

Satu Jokinen

***”...olen minä vakituinen, ...mutta  
en minä Vakituinen ole!”***

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”...olen minä vakituinen, ...mutta en minä Vakituinen ole!”

Tekijä: Satu Jokinen

Koulutusohjelma / oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ  Sivulaudaturtyö \_\_\_ Lisensiaatintyö \_\_\_

Sivumäärä: 75 sivua + 2 liitettä

Vuosi: 2018

Tiivistelmä:

Tutkimukseni tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä sesonkityöntekijät matkailualan safarityössä pitävät hyvänä johtamisena ja mikä siinä ehkä on ongelmallista. Johtaminen nähdään tutkimuksessa tekemisenä, käytäntöinä ja prosesseina, joilla toimintaa ja tekemistä ohjataan ja suunnataan. Tutkimuksen haastatteluaineisto on analysoitu sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaisesti sisällönanalyysillä.

Safarityötä matkailualalla ohjaa toiminnan sesonkiluontoisuus, joka vaikuttaa voimakkaasti työntekemisen käytäntöihin. Mahdollisuutta tulotason maksimointiin tekemällä suuria työtuntimääriä pidettiin hyvänä, samoin mahdollisuutta joustavaan työn tekemiseen sekä monipuolisiin työtehtäviin. Ulkoiset säätelyjärjestelmät ohjaavat työntekemisen käytäntöjä etenkin työehtosopimuksen työaika- ja palkkausmääräysten muodossa, mikä koetaan osin ongelmallisenakin. Freelancetyössä työkeikka on jatkuvasti ”hankittava” myös päivätasolla, mutta työkeikan saamista voi helpottaa muun muassa työntekijän hyvä maine ja erottautuminen. Lähiesimiestyössä kerrottiin arvostettavan hyvää tavoitettavuutta ja helppoa lähestyttävyyttä sekä arvostavaa käyttäytymistä ja kannustamista.

Jotta johtaminen koettaisiin nykyistä parempana, työn tekemiseen kaivataan parempaa ennakoitavuutta niin päivätasolla kuin koko työsuhteen aikana. Myös alan matala palkkataso vaikuttaa merkittävästi sesonkityöntekijöiden halukkuuteen palata seuraavalla kaudella, palkan ei koeta vastaavan safarityön vaativuutta eikä vastuullisuutta. Joustavat työntekemisen käytännöt voivat sopia esimerkiksi opiskeluvaiheessa oleville, mutta saataisiinko toisenlaisilla työntekemisen käytännöillä houkuteltua matkailualan sesonkityöhön myös muita työntekijäryhmiä? Ulkopuolelta katsottuna ”huonon” työn voi työntekijä kuitenkin kokea subjektiivisesti ”hyvänä” riippuen siitä, onko epätyypillisen työn tekeminen työntekijän oma valinta vai seurausta vaihtoehtojen puutteesta.

Avainsanat: epätyypillinen työ, sesonkityö, johtaminen, matkailu, sosiaalinen konstruktionismi

Muita tietoja: -

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi:

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi:

## SISÄLLYS

<b>1 Miksi tutkin hyvää johtamista sesonkityöntekijän näkökulmasta matkailun kontekstissa?</b> .....	5
1.1 Miksi aiheenani on ”hyvä johtaminen”?	5
1.2 Miksi aiheenani on ”hyvä johtaminen” sesonkityössä?	6
1.3 Miksi tutkimukseni kontekstina on matkailuala?	7
1.4 Tutkimukseni tavoite ja rakenne.....	8
<b>2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimuskysymys</b> .....	9
2.1 Realistinen tutkimusparadigma.....	9
2.2 Konstruktionistinen tutkimusparadigma.....	10
2.3 Metodina arvostava kysely (Appreciative Inquiry, AI) .....	12
2.4 Näkökulmani johtamiseen ja tutkimuskysymykseni.....	14
<b>3 Aikaisempi tutkimus: Mitä tiedämme ennestään matkailusta työnä ja sesonkityön johtamisesta sekä muutama näkökulma johtamisen hyvyyteen</b> .....	15
3.1 Matkailu työnä.....	15
3.2 Sesonkityön johtaminen matkailutyön kontekstissa.....	18
3.3 Näkökulmia hyvään johtamiseen.....	22
<b>4 Metodologia</b> .....	30
4.1 Merkitysten tutkiminen.....	30
4.2 Aineiston hankinta.....	31
4.3 Aineiston analyysi.....	34
4.3 Tutkimuksen eettisyys.....	35

<b>5 Sesonkityöntekijöiden ohjaaminen / johtaminen ja sen arviointi.....</b>	<b>36</b>
5.1 Toiminnan sesonkiluonteisuus ohjaa sesonkityöntekijän hyväksi kokemia työntekemisen käytäntöjä. safarityössä.....	37
5.2 Ulkoiset säätelyjärjestelmät ohjaavat voimakkaasti arjen toimintaa yrityksissä .....	43
5.3 Työntekijän hyvä maine ja erottautuminen voivat edesauttaa työkeikan saamista freelancetyössä päivätasolla.....	45
5.4 Hyvä tavoitettavuus ja helppo lähestyttävyyys sekä arvostuksen osoittaminen ja kannustaminen koetaan hyvänä lähiesimiestyönä.....	47
<b>6 Yhteenveto, keskustelu ja johtopäätökset, tutkimuksen kriittinen itsearviointi sekä jatkotutkimuskohteet.....</b>	<b>53</b>
6.1 Yhteenveto.....	53
6.2 Keskustelu ja johtopäätökset.....	55
6.3 Tutkimuksen kriittinen itsearviointi.....	59
6.4 Jatkotutkimuskohteet.....	61
<b>Liitteet.....</b>	<b>62</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>66</b>

# 1 MIKSI TUTKIN HYVÄÄ JOHTAMISTA SESONKITYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA MATKAILUN KONTEKSTISSA?

## 1.1 Miksi aiheenani on ”hyvä johtaminen”?

Työelämäkokemukseni kautta minulle on syntynyt kiinnostus siihen, minkälaista hyvä johtaminen voisi olla. Työelämässä pääsin aitiopaikalta seuraamaan konkreettisesti paitsi hyvän myös huonon johtamisen vaikutusta yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen, ja sitä kautta niiden vaikutuksen laatuun ja koko organisaation toimintaan, tavoitteiden saavuttamiseen, ja tuottavuuden ja kannattavuuden kautta viivan alle jäävään tulokseen.

Näen hyvällä ja erityisesti huonolla johtamisella olevan suurtakin kansantaloudellista merkitystä. Huonon johtamisen seurauksena voi syntyä paitsi huonosti kannattavaa toimintaa yrityksille ja organisaatioille, myös paljon tarpeettomia kustannuksia organisaatioille ja yhteiskunnalle työuupumuksesta ja mielenterveysongelmista johtuvien sairauslomien ja työkyvyttömyyseläkkeiden muodossa.

Miksi sitten keskityn tässä tutkimuksessa hyvään, en huonoon johtamiseen? Perusolemukseltani kriittisenä ihmisenä olisi helppo lähestyä asiaa perinteisen ongelmaratkaisukeskeisesti, miten vähentää huonoa johtamista. Olen kuitenkin päässyt näkemään käytännön elämässä myös positiiviseksi kokemani johtajuuden toimivuutta, joten orientaationi asiaan on, miten voitaisiin lisätä hyvää johtamista.

Kysymykseen ”millaista on hyvä johtaminen” ei ole vain yhtä vastausta, vaan vastauksia on varmasti yhtä monta kuin on vastaajiakin. Se, mitä kukakin pitää ”hyvänä” johtamisena, on hyvin subjektiivinen asia. Asiaa voidaan tarkastella myös monesta eri näkökulmasta: yksittäisen työntekijän, työnantajan tai osakkeenomistajan näkökulmasta, tai yleisesti ottaen vaikkapa työhyvinvoinnin tai vastuullisuuden kannalta. Myös kansallinen kulttuuri vaikuttaa käsitykseen ja odotuksiin, millaista johtamista pidetään hyvänä tai toivottuna (Hofstede 1980, 378).

## 1.2 Miksi aiheenani on ”hyvä johtaminen” sesonkityössä?

Työelämän puolella olen elänyt vahvasti sesonkiluontoisen tuotannollisen yrityksen todellisuudessa, ja siitä onkin herännyt kiinnostus, voisivatko sesonkityöntekijän odotukset hyvälle johtamiselle olla ehkä toisenlaiset kuin perinteisesti ajatellen vakituisessa, kokoaikaisessa ”standardityösuhteessa” olevalla työntekijällä. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n (1993, sähköinen aineisto ladattu 26.04.2018) määritelmän mukaan sesonki / kausityöntekijöitä ovat henkilöt, joiden työsopimuksen kestoon ja ajoitukseen vaikuttaa merkittävästi kausiluontoiset tekijät, kuten ilmastolliset vaihtelut, yleiset loma-ajat ja / tai sadonkorjuuajat maataloudessa.

Sesonkityön konteksti on tärkeä myös siksi, että ennusteiden mukaan epätyypillinen työ - vuokratyö, määräaikainen työ, osa-aikatyö ja nollatuntisopimukset - yleistyy tulevaisuuden työelämässä (Kauhanen 2014, 68). Itsensä työllistäminen lisääntyy ja kokaikaisten ja pysyvien työsuhteiden ohella työnteon muodot ja työntekijöiden työtunnit moninaistuvat entisestään. Työtä voidaan tehdä organisaatioissa entistä hajauteummin erilaisissa paikoissa ja erilaisina aikoina, joustavat ja mobiilit työnteon tavat ovat yleistymässä, ja työn ja vapaa-ajan raja entisestään hämärtyy (Kauhanen 2014, 69).

Miten yhä epätyypillisemmäksi muuttuvaa työtä sitten pitäisi johtaa ja organisoida niin, että työntekijät olisivat sitoutuneita ja motivoituneita tekemään parhaansa ja voisivat hyvin ja että organisaatio saavuttaisi tavoitteensa? Epätyypillistä työtä on hyvin monenlaista, joten tutkimukset ovat osoittaneet, että ei voida antaa mitään standardivastausta, millä tavalla ja minkälaisilla käytännöillä epätyypillisen työn tekijöitä tulisi johtaa (Lautsch 2002, 23). Kuitenkin määräaikaisen työn on havaittu aiheuttavan alenunutta hyvinvointia (Dawson, Veliziotis ja Hopkins 2011, 93), epävarman työn on todettu heikentävän työhyvinvointia (Mauno, Kinnunen ja Siltaloppi 2010, 190) ja satunnaisen / epävarman työn (contingent work) on havaittu vähentävän työntekijän työtyytyväisyyttä verrattuna vakituisiin työntekijöihin (Wilkin 2012). Asiakaspalvelutyössä työntekijöiden työtyytyväisyyden on taas havaittu vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen (Dickson ja Huyton 2008, 199; Ismert ja Petrick 2004, 47).

Koska epätyypillistä työtä on monenlaista, rajaan tutkimukseni koskemaan sesonki-työtä, koska sillä on alueellisesti suuri merkitys erityisesti Pohjois-Suomessa.

### **1.3 Miksi tutkimukseni kontekstina on matkailuala?**

Kuvaava esimerkki niin sanotusta uudesta työstä, joka on usein sesonkiluontoista, osa-aikaista, freelancepohjaista, ei kovin arvostettua matalan tulotason työtä, on matkailu, joka on myös yksi voimakkaimmin kasvavista teollisuuden aloista maailmassa (Veijola ja Valkonen 2008, 10). Samalla työssä kuitenkin vaaditaan monialaosaamista, korkeaa vastuunkantoa, joustavuutta ja tiukkaa sitoutumista (Veijola ja Valkonen 2008, 10). Matkailualalla tietotaito on monesti ruumiillistunut henkilöön, matkailutyöntekijä on olennainen osa asiakkaan kokemaa palvelutuotetta (Veijola, Valtonen, Valkonen, Tuulentie, Rantala, Hakkarainen ja Haanpää 2008, 53).

Matkailualan palvelutöistä erityisesti ohjelmapalveluyritysten safarioppaiden työ on vahvasti sesonkiluontoista painottuen lyhyeen matkailun talvikauteen, jonka aikana tehdään suuriakin työtuntimääriä. Työn kuormittavuudesta huolimatta se on palvelutyötä, jossa työn kuormittavuus, siviilielämän hankaluudet tai huono johtaminen ei saa näkyä asiakkaalle, koska palvelutuote muotoutuu ja muokkautuu aina uudelleen käytäntönä, johon ovat osallisina luonto, sää, tekniset välineet, oppaat ja asiakkaat omine odotuksineen (Huilaja ja Valkonen 2012, 137). Oman haasteensa työssä tekee sen sesonkiluontoisuus, joskin työnantajat pyrkivät siihen, että mahdollisimman moni työntekijöistä palaisi valmiiksi harjaantuneena seuraavallakin kaudella töihin.

Matkailulla on suuri merkitys elinkeinolle erityisesti Lapissa, sillä työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskusten laatiman alueellisten kehitysnäkymien katsauksen mukaan varsinkin Lapin matkailun odotetaan kasvavan edelleen (Nieminen 2018, 359). Lapin matkailuelinkeinon kannalta taas on tärkeää, että työntekijöitä on saatavilla työn sesonkiluontoisuudesta huolimatta. Siinä mielessä työn johtamisella ja sen hyvillä tai huonoilla työntekemisen käytännöillä voisi siis ajatella olevan suurikin merkitys paitsi kannattavuudelle myös työntekijöiden halukkuuteen palata seuraavallakin kaudella

työhön, sillä jo nyt matkailuyritykset kilpailevat osaavasta työvoimasta (Nieminen 2018, 363).

Näen kuitenkin tilanteen matkailutyövoiman rakenteen suhteen erilaisena Rovaniemellä verrattuna tunturikeskuksiin. Rovaniemellä iso osa matkailualan sesonkityövoimasta on opiskelijoita, joilla on työntekopaikkakunnalla asunto, kun taas tuntureilla merkittävä tekijä työhön paluun suhteen voi olla esimerkiksi se, auttaako työnantaja asunnon hankkimisessa ja minkä tasoinen asunto on. Jälleen tutkimuksen rajaamisen vuoksi tässä työssä keskitytään nimenomaan matkailualan sesonkitöiden johtamiseen Rovaniemen alueella. Ja koska eri kansallisuuksilla on erilaisia odotuksia hyvän johtamisen suhteen (Hofstede 1980, 378), olen tässä tutkimuksessa kiinnostunut suomalaisten sesonkityöntekijöiden odotuksista.

#### **1.4 Tutkimukseni tavoite ja rakenne**

Pro gradu - tutkimukseni liittyy organisaatioiden ja johtamisen tutkimusalaan. Matkailua työnä on tutkittu Suomessa aiemminkin, ja matkailutyön johtamista on tutkittu pääosin managerialistisesta näkökulmasta. Nimenomaan sesonkityön johtamista epätyypillisessä työssä työntekijän näkökulmasta matkailualalla ei kuitenkaan ole juuri tutkittu, joten siinä kohdassa on tutkimuksellisesti aukko (gap-spotting eli aukkoargumentaatio, Alvesson ja Sandberg 2014, 25).

Tutkimukseni tavoitteena on siis tutkia, minkälaisena sesonkityöntekijät näkevät hyvän johtamisen matkailualalla ohjelmapalvelutehtävissä. Seuraavassa kappaleessa täsmennän näkökulmaa ja tutkimuskysymystä edelleen tieteenfilosofisista lähtökohdista käsin. Tieteenfilosofisten lähtökohtien jälkeen esittelen aikaisempaa tutkimusta aiheesta, kuvaan tutkimuksessa käytettyä metodologiaa ja saatuja tuloksia. Lopuksi teen yhteenvedon, käyn tuloksista keskustelua ja teen johtopäätökset, arvioin kriittisesti tutkimustani sekä esitän muutamia ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista.



## 2 TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSKYSYMYS

### 2.1 Realistinen tutkimusparadigma

Käytännön johtamistyötä tehneenä jaan Alvessonin (2013, 80) kriittisenkin käsityksen, että tutkimuksen pitäisi hyödyttää yleisemmin yhteiskuntaa. Tällä en kritisoi johtamistutkimusta yleensä, vaan omat mielenkiinnon kohteeni ja orientaationi johtamistutkimukseen ovat käytännönläheisiä taustastani johtuen.

Sandberg ja Tsoukas (2011, 350) pohtivat artikkelissaan, miten organisaatio- ja johtamisteorioita voitaisiin kehittää, jotta teoriat tavoittaisivat paremmin käytännön organisaatioelämän ja sen toimijat, ja olisivat siten relevantimpia käytännön elämässä. He väittävät, että tieteellisen rationaalisuuden (scientific rationality) näkökulman kautta tuotetut teoriat eivät ole relevantteja käytännön johtamistyössä, koska teorian avulla ei tavoiteta käytännön logiikkaa, teoriat heijastavat ennemminkin tutkijan logiikkaa kuin käytännön johtamistyötä tekevän henkilön logiikkaa (Sandberg ja Tsoukas 2011, 354). He eivät väitä, että tieteellisen rationaalisuuden näkökulma olisi väärässä, vaan sen laajentamiseksi he esittävät käytännöllisen rationaalisuuden (practical rationality) näkökulmaa (Sandberg ja Tsoukas 2011, 354).

Tieteellistä rationaliteettia edustavat organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa positivistinen, realistinen ja funktionalistinen näkökulma. Näissä ontologisena oletuksena sosiaalisen todellisuuden nähdään olevan olemassa itsenäisesti ihmisistä ja heidän toimistaan ja toiminnoistaan riippumattomana, ja epistemologisena oletuksena nähdään olevan mahdollista, että on olemassa maailma, joka on ulkopuolinen ja teoria-neutraali (Eriksson ja Kovalainen 2016, 15). Niille on ominaista pyrkimys objektiivisuuteen niin, että tutkijan nähdään olevan kohteesta riippumaton ja tarkkailevan objektia ulkopuolelta (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 34). Kieltä pidetään todellisuuden suorana heijastajana eli se, mitä ihmiset kertovat jostakin, nähdään vastaavan näiden asioiden todellista ilmenemistä (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, la-dattu 15.04.2018). Tutkimuksen tarkoituksena nähdään olevan kausaalisten selitysten

ja säännönmukaisuuksien etsiminen (Koskinen ym. 2005, 33). Yleistäminen tapahtuu tilastollisesti, jolloin otanta edellyttää suurta tapausjoukkoa, jonka valinta on satunnaistettu. Suurin osa liiketaloustieteellisestä tutkimuksesta seuraa vielä nykyisinkin tätä tutkimusotetta (Koskinen ym. 2005, 35).

Oma taustani on alun perin luonnontieteissä ja liike-elämän puolella, joten positivistinen ja realistinen tutkimustraditio ovat olleet pitkään minulle luontainen tapa nähdä maailma. Yhteiskuntatieteellisten johtamisopintojen myötä aloin kuitenkin epäillä positivistisen ja realistisen näkökulman toimivuutta ihmistieteiden puolella, sillä perinteinen tieteellisen käytännön näkökulma antaa mielestäni liian yleistetyn ja yksinkertaistetun kuvan asioista organisaatioiden ja johtamisen alalla. Oman käsitykseni mukaan ihmistieteissä tutkija väistämättä vaikuttaa tutkittavaan esimerkiksi haastattelussa kysymysten asettelun muodossa sekä omien asenteidensa ja ennako-oletustensa kautta. Tutkittavaa asiaa ei ihmistieteissä voida minun mielestäni tarkastella kovinkaan hyvin ”ulkopuolelta” luonnontieteiden tapaan, eikä kontekstin merkitystä voida sivuuttaa.

## **2.2 Konstruktionistinen tutkimusparadigma**

Yksi vaihtoehto realistiselle tutkimusparadigmalle on sosiaalinen konstruktionismi, joka perustuu Bergerin ja Luckmannin (1994) ajatuksiin todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Perusajatuksena sosiaalisessa konstruktionismissa on se, että jokapäiväinen elämä esittyy ihmisten tulkitsemana todellisuutena ja subjektiivisesti merkityksellisenä, yhtenäisenä maailmana (Berger ja Luckmann 1994, 29). Ihmiset eivät pidä jokapäiväistä elämismaailmaa ainoastaan itsestään selvänä, vaan myös tuottavat sen ajattelullaan ja toiminnallaan, ja sen todellisuus säilyy vain heidän ajattelunsa ja toimintansa kautta (Berger ja Luckmann 1994, 30). Jokapäiväisen elämän todellisuus esittyy minulle intersubjektiivisena maailmana, maailmana jonka jaan toisten yksilöiden kanssa (Berger ja Luckmann 1994, 33). Tiedän omien merkitysteni ja toisten yksilöiden merkitysten olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, olemme yhtä mieltä tämän maailman todellisuudesta (Berger ja Luckmann 1994, 34). Kaikki

inhimillinen toiminta voi totunnaistua, mikä tahansa usein toistuva toiminta saa vaikiintuneen muodon, jolloin se voidaan toistaa vastaisuudessa yhä uudelleen samalla tavalla ja samalla alhaisella suoritusenergialla (Berger ja Luckmann 1994, 65). Totunnaistunut toiminta säilyy mielekkäänä yksilölle, vaikka siitä muodostuu rutiini, totunnaistumisen ansiosta jokaista tilannetta ei tarvitse määritellä uudelleen askel askeleelta. Totunnaistuminen edeltää instituutioitumista (Berger ja Luckmann 1994, 66). Instituutiot, kuten esimerkiksi raha, avioliitto, eri uskonnot tai yksittäiset organisaatiot, ovat aina oman historiansa tuotoksia ja ne säätelevät inhimillistä käyttäytymistä sosiaalisen kontrollin mekanismeilla asettamalla sille ennakolta määritellyjä käyttäytymismalleja (Berger ja Luckmann 1994, 67). Instituutioiden koetaan ilmentävän omaa todellisuuttaan, joka asettuu yksilöä vastaan ulkoisena ja pakottavana tosiseikkana (Berger ja Luckmann 1994, 71). Jokainen instituutio perustuu sosiaalisesti välittyneeseen tietoon, joka määrittää institutionaalisesti hyväksyttävän käytöksen säännöt (Berger ja Luckmann 1994, 79). Sosialisatiiossa paikkansapitävänä totuutena sisäistetty tieto välitetään uudelle ”sukupolvelle”, joka sosialisatiion kuluessa omaksuu sen objektiivisena totuutena ja sisäistää sen subjektiivisena todellisuutena (Berger ja Luckmann 1994, 80). Legitimaatio ei ainoastaan kerro yksilölle, miksi tämän pitäisi toimia tai olla toimimatta tietyllä tavalla, se kertoo myös sen, miksi tietyt asiat ovat niin kuin ne ovat (Berger ja Luckmann 1994, 109). Jokapäiväisen elämän todellisuus ylläpitää itseään sisällyttämällä itsensä rutiineihin, lisäksi yksilön vuorovaikutus toisten kanssa uusintaa jatkuvasti jokapäiväisen elämän todellisuutta. Samat sosiaaliset prosessit, joiden kuluessa yksilö alun perin sisäistää todellisuuden, myös säilyttävät sen tietoisuudessa (Berger ja Luckmann 1994, 168). Tärkein todellisuutta ylläpitävä mekanismi on keskustelu, jokapäiväisessä elämässä se ylläpitää, muuntaa ja rakentaa koko ajan uudelleen todellisuutta. Myös ei-kielellisen vuorovaikutuksen monimuotoisuudella on tärkeä rooli ihmisten kanssakäymisessä, mutta puheella on Bergerin ja Luckmannin (1994, 172) mukaan ensisijainen merkitys keskustelun kokonaisuudessa. Samalla kun keskustelu ylläpitää todellisuutta, se myös muuntaa sitä, jotakin jätetään pois ja jotakin muuta taas lisätään (Berger ja Luckmann 1994, 173).

Sosiaalisessa konstruktionismissa tutkimusparadigmana ontologisena oletuksena todellisuuksia nähdään olevan monia ja että sosiaaliset toimijat tuottavat sosiaalista todellisuutta sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Todellisuuden ei nähdä olevan olemassa yksilöiden ulkopuolella yksilöistä riippumattomana, vaan todellisuudessa nähdään olevan aina kyse yksilöiden ja ryhmien tulkinnoista (Eriksson ja Kovalainen 2016, 15). Epistemologisena oletuksena pääsyn ulkoiseen maailmaan omien havaintojen ja tulkintojen ulkopuolelle nähdään olevan mahdotonta, tutkijan positio on subjektiivinen (Eriksson ja Kovalainen 2016, 15). Tutkijan nähdään olevan osa tutkittua ilmiötä, ja puhetta ja tekstiä ei pidetä totuuden suorana heijastumana, vaan eräänlaisina todellisuuden versioina (Koskinen ym. 2005, 34; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, ladattu 15.04.2018). Tutkimuksen tavoitteena ei ole positivistisen ja realistisen tutkimusotteen tavoin kausaaliteettien selvittäminen tai yleistäminen vaan ymmärtäminen. Tiedon ymmärretään olevan myös kontekstisidonnaista. Tutkijan tehtävänä on selittämisen sijaan tulkita ihmisiä, yrittää ymmärtää heidän toimiaan ja motiivejaan (Koskinen ym. 2005, 33).

Käytettäessä sosiaalista konstruktionismia tutkimuksen viitekehyksenä ongelmaksi voi tulla anekdotismi (Silverman 2010, 276), pinnallinen yleiskäsitys, josta tulee harhantunne jostakin yleistettävissä olevasta totuudesta. Tutkimuksessa onkin siis pohdittava tarkkaan, edustaako tutkimuksen löydökset aidosti koko aineiston kriittistä tarkastelua, eivät ole vain muutamia hyvin valittuja esimerkkejä.

### **2.3 Metodina arvostava kysely (Appreciative inquiry, AI)**

Cooperriderin ja Srivastvan kehittämä arvostava kysely (Appreciative Inquiry, AI, Cooperrider 1986, Cooperrider ja Srivastva 1987) on kiinnostava menetelmä tutkia hyvää johtamista sen myönteiseen muutokseen pyrkivän näkökulman vuoksi. Arvostava kysely, AI, on laajempi lähestymistapa ja organisaation kehittämismenetelmä, joka pyrkii yleisesti ottaen myönteiseen muutokseen keskittymällä siihen, mikä organisaatiossa on hyvin ja sen vahvistamiseen sen sijaan, että keskityttäisiin ensisijaisesti ongelmien ratkaisuun (Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 15). Menetelmässä etsitään työryhmässä 4-D-syklin (Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 6) kautta ensin sitä, mikä

toimii organisaatiossa (*discovery*) ja sen jälkeen tehdään kuvaus siitä, mitä / missä organisaatio haluaa olla perustuen siihen, missä on jo onnistuttu (*dream*, Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 7; Hammond 1996, 7). Seuraavassa vaiheessa (*design*) tahtotila esitetään provokatiivisina ehdotuksina tai lausumina ja lopuksi haetaan osallistujilta sitoutuminen muutokseen (*destiny*), mikä monesti aloittaa uuden 4-D-syklin (Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 9). Muista visiointimenetelmistä poiketen se perustaa tavoitekuvan siis kokemuksiin, joissa on jo onnistuttu, ja tavoittelee onnistumisen toistamista. Kun perinteisessä ongelmanratkaisuun perustuvassa organisaation kehittämistoiminnassa tehdään vähemmän sitä, mikä ei toimi, arvostavan kyselyn menetelmässä tehdään enemmän sitä, mikä toimii (Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 15). Myös oletusten tiedostaminen on tärkeää, jotta muutos ja kehittyminen ovat mahdollisia (Hammond 1996, 13).

Arvostavan kyselyn menetelmää on arvosteltu epärealistisuudesta ja ongelmien kieltämisestä. Käytännössä menetelmässä on kuitenkin kyse siitä, että kriittisen ja demotivoivan ongelmanratkaisun sijaan kehitettävä asia muotoillaan näkökulmaa muuttamalla uudelleen positiivisemmäksi ja tulevaisuuteen uskovammaksi muutostarpeeksi, joka innostaa ja energisoi ongelma-keskeisyyttä enemmän (Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 18).

Arvostava kysely perustuu Whitney ja Trosten-Bloomin (2010, 49) mukaan alun perin Bergerin ja Luckmannin (1994) käsitykseen sosiaalisesta konstruktionismista. Whitney ja Trosten-Bloomin (2010, 52) mukaan arvostavan kyselyn perusoletuksena oletetaan sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti, että todellisuus sellaisena kuin me sen tiedämme, on subjektiivista. Merkityksiä luodaan keskusteluissa, ja todellisuus luodaan kommunikaatiossa. Sanat, kieli ja metaforat ovat enemmän kuin vain kuvauksia todellisuudesta, ne luovat todellisuutta ("words create worlds", Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 51). Sillä hetkellä, kun esimerkiksi ryhmältä organisaatiossa kysytään kysymys, aletaan luoda muutosta (Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 52).

Hoskingin ja McNameen (2007) kuvaama Appreciative Inquiry (AI) korostaa valta- ja alistussuhteita ja pohjautuu siten kriittiseen sosiaaliseen / relationaaliseen konstruktionismiin (Hosking 2011), joka sijoittuu poststrukturealistisen paradigman kenttään. Itse

näen kuitenkin tutkimuskysymykseni vuoksi AI:n vähemmän kriittisenä ja asemoidun gradututkimuksessani siis Bergerin ja Luckmannin (1994) kuvaamaan sosiaaliseen konstruktionismiin ja siten tulkinnalliseen paradigmaan (Koppa / Jyväskylän yliopisto / menetelmäpolkuja humanisteille / tieteenfilosofiset suuntaukset, sähköinen aineisto, ladattu 15.04.2018).

## 2.4 Näkökulmani johtamiseen ja tutkimuskysymykseni

Tutkimusparadigmani mukaisesti näen myös johtamisen tässä tutkimuksessa yksilökeskeisestä johtajan ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen keskittyvästä valtavirtanäkemyksestä poiketen vuorovaikutussuhteissa rakentuvana, sosiaalisena konstruktiona, jossa johtajuutta rakennetaan sosiaalisessa prosessissa, jossa annetaan merkityksiä (Ropo 2011, 203). Fairhurstin ja Grantin (2010, 172) mukaan tästä näkökulmasta katsottuna johtajuus on yhdessä rakentunut, sosiohistoriallisen ja kollektiivisen merkityksellistämisen tuote, josta neuvotellaan jatkuvasti monimutkaisessa vuorovaikutuksessa johtajuustoimijoiden kesken, olivat he ennalta määriteltäjä tai tilanteessa kehkeytyviä (emergent) johtajia ja / tai seuraajia. Tässä kommunikaatiolla ja kielellä on perustavaa laatua oleva rooli (Fairhurst ja Grant 2010, 174). Tämä tutkimussuunta on vielä nykyinkin monitahoinen, filosofisesti kompleksinen ja metodologisesti monimuotoinen näkökulma johtamiseen (Fairhurst ja Grant 2010, 177).

Tutkimuskysymykseni on edellä esitettyjen valintojen myötä muokkautunut ensimmäisellä tasolla muotoon, *mikä ohjaa / johtaa toimintaa*. Jotta saisin selville, mitä erityisesti pidetään hyvänä johtamisena, tarkastelen seuraavassa tutkimuskysymyksessä sitä, *mitä näissä toimintaa ohjaavissa / johtavissa toiminnoissa, käytännöissä, asioissa tai ihmisissä on hyvää ja mikä on ongelmallista sesonkityöntekijän näkökulmasta*. Sosiaalisen konstruktionismin ja laadullisen tutkimuksen hengen mukaisesti etsin siis merkityksiä, joita tutkittavat antavat tutkimalleni ilmiölle, joten en tässä vaiheessa määrittele keskeisiä käsitteitä kuten johtaminen. Arvostava kysely on tutkimuksessani metodi ja haastattelukysymysten asettelutapa etsiessäni merkityksiä hyvälle johtamiselle.

### **3 AIKAISEMPI TUTKIMUS: MITÄ TIEDÄMME ENNESTÄÄN MATKAILUSTA TYÖNÄ JA SESONKITYÖN JOHTAMISESTA SEKÄ MUUTAMA NÄKÖKULMA JOHTAMISEN HYVYYTEEN**

#### **3.1 Matkailu työnä**

Matkailu kattaa monenlaisia aloja ja tehtäviä, kuten matkatoimisto- ja matkustuspalvelut, majoitus- ja ravintolapalvelut ja vaikkapa turistinähtävyyksien palvelut (Ladkin 2011, 1138). Veijolan (2010, 84) mukaan matkailuun liittyvät työt, ammatit ja työsuhteet ovat usein epävarmoja, matalapalkkaisia ja työvoimavaltaisia ja ne hyödyntävät kehollista läsnäoloa ja persoonallisuutta sekä etenkin feminiinisiä taitoja ja kehoja. Ne nojautuvat katsojissa saatuun vaikutukseen onnistumisen mittarina ja ne muodostavat oleellisen osan yhä kasvavasta elämysteollisuudesta länsimaissa (Veijola 2010, 84).

Matkailua on tutkittu paljon etenkin managerialistisesta, positivistisesta näkökulmasta kvantitatiivisin menetelmin (Ladkin 2011, 1144). Matkailua työnä voidaan tarkastella makrotason työhön liittyvinä asioina taloustieteiden tai yhteiskuntatieteiden näkökulmasta tai mikrotasolla yksittäisen työntekijän kokemusten näkökulmasta (Ladkin 2011, 1136). Matkailutyön vetovoimatekijöiksi on kuvattu joustavia työaikoja, työmahdollisuuksia vähemmistöille ja naisille, mahdollisuus oppia uusia taitoja sekä mahdollisuus matkustaa, tavata ihmisiä ja käyttää vieraita kieliä sekä tehtävien monimuotoisuus (Ladkin 2011, 1139). Kääntöpuolella ovat pitkät ja sosiaalisen elämän kannalta epäsuotuisat työajat, epäsuotuisat ansio-olosuhteet, huonot palkat, vuorotyö, seksuaalinen syrjintä, kapeat työnkuvat, matala koulutustaso ja huonot kouluttautumismahdollisuudet (Ladkin 2011, 1139).

Matkailua työnä työntekijän näkökulmasta ovat tutkineet muun muassa Veijola ym. (2008). Matkailutyö on sesonkiluonteista ja epäsäännöllistä (Veijola ym. 2008, 28), ja työpäivät voivat olla pitkiä silloin, kun töitä on. Työ on kiireistä, mikä voi joskus aiheuttaa myös turvallisuusriskejä (Veijola ym. 2008, 32). Matkailutyö on myös emotionaalista työtä eli työntekijän on pyrittävä tulkitsemaan asiakkaan tarpeet ja mahdollisuuksien mukaan toteutettava ne hyvän palvelun maineen ylläpitämiseksi (Veijola

ym. 2008, 35). Matkailutyössä hakijoilta vaaditaan usein hyvää ja monipuolista kieli- taitoa, aiempaa työkokemusta, palveluhenkisyttä, joustavuutta, sopeutumiskykyä, kykyä oppia uusia taitoja nopeasti sekä persoonallisuutta (Veijola ym. 2008, 51). Työntekijät joutuvat työssään olemaan monialaosajia ja kantamaan samanaikaisesti monipuolista vastuuta. Työt ovat usein hyvin itsenäisiä, vaativat nopeaa mukautumista vaihteleviin olosuhteisiin ja muutoksiin, ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat siinä ratkaisevassa asemassa (Veijola ym. 2008, 53).

Safariturismi on Valkosen ja Valkosen (2014, 245) mukaan elämysteollisuuden ala, joka tähtää tiettyjen vaikutusten – luontoelämysten, nautinnollisten kokemusten ja mielihyvän tunteiden – synnyttämiseen palveluja kuluttavissa asiakkaissa. Safariturismi on vuorovaikutteisen palvelutalouden ala ja safariopastus vuorovaikutteista palvelutyötä, jolle on ominaista luoda ja manipuloida mielikuvia ja tunteita (Valkonen ja Valkonen 2014, 245). Safariopas vastaa matkailutapahtumasta kokonaisuudessaan, sen toimivuudesta ja tavoitteista, turvallisuudesta ja asiakasviihtyvyydestä. Palvelua on mahdotonta täysin irrottaa sitä toteuttavasta työntekijästä, hänen persoonallisesta olemuksestaan ja osaamisestaan, koska palvelu sisältää henkilöiden välistä kommunikaatiota ja dialogia (Valkonen ja Valkonen 2014, 245). Palvelu on olemassa vasta, kun työntekijä on sen luonut, joten työstä ja sen tuloksesta tulee aina tietyssä mielessä tekijänsä näköinen (Valkonen ja Valkonen 2014, 245).

Valkosen (2010, 165) mukaan opas on monella tapaa etulinjan työntekijä luontomat- kailuteollisuudessa. Opas personalisoi sekä yrityksen matkailupalvelutarjoamaa että matkailutoiminnan aluetta, sen asukkaita ja kulttuuria. Oppaan suoriutuminen suoraan vaikuttaa matkailupalveluja tarjoavan yrityksen talouteen ja koko teollisuuden houkuttelevuuteen. Näin oppaan taidot, kyvykkyudet ja työssä suoriutuminen ovat olennaisia matkailun tavoitteiden toteuttamisessa (Valkonen 2010, 165). Erityisesti luontomat- kailussa toiminta tapahtuu luontoympäristössä kuten erämaa-alueilla, joilla ja tuntu- reilla (Valkonen 2010, 165). Opastyö on emotionaalista, keho-orientoitunutta ja mo- niroolista vuorovaikutuspalvelutyötä, joka edellyttää monenlaisia taitoja ja vuorovai- kutustaitoja tekijöiltään. Opastyötä on tutkittu paljon analysoimalla opastyön palve- lunäkökulmaa ja asiakaspalvelu on elintärkeä osa opastyötä (Valkonen 2010, 168),



mutta luontomatkailussa luonto ei ole vain konteksti tai näyttämö, joissa matkailuaktiiviteetit tapahtuvat tai matkailukokemuksen komponentti. Valkosen (2010, 165) mukaan luonto (sää, maasto-olosuhteet, lämpötila) ja tekniset välineet ovat oleellinen osa oppaiden työsuoritusta toimijoina, jotka osallistuvat luontomatkailun palvelutapahtuman rakentumiseen. Eräsafari on kokoelma sosiaalisia toimijoita emotionaalisine odotuksineen ja kehollisine osallistumisineen, luontokohteita, luonnon olosuhteita ja teknisiä välineitä, ja kaikilla näillä on vaikutusta eräoppaan työhön (Valkonen 2010, 165). Opastyö on Valkosen (2010, 169) mukaan tapahtuma, jossa erilaiset sosiaaliset tekijät, tilanteet, käytännöt ja tehtävät, luonnolliset asiat ja kohteet sekä käytetyt tekniset laitteet kietoutuvat toisiinsa. Opastyö on sesonkiluontoista ja matalapalkkaista työtä, joka kuitenkin vaatii monia taitoja, suurta vastuullisuutta ja saman aikaisesti joustavuutta ja intensiivistä sitoutumista. Työ on itsenäistä ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat siinä oleellinen tekijä (Valkonen 2010, 166).

Matkailualan ohjelmapalvelutyössä safariopas vastaa työssään palvelujen organisoinnista, järjestämisestä ja toteutuksen kokonaisuudesta etulinjan palvelutyönä (Huilaja ja Valkonen 2012, 137). Safarilla opas on yrityksen edustaja, joka antaa palvelulle kasvot merkityksellistämällä matkakohdetta, toimintaympäristöä, käytäntöjä ja kultuuria koko olemuksellaan ja persoonallaan (Huilaja ja Valkonen 2012, 137). Safarityö perustuu tarkkaan suunnitteluun ja valmisteluun, mutta palvelutuote muotoutuu ja muokkautuu aina uudelleen käytäntönä, johon ovat osallisina luonto, sää, tekniset välineet, oppaat ja asiakkaat omine odotuksineen. Safarioppaiden kohdalla rekrytoidaan ennen kaikkea oikeanlaista asennetta ja asennoitumista sekä sopivuutta työhön ja työyhteisöön tunnetiloineen (Huilaja ja Valkonen 2012, 146). Palveluissa työntekijä on osa palvelua ja sen laatua, ja siksi palvelutuotteen vakiinnuttaminen vaatii työntekijän standardoimista, tämä tapahtuu kontrolloimalla, kouluttamalla ja ohjeistamalla. Yritys pyrkii varmistamaan asiakaspalautejärjestelmän kautta ja oppaiden keskinäisellä kontrollilla, että oppaat tekevät työnsä organisaation tavoitteiden mukaisesti (Huilaja ja Valkonen 2012, 145).

### 3.2 Sesonkityön johtaminen matkailutyön kontekstissa

Matkailuala on erittäin heterogeeninen ja myös kontrastit alan sisällä ovat suuret esimerkiksi monikansallisten matkailuyritysten ja jonkun matkailun osa-alueen pienten toimijoiden, kuten ravintola- ja majoituspalveluiden, välillä (Baum 2007, 1384). Baumin (2007, 1396) mukaan matkailu on maailmanlaajuisesti katsottuna sektori, jossa erittäin huonot työsuhdekäytännöt jopa laillisuuden rajamailla pitävät pintansa samaan aikaan, kun suuremmissa kansainvälisissä organisaatioissa käytännöt ovat parantuneet paljonkin markkinavoimien vaatimuksesta, samoin kuin myös kehittyvissä maissa. Matkailuala on Baumin (2007, 1387) mukaan ammattiyhdistystoiminnan kannalta heikko työmarkkinasektori (lukuun ottamatta ehkä perinteisiä lentoyhtiöitä ja joitakin hotelleja), joten erityisesti kehitysmaissa työvoima ei ole kovinkaan järjestäytyntä. Baum ei myöskään odota kokonaistilanteen kohenevan kovinkaan paljon tulevina vuosina, sillä kova hintakilpailu matkailupalveluissa väistämättä vaikuttaa myös matkailutyöntekijöiden johtamis- ja työsuhdekäytäntöihin (Baum 2007, 1396).

Matkailutyön, erityisesti kuljetusten sekä ravintola- ja majoituspalvelujen, johtamista on tutkittu paljon lähinnä positivistisesta ja managerialistisesta näkökulmasta käsin. Sepponen (2014) on kuitenkin tutkinut johtamisen organisaatiotutkimuksen alaan kuuluvassa pro gradu- tutkimuksessaan, miten ja minkälaiseksi johtajuuskuva rakentuu sosiaalisena konstruktiona hotelliyrityksessä. Hänen tutkimuksensa kohteessa olevassa hotelliyrityksessä johtajuus saa merkityksensä yhteisöllisyys-, yhteistyö-, eettisyys ja hierarkkisuusdiskursseissa (Sepponen 2014, 70).

Lähimpänä tutkimusaihetta sesonkityön johtamista ovat tutkineet matkailualalla hiihtokeskustyöntekijöiden parissa Ismert ja Petrick (2004), McCole (2015), Alverén, Andersson, Eriksson, Sandoff ja Wikhamn (2012), Lundberg, Gudmundson ja Andersson (2009) sekä Ainsworth ja Purss (2008). Dickson ja Huyton (2008, 199) ovat havainneet, että tutkimustulokset ovat kontekstisidonnaisia sillä tapaa, että esimerkiksi hiihtokeskusten sesonkityöntekijöiden odotukset voivat erota muiden, vähemmän eristäytyneiden matkailukohteiden sesonkityöntekijöiden odotuksista.

Matkailualalla sesonkiluontoisuus (seasonality) kansainvälisen määritelmän mukaan tarkoittaa kysynnän huippua eri aikoihin vuotta (peaking of demand at different times of the year, Kennedy ja Deegan 2001, 52). Tutkimusten mukaan erityisesti äärialueiden kohteiden sekä eteläisellä että pohjoisella pallonpuoliskolla on vaikeinta selviytyä sesonkiluontoisuuden aiheuttamista ongelmista (Lundtorp, Rassing ja Wanhill 2001, 90). Kysynnän vaihtelusta aiheutuvat vaikutukset ovat puolestaan yksi päähuolenaiheita matkailuelinkeinossa, työmarkkinoilla se aiheuttaa ongelmia työsuhteen kestävyden, luonteen ja laadun suhteen sekä osaavan työvoiman saatavuuden suhteen (Baum ja Lundtorp 2001, 1).

Ismert ja Petrick (2004, 46) ovat tutkineet kvantitatiivisessa tutkimuksessaan tekijöitä, jotka ennustavat parhaiten USA:laisten hiihtokeskusten sesonkityöntekijöiden kiinnostusta palata työhön seuraavalla sesongilla ja tekijöitä, jotka ennustavat parhaiten tyytyväisyyttä, sekä työntekijöiden johtamiskokemukselle asettamia laatukriteereitä. Heidän mukaansa työntekijöiden tyytyväisyydellä työhön on todennäköisesti huomattava vaikutus asiakassuhteisiin ja palvelun laatuun, ja sitä kautta hiihtokeskusten kilpailukykyyn ja tuottavuuteen, ja sama koskee myös koko matkailutoimialaa yleisemminkin (Ismert ja Petrick 2004, 47). Työsuhteen laatukriteereinä hiihtokeskustyöympäristössä USA:ssa he mainitsevat johdon asenteet, tuntipalkan, työntekijöiden edut, toveruuden, työn haasteellisuuden ja tyytyväisyyden (Ismert ja Petrick 2004, 49). Ensimmäistä vuotta työskentelevillä tyytyväisyys työtovereiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin vaikutti parhaiten ennakoivan aikomuksia palata seuraavalla kaudella työhön, kun taas kokeneemmilla työntekijöillä parhaiten paluuaikomuksia indikoi kompensatio eli tyytyväisyys palkkaan, johdon asenteisiin ja etuihin (Ismert ja Petrick 2004, 54). Yleistä tyytyväisyyttä indikoivat parhaiten sekä vasta-alkajilla että konkareilla tyytyväisyys työn haasteellisuuteen ja tyytyväisyys toveruuteen (Ismert ja Petrick 2004, 54).

McCole (2015) on tutkinut kvantitatiivisilla menetelmillä hiihtokeskustyöntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta (sense of community, SOC) organisaation kanssa USA:ssa. Merkittäviä eroja havaittiin yhteisöllisyyden tunteen tasossa niillä henkilöillä, jotka palasivat sesonkitöihin ja henkilöillä, jotka eivät palanneet. Toisin kuin Ismertin ja Petrickin (2004) tutkimuksessa yhteisöllisyyden tunne indikoi vahvemmin palaamista

seuraavalla kaudella kokeneemmilla työntekijöillä, kun taas palkka oli merkittävä muuttuja uusilla työntekijöillä (McCole 2015, 201). Tutkimus vahvisti kuitenkin Ismertin ja Petrickin (2004) käsitystä, että erilaisten työntekijäryhmien (uusien ja kokeneempien) kohdalla olisi syytä painottaa johtamiskäytännöissä erilaisia asioita, jotta sesonkityöntekijät palaisivat työhön seuraavallakin kaudella.

Alverénin ym. (2012) tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena Ruotsin tunturialueella. Heidän mukaansa motivoituneet työntekijät ovat elintärkeitä palvelusektorilla (Alverén 2012, 1957). Suuri vaihtuvuus aiheuttaa suoria kustannuksia uusien työntekijöiden rekrytointi- ja koulutuskustannusten muodossa ja epäsuoria kustannuksia palvelun laadun alenemisena ja henkilökunnan osaamisen häviämisenä. Työtyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi halukkuuteen palata töihin seuraavalla kaudella. Alverénin ym. (2012, 1969) mukaan sesonkityöntekijät näyttävät motivoituvan eri tekijöistä kuin vakituiset työntekijät. Motivaatiotekijöistä palaute, vastuu, toveruus, johdon asenne ja suostuvaisuus / myöntöväisyys (compliance) ennustivat tutkimuksen mukaan muuttujina työtyytyväisyyttä, kun taas esimiehen tuki, kollegoiden tuki, palkka ja edut tai neuroottisuus (eli tyyni ja vakaa persoonallisuus) eivät olleet merkittävästi yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työntekijät arvostavat annettua vastuuta ja itsenäisyyttä työssä. Palvelutyössä esimies on monesti matkan päässä, mistä syystä työtä on vaikea valvoa, eikä esimiehen tuki Alverénin ym. (2012, 1970) mukaan sen vuoksi ole merkittävä tekijä työtyytyväisyydelle.

Kun Ismertin ja Petrickin (2004) ja McColen (2015) näkemykset palkkatason merkittävydestä sesonkityöntekijälle eriytyivät sen suhteen, olivatko kyseessä ensi kertaa sesonkityössä olevat vai kokeneemmat sesonkityöntekijät, Lundbergin ym. (2009) tutkimus löytää eroavuuden sen suhteen, onko kyseessä työn perässä paikkakunnalle muuttava sesonkityöntekijä vai vakituisesti paikkakunnalla asuva sesonkityöntekijä. Lundberg ym. (2009) ovat tutkineet hiihtokeskuksessa Pohjois-Ruotsissa Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla kyselyillä ja syvähaastatteluilla sesonkityöntekijöiden työmotivaatiota. He osoittivat, että työn perässä paikkakunnalle tuleville sesonkityöntekijöille oli uusien ihmisten tapaaminen tärkeämpää kuin heille, jotka asuivat pysyvästi paikkakunnalla, kun taas palkkataso oli tärkeämpi tekijä paikkakunnalla pysyvästi asu-

ville kuin sinne työn perässä muuttaville (Lundberg ym. 2009, 896). Tämän tutkimuksen perusteella saadakseen motivoituneita työntekijöitä yritysten pitää antaa heille työssä vastuuta ja palautteen saamiselle tulee luoda mahdollisuuksia, jotta työntekijät pystyvät kehittämään itseään ammatillisessa roolissaan (Lundberg ym. 2009, 896). Tämän lisäksi työmotivaation kannalta työntekijöille tulee antaa mahdollisuus tiedonsaantiin ja osaamisen kehittämiseen. Sosiaalisten suhteiden edistämiseksi erityisesti paikkakunnalle muuttavien kannalta olisi tärkeää, että työnantaja järjestäisi työntekijöille mahdollisuuksia asua yhdessä, panostaisi tiimikoulutuksiin palvelutapahtumissa, kickoff-tilaisuuksilla ja myös vapaa-ajan aktiviteeteilla (Lundberg ym. 2009, 896).

Ainsworthin ja Purssin (2008) tapaustutkimuksen mukaan eteläisellä pallonpuoliskolla sijaitsevassa talviurheilukeskusorganisaatiossa työt oli organisoitu niin, että sesonkityöntekijät tulivat ”töihin kutsuttaessa” (nollatunti- / freelancesopimus) eli töitä oli sääolosuhteista riippuen. Töitä saivat ensisijaisesti töissä hyvin pärjänneet, ja he saivat myös ”parhaat” ja halutuimmat työt (Ainsworth ja Purss 2008, 227). Työn alussa sesonkityöntekijöiden odotukset olivat korkealla työnantajan ja työn suhteen, kun perehdytyksessä ”maalailtiin” kuvia sesonkityöntekijöiden arvosta organisaatiolle, merkityksestä positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa, sesonkityöntekijöiden palaamisen tärkeydestä seuraavalla kaudella ja koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista. Työn aikana heidän palaamiseensa seuraavalla kaudella ei kuitenkaan panostettu. Ainsworthin ja Purssin (2008, 231) analyysin mukaan sesonkityöntekijöiden sitoutuminen organisaatioon oli alhaisemmalla tasolla ja kohdistui ennemminkin transaktionaaliseen näkökulmaan. Uusia työntekijöitä oli tulossa joka vuosi ja merkittävä osa sesonkityöntekijöistä palasi seuraavallakin kaudella, joten ylimmälle johdolle oli kannattavaa toimia sesonkityöntekijöiden sitoutumista vähentävästi. Nollatunti- / freelancesopimuksilla yritys pystyi säilyttämään kannattavuutensa, sillä riski kysynnän vaihtelusta siirtyi sesonkityöntekijöille (Ainsworth ja Purss 2008, 231). Ainsworthin ja Purssin (2008, 232) mukaan sesonkityö yhdistää potentiaaliset pitempiaikaiset vuoro-vaikutukselliset näkökulmat lyhytaikaiseen prekaariseen työsuhteeseen, jolloin syntyy tarve ottaa huomioon ei vain lineaarisia ajan dimensioita arvioitaessa satunnaista työtä (contingent work) vaan myös sen syklinen luonne. Sen vuoksi Ainsworth ja Purss

(2008, 232) korostavat tarvetta tutkia sitä, miten johtamiskäytännöt vaikuttavat esimerkiksi epätyypillisen työn tekijän sitoutumiseen organisaatioon.

Vaikka sesonkiluontoisuutta pidetään luonteenomaisena ongelmana erityisesti matkailualalle (Jolliffe ja Farnsworth 2003, 312), on kuitenkin otettava huomioon se, että yrityksen kannalta sesonkiluontoisuus ei ole pelkästään ongelma, sillä sitä voidaan pitää alalla osittain myös väistämättömänä, tietoisena valintana (”When buying into the business, we knew it was seasonal”, Duval 2004, 325). Sesonkiluontoisuus voidaan nähdä myös jopa toivottuna asiana, esimerkkinä bed-and-breakfast-toimijat sesongin aikana, jotka eivät välttämättä halua harjoittaa ympärivuotista majoitustoimintaa (Jolliffe ja Farnsworth 2003, 314), tai mahdollisuutena parantaa tulosta (Janta, Ladkin, Brown ja Lugosi 2011, 1013). Matkailutyötä arvioidaan usein myös normatiivisesti latautuneesti esimerkiksi niin, että ympärivuotista työtä pidetään automaattisesti parempana kuin sesonkiluontoista työtä ja kokoaikaista työtä parempana kuin osa-aikaista, ja siten matkailutyötä vähempiarvoisena kuin ehkä toisenlaiset työt, kuten esimerkiksi teollinen valmistustyö (Andriotis ja Vaughan 2004, 70). Alan joustavuus voi olla positiivinen tekijä esimerkiksi opiskelijoille, joille osa-aikatyö tuo mahdollisuuden työntekoon opiskelun ohessa (Andriotis ja Vaughan 2004, 73; Janta ym. 2011, 1013). Henkilöstökäytäntöinä nimenomaan sesonkityön hyväksymiseen sellaisenaan Jolliffe ja Farnsworth (2003, 315) esittävät muun muassa keskittymistä sellaisen henkilöstön hankkimiseen, joille työhön palaaminen seuraavana vuonna ei ole niin tärkeää (esimerkiksi opiskelijat), lyhyttä perehdyttämistä ja tehtäväkohtaista koulutusta ilman pyrkimystä jatkuvaan kouluttautumiseen ja kehittymiseen sekä keskittymistä siihen, että työntekijä suoriutuu tietyistä tehtävistä, ei laajemmista kokonaisuuksista. Sesonkityöntekijöiden bonusten perusteeksi he esittävät pysymistä työssä koko kauden ajan, kun taas pyrittäessä saamaan työntekijä takaisin myös seuraavalla kaudella etujen tulisi kasvaa paluun myötä (Jolliffe ja Farnsworth 2003, 315).

### **3.3 Näkökulmia hyvään johtamiseen**

Johtamisen hyvyttä tai hyvää johtamista voidaan tarkastella monestakin eri näkökulmasta. Yksi valinnoista on se, tarkastellaanko johtamista työntekijän, työnantajan vai

kenties osakkeenomistajan näkökulmasta. Perinteisesti johtamista ja erityisesti sen hyvyttä on tutkittu yksilö- ja johtajakeskeisestä näkökulmasta fokuksena se, millainen hyvä johtaja on (piirteet, ominaisuudet) tai miten hyvä johtaja käyttäytyy pyrkien funktionalistiselle paradigmalle tyypillisesti löytämään syy-seuraussuhteita ja tekemään yleistyksiä. Johtamisen trendit ovat vaihdelleet heijastaen laajempia yhteiskunnallisia ilmiöitä, kunkin aikakauden taloustilannetta ja poliittisia malleja, mitä kulloinkin on pidetty ”normaalina”. Välillä vallalla ovat olleet rationalistiset mallit ja välillä ihmis-suhteita korostavat mallit (Grint 2011, 9). Hieman nykyaikaisempia johtamisteorioita ja -malleja ovat muun muassa kontingenssiteoriat, transformationaalinen johtajuus, yrityskulttuuri-, laatu- ja kompetenssiajattelut ja ajatukset jaetusta johtajuudesta (Grint 2011, 13). Viime vuosina on tutkittu johtamista myös muun muassa johtajan ja alaisen välisenä vuorovaikutuksena (LMX-teoria), autenttisenä, kompleksisena, jaettuna, hajautettuna, kollektiivisena, eettisenä, hengellisenä ja kulttuurien välisenä (Avolio, Walumbwa ja Weber 2009, 421).

Hyvän johtamisen realistista tutkimusperinnettä voidaan ajatella edustavan muun muassa transformationaalisen johtajuuden, joka on viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana eniten tutkittu ja kiistelty johtamisnäkökulma johtajuustutkimuksissa (Díaz-Sáenz 2011, 299). Bassin ja Avolion (1990) transformationaalinen johtajuusnäkemys korostaa pyrkimystä muutokseen positiivisilla ja yksilön identiteettiä ja arvostusta tukevilla keinoilla, jotka kytkeytyvät alaisen tehtäviin ja organisaation tavoitteisiin (Ropo 2011, 198). Transformationaalisen johtamisen vastakohtana nähdään transaktionaalinen johtaminen, joka perustuu ajatukseen, että johtaja tarjoaa palkkion (esimerkkinä sopimukset ja suoriutumisen arviointijärjestelmät) vastineeksi alaisen suorituksesta ja myöntyväisyydestä, mutta näiden nähdään myös täydentävän toisiaan (Díaz-Sáenz 2011, 300). Transformationaalisen johtajuuden vaikutuksen nähdään olevan positiivisen, mutta esimerkiksi kansallisella kulttuurilla on vaikutusta siihen, kuinka se koetaan (Díaz-Sáenz 2011, 303).

Leader-Member Exchange- eli LMX-teoria on toinen paljon tutkittu johtamisteoria viime vuosikymmeninä ja se on siinä suhteessa yhdensuuntainen transformationaalisen johtajuuden kanssa (Anand, Hu, Liden ja Vidyartha 2011, 318), että ne molemmat perustuvat sosiaalisen vaihdon prosesseihin. LMX voi olla sekä transformationaalista

että transaktionaalista niin, että LMX-suhde alkaa usein transaktionaalisesta materiaalin vaihdosta ja kehittyä transformationaaliseen sosiaaliseen vaihtoon. Kun transformationaaliset johtajat suostuttelevat yksilöitä luopumaan henkilökohtaisista intresseistä yhteisön hyväksi ja arvottamaan oman menestymisensä sen mukaan, mikä on heidän osallisuutensa organisaation tehokkuuteen, LMX keskittyy enemmän yksilön tuloksiin, kuten henkilökohtaiseen kasvuun ja urakehitykseen (Anand ym. 2011, 318).

Myös positiivisen johtajuuden voidaan ajatella edustavan erästä realistisen tutkimustradition näkökulmaa hyvään johtamiseen. Aveyn, Avolion ja Luthansin (2011) havaintojen mukaan johtajien harjoittaessa psykologisen pääoman ominaisuuksia (toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus) seuraajien raportoima kokemus psykologisen pääoman ominaisuuksista sekä suoriutuminen monimutkaisista ongelmanratkaisutehtävistä sekä määrässä että laadussa paranivat. Johtajien omalla käyttäytymisellä nähdään olevan suuri merkitys, sillä Aveyn ym. (2011, 293) mukaan, kun johtajat nähdään positiivisempina, heidän seuraajiensa on tapana olla positiivisempia. Kelloway, Weigand, McKee ja Das (2013, 108) määrittelevät positiivisen johtajuuden johtamiskäyttäytymiseksi, joka johtaa siihen, että seuraajat kokevat positiivisia tunteita. Tällaista toimintaa ovat muun muassa työntekijöiden auttaminen ja kannustaminen, työsuorituksen kehuminen ja kiittäminen (Kelloway ym. 2013, 114). Positiivisten käytäntöjen vaikuttavuutta organisaatiotasolla ovat tutkineet Cameron, Mora, Leutscher ja Calarco (2011). Heidän mukaansa on näyttöä siitä, että positiiviset käytännöt, kuten kunnioitava kohtelu ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus, tuottavat positiivista tunteita työntekijässä (tyytyväisyys ja hyvinvointi), mikä puolestaan tuottaa positiivista yksilökohtaista käyttäytymistä, kuten sitoutuminen ja työpaikassa pysyminen (Cameron ym. 2011, 267). Tutkimuksessaan he havaitsivat positiivisten käytäntöjen kuten huolehtimisen (caring), anteeksiannon (forgiveness), innoituksen (inspiration), tarkoituksen (meaning), kunnioituksen, lahjomattomuuden ja kiitollisuuden (respect, integrity and gratitude) sekä myötätuntoisen tuen (compassionate support) olevan yhteydessä organisaation suorituskykyyn. Cameronin ym. (2011, 289) mukaan kuitenkin myös negatiivisuudella on tärkeä rooli hyvien lopputulosten tuottamisessa.

Yhä useammat kyseenalaistavat johtamisen johtajan hierarkkisena ylhäältä-alas-vaihtamisena, jossa seuraajat, prosessit ja konteksti jäävät toissijaisiksi (Fairhurst ja



Uhl-Bien 2012, 1043). Alvessonin ja Sveningssonin (2003a, 364) mukaan johtaminen kattaa laajan moninaisuuden toimintaa, tunteita, ajatuksia, suhteita ja sosiaalisia prosesseja, joka kvantitatiivisessa objektiivisuutta tavoittelevassa tutkimuksessa redusoidaan, standardisoidaan ja yksinkertaistetaan tutkimusproseduureihin sopivaksi, jolloin johtaminen potentiaalisesti ongelmallisena konstruktiona jätetään tutkimatta. Alvessonin ja Kärremanin (2016, 139) mukaan yksilökeskeinen johtamisnäkökulma näkee myös johtajat ja johtamisen jopa ideologisen menestystarinana, minkä vuoksi valtavirtana olevaa yksilökeskeistä johtamiskäsitystä on vaikea haastaa.

Jos halutaan edistää johtamisteorioita, joilla on enemmän käytännön merkitystä, olisi Fairhurstin ja Uhl-Bienin (2012, 1043) mukaan tunnustettava, että johtajat ja ”seuraajat” ovat vuorovaikutuksellisia olentoja, jotka syntyvät / muodostuvat laajenevassa, dynaamisessa vuorovaikutuksellisessa kontekstissa. Vuorovaikutuksessa rakentuvan johtamisnäkökulman mukaan johtaminen on ilmiö, jota luodaan kontekstissa toimivien ihmisten vuorovaikutuksissa (Fairhurst ja Uhl-Bien 2012, 1043). Sen ytimenä on oletus, että johtajuutta rakennetaan yhdessä sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa, jotka mahdollistavat ihmisryhmän työskentelemisen yhdessä mielekkäällä tavalla johtamistulosten tuottamiseksi. Tämän vuoksi kommunikation nähdään olevan avainasemassa (Fairhurst ja Uhl-Bien 2012, 1043).

Fairhurst ja Grant (2010, 172) näkevät johtamisen sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti yhdessä rakennetuksi sosiohistorialliseksi ja kollektiiviseksi merkityksellistämiseksi, jota neuvotellaan jatkuvasti monimutkaisessa kanssakäymisessä johtajuustoimijoiden välillä, olivat he sitten määriteltyjä tai tilanteessa syntyviä johtajia ja / tai seuraajia. Crevanin, Lindgrenin ja Packendorffin (2010, 78) mukaan johtaminen pitäisi määritellä prosessina ja käytäntöinä, joita vuorovaikutuksessa olevat ihmiset organisoivat, ja tätä vuorovaikutusta pitäisi tutkia ilman ennako-oletuksia siitä, mitä nimetyt johtajat tekevät tai ajattelevat. Crevani ym. (2010, 81) ymmärtävät johtamisen prosesseina, käytäntöinä ja vuorovaikutuksena, joilla määritetään toiminnalle suuntaa (direction), joilla orientoidutaan siihen yhdessä (co-orientation) ja rakennetaan toiminnan tilaa (action-spacing). Toiminnan suunnan rakentamisella tarkoitetaan tässä vuorovaikutuksessa muodostuvaa organisaationisten polkujen, kokonaispäämäärien, ta-

voitteiden ja missioiden rakentamista. Yhdessä orientoitumisella he tarkoittavat korostunutta ymmärrystä kaikkien toimintaan osallistuvien osapuolien mahdollisesti eriäville argumenteille, tulkinnoille ja päätöksille ja toiminnan tilan rakentamisella mahdollisuuksien, potentiaalien ja rajoitusten rakentamista yksilölliselle ja kollektiiviselle toiminnalle paikalliskulttuurisessa organisaatiokontekstissa (Crevani ym. 2010, 81).

Vuorovaikutuksessa rakentuva johtaminen tai toisella tavalla sanoen, johtaminen sosiaalisena konstruktiona, perustuu Bergerin ja Luckmannin (1994) ajatuksiin todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Sen mukaan yhteisö rakentaa yhdessä vuorovaikutuksessa, esimerkiksi puhumalla, merkityksiä asioille, joita aikaa myöten aletaan pitää itsestään selvyysinä. Totunnaistumisen kautta asiaan liittyvät merkitykset sulautuvat rutiineihin niin, ettei niitä tarvitse erikseen joka tilanteessa askel askeleelta määrittellä uudestaan (Berger ja Luckmann 1994, 66; Viitala 2014, 604). Johtamisessa tämä ilmenee johtamiskäytäntöjen muodossa, jotka määrittelevät, mitä johtajat tekevät, miten he sen tekevät, milloin he sen tekevät ja miksi he päättävät sen tehdä (Viitala 2014, 604; Denis, Langley ja Rouleau 2010, 85).

Relationaalisessa johtajuudessa rakennetaan ja tuotetaan kehkeytyvää koordinaatiota (kehittyvää sosiaalista järjestystä) ja muutosta (uusia arvoja, asenteita, näkökulmia, käyttäytymistä, ideologioita) sosiaalisten vaikuttamisprosessien kautta (Uhl-Bien 2006, 668). Se voidaan nähdä sekä yksilökeskeisestä näkökulmasta että konstruktivistisesta näkökulmasta (Uhl-Bien 2006, 668), mutta johtajuudessa sosiaalisena konstruktiona ei ole kyse ihmisten tai yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta (Uhl-Bien 2006, 664), eikä yksisuuntaisesta transmissiosta, jossa johtaja antaa tietoa alaisilleen omaksuttavaksi. Siinä todellisuutta ja tietoa muodostetaan yhdessä kommunikaatioprosesseissa, vuorovaikutuksessa puhumalla ja kertomalla asioista dialogiana ja ”multilogiana” (Uhl-Bien 2006, 663, viitaten Dachler ja Hosking 1995) ja antamalla asioille merkityksiä kussakin kontekstissa (Uhl-Bien 2006, 663, viitaten Abell ja Simons 2000). Johtaminen nähdään siis sosiaalisena todellisuutena, joka syntyy kontekstissa ja on erottamaton kontekstista (Uhl-Bien 2006, 664, viitaten Dachler ja Hosking 1995 ja Hosking 1988), organisointiprosessina (Uhl-Bien 2006, 664, viitaten Dachler 1992 ja Hosking ja Morley 1988) ja prosessina ja olosuhteina olla vuorovaikutussuhteessa

muihin ja laajempaan sosiaaliseen systeemiin rakennettaessa merkityksiä ja johtamisen todellisuutta. Uhl-Bienin (2006, 667) mukaan vuorovaikutukselliset prosessit ovat johtamista silloin, kun syntyvän vuorovaikutuksellisen vaikuttamisen tuloksena kehkeytyy sosiaalista järjestystä ja uusia näkökulmia, asenteita ja tavoitteita.

Cunliffe ja Eriksen (2011) käsitteellistävät relationaalisen johtajuuden neljään pääpiirteeseen, joita ovat johtajuus tapana olla suhteessa muihin, yhdessä ja moniäänisesti keskustelemalla muodostetut käsitykset siitä, mikä on merkityksellistä, johtajan tarve olla herkkä erilaisille kannoilla ja moraalisen vastuun ottaminen eheyden tavoittelemisesta sekä käytännön tietämys. Erityisesti siinä korostetaan johtajuuden dialogisen käytännön eli vuoropuhelun tärkeyttä. Siinä korostuvat myös arkiset keskustelut ihmisten kanssa, toisten kunnioittaminen ja luottamuksen rakentaminen (Cunliffe ja Eriksen 2011, 1444).

Alvessonin ja Sveningssonin (2003b, 1436) mukaan yksilökeskeisessä johtamisnäkökulmassa helposti keskitytään johtamisen ”näyttävämpiin” puoliin visionäärisillä ja sankarillisilla termeillä kuvaten, vaikka se, mitä johtajat todellisuudessa tekevät, ei välttämättä kovinkaan paljon poikkea siitä, mitä muutkin työntekijät tekevät. Artikkelissaan Alvesson ja Sveningsson (2003b) tutkivat johtajien itsensä käsityksiä johtamisesta. Johtamiseen kuuluu heidän mukaansa arkipäiväistä ja vähäpätöisenä pidettyä toimintaa, kuten hallintotehtäviä, käytännöllisten ja teknisten ongelmien ratkomista, tietojen antamista ja kysymistä, juttelua, juoruilua, kuuntelemista ja hyvän työilmapiirin luomista (Alvesson ja Sveningsson 2003b, 1436). Erityisen tärkeänä asiana Alvesson ja Sveningsson (2003b, 1437) pitävät kuuntelemista. Tällä he eivät tarkoita vain tietojen saamista päätöksentekoa varten tai sen tarkistamista, ovatko työntekijät ymmärtäneet ja sisäistäneet johtajan vision, vaan kuuntelemista itsessään pidetään tärkeänä (Alvesson ja Sveningsson 2003b 1437). Kuunteleminen on tärkeää mukana olemisen, osallistumisen ja sosiaalisen merkityksellisyyden tunteen vuoksi, se osoittaa kiinnostusta ja välittämistä ihmisten mielipiteistä ja tunteista, ja se osoittaa kunnioittamista (Alvesson ja Sveningsson 2003b, 1449). Miksi johtaminen sitten saa erityisiä ja symbolisia merkityksiä, vaikka toiminta itsessään on melko tavanomaista ja vähäpätöistäkin? Oleellista tässä on Alvessonin ja Sveningssonin (2003b, 1438) mukaan

konteksti: se, mitä johtajat tekevät, ei ole ehkä niin erikoista, mutta koska he ovat johtajia tekemässä johtamista, melko jokapäiväiset asiat saavat erityisen merkityksen, ainakin johtajien itsensä mielestä.

Alvesson ja Sveningsson (2003a) tutkivat tietotyössä toimivien johtajien käsityksiä johtamisesta ja sitä, mitä he todellisuudessa tekivät. Haastateltavat johtajat esittivät useita versioita ajankohtaisista, muodissa olevista ajatuksista, miten johtajuutta pitäisi tehdä (Alvesson ja Sveningsson 2003a, 374), mutta kun he tarkemmin selittivät niitä, heidän käsityksensä johtamisesta esiintyivät heikkoina tai jopa sisäisesti ristiriitaisina. Tutkijat eivät havainneet johtajien tekevän mitään sellaista, mikä tuottaisi epäsymmetrisiä valtasuhteita, missä johtajuuden harjoittaminen tekisi johtajista tärkeämpiä kuin muut (Alvesson ja Sveningsson 2003a, 379). Alkuperäinen asemointi melkein hävisi kokonaan, johtajuutta ei juurikaan jäänyt jäljelle (Alvesson ja Sveningsson 2003a, 374). He esittivät omana käsityksensä, että on vaikea sanoa mitään johtajuuden mahdollisesta olemassaolosta suurimmassa osassa organisaatioita ja johtamistilanteita, he peräävät skeptisyyttä johtamisen suhteen (Alvesson ja Sveningsson 2003a, 378). Johtaminen suoraviivaisessa ja selkeässä mielessä on heidän mukaansa harvinaista. Alvesson ja Sveningsson (2003a, 379) väittävät, että johtajuus ilmiönä on hauraampi kuin mitä kirjallisuus tyypillisesti olettaa. Heidän mukaansa johtajuus voidaan nähdä diskursiivisena asemana, jonka johtajat ja ehkä myös jotkut muut toisinaan ottavat tai haluavat ottaa, mutta se vaikuttaa olevan asema, joka on vaikea pitää, huolimatta johtamiskouluttajien, bisneslehdistön ja usein henkilöstön vahvasta normatiivisesta tuesta toteuttaa johtajuutta (Alvesson ja Sveningsson 2003a, 379). Empiirinen materiaali osoittaa johtajuuden katoamiseen jopa diskurssina. Alvesson ja Sveningsson (2003a, 380) esittävät, että johtajuuden mahdollista olemassaoloa käyttäytymisenä, merkityksinä, identiteettinä ja diskurssina pitäisi tutkia kriittisesti, ei ottaa itsestään selvyytenä.

Mitä hyväksi koettu johtaminen sitten voisi olla sosiaalisena konstruktiona? Tästä löytyy vähän aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta, mutta Viitala (2014) on sivunnut tätä asiaa tutkiessaan pitkittäistutkimuksessa, miten sairaalaympäristössä esimiestehtävissä toimivat sairaanhoitajat rakentavat johtajuutta suhteessa organisaatiomuutoksiin. Viitalan (2014, 602) mukaan johtajuuden rakentuminen oli dramaattisesti muuttunut

ajallisesti kahtena eri ajankohtana ja tilanteena vuodesta 2003 vuoteen 2011. Hoitotyön johtajien diskursseissa hyvä johtaminen esiintyi perinteisillä termeillä demokraattisena, osallistavana, arvostavana, tukevana, luottavana ja huolehtivana, ja huono johtaminen näiden vastakohtana, kahtiajako vaikuttaa olleen syvään juurtunut johtajien ajattelutapaan (Viitala 2014, 611). Johtamisen kahtiajakoa voidaan narratiiveissa kuvata Viitalan (2014, 611) mukaan kovana ja pehmeänä johtamisena. Hoitotyön johtajat kaipasivat pehmeää johtamista, jossa on osallistumista, kollektiivisuutta, läheisyyttä, lämpöä, arvostusta, omistautumista ja huolehtimista. Samaan aikaan he tuomitsivat kovan johtamisen, josta käytettiin termejä manageriaalinen, autoritaarinen, etäinen, välinpitämätön ja kylmä (Viitala 2014, 611).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Merkitysten tutkiminen

Fenomenologien mukaan kokemuksellisuus on ihmisen maailmasuhteen perusmuoto (Laine 2015, 31). Ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen eli kaikki merkitsee meille jotakin. Jokaisessa havainnossa kohde näyttäytyy havaitsijan pyrkimysten, kiinnostusten ja uskomusten valossa (hyvänä, kauniina, kiinnostavana, ...) (Laine 2015, 31). Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan, merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. Niiden tutkimisen mielekkyys perustuu oletukseen, että ihmisen toiminta on intentionaalista, tarkoitusten mukaisesti suuntautunutta, että ihmisen suhtautuminen todellisuuteen on merkityksillä ladattua (Laine 2015, 31). Fenomenologisen merkitysteorian mukaan ihmiset ovat perustaltaan yhteisöllisiä eli merkitysten lähde on yhteisö, jossa ihmisyksilö kasvaa. Merkitykset ovat siis intersubjektiveja, samassa yhteisössä elävillä on yhteisiä merkityksiä, jolloin yksilön kokemusten tutkiminen paljastaa jotakin myös yleisestä. Eri kulttuuripiireissä elävillä on taas asioille eri merkityksiä (Laine 2015, 32).

Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta, fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tulkinnan tarpeen myötä (Laine 2015, 33). Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus ei pyri löytämään universaaleja yleistyksiä vaan pikemminkin ymmärtämään jonkin tutkittavan alueen ihmisten sen hetkistä merkitysmaailmaa (Laine 2015, 33). Haastatteluissa haastateltava pukee sanoiksi kokemuksensa, ja tutkija pyrkii löytämään ilmaisusta mahdollisimman oikean tulkinnan. Haastateltavan kokemus välittyy tutkijalle vain puheen ja siihen liittyvien eleiden ja ilmeiden kautta (Laine 2015, 33). Merkityksiä voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla, ilmaisujen kautta. Ilmaisut ja niiden ymmärtäminen ovat yhteisöllisen elämän perusilmiö (Laine 2015, 33). Käytännön elämässä toimimme luontaisen ymmärryksen varassa, uskomme ymmärtävämme toisten ilmaisut välittömästi, tätä sanotaan esiymmärrykseksi (Laine 2015, 34). Haastattelussa haastateltava kertoo omia kokemuksiaan ja niihin liittyvää ymmärrystä ja tutkija pyrkii refleктоimaan, tematisoimaan ja käsitteellistämään näitä merkityksiä (Laine 2015, 34)

eli tekemään haastateltavan tekemistä tulkinnoista tulkintoja. Jonkinlainen esituttuus on merkitysten ymmärtämisen edellytys, tutkimuksen tarkoituksena on Laineen (2015, 34) mukaan pyrkiä tekemään jo tunnettua tiedetyksi.

Fenomenologisessa tutkimuksessa ei tutkimusta tietoisesti ohjaa jokin ennalta määrittävä teoreettinen malli (Laine 2015, 36). Se ei kuitenkaan ala tyhjästä, sillä myös fenomenologista tutkimusta ohjaa tietyt teoreettiset lähtökohdat. Tutkijan pitää päästä irti aiemmista kohdetta koskevista tutkimustuloksista ja tutkijan omista arkikokemuksista siksi aikaa, kun tutkija tekee omia tulkintoja tutkimusaineistosta, ja palata niihin vasta siinä vaiheessa, kun tutkijan tulkinnat keskustelevat aiemman tutkimuksen kanssa (Laine 2015, 37).

## **4.2 Aineiston hankinta**

Laineen (2015, 39) mukaan haastattelu on laaja-alaisin keino toisen kokemusmaailman tavoittamiseen, kun haastateltava kuvailee omakohtaisia, konkreettisia kokemuksia, ei yhteisön yleisiä käsityksiä (Laine 2015, 40). Alvessonin ja Kärremanin (2000, 1126) mukaan kieli ja sen käyttö on tärkein empiirisen tutkimuksen saavutettavissa oleva ilmiö yhteiskunnallisessa ja organisaatiotutkimuksessa.

Arvostava kysely (Appreciative Inquiry, AI, Cooperrider 1986; Cooperrider ja Srivastva 1987) laajempaan organisaatioiden kehittämismenetelmänä ei sellaisenaan sovi pro gradu -tutkimukseni menetelmäksi, koska tutkimuksessani ei varsinaisesti ole kyse organisaation kehittämisestä. Sen vuoksi käytän tutkimuksessani perinteisen ryhmässä toteutettavan aivoriihen sijaan arvostavan kyselyn sovellusta eli arvostavaa haastattelua (Appreciative Interview, Hammond 1996, 35; myös Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 6). Sen kautta haastateltavat orientoituvat teemaan, mitä hyvä johtaminen sesonkityöntekijän näkökulmasta voisi olla, myönteisen visioinnin kautta, ei perinteisen ongelmanratkaisukeskeisesti. Menettelyä ovat käyttäneet aiemmin yksilöhaastatteluissa esimerkiksi Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi (2013, 31). Käytännössä kyse

on arvostavan kyselyn menetelmän alkuvaiheista, joissa kuvataan, millaista johtaminen on ollut, kun se on koettu hyväksi (*discovery*) sekä sitä, mitä se voisi olla (*dream*, Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 7).

Tutkimuksen kohteena ovat ohjelmapalveluyrityksessä sesonkitöitä tehneet henkilöt. Haastattelujen kohteeksi valitsin henkilöitä, jotka ovat työskennelleet safaritöissä viimeisen kolmen vuoden aikana. En rajannut haastateltavia tiettyyn yritykseen, vaan kohteena ovat yleensä ohjelmapalvelutehtäviä tehneet henkilöt ja hyvän johtamisen kokemukset sellaisina kuin he sesonkityöntekijöinä ovat ne kokeneet. Ohjelmapalvelutyö vaikuttaisi olevan luonteeltaan erilaista Rovaniemen seudulla, jossa on saatavilla sesonkityövoimaa opiskelijoista, kuin esimerkiksi tunturikeskuksissa, joihin sesonkityöntekijät monesti muuttavat työn perässä kauden ajaksi. Tästä syystä olen tässä tutkimuksessa rajannut tutkimukseni koskemaan Rovaniemellä työskenteleviä kausiop-paita.

Alkuperäisenä ajatuksena oli valita haastateltavat lumipallomenetelmällä, jonka mukaan haastateltavat antavat vinkkejä mahdollisesta seuraavasta haastateltavasta (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, ladattu 15.04.2018). Ongelmaksi muodostui kuitenkin se, että haastateltavat pääsääntöisesti eivät ehdottaneet seuraavaa haastateltavaa, ja hekin, jotka ehdottivat seuraavaa haastateltavaa, ehdottivat yleensä omia kollegoitaan. Näin riskiksi muodostui se, että haastateltavat olisivat olleet pääosin yhdestä yrityksestä. Haastateltavat ehdottivat mielellään myös omia ystäviään, jolloin riskinä oli myös se, että haastateltavat olisivat koostuneet vain ”saman mielisistä” ihmisistä. Tämän vuoksi yritin tavoittaa haastateltavia lumipallomenetelmän lisäksi muun muassa opiskelijoiden postituslistojen ja muiden kontaktien kautta. Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen, haastateltavien jakauma edustanee aika hyvin Rovaniemelle tyypillistä ohjelmapalvelualan sesonkityöntekijäjakaumaa: kymmenestä henkilöstä yksi on kypsempään ikään ehtinyt ja sesonkitöitä jo yli kymmenen vuotta tehnyt, muut haastateltavat ovat nuorempia, 1-4 kauden aikana työskennelleitä. Nuoremista, iältään noin 20 – 25-vuotiaista haastateltavista lähes kaikki ovat tehneet sesonkitöitä opintojen ohessa tai opiskelupaikkaa odotellessa, noin kaksikolmasosaa näistä oli matkailun opiskelijoita joko perustutkinto- tai yliopistotasolla. Haastateltavista neljä oli miehiä ja kuusi naisia. Suurimman paikallisen ohjelmapalvelutyönantajan



(Lapin Safarit) palkkalistoilla olleita oli haastateltavista seitsemän henkilöä, muut kolme henkilöä olivat työskennelleet eri matkailualan yrityksissä. Tehtäväkirjossa ovat mukana perinteisen safarioppaan tehtävien lisäksi pukutiimin tehtävät, huskysafariopastus, ja pari haastateltavista oli tehnyt myös rivioppaan tehtävien lisäksi kymppin eli työhön osallistuvan työnjohtajan ja koordinaattorin tehtäviä. Lähinnä taustatietojen saamiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi haastattelin näiden kymmenen henkilön lisäksi kaksi muuta henkilöä, joista toinen oli työskennellyt pitkään oppaana muualla kuin Rovaniemellä (Ylläksellä) ja toinen ei ollut alkuperältään suomalainen, mutta heidän haastattelumateriaaliaan en käyttänyt itse analyysissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollisten yhteyksien etsiminen, vaan ilmiön ymmärtäminen. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006, ladattu 15.04.2018) mukaan aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (kylläntyminen eli saturaatio).

Haastattelut tein matkailukauden ulkopuolella, kesällä 2017, joten niissä ei keskitytty vain työssä sillä hetkellä oleviin. McColen (2015, 194) mukaan on tärkeää, että tutkimuksissa fokus on myös heissä, jotka ehkä eivät palaa sesonkityöhön ja että fokus on myös aikeissa, ei vain toteutuneessa sesonkityöhön palaamiskäyttäytymisessä. McColen (2015, 196) mukaan päätös sesonkityöhön palaamisesta tehdään usein juuri tässä vaiheessa, matkailukauden ulkopuolella (”off-season”). Haastattelujen aikana kävikin ilmi, että haastateltavana oli myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät aikoneet enää palata seuraavalla kaudella takaisin ohjelmalvelutehtäviin. Nauhoitin haastattelut, jotta niistä voitiin raportoida tarkemmin kuin pelkkien muistiinpanojen avulla (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, ladattu 15.04.2018). Ennen haastattelua kysyin haastateltavilta luvan haastatteluun ja sen nauhoittamiseen.

Haastattelukysymykset laadin arvostavan haastattelun (Appreciative Interview, Hammond 1996) hengen mukaisesti, kysymykset on esitetty liitteessä 1. Kysymysten asetelulla yritin ymmärtää, millaisia merkityksiä haastateltavat antavat hyvälle johtamiselle käytäntöinä, prosesseina ja tekemisenä sellaisina, kuin ne ovat parhaimmillaan olleet (*discovery*) ja sellaisina, kuin ne voisivat olla (*dream*) (Whitney ja Trosten-Bloom, 2010, 7). Käytännössä kyse oli siis teemahaastatteluista eli haastattelussa käy-

tiin läpi samat teemat, aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys saattoi vaihdella (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, ladattu 15.04.2018). Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, ladattu 15.04.2018).

### 4.3 Aineiston analyysi

Analysointia ei useinkaan tehdä laadullisessa tutkimuksessa yksi vaihe kerrallaan, vaan aineistoa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti. Haastatteluaineiston analysointi alkaa kuitenkin litteroinnilla eli puhutun materiaalin muuttamisella kirjoitetuksi tekstiksi sananasaisesti (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, ladattu 15.04.2018). Varsinaisen analysoinnin tein aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95). Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, niitä ei ole etukäteen sovittu tai harkittu (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95).

Analysointityö alkoi tutkimuksessani tutkimuskysymyksen asettamisen, haastateltavien valinnan, empiirisen materiaalin keräämisen ja sen litteroinnin jälkeen käytännössä etsimällä litteroidusta tekstistä ne kohdat, joissa kuvattiin, mikä ohjaa työtä ja tekemistä ja miten työtä ohjataan ja organisoidaan käytännöillä, prosesseilla ja tekemisellä (analyysikysymykset). Näistä johtamista kuvaavista asioista poimin erikseen vielä ne asiat, joita haastateltavat ovat pitäneet hyvinä (arvostava kysely / *discovery*, Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 7) ja toisaalta myös ne kohdat, joihin haastateltavilla oli ajatuksia, millä tavalla asiat voisivat olla vielä paremmin (arvostava kysely / *dream*, Whitney ja Trosten-Bloom 2010, 7). Lisäksi poimin erikseen myös ne kohdat, joissa haastateltavat ovat kuvanneet itselleen merkityksellisiä asioita sesonkiluontoiseen työhön palaamisen suhteen tai miksi he eivät aio enää palata sesonkiluontoiseen työhön, koska nämä asiat he ovat usein liittäneet myös hyväksi kokemaansa johtamiseen. Laienen (2015, 42) kuvaaman menettelyn mukaisesti nostin siis tässä kuvauksessa tutkimuskysymysten kannalta olennaisen esiin aineistosta luonnollisella kielellä, tavoitteena on kuvata toisen kertomus kokemuksista mahdollisimman alkuperäisesti.

Laineen (2015) kuvaaman aineistolähtöisen sisällönanalyysin seuraavassa vaiheessa aineiston moninaisuudesta ja hajanaisuudesta pyritään saamaan esille merkitysten muodostamia kokonaisuuksia (Laine 2015, 43). Merkityskokonaisuudet löytyvät sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella (Laine 2015, 43). Tässä ryhmittelin ensin erikseen keräämäni hyvää johtamista kuvaavat asiat alustavasti erilaisien aihepiirien mukaan, ja sen jälkeen nämä edelleen ylemmän tason ryhmiin. Ryhmittely on esitetty liitteessä 2. Synteesivaiheessa luodaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä (Laine 2015, 46).

Huomion arvoista on, että liitteessä 2 esitetty kokonaisuus edustaa haastateltavien tulkintoja hyväksi kokemastaan johtamisesta, joista minä tutkijana olen edelleen tehnyt tulkintoja. Korostettava myös on, että liitteessä 2 esitetty kokonaisuus on minun tapani tulkita aineistoa, ja laadulliselle tutkimukselle luonteenomaisesti joku muu henkilö olisi voinut tehdä aineistosta toisenlaisia tulkintoja.

#### **4.4 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksessa noudatin hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, sähköinen aineisto, ladattu 11.04.2018) ja Lapin yliopiston tutkimuseettisiä toimintaohjeita (Lapin yliopiston eettinen toimikunta, sähköinen aineisto ladattu 11.04.2018). Tässä tutkimuksessa eettisyys tarkoitti paitsi hyviä tieteellisiä käytäntöjä aiheen ja tutkimuskohteiden valinnassa, tutkimuksen toteuttamisen käytännöissä, raportoinnissa ja aineistojen säilyttämisessä sekä viittauskäytännöissä myös luvan pyytämistä haastattelujen nauhoittamiseen, haastateltavien henkilöllisyyden anonyymiuuden turvaamista tutkimusprosessin eri vaiheissa sekä tutkimusaineiston luottamuksellista käsittelyä ja säilyttämistä. Tutkimusraportissa haastateltavien nimet on muutettu heidän anonyymiutensa turvaamiseksi.

## **5 SESONKITYÖNTEKIJÖIDEN OHJAAMINEN / JOHTAMINEN JA SEN ARVIOINTI**

Aineistolähtöistä sisällönanalyysiäni ovat ohjanneet tutkimuskysymykseni, mikä nimenomaan sesonkityöntekijän näkökulmasta ohjaa / johtaa toimintaa ja mitä näissä toimintaa ohjaavissa / johtavissa toiminnoissa, käytännöissä, asioissa tai ihmisissä sesonkityöntekijät ovat pitäneet hyvänä ja toisaalta, mitä he ovat pitäneet ongelmallisena. Analyysissäni olen keskittynyt siihen, mikä on merkittävää nimenomaan sesonkityössä matkailualan ohjelmapalvelutehtävissä. Sesonkityöntekijä voi harvemmin päästä näkemään lyhyen työsuhteensa aikana esimerkiksi yrityksen strategiaprosesseja, joissa haetaan suuria linjoja yrityksen toiminnalle, hänen silmissään toiminnan hyvänä koettu ohjaaminen / johtaminen voi olla hyvinkin arkipäiväistä ja vähäpätöiseltäkin vaikuttavaa tekemistä (Cunliffe ja Eriksen 2011, 1444; Alvesson ja Sveningsson 2003b, 1436).

Haastatteluaineiston analyysi on esitetty ylätasolla liitteessä 2. Siinä on eriteltävissä karkealla tasolla 1) asiat, jotka ovat sesonkityöntekijän näkökulmasta kunkin yrityksen sisäisiä, 2) ulkoiset säätelyjärjestelmät, jotka vaikuttavat sesonkityöntekijän näkökulmasta voimakkaasti yrityksen toimintaan sen ulkopuolelta sekä 3) työvoimamarkkinat, joilta yritykset hankkivat sesonkityöntekijänsä. Yrityksen sisäisissä asioissa on eriteltävissä tavat, joilla asiakkaat ja tuotteet ohjaavat toimintaa yrityksissä (1a), rakenteet ja käytännöt, jotka ohjaavat tekemistä ja toimintaa (1b), hyväksi koetut vuorovaikutuskäytännöt, jotka ohjaavat lähiesimiestyötä (1c) sekä tiimin sisällä tapahtuva töiden jakaminen (1d).

Tutkimukseni tuloksena, synteessinä, on syntynyt neljä teemaa, jotka ovat: toiminnan sesonkiloonteisuus ohjaa sesonkityöntekijöiden hyviksi kokemia työntekeksen käytäntöjä safarityössä (teema 5.1), ulkoiset säätelyjärjestelmät ohjaavat voimakkaasti arjen toimintaa yrityksissä (teema 5.2), työntekijän hyvä maine ja erottautuminen voivat edesauttaa työkeikan saamista freelancetyössä päivätasolla (teema 5.3) sekä hyvä tavoitettavuus ja helppo lähestyttävyyys sekä arvostuksen osoittaminen ja kannustaminen koetaan hyvänä lähiesimiestyönä (teema 5.4).

## 5.1 Toiminnan sesonkiluonteisuus ohjaa sesonkityöntekijän hyväksi kokemia työntekemisen käytäntöjä safarityössä

Sesonkiluonteisuus on tyypillistä matkailualalla globaalistikin (Veijola ym. 2008, 28; Jolliffe ja Farnsworth 2003, 312), ja erityisen voimakkaasti se ohjaa / johtaa matkailualan ohjelmapalvelutoimintaa tämän tutkimuksen kontekstissa. Sesonkiluonteisuutta ohjelmapalvelualalla luonnehtii toisaalta Lapin talvimatkailusesongin lyhyys ja toisaalta voimakkaat vaihtelut erityisesti henkilöstöressurssien tarpeessa matkailusesongin eri vaiheissa ja päivätasolla. Toiminnan ohjaamisen / johtamisen kannalta tämä merkitsee sesonkityöntekijän silmin sitä, että johtamisprosesseille ja -käytännöille, joilla ohjelmapalvelutoimintaa suunnataan, on leimallista se, että töitä voi työntekijöillä olla aika ajoin paljon, jos ammattitaitoisen työvoiman saamisessa on ongelmia. Leimallista toimintaa suuntaaville johtamisprosesseille ja -käytännöille on toisaalta myös käytettävissä olevan työvoiman joustava käyttäminen. Alakohtaisia työntekemisen käytäntöjä (Carroll, Levy ja Richmond 2008, 376) ovat siis käytäntö, jossa työtunteja voidaan tehdä runsaastikin lyhyessä ajassa ja toisaalta nollatunti- / freelancesopimukset, joissa työntekijöitä kutsutaan joskus lyhyelläkin varoitusajalla työhön.

Sesonkityöntekijän näkökulmasta hyvää johtamista voi olla mahdollisuus tehdä paljonkin töitä lyhyessä ajassa ja siten mahdollisuus maksimoida ansionsa lyhyen ajan kuluessa. Tämä liittyy oleellisesti myös alan matalaan palkkatasoon (myös Lapin Kansa 11.02.2018: ”Alalla on sanonta, palkka tehdään tunneilla”). Haastateltavien kertoman mukaan etenkin joulukaudella on tapana tehdä pitkää työpäivää ja pitkää työviikkoa. Joulukuun aikana työnteko on intensiivistä, työtunteja voi haastateltavien kertoman mukaan kertyä jopa 300-400 tuntia kuukaudessa, silloin ”ei ole muuta elämää”. Työntekemisestä joulukaudella Anna kertoo, että

*”ihan täyspäiväsesti [olen] tehny kakstoistatuntista päivää se[n] joulukuu[n], ett’ se on ollu semmonen tiukka puristus”.*

Matiaksen kertoman mukaan joulukuu on kiireinen ja työviikot ovat pitkiä:

*”joulukuussa sitä [työtä] on niinku, ihan tajuttoman paljon, se on aivan hullua se kiire siellä...on sitä varmasti yli kaksikymmentä päivää ainaki ollu, ettei ollu vapaapäivää, muuten ku silleen puolikas päivä ehkä”.*

Krista ja Valtteri kertovat kuitenkin, että hyvää siinä, miten toimintaa ohjataan ja suunnataan, on nimenomaan se, että sesonkityöntekijä saa tehdä paljon töitä:

*”...se on kiva just se, että saa tehdä vähän aikaa paljon töitä”*

ja

*”mutt’ se on justiinsa se, mitä sä haluat, ko sä saat paljon tunteja”.*

Haastateltavat kertovat myös, että kokemusta hyvästä johtamisesta tuottaa sesonkityössä safarioppaan näkökulmasta mahdollisuus tehdä töitä myös ”vähän liikaa”. Sesonkityön viehätyskerrotaan se, että kun tehdään töitä, silloin myös tehdään töitä, täysillä. Haastateltu Roope kertoo nauttivansa joulukuun intensiivisestä työnteosta:

*”...mie niinkö nautin siitä että...niinkö...vähän niinkö tekee liikaa töitä...ko kuukauden ei tee mitään muuta, ku töitä”.*

Hyvää sesonkityöntekijän näkökulmasta sesonkiluontoisuudessa voi olla myös se, että alalle tyypilliset työntekemisen käytännöt, joilla toiminnan ohjaamisessa huomioidaan asiakasvolyymien vaihtelut kauden mittaan ja päivätasolla, antavat työntekijälle mahdollisuuden joustavaan työntekemiseen freelancesopimuksella. Vaikka nollatunti- / freelancesopimuksia kritisoidaan yleisemminkin (esimerkiksi Haapala 2016, 216), Krista kertoo, että hänelle nollatuntisopimuskäytäntö on sopinut hyvin:

*”...se freelancerisysteemi...se on kyllä itelle mun mielestä toiminu tosi hyvin”.*

Tämä on erityisen tärkeää kontekstissa, jossa tutkimus on tehty, koska iso osa sesonkityöntekijöistä Rovaniemellä on opiskelijoita, joille sesonkityö antaa mahdollisuuden

työskennellä joustavasti opintojen ohessa (Andriotis ja Vaughan 2004, 73; Janta ym. 2011, 1013). Haastateltavat kertovatkin safarityön leimautuneen Rovaniemellä ”opiskelijoitte hommaksi”. Joulukaudella työnteon kerrotaan olevan sitovaa, mutta kevätkaudella opiskelijoilla kerrotaan olevan mahdollisuus joustavaan työn tekemiseen. Anna kertoo:

*”sitte keväällä just on pystyny aika joustavasti koulun ohella niinkun sopimaan, ett' miten sitten niitä safarikeikkoja on käyny [tekemässä] ...”.*

Vaikka sesonkityöntekijät kertovat kokevansa hyvänä mahdollisuuden tehdä paljon työtunteja lyhyen ajanjakson sisällä ja mahdollisuuden tehdä töitä joustavasti esimerkiksi opiskelun ohessa, voi työhön perehtyminen muodostua työn sesonkiluonteisuuteen liittyen haasteeksi. Suuremmissa yrityksissä järjestetyt opaskurssit, joissa perehdytetään eri tehtävänkuviiin ennen sesongin alkua, on haastateltavien kerronnassa koettu hyvinä. Opastyöhön kerrotaan liittyvän myös paljon hiljaista tietoa, jota ei haastateltavien kertoman mukaan opi muutoin kuin tekemällä, joten aluksi vanhemman oppaan mukana olemista on myös kerronnassa pidetty hyvänä käytäntönä varmistaa työntekijän osaaminen. Matiaksen mukaan

*”se just, että miten siinä alussa niinku pääsee sinne mukaan, niin se, että alussahan s'olet aina tavallaan kakkosoppaana...ja vanhemmat oppaat opettaa sinua ja sitte ne esimiehet aina käy kyselemässä ja opettamassa, ehkä s'on silleen, että ne käytännön työt oppii justiin niiltä vanhemmilta oppailta...”.*

Jos työhön tulee kuitenkin joulukuun puolella joulusesongin jo alettua, kerrotaan työntekijän tulevan käytännössä lähinnä ”heitetyksi” suoraan töihin. Lyhyen joulusesongin aikana ei haastateltavien kertoman mukaan varsinaisesti enää ehdi kovinkaan suunnitelmallisesti perehtyä työhön.

Työn sesonkiluonteisuudesta huolimatta kertovat haastatellut sesonkityöntekijät pitävänsä mahdollisuutta tehdä monipuolisia työtehtäviä hyvään johtamiseen kuuluvana

tapana suunnata toimintaa. Haastateltavien kertoman mukaan lyhyen ja kiivaan sesongin aikana on työntehokkuuden kannalta ymmärrettävää, että työkeikkaa tarjoava esimies tarjoaa freelancetyöntekijälle sellaista keikkaa, josta työntekijällä on kokemusta ja jonka työntekijä hallitsee hyvin. Palvelutyössä esimies on monesti matkan päässä, mistä syystä työtä on vaikea valvoa (Alverén ym. 2012, 1970). Krista kertoo:

*”yleensä siellä käy sitte silleen, että [kun] teet jonku keikan, niin sitte se tulee sulle aika monesti... ett' sinänsä niinku...todella ymmärrettävää, että se niin toimii, mutta että kyllähän [sitä] niinku mielellään haluais tehdä jotaki uutta, että niinkö jotain toista keikkaa...että monesti sattuu sitte, että vähän niinku jumittuu siihen, mitä tekkee...”*

Haastateltavien kertoman mukaan työ pysyy kuitenkin mielekkäänä, kun voi oppia uutta ja tehdä erilaisia työkeikkoja, eikä työstä näin tule mekaanista suorittamista, mikä ennen pitkää heijastuu asiakkaalle. Valtterin kertoman mukaan

*”mikä pitää sen työn virkeänä itselle, on se, että on erilaista keikkaa ...jos mieltii johtajilta, että antaa niille oppaille erilaista työtä... minä odotan, että saan tehdä muutakin kuin vain x-safareita”*

Lundbergin ym. (2009, 896) mukaan työmotivaation kannalta työntekijöille tulee antaa työssä mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja vastuun saamiseen. Myös Alverénin ym. (2012, 1969) mukaan työntekijät arvostavat annettua vastuuta, ja Ismertin ja Petrickin (2004, 49) mukaan työsuhteen laatuksiteereihin kuuluu työn haasteellisuus.

Haastateltavat kertovat pitävänsä hyvänä safarialalle tyypillistä käytäntöä, jossa esimerkiksi kelkkasafarille, jolla on paljon asiakkaita, lähtee useita oppaita mukaan, jolloin keikalle määrätään yksi oppaista kymppiä. Näin vastuun safarista kerrotaan tuovan toisinaan myös kaivattua vaihtelua ja mielekkyyttä työhön. Matiaksen kertoman mukaan



*”...mutta tottakai kyllä silleen jollain tavalla [on] mukavaa, että jos [saa] ainaki välistä olla niinku vastuussa siinä, ettei oo koko aikaa se viiminen, mikä tulee siellä [kelkkasafarilla] ...”.*

Haastateltavien kertoman mukaan joissakin yrityksissä päivittäistä toimintaa ohjataan jatkuvasti vaihtuvissa miehistötilanteissa niin, että tulevan päivän tapahtumat käydään pääpiirteissään läpi erilaisissa tiimipalaverissa. Työpäivän aikana työntekijät voivat kuitenkin kertomansa mukaan sopia myös keskenään, kuka tekee mitäkin työtehtävää. Ella kertoo:

*”... siis meillä on aamulla aamubriiffi, yleensä se tarkoittaa sitä että ...X tulee meille opaskämppään, me käydään läpi se päivä, ett’ mitä siellä on, me saahaan, ne niinkö laput, missä meillä on ne, ett’ mihin aikaa [asiakasryhmät] tulee, ja sitten siinä yleensä sovitaan siihen aikaan, ketkä lähtee safarille ...ja sitte saattaa olla, että päivän aikana, ku on selvillä, ketkä hoitaa mitä keissiiä, me setvitään yleensä keskenämme, että kuka hoitaa niinkö asiakashommia [ja kuka hoitaa muita tehtäviä] ...”*

Tapa muistuttaa muun muassa Cunliffen ja Eriksenin (2011, 1444) ja Uhl-Bienin (2006, 663) kuvausta johtajuuden rakentumisesta dialogiana, jossa toiminnalle haetaan yhdessä suuntaa vuorovaikutuksessa puhumalla arkisissa keskusteluissa.

Toiminnan suunnan hakeminen voi tapahtua myös ilman sen suurempia keskinäisiä sopimisia tiimissä niin, että joku työntekijä vain alkaa tehdä työtehtäviä, jotka ovat vakiintuneet tiimissä käytännöksi (vrt. kehkeytyvä johtajuus, Day, Gronn ja Salas 2004). Titta kertoo, kuinka toimintaa yksikössä monesti ohjattiin niin, että joku työntekijöistä vain aloitti tavanomaisen työn tekemisen,

*”otti ne varusteet käteen ja alkoi tekemään ... omalla malliesimerkillään näytti muille, että ... mitä täällä tapahtuu ja mitä nyt tehdään ja ... vei sitä hommaa eteenpäin”.*

Titin kertomuksessa lopuksi todettiin, että se, joka toimintaa ohjasi, ei välttämättä ollut nimetty johtaja, kymppi, vaan kuka tahansa työntekijöistä ja totutut, vakiintuneet

toimintatavat. Tiimien toiminta muistuttaa tässä ehkä lähinnä Burken, DiazGranadoksen ja Salasin (2011, 342) kuvaamaa jaettua tai hajautettua johtajuutta. Jaetussa tai hajautetussa johtajuudessa on kyse kehkeytyvästä ilmiöstä tiimin sisällä ilman nimettyä johtajaa (Burke ym. 2011, 342; viitaten Day ym. 2004), mutta toiset tutkijat hyväksyvät myös sen, että jaettu johtajuus voi olla myös ennalta sovittua (Burke ym. 2011, 342; viitaten Pearce ja Sims 2002).

Ongelmallista sesonkityöhön liittyvässä intensiivisessä työn tekemisen käytännössä, jossa tehdään suuriakin työtuntimääriä lyhyen ajan sisällä, on haastateltavien mukaan sesonkityöntekijän näkökulmasta se, että vaikka eräät haastateltavat kertovat odottavansa joulukauden intensiivistä työntekoa osittain innolla, sitä odotetaan toisaalta vähän myös pelolla. Haasteltavien mukaan koko vuotta ei jaksaisi tehdä työtä samalla tavalla kuin joulukaudella tehdään töitä, talvisesongin jälkeen voi olla hyväkin olla vähän vapaalla ja palautua, ja ehkä myös unohtaa joulukauden stressaavuus. Malla kertoo intensiivisestä työnteosta:

*”jos matkailu, tuo minun työ, ois ympärivuotista, niin en tosiaankaan jaksais, ei...sitä on hauskaa, ko sitä saa sen neljä kuukautta vuojessa, niin se riittää, sitä ehtii palautua sitte ja unohtaa taas...”*

Myös Lundtorp ym. (2001, 103) ovat tehneet vastaavan havainnon, taukoa intensiivisen työnteon jälkeen ei välttämättä aina pidetä edes pahana, jos riittävän toimeentulon pystyy muutoin järjestämään esimerkiksi työttömyyskorvauksella.

Ongelmallista intensiivisessä työn tekemisessä voi olla myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen erityisesti perheellisillä ja parisuhteessa olevilla. Tämä piirre on havaittu myös yleisemminkin matkailualalla aikaisemmassa tutkimuksessa (Janta ym. 2011, 1014; Karatepe ja Uludag 2007, 661; Wong ja Ko 2009, 195)

Haastateltujen sesonkityöntekijöiden mukaan toiminnan ohjaaminen / johtaminen koettaisiin nykyistä parempana, jos työtä organisoitaisiin niin, että työntekijällä olisi jonkinlainen käsitys etukäteen, kuinka paljon työtunteja on viikossa tai kuukaudessa. Matias kertoo ymmärtävänsä alalle tyypilliset olosuhteet, asiakasvirtoja voi olla vaikea ennakoida etenkin walk-in asiakkaiden osalta, mutta hän kertoo, että

*”oishan se aina niinku täydellisessä maailmassa, että ne työt tietäis viikon etukäteen...että ois niinko hyvä, että ois siinä tessissä joku minimituntimäärä viikolle...ja maksimituntimäärä, että ossaa vähän suunnitella sitä elämää...”*

Ongelmallista nykyisessä nollatunti- / freelancesopimuskäytännössä, jolla toimintaa ohjelmopalvelualalla pääasiassa ohjataan, on haastateltavien mukaan vielä se, että muuta työtä on vaikea hakea tai ottaa vastaan sesonkitöiden määrän hiipussa maaliskuulla, koska tarjottavia sesonkityökeikkoja ei voi ennakoida etukäteen. Titta kertoo, että

*”tarkat rajat helpottaa paljon, ett' jos sä lähdet sesonkiin joulukuussa ja lopetat helmikuun puolella väliin, niin se on sellanen selkeä ajanjakso, ja sulla on periaatteessa niinko mahdollisuus hakea sitte jotaki täyspäivästä työtä siihen, sit ku se sesonki on ohi, heti siihen perään ... mutt' sitte, jos se on sellasta, ett' okei, ett' sulla on joulukuun ensimmäisestä helmikuun puoleen väliin, ja sit sulla on [tyyliin] joskus [niin se on tosi hankalaa] ...”*

## **5.2 Ulkoiset säätelyjärjestelmät ohjaavat voimakkaasti arjen toimintaa yrityksissä**

Sesonkityöntekijän näkökulmasta yksittäisten ohjelmopalveluyritysten ulkopuolelta ohjataan yritysten päivittäistä toimintaa voimakkaasti muun muassa työehtosopimuksella (Ohjelmopalvelualan työehtosopimus 1.11.2017-30.10.2019, sähköinen aineisto ladattu 26.04.2018). Lähtökohtaisesti sesonkityöntekijän näkökulmasta voisi ajatella olevan hyvää se, että työehtosopimusten ajatuksena lienee myös työntekijän etujen suojeleminen, mikä tarkoittaa muun muassa palkka- ja työaikamääräyksiä. Tämän haastatteluaineiston pohjalta voidaan sanoa, että haastateltujen sesonkityöntekijöiden kertoman mukaan säännöllisen työajan tasoittumisjärjestelmä työehtosopimuksessa talvella 2017 ohjasi vahvasti työn tekemistä ja toimintaa yrityksissä. Vaikka työaikamääräysten ajatuksena on ollut työntekijöiden suojeleminen, määräykset ovat olleet

sesonkityöntekijöiden näkökulmasta myös ongelmallisia. Haastateltujen sesonkityöntekijöiden kertoman mukaan talven 2017 säännöllisen työajan tasoittumisjärjestelmän mukaisesti monella työtunnit tulivat täyteen, vaikka keikkatyötä olisi vielä ollut tehtävänä. Valtteri kertoo:

*”...sesonki loppu aika lailla maaliskuun loppuun, huhtikuussa on tietenki vielä pari keikkaa, mutt’ huhtikuussa monilla ihmisillä paukkuu se justiinsa se 720 [säännöllisen työajan tasoittumisjärjestelmän maksimituntimäärä], niin ne lähtee jo kesälomalle...koska ei ne saa enää tehdä töitä sen jälkeen...”*

Töitä kyllä varmaankin ”saisi tehdä” ylitöinä, mutta toiminnan ohjaamisen / johtamisen kannalta ei työnantajan näkökulmasta ole taloudellisesti järkevää teettää joilla-kuilla freelancereilla ylitöitä, kun freelancerlistalla on muitakin töihin tulijoita.

Jotkut haastateltavat ovat pitäneet työehtosopimuksen työaikamääräyksiä jopa holhoamisena. Ramin mukaan:

*”...sehän on ammattiliitoilla se, että ’olemmme huolissaan teidän jaksamisesta’...elikkä jos sulla on mahdollisuus tehdä vuodessa, se on ainoa työ joka sulla on elämässä tai sen vuoden aikana ... niin ohan se nyt pelleilyä, että sulle sanotaan, että voi voi, ku et sie voi tehdä ku 160 tuntia [kuukaudessa]...ne ei osaa sitä niinkun ajatella, että se on ainoa ansaintamahollisuus... se on menny tämmöseksi holhoamiseksi...jos ei jaksa, niin sitten ei ole pakko tehdä...eihän tässä, ykskään yritys ei pakota ... ’ett’ jumalauta, sun on pakko olla täällä 300 tuntia kuukauessa’ ...”*

Alan matala palkkataso, joka haastateltavien mukaan on paljolti peräisin työehtosopimuksen minimituntipalkkamääräyksistä, taas puolestaan ohjaa vahvasti ohjelmapalvelualan sesonkityöntekijöiden tyypillistä työn tekemisen käytäntöä, jossa halutaan tehdä paljon työtunteja ja siten maksimoida ansiotaso lyhyen sesongin aikana. Haastatellun Valtterin kertoman mukaan

*”se on ehkä Suomen siivoojien kanssa huonoiten palkattu työ”.*

Toki yritykset voisivat maksaa työehtosopimuksen mukaisia palkkoja korkeampiakin palkkoja, mutta käytännössä harvat näin tekevät. Haastateltavien kertoman mukaan työehtosopimus oikeuttaa alan matalan palkkatason. Ladkinin (2011, 1139), Veijolan (2010, 84), Jantan ym. (2011, 1015) ja Baumin (2007, 1396) havainnot alan matalasta palkkatasosta saavat siten vahvistusta myös tässä haastatteluaineistossa.

Haastateltavat kertovat, että alan palkkatason pitäisi nousta selkeästi, jotta sesonki-työntekijät kokisivat johtamisen hyvänä. Palkan hyvyys tai huonous on toki subjektiivinen asia, mutta haastateltujen sesonki-työntekijöiden kertoman mukaan työstä maksettava palkka ei vastaa työn vastuullisuutta eikä työmäärää. Krista kertoo:

*”No, palkan pitäis minusta nousta ihan selkeesti...ihan sen takia, että sie saatat olla vastuussa ihmisten hengestä...”.*

Haastateltujen kertoman mukaan paremmalla palkalla olisi myös suuri vaikutus haastateltujen halukkuuteen palata töihin seuraavallakin kaudella. Palkan on havaittu olevan merkityksellinen tekijä myös aikaisemmassa tutkimuksessa sesonki-työhön paluuhaluuden suhteen (Lundberg ym. 2009, 896; Ismert ja Petrick 2004, 54; McCole 2015, 201; Janta ym. 2011, 1009).

### **5.3 Työntekijän hyvä maine ja erottautuminen voivat edesauttaa työkeikan saamista freelancetyössä päivätasolla**

Toimintaa ohjataan sesonki-työntekijän näkökulmasta haastateltavien kertoman mukaan työhön kutsujen suhteen hyvinkin eri lailla eri yrityksissä riippuen esimerkiksi niiden erilaisista asiakaskunnista. Päivächarter-toiminta voi olla yrityksen kannalta paremmin ennakoitavaa kuin walk-in asiakkaat, jotka tekevät valintoja hyvinkin spontaanisti.

Haastateltavien kertoman mukaan esimiehet säättävät kapasiteettia kysynnän mukaan ja jakavat työkeikkoja päivätasolla siten, että ympärivuotisesti töissä olevat vakituiset safarityöntekijät, joita kerrotaan olevan safariyrityksissä vain muutamia, ja ”vakituiset” kausioppaat, jotka tekevät opastöitä päätyönään, kerrotaan työllistettävän ensin,

*”ne on vähän niinku kauden aikana enemmän vakkareita”.*

Sen jälkeen keikkoja kerrotaan miehitettävän haastateltavien mukaan muilla freelancerlistalla olevilla. Haastateltavat kertovat, että alan suurimmalla toimijalla, Lapin Safareilla, myös osa työhön kutsuvista esimiehistä on sesonkityöntekijöitä.

Safariopastyössä tiedon seuraavan päivän työstä kerrotaan tulevan parhaimmillaan viikkoa tai jopa paria aikaisemmin, mutta joskus työtarjouksen kerrotaan voivan tulla parinkin tunnin varoitusajalla. Toisessa yrityksessä kapasiteettia kerrotaan säädeltävän taas niin, että illalla seitsemän tienoissa tulee tieto tekstiviestillä, moneltako seuraavana päivänä työt alkavat, tiedon seuraavan päivän työstä kerrotaan enimmäkseen varmistuneen jo päivän mittaan.

Se, että töitä saa, voi haastateltavien kertoman mukaan olla merkki siitä, että on onnistunut työssään. On luonnollista, että koska työ tehdään etäällä esimiehen valvonnasta, työhön kutsuvat esimiehet mieluiten kutsuvat työhön sellaisia freelancereita, joiden he tietävät suoriutuvan työkeikasta hyvin. Krista kertoo:

*”...että ne sitte tietää, mimmonen opas on, että kyllä sen varmaan niinku, heänki näkökulmasta [ymmärtää], että jos ei tiä yhtään, että millanen opas joku on, niin sitte [mieluummin kutsuu työhön sellaisen, jonka tuntee jo aiemmin]...”*

Tämä tukee Ainsworthin ja Purssin (2008, 227) havaintoja, joiden mukaan freelance-sopimuksella työskentelyssä töitä saivat ensisijaisesti töissä hyvin pärjänneet, ja he saivat myös ”parhaat” ja halutuimmat työt. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertovat, että myös erityistaidot, kuten ranskan kielen taito, tai suostuminen jollakin tapaa hankalampiin keikkoihin, kuten revontulisafareihin keskellä yötä, voivat antaa sesonkityöntekijälle lisäedun ja siten helpottaa työkeikkojen saamista.

Haastateltavat kertovat myös, että jos freelancetyöntekijä on vaikkapa opiskelujen vuoksi muutaman päivän pois keikkamiehityksestä, voi olla tarpeen soittaa ja kysyä töiden perään. Töitä saa helpoiten ”huomenna”, jos on ollut ”tänäänkin” töissä. Krista kertoo:

*”...yleensä se [on] vähän silleen, siinä mielessä [on] vähän harmiki, että se menee monesti sillä lailla, että ne jotka tekkee niinkun tänään, saa myös huomisen työt... ett' voi olla, että vähän pitää välillä soitella... että oisko töitä, ett' sitt' pääsee taas mukkaan... että tavallaan siellä on niin paljon niitä ihmisiä listoilla, jotka on freelancereita, että ne [töitä jakavat koordinaattorit] ei tavallaan varmaan muista sitte...”*

Nollatunti- / freelancesopimuskäytännölle ominaista on haastateltavien kertoman mukaan sesonkityöntekijän näkökulmasta siis se, että vaikka työsopimuksen sesonkityöhön saisikin, se ei haastateltavien kertoman mukaan takaa vielä sitä, että kutsutaan töihin tai että kaikki saisivat töitä tehdäkseen niin paljon kuin haluaisivat. Silloin, kun työhön kutsuvia esimiehiä on useita ja he vaihtuvat vuoroissa, voi sesonkityöntekijän aiempi kontakti esimieheen ratkaista työn saamisen. Krista kertoo:

*”mun mielestä mulla on pari koordinaattoria, jotka ei oo minua koskaan pyytäny, hehheh...ja sitte taas on niitä, jotka pyytää koko ajan, ett' se riippuu vähän, ett' kenen kans sie oot ollu tekemisissä”*

Ongelmallista sesonkityöntekijän näkökulmasta nollatunti- / freelancesopimuskäytännössä voi olla myös se, että vaikka kyse on työhön kutsuttaessa -sopimuksesta, etenkin uuden työntekijän voi olla vaikea kieltäytyä tarjotusta työstä kiireisimmän sesongin aikana. Matiaksen kertoman mukaan

*”...sillon alkuvaiheessa, ko tekkee, niin sillonhan se on vähän niinko pakko ottaa vastaan, muuten tulee sellanen maine että...saa sitte jatkosaki töitä, ja...että myöhemmin sitte kehtaa kieltäytyä[kin]...”*

#### **5.4 Hyvä tavoitettavuus ja helppo lähestyttävyyys sekä arvostuksen osoittaminen ja kannustaminen koetaan hyvänä lähiesimiestyönä**

Etenkin suuremmille safaritaloille on haastateltavien kertoman mukaan tyypillistä se, että esimiesasemassa olevat henkilöt vaihtuvat sesongista toiseen, kauden kuluessa ja

myös rotaationa eri työvuoroissa päivätasolla. Näin toiminnan ohjaaminen / johtaminen kiteytyy myös lähiesimiestyössä päivittäisjohtamisen tasolla yksittäisistä henkilöistä ja heidän ominaisuuksistaan riippumattomasti suurelta osin vakiintuneisiin käytäntöihin ja prosesseihin organisaatiossa (Denis ym. 2010, 67; Crevani ym. 2010, 77). Pitkän ajan kuluessa kehittyneet johtamiseen liittyvät merkitykset ovat sulautuneet vakiintuneisiin käytäntöihin ja rutiineihin, kuten esimerkiksi nollatunti- / freelancesopimuksiin, pitkiin työpäiviin ja vakiintuneisiin tapoihin tehdä perustyötä esimerkiksi kelkkasafarilla tai vaikkapa pukutiimissä. Näin toimivat ja totutut käytännöt ja prosessit, joilla työtä ohjataan ja organisoidaan, ovat niitä, joilla toimintaa käytännössä suunnataan, ohjataan ja viedään eteenpäin.

Paitsi vakiintuneina käytäntöinä ja prosesseina, joilla työntekeistä ohjataan ja organisoidaan, hyvä johtaminen lähiesimiestyössä merkityksellistyy haastateltavien kertomuksissa hyvinkin arkipäiväisenä ja vähäpätöisenäkin toimintana, kuten ongelmien ratkomisena ja auttamisena, tietojen antamisena ja neuvomisena sekä juttelemisena ja kuuntelemisena unohtamatta myöskään hyvän ilmapiirin luomista (Alvesson ja Sveningsson 2003b, 1436; Cunliffe ja Eriksen 2011, 1425). Yksilökeskeiseen sankarijohtajuuteen liitetyt suuret linjapuheet, visionäärisyys tai karismaattisuus eivät näy sesonkityöntekijöiden kuvauksissa hyväksi koetusta johtamisesta sesonkityön arjessa. Johtajuus rakentuu kuitenkin kaikkien haastateltujen sesonkityöntekijöiden puheissa pääasiassa hierarkkiseksi. Tässä haastatteluaineistossa sesonkityöntekijöiden hyväksi kokemassa lähiesimiestyössä korostuvat tavoitettavissa oleminen, neuvominen ja positiivisen palautteen antaminen sekä työntekijöiden arvostava kohtelu ja kannustaminen.

Koska työhön perehtymisen kerrotaan olevan haastavaa sesonkityön lyhyissä työsuhteissa, korostuu haastateltujen sesonkityöntekijöiden kokemuksissa hyväksi koetusta johtamisesta se, että työntekijällä täytyy olla mahdollisuus tavoittaa ja lähestyä esimiesasemassa olevia sekä kysyä neuvoa ja apua. Haastateltavien kertoman mukaan hyvää johtamista tuottavat sellaiset käytännöt, joissa esimiesasemassa oleva henkilö on tavoitettavissa matkailualan sesonkityöntekijöiden epätyypillisistä työajoista huolimatta. Matiaksen kertoman mukaan



*”mitä siltä esimieheltä sitä joustoa vaaditaan, että ku nehän on yöllä monet noista revontulihommista, niin pitää olla niinkö valmiina vastaamaan ja lähtemään vaikka pelastaan autolla jostaki”.*

Ella taas on kokenut hyvänä sen, että

*”ko se on pieni perheyritys, jossa käytännössä pomot on melkein 24/7 kuitenki tontilla, jos tulee joku ihan hätä, niin mie pystyn soittaan X:lle, vaikka sillä ois vapaapäiväki”.*

Näin Alverénin ym. (2012, 1970) käsitys, jonka mukaan esimiehen tuki ei ole merkittävä tekijä työtyytyväisyydelle, koska palvelutyössä esimies on monesti työn valvomisen suhteen matkan päässä, ei saa vahvistusta tässä tutkimuksessa.

Haastateltavat kertovat odottavansa esimieheltä sellaista tukea, että hänelle uskaltaa kertoa, jos jokin on mennyt väärin tai jos jotakin ei tiedä. Matias kertoo:

*”...mikä minusta oli hyvä, että sie pystyt suoraan sannoon sille, että nyt meni huonosti tämä homma tai että mie en tiää, mitä pittää tehdä tai että tulipa mokattua jotaki...että sitä ei piä pelätä silleen...”.*

Haastateltavat kertovat hyvään johtamiseen kuuluvana, että tärkeää on se, että johto tuntee työn. Käytännössä esimiesten kerrotaankin etenevän asemaansa ohjelmanpalvelualalla pääosin kenttäkokemuksen kautta. Tässä käytännössä kerrotaan kuitenkin olevan myös riskinsä. Myös Lee ja Moreo (2007, 158) ovat todenneet, että hyvästä työntekijästä ei välttämättä tule hyvää esimiestä. Tässä tutkimuksessa Anna kertoo:

*”...koska tuntuu että, toki on hyvä, että esimieheks tulee semmoset henkilöt, ketkä on ollu siellä kentällä ja kellä on kokemusta, mutt' sitte tavallaan monesti tuntuu, ett' tällä alalla ne on semmosia mieshenkilöitä, jotka on vähän semmosia, niillä ei välttämättä oo sitte niin hyvät tämmöset johtamistaidot aina... toki se on haaste saada sitte semmonen käytännön kokemusta omaava ja niinku safarin kenttähommissa pätevä henkilö, ja sitte*

*toisaalta taas hyvä esimies, mutta ne tuntuu nyt olevan vaan sitte niitä käytännön kokemusta omaavia, että tuota...kyllä se aika paljon vaikuttaa myös se johtaminen myös sitte siihen...että ei viihdy”.*

Tässäkin haastatteluaineistossa kuitenkin useat haastatelluista sesonkityöntekijöistä kertoivat, että syy, miksi he pitivät työstään, oli se, että he kokivat johtamisen ja lähesimiestyön hyvänä. Tämä on linjassa Leen ja Moreon (2007, 159) havaintojen kanssa. Heidän tutkimuksensa mukaan johtaminen oli tärkein osa-alue, joka sai sesonkityöntekijät tyytyväisiksi työympäristöönsä matkailualan kontekstissa (Lee ja Moreo 2007, 158).

Arvostus hyvään johtamiseen kuuluvana liittyy läheisesti edellä esille otettuun auttamiseen ja neuvomiseen uuden oppimisessa, joka korostuu erityisesti sesonkityön lyhyissä ja kiireisissä työsuhteissa. Se rakentuu kerronnassa ammattimaisena, asiallisena ja arvostavana käyttäytymisenä ja tapana puhua alaisille. Krista kertoo:

*”ko sie jonkun kakstoista tuntia päivässä oot tiettyjen ihmisten tai samojen ihmisten kanssa, niin varmasti siinä niinku alkaa vähän, suodattimet karista, hehheh...”*

ja jatkaa edelleen:

*”se on ihan semmonen yleinen, mun mielestä semmonen, miten puhutaan ihmisille, heh...mitä enemmän tulee ikää, sitä enemmän ehkä vaatis sitä arvostusta, että tavallaan mie haluaisin semmosen työpaikan, missä on ihan semmonen, hyvä meininki...”*

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat siis Leen ja Moreon (2007, 159) havaintoja, että kunnioitus henkilöstön kesken, mukaan lukien johtotehtävissä olevat, on yksi tekijä, joka vaikuttaa sesonkityöntekijän työtyytyväisyyteen. Alvessonin ja Sveningssonin (2003b, 1449) mukaan kuunteleminen osoittaa kiinnostusta ja välittämistä ihmisten mielipiteistä ja tunteista, ja se osoittaa kunnioittamista, ja Viitalan (2014) tutkimuksessa hyvää johtamista on kuvattu muun muassa arvostavana.

Kannustaminen nousee myös esille ohjelmopalvelualan sesonkityöntekijöiden haastateluissa hyvään johtamiseen kuuluvana. Kannustamiseen liittyy palautteen antaminen, joka myös Lundbergin ym. (2009, 897) mukaan kuuluu kasvutekijöihin, joilla on yhteys työmotivaatioon. Korjaavan palautteen kertovat tässä tutkimuksessa haastatellut sesonkityöntekijät olevan tervetullutta, kunhan se annetaan rakentavassa hengessä, mutta positiivista palautetta kerrotaan kaivattavan selvästi nykyistä enemmän. Kristan mukaan

*”...en, en oo kauheen monesti kuullu niinko kiitosta loppujen lopuksi...tai sitte niinku kehuja”.*

Anna kuvaa kannustamisen merkitystä:

*”...koittaa buustata vähän niinku niihin semmosta henkeä, että ne tavallaan tekee työnsä mahdollisimman hyvin, ja minusta just semmonen tavallaan positiivinen kannustaminen ja semmonen, että koittaa jostaki pienestä asiasta keksiä jonkun kehun, jos ei muuten tuu mieleen, niin se vie jo tosi pitkälle”.*

Anna jatkaa vielä:

*”...ett’ tavallaan, jos se toimis ihanteellisesti, niin olisi yleisesti sellanen kannustavampi ilmapiiri, vaikkakin on sitä kiirettä”.*

Hyvän työilmapiirin luomisen merkityksen johtamisessa nostavat esille myös Alveson ja Sveningsson (2003b, 1436).

Eräät haastateltavat nostavat esille myös ”ihmisyyden”, epävirallisen ja henkilökohtaisen suhteen esimieheen ja johtoon hyvänä koettuun johtamiseen kuuluvana. Ella kertoo, että

*”ko mie tykkään tuosta, ko se on semmonen niinkö aika epävirallinen se suhe niihin pomoihin ja tämmösiin, että siellä pystyy niinkö olleen helposti*

*ja pystyy heittäen läppää niitten kans ja olla silleen, ett' mie en ehkä, tämän jälkeen vois olla aika vaikee mennä semmoseen, missä on hirveen sellanen hierarkinen [organisaatio]...”*

## **6 YHTEENVETO, KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET, TUTKIMUKSEN KRIITTINEN ITSEARVIOINTI SEKÄ JATKOTUTKIMUSKOHTTEET**

### **6.1 Yhteenveto**

Tutkimukseni tavoitteena on ollut vastata tutkimuskysymykseeni, mikä ohjaa / johtaa toimintaa nimenomaan sesonkityöntekijän näkökulmasta safarityössä ja mitä näissä toimintaa ohjaavissa / johtavissa toiminnoissa, käytännöissä, asioissa tai ihmisissä on haastateltujen sesonkityöntekijöiden näkökulmasta hyvää ja mikä ehkä on ongelmallista. Tutkimuksellani olen osallistunut epätyypillisen työn, erityisesti sesonkiluonteisen työn, johtamista koskevaan keskusteluun sesonkityöntekijän näkökulmasta matkailualan ohjelmapalvelutyön kontekstissa. Näkökulmani johtamiseen on ollut johtamisen ymmärtäminen sosiaalisena konstruktiona eli tekemisenä, käytäntöinä ja prosesseina.

Koen tulkintani kuvaavan todellisuutta sellaisena kuin se minulle ilmenee haastatteluaineistossa. Tutkimukseni synteeseinä esitän, että nimenomaan sesonkityöntekijän näkökulmasta safaritoimintaa ohjaa / johtaa eri tyyppiset ja eri tasoiset elementit. Toisaalta toimintaa ohjaa voimakkaasti matkailualan sesonkiluonteisuus, jonka seurauksena safaritoiminnan lyhyt kausi ja sen aikaiset voimakkaat volyyminvaihtelut ohjaavat sesonkityöntekijöiden työntekeksen käytäntöjä. Toisaalta tekemistä, toimintaa ja työntekeksen käytäntöjä safariyrityksien arjessa ohjaa voimakkaasti Suomessa työehtosopimuksen palkkaus- ja työaikamääräykset. Ohjelmapalvelualan sesonkityötä tehdään pitkälti freelancesopimuksilla, joten työtä ohjaavien ja suuntaavien käytäntöjen haasteena voi olla työntekijän näkökulmasta työkeikan saaminen päivätasolla. Sesonkityöntekijän näkökulmasta hänen päivittäistä toimintaansa raamittaa, suuntaa ja ohjaa paitsi kunkin yrityksen vakiintuneet käytännöt, myös yksittäisten esimiesten päivittäisjohtamiseen liittyvät käytännöt.

Mikä tässä kokonaisuudessa on sitten sesonkityöntekijän näkökulmasta hyväksi koetua ja mikä ehkä ongelmallista? Haastatellut sesonkityöntekijät nostivat toiminnan hyvänä ohjaamisena esille mahdollisuuden tulotason maksimoimiseen suurilla työtuntimäärillä, koska alan palkkatasoa itsessään pidettiin matalana. Toisaalta myös mahdollisuus tehdä joustavasti työtä opintojen ohessa on haastateltujen kertoman mukaan hyvä tapa ohjata toimintaa. Työn sisällön kannalta haastatellut sesonkityöntekijät kertoivat pitävänsä hyvänä mahdollisuutta tehdä haasteellista ja monipuolista työtä sesonkityön työsuhteen lyhydestä huolimatta. Sesonkityöntekijän kannalta freelancetyön haasteena voi olla työkeikan saaminen päivätasolla, mutta haastateltujen kertoman mukaan hyvä maine ja erottautuminen muiden freelancereiden joukosta voi edesauttaa työkeikan saamista. Ja vaikka päivittäistä työtä ohjaavat kussakin yrityksessä paljolti vakiintuneet toimintatavat, nousee haastateltavien kerronnassa esille myös yksittäisten esimiesasemassa olevien henkilöiden tekemisen ja toiminnan suuri vaikutus työn tekemiseen ja ilmapiiriin, jossa sesonkityöntekijät työskentelevät. Haastateltujen sesonkityöntekijöiden kertoman mukaan kokemusta hyvästä johtamisesta ovat tuottaneet esimiesten hyvä tavoitettavuus ja helppo lähestyttävyyys sekä työntekijöiden arvostava kohtelu ja kannustaminen kiireisestä työstä huolimatta.

Ongelmalliseksi voi safarityön ohjaamisessa muodostua haastateltujen sesonkityöntekijöiden kertoman mukaan yleisemminkin intensiiviseen työn tekemiseen liittyvät ongelmat esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamisessa ja toisaalta nollatunti- / freelancesopimukselle ominainen työkeikkojen saamisen epävarmuus päivätasolla. Jossakin määrin ongelmalliseksi kokivat jotkut haastatelluista sesonkityöntekijöistä myös ulkoiset säätelyjärjestelmät, kun töitä olisi ollut vielä tehtävänä, mutta säädökset asettivat rajoituksia. Ongelmallisia voivat olla myös sesonkityön luonteesta johtuen jossakin määrin haastavat olosuhteet työhön perehtymisessä ja kapeat työnkuvat. Lähiesimiestyössä ongelmalliseksi sesonkityöntekijät kertoivat kokevansa puutteet positiivisen palautteen antamisessa sekä arvostuksen ja kunnioittamisen osoittamisessa. Kaikkinensa kokemusta nykyistä paremmasta johtamisesta tuottaisi haastateltujen mukaan nykyistä parempi palkkataso ja freelancetyössä työkeikkojen parempi ennakoitavuus niin päivätasolla kuin koko työsuhteenkin aikana.

## 6.2 Keskustelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen kohteena olevalla epätyypillisellä työllä, sesonkityöllä, on sille ominaisena piirteenä työsuhteen lyhyt ja rajallinen kesto. Monet työnantajat pyrkivät kuitenkin palkkaamaan aiemmin työssä olleita sesonkityöntekijöitä uudelleen muun muassa säästääkseen rekrytointi- ja koulutuskustannuksissa. Näin sesonkityöhön liittyy sen syklisestä luonteesta johtuen moneen muuhun epätyypilliseen työhön verrattuna pitempiaikaisia vuorovaikutussuhteita (Ainsworth ja Purss 2008, 232). Siitä syystä on Ainsworthin ja Purssin (2008, 232) mukaan tarpeen suunnata huomiota myös siihen, miten johtamiskäytännöt vaikuttavat epätyypillistä työtä tekevän työntekijän sitoutumiseen organisaatioon.

Mikä sitten houkuttelisi ohjelmapalvelualan sesonkityöntekijöitä palaamaan sesonkityöhön? Tästä haastatteluaineistosta kävi selvästi ilmi, että paremmalla palkalla olisi haastateltavien kertoman mukaan suuri vaikutus heidän halukkuuteensa palata töihin seuraavallakin kaudella. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että työntekopaikkakunnalla pysyvästi asuville sesonkityöntekijöille palkkataso on tärkeämpi kuin työn perässä paikkakunnalle muuttaville (Lundberg 2009, 896) ja että tyytyväisyys palkkaan indikoi halukkuutta palata työhön myös seuraavalla kaudella (Ismert ja Petrick 2004, 54; McCole 2015, 201).

Ongelmallista matalalle palkkatasolle on se, että vaikka haastateltavat kokevat työnantajan järjestämän opaskurssin periaatteessa riittävän työssä tarvittavien perustaitojen omaksumiseen, safariopastyö on kuitenkin ennen kaikkea asiakaspalvelutyötä, jossa työntekijällä tulee olla asiakaspalvelun edellyttämiä esiintymis-, vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja (Huilaja ja Valkonen 2012, 140) unohtamatta myöskään hyvää ja monipuolista kielitaitoa (Veijola ym. 2008, 51). Safarityössä vaaditaan myös monialaosaamista, korkeaa vastuunkantoa, joustavuutta ja tiukkaa sitoutumista (Veijola ja Valkonen 2008, 10), ja oppaan taidot, kyvykkyudet ja työssä suoriutuminen ovat olennaisia matkailun tavoitteiden toteuttamisessa (Valkonen 2010, 165). Haastateltujen safarityöntekijöiden kertoman mukaan nykyinen palkkataso ei vastaa työn vaativuutta eikä vastuullisuutta. Kerrontaan kuuluu myös se, että vaikka yritys itse päättää omasta palkkatasostaan, työehtosopimuksen matalien minimipalkkojen (Ohjelmapalvelualan

työehtosopimus 1.11.2017-30.10.2019, sähköinen aineisto ladattu 26.04.2018) kerrotaan tavallaan oikeuttavan alan matalia palkkoja. Matalien minimipalkkojen taustalla voi olla osittain alalle tyypillinen alhainen järjestäytymisaste ammattiliittoihin (Baum 2007, 1387), ja se, että myös mahdollisten luottamusmiesten, joita pienissä yrityksissä ylipäättään harvemmin on, kerrotaan voivan olla sesonkityöntekijöitä. Pitkäjänteinen edunvalvontatyö tällä sektorilla voi siis olla haastavampaa nimenomaan johtuen työn sesonkiluontoisuudesta verrattuna esimerkiksi muihin palvelualoihin.

Tässä tutkimuksessa hyväksi koettuun johtamiseen liitetyt asiat olivat yhteydessä haastateltavien halukkuuteen palata seuraavalla kaudella työhön sillä tapaa, että mahdollisuus tehdä paljon työtunteja ja mahdollisuus tehdä joustavasti töitä sopivat erityisesti opiskelijoille, joita suurin osa matkailualan sesonkityöntekijöistä Rovaniemellä on. Kerrontaan kuuluu se, että safarityöt ovat leimautuneet paikkakunnalla nimenomaan ”opiskelijoitten hommaksi”, mikä voi jopa rajoittaa muiden potentiaalisten työntekijäryhmien kiinnostusta sesonkityöhön. Voisiko olla jopa niin, että Rovaniemellä sesonkitöiden ohjaamiseen / johtamiseen liittyvät toimintatavat ovat muokkautuneet nykyisenlaisiksi nimenomaan siksi, että paikkakunnalla on saatavissa jatkuvasti uusia opiskelijoita sesonkityöhön? Ja että ne omalta osaltaan ylläpitävät sitä, että muiden potentiaalisten työntekijäryhmien on vaikeampi tulla safarityöhön juuri näiden käytäntöjen vuoksi?

Jolliffen ja Farnsworthin (2003, 315) mukaan yritys voi toimia niin, että se hyväksyy sesonkityön henkilöstökäytäntöinä nimenomaan sellaisenaan, jolloin yritys keskittyy sellaisen henkilöstön hankkimiseen, joille työhön palaaminen seuraavana vuonna ei ehkä ole niin tärkeää, kuten opiskelijat. Yrityksen kannalta tämä tarkoittaa lyhyttä perehdyttämistä ja tehtäväkohtaista koulutusta ilman pyrkimystä jatkuvaan koulututtamiseen ja kehittymiseen sekä keskittymistä siihen, että työntekijä suoriutuu tietyistä tehtävistä, ei laajemmista kokonaisuuksista (Jolliffe ja Farnsworth 2003, 315). Tällaisessa toimintatavassa sesonkityöntekijöiden mahdollisten bonusten perusteena on pysyminen työssä koko kauden ajan, kun taas pyrittäessä saamaan työntekijä takaisin myös seuraavalla kaudella etujen tulisi kasvaa paluun myötä (Jolliffe ja Farnsworth 2003, 315). Karkealla tasolla voidaan ajatella, että tämän tutkimuksen mukaan seson-



kityöntekijöitä koskevat toimintatavat eräissä isoimmista yrityksissä noudattavat paikakunnalla Jolliffen ja Farnsworthin (2003) kuvausta, jossa työhön palaaminen seuraavalla kaudella ei ole yritykselle niin tärkeää: perehdytys on lyhyt ja koulutus on tehtäväkohtaista, jotta työntekijä suoriutuu tietyistä tehtävistä, mutta ei laajemmista kokonaisuuksista. Kuitenkin tässä tutkimuksessa haastatellut sesonkityöntekijät kuvasivat mahdollisuutta uusien tehtävien oppimiseen ja vähittäistä vastuun kasvua hyvään johtamiseen kuuluvina. Tässä tulee esille se sesonkityölle erityinen piirre, että työtä ei välttämättä ajatella vain parin kuukauden määräaikaisena ja ehkä osa-aikaisena pestinä, vaan vastuun ja työn monipuolisuuden voidaan haluta kasvavan pidemmällä aikajänteellä kuin vain yhden matkailusesongin aikana. Voisiko olla jopa niin, että sesonkityöntekijöiden vaihtuvuus on osittain niin suurta juuri sen vuoksi, että pelkästään mahdollisuus tehdä paljon työtunteja ja mahdollisuus tehdä töitä joustavasti eivät pidemmän päälle houkuttele riittävästi sesonkityöntekijöitä palamaan seuraavalla kaudella? Ja että houkuttelevuutta lisääisivät nimenomaan mahdollisuus monipuolisiin ja haastaviin työtehtäviin ja panostus yrityksen puolelta työntekijöiden arvostuksen osoittamiseen ja kannustamiseen?

Perinteisesti joustavuus on nähty huonona työn ominaisuutena, jossa työnantaja hakee organisaatioon joustavuutta epätyypillisillä työntekeksen käytännöillä, kuten osa-aikatyöllä ja määräaikaisilla työsuhteilla (Kelliher ja Andersson 2008, 420). Kysynnän spontaanien muutosten vaikutukset työhön kutsuihin ja työaikaan sekä työaikojen yleinen epävarmuus on koettu varjopuolena tutkimusten mukaan myös yleisemminkin matkailualan töissä (esimerkiksi Janta ym. 2011, 1014). Keskeistä tälle näkemykselle on se oletus, että työntekijät valitsevat vakituisen ja / tai kokoaikaisen työn silloin kuin se on mahdollista. Jotta joustavuus nähdään positiivisena työntekijän näkökulmasta, edellytyksenä on, että joustavan työntekeksen käytännön valitsee työntekijä, ei työnantaja (Alis, Karsten ja Leopold 2006, 102; Kelliher ja Anderson 2008, 420). Yleisessä keskustelussa arvosteltu nollatuntisopimus- / freelancesopimuskäytäntö (esimerkiksi Haapala 2016, 216) rakentui tämän tutkimuksen kerronnassa hyvään johtamiseen liittyväksi ja sopivaksi erityisesti opiskelun ohessa työskenteleville. Saman havainnon ovat tehneet myös Andriotis ja Vaughan (2004, 73) sekä Janta ym. (2011, 1013), osa-

aikatyö tuo mahdollisuuden työntekoon opiskelun ohessa. Myöskään sesonkityötä elämäntyönään pidempään tehneet haastateltavat eivät tässä tutkimuksessa kertomansa mukaan nollatunti- / freelancesopimuskäytäntöä kyseenalaistaneet, sillä alan luonne kerrotaan ymmärrettävän, asiakasvirtoja voi olla vaikea ennakoida etenkin walk-in asiakkaiden osalta. Kokemusta hyvästä johtamisesta tuottavat tässä tutkimuksessa kuitenkin käytännöt, joissa työntekijällä olisi nykyistä parempi mahdollisuus ennakoida lähiaikojen työntekoaan, mihin myös pyritään vireillä olevan lakiehdotuksen minimityötunneilla (Hallituksen esitys HE 188/2017 vp, sähköinen aineisto ladattu 27.04.2018). Etenkin kevätkaudella, kun pahin kiire on hellittänyt joulukauden jälkeen, haastateltavat kertoivat, että nollatunti- / freelancesopimus voi tuntua työntekijän kannalta jopa kohtuuttomalta, jos minimityötuntimäärästä ei ole sovittu, sillä työntekijöiden oli kertoman mukaan hankala hakea vakituisempaa työtä heidän ollessa sitoutuneina nollatuntisopimukseen. Kuten Kelliher ja Anderson (2008, 428) painottavat, työn joustavuuden positiivinen suhde koettuun työn laatuun tulee nähdä kontekstissa. Huomionarvoinen näkökulma työntekemisen joustavuuteen on myös se, että nollatuntisopimuksilla yritys kuitenkin käytännössä siirtää riskiä kysynnän vaihtelusta sesonkityöntekijöille ja turvaa sillä tavalla omaa kannattavuuttaan (Ainsworth ja Purss 2008, 231).

Positiivisena koetun joustavan työn käänköpuolena tulee kerronnassa esiin nollatunti- / freelancesopimusten piirre, jossa yksittäisellä töitä jakavalla esimiehellä kerrotaan olevan suuri vaikutus yksittäisen työntekijän mahdollisuuteen saada työhön kutsuttavana töitä tehtäväksi ja siihen, kuinka paljon työtunteja kaikkienensa kertyy. Pelkkä työsopimuksen tekeminen ei vielä tarkoita sitä, että työtä saa tehdäkseen. Kuten Ainsworth ja Purss (2008, 231) tutkimuksessaan toteavat, sesonkityö voi olla organisaatiossa syklistä kahdessakin mielessä: ensinnäkin sesonkityöntekijällä on potentiaali mahdollisuus työllistyä tulevinakin kausina, mutta sen lisäksi nollatunti- / freelancesopimuksessa työllistyminen on ”hankittava” myös päivätasolla, mikä korostaa työsuhteen prekaarista luonnetta edelleen.

Sesonkityöntekijöiden kertomukset joulukauden hurjista 400 tunnin työtuntimääristä ilman säännöllisiä vapaapäiviä ja työn saamisesta töihin kutsuttaessa päivän tai jopa parin tunnin varotusajalla voi standardityötä haluavasta kuulostaa ”huonolta” työltä.

Kuitenkin työntekijä, jonka elämäntilanteeseen edellä mainitut piirteet työssä sopivat, voi subjektiivisesti kokea työn myös hyvänä riippuen siitä, miten työn laatu kokonaisuudessaan täyttää työntekijän tarpeet (Knox, Warhurst, Nickson ja Dutton 2015, 1547). Kaikkienensa tässä tutkimuksessa hyvää johtamista tuottavat työntekemisen käytännöt, jotka mahdollisuutena tehdä paljon työtunteja ja mahdollisuutena tehdä töitä joustavasti, vastaa Knoxin ym. (2015, 1547) väitettä, että ulkopuolelta katsottuna ”huonon” työn voi työntekijä kokea subjektiivisesti ”hyvänä” työnä. Tutkimusten mukaan perinteisestä vakituisesta kokoaikatyöstä poikkeavien vaihtoehtoisten työjärjestelyjen vaikutukset työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin eivät myöskään ole välttämättä negatiivisia, vaan ne riippuvat siitä, ovatko työjärjestelyt työntekijän oma valinta vai seurausta vaihtoehtojen puutteesta (Barling, Inness ja Gallagher 2002, 183). Toki työntekijöiden välillä voi samassa työssäkin olla suuria eroja, ja kokemus sesonkityöhön liittyvien tyypillisten työntekemisen käytäntöjen tyydyttävyydestä voi muuttua nopeastikin elämäntilanteen muuttuessa.

### **6.3 Tutkimuksen kriittinen itsearviointi**

Laineen (2015, 49) laatiman listan mukaan arvioin seuraavassa tutkimukseni onnistuneisuutta ja luotettavuutta, ”kuinka olen onnistunut tavoittamaan tutkittavien merkitysperspektiivin toiseuden, myös sen, mikä siinä on erilaisuutta suhteessa itseeni”.

Mielestäni onnistuin luomaan haastatteluissa keskustelunomaisen tilanteen ja tekemään kysymyksiä, jotka johdattelivat haastateltavia kertomaan omakohtaisia kokemuksia yleisten käsitysten sijaan. Tutkimuksen tulokset tavallaan yllättivät minut poikkeamalla ennako-odotuksistani siltä osin, kuinka paljon transaktionaaliset tekijät painoivat haastateltavien kokemuksissa hyvää johtamista tuottavissa työntekemisen käytännöissä. Oletan siis, että olen onnistunut myös ylittämään omia ennakkokokemuksiani ja odotuksiani myös tutkimuskirjallisuuden perustuen. Siitä en ole täysin varma, olenko onnistunut kovinkaan hyvin ilmaisemaan ymmärtämäni merkitysrakenteet, johtaminen sosiaalisena konstruktiona ei ole kovinkaan helppo asia. Tuloksiin johtaneiden prosessin vaiheiden ilmaisemisessa ja perusteluissani erilaisille ratkaisuilteni olen toivoakseni onnistunut vähän paremmin.

Mitä tekisin toisin? Alkuperäinen ajatukseni diskurssianalyysin käyttämisestä tutkimuksen analyysimenetelmänä muuttui prosessin kuluessa, enkä suosittelisi aivan uuden analysointimenetelmän opettelua pro gradu -tutkimuksen tekemisen yhteydessä. Havaitseen myös pyrkimykseni myönteiseen muutokseen karisseen vähitellen edetessäni prosessissa, ja tulosten tulkinnan ja arvioinnin kohdalla huomaa kääntyneeni jopa kriittisyyden puolelle. Arvostavaan kyselyyn perustuva arvostava haastattelu osoittautui yllättävänkin vaikeaksi, sillä perinteiseen ongelmanratkaisukeskeisyyteen on niin helppo sortua, ja tämä saattoi ehkä vaikuttaa liikaakin kysymyksen asetteluuni itsessään jo haastavan vuorovaikutuksessa rakentuvan johtamisen kannalta. Oma ennakkokäsitykseni johtamisesta on myös voinut näkyä kysymyksen asettelussa, tässä mielessä olen myös itse ohjannut haastateltavien ajattelua, mitä Alvesson ja Sveningsson (2003b, 379) kritisoivat.

Olen kuitenkin tyytyväinen paradigmavalintaani, sillä jos olisin tehnyt tämän tutkimuksen kvantitatiivisena tutkimuksena realistisesta tutkimusparadigmasta käsin, en usko, että olisin saanut samanlaista käsitystä ajatusten kirjosta. Näin siksi, että en olisi osannut asettaa kysymyksiä etukäteen niin, että olisin osannut kysyä vähänkään relevantteja asioita. Aikaisempi tutkimus matkailualan sesonkityön johtamisesta on tehty paljolti realistisesta, syys-seuraussuhteita etsivästä ja yleistämiseen pyrkivästä näkökulmasta, mutta sopii kysyä, voidaanko hiihtokeskuksessa työskentelevien sesonkityöntekijöiden kokemuksia USA:ssa (Ismert ja Petrick 2004) tai Australiassa (Ainsworth ja Purss 2008) kovinkaan pitkälle yleistää koskemaan sesonkityötä Suomen Lapissa. Konteksti on kuitenkin hyvin erilainen jo yhteiskuntien, työmarkkinoiden, säännösten ja kansallisten kulttuurien erilaisuuden vuoksi. Voisiko tämä olla valaiseva esimerkki kontekstin merkityksestä ja ehkä yleistämiseen pyrkivän tutkimuksen heikkouksista? Absoluuttisia totuuksia ei ole olemassa.

## 6.4 Jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen näkökulmana oli sesonkityöntekijän näkökulma hyvänä koettuun johtamiseen. Voisikin olla mielenkiintoista tutkia samaa aihetta, hyväksi koettua johtamista, myös toisesta näkökulmasta, kuten esimerkiksi matkailuyrityksen omistajan näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen pohjalta syntyi paljon uusia kysymyksiä erityisesti sesonkityön johtamisen eettisyyteen ja vastuullisuuteen liittyen, koska vastuullisuudella on suuri merkitys myös matkailualalla (esimerkiksi Veijola, Ilola ja Edelheim 2013, 21). Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia laajemminkin sesonkityön johtamisen eettisyyttä (Brown, Treviño & Harrison 2005) ja vastuullisuutta (Voegtlin 2016) matkailualan kontekstissa. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voi myös sanoa, että tässä kontekstissa kriittinen näkökulmakin voisi olla hedelmällinen näkökulma tutkimiseen.

## LIITE 1. Haastattelukysymykset

### **Millaisia merkityksiä matkailualan ohjelmapalveluyritysten sesonkityöntekijät antavat hyvälle johtamiselle?**

-tulokulmana arvostava kysely / Appreciative Inquiry

Lämmittelyä:

1. Kerrotko ensin, kuinka monella sesongilla olet ollut ohjelmapalvelualan töissä?
2. Koska olet viimeksi ollut ohjelmapalvelutöissä?

Kuvaa normaali työpäiväsi; millaisia tehtäviä työhösi kuului silloin?

3. Kuvaa, millä tavalla käytännön työn organisointiin ja työsuhteeseen liittyvät asiat oli järjestetty edellisessä työssäsi.

(Esimerkiksi: päätös työpaikan saamisesta, työsopimuksen tekeminen, palkasta sopiminen, työvuorolistojen laatiminen / töihin kutsuminen, töiden jako / organisointi (kuka tekee mitäkin), keneltä voi kysyä neuvoa, poikkeustilanteista kertominen / sopiminen (sairastuminen, vapaat)).

Millaisia toiveita sinulla on, miten nämä asiat olisi järjestetty, jotta ne olisivat parhaimmillaan?

4. Kuvaa, millä tavalla työhön opastus / perehdytys tapahtui edellisessä työssäsi.

Miten se tapahtuisi parhaimmillaan?

5. Kuvaa, millaista safariopastyö olisi, kun se olisi parhaimmillaan.

6. Kuvaa, millaista sesonkityö olisi, kun se olisi parhaimmillaan.

7. Millainen on ollut kohokohta / huippujuttu safariopastyössäsi?

Mikä / millaiset olosuhteet tekivät sen mahdolliseksi?

8. Kuvaa hetki, kun tunsit ylittäväsi asiakkaan odotukset; millaiset olosuhteet olivat tuolloin, mikä teki odotusten ylittämisen mahdolliseksi?

Millaiset olosuhteet pitäisi olla, jotta voisit ylittää asiakkaan odotukset?

9. Millaista tukea odotat työssäsi?

10. Kuvaa, mitä johtaminen tarkoittaa sinun mielestäsi ohjelmapalvelutöissä. (Jos johtamista ei ole, mitä sieltä puuttuu?)

Mitä hyvä johtaminen voisi sinun mielestäsi tarkoittaa?

11. Millaisia suunnitelmia sinulla on tulevaisuudessa safaritöiden suhteen, jatkatko edelleen sesonkitöitä?

12. Millainen johtaminen saisi sinut palaamaan seuraavallakin sesongilla safaritöihin? (nollatuntisopimukset, vuokratyö, työtuntimäärä, palkka / monipuoliset työtehtävät, moniosaaminen)

Tarkentavia kysymyksiä:

ohjaus: millä tavalla toimintaa ohjattiin eteenpäin, kun se toimi hyvin...millä tavalla ohjaus olisi toiminut vielä paremmin?

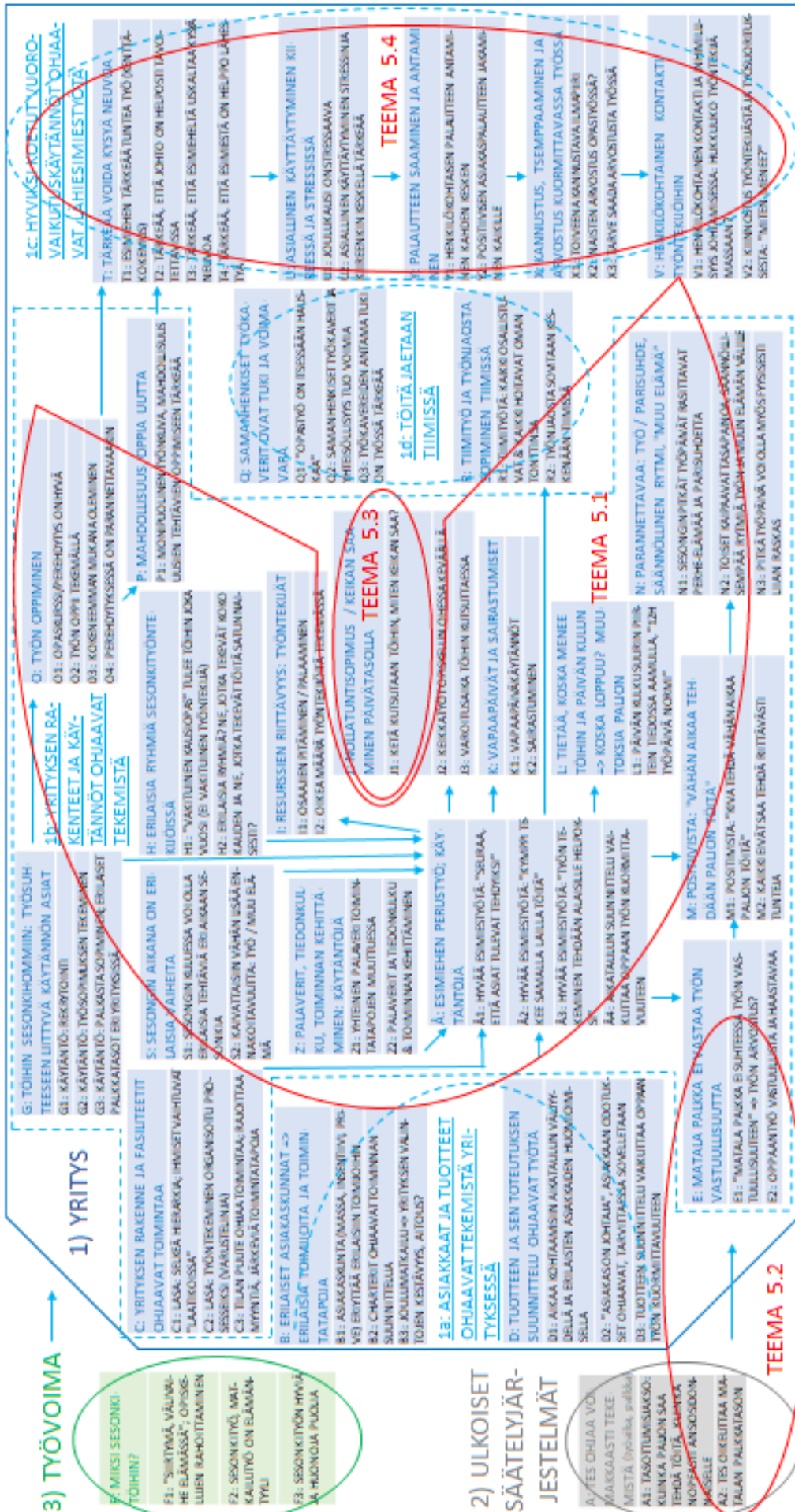
tapahtumat/käytännöt: minkälaisia tapahtumia/käytäntöjä toiminnan ohjaamiseen kuului silloin, kun se toimi hyvin...millä tavalla tapahtumat / käytännöt olisi voinut toimia vielä paremmin?

minkälaisia prosesseja ohjaukseen kuului silloin, kun homma sujui hyvin...minkälaisilla prosesseilla se olisi sujunut vielä paremmin?

mistä tiesi aamulla, mitä pitää tehdä...miten ohjeistettiin, kuka ohjeisti...? oliko mitään palaverikäytäntöä?



LIITE 2. Litteroidun haastatteluaineiston ryhmittely ja teemoittelu.



## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

Abell, E., & Simons, S. (2000). How much can you bend before you break: An experience of using constructionist consulting as a tool for organizational learning in the corporate world. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 159–175.

Ainsworth, S. & Purss, A. (2008). Same time, next year? Human resource management and seasonal workers. *Human resource management*, 38 (3), 217-235.

Alis, D., Karsten, L. & Leopold, J. (2006). From gods to goddesses. *Times and Society*, 15, 81–104.

Alverén, E., Andersson, T.D., Eriksson, K., Sandoff, M. & Wikhamn, W. (2012). Seasonal employees' intention to return and do more than expected. *The Service Industries Journal*, 32 (12), 1952-1972.

Alvesson, M. (2013). Do we have something to say? From re-search to roi-search and back again. *Organization*, 20(1), 79-90.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2016). Intellectual Failure and Ideological Success in Organization Studies: The Case of Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 25(2), 139-152.

Alvesson, M. & Sandberg, J. (2014). Problematization meets mystery creation: Generating new ideas and findings through assumption-challenging research. In: Jeanes, E. & Huzzard, T. (eds.) (2014). *Critical Management Research: Reflections from the Field*. London. SAGE. 23-39.

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). "The great disappearing act: difficulties in doing 'leadership'". *Leadership Quarterly*, Vol. 14(3), 359-381.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b). Managers doing leadership: The extraordinary of the mundane. *Human Relations*, 56, 1435-1459.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R.C. & Vidarthi, P.R. (2011). Leader-Member Exchange: Recent research Findings and Prospects for the Future. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. Los Angeles, CA; London. SAGE. 311-325.
- Andriotis, K. & Vaughan, D.R. (2004). The Tourism Workforce and Policy: Exploring the Assumptions using Crete as the Case Study. *Current Issues in Tourism*, 7(1), 66-87.
- Avey, J.B, Avolio, B.J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, Vol. 22, 282-294.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Barling, J., Inness, M. & Gallagher, D.G. (2002). Alternative work arrangements and employee well being. In Perrewé, P.L. & Ganster, D.G. (eds.). *Historical and Current Perspectives on Stress and Health (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 2)*, 183-216.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Teoksessa Pasmore, W. & Woodman, R.W. (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol 4, Greenwich, CT. JAI Press. 231-272.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.

- Baum, T. & Lundtorp, S. (2001). Seasonality in Tourism: An Introduction. In Baum & Lundtorp (eds.) *Seasonality in Tourism*. Amsterdam. Pergamon. 1-4.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki. Gaudeamus.
- Brown, M.E, Treviño, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Burke, C.S., DiazGranados, D. & Salas, E. (2011). Team Leadership: A Review and Look Ahead. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B: & Uhl-Bien, M. (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. Los Angeles, CA; London. SAGE. 338-351.
- Cameron, K.S., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol. 47, 266-308.
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4, 363–379.
- Cooperrider, D. L. (1986). *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Unpublished Doctoral Dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio.
- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry In Organizational Life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research In Organization Change and Development*, 1. Greenwich, CT. JAI Press. 129-169.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactios. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77-86.
- Cunliffe, A.L. & Eriksen, M. (2011). Relational Leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.

- Dachler, H.P. (1992). Management and leadership as relational phenomena. In M. v. Cranach, W. Doise, & G. Mugny (Eds.). *Social representations and social bases of knowledge*. Lewiston, NY. Hogrefe and Huber. 169-178.
- Dachler, H.P., & Hosking, D.M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In D.M. Hosking, H.P. Dachler, & K.J. Gergen (Eds.), *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Aldershot. Avebury. 1-29.
- Dawson, C., Veliziotis, M. & Hopkins, B. (2011). Temporary employment, job satisfaction and subjective well-being. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 38(1), 69-98.
- Day, D.V., Gronn, P. & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- Denis, J-D., Langley, A. & Rouleau, L. (2010). The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership*, Vol. 6(1), 67-88.
- Díaz-Sáenz, H.R. (2011). Transformational Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B: & Uhl-Bien, M. (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. Los Angeles, CA; London. SAGE. 299-310.
- Dickson, T.J. & Huyton, J. (2008). Customer service, employee welfare and snowsports tourism in Australia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20(2), 199-214.
- Duval, D.T. (2004). "When Buying into the Business, We Knew it was Seasonal": Perceptions of Seasonality in Central Otago, New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 6, 325-337.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. London. SAGE. 2nd edition.
- Fairhurst, G.T. & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24, 171–210.

- Fairhurst, G.T. & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *Leadership Quarterly*, 23, 1043-1062.
- Grint, K. (2011). A History of Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. Los Angeles, CA; London. SAGE. 3-14.
- Haapala, L. (2016). *Joustava työ, epävarma elämä*. Helsinki. Like.
- Hammond, S.A. (1996). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Plano, TX. Thin Book Publishing co. 2nd ed.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA. SAGE.
- Hosking, D.M. (1988). Organizing, leadership, and skillful process. *Journal of Management Studies*, 25(2), 147–166.
- Hosking, D.M. (2011). Telling Tales of relations: Appreciating Relational Constructionism. *Organization Studies*, 32 (1), 47-65.
- Hosking, D.M. & McNamee, S. (2007). Back to Basics: Appreciating Appreciative Inquiry as Not 'Normal' Science. *AI Practitioner*, November, 12-16.
- Hosking, D.M., & Morley, I.E. (1988). The skills of leadership. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA. Lexington Books/D. C. Heath and Co. 80-106.
- Huilaja, H. & Valkonen, J. (2012). Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä. *Työelämän tutkimus*, 10 (2), 134-148.
- Ismert, M. & Petrick, J.F. (2004). Indicators and Standards of Quality Related to Seasonal Employment in the Ski Industry. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, 46-56.

- Janta, H., Ladkin, A., Brown, L. & Lugosi, P. (2011). Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*, 32, 1006-1019.
- Jolliffe, L. & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: Human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316.
- Karatepe, O. M. & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *Hospitality Management*, 26, 645-665.
- Kauhanen, M. (2014). Yksilön näkökulma: työmarkkina-aseman ja käyttäytymisen muutokset. Teoksessa Pentikäinen, L. (toim.). *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys 30/2014. 63-73.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.
- Kelloway, E.K., Weigand, H., McKee, M.C. & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (1), 107–117.
- Kennedy, E. & Deegan, J. (2001). Seasonality in Irish Tourism, 1973-1995. In Baum & Lundtorp (eds.) *Seasonality in Tourism*. Amsterdam. Pergamon. 51-74.
- Knox, A., Warhurst, C., Nickson, D. & Dutton, E. (2015). More than a feeling: using hotel room attendants to improve understanding of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1547–1567.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere. Vastapaino.
- Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labour. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38(3), 1135-1155.

- Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä. PS-Kustannus. 29-51.
- Lautsch, B.A. (2002). Uncovering and explaining variance in the features and outcomes of contingent work. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 56(1), 23-43.
- Lee, C. & Moreo, P.J. (2007). What do seasonal lodging operators need to know about seasonal workers? *Hospitality Management*, 26, 148-160.
- Lundberg, C., Gudmundsson, A. & Andersson, T. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30, 890-899.
- Lundtorp, S., Rassing, C. R., & Wanhill, S. (2001). Off-Season is No Season: The Case of Bornholm. In Baum & Lundtorp (eds.) *Seasonality in Tourism*. Amsterdam. Pergamon. 89-108.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Siltaloppi (2010). Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 179-194.
- McCole, D. (2015). Seasonal Employees: The Link between Sense of Community and Retention. *Journal of Travel Research*, Vol. 54(2), 193-205.
- Nieminen, J. (2018). Alueelliset kehitysnäkymät - kevät 2018. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 11/2018*.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.



- Pearce, C.L. & Sims H.P. (2002). The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(2), 172–197.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.). *Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?* Tampere. Tampere University Press. 191-217.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338–360.
- Sepponen, J. (2014). "Ei voi olla sillä tavalla että joukkuetta hoitaa sieltä takatoimistosta": diskurssianalyysi johtajuuskuvan rakentumisesta hotellissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi.
- Silverman, D. 2010. *Doing Qualitative Research: a practical handbook*. Sage, London, UK. 3rd edition.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*. Vol. 17, 654-676.
- Valkonen, J. (2010). Acting in Nature: Service Events and Agency in Wilderness Guiding. *Tourist Studies*, 9(2), 164-180.
- Valkonen, J. & Valkonen, S. (2014). Uskottavat safariruumiit: sukupuoli ja ruumiillisuus palvelutuotetaitoina Lapin safariturismissa. *Työelämän tutkimus*, 12(3), 244-256.
- Veijola, S. (2010): Introduction: Tourism as Work. *Tourist Studies*, 9(2), 83-87.
- Veijola, S., Ilola, H. & Edelheim, J. (2013). Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa Veijola, S. (toim.). *Matkailututkimuksen lukukirja*. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus. 16-29.

Veijola, S. & Valkonen, J. (2008). Aluksi. Teoksessa Valkonen, J. ja Veijola, S. (toim.). *Töissä tunturissa: ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä*. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus. 7-15.

Veijola, S., Valtonen, A., Valkonen, J., Tuulentie, S., Rantala, O., Hakkarainen, M. & Haanpää, M. (2008). Töissä tunturissa: tutkijatulkintoja elämäkerta-aineistosta. Teoksessa Valkonen, J. ja Veijola, S. (toim.). *Töissä tunturissa: ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä*. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus. 20-69.

Viitala, R. (2014). Leadership in transformation: a longitudinal study in a nursing organization. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 28(5), 602-618.

Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, vol. 12 (5), 581-608.

Whitney, D.K. & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers.

Wilkin, C.L. (2012). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior* (2012). DOI: 10.1002/job.1790.

Wong, S. C. & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on worklife balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195-203.

### **Sähköinen materiaali:**

Hallituksen esitys HE 188/2017 vp, Hallituksen esitys eduskunnalle vaihtelevaa työaikaa noudattavan työntekijän asemaa parantavaksi lainsäädännöksi [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_188+2017.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_188+2017.aspx) (ladattu 27.04.2018)

ILO (1993). Resolution concerning the International Classification of Status in Employment (ICSE), adopted by the Fifteenth International Conference of Labour Statisticians (January 1993) [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms\\_087562.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms_087562.pdf) (ladattu 26.04.2018)

Koppa / Jyväskylän yliopisto / menetelmäpolkuja / tieteenfilosofiset suuntaukset <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset> (ladattu 15.04.2018)

Lapin Kansa 11.02.2018: ”Alalla on sanonta, palkka tehdään tunneilla” <https://www.lapinkansa.fi/kotimaa/innokas-safariopas-paiskii-pitkia-tyopaiivia-alalla-on-sanonta-etta-palkka-tehdaan-tunneilla-200735301/>

Lapin yliopiston eettinen toimikunta: Lapin yliopiston tutkimuseettiset toimintaohjeet, <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=072e1fb7-a53a-4ab5-b3d2-8068b95df7e4> (ladattu 11.04.2018)

Ohjelmalvelualan työehtosopimus 1.11.2017-30.10.2019 <https://www.finlex.fi/data/tes/4985/PT93ohjelmalvelu1711.pdf> (ladattu 26.04.2018)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (ladattu 15.04.2018.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta: Hyvä tieteellinen käytäntö, <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto> (ladattu 11.04.2018)