. & Nousiainen, J. (2013): Matkailu työnä. Teoksessa: Veijola, S. (toim.) *Matkailututkimuksen lukukirja*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 173-185.
- Veijola, S., Ilola, H. & Edelheim J. (2013): Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa: Veijola, S. (toim.) *Matkailututkimuksen lukukirja*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 16-29.

Veijola, S., Valtonen, A., Valkonen, J., Tuulentie, S., Rantala, O., Hakkarainen, M. & Haanpää, M. (2008): Töissä tunturissa: tutkijatulkintoja elämäkertaineistosta. Teoksessa: Valkonen, J. & Veijola, S. (toim.) *Töissä tunturissa. Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 21-68.

Whittington, R. (2006): Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, Vol. 27, 613-634.

Whittington, R. (2007): Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization studies*, Vol. 28(10), 1575-1586.