



Nuorten työntekijöiden johtaminen operatiivisen esihenkilötyön näkökul- masta

Johanna Kylmänen-Harjunpää

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2022

Restonomi, liikkeenjohto

Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Kylmänen-Harjunpää Johanna

Nuorten työntekijöiden johtaminen operatiivisen esihenkilötyön näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2022**, 96 sivua

Restonomi, Liikkeenjohto. Matkailu- ja palveluliiketoiminta. Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää nuorten johtamiseen liittyviä haasteita ja löytää keinoja esihenkilötyön parantamiseen operatiivisen tason esihenkilön näkökulmasta hotelli- ja ravintola-alalla. Taustalla oli tarve lisätä ymmärrystä eri sukupolvien välillä ja löytää uusia ajattelutapoja nuorten johtamiseen ravintola-alan esihenkilötyöhön. Tarve lähti tutkijan omasta esihenkilötyöstä ja huomiosta, että sukupolvien väliset erot tarkoittavat tarvetta erilaiselle johtamiskulttuurille. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä sukupolvien väliset erot tarkoittavat nuorten johtamisessa. Nuorilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Y- ja Z-sukupolvea, jotka ovat jo työelämässä tai juuri siihen tulleet.

Nuorten johtamiseen liittyviä ilmiöitä selvitettiin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Työn teoreettisessa viitekehityksessä tarkasteltiin eri sukupolvia ja niiden eroja sekä esihenkilötyötä aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla hotelli- ja ravintola-alan esihenkilöitä. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä koronapandemiatilanteesta johtuen. Aineiston analyysin työkaluna käytettiin tyypittelyä. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni useita yhteneväisyyksiä aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin.

Tutkimustuloksissa selvisi, että nuoret eivät kunnioita auktoriteetteja kuten ennen. Nuoret odottavat johtamiselta ohjausta, mentorointia ja yksilöllisyyden huomioimista. He odottavat esihenkilöltä empaattisuutta, kuuntelemisen taitoa ja avoimuutta. Nuoret tarvitsevat työstään säännöllistä palautetta. Työn merkityksellisyys ja arvot ovat nuorille tärkeitä. Esihenkilön tehtävänä on merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistaminen nuoren työssä. Yrityksen arvomaailman pitää vastata nuoren omia arvoja. Tutkimustuloksista selvisi, että hotelli- ja ravintola-alalla tarvitaan lisää koulutusta johtamisen taitojen parantamiseksi operatiivisen tason esihenkilöille. Alan esihenkilöiden valmiuksia nuorten kohtaamiseen kokonaisvaltaisena yksilönä työssä, pitää lisätä. Nuoret kaipaavat työssään kannustavaa, turvallista aikuista mihin he ovat tottuneet läpi koko elämän.

Avainsanat

Y- ja Z-sukupolvi, johtaminen, operatiivinen esihenkilötyö

Muut tiedot

Ei muita tietoja

Kylmänen-Harjunpää Johanna

Managing young employees from the perspective of operational management

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 96 pages

Bachelor of Hospitality Management. Tourism and Hospitality Management . Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of this thesis was to find out the challenges related to youth management and to find ways to improve the work of supervisors from the perspective of supervisors at the operational level of the hotel and restaurant industry. The research was based on the need to increase understanding between different generations and to find new ways of thinking in leading young people to work in the restaurant industry. The need was due to the researcher's own managerial work and attention to the fact that differences between generations mean a different management culture. In addition, the aim was to find out what the differences between the generations mean in the management of young people. In this study, adolescents refer to individuals who represent the Z and Y generations.

Challenges and phenomena related to the management of young employees were elucidated through qualitative research. The theoretical framework of the work examined different generations and their differences, as well as the work of supervisors with the help of previous research and literature. Empirical research material was collected by interviewing hotel and restaurant industry managers and supervisors. The interviews were conducted through Teams due to the corona pandemic situation. Typology was used as a tool to analyze the data. The results of the study revealed several similarities to previous studies and theories.

Young people do not respect authority as before, and authoritarian leadership no longer works in guidance and leadership. Young people expect mentoring, the ability to guide and respect for individuality from leadership. They expect empathy, listening and openness from supervisors. Young people need regular feedback on their work. Experience of the importance of work is essential for young people and the role of the supervisor is to give young people the opportunity to experience in their work that the work done by the young person is important. For young people, values are important, and the company's values must match the young person's own values. The research showed that more training and management skills are needed in the hotel and restaurant industry for operational level managers. The capacity of supervisors to meet young people as a holistic individual at work needs to be strengthened. In their work, young people need encouraging, safe adults to which they are accustomed throughout their lives.

Keywords/tags (subjects)

Generation Y and Z, management, operational management

Miscellaneous (Confidential information)

No other information

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tausta ja tavoitteet	3
1.2	Lähtökohta työlle	4
1.3	Työelämän muutoksia	5
1.3.1	Yleisesti työelämää muuttavat tekijät	5
1.3.2	Merkittäviä muutostekijöitä hotelli- ja ravintola-alalla.....	7
2	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma ja -kysymykset.....	10
3	Nuoria edeltävät sukupolvet ja sukupolvijako	11
3.1	Sukupolvi- käsite	11
3.2	Sukupolvijako	13
3.2.1	Suuret ikäluokat.....	14
3.2.2	Öljykriisin sukupolvi	15
3.2.3	Hyvinvoinnin sukupolvi.....	16
3.2.4	Lamasukupolvi eli X	16
4	Millenniaalit eli Y	18
4.1	Mielenmaisema ja ajan henki	18
4.2	Työ ja yhteiskunta	19
4.2.1	Odotukset työelämältä	20
4.2.2	Työelämän uhkatekijät	21
4.2.3	Millenniaalien ratkaisuja työelämään	22
4.3	Millenniaalien ajatuksia tulevaisuudesta	22
5	Z-sukupolvi	24
5.1	Z-sukupolven mielenmaisema	25
5.2	Z-sukupolvi työelämässä	27
6	Sukupolvien välistä vertailua	27
6.1	Pärjäämisstrategioita	29
6.2	Sukupolvia yhdistäviä ja erottavia tekijöitä	30
7	Operatiivinen esihenkilötyö uudistuvassa organisaatiossa	33
7.1	Uudistumisen elementtejä.....	33
7.2	Muutosjohtaminen ja johtajuusmuutos	36
7.3	Operatiivisen tason esihenkilötyö.....	38
7.3.1	Esihenkilötyö murroksessa	39
7.3.2	Johtamisen tavat ja työkalut.....	40

8	Tutkimuksen toteutus.....	52
8.1	Tutkimusmenetelmä	52
8.2	Aineistonkeruumenetelmä	53
8.3	Aineiston analyysimenetelmä	55
8.4	Luotettavuus ja eettisyys	56
9	Tutkimustulokset.....	58
9.1	Haastateltavien taustat	58
9.2	Kokemukset nuorten johtamisessa.....	59
9.3	Johtaminen, lähijohtaminen ja esihenkilötyö ennen.....	60
9.4	Erot sukupolvien välillä	61
9.5	Työelämän muutokset	63
9.6	Nuoret johdettavina.....	65
9.7	Nuorten työhön motivoituminen.....	67
9.8	Ravintola-alan työllisyys tulevaisuudessa	69
9.9	Ravintola-alan haasteet nuorten ja työnantajan näkökulmasta.....	71
9.10	Johtamisen muutokset.....	77
10	Pohdinta.....	82
10.1	Tutkimusprosessin luotettavuus ja eettisyys	82
10.2	Keskeiset tulokset tarkasteltuna alkuosan teoreettiseen viitekehykseen.....	83
10.3	Johtopäätökset.....	86
	Lähteet	89
	Liitteet	94
	Liite 1. Haastattelulomake	94

1 Johdanto

Suomalainen työelämä on murroksessa ja se muuttuu yhdessä sukupolvien myötä. Työn merkitys eri sukupolville on erilainen. Työelämässä keskiöön ovat nousseet työelämän millenniaalit ja Z-sukupolvi. Nuorten työhön suhtautuminen ja elämäkatsomus tuovat uusia näkökulmia työelämään ja herääkin kysymys, miten heitä tulisi johtaa. (Mellanen&Mellanen, verkkojulkaisu 2020). Jokainen sukupolvi on aikansa vaikuttaja ja tekijä. Sukupolvet voidaan mieltää ketjuksi, jolloin painotus on sukupolvien välisellä jatkuvuudella. Ketjussa on havaittavissa sukupolvien välistä samankaltaisuutta ja kokemuksia, joita työurien varrelle on sattunut. (Järvensivu ym. 2014, 96-97) On siis selvää, että sukupolvien kokemuksilla on merkitystä sen kannalta, millaiseksi heidän identiteettinsä työelämässä muodostuu ja miten he asioihin suhtautuvat. Nuorten johtamisen kannalta tärkeää on tunnistaa ne johtamiseen liittyvät muutostekijät, joilla saadaan ymmärrystä laajennettua ja yhteistyötä parannettua. Työpaikoilla suurin muutoksen tarve koskettaa etenkin X-sukupolven ja vanhemman sukupolven esihenkilöitä, jotka ovat kasvaneet erilaisessa johtamisympäristössä. Sukupolvien välisessä kommunikoinnissa ja asioihin suhtautumisessa on nähtävissä eroja, jotka saattavat synnyttää ristiriitoja työpaikoilla. Ymmärryksen ja tiedon lisäämisellä voimme vaikuttaa työn sujuvuuteen ja vähentää väärinymmärryksiä.

Tutkimuksessa selvitetään, mitä valmiuksia ravintola-alan esihenkilöt työssään tarvitsevat nuorten johtamisessa ja muuttuvassa työelämässä. On syytä pohtia, kuinka paljon eri sukupolvien edustajilla on valmiuksia toimia esihenkilötyössä ja ymmärtää niitä tekijöitä, jotka auttavat nuoria motivoitumaan, kehittymään ja jaksamaan työssään. Kyse ei ole nuoremman sukupolven muutostarpeesta vaan vanhemman sukupolven sopeutumisesta uuteen työkuulttuuriin. On siis kartoitettava niitä muutoksia ja muutostarpeita, joita esihenkilötyössä ilmenee. On ymmärrettävä, mitä pitää muuttaa, jotta työ olisi kaikille mielekästä ja sujuvaa.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Taustalla on tutkijan henkilökohtaiset kokemukset esihenkilötyöstä ja sieltä noussut tarve ja kiinnostus kehittää hotelli- ja ravintola-alan johtamista operatiivisen esihenkilötyön näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin ravintolaesihenkilötyön nuorten sukupolvien johtamiseen liittyviä haasteita ja ilmiöitä. Tarkoituksena on löytää käytännön tekoja ja keinoja millä saadaan yhteistyöstä tuloksellista unohtamatta kuitenkaan esihenkilöiden ja työntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimuksen tavoitteena on myös kartoittaa sukupolvien määrittämisen kautta niitä eroja ja samankaltaisuuksia, jotka auttavat sukupolvien välisen ymmärryksen ja sitä kautta yhteistyön lisäämisessä. Ravintola-alan lainalaisuudet ja alan vaatimukset asettavat omat haasteensa nuorten työntekijöiden työhön sopeutumiseen ja sen omaksumiseen luonnollisena, motivoivana työympäristönä. Edellä mainitut tekijät kuormittavat myös esihenkilöitä. Tavoitteena on sukupolvien välisen yhteistyön ja ymmärryksen lisääminen, hotelli- ja ravintola-alan esihenkilötyöhön liittyvien haasteiden tunnistaminen ja käytännön toimenpiteiden kartoittaminen arjen esihenkilötyöhön hotelli- ja ravintola-alalla. Tavoitteena on uuden johtamistavan omaksumisen mahdollistaminen suuntaan, jonka nuoret työntekijät ovat viitoittaneet. Muutoksen on lähdettävä johtamistavasta, ei tarpeesta muuttaa yksilöitä.

Hotelli- ja ravintola-alalla esihenkilötyö on vahvasti käytännön työssä mukana oloa ja opinnäytetyössä tarkastellaankin ilmiötä operatiivisen esihenkilötyön ja johtamisen tasolta. Lähiesihenkilöt tarvitsevat tietoa ja koulutusta käytännön työtä helpottaville konkreettisille toimenpiteille.

1.2 Lähtökohta työlle

Opinnäytetyön kirjoittamisen taustalla oli tutkijan herääminen tilanteeseen, jossa selkeästi tarvittiin arjen työkaluja operatiivisen tason esihenkilötyöhön. Tutkija oli siirtynyt uuteen työpaikkaan, jossa ilmeni henkilökunnan osalta haasteita, joiden ratkaisemiseksi tarvittiin uutta näkökulmaa ja ratkaisumalleja. Tutkija näki asioihin suhtautumisen sukupolvikysymyksenä, jossa nuoret johdettavat asettivat haasteensa arkipäivän esihenkilötyölle. Tutkija edustaa suorittaja X-sukupolvea, jonka ajatusmaailma ja mielenmaisema poikkeaa suuresti millenniaalien tai Z-sukupolven ajattelumaailmasta. Esihenkilönä tutkijan oli siis otettava erilainen rooli työssään ja tutkijan itse kokemana työnkuva erosi entisestä työnkuvasta, vaikka nimike olikin ravintolapäällikkö. Uudessa työpaikassa esihenkilönä toimiessaan tutkija huomasi henkilöstöasioiden vievän työnkuvasta entistä enemmän aikaa ja se sai miettimään ravintolan esihenkilötyötä työelämän muutosten näkökulmasta. Selvää oli, että yhteistyön parantamisen oli lähdettävä itsensä kehittämisestä esihenkilönä ja oman ymmärryksen lisäämisestä.

1.3 Työelämän muutoksia

Tulevaisuuden työelämässä korostuvat johtamisen merkitys, itseohjautuvuus, työelämän polarisointuminen, työssäoppiminen sekä kasvava kilpailu osaavasta työvoimasta (Suomalaisen työn liitto 2020). Erilaiset työelämän haasteet ovat vaikuttaneet muutosten syntymiseen ja siksi onkin syytä tarkastella syitä, mistä muutokset johtuvat ja mitä nämä haasteet ovat.

1.3.1 Yleisesti työelämää muuttavat tekijät

Suomen työelämää yleisesti ravistavia ja muuttavia tekijöitä tarkastellaan seuraavassa lähemmin. Muutokset ja haasteet nähdään osana tämän päivän työelämää alasta riippumatta. Haasteet tuovat mukanaan kehitystarpeita ja uutta ajattelumallia työelämän kehittämisessä.

Valintojen moninaisuus

Nuorille nykypäivän moninaiset valinnanmahdollisuudet saattavat tehdä valintojen tekemisen vaikeaksi ja sitä kautta nuoret kokevat neuvottomuutta ja päättämättömyyttä. Ihmisten kyky käsitellä tietoa ja tehdä niiden perusteella valintoja, on rajallinen. Psykologi Barry Schwartz on maininnut käsitteen vapauden paradoksi, joka hyvin kuvaa itsessään valintojen moninaisuuteen liittyviä hyviä ja huonoja puolia. (Sorjanen & Vainio 2020, 53) Valintoihin liittyy myös paine yhä nuorempana tehtäviin valintoihin ja päätöksiin. Tämän päivän nuorten tulee valita yhä nuorempana tulevaisuuden ammatti, vaikka todellisuus on se, että ammatteja häviää koko ajan tai ne muuttuvat. Erityisesti tämä koskee korkeakoulutusta, jonka kesto on pidempi. Ongelmana on, että meillä on enenevässä määrin korkeasti koulutettuja samalla kun kouluttamattomien määrä kasvaa. Nuorilla on haasteita kestää korkeakoulutuksen luomia paineita ja samalla he miettivät, mitä hyötyä koulutuksesta on. Ristiriitoja herättää myös lisääntyvä osa-aikatyön lisääntyminen ja toimeentulon epävarmuus. Toisaalta kaikki nuoret eivät halua vakituista työsuhdetta mutta perhettä ei uskalleta tai haluta perustaa, kun toimeentulon saanti ei ole varmaa. (Sorjanen ym. 2020, 68-80)

Arvomaailman muutokset

Ihmisten arvomaailma on muuttunut. Yksi suurimmista vaikuttajista on ollut ilmastokriisi, joka on pakottanut ihmiset ajattelemaan maapallon kykyä kestää muutokset. Ilmastonmuutos aiheuttaa paineita ja huoli ympäristöstä on kasvanut. Arvomaailman muutoksilla on vaikutusta kuluttajakäyttäytymiseen, joka ohjaa toimialojen kehityssuuntia. (Malmelin 2021, 51) Piha (2020) toteaa, että

ilmastokriisin aikaansaama kulutuskriittisyys vaikuttaa niin, että taloudellisten kannusteiden vaikuttavuus pienenee. Tässä viitataan siihen, että työn suhteen ei olla enää niin pelokkaita, koska perustarpeiden tyydyttäminen on maassamme mahdollista ilman työtäkin. Perustarpeilla puolestaan tarkoitetaan asumista, ruokaa ja perustoimeentuloa. (Piha & Sutinen 2020, 254-255)

Varallisuuden kasvu

Talouden suhteen ihmisten varallisuus on kasvanut ja se puolestaan on lisännyt erilaisten valintojen määrän kasvamista. Sitoutuminen yhteen työpaikkaan ei ole välttämätöntä, kyse on valinnasta. Piha (2020) kutsuu tätä 2000-luvun ilmiöksi ”nappaako mua”. Kun pakko toimeentulosta ei enää toimi, tarvitaan jotain muuta tilalle. Se voi olla yhteisöllisyyttä, kollektiivista uteliaisuutta tai henkilökohtaisia asioita, joista kokee saavansa merkityksellisyyttä. Vaikka ihmiset ajattelevatkin globaalisti ja laajasti koko maapallon hyvinvointia, hyvinvoinnin lähtökohtana nähdään kuitenkin ihminen itse. Ajatellaan, miten itselle tärkeät, merkitykselliset asiat peilautuvat ympäristön tarpeisiin. Haetaan ikään kuin tukea globaalista ympäristöstä omaan haluun ja käyttäytymiseen. (Piha ym. 2020, 254-255)

Mielenterveysongelmat

Maamme mielenterveysongelmat ovat kasvaneet ja tämä tuo omat haasteensa työelämään. Terveystalon vuonna 2019 julkaistun tutkimuksen mukaan Suomessa sairaspöissaolojen määrä oli kasvanut kolmen vuoden aikana yli 50%. (Kansaneläkelaitos 2019) Kelan tutkimuspäällikkö Jenni Blomgrenin mukaan mielenterveysongelmien taustalla saattaa olla vaatimusten kasvu, jolloin ihmiset kokevat, että heidän tulisi suoriutua vähintäänkin hyvin, ellei täydellisesti työelämän eri osa-alueilla. Sorjanen ja Vainio (2020) mainitsevat Charlotta Niemisen tekemän tutkimuksen, jonka mukaan nuoret vaihtavat herkästi työpaikkaa tai jopa alaa työuupumuksen jälkeen. Sen mukaan työpaikoilla ei oteta uupumusta tarpeeksi vakavasti koska ajatellaan, että työnhakijoita ja töihin tulijoita kyllä riittää. Tämä ajattelutapa ei kannusta terveen työkuulttuurin ylläpitämistä ja suuri vastuu onkin työpaikkojen esihenkilöillä, miten he asiaan suhtautuvat. Tutkimuksessa todettiin erään nuoren todenneen toiveesta esihenkilölleen, että ”ei tarvita mitään intohimo-läppää työstä vaan antaa ymmärtää että vapaa-aikakin on ihan on”. (Sorjanen ym. 2020, 49-50)

Eriarvoisuus

Työn tekeminen etätöyön tavoin on avannut mahdollisuuksia joillakin aloilla sujuvampaan perhe- ja työelämän yhdistämiseen. Työ on joutanut ehkä enemmän kuin koskaan eri elämäntilanteissa.

Etätyöhön liittyy kuitenkin aina riskejä kuten sosiaalisen verkoston kapeneminen tai eriarvoisuuden korostuminen. Eriarvoistuminen on korostunut etenkin, kun verrataan eri aloja toisiinsa. Kuilu on kasvanut entisestään, kun nimenomaan maamme kestävän kehityksen haasteisiin ilmastonmuutoksen ja luonnonvarojen liiallisen käytön ohella on nostettu eriarvoistumisen käsite. Eduskunnan tulevaisuusbarometrin tavoitteisiin kuuluu etätyön tukeminen kestävän kehityksen näkökulmasta ja yhteiskunnan kestävyiden sektorilla kriittisen infrastruktuurin asemaan nousevat ekosysteemipalvelut. Huomio kiinnittyy enemmän ekosysteemivelkaan sen sijaan että keskityttäisiin ainoastaan taloudelliseen velkaan. (Tulevaisuusvaliokunta 2020)

COVID-19 pandemian tuomat muutokset

Koska tulevaisuudet konfliktit ja ongelmat käyvät yhä monimutkaisemmiksi ja kompleksisimmiksi, edellyttävät ne myös monipuolisempaa ajattelua. Tällä tarkoitetaan poikkitieteellistä ja – taiteellista lähestymistapaa sekä eri alojen välistä yhteistyötä. Monipuoliselle ajattelulle tuli tarve enemmän kuin arvasimme, kun koronakriisi pakotti meidät ajattelemaan yli rajojen ratkaisujen löytämiseksi ja yhteistyön aikaansaamiseksi. Pandemian myötä luottamus talouteen ja työmarkkinoihin heikentyi, pandemia pysäytti lähes koko maapallon kahdeksi vuodeksi. Keskiöön nousivat oman maan omavaraisuus ja kriisikestävyys. (Pölonen 2020, 56)

Pandemia toi esiin myös erilaisen johtamisen näkökulman. Autoritäärisen johtajuuden tarve on kasvanut ja populismin myötä poliitikot, jotka pystyvät lupaamaan selkeitä ja yksinkertaisia ratkaisuja, nousivat suosioon. Sosiaalinen media on rohkaissut kansalaisia vaatimaan päättäjiltä rohkeutta ja voimakkaita toimia sen sijaan, että tilannetta yritettäisiin hallita muodollisesti. Tämä puolestaan on nostanut kansallisuusaatetta ja kasvattanut ääripuolueiden kannatusta. (Laajava & Sundbäck 2020)

1.3.2 Merkittäviä muutostekijöitä hotelli- ja ravintola-alalla

Työelämän muutokset koskevat kaikkia aloja mutta erityisesti hotelli- ja ravintola-alalla kohtaamme haasteita, joita voidaan tässä tarkastella ainoastaan alakohtaisesti. Nämä on syytä nostaa esille sen takia, että epäkohtia ja niiden seurauksia voitaisiin pohtia johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Koronan vaikutukset hotelli- ja ravintola-alaan

Covid-19-pandemia vaikutti eniten hotelli- ja ravintola-alaan sekä matkailuun. Valmiuslain mukainen siirtyminen poikkeusoloihin alkoi 17.2.2020 ja maamme oli lähes kokonaan kiinni seuraavat kolme kuukautta. Kaikki ravintolat suljettiin 4.4.-1.6.2020 väliseksi ajaksi niin, että mahdollista oli ainoastaan take away-annosten myynti. Virallisesti poikkeusolot päättyivät kesää kohti mennessä 16.6.2021 mutta rajoitukset jatkuivat jo syyskuussa 2020. Jälleen maaliskuussa 2021 Suomi siirtyi poikkeusoloihin ja kaikki epidemia kiihtymis- ja leviämisvaiheen alueet olivat sulkutilassa. Tätä poikkeusaikaa kesti aina huhtikuun 2021 lopulle asti. (PAM 2021)

Koronan vaikutukset alan työllisyyden näkökulmasta olivat merkittävät. Palveluammatit yksittäisinä palveluina ovat Suomen suurin työllistäjä ja se muodostaa suurimman osan viennistä. Yksityiset palvelut lukuun ottamatta kauppaa, työllistävät maassamme yli miljoona ihmistä. (Palta n.d.) Ala on hyvin suhdanneherkkä ja erityisesti koronapandemia muutti alan rakennetta merkittävästi. (Työmarkkinatori n.d.). Ennen koronapandemian alkamista toimialan yritykset olivat kannattavia ja tekivät viimeisen kymmenen vuoden aikana voittoa noin 1-3 prosenttia liikevaihdosta. Tällä hetkellä alan huono kannattavuus heikentää sen kasvua sekä investointi- ja palkanmaksukykyä. Alaa vaivaa yleisesti korkea verotus ja palkkojen sivukulut pitävät työntekijöiden palkat pieninä. (Mara Hallitusohjelmaesite 2019)

Hotelli- ja ravintola-alan työllisyys

Suurin haaste on tällä hetkellä työvoiman saatavuusongelmat ja työntekijöiden vaihtuvuus, joka on muihin aloihin nähden suurta. Nämä ovat selkeästi suurimmat kasvun esteet hotelli- ja ravintola-alalla (Mara, uutinen 2022). Syynä ovat palkkaus, haastavat työajat ja töiden kasaantuminen kiireaikoihin (Uskali 2020, 14-17) Osaavan henkilöstön työvoimapulaan ovat vaikuttaneet Haaga-Helian syksyllä 2021 tekemän tutkimuksen mukaan mm. se, että pandemian myötä kiinnostus alaan on laskenut. Kysely suunnattiin restonomeille. Kyselyssä ilmeni, että lomautusten ja irtisanomisien myötä osa on harkinnut alan vaihtoa eikä alalla työvoimapulasta huolimatta nähdä hyviä työllistymismahdollisuuksia. Toisaalta kyselyssä tuli esille myös positiivisena seikkana se, että ne, jotka uskovat alan mahdollisuuksiin työllistää, näkivät uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia alalla tulevaisuudessa. Parannuksia kuitenkin toivottiin palkkaukseen ja työn kuormitukseen, jonka havaittiin lisääntyvät pandemian seurauksena. Palkkauksen osalta merkittävää on, että lomautusten myötä osa vaihtoi alaa kokonaan eikä palannut takaisin toisen alan paremman palkkauksen seurauksena. Alan on parannettava kilpailukykyään ja houkuttelevuuttaan suhteessa muihin aloihin. (STT Info 2021)

Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa työpaikoilla rikkonaisuutta. Alalla on totuttu myös siihen, että töitä tehdään lyhyelläkin varoajalla, jolloin oman vapaa-ajan suunnittelemisen on haastavampaa. Työntekijät ovat tottuneet joustavuuteen ja usein työnantaja olettaakin, että työntekijä on aina käytettävissä. Mittareina ravintola-alalla ovat tunnollisuus ja vastuuntunto, usein työt tulevat myös kotiin. Työtehtävien kasaantuminen aiheuttaa paineita ja alan tehotavoitteet eivät aina ole järkevästi suhteutettu itse työn tekemiseen ja mahdollisuuksiin. Uhkana alalla onkin paineensietokyvyn ja joustavuuden rajojen ylittäminen, mikä nousee entistä tärkeämmäksi, kun nuoret valtaavat alaa. (Uskali 2020, 14-17)

Muut alaa muuttavat tekijät

Muita muutostekijöitä yleisesti ovat teknologioiden muutokset, toimialan ja sen markkinoiden muutokset sekä lainsäädännölliset muutokset. (Malmelin 2021, 51) Vaikka teknologian kehitys ja sen muutokset tuovatkin helpotusta ravintola-alan arkeen, ei voida ajatella, että esimerkiksi robotisaatio tulisi korvaamaan ihmisten tekemää työtä, vaikka osittain sitä voidaankin hyödyntää toimintojen kehittämisessä. Aitoihin kohtaamisiin ja asiakaspalvelutilanteisiin tarvitaan aina ihminen. (Jauhiainen 2020, 82)

Eri toimialojen tulevaisuuden ammattitaitotarpeita vuonna 2035 on arvioinut Opetushallituksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön ennakointifoorumi. Sen mukaan ravitsemisalalla merkittävimmät ammattitaitotarpeet tulevat olemaan asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys, laaja-alainen ammattitaito sekä digitalisaation hallinta. Tähän kuuluvat mm. digitaalisten työvälineiden käsittely, ohjaus ja jakaminen sekä niiden hyödyntäminen työtehtävissä ja vuorovaikutuksessa. (Jauhiainen 2020, 9) Myös digitaalisen identiteetin hallintaan liittyvät taidot tulevat olemaan tärkeitä palveluiden räätälöinnin näkökulmasta (Pokola, Kuikkaniemi, Kuittinen, Honko & Knuutila 2018).

Kun työelämässä tapa tehdä työtä muuttuu murroksen ja eri sukupolvien myötä, on luonnollista, että se ravistaa koko työelämää. On pohdittava, mikä muuttaa mikäkin, lähteekö tarve nuoresta sukupolvesta ja teknologian huikeasta kehityksestä ja mitkä ovat ne tekijät, jotka muutoksen suuntaa määrittävät? Pandemia on pakottanut ihmiskunnan ajattelemaan asioita uudelleen, uudesta näkökulmasta. Positiivisesti ajateltuna olemme saaneet aikalisän, jonka avulla pystymme vastaamaan suurtenkin rakenteellisten muutosten tarpeeseen. Näitä voi olla esimerkiksi ”vihreä siirtymä” tai vaihtoehtoiset hyvinvoinnin ja kasvun mittarit. (Eduskunta 2020)

Tällä hetkellä, huhtikuussa 2022 pandemia jatkuu. Rajoitukset on purettu ja yhteiskunta pyrkii normalisoimaan toimiaan. Tilannetta ei helpota Venäjän hyökkäys Ukrainaan vuoden 2022 helmikuussa. Elämme jatkuvassa epävarmuudessa ja muutostilassa.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusasetelma on kokonaisuus, joka muodostuu tutkimusongelmasta, käytettävissä olevasta empiirisestä aineistosta ja aineiston analyysimenetelmistä. Myös teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet ovat osa tutkimusasetelmaa. (Kallinen& Kinnunen, n.d.)

Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset ovat tutkimuksen aineiston hankinnan lähtökohtia. Tutkijan on pohdittava myös aineiston riittävyttä sen edustavuuteen. Aineiston tulee olla tutkimusongelmaan nähden edustava. Tutkijan on päätettävä näkökulma, mistä aihetta tarkastelee ja tutkii. Tutkimusongelma on kiteytys siitä, mitä tutkittavasta aiheesta halutaan tutkia ja mitä siitä halutaan tietää. Hyvä tutkimusongelma määritellään kysymysten avulla ja tavoitteena on selvittää niiden avulla tutkittavia ilmiöitä ja pyrkiä ymmärtämään niitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää, miten nuoria tulisi johtaa hotelli- ja ravintola-alalla. Tarkoituksena on auttaa esihenkilöitä ymmärryksen kasvattamisessa ja antaa ohjeita ja työkaluja operatiiviseen johtamiseen sekä nuorten kanssa työskentelyyn. Ymmärryksen lisäämiseen tarvitaan tietoa eri sukupolvien välisistä eroavaisuuksista, joita tutkimuksen avulla myös selvitetään. Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä sukupolvien väliset erot tarkoittavat työelämässä?
- Miten lisäämme ymmärrystä eri sukupolvien välillä?
- Mitä esihenkilöt voivat tehdä kehittääkseen johtamistaitojaan?
- Mitä työkaluja tarvitaan nuorten johtamiseen?
- Mitä nuorten johtaminen tarkoittaa?
- Millaista johtamista nuoret haluavat?

3 Nuoria edeltävät sukupolvet ja sukupolvijako

Jotta ymmärtäisimme aikamme ilmiöitä paremmin, on meidän katsottava taaksepäin ymmärtääksemme edellisten sukupolvien tyypillisimpiä ominaisuuksia, ympäristöä missä he ovat eläneet ja miten se on vaikuttanut ihmisten ajatusmaailmaan. Maailmaa on vaikea parantaa, mikäli emme tunne sen historiaa. Kaikilla mitä teemme, on aina syy ja seuraus. Menneen ymmärtämisellä rakennamme ymmärrystä tulevaisuutta varten.

3.1 Sukupolvi- käsite

Sukupolvi on moninainen käsite kuin vain ihmisiin liitettävä ketjumainen tapahtumasarja, jossa synnyttään ja siirrytään ajasta ikuisuuteen. Sillä viitataan monenlaisiin ryhmiin, ominaisuuksiin tai teknologisiin kehitysversioihin kuten esimerkiksi uuden sukupolven ohjelmistoihin tai vastaaviin. Sukupolvi on yksi tapa tarkastella ihmisiä ja yhteiskuntaa. (Järvensivu ym. 2014, 21) Seuraavassa tarkastellaan sukupolvia ja sukupolvikäsitettä lähinnä Järvensivun ja muiden mukaan, koska sukupolvien kuvaus on keskittynyt suomalaiseen työelämään.

Sukupolvi-käsitteessä on nähtävissä jatkumo, muutos, erilaisuus tai samankaltaisuus. Sukupolvet muokkaantuvat elämänsä aikana loogisesti ymmärrettävällä tavalla mikä poikkeaa toisen sukupolven muokkaantumisprosessista. Samankaltaisuuksiakin löytyy, etenkin jos tarkastellaan yli sukupolvirajojen niin, että käsitettä ei ajatella jatkumona vaan piirteitä yhdistävinä tekijöinä. Sukupolvet muuttuvan jatkuvasti, niissä yhdistyvät koko yhteiskunnan sekä ihmisten henkilökohtainen historia elämänsä aikana. Mikään sukupolvi ei synny tyhjästä vaan se kantaa aina mukanaan jotain vanhaa. Sukupolvi muokkaantuu ja muuntuu koko ajan, se on iän ja aikakauden monimutkainen yhteenliittymä, joka syntyy aina omalla logiikallaan. Sukupolvien kokemukset ketjuuntuvat tarinoiksi. Tarinoissa mielenkiintoista on se, miten nuoruudessa koettu mielenmaisema mahdollisesti vaikuttaa siihen, millaisten kokemusten ketju sukupolven kuuluville syntyy. Järvensivu ja muut (2014) puhuvat mielenmaisemasta, jolla tarkoitetaan niitä kokemuksia, mitkä sukupolven edustajat ikään kuin valitsevat itselleen tärkeiksi ja miten he näitä kokemuksiaan merkityksellistävät. Yleisesti katsotaan nuoren mielenmaiseman rakentuvan 16-18-vuotiaana.

Mielenmaisema määrittää sen, miten nuori tulee suhtautumaan työnhakuun ja työelämään yleensä. Käytännössä tämä on se ikä, milloin nuoret tekevät ensimmäiset ammatilliset valinnat. (Järvensivu ym. 2014, 20-52)

Mielenmaisemasta puhuttaessa kyse onkin enemmän ajan hengestä, joka on nuoruudessa tiedostamatta painunut ihmisten mieliin ja minuuteen. Mikäli sukupolvi-käsitettä tarkastellaan yhteiskunnallisen sukupolvikäsitteen kannalta, ajatus mielenmaisemasta on tärkeä. Käsite perustuu ajatuksen, jonka mukaan suunnilleen samaan aikaan syntyneitä ihmisiä yhdistää yksi tai useampi merkittävä avainkokemus. Tämä voi olla esimerkiksi diginatiivisuus, joka on ainoastaan Y-sukupolven eli millenniaalien kokemus. Se jää historiaan ainoastaan heidän kokemukseen asiaksi. Sosiologisessa sukupolvessa on siis enemmänkin kyse sukulaissieluisuudesta tai hengenheimolaisuudesta, jotka muodostuvat samankaltaisista kokemuksista elämän varrella mutta erityisesti ajan hengestä ja merkittävistä avainkokemuksista. Erityisesti nuoruuden kokemuksilla on keskeinen rooli sukupolvien elämän muodostumisen kannalta. Sosiologisen sukupolvitutkimuksen mukaan nuoruudessa muodostuu se minän perusilme, jonka mukaan ihminen elää. Nuoruudessa mieli ikään kuin järjestyy uudella tavalla ja silloin syntyvät ne arvot ja käyttäytymistavat, joiden avulla pidämme itsemme koossa ja mihin nojautumalla koemme toimintamme mielekkääksi. (Järvensivu ym. 2014, 24-30)

Avainkokemuksiimme vaikuttaa myös tulevaisuuteen liittyvät uskot ja odotukset sekä se hetki, mitä juuri nyt elämme. Sukupolvikokemuksiin voi liittyä esimerkiksi talouden taantumavaihe, joka saattaa muodostua hyvinkin vahvaksi kollektiiviseksi traumaksi, vaikka kyse ei olekaan henkilökohtaisesta traumasta. Työelämässä sukupolvet elävät nousu- ja laskukausien mukaan ja syntyvät toistuvuutta. Kun työelämässä tietyt muutokset nousevat tietyn sukupolven tärkeimmiksi kokemuksiksi, puhutaan sukupolvenmielenmaisemasta ja sukupolviprofiilista. Se on osaltaan myös yhteiskunnan muutosvirtaa. (Järvensivu ym. 2014, 33)

Keskeistä sukupolvien määrittelyssä onkin tunnistaa kokemukset ja muutosprosessit. Vaikka kaikki samaan sukupolveen kuuluvat eivät jakaisikaan tiettyä prosessia, he pystyvät kuitenkin tunnistamaan ne avainprosessit ja -tapahtumat, joita sukupolvi on kokenut. On huomioitava, että sukupolvien käsitteiden määrittelyssä tärkeää on rajata tarkastelunäkökulma yhteiskuntaakohtaisesti. Kokemuksiin vaikuttavat yhteiskunnassa vallitsevat olot ja rakenteet eivätkä sukupolvikokemukset ole yleistettävissä kaikkialle. (Järvensivu ym. 2014, 42) Tässä tutkimuksessa sukupolvia käsitellään Suomen yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

3.2 Sukupolvijako

Seuraavassa tarkastellaan sukupolvia sekä syntymävuosien että sukupolvikokemuksen valossa. Tällä hetkellä voidaan puhua työpaikkojen monimuotoisuudesta iän näkökulmasta. Yhtä aikaa työpaikoilla on suuria ikäluokkia, X-sukupolven edustajia ja millenniaaleja. Myös Z-sukupolvi on jalkautumassa vähitellen samoille työmarkkinoille. Monimuotoisuuden muita määritteitä iän lisäksi ovat sukupuoli, terveydentila, vammaisuus, etninen alkuperä, kansalaisuus, uskonto, kieli, vakaus ja seksuaalinen suuntautuminen. Myös työntekijöiden toisistaan poikkeava koulutus, taidot, kokemus, tapa tehdä työtä sekä persoonallisuus ja arvot ovat osa monimuotoisuuden kokonaisuutta. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Painopiste tässä tutkimuksessa monimuotoisuuden näkökannalta on kuitenkin työntekijöiden ikäjakaumassa.

Sukupolvien jakauman määrittelyssä on eroavaisuuksia johtuen siitä, mistä näkökulmasta jakaumaa tarkastellaan. Tutkimuksen sukupolvijakauma noudattelee Järvensivun ja muiden (2014) määritelmää, jossa painopiste on suomalaisessa työelämässä. Tutkimuksen keskittyessä nimenomaan työelämän tilanteisiin ja haasteisiin, juuri kyseisen määritelmän valinta tähän on perusteltua. Tärkeää on päästä pureutumaan paremmin ilmiöihin ja sukupolvien tyyppisiin piirteisiin.

Tyyppisin sukupolvijako on määritellä sukupolvet suuriin ikäluokkiin eli vuosina 1946-1963 syntyneisiin, X-sukupolven joita ovat 1964-1980 syntyneet, Y-sukupolven eli millenniaaleihin (vuodet 1981-2000) ja Z-sukupolven jotka ovat syntyneet vuosina 2000-2010. (Järvensivu ym. 2014, 35) Seuraava sukupolvi Alfa, jätetään tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle.

Sukupolvijako Järvensivun ja muiden (2014) määritelmän mukaan:

1. Suuret ikäluokat BB eli Baby Boomers (1945–1954)
2. Öljykriisin sukupolvi (1955–1964)
3. Hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972)
4. Lamasukupolvi (1973–1979)
5. Y-sukupolvi, eli diginatiivit ja millenniaalit (1980–1990)
6. Z-sukupolvi, eli suuren globaalin taantuman sukupolvi (1991–)

3.2.1 Suuret ikäluokat

Suuret ikäluokat, eli vuosina 1945-1954 syntyneet varttuivat sodan jälkeen. Sanotaan, että he elivät aikaa, jolloin kaikkea oli liikaa. Silloin työelämässä oli liikaa hakijoita, henkilökohtaisesti liikaa velkaa ja korkoa, jopa liikaa ikää. Sukupolvena heistä tuli selvästi erottuva, itsestään hyvin tietoinen sukupolvi, jolle työ oli keskeinen yhteiskunnallisen olemisen määrittäjä. Suuret ikäluokat ovat työn kautta halunneet edistää niitä asioita, joita kokevat tärkeiksi. He myös näkevät oman työn merkitykselliseksi ihmisten ja yhteiskunnan kannalta. (Järvensivu ym. 2014, 112) Tämä ikäluokka on ehtinyt työelämänsä aikana nähdä suuria muutoksia. He ovat kokeneet nousu- ja laskusuhdanteet, kokeneet, kun työpaikat vain katoavat mutta myös kun uusia syntyy. Erilaiset organisointi-ismit ovat vaihdelleet ja teknologia on noussut osaksi jokapäiväistä työtä. Vaatimuksena on ollut elinikäinen oppiminen, joka on heille ollut itsestään selvää. Tietotekniikan tulo työelämään muutti olennaisesti työn luonnetta ja sisältöä. Suuri ikäluokka kuitenkin sopeutui hyvin ja pärjäämisstrategiana ilmeni tilanteeseen sopeutuminen. Muutos oli kuitenkin merkittävä vaikkakin he olivat jo aiemmin nähneet sodan jälkeisen koneellistumisen ja automaation voimakkaan rakennemuutoksen aikana. Nämä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että teknologian merkitys ymmärretään ja siihen osataan suhtautua myöntämielisesti. Suuret ikäluokat ovat hyväksyneet ensimmäisinä sen, että myös naiset osallistuvat palkkatyöhön, kiitos tästä kuuluu päivähoitojärjestelmän kehittämislle, jonka myötä tämä tuli mahdolliseksi (Järvensivu ym. 2014, 180-212).

Suuret ikäluokat ovat siis kokeneet henkilöstövähennykset ja niistä johtuvan työmäärän kasvun ja kiireen. He ovat joutuneet opettelemaan uusia työtehtäviä, muutostilanteessa he ovat kyenneet sopeutumaan ja opettelemaan uutta. He ovat kokeneet ”liikaa”-olemisen trauman ja nykypäivän yt-neuvotteluiden maailmassa he ikääntyvänä ikäluokkana ovat jälleen liikaa. Mielenmaisemaltaan he kaikesta tästä huolimatta kuitenkin kuuluvat nousun sukupolveen, jolle ominaista on positiivinen ja myöntämielinen ajattelu. Heidän aikakaudelleen ominaisia ovat olleet jatkuvat muutokset, kiire ja työvoiman väheneminen. Suuret ikäluokat eivät kapinoi siis muutosta vastaan vaan suhde muutokseen on enemmänkin konstruktivinen. Sanotaan, että työpaikan vastarinnan kiisket eivät löydy tästä ikäluokasta. (Järvensivu ym. 2014, 182-212)

3.2.2 Öljykriisin sukupolvi

Järvensivu ja muut (2014) erottavat perinteisestä sukupolvijakaumasta vuosina 1955-1964 syntyneet, ns. öljykriisin sukupolveksi. Tämä sukupolvi on kasvanut kahden aikakauden välissä. Sukupolvi jäi taitekohtaan, jossa suuret ikäluokat elivät toivon ja utopiattomuuden taitoksessa ja kollektiivisen hengen ajassa, josta siirryttiin pikkuhiljaa kohti epävarmuutta. (Järvensivu ym. 2014, 222-223)

Perusteltua tarkan sukupolven rajaukseen on edeltäjiään erilainen mielenmaisema ja työelämäkemukset. Suuret ikäluokat olivat päässeet työmarkkinoille ja siirtolaisuus Ruotsiin oli alkanut. Työmarkkinoita ajatellen sukupolven töihin siirtyminen muistuttaa nuoruuden kokemuksiltaan lamasukupolvea. (Järvensivu ym. 2014, 55) Suurin vaikuttava tekijä oli vuoden 1973 öljykriisi, jolloin Lähi-idän öljyä vievät maat rajoittivat vientiä maihin, jotka tukivat Israelia Syyrian ja Egyptin vastaisessa sodassa. Suomessa valtioneuvosto sääti laajan energiansäästöohjelman, jolla rajoitettiin lämmitystä ja valaistusta maassamme. (Lindfors 2021) Kriisi vaikutti merkittävästi yhteiskunnalliseen ajanhenkeen ja kyseenalaisti jatkuvan kasvun ideologian (Järvensivu ym. 2014, 55).

Toinen merkittävä avainkokemus oli organisatoriset muutokset, joiden myötä sosiaalisten suhteiden ongelmat lisääntyivät työpaikoilla. Jatkumona näille muutoksille tulivat työssäjaksamisen ongelmat ja erilaiset sairaudet sekä työpaikkakiusaaminen. Vaikka muutosten edessä masennuttiinkin, samankaltaisuutta edeltävään sukupolveen oli sopeutuminen ja päivä kerrallaan-ajattelu. Töitä tehtiin lujasti mutta samalla naisten koulutus kasvoi. Koulutus ja opiskelu olivat naisten tapoja reagoida muutokseen. (Järvensivu ym. 2014, 184-185)

Työssä arvostettiin tunnollisuutta eikä huonoja tai vähäpätöisiä töitä ollut. 1980-luvulle siirryttäessä elintaso nousi ja töitä riitti. Lahjakkaimmat nuoret olivat kysyttyä työvoimaa ja urbanisoituminen kiihtyi. Töitä riitti aina 90-luvulle saakka, kunnes tuli lama ja työpaikat menetettiin. Ihmisillä oli asuntolainaa ja korot olivat korkealla, joten kaikki työ otettiin vastaan mitä saatiin. Kun mietitään tyypillisiä öljykriisisukupolven mielenmaisemaan vaikuttavia tekijöitä, voidaan mainita ainakin järjettömät organisatoriset muutokset ja uudistukset, työyhteisön ristiriidat ja mielivaltaiset esihenkilöt ja johtajat. Öljykriisin sukupolvi oppi arvostamaan työtä ja piti tunnollisuutta arvossaan (Järvensivu ym. 2014, 184-224).

3.2.3 Hyvinvoinnin sukupolvi

Hyvinvoinnin sukupolvi tässä määritetään vuonna 1965-1972 syntyneiksi. Heitä kuvaillaan sukupolveksi, joka vastaa kohtuuttomuuksiin kohtuullistamalla. Avainkokemus tällä sukupolvella on työelämän kovuus ja mielettömyys. Hyvinvoinnin sukupolvesta löytyvät ensimmäiset ”nörtit” ja toisena avainkokemuksena on hyvinvointivaltion ja -palveluiden laajeneminen. Heille ilmainen peruskoulutus ja terveydenhuolto ovat olleet itsestäänselvyksiä. (Järvensivu ym. 2014, 230-231)

Työelämä 80-luvulla oli kovaa ja jopa kohtuutontakin. Työpaikoilla esiintyi oman edun ja nopeiden voittojen tavoittelua, kunnioituksen ja oikeudenmukaisuuden puutetta, kärsimystä ja työn arvostuksen heikkenemistä. Yrityksissä johtoa ja esihenkilöitä kyseenalaistettiin ihmisyyden sivuuttamisesta ja puhuttiin persoonallisuushäiriöisiä johtajista. Kun työpaikalla sattui olemaan hyvä esihenkilö, hänet miellettiin ihmiseksi, joka tekee pitkää päivää. Toisaalta esihenkilöt kokivat, että heidän piti työssään kuunnella liikaa alaisten murheita ja elämän raskautta. Tämä inhimillisti esihenkilöitä alaisten silmissä, ja pohdiskeleva uusi sukupolvi alkoi nähdä myös esihenkilössä inhimillisyyttä, jonka työ oli raskasta. Kaiken tämän seurauksena hyvinvoinnin sukupolvi päätti ottaa työhön etäisyyttä, iloitsi jopa työttömyydestä ja ajatus kohtuullistamisesta yleistyi. Saatettiin ottaa vastaan työtehtäviä, joissa oli alempi palkka ja vähemmän vaatimuksia. Erityispiirteenä tälle sukupolvelle voidaan mainita tuskastuneet ja vihaiset irtiotot, jota voidaan kutsua mobilisoitumisena, kun se ymmärretään irtautumisena kovasta työelämästä. (Järvensivu ym. 2014, 187-189)

Työelämästä irtautumiseen sukupolvella oli mahdollisuus. He olivat syntyneet mielenmaisemaan nousukaudelle, joka mahdollisti ”mielen kapinan” ilman että kohtuullistamisen ratkaisut olisivat olleet selviämisen kannalta olennaisia. Kyseisen sukupolven työmarkkinatilanne oli kuitenkin hyvä, jolloin irtiottoja uskallettiin tehdä. Pehmeitä arvoja oli mahdollista toteuttaa ja hyvinvoinnin sukupolvea sanotaankin pohtivaksi sukupolveksi. Heidän mielestään työyhteisössä oleville ongelmille on syynsä ja logiikkansa mutta myös seurauksensa ja he osasivat vaatia omia oikeuksiaan. Tyypillistä tälle sukupolvelle oli lause ”ei pidä kituuttaa, vaan uskaltaa”. Voidaan sanoa, että termi ”downshifting” alkoi tästä sukupolvesta. (Järvensivu ym. 2014, 187-231)

3.2.4 Lamasukupolvi eli X

Kun edellinen sukupolvi pyrki kohtuullistamaan työelämän vaatimuksia, niin sanottu lamasukupolvi eli vuosina 1973-1979 syntyneet, pyrkivät pärjäämään globaalissa kilpailussa. Sukupolvi on ”uuden työelämän” ensimmäinen sukupolvi, jossa esimerkiksi noin vuonna 1973 syntyneet eivät ehtineet kokea lamaa edeltävää työelämää vaan astuivat suoraan epävarmaan työelämään. (Järvensivu ym. 2014, 55) Maassa oli paljon nuorisotyöttömyyttä ja työpaikoista piti taistella. Siinä missä edellinen sukupolvi nosti esiin arvopohdintojaan, lama-ajan sukupolvelle tyyppillistä on huolestunut suorittaminen. Lamasta tuli ikään kuin vaiettu kokemus, josta ei edes osattu puhua eikä sen merkitystäkään välttämättä ymmärretty. Työelämässä heille rakentui selviämisen strategia. Ero hyvinvoinnin sukupolven pohdiskelevuuteen ja henkevyteen oli suuri. Pehmeys ja yhteiskunnallinen poliittisuus vaihtui kovuudeksi ja tilanteeseen, josta piti yksin selviytyä. Työttömyyttä käsiteltiin tavalla, jossa irtisanotuksi joutuminen yhdistettiin heikkoon yksilön pärjäämiseen. Kuvaavaa on, että X-sukupolvea on sanottu tuntemattomaksi sukupolveksi, jota ei ole. (Järvensivu ym. 2014, 190-191)

Sukupolvella on tunnistettu olevan pärjäämisen mielenmaisema enemmän kuin muilla sukupolvilla. He kasvoivat keskelle kiirettä ja yt-neuvotteluita, joten normaaliin työelämään kuuluivat irtisanomiset ja suuri työmäärä, muuta vertailupohjaa ei ollut. (Järvensivu ym. 2014, 192-194) X-sukupolvi kehitti työelämässä itselleen kyvyn joustaa ja sopeutua. X-sukupolven kasvattivat vanhemmat, jotka molemmat kävivät töissä, joten sukupolvesta tuli itseohjautuvia ja itsenäisiä. X-sukupolvi on hyvin yrittäjähenkkinen. (Säde 2021, 11)

Avainkokemuksena tälle sukupolvelle oli huoli työn jatkuvuudesta. Työtä siirrettiin edullisemman tuotannon maihin, se koettiin uhkana. Määräaikaiset työsuhteet lisääntyivät. Sen sijaan että sukupolvi olisi pohdiskellut vallitsevia olosuhteita, he ennemminkin toimivat. Erilaisia pärjäämisstrategioita muodostui ja etenkin uudenlaiset strategiat kuten henkilökohtaisten brändien rakentaminen, verkostoituminen sekä pyrkimys työelämässä alan parhaimmiston liittyvät toimenpiteet kasvoivat. Sanotaan, että ”lomasukupolvi elää traumausten uralla, jolla se linkittää omaan työelämäntarinaansa erityisesti kovia kokemuksia ja ponnekasta pärjäämisen yrittämistä.” (Järvensivu ym. 2014, 192-194)

Lamasukupolvi X kiinnittää muita sukupolvia enemmän huomioita siihen, mitä odotuksia muut kohdistavat heidän työhönsä ja he pyrkivät täyttämään nämä odotukset mahdollisimman tunnollisesti. He myös tunnistavat muita paremmin työhön kohdistuvien odotusten ristiriidat, eivätkä he ajattele, että työaika voisi joustaa tai että työaikaa ei kontrolloitaisi. X-sukupolvi ei luovu työstä vapaa-ajallakaan ainakaan ajatuksissaan. (Järvensivu ym. 2014, 239-240) Kuvaavaa X-sukupolven ajattelulle on, että hyvät työntekijät kyllä pärjäävät mutta huonot syrjäytyvät tai että ainoastaan kovalla työnteolla voidaan saavuttaa menestystä ja sen avulla pärjätään (Järvensivu ym. 2014, 194).

4 Millenniaalit eli Y

Tutkimuksessa on perusteltua, että nuoria tai nuoria aikuisia eli millenniaaleja ja Z-sukupolvea käsitellään omina kappaleinaan koska kyseessä ovat sukupolvet, jotka saivat tutkimustyön alulle ja kiinnostuksen esihenkilötyön muutokseen syntymään. Esiin nousi kysymys siitä, miksi työpaikoilla mahdollinen hämmennys, ristiriidat ja eroavaisuudet korostuvat juuri millenniaalien kohdalla. Aiemmassa sukupolvijakauman kuvauksessa X-sukupolvi jaettiin kahteen erilliseen osaan, jossa edustettuina olivat sekä lama- että hyvinvoinnin sukupolvet. Työelämän ja mielenmaiseman kannalta jako on ehdottoman tärkeää sen vertailukelpoisuuden takia. Mikäli jakoa ei tehdä, saadaan tulokseksi profiililtaan hyvin epämääräinen sukupolvi, jota on vaikea verrata muihin sukupolviin. (Järvensivu ym. 2014, 59) Koska työelämässä suurimman työväestön vertailu tapahtuu juuri millenniaalien ja X-sukupolven edustajien välillä, tämänkaltainen sukupolvihalkaisu on ehdottoman tärkeää.

4.1 Mielenmaisema ja ajan henki

Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Niin on myös millenniaaleilla, joita Y-sukupolveksikin kutsutaan. Y-sukupolvi voisi tässä tapauksessa tarkoittaa ”työssään yksinäisten sukupolvea”. He ovat myös ensimmäinen ja ainoa diginatiivi sukupolvi. Millenniaalit ovat syntyneet vuosina 1980-1990. He syntyivät aikaan, jolloin nuorisotyöttömyys päättyi ja uusi noususuhdanne ICT-kuplineen oli alkanut. Yleinen ilmapiiri oli positiivinen ja toiveikas erityisesti johtuen informaatio- ja bioteknologiin liittyvien odotusten vuoksi. (Järvensivu ym. 2014, 55)

Millenniaaleja arvostellaan ja arvioidaan ulkopuolisten silmin ehkä enemmän kuin mitään muuta sukupolvea aiemmin. Tällä saattaa olla vaikutuksia siihen, miten millenniaalit asemansa kokevat. Voimakas ulkopuolinen arviointi saattaa synnyttää ulkopuolisuuden kokemuksia ja kapinan nousun sukupolvessa. (Järvensivu ym. 2014, 194) Sosiologi Mikko Piispa on luetellut asioita, jotka vahvasti liittyvät millenniaalien elinympäristöön ja siihen mielenmaisemaan, jossa he nuoruutensa ovat viettäneet. Näitä tekijöitä hän kuvailee sanoilla yksilöllisyys, yltäkyläisyys, kannabis ja tulevaisuus. Myös teknologiaan viittaava kännykkä tai maailman tapahtumat 9/11 tai jääkiekon MM95 ovat asioita, mitkä tähän sukupolveen kulminoituvat. Näillä tekijöillä hän haluaa kuvata ilmiötä, jonka mukaan Y-sukupolvesta ei ole oikeaa totuutta. Tyypillistä tälle sukupolvelle on määrittely ”enemmän vähemmällä on uusi musta” (Sorjanen ym. 2020, 40-45).

Vihreiden entinen puheenjohtaja Touko Aalto on kuvannut nuorten elämää, joka on hänen mukaansa kuin asumista Big brother-talossa. Kaikki on julkista ja kaikkea mitä ihmiset tekevät, arvioidaan julkisesti somen kautta. Tämä aiheuttaa ilmiön, jossa nuoret katsovat itseään ikään kuin toisten ihmisten silmin ja miettivät miltä he oikein näyttäivät. Sanotaan, että oman identiteetin pohdinta on merkki modernista ajasta, jossa on individualistisia tarpeita ja tarve löytää elämälle tarkoitus. Nuorten identiteettikriisit ovat pitkittyneet ja se nähdään hyvinvointiyhteiskunnan tuloksena. Millenniaaleilla on ollut pitkään mahdollisuus miettiä mitä he haluavat tulevaisuudeltaan tai miten he aikovat toteuttaa itseään. Sorjosen ja Vainion (2020) mukaan tässä piilee ongelmana pitkittynyt identiteettikriisi, kun on etsitty liikaa liian kauan, jonka tuloksena on pahoinvointi. (Sorjanen ym. 2020, 54-55)

4.2 Työ ja yhteiskunta

Millenniaalit tunnetaan kärsimättömänä sukupolvena. Tällä tarkoitetaan pääosin sitä, että korkeasti koulutetut nuoret haluavat nähdä koulutuksensa realisoituvan työelämässä (Vesterinen 2011, 18). Nuori sukupolvi tutkimusten mukaan innostuu työstään ja arvostaa työtehtäviään, kunhan he saavat siitä vastavuoroista hyötyä (Jauhiainen 2020, 15). Tätä tukee myös Bergmanin (2019) ajatus siitä, että ammatillisesti jokaisen työrooli on vain vaihe omalla urallaan, jonka aikana kasvatetaan ymmärrystä ja osaamista. Työtehtäviä tai vastuualueita ei omisteta, ainoastaan oma osaaminen omistetaan. Millenniaalien ajatusmaailma onkin juuri sitä, että he haluavat osaamistaan vastaavaa työtä jatkuvasti. (Bergman & Korhonen 2019, 87)

Millenniaalien kasvatusta on poikennut aiemmasta sukupolvesta ja heidän tunteensa on otettu entistä enemmän huomioon. He ovat saaneet lapsena huomioita, heitä on ylistetty ja kehuttu. Millenniaalit ovat tottuneet palautteeseen jo kotona, joten he kaipaavat sitä myös työpaikoilta. (Vesterinen 2011, 18-20) Palautteen antaminen edesauttaa kommunikointia ja kasvattaa sitä kautta luottamusta, joka on millennaaleille tärkeää (Piha ym. 2020, 206). Kasvatuksessa on rohkaistu ilmaisemaan itseään. Sukupolvijakoa tarkastellessa tämä on yksi suurimpia eroavaisuuksia aiempiin sukupolviin verrattuna. Millenniaalit ovat saaneet paremmat verkostoitumis- ja vaikuttamistaidot kuin edeltäjänsä. (Vesterinen 2011, 18-20) Heidän ympärillään on ollut mukavia ja kannustavia aikuisia, myös koulussa. Opettajat ovat suunnanneet opetuksensa tiedon etsimiseen sen sijaan että se annettaisiin valmiina. Opettaja on ollut mukana rinnalla ohjaamassa ja kannustamassa. Näillä odotuksilla millenniaalit siirtyivät työelämään. On totuttu mukaviin ja turvallisiin aikuisiin, jolloin samaa odotetaan omalta esihenkilöltä. Hänen tulee olla kuuntelija ja rinnalla kulkija mutta kuitenkin hänen pitää johtaa asioita. (Sahimaa & Annunen 2021)

4.2.1 Odotukset työelämästä

Diginatiivisuus on millenniaalien yksi avainkokemus. Se on osaltaan aiheuttanut yksinäisyyden tunnetta työelämässä. Vaikka heille verkostoituminen ja virtuaalinen konnektiivisuus ovatkin luontevia työhön liittyviä asioita, yksinäisyyden tunne voidaan katsoa loogiseksi, kun ajatellaan näihin liittyviä muutoksia työelämässä ja globalisaatiossa. Yhtenäiset, kollektiiviset tukirakenteet ovat osittain murentuneet ja työ on etäsidoksellista, johon vaikuttavat useat eri stressitekijät. Näitä ovat monenlaiset eri tahot, jotka aiheuttavat ulkopuolisuutta, keinottomuutta ja kaoottisuuden tunnetta. Millenniaalit diginatiiveina ovat ensimmäinen työn itseorganisoinnin keskelle työhön tulleista sukupolvista. Heille pinnallinen nettilogiikka on luonnollinen osa päätöksentekotapaa. Myös työsuhdemuotojen määrä on kasvanut. Määräaikaisuudet ja pätkätyöt ovat lisääntyneet, irtisanomisista puhumattakaan. Tapa tehdä työtä free lancer-periaatteella on yleistynyt ja työtä tehdään kahdelle, jopa kolmannelle sektorille. (Järvensivu ym. 2014, 194-198)

Millenniaalit ovat aikaisempia sukupolvia korkeammin koulutettuja. Heillä on rohkeutta kokeilla uusia asioita ja he uskovat vahvasti itseensä. Millenniaalien sanotaan olevan erittäin tavoiteorientuneita. (Järvensivu ym. 2014, 194-198) Suurin osa millennaaleista arvostaa samoja asioita kuin edeltävätkin sukupolvet. Työelämässä se tarkoittaa vakautta ja vakinaisuutta mutta poikkeuksena kuitenkin on ajoitus. Edellä mainitut vakaus ja vakinaisuus ovat haluttuja silloin kun omat etapit on

saavutettu. (Sorjanen ym. 2020, 91) Elämäntilanne ja oma identiteetti saattavat määrittää sen, että halutaankin pätkätoitä. Nuoret elävät episodimaisessa ja laajennetussa elämässä, jota pätkätyöläisyys ja jopa pätkätyöläisten ryhmäidentiteetti määrittävät. Tyypillistä heille työelämässä on uudenlaiset työsuhdemuodot mutta myös haasteellisuus löytää oma paikkansa työelämässä ja työmarkkinoilla. (Järvensivu ym. 2014, 199) Työn kokeminen mielekkääksi on tärkeää ja työssään he haluavat olla oma itsensä siitakin huolimatta, että he kokevat epävarmuuden olevan sosiaalinen fakta tai että työttömille kelpaisi muukin kuin sisäisesti kehittävä työ (Sorjanen ym. 2020, 91).

4.2.2 Työelämän uhkatekijät

Millenniaalit kokevat työelämässä uhkatekijöitä, jotka vaikuttavat työstä suoriutumiseen. Yksi niistä on työssä uupuminen. Nuoret aikuiset kokevat ura- ja onnellisuuspaineita jopa niin, että seurauksena on työuupuminen alle 30-vuotiaina. Asiantuntijaorganisaatiossa työuupumusta esiintyy vieläkin enemmän, koska työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt ja töitä tehdään myös vapaa-ajalla. Uupuminen ilmiönä on sekä kansanterveydellisesti että talouden kannalta huolestuttava. Kun työntekijä uupuu, kyse ei ole vain henkilökohtaisesta kärsimyksestä vaan se koskettaa koko työyhteisöä ja viime kädessä koko yhteiskuntaa. Kauppatieteiden tohtori Charlotta Niemistö on todennut burn outin olevan jo niin tavallista, että se ei enää hätkäytä ketään. Huomioitavaa on, että väsymisilmiö on aina omaan aikakauteen ja kontekstiin sidottu eikä sukupolvien välistä vertailua ole relevanttia tehdä. Perusteluna voidaan todeta esimerkiksi tietotekniikan kehittymisen tai muut muutoksiin liittyvät kehittyvät ilmiöt, jotka osaltaan vaikuttavat työn tai tehtävien ylikuormitukseen. (Sorjanen ym. 2020, 35-39) Millenniaalit eivät siis väsy enemmän kuin aiemmat sukupolvet, vaan työn vaatimukset ovat kasvaneet. Vihreiden puheenjohtaja, Sameli Sivonen on ajatellut monen nuoren potevan syyllisyyttä ja riittämättömyyttä yhteiskunnan odotusten suhteen ja tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa tunnollinen ihminen tekee vielä enemmän, ylikuormittuu ja ajautuu kierteeseen, jossa itse vaatii itseltään jatkuvasti enemmän. (Sorjanen ym. 2020, 39)

Millenniaalit näkevät työelämän edellisiin sukupolviin verrattuna hieman eri tavoin. Internet ja sosiaalinen media tekevät elämästä jatkuvaa vertailua ja kilpailua. Yhteiskunnan ja työelämän jatkuvasti muuttuessa myös itsensä kehittäminen tai tarve siihen on loputonta. Tämä aiheuttaa tilanteen, jolloin on vaikea olla tyytyväinen mihinkään. Jo nuoruudessa millenniaalien on annettu ymmärtää, että heille vain taivas on rajana ja että he kykenevät mihin vain. On ikään kuin viitotettu tietä menestykseen jo valmiiksi mutta kukaan ei välttämättä ole tuonut ilmi sitä, että ihan

tavallinenkin kelpaa. Ihminen voi elää tyytyväisenä vähemmälläkin tavoitteilla. (Sorjanen ym. 2020, 55)

4.2.3 Millenniaalien ratkaisuja työelämään

Millenniaalien näkemyksiin työstä vaikuttavat monet tekijät. Nuoret millenniaalit ovat esittäneet ratkaisuja työelämän ilmapiiriin ja paineisiin. Runoilija, Susihukka Kosola (Daniil Koslov) on esimerkiksi ehdottanut perustoimeentulon takaamista kaikille ilman, että töitä tarvitsisi tehdä. Silloin hänen mukaansa nuoret tuntisivat vähemmän paineita eikä byrokratiaa tarvittaisi niin paljon. Vihreiden Nuorten puheenjohtaja Sameli Sivonen puolestaan muuttaisi yhteiskunnallista viestintää. Paineita voitaisiin vähentää, kun viestinnän työkeskeisyydestä luovuttaisiin. (Sorjanen ym. 2020, 62) Työn jakautuminen nähdään myös yhtenä ratkaisuna. Työtä ei pitäisi tehdä kenenkään liikaa, vaan kaikki tekisivät sitä sopivasti, kunhan työtä kuitenkin tehtäisiin. Tätä mieltä on kristillisdemokraattien puheenjohtaja Aleksi Sarasmaa. Ajatus siitä, että työntekijöiden päätäntävaltaa töissä lisättäisiin ja synnytetäisiin enemmän työntekijöiden itse johtamia työpaikkoja, saa tukea tietokirjailija Jonna- Hermannin Mäkiseltä. Tämä takaisi hänen mukaansa demokratian ja yhteisöllisyyden, jossa työntekijät itse voisivat päättää ja sopia siitä, miten työpaikkaa johdetaan ja miten työtä tehdään. Toisenlainen näkemys on teatterialan moniosajalla Ruusu Haarlalla, joka toteaa, että jos nuori on jatkuvasti stressaantunut työssään, alan vaihto on järkevää koska kaikkiin työoloihin ei voi vaikuttaa. (Sorjanen ym. 2020, 62)

Järvensivu ja muut (2014) pohtivat sitä, voisiko nousun sukupolven eli millenniaalien mielenmaisema yhdistettynä kovaa yrittämistä vaativiin olosuhteisiin olla juuri diginatiivien dilemma. Vaikka heidän osaamisensa vastaisikin hyvin työelämän tarpeisiin, heidän mielenlaatunsa sotii sitä ajatusta vastaan mitä kova-arvoinen työelämä ja työmarkkinatilanne vaatii. Jatkumona tähän on nähtävissä taantumasukupolvi, joka on erittäin pärjäämisorientoitunutta. (Järvensivu ym. 2014, 194-198)

4.3 Millenniaalien ajatuksia tulevaisuudesta

Millenniaaleilla, kuten meillä kaikilla on yhteinen huoli tulevaisuudesta. Sanotaan, että nuoret pohtivat ilmastoahdistusta, jota aiheuttavat ympäristötuhot, ilmastonmuutokset ja talouskasvupaineet. Maailman sanotaan olevan ”monimutkaisten tapahtumasarjojen ennakoimaton pelilauta, jossa ilmastonmuutos vaikeuttaa tapahtumien ennustettavuutta”. (Sorjanen ym. 2020, 23)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 Y-sukupolveen kuuluvat asuivat pääosin kaupunkialueella. He ovat siis ensimmäinen jalka vahvasti asfaltilla kasvanut sukupolvi, joka ei ole koskaan tarvinnut ympärilleen luontoa selvitäkseen hengissä. Tämä vaikuttaa ajattelumaailmaan ja maailmankatsomukseen. Erään nuoren on todettu sanovan, että ”Lontoo tuntuu läheisemmältä kuin joku pieni paikkakunta Suomessa.” (Sorjanen ym. 2020, 121) Tämä jo osoittaa, kuinka globaalissa ympäristössä elämme ja miten laajasti ongelmat koetaan.

Elämme aikakautta, jossa millenniaalit kokevat kansan jakautuneet liberaaleihin ja konservatiiveihin entistä voimakkaammin, etenkin 2010-luvulta lähtien. Tämä määrittää suhtautumisen kansainvälistymiseen ja yhteiskunnallisiin asioihin. Useat tutkimukset tukevat väitettä, jonka mukaan nuoret ovat kiinnostuneita yhteiskunnallisista asioista ja heidän arvomaailmansa on vahva.

Vasemmistonuorten puheenjohtaja Hanna-Marilla Zidan on todennut, että nuorilla ei ole halua liittyä poliittisiin puolueisiin vaan heitä kiinnostavat suoran vaikuttamisen keinot. Näitä ovat erilaiset kampanjat, kansalaisaloitteet ja mielenosoitukset tai muut omat vaikuttamisen keinot kuten esimerkiksi kansalaisadressit. (Sorjanen ym. 2020, 30) Millenniaaleille tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus nousevat tutkimuksissa heidän tärkeimmiksi arvoikseen (Sorjanen ym. 2020, 141).

Kun ympäristön suhteen koetaan epävarmuutta, millenniaaleja hämmentää se, mitä heiltä oikein odotetaan. Pölönen (2020) korostaa avointa keskustelua, jolloin asioihin osataan suhtautua paremmin eivätkä muutokset ja murrokset tunnu pelottavilta tai ahdistavilta vaan päinvastoin, niihin osaan suhtautua hyvällä tavalla jännittäen. Hän näkee mahdollisen muutosvastarinnan menneisyyden radikalismien ideoiden puolustamiseksi eivätkä millenniaalit halua ottaa vastaan tämän päivän radikaaleja ideoita. Millenniaalit ovat ottaneen vastuukseen sen, että rajoittunut ajattelu ei siirry sukupolville eteenpäin. (Pölönen 2020, 14-22)

Tuskaa millenniaaleille tuottavat jatkuva omien ajatusten ja tunteiden tarkastelu. Millenniaalit ovat vahvasti tunnesukupolvi. He potevat huonoa omaatuntoa ja ulosjäämisen pelkoa sekä tyhjyyden tunnetta. He tuntevat huolta tulevasta, itsestä sekä muista sekä miettivät rooliaan itsensä ja muiden kanssa. Mikä ennen oli normi, ei ole enää. Ihmisten tapa puhua toiselle on muuttunut eikä ketään enää voi huoletta pilkata esimerkiksi sketsisarjoissa. On mietittävä siis, miten asioita käsitellään ja miten niitä ilmaistaan. Tämä edellyttää enemmän itsetarkastelun taitoja kuin ennen. (Sorjanen ym. 2020, 149-158)

Runoilija Susinukke Kosola kuvaa millenniaalien elämää omana kulttuurinaan, jossa on omia läp-piä, oma kulttuuri sekä oma yhteisö. Hän kuitenkin kokee tämän tuovan toisaalta myös ulkopuoli-suuden tunteita edellisten sukupolvien rakentamaa maailmaa kohtaan. Valintojen runsaus ei sinäl-lään aiheuta ongelmia, mutta ahdistusta kylläkin. Suuri määrä valintoja lamauttaa, etenkin jos niihin liittyy epävarmuutta. Kosola korostaa, että hänelle henkilökohtaisesti suurin pelko olisi, että joutuisi tekemään sielutonta työtä, jota hän ei koe merkitykselliseksi. Se veisi voimat ja pikkuhiljaa ajautuisi jonkinlaiseen ”limboon”. Juuri tämä ahdistus ja sen ymmärtäminen saattaa olla kompas-tuskivi sukupolvien välillä. Saatetaan kokea, että millenniaalit valittavat turhasta ja valintojen run-saus on vain etuoikeutta. Tähän liitetään usein myös totuus siitä, että nuoret aikuiset nauttivat pa-remmasta peruselintasosta kuin aiemmat sukupolvet. Kosola näkee suhtautumisen ongelmallisena koska silloin millenniaaleja ei edes haluta ymmärtää eikä heidän aloittamaansa keskusteluun ha-luta osallistua. (Rantanen, 2021)

Millenniaalit haluavat edetä omaa rytmiään ja omien suunnitelmien mukaan. He eivät esimerkiksi pohdi sitä, milloin lapset tulisi hankkia vaan enemmänkin tarkastelevat asiaa näkökulmasta, jossa kyseenalaistetaan lapsen hankkimisen tärkeys ylipäättään. Tunne tulevaisuuden epävarmuudesta vähentää myös velvollisuuden tunteita. Miksi millenniaalien tarvitsisi huolehtia kansantaloudesta tai edeltävien sukupolvien eläkkeistä tai omista eläkkeistä, joita moni ei usko edes saavansa? (Sor-jonen ym. 2020, 57) Muuttuva maailma luo ajattelutavan, jossa epävarmuus on normi.

5 Z-sukupolvi

Z-sukupolven edustajat eli suuren globaalin taantuman sukupolvi katsotaan tässä tutkimuksessa alkavan vuodesta 1991. Määritelmiä on useita, Mellanen ja Mellanen (2020) määrittelevät Z-suku-polven alkavan vasta vuonna 2001 (Mellanen&Mellanen 2020, 22). Sukupolvimäärittelyssä on siis variaatioita ja Z-sukupolven kohdalla Järvensivu (2014) ei mainitse sukupolven päättymisvuotta, mutta Mellasten (2020) määritelmän mukaan se loppuu vuoteen 2009. Tämä olettamus perustuu seuraavan sukupolven, alfojen määrittelystä vuosille 2010-2030. Raja on kuitenkin häilyvä ja va-kiintunut tapa puuttuu vielä uusien sukupolvien määrittelyssä. (Mellanen ym. 2020, 44)

Mielenkiintoinen näkökulma tarkastellessa Z-sukupolvea on, että he ovat kokonaan X-sukupolven kasvattama sukupolvi. X-sukupolven arvot ja arvostukset näkyvät lasten arvomaailmassa, jossa su-

kupolvien yli on yritetty tuoda esille ahkeruuden, itsenäisyyden ja itsevarmuuden arvoja unohtamatta yksilökeskeisyyttä. Tämä väistämättä vaikuttaa siihen, että samankaltaisuudet edeltävään sukupolveen, millenniaaleihin, jäävät vähäisiksi. (Säde 2021)

5.1 Z-sukupolven mielenmaisema

Z-sukupolvi on juuri työelämään tullut sukupolvi tai astumassa siihen. Koska kyseessä on työmarkkinoille vasta tulleesta sukupolvesta, tutkimustietoa on vielä suhteellisen vähän.

Z-sukupolvi on syntynyt talouskriisiin, terrorismin, ilmastomuutoksen ja digiajan keskelle. Nämä kriisit ovat olleet aina mukana nuorten elämässä ja ovat olleet omiaan muovaamaan nuorten arvoja ja maailmankuvaa. Kun Z-sukupolvea verrataan aiempiin sukupolviin, korostuvia ominaisuuksia ovat älykkyys ja erilaisuutta enemmän sietävä. Kriisien keskelle syntyneenä Z-nuoret jatkavat millenniaalien viitoittamaa linjaa kansalaisaktivismin saralla, sekä koulussa että työyhteisössä.

Nuoret ovat aktiivisia ja heitä pidetäänkin muutoksen moottoreina. Nuoret uskaltavat sanoa mielihopeensa rohkeasti ja he ajavat ajatuksillaan työpaikkoja kohti mahdollisuuksien kulttuuria. Vanha hallitseva valvontakulttuuri on jo nuorten mielestä jäänyt ajan jalkoihin. (Saari 2020)

Z-sukupolven sanotaan olevan varsinaisia multitaskaajia. Teknologian kehitys on huimaa, digitaalisuus ja sosiaalinen media ovat vahva osa arkipäivää. Sosiaalinen media vaikuttaa Z-sukupolven identiteetin rakentumiseen ja se on heille tapa ilmaista itseään. Heille yhteydenpito on globaalia, jossa on mahdollisuus tuntee kollektiivisuutta ja sosiaalisuutta eri ryhmien kesken. (Saari 2020) Z-sukupolvi viihtyy hyvin yksin ja on taipuvainen eristäytymään (Järvensivu ym. 2014, 54). Herääkin kysymys siitä, miten tämä nähdään ulkopuolisin silmin ja miten nuoret itse kokevat asian. Koska globaali yhteydenpito on tärkeää ja mahdollista, he eivät välttämättä tunne yksinäisyyttä toisin kuin ehkä voidaan ajatella. Heille yksinäisyys ei välttämättä merkitse samaa kuin aiemmille sukupolville, jotka saattavat kokea yksinäisyyden fyysisenä, enemmän läsnä olevana asiana.

Z-sukupolvesta sanotaan, että he ovat maailmanparantajasukupolvea. Nuoret ovat hyvin tietoisia maailman sosiaalisista haasteista sekä ympäristöön liittyvistä muista haasteista. Tämä tekee heistä avarakatseisia, ympäristötietoisia sekä vastuullisia ihmisiä, jotka osaavat kuluttaa kohtuullisesti. Sukupolvea sanotaan myös online-sukupolveksi ja heitä pidetään kansainvälisinä vaikuttajina sekä

diversiteetin (moninaisuus) puolustajina. Z-sukupolvi on edellisiä sukupolvia suvaitsevaisempia. (Saari 2020)

Kokemusmaailma

Z-sukupolvesta puhuttaessa voidaan erottaa kahdeksan normia, jotka ovat muodostuneet heidän kokemusmaailmastaan. Nämä normit eli omaksutut asenteet tai tavat kuvaavat sitä ajatusmaailmaa, mikä Z-sukupolvelle on ominaista ja mitkä he kokevat tärkeiksi. Näitä ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. Vapaus tarkoittaa nuorille vapautta lähes kaikessa. Se voi olla ilmaisunvapautta tai valinnanvapautta. Vapaus liittyy myös valinnanvapauteen, joka on heille ollut aina mahdollista koska taloudellinen hyvinvointi on sen heille mahdollistanut. Sitä kautta heillä on myös mahdollisuus vaatia enemmän ja eri asioita. Tämä koskee myös työelämää, jossa voi valita missä ja milloin työskennellä. Työ on vahvasti sidoksissa myös itsensä ilmaisuun ja haluun valita itselleen sopivimman tien mitä kulkea. (Saari 2020)

Z-sukupolvi on tottunut yksilöllisyyteen ja personointiin. Heidän opintopolkunsa on ehkä räätälöity ja kuluttajina he ovat tottuneet itselleen sopivan palvelun muotoilun ja räätälöinnin. Heille yksilöllisyys on viety millenniaaleja vieläkin pidemmälle. (Saari 2020) Mukavuutta haetaan erilaisista laitteista, viestintävälineistä ja kokemuksista. Merkilläpantavaa on, että Z-sukupolvi hakee "todellisuuspakoa" esimerkiksi pelien avulla, aivan kuten vanhempansakin X-sukupolvi, joka on hakenut samaa tv:n, videoiden, elokuvien tai urheilun parista. (Säde 2021) Videopelit tuovat enemmän vuorovaikuttamisen kokemuksia sekä hauskuuden ja leikkimielisyyden tunnetta, joita nämä nuoret kaipaavat myös työelämässä (Saari 2020).

Tutkiminen ja asioiden kyseenalaistaminen on tyypillistä Z-sukupolvelle. He eivät kannata auktoriteetteja ja suhtautuvat tietoon kriittisesti koska tietoa on saatavilla helposti. Myös eettisyys ja rehellisyys sekä avoimuus kaikessa toiminnassa ovat Z-sukupolven arvojen mukaisia. Tämä sukupolvi tuntee arvonsa ja osaa vaatia. Jos millenniaalit kuvattiin malttamattomiksi, tämä sukupolvi vaatii nopeutta vielä enemmän. Heille tyypillinen chattailu on mahdollistanut nopean viestimisen ja teknologialta vaaditaan yhä enemmän. (Saari 2020)

5.2 Z-sukupolvi työelämässä

Kuten jo aiemmin todettiin, Z-sukupolvella on halu vaikuttaa maapalloon ja hyvinvointiin ympäristössämme. Maailmanparantajaksi ei ryhdytä ilman innovointia tai halua yrittää ja nämä ovat ominaisuuksia, joita voimme Z-sukupolvelta odottaa myös työelämässä. Heillä on luontainen kyky yrittämiseen ja työhön sitoutumiseen, he haluavat työskennellä itselleen. Heille elämän täytyy olla tasapainossa ja yhteisöllisyys sekä yhteenkuuluvuus työyhteisössä ovat tärkeitä. Kunnianhimoa ja työteliäisyyttä heillä löytyy, kunhan työn ja tavoitteiden rakentaminen on yksilöllistä. Heidän tulee myös saada valvoa työtään itsenäisesti mutta tavoitteet pitää olla heille selkeät. Kun työnantaja joustaa ja antaa vapauksia, Z-sukupolvi kyllä tekee tuottavasti työtä. Merkitsevämpää heille on työn lopputulos eikä se, kuinka paljon työtunteja siihen on käytetty. (Järvensivu ym. 2014, 49-50)

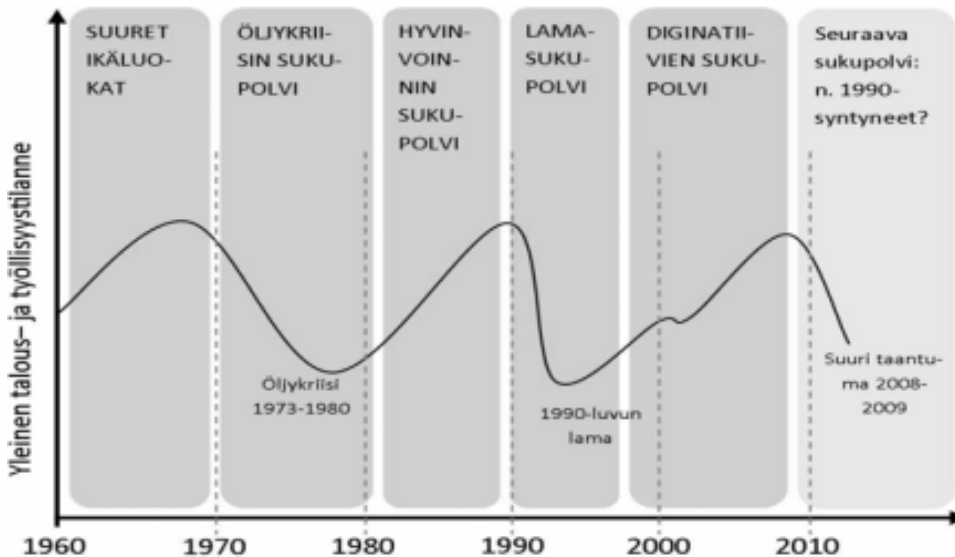
Z-sukupolvi on herkkä kritiikille. Työelämässä he eivät vielä välttämättä hahmota omia taitojaan ja ovat epävarmoja ja reagoivat herkästi asioihin. (Jauhiainen 2020, 54) Tiimityössä puolestaan sukupolvi on parhaimmillaan. He hakeutuvat mielellään tilanteisiin, jossa tiimityö on mahdollista ja se toimii heillä motivaattorina. (Järvensivu ym. 2014, 49-50)

Z-sukupolven on todettu olevan levoton sukupolvi, joka aiheuttaa heille riittämättömyyden tunnetta. He kokevat, että eivät tee riittävästi ja tämä tuo mukanaan stressiä ja jopa masennusta. (Jauhiainen 2020, 54) Tämä asettaa vaatimuksensa myös esihenkilötyöhön. Kun ongelmatilanteita ilmenee, esihenkilön on oltava saavutettavissa välittömästi. Tämä vaatii lähiesihenkilöiden työaikojen järjestämistä niin, että hyvä johtaminen olisi mahdollista. Käytännössä se tarkoittaa ajanhallintaa ja työrutiinien muuttamista niin, että yhteydenpito välittömästi on mahdollista. Z-sukupolvi kokee, kuten millenniaalitkin, että hyvä johtaminen on merkittävin asia työpaikalla ja työyhteisössä. Kun johtaminen on laadukasta, se heijastuu henkilöstön ammattitaidon kehittymisenä ja vastavuoroisena viestintänä, jossa syntyy hyvä palautekulttuuri. (Jauhiainen 2020, 17-18)

6 Sukupolvien välistä vertailua

Sukupolvien välillä on sekä yhteneväisyyksiä että eroja. Sukupolven aaltoilu ajoittuu sen mukaan, mille kaudelle herkkyyksikä osuu. Yhteiskunnan tapahtumien vaikutuksesta peräkkäisten sukupolvien kokemukset ja mielenmaisemat usein eroavat toisistaan, kokemukset ja tapahtumat ovat

vaihdelleet. Tämän myötä peräkkäisten sukupolvien kesken harvoin nähdään yhtäläisyyksiä, joita puolestaan tulee enemmän esille sukupolvien yli tarkastelemalla. (Järvensivu ym. 2014, 56)



Kuva 1 Suomalaisen työelämän aaltoteoria (Järvensivu ym. 2014, 58)

Merkittävää tutkimuksen näkökulmasta on, miten eri sukupolvet ovat kokeneet esimerkiksi nousu- ja laskusuhdanteet tai mitä jälkiä kunkin ajan henki on jättänyt jälkeensä. Yleisesti voidaan ajatella, että esimerkiksi laskusuhdanteen tai lama-ajan piirteitä voisivat olla kova-arvoisuus tai poliittinen vieraantuneisuus tai jopa kyynisyys. Nousukauden aikana pehmeät arvot korostuvat ja poliittinen toiminta koetaan merkityksellisemmäksi. Tämä on sidoksissa ihmisten aktiivisuuteen ja kykyyn tuoda esille epäkohtia, puolustaa oikeuksia tai toimia poliittisesti. (Järvensivu ym. 2014, 50) Mielienkiintoista onkin ajatella, että juuri nousukauden aikana usein aktiivisuus lisääntyy ja epäkohtien esille tuominen on helpompaa koska ihmisten ei tarvitse keskittyä ainoastaan selviytymiseen tai ongelmien minimoimiseen. Olisiko niin, että nykypäivän nuoret ovat aktiivisia ilmastonmuutoksen parantamisen tai omien oikeuksien ajamisen kanssa juuri siitä syystä, että siihen on mahdollisuus keskittyä sen sijaan että katse fokusoituu pelkästään elämästä selviytymiseen? Sukupolvien kokemukset ovat merkittävä tekijä myös sen suhteen, miten asioihin ja muutoksiin suhtaudutaan.

On luonnollista, että talous- ja työllisyystilanne vaikuttaa kaiken ikäisiin ihmisiin jollain tavoin, joten yllättävää ei ole, että yhteiskunnan arvo- ja asenneilmasto vaihtelevat taloussuhdanteiden mukaan. On ilmeistä, että taloussuhdanteisiin liittyvä ajan henki luo aikuistumiselle ja arvomaailman kehittymiselle erilaisen ympäristön, kun ajatellaan, onko nuoruuden herkkyyksikausi osunut nousu- vai laskukaudelle. (Järvensivu ym. 2014, 51-52)

6.1 Pärjäämisstrategioita

Sukupolvien mielenmaisema on vahvasti riippuvainen yhteiskunnan ja työelämän kulloisestakin tilasta. Kun työelämää arvioidaan pärjäämisstrategian näkökulmasta, on huomioitava, että sukupolvet eivät asemoidu suhteessa työelämän muutoksiin samalla tapaa, vaan sen määrittelevät ikä ja elämäkokemus sekä erilaiset elämänvaiheet. Muutoksen kokemiseen ja kohtaamiseen vaikuttavat aiemmat kokemukset ja tulevaisuuden odotukset. (Järvensivu ym. 2014, 99)

Suurin muutos suurille ikäluokille oli teknologian tulo työpaikoille. Seuraavan sukupolven eli öljykriisin sukupolven kohdalla muutos ei ollut niin suuri tai erottuva. Heillä korostuvat organisatoriset muutokset ja työpaikkakiusaaminen. Vaikka suuret ikäluokat kohtasivat nämä samat ongelmat, he vain yrittivät sopeutua tilanteeseen, se oli heidän pärjäämisstrategiansa. Pärjäämisstrategia oli passiivinen verrattuna muihin sukupolviin. He ovat alistuneet ja yrittäneet. Lama-ajan sukupolvi reagoi asioihin vahvemmin. Tämä aiheutti vastarintaa organisaatiouudistuksia kohtaan ja asioihin suhtauduttiin kielteisesti. He reagoivat negatiivisuudella mutta eivät ottaneet samalla tavalla ohjaksiin kuin seuraava hyvinvoinnin sukupolvi, joka totesi työelämän ”mielettömyyden” ja ryhtyi kohtuullistamaan sitä. Kohtuullistaminen toimi pärjäämisstrategiana ja se oli heille arvoperusteista. Kyseessä oli arvostiriidat ja arvomaailman kovenemisen kyseenalaistaminen. X-sukupolvi puolestaan reagoi asioihin olemalla armottomampi itseään kohtaan eikä lamasta haluttu puhua. Se oli syvästi vaikuttanut heidän mielenmaisemaansa ja armottomuudesta ja sinnikkyydestä tuli X-sukupolven pärjäämisstrategia. Työn kohtuullistaminen lama-ajan sukupolvelle tarkoittaa työn sisäistä kohtuullistamista eikä työtä sinänsä haluta elämässä vähentää. Puhutaan työnantajan ja työntekijän välisestä vaihtoa tasapainottavasta strategiasta, joka on työn rajaamista ajallisesti tai sisällöllisesti tai alempiin tehtäviin siirtymistä. (Järvensivu ym. 2014, 177-178)

Kun sukupolvet tekevät työtä kohtuullistavia ratkaisuja, vaikuttaa siihen myös luottamus tulevaisuuteen ja yhteiskunnan avun varaan laskemiseen. Pärjäämissukupolvi X tuntuu kova-arvoisemmalta, itsenäisen pärjäämisen sukupolvelta, kun hyvinvoinnin sukupolvella korostuu enemmän eettinen ja työntekoa vähentävä pohdiskelu. Diginatiivien nousukauden mielenmaisemassa on pehmeyttä ja sukupolvi osaa käyttää yhteiskunnan tarjoamia palveluja erilaisiin avun tarpeisiin, se on heidän pärjäämisstrategiansa. Tässä löytyy myös eroja sukupolvien välillä. On todettu, että suurten ikäluokkien ja hyvinvoinnin sukupolvi ovat turvautuneet enemmän yhteiskunnan tukitoimiin kuin esimerkiksi lama-ajan sukupolvi X. Tukitoimia ovat esimerkiksi psykologit, terapeutit, yhteisöt tai ystävät. Tämä tuo ilmi seikan, että lama-ajan nuoret ovat tottuneet itsenäiseen pärjäämiseen eivätkä he halua elää yhteiskunnan instituutioiden varassa. (Järvensivu ym. 2014, 142-143)

Nuoremmat sukupolvet ovat käyttäneet monipuolisemmin erilaisia pärjäämisstrategioita kuin edeltäjänsä. Työuran pituuksia tarkastellessa tilanteen pitäisi olla päinvastainen, mutta työelämän muutokset ja 90-luvun lama pakottivat sukupolvia kehittämään erilaisia keinoja selviytyäkseen. Millenniaaleilla esimerkiksi työn tekeminen usealle eri työnantajalle on yksi heidän pärjäämisstrategioistaan. Yleisesti voidaan todeta, että koulutustason nousulla on vaikutusta kykyyn käyttää erilaisia pärjäämisstrategioita. (Järvensivu ym. 2014, 144-145)

6.2 Sukupolvia yhdistäviä ja erottavia tekijöitä

Vaikka X – ja Y-sukupolvien välillä ajatellaan olevan syvä kuilu, sukupolvien välillä on myös yhteneväisyyksiä. Molemmat sukupolvet ovat korkeasti koulutettuja ja suhde digitaalisuuteen ja sosiaaliseen mediaan on luonteva ja hyvä. Kun yhteneväisyyksiä tarkastellaan työelämän näkökulmasta, yhdistävänä piirteenä voidaan todeta, että kummallakaan ei ole kokemuksia ns. vanhasta työelämästä ja pelisäännöistä, jotka murentuivat 90-luvun laman myötä. Heitä edeltävä sukupolvi muistaa vielä 1970-luvun öljykriisin tai siirtolaisuuden Ruotsiin. Vanhempi sukupolvi on kokenut jo kolme lamaa, joten on luontevaa, että perspektiivi eroaa nuoremmista sukupolvista. Näin ajateltuna millenniaalien erilaisuudesta puhuminen tuntuu hieman hätäiseltä, koska yhtymäkohtia muihin sukupolviin löytyy. Joka tapauksessa, jokaisella sukupolvella on oma profiilinsa ja eronsa. (Järvensivu ym. 2014, 97-98) Yhteneväisyyksiä tarkastellessa huomataan, että X:n ja Y:n välillä niitä on kuitenkin vähän. Vaikka kokemuksissa tai taustassa onkin samankaltaisuuksia, selviytymisen keinot ja asioihin suhtautuminen erottava nämä sukupolvet toisistaan.

X-sukupolvea kuvaa pessimismi, joka on peräisin nuoruusajan kovista lama-ajan kokemuksista ja siihen liittyvästä mielenmaisemasta. Sukupolvi on tottunut ajatukseen irtisanomisista ja mieltävät ne luontevana osana työelämää. Työpaikasta pidetään tiukasti kiinni eikä riskejä työpaikan vaihdon suhteen juurikaan oteta. He haluavat suunnitella uransa selkeästi ja johdonmukaisesti. (Järvensivu ym. 2014, 203-204) Ero millenniaaleihin on tässä on suuri. Millenniaalit kuuluvat nousukauden sukupolveen, joka on uskaltanut ottaa riskejä työelämässä ja ovat kehittäneet itselleen työn harrastukisistaan tai tekevät työtä keikka- tai vuokratyöperiaatteella. Oman työn jatkuvuus ei millenniaaleja huolestuta, koska irtisanomiset eivät kuulu luontevana osana työelämää toisin kuin X-sukupolvelle, joka pelkää jatkuvasti työpaikkansa puolesta. Millenniaalit ajattelevat irtisanomisien olevan vain ilmiöitä poikkeustilanteesta ja niihin on olemassa ratkaisu. Työtä voi tehdä työllistämällä itse itsensä. Tämä jo itsessään on omiaan muuttamaan tulevaisuuden työelämää ja pääsemään irti X-sukupolven varovaisuudesta ja pessimismistä. (Järvensivu ym. 2014, 155-206)

X-sukupolvelle suunnitelmallisuus tuo turvaa ja loma-ajatkin suunnitellaan työelämän ehdoilla. Työ on X-sukupolvelle rajatonta eikä sosiaalista mediaa mielletä työnteoksi. Voidaan todeta, että X-sukupolvi on vakavamielinen suorittajasukupolvi, jonka profiili muodostuu tunnollisuudesta ja ahkerasta velvollisuuksien täyttämisestä. Millenniaalit puolestaan suhtautuvat rennon luottavaisin mielin työelämään. He haluavat, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa eivätkä he ole valmiita uhraamaan työn teolle liikaa aikaa. Työn rajaaminen tai ylityöt eivät tuota heille ongelmia koska he eivät koe tarvetta liialliseen työnteokoon pingottamalla itseään tilanteeseen, jossa tauotkin jätetään väliin, jotta ehtisi suoriutua. Taustalla on ajatus siitä, että he panostavat työhön juuri sen verran, kun he saavat työstään ja työnantajaltaan vastinetta. Kuitenkin tässä millenniaalien kohdalla piilee vaara, että kykenevätkö he sittenkään erottamaan työtä ja vapaa-aikaa niin selvästi. He kuitenkin tuntevat tunnollisuutta ja työn vaatimukset ovat jatkuvasti kasvaneet. (Järvensivu ym. 2014, 203-206)

Tavoitteena millenniaaleilla on psykologisen sopimuksen periaate, jossa ei suoriteta ja jonka oletetaan olevan tasapainossa. Sitoutuminen pidempiin, kuukausia tai vuosia kestäviin työsuhteisiin on perusteltua ainoastaan silloin, kun se tukee vallitsevaa yhteiskunnan tilaa ja jolloin pidemmät työurien tauot tuovat ongelmia. He pystyvät omistautumaan työlleen niin halutessaan, koska koko kapasiteetti ei ole jatkuvasti käytössä. Tämä tuo työelämään erilaista rytminvaihtelua verrattuna X-sukupolveen, jonka tapa tehdä työtä on tasainen puurtaminen. (Järvensivu ym. 2014, 206)

X-sukupolvi kokee, että he antavat paljon työlleen mutta eivät saa vastinetta työnantajaltaan takaisin. He ovat tottuneet ylitöihin mutta ovat ottaneet käyttöön myös vaihtoehdoisen strategian, ei-sanan. X-sukupolvi ei usko saavansa tukea työpaikalta vaan he luottavat omaan pärjäämiseensä, joka puolestaan aiheuttaa vieraantumista työyhteisössä. Sukupolvi pitää rimaa korkealla, he tuntevat, että he eivät suoriudu työstään tarpeeksi hyvin. Uskoa siihen, että he saavuttaisivat mitään hyvää työssään ahkeroinnista ja suorittamisesta huolimatta, ei ole. Melankolisuus, kyynisyys ja pessimistinen epävarmuus leimaavat X-sukupolvea. Työn muutoksen suhteen X-sukupolvi ei ole edelläkävijä, koska he pyrkivät suoriutumaan kaikesta eteen sattuvasta venyttämällä lähinnä itseään. Millenniaaleilla puolestaan on enemmän rohkeutta muutostilanteisiin, jossa he pyrkivät kehittämään uusia ja luovia työjärjestelmää muuttavia työllistymisratkaisuja (Järvensivu ym. 2014, 155-205).

Millenniaalien rentous työelämää kohtaan poikkeaa suuresti suorittamishalukkaasta X-sukupolvesta. Vaikka suuret ikäluokat kuvattiinkin työkeskeisenä sukupolvena, he näkevät työn merkityksen yhteiskunnan kannalta, kuten millenniaalitkin. (Järvensivu ym. 2014, 36) Mielenkiintoista on nähdä, miten työelämä muuttuu Z-sukupolven myötä, jonka mielenmaisema on rakentunut globaalissa taantumassa ja joka saattaa olla 90-lamaa traumaattisempikin kokemus sukupolvelle. Joka tapauksessa suuntaus on se, että työuranaikaisten työnantajien tai työsuhteiden määrä tulee kasvamaan (Järvensivu ym. 2014, 157) ja työn merkityksellisyys ja mukavuus tulevat korostumaan. Erityisesti Z-sukupolvelle on tärkeää, että he saavat tehdä vastuullista, yhteiskunnallisesti merkityksellistä työtä ja ovat valmiita sietämään stressiä, jos saavat haasteellisen ja vaihtelevan työn. (Singh, 2019) Tässä on havaittavissa selkeä yhtymäkohta suuriin ikäluokkiin mutta myös X-sukupolveen. Kuitenkin Z-sukupolven toivoma vapaus työaikojen ja työpaikkojen suhteen eroaa X-sukupolvesta mutta puolestaan toimii yhdistävänä tekijänä millenniaaleihin nähden. (Singh, 2019) Tässä on jo selkeä kehityssuunta tulevaisuuden työmarkkinoille. Millenniaaleja ja hyvinvoinnin sukupolvea puolestaan yhdistää ajatus työn kohtuullistamisesta.

Työpaikoilla monimuotoisuus ja sen tarve on kasvanut (Pölönen 2020, 181). Eri sukupolvet suhtautuvat suvaitsevaisuuteen eri tavoin. Inklusiivisuuden X-sukupolvi näkee lähinnä moraalisenä kysymyksenä ja oikein toimimisena. Millenniaalit ajattelevat monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden olevan sinänsä arvokkaita asioita ja he ajattelevat asioita useista eri näkökulmista. Työelämässä millenniaalit näkevät sen yhteyttä luovan toimintakulttuurin luomisena, tiimien muodostamisena

tai yhteistyönä. Vanhempi sukupolvi ajattelee inklusiivisuuden olevan tasa-arvoa, reiluuutta, integrointia ja hyväksyntää. He näkevät sen myös osaksi suvaitsevaisuutena suhteessa ihmisten sukupuoli-identiteettiin, ihonväriin tai etniseen taustaan. Tästä päätellen vanhemmat sukupolvet tuntevat suvaitsevaisuutta mutta millenniaaleille se ei ole erillinen käsite, vaan luonnollinen osa yhteiskuntaa ja ajattelutapaa. Heidän ei ole tarvinnut opetella suvaitsevaisuutta tai inklusiivisuutta, toisin kuin vanhempi sukupolvi kokee sen ehkä enemmän sopeutumisenä ja omana muutuskynään. Diversiteetin ja inklusiivisuuden toteuttaminen on nuorille tärkeää, koska he ajattelevat, että integroitumista työelämään ei tapahdu ilman tasa-arvoa ja sitä, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Työelämässä on siirrytty tasa-arvoajattelusta oikeudenmukaisuusajatteluun. (Maxwell 2021, 255-258)

Olemmeko ottamassa vaikutteita ajalta, jossa suuret ikäluokat kasvoivat ja arvomaailma on muodostumassa joiltain osin pehmeämpään suuntaan? Silloin työpaikoilla ei koettu ikäsyrajintää ja oppoikamalli toimi hyvin. Tiedety arvot, kuten yrittäjäjyys, sitkeys ja empatia eivät ole kadonneet, vaan niiden vahvistamiselle on suuri tarve. Sukupolvien tarkastelu antaa meille tilaisuuden nähdä, millaisessa mielenmaisemassa eri sukupolvet ovat syntyneet ja miksi he käyttäytyvät sukupolvelle ominaisella tavalla. Merkitystä on sillä, miten itse asioihin suhtaudumme. Sukupolville tyypillisten piireiden tunteminen auttaa meitä ymmärtämään toisiamme työyhteisössä ja löytämään omat vahvuutemme, jotka tukevat työn tavoitteita.

7 Operatiivinen esihenkilötyö uudistuvassa organisaatiossa

Sukupolvien välinen tarkastelu ja työelämän muutostekijät osoittavat sen, että muutosta johtamiseen tarvitaan. Operatiivisen tason esihenkilötyön ja johtamisen muutokset tarvitsevat tukea koko organisaatiosta ja ovat riippuvaisia sen muutuskyvystä ja muutoshalukkuudesta. Operatiivista esihenkilötyötä ja muutoksen tarpeita tarkastellaan sekä organisaation että johtamisen muutostarpeiden pohjalta.

7.1 Uudistumisen elementtejä

Organisaatioiden muutuskävykyys parantaa kilpailukykyä, auttaa ulkoisiin muutoksiin sopeutumisessa ja sitä kautta olemassaolon turvaaminen mahdollistuu (Työterveyslaitos, n.d.). Kun organisaatiossa kyseenalaistetaan nykyisiä toimintatapoja ja sen seurauksena aiemmat ajattelumallit ja toimintatavat korvataan uusilla, on kyse radikaalista uudistumisesta. Inkrementaalista kehittymistä

tapahuu silloin, kun muutoksia toteutetaan organisaatiossa vähitellen ja johtajat kehittävät omia kykyjään suhteessa liiketoiminnan murrokseen ja hyödyntävät murrosten tarjoamia mahdollisuuksia. Kun organisaatiosta puuttuu osaaminen ja uudistuskyky disruptiivisen kasvun mahdollistamiseksi, on kyse strategisen kyvykkyyden kuilusta. (Malmelin 2021, 8-11)

Radikaalin uudistumisen periaatteita ovat kasvun ajattelutapa, strateginen ennakointi ja ambidekstrinen johtaminen. Ambidekstria tarkoittaa molempikäisyyttä, jota tässä voidaan tulkita asioiden hallintaa yhtäaikaista tasavertaisesti. Radikaalinen uudistuminen on strateginen välttämättömyys, se on tahtotila uudistuksille ja uuden etsimiselle. Johdon tehtävänä onkin tehdä päätös uudistumisesta, pelkkä puhe ei riitä. Radikaali uudistuminen edellyttää luovaa kulttuuria, jossa uudet ideat ja rohkeat aloitteet ovat merkittäviä. Epävarmuutta ja epäonnistumisia tulee sietää, niihin tulee varautua. Olennaista on ajatella rohkeasti ja kokeilujen kautta näyttää työyhteisölle, mihin kannattaa panostaa. (Malmelin Bonfire 2021)

Organisaatiotasolla **hierarkian yksinkertaistaminen ja madaltaminen** ovat tärkeitä elementtejä muutoksessa. Matalahierarkisessa organisaatiossa työntekijät vastaavat suuremmista kokonaisuuksista ja se puolestaan mahdollistaa kollektiivisen uteliaisuuden synnyn. Utelaisuutta on ennen pidetty tehokkuuden kollektiivisena uhkana ja uteliaisuuteen rohkaiseminen on nähty negatiivisena asiana. Mutta kun organisaatiossa tuetaan uteliaisuuden syntymistä oman työn kautta, työn merkitys ja oman työn olemassaolon tarkoitus korostuvat työntekijälle. Työstä tulee enemmän henkilökohtaista ja siitä osataan ottaa paremmin vastuu. Tällaisessa organisaatiossa itsensä johtamisen tärkeys korostuu. Johtaminen nähdään koko organisaation kapasiteettina ymmärtää ja toteuttaa yrityksen tulevaisuus. Johtajat eivät ole ulkopuolella hallitsemassa vaan ovat osa ympäristöä, jossa ihmiset osallistuvat osallistamisen sijaan. (Piha ym. 2020, 256-271)

Organisaation yhteisöllisyyteen kuuluu johtajuuden, arvojen ja kulttuurin jakaminen. Internetaktivistit Jeremy Heimans ja Henry Timms puhuvat uuden ja vanhan vallan jaottelusta. Tässä perinteinen valta on suljettua ja kun valta on saavutettu, sen käyttöä säännöstellään. Uutta valtaa he vertaavat virtaavaan veteen, joka syntyy, kun siihen osallistuu useita eri ihmisiä. Uusi valta on avointa, osallistavaa ja se saa voimaa muista työntekijöistä. Uudessa vallankäytössä tarkoitus on saada ih-

misiä mukaan ja kanavoida siitä syntyvää liikettä. Jaettu valta voimaannuttaa. Nuorten johtamiseen tarvitaan uutta ajattelutapaa, ymmärrystä ja yhteisten toimintojen kehittämistä sekä ajatusta siitä, miten johtamista voidaan jakaa. (Piha ym. 2020, 50-51)

Yrityksen arvomaailma heijastuu itse liiketoimintaan ja keskeistä onkin tunnistaa, mikä on yrityksen menestyksen kannalta ollut oleellista. Koska arvot ovat toimintakulttuurin ydintä, kannattaa miettiä mitä kannattaa säilyttää entisestään, mikäli muutos vaatii arvomaailman tarkastelua. Yrityksen kirjatut arvot eivät välttämättä kuvaa ihmisten käytännön valintoja ohjaavia arvoja. Voidaan puhua kulttuurin kehittämisestä, jolloin vahvistetaan arvoja johdonmukaisella toiminnalla ja nostetaan esille onnistumisia. (Bergman ym. 2019, 133)

Uudet sukupolvet tuovat omia arvojaan yritykseen ja muokkaavat sitä kautta yrityksen kulttuuria. Kysymys onkin siinä, missä määrin arvomaailma muuttuu ja miten saadaan nuorten arvomaailma kohtaamaan yrityksen kanssa? Muuttuuko arvomaailma vähitellen sukupolvien myötä ja kuinka paljon alkuperäistä arvomaailmaa on nähtävissä yritysten toiminnassa? Nämä ovat asioita, joita vain tulevaisuus voi näyttää mutta arvomaailman johdonmukaisuus lienee tässä oikea ratkaisu.

Viestintä ja avoimuus ovat tärkeitä muutoksessa ja sen onnistumisessa. Organisaatiossa tiedon tulee virrata vapaasti ja sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän tulisi olla samankaltaisia, avointa ja keskustelua herättävää. Yrityksessä ajan antaminen tietojen vaihtamiseen työntekijöiden välillä olisi olennaista, sekin on viestintää. Tehokkuusajattelu usein estää tietojen vaihdon eikä luottamusilmapiiriä ole mahdollisuus toteuttaa, kun vuorovaikutus puuttuu. Arjessa tapahtuva vuorovaikutus lisää työntekijöiden itsetuntemusta koska ihmisellä on taipumus tarkkailla itseään suhteessa toisiin. (Piha ym. 2020, 174-186)

Ihmisille pitää antaa tilaa myös purkaa tunteitaan tai ilmaista huoliaan. Yrityksiltä halutaan aitoutta ja osallistumista kommunikoinnissa ja yritysten tulee olla aktiivisia osallistumaan keskusteluihin. Huomattavaa on, että nyky maailmassa viestiminen ei tapahdu ajallisesti yrityksen tahtotilan mukaan vaan aikarytmin on vastattava työntekijöiden aikarytmiä. (Piha 2020, 241-247)

Monimuotoisuus eli diversiteetti on käsitteenä laaja ja monitulkintainen. Tulkinta diversiteetistä on aina kontekstisidonnainen ja muuttuva. Puhuttaessa työyhteisön diversiteetistä sen muodostajia ovat ihmisten ikä, sukupuoli, etninen tausta, sukupuolinen suuntautuneisuus sekä kognitiivinen ja fyysinen kyvykkyys. Laajempia käsitteitä ovat esimerkiksi poliittinen vakaumus, koulutustaso, sosioekonominen tausta tai organisaatiossa oleva rooli ja asema. Monimuotoinen työyhteisö on erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus, jossa keskeistä ei ole erilaisuus. Diversiteetin lähtökohta on tasa-arvoinen työyhteisökulttuuri ja hyväksyntä. (JAMK Avoimet oppimateriaalit 2019) Kun työyhteisössä ihmisillä on erilaisia osaamisprofiileita, organisaatiolla on mahdollisuus olla uudistumiskykyinen. Diversiteetti edistää luovuutta ja korreloi ihmisten lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. (Malmelin 2021, 70)

Diversiteetin merkitys nuorille on tärkeää koska heille se tulee luonnollisena jatkumona työelämään astuessaan. Hyvänä esimerkkinä Piha (2020) mainitsee Deloitteen vuonna 2018 tekemän tutkimuksen, jonka mukaan 69 prosenttia monimuotoisessa työyhteisössä työskentelevistä millenniaaleista uskoi olevansa yrityksen palveluksessa yhä viiden vuoden päästä, kun vastaavasti ei-monimuotoisessa organisaatiossa tulos oli 27 prosenttia. (Piha ym. 2020, 225) Diversiteetin näkökulmasta onkin syytä pohtia, onko työnhaun profilointi vanhanaikaista. Vaikka suuntaus tukeekin monimuotoisuutta, ollaanko työnhaussa vielä liikaa kiinni vanhoissa arvoissa ja nähdään monimuotoisuus osittain riskitekijänä? Monimuotoisuus on tulevaisuutta, jonka edistäminen vaatii useiden eri tahojen yhteistyötä.

7.2 Muutosjohtaminen ja johtajuusmuutos

”Jos toimintasi saa ihmiset unelmoimaan enemmän, oppimaan enemmän, tekemään enemmän ja saavuttamaan enemmän, silloin olet muutosjohtaja” (Maxwell 2021, 292). Hyvä johtaminen luo kestävää johtamisen kulttuuria. Hyviä johtamisen taitoja tarvitsevat kaikki, jotka työskentelevät esihenkilöasemassa.

Johtajuusmuutos on arvon lisäämistä toisten elämään (Maxwell 2021, 47). Muutosjohtaja ei muutoksessa tai haasteessa niinkään kysy miksi, vaan kysyy miksi ei. Ajattelutapa viittaa ratkaisukeskeyteen, jossa ongelmien sijaan nähdään mahdollisuuksia. Muutosjohtajille on vahva usko asioihin, joihin muut eivät välttämättä usko, he tekevät tai sanovat asioita, joita muut eivät uskalla. (Max-

well 2021, 96-299) Johtajat opettelevat, unohtavat ja opettelevat uudestaan asioita. Tärkeä muutosjohtajan ominaisuus on ajoitus, milloin pitää reagoida. He näkevät asiat suurena kokonaisuutena, johtajuusmuutoksessa on kyse laajentamisesta. (Maxwell 2021, 22) Muutosjohtaja käy avointa vuoropuhelua ja kommunikointia, hän näkee sisäisen viestinnän tärkeänä ja hänellä on vahva ihmiskäsitys. Hyvät johtajat eivät pelkää konflikteja vaan näkevät ne enemmänkin mahdollisuuksina kuin uhkina. (Piha ym. 2020, 130)

Johtamisessa itsensä johtamiseen tarvitaan itseohjautuvuutta. Kun asioita tehdään yhdessä, voidaan puhua enemmän yhdessä ohjautumisesta. Johtaminen ei nykyään ole enää statukseen perustuvaa, vaan usein tilanne- ja projektikohtaista. Lisää johtajia ei siis välttämättä tarvita, vaan erilaista ajattelua ja uusien tapojen luomista. (Piha ym. 2020, 173-174)

Hyvä johtaja

Tulevaisuuden työkyvyn sanotaan löytyvän kestävästä johtamisesta (Mellanen ym. 2020, 12). Johtamisen ydin on suunnitelmallisuus ja tulevaisuuteen katsominen (Bergman ym. 2019, 65). Jo aiemmin organisaation yhteydessä mainittiin ketteryys, joka pätee myös hyvään johtamiseen. Johtajan on pystyttävä elämään jatkuvassa muutoksessa. Hänellä on oltava kykyä ja halua olla johtaja, joka käynnistää henkilöstössä ja organisaatiossa myönteisen kasvuprosessin. Sopeutumiskyky, motiivintykyky ja erilaisissa toimintakulttuurissa pärjääminen ovat hyvän johtajan ominaisuuksia. Menestysvalmentaja Dave Martin erottaa mukautumisen ja sopeutumisen määritteet, jossa mukautuminen nähdään kielteisenä, keskinkertaisuuteen suostumisena, kun taas sopeutumiskyky on positiivinen asia. Mukautuminen nähdään alistuisena ja sopeutuminen puolestaan kykyä nähdä mahdollisuuksia. Mukautumiseen ei siis tarvitse suostua vaan henkilökunnalle on viestittävä sopeutumisen mahdollisuuksista. (Maxwell 2021, 10-13)

Johtajuus ei ole henkilöstöhallintaa. Johtajuus on dynaamista toimintaa, jossa johtajan tehtävänä on saada ihmisten parhaat puolet ja taidot esiin. (Maxwell 2021, 33). Metsäliitto Groupin Hannu Pursion mukaan johtamisen tulee olla määrätietoista ja se on hyvinvoinnin johtamista, jossa työntekijöille annetaan vapauksia ja heihin luotetaan. (Vesterinen 2011, 59) Piha (2020) puhuu uteliaisuuden kasvattamisesta, jonka avulla hyvä johtaja saavuttaa työntekijöidensä syvemmän ymmärryksen työtään ja toimintaa kohtaan (Piha ym. 2020, 264).

Johtajan tehtävänä on selkiyttää tavoitteet koko organisaatiolle ja oltava myös avoin mahdollisista ongelmista, joita matkan varrella tavoitteeseen saattaa syntyä. Työntekijöitä tulee ohjata yksilöllisesti, jolloin organisaatiota kasvatetaan jäsenen yksilöllisen kasvun kautta. Yksilöllisyyden huomioiminen ei kuitenkaan ole ihmisten miellyttämistä vaan ihmisten haastamista. Johtamisessa on aina kyse muista. (Maxwell 2021, 139-177) Hyvä johtaja ymmärtää, mistä ihmiset inspiroituvat. Se, miten joustavasti työntekijät ja johtajat toisiinsa suhtautuvat, ratkaisevat työn mielekkyyden. (Malmelin 2021, 82-83)

Kun työtehtäviä automatisoidaan ja työ tuntuu vaikeammalta, se haastaa myös johtajia. Enää johtajat eivät välttämättä osaa asioita paremmin kuin alaisensa, vaan heidän tehtävänä on johtaa osaamista. Se tarkoittaa työntekijöiden työn mahdollistamisen niin, että he tekevät sen parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii johtajalta vastuuta ja empatiaa, johon on siirrytty pikkuhiljaa pakon edessä. (Mäkelä 2021)

7.3 Operatiivisen tason esihenkilötyö

Organisaatioiden ja johtamisen muutoksen myötä niiden vaikutukset tulevat myös lähiesihenkilötyöhön. Hotelli- ja ravintolaympäristössä esihenkilö toimii johdon ja työntekijöiden välissä ja on tärkeä tekijä uuden työkultuurin rakentamisessa. Operatiivisen johtamisen tärkein tehtävä on yhdistää johdon ja työntekijätason kulttuurit toisiinsa ja luoda käytänteitä, jotka parhaiten palvelevat tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun strategiajohtaminen on suurten linjojen johtamista, operatiivisella tasolla keskitytään siihen, mitä arjessa konkreettisesti tapahtuu. Operatiivinen johtaminen on pieniä tekoja suurin vaikutuksin. Organisaation tai työkultuurin muutoksen kannalta esihenkilöllä on merkittävä vaikutus ihmisten käyttäytymiseen ja muutoksen hallintaan. Esihenkilö voi toiminnallaan joko hidastaa muutosta tai jopa estää uusien ajatusten juurtumisen organisaatiossa. Ihmisen sanotaan olevan luontaisesti status quon ylläpitäjä, joka ei halua lähteä pois omalta mukavuusalueeltaan. Esihenkilö on mielipidevaikuttaja, jolla usein on vahva näkemys ja mielipide asioista. (Laajalahti 2016)

Yksi operatiivisen johtamisen avaintekijä on osaava ja motivoitunut henkilöstö, jota oikein johtamalla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Tärkeää muutoksessa on työpaikan avainvaikuttajien

rooli. Yrityksen avainvaikuttajia ovat ne henkilöt, joita muut seuraavat. Puhutaan akvaariojohtamisesta, joka tarkoittaa avainhenkilöiden tekemisen läpinäkyvyyttä ja korostamista. Esihenkilöiden toiminnan tulee olla esimerkillistä ja läpinäkyvää. (Kim ym. 2015, 204)

7.3.1 Esihenkilötyö murroksessa

Esihenkilö taiteilee jatkuvasti uskottavuuden, vaikuttavuuden, avoimen vuorovaikutuksen ja tasa-vertaisuuden välillä (Bergman 171). Esihenkilöä tulkitaan jatkuvasti, hän on ikään kuin suurennuslasin alla, jota tarkkailevat sekä johto että muut työntekijät. Tämän takia johdon on syytä käydä esihenkilöiden kanssa avointa keskustelua, kun puhutaan johtamisen muutoksista. (Bergman ym. 2019, 119)

Nuorten johtamisen näkökulmasta vanhat johtamisen tavat eivät enää päde, tilalle on saatava uusia keinoja. Lähtökohtana on esihenkilön oma kyky ja halu kehittää johtamisen taitojaan. Yksilön muutoskyvykkyys tai resilienssi ovat yhteydessä siihen, millainen minäkuva esihenkilöllä on. Kun minäkuva on positiivinen ja ihminen luottaa sekä omaan kykyihinsä että yhteistyöhön, ne tukevat muutoskyvykkyyttä. Ihminen on enemmän valmis vastaanottamaan uusia asioita ja hän saa rohkeutta astua pois omalta mukavuusalueeltaan. Ihminen vahvistuu kohtuullisella muutoksen määrällä. Kuitenkaan pelkkä muutoskyvykkyys ei riitä. Tarvitaan jatkuvaa kehittymistä ja uudistumisvisioita. Mikäli näitä ei ole, uudistumista ei voida johtaa vaan toiminta on ainoastaan reagointia. (Bergman ym. 2019, 119-152)

Muutoksessa rationaalisuutta rajoittaa usein puutteellinen tilanteen ja toiminnan seurausten arviointi. Voidaankin puhua attribuuttiteoriasta, jonka mukaan ihminen on taipuvainen myönteisen minäkuvan säilyttämiseen, jolloin hän ulkoistaa itsestään ikävät asiat ja yhdistää itseensä vain myönteiset asiat. Muutoksen keskellä, olosuhteiden muuttuessa vaikkapa hetkellisesti huonomaksi, ihminen syyttää muita, mutta onnistuminen puolestaan käännetään omaksi ansioksi. Tätä ansaa esihenkilön tulee välttää. Muutos harvoin tapahtuu ilman negatiivisia vaikutteita ja kun muutokseen lähdetään, työyhteisössä se tarkoittaa kaikkien vastuuta ja kaikkien ansioita. Esihenkilön täytyy pystyä katsomaan myös omaa toimintaansa kriittisesti ja ajattelemaan, miten hän voi toiminnallaan asioita parantaa. (Järvensivu ym. 2014, 103)

Piha (2020) mainitsee Dunnig-Kruger-ilmiön (DKE), jossa vähillä tiedoilla tehdään johtopäätöksiä asioista. Ihminen lukittuu mielipiteeseen ja hakee sitä tukevaa tietoa. (Piha ym. 2020, 173-174) Tämä kannustaa pohtimaan sitä, syntyvätkö työpaikan haasteet osittain näistä vahvoista mielipiteistä ja henkilökunnan mielipidettä kysytään ainoastaan siksi että keskustelun mahdollisuus olisi olemassa? Joka tapauksessa niin kaikkien kuten myös esihenkilöidenkin muutoksen täytyy tapahtua pienin askelin ja turvallisesti. Bergmanin mukaan mukavuusalueen ulkopuolella on vyöhyke, jota hän kutsuu lähikehittymisen vyöhykkeeksi. Se on alue, jossa ihminen pystyy muuttamaan toimintatapojaan ilman, että pelko tai vastustus lamaannuttaisivat. (Bergman ym. 2019, 24)

Oman työn uudistaminen ei lähtökohtaisesti ole asia, josta innostutaan. Kuitenkin se vaihtoehto, jossa uudistumista ei tapahdu, on täysin mahdoton ajatus tässä ajassa (Bergman ym. 2019, 14). Vaikka operatiivisen tason esihenkilö nähdäänkin enemmän sidosryhmänä kuin auktoriteettina, käytännön tasolla on oltava ihminen, joka antaa tekemiselle raamit ja suuntaviivat. Esihenkilön näkökulmasta puolestaan työntekijöitä ei lähtökohtaisesti pidä nähdä alaisina vaan tasavertaisina kumppaneina tai valmennettavina. Etenkään nuoret eivät enää kunnioita titteleitä. (Mellanen ym. 2020, 52) Tulevaisuudessa onkin ehkä syytä pohtia, onko esihenkilönimike terminä vanhentunut tai miten se kuvaisi parhaiten nykyistä mentorin tai valmentajan roolia, mikä näyttää olevan suuntaus tulevaisuuden esihenkilötyössä.

7.3.2 Johtamisen tavat ja työkalut

Esihenkilön on ajateltava rohkeasti ja luovasti jotta hän pystyisi ohjaamaan ihmisiä (Malmelin, 2021, 63). On tarkasteltava sitä, miten itse voi muuttua tai mitä voidaan muuttaa. Arjen työssä tarvitaan konkreettisia toimintatapoja, joiden avulla hyvä työyhteisö saadaan toimivaksi ja tuottavaksi.

Pehmeät arvot johtamisessa

Esihenkilöltä odotetaan pehmeämpiä arvoja ja panostusta ihmisten johtamiseen. Pehmeistä arvoista puhuttaessa (soft skills) tarkoitetaan ihmisten synnynnäisiä tai itseopittuja taitoja, jotka ovat osa ihmisen persoonaa. Ne eivät ole toimialakohtaisia vaan abstrakteja, vaikeammin määriteltäviä ominaisuuksia. Pehmeillä arvoilla on merkittävä rooli suorituskäytännön työssä. Pehmeitä arvoja tarvitaan työyhteisön ja ongelmanratkaisun kannalta, niiden avulla ihminen myös sopeutuu uusiin

tilanteisiin. Erityisesti millenniaalit ovat kasvaneet ajassa, jossa pehmeitä arvoja arvostettiin jo kotikasvatuksessa. Heidän kohdallaan pehmeiden arvojen perintö on ollut helpommin siirrettävissä sukupolvelta toiselle. Millenniaaleja edeltävä sukupolvi X oppivat kylmän pärjäämisen kulttuurin ja heidän onkin pitänyt opetella tietoisesti pehmeitä arvoja sekä töissä että kotona. Ne, jotka ovat ne oppineet ja siirtäneet tätä perintöä eteenpäin, pystyvät vastaamaan työelämän tarpeisiin paremmin. (Student work 2021) Esihenkilön kannalta on tärkeää, että hän tunnistaa omat kykynsä pehmeiden arvojen toteuttamiseen ja tietoisesti kehittää itseään niiltä osin.

Perehdytys

Perehdytys on yksi tärkeimpiä esihenkilön tehtäviä. Sen tarkoituksena on antaa työntekijälle valmiudet turvalliseen ja oikeaan tapaan työskennellä ja toteuttaa työtehtäväänsä. Se on parasta ennakkoivaa turvallisuustoimintaa. Uuden työntekijän perehdytyksen lisäksi perehdytystä tarvitaan, mikäli työtehtävät vaihtuvat tai työmenetelmät muuttuvat. Näiden lisäksi perehdytys on välttämättöntä silloin, kun työ toistuu harvoin, käyttöön otetaan uusia laitteita tai koneita, työpaikalla sattuu työtapaturma tai annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita. Myös poikkeustilanteet tai toiminnassa havaitut virheet tai puutteellinen laatu joko tuotteessa tai palvelussa edellyttävät perehdytystä. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Perehdytys auttaa työympäristöön sopeutumisessa sekä työn roolin omaksumisessa. Uuden työntekijän kohdalla perehdytys auttaa sitoutumisessa työhön ja työyhteisöön. Perehdytys on esihenkilön työväline, joka tulisi ottaa käyttöön päivittäiseen toimintaan. Esihenkilön tuleekin tukea jatkuvan perehdytyksen periaatetta, se on merkityksellistä sekä yksilölle että koko työyhteisölle.

Perehdytyksessä kannattaa huomioida uusia tapoja, jotka soveltuvat esimerkiksi nuorille paremmin. Vanhat perehdytyskansiot eivät välttämättä toimi nuorille niin hyvin kuin vanhemmille työntekijöille ja tässä olisikin esihenkilöillä hyvä tilaisuus keskustella perehdyttämisen työkaluista avoimesti ja ideoida yhdessä henkilöstön kanssa. Esimerkkinä QR-koodien käyttäminen manuaalien sijaan. (Jauhiainen 2020, 71)

Jatkuvaan perehdytykseen kuuluvat erilaiset koulutukset. Koulutusta tarvitaan sekä työntekijäettä esihenkilötasolla. Esihenkilöiden koulutuksessa tulee huomioida heidän työkokemuksensa. Kokeneet esihenkilöt eivät enää tarvitse perusasioihin syventämistä kuten aloittelevat esihenkilöt

vaan heidän koulutuksessaan tulee kiinnittää enemmän huomioita henkisen joustavuuden ja muutosalmiuden osa-alueilla. Tärkeää on mahdollisuus työn ja toimenkuvan kehittämiseen. (Vesterinen 2011, 25)

Perehdyttämisen yhteydessä voidaan puhua ns. kovien taitojen lisäämisestä. Niillä tarkoitetaan taitoja ja osaamista, jotka ovat opetettavissa ja jotka lisääntyvät kokemuksen ja opiskelun myötä. Kovat taidot ovat toimialakohtaisia ja ne ovat konkreettisia taitoja, joita on helppo mitata. (Student Work 2021) Tärkeää on huomioida, että kaikki tieto ei ole numeroita tai kirjaimia, vaan taitoja ovat myös käytöstavat, kehonkieli, tunteet, ajankäyttö, äänenpaino ja hiljaisuus. Ne ovat kommunikointitaitoja, joita pitää kehittää ja parantaa. Hienovaraisten taitojen opettelu tulee olemaan valttia työmarkkinoilla, etenkin hotelli- ja ravintola-alalla. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään siirtää tätä arvokasta tietoa sukupolville eteenpäin. (Pölönen 2020, 84)

Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen on ihmisten vahvuuksiin keskittymistä. Palvelevan johtajuuden (servant leadership) juuret ovat Yhdysvalloissa, jossa siitä alettiin puhua 1970-luvulla. Jari Hakanen Työterveyslaitokselta toteaa palvelevan johtamisen olevan tärkeä johtamisen haaste suomalaisessa työelämässä. Palvelevassa johtajuudessa esihenkilö keskittyy muiden työntekijöiden kasvamiseen ja onnistumiseen. Motiivina on halu palvella, ei oman uran edistäminen. Johtamisesta puhutaan palvelutehtävänä, jossa oman työyhteisön menestyminen on oleellista. Hakasen mielestä palveleva johtaminen ei ole mikään ”ismi”, joka syrjäyttää muut johtamisteoriat vaan ydin on työntekijöiden korostaminen johtamisen sijaan. Sen tärkein tehtävä on esteiden poistaminen työntekijöiden onnistumisen ja hyvinvoinnin tieltä. Keskeistä on itseohjautuvuuden tukeminen, tarvepohjaisuus ja työntekijäkokemus. Kyse on työntekijöiden kuuntelemisesta, voimaannuttamisesta ja kunnioittamisesta. (Sarkkinen 2016)

Hakanen näkee palvelevan johtamisen olevan vahvassa yhteydessä työn imuun. Työn imulla hän tarkoittaa tarmokkuutta ja omistautumista työhön, johon uppoutumalla työntekijä saa nautintoa. Tutkimusten mukaan seurauksena on luottamuksen, luovuuden, oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja työhön sitoutumisen tunne. (Sarkkinen 2016)

Esihenkilöltä vaaditaan nöyryyttä palvelemaan johtamiseen. Nöyryys puolestaan lähtee siitä, että esihenkilöllä on varmuutta itsestään ja hän tuntee omat vahvuutensa ja puutteensa. Muiden, taitavampien ihmisten arvostaminen ja heidän esille tuominen on tärkeää palvelevassa johtamisessa. Esihenkilön tehtäväksi jää siis huolen pitäminen ihmisistä, jotta he tuottaisivat arvokkaita tuloksia ja pääsisivät loistamaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita roolien kääntämistä toisin päin vaan sitä, että palveleva johtaja on ensimmäinen vertaistensa joukossa (*primus inter pares*). Jämäkkyyttä ei pidä unohtaa. Palveleva johtaminen on modernia johtamista, joka siis tukee itseohjautuvuutta sekä tiimeissä että yksilöinä. Se on myös anteliaisuuden kulttuuria, jossa tehtävänä on auttaa toisia. (Sarkkinen 2016)

Mentorointi

Nykyajan johtaminen on mentorointia ja opastamista. Mentorin avulla on helppo käydä avointa keskustelua ja häneltä odotetaan tukea sekä auttamista työn tavoitteissa (Vesterinen 2011, 26-27) Mentorin roolissa esihenkilö antaa työntekijöilleen mahdollisuuden laajentaa horisonttiaan ja päästä toteuttamaan työhön liittyviä unelmiaan. Esihenkilön on aidosti tunnettava alaisensa, olta- tava heistä kiinnostunut ja luotava työntekijöihinsä aito yhteys. Ylhäältä ei johdeta ketään, vaan tarvitaan keskustelua ihmisten kanssa. (Maxwell 2021, 204-228) Pekka Vauramo Metsolta toteaa, että tieto siitä, miten ihmiset voivat, auttaa palvelujen kehittämisessä. Moderni johtaminen ei siis enää johda prosesseja tai rakenteita vaan yksilöitä. Voidaankin puhua työelämän ilmastonmuutok- sesta, jossa työntekijöiden osaamista arvostetaan ja työn tekeminen on selkeää. (Rubanovitsch 2019, 142-143)

Monimuotoisuuden tukeminen ja sen luoma kulttuuri antavat hyvät mahdollisuuden eri sukupol- vien väliselle yhteistyölle työpaikoilla. Nuoret arvostavat vanhemman työntekijän opastusta ja oh- jausta. Tämä on työpaikoilla voimavara, jota kannattaa käyttää. (Vesterinen 2011, 26-27) Kun nuo- ret ovat tottuneet turvallisiin ja auttaviin aikuisiin, esihenkilö mentorin roolissa jatkaa jo kotona tehtyä työtä. Kyse on organisaation sosiaalistamisesta. Sosiologian tutkimuksessa sosiaalistumi- sella tarkoitetaan ihmisen syntymästä alkavaa, läpi elämän kestävää sosiaalisten arvojen ja nor- mien oppimista sekä yhteiskuntaan sopeutumista. Sen avulla ihminen myös rakentaa minäku- vaansa. Sosiaalistuminen pitää yllä yhteiskunnan jatkuvuutta ja on prosessi, joka todellistuu erilaisten instituutioiden, kuten perheen, koulun tai työpaikan kautta. Sosiaalistumisen prosessin avulla uskomukset ja rituaalit siirtyvät sukupolvilta toisille. Media on tullut perinteisten instituuti- oiden rinnalle ja vaikuttaa vahvasti sosiaalistumiseen. Ihminen tekee omat valintansa sen suhteen,

mitä hän omaksuu sosiaalistumisprosessista ja mitä ei. Työelämässä puhutaan organisaatioon sosiaalistumisesta, joka on läpi uran kestävä oppimis- ja sopeutumisprosessia. Sen päämääränä on yksilön organisaatioon sekä arvoihin ja kulttuuriin tutustuminen. Sitä kautta työntekijä oppii ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja sen, mikä hänen roolinsa siinä on. (Vähäkangas 2019, 16)

Esihenkilön ei tarvitse itse olla kaikessa aina mukana, ja yhdeksi tulevaisuuden työkaluksi voidaan ajatella olevan mentorin nimeämisen työpaikoilla. Se voi olla toinen, hieman kokeneempi nuori tai vanhempi, enemmän työkokemusta omaava työntekijä. Mentori ei siis välttämättä tarkoita esihenkilönä olemista vaan tukena ja apuna olemista tarvittaessa, jolloin rinnalle kulkijaksi käy myös kollega. Mentorin avulla asioiden ratkaiseminen nopeampaa mahdollistuu ja mieltä askarruttavat asiat eivät kasva niin suuriksi. Mentorointia siis tarvitaan laajemmassakin mittakaavassa kuin esihenkilön roolissa. Tämä on tutkijan näkemys siitä, miten arkea ravintolatyössä voitaisiin helpottaa.

Joustaminen

Nuorille tulee antaa mahdollisuus kasvaa. Heitä ei välttämättä kiinnosta urapolun luominen vaan se, miten työ sopii heidän elämäntyyliinsä. Tämä vaatii työpaikalta myös joustoja. Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino on tärkeää. Mikäli mahdollista, työaikojen tulee olla soviteltavissa oman aikataulun mukaan. (Vesterinen 2011, 26-27). Käytännön ammateissa, kuten hotelli- ja ravintolalalla, toiminta itsessään aiheuttaa jo aikataulullisesti nuorille paineita. Asiakkaan aikataulujen puitteissa pitää työskennellä ja paineita pitää sietää. Esihenkilöiden tulee tukea paineensietokyvyn kasvattamista niin, että se ei aiheuta pelkoa nuorissa. Yksi ratkaisu tähän saattaisi olla esimerkiksi työvuorolistasuunnittelussa. Joustavan aikataulun mahdollistamiseksi nuorilla voisi olla enemmän valtaa vaikuttaa omiin työvuoroihin yhteistyön puitteissa. Työyhteisössä ikään kuin jaettaisiin työvuoroja keskenään, jolloin vaikuttamisen mahdollisuudet kasvaisivat. Tämä voisi olla jo hyvä lähtökohta sille, että nuoret tuntisivat vaikuttaneensa enemmän työn asettumiseen vapaa-ajan rinnalle ja olisivat ehkä valmiimpia työskentelemään paineen alaisena, kun se tulisi oman valinnan kautta. Esihenkilön tulisi myös ymmärtää työn määrän jakaminen suhteessa työntekijän haluun tehdä työtä. Yhdessä voitaisiin määritellä tietyn periodin aikana tehtävät tunnit ja työntekijä voisi itse vaikuttaa siihen, miten hän työn ja vapaa-ajan jakaa. Toiminnan tulisi olla suunnitelmallista, jotta esihenkilötyö ei vaikeutuisi vaan reunaehdot olisi molempien tiedossa ja toiminta sen mukaista.

Inhimillistä johtamista

Johtaminen on esihenkilön itsensä ja työntekijöiden haastamista (Maxwell 2021, 72). Keskustanuorten puheenjohtaja Suvi Mäkeläisen mukaan johtajan tai esihenkilön tulee uskaltaa puhua heikkouksistaan ja vaikeista kokemuksistaan, jolloin työntekijän olisi helpompi samaistua ja nuori saisi esimerkin siitä, että vaikeuksistakin voi selvitä. (Sorjanen ym. 2020, 47)

Metsäliitto Groupin työhyvinvointipäällikkö Hannu Pursio on määritellyt kahdeksan askelta nuorten työn mielekkyyden johtamiseen. Näitä ovat sosiaalisen pääoman vahvistaminen, urasiirtymien ja ammatillisten siirtymien tukeminen muutoksessa, muutoksen hallinta työssä, päämäärätietoinen työyhteisön rakentaminen, jatkuvan kehittämisen tukeminen työssä, yrityksen sisäisen suori-tuskyvyn vahvistaminen, muutoksen johtaminen ja sopeutumisvalmiuksien vahvistaminen ja vahva muutoksen hallinta. (Vesterinen 2011, 56)

Sosiaalinen pääoma on itsenäisen työn tukemista, avointa kommunikaatiota ja yhteisöllisyyden parantamista. Se on myös vaikutusmahdollisuuksia ja taitojen vahvistamista. Ura- ja ammatillisten siirtymien tukemisella tarkoitetaan sisäisen liikkuvuuden lisäämistä ja työn sisällön monipuoli-suutta ja mielekkyyttä sekä mahdollisuutta siirtyä uusiin tehtäviin. Muutostenhallinnasta puhutta-essa tarkoitetaan toimintatapojen yhteistoiminnallista muuttamista ja päämäärätietoinen työyh-teistö puolestaan tavoitteiden ja vastuiden selkeyttämistä. Työelämässä puhutaan uudesta psykologisesta sopimuksesta, joka on siis jatkuvan kehittymisen tukemista. (Suutarinen, Vesteri-nen 66) Tässä voidaan puhua myös kumulatiivisesta oppimisesta, joka tarkoittaa viisautta, joka karttuu hiljalleen ja jota sovelletaan työelämässä (Maxwell 2021, 80).

Hyvä johtaminen on kannustavaa ja hyvän työilmapiirin luomista. Hyvä esihenkilö on tunnistaa muutoksen tarpeet ja on rohkea muutosten läpiviennissä. Hän antaa tilaa uusille ajatuksille sekä itselleen että henkilökunnalleen. (Vesterinen 2011, 66) Inhimilliseen johtamiseen kuuluu myös avoimuus puolin ja toisin. Hyvä esimerkki tästä on tapa, jota on toteutettu suomalaisessa eläintar-vikkeita myyvässä liikkeessä, jossa raportointikäytäntö käännettiin alhaalta henkilöstöstä ylöspäin johdolle. Kyseisessä organisaatiossa ihmiset saavat vaikuttaa yrityksen strategiaan ja johdon tehtä-vänä on raportoida, miten johtajat ovat onnistuneet tukemaan työntekijöitä heidän työssään. (Piha ym. 2020, 267) Tämänkaltaisen käytännön laajentaminen suomalaiseen työelämään voisi li-sätä luottamusta ja laajentaa näkökantoja sekä johdon että työntekijöiden välille.

Merkityksellisuuden tukeminen

Merkityksellisuuden kokemus on koko yrityksen vastuulla. Nuoret haluavat ymmärtää yrityksen toiminnan syitä ja yrityksen pitää osata näyttää, mikä rooli yrityksellä on muuttuvassa maailmassa. Yrityksellä tulee olla yhteiskunnallinen rooli ja yrityskulttuurin tulee olla vetovoimainen. Olen-
naista ovat kysymykset työn tarkoituksesta ja siitä, miten sitä toteutetaan, miksi yritys on ole-
massa ja mitä hyvää yritys yhteiskuntaan tuottaa. Kun yrityksen tarkoitus suhteutetaan yhteiskun-
taan, myös nuoret voivat suhteuttaa siihen omat arvonsa ja tavoitteensa. Esihenkilön ja johdon
tehtäväksi jää viestintä, kiteytys toiminnan tarkoituksesta sekä siitä, mikä vaikuttavuus työntekijöi-
den työskentelyllä yritystoimintaan on. (Malmelin 2021, 123-124). Esihenkilö toimii siis tulkkina ja
tuo työn tarkoituksen merkityksen arjen työskentelyyn (Bergman 2019, 150). Viestinnässä tärkeää
on esihenkilön kyky keskustella, hänen tulee hallita positiivinen ja innokas viestintä. Merkitykselli-
syyt ja sen yhdistäminen omaan työhön vahvistavat nuorten tunnetta siitä, että he työskentelevät
omasta halustaan (Vesterinen, 2011, 26)

Turvallisuuden tunteen luominen

Esihenkilön tehtävä on luoda työntekijöilleen turvallinen työympäristö, jossa voi kehittyä ja ottaa
riskejä. Työntekijät ovat kuin oppilaita, joille annetaan vakautta ja turvallisuutta työntekijänä kas-
vamiseen. (Maxwell 2021, 204) Yleisesti puhutaan psykologisesta turvallisuudesta, joka sallii mal-
tillisen riskinoton, suorapuheisuuden ja kokeilut. Sen avulla luodaan usko oikeuden- ja johdonmu-
kaisuuteen. (Piha ym. 2020, 295) Psykologiseen turvallisuuteen kuuluu myös ihmisten
suojeleminen asioilta, jotka eivät edistä heidän työmotivaatiotaan. Tällä tarkoitetaan tilannetta,
jossa johtaja haastavan asian edessä pohtii tilannetta ja ratkaisua itsenäisesti niin, että huoli ei näy
työntekijöille. Näin huomio ei kiinnity toisarvoisiin asioihin. (Malmelin 2021, 84) Tämä ei suoraan
tue avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatetta mutta on perusteltua silloin, kun tilanne vaatii poh-
dintaa ennen yhteisiä ratkaisuja.

Luottamus rakennetaan avoimessa keskustelukulttuurissa, jossa myös johdon epäonnistuminen ja
haavoittuvuus tehdään näkyväksi, hierarkia irrelevantiksi ja totuuden kertominen on turvallista
mutta välttämätöntä. Mitä nopeammin etenkin nuoria kuunnellaan ja heidän toiveitaan käydään
läpi, sitä parempaa on yhteistyö. Kuuntelemisen taito ja toisten äänelle mahdollisuuden antami-
nen sekä systemaattisesti ajan varaaminen keskusteluihin pitävät yllä avointa keskustelukulttuuria.
Turvallinen työympäristö on tärkeää myös palautteen antamisen näkökulmasta. Palaute on myös

huomioin antamista työntekijälle ja luomista uskoa siihen, että henkilö pystyy suoriutumaan tehtävästään. (Piha ym. 2020, 206) Nykyjohtajuus tukee ratkaisukeskeistä asioiden käsittelyä myös epäonnistumisissa ja niistä oppiminen on oleellista (Bergman ym. 2019, 97).

Nuorille tulee antaa mahdollisuus asioiden kyseenalaistamiseen. Luodaan kyseenalaistamisen kulttuuri, jossa kyseenalaistaminen on arkinen ajattelutapa ja se on luvallista. Esihenkilön vastuulla on viestittää henkilökunnalleen, että asioita saa ja pitää kyseenalaistaa, jotta kehitystä tapahtuisi. Näin työntekijät uskaltavat tuoda näkemyksiään ja ajatuksiaan esille. Lupa kyseenalaistamiseen pitäisi mainita jo perehdytyksessä, jolloin kyseenalaistamisen turvallista kulttuuria tuotaisiin enemmän esille. (Malmelin 2021, 65)

Hyvälle esihenkilölle ideoiden esittäminen on helppoa ja ihmiset tuntevat sitä kautta osallisuuden tunnetta. Epäonnistuminen tulee sallia ja epäonnistumisista pitää pystyä keskustelemaan turvallisesti. Kun asioita puidaan yhdessä, asioista puhuminen tehdään helpoksi ja ongelmanratkaisutaidot kaikilla paranevat. Tämä on epävarmuuden sietokyvyn kasvattamista turvallisesti ja toiminnan kehittämistä. Epävarmuuden sietokyky on yhteydessä myös paineensietokykyyn. Turvattomuuden tunne lisää uupumisen riskiä ja työntekijän itse kasatut paineet usein johtavat työssä uupumiseen. Nuoret asettavat itselleen paineita olla täydellisempiä, nopeampia ja parempia. Esihenkilön tehtävänä onkin turvata työntekijöille se tunne, että heitä autetaan ja asioista keskustellaan. Esihenkilön tehtävä on muuttumassa enemmän valvonnasta kuuntelemiseen. (Malmelin 2021, 79-84).

Esihenkilön pitäisi pystyä ennakoimaan mitkä tekijät vaikuttavat tiimien kykyyn toimia innovatiivisesti. Hänen tulee selventää, mitä ovat resursseihin tai aikaan liittyvät rajoitteet tai erilaiset toiminnan rakenteet, jotka työhön vaikuttavat. (Malmelin 2021, 77) Ravintola-alalla tätä tulee erityisesti pohtia koska usein tehojen mittaaminen laiminlyö innovatiivisuutta eikä muisteta kokonaisuutta, jossa aikaa annettaisiin myyntiin, palveluun, asiakassuhteiden luomiseen ja sitä kautta kestävämpään liiketoimintaan. Riittämättömyyden kulttuuri on vaarassa vallata esihenkilötyötä ja näin se vaarantaa kestävän työllisyyden.

Itseohjautuvuuden tukeminen

Itseohjautuvuutta henkilö voi toteuttaa silloin, kun perehdytys on kunnossa. Myös päämäärän tulee olla työntekijöillä tiedossa, se mitä tuloksellisella toiminnalla tavoitellaan. Esihenkilön velvollisuus on viestittää tavoitteet työntekijöilleen ja keinot niihin pääsemiseksi. Vasta silloin itseohjautuvuus ja itseohjautuvuuden kulttuuri toteutuvat ja ihmiset voivat olla aktiivisia ja tuoda ideoita esille. (Malmelin 2021, 74) Itseohjautuvuutta voi esihenkilö tukea myös auttamalla nuoria itse huomaamaan asioita ja esittämällä kysymyksiä valmiiden vastausten sijaan (Ahlroth 2022).

Malmelin toteaa, että tulevaisuus-orientoituneessa yrityksessä raportointikäytäntö entisellä mallilla on vanhanaikainen. Työntekijöiden toimenkuvaan ei pitäisi kuulua menneisyyttä kuvaavien raporttien toimittaminen johdolle, vaan heidän tulisi osallistua enemmän kehittämistyöhön tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus tutkia ja selvittää erilaisia mahdollisuuksia, jotka liittyvät hyvän tuloksen saavuttamiseen. (Malmelin 2021, 74) Tutkija tulkitsee tämän jokaisen vastuuksi luoda omalle työlleen niitä työkaluja, joilla hän parhaiten pääsee strategiseen lopputulokseen. Kun koulumaailmassa opiskelijoille rakennetaan henkilökohtainen HOKS-kehittämissuunnitelma, voisiko se työpaikoilla on samankaltainen, henkilökohtainen työsuunnitelma? Sen avulla työntekijät motivoituisivat ja suunnitelma auttaisi näkemään oman työn merkityksellisyyden suhteutettuna tavoitteisiin.

Kun ihminen työskentelee uteliaisuus- ja oppimistavoitteiden mukaisesti, suoriutuminen on parempaa kuin suoritusmittareiden tai tulostavoitteiden motivoimina. Ihmisten uteliaisuutta ja sitä kautta oppimista tulee kannustaa. (Piha ym. 2020, 260) Malmelin (2021) näkee työnkierron yhtenä keinona lisätä ihmisten kykyä kyseenalaistamiseen ja monipuoliseen ajatteluun (Malmelin 2021, 79). Työn kiertoa voidaan ravintoloissa toteuttaa ammattitaidon mukaan ja moniosajalle onkin tänä päivänä entistä enemmän tarvetta. Työnkierto lisää joustavuutta ja sen avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa. Sen myötä mahdollistuu myös uusien näkökulmien syntyminen, kun työtä tehdäänkin eri tavoin. Työn kierto tulee kuitenkin toteuttaa enemmänkin motivaation pohjalta kuin pakottamalla. (Ahlroth, 2022)

Palautteen antaminen

Palautetta tulee antaa usein ja nuorilla palautteen tarve on laaja. Sitä halutaan myös muilta kuin esihenkilöltä. (Mellanen ym. 2020, 15) Jatkuva palautteen anto tai kiitoksen sanominen on nuorille tarve, joka johtuu muuttuvasta, kompleksisesta maailmasta (Piha ym. 2020, 319). Palautteen anto

tulee ottaa osaksi arkipäivän rutiineja ja esihenkilön tulee huolehtia siitä, että se on säännöllistä (Vesterinen 2011, 26). Kun keskustelut ja palautteet ovat luonnollinen, jatkuva osa arkea, määrääkaista työn arviointia ei tarvita. Tällainen toiminta lisää spontaanisuutta ja antaa tilaa myös improvisoinnille. (Malmelin, 2021, 46) Keskustelua on hyvä käydä erityisesti sen suhteen, miten työntekijä motivoituu ja mikä on hänen tapansa oppia. Tärkeää on myös tietää, mitä työntekijä työltään odottaa. Nämä ovat eräänlaisia toivekeskusteluja, jossa yksilölliset tarpeet otetaan huomioon. (Ahlroth 2022) Nuorten vahvuuksista pitää keskustella ja esihenkilön tulee panostaa niihin tekijöihin, jotka niitä tukevat.

Esihenkilöltä odotetaan tekemistä ja oletetaan hänen olevan aikaansaava (Vesterinen 2011, 25). Esihenkilön tehtävänä onkin työntekijöidensä tarkkailu ja aistiminen, missä milloinkin mennään. Aikajännettä ajatellen vuosi tai puoli vuotta ovat nuorille liian pitkä aika käydä palautekeskusteluja ja tunnusteluja, ne on tehtävä useammin. Esihenkilön on oltava jatkuvasti herkkänä tilanteista ja valmiina reagoimaan. (Ahlroth 2022) Kun palautetta annetaan säännöllisesti keskustelemalla, myös palautekulttuuri kehittyy. Keskustelutaidot paranevat ja avoimuus lisääntyy. Myös kritiikin vastaanottamisen ja itsearviointin taidot lisääntyvät.

Johtamisen jämäkkyyys

Jämäkkyyys kuuluu esihenkilön työhön, se on vastuuta. Yhdysvaltalainen liikemies ja kirjailija Ben Horowitz on todennut että ”joka kerran, kun joku rikkoo yhteisiä pelisääntöjä ja päätät olla puuttumatta siihen, luot uutta kulttuuria”. Johdon ja esihenkilön velvollisuutena on siis aina puuttua poikkeamiin ja tilanteisiin, jotka eivät mene niin kuin pitäisi (Piha ym. 2020, 322). Puuttuminen on välittämistä. Maxwellin (2021) mukaan esihenkilön tulee antaa aikaa niille, jotka tekevät tulosta eikä kuluttaa aikaa työntekijöihin, jotka eivät saa asioita aikaiseksi tai joita ei kiinnosta (Maxwell 2021, 128). Tämä kuitenkin ei tutkijan mukaan tue pelisääntöjen mukaista ajattelumaailmaa, jossa asioihin ei puututa. Esihenkilön tulisi kuitenkin nähdä myös ne, joita ei kiinnosta ja selvittää syyt ennemmin kuin luovuttaa ja antaa heidän vain olla. Kaikki eivät tee töitä samalla motiivilla ja sekin tulee ymmärtää. Joku tekee töitä vain elääkseen mutta parhaan potentiaalinsa aikaansaamiseksi tarvitaan kuitenkin kunnioitusta ja läsnä olemista etenkin poikkeustilanteissa. Esihenkilö tarvitsee siis myös empatian taitoja mutta pitää osata käyttää oikein. Aivotutkija Katri Saarikivi on todennut kauhukuvan empatiasta olevan se, että ymmärretään loputtomiin huonoa käytöstä. Empatian avulla ymmärrämme toisen tunteita ja toimintaa. (Mäkelä 2021) Esihenkilö voi

siis olla jämäkästi empaattinen, joka johtaa johdonmukaiseen ja oikeudenmukaiseen tapaan toimia.

Nuoret haluavat työn olevan hauskaa ja he haluavat tehdä asioita, joissa voivat käyttää luovuuttaan. Työssä luovuus tarkoittaa pieniä valintoja rajatuin resurssein ja silloin kun resursseja on niukasti ja tekeminen on rajattua, luovuudelle on tilaa. Asiat pitää ratkaista tietyn reunaehdoin. (Pölonen 2020, 46-47) Esihenkilön tehtävänä on tarjota tilanteeseen rajallinen määrä vaihtoehtoja, mikäli tulos halutaan rajata tiettyyn raamiin (Piha ym. 2020, 84) Ravintoloissa tehokkuusajattelu on tuttua ja ratkaisuja tehdään paineen alaisena, toiminnalle on aina määritelty tietty aika. Esihenkilön on huolehdittava siitä, että resurssi- ja aikarajat asetetaan kohtuudella eikä työn kuormitus ole niin suuri, että luovasta toiminnasta tuleekin pelkkää suorittamista.

Esihenkilöllä on oltava rohkeutta vaatia asioita ja luotettava työntekijöihin. (Mellanen ym. 2020, 15) Esihenkilön tulee määrittää selkeät tavoitteet ja innostaa itsenäiseen työskentelyyn. Kun tavoitteet ovat selkeät, ne saavutetaan ihmisten reilun kohtelun, hyvän ilmapiirin ja selkeän suunnan kautta. Yksilön huomioiminen on tärkeää. Tämä ei tapahdu esihenkilön omien mallien kautta vaan yksilön vahvuuksien avulla. (Ahlroth 2022)

Katso peiliin

Asioiden muuttamiseen tarvitaan itsetutkiskelua ja peiliin katsomista. Esihenkilön on syytä selvittää, ilmeneekö muutosten yhteydessä muutosvastarintaa hänen itsensä tai muiden työntekijöiden kohdalla. Muutosvastarintaa vastaavia termejä ovat vastahakoisuus, kriittisyys tai esteet muutoksille. Muutosvastarinnan käsite on laaja ja osittain tarkasti määrittelemätön mutta käsitteen alkuperä löytyy fysiikan metaforasta, jonka mukaan vastarinta on hallitseva voima nykyisen tasapainotilan eli status quon, säilyttämisen suuntaan. Mikä tahansa käyttäytyminen siis, jolla yritetään säilyttää olemassa oleva tasapainotila, on muutosvastarintaa. (Laajalahti 2016)

Sosiaalitieteilijöiden keskuudessa on määritelty muutosvastarinta voimaksi, joka häiritsee muutostohtajia työssään kohti muutosta. Huomioitavaa kuitenkin on, että kriittisyys tai kielteiset argumentit eivät välttämättä ole merkki muutosvastarinnasta vaan ne ovat seurausta työntekijän sisäisestä pohdinnasta kohti muutosta. (Laajalahti 2016) Vallitsevien olojen kannattajat suhtautuvat usein skeptisesti muutokseen, joten kehityksen kannalta on välttämätöntä, että työyhteisössä on

riittävän vapaamielisiä ja uteliaasti uusiin asioihin suhtautuvia yksilöitä. Tämä vaatii rohkeaa kommunikointia ja oman haavoittuvuuden hyväksymistä. (Sorjanen ym. 2020, 125)

Konservatiiviseen ajatteluun ja menneisyydestä kiinni pitäminen eivät kuulu muutosjohtajuuteen. Tähän radikaaliin ajatteluun liittyy ajatus ihmisen kognitiosta, jonka mukaan ihminen ei luontaisesti halua oppia asioita, jotka haastavat jo omaksutun maailmankuvan. Kuitenkin uteliaisuus on ollut tekijä, joka on johtanut uuden oppimiseen ja sitä kautta asioiden kehittämiseen ja uudistamiseen. (Sorjanen ym. 2020, 35) Tätä tukee Pölösen (2020) ohjeet siitä, että uteliasta ihmistä ei tule torjua vaan on löydettävä uteliaisuuden into itsestään (Pölönen 2020, 40)

Toimiakseen hyvänä esihenkilönä, on pohdittava omaa toimintaansa suhteessa omiin työntekijöihin. Kannattaa pysähtyä miettimään, kuunteleeko tarpeeksi työntekijöitään ja toteutuuko palveluvan johtajuuden periaatteet arjessa. Työntekijöiden arvostus ja työntekijöille annettava motivoiva palaute ovat tärkeässä roolissa. Omat heikkoudet on hyvä tunnistaa ja vahvuuksia käyttää hyväksi. Kritiikin sietäminen on vaikeaa mutta kehityksen kannalta siitä oppiminen ja kritiikin hyödyntäminen auttavat eteenpäin. Työntekijöille kiitoksen sanomista ei voi koskaan tehdä liikaa. Ylpeys omista työntekijöistä ja kiitoksen sanominen ovat pieniä asioita suurin vaikutuksin. (Sarkkinen 2016)

Nuoret eivät pelkää auktoriteetteja ja he ovat hyvin tietoisia omista mahdollisuuksistaan. (Ahlroth 2022) Pölönen (2020) korostaa yrittäjämäistä asennetta, jota esihenkilöiden tulisi vahvistaa (Pölönen 2020, 105). Tämä vaatii esihenkilöltä myös kykyä nähdä, millaisia henkilöitä hän itse palkkaisi yritykseensä. Kaikkia ihmisiä ei johdeta samalla tavalla, etenkin nuoria. Esihenkilön onkin syytä miettiä, millaista johtamista kukin työntekijä tarvitsee, johtaminen on yksilöintiä. (Piha ym. 2020, 318)

Tiimityön tukeminen

Itseohjautuvuuden ja vastuun siirtäminen tiimeille vähentää esihenkilön roolia käytännön työssä (Rubanovitsch 2019, 135-136). Maxwell (2021) määrittelee tiimin ryhmänä, joka ”koostuu muutamista ihmisistä, joiden taidot täydentävät toisiaan ja jotka ovat sitoutuneet yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, sen suorituskriteereihin ja toimintatapaan, joiden suhteen jokainen kokee olevansa vastuussa” (Maxwell 2021, 237). Aiemmin todettiin Z-sukupolven olevan parhaimmillaan

juuri tiimityössä ja että nuoret mielellään hakeutuvat tilanteisiin, joissa he saavat toteuttaa tiimityön taitojaan. On siis perusteltua, että esihenkilöiden kannattaa tukea ja luoda tilanteita, joissa tiimissä työskentely mahdollistuisi.

8 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin Oulussa syksyllä 2021. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nuorten johtamiseen liittyviä ilmiöitä hotelli- ja ravintola-alalla. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä eri sukupolvien välillä sekä saada selville niitä tekijöitä, jotka tukevat hotelli- ja ravintola-alan esihenkilötyötä operatiivisella tasolla.

8.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ilmiöitä ja sen keskiössä ovat merkitykset. Koska tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä eri sukupolvien välille sekä tarve kehittää esihenkilötyötä, tuki laadullisen tutkimuksen menetelmät tutkimuksen tavoitteita. Tavoitteena oli saada tutkittavaan ilmiöön useita eri näkökohtia, jotta monipuolisen tiedon saanti aiheen ympäriltä mahdollistuisi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullista tutkimusta käytetään, kun halutaan tutkia ihmisten elämää ja siihen liittyviä ilmiöitä. Kyse on kokonaisvaltaisesta ilmiöiden tutkimisesta eikä kvalitatiivinen tutkimus ei ole minkään tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006) Laadulliset tutkimukset rakentuvat aiemmista aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja niistä muotoilluista teorioista, empiirisestä aineistosta ja tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. Aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa voivat olla haastattelut, havainnointit, elämänkerrat tai päiväkirjamerkinnot. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006).

Laadullisessa tutkimuksessa huomioidaan ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta eikä siinä käytetä keollisia asetelmia. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on suhteellisen pienet aineistokoot, näytteitä tutkitaan sosiaalisesta todellisuudesta. (Eskola & Suoranta 2000, 13-24) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä rinnakkain käytettävät tutkimusotteet. Silloin puhutaan

moniparadigmallisuudesta tai triangulaatiosta. Tutkimuksissa rinnakkaisuus on yleistynyt ja työkalujen valintaan vaikuttavat tilanne ja tutkimustehtävä tai -ongelma. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysillä ja teoriolla on yhteys, mutta aineiston analyysit eivät perustu teoriaan. Abduktiivisesta päättelystä puhutaan silloin, kun lähestymistapa aineistoon on teoriasidonnainen (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

8.2 Aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyössä tietoa kerättiin aiemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista ja niistä muodostuvasta teorian tiedosta. Empiirisen tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin haastattelua. Haastattelussa tutkija ja haastateltavat keskustelevat aiheista, jotka liittyvät tutkimukseen. Haastattelutyyppinä ovat teemahaastattelu, ryhmähaastattelu, avoin haastattelu sekä strukturoidut- ja puolistrukturoidut haastattelut. Haastattelu on ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne, johon on valmistauduttava huolellisesti. Hyvän vuorovaikutustilanteen aikaan saamiseksi käyttäytymisellä, ilmeillä ja eleillä on merkittävä vaikutus. Käyttäytymisellä viestitään hyvän vuorovaikutuksen tahotilaa, sosiaaliset taidot ovat tarpeen. Haastattelun luonne tulee aina sitoa kontekstiin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

Tutkimuksessa haastattelun tulee olla ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelijan tehtävänä on vakuuttaa haastateltava siitä, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006) Haastattelutilanteista pyrittiin tekemään mahdollisimman luontevia. Haastattelupaikka ja aika sovittiin haastateltavien kanssa yhdessä sähköpostin välityksellä. Haastattelun alussa tutkija kertoi haastattelun kulusta ja ajasta, joka haastateluun oli varattu. Aika oli ennalta sovittu mutta antoi vapauden keskustelulle ja sovittun ajan ylittämiseksi, mikäli tilanne niin vaati. Haastattelut toteutettiin yhteä lukuun ottamatta Teams-tapaamisilla.

Tässä tutkimuksessa haastattelutyyppiä valikoitui teemahaastattelu. Sen edellytyksenä on, että haastattelija on perehtynyt aiheeseen ja tuntee haastateltavien tilanteet. Tutkija on ennalta perehtynyt aiheeseen omakohtaisesti työelämän kautta esihenkilönä sekä perehtyen aiheeseen liittyviin tutkimuksiin, artikkeleihin ja kirjallisuuteen. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle enemmän vapauksia kysymysten ympärille. Teemahaastattelussa edetään ennalta muotoiltujen teemojen mukaan ja se sijoittuu haastattelutyyppinä lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun

väliin. Se on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu koska kaikille haastateltaville aihepiirit ja teemat ovat samoja. Kuitenkin haastattelussa edetään ilman tiukkaa kaavaa ja haastateltavan puolelle annetaan tilaa. Omakohtainen esihenkilökokemus sekä aiheen teoria ja tutkimukset tukivat haastattelua. Teemahaastattelussa tutkijan asettamat teemat kysymyksille eivät kuitenkaan analyysivaiheessa ole välttämättä samat. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

Teemahaastattelussa sisältö- ja tilanneanalyysit ovat tärkeitä. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on operationalisoitava. Tällä tarkoitetaan teoreettisten käsitteiden muuttamista empiirisesti mitattavaan muotoon. Käsitteiden kääntäminen ymmärrettävään muotoon on tärkeää. Tutkimuksessa on huomioitava, mitä tarkalleen ottaen tutkitaan. Aineistoa analysoitaessa saattaa aineistosta löytyä olennaisia ja tutkimusaihetta jäsentäviä eri teemoja. Teemahaastattelun analysoinnissa ei tarvitse käyttää vain yhtä tapaa. Tässä tutkimuksessa kuitenkin analyysimenetelmänä käytettiin laadullisen tutkimuksen tyypittelyä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

Teemahaastattelun kysymysrunko muodostui opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelun teemat olivat nuorten johtaminen, johtamisen muutokset, sukupolvien väliset erot, työelämän muutokset ja ravintola-alan haasteet nyt ja tulevaisuudessa. Kysymysten esittämisessä ei ollut tiettyä pakotettua järjestystä vaan haastattelutilanne oli joustava, jossa kysymykset nostettiin esille silloin, kun se luontevalta tuntui. Haastateltavien tulkinnat ja merkitykset asioista nousivat hyvin esille yhteisessä vuorovaikutustilanteessa. Haastattelurunkoa tehdessä kysymykset eivät olleet luettelomaisina, vaan käsittelivät erikseen yhtä teemaa. Nämä toimivat muistilistana haastattelijalle ja kysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa. Myös apukysymyksiä esitettiin ja teemojen ympärille annettiin tilaa, jotta tietoa saataisiin mahdollisimman paljon ja monipuolisesti. Kysymysten avulla pidettiin yllä keskustelua ja tärkeää oli saada puhujan kokemukset ja tunteet esiin haastattelussa. Haastattelussa korostettiin haastateltavien kokemusmaailmaa ja määritelmiä aiheen ympärillä.

Aineiston keruu oli joustavaa ja kysymyksiin voitiin palata, tarkentaa tai avata laajemmin. Kysymysten ja vastausten tulkinta mahdollistui aktiivisen vuorovaikutuksen ansioista. Haastattelujen avoin vuoropuhelu mahdollisti sen, että tietoa ja näkemyksiä saatiin myös kysymysten ulkopuolelta. Haastattelussa tärkeää oli molemminpuolinen vuoropuhelu ja aiheen ympärillä heränneet kysy-

mykset ja haastateltavien mielipiteet. Mielipiteisiin tutkija ei ottanut kantaa. Haastattelut synnyttivät molemmin puolin erittäin hedelmällisiä keskusteluja, jotka tukivat myös tutkijan ajatuksia aiheesta.

Haastattelujen kesto vaihteli vajaasta tunnista puoleentoista tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin välittömästi jokaisen haastattelujen jälkeen. Litterointi tehtiin mahdollisimman sanatarkasti, jotta haastateltavien tunnetila ja tarkoitus tulisivat hyvin esille. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puheen kirjoittamista analysoitavaan muotoon. Litteroinnissa epäselvyyttä saattaa aiheuttaa litteroinnin tarkkuus etenkin siinä, pitääkö jokainen sana kirjoittaa niin kuin sen kuulee, tämä koskee myös murteita. Näitä pohtiessa keskeiseksi nousee käsitys kielestä ja siitä, miten kieleen suhtaudutaan. Tutkimuksessa kielen analysointi ei ollut tutkimuskohteenä, joten litteroinnissa ei käytetty erikoismerkkejä. Litteroinnista saatu hyöty tutkimuksen kannalta oli, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet sai kirjoitettua ylös. Näiden lisäksi mietteet, tokaisut ja hymähdykset dokumentoituivat ja sitä kautta antoivat tutkijalle viitteitä haastateltavien mielentilasta ja aidoista ajatuksista. Tutkija näkee tämän positiivisena tekijänä aineistoa analysoitaessa. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

8.3 Aineiston analyysimenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli nuorten johtamisen ymmärtäminen ja esihenkilötyön kehittämisen pohjalta. Analyysin tarkoituksena on lisätä aineiston informaatioarvoa. Analyysivaiheessa tutkija tiivistää, tulkitsee ja käy vuoropuhelua teorian, empirian ja omien ajatustensa kanssa. Tuloksena hyvä analyysi tuottaa enemmän aineistoa kuin mitä se on alkuperäisessä muodossaan. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

Analyysivaiheessa käytettiin lähestymistapana laadullista analyysia ja tyyppittelyä. Tyyppittelyssä haastattelusta etsitään yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat tyyppillisiä tai yleisiä elementtejä. Tyyppikuvaukset ovat aineiston läpileikkauksia tai tiivistelmiä. Niissä kiteytyy aineiston keskeisimmät elementit. Kerätyn aineiston litteroinnin tuloksena olennaiset tiedot saatiin tiivistettyä. Litteroituja tekstejä kertyi yhdestä haastattelusta neljä sivua eli kaikkiaan neljästä haastattelusta saatu litteroitu sivumäärä oli 16 sivua. Hajanainen aineisto muodostui selkeäksi, informatiiviseksi kokonaisuudeksi. Litteroinnin jälkeen jokainen haastattelu purettiin kysymysten mukaiseen aihealueeseen. Haastattelut yhdistettiin näiden kautta perinteisen leikkaa liimaa-välinettä apuna käyttäen.

Teksteistä etsittiin samankaltaisuudet sekä poikkeavuudet. Asioita havainnointiin niiden toistuvuuden, esiintyvyyden ja erityistapausten perusteella. Saatu aineisto pilkottiin osiin, käsitteellistettiin ja koottiin loogiseksi kokonaisuudeksi. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

8.4 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa esille nousevat kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tietoteoreettisessa eli epistemonologisessa keskustelussa esitetään neljä erilaista totuusteoriaa. Näitä ovat korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, konsensukseen perustuva totuusteoria ja pragmaattinen totuusteoria. Korrespondenssiteoriassa väite on totta silloin, kun se vastaa todellisuutta. Väitteen voi todentaa eri aistein. Koherenssiteoria nojaa jo todetuksi todettuihin teorioihin, jonka mukaan väite on totta silloin kun se on yhdenmukainen ja johdonmukainen näihin jo todettuihin teorioihin. Puhutaan totuuden ristiriidattomuudesta itsensä kanssa. Konsensukseen perustuvassa teoriassa totuus on yhteisymmärryksessä luotua ”totuutta”. Tämä perustuu ihmisten luomiin sopimukseen ja kielikuviin. Pragmaattinen totuusteoria puolestaan liittyy käytäntöön. Uskomus on tosi silloin, kun se toimii ja se on hyödyllinen. Mahdollisuus objektiiviseen tietoon liittyy näihin totuusteorioihin ja tarkasteltaessa objektiivisuuden ongelmaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on syytä erottaa toisistaan tehtyjen havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Tutkijan puolueettomuus on tärkeää huomioida tutkimuksen luotettavuuspohdintoissa tulkitessaan tutkimustuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin käsitteellä. Siinä on kysymys tutkimuksen pätevydestä, tulosten oikeellisuudesta tai perusteellisesta tekemisestä. Validiteettiin liittyy olennaisesti kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja mikä on tutkijan käsitys kielestä, miten hän siihen suhtautuu. Laadullisen tutkimuksen pätevyys voidaan ymmärtää enemmän uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi kuin suoraviivaiseksi todellisuudeksi. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa painottuu sen johdonmukaisuus. Tutkimuksen eri kokonaisuuksien tulee olla johdonmukaisia suhteessa toisiinsa. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteeksi määriteltiin nuoret, joilla tarkoitetaan millenniaaleja ja Z-sukupolvea. Tutkittiin myös sukupolvien välisiä eroja. Tutkimuksessa selvitettiin nuorten johtamiseen liittyviä ilmiötä, jolloin tutkimuskohteen valinta oli perusteltua. Tutkijan henkilökohtainen kiinnostus nuorten johtamiseen

sekä omakohtaiset kokemukset tukivat sitoutumisen ajatusta luotettavuutta tarkastellessa. Aineiston keruu tehtiin perehtymällä aiemmin tutkittuun teorian tietoon aiheesta sekä haastatteluilla, jotka tukivat tuloksellisesti jo aiemmin tutkittua tietoa. Tiedot vahvistivat tutkijan näkemystä siitä, että johtamisen tulee muuttua hotelli- ja ravintola-alalla. Haastateltavien valinnassa luotettavuutta puolsi haastateltavien ikä sekä työkokemus johtamisesta ja esihenkilötyöstä. Tutkimuksessa otettiin huomioon se, että haastateltavat pystyivät mahdollisimman vapaasti kertomaan todellisista tunteistaan ja mielipiteistään ilman pelkoa siitä, että tunnistettavuus olisi mahdollista. Aineiston analyysimenetelmänä tyypittelyn avulla saatiin aineisto informatiivisesti kokonaisuudeksi, jossa tuli ilmi haastateltavien aidot tunnetilat ja näkemykset asiasta. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

Tutkimuksen tiedonhaku voidaan kuvata prosessina, jossa ensimmäisenä kartoitetaan tutkimusongelma. Tutkimusaiheeksi nousi nuorten johtaminen operatiivisen tason esihenkilötyön näkökulmasta tutkijan oman kokemuksen ja tutkijan aiheeseen kohdistuvan aidon kiinnostuksen vuoksi. Aiheen valinta oli tutkijalle luonteva ja valikoitui tutkijan työskennellessä ravintolapäällikkönä suuressa hotelli- ja ravintolaketjussa. Tiedonhaussa käytettiin kirjallisuutta ja artikkeleita mm. aiheista nuorten johtaminen, muutosjohtaminen, millenniaalit, työhyvinvointi, Y-sukupolvi työelämässä ja sukupolvet. Käytännön tietoa saatiin hotelli- ja ravintola-alan esihenkilöiltä haastattelujen avulla. Tiedonhauille teorian ja haastattelujen kautta oli perusteltua, koska haluttiin selvittää mitä ajatuksia aihe esihenkilöissä herättää ja mikä suhde jo tutkittuun teoriaan on käytännön esihenkilötyössä. Tietoa pyrittiin rajaamaan johtamiseen, nuorten johtamiseen, tutkittuun tietoon millenniaaleista ja Z-sukupolven edustajista sekä esihenkilötyöstä. Aiheen rajaaminen oli tärkeää itse tutkimusongelman kannalta. Tutkija näkee, että sekä haastattelut että tutkittu teoreettinen tieto tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Myös lähteiden ajantasaisuus ja ammatillisuus otettiin tutkimuksessa huomioon. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi tulevaisuuden esihenkilötyössä hotelli- ja ravintola-alalla. (Tuomi ym. 2002, 83)

Tieteen eettisyys on etiikan ja tutkimuksen välinen yhteys. Etiikan peruskysymyksiä ovat kysymykset siitä, millaista on hyvä tutkimus, onko tiedonjano hyväksyttävää kaikissa asioissa, miten tutkimusaiheet valitaan ja millaisia tutkimustuloksia saa tavoitella. Eettisyyteen liittyvät myös ne keinot, mitä tutkija saa käyttää. Eettisyyteen liittyy kysymys laadukkaasta tutkimuksesta, jossa

eettisyys kiertyy muodollisesti tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin ja tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Tutkijan on siis noudatettava koko tutkimuksen ajan vastuullisia ja oikeita toimintatapoja. Tutkimuksen uskottavuus perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Siihen kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus itse tutkimuksen tekemisessä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa. Eettisyys on huomioitu tiedonhankinnassa, tutkimus- ja arviointimenetelmissä ja tulosten julkaisussa on noudatettu avoimuuden ja rehellisyyden periaatteita. (Tuomi ym. 2002, 147-150)

9 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tärkein osuus on raportin esittely. Tulosten ja tutkimuksesta saadun tiedon avulla pyritään osoittamaan vastaus tutkimustehtävään. Tärkeää on, että tulosten esittämisessä otetaan huomioon tutkimuksen tarkoitus ja että tärkeimmät tulokset ovat helposti havaittavissa. Tärkeää on havainnollisuus ja totuudenmukaisuus. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu n.d.)

9.1 Haastateltavien taustat

Opinnäytetyön tutkimukseen haastateltiin neljä henkilöä. Haastateltavat edustivat monipuolisesti hotelli- ja ravintola-alan esihenkilöstöä. Kaksi edusti valtakunnallista hotelli- ja ravintolaketjua jossa toinen toimi hotellinjohtajana ja toinen hotellipäällikkönä. Edustettuna oli myös toisen valtakunnallisen hotelli- ja ravintolaketjun ravintolatoimenjohtaja sekä yksityisen hotelli-ravintolan omistaja ja yrittäjä, joka toimii myös Matkailu- ja Ravintolapalveluiden Maran työmarkkinajärjestön varapuheenjohtajana. Yksi haastateltavista edusti millenniaalien sukupolvea.

Perusteluna haastateltavien valinnalle oli heidän pitkä työ- ja esihenkilökokemuksensa hotelli- ja ravintola-alalta. Haastatteluista sovittiin sähköpostitse ja yksi toteutettiin henkilökohtaisella haastattelukäynnillä ja kolme muuta haastattelua toteutettiin Teamsin välityksellä. Haastattelua sopeissa haastattelijä informoi haastateltavia haastattelun teemasta ja tarkoituksesta. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja kokivat sen olevan erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe. Tavoitteena oli luoda teemahaastattelulle tyypillinen keskustelunomainen tilanne, jossa puhutaan ennalta suunnitellusta teemasta. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

Haastattelujen lukumäärä tuki saturaation periaatetta. Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston riittävyttä eli kylläntymistä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä riittää, kun se on tutkimustehtävän ja aiheen kannalta välttämätöntä. Saturaatio on yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrää lisäämällä uutta tietoa ei olisi saatu vaan aineiston määrä tutkimusongelmaan suhteutettuna on riittävä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

9.2 Kokemukset nuorten johtamisessa

Haastattelussa kysyttiin esihenkilötyön haasteista ja johtamisesta ennen ja nyt. Kysyttiin myös mahdollisista sukupolvien välisistä eroista ja havainnoista niistä. Selvitettiin myös haastateltavien työpaikkojen ikäjakauma, jotta saataisiin luotettavaa tietoa siitä, että nuorten johtamisesta on haastateltavilla kokemusta. Haastattelu eteni kysymykseen työelämän muutoksista ja siitä, millaisia johdettavia nuoret haastateltavien mielestä ovat. Kysyttiin myös nuorten työn tekemiseen liittyvästä motivaatiosta. Koska nuoret vaikuttavat tulevaisuuden työelämään, haluttiin selvittää sitä, miten haastateltavat näkevät hotelli- ja ravintola-alan työllisyyden jatkossa. Tähän liittyen jatkettiin aiheella alan haasteisiin sekä nuorten että työnantajan näkökulmasta. Haastattelun lopuksi kysyttiin lähijohtamisen ja johtamisen tai esihenkilötyön muutostarpeesta sekä siitä, mikä johtamisessa tulisi muuttua, mikäli siihen on tarvetta. Haluttiin tietää myös se, miksi johtamisen tulisi muuttua, mikäli haastattelussa tarve muutokseen ilmenisi.

Tutkimuksen kannalta oleellista oli kysyä haastateltavilta heidän esihenkilökokemuksistaan ja johdettavien ikäjakaumasta. Näin saatiin varmistettua se, että kaikki haastateltavat työskentelevät nuorten parissa ja tutkimustieto haastattelujen kautta on relevanttia. Oleellista oli myös saada tietoa siitä, että haastateltavien työpaikan ikäjakauma tukee haastattelun sukupolvikysymystä.

Kaikki haastateltavat toimivat esihenkilön roolissa. Kahden haastateltavan työyhteisössä suurin osa työntekijöistä on nuoria eli Z-sukupolven edustajia ja millenniaaleja. Toinen haastateltavista arvioi, että nuoria työntekijöitä on heidän työyhteisössään 90 prosenttia henkilöstöstä. Kahden muun haastateltavan työpaikoissa ikäjakauma on suurempi, n. 20-60 vuotta, vanhin työntekijä yhdessä työyhteisössä on 67 vuotias.

9.3 Johtaminen, lähijohtaminen ja esihenkilötyö ennen

Haastattelussa kysyttiin kokemuksista johtamisesta, lähijohtamisesta ja esihenkilötyöstä uran alkuvaiheessa. Tarkoituksena oli saada vastaus siihen, onko johtaminen muuttunut ja jos on niin miten. Haluttiin myös tietää, mitkä ovat ne tekijät, miten johtaminen on muuttunut entisestä.

Esiin nousi vahvasti johtamisen puute, johon havahduttiin vuosia sitten. Erityisesti yksi haastateltavista korosti lähiesihenkilötyön puutteita. Haastatteluissa todettiin, että ravintola-alalla oli huonoa johtamista ja siihen täytyi puuttua. Toisen haastateltavan mukaan johtaminen oli ennen pelolla johtamista, esihenkilöt olivat etäisempiä kuin nykyään. Yhdessä haastattelussa haastateltava totesi, että 90-luvulla ei juuri johtamista ollut. Ravintolatöihin mentiin ja yritettiin pärjätä.

-Kun se vielä 90-luvulla oli ravintolapäällikkö, jonka piti parhaiten osata se homma. Ei sen johtaa tarvinnu osata.-

Yhden haastateltavan mukaan aikana, jolloin hän itse astui työelämään, oli käytäntönä, että vanhempi tarjoilija sanoi mitä tehdään ja miten ei ole tapana tehdä. Arjessa opastamista ja ohjausta ei ollut. Hänen mukaansa yksittäiset tarjoilijat olivat oman onnensa nojassa. Johtaminen ei ollut ammattimaista. Haastateltavan mukaan 90-luvulla ravintolapäällikkö oli se, jonka piti parhaiten kaikki osata, kaiken muun paitsi johtamisen. Johtamisen merkitys on kasvanut.

Yhdessä haastattelussa mainittiin perehdytys, jota ei ennen juuri ollut. Prosessikuvaukset puuttuivat, jolloin usein työnkuvat olivat epäselvät. Elettiin aikaa, jolloin töihin päästiin ja omasta oppimisesta osattiin ottaa enemmän vastuuta. Johtamisessa ei siis huomioitu perehdytyksen tärkeyttä eikä siitä esihenkilökään ottanut suurempaa vastuuta.

-Kauan aikaa sitten ei tunnettu esimerkiksi perehdytystä. Kaikki opittiin tekemällä töitä, se oli rinnalla oppimista. Enemmän oli pelolla johtamista. Kaikki prosessikuvaukset puuttuivat jolloin usein työnkuvat olivat epäselviä.-

Työpaikoilla työntekijät sopeutuivat hyvin annettuihin työvuoroihin, niitä ei järjestelty. Huoliteltu ulkonäkö oli itsestäänselvyys eikä esihenkilön tarvinnut siitä erikseen sanoa. Kaikissa haastatteluissa ilmeni, että esihenkilö oli ennen automaattisesti auktoriteetti, jota ei kyseenalaistettu. Yksi

haastateltavista sanoi vanhempien työntekijöiden tottuneen jo ala-asteella, että täytyy toimia kuten opettaja sanoo. Ennen ajateltiin, että työpaikka saatiin. Nyt työpaikka vain on.

Nuorta sukupolvea edustavan haastateltavan mukaan lähijohtaminen ei ole hänen mielestään muuttunut. Esihenkilöt ovat olleet hyviä ja työ on ollut yhteisellä toimimista koko hänen uransa ajan. Hänen mielestään johtaminen on menossa hyvään suuntaan.

-Mulla on sattunut semmosia esimiehiä että kaikki menny hyvin. Ollu yhteisellä toimimista mun uran alusta lähtien. Mun mielestä ollaan nyt menossa vielä semmoseen hyvään johtamiseen, että mitä työntekijätkin haluaa niin kuin keskusteleminen, yhdessä miettiminen ja että annetaan vastuuta kaikille että se ei oo vaan se yks joka käskyy ja kertoo miten tehdään. Että se on semmonen tällä alalla ja tulevaisuuden juttu.-

9.4 Erot sukupolvien välillä

Puhuttaessa sukupolvien välisistä ristiriidoista työpaikoilla, esille nousivat ajattelutavan erot, ymmärrys ja työn tekemisen tavat. Nämä tulivat ilmi kaikissa haastatteluissa. Vanhemman sukupolven työntekijät ovat tottuneet tekemään työtä eivätkä hätkähdä pienistä. He pyrkivät itse ratkaisemaan asiat, toisin kuin nuoret, jotka odottavat, että heistä huolehditaan.

-Näkyy siinä että vanhemmat pärjäävät omilla jaloillaan helpommin, eivät tarvitse välttämättä sitä esihenkilön vahvistusta asioihin. Nuoret kyselevät ja varmistelevat enemmän.-

Suhtautumisessa työhön ilmeni myös eroja. Nuoret erottavat työn ja vapaa-ajan toisistaan selkeämmin eivätkä esimerkiksi vastaa työpuheluihin illalla. Tämä nähtiin kuitenkin positiivisena asiana etenkin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhden haastateltavan mukaan kyse on asennoitumisesta työhön. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi nuorten elämänhallintataidot. Nuoret kokevat epävarmuutta eikä osa edes tiedä milloin töihin pitäisi tulla. Opastusta kaivataan ja elämänhallintaoppien tulisi lähteä haastateltavan mielestä jo kotikasvatuksesta ja oppilaitoksista.

- Hirveesti haasteita ja kollegojen kanssa ollaan juteltu. Epävarmuutta ja osa ei tiedä edes milloin pitäisi töihin tulla että kädestä pitäen joudutaan opastamaan. Niistäkin jotka on töissä niin onhan siellä sitä eroavaisuutta.-

Eroja nähtiin myös vastuunkannossa. Vanhemmat työntekijät eivät tarvitse esihenkilön vahvistusta asioihin, kun nuoret kyselevät ja varmistelevat enemmän. Nuorilla tekemisen sanottiin olevan enemmän itsekeskeistä, eivätkä he ajattele rooliaan osana suurempaa kokonaisuutta. Vanhempi sukupolvi ymmärtää paremmin työpaikan kirjoittamattomat säännöt. Näillä haastateltava tarkoittaa tavallisia arkisia asioita, esimerkiksi pölyjen pyyhkimisen ikkunalaudalta ohi kulkiessa. Ei odoteta, että sen tekee joku muu tai siihen ei ollenkaan kiinnitetä huomioita vaan ajatellaan että siisteystydestä huolehtiminen on myös omalla vastuulla.

Asoihin tarttuminen sekä niihin puuttuminen aiheuttavat välillä konflikteja. Esille nousi esihenkilöiden tarve saada työkaluja henkilöstöjohtamiseen ja lainalaisuuksien johtamiseen. Haastateltava pohti myös, mitä ne voisivat olla. Hän mainitsi myös palautekeskustelut, jotka pitäisi muuttaa välittäväksi keskusteluksi. Nuoret tarvitsevat vahvan signaalin johtamisesta. Tämä nousi esille myös toisessa haastattelussa. Johtoryhmä oli pohtinut palautekeskustelun järkevyyttä ja haastavuutta aikataulullisesti. Vanhemmat ajattelevat enemmän, että keskusteluja käydään arkipäivässä ja että jokainen tietää mihin suuntaan kehittyä. He eivät odota säännöllisiä palautekeskusteluja samalla tavalla kuin nuoret. Nuorille puolestaan kehitys- ja palautekeskustelut ovat tärkeitä. Vastauksessa ilmeni johdon pohtineen syyn olevan siinä, että nuoret ovat olleet jo koulusta saakka kehitys- ja palautekeskustelujen kohteena. Ennen ei vanhempia otettu vanhempainiltaan mukaan eikä lapsilta asioista kysytty. Nykyään mennään jo päiväkotiin kaikki yhdessä keskustelemaan. Haastateltava totesi, että nykyään palautteen antamisella on rakenne ja se on jatkuvaa. Hänen mukaansa näitä keskusteluja ei ole vara jättää tekemättä, koska nuori itse pitää huolen siitä, että ne pidetään ja hänellä on keskusteluun aina jotain asiaa ja sanottavaa. Tämä tuli esille kaikissa vastauksissa, joissa todettiin, että nuoret antavat palautetta ja osaavat kyseenalaistaa asioita. Yksi haastateltavista näki tämän oppina sekä vanhemmille että nuorille. Todettiin, että nuoret sanovat asiansa suoraan. Kuitenkin palautteen saaminen nähtiin osittain ongelmallisena koska nuoret loukkaantuvat herkemmin kuin vanhempi sukupolvi. Yksi haastateltavista totesi, että nuorilta puuttuvat ennakkoimisen taidot ja neuvottelutaidot.

-Vasta keskusteltiin johtoryhmän kanssa tuosta palautekeskusteluasiasta että kuinka se itsellä vähän on haaste, että mitähän järkeä tässä kehityskeskustelussa on koko ajan järkeä pitää. Että kyllähän minä nyt tiän mihin minä kehityn ja keskusteluja käydään siinä arkipäivässä. Mutta nuorelle polvelle kehityskeskustelu on tärkeä. Puhuttiin sitten että miksi se on niille nuorille tärkeää, mistä se tulee? Ja sehän tulee siitä että kun ne on koulusta lähtien olleet kehityskeskusteluiden kohteena. Eihän ennen vanhaan lapsia otettu

vanhempainiltaan eikä lapsilta kysytty mutta nykyäänhän mennään jo päiväkodissa puhumaan porukalla. Nykyään palautteen antamisella on rakenne ja se on jatkuvaa-

Nuorten työntekijöiden kohdalla kaikki haastateltavat näkivät myös mahdollisuuksia ja positiivisesti vanhemmasta sukupolvesta erottavia tekijöitä. Uutena ulottuvuutena nähtiin kiinnostus vanhempien ikäluokkien työllistämiseen. Tällä tarkoitetaan yli 60-vuotiaiden työllistämistä. Heidän kohdallaan on mietittävä työtehtävät ja esimerkiksi sitä, mitä haasteita sähköistynyt työelämä tuo. Oikeiden työtehtävien löytyminen koskee myös nuoria. Kun paikka löytyy ja he onnistuvat siinä, voidaan puhua erinomaisesta työn tuloksesta.

-Kun nuorille löytää oman paikan ja ne onnistuu siinä, tulee erinomainen lopputulos. Mutta pitää löytää heillekin omat työtehtävät.-

Nuoret ovat tottuneet reflektointiin jo koulussa. He ovat itse voineet miettiä mitä ovat oppineet ja ovat itse voineet vaikuttaa asioihin. Kun tätä verrataan haastateltavan mainitsemaan X-sukupolveen, joka kävi koulunsa 80-luvulla, ei reflektointia käytetty oppimisen apuna. Opettaja antoi numeron ja siihen tyydyttiin. Nuoret reflektoinnin osaavat työntekijät pystyvät työskentelemään ryhmässä ihan eri tavalla kuin vanhempi sukupolvi. Myös vanhan ikäluokan on täytynyt erään haastateltavan mukaan oppia nuorten tavoille. Huutaminen ja käskyttäminen eivät enää toimi, keskustelemalla ja asioita toistamalla on opetettu myös vanhempaa henkilökuntaa toimimaan rakentavammin.

-Nuoret antaa palautetta ja osaavat kyseenalaistaa, siinä mielessä hyvä että kysyvät, oppia molemmille.-

9.5 Työelämän muutokset

Haastattelijoilta kysyttiin ravintola-alan muutoksista ja sitä, mitä mahdollisia muutoksia haastateltavat ovat havainneet. Kysymyksellä alan muutoksista haluttiin selvittää, mitä asioita tulee ottaa huomioon esihenkilötyössä ja mitä valmiuksia alalle tarvitaan.

Kolmen vanhemman sukupolven vastauksissa ilmeni, että työelämä ravintola-alalla on muuttunut paljon. Nuorin haastateltavissa ei nähnyt suuria muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana mutta työelämän murroksen hän sanoi olevan nyt ajankohtainen. Suurimman muutoksen hän nä-

kee tapahtuneen jo ennen koronaa, viimeisissä neljässä vuodessa. Alan muutokset ja uudistuminen nähtiin hyvänä asiana. Positiivisia ravintola-alan muutoksia mainittiin alan monipuolistuminen, asiantuntijuuden lisääntyminen ja digitalisaatio. Alan yritysten liikevaihdot ovat kasvaneet ja alalle on tullut paljon uusia, hyviä toimijoita.

-Ravintola-alan muutokset: jotenkin mää nään kuitenkin että enemmän plussaa. Toimiala on monipuolistunut, asiantuntemus on lisääntynyt, kaikki mahdollisuudet on lisääntynyt, liikevaihdot kasvaneet, tullut paljon hyviä yrityksiä, hyviä toimijoita.-

Yhdessä haastattelussa viitattiin aikoihin 70-luvulla, jolloin alan arvostus ei yhteiskunnan näkökulmasta ollut suuri. Nykyään matkailu- ja ravintola-ala on yhteiskunnan kannalta oikeaa liiketoimintaa, jonka arvo yhteiskunnalle veronmaksajana on tärkeä. Yhteiskuntakin on muuttunut enemmän palvelumaiseksi ja palvelualan ammatit ovat lisääntyneet. Ravintola-alalta yksi haastateltavista totesi, että alkoholipolitiikka on muuttunut parempaan suuntaan ja korona-aika korosti hänen mukaansa sitä, että alan monialaisuudesta pitäisi pystyä keskustelemaan julkisesti enemmän. Tällä hän tarkoittaa sitä, että enää ei puhuta juottoloista ja kuppiloista vaan monialaisesta liiketoiminnasta.

-Et ei oo pelkästään juottolat ja kuppilat vaan että on hyvin monialaisesti tätä liiketoimintaa ja se on mun mielestä nastaa.-

Digitalisaatio on mahdollistanut ihan erilaisen kaupankäynnin kuin koskaan aiemmin ja antanut työkaluja johtamiseen. Ennen Excel oli yhden vastaajan mukaan kova sana, nykyään työkalujen määrä antaa enemmän mahdollisuuksia. Haastatteluissa tuli esille ammatillisuus, joka viittaa myös asiantuntijuuteen. Tällä tarkoitettiin sitä, että ravintoloissa oikeasti halutaan tehdä hyvää ruokaa ja he haluavat olla ammattilaisia. Mahdollisuutena nähtiin työn tekeminen eri paikoissa, työstä on tullut myös ravintola-alalla joustavampaa kuin ennen.

Kolmessa haastattelussa viitattiin lamavuosiin tai aikoihin, jolloin työpaikan saanti ei ollut helppoa. Hakijoita oli paljon ja työpaikoista pidettiin kiinni. Työpaikkaa pidettiin lottovoittona. Työsuhteet olivat pitkiä ja alan koulutusta vaadittiin. Yksi haastateltavista kyseenalaisti myös nuorten halua tehdä alan töitä. Työpaikan haluaminen on liittynyt vastauksen mukaan elintasoon ja siihen, että elintaso halutaan kasvattaa. Nykyään tällaista motivaatiota ei enää ole eikä työpaikan merkitys ole niin suuri kuin ennen. Vastauksessaan hän pohti myös sitä, muuttuuko yhteiskunta tai sosiaali-

turva sen mukaan, kuinka paljon asiakkaita on. Osa nuorista kokee esimerkiksi, että korkea elintaso ei ole tavoiteltavissa oleva asia vaan kierrättäminen riittää. Tämä on haastateltavan mielestä hyvä asia. Elintasoon viittasi myös nuorin haastateltavista. Hänen mukaansa nuoret ajattelevat, että tienäminen ei ole niin suuressa roolissa eikä se, että on paljon töitä. Tärkeää on, että töitä saa tehdä niin kuin haluaa. Pysyvyyttä ei enää arvosteta niin kuin ennen.

-Työelämä on muuttunut paljon. Sekin on muuttunut, miten paljon halutaan työpaikkaa. Halutaanko edes tehdä töitä? Haluaminen on ennen liittynyt elintasoon ja siihen, että sitä halutaan kasvattaa. Nykyään tätä motivaatiota ei ole. Työpaikan merkitys ei ole suuri. Muuttuuko yhteiskunta tai sosiaaliturva sen mukaan kuinka paljon heillä on asiakkaita? Osa nuorista kokee, että korkea elintaso ei ole tavoiteltavissa oleva asia vaan kierrättäminen riittää. Tämä on myös hyvä asia.-

Ravintola-alasta sanottiin, että siitä on tullut koko ajan enemmän läpikulkuala. Jos ennen alalle koulutusta vaadittiinkin, se tämän päivän silmillä katsottuna tuntuu harrastelulta. Ammatillisuus oli aiemmin enemmänkin ulkoisiin merkkeihin perustuvaa, kun ei ollut mittareitakaan millä toimintaa olisi mitattu. 90-luvulla oltiin ylpeitä siitä, jos sai olla hienossa hotellissa töissä. Haastateltava kuitenkin toteaa, että mitä työntekijät sitten oikeasti saivat aikaan tai osasivat, sen merkitys oli pienempää. Nykyään kaikkea mitataan tarkkaan. Tällä tarkoitetaan asiakas- tai työtyytyväisyyttä, myyntiä ja ihan kaikkia niitä asioita, joille on jokin mittari.

Haastatteluissa mainittiin ravintola-alan olevan ala, jossa työyhteisön merkitys on aina ollut suuri. Sitä se tulee olemaankin mutta yhdessä vastauksessa oltiin sitä mieltä, että organisaatioon sitoutumista ei enää ole. Työyhteisössä saattaa olla mielipidejohtajia, joita seurataan. Sitoutuminen nuorille tarkoittaa haastateltavan mukaan organisaation arvoihin sitoutumista tai kehitysmahdollisuuksiin sitoutumista mutta elämän pyhittäminen jollekin organisaatiolle on täysin vieras ajatus toisin kuin mitä vielä 90-luvulla oli.

-Pysyvyys ei välttämättä ole enää se mitä arvostetaan tai mitä nuoret arvostaa. Koskaan ei oo ollut näin kauhea pula työntekijöistä muuta kuin nyt näinä vuosina.-

9.6 Nuoret johdettavina

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia johdettavia nuoret ovat. Kysymykseen liittyi myös keskustelua siitä, miten haastateltavat kokevat nuorten johtamisen ja mitä taitoja se esihenkilöiltä vaatii.

Yhtenä avainasiana haastatteluista nousi yksilöllisyys ja esihenkilön taito kuunnella. Esihenkilön tulee olla tasavertaisessa asemassa eli suoraan ylhäältä ei voi johtaa.

-Toisaalta helppoa ja semmoiset avoimet välit että eivät koe että esimies olisi tuolla ylhäällä valtaistuimessaan, ollaan suht tasavertaisen oloisia-

Nuoret ovat jo harrastuksissaan tottuneet ohjaamiseen, sääntöihin ja valmentajiin. He odottavat selkeää ohjausta myös työpaikoilta. Yksi haastateltavista koki, että vanhemman työntekijän mielestä esihenkilö on määrääjä ja käskijä, hän sanoo, kuinka tehdään. Silloin esihenkilö ottaa myös vastuun. Hänen mukaansa nuoret kaipaavat kuitenkin enemmän ohjaajaa tai valmentajaa.

-Harrastuksissa on säännöt, valmentajat, aikataulut ja kaikki. Asiat siis pitää olla nyt ohjatumpia. Meidän vanhemman työntekijän mielestä esihenkilö on määrääjä ja käskijä että näin tehdään ja silloin esihenkilö ottaa myös sen vastuun. Minä sanon ja minulla on vastuu mutta nuorella se pitää olla tällainen ohjaaja tai valmentaja.-

Nuoret haluavat, että heitä kuunnellaan ja heidät kohdataan. He haluavat tunteen, että heidän sanomisillaan ja kokemisilla on merkitystä ja että esihenkilö oikeasti huomaa ja kuuntelee. Ihmiset pitää huomioida yksilöinä. Yksi haastateltavista kertoo, että hänellä on tapana päivittäin kiertää talossa kohtaamassa työntekijöitä. Konttorista käsin ei johdeta, vaan hän haluaa ihmisille tunteen, että esihenkilöä kiinnostaa se, mitä työntekijät tekevät ja mitä heille kuuluu. Jos jokin asia painaa mieltä, sen voi kertoa heti tai kuulumisia voi kysellä muuten vaan. Tämä on haastateltavan mukaan yksi oman menestyksen avaintekijä.

Nuoret vaativat palautetta ja selkeää tiedottamista. Myös avoimuus on tärkeää mutta viestinnässä on huomioitava nuorten herkkyys.

- Kyllä tässä tämmönen loukkaantumisen meininki on että pitäis kuitenkin saada ne asiat asioina, kyl semmosta mielensä pahoittamista on aika paljon. et siihen pitäis varmaan jotain työkaluja mieltä.-

Tärkeää on avoimet välit työntekijöihin. Nuoret tarvitsevat enemmän ohjausta mutta holhoamista he eivät toivo. Yksi haastateltavista kertoi, että vanhemmalla ikäpolvella pitää olla paremmin tiedossa se, mitä tehdään ja miten tehdään. Esihenkilön tehtävänä on kertoa perusteet, joista sitten yhdessä keskustellaan. Nuoret puolestaan kaipaavat selkeää johtamista. Perusteet ovat tärkeitä

mutta toimintaan mukaan tulee ottaa arvot ja koko se viitekehys, mihin toiminta liittyy. Nuoret ovat hyvin tietoisia arvoista ja siitä, mitä ne tarkoittavat. Toisin kuin vanhemmat sukupolvet, jotka eivät olleet kuullutkaan arvoista.

-Pitää olla valmiit perusteet, pitää olla arvot ja pitää olla kaikki tämä kehys. Kun ne tietää mitä arvot tarkoittaa.-

Nuorten pitää päästä osallistumaan, suunnittelemaan ja tekemään asioita. Tärkeinä asioina nähtiin keskusteleminen, yhdessä asioiden miettiminen ja vastuunjako niin, että asioiden delegoiminen ei ole vain yhden ihmisen vastuulla. Tässä vastauksessa haastattelija näki nämä tulevaisuuden taitoina. Yksi haastateltavista näki yhtenä johtamisen haasteena sen, että nuoret haluavat tehdä käytännön toteutuksesta itsensä näköisen.

-Tekemään oman näköisen siitä käytännön toteutuksesta. Se on se haaste kaikista eniten.-

Nuorten johtamisen keinoina nähtiin sekä kollektiivista että yksilöllistä johtamista. Myös organisaatio on tärkeässä roolissa. Sen täytyy viestiä, että työntekijät ovat tärkeitä ja koko työyhteisö menestyy. Työntekijöistä huolehditaan ja he pystyvät kehittymään. Tämän ajattelumaailman rakentaminen nähtiin oleelliseksi. Ihmiselle merkitsee siis koko yhtiötason arvostus. Nuoret haluavat, että heidän tekemisiään tuodaan esille ja että se huomataan.

9.7 Nuorten työhön motivoituminen

Kysymyksellä nuorten työhön motivoivista asioista haluttiin selvittää niitä tekijöitä, joita haastateltavat näkevät työhön motivoivina tekijöinä. Motivaatiotekijöiden selvittämisellä on yhteys esihenkilötyöhön ja siihen, miten nuoria johdetaan.

Haastateltavien mielestä yksi suurimpia nuoria motivoivia tekijöitä töissä on työyhteisö. Työkaverit kannustavat jaksamaan ja luovat motivaatiota. Tärkeää on se, miten työyhteisö voi ja miten siinä pärjätään. Ravintola-ala on perinteisesti ollut yhden vastaajan mukaan ”hieman hullua porukkaa”, joka hitsautuu helposti yhteen. Kaksi haastateltavista koki, että ravintola-alalla on aina työyhteisöllä ollut merkityksellinen rooli työntekijöiden keskuudessa. Yhtenä motivoivana tekijänä tuli ilmi

myös autonomian tunne. Tunne siitä, että saa määrätä omasta työstä ja työyhteisöön kuulumisen tunne.

-Hyvä työyhteisö on niitä tärkeimpiä, ne työkaverit on tärkeitä. Se on meillä alallakin, kait me ollaan sellaista hulluu porukkaa, et on niin ku kivaa ja se ehkä sit niin ku kannustaa jaksamaan ja luo motivaatiota työhön.-

-Ainahan ravintola-alalla on työyhteisö ollut merkityksellinen, että se hitsautuu porukaksi. Ja sitten monesti käy niin että kun se yksi lähtee, porukka leviää. Porukka on ollut se liima. Sehän tulee olemaankin-

Myös palkitseminen nähtiin tärkeäksi. Nuorille pelkkä kiitos ei riitä, vaan pitää olla jotakin konkreettisempaa. Palkitsemisen tulee olla selkeää eli nuorten pitää tietää milloin palkitaan ja miten. Palkitsemisella pitää olla realistiset, saavutettavissa olevat tavoitteet. Palkitseminen on yhteydessä myös onnistumisen tunteeseen, mikä on nuorille tärkeää.

-Palkitseminen tärkeää ja sen pitää olla selkeää, milloin palkitaan ja miten.-

-Nuoria motivoi onnistumiset, palkitseminen on isossa roolissa. Sitä tarvitaan, kiitos ei riitä, pitää olla kättä pitempää.-

Työn motivaattorina nähtiin myös vapaa-ajan huomioiminen, matkustelu ja työajan ulkopuolinen aika. Näkemys siitä, että osa nuorista haluaa vakityön, kun osa taas ei, tuli esille yhdessä vastauksessa. Osalle nuorista vapaa-ajan merkitys korostuu ja matkustaminen mahdollistetaan työn kustannuksella. Vapaa-ajan arvostus on kasvanut. Työn arvostus on muuttunut eikä se itsessään motivoi.

-Nuorten motiivit tehdä työtä, no tota ei varmaan se raha oo. Osa varmaan haluaa vakityön mutta osa haluaa tehdä määräaikaisesti ja lähtee reppureissaamaan, sitä ilmiö on tossa ennen korona-aikaa ollut aika paljon. Ja ne arvostaa vapaa-aikaa ihan toisella tavalla kuin minä.-

Palkasta puhuttaessa haastatteluissa ilmeni eroja. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että palkka ei ole motivoiva tekijä mutta kaksi muuta haastateltavaa näkivät sen motivoivana tekijänä. Kuitenkin toisessa haastattelussa tarkennettiin, että palkka toimii motivaattorina niille, joilla on elämänhallinta kunnossa. He haluavat saada asioita hankittua ja motivaattorina on raha. Haastateltava kuitenkin totesi, että rahan rinnalle on tullut muitakin asioita. Palkasta puhuttaessa esille tuli se, että taulukkopalkat eivät enää houkuttele. Jos halutaan tekijöitä, jotka tietävät arvonsa, ”pitää olla tarjolla muutakin kuin TESsiä”.

-Nuorta motivoi tietysti se raha, viime aikoina on puhuttu että rahalla ei olisi merkitystä mutta onhan sillä oikeesti.-

9.8 Ravintola-alan työllisyys tulevaisuudessa

Ravintola-alan työllisyyden näkymät ovat tärkeä elementti tutkimuksen näkökulmasta. Työllisyyteen vaikuttaa alan houkuttelevuus ja se, mitä nuoret alasta ajattelevat. Haastatteluissa näkyi koronan vaikutus ravintola-alaan, joka kärsi kohtuuttomia liiketaloudellisia tappioita pandemian johdosta ja työntekijöitä jouduttiin lomauttamaan.

Haastattelijoista yksi totesi, että koronan poistuessa vaarallisten tautien listalta seurauksena on ollut yritysmatkailun lisääntyminen ja signaali yrityksiltä on ollut se, että pelkät Teams-kokoukset eivät enää riitä. Myös ns. lähilomat omassa kaupungissa ovat haastateltavan mukaan yleistyneet aiempaa enemmän. Hän näki tilanteen niin, että ihmiset joka tapauksessa haluavat jossain käydä ja jollakin korvataan ulkomaanmatkat, etenkin vanhempien ihmisten kohdalla. Tilanne näyttää jälleen hyvältä mutta ongelmana tästä on työvoiman saatavuus. Osa työntekijöistä on lomautusten vuoksi vaihtanut alaa tai haluun työllistyä ovat vaikuttaneet muut seikat.

-hyvä tilanne kysynnän puolesta mutta sitten tiettenkin se työvoiman saatavuus on isoin haaste mitä nyt kohdataan. Ja varsinkin sitten se ammattilaisten saaminen, että meilläkin korkeatasoinen paikka että ihan kuka tahansa ei käy. Että se on vielä yksi semmonen lisähaaste.-

Kaikissa haastatteluissa ilmeni, että alan työllisyys on haastavin tekijä tällä hetkellä. Yhdessä haastattelussa todettiin, että vielä koskaan ei ole ollut näin suuri pula työntekijöistä kuin nyt. Alan ammattilaisten saaminen on vaikeaa. Yksi haastateltava totesi, että lomautusten johdosta osa ei ole edes halukkaita tulemaan töihin ravintoloiden jälleen auettua. Syyksi nähtiin liiton päiväraha, jolloin työhön lähteminen vajailla tunneilla ei ollut kannattavaa. Töitä tekemällä ei siis saavuteta parempaa palkkaa vaan rahaa jää enemmän, kun jäädään kotiin.

-Koronasta johtuen ihmisiä on lomautettu ja osa on vieläkin kotona vaikka töitä olisi tarjolla. Syy tähän on se, että liiton päivärahaa maksetaan, joten mikäli täysiä tunteja ei voida taata, heille ei ole kannattavaa lähteä töihin.-

Kaksi haastateltavista totesi, että vaikka ulkomaisia työntekijöitä olisikin saatavilla, ongelmana on kielitaito ja korkeatasoisen paikan vaatimustaso. Taidot eivät riitä siihen, mitä yritykset ja asiakkaat vaativat. Yhtenä syynä työntekijäpulaan nähtiin koronastakin johtuva työsuhteiden kesto. Vakituiset työpaikat tai kokoaikaisuus vähenivät. Kuitenkin alan pitäisi pystyä tarjoamaan kunnan työsuhteita, vaikka niiden jatkuvuuden osalta nähdäänkin haasteena työntekijöiden vaihtuvuus. Työpaikkoja vaihdetaan muutaman vuoden välein. Tämä tuo yhden haastateltavan mukaan haasteita myös perehdytykselle, etenkin jos kyseessä on isompi yritys. Erilaisiin tilaisuuksien hoitoihin tarvitaan työkokemusta ja kaikkien kausien, kuten pikkujoulukauden, tuntemista. Haastateltavan mukaan perehdytyksen tulee olla jatkuvaa, jotta osaaminen pystyttäisiin pitämään riittävällä tasolla. Isoilla ketjuilla on omat koulutuksensa, joita ei räätälöidä yksilöllisesti vaan niitä järjestetään säännöllisesti vuosien mittaan. Jotta koulutus työntekijälle mahdollistuisi, työsuhteen tulisi olla pidempi.

-Jos työsuhteitten kesto, tuo kiertoaika lyhenee niin sehän tuo haasteita meidän perehdytykselle.-

Alan houkuttelevuuden puute tuli ilmi kahdessa haastattelussa. Nuoriso on toisen haastateltavan mukaan polarisoitunut, vaikka osa nuorista onkin tosi fiksuja. Hyvin moni suuntautuu lukioon ja ammatillisen puolen arvostusta kaivattaisiin enemmän. Yhden vastauksen mukaan eräässä Suomen kaupungissa on kokonaan jouduttu lopettamaan tarjoilijalinja, koska hakijoita ei ole.

-Aika moni suuntautuu lukioon, osa ammatilliselle puolelle. Nuoriso on polarisoitunut vaikka osa on fiksuja.-

Haastatteluissa ilmeni myös huoli siitä, että alan henkilöstövuokrausyritykset eivät enää pysty vastaamaan alan työllisyyden tarpeisiin. Yrityksiä ei siis enää nähdä työllistämisen kanavana. Yhdessä keskustelussa hämmästeltiin sitä, miten ravintolahenkilöstön ydin voi ylipäättään muodostua vuokratyöntekijöistä. Asiasta on vuosia puhuttu mutta ilmiönä sitä ei nähty kestäväenä. Yhden haastateltavan mukaan tämä kertoo paljon työnantajan arvostuksesta ihmisiin. Yksi haastateltavista totesi myös kasvaneen vapaa-ajan arvostuksen vaikuttavan työllisyyteen. Nuoret eivät ole kiinnostuneita sitoutumiseen.

-Mutta että me saatais niitä ihmisiä alalle ja töihin niin kyllähän niille pitäisi olla kunnan työsuhteet vaikka ne vaihtaiskin paikkaa muutaman vuoden välein.-

Alan työllisyyteen ja sen houkuttelevuuteen vaikuttaa myös palkkaus. Yksi haastateltavista toteaa, että palkkakilpailu tulee yleistymään, sitä on havaittavissa jo nyt Etelä-Suomessa. Taulukkopalkat eivät houkuttele, vaan yritysten on taivuttava sopimuspalkkoihin. Uutena ilmiönä haastateltavan mukaan on niin kutsuttu siirtoraha, jolla alan työntekijöitä houkutellaan. Tällä tarkoitetaan sopimusrahaa, joka työntekijälle annetaan, kun työntekijä ottaa vastaan työpaikan. Ravintola-alan työllisyys nähdään haastattelujen mukaan haastavana. Töitä kyllä olisi, mutta osaavia tekijöitä ei. Tällä hetkellä kysyntä ja tarjonta ovat kaukana toisistaan, jotakin täytyy tehdä.

-On kuultu, että tällä alalla olisi tarjottu myös ns. siirtorahaa työntekijöiden houkuttelemiseksi. Palkkakilpailu tulee yleistymään, siitä on nyt jo viitteitä Etelä-Suomessa. Sopimuspalkat tulevat yleistymään.-

9.9 Ravintola-alan haasteet nuorten ja työnantajan näkökulmasta

Ravintola-alan haasteista kysyttäessä haluttiin tietää, mitä alan haasteita haastateltavat näkevät nuorten näkökulmasta. Nuorten näkökulma tuli haastatteluissa esille työnantajan havainnoimana asiana, ei siis erillisenä tutkimuksena, joka olisi osoitettu tietyille nuorista kohdennetulle ryhmälle. Tutkimuksen kannalta se, miten nuorista työntekijöistä ajatellaan, on tärkeää, jotta asioita saataisiin parannettua ja työn käytänteitä muutettua. Yksi suurimpia alan haasteita on työllisyys, niin kuin jo edellisessä kappaleessa todettiin. Ammatillaiset kohtaavat arjessaan myös muita haasteita.

Palkkauksen sanotaan olevan yksi haaste alalla. Niin kuin aiemmin jo haastatteluissa todettiin, palkkausjärjestelmän uudistamista tarvitaan. Yksi haastateltavista toteaaakin, että muuttuneessa maailmassa pitäisi löytyä tämän päivän ratkaisuja TES-puolelle. Hän korostaa myös poliitikkojen vastuuta asiasta. Tällä hän tarkoittaa tilannetta, jossa työnteko ei ole kannattavaa. Ihmiset pitäisi saada kotoa oikeasti töihin. Esimerkkinä hän mainitsee pääkaupunkiseudun, jossa asuminen on kallista. Alan työntekijöiden pitää miettiä, saavatko he riittävästi työtunteja ja sitä kautta riittävästi palkkaa, jotta voisivat kustantaa asumisensa. Nämä asiat liittyvät hänen mukaansa myös perusturvaan. Haastateltava puhuuakin kannustinloukuista, jotka estävät kannattavasti työn tekemisen. Työntekijöille pitäisi varmistaa toimeentulo.

-... maailma on muuttunut niin meidän pitäisi löytää tämän päivän ratkaisuja tuolla TES-puolella.-

Palkkauksen suhteen osa yrityksistä on tehnytkin toimenpiteitä. Haastateltava esihenkilö näki paremman palkkauksen olevan sitouttamisen väline, etenkin näin epävarmoina aikoina. Heidän ketjussaan ei ole yhtään tarjoilijaa taulukkopalkalla, vaan kaikki saavat parempaa palkkaa. Hän toteaa, että jos olisi kolme vuotta sitten kysynyt ”isolta johtajalta” lupaa maksaa tarjoilijoilla enemmän kuin taulukon mukaan, vastaus olisi ollut ehdoton ei. Nyt tilanne on toinen. Hän näkee paremman palkan olevan myös positiivinen taloudellinen asia. Kun tarjoilijalle maksetaan enemmän, rekrytoinnit jäävät vähemmälle ja liikevoiton toteutuminen mahdollistuu, kun on osaavia ihmisiä. Osaamattomuus aiheuttaa liiketoiminnallista tappiota, se on kallista. Haastateltava ennustaa, että palkat tulevat nousemaan ja näkee sen hyvänä asiana.

-Sopparit täytyis kattoo yksilöllisesti, joku haluaa nollasopparin, toinen ei. Mahollisimman paljon teen vakkarisopimuksia tai määräaikaisia. jotenki pitäisi työntekijälle varmistaa toimeentulo. Sen takia me ollaan menetetty ne, huonon johtamisen takia mutta minäs teet, jokainen yritys ne ratkaisunsa tekee.-

Työntajien näkökulmasta haastateltavat näkevät yhtenä suurena haasteena alan koulutuksen tai sen puutteen. Kolmessa haastattelussa mainittiin restonomikoulutus, jossa kaikki näkivät haasteita. Heidän näkemyksensä on, että restonomit eivät ole valmiita tekemään kaikkia työtehtäviä. Ravintola-alalla päälliköiden pitää tehdä käytännön työtä, eikä työ ole pelkästään johtamista tai somea. Restonomin ammatti nähdään myös motivointikysymyksenä. Eräessä haastattelussa puhuttiin siitä, kuinka paljon restonomeja valmistuu paljon ja suoraan lukiosta ilman aiempaa työkokemusta. Heillä täytyy olla valmiudet tehdä tarjoilijan työtä ja työn mukaan edetä esimerkiksi palvelu- tai vuoropäälliköksi. Sen jälkeen työnantajalla onkin haastateltavan mukaan haaste löytää restonomille oikeanlaista, motivoivaa työtä. Miten toimenkuvaa pystytään laajentamaan, että saataisiin lahjakas nuori pysymään talossa. Haastattelija kertoo turhautuneensa tilanteeseen, jossa hän jatkuvasti kouluttaa näitä nuoria toisille työnantajille. Monet restonomit siirtyvät kokemuksen jälkeen toiseen työpaikkaan ravintolapäälliköiksi. Haastateltavan mukaan hän on ” kouluttanut enemmän ammattilaisia kuin mitä ravintolakoulusta on tullut.”

-Restonomit ei oo valmiita tekemään kaikkea, meillä just lähti yksi pois. Ei meillä oo päälliköt vain vastaamassa somesta tai muusta, pitää tehdä käytäntö.-

-Meilläkin aamiaisella yks restonomi joka on edennyt tarjoilijasta palvelupäälliköksi niin oikeesti pitää miettiä sitä että miten sitä aamiaisen palvelupäällikön tehtävää laajennetaan jotta sille fiksulle nuorelle naiselle löytyis sitä sopivaa tekemistä että hän motivoituis siitä ja pysyis talossa. Koska eihän se aamiaisen palvelupäällikön tehtävä lähtökohtaisesti niin monimutkainen ole.-

-Mulla on itellä sellainen turhautuma, että koulutan jatkuvasti muille esimiehiä.-

Yhdessä haastattelussa haastateltava oli sitä mieltä, että restonomeja koulutetaan asiantuntijoiksi ja johtajiksi eikä valmistuvilla ole käytännön työn taitoja mitä alalla tarvitaan. Nuoren on haasteellista motivoitua käytännön työhön näistä lähtökohdista. Hän kuitenkin näkee, että restonomiopinnot ovat kehittyneet valtavasti ja opettajat tekevät hyvää työtä koulutuksen suhteen. Yhteistyötä oppilaitosten ja alan työelämän välillä tulisi parantaa. Tällä haastateltava tarkoittaa esimerkiksi opinnäytetöitä ja projekteja, jotka hän mieltää jotenkin irrallisiksi. Erilaisia hankkeita on kyllä riittämiin, mutta ne eivät todellisuudessa näy missään. Haastateltava ihmettelee sitä, kun maassa on huippuammattikorkeakouluja, miksi järjestelmää ei saada paremmin integroitua elinkeinoon.

Yksi haastateltavista sanoo, että ammattikoulutus on kokenut inflaation. Oletetaan, että kaikkien pitää olla korkeasti koulutettuja ja se on ikään kuin ”elämisen ehto” mistä julkisesti puhutaan. Hän näkee ammattikoulutuksen olevan alamaissa. Ne nuoret, joilla on elämäntutkimus kunnossa ja joilla on opiskeluvaihtoehtoja, tähtäävät lukioihin ja korkeakouluihin. Hän jatkaa toteamalla, että ammattikouluihin ravintola-alalle jäävät ”jämät”, joiden paikka oikeasti olisi erityisoppilaitoksissa eikä ammattikouluissa. Toisessa haastattelussa kerrottiin haasteena olevan sen, että ammattioppilaitoksista harjoittelijat tulevat työssä oppimaan yrityksiin ja lähtötaso on huono. Todellisuus hänen sanojensa mukaan on se, että aloitetaan A:sta kun pitäisi lähteä C:stä.

- Jotenkin tuntuu että tää ei oo se paikka jossa opetetaan perusasiat että hei, muistathan tervehtiä asiakasta, kampaathan hiukset, että ne perusjutut pitäis olla kunnossa. Talon tavat ja alan kiemurat tottakai opetetaan mutta just se valmius työelämään...-

-Tätä alaa pitäis saada houkuttelevammaksi ja oppilaitokset tietenkin jollain lailla mukaan ja sitten se oppilaitosten vastuu kanssa että siellä opetettaisiin ja että ne olis vähän enemmän valmiimpia astumaan harjoitteluihin ja muihin että ei jäis niin paljon työpaikan vastuulle.-

Yksi haastateltavista viittaa myös alan oppilaitosten olevan kaukana todellisuudesta. Haastateluissa toivottiin oppilaitoksilta enemmän vastuuta. Opiskelijoiden tulisi olla valmiimpia tullessaan harjoitteluun, nyt työpaikan vastuulle jää liikaa. Yksi haastateltavista näkee, että työpaikka ei voi ole se, missä opetetaan perustaidot. Työpaikat kuitenkin tarjoavat harjoittelupaikan ja olettavat että harjoittelijoista tulee tulevaisuuden osaajia. Yksi haastateltavista sanoi, että erityisesti ravintolapuolella on pakko alkaa itse kasvattamaan työntekijöitä koska valmiita ei ole. On lähdeittä

ihan perusaskelista ja alan yritykset ovat vastuussa siitä, että tulevaisuudessa ravintola-alalle saadaan osaavaa työvoimaa.

-Täytyy erilaisista rooleista lähteä kasvattamaan niitä työntekijöitä täällä työpaikalla.-

Haastatteluissa ilmeni myös alan yritysten halu tehdä enemmän yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Yksi esimerkki haastattelijan mukaan voisi olla projektiluonteiset työt, joita opiskelijat voisivat työelämään tehdä. Tästä yksi esimerkki voisi olla digitalisaation avulla luodut perehdytysaineistot työelämän käyttöön. Oppilaitokset tarjoaisivat nuorten osaamisen aineiston tuottamiseen.

-...ja siihen perehdyttämiseen ne digitaaliset välineet. Et me tarvitaan niitä malleja. Ei enää oo perehdytyskansioita vaan ne pitää olla digitaalisesti. Pitää olla videot siitä miten huoneet siivotaan, hyödyntää niitä. Se on sitä uutta mitä me tarvitaan. Tarvittais oppilaitosyhteistyötä, eihän me osata tehdä noita. Joku opiskeilja voisi tehdä noita projekteja.-

Yhdessä haastattelussa mainittiin Suomeen tarvittavan ammattikoulutuksen reformin, jossa haastattelijan sanojen mukaan ammattikoulutuksen merkitystä tulisi kasvattaa. Hän toivoi, että se olisi paikka, jossa oikeasti opiskellaan ja kehitytään.

-Ja juurikin se että kun Suomeen saataisiin ammattikoulutuksen reformi aikaiseksi, että ammattikoulutuksen merkitystä kasvatettaisiin oikeasti, että ei olisi vain vajaakuntoisten säilytyspaikka. Että siellä oikeesti opiskellaan ja oikeesti kehitytään.-

Ongelmallisena nähdään myös alan hektisyys. Haastatteliijoista yksi toteaa, että tilaajasukupolven muuttuminen on aiheuttanut etenkin erilaisten tilaisuuksien järjestämisen todella lyhyellä varoitusajalla. Muutos on hänen mukaansa ollut nopeaa. Haastetta hänen mukaansa lisää se, että nuoret työntekijät eivät ole valmiita venymään työvuorojen suhteen, he haluavat pitää säännölliset tauot eikä töihin lähdetä lyhyellä varoitusajalla. Asiakkaat vaativat joustoa mutta työntekijäpuolelta sitä ei automaattisesti tule.

-Nykyasiakkaan hektisyys eli tilaajasukupolven muuttuminen on aiheuttanut sen, että tilaukset tulevat todella lyhyellä varoitusajalla. Työntekijät eivät kuitenkaan ole valmiita venymään työvuoroissa. Nuorille tauot ovat tärkeitä. Muutos on ollut nopeaa.-

Myös nuorten paineensietokyvyn puute nähdään haasteena. Haastateltava on pohtinut myös työ-
lainsäädäntöä suhteessa muutoksiin, muuttuuko se murroksen myötä. Miten lainsäädäntö, työn-
teon periaatteet nykyisellään kohtaavat asiakaspalvelun haasteet. Tässä haastattelija viittaa lä-
hinnä työaikalainsäädäntöön ja säädettyihin työaikoihin. Tällä hetkellä tarpeet ja käytäntö eivät
kohtaa.

*-Nuorilla on haastetta joustavuuden suhteen. Töihin ei lähdetä lyhyellä varoitusajalla vaikka
paine asiakkaiden puolelta tulee. Paineensietokyky on heikompa nuorilla kuin vanhemmilla.-*

Suuri huoli haastateltavilla oli lähiesihenkilöiden jaksaminen. Yhdessä haastattelussa haastateltava
pohti, miten nuoret, joilla ei ole paineensietokykyä, selviävät esihenkilötyöstä. Esihenkilöille asetee-
taan erilaisia paineita liiketoiminnan suhteen mutta myös henkilöstöpaineet kasautuvat lähiesi-
henkilöiden harteille. Toisessa haastattelussa esille tuli esihenkilöiden henkinen jaksaminen, johon
haastateltava kaipasi työkaluja. Hänen mukaansa esihenkilöt ovat tällä hetkellä ihan loppu. Työn-
tekijät tuntevat olevansa haasteiden edessä, kun koronasta johtuen töitä ei ole ollut, sitten johto-
porras ja työnantaja asettaa omat paineensa, esihenkilöt jäävät siihen väliin. Tässä tilanteessa
heiltä vielä odotetaan kehittämistyötä ja uuden rakentamista. Esihenkilöille tulee haastateltavan
mielestä olla armollinen ja heidän pitäisi myös itse olla armollisia itselleen. Kuitenkin yritysten on
voitava kehittyä ja mennä eteenpäin.

*- Esihenkilöiden jaksaminen ja paineensietokyky mietityttävät. Mikä on tuleva henkilöstöra-
kenne, miten nuoret esihenkilöt jaksavat?-*

*-.... saamaan vähän työkaluja siihen henkiseen jaksamiseen ku meidän esimiehet on
tällä hetkellä ihan loppu.-*

Esihenkilöt ottavat vastuulleen myös nuorten kasvaneet huolet. Nuorilla on tapana tuoda ne työ-
paikalle ja he haluavat, että niitä esihenkilön kanssa käsitellään. Haastateltava kertoi, että vaikeaa
johtamisessa on tasa-arvon toteuttaminen ihan käytännössä. Nuoret ovat tottuneet olemaan onli-
nessa jatkuvasti ja puhelimet ovat aina saatavilla, kun vanhemmille työntekijöille on itsestään sel-
vää, että puhelinta ei oteta työvuoroon. Ongelmien ja arkisten asioiden käsittely vie esihenkilöiden
voimia.

*- Miten esihenkilö toteuttaa tässä tasa-arvoa kun esimerkiksi vanhemmille työntekijöille on
itsestään selvää, että puhelinta ei käytetä työvuoron aikana ja nuorille on täysin itsestään sel-
vyys että se voi olla siinä mukana?-*

Yksi haastateltavista mainitsee omista haasteistaan, jotka koskevat lähiesihenkilöitä. He toimivat kehityksen jarruna työntekijöiden ja johdon välissä koska he usein tyrmäävät työntekijöidensä ideat eivätkä ne koskaan tule tiedostetuksi johtoportaan. Syynä usein on esimerkiksi ideoihin tarvittava taloudellinen panostus, jota lähiesihenkilö ei hyväksy. Haastateltava uskoo, että ns. väliportaan ongelman kanssa hän ei ole yksin.

- Sen takia ei tuu niitä ideoita jos päälliköt sanoo siellä välissä että ei voi ei voi ei voi. Mulla on sen väliportaan kanssa haasteita että ei aina niinku tyrmätä.-

Haastatteluista ilmeni huoli myös esihenkilöiden vastuusta työvoiman saannin suhteen. Jo aiemmin todettiin, että ammattitaitoista työvoimaa ei saa. Esihenkilöiden työajasta menee suuri osa työntekijöiden etsimiseen. Tähänkin eräs haastateltava totesi, että ajan ja energian voisi suunnata muuhunkin. Itse täytyy etsiä, ei ole mistä valita. Hänen mukaansa täytyy erilaisista rooleista lähteä kasvattamaan työntekijöitä työpaikalla ja miettiä erilaisia ratkaisuja.

-Paukkuja menee paljon siihen miettimiseen mistä työvoimaa saa, ne vois suunnata muuhunkin. Täytyy ite kaivella työntekijöitä, ei ole niin päin että niitä olis tulossa ja mistä sitten valita. Vaan pitää ite miettiä ja kaivella ja miettiä eri ratkaisuja.-

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi nuorten haluttomuus tehdä vuorotyötä, joka on alalle tyypillistä. Työt painottuvat iltoihin ja viikonloppuihin, kun nuoret haluaisivat tehdä päivätöitä. Yksi haastateltavista toteaa, että vaikka verkostot perheellisille ovatkin nykyään hyvät, vuorotyöntekijöitä ei saada. Samassa hän toteaa, että sama tilanne on myös muilla aloilla, jossa tehdään vuorotyötä. Toisen vastaajan mielestä päivätyön merkitys on nuorille niin suuri, että ovat valmiita pienempään palkkaan. Työntekijöitä on hakeutunut myös kaupan alalle, jossa on mahdollisuus saada enemmän palkkaa, vaikka se onkin vuorotyötä. Haastateltava näkee tässä nuorten ajattelevan, että vähemmällä työhön panostuksella saa suuremman korvauksen. Ennen ravintola-alalle hakeutuneet tiedostivat vuorotyön eikä sitä ihmetelty, nykyään nuoret haluavat olla vapaalla silloin kun muutkin, pitää olla muutakin elämää. Työajoilla on haastateltavien mukaan enemmän merkitystä kuin ennen.

-Ja tottakai haaste on nämä työajat, täytyy olla illat ja viikonloput tälläkin alalla suurimmaksi osaksi töissä että monethan arvostaa sitä että viikonloput on vapaana ja saa tehdä niitä omia juttuja silloin.-

-Ilta- ja viikonlopputyö on haaste meille (alalle). me ei saada vuorotyöntekijöitä.-

Kahden haastattelun kohdalla puhuttiin nuorten syrjäytymisestä. Myös kasvanut polarisaatio heijastuu alalla. Nuoria ei saada töihin. Yhdessä haastattelussa tuli keskustelua ääripäistä. Siitä, että nuorille kaikki on ääripäitä ja ”ei koskaan” tai ”aina” on yleisiä ilmaisuja. Jos joskus töissä on haastava päivä, nuoret mieltävät sen niin, että jokainen päivä työpaikassa on haastava. Nuoret ovat tuoneet työpaikoille kulttuurin muutoksen, jossa kaikki kyseenalaistetaan ja kaikkeen pitää olla perustelut. Nuorten tietoisuus asioista on kasvanut. Myös alan yleinen epävarmuus, joka heijastuu työllistämisen mahdollisuuksiin, nähtiin haastavana. Korona jätti sen suhteen pysyvän jäljen. Alalle kaivataan pysyvyyttä.

-Nuorille kaikki on ääripäitä ja ”ei koskaan” tai ”aina” on yleisiä ilmaisuja, kaikki ilmaistaan ääripäinä. Jos joskus joku päivä on töissä haastava, se mielletään niin, että tässä työpaikassa on aina vain haastavia päiviä.-

9.10 Johtamisen muutokset

Haastateltavilta kysyttiin, miten johtamisen, lähijohtamisen tai esihenkilötyön tulisi muuttua. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mikä johtamisessa ajaa muutostarpeeseen ja miksi. Signaalina työelämästä on jo pidemmän aikaa ollut tarve johtamisen muutoksille ja niin kuin jo aiemmin todettiin, johtaminen on ammattimaistunut myös ravintola-alalla.

Haastatteluista selvisi, että johtamisen täytyy alalla muuttua, kiireestikin. Ilman muutosta ala ei selviä. Hyvän johtamisen ja lähiesihenkilötyön nähtiin olevan avain kaikkeen. Tällä tarkoitettiin mm. alan vetovoimaa ja tulevaisuutta. Vetovoima korreloi liiketoimintaan, myynnillä ihmiset elävät. Haastateltava totesi, että jos paketti murtuu, niin ollaan pulassa. Johtamisen muutostarve on iso kysymys.

- Johtamisen täytyy alalla muuttua ja aika kiivaastikin muuttua. Muuten me ollaan kyllä pulassa. Johtaminen ja lähiesimiestyö on avain kaikkeen, siihen meidän niin kuin vetovoimaan ja siihen meidän tulevaisuuteen.-

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ravintola-alalla huonoa johtamista esiintyy edelleen. Kuitenkin on ymmärretty, että huonoon johtamiseen pitää puuttua. Huonon johtamisen syitä haastattelujen mukaan ovat syvään periytynyt autoritäärinen kulttuuri, töissä on vielä paljon ”vanhan kansan” päälliköitä. Heillä on vaikeuksia selvitä uusien sukupolvien kanssa.

-Meillä syvällä autoritäärinen kulttuuri, ovat tottuneet kyykyttämiseen ja nykyään se ei enää toimi. Työkaveria ei osata kohdata niin että inhimillisesti kohdattaisiin.-

Vanhempi sukupolvi ei ole tottunut keskustelemaan niin kuin nuoret. Kahdessa haastattelussa todettiin ”Hesburger-keissit”, joiden ongelmana on työntekijöiden alistaminen. Tämänkaltaiset tapaukset haastateltavan mukaan huonontavat alan arvostusta ja haluttavuutta tulla alalle töihin. Tapaukset ovat tuoneet esille sen, että autoritääristä johtamista ja kyykyttämistä esiintyy vielä paljon. Haastateltava puhui torakka-ilmiöstä, jonka mukaan yhden torakan näkeminen tarkoittaa sitä, että niitä on todellisuudessa enemmän. Kyykyttäminen on juuri sitä, mikä ei nykyään enää toimi. Huonon johtamisen seurauksena nähtiin alan työvoiman puute.

-Sehän tarkoittaa että autoritääristä johtamista ja kyykyttämistä on paljon paljon enemmän olemassa. Se on torakkailmiö, eli jos näet yhden niin niitä on todellisuudessa enemmän.-

-Meillä esimerkkejä esim. pikaruokaketjut, tulee esihenkilöksi niin saa tehdä mitä vain.-

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että koulutusta esihenkilöille tarvitaan. Kaikilla ei ole taitoja esimerkiksi työpaikkaohjaukseen, pedagogiset valmiudet puuttuvat. Tässä nähtiinkin mahdollisuus yhteistyöhön oppilaitosten kanssa. Osaamisen puute nähtiin myös resurssikysymyksenä. Työpaikoilla ei ole resursseja ja koulutusreformin jälkeen opiskelijoiden ohjausvastuu on kuitenkin koko ajan enemmän siirtynyt alan yrityksille.

-Työpaikalla tapahtuva ohjaus, esimiehet eivät osaa. Työpaikoilla ei ole resursseja.-

Yksi haastateltavista totesi, että työkaveria ei osata kohdata inhimillisesti. Esihenkilöiden koulutuksessa pitäisi olla psykologiaa tai opettaa yhteisödynamiikan taitoja. Eri persoonia tulisi ymmärtää ja sitä, miten ne mihinkin vaikuttavat. Ihmiset projisoivat asioita ja tapahtumia oman mielen kautta. Ymmärrystä siihen, miten tulee paremmin toimeen toisen kanssa, kuin jonkun toisen, tulee lisätä. Yhteisön toimivuus on tärkeää. Haastateltava kertoo, että nuoret menevät nopeasti paniikkiin, vaikka ovatkin itsenäisiä ja osaavat työnsä. Ohjaamista siis tarvitaan.

-Meillä on vanhan kansan päälliköitä jotka haluaa tehdä sitä tietyllä tavalla ja sitten kun tulee se uus sukupolvi, jotka vähän haastaa niin sitten siellä tulee pientä törmäyskurssia.-

Etenkin pienyrittäjäpuolella henkilökunnan tietotaidon takaaminen on suuria ketjuja vaikeampaa. Kaikki ovat koko ajan ”kädet savessa” jolloin aikaa ei ole kouluttamiseen. Ja kun henkilökuntaa ei ehditä kouluttaa, tulee törmäyskursseja. Toki vastoinkäymisiä on kaikilla toimijoilla. Pienyrittäjien tavoitteena kuitenkin on jatkuva kehittyminen ja organisaation uudistaminen. Kehittämiseen pitää saada myös päälliköt mukaan mutta kaikilla ei ole valmiuksia muutokseen. Olisikin syytä miettiä, miten koulutettujen nuorten, esimerkiksi restonomien, tiedot ja taidot saataisiin paremmin elinkeinon käyttöön. Haastateltava puhui uusista näkemyksistä ja out of the box-ajattelusta, joita nuorelta sukupolvelta olisi mahdollista saada. Näin yritykset voisivat kehittää omia toimintatapojaan, johtamista ja osallistaa omia työntekijöitä. Hän näkee, että nuorilta tulee paljon hyviä ideoita. Eri asia on se, miten ne saadaan käytäntöön. Nämä kaikki haastateltava näkee kulttuurisena muutoksesta, jossa apuvälineinä ovat vuorovaikutus ja viestintä. Nuorille viestiminen tarkoittaa erilaista viestimistä kuin vanhemmalle sukupolvelle.

-Että me saatais siltä uudelta sukupolvelta niitä uusia näkemyksiä ja vähän boxin ulkopuolelta et miten me voidaan kehittää niitä meidän toimintatapoja, johtamista, osallistaa sitä porukkaa koska sieltä tulee valtavan paljon hyviä ideoita. Ja miten se sitten viedään sinne käytäntöön. Se on semmosta niin kuin kulttuurista muutosta ja vuorovaikutusta ja mikään muu ei auta siinä kuin vuorovaikutus ja viestintä.-

-Pitäis miettiä miten me saadaan nuo nuoret ja niiden tiedot ja taidot paremmin elinkeinon käyttöön.-

-...ja sen (nuoren) kanssa täytyy käydä läpi mitä me tehdään ja minkä takia tehdään. Vanhemmalla taas on enemmän haasteita keskustelussa.-

Johtamisen tärkeä työkalu on perehdytys. Nuoret eivät välttämättä kysele asioita vaan pitää osata perehdyttää. Työnantajien on keskusteltava enemmän asioista ja ohjata työntekijöitä. Nuoret arvostavat kunnon perehdytystä ja elleivät he sitä saa, he eivät välttämättä nosta sitä ongelmaksi vaan jättävät työpaikan ilman mitään sanomista. Erään haastateltavan mukaan ei riitä, että soittaa ja kysyy, miten menee. Perehdytyksestä ja sen tärkeydestä on yhden haastateltavan mukaan puhuttu jo kolmekymmentä vuotta, mutta sen toteuttaminen käytännössä ei ole aina niin helppoa.

-...oon ollut yli 30 vuotta alalla ja aina on puhuttu tästä kun ei perehdytetä riittävästi, ei kerrota, ja varsinkin nyt tänä päivänä kun tiedon tulva on älytön et miten sä otat sen tiedon mitä sä tarvit. Ei voi samalla tavalla niille (nuorille) viestiä kuin aikaisemmin.-

Tietotulvan hallinta on haasteellista ja siihen pitää opetella. Kun tietoa tulee valtavasti, miten osataan valita itselleen informaation joukosta tärkein tieto. Johtajan täytyy ymmärtää kokonaisuuksia eri tavalla kuin ennen, osaamisen kirjo on suuri. Tällä haastattelussa tarkoitetaan johtajien ammattia, jossa ennen menttiin enemmän putkessa, mutta nykyään osaamisen tasot ovat kasvaneet. Myös digitalisaatio on tuonut uusia elementtejä työhön, mutta ihmisten johtaminen on vuosikausienkin jälkeen tarpeen. Ravintola-alan palvelukulttuuri on pysynyt haastateltavan mukaan lähes samankaltaisena, palvelu on aina ollut keskiössä. Palvelun parantamisessa on onnistuttukin mutta palvelu on laaja-alaistunut.

- Sun pitää ymmärtää kokonaisuuksia ihan eri tavalla kuin ennen.-

Johtamisen tulee muuttua niin, että se on arjessa johtamista. Tähän viittaa yksi haastateltavista, joka mainitsee työntekijöiden tavoitteet ja sen, että niihin pitää osata vastata. Kiittäminen ja palautteen anto sekä kehuminen kuuluvat hänen mukaansa nykyjohtamiseen. Nuorille ainainen kehuminen on itsestäänselvyys, se ei ole heille palkinto. Hyvään johtamiseen kuuluu siis myös palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja ylläpitäminen. Kiitoksen sisältö pitää nuorille avata.

- Kiittäminen on tärkeää, samoin palautteen antaminen. Nuorille ainainen kehuminen on itsestäänselvyys, se ei ole heille palkinto.-

Hyvän johtamisen haastateltavat sanovat olevan kuuntelemista, läsnäoloa ja tukemista. Johtamiselta odotetaan kunnioittamista, keskustelua ja perusteluja. Vuorovaikutus johdon ja työntekijän välillä nähdään tärkeäksi osaksi nykyjohtamista. Johtamista on haastateltavien pitänyt myös itse miettiä, miten itse osaa johtaa. Pitää tiedostaa, että ei lannista, muutoin työntekijät kokevat, että heitä ei arvosteta. Arkipäivässä hyvä johtaminen on haastateltavien mukaan sitä, että ei anneta valmiita ratkaisuja vaan huomioidaan työntekijän oma-aloitteisuus ja harkintakyky, tehtävät annetaan sen mukaan. Ratkaisut tehdään yhdessä eikä yksipuolisesti. Tämä on vaikuttamisen mahdollisuutta. Työtehtäviä voidaan jakaa kiinnostuksen mukaan. Arjessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvien asioiden hoitamista ja edistämistä. Kun ihmisille annetaan vastuuta, asiat tulee hoidettua, kun he ovat niistä aidosti kiinnostuneita. Organisaation läpinäkyvyyden sanottiin olevan myös tärkeä osa johtamista.

-semmosta kuuntelemista ja läsnäoloa tottakai ja sitä tukemista ja sitten mutta ei mitään niin kuin valmiiden ratkaisujen antamista tai tekemistä vaan työntekijän ite oma-aloitteisuutta ja harkintakykyä vahvistavaa.-

Yhdessä haastattelussa esiin nousi johtamisen eri tavat samassa työyhteisössä. Kun kaksi eri ikäistä esihenkilöä johtaa, työnkuvat pitää olla erilaiset. Heidän yrityksessään asia on ratkennut luontevasti. Vanhemman työntekijän vastuulla ovat suuret tilaisuudet, joiden hoitamisessa tarvitaan soti-laallista järjestystä. Nuoremmalla esihenkilöllä johtaminen on enemmän henkilökohtaista ja työntekijät joutuvat enemmän huolehtimaan itsenäisesti asioista ja ottamaan vastuuta. Haastateltava mainitsee, että pitää osata yhdistää se, mitä työtehtäviä on tarjolla ja mitä ominaisuuksia niiden suorittaminen vaatii. Yhdessä tulee se kokonaisuus. Haastateltava näkee tämän olevan haaste rekrytoinneissa. Hänen mukaansa kuitenkin ne, jotka siinä onnistuvat ja pysyvät muutoksissa mukana, tulevat menestymään työvoiman saannissa.

- Nämä kaksi johtaa eri tavalla ja se on syy siihen miksi he tekevät erilaisia tehtäviä.-

Yksilöllisyyden huomioiminen jo työsopimuksia tehdessä olisi tärkeää. Kaikki eivät halua täysiä tunteja, osa haluaa sopimuksen ilman takuutunteja, jolloin ei tarvitse sitoutua. Nämäkin asiat pitää johtamisessa ymmärtää. Nämä liittyvät haastattelujen mukaan myös työnantajakuvaan ja siihen, miten yrityksen arvot välittyvät. Toimijoina ja johtajina täytyy olla vastuullinen ja arvostaa henkilökuntaa. Vastuullisuuden elementteihin kuuluvat mm. sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen vastuu. Tiedolla johtaminen on tärkeää.

Yrityksissä tarvitaan monimuotoisuutta ja työyhteisön rakenne nähdään tärkeäksi. Erilaisuus tukee erilaisuutta ja monimuotoisuus kasvattaa suvaitsevaisuutta. Monimuotoisuus asettaa johtamiselle myös haasteita. Monimuotoisuuden edellytyksenä on, että työpaikalla on selkeät säännöt. Säännöt auttavat mm. syrjinnän vaaran minimoimisessa. Haastateltavan mukaan ”tasa-arvoinen työyhteisö tuottaa tasa-arvoista palvelua.”

- Monimuotoisuutta tarvitaan ja rakenne tärkeää. Ikä, sukupuoli, kansallisuus, kaikkia tarvitaan. Erilaisuus tukee erilaisuutta.-

10 Pohdinta

Nuorten johtaminen ja lähiesihenkilötyön kehittäminen ovat aiheena laajoja. Työn edetessä keskeiseksi asiaksi nousi sukupolvikysymys, joka on avaintekijä matkalla muutokseen. Suurimmat hämmennyksen hetket työpaikoilla todennäköisesti liittyvät juuri sukupolvien välisiin suhteisiin ja ikäkysymykseen, joten johtamisen kannalta on olennaista, että tunnistamme ne tekijät, jotka hämmennystä aiheuttavat. Ilman sukupolvien mielenmaiseman ja arvomaailman tuntemista meillä ei ole mahdollisuutta kohdata niitä eroavaisuuksia, mitä ne esimerkiksi työpaikalla aiheuttavat. Tapa ajatella ja toimia on erilainen. Sukupolvikysymys nousee tärkeäksi silloin, kun vanhemmat suupolvet johtavat nuoria. Sukupolvien välisten erojen tunnistamisen avulla on mahdollisuus myös löytää työyhteisön monimuotoisuuden kautta erilaisia vahvuuksia. Juuri tämä on johtamisessa tärkeää.

Selvää on, että johtamisen ravintola-alalla tulee muuttua ja muutostarvetta on niin kauan, että vanha autoritääriinen johtaminen saadaan kitkettyä. Tämä vaatii esihenkilöiltä oppimisen asennetta ja itsensä haastamista. Työpaikoilla tulee antaa johtamiseen valmiuksia ja tukea esihenkilöitä heidän työssään ja nuorten kanssa työskentelyssään.

10.1 Tutkimusprosessin luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä teoreettista, aiheesta tutkittua tietoa ja haastattelua. Teoriatiedon haussa periaatteena oli, että vanhentunutta tietoa ei käytetä. Tutkimuksen teoria koostui pääosin viimeisen kymmenen vuoden aikaperiodista, jolloin tutkittu tieto oli relevanttia ja edelleen ajankohtaista. Lähteiden käyttö perustui arvioon niiden luotettavuudesta ja eri tutkijoiden taustoista, jotka antoivat viitteitä tutkimusten ja teorian luotettavuuteen. Etenkin tiedon etsiminen sukupolvista kohdistui suomalaiseen työelämään ja sen pohjalta sukupolvien väliseen vertailuun. Tämä oli tutkimuksen kannalta oleellista.

Kvalitatiivinen tutkimus vaatii puolueettomuutta. Tätä tuki haastatteluissa se, että haastateltavien annettiin kertoa vapaasti omat mielipiteensä eikä tutkija tuonut tässä tutkimuksessa omia mielipiteitään esille vaan pysyi puolueettomana aineistosta saatuun tietoon. Puolueettomuutta tuki myös vastausten tyyppittely, joissa etsittiin samankaltaisuuksia tai samojen kysymysten ja vastausten välisiä eroavaisuuksia. Vastauksissa ei näkynyt eroja esimerkiksi mies ja naisvastaajien välillä.

Tutkimuksen validiteettia tukee tulosten selkeä rinnastaminen aiemmin tutkittuun tietoon. Tässä tarkoitetaan tiedon vakuuttavuutta ja uskottavuutta, vaikka tulkinnoissa on eroja. Tieto ei siis ole suoraviivaista todellisuutta vaan tutkimustuloksia luonnehtii monivivahteisuus. Etenkin sukupolvi-kysymyksen kohdalla voidaan miettiä, kuinka paljon tutkimustieto on yleistettävissä samaa sukupolvea edustavien kanssa ja onko sukupolvijako perustelua Järvensivun määritelmän mukaan. Olisiko tulos ollut sama jollakin toisella sukupolvijaolla?

Tutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida myös kysymysten asettelulla. Esimerkiksi kysyttäessä ravintola-alan haasteista, koulutuksen osuus vastauksissa nousi odotettua suurempaan asemaan. Tätä ei voitu ennakoida ja se on selvästikin merkki siitä, että työelämässä koulutus nähdään hie-man eri silmin kuin itse oppilaitoksissa. Kysymys johdatteli haastatteluissa laajempiinkin keskusteluihin, jotka itsessään eivät liittyneet nuorten johtamiseen ja esihenkilötaitojen kehittämiseen. Kuitenkin kaikki haastatteluista saatu aineisto nostettiin tasavertaisesti esille ja esitettiin ne rehellisesti sellaisena kuin ne ovat.

Tulosten analysoinnissa tulokset tuotettiin kirjoitettuun muotoon sellaisena kuin ne olivat nauhoitteessa. Tämä mahdollisti haastateltavien todellisten pohdintojen esille tuomisen eikä se, että jokin olennaista olisi jäänyt havaitsematta, ollut mahdollista. Näin saatiin mahdollisimman kattava aineisto tutkimukseen.

10.2 Keskeiset tulokset

Haastatteluista saatu tieto ja haastateltavien kokemukset tukivat hyvin opinnäytetyön aiheen teoreettista tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Muuttuvat maailman mukana myös ravintola-ala on muuttunut ja johtamisesta on tullut ammatti. Yksi keskeinen tulos on, että johtamisen merkitys on kasvanut ja johtamisen tulee ravintola-alalla muuttua. Siitä huolimatta, että johtaminen on ammattimaistunut myös hotelli- ja ravintola-alalla, autoritäärinen johtamiskulttuuri on vielä syvällä. Ammattimaisuutta tulisi jakaa myös lähiesihenkilöille, operatiiviselle tasolle. Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta ja tukea etenkin nuorten johtamisessa. Pedagogiset ja yhteisödynamiikan taidot ovat niitä, joita nuorten kanssa tarvitaan. Tällä hetkellä valmiuksia ei ole tarpeeksi. Ravintola-alan vaatimukset asettavat myös omat haasteensa nuoria ajatellen ja keinoja motivoimiseen tarvitaan. Vaikka muutoksen tarpeen taustalla onkin nuoret, muutoksen on lähdettävä johtamisesta, ei yksilöiden muuttamisesta.

Palveleva johtamisen kulttuuri, pehmeiden arvojen tuominen johtamiseen ja mentorointi ovat avainsanoja nuorten johtamisessa. Mentoroinnin myötä esihenkilön työ on tukemista, joustamista ja merkityksellisuuden tukemista. Nuori pitää työyhteisössä nähdä osana sosiaalistamisprosessia, jossa kehitystä edesautetaan läpi elämän, työelämän eri vaiheissa. Tämän tukeminen on tärkeää. Nuoret tarvitsevat myös turvallisuuden tunteita ja he arvostavat erilaista viestimistä kuin ennen. Sen on oltava avointa ja vuorovaikutteista. Nuoret vaativat palautetta ja yhdessä tekeminen on tärkeää. Esihenkilön yksi tärkeimmistä työkaluista on perehdytys.

Nuoret haluavat yksilöllisyyttä, ohjausta ja kuuntelua. He haluavat, että heitä arvostetaan ja että heidän työllään ja sanomisillaan on merkitystä. Monimuotoisuutta tulee tukea ja esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa myös monimuotoisuuden edistämisessä ja suvaitsevaisuuden sekä erilaisuuden hyväksymisessä. Nuorten rohkeus asioiden kyseenalaistamiseen nousi myös esille. Tällä on yhteys kysymykseen auktoriteeteista. Nuoret eivät kunnioita auktoriteetteja. Tämä hätkähdytti aikoinaan tutkijaa ja aluksi se vaikutti ylimielisyydeltä. Aiheeseen perehtyneenä ja tutkimuksen tuloksiin nojaten asiaan tuli selvyys. Nuoret eivät ole ylimielisiä, vaan he ovat tottuneet tasavertaisuuteen. Heillä on enemmän rohkeutta tuoda ilmi mielipiteitään. Tämä on johtanut enemmän keskustelemaan kulttuuriin myös ravintola-alalla mutta paljon on vielä tekemistä asian ymmärtämiseksi.

Esihenkilöt kokevat työssään alalle tyypillisiä tämän päivän haasteita. Hotelli- ja ravintola-alan työvoiman saanti on heikentynyt. Syynä tähän ovat mm. palkkaus ja vuorotyö. Työsuhteet ovat lyhytkestoisia eikä nuorille työpaikkojen merkitys ole sama kuin vanhemmalle sukupolvelle. Nuoret eivät arvosta pysyvyyttä samassa suhteessa. Tässä on kysymys työhön liittyvästä asenteesta. Tutkimuksessa nousi esille myös koulutuksen merkitys. Esihenkilöiden paineet lisääntyvät, kun vastuuta käytännön oppimisesta on siirretty enemmän työpaikoille. Haasteena on, että nuoret eivät tällä hetkellä saa riittävästi valmiuksia työelämään oppilaitoksista ja ne taidot, joita esimerkiksi ammattikorkeakouluista saadaan, eivät kohtaa käytännön tarpeen kanssa. Resurssien riittämättömyys ja arjen hektisyys ovat omiaan tuomaan lisää paineita esihenkilöille, eikä nuorten tarvitsemaan tukeen ja ohjaukseen jää työpaikoilla aikaa. Kun esihenkilöiden koulutukseen panostetaan ja aikaa ja resursseja lisätään, vaikutuksena on työllisyys, jossa nuoret saadaan motivoitumaan hyvin ohjattuun, turvalliseen työympäristöön.

Tutkimustuloksissa nousi esiin nuorten elämänhallintataitojen puuttuminen ja nuorison polarisoituminen. Huolien lisääntyminen ja elämänhallintataitojen puuttuminen kuormittavat esihenkilöitä. Kokemuksen, tutkimusten ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että hyvin monelta esihenkilöltä puuttuvat ne taidot, joilla kohdataan haasteellisessa elämäntilanteessa oleva työntekijä. Tämä ei ole esihenkilöiden syy vaan syy voi löytyä koulutuksesta ja omasta pärjäämisen kulttuurista. Vanhemmilla esihenkilöillä ei nykyisenlaista alan koulutusta välttämättä ole, osa on edennyt työssään työkokemuksen kautta jopa ilman minkäänlaista koulutusta. Miten voidaan siis olettaa, että heillä olisi johtamiseen tarvittavia inhimillisiä ja empaattisia taitoja?

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että suurimpia sukupolvien välisiä eroja työpaikalla ovat asenteet, työhön suhtautuminen ja vastuukysymykset. Vastuu on osittain ikäkysymyksenkin. Nuoret eivät uskalla ottaa vielä vastuuta ja kyselevät paljon. Vanhemmilla puolestaan on työkokemusta sen verran, että vastuu otetaan automaattisesti. Voidaan ajatella, että vastuuseen osittain myös kasvetaan. Hyvät esihenkilöt ja työkaverit voivat kasvattaa nuoressa vastuuntunnetta omalla esimerkillään. Nuoret kaipaavat perusteluja tekemisilleen. Sukupolvien välisinä eroina tutkimuksessa voidaan pitää myös ajattelutapoja, työn tekemisen tapoja ja reflektointia, minkä nuoret osaavat. Esihenkilötyössä tulee kehittää yhteistyötä eri sukupolvien välillä ja tukea monimuotoisuutta. Eri sukupolvien tulisi keskenään löytää yhteinen dialogi, jossa tärkeintä olisi ratkaisukeskeisyys. Kaikkien pitää pystyä kuuntelemaan toisia ja osattava arvioida muiden näkökantoja.

Tutkimuksen mukaan ravintola-alalla on tapahtunut paljon muutoksia mutta siihen ei välttämättä ole ehditty mukaan. Ajat ovat muuttuneet ja työyhteisöt monimuotoistuneet. Vanhat asenteet ovat onneksi murentumassa ja ravintola-alalla on havahduttu monimuotoisuuden ilmiöön. Nuorille sen merkitys on luonnollisempi eikä se tutkijan näkökulman mukaan ole heille erillinen asia, jota pitää käsitellä vaan nuoret ovat kasvaneet monimuotoisuuteen. Vanhemman sukupolven kohdalla kyse on enemmän hyväksymisestä ja arvojen sekä asenteiden muutoksesta. Tämä vaatii oman minä tarkastelua suhteessa muihin ihmisiin. Vanhempi sukupolvi saattaa kokea monimuotoisuuden uutena asiana, johon pitää tottua.

10.3 Johtopäätökset

Ei ole olemassa vain yhtä työelämää tai tulevaisuutta, jotka muuttuvat. Työnteon tavat, rakenteet ja mahdollisuudet monipuolistuvat, työkäisten määrä vähenee rakennemuutoksen myötä. Työikäinen väestö on entistä koulutetumpaa ja siten myös tuottavampaa. Koulutusta tarvitsevat myös hotelli- ja ravintola-alan operatiivisen tason esihenkilöt. Nuorten johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen kannalta tulevaisuuden ilmiöt tulevat vaikuttamaan tapoihin johtaa. Työelämä muuttuu yhdessä sukupolvien myötä. Voidaan puhua ketjusta, joka etenee yhtä aikaa ja jossa jokainen sukupolvi on aikansa vaikuttaja ja tekijä. Sukupolvien mieltäminen ketjuksi painottaa sukupolvien välistä jatkuvuutta, joissa löytyy samankaltaisuuksia ja jossa samoja kokemuksia on osunut työurien varrelle. (Järvensivu ym. 2014, 96-97) Tärkeää on löytää yhteinen dialogi sukupolvien välillä ja pyrkiä ratkaisukeskeisyyteen ja rakentavaan työn ja johtamisen kehittämiseen.

Kasvanut työvoiman diversiteetti tulee oppia ottamaan huomioon niin työpaikoilla kuin lainsäädännössä. Diversiteetti tulee nähdä oppimisen mahdollisuutena, äänien ja tyylien sallimisena. (Limnell, Hiltunen & Dufva 2022, 81-82) Rekrytoinneissa on kiinnitetty liikaa huomioita uraan, ikään, sukupuoleen tai kansalaisuuteen, joka aiheuttaa yrityksille monimuotoisuusvajeen. Vanhemmalla sukupolvella on enemmän kokemusta, nuorilla ehkä enemmän näkemystä. Asiantuntijuus ei ole iästä kiinni vaan oppimisen kyky ratkaisee tulevaisuuden taidoissa. (Pölönen 2020, 63)

Inklusiivisen kulttuurin tukeminen työpaikoilla on tulevaisuuden toimintakyvyn kannalta ehdoton edellytys. Jokainen saa olla oma itsensä ja tulee saada kokea yhteenkuuluvuutta ja ainulaatuisuutta. Arvostus on toiminnan edellytys. (eSignals 2021) Nuoret ovat kasvaneet suvaitsevuuteen ja heille se on enemmän itsestäänselvyys kuin vanhemmalle sukupolvelle, joka on ottanut suvaitsevuuksen käsitteen enemmän uuden oppimisena ja omaksumisena. Oli tapa mikä tahansa, pääasia on, että monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta tuetaan työpaikoilla.

Asiantuntija- ja esihenkilöaseman kesto yrityksissä tulee lyhentymään ja työvoima siirtyy positiosta toiseen herkemmin. Tämän avulla työntekijöiden näkökantoja ja osaamista saadaan laajennettua (Bergman 2019, 23-24) Kun ajatellaan asiaa työelämän kehittymisen näkökulmasta, nuorten tuomat muutokset ovat omiaan tukemaan tätä väitettä. Nuoret eivät halua jumiutua työssään eivätkä rakentaa uraansa muutaman työnantajan tai työtehtävän varaan.

Uudistuva johtaminen on tulevaisuutta, jossa asioita kyseenalaistetaan ja niitä kehitetään yhdessä. Tämä vaatii rohkeutta, jota esimerkiksi nuorilla on. On pystyttävä kapinoimaan nuorten tavoin, jolloin siitä syntyy rakentavaa erimielisyyttä. Vanhemmat sukupolvet, etenkin työn teon tosikko sukupolvi X, voisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota nuorten haluun hakea työstä myös hauskuutta. Esihenkilöt voisivat hyödyntää tätä halua innovoimisen näkökulmasta mutta myös kehittävän vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Johtajilta edellytetään tulevaisuuden lukutaitoa ja visionäärisyyttä. Työelämän painopiste on siirtymässä enemmän persoonallisiin, yhteistyötä tukeviin taitoihin. (Malmelin 2021, 20-67) Johtamisessa tulee huomioida myös auktoriteettiuskollisuuden katoaminen. Siinä missä X-sukupolvi vielä kumarsi auktoriteetteja, millenniaalit leimaantuivat kapinoijiksi, jotka sanoivat asioista suoraan mutta jotka hyväksyivät kuitenkin auktoriteettien olemassaolon. Z-sukupolvi on kasvanut ajassa, jossa koko käsitettä ei enää joko ole tai sitä ei ymmärretä. Hyvä kysymys onkin, ollaanko työelämässä valmiita uuteen ajattelutapaan, jossa esihenkilö onkin rinnalla kulkija ja tukija ja jossa hierarkiset asemat on unohdettu?

Tulevaisuuden työelämässä tulee sietää epävarmuutta. Tulevaisuudessa ei tehdä sopimuksia toistaiseksi voimassa olevilla työsopimuksilla vaan yksilön työura rakentuu useista eri tehtävistä useissa eri yrityksissä. (Jauhiainen 2020, 16) Voidaanko siis ajatella, että työn merkityksellisyys ja oman uran merkityksellisyys rakentuu enemmän työtehtävistä erillisinä projekteina kuin esimerkiksi asemasta tai urasta? Tämä ajattelutapa tulee muuttamaan työnhakuprosesseja sekä uran rakentumisen elementtejä merkittävästi. Työpaikoilla ajatus lyhemmistä työurista tulisi hyväksyä ja kannustaa nuoria oman työn kehittämiseen silläkin uhalla, että työntekijä kehittyy ja siirtyy uuteen työpaikkaan.

Yksilökeskeisyys työelämässä korostuu. Nuorille yksilöllisen strategian luominen on kollektiivista strategiaa tärkeämpää. Yksilöllisyys tulee korostumaan myös yhtenä pärjäämisstrategiana eikä se ole enää sukupolvikysymys, vaan tulevaisuutta. (Järvensivu ym. 2014, 108) Amatit tulevat olemaan nuorilla enemmän kutsumusammatteja tai intohimoammatteja (Pölonen 2020, 70). Onkin pohdittava, mitä asioita työelämässä voidaan yksilöllistää ja mitä pitää jättää sen ulkopuolelle.

Tämä haastaa esihenkilöitä työn tekemisen tavoissa ja työjärjestelyissä sekä johtamisessa. (Sorjainen ym. 2020, 69) Johtamista esihenkilöt voivat yksilöidä, on kehitettävä ihmisen kohtaamisen taitoja ja vuorovaikutustaitoja.

Ammattien ja toimenkuvien moninaisuus tulee lisääntymään teknologian kehityksen myötä. Vanhemmat sukupolvet määrittivät itseään pitkälti työn kautta, mutta nuorilla ajatustapa on toinen. Nykyään määrittelemisen tapahtuu ihmisten kyvyistä ja kompetensseista. Ihminen on oma persoonansa vahvuuksineen ja heikkouksineen, erillistä ”työpersoonaa” ei enää ole. (Pölönen 2020, 76) Nuoret ovat muokkautuneet teknologian myötä kärsimättömiksi mutta kuitenkin pitkäjänteisyys on taito, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Tähän ratkaisuna on työn merkityksellisyyden korostaminen, joka on esihenkilöiden vastuulla.

Opinnäytetyön edetessä jatkotutkimusaiheita nousi esille useita. Hotelli- ja ravintola-alan tulevaisuuden työvoiman saannin suhteen tärkeää olisi tutkia, miten alan houkuttelevuutta saataisiin lisääntymään tai onko alan toimenkuvissa havaittavissa muutostarpeita. Yhdeksi jatkotutkimuksen aiheeksi nousi myös ravintola-alan ammattikoulutuksen kehittäminen sekä työelämän ja koulutuksen välisen yhteistyön kehittäminen. Hotelli- ja ravintola-alan esihenkilöt tarvitsevat erilaista tukea ja erilaisia työkaluja työhönsä kuin ennen. Sen takia tieto siitä, vastaavatko nykyiset alan koulutuksen opintosisällöt työelämässä tarvittavia taitoja, olisi tärkeää. Tämä on jo sinänsä niin suuri kokonaisuus, että vastuu siitä jäänee muille kuin opinnäytetyön tekijöille.

Työnantajapuolella on suuri tahtotila tehdä hyviä, kestäviä ratkaisuja tulevaisuuden johtamiseen ja alan houkuttelevuuden parantamiseen. Näihin tarvitaan yhteiskunnan apua ja uusia käytännön työkaluja. Tutkimustulokset osoittavat, että paljon voidaan työpaikoilla tehdä itse kouluttamalla, keskustelemalla ja yhdessä kehittämällä. Nämä vaativat resursseja mutta pitkällä tähtäimellä osavalla henkilökunnalla ja kehittyvällä organisaatiolla saadaan kestäviä ja hyviä tuloksia sekä henkilöstön että liiketoiminnan suhteen. Vain tulevaisuus näyttää, miten Z-sukupolvi tai alfat tulevat muuttamaan työelämää, mutta sitä ennen on mahdollisuus tehdä kehitystyötä hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön mahdollisimman nopeasti ja joustavasti.

Lähteet

- Ahlroth, A. 2020. Duunipodi-haastattelu Vilma Vilen. Nuorten johtaminen- käskytyks ja muut kardinaalimokat 30.9.2020. Student work. Viitattu 27.1.2022 https://soundcloud.com/duunitori/nuorten-johtaminen?utm_source=duunitori.fi&utm_campaign=wtshare&utm_medium=widget&utm_content=https%253A%252F%252Fsoundcloud.com%252Fduunitori%252Fnuorten-johtaminen
- Bergman, T., Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. 2019. Helsinki: Alma Talent.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkaisu Elinkeinoelämän keskusliiton suhdannebarometri. Tammi-kuu 2022. Viitattu 15.2.2022. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2022/01/sb-julkaisu-2022-tammi-kuu.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2022. Ajankohtaista. Työ Nyt-hanke. Ukrainan tilanne 16.3.2022. Viitattu 23.3.2022. <https://ek.fi/ajankohtaista/teemat/tyo-nyt/>
- eSignals. 2021. HR ja johtaminen. Inklusiivisuus-näin kehität monimuotoisesta tiimistä kilpailuetua. Julkaistu 5.10.2021. Viitattu 24.3.2022. <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/inklusiivisuus-nain-kehitat-monimuotoisesta-tiimista-kilpailuetua/#a367c75b>
- Itä-Suomen Yliopisto. 2019. Z-sukupolvella yllättävät odotukset työelämästä. Talous ja yhteiskunta 16.9.2019. Viitattu 15.3.2022. <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/z-sukupolvella-yllattavat-odotukset-tyoelamasta>
- Jauhiainen, H. 2020. Johtamisen tulevaisuus ravitsemisalalla – Z-sukupolvi työntekijöinä. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu- ja ravitsemisala. Viitattu 17.1.2022 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347535/Opinnaytetyo_Jauhiainen_Hanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. 2019. Avoimet oppimateriaalit. Monimuotoisuus (diveristeetti) työyhteisön arkipäivääkö? Viitattu 18.3.2022. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/meemi/2019/01/25/monimuotoisuus-diversiteetti-tyoyhteison-arkipaivaako/>
- Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. N.d. Viitattu 14.4.2022. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opinnaytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-5-tutkimuksen-toteuttamisen-ja-tulosten-raportointi/>
- Järvensivu, A., Nikkanen, R., Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.

Kansaneläkelaitos. 2019. Verkkajulkaisu 19.6.2019. Mielen terveyden häiriöistä johtuvat sairauspoissaolot lisääntyivät puolella miljoonalla päivällä. Viitattu 12.1.2022. https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/mielen-terveyden-hairioista-johtuvat-sairauspoissaolot-lisaantyivat-puolella-miljoonalla-paivalla

Kim, W., Mauborgne, R., Tillman, M., Susitaival, S., Kim, W. 2015. Sinisen Meren Strategia. Laajennettu p. Helsinki: Talentum, 2015.

Laajalahti, T. 2016. Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan? Yhteisöviestinnän maisteritutkielma. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 16.2.2022 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49026/URN:NBN:fi:juu-201603081789.pdf?sequence=1>

Laajava, J., Sundbäck, V. 2020. Koronan vaikutukset maailmanjärjestykseen. Julkaistu 30.10.2020 Sitra. Viitattu 24.3.2022. <https://www.sitra.fi/artikkelit/koronan-vaikutukset-maailmanjarjestykseen/>

Limnell, J., Hiltunen, E., Dufva, M., Aivelo, T. 2022. Suomen tulevaisuudet: Suuret kysymykset ja vastaukset. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lindfors, J. 2021. YLE elävä arkisto. Energiakriisi vuonna 1973. Julkaistu 8.9.2006, päivitetty 27.9.2021. Viitattu 23.2.2022. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2006/09/08/energiakriisi-vuonna-1973>

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen, miten johtaa murroksessa. Helsinki: Kauppakamari

Malmelin, N. 2021. Tulevaisuus. Radikaali uudistuminen edellyttää löytöretkiä tuntemattomaan. Bonfire 27.4.2021. Viitattu 18.3.2022. <https://www.bonfire.fi/radikaali-uudistuminen-edellyttaa-loytoretkia-tuntemattomaan/>

Mara. 2019. Hallitusohjelmaesite. Kilpailukyky kuntoon. Viitattu 27.3.2022. <https://www.mara.fi/media/teemat/hallitusohjelmaesite-2019.pdf>

Mara. 2022. Työmarkkinauutiset. Uutinen 14.3.2022. Viitattu 27.3.2022. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajanpalvelualan-tyoehto-sopimusneuvottelut-kayntiin.html>

Mara. 2022. Uutinen 27.1.2022. Viitattu 15.2.2022. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/matkailu-ja-ravintola-alaan-suhdannenakymat-romahtaneet-2>

Maxwell, J. 2021. Johtajuusmuutos-11 olennaista muutosta, joihin johtajien on suostuttava. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Mellanen, A., Mellanen, K. 2020. Ajankohtaista. Verkkajulkaisu 5.6.2020. Miten milleniaaleja tulisi johtaa? Helsingin ekonomit. Viitattu 3.2.2022. <https://heko.fi/miten-milleniaaleja-tulisi-johtaa/>

Mellanen, A., Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena.

Mäkelä, A. 2021. Haastattelu 25.7.2021. Aivotutkija Katri Saarikivi. Viitattu 10.1.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/suomiareena-katri-saarikivi>

Palta. Palvelualat Suomessa. N.d. Viitattu 25.3.2022. <https://www.palta.fi/palvelualat-suomessa/>

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2021. Palvelualat ja PAM korona-aikana. Viitattu 13.2.2022. file:///C:/Users/OMISTAJA/Downloads/palvelualat-ja-pam-korona-aikana_syyskuu-2021-final.pdf

Piha, K., Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent ,2020.

Pokola, A., Kuikkaniemi, K., Kuittinen, O., Honko, H., Knuutila, A. 2018. My data-johdatus ihmiskeskiseen henkilötiedon hyödyntämiseen. Liikenne- ja viestintäministeriö. Viitattu 18.2.2022 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160954/MyData%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Pölönen P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Rantanen, L. Iltasanomat. Uutinen 17.1.2021. Haastattelu Susinukke Kosola. Viitattu 2.3.2022. <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/d89ca906-1e7e-4827-962e-7762bbda7691>

Rubanovitsch, M. 2019. STOP-myynti: Pysähdy myymään. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saari, S. 2020. Z-sukupolvi rekrytoinneissa. Opinnäytetyö AMK, liiketalous. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.2.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354293/Z-sukupolvi%20rekrytoinnissa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sahimaa, J., Annunen, J. 2022. Tulevaisuus, tulevaisuuden työelämä ja johtaminen. Podcast jakso 5. Julkaistu 3.5.2021. Viitattu 21.2.2022 <https://www.podplay.com/fi-fi/podcasts/hyva-paha-johtaminen-701977/episodes/jakso-5-tulevaisuus-tulevaisuuden-tyoelama-ja-johtaminen-63920894>

Sarkkinen, M. 2022. Kirjoittajahaastattelu Jari Hakanen Työterveyslaitos. Artikkelit 25.1.2022. Verkko-lehti Työpiste. Viitattu 12.3.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/sosiaalisesti-rohkea-edistaa-yhteista-hyvaa-vaikka-oma-asema-vaarantuisi>

Singh, P. 2019. Z-sukupolven työelämäorientaatiot. Uuden sukupolven käsitykset ja odotukset työelämästä. Pro gradu-tutkielma, palvelujohtaminen. Itä-Suomen Yliopisto.

Sorjanen, T., Vainio, A. 2020. Millenniaalit uuden vuosituhannen tekijät. Helsinki: Into Kustannus

STT Info. 2021. Tiedote. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.2.2021.

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/restonomiopiskelijat-koronalla-negatiivisia-vaikutuksia-tyollistymiseen-myo-palkkaukseen-ja-tyooloihin-toivotaan-muutoksia?publisherId=69817828&releaseId=69926760>

Student work. 2021. Nuoret osaajat työelämässä, soft skills. Viitattu 20.2.22 2021

<https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/4959747/Nuoret%20osajat%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4%202021%20-%20Soft%20skills.pdf>

Suomalaisen työn liitto. 2020. Suomalaisen työn indikaattori tiivistelmä. Viitattu 9.2.2022.

https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2020/02/suomalaisen_tyon_indikaattori_tiivistelma2019.pdf

Säde S. 2021. Sukupolven käsitykset työyhteisötaitoista. Opinnäytetyö. Palvelujohtaminen, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kauppatieteiden laitos. Itä-Suomen Yliopisto. Viitattu 4.3.2022. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25073/1621242293922514857.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tulevaisuusvaliokunta. Eduskunta. 2020. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Helsinki. Viitattu 4.4.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työmarkkinatori. N.d. Ravitsemispalvelut. Viitattu 27.3.2022. <https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/ammattialat/Matkailu--ja-ravitsemisala/Ravitsemispalvelut>

Työterveyslaitos. N.d. Organisaatiomuutos. Viitattu 17.3.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>

Työturvallisuuskeskus. Viitattu 23.2.2022. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo

Työturvallisuuskeskus. Työhön perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 23.3.2022. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#bbe033de

Uskali, J. 2020. Henkinen hyvinvointi ja haastava työyhteisö ravintola-alalla. Opinnäytetyö, AMK. Matkailu- ja palveluliiketoiminta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Vesterinen, P-L., Suutarinen, M. (toim.). 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Helsinki: JTO

Vähäkangas, M. 2019. Työntekijöiden organisaatioon sosiaalistuminen ja työhön sitoutuminen. Henkilöstöjohtamisen pro gradu-tutkielma. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasan Yliopisto. Viitattu 23.3.2022. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9620/osuva_8758.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

1. Toimitko esihenkilönä millenniaaleille tai z-sukupolven työntekijöille?
2. Työpaikkasi ikärakenne
3. Oletko havainnut työhön liittyviä ristiriitoja eri sukupolvien välillä? Jos olet niin mitä?
4. Miten sukupolvien väliset erot näkyvät työelämässä?
5. Miten näet työelämän muuttuneen oman urasi aikana? Miten koet muutokset?
6. Millaisia johdettavia nuoret ovat ja mikä heitä motivoi työntekoon?
7. Miten itse näet alan työllisyyden jatkossa? Onko alalla haasteita ja mitkä ovat alan mahdollisuudet?
8. Mitä alan haasteita näet nuoren työntekijän näkökulmasta? Mitä haasteita työnantajan näkökulmasta?
9. Miten lähijohtaminen on muuttunut? Millaista se oli urasi alussa ja mitä se on nykyään?
10. Tulisiko johtamisen ravintola-alalla muuttua ja jos tulisi niin miksi?
11. Oma näkemyksesi hyvästä johtajuudesta operatiivisella tasolla
12. Kerro esimerkki yhdestä haastavasta sukupolvien välisestä tilanteesta ja yksi esimerkki hyvästä toiminnasta sukupolvien välillä. Mikäli innostusta riittää, esimerkkejä voi olla useitakin.