

Rosa Vetri

**”ME TÄÄLLÄ ELETÄÄN JA
HENGITETÄÄN SITÄ STRATEGIAA”
-STRATEGIAN TEKEMINEN
ELÄVÄKSI YRITYKSEN ARJESSA**

Johtaminen

Pro gradu-tutkielma

2017

Ohjaaja: Anu Valtonen

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin Yliopisto

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Me täällä eletään ja hengitetään sitä strategiaa”- Strategian tekeminen eläväksi yrityksen arjessa

Tekijä: Rosa Vetri

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ x Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 89

Vuosi: 2017

Tiivistelmä:

Tutkimuksessani tarkastelen erään pohjoismaalaisen matkailualan yrityksen strategian eläväksi tekemistä yrityksen arjessa. Tutkimukseni sijoittuu strategia käytäntönä- tutkimuskentälle ja erityisemmin sen näkemykseen strategiasta toimintana. Oma näkökulmani tunnistaa strategiseksi toimijoiksi ylimmän johdon lisäksi myös muun henkilöstön yrityksessä, ja keskittyy tutkimaan suorittavan tason työntekijöiden sekä keskijohdon välistä suhdetta strategian toteuttamisessa. Tutkimuksen pyrkimyksenä on selventää sitä, kuinka virallinen strategia saadaan toteutumaan ja kuinka se tehdään eläväksi yrityksen arjessa, vaikka tutkimuksissa usein todetaan, ettei aiotut strategiat toteudu halutulla tavalla.

Tutkimukseni tuloksiksi muotoutuu kuusi yritysidentiteettiin kietoutuvaa käytäntöä: asiakaslähtöisyyden arvostamisen, myynnillisyyden ja tuloksellisuuden korostamisen, osallistamisen ja yhdessä tekemisen, yrityksessä etenemisen, esimerkkien jakamisen ja strategian kommunikoimisen. Nämä käytännöt rakentavat vahvaa yritysidentiteettiä, jolla on suuri rooli strategian sisäistämässä ja toteuttamisessa yrityksen arjessa. Nämä käytännöt olen löytänyt haastatteleamalla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla yhdeksää yrityksen työntekijää tai esimiestä, sekä havainnoimalla yrityksen arkea. Aineiston olen analysoinut teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Johtopäätöksissä on nähtävissä se, että virallisen strategian eläväksi tekeminen yrityksen arjessa on mahdollista. Erityisesti tulosten perusteella väitän ensinnäkin, ettei perinteisten strategisten toimijoiden roolia tule unohtaa, mutta johdon rooli tulee huomioida suhteessa työntekijöihin ja strategiatoimijoiden roolia näin ollen laajentaa perinteisestä näkökulmasta. Onnistunut strategian läpivienti tarvitsee myös hyvää johtamista, ja varsinkin keskijohdon rooli sekä ylimpään johtoon että työntekijöihin päin on tunnistettava. Toisekseen yritysidentiteetin ollessa vahvasti läsnä käytännöissä, strategian tunnistaminen sosiaalisesti suhteeksi ja yhdessä tekeminen voidaan nostaa suureen rooliin myös strategian toteuttamisessa. Kolmantena huomiona nostan esiin tiedostamattomien strategiakäytäntöjen roolin, sillä tutkimukseni mukaan myös tiedostamattomilla käytännöillä on suuri rooli strategian eläväksi elämisessä. Tutkimukseni tuo myös lisää empiriaa vastaamaan kysymyksiin siitä, kuinka strategia saadaan toteutumaan yrityksen arjessa, ja pyrkii näin ollen jatkamaan strategia käytäntönä- kentän tutkimuksia.

Avainsanat: Strategia käytäntönä, strategiatutkimus, identiteetti, käytäntö

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi__

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__

(vain Lappia koskevat)

Sisällys

1. Johdanto.....	2
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	2
1.2 Tutkimusongelma- ja kysymykset.....	4
1.3 Tutkimuksen rakenne	7
2. Teoreettinen tausta.....	8
2.1 Strategiatutkimuksen kehittyminen	8
2.2 Käytäntö- näkökulma strategiaan	10
2.3 Strategia käytäntönä-tutkimuksen kritiikkiä.....	16
2.4 Identiteetin muotoutuminen yrityksessä.....	18
3. Tutkimusmenetelmät	20
3.1 Laadullinen tutkimus	20
3.2 Tutkimuskohde	21
3.3 Tutkijapositio ja tutkimusetiikka	23
3.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	26
3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	29
3.6 Etnografian hyödyntäminen strategiatutkimuksessa	31
4. Analyysi strategian eläväksi tekemisen käytännöistä.....	35
4.1 Asiakaslähtöisyyden arvostaminen: Välittäminen ja yllättäminen.....	39
4.2 Myynnillisyyden ja tuloksellisuuden korostaminen	43
4.3 Osallistaminen ja yhdessä tekeminen	48
4.4 Yrityksessä eteneminen	57
4.5 Esimerkkien jakaminen	61
4.6 Strategian kommunikoiminen.....	65
5. Lopuksi	70
5.1 Yhteenveto.....	70
5.2 Teoreettiset johtopäätökset.....	73
5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	76
5.4 Jatkotutkimusaiheet	79
Lähteet	82
Liitteet- Haastattelukysymykset	86

Kuvioluettelo

1. Kuvio Käsitteellinen viitekehys Strategia Käytäntönä- tutkimukselle (Jarabkowski et al. 2007). 14
2. Kuvio Käytännöt strategian eläväksi tekemisessä 35

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Strategiatutkimus on muuttunut ja saanut uusia piirteitä koko sen pitkän historian ajan. Aiemmin sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2004: 19) tarkoittava termi nähdään nykyisin välttämättömänä lähes jokaisessa yrityksessä ja edellytyksenä organisaation menestymiselle, minkä johdosta myös kiinnostus liikkeenjohdon strategian tutkimiseen on kasvanut. Tutkimuksellisesti on siirrytty yhä enemmän määrin määrittelemään strategiaa rationaalisen suunnitelman sijaan toimintana strategia käytäntönä- tutkimussuuntauksen mukaan (esim. Mantere et al. 2006: 9, Laine 2009), ja näkemystä ylhäältä alas, johdolta työntekijöille, suunnatusta strategiatyöstä on haastettu. Tyypillisesti kaikki strategian määritelmät kuitenkin näkevät strategian kuvaamassa organisaation suhdetta toimintaympäristöönsä ja edesauttavan organisaation menestymistä kilpailussa (Laine 2010). 2000-luvulle tultaessa strategia käytäntönä- tutkimussuuntaus (*strategy as practice*, myöhemmin SAP) onkin vahvistanut asemaansa ja SAP-tutkimuksen valossa voidaan haastaa perinteistä näkemystä, ja antaa suurempaa roolia henkilöstön strategiselle toiminnalle ja toimijuudelle. Oma tutkimukseni pyrkiiin tarkastelemaan strategia käytäntönä- tutkimussuuntauksen näkökulmasta suuren, monikansallisen yrityksen strategiaa ja sen strategian eläväksi tekemistä yrityksen arjessa. Tutkimukseni pyrkii näin tuomaan uutta näkökulmaa myös suuryritysten strategiatyöhön esimerkiksi laajentamalla näkökulmaa johdolta henkilöstölle ja tutkimalla käytäntöjä, joita strategian eläväksi tekemisessä on.

Kiinnostukseni aiheeseen nousi kesällä 2016, kun pyörittelin mielessäni alustavasti erilaisia aiheita tutkielmalleni. Mielenkiintoni kohdeyritykseen heräsi, sillä kyseisen yrityksen voidaan nähdä menestyneen esimerkiksi henkilöstön sitouttamisen ja taloudellisen onnistumisensa kannalta, ja se on viimeisten vuosien aikana laajentunut ja onnistunut ainakin erilaisten kyselyiden ja omien kokemusteni perusteella monillakin eri osa-alueilla. Omat kokemukseni juontavat juurensa usean vuoden työskentelystä kyseisessä yrityksessä. Perehtyessäni yrityksen menestystekijöihin minua kiinnosti erityisesti omien opintojeni kannalta strategiset kysymykset. Prosessin aikana tutkimuskysymykset laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan muotoutuivat tarkemmiksi (Koskinen et al. 2005), pysyen kuitenkin ajatukseltaan melko uskollisena alkuperäiselle ajatukselleni. Seuraavassa alaluvussa voidaankin nähdä, että tutkimuskysymykseni edelleen käsittelee asiaa pitkälti samasta näkökulmasta, eli tutkimukseni

pyrkimyksenä on tutkia sitä, kuinka suuryrityksessä strategian läpivienti ja toteuttaminen onnistuvat, eli kuinka strategiasta tehdään elävä.

Tutkittava yritys on erityisen otollinen kohde siksi, että se tekee strategiatyötään SAP-näkökulman mukaan uudella ja modernilla tavalla. Kohdeyrityksellä ei ole yhtä dokumenttia ”strategiana”, vaan strategia muotoutuu erilaisista, kirjoitettunakin löytyivistä, osioista. Tarkastelemani strategia on nimenomaan vision toteutumiseen pyrkivä alue, vaikkakin kyseisellä yrityksellä voidaan nähdä olevan esimerkiksi omia henkilöstöstrategioita tai strategioita laajenemisen suhteen. Käsittelemäni strategia on kuitenkin se, millä yritys ensisijaisesti pyrkii menestymään omassa toimintaympäristössään arjen työn kautta ja joka on yrityksen henkilöstölle näkyvä. Tämä yritys toimiikin hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka SAP-tutkimuskentän näkökulmat voivat olla läsnä yritysten arjessa ja strategiatyössä myös yleisesti, ja strategia saadaan toteutumaan aiotulla tavalla.

Strategia käytäntönä- tutkimussuuntauksessa on viime vuosien aikana noussut esille työkäytännöistä lähtöisin olevan strategian tutkiminen (Laine 2009). Keskittyminen niin sanotusti alhaalta ylöspäin suuntautuvaan strategiatyöhön voidaankin nähdä tyypillisenä nykyiselle SAP-tutkimukselle, ja sen antavan viitteitä myös omalle kohdeyritykselleni, jossa virallisessa strategiassa on pyritty ottamaan huomioon myös henkilöstön näkemyksiä. Vaikka omankin kohdeyritykseni kohdalla olisi ollut erittäin mielenkiintoista tutkia strategiaa myös tästä näkökulmasta, olen kuitenkin päätenyt fokusoimaan tutkimukseni enemmän virallisen, kirjoitetun strategian suuntaan ja sen elämiseen yrityksen arjessa. Kun aiemmissa tutkimuksissa on useaan otteeseen tullut selville, että strategiaa edes harvoin tunnetaan tai se ei tarkoituksenmukaisesti toteudu (esim. Mintzberg 1998, 2009:187, Collis & Rukstad 2008, Balogun et al. 2015), mutta menestyneimmissä yrityksissä strategia tunnetaan (Collis & Rukstad 2008), mielenkiintoni kohdistuu kohdeyritykseni, sillä eri sisäisten sekä ulkoisten tutkimusten mukaan siellä henkilöstö sekä tuntee strategian että on menestynyt toteuttamalla sitä. Tältä osin haluankin tutkimuksellani vastata tutkimuskentällä esiin nousseisiin kysymyksiin siitä, mitkä tekijät edesauttavat aiotun strategian läpivientiä ja toteutumista keskittymällä keskijohdon ja työntekijöiden näkökulmiin (Balogun et al. 2015), ja toivon tällä tutkimuksella paikkaavani kyseistä aukkoa ja tuovani uutta näkökulmaa tutkimuskeskusteluun.

Ennen tutkimusprosessin alkua ajattelin kohdeyrityksen strategian olevan vahvasti ylhäältä alas johdettu, ja sama ajatus tulee osittain esille myös joidenkin työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa myöhemmin. Mitä pidemmälle tutkimukseni kuitenkin eteni, sitä enemmän ymmärsin ja asiaa tuotiin esille, että yrityksessä itse asiassa toteutetaan strategiaa erittäin

modernisti ja siinä otetaan koko henkilöstö osaksi strategiatyötä. Tämä voidaankin nähdä olennaisena strategian toteuttamisen onnistumisessa kyseisessä yrityksessä. SAP-tutkimus on kuitenkin saanut osakseen myös kritiikkiä tästä laajemmasta näkökulmasta strategiatoimijoista ja -toiminnasta, sillä määrittely on hankalaa ja riippuu paljon tutkijan omasta fokuksista (esim. Jarzabkowski 2007). Vastaan kritiikkiin tarkemmin omassa alaluvussa 2.4, jolloin pyrin perustelemaan oman fokukseni tarpeellisuutta.

1.2 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tutkimukseni pyrkii tuomaan esiin käytäntöjä, joilla strategiaa tehdään eläväksi yrityksen arjessa. Painotan erityisesti suorittavan tason työntekijöiden ja keskijohdon näkökulmaa, joista ensimmäinen on ollut esillä vielä vähemmissä määrin strategia käytäntönä-tutkimuskirjallisuudessa (esim. Laine 2009) ja jälkimmäinen taas tyypillinen SAP-tutkimuksen pyrkimys laajentaa näkökulmaa strategisista toimijoista johdolta eteenpäin (esim. Whittington 2004). Kirjallisuudessa on tuotu esille, että varsinkin suorittavan tason työntekijöiden roolia ei välttämättä ole tunnustettu strategian toteuttamisessa, vaikka juuri arjen työssä tapahtuva toiminta voidaan nähdä siinä tärkeänä (Balogun et al. 2015). Tästä syystä tutkimuskirjallisuus kaipaakin laajempaa näkökulmaa keskijohdon lisäksi myös suorittavan tason työntekijöiden näkökulmista, ja tähän tarpeeseen tutkimukseni pyrkii omalta osaltaan vastaamaan myös tuomalla näiden toimijoiden keskinäistä suhdetta esille.

Tutkimuksellinen tarve voidaan nähdä aihealueelleni myös siksi, että edelleen varsinkin suuryritysten toiminnassa nähdään tarve viralliselle strategialle, jonka mukaan toimintaa pyritään viemään yhteistä tavoitetta kohti. Tästä syystä voidaan nähdä tarpeellisenä laajentaa tutkimusta vastaamaan sellaisiin kysymyksiin, kuten: miksi niin moni strategia ei toteudu aiotun mukaisesti ja miksi tietyt strategiat taas toteutuvat. Haasteita strategian toteuttamisen lähtemisessä niin sanotusti väärään suuntaan onkin varsinkin suuryrityksillä, sillä esimerkiksi tutkimassani yrityksessä tärkeässä roolissa on sama standardoitu toiminta kaiken pohjalla, joka on tärkeässä roolissa kilpailijoista erottautumisessa (ks. tarkemmin luku 4.1). Samankaltaisen, standardoidun toiminnan, on nähty olevan yksi tekijä strategian onnistuneessa toteuttamisessa (Heracleous & Wirtz 2010), joka alleviivaa virallisen strategian olemassaolon tärkeyttä, jotta tekemisessä pyritään kohti samaa fokusta, visiota.

Erinäisten tutkimusten mukaan kohdeyritykseni on myös nähty onnistuvan sekä strategian tunnettavaksi tekemisessä yrityksen sisällä että henkilöstön strategiaan sitoutumisessa, mutta erityisesti tutkimuksessani tulee esille strategian eläväksi eläminen yrityksen arjessa. Olen siis lähtenyt tutkimuksessa oletuksesta, että yrityksessä strategia tunnetaan, mutta tarkastellut tätä väittämää kriittisesti koko tutkimusprosessin ajan. Kuten johtopäätöksissä tuon esille, strategian tunteminen tuli kuitenkin esille kaikissa haastatteluissa ja havainnoinnissa, joten siltä osin oma ennako-oletukseni tutkimuksen tekoon voidaan nähdä relevanttina. Toisena huomiona esiin nostaisin positiivisen suhtautumisen yritykseen ja sen nimen alla työskentelyyn identifioitumisen eli vahvan yritysidentiteetin, sillä haastateltavat toivat usein esiin sen, kuinka he ylpeänä työskentelivät kyseisessä yrityksessä, ja kuinka sitoutuivat siksi yrityksen strategiaan. Strategian läpiviennissä ja toteuttamisessa onnistuneen kohdeyritykseni myötä pyrinkin vastaamaan kasvaneeseen tarpeeseen tietää lisää aiotun strategian toteutumisesta seuraavilla tutkimuskysymyksillä.

Tutkimuskysymys:

Miten strategia tehdään eläväksi yrityksen arjessa?

Apukysymyksiä:

Mikä on yritysidentiteetin rooli strategian eläväksi elämisessä?

Millaisten käytäntöjen kautta strategia tehdään eläväksi?

Tutkimukseni on laadullinen, ja vastauksia näihin kysymyksiin olen lähtenyt selvittämään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla sekä havainnoimalla yrityksen arkea. Haastattelukysymykset olen teemoitellut viiteen eri teemaan. Haastattelussa ensimmäisenä kysyin taustatietoja, toisena strategian käsitteellistämiseen liittyviä asioita, kolmantena strategian käytäntöön viemisestä, neljäntenä strategian käytännön toteuttamisesta ja viidentenä kävimme vielä avointa keskustelua. Yrityksen työntekijänä taustatietoni yrityksestä oli luonnollisesti muotoutunut koko työurani aikana, mutta varsinaisen havainnointikerran pidin strategiakoulutuksessa. Tämä havainnointi on toiminut lähinnä haastatteluja tukevana elementtinä aineistossani, sillä esille nousseet asiat olivat pitkälti samoja kuin mitä haastatteluissa tuli ilmi. Aineistoa olen analysoinut teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, saaden esiin erilaisia käytäntöjä strategian eläväksi elämiseen.

Analyysin myötä vahvistui ennakko-oletukseni siitä, että yrityksen todellakin voidaan nähdä onnistuneen (virallisen) strategian toteuttamisessa ja sen tiettäväksi tekemisessä koko henkilöstölle. Tuloksista ilmenee, että haastateltavat näkevät heidän elävän strategiaa yrityksen arjessa ja strategian toimivan inspiraationa heidän omalle työlleen. Strategiaa kuvataan ennemminkin toimintatavoiksi, ja niiden nähdään olevan tiukasti iskostuneena henkilöstön ajatuksissa, jolloin strategian toteuttaminen myös nähdään helpompana. Erityisen mielenkiintoiseksi nämä koetut asiat kuitenkin tekee se, ettei yrityksessä itse asiassa puhuta strategiasta terminä, vaan sen sisältö on tuotu perinteisestä poikkeavalla ja jopa uniikilla tavalla yrityksen työntekijöiden tietoon. Esittelenkin tarkemmin strategian kommunikaatiota alaluvussa 4.6, sillä tämä voidaan nähdä yhtenä merkittävänä tekijänä virallisen strategian omaksumisessa.

Tuloksissa tuon esille kuusi erilaista käytäntöä, joissa yritysidentiteetti rakentuu, ja joilla strategiaa tehdään eläväksi yrityksen arjessa. Haastatteluissa ja havainnoissa käy ilmi työnantajan arvostaminen, ylpeänä työnantajan nimen alla työskentely ja vahva tiimihenki, jotka vahvistavat haastateltavien ”X:laisuutta” [kohdeyritys]. Positiivinen ja hieman jopa hurmiollinen suhtautuminen työnantajaan edesauttoi myös strategiaan, etenkin sen sisältöön, sitoutumista ja jatkuvilla esimerkeillä sekä kokemusten jakamisella tätä pyrittiin myös pitämään yllä. Käytännöt, joilla strategiaa tehtiin eläväksi, koettiin organisaatiossa keskeisinä piirteinä yrityksen tämän hetkisessä toiminnassa, jolloin ne myös voidaan nähdä yritysidentiteettiä vahvistavina toimina (Pratt & Foreman, 2000). Näin ollen yritysidentiteetti on läsnä myös jokaisessa käytännössä.

Esille tulleet käytännöt ovat asiakaslähtöisyyden arvostaminen, esimerkkien jakaminen, osallistaminen ja yhdessä tekeminen, myynnillisyyden ja tuloksellisuuden korostaminen sekä strategian kommunikoiminen. Vaikka olen käytännöt erotellut omiksi teemoikseen, on niissä nähtävissä vahva kietoutuminen toisiinsa, sillä jokaisessa käytännössä on vaikutuksia myös muista käytännöistä. Esimerkiksi asiakaslähtöisyys sekä myynnillisyyden ja tuloksellisuus kietoutuvat toisiinsa ja ovat jatkuvasti läsnä omassa tekemisessä, samoin kuin yritysidentiteetti rakentuu näissä käytännöissä.

Kun tuloksissa käy selville ”hurmiollinen” suhtautuminen yritykseen, on minun tehtäväni ollut tutkijana pyrkiä suhtautumaan kriittisesti annettuihin tietoihin ja nähdä oman yritysidentiteettini yli. Kritiikkiä myös nousee aineistossa siitä, kuinka kauan tämä yltiöpositiivinen suhtautuminen voi jatkua, ja miten negatiivisiin asioihin suhtaudutaan. Johtopäätöksissä tuon esille vielä väitteeni ja perustelen löydöksiäni tutkimuskysymykseen viitaten, jolloin myös liikkeenjohdollisissa johtopäätöksissä kritiikki tuodaan esille. Tarkoituksena onkin saada esiin sellaisia ajatuksia, joilla

tutkimuskenttää SAP-tutkimuksessa vielä laajennettaisiin, mutta löydöksistä voi myös olla apua tutkimalleni yritykselle ja siksi olen pyrkinyt tuomaan esiin liikkeenjohdollisiakin näkökulmia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen esittelen tarkemmin teoreettista taustaa tutkimukselleni. Luvussa kaksi perehdytään siis ensin tarkemmin strategiatutkimuksen kehittymiseen ja erityisesti strategia käytäntönä-tutkimussuuntaukseen ja sille esitettyyn kritiikkiin. Tuon esille myös tuloksiin liittyvää identiteetti-kirjallisuutta oman tutkimukseni valossa esille.

Luvussa kolme esittelen tarkemmin tutkimusmenetelmiäni, jotta tuloksiin siirryttäessä lukijalla on selvillä tutkimustapani ja tutkittavan yrityksen taustaa. Olen myös avannut tutkimuseettisiä kysymyksiä varsinkin omasta suhteestani yritykseen ja haastateltaviin vastatakseni mahdollisesti asemastani nouseviin kysymyksiin. Haastattelukysymykseni ovat saatavilla liitteenä, mutta haastatteluprosessista kerron luvussa tarkemmin.

Esittelen luvussa neljä menetelmieni avulla saadut tulokset. Tuon ensin esille yritysidentiteetin muotoutumiseen liittyviä asioita ja seuraavissa alaluvuissa perehdytään tarkemmin kuuteen käytäntöön, joihin yritysidentiteetti kietoutuu. Pyrkimyksenäni on tuoda esille jokaisessa alaluvussa se, kuinka kyseinen teema tukee strategian käytäntöön viemisen onnistumista ja sen tekemistä eläväksi, ja perustelen näitä esimerkiksi erilaisilla sitaateilla ja havainnoilla yrityksen arjesta.

Lopussa tiivistän tutkimukseni olennaisimmat asiat. Erityisesti keskityn tuomaan esille johtopäätökseni tuloksista ja viemään ne tutkimuskentän keskusteluun ja nostamaan esiin liikkeenjohdolle relevantteja näkökulmia, sekä tuomaan esille mahdollisia kiinnostavia jatkotutkimusaiheita.

2. Teoreettinen tausta

2.1 Strategiatutkimuksen kehittyminen

Muuttuvassa maailmassa yritykset kohtaavat jatkuvasti haasteita, joihin niiden on pystyttävä vastaamaan. Nämä muutokset aiheuttavat haasteita myös strategiatyölle, sillä strategia on perinteisesti mielletty tehtävän tulevaisuutta silmällä pitäen, vaikka tulevaisuutta voi olla yhä hankalampi ennustaa (Westling 2010). Juuri muuttuvan maailman takia tutkimuksissa onkin todettu jo pari vuosikymmentä sitten tarvetta strategian ajattelemiselle uudessa valossa, jolloin sitä ei nähtäisi vain ylhäältä alas, johtajilta työntekijöille, ohjautuvana muodollisena prosessina kuten perinteisesti on tehty. Perinteisessä, ja melko hierarkkisessa, näkökulmassa ongelmana on nähty sellaisen organisaation luominen, joka pystyisi implementoimaan uuden strategian onnistuneesti (Beer & Eisenstat 1996), ja vaihtoehtoina nykyisessä strategiakeskustelussa on nostettu esille myös uusia näkökulmia jopa strategian muodostumisesta niin sanotusti alhaalta ylöspäin tai yrityksen työkäytännöistä (Laine 2009). Strategiatyön onkin nähty olevan eräänlaisessa murroksessa, ja esimerkiksi Clegg et al. (2004) alleviivaavat kontingenssiteorian pohjalta tarvetta uudelle tavalle tehdä strategiatyötä ympäristön muutosten vuoksi.

Strategiaa on perinteisesti kuvattu ylimmän johdon suunnitelmaksi (esim. Mintzberg 2009: 9), joka on tuotu työntekijöille lähinnä tiedoksi. Suunnittelemalla on uskottu tehtävän paras mahdollinen strategia kyseiseen hetkeen, jolla tulosta olisi mahdollista saada aikaan (Laine 2010), mutta todellisuudessa pelkkään suunnitteluun keskittyminen on tuonut monia ongelmia. Lähinnä jäljelle onkin jäänyt kuilu strategian ja arjen työn välillä (Clegg et al, 2004), kun strategia on vain saatettu tiedoksi ja sen jälkeen oletettu toteutuvan automaattisesti hyvän suunnitelman myötä. Suunnittelemisen painottamista onkin kritisoitu kysymällä esimerkiksi sitä, miksi paneutua siihen niin paljon, jos suunnitelmat eivät kuitenkaan toteudu? (Tsoukas 2010). Lisäksi perinteisessä määritelmässä on määritelty vain korkein johto strategiseksi toimijaksi (Westling 2010), ja määritelmä on jättänyt huomiotta ne henkilöt, joiden strategiaa pitäisi olla tiedoksi saannin jälkeen toteuttamassa: keskijohto ja suorittavan tason työntekijät. Huomattavaa tässä on kuitenkin se, ettei aina johtokaan tunne yrityksen strategiaa, ja onkin tutkittu, että strategian läpivienti epäonnistuu organisaatioissa usein osittain tai kokonaan (esim. Collis & Rukstad 2008). Suunnitelman painottaminen toisaalta myös rakentaa kuvaa negatiivisesta nykyisyydestä ja täydellisestä tulevaisuudesta, jolloin ei nähdä nykytoiminnan potentiaalia (Clegg et al. 2004). Suunnitelmaan

keskittymistä onkin kritisoitu useista syistä, joiden johdosta strategiatutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota myös muunlaisiin asioihin nykytutkimuskentällä.

Perinteistä näkökulmaa strategiatutkimuksessa edustaa suunnitelmallisen strategian lisäksi Michael Porter, joka on nostanut esille tutkimuksissaan strategian asemoinnin (*positioning*) ja strategian sisältö-näkökulman, jossa strategian tekemisessä painottuu sen kilpailukykyisyys verrattuna muihin kilpailijoihin (Mintzberg et al. 2009: 86-87). Porterilla voidaan nähdä olleen suuri vaikutus strategiatutkimuksen kehittämiseen, vaikkakin se jatkaa suunnitelma-näkökulman kanssa melko samoilla linjoilla kontrolloidusta ja laskennallisesta strategiasta.

Usein perinteisessä strategia-tutkimuksessa strategian toteutumista on leimannut sen rationaaliset konseptit ja strategian tarkastelu vain strategian tulosvaikutusten osalta, jolloin huomioon on otettu resurssit, joita siihen on voitu käyttää (Ezzamel & Willmott 2004, Laine 2010). Muodollisia strategiaprosesseja on kyllä tutkittukin, mutta varjoon on edelleen näissä tutkimuksissa jäänyt se, missä strategia todella syntyy (Whittington 2003) ja huomiota ei ole saanut esimerkiksi organisaatiopolitiikka tai kulttuurilliset arvot, vaikka päätökset yleensä tehdään organisaation sisällä (Ezzamel & Willmott 2004). Nykyisin tutkimuksissa usein vuorottelee perinteinen tapa nähdä strategisen suunnitelman määrittelevän todellisuuden tai rakenteen organisaatiossa, ja strategian näkeminen toiminnoista muotoutuvana (Clegg et al. 2004, Laine 2009).

Rationaalinen strategianäkökulma on saanut nykytutkimuksessa haastajan vuorovaikutuksesta organisaation sisällä, ja post-rationaalisessa tutkimuksessa on siirrytty tutkimaan sitä, kuinka strateginen päätöksenteko kehkeytyy ennemminkin paikallisista ymmärryksistä, resepteistä ja rutiineista kuin rationaalisesta laskennasta ja kontrollista (Ezzamel & Willmott 2004). Paikallisuuden painottaminen onkin nähty nousevana trendinä, ja fokus strategisessa johtamisessa ottaa esille niin tutkimuksissa kuin käytännöissä nykyään ylimmän johdon lisäksi muitakin tasoja juuri tämän trendin myötä (Regnér 2008). Esimerkiksi taas Mintzberg (1994) on tuonut aiemmissa tutkimuksissaan esille näkökulman kehkeytyvästä (*emergent*) strategiasta, jolloin strategian nähdään muotoutuvan vuorovaikutuksessa kaikkien organisaation jäsenten välillä. Myös Whittington (1996) nosti esiin juurikin ensimmäisissä SAP-suuntauksen artikkeleissaan kysymyksen strategioiden todellisesta toimimisesta ja vuorovaikutuksesta, ja on näin ollen ollut yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka on hakenut eroa positivistisesta pohjoisamerikkalaisesta näkökulmasta strategiatutkimuksessa (Clegg et al. 2004). Nykytutkimuksessa rationaalisesta strategian muodostumisen tutkimuksesta onkin siirrytty ja kauas juuri Mintzbergin kaltaisten tutkijoiden avulla, vaikkei Mintzberg prosessinäkökulmallaan itsessään myöhemmin tarkemmin käsiteltävää SAP-kenttää edustakaan.

Mintzberg (1998, 2009) on itse tuonut esille kirjassaan *Strategy Safari* esille kymmenen eri koulukuntaa, jotka kuvaavat strategiaa prosessina. Koulukunnissa on hänen mukaansa niin samankaltaisuuksia kuin eroavaisuuksiakin, mutta hän alleviivaa prosessimaisuutta ajatuksella siitä, ettei mikään näistä koulukunnista toimi yksin, vaan ennemminkin ne ottavat viitteitä toisistaan ja näin ollen täydentävät näkemyksiään. Koulukunnissa nouseekin esille ajatukset strategiasta esimerkiksi muodollisena prosessina suunnittelukoulukunnan (*the Planning School*) myötä, mutta toisaalta oppimiskoulukunta (*the Learning School*) korostaa kehkeytyvää (*emergent*) strategiaa. Nämä kaksi esimerkkiä ovat kuvailevia myös oman tutkimukseni valossa, jossa toisaalta on (yhdessä) suunniteltu strategia, mutta toisaalta sen eläväksi tekeminen kehkeytyy arjen käytännöistä. Prosessikoulukunta onkin tuonut strategiatutkimukseen ihmiset, ja tutkijoiden läheisyyden heidän kanssaan (Johnson et al. 2003).

Vaikka strategia- tutkimus on saanut uusia muotoja jo useiden kymmenien vuosien ajan, ei vanhojen painopisteitä ole kokonaan unohdettu. Esimerkiksi SWOT-kaaviot, portfolioanalyytit ja ydintoimintojen korostaminen (Kamensky 2004) ovat edelleen usein läsnä yritysten strategiatöissä, ja niitä on nostettu esille omissa opinnoissanikin. Toisaalta taas suunnitelman viereen nostettu ajatus strategiasta toimintana on tuonut strategiakentälle esimerkiksi diskurssien, narratiivien ja käytäntöjen tutkimista (ks. esim. Mantere 2005, Laine & Vaara 2007, Vaara & Whittington 2012). Suunnitelma ja toiminta onkin nähty erilaisina näkökulmana strategiaan, vaikka onnistuneessa strategian toteuttamisessa voidaan nähdä molemmat aspektit huomion kohteena, kuten myöhemmin tulen esittämään.

2.2 Käytäntö- näkökulma strategiaan

Tutkimuksessani lähestyn strategiaa ja sen toteuttamista käytäntöteoreettisesta näkökulmasta. Yhteiskuntatieteiden laajempi käytäntöjen esiinmarssi 1980-luvulta lähtien toi fokuksen myös strategiatutkimuksessa käytäntöihin (Whittington 2003), ja tämä näkökulma alkoi nousta Euroopassa perinteistä positivistista ja rationalistista suhtautumista vastaan (Clegg et al. 2004, Whittington 2004). Kvalitatiivinen tutkimus strategiassa olikin aiemmin melko vähäistä, mutta SAP-tutkimuksien myötä se on yleistynyt huomattavasti, kun kilpailukyvyn ja organisaation toimintakyvyn painottamisesta on siirrytty strategian hahmottamiseen ennemmin sosiaalisena käytäntönä (esim. Whittington 1996, Mantere 2005), eli tutkimusfokus painottaa ihmisiä eri organisaatioissa. Nykytutkimuksessa kvantitatiivisella analyysillä ei enää nähdäkään samanlaista

painoarvoa kuin aiemmin, sillä pyrkimyksenä käytäntöjen tutkimisessa on ollut tarkastella ihmisten tekemistä ja intiimimpiä suhteita (Whittington 2004). Empiiristen tutkimusten määrä on huomattavasti lisääntynyt, kun tutkimuksia on alettu tekemään käytäntöteoreettisista lähtökohdista, jotta toimintoja on päästy tarkastelemaan syvemmältä.

Strategia käytäntönä-tutkimussuuntaus on huomattavasti vahvistunut 2000-luvulle tultaessa, eli se voidaan nähdä melko tuoreena näkökulmana strategia-kentällä. Suurin osa SAP-tutkimuksen kirjallisuudesta onkin kirjoitettu vasta viimeisen kymmenen-kahdenkymmenen vuoden aikana, vaikka viitteitä tutkimukseen on saatu aiemminkin esimerkiksi sellaisilla tutkimuskysymyksillä, kuin mitä strategit oikeasti tekevät (Clegg et al. 2004). SAP-tutkimussuuntauksen tutkijoita ei kuitenkaan niinkään pidetä yhtenä tietynä koulukuntana, vaan esimerkiksi Westling (2010) määrittelee käytäntöjä tutkivat yhteisöksi, enemmän kuin yhtenäiseksi oppijärjestelmäksi. Hän huomauttaa, että SAP-tutkimukseen eroja tuo erilaiset teoreettiset traditiot, jotka tutkimusta ohjaavat, ja tutkijan on tuotava omat sosiaaliset käytäntönsä esille.

Käytäntö-näkökulma tutkimuksessa nojaa edelleen moniin prosessikoulukunnan sisältöihin. Sen fokuksena on kuitenkin alussa varsinkin Whittingtonin tutkimuksissa ollut palaaminen managerialistiselle tasolle pohtimaan sitä, kuinka strategit ”strategisoi” eli johtajat tekevät strategiaa (esim. Whittington 1996, 2004). Toisaalta nykytutkimuksessa käsitettä on laajennettu ja käytäntöjä ei enää etsitä vain managerialistisella tasolla, vaan esimerkkejä on suorittavan tai ”etulinjan” työntekijöiden käytäntöjen tutkimisesta ja työntekijöiden näkökulmasta (esim. Laine 2009, Balogun et al. 2015). Joka tapauksessa sen fokuksena on keskittyminen todellisiin tapahtumiin, kuten ottamalla esiin ihmiset enemmän kuin organisaatiot, rutiinit enemmän kuin muutokset, ”sijoitetut” toiminnot enemmän kuin abstraktit prosessit. Käytäntönäkökulma pureutuukin tarkemmin strategian tekoon ja organisaation toimintaan kuin vaikkapa Mintzberg ja prosessinäkökulma. (Whittington 2003).

Käytännön ja käytäntöteorian määrittelemiselle voi olla erilaisia tapoja, mutta omassa tutkimuksessani lähdän tarkastelemaan sitä ensisijaisesti Laineen (2010) määrittelemästä tavasta nähdä strategia institutionaalisenä ja organisatorisena käytäntönä. Tällöin käytäntöteoreettinen pohjani näkee toiminnan erityisesti kulttuurisesti rakentuneina ajattelu- ja toimintatapoina, jossa ”ilmiöt, asiat ja yksilöt rakentuvat” (Laine 2010:26). Tässä näkökulmassa kuitenkin johdolla nähdään edelleen tärkeä rooli strategian tekemisessä ja toteuttamisessa, joten olen halunnut laajentaa näkökulmaa koskemaan keskijohdon lisäksi myös työntekijöitä, jotka voidaan nähdä olennaisena osana strategian toteuttamisessa ja varsinkin eläväksi elämistä. Laine jatkaakin jaotteluaan strategiasta ”yliyksilöllisenä, immanenttina ja vähemmän ilmeisenä käytäntönä”, joka

taas nostaa myös alemman tason työntekijöiden strategiaroolin tärkeämmäksi ja pyrkii näyttämään asioita sellaisista näkökulmista, joita ei perinteisesti ole pidetty strategisina. Käytäntö voidaan sananakin määrittää usealla tavalla, ja tutkimukseni fokuksen takia se on hyvä selventää omassa kontekstissani. Käytäntöjen esille tuonti nojaa siis määritelmään käytännöstä ennen kaikkea kulttuurisesti rakentuneena tekemisenä ja toimintana, jona strategiatyö voidaan nähdä (ks. Laine 2009, Westling 2010). Käytäntö-näkökulmasta strategia nähdään nimenomaan ihmisten loogisena tekemisenä ja toimintana. On hyvä erottaa se käytänteistä, jotka ennemminkin ovat niitä asioita, joista esimerkiksi eri käytännöt rakentuvat (Jarzabkowski et al. 2004, ks. myös Westling 2010).

SAP-tutkimuksessa nousee erityisesti esiin näkökulma siitä, että strategia on jotain mitä ihmiset tekevät, ei jotain mitä organisaatiolla on (esim. Johnson et al. 2003, 2007, Whittington 2006, Jarzabkowski e al. 2007). Omassakin tutkimuksessani strategia käytäntönä-näkökulman määritelmä strategiasta toimintana (Laine 2009) on vahvasti läsnä. Koska SAP-tutkimuskentällä ollaan peräänkuulutettu mitä erilaisempien käytäntöjen tarkastelua ja keskittymistä muuhunkin kuin johdon työskentelyyn (Laine 2009), korostan toimijuudessa keskijohtoa sekä työntekijöitä ja heidän välistä suhdetta strategiatyössä, jolloin pyrin haastamaan perinteistä käsitystä pelkän johdon strategiatyön painottamisesta. SAP-tutkimuskirjallisuudessa johtajien ja konsulttien näkökulma on laajasti edustettuna, mutta myös esimerkiksi Whittington on myöhemmissä tutkimuksissaan (esim. 2004) nostanut esille keskijohdonkin näkökulmaa. Esimerkiksi taas Laine (2009) peräänkuuluttaa lisää empiirisiä tutkimuksia muistakin kuin johdon ja keskijohdon näkökulmista, sillä hänen mukaansa liiketoiminnan kehittämisen ei voida enää nähdä kuuluvan vain johdolle.

Vastikään SAP-tutkimuksissa onkin alettu ottamaan huomioon yhä enemmissä määrin myös alemmalla tasolla olevat työntekijät strategisina toimijoina, vaikka heidän strategiatyönsä ei aina olisikaan tietoista (esim. Jarzabkowski et al. 2007). SAP-tutkimuksessa kuitenkin nähdään, ettei strategisten valintojen merkitys pienene organisaation strategiatyössä, vaikka valinnat eivät työntekijöillä olisikaan tarkoituksella tehtyjä (esim. Rasche et al. 2009, Westling 2010). Toisaalta SAP-tutkimuksessa on nostettu esiin myös yhä laajemman joukon osallistuminen strategian suunnitteluun (Jarzabkowski & Balogun 2009), jolloin on pyritty saamaan strategia paremmin yrityksen arkeen. Laajentamalla omaa fokustani työntekijöihin, pyrin tuomaan esille sitä, kuinka strategiaa todellisuudessa tehdään eläväksi yrityksen arjessa ja avaamaan näkökulmaa tutkimuskentällekin empirian kautta.

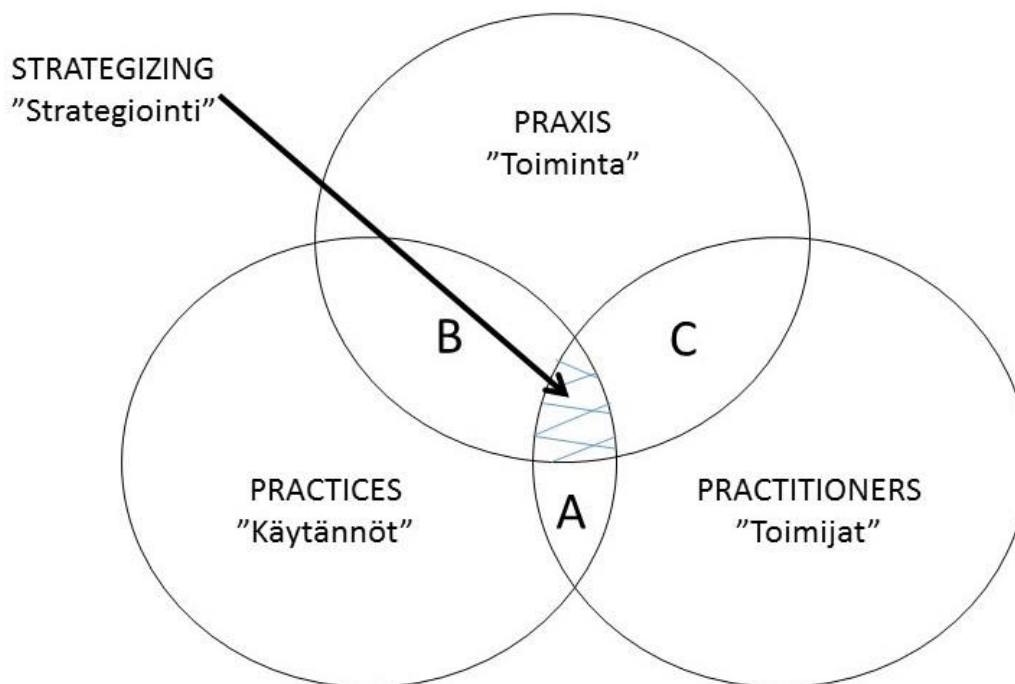
Myös Whittington (2004) on huomannut valtasuhteiden esille noston tärkeyden, ja lähtee laajentamaan strategiatoimijoita muualle kuin organisaation sisälle. Oman alemman tason työntekijäpainotuksen johdosta en nosta esille omassa tutkimuksessani organisaation ulkopuolisia toimijoita, mutta niiden olemassaolo on hyvä huomioida, sillä tutkielmani aikana olen useaan otteeseen viitannut myös erilaisiin sisäisiin ja ulkoisiin tutkimuksiin, joita esimerkiksi eri konsultit ovat tehneet kohdeyrityksessä.

Strategisen toiminnan määrittely voidaan nähdä haasteellisena, sillä perinteisesti vain erilliset strategiakäytännöt (kuten budjettipalaverit) on mielletty strategiseksi toiminnaksi. Tätä määritelmää kuitenkin haastetaan, sillä erilaisilla tiedostamattomillakin toiminnoilla on mahdollista olla vaikutuksia yrityksen kilpailuetuun, joka voidaan nähdä toisenlaisena määritelmällä strategiselle toiminnalle. (Mantere 2005, Jarzabkowski et al. 2007, Laine 2009). Laine (2009) kuitenkin huomauttaa, että erityisesti aiemmissa empiirisissä SAP-tutkimuksissa on kiinnitetty enemmän huomiota juuri niihin käytäntöihin, joita pidetään lähtökohtaisestikin strategisina. Hän itse on laajentanut tätä näkökulmaa tutkimalla työkäytäntöjä strategiana ja haastamalla aiempia valtasuhteita, ja kiinnittänyt näin huomiota ei-intentionaalisiin käytänteisiin. Laineen mielestä onkin tärkeää pystyä tunnistamaan myös näitä tiedostamatta toimintaa ohjaavia käytäntöjä ja tunnistaa muidenkin toimijoiden kuin johdon rooli liiketoiminnan kehittämisessä. SAP-tutkimuksen näkökulmasta toiminta voidaan siis nähdä strategisena, mikäli se vaikuttaa yrityksen kilpailuetuun. (Jarzabkowski et al. 2007, Laine 2009). Tuonkin tutkimuksessani esille myös sellaisia käytäntöjä, joita ei juuri perinteisen näkökulman mukaan välttämättä koeta suoraan strategisiksi.

SAP-tutkimuksessa toimintoperusteinen näkökulma pyrkii pääsemään organisaatioiden sisälle, ja näin ollen pyrkii tutkimaan mitä organisaatioissa todella tehdään ja kenen toimesta. (Johnson et al. 2003). Käytäntöjä tutkiessa on kuitenkin edelleen hyvä huomioida, etteivät käytännöt ole vain jotakin mitä toimijat tekevät, vaan käytännöt ovat kulttuurisesti, toisin sanoen tiedostamattomastikin, hankittuja sosiaalisia kykyjä (De La Ville & Mounoud 2010).

SAP-tutkimuksessa esille on myös nostettu, kuinka strateginen päätöksenteko voi kehkeytyä paikallisissa ymmärryksistä, resepteistä ja rutiineista, vastustaen rationaalista laskentaa ja kontrollia. Strategian nähdäänkin olevan enemmän kuin laskujen lopputulos siitäkin huolimatta, että rationaalinen keskustelu on ollut aiemmin hallitsevaa strategia tutkimuksessa. Paikallisuus ja fokus ylimmän johdon lisäksi muihin tasoihin olikin nousevana trendinä jo 2000-luvun alussa. (Ezzamel & Willmott 2004, Regnér 2008). Tämä on hyvä muistaa myös tutkimuksessani, vaikka perinteisiäkin strategiyön osia sieltä nousee ajoittain esille.

On kuitenkin hyvä huomioida, ettei toimijoita, toimintaa ja käytäntöjä voi tarkastella toisistaan täysin erillisinä, vaan ne ovat läsnä tarkasteltaessa mitä vain näistä osista (Jarzabkowski et al. 2007). Nämä kolme viitekehystä strategia-tutkimukselle ovatkin tavallinen tapa jaottelulle strategia-käytäntönä tutkimuksessa (Vaara & Whittington 2012), vaikka painopisteet niiden kesken voivat tutkimusfokuksen perusteella vaihdella. Jarzabkowski et al. (2007) ovatkin omassa kuviossaan havainnoineet näiden roolin. Tämä on nähtävissäni myös omassa tutkimuksessani, jossa ei voida nähdä vain yhden osa-alueen olemassaoloa.



1. Kuvio Käsitteellinen viitekehys Strategia Käytäntönä- tutkimukselle (Jarabkowski et al. 2007)

Kun mietitään strategia käytäntönä- tutkimussuuntauksen valossa virallisen strategian toteuttamista, on hyvä huomioida, että strategia on jossain määrin suunniteltu ja kirjoitettu valmiiseen muotoon, jota pitäisi toteuttaa. Strategian suunnittelu voidaankin nähdä edelleen yhtenä olennaisena aspektina strategian läpiviennissä, sillä usein niin pienemmillä kuin isommillakin yrityksillä on myös kirjoitettu strategia, josta strateginen toiminta oletetaan ja toivotaan lähtevän. (Jarzabkowski & Balogun 2009). On myös tutkittu, että henkilöstön on helpompi ymmärtää selkeää strategiaa, ja tällöin selkeyteen on panostettava jo suunnitteluvaiheessa. (Collis & Rukstad 2008). Yrityksissä, joiden henkilöstö tuntee strategian,

on kuitenkin ollut myös muita käytäntöjä strategian tunnetuksi teossa kuin sen onnistunut suunnittelu, mutta sitäkään ei tule kokonaan ohittaa toimintaperusteista näkökulmaa painottaessa (Jarzabkowski & Balogun 2009).

Oma tutkimukseni painottaa näkökulmaa siitä, että yrityksessä on jo valmis strategia, joka on saatu tehtyä eläväksi yrityksen arjessa. Tutkimuskirjallisuudessa strategian onnistunut läpivienti on määritelty esimerkiksi niin, että organisaatiossa osataan luoda ja toteuttaa oikeita asioita, niitä toteuttamaan on valittu oikeat henkilöt ja lisäksi tärkeää on, että yrityksessä osataan tätä kaikkea johtaa (Ala-Mutka 2008). On kuitenkin hankalaa pelkästään tämän määritelmän perusteella katsoa, mitkä näitä oikeita asioita, henkilöitä ja osaavaa johtamista ovat. Siksi on tärkeää myös tutkia niitä käytäntöjä, joilla strategiaa tehdään arjessa eläväksi. Ongelmallisena usein on juuri se, ettei organisaatioiden henkilöstö, johto työntekijöistä puhumattakaan, tunne strategiaa, eikä näin ollen sitä myöskään osaa viedä käytäntöön, jolloin strategia muodostuu todellisuudessa esimerkiksi johdon mielestä väärin ja eri tavoin kuin tarkoitettu (Clegg et al. 2004). Tämä näkökulma onkin kasvattanut tarvetta tutkimuksille tarkoitettun ja toteutuneen strategian välisestä suhteesta. Näitä tutkimuksia on vielä vähissä määrin, mutta eri organisaatioiden arkeen keskittyvät tutkimukset (esim. Balogun et al. 2015) antavat viitteitä tulevaisuuden fokuksesta näihin kiinnostuksen kohteisiin. Huomionarvoista on myös se, että nykytutkimuksessa strategian läpiviennin termistön voidaan nähdä muuttuneen, sillä esimerkiksi passivoivaksi koettua ”jalkauttaminen”-termiä on pyritty välttämään, korvaten se esimerkiksi juuri ”läpiviennillä”, ”toteuttamiselle” tai ”käytäntöön viemisellä” kontekstista riippuen. Termistön muuttumisessakin näkökulma voidaan nähdä ennemmin tekemisessä sen aktivoivampien sanojen käytössä.

Kun SAP-tutkimukseen voidaan nähdä olennaisesti kuuluvan nykypäivänä myös näkökulma, joka huomioi epämuodollisen strategian muodostumisen, voi strategiaan tämän suuntauksen mukaan kuulua myös ei-tarkoituksellisia asioita tai sellaisia asioita, joita ei virallisessa strategiassa lue. (Laine 2009, Westling 2010). Pro gradu- tutkielmia myös Lapin yliopistossa on tehty arjen toiminta- tai strategiakäytäntöihin fokusoiden (esim. Haaranen 2015, Juusola 2016), jolloin on voitu keskittyä alemman tason toimijoiden toimintaan. Tämä voidaankin nähdä nykypäivän nousevana trendinä SAP-tutkimuksessa. En itsekään kiellä omassa yrityksessäni näiden epävirallisten strategioiden olemassaoloa, mutta tutkimusfokukseni johdosta keskityn ennemmin virallisen strategian läpivientiin ja toteuttamiseen suuryrityksessä, sillä tutkimuskirjallisuudessa sille on nähty tarvetta.

2.3 Strategia käytäntönä-tutkimuksen kritiikkiä

Uusi tutkimussuuntaus voi saada usein kritiikkiä sekä perusteettomasti että perustellusti pyrkiessään kohti uutta tapaa tai näkökulmaa, jolla tutkimusta tehdään. Omassa teoriakatsauksessani olen pyrkinyt nostamaan erityisesti SAP-tutkimuksen näkökulmaa toiminnoista ja arjen käytännöistä lähtevästä tutkimuksesta, joka on keskittynyt työntekijöiden ja keskijohdon näkökulmiin. SAP-tutkimusta vastaan onkin noussut kritiikkiä siitä, ketkä kaikki voidaan nähdä strategisiksi toimijoiksi ja sen myötä, mikä voidaan laskea strategiseksi toiminnaksi. Vaikka tutkimussuuntauksessa onkin haluttu keskittyä usein juuri ihmisiin, on fokus jäänyt vielä keskittymään johdon roolin ja ottanut näin hyvin managerialistisen tutkimusotteen. (Laine 2009). Tällöin on myös keskitytty paljolti sellaiseen toimintaan, jota on perinteisesti pidetty strategisena, kuten budjettipalaverihin (Jarzabkowski et al. 2007). Pyrkimys laajentaa tutkimuskeskustelua muihinkin kuin ylimmän johdon toimintoihin on tuonut esille myös keskijohdon näkökulmaa, ja toisaalta myös organisaation ulkoisten toimijoiden, kuten konsulttien, asiakkaiden tai tutkijoiden roolia (Whittington 2003). Tämä on kuitenkin edelleen jättänyt huomioimatta sen toiminnan, jossa strategia todellisuudessa tulee, tai pitäisi tulla, näkyväksi, eli arjen työskentelyyn.

On kuitenkin nähty, etteivät arjen työtä tekevät, alimman tason työntekijät, aina joko osaa toteuttaa strategiaa tai toteuttavat strategiaa huomaamattaan, jolloin kritiikkiä on noussut sitä kohtaan, voidaanko näitä toimijoita laskea edes strategiatyötä tekeväksi. Näen kuitenkin omassa tutkimuksessani tärkeänä keskittymisen nimenomaan niihin ihmisiin, jotka ensinnäkin lopulta ovat elämässä strategiaa eläväksi (työntekijät) ja niihin, jotka sitä tuovat tietoon sen toteuttajille (keskijohto) (Balogun & Johnson 2005). Kun nykytutkimuksessa on nostettu usein esiin tarkoitetun strategian läpiviennin epäonnistuminen, mielestäni perustellusti voidaankin laajentaa fokusta myös niihin, jotka ovat niin sanottuja ”loppukäyttäjiä” suunnitellulla strategialla. Kuten johtopäätöksissäni voidaan nähdä, ei olennaisinta kuitenkaan ole vain sen virallisen strategian suunnittelu, vaan monet erilaiset käytännöt strategian ympärillä, jotka edesauttavat eläväksi elämistä. Tästä syystä painotan omassa tutkimuksessani vielä harvemmin esiin nostettuja ihmisiä strategian teossa.

Toisaalta kritiikkiä ja keskustelua on noussut myös siitä, mikä toiminta sitten oikein voidaan nähdä strategisena, jos lähtökohtaisesti sellaiseksi voitaisiin laskea kaikki tekeminen organisaatioissa. Esimerkiksi Jarzabkowski et al. (2007) määrittely tarkoittaa sellaista toimintaa, joka on merkittävää strategiselle tulokselle, suunnalle, selviytymiselle tai kilpailukyvyllä. Tämä

määritelmä voidaan nähdä hyvänä myös omassa tutkimuksessani, sillä sen voidaan nähdä korostavan strategian tarkoituksellisuutta (Tsoukas 2010). Toisaalta taas jo Mintzberg (1994) on huomauttanut, että strategisilla tuloksilla ei välttämättä ole mitään tekemistä tarkoituksen kanssa, vaan suunnittelu voi jäädä myös toteutumatta. Oma fokukseni keskittyykin enemmän siihen *miksi* näin oikein on, ja huomioi sellaisia käytäntöjä jotka juurikin Jarzabkowski et al. (2007) määritelmälle ovat tyypillisiä olemassa olevan strategian suhteen. Huomioin kuitenkin oman tutkimukseni näkökulmassa sen, etteivät kaikki käytännöt ole välttämättä tarkoituksellisia, vaan virallisen strategian toteuttamisen käytäntöjä voivat olla myös ei-intentionaaliset ja huomaamatta toteutuneet.

Kritiikkiä SAP-tutkimus prosessitutkimuksen ohella onkin saanut myös individualistisen näkökulman painottamisesta (Chia & McKay 2007), jolloin ei oteta huomioon sitä, että strategiset käytännöt voivat olla myös ei-intentionaalisia ja muodostua kulttuurillisesti (Laine 2009). Oma tutkimukseni pyrkii tähän kritiikkiin vastaamaan tarkastelemalla yritysidentiteetin muodostumista ja sen roolia käytäntöjen muodostamisesta, sillä kulttuurinen muodostuminen oli vahvasti läsnä omassa kohdeyrityksessäni. Tästä syystä tiedostamattomienkin käytäntöjen esille tuominen on tärkeää, sillä tutkimukseni mukaan sillä voidaan nähdä iso rooli strategian onnistuneessa läpiviennissä ja strategian eläväksi tekemisessä yrityksen arjessa.

SAP-tutkimuksen uudet, niin sanotusti, laajemmat suuntaukset kentällä ovat herättäneet kritiikkiä ehkä perustellustikin siitä, että kaikki yrityksen toiminta voitaisiin tutkimussuuntauksen mukaan nähdä strategisena. Esimerkiksi jos strategisena toimintatapana on ystävällisyys, voitaisiin laajemman näkökulman mukaan vaikkapa työntekijän hymyily nähdä strategisena, mikä eroaa huomattavasti esimerkiksi aiemmasta määritelmästä budjettipalavereihin tai strategiatyöpajoihin liittyneenä. Tästä syystä kysymys määrittelystä (Jarzabkowski et al. 2007) onkin edelleen merkityksellinen. Omassa tutkimuksessanikin on viitteitä nähtävissä siitä, että pienetkin yksityiskohdat voitaisiin nähdä strategiana: esimerkiksi asiakaslähtöisyyden ja asiakkaan yllättämisen myötä asiakas voidaan yllättää vaikkapa paremmalla huoneella kuin mitä hän on varannut tai hänelle voidaan tarjota liput paikalliseen jalkapallopeleihin. Tutkimukseni tarkoitus ei kuitenkaan ole selittää erilaisia pieniä toimintatapoja ja *käytänteitä*, vaan pysyä ennemminkin abstraktilla tasolla ja tukea abstraktimpejä käytäntöjä erilaisten esimerkkien avulla.

Usein tutkimuskritiikkiä voidaan esittää varsinkin silloin, kun tutkija ei ole osannut avata tarkoituseriään riittävästi eikä tutkimuksellinen fokus tule selväksi tutkimuksen edetessä. Olen kuitenkin itse pyrkinyt antamaan perusteet omalle näkökulmalleni, ja näyttämään strategiatutkimuksen kehittymisen kannalta oman tutkimukseni suuntautumisen sekä

tarpeellisuuden. Määritelmiä ja yleisiä teorioita voidaan saada aikaan, kun empiiristäkin tutkimusta löytyy kentältä, ja vaikka itse keskitynkkin yhden suuryrityksen käytäntöihin, on tutkimusfokuksestani toivottavasti hyötyä myös tulevaisuuden strategiatutkimukselle.

2.4 Identiteetin muotoutuminen yrityksessä

Identiteetit voidaan nähdä valmiina ja muuttumattomina olioina, tai vaihtoehtoisesti kuten Törrönen (2011) ne määrittelee: ”historiallisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuina asemina”, jolloin ne voivat olla jatkuvassa muutoksessa (Törrönen 2011: 180). Omassa tutkimuksessani identiteetin määrittely nojaa juurikin tähän määritelmään. Kohdeorganisaatiossani käytäntöjen kautta voidaan nähdä rakentuneen yritysidentiteetti, ja toisaalta kyseisen yrityskulttuurin voisi huomioida otollisena ympäristönä yritysidentiteetin syntymiselle ja muokkaantumiselle. Yritysidentiteettiin taas vaikuttavat sillä hetkellä esillä olevat käytännöt, jotka yrityksessä nähdään keskeisinä ja jatkuvina piirteinä (Pratt & Foreman 2000).

Organisatorisilla muutoksilla on todennäköisesti joitain vaikutuksia myös yksilön persoonan muutoksiin, ja suuret emotionaaliset identiteetti muutokset voivat vaikeuttaa yritysidentiteetin muodostumista (Beech & Johnson 2005). Tutkimassani yrityksessä strategian muuttumisen myötä voidaankin nähdä myös yrityskulttuurista muutosta, joka voi vaikuttaa identiteetin kokemiseen. Yleisesti yrityskulttuurin kautta voidaan nähdä mahdollisena yritysidentiteetin kontrollointi (Alvesson & Willmot, 2002), jolloin kulttuurin muutoksella voidaan vaikuttaa identiteetin muodostumiseen. Kulttuuri-näkökulman myötä Alvesson ja Willmot (2002) näkevätkin esimerkiksi ”me-hengen” korostamisen edesauttavan työntekijöiden sitoutumista ja yritysidentiteetin muovautumista. Muilla ihmisillä, eli sosiaalisilla tekijöillä, voidaan nähdä vaikutuksia myös identiteetin muodostumiseen ainakin Thomas & Linstead (2002) tutkiessa keskijohtoa ja heihin kohdistuvia muutoksia, ja myöhemmin tutkimuksessani onkin mielenkiintoista katsoa myös keskijohdon näkökulmaa, sillä heidän yritysidentiteettinsä näyttäytyy myös vahvana.

Identiteetin kautta koetaan monia asioita, ja tilanteista riippuen identiteettejä voi olla myös erilaisia eri aikoina (Törrönen 2011:180), estäen yhden kokonaisen identiteetin muodostumisen. Toisaalta yksilön taustalla voi olla jokin suurempi kokonaisuus, johon peilaten identiteetti muodostuu. Sosiaalisten tekijöiden myötä identiteetit voivat muotoutua eri tavoin eri aikoina, joten esimerkiksi strategisessa muutoksessa on järkevää ottaa huomioon sosiaaliset käytännöt

yrityksessä. Identiteetin muodostumisessa yksilöllä itsellään voidaan nähdä suuri rooli, mutta se voidaan varsinkin yritysten kontekstissa nähdä vuorovaikutteisena tilanteena muiden toimijoiden ja ryhmien kautta (Alvesson 2010). Identiteetti kuitenkin voi toimia yksilön identifioijana johonkin tiettyyn ryhmittymään esimerkiksi organisaatiossa, kun tarkastellaan sosiaalisia käytäntöjä.

Mikäli yritys pyrkii muodostamaan henkilöstölleen yhtenäistä identiteettiä, täytyy sen huomioida yksilöiden erilaisuus ja sosiaalisen vuorovaikutuksen rooli, sillä yrityksen toimijat voivat ymmärtää asiat eri tavoin. Toimijat voivat myös olla vaikuttamassa toistensa ymmärrykseen, jolloin sitä ei muokkaa vain yrityksen virallisesti antama kuva vaan myös sosiaalinen konteksti. Yhtenäisen yritysidentiteetin luonti voi olla haastavaa, mutta toisaalta kannattavaa yritykselle, sillä tällä tavoin yritys voi vahvistaa työntekijöidensä yhtenäisyyttä ja työskentelyä samaa tavoitetta kohti. (Beech & Johnson 2005). Aktiivinen työ yhtenäisen identiteetin luomiseksi voi olla kuitenkin kontrolloivaa, varsinkin mikäli se tehdään tarkoituksenhakuisesti ja tiedostaen (Alvesson & Willmott 2002). Luonnollinen ja mieleinen yritysidentiteetti voikin muodostua ennemmin laajentamalla mahdollista käsitystä yritysidentiteetistä ja samankaltaisuutta esimerkiksi korostamalla tiimihenkeä, joskus jopa huomaamattaan (Alvesson & Willmott 2002, Beech & Johnson 2005).

On kuitenkin syytä huomioida, että mikäli yrityksen puolelta pyritään vaikuttamaan laajasti työntekijöiden identiteetteihin, voi se näyttäytyä negatiivisena esimerkiksi kriittisen tai eettisen ajattelun tukahduttajana. Toisaalta yrityksen pyrkimyksellä vaikuttaa yksilön identiteettiin voi olla suurempiakin vaikutuksia ihmisen elämässä (Alvesson & Willmott 2002). Identiteetin muotoutuminen voidaankin nähdä sosiaalisen vallan työstämänä, jolloin esimerkiksi yrityksen dominoiva diskurssi voi saada suuremman roolin identiteetin muodostumisessa ainakin keskijohdon identiteettiä tutkiessa (Thomas & Linstead 2002). Tämä onkin mielenkiintoinen näkökulma pitää mielessä, kun myöhemmin tutkimuksessa käydään tuloksia läpi.

3. Tutkimusmenetelmät

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimukseni on laadullinen, ja aineistonani olen käyttänyt henkilöstölle tehtyjä haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia, sekä taustamateriaalina henkilöstölle jaettuun tai saatavilla olevaa materiaalia strategiaan ja organisaatioon liittyen. Luonnollisesti minulla on myös paljon erilaista taustatietoa yrityksestä, koska olen ollut toiminut pitkään yrityksen työntekijänä. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on vuorovaikutuksessa yksittäisten havaintojen kanssa, ja yksittäistapaukset eritellään niiden ihmisten näkökulmista tai niiden ihmisten antamalla merkityksillä, jotka tutkimukseen osallistuvat (Koskinen et al. 2005, 31), sopii menetelmä omaan tutkimukseeni. Tarkoitukseni onkin saada nimenomaan esiin haastattelemani henkilöiden omia tulkintoja yrityksen arjesta ja strategiatyöstä, ja löytää niiden perusteella toiminnan mukaiset käytännöt. Laadullisessa tutkimuksessa ajatellaankin, että ihmisten merkitysten maailma muotoutuu eri tavoilla siitäkkin huolimatta, että eri maailmoista on löydettävissä samankaltaisuuksia (Varto 1992).

Tutkimukseni nojaa tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan poststrukturalistiseen käytäntökäsitykseen, jossa ilmiöiden, asioiden ja ihmisten voidaan nähdä rakentuvan verkostossa, joka jatkuvasti muuntuu historian kuluessa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi Laine (2010) nojaa omassa tutkimuksessaan poststrukturalistisen näkökulman määritelmään, jonka mukaan voidaan purkaa olemassa olevia käsityksiä sekä avata uutta ymmärrystä strategiakäytäntöjen ja -toimijuuden suhteen. Laine on omassa väitöskirjassaan laajentanut strategisten toimijoiden ja käytäntöjen käsitteitä myös työikäntöihin ja työntekijöihin (asiantuntijoihin). Tällaiseen käsitykseen nojaavia tutkimuksia ei Laineen mukaan ole vielä erityisen paljon, joten sikäläkin tämän tutkimusfokuksen ottaminen on mielenkiintoista ja uutta näkökulmaa avaavaa. Pyrin Laineen kanssa samaan tavoitteeseen: saada näkemystä strategisista toimijoista laajennettua ja ymmärtää arjen työn käytäntöjä strategisina, joka poststrukturalistisesta näkökulmasta tarkoittaa vallitsevien käsitysten purkamista.

Oleellinen osa poststrukturalistista näkökulmaa on sen suhteissa rakentuvan roolin näkyminen merkitysten tarkastelussa. Esimerkiksi Laine (2010) nojaa Foucault'laiseen valtakäsitykseen, jolloin vallan voidaan nähdä olevan rakenteissa, ja se voidaan nähdä kietoutuvan käytäntöihin ja niiden verkostoon. Tällöin käytäntöjen nähdään sisältävän sen, mitä niiden puitteissa voidaan ajatella, tietää ja toimia. Kun yksilöt ovat sidoksissa auktoriteettia ja valtaa sisältäviin suhteisiin,

voidaan nähdä niiden myös määrittävän yksilön identiteettiä. Tällöin voidaankin nähdä, että eri strategiakäytännöt ovat rakentamassa sekä tietoista että vähemmän tietoista toimijaa. (Laine 2010).

Käytäntöteoreettisen näkökulman mukaan toiminta voidaan nähdä uusiutuvan historiallisten ja sosiaalisesti rakentuneiden käytäntöjen puitteissa. Asiat siis nähdään rakentuvan historian kuluessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja näin ollen myös uudet rakentumiset nojaavat aiempiin. (Laine 2010). Omassa tutkimuksessani nojaan käsitykseen sosiaalisissa suhteissa rakentuvasta toiminnasta. Laineen sanoin yksilö voidaan siis nähdä yliyksilöllisenä strategisessa toiminnassa, eivätkä toiminnot näin ollen muutu vain yksilön omasta toiveesta. Poststrukturalismille olennaista onkin se, että erilaiset merkitykset ovat muuntautuneet ajan kuluessa sosiaalisissa suhteissa, eli yksilö ei yksinään niitä ole pystynyt muuttamaan.

Kielellisyys voidaan nähdä olennaisena osana poststrukturalismia, sillä se on yksi osa rakentamassa erilaisia käsityksiä. Omassa tutkimuksessani tämä onkin hyvä ottaa huomioon, sillä kielelliset näkökulmat ovat yksi osa yritysidentiteettiin tukeutuvia käytäntöjä. Kielenkäyttöä ei siis nähdä neutraalina, vaan esimerkiksi omassa kohdeyrityksessäni on tehty tietoisia valintoja siitä, että vaikkapa työntekijöiden kanssa ei puhuta strategiasta kyseisellä nimellä. Enemmän yrityksessä keskitytään olennaisiin strategian sisältöihin, ja niistä puhutaan niiden kontekstissa käytännönläheisesti.

3.2 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteenani on eräs pohjoismaalainen matkailualalla toimiva yritys, jonka pääfokuksena on majoituspalveluiden tuottaminen. Yritys on kooltaan suuri niin Suomen kuin Pohjoismaidenkin laajuisesti, ja sillä on useita toimipisteitä maittäin. Yritys työllistää vuosittain tuhansia työntekijöitä, joista osa työllistyy vakituisesti ja osa määräaikaisesti tai eri vuokratyöfirmojen kautta, kokoaikaisena tai osa-aikaisena, esimerkiksi eri sesonkien aikana. Kuten matkailualalle usein on tyypillistä, osa koko organisaation työntekijöistä on osa-aikaisia ja työ voi sesonkien mukaan vaihdella hyvinkin paljon. Kyseinen matkailualan yritys on ollut myös oma työnantajani vielä graduprosessin alkaessa, joten minulle se oli jo ennestään erittäin tuttu. Töissä olen ollut yrityksessä sekä vuokratyöfirman kautta että yrityksen vakituisena työntekijänä.

Olen tutkinut yrityksen kahta pohjoissuomalaista toimipistettä. Tutkimuksessa esille tuodaan siis vain Suomen henkilökunnan, ja tarkemmin näiden kahden toimipisteen, näkökulmia ja toimintatapoja. Molemmissa tutkimissani toimipisteissä työskentelee toimipisteiden johtajat sekä päälliköitä, joiden lisäksi henkilöstöä toimii suorittavalla tasolla. Toimipisteet ovat asiakassegmentiltään hieman erilaiset, sillä toinen toimii lähinnä vapaa-ajan matkailijoiden ja toinen suurimmalta osin liikematkailijoiden parissa. Tutkimuksen edetessä olen nimennyt nämä hotellit vapaa-ajan hotelliksi ja liikematkaajahotelliksi, jotta niiden erittely on tarvittaessa helpompaa.

Toimipisteiden esimiesten lisäksi Suomessa toimii aluejohtajia, maajohtaja sekä eri toimialueiden johtajia, joiden lisäksi konsernissa on oma johtoryhmä. Haastattelemiini esimiehet voidaan siis laskea joko operatiiviseen johtoon tai keskijohtoon kuuluvaksi. Varsinkin operatiivisen tason johtavat tekevät myös suorittavaa työtä usein, ja ajoittain myös toimipisteiden johtajat voivat olla mukana suorittavan tason tehtävissä.

Vuosittain yritys järjestää itse sisäisesti tai osallistuu erilaisiin ulkopuolelta tehtyihin tutkimuksiin, joilla tutkitaan esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyttä tai asiakkaiden tyytyväisyyttä. Yrityksellä on esimerkiksi oma vuosittain järjestettävä työtyytyväisyyskysely, joka antaa suuren painoarvon tulevan vuoden toiminnalle ja sen kehittämislle. Molemmat tutkimani toimipisteet ovat pärjänneet eri tutkimuksissa niiden arvoasteikoiden mukaan erittäin hyvin. Kokonaisuutenakin koko Suomen osa yrityksestä on pärjännyt erilaisissa sisäisissä tai ulkopuolelta tulleissa tutkimuksissa erinomaisesti, ja yrityksessä voidaan sanoa olevan esimerkiksi tyytyväistä ja sitoutunutta henkilöstöä töissä näiden tutkimusten, mutta myös oman kokemukseni, valossa. Lisäksi yrityksestä on tehty lukuisia opinnäytetöitä.

Monikansallisuudesta huolimatta yrityksen kyselyt järjestetään pääsääntöisesti maiden omilla kielillä. Kuitenkin yrityksen strategiakaavio, johon kuuluu visio, missio ja arvot, esitellään yrityksen kaikille työntekijöille englanniksi, vaikkakaan se ei ole yrityksen minkään maan virallinen kieli. Strategiaan liittyvät koulutukset kuitenkin pidetään suorittavan tason työntekijöille kohdemaan kielellä, ja esimerkiksi visiosta ja missiosta puhutaan usein myös suomen kielisillä termeillä. Suomen johto on kuitenkin käynyt viimeisimmän uuteen strategiaan liittyvän koulutuksen englanniksi, jossa on perehtynyt konserninjohtolta tulleisiin tavoitteisiin ja strategiaan tarkemmin. Kielikysymys ei kuitenkaan nouse havainnoinnin tai haastatteluiden perusteella olennaiseksi, sillä englannin kielestä huolimatta strategia on selkeää kaikille haastattelemilleni ja havainnoimilleni henkilöille. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että matkailualalla kielenä käytetään usein englantia ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa, ja termistö

on näin ollen työntekijöille tuttua. Kielen vaihtelu on kuitenkin hyvä tiedostaa, kun kyseessä on yritys, joka toimii useammassa eri maassa, joiden kieli on eri.

Tutkimuksessa yrityksen strategiasta puhuttaessa tarkoitetaan lähinnä yrityksen strategiakaaviossa olevia visiota, missiota sekä arvoja, mutta myös strategisia painopisteitä. Nämä asiat olen myös haastattelussa laskenut viralliseen strategiaan, jolla pyritään parantamaan yrityksen kilpailuetua (Jarzabkowski et al. 2007). Näistä ei yhtenäisesti ole jaettu henkilöstölle dokumenttia nimeltä ”strategia”, vaan asioiden käsittelylle on tyypillistä puhua esimerkiksi erillisenä visiosta, missiosta tai arvoista. Uusi strategia on otettu käyttöön noin vuotta ennen haastatteluideni tekoa, ja sitä edellinen on ollut käytössä noin neljän vuoden ajan. Erityisen otolliseksi tutkimuskohteeksi tämän yrityksen tekeekin sen moderni tapa tehdä strategiaa, ja onnistuminen sen monilla osa-alueilla. Kohdeyritys on siis oivallinen empiirisen tutkimuksen kohde, josta voidaan saada erilaisia esimerkkejä myös strategia käytäntönä- kentän tutkimusfokuksiin.

3.3 Tutkijapositio ja tutkimusetiikka

Varsinkin laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeää huomioida tutkijan vaikutukset tutkimuksen etenemiseen, sillä siinä ollaan tutkittavien kanssa läheisemmässä suhteessa kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa, eli määrällisessä, tutkimuksessa. Pahimmillaan tutkijan vaikutus voi jopa vääristää tutkimustuloksia, ja hän voi päätyä tutkimaan maailmaa, jonka on omatoimisesti luonut, mikäli hän ei huolehdi oman positionsa tunnistamisesta. (Koskinen et al. 2008, 52-54). Omassa tutkimuksessani tulee kiinnittää huomiota omaan rooliini yrityksen (entisenä) työntekijänä, koska olen työskennellyt sekä useana vuonna ennen graduprosessia että suuren osan graduprosessistani kyseisessä organisaatiossa, ja näin ollen minulla oli jo ennakkoon olemassa paljon taustatietoa yrityksen toiminnasta. Minun voidaan näin ollen nähdä myös itse identifioituneen kyseiseen yritykseen ja toimivan itsekin yrityksen käytäntöjen mukaan. Roolini voidaankin nähdä vaikuttavan tekemiini tulkintoihin taustaoletuksieni ja totuttujen toimintojen kautta, ja sen tiedostaminen on tärkeää, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Toisaalta samalla voidaan huomioida, että kuka vain etnografinen tutkija organisaatiossa voi identifioitua yritykseen, ja näin ollen reflektointi omasta roolista nähdään tärkeänä erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. (Gilmore & Kenny 2015).

Erityisenä haasteena tutkimuksen edetessä on siis se, että oman roolini johdosta oletukseni ja ennakkotietoni voivat päätyä ohjaamaan tutkimusta huomaamatta. Tunnistamalla erilaisia taustaoletuksia olen pyrkinyt voittamaan tämän haasteen, ja luotettavuuden lisäämiseksi täytyy esimerkiksi huomioida joidenkin ennakkotietojeni todennäköiset vaikutukset esimerkiksi tulkintoihin. Tutkimuksissa painotusta onkin usein sille, että tutkijan tulisi pysyä objektiivisena, mutta ennemmin tärkeäksi nostaisin oman roolin ja vaikutusten tunnistaminen (Gilmore & Kenny 2015). Olen joka tapauksessa yrittänyt mahdollisuuksien mukaan päästä eroon ennakkooletuksistani ja antanut aineistolle mahdollisuuden yllättää, kun sitä olen lukenut avoimin mielin. Erityisesti avoimuus aineiston yllättävyydelle onkin mielestäni toiminut, ja omat ajatukseni yrityksen strategiatyöstä voidaankin nähdä ainakin hieman erilaisena ennen ja jälkeen tutkimusprosessin. Avoimen suhtautumisen myötä olen saanut aineistosta selville paljon sellaisia asioita, joita en aiemmin yrityksen toiminnassa ole tunnistanut toimiessani itse työntekijänä, ja joiden olemassaolo tuli siksi yllätyksenä.

Roolini yrityksessä voidaan kuitenkin nähdä myös positiivisena asiana tutkimuksen kannalta. Olen yrityksen työntekijänä saanut todennäköisesti huomattavasti monipuolisemman kuvan yrityksestä, kuin mikäli olisin ollut vain ulkopuolisena tarkkailijana. Minulla on esimerkiksi jo usean vuoden kokemus työnteosta yrityksessä, joten tunnen useita yrityksen työntekijöitä jo valmiiksi, sekä tiedän yrityksen historiasta ja päätöksiin vaikuttaneista asioista erittäin paljon. Roolini yrityksen työntekijänä voidaankin nähdä näiltä osin positiivisena, sillä se antaa mahdollisuuksia päästä käsiksi ja tehdä tulkintoja myös sellaisen tiedon perusteella, mitä ei välttämättä ulkopuoliselle tutkijalle olisi tarjolla. Näistä esimerkkinä voi olla vaikkapa intranetti tai henkilökohtainen sähköposti. Olenkin esimerkiksi saanut suoraan itselleni kaikki tiedotteet, kyselyt tai muut vastaavat viestit, jotka voidaan nähdä osaksi strategiatyötä ja nämä ovat voineet auttaa tulkintojen tekemisessä. Toisaalta, joskus tutkijalla voi organisaatiossa tulla myös ulkopuolinen olo tutkimusta tehdessään, kun hän erottautuu yrityksen työntekijöistä (Gilmore & Kenny 2015), ja itse olen tämän välttänyt tutkimusta tehdessä oman työntekijäroolini johdosta. Lisäksi oma positiivinen suhtautuminen yritykseen ja kiinnostus sen tulevaisuutta kohtaan, ja halu mahdollisesti palata yrityksen työntekijäksi tulevaisuudessa, ovat motivoineet minua tekemään perinpohjaista tutkimusta, josta olisi myös hyötyä yritykselle. Tästä syystä tieteellisen asemoinnin lisäksi tuon johtopäätöksissä esiin myös managerialistisia näkökulmia, jotka voivat olla yritykselle hyödyksi. Varsinkin tässä roolini yrityksen työntekijänä voidaan nähdä voimavarana, josta pystyn ammentamaan enemmän ideointia tulevan varalle.

Haastattelijan roolissa olen luonnollisesti ottanut tutkimusetiikan huomioon. Esimerkiksi pidin erittäin tärkeänä, että kerroin jokaiselle haastateltavalle tutkimukseni tavoitteista ja haastattelun kulusta ennen haastatteluiden tekemistä, vaikka haastateltavat olivatkin pääosin ennalta tuttuja. En olettanut, että jokainen haastateltava olisi perillä siitä, mitä tutkimushaastattelu todellisuudessa edes pitää sisällään, joten informoin heitä kaikkia samaan tapaan, jotta luottamuksellisuus olisi mahdollista saavuttaa (Ruusuvuori et al. 2005: 17, Huttunen 2005: 41). Toisaalta haastattelujen tekoa helpotti huomattavasti se, että olin työskennellyt aiemmin usean haastateltavan kanssa yhdessä sekä osa haastateltavista oli ollut aiemminkin haastateltavanani yliopiston kursseihini liittyen, joten ilmapiiri oli jo haastattelun alussa rento.

Niille haastateltaville, keitä en itse tuntenut ennakkoon, olen esitellyt itseni ja taustaani tarkemmin. Läheisimmille työkavereilleni esittelyt eivät olleet tarpeen, ja olisivat mielestäni ennemminkin tehneet haastattelun alusta turhan virallisen tuntuisen, kun tarkoituksena oli saada aikaan ilmapiiri, jossa haastateltavat mahdollisimman luottavaisesti kertoisivat ajatuksistaan. Haastatteluiden alussa lähinnä vaihdettiin kuulumisia sekä kerroin tutkimuksen taustasta. Haastattelut loppuivat kiitoksiin ja yleensä kuulumisten vaihtoa jatkettiin vielä senkin jälkeen, riippuen hieman ajankohdasta tai esille tulleista asioista.

Strukturoiduissa haastatteluissa haastattelijan neutraalius on nähty tärkeänä (Huttunen 2005: 45), mutta myös omassa teemahaastattelussani voidaan nähdä tärkeänä se, etten kyseenalaista haastateltavien näkemyksiä (Koskinen et al. 2005: 111). Tällöin haastateltavan oma persoona ja omat kokemukset pääsevät paremmin esille (Huttunen 2005: 45). Tätä voidaankin pitää tärkeänä tutkimukseni luotettavuuden kannalta, sillä olen korostanut haastateltaville, että he voivat tuoda esille myös yrityksen, minun tai johdon näkökulmasta eroavia kokemuksia, ja anonymiteetin tärkeys korostui tässä. Haastattelijana pyrkimykseni mahdollisimman neutraaliin ja sallivaan ilmapiiriin näkyi esimerkiksi erilaisilla hyväksyvillä, kuten ”niin” tai ”joo”, ilmaisuilla haastateltaville (Huttunen 2005: 48-49), kun he kertoivat omista kokemuksistaan. Näin olenkin pyrkinyt viestittämään haastateltavalle, että hän voi jatkaa omalla tavallaan kertomista.

On hyvä myös huomioida, että kysymysten asettelut voivat ohjata keskustelua ja vastauksia haastateltavilta, jolloin neutraalius ei ole enää läsnä yhtä vahvasti. Aineiston kirjallinen analysointi onkin hyödyllistä, kun täytyy tarkistaa esimerkiksi lisäkysymyksiä ja niiden sisältämiä ennako-olettamuksia. (Huttunen 2005: 48). Olen pyrkinyt jättämään haastattelukysymykset mahdollisimman avoimiksi juuri siksi, etteivät ne ohjaisi haastateltavien vastauksia, ja varsinkin tarkentavien lisäkysymysten kohdalla olen tähän kiinnittänyt erityistä huomiota aineistoa analysoidessa.

Yrityksen sekä haastateltavien kanssa on sovittu, ettei tutkimuksessa käy ilmi kohdeorganisaation nimi eikä haastateltavien henkilöllisyys. Haastateltavien tunnistamattomuuteen kiinnitinkin tästä syystä erittäin paljon huomiota, ja painotin haastateltaville anonymiteetin suojaamista, jonka toivoin auttavan heitä kertomaan kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti. (Huttunen 2005: 41). Heti haastattelun alussa muistutin vielä anonymiteetista, jonka toivoin auttavan yhä luottamuksellisemman ilmapiirin luonnissa.

Eettisyyden näkökulmasta voi olla hankalaa löytää yksiselitteistä vastausta siihen, milloin tutkittavalle yhteisölle tulisi kertoa tutkijan roolista, kun yrityksessä tehdään havainnointia (Koskinen et al. 2005: 88). Usein tutkija voi joutua toimimaan yrityksen ehdoilla myös tässä suhteessa, mikäli havainnointi edes on yrityksessä mahdollista. Ulkopuolisen tutkijan ilmestyminen esimerkiksi koulutukseen varmasti herättää kysymyksiä, mutta eettisyyskysymykset tulevat erityisesti esille, kun kyseessä on työpaikan oma työntekijä. Voidaankin nähdä, että tällöin työyhteisön jäsen koetaan enemmän kollegaksi kuin tutkijaksi, mikäli havainnointia tehdään omassa työyhteisössä (Koskinen et al. 2005: 282). Olen itse omalla työpaikallani avoimesti kertonut oman tutkimukseni teosta, mutta esimerkiksi havainnointikerta koulutuksesta, johon itse osallistuin ensisijaisesti yrityksen työntekijän roolissa, oli virallisesti tiedossa vain toimipisteen johtajalla, ja havainnoin itselleni muistiinpanoina koulutuksen kulusta. Todennäköisenä voidaan kuitenkin pitää, että suurin osa koulutukseen osallistuvista tiesi minun tekevän myös havainnointia, sillä koulutuksen idea havainnointikerraksi syntyi meillä työntekijöiden kesken vuorovaikutuksessa ja he myös näkivät minun tekevän muistiinpanoja.

3.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tavoitteenani oli saada haastatteluiden kautta esiin erilaisia tulkintoja yrityksen arjen työskentelystä sekä strategiatyöstä. Haastattelumetodinani olen tästä syystä käyttänyt puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka mahdollisti haastatteluiden aikana liikkumisen eteenpäin tutkimukseeni liittyvien teemojen sisällä, osittain valmiiden ja osittain tarkentavien kysymysten avulla, mikä onkin tyypillistä juuri puolistrukturoidulle teemahaastattelulle (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 11). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on yleistynyt niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteellisissä tutkimuksissakin jopa niin paljon, että siitä voidaan puhua lähes synonyyminä laadulliselle tutkimukselle (Koskinen et al. 2005: 105).

Materiaaleistani haastatteluilla on ollut merkittävin rooli analyysin ja tulkintojen teossa. Haastatteluja olen tehnyt yhteensä yhdeksän kappaletta, joista ensimmäinen oli niin sanottu pilottihaastattelu, jossa testasin kysymysrungon toimivuutta. Koska runko ei kuitenkaan muuttunut olennaisesti, ja jo ensimmäinen haastattelu tuotti vastauksia kysymyksiini, olen käyttänyt myös kyseistä haastattelua aineistoa analysoidessani ja tulkintoja tehdessäni.

Haastatteluideni tavoitteena oli tuoda esiin haastateltavien kokemuksia tutkimukseni kannalta relevanteista aiheista. Tästä syystä pyrin painottamaan haastateltaville, ettei kysymyksiin ole väärää vastauksia, vaan oma intressini on jokaisen yksilöllisissä kokemuksissa. Puolistrukturoitu haastattelu sopiikin tällaiseen haastatteluun esimerkiksi juuri siksi, että siinä haastateltavalla on enemmän vapauksia ja mahdollisuuksia vastata omin sanoin kysymyksiin, joiden järjestystä haastattelija voi kuitenkin tarvittaessa muuttaa haastattelun sujuvoittamiseksi (Koskinen et al. 2005, 104-105). Näinkin tarpeellisenä myös tarkentavien ja yksityiskohtaistenkin kysymysten mahdollisuuden haastatteluissani, joten puolistrukturoitu teemahaastattelu toimi tässä tarkoituksenmukaisena tutkimustapana.

Haastateltavanani on ollut yhdeksän yrityksen työntekijää, joista viisi suorittavalta tasolta ja neljä esimiesasemassa olevaa. Työntekijät ovat vastaanotossa ja myyntipalvelussa työskenteleviä henkilöitä, joiden työtehtävät ovat pääasiassa asiakasrajapinnassa tapahtuvia asioita. Haastattelemani esimiehet ovat sekä toimipisteiden johtajia että osastopäälliköitä, mutta heidän asemaansa en kuitenkaan tutkimuksen edetessä tule erittelemään toisistaan. Perustelen tätä sillä, että kyseiset esimiehet ovat käyneet samat esimiehille suunnatut koulutukset uuden strategian aikana ja osa heistä on toiminut molemmissa tehtävissä viimeisten vuosien aikana. Heistä jokainen on myös jossain vaiheessa viime vuosien aikana ollut kouluttamassa omaa henkilökuntaansa uuteen strategiaan liittyen. Lisäksi esimiesten tunnistamista helpottaisi heidän erittelynsä, ja anonymiteetin turvaamista helpottaa heidän nimeäminen vain yleisesti esimieheksi. En tästä syystä näe erottelua tarpeelliseksi, joten olen tehnyt jaon nimellisesti työntekijöihin ja esimiehiin tutkimuksen edetessä. Eritellessäni esimiesten ja työntekijöiden lainauksia, olenkin merkannut vain esimiehet E-kirjaimella ja työntekijät T-kirjaimella, jotta mahdolliset erot heidän näkemyksissään strategiaan liittyen tulisi esille.

Vaikka matkailualalla tyypillisesti on paljon erilaisia sesonkityöntekijöitä, ei ketään haastattelemistani henkilöistä voi pelkästään sellaiseksi laskea. Asia on hyvä huomioida, mutta samaan hengenvetoon perustelen tätä puutosta haastateltavissani organisaation toimintatavoilla. Organisaatiossa kannustetaan selkeästi pitkään uraan työnantajalla, ja tähän toimintatapaan tulen kiinnittämään erityistä huomiota myöhemmin analyysissäni, jossa esille tuodaan työntekijöiden

sitoutuminen ja työntekijärakenne organisaatiossa aluvuossa 4.4. Koska osastoille, joille haastattelut olen tehnyt, ei ole ollut haastatteluideni aikaan niin sanottua pelkkää sesonkityöntekijää, on myös haastateltaviksi valikoituneet pidempään yrityksessä työskennelleet henkilöt. Laajempaa näkökulmaa vakituisten henkilöstön lisäksi tuovat haastattelemani osa-aikaiset ja vuokratyöfirman kautta työskentelevät haastateltavat, jotka kuitenkin työskentelevät yrityksessä ympäri vuoden.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavien joukko on pieni. Pieni otanta haastateltavista antaa mahdollisuuden tutkia aineistoa ja tutustua siihen tarkemmin, jolloin voidaan saada esille enemmän tulkintoja ja merkityksiä (Koskinen et al. 2005, 46). Tästä syystä pienen otannan tulisikin olla mahdollisimman monipuolinen. Oma tavoitteeni onkin ollut laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti kerätä pienestä, mahdollisimman monipuolisesta joukosta, mahdollisimman paljon tietoa. Haastateltavani ovat ikähaarukaltaan n. 20-55-vuotiaita, miehiä ja naisia, ja yrityksessä noin 2-8 vuotta työskennelleitä, vakituisia, osa-aikaisia ja vuokratyöläisiä. Jokainen haastateltava on aloittanut työskentelyn yrityksessä vähintään hieman ennen uuden strategian julkaisua ja esille tuontia. Tästä valikoidusta joukosta olen pyrkinyt saamaan irti mahdollisimman paljon erilaisia tulkintoja.

Haastatteluideni teemoja oli viisi, joista ensimmäisessä taustatiedoissa pyrin saamaan esille haastateltavan työtaustaa, kokemuksia nykyisestä työnantajasta sekä asioita, jotka nähtiin tärkeäksi omassa työssä. Toinen teema käsitteli strategiaa käsitteenä, ja siinä kysyin haastateltavan näkemyksiä strategiasta yleisesti kuin myös tarkemmin kohdeyrityksen strategiasta. Tässä pureuduttiin yrityksen virallisen strategian sisältöön ja sen vertailuun aiempaan viralliseen strategiaan. Kolmannessa teemassa keskityttiin strategian käytäntöön viemiseen. Erityisesti halusin saada esiin tapoja, joilla virallista strategiaa tuotiin esiin ja miten siihen suhtauduttiin. Neljännessä teemassa taas fokuksena oli strategian käytännön toteuttamiseen, eli aiheet liittyivät arjen työskentelyyn sekä tulevaisuuden näkymiin. Lopuksi viides teema mahdollisti avoimen keskustelun, jossa tulikin esille vielä erilaisia asioita, joita haluttiin tuoda esille.

Valmiiden kysymysten lisäksi vastauksissa esille tullessiin asioihin on syvennytty haastattelun aikana vielä tarkemmin, ja näin olen saanut esille vielä lisää esimerkkejä varsinkin arjen työskentelystä. Ajoittain kysymysten paikka myös vaihteli, ja teemojen mukaan toimiminen olikin lähinnä apu itselleni hahmottamaan niihin liittyviä kysymyksiä. Kysymyspatteristoa tarkastellessa on myös mielenkiintoista huomata, että vaikka teemoihin liitetyt valmiit kysymykset liittyivät melko pitkälti yrityksen viralliseen strategiaan, tuotiin esille paljon arjen

työtä ja arjessa tapahtuvia asioita, jotka ilmensivät strategiaa ja jotka koettiin strategisiksi. Pyrinkin kysymysten muotoilulla antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltavan omien kokemusten esiin tuomiselle, esimerkiksi aloittamalla laajemmista kysymyksistä ja siirtymällä niistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin (Ruusuvuori et al. 2005, 55).

Haastatteluiden edetessä käytin havaintomateriaaleja apuna kysymyksille. Tiedostin ennen haastattelua, että organisaatiossa, jossa henkilöstöllä ei ole tiedossa yhtä strategia-dokumenttia, voidaan strategia nähdä termillisesti luotaantyöntävänä asiana eikä siihen välttämättä osata siksi vastata. Oletustani halusinkin testata pyynnöllä kuvailla yrityksen strategiaa. Tässä olikin nähtävissä oletukseni toteutuminen, sillä harva työntekijä pystyi siihen suoraan vastaamaan virallisilla lauseilla, toisin kuin esimiehet, joille yrityksen strategia-käsite oli huomattavasti tutumpi. Tätä varten minulla olikin haastateltaville näytettävissä esimerkiksi strategiakaavio, nykyiset ja edelliset visio, missio sekä arvot, aikataulu strategiselle muutokselle sekä vihko/kirja, joka strategiaan liittyen molemmista oli olemassa. Näistä materiaaleista ainoastaan strategiakaavio oli osalle tuntemattomampi visualisointi, mutta piti sisällään kaikille erittäin tuttuja asioita, joiden sisältö tunnettiin ja siitä osattiin kertoa laajasti. Havainnoimalla näitä tuttuja asioita haastattelun ohessa, päästiin myös syvemmälle virallisen strategian suhteen. Havaintomateriaali siis palvelikin tarkoitustani erinomaisesti, kun tarkoitukseni ei ollut testata sitä, kuinka tarkasti haastateltavat muistavat kirjoitetut asiat ulkoa, vaan pyrkiä saamaan esille heidän omia kokemuksiaan ja näkemyksiään asioista.

3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Haastatteluiden jälkeen aineisto tulee saada mahdollisimman helposti käsiteltävään muotoon, jotta sitä on mahdollista työstää. Käytännössä jokainen haastattelu tulee siis litteroida, eli kirjoittaa tekstimuotoon (Ruusuvuori 2010: 424), ja myöhemmin analyysiä tehdessä ollaan tekemisissä pääasiassa tämän tekstiversion kanssa. Koska analyysia tehdessä työstetään haastatteluiden tekstiversioita, litteraatin tarkkuus voi herättää keskustelua (esim. Koskinen et al. 2005: 318, Ruusuvuori 2010: 424).

Olen itse litteroinut haastattelut sanatarkasti, ja jättänyt esimerkiksi erilaiset yskäisyt, naurahdukset tai tauot pois. Koska tutkimukseni ei paneudu kielellisiin piirteisiin tai vuorovaikutukseen tutkittavassa organisaatiossa ja haastateltavilla, sanatarkka litteraatti on mielestäni aineiston analyysin kannalta riittävä (Ruusuvuori 2010: 424-425). Toisaalta

suurimman osan haastatelluista tunnen erittäin hyvin, ja minun oli helppo muistaa eri asioiden painotukset ja sävyt, joilla asiat oli sanottu. Muutamia merkintöjä tein kuitenkin itselleni satunnaisesti avuksi sellaisissa kohdissa, joissa näin sen tarpeellisena. Ensisijaisesti aineistosta pyrin saamaan esille teemoittelua ja lainauksia. Näin ollen esimerkiksi myöskään murteiden tarkka litterointi ei näyttänyt tarpeellisena, vaan yleiskieli oli riittävä, ja sen voidaan nähdä jopa tuovan selkeyttä analyysiin. (Koskinen et al. 2005: 318-320).

Suurin osa haastatteluista kesti noin 30-60 minuuttia, yhteensä nauhoitettua puhetta syntyi 360 minuuttia. Litteroitua tekstiä haastatteluista syntyi yhteensä 87 sivua, kun rivivälinä oli 1 ja fonttikokona 11. Litteroinnin aloitin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja pyrin tekemään litteraatteja jo haastatteluprosessin aikana, jotta pääsisin aikataulullisesti eteenpäin. Litterointi heti haastattelujen jälkeen osoittautui erittäin hyväksi tavaksi ajatellen apua seuraaviin haastatteluihin, sillä pystyin esimerkiksi muokkaamaan kysymyksiä parempiin muotoihin aiempien haastattelukokemusten perusteella.

Varsinainen analyysi on tehty teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi itsessään on tavallinen analyysimenetelmä, joka voidaan nähdä jopa lähes jokaisen laadullisen tutkimuksen analyysin pohjalla. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii apuna analyysiä tehdessä sen sijaan, että se suoraan ohjaisi analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91, 96-97). Oma tutkimukseni on lähtökohdiltaan käytänteoreettinen, ja se on näin ollen ollut taustavaikuttajan oman analyysini teemojen esille tuomisessa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 97) nostavat erityisesti esille sen, että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tarkoituksena ei ole testata jo olemassa olevaa teoriaa, vaan tarkoituksena on tuoda esille uusia ajatuksia, mikä sopii oman tutkimukseni kanssa.

Varsinaisen aineiston analyysin aloitin lukemalla sekä silmäilemällä aineistoa ja tekemällä muistiinpanoja papereihin (Koskinen et al. 2005, 231), vaikka jo litteroinnin aikana alkoi ajatteluprosessi analyysiä varten. Aineistoon tutustumiseen varasin aikaa erittäin paljon, ja pyrin tutustumaan siihen perusteellisesti. Lukiessani aineistoa uudelleen ja uudelleen tein myös jatkuvasti muistiinpanoja, joita hyödynsin myöhemmin analyysiä tehdessä. Varsinaisessa analyysissä käytin avukseni post-it-tarralappuja, joihin kirjoitin eri lainauksia sitä mukaan kun luin haastatteluja taas uudelleen läpi. Ensimmäisellä kerralla teemoittelin nämä post-it laput esille nousseiden teemojen mukaan. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston järjestämistä eri teemoihin, jossa painottuu kunkin teeman sisältö (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tein lainauksien etsimisen toiseenkin kertaan, mutta toisella kerralla teemoittelin tarralaput nousseiden asioiden mukaan erikseen jokaisen haastateltavan kohdalle. Otsikoin alustavasti nämä teemoittelut molemmilla kerroilla, mutta toisella kerralla katsoin myös, mitkä asiat toistuivat haastateltavien kesken. Tällä

tavalla esille tuli paljon samoja asioita kuin ensimmäiselläkin tarralappukierroksella, mutta esille tuli myös uusia asioita, ja teemoittelu muotoutui pidemmälle.

Sisällönanalyysissä tarkoituksena on saada aineistosta esiin merkityksiä, ja aineiston järjestämisessä pyritään selkeyttämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104). Tuomi ja Sarajärvi kuitenkin nostavat esille, ettei sisällönanalyysillä niinkään ole mahdollista saada aikaan johtopäätöksiä, vaan se lähinnä auttaa järjestämään aineiston selkeämpään muotoon kadottamatta kuitenkaan informaatiota, ja tulkinnat jäävät näin tutkijan tehtäväksi. Aineiston analyysin jälkeen olenkin itse tutkijana tehnyt siitä lisäksi erilaisia tulkintoja, joita tuon tutkimuksessa myöhemmin esille.

Ennen tutkimuksen aloittamista minulla oli tiettyjä ennakko-oletuksia tutkimukseeni liittyen. Pysin kuitenkin suhtautumaan avoimesti tutkittavaan aineistoon, sillä laadullisessa tutkimuksessa voidaan aina olettaa löytyvän jotakin uutta, jota ei ole osannut aiemmin ajatella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Ennakko-oletuksista analyysin edetessä vahvistui esimerkiksi se, että kyseisen yrityksen henkilöstö todellakin tuntee yrityksen virallisena pidetyn strategian sisällön. Yksi oletuksistani oli kuitenkin se, että virallinen strategia suunniteltaisiin ja toteutettaisiin hierarkkisesti tietyissä strategiaprosesseissa. Tämän ajatuksen pyörittäminen voidaan nähdä olennaisena tutkimukseni kannalta, sillä sekä haastatteluissa että graduprosessin aikaisen havainnoinnin perusteella yrityksessä itse asiassa tehdään strategiatyötä modernisti ottaen henkilöstöä laajalti mukaan. Strategiatyötä voidaan nähdä tehtävän yrityksessä muuallakin kuin perinteisesti strategisiksi miellettyissä tilanteissa, kuten erilaisissa työpajoissa tai budjettipalavereissa (esim. Jarzabkowski 2007, Laine 2009), ja nämä tilanteet olivat vahvasti läsnä arjen työssä tutkittavassa yrityksessä. Tutkimusprosessin aikana tunnistinkin useampia tällaisia ei-perinteisesti strategiatyöksi miellettyjä tapoja elää strategiaa, joita ei ehkä yrityksenkään sisällä nimetty strategiatyöksi.

3.6 Etnografian hyödyntäminen strategiatutkimuksessa

Haastatteluiden lisäksi aineistoni koostuu etnografisesta materiaalista, jossa olen kuvannut esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä, reaktioita ja kommentteja strategiaan liittyvässä koulutuksessa. Etnografiaa kuvataan yhteiskuntatieteiden kirjoitustyyliksi, jossa kirjoittaja havainnoi ja on läheisessä suhteessa tutkittavaan ihmiseen. Erityisesti strategiatutkimuksessa etnografian roolin on nähty kasvavan samalla kun strategia prosessitutkimus ja strategia

käytäntönä- tutkimus ovat yleistyneet. (Jarzabkowski et al. 2014). Tästä syystä etnografian voidaankin nähdä tukevan omaa tutkimusfokustani strategia käytäntönä- kentällä.

Koska olen itse ollut yrityksen työntekijänä useamman vuoden ajan, minulle on kertynyt huomattava määrä taustatietoa jo ennen tutkimusprosessin alkua ja minun voidaan nähdä havainnoineen yrityksen arkea jo pitkään. Pohdinkin siksi varsinaisen aktiivisen havainnoinnin, kynä ja vihko kädessä jatkuvien muistiinpanojen tekemisen, tarpeellisuutta. Lisäksi, koska määrittelin tutkimukseni ennen kaikkea haastattelututkimukseksi ja haastatteluita olen käyttänyt pääasiallisena aineistonani, havainnointi ei näyttäytynyt niin suuressa roolissa. Lopulta näin kuitenkin erillisen havainnointikerran hyvänä, sillä pystyin silloin kiinnittämään erityistä huomiota tutkimukseni kannalta relevantteihin aiheisiin. Havainnointikerta tuki analyysiä ja haastatteluaineistoa, tuoden siihen syvyyttä ja kuvauksia arjesta. Arjen työn erityistä havainnointia en nähnyt tarpeellisena työkokemukseni johdosta, sillä toimipisteen käytänteet olivat minulle jo tuttuja ennestään.

Tekemäni havainnointikerta oli ensimmäisessä uuteen strategiaan liittyvässä koulutuksessa vapaa-ajan hotellin toimipisteessä. Siihen osallistui työntekijöitä jokaiselta osastolta, mukaan lukien toimipisteen johtaja sekä muut esimiehet. Koulutuksen pitäjänä oli kaksi lähiesimiestä, jotka vuorottelivat eri tehtävien kanssa. Sen kesto oli hieman yli kaksi tuntia, ja se piti sisällään erilaisia ryhmä- ja yksilötöitä. Koulutus on pidetty samalla konseptilla jokaisessa ketjun hotellissa, eli myös liikematkaajahotellin henkilöstö on sen käynyt. Palasin haastatteluissa koulutukseen vielä tarkemmin pyytämällä kertomaan koulutuksen sisällöstä ja kysymyksillä haastateltavien suhtautumisesta koulutukseen. Tältäkin osin havainnointikerta voidaan nähdä ennen kaikkea haastattelua tukevana elementtinä.

On kuitenkin tarpeellista huomioida, että tulkintoihini vaikuttaa niin sanottu jatkuva havainnointi yrityksen työntekijänä. Sen lisäksi, että minulla oli jo enakkoon kokemusta yrityksen eri käytännöistä, kiinnostukseni kasvoi graduprosessini myötä tutkimukseni kannalta relevantteihin asioihin arjen työssä. Kuluneen vuoden aikana kiinnitinkin erityisesti huomiota strategisina pidettäviin asioihin ja siihen, kuinka niihin suhtauduttiin. Luonnollisesti ”työ vei mennessään” kiireisissä vuoroissa, mutta kuten tutkimuksessani tuon esille, oma ajatteluni yrityksen strategiatyöstä muokkaantui graduprosessini varrella ja näin ollen se tulee myös tulkinnoissa muistaa.

Kun haastatteluissa olen keskittynyt siihen mitä tutkittavat ovat minulle sanoneet, havainnoinnissa olen keskittynyt siihen mitä kuulen, näen ja koen tietyssä tilanteessa (Jarzabkowski et al. 2014).

Havainnointikerralla olen tehnyt muistiinpanoni vihkooni ja pyrkinyt kirjoittamaan ja kuvaamaan asiat mahdollisimman kuvaavasti ja tarkasti. Havainnointikerta on ajallisesti heti graduprosessini alussa, joten näin silloin tärkeänä, että muistiinpanoistani kävisi mahdollisimman selväksi vielä puolenkin vuoden päästä, millaisena tilanne näyttäytyi ja kuinka siinä käyttäydyttiin. Havainnointikerrasta on hyvä huomioida myös se, että olen itse osallistunut koulutukseen työntekijänä, enkä tästä syystä ole pystynyt kirjoittamaan muistiinpanoja jatkuvasti ja jokaisen tehtävän aikana, vaan osa muistiinpanoista on kirjoitettu myös esimerkiksi tauoilla. Heti havainnointikerran jälkeen kävin vielä muistiinpanoni läpi ja täydensin niitä siltä osin kuin oli tarvetta, jotta ne olisivat mahdollisimman monipuoliset ja auttaisivat tutkimuksen edetessä. Kommenttien lisääminen ja muistiinpanojen täydentäminen kuuluvatkin usein olennaisesti havainnointiprosessiin. (Jarzabkowski 2014).

Kenttämuistiinpanoilla nähdään usein tärkeä rooli havainnoinnissa, sillä ne auttavat tilanteeseen palaamisessa kirjoitusprosessin aikana (Jarzabkowski et al. 2014). Olen itse muistiinpanojen pohjalta tehnyt myös teemoittelua sieltä esille nousevista aiheista, ensimmäisen kerran heti havainnointikerran jälkeen ja vielä uudelleen aloittaessani varsinaisen analyysin työstöni haastatteluiden osalta. Sinänsä havainnointikerran perusteella ei kuitenkaan noussut esille sellaisia asioita, joita ei olisi tullut esille myös haastatteluissa. Tämä vahvistaakin tutkimuksessani havainnoin roolia ensisijaisesti haastattelumetodia tukevana.

SAP-tutkimuksessa kritiikkiä laadulliseen tutkimukseen, ja erityisesti etnografian suhteen, on esitetty makro-näkökulman tärkeyden takia, sillä sitä ei ole haluttu tutkimussuuntauksissa unohtaa. Etnografian onkin nähty luovan liiankin läheisen kontaktin tutkijan ja tutkittavan kohteen välille, mikä taas voi olla hankaloittamassa tutkijan itsenäisiä arviointeja tutkimuskohteesta. (Huff et al. 2010: 204). Tarkoituksenani ei kuitenkaan ole olla luomassa kokonaista uutta teoriaa, vaan tarkastella tietyn, tutkimusten mukaan strategian läpiviennissä ja toteuttamisessa onnistuneen yrityksen henkilöstön ja keskijohdon käytäntöjä, joiden toivon tuovan lisää tähän SAP-tutkimuksen kontekstiin. Tarkoituksenani ei ole siis missään nimessä antaa yleispätevää teoriaa strategian läpiviennistä ja toteuttamisesta tutkimukseni päätteeksi, vaan edistää tutkimusaukon ”täyttymistä” ja valottaa keskustelua tutkimukseni näkökulmasta käyttäen apunani myös etnografiaa.

Vaikka pääasiallisena tutkimusmetodinani en käytäkään etnografiaa, on sen rooli kuitenkin hyvä huomioida tutkimuksen edetessä. Näinkin etnografian avaamisen tärkeäksi, jotta tutkimuksen edetessä ihmetystä ei herätä tekemäni tulkinnat erilaisten havainnoiteihinkin perustuvien

käytäntöjen avulla. Havainnoinnin voidaan nähdä tukeneen ymmärrystäni yrityksen käytännöistä, ja nämä ovat sellaisia asioita, joita pyrin myös analyysissäni tuomaan esille.

4. Analyysi strategian eläväksi tekemisen käytännöistä

Tutkimassani yrityksessä käytännöt virallisen strategian eläväksi tekemiseen löytyvät yrityksen työntekijöiden selkärangasta. Ne omalta osaltaan identifioivat yritysidentiteettiä, ja ovat vahvasti kietoutuneet siihen. Strateginen toiminta yrityksessä on ensinnäkin asiakaslähtöistä, ja yrityksen työntekijät aidosti välittävät asiakkaistaan ja haluavat tuottaa heille vieläkin parempia kokemuksia, kuin mitä asiakkaat ketjuun tullessaan odottavat. Lisäksi toiminnassa korostuu myynnillisuus ja tuloksellisuus, sillä arjen työskentelyssä on läsnä esimerkiksi tehokkuus, lisääntyminen ja erilaiset tavoitteet, joilla kilpailijat voidaan voittaa. Kaikkea toimintaa leimaa yhdessä tekeminen ja osallistaminen jopa valtakunnallisesti, jolloin esimiesten lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus ottaa vastuuta omasta työstään. Vastuuta arvostetaan erityisesti siinä, että työntekijöillä oli erilaisia mahdollisuuksia ketjun sisällä edetä ja muuttaa työnkuvaansa niin halutessaan. Toiminnan ydintä oli erilaisten esimerkkien jakaminen, joilla yhteisöllisyyttä pyrittiin korostamaan ja esimerkkien myötä näyttämään ketjun näköisiä toimintatapoja. Toiminta voidaan nähdä strategisena ja virallista strategiaa noudattavana, vaikka strategista toimintaa ei kommunikoida strategiatermien, vaan käytännönläheisten asioiden ja termien kautta.



2. Kuvio Käytännöt strategian eläväksi tekemisessä

Nämä kaikki käytännöt myös osaltaan edesauttavat virallisen strategian käytäntöön viemistä ja eläväksi elämistä, erityisesti kietoutumalla yhteen yritysidentiteetiksi. Nämä käytännöt, joita haastateltavat henkilöt näkivät yrityksessä keskeisinä, rakentavat siis yritysidentiteettiä (Pratt & Foreman 2000), jolla voidaan nähdä suuri rooli varsinkin strategiaan sitoutumisessa.

Kun identiteetin on tarkoitus kuvata sitä millainen ”minä olen”, korostui kohdeyrityksessäni paljon se, millaisia ”me olemme” ja mitä ”me teemme”. Vahva me-henki paistoi haastatteluista läpi, ei pelkästään minun ja oman toimipisteeni haastateltavien välillä, vaan myös minun ja toisen toimipisteen haastateltavien välillä, ja ylipäätään työnantajasta puhuttaessa. Kaikkia haastateltavia yhdisti niin sanottu *työnantajapositiivisuus* (kursivoidut lainauksia haastatteluista), sillä yrityksen toiminnot nähtiin mielekkäinä, ja yritys työnantajana keräsi erityisen paljon kehuja. Seuraavat lainaukset kuvaavat kommentteja omasta työnantajasta. Kirjain lainauksen perässä kertoo, onko kyseessä työntekijä (T) vai esimies (E).

”Mut hyvä, reilu työnantaja, ja mun mielestä pitää omistansa huolta” E

”Näin niinku siis ite työntekijänä niin mun mielestä tosi hyvä [työnantaja]. Ja toki ku on isompi ketju, ku aikasempi ketju missä ollu töissä, niiniin tota, mun mielestä niinku esimerkiksi henkilöstöpolitiikka on täällä paljon parempi ja huomaa että sitä kehitetään koko ajan, ja siihen kiinnitetään huomiota. Ja hyvä työnantaja.” T

”Tosi hyvä työnantaja kyllä, on kyllä pitänyt hyvää huolta. Ei voi kyllä moittia ko näin kauan tässä viihtyny.” T

Haastateltaville oli tyypillistä kokea asiat henkilökohtaisesti. Yrityksen toiminnan ja strategian, samoin kuin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien, toivottiin olevan *jopa läheisiä ja tuttavallisia*, kuten alla olevatkin lainaukset osoittavat. Strategian sisältöä läpi käydessä korostui asiat, jotka olivat yksilöllisiä ja juuri omaan yritykseen sopivia. Toisin sanoen siis sellaiset asiat, jotka kuvasivat yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja erottautumista kilpailijoista. Toisaalta asiakkaista puhuttaessa korostui ketjun kanta-asiakkaat, joista osa oli tuttuja useammassakin toimipisteessä. Kanta-asiakkaiden arvostus korostui tutkimistani toimipisteistä molemmissa, ja erityisesti suuremmilla kanta-asiakasmäärillä pyrittiin saamaan eroa kilpailijoihin. Läheisyys korostui myös työntekijöiden ja esimiesten välisissä suhteissa, sillä haastateltavien kesken vallitsi yhteisymmärrys siitä, että rento ilmapiiri, tiimihenki ja kuulumisten vaihto edesauttaisivat töissä viihtymistä ja näin ollen myös tuloksen tekemistä. Tätä arvostettiin niin omassa toimipisteessä kuin valtakunnallisestikin.

”myöski asiakkaitten kans, ettei tarvi olla niin, vaikka on ammatillinen muttei tarvi olla niin mitenkään niinku semmonen etäinen että voi olla kuitenkin aika läheinen jopa.” T

”ehkä siitä [strategiasta] on tehty semmonen henkilökohtasempi” T

Kannustava ja välitön ilmapiiri yrityksessä nähtiin kohottavan yritysidentiteettiä, esimerkiksi parantamalla yhteisöllisyyttä sekä lähentämällä toimipisteitä valtakunnallisesti, ja ylpeys yrityksen nimen alla työskentelystä korostui aineistossa. Vahvistunut yritysidentiteetti oli myös yhteyksissä omaan ammatti-identiteettiin, sillä ketjusta saadun arvostuksen nähtiin esimerkiksi kohottavan itsetuntoa ja antavan lisää varmuutta työskentelyyn, kuten alla oleva lainaus osoittaa. Omien kokemusten jakamiseen positiivisesti suhtautuminen kannusti tekemään sitä yhä enemmän, jolloin myös yhtenäisyyden tunne ketjuun vahvistui. Työkavereista puhuttaessa nostettiin esiin myös heidän ammattimaisuuttaan ja sitä, kuinka alan ammattilaisia arvostettiin. Ammattimaisuuden arvostaminen tulee esille myös virallisessa strategiassa, ja omiin työkavereihin ympäri Suomen tunnuttiinkin luottavan hyvin paljon eikä heidän ammattitaitoaan suurimmalta osin epäilty, kuten seuraavat lainaukset osoittavat.

”No me ollaan ammattilaisia. Itseluottamus on kyllä kasvanu valtavasti. Ja kyllä mun mielestä, no meillä ainaki täällä on kaikki kyllä niin ammattilaisia että. Ja sit me ollaan rohkeita... verrattuna moneen muuhun paikkaan ni todellaki” T

”Ammattitaitonen ehottomasti pitää olla eikä vaan leikkiä tuolla” T

”Onhan ne ammattilaisia ei ne ois johtajia ilman et ne ois ammattilaisia.”T

Kilpailijoista puhuttaessa esiin nostetaan lähinnä muut ketjut, eikä pienempiä toimijoita huomioida juuri ollenkaan. Myös asiakkaista esiin nostetaan erityisesti kanta-asiakkaat, jotka käyttävät ketjun palveluita paljon useammillakin paikkakunnilla. Yritysidentiteettiin kuuluukin vahvasti niin sanottu ketjuidentiteetti, jossa suurin nähdään myös kauneimpana, ja alla on esimerkkejä tästä. Toisaalta pienemmät, haastatteluissa ei-standardoiduiksi kuvatut, kilpailijat, otetaan huomioon pyrkimällä yksilölliseen ja läheiseen palveluun, ja yllättämällä asiakas positiivisesti.

”Jos muut hotelliketjut yhtäkkiä saaki enemmän esimerkiksi meidän asiakkaita puolellensa, et ne vaihtaa hotelliketjua, nii kyllähän se on aikamoinen, onhan se

kuites haaste vaikka ois, jos asiakkaita saatu meille ja sitte niinku pitää ne vielä. Että ne ei karkaa toisiin ketjuihin.” T

”No varsinki jos se epäonnistuu [strategian toteuttamisessa] on se että ei pystytä luomaan asiakkaille niitä kokemuksia, niin se on oikeasti aika paljon. Joku toinen ketju varmasti pystyy.” T

”Nykypäivänähän hirveen vaikee erottautua niinku yksittäisenä yrityksenä” E

Yhtenäisyyden koettiin parantuneen valtakunnallisesti esimerkiksi yhteisen Facebook-ryhmän kautta, joka toimi aktiivisena kanavana esimerkkien jakamisessa. Facebookissa suurimmaksi osaksi iloittiin hienoista saavutuksista, arvojen mukaisesta toiminnasta sekä asiakaspalautteista. Arvostusta ketjuun nosti myös maan johtoryhmän aktiivinen työntekijöiden kannustaminen ja osallistuminen Facebookissa, ja vaikkapa maajohtajan tykkäys omaan päivitykseen tai muut tsemppiviestit nähtiin positiivisena. Oman toimipisteen sisällä käytettiin hyödyksi myös erilaisia sosiaalisen median kanavia, mutta nämä pienemmät ryhmät koettiin vaihtelevasti vaikuttavan yhtenäisyyteen. Ennemminkin haastatteluissa tuli ilmi, että valtakunnallinen Facebook-ryhmä koettiin nostattavan ketjuidentiteetin arvostamista, ja pienemmät oman toimipisteen ryhmät nimenomaan oman toimipisteen tiimihenkeä kasvattavana, ei niinkään liitettynä millään tavoin ketjuun. Molemmat some-toiminnot kuitenkin nähtiin enemmän hyvänä tapana, vaikkeivat kaikki haastateltavat niissä olisikaan itse olleetkaan.

Haastatteluissa nousi esiin useaan otteeseen rekrytoinnit, joissa pyrittiin *löytämään helmet* hakijoiden joukosta. Haastatteluiden aikana myös korostettiin useaan otteeseen *itsestään selviä asioita*, joiden *mukaan me kaikki toimitaan*, ikään kuin nämä toiminnot olisivat jo valmiina jokaisessa yritykseen tulevalla työntekijällä. Osa työntekijöistä kuitenkin tunnisti toiminnasta kohdat, joihin voisi olla vaikea päästä perille suoraan. Tästä syystä alkuun yrityksen kulttuuri saatettaisiinkin haastateltavien mukaan *nähdä tervanjuontina*, johon pääsisi ajan kuluessa mukaan:

”Niin totta kai se alussa oli ihan kauheeta tervanjuontia tää niinku, tähän kulttuurin yleensä pääsi sisälle, mutta sittenkö siihen pääsee niin se on kyllä sitte silleen heleppo sisäistää ja helppo silleen” T

”Varmaan se niinku rekrytointi ja siinä onnistutaan hyvin ja saahaan semmosia ihmisiä töihin, jotka niinku on just niitä helmiä” T

Yritysidenteetin ohella onkin hyvä nostaa esiin myös yrityskulttuuri, joka oli osaltaan ohjaamassa toimintaa. Erityisesti uuden strategian esiin tuomisessa pyrittiin päivittämään yrityskulttuuri sellaiseksi, jossa strategian mukaan toimiminen olisi mahdollista ja toisaalta yritysidenteetti muotoutuisi. Yrityksessä panostettiin esimerkiksi yhdessä toimimiseen ja kommunikaatioon, jonka myötä strategia koettaisiin läheisemmäksi. Huomionarvoista tässä on se, että vaikka itse tutkimuksessa jatkuvasti puhun strategiasta, kyseistä sanaa ei yrityksen arjessa käytetty. Arjessa kuitenkin puhuttiin usein virallisen strategian sisällöstä eri termeillä, ja nämä termit sekä lausahdukset toistuivat ihmisillä niin haastatteluissa kuin arjessakin.

Sekä haastatteluissa että havainnoimassani koulutuksessa esille tuli yrityksen arvostaminen, itsensä identifiointi kyseiseksi yrityslaiseksi eli ”X:laisuus” ja ylpeänä yrityksen nimen alla työskenteleminen. Kaikkea ei luonnollisestikaan nähty yrityksessä hyvänä, vaikka esille ei olisikaan osattu nostaa erikseen negatiivisia asioita. Kun niitäkin kuitenkin kerrottiin olevan, jää pohdittavaksi se, mihin nämä asiat ”lakaistaan” tai miksi niistä ei puhuta? Kritiikkiin ja sen tulkintoihin palaan kuitenkin vielä myöhemmissä alaluvuissa, jossa nostan esille niitä asioita, joita ei suoraan osattu nimetä negatiiviseksi, mutta jotka sellaiseksi nousi erilaisten kokemusten kuvailuissa.

”Kyllä! Kyllä, ne [esimiehet] on kyllä henkeen ja vereen X:laisia.” T (Vastauksena kysymykseen, koetko strategian ohjaavan esimiestesi työtä?)

Yritysidenteetti nivoutuukin siis niihin käytäntöihin, joilla strategia pyrittiin tekemään eläväksi yrityksen arjessa. Myös käytännöt voidaan nähdä verkostona, jossa jokaisella on vaikutuksia toiseensa, ja joista jokainen edesauttaa niin yritysidenteetin muodostumista kuin strategian elämistäkin. Seuraavaan lainaukseen tiivistyy yritysidenteetti ja käytännöt, joilla strategia on tehty selkärangassa olevaksi toiminnaksi:

”me täällä eletään ja hengitetään sitä strategiaa.” E

4.1 Asiakslähtöisyyden arvostaminen: Välittäminen ja yllättäminen

Aineistosta nousi heti esille asiakslähtöisyys ja asiakaskokemusten arvostaminen, ja havainnointikerrallakin niistä puhuttiin erittäin paljon. Aineiston mukaan koko henkilöstö näkee toiminnassaan asiakslähtöisyyden ja asiakkaan kokemusten arvostamisen erittäin tärkeänä, jopa tärkeimpänä kaikista. Samalla siitä muotoutuu yksi tärkeä kulmakivi strategian elämisessä, sillä

kaikki tekeminen arjen työssä tehdään ajatuksella asiakas ensin, ”että ketä varten siellä ollaan, että asiakasta varten ollaan”. Yrityksen strategian ydinsanomana onkin asiakkaiden loistavat kokemukset, ja niistä myös puhutaan paljon haastatteluissa ja yrityksen arjessa, esimerkiksi seuraavasti:

”Kyllä se asiakaspalvelu on iso valtti, ja tuota, se asiakaskokemus minkä se asiakas siitä saa siitä lähtien ku se tulee esimerkiks tuohon vastaanottoon” E

Pohjimmiltaan kaiken tekemisen yrityksessä sanotaan aineiston mukaan lähtevän yhteisistä standardeista ja konsepteista, joiden mukaan toimitaan. Aineistosta käy ilmi, että asiakkaan pitäisi aina tietää mitä saa, kun tulee kyseisen hotelliketjun vieraaksi. Konsepteja pidetään toisaalta erittäin hyvinä ja ketjutoiminnan edellytyksenä, mutta niiden pitävyyttä osataan myös kritisoida, mikäli ne joissain tapauksissa tulevat asiakkaan kokemuksen tielle esimerkiksi estäen jonkin unohtumattoman kokemuksen. Toisaalta kritiikkiä annetaan myös silloin, mikäli esimerkiksi joku toimipiste erottuu liikaa ketjun toiminnasta eroavana ja konsepteja rikkovana. Totutut toimintatavat ja rutiinit ovat jokaisella haastateltavalla jo vahvasti tiedossa ja käytännön työssä, ja yrityksen vaateet toiminnalle tunnetaan ja niitä pidettiin hyvänä: *että ehkä ajan myötä aina asiat tulee vaan rutiiniksi, ja sitä myöten parantuu*. Niiden mukaan toimimista kyseenalaistetaan vain lähinnä silloin, kun niiden mukaan toimiminen estäisi paremman asiakaskokemuksen ja kehittymisen yrityksen työntekijänä.

”Ja myös se että siis kaikki, joka X:ään ku menis pitäis periaattessa olla ne tietyt jutut mistä asiakas tunnistaa, että hän on niinku X:ssä ja ne olis aina samanlaiset ja ne asiat ois aina hyvin siellä.” T

”Monestihan luullaan että kun puhutaan isosta ketjusta ja tämmösestä standardoidusta tavasta tehdä töitä että on paljon konsepteja, on paljon standardeja ja ja yhtenäisiä toimintamalleja niin se herättää ihmisissä ehkä vähän semmosta vastarintaa ettei ketjuhotellissa olis kiva olla töissä, että kaikki sanellaan ylhäältä. Jos saneltas kaikki ylhäältä tässä yhtiössä, niin mä en olis täällä töissä.” E

”Että jos meillä on niinku tietynlainen maalaisjärki mukana siinä tekemisessä niin voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, kuitenkin mitään yhtiön sääntöjä totaalisesti rikkomatta.....me koetaan että ne yhtiön antamat raamit vähän joustaa suuntaan jos toiseen.....mut on meillä muitaki yksiköitä mitkä aika orjallisesti noudattaa,

noudattaa niitä annettuja juttuja, ihan jopa kirjaimellisesti. Niin en mä tiiä onko se hyvä vai huono juttu. Joissaki asiassa se voi olla hyvä, joissaki huono” E

”Sillon se on väärin. Jos me käytetään meidän konsepteja lyömäaseena et pidä naamas kiinni tää konsepti on tässä, mä veän sua konseptilla sua pataan, oo hiljaa. Mut sitte ko meillä ois henkilö töissä joka tiiäkö oikeasti haluaa kehittyä ammatillisesti, parantaa meidän tuotetta, parantaa asiakaspalvelua, parantaa meidän tulosta, ei anneta, veetään konseptilla pataan. Se on väärin mun mielestä.” E

Huomionarvoista on mielestäni kuitenkin se, että vaikka ketjussa nähdään vahvana elementtinä yrityksen nimen ja toimintatapojen näkyminen, on asiakkaan yllättäminen haastateltavien mukaan olennainen osa toimintaa. Yllättäminen ja sitä kautta paremman asiakaskokemuksen hakeminen onkin oikeastaan ainoita vaihteita, jolloin standardeista saatetaan poiketa. Tulkintani mukaan yllättämiselle annetaan todella paljon sijaa haastatteluissa siksi, että eri standardien ja konseptien mukaan toimiminen on jo arkipäivää ja itsestään selvä osa ketjutyöskentelyä, eikä sitä edes osata tuoda erikseen vahvasti esille tai suuresti kritisoida. Se on painunut syvälle selkärankaan työntekijöillä ja esimiehillä myös arjen työssä, kun sitä on nostettu yhä enemmän esille. Vaikka siis aineistossa käy useampaan otteeseen ilmi se, että asiakas tietää kyseiseen ketjuun tullessaan mitä hän saa, pyritään jatkuvasti tekemään jotakin *vielä enemmän* tai *yllättämään asiakas*. Yllättämisestä puhutaan aineistossa erittäin paljon, ja eri toimipisteet pyrkivät sitä myöten erottautumaan kilpailijoistaan, kuten seuraavat lainaukset osoittavat.

”koko se [palvelu]ketju, niin pitäis olla just semmonen et se asiakas kokee jonku wau-efektin, ja tulee meille takas, kertoo siitä ihmisille” E

”tavallaan mun mielestä hyvin paljon lähtee siitä välittämisen kautta ja luodaan niitä yllätyksellisiä asiakaskokemuksia ja niin tuota, voidaan olla semmonen yritys josta asiakkaat niinkun paljon puhuu.” E

”tehä yllätyksiä, yllättää asiakkaita, yllättää työkavereita, olla kaverillinen, tuttavallinen” T

Yllättäminen ja wau-efektien luominen tulikin esille jokaisen haastateltavan kertomuksista ja se esittäytyi olennaisena toimintatapana yrityksen arjessa. Jo ensimmäisessä strategiaan liittyvässä koulutuksessakin näin erityisesti mission kohdalla korostettavan sitä, että pyritään tekemään jotain vähän enemmän, josta alla olevat lainaukset ovat esimerkkejä. Pohtiessa yllättämistä, on

myös hyvä huomioida, että aiemmankin strategian yhteydessä puhuttiin paljon ”extra mailin” ottamisesta, mutta samoja sanoja ei enää käytetty uuden esille tuomisessa. Joka tapauksessa sama mentaliteetti ”extra mailin” ottamisesta oli läsnä niilläkin työntekijöillä, jotka eivät aiemmissa koulutuksissa olleet siitä kuulleet, vaikka he saattoivat puhua siitä eri sanoilla. Vaikka yllättäminen ei itsessään olekaan nimellisesti osana uutta strategiaa, pyritään sillä strategian mukaiseen toimintaan, esimerkiksi asiakkaiden kokemusten parantamiseen, ja koulutuksissa se yhdistettiin vahvasti strategisiin toimintatapoihin, vain eri sanoin kuin ennen. Yllättäminen on siis oikeastaan jokaisen työntekijän arkityössä esille tuleva tapa, joka nähdään olennaisena osana asiakaskokemuksen luomista ja strategian toteuttamista.

”mie tykkään edelleenki siitä sanonnasta et take an extra mile et aina voi tehdä pikkusen enemmän” E

”Eliikkä siis huolehitaan niistä meidän asiakkaista ja ollaan valmiita tekemään vähän niinku enemmänki heän etteen.” T

Asiakkaan tunne- tai muistijäljet ovat paljon esillä aineistossa, ja arjen työssä niihin pyritään vaikuttamaan hyvillä asiakaskokemuksilla. Asiakkaan yllättäminen onkin olennainen osa sitä tunne- tai muistijälkeä, joka pyritään asiakkaalle kyseisessä yrityksessä luomaan. Aineistossa puhutaan paljon ainutlaatuisten kokemusten luomisesta, ja siitä mitä voidaan tehdä niiden aikaansaamiseksi. Esille tuodaan myös, että ollaan *osa jonkun unelmaa* ja pyritään tuottamaan *arjen luksusta* niin pienemmällä kuin isommillakin teoilla.

”Ei pelkästään se, että se on hyvä, vaan että se on erinomainen [asiakaskokemus] ja siitä jää se jälki sinne asiakkaan, se muistijälki, että se jotakin erityistä tapahtui siellä tietyssä vaikka X:ssä, ja se tekee niin semmosen vaikutuksen siihen asiakkaaseen. Että ihan tämmönen normaali tasapaksu hyvä asiakaspalveluhan ei varmasti jätä mitään semmosta muistijälkeä, että sainpas sieltä mieleenpainuvan asiakaskokemuksen. Tuohonhan meidän pitäs tietenki pyrkiä kaikkien ja sitä X haluaa.” E

”Mehän halutaan paitsi että se on hyvin kustannustehokasta, niin siitä asiakkaalle jäis sitte semmonen hyvä tunnejälki. Eliikkä et paitsi se että hän on tyytyväinen siihen niin niin hän sitte tulee uudestaan ja tuo ehkä ystävänsäkin seuraavalla kerralla.” E

Aito välittäminen asiakkaista on selvästi läsnä, ja heidän eteen jokainen haastateltu sanoo tekevänsä kaikkensa. Jokainen haastateltava antaa aineistossa esimerkkejä siitä millä tavoin asiakkaasta välitetään, ja osa perustelee esimerkiksi oman työnsä mielekkyyttä sillä, että voidaan tehdä *merkityksellisiä tekoja asiakkaalle*. Erityisesti yllättäminen, välittäminen ja lisäpalveluiden tuottaminen ovat jokaisen haastateltavan mukaan olennainen osa työtehtäviä, ja niistä kerrotaan haastattelussa ilman erillisiä kysymyksiäkin. Strategisissa toimintatavoissakin nämä tulevat esille, ja jokainen haastateltu tuntuu ne myös sisäistäneen erittäin vahvasti, mutta toimivan myös asiakaslähtöisesti luonnostaan, kuten seuraavat lainaukset esittävät.

”Ollaan välittäviä, välitetään niistä asiakkaista, tässä ehkä tulee just myös se persoonallisuus jokaisen kohalla”T

”No edelleenki se että kyllä meillä jokainen pyrkii niitä tavoitteita kohti ja on kunnianhimosia ammattilaisia siinä omassa työssään, mm, jälleen kerran se välittäminen ja itsenä oleminen kyllä se niinkun näkyy. Et kyl mä väittäisin näin.”

E

Asiakaskokemusten tuottaminen onkin yrityksessä lähtöisin juurikin vahvasta yrityksen nimen kantamisesta, ja haastatteluissa painotetaan sitä, että ovista sisään tullessa pitäisi tietää mitä saa. Toisaalta henkilöstö näki asian myös niin, että yrityksen X alla pitäisi myös tietää mitä antaa, ja olla perillä konsepteista ennen kuin lähtee niitä soveltamaan. Yrityksessä kuitenkin ehdottomasti arvostetaan sitä, että saadaan työskennellä nimen X alla, ja tehdä töitä ketjun paremman tuloksen eteen. Tämä ilmeneekin monin tavoin esimerkiksi kehuina ja esimerkkeinä, kuinka yrityksessä on tehty asiat hyvin. Yritysidentiteetti pitää sisällään sen, että varsinkin asiakkaista välitetään ja heidän eteensä ollaan valmiita tekemään kaikkensa. Tätä myös perustellaan sillä, että saadaan tällöin sitoutettua enemmän asiakkaita kyseisen ketjun asiakkaiksi ja saadaan parempaa tulosta. Tuloksellisuuteen keskitytään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

4.2 Myynnillisyyden ja tuloksellisuuden korostaminen

Myynnin kasvattaminen nähtiin poikkeuksetta itsestään selvänä osana arjen työtä. Haastateltavat työvuosiin katsomatta nostivat sen esiin yhtenä tärkeimpänä asiana toiminnan jatkumisen kannalta, ja kertoivat erilaisia esimerkkejä siitä, kuinka itse sitä pyrkivät tekemään ja kuinka yritys siihen kannusti. Myynnin kasvattaminen ja paremman tuloksen tavoittelu nostettiin myös

olennaisena osana strategian toteutumisen suhteen, ja perinteinen käsitys strategian tulosvastuusta näkyi nimenomaan tässä käytännössä. *Myynnillisyyys* oli yrityksessä nostettu esiin jo usean vuoden ajan, ja toiminnassa se nähtiin ehdottomasti tärkeimpien joukossa. Myynnin kasvattaminen nostettiin haastateltavien mukaan yrityksen toimesta esille kalenterivuodenkin aikana useissa eri vaiheissa, esimerkiksi erilaisin kilpailuin, myynnin kasvattamiseen keskittynein yksiköin, sähköpostein, palavereissa ja työvuoroissa. Seuraavat lainaukset kuvaavat myynnillisyyden esiin nostamista ja sitä, kuinka se koettiin olevan omassa toiminnassa vahvasti läsnä.

”Kyllähän tuota myynnin kasvattamistahan kaikki tehään. Sehän on siinä niinku, tuota, kaikilla varmasti. Päällimmäisenä mielessä tuo myynnin kasvattaminen ja se nyt on tuommonen ihan perusjuttu, perusjuttu.” E

”Toi myynnin kasvattaminenhan on mulle tosi semmonen tärkeä asia, semmonen henkilöasia, henkilökohtanen asia, mä oon tosi kilpailuhenkinen, tää on niiku semmonen.” T

”No myynnin kasvattaminenhan on tietenki, no jo entisestään se että mehän ollaan jo vuosia puhuttu siitä myynnin, myynnillisyydestä ja tavallaan siitä että mitä se myynti oikeesti on” E

”Meillä on tämmösiä niinkö vaikka [nimi] ja [nimi], ja [nimi], muutama muuki jotka on niinkö hyvinki niinkö kilpailuhenkisiä niin semmosta pitää ollaki” E

Yrityksen puolesta myös kannustettiin myynnin kasvattamiseen ja tuloksen tavoitteluun esimerkiksi useilla erilaisilla kilpailuilla ja kampanjoilla, jotka kannustivat vaikkapa tietyn tuotteen myyntiin. Mielekkäimmiksi kilpailuiksi nostettiin sellaiset, joissa koettiin olevan mahdollisuus pärjätä ja jotka käytiin valtakunnallisesti toimipisteiden välillä. Nämä kilpailut koettiin tiimihenkeä kasvattavina ja kannustavina, ja erityisesti esimiehet nostivat esille niiden vaikutukset tulokseen. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että kilpailut koettiin ennen kaikkea kannustavina, vaikka niissä ei voittoa tulisikaan. Voitot taas nähtiin merkinä siitä, että *asioita oli tehty oikein* ja oltiin menossa *oikeaan suuntaan*.

Haastateltavista osa kuvailikin itseään esimerkiksi kilpailuhenkiseksi ja tavoitteellisiksi, joille oli tärkeää saada aikaan isoa kauppaa ja hyvää tulosta. Myynnillisyyys tuntui usealla haastateltavalla kumpuavan omasta ammatti-identiteetistä, ja tuloksen tekeminen nähtiin tärkeänä merkinä työssä onnistumisesta. Haastateltavat voitaisiin aineiston mukaan jakaa karrikoiden kahteen joukkoon: ensin asiakkaita ajatteleviin ja ensin tulosta ajatteleviin. Haastateltavista kukaan ei

kuitenkaan näyttäytynyt vain toista asiaa korostavana, vaan asiakaslähtöisyys ja tuloksellisuus kulkivat toiminnassa pitkälti limittäin, kuten alla oleva lainaus esittää.

”Niin sehän [myynnin kasvattaminen] on osa myöski sitä asiakaspalvelutyötä ja tavallaan se että meidän ihmiset, ihmisissä se tulis niinku luonnolliseksi osaksi sitä ja tavallaan, kun osaa tehdä myyntiä niin että asiakas huomaamattaan esimerkiksi ostaa, tietämättään että hän on halunnu ostaa tai tarvii ees jotaki niin se on tosi iso osa niinku sitä päivittäistä ammattitaidon kehittämistä” E

Myynnillisyyys ja tuloksellisuus nostettiin siis suureen rooliin myös asiakaslähtöisyyden rinnalle, ja kustannustehokkuuden perään kysyttiin usein puhuttaessa asiakaspalvelusta, kuten jälkimmäiset lainaukset tulevat osoittamaan. Vaikka aiemmin luvussa 4.1. kirjoitinkin, että töissä oltiin juuri asiakasta varten, nähtiin siinä rinnalla tuloksellinen toiminta, joka kattoi sisällään esimerkiksi tehokkaat vuorot ja sen, ettei asiakkaita sorruttaisi niin sanotusti *ylipalvelemaan*. Lisämyynti nähtiin myös yhtenä asiakaspalvelun keinona, ja olennaisena pyrkimyksenä arjen työssä, kuten aiemmin olleessa lainauksessa nähtiin.

Tehokkuus nähtiin tärkeänä niin ylipalvelun kannalta, mutta myös sillä, että työvuoroissa olisi tarpeeksi työntekijöitä. Nähtiin tärkeäksi, että työvuoroissa olisi mahdollista myös tehdä myyntiä enemmän ja kasvattaa näin tulosta, mikä saattaisi vaarantua, mikäli aina pyrittäisiin tekemään asiat vain tehokkaasti esimerkiksi mahdollisimman vähillä työntekijöillä. Tehokkuudesta huolehtimisen työntekijöitä vähentämällä tai lisäämällä nähtiin vaikuttavan suoraan työssä viihtymiseen, sillä liian kiireisissä vuoroissa koettiin olennaisten osien, kuten asiakaspalvelun ja myynnin, kärsivän ja ongelmalliseksi nähtiin se, kun työssä ei pystytty suoriutumaan tarpeeksi hyvin. Huomion arvoista on se, että työssä viihtymiseen liittyi olennaisilta osin onnistumisen tunne, joka oli suoraan liitettävissä esimerkiksi onnistumiseen myynnin kasvattamisessa.

”Tehokkuudesta huolehtiminen tarkoittaa sitä, että et erinomainen asiakaskokemus toki, sen täytyy olla aina siinä päivittäisessä työssä läsnä, mutta sitte sen että se on myös tehokasta elikkä me ei niinkun ylipalvella, vaan me pyritään siihen että se kokemus on myös kustannustehokas. Elikkä katotaan et tunnit pysyy kasassa ja tota ettei kulut karkaa sitte liian korkeiksi, koska ne taas sitte syö sitä ku yritetään kasvattaa sitä myyntiä, niin ne syö sitte sieltä sitä tuloksellisuutta.” E

”Tehokkuudesta huolehtiminen varmasti sitä tehään kyllä joka päivä ja joka vuoroon ja esimiehet sitä niinku kontrolloi.” T

”Tehokasta toimintaahan pitää olla. Meillä sitä on välillä vähän revitty selkänahasta jos ollaan yksin oltu töissä, mut ohan se tehokasta niinku. Että meillä on kyllä hyvin tehot täällä kyllä ollu yleensäki.....meillä täällä ollaan kyllä aika tehokkaita. Vähän niinku kaikissa, kaikki hoitaa hommat suht nopeesti ja muuta ettei jätetä venymään tai muuta.” T

”No tehokkuus tietenki on edelleenki semmonen että tuota tietenki vaikuttaa osittain myöski kustannuksiin mutta myöski sitte siihen että asioita tehään tehokkaasti, järkevästi, se että ihmiset on oikeassa paikassa oikeaan aikaan, se ehkä on niinku isoin juttu tehokkuudessa. Et tuota, ei oo kolmee esimerkiksi respassa aamussa ja yks illassa, et kyllä se pitää järkeistää sitte myöskin et tuota missä ihmiset on milloinki.” E

Vaikka henkilöstön käsittelemässä strategiassa taloudelliset tavoitteet eivät olleetkaan haastateltujen työntekijöiden mielestä erityisen selkeät, nostettiin strategiasta puhuttaessa usein esiin myös tuloksen kasvattaminen ja sen olennaisuus sille, että toiminta jatkuisi tulevaisuudessakin. Tuloksellisuus tulikin esille muissa yhteyksissä niin, että se nähtiin olennaisena osana strategian toteuttamisessa. Toisaalta esimiehet käsitelivät esimerkiksi budjettia ja muita tuloksiin liittyviä asioita omissa palaverieissaan vaikkapa toimipisteen johtoryhmässä, ja tulostavoitteet viestittiin tarkemmin oman toimipisteen sisällä. Tämä onkin yksi ainoita asioita missä toimipisteiden välillä nousi selkeästi esille eroja: vapaa-ajan hotellissa koettiin, että tietoa tulostavoitteiden täyttymisestä sai kyllä pyytämällä, mutta sitä ei viestitty esimiesten osalta aktiivisesti, kun taas liikematkaajahotellissa koettiin, että tulostavoitteista viestittiin aktiivisemmin. Haastatteluiden perusteella paremmaksi tavaksi nähtiin jälkimmäinen aktiivisempi ote etenkin suorittavaa työtä tekevien näkökulmasta. He kokivat, että mielekkäämpää ja kannustavampaa olisi, kun myynnin kasvattamiseen korostamisen myötä myös nähtäisiin, kuinka tavoitteiden täyttämässä oltiin todellisuudessa onnistuttu.

”Nyt jos miettii millon viimeksi on käsitelty esimerkiksi strategiaa, sitähan tehään toki vuosittain myöskin planin teon yhteydessä, businessplaniä ko tehdään nii aina mietitään ja pohitaan et miltä se meidän tulevaisuus näyttää, mihin me ollaan menossa ja pyritään niinku vuoden varrellaki niinku niitä asioita käymään läpi. mut ehkä sen äärelle vois pysähtyä enemmän.” E

”Mä tykkään siitä et täällä ollaan avoimia, jos mietitään vaikka lukuja tai kaikkia, niin se että niistä kerrotaan kaikille, se että jos vaan haluaa tietää niin sitä saa

kyllä sitä tietoa, jos menee vaan kysymään. Tai se että koko talon palaverissa niitä lukuja jaetaan tai näin. Et sehän on oikeestaan myöski kannustavaa kaikille työntekijöille sitte. Niinku jos miettii vaikka sitä myynnin edistämistä nimenomaan. Niinniin et kyllä mun mielestä tietoa saa kyllä ihan että en koe että ois jääny mitenkään mistään paitsi.” T

Kaikilla haastateltavilla oli todella vahva usko yrityksen tulevaisuuteen, eikä epäonnistumisiin uskottu: *emmää kyllä ossaa kuvitella että me jotenki epäonnistuttais, en millään.* Mahdollisten epäonnistumisten hahmottamisessa kuitenkin toistui kanta-asiakkaiden menettäminen muille ketjuille. Tämä mielestäni alleviivaa ketjumpyönteistä yritysidentiteettiä, jolloin arvostettiin ketjussa pitkään ja paljon asioivia ihmisiä, ja ylipäättään ketjutyöskentelyä, koska lähes poikkeuksetta pelättiin asiakkaiden vaihtavan johonkin muuhun *ketjuun* nykyisen sijaan. Kanta-asiakkaista puhuminen toistui sekä haastatteluissa että koulutuksissakin, ja niitä pidettiin olennaisena osana työn jatkumista. Puhuttaessa muista alan kilpailijoista, haastateltavat nostivat myös esille muita suuria ketjuja, eikä pienemmistä yrityksistä nähty olevan vahvoiksi kilpailijoiksi ainakaan ketjutasolla. Uusista alalle tulijoistakin nostettiin esille vain uudet ketjut. Erityisesti läsnä olikin ketjuidentiteetti, vaikka työntekijöistä useampi oli aiemmin ollut pienemmissä saman alan yrityksissä töissä. Ketjuidentiteetin myötä korostettiin etenkin *suurta kauppaa* ja *kanta-asiakkaita*.

”Totta kai kilpailijat [haasteena strategian toteutumiselle], helsinkiinki tulee niitä uusia, mikä sen ketjun nimi oli, en muista...” T

Paitsi että yrityksen tulevaisuudessa menestymiseen uskottiin, uskottiin myös, että yritys tulisi tulevaisuudessa vieläkin kasvamaan. Tuloksen huononeminen nähtiinkin mahdollisena lähinnä ulkoisten syiden takia, esimerkiksi yllättävän laman johdosta, sillä usko omaan ja työkavereiden tekemiseen oli vahva, samoin kuin yrityksen onnistumisiin. Yritysidentiteettiä vahvistikin haastatelluiden mukaan se, että yritys jatkoi kasvuaan ja vahvisti imagoaan, eikä oman työpaikan puolesta joutunut pelkäämään yrityksen tuloksen takia. Tämä näkökulma vahvistui myös vuokratyöntekijöiden puolesta, sillä oman työn jatkumiseen uskottiin, kun työnsä vain hoitaisi kunnolla. Toisaalta tämän näkemyksen kanssa ristiriidassa on se, että varsinkin vapaa-ajan hotelli toimi pitkälti eri sesonkien mukaan, jolloin kaikilla osa-aikaisilla työntekijöillä ei ollut hiljaisempina aikoina yhtä paljon töitä. Varsinaisten sesonkityöntekijöiden puutteen takia ei kuitenkaan haastateltavien mukaan ollut näkyvissä ongelmia töiden riittämisessä vuokratyöntekijöillekin, ja ennemminkin tulevaisuudessa nähtiin mahdollisena siirtyminen

virallisesti yrityksen työntekijäksi. Vakinaistamista tai yrityksen kirjoille ottamista korostettiin työntekijöitä sitouttavana tekijänä, ja sen nähtiin olevan mahdollista tulokseen pääsemisten myötä. Tämän kappaleen löydöksiä ovat esimerkiksi seuraavat lainaukset.

”Mun mielestä hyvä ketju ja kyllähän se kasvaa.” T

”Mun mielestä X [ketju] on aika semmonen turvallinen, se on iso koneisto, elikkä tuota siihen voi niinku luottaa että se jatkuu. Ainaki tällä hetkellä tuntuu siltä että sillä on hyvin pitkästi kyllä niinku tulevaisuutta.” T

”Se myöski on niinku tavallaan tärkeätä että me pysyttään tiiäkö sitä hyvää jakamaan työpaikkojen muodossa etteenpäin ja tänneki nyt on vakinaistetu henkilökuntaa lissää nyt viimisen kahen vuoden aikana” E

Strateginen toiminta myös nähtiin yhtenä todellisena tapana saada lisää asiakkaita ja tuottavia palveluita, ja haastateltavat pitivät sitä olennaisena osana onnistunutta yritystä.

Haastateltavien kommentteista paistoi läpi halu tulla paremmaksi, niin yrityksessä kuin omassa ammatissaankin. Kilpailuhenkisyys näkyi erityisesti siinä, että myyntikilpailuja haluttiin voittaa niin oman toimipisteen sisällä kuin valtakunnallisestikin, ja oman toimipisteen tuloksen haluttiin erottuvan muista toimipisteistä. Kilpailuhenkisyyttä tuettiin yrityksen puolesta lähes jatkuvilla kilpailuilla ja onnistumisista palkittiin eri tavoin. Myös esimerkiksi arvot ja niiden mukaan toimiminen nostettiin olennaiseksi osaksi tavoitteellisuutta, ja parhaiten niiden mukaan suoriutunut saatettiin toimipisteen sisällä palkita jopa kuukausittain. Palkitsemiset olivatkin yksi toimiva tapa usean kohdalla kannustaa myyntiin ja parempaan tulokseen. Huomioitava on kuitenkin se, etteivät kaikki haastateltavatkaan olleet yhtä kilpailuhenkisiä, ja saivat enemmän mielihyväänsä työnteossa muista onnistumisista tai asiakkaiden saamista onnistuneista kokemuksista, *merkityksellisistä teoista*.

4.3 Osallistaminen ja yhdessä tekeminen

Aineistossa nousee esille se, että yrityksessä sekä työntekijät että esimiehet arvostavat yhdessä tehtyä ideointia ja päätöksiä, *”pohitaan yhdessä niin monesti tulee paljon viisaampia päätöksiä”*. Alla olevat lainaukset ovat myös lisäesimerkkejä tästä. Esimiehet nostavat esille sitä, kuinka voivat ja haluavat omassa työssään hyödyntää työntekijöiden ideoita koko tiimin toiminnassa ja

työntekijät taas tuovat haastatteluissa esille sen, kuinka heitä kuunnellaan työyhteisössä ja he voivat avoimessa ilmapiirissä sekä saada vastauksia kysymyksiinsä että kertoa omia mielipiteitään. Varsinkin työntekijät toivat esille haastatteluissa myös sitä, että yritys järjestää valtakunnallisesti usein esimerkiksi erilaisia kyselyitä saadakseen selville työntekijöidensä mielipiteitä eri asioihin. Näillä kyselyillä nähtiin työntekijöiden toimesta myös painoarvoa, ja haastatteluissa annettiin käytännön esimerkkejä, milloin kyselyistä oli ollut hyötyä. Kyselyiden olemassaoloa ja tarpeellisuutta ei erityisemmin kritisoi, vaan kyselyiden voimaan uskottiin ja niiden kautta nähtiin mahdollisena vaikuttaa joskus jopa koko ketjun asioihin. Haastateltavat arvostivat paljon sitä, että yritys pyrki ottamaan myös työntekijöiden mielipiteitä huomioon ja aktiivisesti saamaan niitä selville. Kyselyitä pidettiin hyvänä mielipiteiden selvittämisen tapana erityisesti siksi, että isossa ketjussa ei nähty muita mahdollisuuksia saada kattavia näkemyksiä koko henkilöstöltä. Omassa toimipisteessä ja oman tiimin kesken taas arvostettiin enemmän kasvokkain tapahtuvaa keskustelua ja etenkin sitä, että joskus pysähdyttiin hetkeksi kysymään kuulumisia ja mielipiteitä, eikä vain odotettu, että asiat kyllä tulevat esille. Vuorovaikutusta omien esimiesten kanssa pidettiin parhaana silloin, kun se tapahtui kasvokkain, ja silloin koettiin pääsevän parhaiten itsekin vaikuttamaan, oli kyseessä haastatelluista sitten työntekijä tai esimies.

”mun mielestä aika hyvin täällä koko ajan kysytään myös asioihin niinku henkilökunnan mielipitteitä, tulee kaikenlaisia kyselyitä ja huomaa et sitä kehitystä kuitenkin koko ajan tapahtuu, niinniin tota emmä niinku, mun mielestä ne on ehkä ollu just oikeet tavat..... mun mielestä ne on kuitenkin niin isoja juttuja, niin minkätakia niitä tehään jos oikeesti ei oo mittään vaikutusta” T

”Se että jo päätöksenteossa kysytään mielipiteitä ja pohditaan yhdessä et mikä on järkevää ja, tuota, se on kuitenkin sitä yhdessä tekemistä.” E

Ehkäpä juuri avoimeksi koetun ilmapiirin ansiosta useaan otteeseen nostettiin esille sekä esimiesten että työntekijöiden haastatteluissa se, että tiimihenki oli hyvä ja se oli otollinen strategian sisäistämiseksi. Tiimistä puhutaan niin oman toimipisteen työntekijöiden kesken kuin ajoittain koko Suomen ketjunkin kesken. Tiimihengen syntyä edesauttoi myös yhteisöllisyyden painottaminen, yhteiset sosiaalisen median kanavat ja niiden aktiivinen päivittäminen esimerkiksi kehuilla ja tsemppi-viesteillä sekä se, että työntekijät saivat halutessaan paljon vastuuta. Huomattavaa on mielestäni myös se, että työntekijät kokivat esimiesten seisovan heidän tekemistensä takana, vaikka he tekivätkin paljon itsenäisiä päätöksiä. Toisaalta eri paikkakunnilla

olevien niin sanottujen tukitoimintojen kanssa *väännettiin kättä* ajoittain, kun ketju pyrki keskitetysti esimerkiksi vaikuttamaan hinnoitteluun. Tietyissä hetkissä oman toimipisteen itsenäisyys nähtiin tärkeänä, ja oma yritysidentiteetti muotoutui ennen kaikkea ensin omassa toimipisteessä oman tiimin kanssa. Toisaalta aineiston mukaan viime vuosien yhteisöllisyyden painottaminen koko Suomen sisällä voidaan myös nähdä vaikuttaneen yritysidentiteetin syntymiseen, kun työntekijöitäkin on otettu yhä enemmissä määrin mukaan vaikuttamiseen ja yhteistoiminnan avuksi on tehty erilaisia kanavia. Seuraavassa esimerkkejä:

”Että paitsi tietenki asiakkaista välitetään niin mä välitän sitte niistä mun omista tiimiläisistä et heillä on hyvä olla ja he pystyy sitte muutoin olemaan [arvojen mukaisia]”E

”Tulee aina mieleen nää kaikki teot mistä aina hehkutetaan tuolla Facebookissa, nehän on osaltaan kyllä tietenki sitä et niillä nyt ehkä tietenki luodaan henkilökuntaan semmosta buustia, että hei jaksakaa siellä kaiken kiireen keskellä, että pieniä yllätyksiä sinne sun tänne.”T

”Täällä on rento meininki, ihmisiä arvostetaan ja toivottavasti jokainen tuntee sen että heitä arvostetaan, ja ei oo semmosta käyttäysmentaliteettia mitä se vois pahimmillaan olla.”E

Haastateltavat kokivat vastuun saamisen yhtenä hyvänä osallistamisen keinona ja näkivät tärkeäksi sen, että heillä itsellään oli mahdollisuuksia ja valtaa tehdä asioita myös arjen työssä. Varsinkin vapaa-ajan hotellissa tuotiin esille se, kuinka paljon heille annettiin mahdollisuuksia ottaa vastuuta ja kehittyä omassa asemassaan, ja myös esimiesten kommentit tukivat tätä näkökulmaa. Useassa työntekijän haastattelussa nostettiin myös esille, että vastuun ottaminen ja omien taitojen haastaminen olivat erinomainen asia viihtyvyyden kannalta, ja vastuun saaminen ja kannustaminen *boksin ulkopuolelta ajatteluun* lisäsi mielenkiintoa työhön, kuten lainauksissa on nähtävissä:

”Kuitenki että saa ite tehä eikä tuolla koko ajan joku seiso tuossaki respassa niinku niskan takana että älä tee nuin, älä tee nuin ja mitä sää nyt teet, tiiätkö että saa ite tehä” T

”Ainaki meillä täällä X:llä nii saa kyllä aika paljon ite tehä, siis tosi paljon saa tehä” T

”Otetaan kaikki työntekijät mukaan niinku siihen päivittäisiin rutiineihin ja annetaan myöski erilaisia vastuualueita, elikkä ei oo semmonen [esimies] joka sanoo että näin tehdään vaan se on enemmän semmosta koutsaavaa ja semmosta rinnalla tekemistä ja semmosta osallistavaa [esimiestyötä].” E

Esimiehet pitivät myös näitä mahdollisuuksia tärkeinä, mutta ajoittain kaipasivat työntekijöiltä vieläkin lisää rohkeutta esimerkiksi niiden käyttöön ottoon. He halusivat myös nähdä työntekijöiden *kasvavan*, ja jonkin tietyn vastuunantaminen nähtiin tässä mahdollisuutena. Kasvamisella tarkoitettiin varsinkin omassa työssään kehittymistä ja etenemistä, niin että tulevaisuudessa ammattimaisuus edelleen kasvaisi. Rohkeutta peräänkuulutettiin varsinkin silloin, kun puhuttiin myynnillisyydestä, ja haluttiin saada enemmän isoa kauppaa. Alla näistä esimerkkejä myös haastatteluiden suusta. Lisäksi esille tuli useammassa monta vuotta yrityksessä olleen haastattelussa se, että henkilöstöpolitiikka oli vuosien aikana kehittynyt ja siihen selvästi panostettu, joka taas nähtiin panostuksena henkilöstön viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. Henkilöstöpolitiikan hyvyden painottaminen ja siihen liittyvät puheenvuorot viittaavatkin siihen, että tämä nähdään mielekkäänä ja yritysidentiteetin muodostumista tukevana, kun työnantajakuva on positiivinen.

”Halutaan sitä [osallistamisen] kautta myöski kasvattaa työntekijöitä siinä omassa työssä ja tavallaan niinku ottamaan vastuuta ja kantamaan vastuuta.” E

”Ja kyllähän meillä jokainen antaa siitä työpäivästä sen oman panoksensa ja yrittää parhaansa, ja tuota, ehkä vielä rohkeempia, vähän rohkeempia vois jossaki asioissa olla.....et monesti voi kokea että ei joko anneta riittävästi vastuuta tai ei pysty kantamaan tai niinkun ei halua tehdä ratkasuja, mut mun mielestä joku saa tehdä ja kokeilla, yrittää erilaisia asioita” E

”Mut hyvä, reilu työnantaja, ja mun mielestä pitää omistansa huolta. Plus sitte viime vuosina meidän henkilöstöhallinto on ottanu tosi isoja loikkia siitä ku mä alotin.” E

”Toki ku on isompi ketju, ku aikasempi ketju missä ollu töissä, niiniin tota mun mielestä niinku esimerkiks henkilöstöpolitiikka on täällä paljon parempi ja huomaa sitä kehitettään koko ajan, ja siihen kiinnitetään niinku huomiota. Ja hyvä työnantaja.” T

Toimipisteiden johto pyrki ottamaan vahvaa roolia omien työntekijöiden tukemisessa. Kaikissa haastatteluissa tuli esiin useaan otteeseen henkilökohtaisuus ja läheisyys, ja aineiston mukaan johtajien läheistä otetta johtamisessa, esimerkiksi kuulumisten kyselyä ja vähän henkilökohtaisestakin elämästä perillä olemista, pidettiin erinomaisena asiana. Toisaalta esimiehet ajoittain ajattelivat myös rajojen pitämistä tärkeänä, ja huolehtimista siitä, että joskus pystyisi tekemään rankempiakin päätöksiä, kun työporukkaan ei suhtauduttaisi pelkästään kaverillisesti. Useaan otteeseen esimiehet myös nostivat esille, että heille oli tärkeää omien tiimiläisten hyvinvointi ja siitä huolehtiminen, jotta ihmiset viihtyisivät töissä. Esimiehet myös painottivat useissa kohdissa sitä, että hyvinvoiva työntekijä on yleensä motivoituneempi työskentelemään, ja tekee näin parempaa tulosta. Monissa kohdissa kuitenkin työntekijöiden hyvinvoinnista puhuttiin myös ilman tuloksellisuus- näkökulmaa, vaikka sen avulla pyrittiinkin perustelemaan työhyvinvoinnin tärkeyttä vielä lisää. Seuraavat lainaukset ovat esimiehiltä:

”Koska jos esimerkiksi strategian toteuttaminen vaatii semmosia kipeitä liikkuja tai ratkasuja niin mä pystyn sitte ne tekemään sen kummemmin miettimättä. Mun ei tarvi miettiä sitä että no, on toi kyllä niin hauska tyyppi ja kiva ihminen. Ei sitä nyt viitti. Niin ei se, ei semmostakaan voi sitte päästä tapahtumaan.”E

”Sittekö työntekijät viihtyy töissä, nehän sitte kuitenkin sen rahan kuitenkin tuo. Että, eihän epämotivoitunu työntekijä, tuskin on kauhea rahasampo.”E

”Mun mielestä työssä ja näin niinkö työntekijän, niinku minun itteni näkökulmasta, niin töissä pitäis olla kuitenkin hauskaa, että siellä sitte viihtyy ja jaksaa tehdä sitte töitä ja sitä tulosta ja sitte sille palkanmaksajalle, että sehän vaatii työntekijöiltä sitte mutta että siellä työssä viihtyy ja on niinkö tehokas, niin kyllä siellä pitää jollaki tavalla olla hauskaa että, mun mielestä meillä töissä nyt onki ihan kohtuulla hauskaa, siellä kuitenkin viihtyy.”E

Kaikki esimiehet ottivat osaa ajoittain myös suorittavaan työhön, ja tekivät päivisin tai muissa työvuoroissa paljon muutakin kuin istuivat takatoimistossa. Toimipisteiden johtajat tekivät tätä hieman vähemmän, mutta varsinkin päälliköt olivat aktiivisesti arjen työssä mukana. Tämä nähtiin erittäin hyvänä toimintatapana ja sitä arvostettiin varsinkin työntekijöiden keskuudessa todella paljon. Kommenteissa läsnä olikin vahvasti sekä esimiesten että työntekijöiden puolelta se, että arjen työtä olisi hankalaa ohjata tai arvostella ilman, että todella tuntisi sitä mitä arjessa tapahtuu. Esimiehistä toimipisteiden johtajat eivät ehtineet osallistua arjen työhön yhtä paljon kuin päälliköt, ja osa työntekijöistä nosti esille sen, että kaipasivat myös heidän suurempaa

osallistumista ajoittain, vaikka tiesivätkin, että kiireet voisivat viedä fokusta muualle. Haastateltavat näkivät kuitenkin tärkeänä esimiesten arjen työhön osallistumisen myös vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi.

”No meillä myöski siis johtaja voi olla hetken baarissa tai respassa tai missä vaan töissä että ei oo semmonen että esimiehet on vaan jossain konttorissa.”T

Ristiriitaiseksi aineistossa nousee osallistamisen ja yhdessä tekemisen osalta lähinnä termit, joita osa haastatelluista esimiehistä käytti ajoittain puhuttaessa strategian käytäntöön viemisestä. Osa esimiehistä painotti osallistavaa strategiantekoprosessia ja osa taas näki strategian läpivienninkin kontrolloituna. Haastatteluiden ja havainnoinnin mukaan yrityksessä kuitenkin pyritään matalahierarkkiseen toimintaan esimerkiksi juuri osallistamisen avulla ja tuomalla jopa konserninjohtoa lähemmäs suorittavan tason työntekijöitä, esimerkiksi viestimällä videoin, sähköpostein ja sosiaalisessa mediassa. Osa esimiehistä kuitenkin puhui *strategian valumisesta alaspäin ja ylhäältä alaspäin tulemisesta*, ja heidän puheissaan esimiesten ja työntekijöiden erilaisuutta ja hierarkiaa painotettiin enemmän, käyttäen esimerkkejä vaikkapa koulutuksista tai tiedotteista *strategian jalkauttamisen* avuksi. Toisaalta, näin sanoneiden esimiesten kertomukset siitä tavasta, kuinka strategiaa on tuotu käytäntöön ja kuinka se on ”valunut alaspäin” työntekijöille, olivat samankaltaisia muiden esimiesten kanssa, ja niissäkin painotettiin sitä, että strategiaa on toteutettu yhdessä ja ottamalla työntekijöitä mukaan, ja kuinka itse ollaan saatu olla vaikuttamassa strategisiin painopisteisiin. Valuminen lähinnä siis kuvasi sitä järjestystä, jossa strategiaa tuotiin esille aktiivisesti eri tason toimijoille. Kuitenkin kaikki esimiehet tunnistivat yrityksessä osallistavamman esimiestyön tärkeyden ja kertoivat myös siitä esimerkkejä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat kertomaani:

”Mä ite ainaki tykkäsin ihan hirveesti ku siinä oli nimenomaan konsernin johto myöski itte kertomassa ja pohtimassa niitä asioita, niin se tuo ne lähemmäksi jokaista työpaikkaa, jokaista työntekijää ja tuota, me tiedetään silloin että mitä ne oikeesti meiltä haluaa. Mitä yrityksen johto meiltä haluaa.”E

Esimiesten puheissa nousi esille useaan otteeseen myös teach to learn tapa oppia, jolloin itse opettamalla ja kertaamalla asioita ne jäivät selkärankaan paljon paremmin. Esimiehille, jotka olivat itse moneen kertaan vetäneet koulutukset ja lukeneet eri materiaaleja, vastauksia strategiaa koskeviin kysymyksiin tulikin sen kummemmin miettimättä ja niihin viitattiin virallisten dokumentin pohjalta esimerkiksi: *näinhän meille on opetettu*. Esimiesten puheista kävikin ilmi, että mitä enemmän asiaa oli käyty läpi ensin esimiesten kesken ja sen jälkeen koulutettu

työntekijöille, sitä paremmin painuivat yrityksen visio ja siihen liittyvä strategia muistiin. Koulutettaviin asioihin suhtauduttiin työnantajapositiivisesti varsinkin esimiesten näkökulmasta, jolloin heidän oma innostus välittyi koulutuksissa työntekijöille saakka. Esimiehet olivat myös olleet mukana *tunnistamassa* ja asettamassa yrityksen Suomen strategisia painopisteitä ja mukana näin ollen strategiatyön suunnittelussakin, joka koettiin hyvänä ja sitouttavana tekijänä viralliseen strategiaan esimiesten näkökulmasta.

”Mut myöski se että sä itte oikeesti opetat, ni se on myöski semmonen niinkun hyvin vahva, että tavallaan ku sä itte teet jotakin ja kertaat niitä asioita, teach to learnhän on yks erittäin vahva oppimisentyökalu. Et ite voin sanoa ehkä tässä asemassaki et mä oon niinku jo vuos sitten kuullu ensimmäisen kerran tästä asiasta [uudesta strategiasta] ja sitte matkan varrella useestikki, niin tuota kyllä mä oon niinku ainaki ollu tyytyväinen siihen polkuun mitä ite oon kulkenu.”E

”Niin me oltiin yhdessä miettimässä sitä ja tavallaan se taas kertoo tästä yhtiön tavasta tehdä että se strategiakaan ei ollu semmonen juttu et hei että me ollaan nyt kaks kolme korkeinta niinkö suurinta herraa tai rouvaa miettiny strategiaa ja sitte ne sylkääsen sen meillä että tuossa on, et se ei menny niin.”E

Työntekijät olivat haastatteluihin mennessä osallistuneet itse vain yhteen koulutukseen koulutettavan roolissa, ja tämä nostettiin esiin haasteena oppimisen kannalta, kun *toistoa* ei syntynyt. Koulutukset nähtiin olennaisena osana strategian esille tuomista ja sen tuntemista, ja osa työntekijöistä kaipasikin niihin vielä lisää sisältöä. Toisaalta suurin osa piti koulutuksia erittäin hyvinä ja mielenkiintoisina. Haasteeseen nähtiin vastaukseksi useammat koulutuskierrokset, joissa käytäisiin asioita läpi arjen työn näkökulmasta ja yhdessä tekemällä. Edellisiä visiota, missiota ja muuta strategiaan liittyvää asiaa oli koulutettu useaan otteeseen lyhyemmällä aikavälillä, jolloin aiempi strategia oli jäänyt mieleen siihen osallistujille, ja tutumpi strategia saattoi tuntua myös helposti lähestyttävämmältä. Varsinkin työntekijät näkivät tärkeänä, että strategiaan liittyviä asioita käytäisiin yhdessä läpi, ei vain arjessa, mutta myös juuri koulutuksissa.

Ongelmalliseksi kuitenkin koettiin se, että vaikka esimiehet olivat olleet *tunnistamassa* strategisia painopisteitä ja strategian sisältöä oli haettu alun perin kyselyillä, ei tieto tästä ollut työntekijöillä asti. Osa työntekijöistä näkikin strategian sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä sen, ettei tiennyt miksi muutos oli tullut tai mistä strategian sisältö *keksitty*. Lainaukset tukevat esille nostamiani asioita:

”Nää aika niinku kovasti tuuaan aina esille kaikessa mut loppujen lopuksi sitten niinku, ainakaan, tai mulla itellä on sellanen olo että näistä vois kyllä tietää paljon enemmän. Koska jokuhan nämä on keksiny ja miksi ne on otettu just nämä.”T

”Mä haluaisin tietää, että tai mä en tiää et onks sitä missään sanottu et ketkä tämän niinku tekee tämän strategian, mistä se on lähteny.”T

Yllä olevat lainaukset korostavatkin sitä, että joskus selkeä osoittaminen mistä tehdyt asiat tulee, nähtiin erittäin tärkeinä aspekteina niillekin, jotka lähinnä ottivat roolia arjen työssä suhteessa strategiaan.

Strategiaa esille tuodessa arvostettiin erityisesti uutta, modernia tapaa kouluttaa sitä. Useampi haastateltavista pystyi kokemuksensa perusteella vertaamaan aiempia strategiaan liittyviä koulutuksia toisiinsa, ja poikkeuksetta uutta koulutusta pidettiin parempana kuin edellistä. Koulutuksesta olen nostanut alla esiin myös lainauksia. Ryhmätyöt, rento ilmapiiri ja esimerkkien jakaminen nähtiin aineiston mukaan mieluisana ja tehokkaana tapana tutustua strategiaan. Parempana edellisessä koulutuskierröksessä nähtiin lähinnä vain se, että siinä koulutuksia oli huomattavasti useammin, jolloin sisältöön myös tutustuttiin yhdessä huomattavasti useammin. Oma havainnointini koulutuksesta vahvistaa käsitystä siitä, että koulutus oli pidetty ja siinä oltiin mukana mielellään, sillä työntekijät osallistuivat siihen aktiivisesti ja suurin osa silminnähden innoissaan. Omiin havaintoihini kirjaamat asiat olivat myös pitkälti samoja, kuin mitä koulutuksesta nostettiin esille haastatteluissakin, kysyessäni siitä tarkempaa tietoa. Esimerkiksi kouluttajien rentoa olemusta ja läsnäoloa arvostettiin, ja se nähtiin mieluisampana kuin niin sanottu puku päällä pönöttäminen ja luennoiminen.

”Mun mielestä, mä ite tykkäsin hirveesti tuosta tavasta. Uudesta modernista tavasta niin sanotusti et millä tota asiaa on lähetty viemään etteenpäin.”E

”Siihenhän käytettiin niinkun tosi paljon koulutusaikaa tämänkin ohjelman läpikäymiseen, joka kuukausi melkeen koulutukset jotka kesti tunnista kahteen tuntiin koko henkilökunnalla. Ja nyhän meillä on tämä näitten uusien jutujen kohalla on ollu ainoostaan yks koulutuskierrros viime vuonna”E

Huomionarvoista kuitenkin on, että vaikka yhdessä tekemistä arvostettiin ja korostettiin, esimiehet painottivat tarvetta omalle aktiiviselle otteelle strategiaan tutustumisessa, ja edellyttivät sitä myös työntekijöiltä. Varsinkin erilaisiin jaettuihin materiaaleihin odotettiin tutustuvan ja työntekijöiden oletettiin olevan perillä asioista omankin tutustumisensa kautta, eikä pelkästään

virallisen strategian suhteen vaan myös muiden ketjun asioiden. Työntekijät taas odottivat yhdessä tekemistä ja eivät nähneet omaa rooliaan niin tärkeänä. Teot ja puheet olivat joillain työntekijöillä myös osittain ristiriidassa: toisaalta sanottiin, että ketjun asiat kiinnostavat ja niistä haluttiin olla perillä, toisaalta taas edes ketjun kotiin lähettämää tiedotetta ei välttämättä oltu luettu, kun se oli saapunut. Osa työntekijöistä taas piti erittäin positiivisena uudesta strategiasta kertovaa kirjettä kotiin, ja oli innolla lukenut sen, ja seuraavat lainaukset havainnollistavat.

”Oli se vähän erilainen. Just se että itse asiassa muistaakseni [nimi] kanssa siitä puhuttiinkin että siis tulee niinkö kirje kotiin niin ko mä muistan et [nimi] sano et oho että aika hienoa. Niinniin joo. kyllä. Että aika hyvä lähestyminen siihen.”T

”Ja tavallaan se että mun mielestä niinku kertoo siitäki et tuota kun sitte ne kirjeet lähetettiin ennen joulua, [konserninjohtaja] lähetti ne kirjeet, niin kyllähän seki kertoo et se oikeesti välittää meidän työntekijöistä”E

”Kyllä tietyissä asioissa niin myöskin odotetaan et itse on niinkun vastuullinen ja ottaa asioista selvää ja pitää niitä asioita yllä, ja tuota tavallaan muistuttaa itteään aina tietyn aikavälein”E

Ongelmalliseksi nähtiin kuitenkin se, että ajoittain hyvinkin kiireisissä työvuoroissa ei välttämättä ehtinyt lukea esimerkiksi intranettiä tai muita tiedotteita, kun välillä sähköpostin lukeminenkin oli kiireessä hankalaa. Kokonaisuutena työntekijät odottivatkin aktiivista otetta yhdessä tekemiseen, ja mikäli eivät strategian jokaisesta kohdasta olleet perillä, he näkivät ketjun epäonnistuneen siinä tiedottamisessa. Ehkäpä suurin ristiriita työntekijöiden ja esimiesten välillä olikin juuri se, kuinka odotukset ja teot vastaisivat toisiaan strategiaan ja muihin tiedotteisiin itsenäisesti tutustumisessa.

Yhdessä tekemisessä nähtiin haasteita lähinnä valtakunnallisesti, sillä toimipisteissä tiedostettiin se, että koko ketjussa työntekijöitä on todella paljon ja kaikki toimintatavat, strategian käytäntöön vieminen tai muutkaan käytännön asiat eivät välttämättä aina toteudu yhtä hyvin kaikkialla, vaikka ketjun koettiin tarvitsevan yhtenäisyyttä. Alla olevat lainaukset kuitenkin näyttävät, että uskottiin, että henkilöstö tuntisi strategian. Toisaalta, vaikka useaan otteeseen haastatteluissa ketjutyöskentely nostettiin hyväksi asiaksi, sitä kritisoitiin ajoittain liian keskitetystä toiminnasta, mikäli se vei mahdollisuuksia omalta vaikuttamiselta ja vastuuttamiselta työssä. Haastatteluiden perusteella voikin nähdä, että sekä esimiesten että työntekijöiden osallistaminen on yksi tärkeimmistä voimavaroista motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön saavuttamisessa. Sekä esimiehet että työntekijät näkivät esimiestyön roolin suurena ensinnäkin strategian tunnetuksi

tekemisessä, mutta myös arjen työhön osallistumisessa ja työssä viihtymisen edistäjänä. Esimiehen läsnäolo koettiin tärkeäksi ja ketjun panostus esimiesten kouluttamiseen nähtiin hyvänä. Toisaalta merkityksellisenä pidettiin sitä, että myös työntekijät sekä tietäisivät että tuntisivat ylempääkin johtoa, jottei työntekijöiden ja enemmän koulutettavan ja reissaavien esimiesten välille syntyisi kuilua. Johtamisella ja esimiestyöskentelyllä nähtiinkin erittäin suuri rooli strategiatyössä.

”No kyl mä koen, siis sen mitä työntekijöitä tuntee ni tuota, kyllä mun mielestä suurimmalle osalle varmasti on niinkun tärkeä kuitenkin se tuota, ne ensinnäki tuntee, tietää meidän vision, mission ja arvot.”E

”Kyllä mun mielestä aika hyvin kaikki tietää. Mutta, toki on tuhansia, kymmenen tuhatta työntekijää, nii en tiä että tietääkö ihan jokainen, että mikä se välttämättä sitte on.”T

Yhdessä tekeminen sekä osallistaminen nähtiin isossa roolissa varsinkin virallisten strategialinjausten tunnettavaksi tekemisessä ja työn mielekkäänä pysymisessä. Se myös koettiin merkittävänä työnantaja-arvostuksen suhteen, sillä osallistaminen ja vastuuttaminen nähtiin luottamuksenosoituksena ja mielekkään työn motivoijana. Ongelmalliseksi tässä muodostuu kuitenkin arjen työn haasteet, kun itsenäiselle asioihin tutustumiselle ei aina jäänyt aikaa, mikä hankaloitti asioihin perehtymistä ja näin ollen ajoittain myös arjen työtä. Arjen työn tekemistä yhdessä esimiestenkin kanssa pidettiin erittäin positiivisena, kun vahvasti X:laiseksi koetun esimiehen työskentely näytti esimerkkiä.

4.4 Yrityksessä eteneminen

Kuten aiemmin kirjoitin, tärkeäksi osaksi yritysidentiteettiä muodostui ketjutyöskentelyn arvostus. Yrityksessä etenemisessä niin sanotun ketjuidentiteetin arvostaminen nousee korkealle, sillä ketjulla oli suuri rooli monessa vastuiden tai uusien työtehtävien jakamisessa. Haastateltavistani osa oli tullut ketjuun töihin pienemmältä toimijalta, ja etenkin näissä tapauksissa haastateltavat painottivat positiivisena mahdollisuuksia edetä yrityksessä, kuten lainauksissa on nähtävissä, mutta muutkin haastateltavat pitivät sisäisiä rekrytointeja yrityksessä hyvänä.

”Siellä oli hyvät puolet sielläki [ei-ketjulla] mutta, sitte nyt ko tuli X:lle.... tuota niinniin on oon kyllä [viihtynyt], ja sitte tässä matkan varrella tietenki tää on koko ajan niinkö henkilöstöosasto on kehittyne niin on positiivisesti yllättäny”E

”Ja tuota hirveen hyväthän niinku uramahollisuudet on, et jos vaan haluaa samalla firmalla jatkaa niin on kyllä kaikkea mahdollista. Varmaan hotellinjohtajaksi asti voi päästä.”T

”Pistäny merkillä näistä sitte että vaikka johtajia ja eri päälliköitä niin ne kaikki palkataan yhtiön sisältä. Ulkoa ei oo tullu, kovin montaa, että kaikki tulee sisältä. Se antaa niinkö kaikille työntekijöille kuvaa, että, kaikilla on mahdollisuus, että ko on yhtiön sisältä palkataan”E

Haastateltavat arvostivat vastuun saamista ja esimiehet erityisesti sitä, että vastuuta myös otettiin. Vastuuttaminen voidaankin nähdä kulkevan kylkikyljessä osallistamisen kanssa, mutta sitä myös korostettiin mahdollisuutena vaikuttaa työtehtäviin. Vastuun saaminen nähtiin poikkeuksetta positiivisena asiana, ja sitä toivottiin joissain määrin myös lisää. On kuitenkin huomioitava, että haastatteluissa ei ollut läsnä kaikkien työntekijöiden näkemykset, joten oletettavaa on, ja haastatteluissa osin nousikin esille, etteivät kuitenkaan kaikki työntekijät arvostaneet vastuuttamista ja olivat tyytyväisiä omassa työssään juuri omiin tehtäviinsä, kunhan niissä oli kaikki kunnossa. Seuraavissa lainauksissa on nähtävissä niitä asioita, joita työntekijät arvostivat.

”No se että on hyvä ilmapiiri ja että on tekemistä ja että se on semmosta kannustavaa ja haastavaa. Ja mm kyllä se pittää olla mukava tulla töihin joka tappauksessa.”T

”No siis varmaan se [on tärkeintä työssä], et se pysyy mielenkiintosena se työ elikkä tullee, niinku haastaa tavallaan koko ajan että se ei käy tylsäksi. Ja sitä niinku täällä omassa työssä se niinku on ainaki hyvin, että niitä haasteita on. Ihan päivittäin ja erilaisia toki niinku erilaisia ihmisiä koko ajan ja erilaisia asiakaskokemuksia”T

Toisaalta annetusta vastuusta ei aina koettu saatavan sitä vastaavaa korvausta, mutta ennemminkin haastatteluissa nostettiin esille vastuun motivoiminen työn teossa ja sen tuoma mielenkiinto työhön, mutta myös sen auttaminen tulevaisuudessa. Työntekijät toivat omissa haastatteluissaan esille, että esimiehet kyllä seisovat heidän päätöstensä takana, ja esimiehet korostivat samaa omissa haastatteluissaan, kuten alla on nähtävissä. Mielekkääksi koettua

vastuuta nähtiinkin edesauttavan se, että esimiesten koettiin olevan *työntekijöiden puolella*. Vastuun saamista pidettiin paitsi mielekkäänä, mutta ennen kaikkea asiana, joka voisi auttaa eteenpäin omalla uralla. Erilaisten vastuiden myötä nähtiin esimerkiksi opittavan myös sellaisia asioita, jotka voisivat auttaa myös korkeammissa tehtävissä ja ne nähtiin välttämättöminä, jotta kehitys olisi mahdollista.

”Tietenki se että sen päätöksen, kun päätös on syntynyt, se on tehty, niin siitähän syntyy sitte myöskin vastuu ja vastuuhan täytyy kantaa. Mutta toki varmaan kaikki tässäki talossa tietää sen että jos he jotaki itsenäisesti päättää ja sitte syntyy se vastuu mutta sitä vastuuta ei tarte heidän kantaa yksin koska sitte viimepelissä minä siinä kaverina joka sitä vastuuta kantaa.”E

Haastateltavat nostivat esille positiivisena asiana yrityksen työntekijöiden etenemismahdollisuudet ketjun sisällä. Suuressa ketjussa nähtiin monenlaisia työmahdollisuuksia, osittain omassa toimipisteessä, mutta etenkin mikäli olisi valmis vaihtamaan toimipistettä. Joillain työntekijöillä oli kuitenkin mahdollista edetä tai muuttaa työnkuvaansa myös samassa toimipisteessä, kun sellaisia mahdollisuuksia tuli vastaan. Kritiikkiä nousikin lähinnä siitä, etteivät mahdollisuudet aina olleet omassa toimipisteessä ja näin ollen edes samassa kaupungissa. Toisaalta esiin nostettiin isommat kaupungit, joissa oli useampia ketjun toimipisteitä. Tällöin mahdollisuus *kiertää* ja edetä näiden toimipisteiden sisällä nähtiin erittäin hyvänä. Esille nostettiin myös se, että mielekkäänä nähtiin mahdollisuudet *vieraila* töissä toisissa toimipisteissä myös muilla paikkakunnilla, ja oppia samalla uutta. Mahdollisuudet ja vastuut myös nivoutuvat toisiinsa yhteen, sillä pelkkä mahdollisuuksien olemassaolo nähtiin usein mielekkäänä. Huomion arvoista on se, ettei pidempään samassa työssä olleiden kohdalla mahdollisuuksien pelkkä tiedostaminen enää riittänyt, vaan niitä piti itse päästä kokemaan.

Mahdollisuudet nostettiin esiin erityisesti siksi, että niihin tarttui usein joku ketjun sisäinen työntekijä. Haastatteluissa annettiin useita esimerkkejä, niin omasta kuin muistakin toimipisteistä, joissa johonkin vapaana olevaan tehtävään olisi nimetty jo ketjussa työskennellyt henkilö. Haastateltavat selkeästi arvostivat yrityksen sisäisten hakijoiden arvostamista, ja sitä, että ketjun omille työntekijöille pyrittiin myös rakentamaan mahdollisuuksia edetä. Lisäksi esiin nousi se, että hyvistä työntekijöistä kiinni pitämistä arvostettiin, ja sitä toivottiin jopa jossain määrin enemmän. Työntekijöiden puolelta esitettiinkin yritykselle toive, että tulevaisuudessa varsinkin hyviä esimiehiä kannustettaisiin jatkamaan omissa tehtävissään, esimerkiksi antamalla mielekästä vastuuta ja sitä vastaavaa korvausta:

”Mä en nyt puhu itestäni mutta mun mielestä enemmän vois ehkä pittää semmosista huipputyypeistä vähän lujemmin kiinni, että mä en niinkö en yhtään pistä pahaksi jos jolleki maksetaan palkkaa enemmän sen takia että se on sen arvonen että se pittää, niinkö siis se on joku tämmönen avainhenkilö tai joku esimiehissä varsinki voi olla semmosia”T

Haastateltavista lähes jokainen oli saanut kyseisen yrityksen työhistoriansa aikana kokemusta myös muista tehtävistä tai toimipisteistä. Esimerkiksi työntekijöistä jokainen oli saanut kokemusta erilaisista tehtävistä tai toimipisteistä joko ”vierailuviikoilla” toisessa toimipisteessä, toisen toimipisteen ja osaston työntekijänä tai avustamalla uuden toimipisteen avauksessa. Jälkimmäisessä korostuu ketjun arvostus työntekijöitensä kohtaan, kun mukana oli niin johtoa kuin useita työntekijöitäkin ympäri Suomen auttamassa ja opastamassa uutta toimipistettä ketjutyöskentelyyn ja integroimassa ”me-henkeen”. Lisäksi kyseiseen toimipisteeseen nimettiin esimiestehtäviin aiemmin muualla ketjussa työskennelleitä ihmisiä. Esimiehistä taas esimerkkejä oli eri toimipisteiden johtajana toimimisesta, useista vierailuista toisiin toimipisteisiin ”vierailuviikoille” ja eri osastojen esimiehenä toimimisesta sekä etenemisestä hierarkkisesti ylöspäin. Näistä jälkimmäinen onkin yksi jopa tyypillinen tapa edetä ketjussa, kun tuo esille omaa halukkuuttaan edetä ja potentiaalia työskennellä vaativimmissa tehtävissä.

Rekrytoinnin näkökulmasta ketjun sisäiset hakijat myös nähtiin erittäin positiivisina, sillä silloin tiedettiin, että todennäköisesti kyseisellä työntekijällä olisi tiedossa yrityksen toimintatavat ja strategia jo valmiiksi. Palkkaamalla saman ketjun työntekijä, valituksi tulisivin ihminen, joka olisi todennäköisesti sisällä yrityskulttuurissa ja hänen identiteettinsä olisi *vahvasti ”X:lainen”*. Myös innokkuuden hakea ketjun sisällä uusia ja ”korkeampia” tehtäviä nähtiin kertovan yritykseen sitoutumisesta, jolloin olisi helppo ottaa uusi *tiimin jäsen* mukaan. Muita työntekijöitä myös hyödynnettiin ketjun sisällä erittäin paljon, sillä esimerkiksi pikaisesta tuuraustarpeesta oli helppo ilmoittaa vaikkapa ketjun Facebookissa. Tämä onkin yksi tärkeimmistä syistä sille, ettei vaikkapa vapaa-ajan hotellin vastaanotossa ollut yhtään varsinaista sesonkityöntekijää, vaan apukädet tulivat muista hotelleista.

Näiden esimerkkien perusteella voidaan siis nähdä, että yrityksen sisällä on helppo edetä: esimerkkejä oli niin harjoittelijasta työntekijäksi kuin työntekijästä esimieheksi nousemista. Sisäisten hakijoiden arvostaminen voidaan kuitenkin osittain kokea jopa hieman sulkeutuneena prosessina, kun mietitään sitä, kuinka ketjun ulkopuolelta olisi mahdollista päästä yrityksen työntekijäksi. Tässä onkin hyvä huomioida se, että niin työntekijöiksi kuin esimiehiksikin oli päässyt kuitenkin myös useita yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, jos hakija selkeästi oli paras

mahdollinen. Näitä esimerkkejä ei kuitenkaan korostettu ja nostettu esille, vaan haastateltavat kuvailivat työnantajaansa varsinkin näiden sisältä nostettujen esimerkkien kautta.

Vastuuttaminen, osallistaminen ja eteneminen ovat keinoja, joilla henkilöstöä sitoutettiin ketjuun. Työ koettiin mielekkäänä ja siinä nähtiin mahdollisuuksia, ja näiden takia työstä koettiin saatavan *jotain irti*. Kuten aiemmin kirjoitin, haastateltavat olivat työskennelleet kyseisessä yrityksessä noin 2-8 vuotta. Esimerkiksi vapaa-ajan hotellissa apuna oli ollut sesongin aikana työntekijöitä muista toimipisteistä, mutta kyseisellä osastolla ei ollut ketään, joka olisi tullut töihin vasta tutkimukseni aikana. Sitoutuminen olikin nähtävissä juuri esimerkiksi työvuosia laskettaessa, sillä lyhytaikaisia työntekijöitä ei oikeastaan ollut.

4.5 Esimerkkien jakaminen

Haastateltavat painottivat moneen otteeseen sitä, kuinka he ovat päässeet perille strategiasta esimerkkien avulla. Esimerkkien jakaminen oli aineiston mukaan yksi konkreettinen tapa jakaa tietoa strategian onnistuneesta toteuttamisesta muillekin yrityksessä, ja joskus sen ulkopuolellekin. Esimerkkien painottaminen tuli esille myös havaintokerrallani koulutuksessa, kun niitä konkreettisesti pyydettiin ja kerrottiin osallistujien kesken. Koulutuksessa suuressa roolissa oli erinomaiset asiakaskokemukset, joista esimerkkejä mietittiin ensin itsenäisesti ja ryhmissä, jonka jälkeen niitä jaettiin koulutuksessa yhteisesti, ja myöhemmin vielä valtakunnallisesti esimerkiksi Facebookissa. Uusia kokemuksia on jaettu koulutuksen jälkeenkin aktiivisesti muun muassa Suomen Facebook-ryhmässä, toimipisteiden omissa Facebook- tai vastaavissa sosiaalisen median ryhmissä, sekä esimerkiksi intranetissä. Siitä voidaan nähdä muotoutuneen vakiintunut tapa, eikä päivääkään mene, etteikö jokin kokemus ilmestyisi ainakin valtakunnalliseen Facebook-ryhmään. Seuraavissa lainauksissa voidaan nähdä koulutuksen anti ja esimerkkien korostaminen:

”Ja tota kaikki meän esimerkkittehtävät mitä me tehtiin niiniin kaikki oli niinku ja niissä niinku oikeesti porukassa ku joutu paneutuun ja miettimään, siis joo, pelkästään niinku positiivista jäi sieltä.”T

”käytiin esimerkkejä läpi ja tommosia vaan niinku musta on kiva et tuommosia ja on saa ei niinku haittaa vaikka on enemmänki.”T

”No kyllähän se on ainaki minun oma mielipide on että esimerkkien kautta ja silleen ei mikään luentotilaisuus, vaan esimerkkien kautta ja ryhmätöitä ja jutustelua ja tämmöstä näin, että se, siinä sen saa parhaiten jalkautettua sitten.”E

Yksi esimerkki kokemusten jakamisesta on eri asiakaspalautteet, joita aktiivisesti pyritään saamaan sekä jakamaan eri toimipisteissä. Asiakaspalautteita kerätään esimerkiksi asiakkaiden vierailun aikana tai lähtiessä kysymällä sekä kuuntelemalla, jälkikäteen erilaisten kyselyiden avulla sekä kannustamalla jakamaan niitä sosiaalisessa mediassa, kuten Tripadvisorissa tai muiden varauskanavien palautekanavissa. Sosiaalinen media näytteleekin suurta roolia niin asiakaspalautteiden saamisessa kuin niiden jakamisessakin yrityksen sisällä. Asiakaspalautteita jaetaan yrityksen sisällä erityisesti silloin, kun ne ovat esimerkkejä jostain strategian mukaisesta toiminnasta, eli esimerkiksi asiakas on onnistuttu ilahduttamaan erityisen hyvin. Onnistumisista ja saaduista asiakaspalautteista palkitseminenkin viittaa siihen, että esimerkkien voimaan uskottiin ja sen uskottiin myös kannustavan työntekijöitä pyrkimään sellaiseen palveluun, jolla olisi mahdollista vaikkapa juuri yllättää asiakas ja toimia strategian avulla. Esimerkeillä myös korostettiin strategian olemassa oloa ja lisäksi strategian eri osat liitettiin usein esimerkkeihin. Seuraavat lainaukset havainnollistavat tätä:

”Varmasti se että ne otetaan osaksi sitä päivittäistä työtä, ja sitte niitä onnistumisia nostetaan sitte, myöski niinku asiakaspalautteita, nehän voi kaikki laittaa vähän niinku jonku tietyn arvon alle sitte jos tulee jotaki asiakaspalautteita, et se on ihan hyvä tapa käsittää niitä. Ja myöski sitte jos haluaa oikeen vetää sen pitkälle, sithän voi esimerkiksi tiimipalaverissaki laittaa noitten arvojen alle ne asiat mitä käsitellään siellä.”E

”oikeestaan kaikki mitä niinku yhtiön puolelta tulee joko palaverit tai kyselyt niin jollain tavalla aina viitataan näihin, joko missioon, visioon tai arvoihin. Et kyllä niitä aina niinku muistutellaan ja pietetään mielessä, et ei oo ninku silleen että noni tänä vuonna se tulee ja sit unohetaan ja katotaan sit vuonna 2020 miten tässä on niinku käyny.”T

Näitä asiakaspalautte-esimerkkejä jaettiin paljon myös toimipisteiden sisällä esimerkiksi jaoteltuna sen mukaan mitä yrityksen arvoa ne edustivat. Arvojen mukainen käyttäytyminen onkin läsnä yrityksen arjessa, ja niiden mukaisesta toiminnasta puhutaan jatkuvasti myös haastatteluissa. Arvot nähdään ehkäpä yhtenä tärkeimpänä strategian osa-alueena haastateltavien kesken, ja strategiasta puhuttaessa käännyttiin helposti puhumaan arvojen mukaisesta

toiminnasta. Tämä tukeekin ajatusta, että strategia nähdään nimenomaan toimintana yrityksen arjessa, ja siihen on annettu suuntaviivat yrityksen sisältä. Toisaalta arvot nähtiin läheisinä ja sopivina itselle, mutta myös kaikille muillekin ”X:laisille”:

”sitte tota niinku ihan päivittäisessä niin siis vaan varmaan niinku esimerkin kautta. Ihan niinkun meän päivittäisessä työssä. Ja toki meillä on niinkun meillä on arvoja tuolla seinillä ja niinku muistuttamassa ja muuta mut niinku lähinnä varmaan se oman esimerkin kautta”E

”toki siellä oli valmiita esimerkkejä mutta kuitenkin sitte sieltä synty ihan esimerkkejä elävästä elämästä. Niinni, nehän ne on ne parhaimpia sitten, sitte ko jaetaan sitte sitä toisten kesken niitä kokemuksia niin, sitte saattaa niinkö saada omia ajatuksia jonku toisen tekemästä esimerkistä niinni, omaan työhön sitte.”E

Haastateltavien mukaan työkavereiden esimerkkien jakaminen kannustaa tekemään myös itse paremmin, ja parhaimmillaan toisten virheistä voi oppia. Koulutuksessakin nostettiin esille se, miksei virheitä jaettaisi myös enemmän onnistumisten ohella, sillä ne koettiin opettavaisiksi. Kehotus jäi kuitenkin melko ohueksi, sillä koulutuksessa virheellisiä esimerkkejä ei jaettu, eikä niitä nostettu esille myöskään haastatteluissa. Toisaalta virheiden korjaamisessa uskottiin esimerkillä johtamiseen ja niiden jakamiseen, minkä takia olisikin voinut olettaa, että jakoon pääsisi myös esimerkkejä virheistä oppimista. Alla tätä tukeva lainaus. Yrityksessä esimerkkien avulla kuitenkin mieluummin iloitaan toisten onnistumisista, ja niitä mielellään siksi jaetaan. Onnistumisten jakamiseen myös kannustetaan yrityksen puolesta, sillä yrityksen palkitsemiskäytännöt kannustavat hyvien asiakaspalautteiden jakamiseen ja onnistumisista palkitaan parhaimmillaan rahallisesti. Toisaalta myös omien onnistumisten jakaminen esimerkiksi esimiesten toimesta valtakunnallisessa Facebook-ryhmässä nähtiin innostavana ja tukevana, jolloin oma motivaatiokin saattoi kasvaa.

”Jos me havaitaan jotaki et ne maitopurkit on vinossa, niin täytyy sanoa et ei nuin. Mä en ehkä ihan kauhean kärkkäästi puutu, aika paljon sitte kaikessa hiljasuudessa ite, se voi olla väärin, mutta mä uskon myöski siihen et ku porukat näkkee mut tekemässä jotain tommosta niin ehkä ne ens kerralla tekee sen ite että [nimi] ei tartte. Koska ne huomaa sen että ai hitsi mulla jäi tuo asia tekemättä, mä en huomannukkaan tuota, mäpä hoidan sen ens kerralla, vähän ehkä niitä nolottaaki se että [nimi] on siellä tota oikomassa jotaki ruokalistapinkkoja tai mitä nyt vaan.”

E

Esimerkkien jakaminen tuli esille haastatteluissa myös niin, että useisiin kysymyksiini vastattiin monipuolisilla esimerkeillä tai kuvauksilla eri tapahtumista, kuten alla olevassa lainauksessa. Lisäksi pyytäessäni esimerkkejä tietyistä tilanteista, niitä annettiin aina useita. Mielestäni kuitenkin tapa kertoa asioista esimerkkien avulla kertoo siitä, että tämä tapa on koettu hyväksi ja toimivaksi, mutta ennen kaikkea konkreettiseksi tavaksi kertoa asioista eteenpäin. Esimerkit koettiin helpoksi ymmärtää ja ne olivatkin muodostaneet yhden tietoisesti käytännön, jolla vahvistettiin yhtenäisyyttä ja haluttiin näyttää asioita, miten niistä saisi vieläkin parempia. Yhtenäisyyden vaalimisella voidaan nähdä kosketuspintaa myös yritysidentiteettiin, sillä positiiviset esimerkit kannustivat eteenpäin.

”Sitte jotain pieniä kahvikupposia antanu sillon tällön et jos vähän kiirettä et paljon maksaa ja muuta niin sanonu et anna olla, niin kauhee kiitos taas jeejee kiitos. Kaikkia tommosia ihan pikkujuttuja, se voi olla pieniä asioita mut isoja heille.”T

Esimerkkejä yrityksessä saadaan ennen kaikkea arjen työstä, jossa voi sattua ja tapahtua kaikenlaista hektisessä ympäristössä. Arjen työ olikin juuri se mistä esimerkit tuotiin esille niitä jatkuvasti hakien. Facebookkiin suhtautuminen kuulosti kuitenkin ajoittain hieman kriittiseltä, kun oikeasti erilaiset ja erikoiset jutut saattoivat jäädä päivityksissä tavallisten arkisten askareiden jalkoihin. Tästä alla oleva lainaus toimii esimerkkinä. Toisaalta haastateltavat näkivät olennaisena osana arjen työtä esimerkkien ”vyöryn” ja sitä pidettiin yrityksen tyypillisenä toimintatapana. Toisaalta taas ehkäpä juuri negatiivisten esimerkkien puutteen takia moni näki hehkutuksen ajoittain vähän päälle liimattuna, kun tiedettiin, että arki oli täynnä kaikenlaisia sattumuksia, joista osa epäonnistumisiakin. Toisaalta jotkin ”ihmeelliset” tapahtumat nähtiin tavallisina toisissa yksiköissä, joka saattoi synnyttää ihmettelyä siitä, että miksi verrattain pieniäkin hehkutetaan niin paljon. Työntekijät eivät itse kuitenkaan kokeneet haluavansa jakaa poikkeuksellisia negatiivisia esimerkkejä, joten esimiesten roolin *opettavaisten* huonompienkin kokemusten jakamisessa voidaan nähdä tärkeänä.

”aivan miten sattuu menny niitä tarinoita sinne [Facebookiin], että menny varmaan osalla puolet hukkaan niistä tarinoista.”T

Esimiesten roolia korostettiin aineistossa useaan otteeseen. Hyvän esimiehen koettiin olevan esimerkillinen, ja heidän oletettiin omalla toiminnallaan näyttävän, miten tulisi toimia. Tämä olikin yksi syy, miksi esimiehen läsnäoloa myös suorittavalla tasolla pidettiin tärkeänä, ja heidän osallistumisensa arjen työhön nähtiin erittäin positiivisena asiana. Esimiesten mukana olo arjen

työssä myös alleviivava yrityksen pyrkimystä *matalahierarkkisuuteen*, ja usein esimiehet koettiin läheisiksi ja sellaisiksi, joille uskaltaisi mennä sanomaan ja kysymään asioista, kun tarve vaati. Toisaalta tällainen suhtautuminen kasvatti myös luottamusta esimiehiin, jolloin työskentely myös tuntui helpommalta.

”kyllä nuo niinku pittää esimiestyössä myöskin näkyä tai et sen niinkun esimerkin kautta”T

”Tää kertoo tää [uusi konsepti] mun mielestä sitä että mihin suuntaan me ollaan menossa et tavallaan se, että tuodaan niinkun jopa sitä konsernin tasoa lähemmäs ihmisiä, ja tuota, hyvin selkeillä niinkun esimerkeillä niinkun tuodaan sitä että mitä me ollaan.”E

Esimerkeillä haluttiin tuoda esiin sitä mitä ”me ollaan”, jolloin yritysidentiteetti oli läsnä positiivisessa meiningissä ja tekemisessä. Positiiviset esimerkit siis nähtiin voimavaroina, jotka kannustivat eteenpäin, ja tekemään omaa työtä paremmin. Tieto rahallisen palkitsemisen mahdollisuudesta koettiin yhdeksi tärkeäksi viestiksi johdolta, sillä silloin nähtiin saavan jotain konkreettista palkitsemista erinomaisesti tehdystä työstä, jota esimerkiksi palkassa ei muuten huomioitu. Toisaalta esimiehen nostamat esimerkit vaikkapa omaan tai valtakunnalliseen Facebook-ryhmään nähtiin myös melko konkreettisena kiitoksena ja kannustajana, kun saatiin tykkäyksiä omalle teolle.

4.6 Strategian kommunikoiminen

Yritykselle aiemmin tehdyissä tutkimuksissa, niin sisäisissä kuin ulkoisissakin, on tullut esille sekä henkilöstön sitoutuminen strategiaan että henkilöstön hyvä strategian tunteminen. Näistä lähtökohdista aloin myös omaa tutkimustani tehdä, ja haastatteluiden sekä havainnoinnin perusteella yhdyinkin aiempiin tutkimustuloksiin kyseisen tuloksen osalta. Toisaalta esimiesten kannalta esille tuotiin myös tarvetta tuntea yrityksen toimintatavat, kun sille tehdään uutta strategiaa ja miettiä millainen strategia voisi kyseisessä yrityksessä toimia. Nostaisin kuitenkin huomiona esiin sen, että vaikka henkilöstölle strategian sisältö olikin erittäin tuttu ja *helposti lähestyttävä*, eivät kaikki osanneet ensin nimetä tuntemiaan asioita strategiaksi. Strategia- sanaa ei yrityksessä useinkaan käytetty, eikä käsite itsessään ollut jokaiselle tuttu. Strategia tunnettiin kuitenkin sisältönsä osalta, esimerkiksi vision ja mission osalta, ja niitä käsiteltäessä sanottiin,

että *niistä puhutaan jatkuvasti ja kaikki tietää ne*. ”Ne” kuvaa strategian eri osa-alueita (esimerkiksi juuri visio, missio, arvot), joka alleviivaa sitä, ettei strategiasta puhuta vain yhtenä kokonaisuutena, vaan eri osioista muodostuvana asiana. Seuraavat lainaukset havainnollistavat näitä asioita hyvin:

”Kyllähän täytyy tietää ensinnäki se että missä ollaan tänään, mihin ollaan menossa, mitä meiltä niinkun odotetaan. Tavallaan niinku strategian luominen niin se et, et pitää pystyä näkemään siihen tulevaisuuteen ja tuntee, tietää oma yritys ja tavallaan se ympäristö ja muuta et pystyy luomaan semmosen hyvän strategian joka niinku kantaa ja myöski sitte välitavoitteet ja muut et tuota, tavallaan nähdään että mihin me halutaan, halutaan niinkun edetä siinä työssä ja yrityksenä, ihmisinä.” E

”Aika hyvät on sellaset pitkäaikaset suunnitelmat. Aika harvoin meillä missään palavereissa tai koulutuksissa tai missään puhutaan ikinä strategiasta. En ainakaan muista. Mutta siihenhän kuitenkin liittyy kaikki visiot ja missiot, jota me tosi paljon käydään läpi, aina.” T

Kysyessäni ”Mitä strategia mielestäsi on?”, painotin jokaiselle haastateltavalle, etten oleta mitään oppikirjavastausta, vaan vastauksen saa kertoa omin sanoin. Kun kysymystä lähdettiin käsittelemään tätä kautta, sain vastaukseksi omin sanoin kuvattuja asioita siitä, millaiseksi strategia mielletään ylipäättään ja yrityksessä, kuten alla on nähtävissä. Mielenkiintoisiksi kuvailut mielestäni tekee se, että vaikka perinteisesti strategia on kuvailtu suunnitelmana, haastateltavista osa mielsi strategian toimintatavaksi, mikä tukee ajatusta siitä, että yrityksessä ennemminkin toimitaan niiden ”luissa ja ytimissä” olevien toimintatapojen kuin jonkin kirjoitetun paperin mukaan. Tätä tapaa alleviivaa myös se, ettei koko haastateltu henkilöstö osannut nimetä mitään tiettyä dokumenttia strategiaksi, eikä ollut edes välttämättä nähnyt strategiakaaviota tai tiettyyn vuoteen tähtäävää strategiaa koskaan. Toisaalta useat haastatelluista nostivat esiin perinteisen suunnitelma-käsityksenkin, vaikkakin omilla esimerkeillään kuvailivat tekemistä ja toimintaa, mitä arjen työssä tapahtui.

”Noo [strategia on] toimintasuunnitelma tulevaisuuden varalle ja miten toimitaan ja miten saavutetaan tietyt tavoitteet.” T

”Hyvä strategia on semmonen selkee, se on läpinäkyvä ja avattu, et se on kaikille selvää et mikä se meidän tavote on.” E

”Se on suunta minne me ollaan menossa, se on tahtotila, jossa yritys jonku tietyn ajan kuluessa on ja jota kohti sitte mennään. Sen nyt tieteenki myöskin mun mielestä huomioi sen muuttuvan toimintaympäristön Jaja tuota, strategiahan toimii sillä tavalla parhaiten että jos sitä ei lähettä ylhäältä alaspäin sanelemaan et se tulee jostaki norsunluutornista että tässä on kuulkaa meiän strategia vaan mieluummin ehkä niin et siinä sitte porukat saa olla mukana miettimässä sitä. Tuossa ko aiemmin kysyit että minkälainen työnantaja X on niin me oltiin mukana miettimässä yhtiön niinkö strategiaa ja suuntia”E

Se, miksi näin oletukseni strategian tunnettavuudesta ja sisäistämisestä oikeaksi perustuu siihen, että haastateltavien kanssa strategian sisällöstä puhuttaessa he kertoivat runsaasti sekä miten strategia arjen työssä toteutuu että mitä yritys kyseisillä kohdilla tarkoittaa. Strategian sisältö oli siis tuttua kaikille haastateltaville. Esimerkiksi yrityksen visio koettiin *hyvin helpoksi ymmärtää, selkeäksi ja järkeenkäyväksi*, ja koko strategiasta puhuttaessa käytettiin usein sanaa selkeä. Yrityksessä pitempään työskennelleet vertasivat haastattelun aikana puheissaan helposti nykyistä strategiaa aiempaan strategiaan, ja uusi koettiin pääsääntöisesti sekä *selkeämmäksi toteuttaa* että *helpommin ymmärrettäväksi*. Sisällöltään strategian ei erityisesti koettu muuttuneen, vaan vertaillessa uutta ja vanhaa strategiaa, nähtiin että sama asia oli sanottu helpommin ymmärrettävällä kielellä, ja toisaalta sitä oli *terävöitetty* aiemmasta. Terävöittämistä ja selkeyttä pidettiin hyvänä asiana, ja moneen otteeseen haastatteluissa nousi esille, että vaikka strategia olikin helppo ymmärtää, ei sen toteuttaminen ollut välttämättä aina yhtä yksinkertaista. Haastatteluissa nousi kuitenkin myös esiin se, että strategian kirjoitettuun sisältöön olisi kaivattu *vielä jotain enemmän*, joka erottuisi muista kilpailijoista. Kritiikki kohdistui lähinnä siihen, että strategia oli liian yksinkertainen ja luonnollinen tapa toimia. Osassa haastatteluissa taas yksinkertaisuus ja luonnollinen tapa toimia nostettiin nimenomaan hyväksi asiaksi, koska toimintatavat muotoutuivat silloin helpommin. Seuraavassa esimerkkejä:

”Nää on vaan nää tuoreemmat jutut niin ehkä jollaki tavalla analysoitu uusiksi ja yksinkertaistettu ja nimenomaan niinku käytetty siinä terottimessa, että ne on vähän ärhäkämmät nyt sitte ko mitä ne oli.”E

”Kyllä mä enemmän pidän sitä hyvänä asiana et se on yksinkertanen koska jos me nyt mietitään jälleen sitä äskeistä et viittasin siihen et meillä on paljon erinlaisia ihmisiä töissä ja jos me niinkun yritetäs tuo saada ja yritetään saada ja ollaan yritetty saaha se niinkun ihmisille ymmärrykseen se että mitä me tällä bisnesellä

oikeen haetaan ja mikä se meidän tavote on. Jos se ois kovin monimutkanen niinniin me oltas ehkä liemessä, ei kuitenkaan kaikki välttämättä ihan äärimmäisen monimutkasta yritysviestintää, sisäistä viestintää ymmärrä. Ei edes halua ymmärtää. Ja onko meillä sitte aikaa ja resursseja lähteä pitämään luentoa asiasta X:n missio niin ehkä ei.”E

Mielenkiintoista on mielestäni se, miten strategian koettiin tai ei koettu ohjaavan työtä. Yksi kysymykseni olikin ”koetko strategian ohjaavan työtäsi”, ja vastaukset siihen vaihtelivat. Osa koki strategian ohjaavan vahvasti, esimerkiksi koska arjen työssä oli läsnä kaikki strategian sisällön toimenpiteet. Osa taas ei kokenut strategian ohjaavan, koska ei ajatellut strategiaa työskennellessään vaan asiat tulivat itsestään. Huomionarvoista heidän suhteen on kuitenkin se, että kysymykseen he vastasivat erilaisilla kokemuksilla siitä, kuinka strategiset toimintatavat tulivat heiltä luonnostaan ja kuinka toimintatapoja oli helppo tunnistaa arjen työstä. Tämä voidaankin nähdä yhtenä vahvan yritysidentiteetin merkinä, sillä yrityksen strategiset toimintatavat tulivat haastateltujen selkärangasta sen kummemmin miettimättä ja pohtimattakin. Strategia ja sen eri osat nähtiin kuitenkin esimerkiksi *inspiroivina* ja *motivoivina* tekijöinä työssä, joten mielestäni on tärkeää huomioida myös niiden sopiminen yrityksen arkeen. Alla olevat lainaukset havainnollistavat näitä tulkintoja.

”Nuo on ehkä enemmän semmosia itestään selvyyksiä asioita mitä sää tarvit, että sää voit olla asiakaspalvelussa. Mutta en tiää tuosta missiosta, en usko ehkä että kukkaan niitä päivittäin mieltii.”T

”Mun mielestä tää on tosi mielenkiintosta ja mukavaa yrittää olla justiin niinku [vision mukainen] ketju. Siis kyllä se mua ainaki inspiroi.”T

Moni haastateltava koki tärkeäksi sen, miten strategiasta puhuttiin. Se, ettei strategia-sanaa käytetty, ei herättänyt kritiikkiä vaan pidettiin ennemminkin hyvänä, ettei käytössä ollut niin monimerkitykselliseksi koettua käsitettä. Haastateltavat kyllä osasivat kertoa strategiasta sekä yrityksen että termistön kannalta omin sanoin, mutta usein se koettiin terminä hieman luotaantyöntäväksi. Huomionarvoista onkin se, että strategia kyllä nähtiin aineistossa jokaisen yrityksen toiminnan perusedellytyksenä, mutta työntekijät eivät välttämättä tiedostaneet sitä itsekään jatkuvasti toteuttavansa ja tuntevansa sitä sisällöllisesti erittäin hyvin. Tämä johtui siitä, että heidän tietämiänsä asioita ei oltu heille painotettu nimellisesti strategiana, vaan ennemminkin toimintatapana. Kirjoitettua strategiaa pidettiin lähinnä esimiesten puolelta tarpeellisena silloin,

kun tunnettiin tarvetta ottaa *kompassisuuntimaa* sinne mihin ollaan matkalla, jotta saataisiin mahdollisimman hyvää ja ketjun mukaista tulosta tehtyä.

Yrityksessä ei haastattelujen perusteella niinkään anneta isoa painoarvoa sille, että työntekijät osaisivat nimetä kaiken tekemisensä oikein strategian kannalta. Painoarvoa olikin enemmän sillä, että henkilöstö osasi tehdä oikeita asioita, ja ajoittain heitä autettiin tunnistamaan, että on toimittu jälleen strategian mukaan. Tämä käsitys alleviivaa myös sitä, että strategiasta on tullut sisäistetty toimintatapa, jonka mukaan pyritään kohti tavoitetta, sen sijaan, että työntekijöiden pitäisi oppia ulkoa sanelemaan asioita mieltien, miten niiden mukaan toimitaan. Luonnollisen toimintatavan muodostuminen yritysidentiteetin kautta arkisella puheella on ollut omiaan kyseisessä yrityksessä tekemään siitä läheisen ja eläväksi eletyn, kuten seuraavat lainaukset osoittavat.

”Meillähän ei välttis oo niinkun tullu semmostakaan niinkun ”hei otsikko strategia”, sitte se ois siinä. Kyllä se meille on syötetty sitte vähän erillä tavalla, mulle se kelpaa sinänsä hyvin. Se näkyy meiän jokapäiväisessä tekemisessä, jos me ruvetaan oikein miettimään sitä, niin totta kai se näkyy.”E

”Mut sitä se on siis että se strategia tavallaan me ehkä eletään ja hengitetään sitä jos oikeen uskaltaa noinkin ronskisti sanoa, että se on tässä meiän ympärillä koko ajan ja me sitte toteutetaan sitä omalla tavallamme, mutta niinku äsken tossa sanoin meiän niistä hyvin kehittyneistä tunnusluvuista niin ei me kovin kauheen väärin olla sitä toteutettu kuitenkaan sitte”E

Yrityksen strategiasta kommunikoimista ohjasi toiminta, eikä niinkään pelkästään erilaiset puhetyylit tai -tavat, joilla strategiaa olisi tuotu tiedoksi. Strategian tekeminen nähtiin arjessa tapahtuvana, ja arkityön kautta siihen myös tutustuttiin. Voidaankin todeta, että onnistumisen taustalla olevassa käytännössä kommunikoiminen on muodostunut työntekijöille istuvaksi, vaikkakin jonkin verran siinä vielä oli yhtenäistettävää esimiesten kommunikoimisen osalta. Suunta yrityksessä vaikutti kuitenkin olevan osallistavaan ja matalahierarkkiseen suuntaan.

5. Lopuksi

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksessani olen pyrkinyt saamaan vastauksen kysymykseen, kuinka strategiaa tehdään eläväksi yrityksen arjessa. Haastattelemalla ja havainnoimalla olen kerännyt aineistoa, josta teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä sain esiin kuusi yritysidentiteettiin kietoutuvaa käytäntöä, joilla strategiasta tulee elävä. Tutkimukseni on siis laadullinen, ja tieteenfilosofisesti kiinnittäydyn poststrukturalismiin. Olen ensisijaisesti tutkinut strategiaa toimintana, ja laajentanut käsitystä strategiatoimijoista ylimmän johdon lisäksi keskijohtoon ja työntekijöihin. Omassa tutkimuksessani keskijohdon ja työntekijöiden välinen rooli onkin saanut suuren merkityksen, kun onnistuminen strategian läpiviennissä on ollut esillä.

Analyysini perusteella voidaan nähdä, että kohdeyrityksessä onnistunut strategian läpivienti ja eläväksi tekeminen määrittyvät pitkälti vahvan yritysidentiteetin ja siihen kietoutuvien käytäntöjen kautta. Tulokset alleviivaavat SAP-tutkimuksen näkökulmaa strategiasta toimintana (esim. Laine 2009), ja strategian eläväksi eläminen painottuu yrityksen strategiatyössä. Onnistunut strategian läpivieminen on pitänyt yrityksessä sisällään käytännönläheisen näkökulman, jossa suunnittelu jää pieneen rooliin työntekijöiden näkökulmasta, mutta keskijohto pääsee osaksi sitä laajemmassa merkityksessä. Työntekijöiden rooli strategian toteuttamisessa taas on noussut suureksi. Kohdeyrityksessäni strategisella toiminnalla on nähty olevan vaikutusta esimerkiksi yrityksen kilpailijoista erottautumiseen ja yhtenäisen toiminnan kehittämiseen ympäri ketjun, mikä on auttanut yritystä menestymään myös taloudellisin mittarein mitattuna omassa toimintaympäristössään.

Tutkimuskysymykseeni ”miten strategia tehdään eläväksi yrityksen arjessa” olen pyrkinyt vastaamaan yritysidentiteetin kautta, joka on olennainen osa strategian selkärankaan painumista, jolloin esille tulevat käytännöt ovat osa arkipäiväistä työskentelyä. Huomioitavaa on esimerkiksi se, ettei strategiaa ”eletty” papereiden kautta, vaan arkityöskentely oli koko toiminnan ydin ja sen ohjaus oli esimiesten tehtävä. Kuitenkin esimiehet tiedostivat, ja toisaalta heillekin asia oli osittain esitetty niin, ettei strategiasta tarvinnut puhua sillä nimellä, vaan strategian suhteen tuli huomioida tekeminen ja toimintatavat. Yrityksessä toimittiinkin usein yhtenäisillä tavoilla, tai siihen ainakin pyrittiin, sillä yritysidentiteetin myötä jokaisella oli joko tiedostettu tai joskus tiedostamatonkin tapa pyrkiä samanlaisten käytäntöjen kautta standardoituun toimintaan.

Yritysidenteetin rooli nousee esille kaikissa käytännöissä, jolloin voidaan nähdä sen vaikuttavan positiivisesti varsinkin yhdessä tekemiseen ja yritykseen sitoutumiseen (Alvesson & Willmott 2002), ja yrityskulttuurilla oli siihen suuri merkitys. Yritysidenteettiä pohtiessa on kuitenkin mielenkiintoista huomata, että vaikka uuden strategian myötä on tullut esiin niin pieniä kuin isompiakin muutoksia, nousi yritysidenteetti aineistosta esiin, vaikka aiemmissa tutkimuksissa varsinkin suurilla muutoksilla on voinut olla vaikutusta yritysidenteetin heikkenemiseen (Beech & Johnson 2005). Työntekijät olivat yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen sitoutuneita ja työnantajapositiivisia, mutta ulkopuolelta tarkasteltuna voidaan pohtia sitä, kuinka kontrolloivaa yhtenäisen yritysidenteetin muodostaminen oli (Alvesson & Willmott 2002)? Vaikka haastateltavista jokainen koki oman yrityksensä mielekkäänä ja yritysidenteetti oli vahva, ei haastateltavanani ollut sellaisia työntekijöitä, jotka eivät olleet sopeutuneet kyseiseen työskentelytapaan. Ehkäpä juuri tästä syystä nousikin oikeiden ihmisten palkkaaminen yritykseen niin tärkeäksi teemaksi, sillä aineistossakin tunnustettiin yrityksen muottiin sopeutuminen tärkeänä. Tuloksia pohtiessa on syytä ottaa huomioon, ettei haastateltavinani ole ollut jokainen yrityksen toimija, vaan nämä näkemykset edustavat työntekijöistä vain osan mielipiteitä. Tästä syystä on mahdollista, että sopeutumisvaikeuksiakin löytyy yrityksestä.

Olen löytänyt aineistostani kuusi käytäntöä, jotka yritysidenteetissä ovat mukana ja joiden kautta strategiaa eletään. Ensimmäinen käytäntö on asiakaslähtöisyyden arvostaminen: välittäminen ja yllättäminen, jossa otsikkonsa mukaisesti suurella roolissa on aito välittäminen niin asiakkaista, ympäristöstä kuin muista työntekijöistäkin, ja standardoidusta tavasta poiketaan tekemällä yllätyksiä ja jotain enemmän, kuin mitä tavallinen tapa olisikin. Käytännön mukaan toimiminen on olennainen osa strategian toteuttamista ja sillä pyritään erottautumaan kilpailijoista. Toisena nostin esiin myynnillisyyden ja tuloksellisuuden korostamisen, joka kietoutuu vahvasti myös edelliseen käytäntöön. Siinä lisämyyntiin pyrkiminen nousee suureen rooliin ja myyntiä katsotaan usein myös asiakkaiden kautta. Tämä on yksi perinteisimmistä strategiaan liitettävistä käytännöistä, kun mietitään sitä numeroiden kautta tarkasteltavana. Silti kohdeyrityksessä se muotoutui toiminnaksi, joka oli usealla työntekijällä selkärangassa. Kolmas käytäntö on osallistaminen ja yhdessä tekeminen, johon varsinkin yritysidenteetti kietoutuu merkittävästi. Enää ylintä johtoa ei nähdä yksinään merkittävimpänä strategiatoimijana, vaan mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen otetaan aktiivisesti muitakin, ja työntekijöille pyritään antamaan vastuuta. Osallistaminen näyttelikin olennaista roolia, kun mietittiin, kuinka koko henkilöstö saadaan toteuttamaan yhteistä strategiaa. Neljäntenä käytäntönä onkin yrityksessä eteneminen, joka sitouttaa strategiaan ja yrityksen toimintaan, ja voidaan nähdä suurella roolilla yritysidenteetin

suhteen. Kyseisessä käytännössä myös rekrytointi painottuu, kun oman ketjun sisältä on usein löydetty tehtävään paras henkilö ja ketjulaisia pyritty kouluttamana lisää. Viides käytäntö esimerkkien jakaminen on hyvin konkreettinen tapa saada strategiaa tietoon ja kannustaa toimimaan sen mukaan, sillä aktiivisesti esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa jaetut esimerkit koettiin inspiroivina ja kannustavina. Esimerkit koettiin hyviksi tavoiksi oppia strategiasta lisää, ja niihin kannustettiin esimerkiksi palkitsemisilla. Kuudes käytäntö on strategian kommunikoiminen, joka voisi olla mielenkiintoinen tutkimuskohde yksinäänkin. Kommunikoinnissa otettiin huomioon myös se, etteivät työntekijät välttämättä aina tiedostaneet rooliaan strategisina toimijoina, ja johto pyrki tuomaan strategiaa esiin hyvin käytännönläheisellä tavalla. Esimerkiksi strategiaa ei sanana edes käytetty, vaan tavat sen esiin tuomiseen olivat moderneja ja yritykseen sopivia.

Käytännöt näkyivät omalla tavallaan arjessa, eikä niistä jokaista välttämättä suoraan tiedostettu tavaksi elää strategiaa, varsinkaan työntekijöiden toimesta. Nykytutkimuksessa on myös tuotu esiin alemman henkilöstön ja keskijohdon roolia strategiatutkimuksessa yhä enemmän, ja alleviivaankin tätä näkemystä omien käytäntöjeni kautta: ketkä muutkaan niitä toisivat yrityksen arkeen elettäväksi, kuin työntekijät joita keskijohto eli esimiehet ohjaavat? Nähtävissä on analyysini perusteella se, että onnistuneessa strategian läpiviennissä täytyy antaa myös keskijohdolle suurta painoarvoa, jotta strategiaa lopulta pystytään ”elämään”.

Johtamisen rooli nouseekin analyysissäni esille, ja löytämäni käytännöt sopivat heihin yhtä lailla kuin työntekijöihin. Johtajien ja työntekijöiden välillä ei oikeastaan muutamien ristiriitojen lisäksi ole nähtävissä eroja, kuin siinä, kuinka tietoisesti he strategiatyötä tekevät. Esimiehet voivat olla hyvinkin tietoisia koko ketjun ja oman toimipisteensä strategiasta ja tavoitteista, ja pyrkiä muodostamaan omaa toimipistettään niille avoimeksi ilmapiiriksi. Tiedostamatonta roolia esittävätkin työntekijät, jotka eivät aina tunnista omaa työskentelyään strategiaksi, mutta toisaalta heidän ei sitä oletetakaan tekevän. Kun yrityksessä on muodostunut todetun kaltainen yritysidentiteetti, jonka kautta työntekijät toimivat tietyillä tavoilla, voidaan ehkä jopa luottaa siihen, että strategia näkyy elävänä arjessa ja siellä tehdään jopa ylimmän johdon mielestä niitä ”oikeita” asioita, joita he ovat halunneet strategialla saavuttaa. Esimiehillä voidaan nähdä olevan myös suuri rooli siinä, kun mietitään, kuinka yritysidentiteetti kietoutuu käytäntöihin, sillä heidän roolinsa koettiin suureksi, kun pyrittiin esimerkiksi saamaan strategialle avoin ilmapiiri, jossa siihen sitouduttaisiin ja tutustuttaisiin.

Mielenkiintoiseksi käytäntöjen tarkastelun tekee se, että toisaalta ne voivat olla samankaltaisia eri yritysten kanssa, varsinkin niiden, jotka toimivat samalla alalla. Toisaalta yritysidentiteetin

ottaessa vahvan roolin arjessa, muotoutuu näistä käytännöistä täysin omanlaisensa kohdeyrityksen tekemänä, ja siksi näitä toimintatapoja on hankalaa tai lähes mahdotonta kopioida. Siksi pelkät käytännöt eivät olekaan yksinään niitä tekijöitä, joiden kautta strategiaa läpiviedään ja eletään, vaan yritysidentiteetti tulee ottaa huomioon strategian eläväksi elämisessä.

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Ensimmäinen lisäys, jota toivon tuoneeni omalla tutkimuksellani strategia käytäntönä-keskusteluun on laajemman toimijakäsitteen myötä keskijohdon ja työntekijöiden suhteen huomioiminen ja tarkastelu. Kun perinteisesti strategian on nähty liikkuvan organisaatioissa ylhäältä alaspäin, on johdon roolia korostettu strategiatyössä lähinnä suunnittelun näkökulmasta (Balogun & Johnson 2005, Jarzabkowski et al. 2007, Laine 2010). Tutkimukseni kyllä huomioi edelleen johtamisen roolin, mutta on nostanut eritoten keskijohdon ja työntekijöiden keskinäisen strategiatyön fokukseksi. Tällainen näkökulma on osana laajentunutta käsitettä strategisista toimijoista (Whittington 2004, Laine 2009). Tutkimusten mukaan strategiien määrittely ja identiteetti voidaankin nähdä muuttuneen vuosien varrella, ja laajenevan aiemmasta käsittämään muitakin kuin perinteisiä toimijoita (Jarzabkowski et al. 2007), kuten kohdeorganisaatioissa on tehty. Oman tutkimukseni valossa tämä laajentunut käsitys onkin olennainen, kun mietitään onnistumista strategian läpiviennissä. Ilman työntekijöiden määrittämistä sellaisiksi toimijoiksi, joilla on vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn ja selviytymiseen (Johnson et al. 2003), olisikin hankalaa määrittää arjen työ strategiseksi ja miettiä ratkaisuja strategian toteutumiselle yrityksen arjessa, kun alempien toimijoiden vaikutukset siihen tiedostetaan yhä paremmin (Balogun et al. 2015).

Ylin johto on siis perinteinen suunnitteluun painottuva strategiatoimija. Toisin kuin tutkimuskohteenani olevassa yrityksessä, usein ylimmän johdon suunnittelema strategia on epäonnistunut toteutumisessaan ja tunnettavuudessaan, kun organisaation hierarkiassa liikutaan alaspäin, ja tästä syystä näkökulma on saanut osakseen kritiikkiä (Tsoukas 2010). Kun mietitään strategian toteuttamista, suunnittelun painottaminen voidaan nähdä osaltaan perusteltuna, kun tutkimuksissa selkeys on ollut yksi olennainen tekijä strategian ymmärrettävyydessä (Collis & Rukstad 2008). Oman tutkimukseni tuloksissa painottuu tätä näkemystä tukien selkeä ja helposti ymmärrettävä strategia, joka on helpompi sisäistää sekä toteuttaa yrityksen arjessa, mutta joka on myös lähtöisin johdolta. Tutkimukseni vastaa näin ollen erityisesti tutkimuskentän kysymyksiin siitä, kuinka aiottu strategia saadaan toteutumaan yrityksen arjessa (Balogun et al. 2015) tuomalla esiin yritysidentiteettiin kietoutuvat käytännöt. Perinteisen toimijuusnäkökulman haastaminen

näkyä myös tutkimuksessani, sillä osallistamalla jo suunnitteluprosessiin muitakin toimijoita ylimmän johdon lisäksi, on siihen saatu näkökulmaa laajemmalti. Osallistaminen on myös edesauttanut merkittävästi strategian tunnettavaksi tekemistä seuraavalle portaalle hierarkiassa, kun keskijohdo on otettu mukaan suunnitteluun. Nämä voidaankin nähdä yhtenä olennaisena tekijänä strategian onnistuneessa käytäntöön viemisessä. Keskijohdon merkitys on jo usein tunnistettu nykyisessä SAP-tutkimuksessa (esim. Whittington 2004, Balogun & Johnson 2005). Keskijohdon ja työntekijöiden roolit ja suhteet näyttävätkin tuloksissani merkittävänä osana onnistunutta strategian toteuttamista, kun tutkitaan nimenomaan virallisen strategian tekemistä eläväksi yrityksen arjessa. Vaikka näiden kahden toimijan roolit ovat tunnistettu, on empiirisiä tutkimuksia näiden suhteesta SAP-kentällä vielä melko vähän, ja toivon oman tutkimukseni hieman valottaneen tätä näkökulmaa ja korostaneen tämän tiedostamista.

Toisena lisäyksenä SAP-kentälle nostaisin yritysidentiteetin tarkastelun strategiatyössä. Yritysidentiteetti on ollut keskeinen käsite omassa tutkimuksessani, ja se tukee SAP-tutkimuksen näkökulmaa siitä, että identiteetti määrittää strategiaa (Jarzabkowski et al. 2007) ja strategia nähdään sosiaalisena käytäntönä (Whittington 1996, Mantere 2005). Erityisesti identiteetti voi määrittää sitä, kuinka asiat tehdään, ja toisaalta myös ajan kuluessa muokkaantua erilaiseksi (Beech & Johnson 2005). Varsinkin kun tutkimuskohteenani olevassa yrityksessä yrityskulttuurilla ja strategialle avoimella ilmapiirillä vaikuttaa olevan suuri merkitys myös yritysidentiteetin rooliin, voidaan tutkimukseni nähdä tuovan jatkoa tälle identiteetti-näkökulmalle. SAP-tutkimuksessa näkökulma toimijoista onkin otettava huomioon monelta kantilta, sillä identifioituminen strategiksi voi vaikuttaa strategian rakentumiseen (Jarzabkowski et al. 2007). Yritysidentiteettiä korostavat ”me tehdään” ja ”me ollaan” lausahdukset aineistossa kuvaavat sitä yhtenäisyyttä, johon yritysidentiteetti johtaa, ja jonka myötä koko ketjussa on nähty ketjun kannalta olennaiset asiat hyvänä työntekijöiden mielestä. Kun ”me yhdessä tehdään” jotakin mikä työntekijöiden mielestä on hyvää, voidaan nähdä luotavan niin avoin ilmapiiri myös muutokselle tai strategian läpi viemiselle, että se voidaan nähdä helpommin sisäistettävänä identiteetin myötä.

On kuitenkin tärkeää huomioida strategia sosiaalisena käytäntönä tässä roolissa, sillä siinä nimenomaan on näkökulmana ollut strategian harjoittajien vuorovaikutus (Whittington 1996), joka on myös kohdeyritykseni toiminnassa jatkuvasti läsnä. Vuorovaikutuksen myötä yritysidentiteetti vahvistuu ja taas vahvemman yritysidentiteetin myötä koetaan yrityksessä yhä enemmän ”X:laiseksi”, jolloin vuorovaikutuksellekin on löytynyt yhä uusia kanavia ja asioita on tehty yhdessä. Strategia on siis määritelty ennen kaikkea toimintana ja toimijoiden roolia

laajennettu, jolloin esiin on saatu laajalti olemassa oleva yritysidentiteetti, johon tietoisesti tai tiedostamatta ollaan identifioitu. Kun aiemmissa tutkimuksissa on pohdittu sitä, miten aiottu strategia sitten oikein saataisiin toteutumaan aiotulla tavalla (esim. Balogun et al. 2015), voidaan yritysidentiteetin rooli ainakin oman tutkimuksen perusteella ottaa huomioon strategiatutkimuksessa ja -työssä, sillä vahvalla yritysidentiteetillä on ollut iso rooli viralliseen strategiaan sitoutumisessa ja sen toteuttamisessa.

Kolmanneksi huomioksi tutkimuksestani nostaisin tiedostamattoman strategiatyön merkityksen. Laajemmassa toimija-näkökulmassa myös sellaista toimintaa voidaan pitää merkityksellisenä yrityksen menestymiselle, joka olisi työntekijöillä tiedostamatonta (Jarzabkowski et al. 2007, Westling 2010). Yhdynkin niihin tutkimuksiin, jotka ovat peräänkuuluttaneet myös tiedostamattomien käytäntöjen löytämistä (esim. Laine 2009), sillä työntekijät eivät aina tunnista toimintaansa strategiseksi, vaikka se sellaiseksi esimerkiksi johdon näkökulmasta saatettiin nähdä. SAP-tutkimuksessa kuitenkin usein sanotaan, että arjen työtehtävät ovat strategisia, kun toimijoidenkin roolia laajennetaan koskemaan työntekijöitä, ja ainakin tutkimustulosten perusteella strateginen toiminta on läsnä tiedostamattakin yrityksen arjessa, sillä monet teot vaikuttavat olennaisin osin yrityksen menestymiseen kilpailukentällään. Keskijohdon rooli korostuu etenkin silloin, kun mietitään, kuinka arjen työtä ohjataan strategian kannalta haluttuun suuntaan. Keskijohdolla voidaankin nähdä suuri rooli niin suhteessa ylempään johtoon, kun strategiaa suunnitellaan ja siitä pyritään tekemään yrityksen näköinen, kuin suhteessa alempiin työntekijöihin, jolle strategia tulisi saada tiedoksi ja osaksi toimintaa. Työntekijöiden rooli taas korostuu, kun tutkitaan strategian eläväksi elämistä eli arjen työtä. Tässä olennaisena on strategian tunteminen ja sen painuminen ”luihin ja ytimiin”, jolloin strategiasta on muodostunut toimintatapa, jonka mukaan arjen työtä tehdään. Tämän johdosta yrityksen strategia ehkä onkin niin vahvasti läsnä yrityksen arjessa.

Nämä kolme erityistä huomiota tutkimuksestani ovat myös omiaan vastaamaan aiempiin kysymyksiin siitä, kuinka strategia saataisiin toteutumaan aiotulla tavalla. Virallisen strategian ollessa olemassa on se myös tarkoitus saada toteutumaan, joten monen osa-alueen on oltava kunnossa. Tutkimalla tarkemmin sitä millainen suhde strategiatyössä keskijohdolla ja työntekijöillä on, huomioimalla yritysidentiteetin kietoutuminen käytäntöihin, joilla strategiaa toteutetaan ja tunnistamalla myös tiedostamattoman strategiatyön merkitys, ollaan tutkimukseni mukaan oltu jo hyvällä tiellä kohti onnistuneempaa strategian toteuttamista. Luonnollisesti tutkimukseni näillä fokuksilla pyrkii myös tuomaan lisää empiriaa arjen työhön liittyvään strategiatutkimukseen, jota SAP-kentällä on viime vuosien aikana yhä enenevässä määrin tehty.

5.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Yrityksen näkemystä strategiatyöstä voisi verrata osittain muihin strategian läpiviennissä onnistuneisiin yrityksiin, kuten vaikkapa Singapore Airlinesiin (Heracleous & Wirtz 2010). Samaan tapaan kuin omalla kohdeyritykselläni, heilläkin pyritään laadukkaaseen palveluun, mutta samalla tarkkaillaan myös tehoja. Tuloksellisuus ja myynnillisyyden näkökulma onkin monilla yrityksillä strategisen tekemisen taustalla, ja perinteisesti strategia on liitetty juurikin laskennallisuuteen (esim. Ezzamel & Willmott 2004), jonka voidaan nähdä olevan edelleen läsnä myös kohdeyritykseni toiminnassa. Lisäksi Singapore Airlinesia (myöhemmän SIA) yhdistää kohdeyritykseni kanssa ”palvelun oleminen veressä” (Heracleous & Wirtz 2010), sillä myös omassa analyysissäni selviää, että palvelun tekemisen pitäisi tulla itsestään ja rekrytoinneilla voidaan vaikuttaa siihen, että tällaisia ihmisiä valitaan yritykseen. Toisaalta myös yritysidentiteettiä voidaan kuvata ”veressä olemisena” tai ”selkärangan painumisena”, vaikkakin siinä näkökulmassa täytyy ehkä ennemmin tarkastella näkökulmaa, jossa yritysidentiteetti syntyy vasta kun yritykseen mennään töihin ja osallistutaan yrityksen arkeen.

Haasteena voidaan kuitenkin nähdä esimerkiksi tämän periaatteen mukaan ihmisten palkkaaminen eri sesonkeihin, mikä kohdeyritykseni toimintaympäristössä on tavallista, sillä työntekijäpula voi tehdä haastavaksi laadukkaan työvoiman löytämisen. Vahvan yritysidentiteetin, brändin, ulospäin vieminen voikin olla tässä yksi tapa. Haluan myös nostaa esille SIA:n ja kohdeyritykseni olennaisen samankaltaisuuden palveluiden tarjoamisessa: toisaalta palvelu on pitkälti standardisoitua ja selkärangan painumista, mutta tätä voidaan parantaa yllätysten ja erilaisten wau-elämyksien kautta. Kahta menestyneeksi kuvattua yritystä yhdistääkin monet asiat, joten voidaan jäädä pohtimaan, voisiko näitä puolia hyödyntää eri yritysten toiminnassa enemmänkin.

Esimiesten puolelta esiin nostettiin tarvetta vieläkin suuremmalle rohkeudelle, jolla voitaisiin esimerkiksi erottautua kilpailijoista ja tehdä itse asioita sen eteen. Työntekijöiden näkökulmasta kuitenkin nousi osittain esille myös näkökulma vastuun ja vastineen yhdistämisestä. Vaikka yrityksessä eteneminen oli yksi mahdollisuus ja käytäntö, jolla strategiaakin pyrittiin viemään eteenpäin, nostettiin esille se, että jos sai lisää vastuuta, tulisi siitä saada myös sitä vastaava korvausta. Pienemmätkin päätökset saatettiin tästä syystä viedä ajoittain esimiehelle päätettäväksi, vaikka esimiehien suusta kuulikin korostusta siitä, että työntekijöiden tekemien päätösten takana seisottaisiin. Kaikki eivät välttämättä olleetkaan vielä yhtä varmoja omassa arjen työssään, mutta mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin kyllä tiedostettiin ja sitä arvostettiin.

Rohkeutta peräänkuulutettiin myös asiakaslähtöisyydessä varsinkin yllättämisen näkökulmasta, sillä se nähtiin yhtenä erinomaisena keinona erottautua kilpailijoista.

Toisaalta johdon osallistaminen yrityksen strategian muodostamiseen ja suunnitteluprosessiin nähtiin hyvänä, sillä esimiehet itse saivat silloin vaikuttaa sen muodostumiseen arjen työtä vastaavaksi ja toisaalta oppivat siitä paljon ennen kuin pyrkivät viemään käytäntöön. Tässä näkökulmassa voidaankin pohtia esimerkiksi Laineen (2009) tutkimia työkäytäntöjä ja niissä syntyneitä strategioita, sillä keskijohdon mukaan ottaminen tunnistamaan strategisia painopisteitä tuo strategian taas hieman lähemmäksi arjen työskentelyä ja tekee siitä käytännönläheisemmän. Osallistaminen ja SAP-tutkimuksessa paljon painotettu keskijohdon näkökulma (esim. Whittington 2003) nousee tutkimuksessaanikin esille, ja sen roolia voidaan pitää isona onnistuneessa strategian läpiviennissä. Kun jokainen osasto tuntee strategian, voidaan sen nähdä vaikuttavan positiivisesti myös eläväksi tekemiseen arjessa, sillä ilman tuntemista olisi hankalaa tietää mitä tulisi toteuttaa (esim. Collis & Rukstad 2008). Tärkeä näkökulma tässä voi kuitenkin olla sen huomioiminen, että työntekijöille tiedotetaan myös esimiesten osallistamisesta ja tekemistä, kun sille tutkimuksen mukaan selkeästi oli tarvetta.

Strategiaa kyllä käsiteltiin perinteisesti strategisiksi mielletyissä paikoissa (Jarzabkowski et al. 2007), mutta varsinkin työntekijöiden koulutuksessa sen tuominen esiin perinteisestä strategiatyöskentelystä poikkeavana oli omiaan tekemään siitä tunnetun ja auttamaan sen sisäistämisessä. Tässäkin kohtaa haluan kuitenkin huomauttaa, että vaikka käytännönläheistä ja ihmisiin huomiota kiinnittävää toteuttamistapaa pidettiin hyvänä, oli myös kaipausta niihin numeraalisiin asioihin, joiden kautta pystyi hahmottamaan omaa onnistumista, vaikka ihmislähtöisyyttä korostettiin. Tämä haastaa nykyistä SAP-tutkimuksen suuntaa ottamaan huomioon paikallisuuden lisäksi myös aiemmin olennaisena nähtyjä strategisia toimintoja (Ezzamel & Willmot 2004), jotta jokin mitattavissa oleva tavoite olisi osa toimintaa. Vaikka esimerkiksi asiakkaiden tai omien esimiesten ja työkavereiden positiiviset palautteet nähtiin yhtenä mittarina ja niiden mukaan myös palkittiin, kaivattiin yrityksen puolelta aktiivisempaa otetta juuri numeraalisten mittareiden, esimerkiksi erilaisten tunnuslukujen ja tehokkuuksien esille tuontiin. Aineistosta ei käy selville, onko numeroiden taka-alalle jättäminen ollut tarkoitettua osalla esimiehistä, sillä niitä kuitenkin ajoittain käsiteltiin esimerkiksi erilaisissa palavereissa ja sähköpostilla. Varsinkin kuitenkin ne henkilöt, joille ei myös palavereiden ulkopuolella tullut aktiivisesti informaatiota tulosten kehittymisestä, jäivät kaipaamaan lisää informaatiota. Tämä ei kuitenkaan aineiston perusteella ollut niinkään ongelmana ketjutasolla,

vaan sen koettiin näkyvän nimenomaan työntekijöille keskijohdon puutteellisena tiedon jakamisena.

Osa-aikaisten ja vuokratyöläisten roolia on aineiston analyysin perusteella hankalaa tutkia, sillä heitä oli kyseisillä osastoilla niin vähän. Toisaalta tämä oli myös paikka, jossa pystyisi näkemään ehkä ne suurimmat, vaikkakin lähes ainoat erot, kahden toimipisteen välillä. Liikematkaajahotellissa oli nimittäin osallistutettu enemmän ihmisiä strategiakoulutuksiin, jolloin huomioon otettiin esimerkiksi myös harjoittelijat ja muut osastot enemmässä määrin. Vapaa-ajan hotellissa taas mukana koulutuksissa eivät olleet esimerkiksi harjoittelijat ja muiden osastojen kaikki osa-aikaiset. Voitaisiinkin nähdä järkeväksi koko toimipisteen yhtenäisen toiminnan kannalta tutustuttaa ainakin lähes kaikki aktiiviset toimijat strategiaan, kun se niin vahvasti on yrityksen arjessa läsnä. Haastateltavien mukaan myös se, mitä enemmän tietoa ja koulutusta strategian sisältöön liittyen sai, sitä tutummaksi se kävi, mutta mukaan voidaan ottaa myös lähtökohta muutosvastarinnan taltuttamisesta: ne ketkä tunsivat strategian sisällön paremmin, suhtautuivat siihen positiivisemmin ja ennen kaikkea ymmärsivät mitä se tarkoitti. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että aktiiviseksi itsensä kokevat työntekijät kuitenkin paljastivat haastatteluissa itsestään epäaktiivisia piirteitä: milloin oli tiedote sähköpostit poistettu pikaisesti ja milloin jätetty kotiin tulleet kirjeet lukematta. Tosin kirjeen suhteen voidaan ottaa huomio myös vuokratyöläisistä esille, sillä yrityksessä sitä ei oltu lähetetty säännöllisesti työtä tekevillekään vuokratyöntekijöille. Kehitysehdotuksena yrityksen toiminnalle voitaisiinkin nostaa se, että kun tiedostetaan alalla ja ketjussa olevan paljon säännöllisesti työskenteleviä vuokratyöntekijöitä, kannattaisi keskijohdon roolia kasvattaa heidän huomioimisensa suhteen, jolloin myös ymmärrys strategiasta laajentuisi. Osa-aikaiset ja vuokratyöläiset voivat kuitenkin tehdä suuren osan yrityksen tarjoamasta työstä, jolloin myös heihin panostaminen kannattaa.

Yrityksen haasteeksi nousikin työntekijöiden oma epäaktiivisuus, jota ei aina edes tiedostettu. Kun oma työ tehtiin hyvin, nähtiin se luonnollisesti tärkeimmäksi aspektiksi yrityksessä. Kun analyysissä voidaan kuitenkin nähdä innostus yrityksen toimintaan ja yritysidentiteetin muodostuminen tukemaan strategiaa, olisi hyvä löytää vielä lisää keinoja aktiivisuuden lisäämiseksi, kun yrityksessä jatkuvasti pyrittiin osallistamaan ja jakamaan tietoa niin, että siihen voisi itsenäisesti perehtyä. Selkeäksi haasteeksi tässä muodostuu myös kiireiset vuorot, jolloin työaika ei yksinkertaisesti riittänyt laajaan, tai edes pieneen, perehtymiseen ajankohtaisiin asioihin. Arjen työssä kommunikointi taas kasvatti merkitystään, kun kiire esti esimerkiksi intranetin lukemisen. Varsinainen viestiminen strategian sisällöstä esimiehien ja työntekijöiden välillä oli arkisin kuitenkin melko vähäistä, vaikka tarvetta sille olisi voinutkin olla. Arjen työ

enemmän keskittyikään toimintoihin ja niiden ohjaamiseen, jolloin esimiehet harvoin puhuivat esimerkiksi visiosta tai missiosta niillä nimillä.

Palaisin tutkimukseni myötä kuitenkin osittain painottamaan perinteistä SAP-tutkimuksen laajennusta koskien keskijohtoa (Whittington 2003), ja nostaisin heidän roolinsa erittäin tärkeäksi strategian läpiviennissä ja toteuttamisessa. Tutkimukseni perusteella näen työntekijöiden roolin esiin nostamiseen erittäin tärkeänä ja varsinkin tiedostamattomien toimienkin tunnistamisen hyväksi, jotta voidaan saada selville se, mitä todella tapahtuu yrityksen arjessa ja miksi tai miksi ei strategiaa saada eläväksi yritykseen. Keskijohdon rooli näyttäytyi kuitenkin erittäin tärkeänä omassa tutkimuksessani, sillä he olivat toisaalta ne ihmiset, joiden täytyi tuntea strategia läpikotaisin ja tietää mitä yritys haluaa tapahtuvan, mutta toisaalta heidän täytyi viedä se käytäntöön ja ottaa aktiivinen rooli sellaisen yrityskulttuurin ja -identiteetin muodostumisessa, jossa strategian toteutuminen, eläminen, olisi mahdollista. Keskijohto oli onnistuneesti otettu strategiaprosessiin mukaan ja heidän suhtautumisensa siihen saatu myönteiseksi, mikä taas oli apuna, kun he itse opettivat ja opastivat niin virallisen strategian sisällön kuin toiminnankin ohjauksessa.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Onnistuminen ja menestyminen ovat Collis & Rukstadin (2008) mukaan varsinkin sellaisen strategian ansiota, joka on yksilöllinen eikä sitä voi hyödyntää missä tahansa yrityksessä. Tämä näkökulma voidaan ottaa esiin varsinkin mietittäessä strategiaa toimintana, sillä toiminnan kautta toteutuva strategia ja toimintana nähtävä strategia ei myöskään ole kopioitavana muihin yrityksiin läheskään yhtä helposti. Erityisesti kommunikaation esille nostaminen heidän artikkelissaan löytää yhtenäisiä piirteitä myös omassa tutkimuksessani, jossa omaan yrityskulttuuriin muotoutunut kommunikaatio on yksilöllinen ja nostetaan tärkeäksi elementiksi. Sanotaankin, että sanoista päästään toimintaan, jolloin kommunikaation tärkeys korostuu. Mielenkiintoista kyseisen yrityksen kontekstissa olisikin ollut myös tutkia diskurssianalyysin avulla erilaisia kielellisiä tapoja strategian läpiviennissä ja eläväksi tekemisessä, sillä analyysin perusteella yrityksen strategiasta kommunikoiminen oli osittain jopa hyvinkin omalaatuista. Verrattuna perinteisiin strategisiin foorumeihin (juuri budjettipalaverit yms.), tämä onkin uusi näkökulma käytännönläheisestä toiminnasta. Siinä työntekijät voivat tiedostamattaan toteuttaa strategiaa, kun sen tekemisen lähtökohdat ovat selkärangassa ja yritysidentiteetti on muotoutunut vahvaksi. Diskurssianalyysillä voitaisiin toisaalta tutkia myös laajemmissa määrin kielellisyyttä varsinkin

strategian läpiviennin näkökulmasta, sillä analyysimuoto on kasvattanut suosiotaan varsinkin SAP-tutkimuksen näkökulmasta (Laine 2010).

Olen tutkimuksellani pyrkinyt tuomaan esille sitä, miten strategian läpiviennissä ja eläväksi tekemisessä voidaan onnistua. Edelleen kuitenkin on paljon eri organisaatioita niin yksityisellä-, julkisella- kuin kolmannellakin sektorilla, joiden strategia jää vain kirjoitetuksi paperiksi, jota kukaan ei tunne ja toisaalta joka ei koskaan kohtaa arjen työtä. Olen antanut tällä pro gradu-tutkielmalla oman panokseni SAP-kentän tutkimuksiin, ja pyrkinyt jopa osittain yhdistämään perinteistä ja uutta näkökulmaa strategiatutkimuksesta, jolloin sekä suunnittelu ja laskennallisuus sekä ihmiset ja toiminta on osittain otettu huomioon. Tällaista tutkimusstrategiaa käyttäessä voidaan toki nähdä tärkeänä, että SAP-kentällä tutkitaan myös enemmän ihmisiä korostavaa, varsinkin henkilöstöä painottavaa, tutkimusta, jossa erottaudutaan selväksi esimerkiksi vain arjesta nousevien toimintojen ”taakse”. Omien tulosteni perusteella kuitenkin peräänkuuluttaisin näkökulmaa, jossa voidaan huomioida osittain myös perinteistä johdon näkökulmaa, tai ainakin tiedostaa sen tarpeellisuus, kun pyrkimyksenä on saada se niin sanottu virallinen strategia etenemään johtajan pöytälaatikosta. Toisin sanoen, toivoisin yhä enemmän jatkotutkimusta juuri työntekijöiden ja keskijohdon tai muun johdon suhteesta, jotta kokonaisvaltaista strategian läpivientiä pystyttäisiin tutkimaan ja tarkastelemaan, kuinka onnistuminen olisi sen kannalta mahdollista.

Näin sanottuani voisin kuitenkin nostaa esille edelleen harvemmin strategiatutkimuksessa esiin tulevat toimijat (esim. Balogun et al. 2015), eli työntekijät ja asiakkaat. Johdon näkökulmasta tutkimusta on jo tehty paljon, ja heidän roolinsa niin ylempänä kuin alempanakin on tiedostettu (Jarzabkowski et al. 2007). Työntekijöiden suuri merkitys unohtuu kuitenkin edelleen herkästi, joten on perusteltua keskittyä ajoittain pelkästään alemman tason työntekijöiden toimintoihin. Toisaalta varsinkin oman kohdeyritykseni toimintaympäristössä, mutta myös muiden organisaatioiden näkökulmasta, olisi mielenkiintoista tutkia myös ulkoisten toimijoiden, kuten asiakkaiden vaikutusta strategian elämiseen. Omassa kohdeyrityksessäniikin välittäminen oli vahvasti läsnä, ja ilman niitä ihmisiä joista välittää, ei tämä aspekti olisi tullut esille. Toisaalta eri asiakassegmentit tai pyrkimys menestymiseen jollain tietyllä alalla voi tarvita huomiota siitä, mikä rooli asiakkailla on strategian tekemisessä. Ulkoisten toimijoiden roolin tutkiminen olisikin mielestäni yksi seuraavista painopisteistä, joka strategian läpiviennissä kannattaisi ottaa huomioon.

Nämä kolme jatkotutkimusehdotusta, kielellinen tutkimus strategian läpiviennin kontekstissa, johdon/keskijohdon ja työntekijöiden sekä perinteisen ja uuden strategiatutkimuksen

yhteensovittaminen sekä ulkoisiin toimijoihin keskittyminen toisivat vielä lisää tutkimuskentälle, ja toisaalta taas auttaisivat perehtymään SAP-tutkimuskentällä kaivattuihin asioihin. Kun edelleen strategia nähdään organisaatioissa niin tärkeänä asiana, olisikin hyvä saada lisää näkökulmaa siihen, kuinka sen toteuttamisessakin voisi onnistua yhä useampi organisaatio.

Lähteet

- Ala-Mutka J. (2008) *Strategiamalli*. Vol 44. Helsinki: Talentum; 272 sivua
- Alvesson M., Willmott, H. (2002) Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal Of Management Studies*. Vol. 39(5):619-644.
- Alvesson M. (2010) Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*. Vol. 63(2):193-217.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*. Vol. 26(..):1573-1601.
- Balogun J., Best, K., Lê, J. (2015) Selling the object of strategy: How frontline workers realize strategy through their daily work. *Organization Studies*. Vol. 36(10):1285
- Beech N., Johnson, P. (2005). Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out. *J Organ Change Management*. Vol. 18(1):31-47.
- Beer M., Eisenstat, R. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*. Vol. 49(5):597.
- Chia, R. & MacKay B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, Vol. 60(1), 217-242.
- Clegg S., Carter, C., Kornberger, M. (2004). 'Get up, I feel like being a strategy machine'. *European Management Review*. Vol. 1(1):21-28.
- Collis D., Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*. Vol. 86(4):82-90.
- De la Ville, V-I. ja E. Mounoud. (2010). A narrative approach to Strategy as Practice: strategy making from texts and narratives. Teoksessa: Eds. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja E. Vaara Cambridge handbook of Strategy as Practice. Cambridge Press.
- Ezzamel M., Willmott, H. (2004). Rethinking strategy: Contemporary perspectives and debates. *European Management Review*. Vol. 1(1):43-48.

- Gilmore, S, Kenny, K. (2015). Work-worlds colliding: Self-reflexivity, power and emotion in organizational ethnography. *Human Relations*. Vol. 68(1):55-78.
- Haaranen, A. (2015). *Arjen toimintakäytännöt matkailuyrityksen strategisena toimintamallina*. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu- tutkielma. Lapin yliopisto.
- Heracleous L., Wirtz, J. (2010). Singapore airlines' balancing act. *Harvard Business Review*; Vol. 88(7, 8).
- Huff, A., Neyer, A., Möslin, K. (2010). *Broader methods to support new insights into strategizing*. Teoksessa: Eds. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja E. Vaara Cambridge handbook of Strategy as Practice. Cambridge Press.
- Huttunen, L. (2005). *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Jarzabkowski P., Balogun, J. Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*. Vol. 60(1):5-27.
- Jarzabkowski, P. & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*. Vol. 46(68). 1255-1288
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Lê, J. (2014). Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. *Strategic Organization*. Vol. 12(4):274.
- Juusola, J. (2016). *B-to-B myyjien työkäytännöt strategiana*. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro Gradu- tutkielma. Lapin yliopisto.
- Kamensky M. (2004). *Strateginen johtaminen*. Vol nro 15. 7. tark. p. ed. Helsinki: Talentum;362 sivua.
- Koskinen I, Peltonen T, Alasuutari P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino; 350 s.; 350 s
- Laine, P.-M. (2009). Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä – tutkimukseen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3-4, 181-206.
- Laine P-M. (2010). *Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

- Laine, P-M & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in a group. *Human relations*. Vol. 60(1): 29-58.
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enabler and disablers of championing activity. *Strategic organization*. Vol 3(2): 157-184
- Mantere S, Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön*. [Uud. p.] ed. Helsinki: Edita;197 sivua.
- Mintzberg H, Lampel J, Ahlstrand B. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. 2nd edition. Harlow, UK: FT Prentice Hall;441 sivua
- Pratt M. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 25(1):18-42.
- Rasche A., Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*. Vol. 30(7):713
- Regnér P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*. Vol. 61(4):565
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. (2005). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- 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, Sarajrvi A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6., uud. laitos ed. Helsinki: Tammi; 182 sivua.
- Törrönen, J. (2010). Identiteettien ja subjektiasemien analyysi haastatteluaineistossa. Teoksessa J.Ruusuvuori, P.Nikander & M.Hyvärinen (toim.) *Haastattelun Analyysi*. Tampere: Vastapaino, 180-211.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*.

Varto J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä;124 sivua

Westling, J. (2010). Johdatus strategy as practice- näkökulman soveltamiseen strategiatutkimuksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarjassa: E, Kolttola E, Westling J, Huhtinen A. *Strategia käytäntönä: Johdatus jalkautuksen tutkimukseen*. Vol 3/2010. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu;104 sivua

Whittington R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*. Vol. 29(5):731-735.

Whittington, R (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*. Vol. 1(1)p. 117-12

Whittington R. (2004). Strategy after modernism: Recovering practice. *European Management Review*. Vol. 1(1):62-68.

Liitteet- Haastattelukysymykset

1. Taustatiedot

- 1.1. Kerro kuka olet ja omasta työkokemuksestasi yleisesti
- 1.2. Millainen X on työnantajana?
- 1.3. Mikä sinulle on työssäsi tärkeää?

2. Strategian käsitteellistäminen

- 2.1. Mitä strategia mielestäsi on? Millainen on hyvä strategia?
- 2.2. Kerro X:n strategiasta. Miksi X tekee mielestäsi strategiatyötä?
- 2.3. Kommentoi X:n strategisia painopisteitä.
- 2.4. Mitä X:n visio sinulle tarkoittaa?
Mitä X:n missio sinulle tarkoittaa?
Mitä X:n arvot sinulle tarkoittaa?
- 2.5. Vertaile aiempia visiota, missiota ja arvoja nykyisiin.

3. Strategian jalkauttaminen

- 3.1. Miten olet tutustunut X:n nykyiseen strategiaan alusta tähän päivään? Mitä näistä tavoista olet kokenut hyväksi/huonoksi strategiaan tutustumisen kannalta?
- 3.2. Kerro lyhyesti X ja X[strategia osista]. (Millainen on oma suhtautumisesi niihin?)
- 3.3. Mitä toivoisit X:n strategiatyöhön lisää? Mitä sinulle on jäänyt X:n strategiatyöstä epäselväksi?
- 3.4. Miten omaksi tunnet X:n strategian? (*Jos X olisi ihminen, kuka tai millainen hän olisi?*)
- 3.5. Miten viestit X:n strategiasta alaisillesi?

4. Strategian käytännön toteuttaminen

- 4.1. Millä keinoilla X:n on tarkoitus saada visio toteutumaan?
- 4.2. Koetko X:n strategian ohjaavan työtäsi? Miten tai miksi et?
Koetko strategian ohjaavan alaistesi työtä? Miten tai miksi et?
Koetko strategian ohjaavan muiden esimiesten työtä? Miten tai miksi et?
- 4.3. Jos ajattelet tilannetta, jossa strategian läpivienti onnistuu/epäonnistuu
 - a) Millaisia vaikutuksia näet sillä olevan X:n tulevaisuuteen?
 - b) Millaisia taloudellisia vaikutuksia näet sillä olevan?
- 4.4. Mitä haasteita näet strategian toteuttamiselle
 - a) omassa työssäsi?
 - b) ketjun tasolla?

5. Avoin keskustelu

- 5.1. Mitä ajatuksia sinulle heräsi X:n strategiatyöstä?
- 5.2. Onko jotakin lisättävää keskusteluun? *Mitä olisit olettanut, että sinulta kysyn?*
- 5.3. Palaute haastattelusta