



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

RAVINTOLA-ALAN ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

TEKIJÄ: Jenni Väisänen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jenni Väisänen	
Työn nimi Ravintola-alan esimiesten vuorovaikutusosaaminen	
Päiväys	8.5.2019
Sivumäärä/Liitteet	87
Ohjaaja(t) Hilkka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykyinen työelämä korostaa vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisössä ja moderneissa johtamistyön näkökulmissa painotetaan johtamisen vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutusosaaminen on noussut toistuvasti esiin keskustelussa ja viimeaikaisissa johtamista käsittelevissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa. Johtajan ja esimiehen vuorovaikutustaidoille on annettu yhä suurempi arvo. Yhteisölliset suhteet ja inhimilliset kyvyt, kuten esimerkiksi tunneäly nousevat yhä enemmän työyhteisöjen arvokkaana pidetyksi pääomaksi. Esimiesten sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot tunnustetaan nykyisin tärkeäksi osaksi organisaatioiden hyvinvointia, tuloksia ja menestystä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa ravintola-alan esimiesten näkemyksiä omasta vuorovaikutusosaamisestaan sekä mahdollisista osaamisen kehittämisen ja lisäkoulutuksen tarpeista. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuottaa tietoa esimiesten koulutuksen kehittämisen tueksi. Tutkimus suoritettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen ja aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Tutkimustulokset vahvistavat käsitystä, että esimiehen tehtäviin sisältyy tänä päivänä yhä enemmän erilaisiin vuorovaikutushaasteisiin vastaamista. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että ravintola-alan esimiehet kokevat viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitykselliseksi osaksi esimiestyötään. Haasteellisiksi osa-alueiksi vuorovaikutusosaamisessa esimiehet näkivät empatian ja jämäkkyuden tasapainottamisen sekä tunteiden johtamisen ja tuloksellisen, tehokkaan johtamisen tasapainottamisen esimiestyössä. Haastavaksi koettiin myös uusien sukupolvien johtaminen ja sitouttaminen työhön ja työyhteisöön.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ravintola-alan esimiehet tunnistavat vuorovaikutusosaamisen merkityksen esimiestyössä ja suhtautuvat myönteisesti omaan vuorovaikutusosaamiseensa. Osaamisen kehittämiseksi on näin ollen olemassa erinomaiset lähtökohdat. Esimiehet tarvitsevat työssään erilaisten muuttuvien tilanteiden hallintaan ja ihmisten johtamiseen liittyviä valmiuksia sekä kykyä näiden kehittämiseen. Työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin vastaaminen ja yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen vaativat esimiehiltä yhä monipuolisempaa vuorovaikutusosaamista. Esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittyminen edellyttää, että heille luodaan mahdollisuuksia ja rakenteita tarkastella ja kehittää omaa osaamistaan. Johtajuutta tulisi tarkastella viestinnän, vuorovaikutustaitojen ja vuorovaikutusosaamisen kautta. Lisäksi esimiehet kaipaavat tietoa uusien sukupolvien johtamisesta. Lisäkoulutuksen avulla voidaan tarjota esimiehille lisää käsitteitä oman viestinnällisen ja vuorovaikutteisen toimintansa tarkastelun, ymmärtämisen sekä kehittämisen tueksi.</p>	
Avainsanat Johtaminen, esimiestyö, vuorovaikutusosaaminen, ravintola-ala	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Master´s Degree Programme in Tourism and Hospitality Management			
Author(s) Jenni Väisänen			
Title of Thesis Communication competence of superiors in the restaurant business			
Date	8.5.2019	Pages/Appendices	87
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Along with many changes in working life, the leadership communication competence has come up in latest conversations, articles and literature concerning management. Skills related to social relations and a humane capability such as emotional intelligence has become a valuable resource for companies. Today the value of interaction and communication skills to work communities´ success and well being is widely acknowledged.</p> <p>The purpose of this study was to survey how significance issue interaction and communication actually is in the restaurant business working superiors´ point of view. One aim was also to study competence and development needs concerning superiors´ communication competence. The results of this study can be used as tools in development of management education in the hospitality industry.</p> <p>The research approach was qualitative and the material was collected by using the form of theme-based interviews. The results of the interviews confirmed the hypothesis of leadership being more and more about responding to the different challenges of interaction in working communities. Based on the interviews can be acknowledged that superiors´ understands the importance and role of communication and interaction as a part of their work. Superiors´ values of their communication competence were mainly positive. Based n the interviews, the most challenging issues seemed to be balancing empathy and assertiveness. There were also difficulties of balancing emotions and successful, effective leading. What comes to the future of management, leading and committing the new generations to the work and work community was experienced very challenging.</p> <p>The results of this research showed that superiors in the restaurant business recognize quite well the meaning of the communication competence in their daily work. They also related positively to their own communication and interaction skills and therefore there are excellent circumstances for improving their communication skills. The new leading method requires superiors to interact with employees more than earlier. Superiors also need skills to deal with changing situations and leading their employees. They need personal skills and qualities to help them evaluate their own actions in the leadership communication and more capabilities to develop their interaction skills.</p>			
Keywords Management, superior, communication competence, restaurant business			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	6
1.2	Johtamisen käsitteitä ja määritelmiä	7
2	JOHTAMISTEORIOIDEN KEHITTYMINEN JA VUOROVAIKUTUS	9
2.1	Johtajuus luonteenpiirteinä.....	9
2.2	Johtamiskäyttäytyminen.....	10
2.3	Johtamistyylien kehittyminen ja vuorovaikutus.....	14
2.4	Johtajuuden tilannesidonaisuus	16
2.5	Johtamisen uusi viitekehys	20
2.5.1	Älykkään johtamisen malli.....	22
2.6	Johtamisen murros.....	24
2.6.1	Uudet sukupolvet haastavat johtamisen.....	27
3	ESIMIES VUOROVAIKUTTAJANA	31
3.1	Johtamistyyli ja vuorovaikutus	31
3.2	Esimiehen tehtävät.....	33
3.3	Esimiesosaaminen	35
3.4	Esimiehenä ravintola-alalla	37
3.5	Vuorovaikutus ja viestintä esimiestyössä	41
3.6	Esimiehen vuorovaikutustaidot.....	44
3.7	Vuorovaikutusosaaminen.....	47
3.8	Vuorovaikutusosaaminen älykkäässä johtajuudessa.....	48
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	57
4.1	Teemahaastattelu	57
4.2	Tutkimusaineiston käsittely ja raportointi	61
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	65
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	77
	LÄHTEET	84

1 JOHDANTO

Johtamiskirjallisuudessa painotetaan nykypäivänä kyvykkään johtamisen ja esimiestyön merkitystä yrityksen menestymisessä. Esimiehen tehtävänä on taata parhaat mahdolliset olosuhteet johtamilleen ihmisille, jotta nämä kykenevät arjen työssään huippusuorituksiin ja kokevat onnistumisia työtehtävissään. Johtamiselle on kehitetty lukuisia eri määritelmiä. Tiivistettynä johtamisen voidaan katsoa olevan ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan vallan ja vaikuttamisen avulla. Johtajuuden todelliset kasvot näyttäytyvät yrityksen arkipäivässä. Esimiehen vastuulla varmistaa, että yhteistyö ja tiedotus toimivat yrityksessä ja työntekijät keskittyvät tekemään oikeita asioita. Esimiestyön luonteeseen vaikuttavat monenlaiset asiat, kuten esimerkiksi organisaation toimiala, työkuultuuri sekä alaiset. Perusasiat pysyvät esimiestyössä kuitenkin aina samoina riippumatta toimialasta tai organisaatiosta. (Surakka & Laine 2011, 13; Hiltunen 2012, 32; Viitala 2005, 248.)

Työelämän vaatimukset muuttuvat jatkuvasti sitä mukaa, kun työelämä kohtaa muutoksia. Teknisten työsuoritusten vähentyessä ja automatisaation lisääntyessä päivittäisessä johtamisessa korostuvat entistä enemmän vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Palvelualalla töitä on tulevaisuudessa tarjolla yhä enemmän ja palveluammateissa, kuten ravintola-alalla esimiehiltä edellytetään vahvaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutuksen merkitystä tämän päivän työelämässä ei voida väheksyä ja nykyinen työelämässä korostetaan yhä monipuolisempaa ja monimuotoisempaa vuorovaikutusosaamista. (Sydänmaanlakka 2004, Viitala 2005, 441.)

Johtajan tai esimiehen työ perustuu vuorovaikutukseen alaisten kanssa, mikä asettaa haasteita esimiesten osaamiselle. Vuorovaikutussuhteiden laatuun panostaminen luo esimiehelle mahdollisuuksia toimivaan auktoriteettina olemiseen sekä oman auktoriteetin luomiseen työyhteisössä. Esimiehen tulee olla kyvykäs ja halukas jakamaan tietoa sekä toimimaan erilaisissa, monitahoisissa vuorovaikutustilanteissa. Tämän vuoksi olisi hyvä kiinnittää huomiota omaan toimintaansa näissä tilanteissa, kuten esimerkiksi siihen, millainen vaikutus itsellä on muihin ja millaisen vuorovaikutustyylin itse omaa. Vuorovaikutustehtävillä tarkoitetaan jokapäiväisiä esimiehen työhön kuuluvia perustehtäviä, kuten esimerkiksi työn koordinointi, organisointi ja delegointi sekä alaisten ymmärtäminen ja kuunteleminen. Onnistuakseen tehtäviensä hoidossa tulee esimiesten olla kyvykkäitä ja vakuuttavia viestijöitä. Vuorovaikutusosaamisen käsite sen sijaan pitää sisällään vuorovaikutukseen liittyvät tiedot, taidot, erilaiset kyvyt ja ominaisuudet sekä asenteet ja ymmärryksen, joita esimiehet tarvitsevat työssään. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen voidaan katsoa olevan kiinteä osa esimiehen ammatiosaamista. (Jalava 2001, 60-62; Kaski ja Kiander 2005, 130.)

Majoitus- ja ravitsemisalalla esimiehen vuorovaikutusosaaminen korostuu, sillä esimiehen vuorovaikutustaidot ja tapa kohdella alaisiaan heijastuu helposti myös asiakaspalveluun. Asiakas aistii yrityksessä vallitsevan ilmapiirin ja hengen, joka vaikuttaa hänen palvelukokemuksensa. Asiakas mittaa yrityksen palvelun laadun, sillä hän on kosketuksissa asiakaspalvelijoihin, jotka tuottavat hänelle joko hyvän tai huonon palvelukokemuksen. Huonon asenteen ja motivaation omaava ravintolan työntekijä voi pilata asiakkaan elämyksen. Ravintolapalveluiden suuri tarjonta antaa asiakkaalle runsaasti valinnanvaraa ja hän valitseekin seuraavalla kerralla yrityksen, jonka palvelusta hänellä on positiivi-

sia kokemuksia. Nykypäivänä kilpailu on kovaa myös ravintoloiden välillä. Palvelujen määrän ja merkityksen kasvun myötä asiakas tulee jatkossa kohtaamaan yhä useamman saman yrityksen edustajan ostaessaan palveluja ja saadun palvelukokemuksen laatu ratkaisee asiakkaan valinnan yritysten välillä. Palvelukokemuksen laadun sen sijaan ratkaisee se, kuinka hyvin palveluhenkilökunta on motivoitunut työhönsä, ja sen ratkaisee lopulta heidän johtamisensa laatu. Palveluyhteiskunta edellyttää siis nyt ja tulevaisuudessa entistä parempaa johtamista.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tänä päivänä hyvällä johtamisella katsotaan olevan keskeinen rooli jatkuvien muutosten keskellä ja työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tämän vuoksi on hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota esimiesten osaamisen ja jaksamisen tukemiseen. Jokaisen esimiehen tulisi kyetä arvioimaan omaa toimintaansa ja sen vaikutusta alaisiin, jotta itsensä ja omien ajattelutapojensa kehittäminen olisi mahdollista. Esimiestyön kehittäminen muuttuvassa työelämässä vaatii johtamiskokemuksen lisäksi jatkuvaa ajantasaista ammattitaidon ja osaamisen päivittämistä. Osaamisen kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi lyhytkestoisten täydennyskoulutusten avulla.

Johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja menestyvä ja ammattitaitoinen esimies omaa hyvät vuorovaikutus ja esimiestaidot. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ravintola-alan esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia omasta vuorovaikutusosaamisestaan sekä kartoittaa vuorovaikutusosaamisen osa-alueilla mahdollisesti ilmeneviä kehitys- ja koulutustarpeita nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimustulosten avulla esimiesten koulutusta voidaan kehittää tarpeiden mukaiseksi. Tutkimus suoritettiin laadullisella menetelmällä ja toteutettiin teemahaastatteluin ravintola-alan esimiehille. Kohderyhmänä olivat ravintola-alan keskijohto eli vuoropäälliköt, ravintolapäälliköt ja keittiömestarit. Kohderyhmästä on rajattu pois suorittavan tason henkilökunta sekä ylin johto.

Tutkija itse omaa pitkän työkokemuksen ravintola-alalla työskentelystä ja toimii tällä hetkellä myös itse esimiestehtävässä, joten aihe oli kiinnostava ja tarjosi tutkijalle itselleenkin hyödyllistä tietoa esimiestehtävässä menestymiseen. Ravintola-alan esimiesten viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen tutkimus on ollut melko vähäistä. Viestintä ja vuorovaikutusosaamisen merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa entisestään palvelualoilla ja myös tämän vuoksi tutkija koki ravintola-alalla työskentelevien esimiesten vuorovaikutusosaamisen kartoittamisen mielenkiintoisena ja tärkeänä opinnäytetyön aiheena.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu siten, että johdannossa avataan tutkimuksen taustan ja tavoitteiden lisäksi yleisesti johtamista ja esimiestyön luonnetta. Johtajuutta tarkastellaan johtamisen eri teorioiden ja johtamisen tutkimuksen kehittymisen kautta, joka auttaa ymmärtämään esimiestyössä tarvittavia ominaisuuksia, piirteitä ja taitoja. Lisäksi perehdytään johtamisen uuteen viitekehukseen ja tulevaisuuden haasteisiin. Opinnäytetyön pääteoriaa käsittelevässä osuudessa tarkastellaan esimiestä vuorovaikuttajana. Teoria avaa esimiesosaamisen käsitettä yleisesti sekä esimiestyötä palveluliiketoiminnan, tässä tapauksessa ravintola-alan, näkökulmasta. Lopuksi paneudutaan vuorovaikutusosaamiseen tarkastelemalla, mitä vuorovaikutusosaaminen merkitsee esimiestyön näkökulmasta sekä avataan tarkemmin esimiesten vuorovaikutusosaamista ja esimiesten tarvitsemia vuorovaikutustaitoja.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten ravintola-alan esimiehet kokevat hallitsevansa vuorovaikutusosaamisen eri osa-alueet omassa esimiestyössään?
 2. Mitkä ovat esimiesten vuorovaikutustaitojen vahvuudet ja mahdolliset kehittämistarpeet?
 3. Millä tavoin esimiehet kokevat voivansa kehittää vuorovaikutusosaamistaan ja millaisia koulutustarpeita heillä on?
- 1.2 Johtamisen käsitteitä ja määritelmiä

Johtamiskirjallisuudessa johtamisen ja johtajuuden synonyymina käytetään ilmaisua esimiestoiminta. Tässä opinnäytetyössä termejä johtaminen, johtajuus ja esimiestyö käytetään toistensa synonyymeina, vaikka tutkimus keskittyy keskitason johdon, tässä tapauksessa ravintola-alan esimiesten kokemusten tutkimiseen. Esimiestyön piirteet ja toiminnot ovat pitkälti yhteneväisiä johtamisen teorian kanssa (Northouse 2016, 13). Lisäksi lukijalla on mahdollisuus mieltää termit omaan tilanteeseensa soveltuvalla tavalla. Seuraavaksi avataan johtamisen yleisiä määritelmiä ja käsitteitä.

Organisoitumisen ja johtamisen taustalla vaikuttaa aina jokin ihmisryhmää yhdistävä yhteinen toive tai pyrkimys, joka on ryhmän yhdessä omaksuma mielikuva siitä, miten asioiden tulisi olla. Mielikuvan ollessa riittävän kattava, siitä muotoutuu ihmisten yhteinen tavoite ja ihmiset voivat yhdistyä liikkeeksi tai organisoitua organisaatioksi, jonka avulla tähdätään tavoitteen saavuttamiseen ja sen tiellä olevien esteiden poistamiseen. Johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on saada ihmisjoukko toimimaan yhdessä niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtamisella tarkoitetaan sellaista ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jonka avulla yrityksen toiminnan päämääriä ja tavoitteita määritellään, luodaan toimintaedellytyksiä sekä ohjataan toimintaa sovittujen tavoitteiden pohjalta. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja toimia palvelutehtävässä luoden mahdollisimman hyvät puitteet ja edellytykset henkilöstölle laadukkaan ja tuottavan työn tekemiseksi. Johtaminen ei kohdistu ainoastaan organisaation nykytilaan, vaan sen avulla pyritään vaikuttamaan myös siihen, millaiseksi organisaation toiminta muodostuu tulevaisuudessa. (Viitala ja Jylhä 2013, 248; Työterveyslaitos 2014; Juuti 2016, 25.)

Jalavan (2001, 10) mukaan johtaminen on esimiehen ja alaisen väliseen vastavuoroisuuteen ja sosiaalisuuteen perustuva vaikuttamisprosessi. Se on käsite, johon sisältyy kolme elementtiä: vaikuttajaosuus, vaikuttettava osapuoli sekä työyhteisen päämäärä tai tavoite. Johtamista tapahtuu vaikuttamalla työyhteisen jäseniin niin, että he käyttäytyvät organisaation tavoitteiden kannalta mielekkäällä tavalla. Esimiehen ja alaisen välisessä vaikuttamisprosessissa ovat mukana *affektiiviset tekijät* eli osapuolten emotionaaliset rakenteet, kuten persoonallisuustekijät, tunteet, asenteet ja arvot. *Konatiiviset tekijät*, kuten tahtotila, motivaatio, saavutusorientaatio, uraorientaatio ja mielenkiinto sekä *kognitiiviset tekijät* eli strategiat, taito ja tietämys. Onnistuessaan vuorovaikuttamisprosessi lisää työhyvinvointia ja vahvistaa työilmapiiriä sekä hyviä työyhteisötaitoja, jotka osaltaan vaikuttavat positiivisesti organisaation henkilöstön sosiaaliseen pääomaan ja oppimisen kykyyn. Lopulta tämä kaikki heijastuu positiivisesti asiakkaaseen saakka. (Jalava 2001, 10; Isotalus ja Rajalahti 2017, luku 1.)

Sydänmaanlakka (2004, 120-121) korostaa että vaikka johtaja onkin johtamisprosessin tärkein henkilö, johtaminen ei perustu pelkästään johtajan käyttäytymiseen. Johtamisprosessiin vaikuttavat useat eri tekijät, kuten johtajan käyttäytyminen, arvot ja motiivit, osaaminen, itsetuntemus, itseluottamus ja persoonallisuus eli luonteenpiirteet. Menestyäkseen tehtävässään johtajalla tulee olla terve itsetunto sekä hyvä itseluottamus. Lisäksi johtajan tulee omata erityisen hyvät vuorovaikutustaidot ja aitoa kiinnostusta työskennellä ihmisten kanssa. Johtaminen voidaan nähdä palvelutehtävänä, jossa johtaja tarjoaa johtamispalvelua. Johtaja luo omalla toiminnallaan johtamiskulttuurin ja johtamisen periaatteet, jotka sitten ohjaavat johtamiskäyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2004, 120-121.)

Johtajuuden lukuisissa määritelmässä toistetaan useimmiten samoja elementtejä: tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Johtajuus ja esimiestyö ovat vastuualueita, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Vaikka johtaja ei pystykään yksin vaikuttamaan kehityksen kulkuun, on hänen vaikutusvoimansa silti kiistaton. Johtajuuteen liittykin keskeisesti hallinnon käsite ja johtajuus perustuu aina valtaan ja valtasuhteisiin. Se voidaan näin ollen nähdä yhtenä vallankäytön muotona ja johtajalla on lopullinen valta ja viime kädessä vastuu kokonaisuudesta. (Piili 2006, 13; Viitala ja Jylhä 2013, 248.)

2 JOHTAMISTEORIOIDEN KEHITTYMINEN JA VUOROVAIKUTUS

Johtamista on pyritty tutkimaan ja kehittämään aikojen saatossa varsin monien eri viitekehysten kautta ja johtajan vuorovaikutusta organisaation sisällä ja ulkopuolella voidaan lähestyä useista eri näkökulmista. Perinteisin kompetenssien tarkastelutapa on johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkasteleminen. Tällöin ei kysytä sitä mitä johtaja tekee, vaan kysymys on siitä, millainen hän on. Uudemmat kompetenssi näkökulmat käsittelevät johtajuutta henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan erilaisten tehtävien, haasteiden tai roolien näkökulmasta. Johtamisen monimutkaisuuden vuoksi painotetaan usein roolinäkökulmaa, jossa kompetenssit vaihtelevat erilaisissa johtamistilanteissa. Johtajuutta voidaan siis tarkastella tarkemmin selvittämällä erilaisia rooleja, joissa johtaja toimii. Johtajan pääasiallinen rooli on kuitenkin olla johtaja ja johtajuus sisältää sekä välittömän työntekijöiden ohjaamisen (tehtävien annon, palkitsemisen ja rankaisemisen) että välillisen ohjaamisen (organisaation rakenteiden suunnittelu, työmotivaation edellytysten luominen). (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–61; Viitala & Jylhä 2013, 258.)

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan esimiesten vuorovaikutusosaamista ja osaamisen kehittämisen tarpeita. Esimiestyö perustuu vuorovaikutukseen alaisten kanssa ja vuorovaikutustilanteet ovat kiinteästi sidoksissa yksilöiden luonteenpiirteisiin, käyttäytymismalleihin sekä muuttuviin tilanteisiin. Esimiesten tulisi kyetä arvioimaan oman toimintansa vaikutuksia ja omaa vuorovaikutustyyliään sekä pyrkiä aktiivisesti kehittämään osaamistaan voidakseen johtaa alaisiaan mahdollisimman menestyksekkäästi, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Jotta ymmärtäisimme, millaiset asiat johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen vaikuttavat, on hyvä ottaa tarkastelun kohteeksi muutamia johtamiskäyttäytymistä ja erityisesti esimiestyön sisältöä kuvaavia malleja. ”Se, joka ei ymmärrä historiaa, on tuomittu toistamaan sen”. (Sydänmaanlakka 2004, 25.)

Lämsä ja Päivike (2010, 222) ovat jaotelleet perinteiset johtajuuden teoriat kolmeen pääryhmään, jotka ovat *johtajuus luonteenpiirteinä*, *johtamiskäyttäytyminen* ja *johtajuuden tilannesidonnaisuus*. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti kaikkia edellä mainittuja näkökulmia, jotta johtamisesta ja esimiestyöstä muodostuisi mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys.

2.1 Johtajuus luonteenpiirteinä

Piirreteoreettinen lähestymistapa katsoo johtajuuden rakentuvan yksilön persoonan, motiivien, arvojen ja kykyjen pohjalta (Yukl 2010, 31). Varhaisimmassa johtajuuden niin sanotussa suurmiesteoriassa (great man theory) lähtökohtana oli ajatus, että johtajaksi vain yksinkertaisesti synnyttään ja toiset ovat luonnostaan johtajia ja toiset johdettavia. Johtajuuden mielikuvaa sävyttää näin ollen ajatus merkittävästi muista ihmisistä poikkeavasta ja erittäin vaikutusvaltaisesta henkilöstä. (Lämsä ja Hautala 2004, 222-223.)

Piirretyyppinen näkökulma johtajuuteen lähtee olettamuksesta, että hyvä johtaja määrittellään tietynlaisten luonteenpiirteiden perusteella. Johtajana oleminen perustuu teorioiden mukaan siis henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ja persoonallisuudesta voidaan erottaa sellaisia piirteitä, kuten älykyys,

itseluottamus ja sosiaalisuus, jotka tekevät joistakin yksilöistä sopivampia johtajiksi kuin toisista. Stogdill kuitenkin havaitsi, että hyvän johtajan piirteitä on mahdotonta määritellä tarkasti ja ne eivät yksinään selitä johtajan tehokkuutta, vaan piirteiden on oltava yhteydessä johdettavaan ryhmään. Johdettava yhteisö ja organisaatio siis vaikuttavat olennaisesti siihen, millaisia ominaisuuksia johtajalla tulee olla. Tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin lopulta väitteeseen, että luonteenpiirteet ovat olennainen osa tehokasta johtajuutta. (Lämsä ja Hautala 2004, 222.)

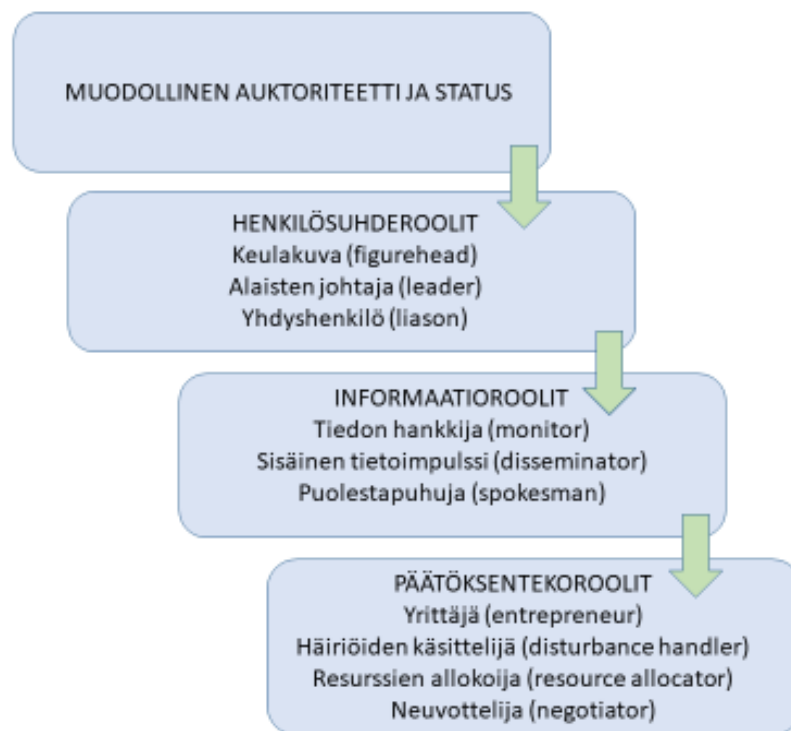
Piirreorioiden tutkimus on toiminut apuna jäsenettäessä hyvältä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Merkittävin kritiikki piirreorioita kohtaan on kohdistunut siihen, että tehokkaan johtajan piirteistä on mahdotonta löytää pätevää ja kaiken kattavaa listaa, sillä tarvittavien piirteiden lista on loputon. Tutkimukset eivät myöskään ota huomioon ihmissuhdetaitojen merkitystä johtamisessa ja syntyperäisten ominaisuuksien korostaminen rajoittaa näkemystä johtajaksi kasvamisesta tai koulutautumisesta. Lisäksi on kritisoitu sitä, että piirreoreettisessa ajattelussa ei oteta huomioon erilaisia johtamistilanteita, joissa tehokkaalta johtajalta vaaditaan erilaisia piirteitä. Piirreorioiden mukaan oleellisimpia johtamisperiteitä ovat itseluottamus, älykkyys, päättäväisyys, sosiaalisuus ja nuhteettomuus. (Sydänmaanlakka 2004, 30-33; Lämsä ja Hautala 2004, 224.)

Kiinnostusta piirreoreettisiin suuntauksiin löytyy kritiikistä huolimatta yhä tänäkin päivänä, sillä suuntaus on helposti hyväksyttävissä ja ymmärrettävissä. Viitalan (2007, 76) mukaan piirreoriat nähdään nykypäivänä johtamiskirjallisuudessa jo vanhentuneina, mutta niihin on kuitenkin palattu aika ajoin, kuten esimerkiksi karismaattista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Lisäksi kiinnostuksen kohteina ovat viime vuosina olleet visionäärinen ja näkemyksellinen johtaminen sekä tunnealy johtajuudessa. Piirreoreettisten tutkimusten tuloksia on hyödynnetty käytännössä muun muassa johtajien henkilöstö valinnoissa sekä johtajana kehittymisen tukemisessa (Lämsä ja Hautala 2004, 222-223.)

2.2 Johtamiskäyttäytyminen

Piirreorioiden avulla pyrittiin selittämään johtamista johtajan ominaisuuksien kautta, mutta se osoittautui kuitenkin riittämättömäksi johtajuutta perusteltaessa. Huomio kääntyi kuitenkin pian johtajien henkilökohtaisista piirteistä heidän kouluttamiseensa ja kehittämiseensä kohti tarkoituksenmukaista käyttäytymismallia. Johtamiskäyttäytymisen teoria korostaa, että johtajaksi ei synnytä vaan tehokas johtamiskäyttäytyminen on opittavissa. Tämä näkökulma on alun perin johtanut siihen, että on alettu järjestää johtajuuteen liittyvää koulutusta. Johtamistyylien tutkijat päättelivät johtamisen muodostuvan kahdesta yleisimmästä käyttäytymismallista, tehtäväkeskeisestä ja ihmishuohdekeskeisestä käyttäytymisestä. Käyttäytymiseen liittyvissä teorioissa pyritään tarkastelemaan mitä johtajat tekevät. Käyttäytymistieteellisessä tarkastelussa painotetaan johtajan rooleja, arvoja ja asenteita sekä heidän käyttämiään viestintätapoja. (Juuti 2006, 164; Sydänmaanlakka 2004, 30-32; Hannagan 2008, 42-43.)

Johtamistyön sisältöä korostavat suuntauksat lähestyvät johtajuutta yleensä johtajan roolin näkökulmasta. Johtajaan kohdistuu eri tahoilta rooliodotuksia, joihin hän pyrkii käyttäytymisellään vastaamaan. Henry Mintzberg on luonut yhden tunnetuimmista johtajan rooleja tarkastelevista malleista tutkimalla ja tarkkailemalla esimiesten ajankäyttöä. Mintzberg (1973) on luonnehtinut johtamistyön olevan hyvin määriteltyä, tarkkaa toimintaa ja perustuvan käsitykseen, jonka mukaan rakenteellinen tila vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen merkittävästi. Mintzbergin mukaan hyvä johtajuus vaatii johtamisen lisäksi erilaisten roolien käyttämistä ja hän on ryhmitellyt esimiehen 10 roolia kolmeen pääalueeseen. (Kuvio 1.) Kyseisiä johtamisrooleja ovat ihmissuhde-, tiedonvälitys- ja päätöksentekorooli. Päätöksentekoroolin voidaan katsoa kuuluvan asioiden johtamiseen, ihmissuheroolin ihmisten johtamiseen ja tiedonvälitysroolin molempiin edellä mainituista johtamistyyleistä. Johtamisroolit nähdään tilapäisinä osaamisalueina, joita johtaja käyttää vaihtelevasti monimutkaisessa ympäristössä. Johtajuuteen sisältyy sosiaalisia, tiedollisia ja päätöksentekoon liittyviä rooleja, joita voidaan tarkastella myös tarkemmin erilaisten alaroolien kautta. Seuraavana käsiteltävät esimiehen roolit kuvaavat sekä toiminnan kohdetta, että luonnetta, eikä niitä näin ollen voi täysin erottaa toisistaan. (Nurmi 2000, 13; Lämsä ja Päivike 2010, 225-226; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)



Kuvio 1. Mintzbergin esittämät esimiehen roolit mukailen. (Nurmi 2000, 13; Mintzberg 2011, 45.)

Ihmissuheroolit

Esimies toimii yrityksen edustajana ja keulakuvana sekä juridisessa että sosiaalisessa mielessä. Organisaation keulakuvana toimimisella tarkoitetaan sellaisten velvollisuusluonteisten henkilökontaktien ylläpitämistä, jotka liittyvät esimiehen muodolliseen arvovaltaan. Sosiaaliseen rooliin liittyy siis edustaminen ja esimies on symboli, joka antaa organisaatiolle julkiset kasvot esimerkiksi osallistumalla erilaisiin tapahtumiin. Esimiehen rutiininomaisetkin tehtävät ovat tärkeitä organisaation sujuvalle

toiminnalle eikä niitä siksi voi jättää huomiotta. Kuka tahansa esimiehen tapaava henkilö on yrityksen mahdollinen asiakas ja hän muodostaa esimiehen käyttäytymisen perusteella käsityksen yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. (Nurmi 2000, 14; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)

Sosiaaliseen rooliin liittyy myös vastuu työyhteisön ihmissuhteista ihmisten johtajan roolissa. Johtajan tehtävänä on motivoida ja huomioida henkilöstön tarpeet sekä työntekijöitä että organisaatiota hyödyntävällä tavalla. Tähän hyvin keskeiseen esimiehen rooliin kuuluu henkilöiden valitseminen, tehtävien organisoiminen, tavoitteiden määrittelemineen, arvioiminen, motivoiminen, palkitseminen, ohjaaminen, tukeminen ja henkilösuhteiden hoitaminen. Edellä mainittujen tehtävien avulla pyritään varmistamaan, että yritys toimii tehokkaasti. Vastuu alaisista edellyttää esimieheltä myös epävirallista yhteydenpitoa, kuten kuuntelemista, innostamista, delegointia ja motivointia. Henkilöstön johtajana esimiehen tulee sovittaa yksilöiden tavoitteet ja toiminta organisaation toiminnallisiin tavoitteisiin. (Viitala ja Jylhä 2013, 258; Nurmi 2000, 15.)

Esimies toimii myös yhteyshenkilönä organisaation ulkopuolella toimiviin tahoihin tapaamalla esimerkiksi muita esimiehiä, ammattitovereita ja muita yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Tämän lisäksi esimies pitää yllä yhteyksiä myös organisaationsa sisällä. Yhteyksien luominen ja ylläpitäminen tapahtuu sekä muodollisin että epämuodollisin tavoin. Hän saa tietoa organisaation ulkopuolelta, että pyrkii saamansa tiedon pohjalta vaikuttamaan muihin. Esimiehen yhdyshenkilön rooli on tärkeä, sillä kaikkien organisaatioiden, yksiköiden ja osastojen tulee pyrkiä mukautumaan ja vaikuttamaan jatkuvassa muutostilassa olevaan ympäristöönsä. Onnistuakseen yhdyshenkilön roolissa, esimiehellä on oltava kattava ja hyvä ihmissuhdeverkosto. Yhteyshenkilön rooli korostuu varsinkin palveluyrityksissä, sillä hyvien suhteiden ja laajojen verkostojen kautta esimies saa hyödyllistä tietoa ja luo omalta osaltaan kuvaa yrityksestä ulkopuolisille tahoille. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–60; Viitala & Jylhä 2013, 258.)

Tiedon käsittelijän roolit

Tiedollisella roolilla tarkoitetaan johtajan tapaa käsitellä informaatiota. Esimies pääsee käsiksi sekä yrityksen sisällä olevaan että sen ulkopuoliseen tietoon. Ulkopuolisen tiedon hankinnassa esimies käyttää hyödykseen edellä mainittuja sosiaalisia verkostojaan ja kontaktejaan. Tiedon käsittelijän roolissa esimies toimii tarkkailijana, tiedonlevittäjänä sekä puolestapuhujana eli tiedottajana. Tarkkailijan roolissa esimies toimii tiedonhankkijana. Hän kerää jatkuvasti uutta tietoa eri lähteistä, kuten verkostoiltaan ja eri tiedotuskanavista ja prosessoi hankkimaansa tietoa ymmärtääkseen oman organisaationsa sekä sen ympäristön tilannetta. Pyrkimyksenä on esimerkiksi huomata yrityksen toiminnan kannalta olennaisia muutoksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Esimiehen on kartoitettava tietoa niin organisaation sisäisistä kuin ulkoisistakin tapahtumista ja pyrittävä siirtämään tietoa joko organisaation sisälle tai ulkopuolelle. Tällöin esimies toimii sisäisen tietoimpulssin tai ulkoisen organisaation puolestapuhujan rooleissa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52-60; Nurmi 2000, 17 – 18; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)

Esimies saa organisaatiossa paljon sellaistaakin informaatiota, joka tulee ainoastaan hänen tietoonsa. Tiedonlevittäjän roolissa toimiessaan esimies sekä jäsentää tietoa ja asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, että jakaa ja käsittelee sekä välittää hankkimaansa tietoa yrityksen sisällä. Tieto luokitellaan operatiiviseen tietoon sekä yleis- ja tukitietoon. Muodostetun järjestyksen perusteella johtaja jakaa osan sisäpiirin tiedosta alaisilleen ja ohjaa näin heidän päätöksentekoaan. Osa välitettävästä informaatiosta on faktatietoa, joka täytyy kyetä viestittämään oikealla tavalla oikeille ihmisille, mutta esimiehen tehtävänä on myös ohjeiden, periaatteiden, strategioiden ja arvojen asettaminen alaisensa päätöksenteon tueksi. Riittävän laaja informaation määrä helpottaa kokonaisuuden hahmottamista ja antaa esimiehelle alaisiaan paremmat vaikutusmahdollisuudet, mutta valtava tiedon määrä saattaa aiheuttaa delegoinnin ongelmia. Tästä huolimatta esimiehen tulisi kyetä delegoimaan vastuualueensa tehtäviä ja jakaa tietoa alaisensa päätöksenteon tueksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52-60; Nurmi 2000, 18; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)

Muodollisen asemansa vuoksi esimies toimii ulkopuolella organisaationsa puolestapuhujana eli tiedottajana. Tiedonhankkijarooli antaa edellytykset alaisiaan paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja esimiesten myös odotetaan olevan alansa asiantuntijoita. Tiedottajan roolissa esimies jakaa osan organisaatiota koskevasta tiedosta organisaation ulkoisille sidosryhmille. Palveluyritys ei voi koskaan pysyä asiakkaille tuntemattomana, joten esimiehen tehtävänä on toimia myös tiedottajana ja välittää organisaatiota koskevaa tietoa yrityksen ulkopuolelle. Tiedottamisen ja vaikuttamisen kohteita ovat esimiehen yläpuolella olevat arvovaltaiset vaikuttajat kuten oma esimies ja hallitus sekä organisaation ulkoiset sidosryhmät, joihin kuuluvat esimerkiksi asiakkaat, toimittajat, viranomaiset sekä lehdistö. Johtajan tulee huolehtia siitä, että kyseiset tahot saavat tietoa organisaation suunnitelmista, sen saavuttamista tuloksista sekä toimintaperiaatteista. Yritys ja sen henkilöstö viestivät toiminnastaan ja itsestään ulospäin jatkuvasti tietoisesti tai tiedostamattomasti. Aktiivisella ja suunnitellulla tiedottamisella saadaan siis tiedottamisen kohteena olevat ihmiset kuten asiakkaat ja toiminnan kannalta tärkeät sidosryhmät kiinnittämään huomiota juuri niihin asioihin, joita esimies tai yritys itse haluaa korostaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52-60; Nurmi 2000, 18 – 19; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)

Päätöksentekoroolit

Tiedon käsittelyyn liittyvät roolit luovat perustan päätöksille ja johtaja voi toimia yhtä aikaa useissa erilaisissa päätöksentekorooleissa. Tiedon käsittelyyn liittyvät roolit myös sitovat yhteen ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit sekä päätöksentekoroolit. Päätöksentekoroolit jaetaan yrittäjän, häiriöiden käsittelijän, resurssien allokoijan ja neuvottelijan rooleihin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52-60; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)

Esimies toimii myös yrittäjänä, jolloin hän toimii muutoksen alullepanijana. Muutostarpeet perustuvat esimiehen tarkkailijan roolissa havainnoimiin tietoihin yrityksen sisällä tai ulkopuolella olevista ongelmista tai mahdollisuuksista. Toteutettavat muutokset on suunniteltava, johdettava ja lisäksi on vielä valvottava toteutumista. Tällaisia esimiehen johtamia, virallisia tai epävirallisia kehityshankkeita on jatkuvasti esillä, valmisteilla, suunniteltavana, toteutumassa tai päättymässä. Esimiehen rooliin

liittyy lukuisia erilaisia ideointi-, strategia- ja valvontatehtäviä sekä projektien johtotehtäviä. Kyse on vapaaehtoisesta pyrkimyksestä luoda muutosta yrityksen toiminnassa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52-60; Nurmi 2000, 20 – 21; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)

Esimies toimii myös häiriöiden käsittelijänä eli hänen on kyettävä reagoimaan omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella oleviin tilanteisiin ja muutoksiin. Häiriöiden käsittelijän rooli liittyy tilanteisiin, joissa johtajan on pakko hyödyntää diplomaattisia taitojaan. Häiriöt voivat aiheutua esimerkiksi alaisten keskinäisistä konflikteista, yritysten välisistä ongelmista, resurssien menettämisestä tai menettämisen uhasta. Palveluyrityksessä häiriötilanteita voi olla esimerkiksi tilanteet, joissa tiedotusvälineissä tai sosiaalisessa mediassa kohdistetaan kielteistä julkisuutta yritykseen. Häiriötilanteiksi lasketaan myös tilanteet, kun asiakas valittaa palvelusta tai tavarantoimittaja ei toimita tilausta sovitus- ti. Häiriöille on tyypillistä, että ne ilmenevät yllättäen ja eikä niiden ratkaisemista ole mahdollista suunnitella etukäteen. Häiriöön syntyessä ongelma on ratkaistava nopeasti ja lyhyen tähtäimen asioita on priorisoitava silloin nopeasti uudelleen, niin että ilmennyt häiriö nostetaan tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi. Esimiehen rooliin sisältyy muun muassa sovittelua ja valitusten käsittelyä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52-60; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)

Esimiehen tehtävänä on myös toimia resurssien allokoijana eli voimavarojen kohdistajana. Tämä tarkoittaa sitä, että hän asemansa perusteella päättää ja valvoo vastuulleen annettujen resurssien kuten rahan, henkilöiden, välineiden, tilojen, ajan tai organisaation maineen käyttöä ja kohdistamista. Allokoijan rooliin sisältyvät työsuunnittelu, tehtävien ja valtuuksien antaminen, fyysisten resurssien käytön suunnittelu, ajankäytön suunnittelu sekä budjettien laadinta ja hyväksyntä. Esimiehen tehtävänä on siis aikatauluttaa, ohjata ja ohjelmoida sekä valvoa toimintaa. Päätöksenteko on aina jollakin tavalla riippuvainen käytössä olevista resursseista tai koskee resursseja tai niiden kehittämistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52-60; Viitala ja Jylhä 2013, 258.)

Erilaiset neuvottelut sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa kuuluvat olennaisesti yritysten toimintaan ja esimies toimii neuvottelijan roolissa osallistumalla virallisiin ja epävirallisiin neuvotteluihin ja tekemällä neuvottelutilanteissa tarvittavia toiminnan kannalta tärkeitä päätöksiä. Esimies esimerkiksi neuvottelee organisaatiolleen edullisia päätöksiä eri yhteistyötahojen kanssa. Neuvottelijan rooli on kiinteästi kytköksissä rooliin keulakuvana, organisaation puolestapuhujana ja resurssien allokoijana. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–60; Viitala ja Jylhä 2013 258.) Esimiehen olisi hyvä pysähtyä joskus työnsä lomassa pohtimaan, miten hän hoitaa edellä mainittuja eri rooleja esimiestyössään ja arvioida omia kehittämistarpeitaan sekä ajankäyttöään eri rooleissa tehostaakseen johtamistaan.

2.3 Johtamistyylien kehittyminen ja vuorovaikutus

Johtamistyylien tutkimus lähti olettamuksesta, että johtajuus on sekä tehtäviin että suhteisiin suuntautuvaa toimintaa. Johtamistyyliä korostavat suuntaukset käsittelevät sitä, millainen johtamistyyli suhteessa johdettaviin on tehokasta. Tyyliä on jaoteltu useilla eri tavoilla ja ensimmäiset johtamistyyliin perustuvat tutkimukset tehtiin Ohion yliopistossa 1940- luvun loppupuolella. Tutkimukset perustuivat Stogdillin (1948) aiemmin suorittamiin tutkimuksiin, jotka osoittivat, että johtajuustutki-

muksessa on otettava huomioon muutakin kuin johtajien piirteet. Samoihin aikoihin Michiganin yliopiston tutkijat testasivat ihmiskeskeisen johtamisen soveltamista ja toimivuutta pienissä ryhmissä. Molempien tutkimusryhmien tulokset osoittivat, että tutkimuksissa ilmenneet johtamistyyli perustuvat työntekijöiden tarpeisiin ja ihmissuhteisiin keskittyvään käyttäytymiseen sekä työsuorituksen aikaansaamiseen keskittyvään tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 33; Juuti 2006, 172-173; Northouse 2016, 71-72.)

1950- ja 1960-luvuilla tehtyjen tutkimusten päämääränä oli yhdistää tehtävä- ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytymismalli johtajien tehokkuuden parantamiseksi. Tannenbaum ja Schmidt tarjosivat vuonna 1958 oman mallinsa ongelman ratkaisemiseksi ja kehittivät johtamis-käyttäytymisenjatkumomallin. Mallissaan tutkijat kuvaavat johtamistyylien variaatiota jatkumona, jonka toisessa päässä on autokraattinen, johtajakeskeinen johtaminen ja toisessa päässä vastaavasti vapaamuotoinen, alaiskeskeinen johtaminen. Tannenbaumin jatkumossa ajatuksena on, että johtajan demokraattinen ja autoritaarinen johtamistyyli on yhdistetty siten, että johtaja voi valita useista vaihtoehdoista sen, kuinka paljon hän päättää osallistaa alaisiaan päätöksentekoon. Johtajan kontrolli on voimakkainta autokraattisessa johtamistyyliissä ja vähäisintä alaiskeskeisessä johtamistyyliissä. Johtamistyylin valintaan vaikuttavat tilannesidonnaiset tekijät, esimerkiksi organisaatiossa vallitsevat käytännöt, aikapaine, ongelman tyyppi sekä ryhmän toimivuus. Johtamistapaa valitessaan johtajan tulisikin puntaroida itseensä, alaisiinsa ja tilanteeseen liittyviä tekijöitä. (Juuti 2006, 172-173.)

Kurt Lewin laajensi työtoveriensa Whiten ja Lipiten kanssa vuonna 1967 demokraattisen johtamisen ääripäätä ja sisällytti käyttäytymisen jatkumoon autoritäärisen ja demokraattisen johtamistyylin lisäksi antaa mennä (laissez faire) -tyylin. Johtamistyytit jaoteltiin seuraavalla tavalla:

Autoritaarinen johtaja on johtajakeskeinen ja käskyvaltainen eikä salli ryhmän jäsenten osallistumista päätöksentekoon tai toiminnan suunnitteluun. Johtaja keskittää kaiken vallan itselleen ja valvoo joka hetki työn edistymistä ohjaten toimintaa käskyttämällä ja kertomalla, miten työ tulee tehdä. Autoritaarisen johtajan johtamistyyli on käsevä ja etäistä ja johdettava voi kokea sen jopa pelottavana. (Juuti 2006, 172-173; Lämsä ja Päivike 2010, 226.)

Demokraattinen johtaja sen sijaan kannustaa johdettavia osallistumaan ryhmässä käytäviin keskusteluihin sekä tekemään yhteistyötä. Johtaja rohkaisee yksilöitä osallistumaan päätöksentekoon ja suunnittelemaan itsenäisesti omien työtehtävien toteuttamista. Demokraattinen johtaja pyrkii antamaan ohjaavia ehdotuksia sekä samalla opettamaan työntekijöitä. Johtajan suhde johdettaviin on hyvin luottamuksellinen ja avoin. (Juuti 2006, 172-173; Lämsä ja Päivike 2010, 226.)

Antaa mennä- tyylin omaava johtaja ei juuri puutu ryhmän toimintaan, vaan luottaa siihen, että johdettavat selviytyvät työtehtävissään itsenäisesti. Näin ollen ryhmällä on täydellinen vapaus tehdä sitä, mikä heitä eniten miellyttää. Johtaja ei anna johdettavilleen ohjeita vaan kehottaa hankkimaan itsenäisesti lisää tietoa. Johtajan ryhmälle antama opastus on tavoitehakuisuuden ja tuloksellisuuden sijaan hyvin sattumanvaraista ja irrallista. Antaa mennä johtajuus ei tarjoa ryhmälle johtajuutta, sen sijaan tällaista tyyliä sovellettaessa valta on ryhmässä, sillä henkilöllä, joka tavalla tai toisella pystyy sen lunastamaan. (Juuti 2006, 172-173; Lämsä ja Päivike 2010, 226.)

Tutkimuksen tulokset osoittivat demokraattisen johtamistavan olevan muita parempi ja nykypäivänä sitä pidetään kaikista johtamistavoista tehokkaimpana. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet demokraattisen johtamistavan ja tyytyväisyyden välisen yhteyden ja katsotaan, että demokraattisuus johtaa alaisten tyytyväisyyteen useammin kuin autoritaarisuus. Demokraattinen johtaminen mahdollistaa ryhmän yhteistoiminnallisuuden, avoimen keskustelun ja henkilöstön aidon osallistumisen toimintaan. Tämä vahvistaa ihmisten luottamusta ja kun heidän ei tarvitse pelätä kriittisten mielipiteiden esittämistä, voimistaa se toiminnan kehittämistä edistävää keskustelua, vapaata tiedonkulkua ja itsenäisiä toimintatapoja. Yhteiskunnallinen kehitys korostaa demokraattisen johtamistavan merkitystä organisaatioissa, joissa joudutaan työskentelemään yhä monimutkaisempien ongelmien parissa, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan jokaisen yksilön panosta. Ihmiset ovat myös nykyisin korkeammin koulutettuja, mikä mahdollistaa jokaisen itsenäisen ja vastuullisen toiminnan. Lisäksi työntekijät odottavat inhimillistä kohtelua työpaikalla sekä mahdollisuutta ilmaista ja kehittää itseään työssään. Kyseisten näkökulmien toteutuminen ei mahdollista käskyvaltaisessa ilmapiirissä. (Lämsä ja Hautala 2004, 226; Juuti 2006, 165-172.)

Johtamistyylin tutkiminen ei ole kehittänyt varsinaista teoriaa, mutta se tarjoaa aineksia johtamisen arviointiin. Se on laajentanut johtamisen tutkimusta ja teoriaa lisäten mukaan johtajien käyttäytymisen sekä toiminnan eri tilanteissa. Johtamistyylin yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen ei ole tutkimusten perusteella kyetty perustelemaan riittävän hyvin, ja tutkimukset ovat antaneet ristiriitaisia tuloksia. Käyttäytymiseen perustuvien teorioiden avulla ei ole myöskään onnistuttu luomaan sellaista tehokasta johtamistyyliä, joka olisi yleisesti pätevä. Vaikka käyttäytymistyyliä korostavat korkean ihmis- ja tehtäväkeskeisyyden yhdistämistä, se ei kuitenkaan ole aina paras ja toimivin ratkaisu. Näkökulma ei ota myöskään huomioon johtamisen sosio-kulttuurista ympäristöä ja tilannesidonaisuutta. (Lämsä ja Hautala 2004, 227; Sydänmaanlakka 2004, 34-35; Juuti 2006, 176.)

2.4 Johtajuuden tilannesidonaisuus

Sekä piirreteoriat että johtajan käyttäytymistä painottavat teoriat epäonnistuivat pyrkimyksissään selittää johtamisen menestystekijöitä. Tutkimukset osoittivat, että johtajan ominaisuuksilla tai käyttäytymisellä ei ollut yhteyttä hänen menestymiseensä johtamistehtävissä. Piirreteoreettisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen lähestymistavat todettiin liian yksinkertaisiksi, sillä havaittiin, että menestyksekkääseen johtamiseen vaikuttavat monet tekijät. Huomio käännettiin johtamiseen vaikuttavien ympäristötekijöiden tarkasteluun. (Juuti 2006, 176.)

Johtajuuden tilanneteoriat painottavat johtamistilannetta tehokkaan johtajuuden lähtökohtana. Sen sijaan että johtajalla tulisi olla tietynlaisia vakiintuneita piirteitä, ominaisuuksia ja johtamistyyliä, johtajan tulisikin kyetä soveltamaan erilaisia johtamistyyliä tilanteen vaatimalla tavalla. Tilannepainotuksen tarkastelun näkökulmasta johtaminen on mutkikas sosiaalinen prosessi, jossa onnistumisen ratkaisee johtajan vuorovaikutussuhteet alaisiinsa. Perusoletus on, että johtamistyön luonne on muuttuvaa ja johtajan on kyettävä muuntamaan johtamistyyliään joustavasti tilanteesta toiseen. Tehokkuus riippuu näin ollen tilanteesta. (Lämsä ja Hautala 2004, 230; Juuti 2006, 176-177; Northouse 2016, 93-96.)

Keskeisiä johtamistilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat **johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet**, kuten minäkuva, itsetunto, tunneäly ja osaaminen. **Johdettavien henkilökohtaiset ominaisuudet**, esimerkiksi motivaatio, työasenteet ja osaaminen. **Johdettavien työn luonne**, esimerkiksi vaihteleva tai yksipuolinen työ. **Organisaatiokulttuurin erityispiirteet**, kuten arvot, yhteisesti noudatettavat tavat ja säännöt. Sekä **organisaation rakenne**, kuten keskityksen ja hajautuksen aste sekä työnjako. (Juuti 2006, 176-177).

Fiedleriä (1967) pidetään kontingenssimallin tunnetuimpana kehittäjänä. Hän esitti, että ei ole olemassa vain yhtä parasta johtamistyyliä, vaan tehtävässä menestyminen riippuu johtamisen ympäristöstä ja tilanteesta. Esimiehen tulee siis kyetä muuntamaan joustavasti tyyliään tilanteen mukaan. Fiedler katsoo johtajan toiminnan olevan sidoksissa kontrollin ja vallan määrään eri tilanteissa sekä perusmotivaatioon, joka on asiakeskeinen tai ihmissuhteisiin perustuva. Lähestymistapa korostaa tilanteiden merkitystä johtamisessa, joka on hyvin monimutkainen sosiaalinen prosessi. Tilanepainotteisessa johtamisessa onnistumisen ratkaisevat johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin heidän työskentelynsä aikana. (Juuti 2006, 177-178).

Eräs tunnetuimmista tilanneteorioista on W.J. Reddinin vuonna 1967 esittämä niin kutsuttu 3D- malli, jossa on määritelty tehottomia ja tehokkaita johtamistyyliä erilaisten johtamistilanteen mukaan. Reddin on määritellyt kolme perustaitoa, jotka vaikuttavat ratkaisevasti johtamisen onnistumiseen: Tilanneherkkyys tarkoittaa johtajan kykyä tulkita tilanne ja sen vaatimukset, tilanteen johtamistaito sen sijaan tarkoittaa johtajan kykyä muuttaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä tehokkuuden lisäämiseksi. Tyylijousto puolestaan tarkoittaa johtajan kykyä muokata omaa johtamiskäyttäytymistään tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. (Lämsä ja Hautala 2004, 230).

Polku-päämäärä-teoriassa (Path-Goal Theory) teorian mukaan esimies on tehokas silloin, kun hän kykenee yhdessä työntekijöiden kanssa luomaan haasteellisen, selkeän ja saavutettavissa olevan päämäärän ja motivoi, auttaa ja kannustaa työntekijää pyrkimään kohti sovittua päämäärää. Evansin (1968) ja Housen (1971) kehittämä teoria on yksi kehittyneimmistä tilanepainotteisista johtamisteorioista. Tavoitteeseen pääseminen tapahtuu valitsemalla tilanteeseen sopiva johtamistyyli ja onnistuakseen esimiehen tulee kyetä vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä suoriutumismotivaatioon. Esimiehen on huomioitava työntekijöiden ominaisuudet ja heidän osoittaessa kyvykkyyttä, heitä tulee tukea ja kannustaa. Teoriassa painotetaan seuraavia johtamistyyliä: Tukeva johtamistyyli pyrkii kiinnittämään huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja luomaan avoimen ja ystävällisen ilmapiirin työpaikalle. Ohjaava johtamistyyli ohjaa työntekijöiden toimintaa ja valvoo, että asetettuja sääntöjä noudatetaan. Osallistuva johtamistyyli ottaa huomioon työntekijöiden ajatukset ja mielipiteet. Suoritussuuntautuneessa johtamistyyliissä puolestaan painotetaan haasteellisten päämäärien luomista ja erinomaista suoriutumista. (Juuti 2006, 183-186; Northouse 2016, 115-116.)

Tilanteellisia tekijöitä huomioi myös Herseyn ja Blanchardin kehittämä tilannejohtamisen malli. Lähestymistapa keskittyy johtamisen kuvaamiseen eri tilanteissa ja perustuu Reddinin luomaan kolmiulotteiseen johtamistyyli-teoriaan. Tilannejohtamisen mallissa on neljä johtamistyyliä, jotka ovat ohjaava, valmentava, tukea antava ja delegoiva. Alaisten valmiustaso on toinen tärkeä asia ja myös siinä on neljä erilaista vaihtoehtoa:

- kykenemätön, epävarma tai haluton
- kykenemätön, itseensä luottava tai halukas
- kykenevä, epävarma tai haluton
- kykenevä, itseensä luottava tai halukas

Tilannejohtamisen mallin mukaan johtamistyyli on valittava sen jälkeen, kun alaisen valmius tietyssä tilanteessa on ensin analysoitu. Olennaista on, että johtamistyylin ja työntekijän valmiuden on sovittava yhteen. On myös huomioitava, että työntekijät myös voivat liikkua valmiusjatkumolla eteen- tai taaksepäin eri tehtävien ja ajankohdan mukaan. (Sydänmaanlakka 2004, 37.)

Johtajuuden tilanteelliset näkökulmat eroavat piirrenäkökulmista siinä, että niissä alaisilla katsotaan olevan aktiivisempi rooli. Vuorovaikutusta ei kuitenkaan nähdä molemminpuolisena prosessina, vaan sen katsotaan määräytyvän lähinnä johtajan viestinnän kautta. (Sydänmaanlakka 2004, 38-39). Johtajan piirteitä ja johtamistyyliä sekä -tilanteita on tutkittu pitkään, mutta niitä voidaan myös pitää vanhanaikaisina ja liian yksiselitteisinä näkökulmina johtajuuteen. Johtamisviestinnän tutkimuksen hahmottaminen on kuitenkin merkityksellistä, jotta nykyaikaista johtamistutkimusta voidaan ymmärtää paremmin. Sekä johtajan piirteisiin ja tyyliin että tilanteellisiin tekijöihin keskittyvä tutkimus on ollut hyvin johtajakeskeistä, eikä niissä ole otettu juurikaan huomioon alaista aktiivisena vuorovaikutussuhteen osapuolena. (Northouse 2016, 163-164.)

Esimies-johdettava -suhdeteoria LMX

Ennen LMX-teorian syntyä yleisesti oletettiin, että johtajat käyttäytyvät samalla tavoin kaikkia alaisiaan kohtaan. 1970-luvulla kehittyi vuorovaikutukseen perustuva esimies-johdettava -suhdeteoria LMX (leader-member exchange theory), jonka myötä johtajuutta alettiin tarkastella johtajan ja johdettavan välisenä vuorovaikutusprosessina (Northouse 2016, 137). Teorian mukaan molemmilla osapuolilla on vuorovaikutusprosessissa oma roolinsa. Perusajatus on, että johtajan ja alaisten välillä syntyy eritasoisia suhteita ja johtaja jakaa tällöin omia ja organisaation voimavaroja yksilöllisesti ja valikoiden alaisilleen. Teorian mukaan vaihdannan laatu johtajan ja johdettavan välillä vaihtelee korkeasta matalaan. Teorian kehittäjät havaitsivat, että johtajan pitäisi pyrkiä luomaan korkealaatuinen suhde kaikkiin johdettaviinsa, sillä johtajan ja johdettavien suhteet vaikuttavat yrityksen tulokseen. Korkealaatuiselle vaihdannalle on tyypillistä kunnioitus, pitäminen, huomio, molemmin puolinen luottamus ja tuki sekä vähäisempi kontrolli. Teoriaan tukeutuvissa tutkimuksissa on havaittu, että johtajan ja johdettavan laadukas suhde vaikuttaa myönteisesti henkilöstön tyytyväisyyteen, suoritukseen, tuotteliaisuuteen, organisaation sitoutumiseen ja johtajan toiminnan arviointiin sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksessä. Johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria nostaa keskiöön tämän kahdenvälisen suhteen ja siinä tapahtuvan sosiaalisen vaihdannan. Teoriassa korostetaan, että

molemmilla osapuolilla on vastuu suhteesta ja molemmat osapuolet vaikuttavat siihen. Molempien aktiivisuus johtaa korkeampitasoiseen suhteeseen ja ihanteena pidetään sitä, että johtaja luo kumpu-panuussuhteen johdettaviinsa. Teoriaa on kritisoitu muun muassa sen vuoksi, että se pyrkii yksinkertaistamaan asioita liiaksi. Vuorovaikutussuhteet ovat monimutkaisia ja samassa suhteessa saattaa olla sekä laadukkaan että vähemmän laadukkaan suhteen piirteitä. (Northouse 2016, 137; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1; 46-47.)

Erytisen kiinnostuksen kohteena on viime aikoina ollut eettinen johtaminen, transformatiivinen eli muutoksessa johtaminen (transformational leadership), sekä karismaattinen johtajuus, edellä mainittujen johtamisteorioiden katsotaan kuuluvan eettisen johtamisen alle. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti näitä em. johtamistutkimuksen suuntauksia.

Eettinen johtajuus

Eettisyys on olennainen osa johtajuutta, sillä toisiin ihmisiin vaikuttaminen perustuu aina pohjimmiltaan arvovalintoihin ja vallankäyttöön. Eettisen johtajuuden teoriasta voidaan erottaa kolme näkökulmaa: *Motiivien näkökulma* eli millaiset motiivit ja arvot vaikuttavat johtajan tehtävän hoitamisen taustalla? *Seurausten näkökulma* eli millaisia seurauksia johtajan teot aiheuttavat? Ja *keinojen näkökulma* eli millaisia vaikuttamisen keinoja voidaan pitää hyväksyttävänä? Edellä mainitut eri näkökulmat tuottavat erilaisia vastauksia arvioitaessa johtajan toiminnan eettisyyttä. (Sydänmaanlakka 2004, 58-60; Yukl 2010, 330.)

Transformatiivinen johtajuus

1980- luvun alkupuolelta lähtien transformatiivinen eli muuntuva ja uudistuva johtajuus on nostanut suosiotaan. Lähestymistavan avulla on kuvattu johtamista dynaamisten ja muuttuvien organisaatioiden näkökulmasta. Teoriassa kohdistetaan huomiota tunteisiin ja karismaan johtajuudessa. Transformatiivisen johtamisteoria soveltuu hyvin nykyisen dynaamisen työympäristön ja sen johtamisen kuvaamiseen. Teorian vahvuutena on, että siinä huomioidaan myös alaisten tarpeita ja arvoja ja lisäksi teoriassa korostuu viestinnän asema johtamistyössä. Transformatiivisen johtamisen teoriassa vuorovaikutusosaaminen on keskeisessä asemassa, sillä Transformatiivisen johtajuuden teoria korostaa johtajuuden dynaamisuutta ja vuorovaikutusta ja tämän vuoksi vuorovaikutusosaaminen on teoriassa keskeisessä roolissa. Transformatiivisen johtajuuden prosessi muuttaa ihmisiä ja keskeisessä roolissa ovat tunteet, arvot, etiikka, normit ja pitkän tähtäimen tavoitteet. Muuttuvissa tilanteissa johtajuuden toteuttaminen edellyttää esimieheltä hyvää vuorovaikutusosaamista, sillä tilanteet vaihtelevat nopeasti. Tunteiden, arvojen ja vision viestiminen edellyttää johtajalta kykyä viestiä jämäkästi, selkeästi ja vakuuttavasti. Lisäksi esimiehellä tulee olla kykyä kuunnella, motivoida ja kannustaa työntekijöitä sekä taitoa tukea alaisiaan. Transformatiiviset johtajat ovat karismaattisia, luovia, vuorovaikutteisia, visionäärejä, voimaannuttavia sekä intohimoisia johtamista kohtaan. He nauttivat alaistensa luottamusta ja tuovat merkitystä koko organisaatiolle. Transformatiivista johtajuuden näkökulmaa on kritisoitu muun muassa siitä, että käsite ei ole yksiselitteinen tai selkeä, koska sen taakse voidaan laittaa niin paljon erilaisia johtajuuteen liittyviä asioita. (Sydänmaanlakka 2004, 42.)

Kritiikkinä teoriaa kohtaan voidaan esittää, että vuorovaikutusosaamista pidetään teoriassa suhteellisen pysyvänä piirteenä tai ominaisuutena, eikä niinkään kehitettävissä olevina taitoina tai osaamisalueena lisäksi käsite ei ole yksiselitteinen tai selkeä, koska sen taakse voidaan laittaa niin paljon erilaisia johtajuuteen liittyviä asioita. (Sydänmaanlakka 2004, 42; Rouhiainen 2005, 35; Northouse 2016, 161; Yukl 2010, 263.)

Karismaattinen johtajuus

Karisma ja visiönäarisyyttä nähdään usein transformationaalisen johtamisen osana tai jopa sen synonyyminä. Sanalla karisma on alun perin kuvattu erityistä lahjakkuutta tai kykyä tehdä erityislaatuisia asioita. (Northouse 2016, 164.) Karismaattisia johtajia pidetäänkin usein sankareina ja parhaimmillaan karismaattinen johtaminen on erittäin tehokasta vallan käyttöä ja vaikuttamista. Karismaattiset johtajat vaikuttavat voimakkaasti muihin ihmisiin, ovat itsevarmoja ja hallitsevia sekä kiinnittävät huomiota moraalisiin ja eettisiin arvoihin, joten kysymys on aina myös johtamistoiminnan eettisyydestä. Karismaa pidetään usein synnynnäisenä lahjana, mutta nykyisin ajatellaan, että karisma voi syntyä myös median ansiosta. Yleensä erityisesti äkillisten muutosten yhteydessä karismaattista johtajaa tarvitaan paikkaamaan arvotyhjiötä tai olemaan sankari, joka pelastaa koko organisaation. Karisma vilahtelee terminä johtajuuskirjallisuudessa suhteellisen usein. Sillä ei kuitenkaan enää nykyisin tarkoiteta johtajan ylivoimaista viehätyiskykyä tai edes vakuuttavuuttakaan. Nykykäsityksen mukaan johtajan karisman luovat suurelta osin johdettavat, oma henkilöstö sekä muut keskeiset sidosryhmät. Ratkaisevaa on vuorovaikutus johtajan, henkilöstön ja sidosryhmien välillä. Oma henkilöstö antaa johtajalleen karismaa, jos hänet nähdään vastauksena omiin tarpeisiin, odotuksiin ja uskoihin. Johtajalla voi myös olla oma vahva ja innostava näkemyksensä, joka sytyttää ihmiset. Lisäksi johtaja saattaa myös olla hyvä henkilöstönsä tunteiden tulkitsija, joka lausuu julki yhteiset toiveet ja saa näin joukot mukaansa. Johtaja tarvitsee sopivan tilanteen ja johdettavat sekä tilanteeseen sopivan tarinan ruokkiakseen ja korostaakseen karismaansa. (Yukl 2010, 263; Northouse 2016, 164-165.)

2.5 Johtamisen uusi viitekehys

Uusimpia sovelluksia tilannejohtamismalleista on johtajuuden tunneälyyn perustuva näkemys. Tunneälyn käsitteen toi ihmisten tietoisuuteen Daniel Goleman (1998). Golemanin (2000) mukaan: "Tunneälykyys on kyky tiedostaa omia tunteita ja havaita muiden tunnetiloja sekä hallita ja hyödyntää tätä tietoa kaikessa toiminnassa ja erityisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa." (Piili 2006, 148). Teoriassa johtamisesta erotetaan kuusi erilaista tilannesidonnaista johtamistyyliä. Näitä ovat visiojohtaminen, valmentaminen, ihmissuhdejohtaminen, demokraattinen johtaminen, tahdin määrääminen ja komenna-kontrolloiva tyyli. Kyseisistä johtamistyyleistä neljä ensimmäistä ovat tunnejohdamisen työkaluja. Johtamistyyli ja tunneälyn kompetenssit vaihtelevat tilanteen mukaan ja taitava johtaja hallitsee joustavasti erilaisia tyyliä ja osaa soveltaa, muuttaa ja valikoida niitä tilanteen vaatimalla tavalla. Esimerkiksi komentava ja kontrolloiva johtamistyyli vaatii rinnalleen aina myös muita tyyliä, joiden avulla turvataan henkilöstön sitoutuminen ja tehokas ryhmätyöskentely, sillä nykyisissä työyhteisöissä pelkkä komentelu ei enää riitä alaisten ohjaamisessa. Kyseisen tyylin perustana on kolme emotionaalisen älykkyyden kompetenssia: vaikutusvalta, suoritustarve ja aloitteellisuus. Jo-

kainen näistä johtamistyyleistä edellyttää emotionaalista älykkyyttä. Johtajan tunneälyssä on määritelty neljä kompetenssialuetta, jotka ovat itsetietoisuus, oman toiminnan johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhdejohtaminen. Kaksi ensimmäistä määrittelevät sen, miten hyvin johtaja hallitsee itseään ja kaksi jälkimmäistä sen, miten hyvin johtaja hallitsee muita ihmisiä. (Lämsä ja Hautala 2004, 231; Piili 2006, 148; Lämsä ja Hautala 2010, 59-60.)

Emotionaalisen älykkyyden tekijät

Emotionaalinen älykkyys koostuu Golemanin (1998) mukaan **henkilökohtaisista taidoista**: *itsetietoisuudesta, itsesääntelystä, ja motivaatiosta*, jotka määräävät kuinka hyvin esimies tulee toimeen itsensä kanssa. Itsetietoisuuteen liittyy omien tuntemusten ja mielialojen tiedostamisen sekä niiden vaikutusten ymmärtämisen niin muiden kuin myös itsensä kannalta. Hyvä itsetunto ja realistinen itsereflektio kuuluvat olennaisesti itsetietoisuuteen. Itsesääntelyllä sen sijaan tarkoitetaan kykyä kontrolloida ja olla huomioimatta päätöksentekoa häiritseviä mielialoja. Itsesääntelyyn kuuluvat olennaisesti myös johtajan luotettavuus, kyky sietää epäselviä tilanteita ja avoimuus muutoksille. Motivaatio syntyy halusta työskennellä eikä saavutettavasta asemasta tai rahallisesta palkkiosta ja se on jatkuvaa halua kehittyä sekä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Positiivinen asenne ja organisaation toimintaan sitoutuminen kuuluvat myös motivaatio tekijöihin. Toinen emotionaalisen älykkyyden osa-alue on **sosiaaliset taidot**: *sosiaaliset kyvyt ja empatia*, jotka määräävät kuinka hyvin esimies tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. Empatialla tarkoitetaan toisten ihmisten tunteiden ymmärtämistä sekä huomioon ottamista. Monikulttuurisuuden ymmärtäminen, lahjakkuuksien löytäminen ja kehittäminen sekä asiakaspalvelu ovat myös empatiaan liittyviä asioita. Sosiaaliin taitoihin sen sijaan kuuluvat verkostojen luominen ja suhteiden johtaminen. Edellä mainittuihin taitoihin kuuluvat myös yhteisymmärryksen saavuttaminen, vaikuttavuus, muutoksen johtaminen sekä tiimijohtaminen. Tunneälyn käyttäminen johtamisessa helpottaa erilaisten tilanteiden huomioimista ja auttaa johtajaa kehittymään omassa työssään. (Lämsä ja Hautala 2004, 231; Piili 2006, 148.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 231) mukaan tunneälyyn perustuvista tyyleistä on katsottu olevan hyötyä etenkin seuraavilla johtajuuden alueilla:

Rakentavan kritiikin esittäminen on osa johtajuuden ydintä, sen avulla ihmiset saavat tietoa ja ohjautuvat oikeaan suuntaan. Palautteen avulla ihmiset saavat käsityksen siitä, mitä heiltä odotetaan ja ovatko he onnistuneet tavoitteissaan. Kritiikin antaminen on osattava sulauttaa taidokkaasti johtamistilanteeseen, sillä kritiikki vaikuttaa olennaisesti työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja oppimiseen. Rakentavan tilannetajuksen kritiikin avaimia ovat täsmällisyys, ratkaisun tarjoaminen sekä kuunteleminen.

Erilaisuuden sietäminen on keskeistä erityisesti monimuotoisissa työyhteisöissä. Johtajan on tavoiteltava ennakkoluulojen tunnistamista, niistä puhumista ja niihin puuttumista. Johtaja näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä johdettaville ja jos johtaja vaikenee ennakkoluuloista, toimivat johdettavat todennäköisesti samalla tavoin. Jos johtaja sen sijaan edistää keskustelua ja pyrkii muuttamaan aktiivisesti muuttamaan vallitsevia toimintakäytäntöjä, on johdettavien helpompi toimia vastaavalla tavalla. Kriisiksi muodostuneessa ongelmatilanteessa voi olla toimiva ratkaisu käyttää pakottavaa tyy-

liä, mutta silloin kun henkilöstöä pyritään kehittämään erilaisuuden sietämiseen ja ymmärtämiseen on valmentava tyyli todennäköisesti toimivin vaihtoehto.

Ryhmien ja tiimien rakentaminen on muodostunut entistä tärkeämmäksi johtajuudessa. Ryhmässä voi olla liian määrällisiä ja hallitsevia henkilöitä, joilla ei ole oikeanlaista käsitystä siitä, millainen kanssakäyminen on sopivaa ja millainen ei. Ryhmässä saattaa olla myös ihmisiä, jotka eivät tee mitään. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että jokaisella ryhmän jäsenellä on yhtäläinen mahdollisuus hyödyntää omia kykyjään ja toimia ryhmää rakentavalla tavalla. Esimerkiksi jos ryhmässä on paljon ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä ongelmia, kuten vihan pitoa ja pelkoa, voi tehokkain johtamistyyli olla yhdistävä tapa. Tahdin määräävä tyyli sopii sen sijaan korkean suoritustason ja asiantuntijatien johtamiseen. (Lämsä ja Hautala 2004, 232.)

2.5.1 Älykkään johtamisen malli

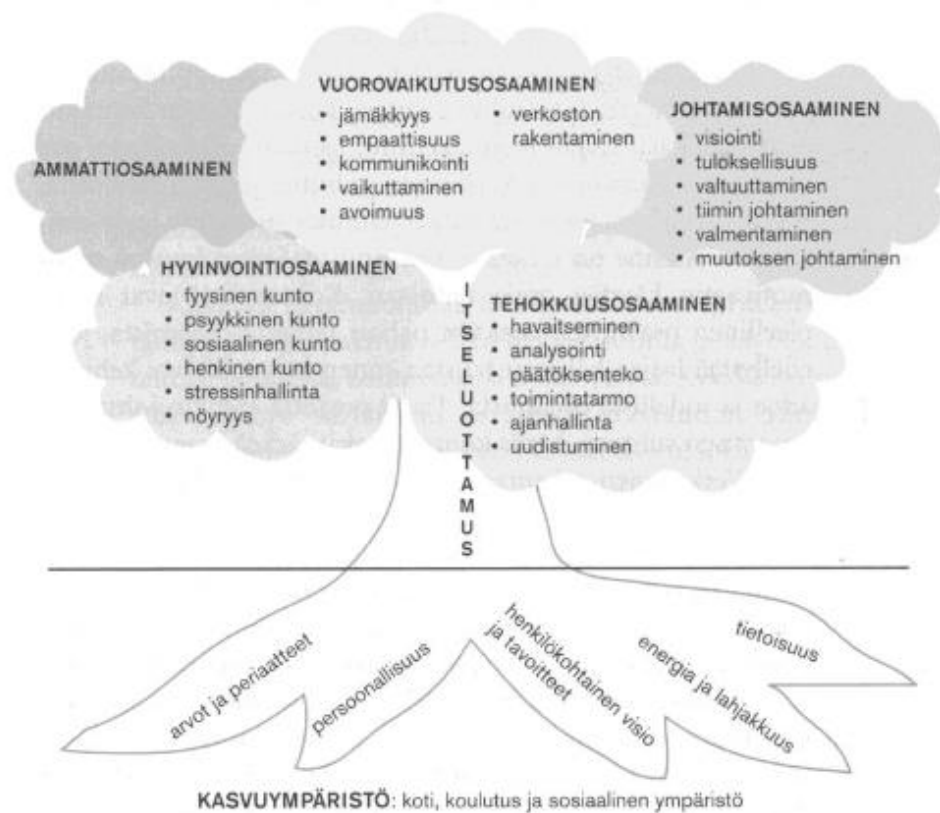
Pentti Sydänmaanlakka (2003) on kehittänyt tutkimuksensa faktorianalyysin pohjalta älykkään, universaalien johtamisen mallin johtamisteorioiden, taustafilosofioiden ja käytännön kokemustensa perusteella. Malli perustuu systeemiajatteluun, ja keskiössä on ilmiöiden välisten suhteiden ja muutosprosessin näkeminen. Johtajuus nähdään laajana prosessina ja ihminen nähdään kokonaisuutena sisältäen fyysisen, emotionaalisen, rationaalisen ja henkisen puolen. Johtajan osaaminen jaetaan neljään faktoriin. (Sydänmaanlakka 2004, 115-116.)

Älykkään johtamisen malli sisältää viisi erilaista johtamistyyliä, jotka ovat *käskeminen, valmentaminen, osallistuminen, delegoiminen ja valtuuttaminen*. Esimies vaihtelee tyyliä tilanteiden ja tarpeiden mukaan esimerkiksi käskeminen on tarpeellista silloin, kun annetaan nopealla aikataululla suoritettava tehtävä ja esimiehen on valvottava, että se tulee tehdyksi. Valmentajana esimies antaa ohjeita sekä tukee ja opastaa henkilöstöään. Osallistuminen on järkevää silloin, kun parhaaseen tulokseen päästään yhdessä toimimalla ja tekemällä. Delegoimisessa esimies antaa alaisilleen laajemmista kokonaisuuksista osatehtäviä. Valtuuttamisesta on kyse silloin, kun yksilö tai tiimi toimii itsenäisesti ilman ohjausta. (Hyppänen 2015, 15-16.) Seuraavaksi käsitellään älykkään johtamisen mallia tarkemmin.

Johtajan henkilökohtaiset taidot rakentuvat Sydänmaanlakan (2004) mukaan vuorovaikutusosaamisesta (interpersonal skills factor), johon kuuluvat hyvinvointiosaaminen (wellness factor), tehokkuusosaaminen (efficiency factor) sekä itseluottamus (self-esteem). Edellä mainittujen osaamisalueiden lisäksi johtajalta vaaditaan ammattiosaamista (professional competence) ja johtamisosaamista (leadership competence). Johtamisosaamiseen sisältyy visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen sekä muutoksen johtaminen. Sydänmaanlakka määrittelee muiden tapaan älykkään johtajuuden olevan asiantuntijoiden ja johtajan välinen vuorovaikutusprosessi, jossa he erilaisissa, muuttuvissa tilanteissa pyrkivät mahdollisimman tehokkaasti saavuttamaan työyhteisön jaetun vision ja tavoitteet. Johtajalta vaadittujen taitojen yksityiskohtaisempi avaaminen osoittaa ihmissuhdetaitojen, hyvinvointiin liittyvien taitojen merkittävän roolin tämän päivän johtajuudessa. (Sydänmaanlakka 2004, 149-163.)

Johtamistyössä tarvittavia ominaisuuksia on lukuisia, kuten Sydänmaanlakan (2004, 149) osaamispuusta (kuvio 2) voidaan havaita. Puun lehvästöön on koottu kuusi esimiestyön keskeisintä osaamisaluetta: ammattiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisosaaminen, tehokkuusosaaminen ja hyvinvointiosaaminen. Lehvästön avulla havainnollistetaan johtajan erilaisia osaamistarpeita ja tehtäviä.

Juuret kuvaavat johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtaiset tavoitteet, energisuus ja itsetuntemus. Kaikkien edellä mainittujen ominaisuuksien voidaan katsoa olevan tärkeässä asemassa johtajan oman jaksamisen ja kunnossa pysymisen kannalta. Puun kasvuympäristönä toimivat koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö, joista johtaja imee itseensä vaikutteita. Puun runko sen sijaan kuvastaa johtajan itseluottamusta.



Kuvio 3. Osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149).

Ammatillinen osaaminen kertoo siitä, että henkilö suoriutuu hyvin tehtävistään ja hän on motivoitunut työhönsä. Lisäksi ammatillinen osaaminen kertoo myös siitä, miten henkilö toteuttaa ja kehittää itseään ja kokeeko hän työtehtävänsä riittävän haasteellisena. Ammatillisella osaamisella ei nykypäivänä kuitenkaan enää tarkoiteta sitä, että esimiehen pitää ehdottomasti olla oman toimialansa vahva ammatilainen. Sen sijaan yksilön asenne, motivaatio, tavoitteet, palautteen saaminen ja itsensä kehittäminen ovat asioita, joita tulisi painottaa entistä enemmän esimiestä valittaessa. (Sydänmaanlakka 2004, 152–155.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisalueista on nykypäivänä Sydänmaanlakan (2004) mukaan **Vuorovaikutusosaaminen**. Johtajalla pitää olla jämäkkyyttä, empatiaa, kommunikointikykyä, vaikuttavuutta eli karismaa ja avoimuutta. Nopeasti avautuvassa maailmassa johtajalta odotetaan myös kykyä rakentaa sekä sisäisiä että ulkoisia verkostoja. Johtajan on pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti ja hyvät kontaktiverkostot auttavat ja tukevat muutosten ja jatkuvan oppimisen ympäristössä, jolloin esimerkiksi kollegojen apu on tarvittaessa lähellä. (Sydänmaanlakka 2004, 152–155.)

Johtamisosaamiseen sisältyy visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen ja se on johtajille tyypillisin osaamisalue ja johtamispuun ydin. Valtuuttaminen, on johtamisosaamisen uusiin termi. Sen voidaan katsoa olevan valistavaa johtamista, jonka päämääränä on jaettu johtajuus. Valtuuttaminen tarkoittaa esimiehen kykyä delegoida valtaa ja vastuuta sekä rakentaa luottamusta ja luoda innostusta työyhteisössä. (Sydänmaanlakka 2004, 155.)

Tehokkuusosaamisen tarkoituksena on yksinkertaisimmillaan varmistaa yrityksen toiminnan ja työyhteisön työn teon tehokkuus. Osaaminen koostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, toimintatarmosta, ajanhallinnasta ja uudistumisesta. Esimiehen on pysyttävä alati mukana muutoksessa, toimittava esimerkkinä ja panostettava itsensä kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 155–158.)

Hyvinvointiosaaminen muodostuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Sosiaalisella kunnolla tarkoitetaan ihmissuhdetaitoja sekä niiden yllä pitämistä. Hyvinvointiosaamisen saralla tarvitaan tunneälyä, kykyä tiedostaa omia ja muiden tunteita ja ennen kaikkea kykyä huomioida tunteiden vaikutus omaan käyttäytymiseen. Hyvä henkinen kunto edellyttää selkeitä tavoitteita ja päämääriä ja kuvaa yksilön tasapainoa itsensä ja oman arvomaailmansa välillä. (Sydänmaanlakka 2004, 156–159.)

Johtajan itseluottamus näyttelee hyvin keskeistä roolia johtajuudessa, sillä itseluottamus vaikuttaa positiivisesti oppimiseen ja osaamiseen. Hyvän itseluottamuksen antaa esimiehelle rohkeutta kokeilla uusia asioita ja itseluottamus kannattelee myös muita osaamisalueita, sillä mitä parempi itseluottamus on, sitä paremmin johtaja pärjää myös muilla alueilla. Tämän vuoksi itseluottamus on johtamispuun runko. (Sydänmaanlakka 2004, 160–161.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus pohjautuu edellä mainittuun Sydänmaanlakan (2004) esittämään älykkään johtajuuden malliin. Mallista on poimittu tutkittavaksi johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alue. Tutkimuksen pohjana oleva teoria käsittelee johtajan vuorovaikutusta, johtamisviestintää sekä vuorovaikutusosaamista, joita käsitellään seuraavaksi.

2.6 Johtamisen murros

Aikaisemmin johtajien ominaisuuksiin liitettiin lähes yli-inhimillisiä odotuksia, mutta tänä päivänä esimiehen ei enää välttämättä odoteta olevan tiimin paras ja vahvin asiantuntija, pikemminkin päinvastoin. Esimies, joka on alansa vahva ammattilainen ja hoitaa työn parhaiten edustaa nykyisin jovanhaa johtamiskulttuuria, jossa esimies nautti ehdotonta auktoriteettia töiden suhteen. Vanhan johtamismallin perustana oli kolme k:ta, jonka mukaan hyvän johtajan tehtävänä oli käskää, kontrolloida ja korjata. Nykypäivänä johtajalta edellytetään lisäksi myös kolmen i:n hallintaa eli kykyä in-

nostua, innostaa ja innovoida, sillä hyvä johtaminen tukee ja synnyttää organisaatiossa luovaa ja innovatiivista ajattelua ja toimintaa. (Juuti 2006, 13; Sydänmaanlakka 2004, 102.)

Työelämän muutokset ovat johtaneet siihen, että johtamisen käsite tulee tänä päivänä ymmärtää täysin uudella tavalla. Nykyisin johtamisessa korostetaan yhteistyötä ja nykyhetken käsityksen mukaan johtaminen voidaan nähdä koko ajan kehittyvänä sosiaalisena prosessina, jossa johtamistoimintoja eivät enää ohjaa hierarkkinen ja työkeskeinen ajattelu vaan ihmiskeskeinen ajattelu, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia ei myöskään ole mahdollista enää korvata työntekijöihin, työtehtäviin tai organisaatioon liittyvillä järjestelyillä. Johtajilla ja esimiehillä tulee olla kykyä vastata moniin erilaisiin haasteisiin, kuten esimerkiksi alaisensa ammatti-identiteetin kehittämiseen ja jatkuvan oppimisen edistämiseen. Johtajien tulee myös ymmärtää, miten he johtamistoiminnallaan parhaiten tukevat työntekijöidensä tiedollisia, tunteisiin liittyviä ja sosiaalisia tarpeita. Johtamisen ymmärtäminen kokonaisvaltaisena sosiaalisena prosessina auttaa organisaatioita kohtamaan monia tulevaisuuden haasteita. (Sydänmaanlakka 2004, 142-146.)

Johtamisen ympäristö on muuttumassa entistä monitahoisemmaksi ja tulevaisuudessa johtamisen kehittämisessä on huomioitava entistä enemmän yksilöiden tilannetta, ikää ja toimintaympäristöä. Näin johtamisen kehittämistä voidaan kohdentaa vastaamaan entistä paremmin tulevaisuuden tarpeita. Nuorten työelämäodotukset ovat viimeaikaisten tutkimusten mukaan muuttuneet ja yhä muuttumassa ja esimiestyöltä odotetaan tulevaisuudessa yhä enemmän muun muassa eettistä johtamista, erilaisuuden huomioimista ja yksilöllisyyden tukemista. Johtaminen on murroksessa ja sen täytyy pystyä vastaamaan monimuotoisempiin haasteisiin kuin koskaan aiemmin. Johtajien pitää pystyä sopeutumaan ja saamaan aikaiseksi nopeita muutoksia ja tuloksia, on pystyttävä johtamaan yksilöllisesti arvomaailmaltaan erilaisia ihmisiä, siedettävä jatkuvaa epävarmuutta ja pystyttävä toimimaan hyvin vaikeasti ennustettavissa ympäristöissä sekä pysyttävä ajan hermolla uutta tietoa tulvivassa maailmassa. Lisäksi johtamisessa asiantuntijuuden ja ammattiosaamisen rinnalle on nostettu kyky vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja vaikuttaminen vaatii johtajuudelta tunneälyä ja aitoa heittäytymistä sekä tunteiden esiin tuomista. (Sydänmaanlakka 2004, 142-146.)

Monimuotoisuudesta tulee yhä olennaisempi osa suomalaista työelämää. Nuoremmat sukupolvet ottavat vähitellen suurten ikäluokkien paikan työelämässä ja nopeasti lähestyvä työväestön ikääntyminen aiheuttaa sukupolvimurroksen. On arvioitu, että 2030-luvulle asti työmarkkinoilta odotetaan poistuvan enemmän ihmisiä, kuin työmarkkinoille on tulossa tilalle. Suomessa on tapahtumassa lähi-vuosina sukupolvisiirtymä, kun niin kutsutun Y-sukupolven edustajat ottavat paikkansa työelämässä. Uusien sukupolvien erilaiset asenteet johtavat väistämättä kohti yksilöllisempiä työnteon tapoja, sillä Y-sukupolven työmoraali, käsitykset, odotukset ja arvostukset työelämästä eroavat merkittävästi edeltäjistään. Johtaminen on murroksessa sillä vanha tapa johtaa ei ole uusille sukupolville enää riittävä. Jotta tulevaisuudessa pystyttäisiin paremmin vastaamaan organisaatioiden ja työntekijöiden tarpeisiin sekä huomioimaan uusien sukupolvien odotukset työelämästä, johtamiskäyttäytymisen on uudistuttava. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9-18.)

Yrityksen tärkein voimavara on sen henkilöstö ja ihmisten johtamisen merkitys tulee korostumaan menestyvissä organisaatioissa entisestään. Työpaikoilla toimii ja tulee toimimaan hyvin monenlaisia ihmisiä ja johtamiselta vaaditaan uusia ja yksilöllisempiä ja joustavampia tapoja ohjata henkilöstöä. Työelämän monikulttuurisuudella tarkoitetaan ihmisten kansalaisuuteen, ikään, uskoon, kieleen tai etniseen ryhmään liittyviä piirteitä. Ihmisellä on kuitenkin myös paljon muita perimän kautta saatuja ominaisuuksia kuten sukupuoli, ihon väri, persoonallisuus, toimintakyky ja niin edelleen. Nämä kaikki edellä mainitut tekijät määrittelevät millaiseksi ihmisen elämä lopulta muotoutuu, millaisessa kulttuurissa hän elää ja onko hänen edes mahdollista osallistua työelämään. Monimuotoisuus eli diversiteetti kattaa koko ihmiselämän kirjon sekä yksilö- että yhteisötasolla limittyen tiiviisti kansallisiin ja etnisiin kulttuureihin. Pysyvien ominaisuuksien ohella monimuotoisuuteen liittyvät alati muuttuvat tekijät kuten ikä, toimintakyky, koulutus, sosiaalinen ja taloudellinen asema sekä perhetilanne. (Lahti 2014, 18 -19.)

Ihmiset on saatava ottamaan vastuuta ja sitoutumaan ratkaisuihin. Tämä ei kuitenkaan onnistu tekemällä vain strategisia päätöksiä, vaan vaikuttamalla ihmisiin arjen vuorovaikutustilanteissa, sillä johtajan on saatava viestinsä perille. Johtajan on myös kyettävä luomaan ja myymään merkityksiä ja tässä hän tarvitsee henkistä älykkyyttä ja tunneälyä. Aikaisemmin ihmisten johtamista pidettiin tunteiluna ja pehmoiluna ja tuloslaskelmien sekä strategisten päätösten tekemistä sen sijaan älykkyyttä ja jämäkkyyttä vaatineena toimintana. Tulevaisuuden johtajalta vaaditaan systeemijattelua, verkostotaloutta, läpinäkyvyyttä, yhteistoimintaa, kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä sekä tasapainoista, kollektiivista ja monitasoista johtamista. Johtajat joutuvat kohtaamaan paljon erilaisia ristiriitaisia tilanteita, joita pitäisi kyetä ratkaisemaan menestyksekkäästi ja liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla. (Sydänmaanlakka 2005, 145; Ristikangas & Ristikangas 2010, 24–25.)

Sydänmaanlakan (2004, 144) mukaan johtajan työhön liittyviä tyypillisiä paradokseja ovat muun muassa, että johtajan tulisi olla aina lähellä ja tavoitettavissa, mutta kyetä yhtä aikaa myös pitämään riittävästi etäisyyttä alaisiinsa. Tähän liittyy myös paradoksi siitä, että vaikka johtajan tehtävä on johtaa toimintaa, niin nykypäivänä kuitenkin korostetaan, että johtamisen ja toiminnan ohjaamisen tulisi tapahtua taustalta sen sijaan, että asioihin puututaan liikaa. Esimiehen pitää rakentaa luottamussuhde työntekijöihin, mutta samalla heidän toimintaansa täytyy kuitenkin pitää silmällä. Johtajan pitää olla yhtä aikaa sekä määrätietoinen että kärsivällinen ja päätöksiä pitää kyetä tekemään yksin, mutta samaan aikaan tulee pyrkiä yksimielisyyteen alaisten kanssa. Johtajan toiminnan pitää huokua itsevarmuutta, mutta työtä tulee kuitenkin tehdä nöyrällä asenteella. Yksi varsinkin ravintola-alaa leimaava merkittävä paradoksi syntyy tehokkuuden ja tuloksellisuuden sekä hyvinvoinnin välillä. Toiminnan tulisi olla kannattavaa, toiminnan pitää olla tehokasta, mutta henkisesti ja fyysisesti raskasta työtä tekevien työntekijöiden työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista pitäisi myös pystyä huolehtimaan. Edellä kuvatuissa ristiriidoissa ei ole mahdollista tehdä joko –tai –ratkaisuja, vaan johtajan täytyy olla kykenevä tekemään sekä –että –ratkaisuja. Johtajan elämä ja toimenkuva on paradokseja täynnä ja hänen pitää kyetä ratkaisemaan niitä ollakseen hyvä johtaja. (Sydänmaanlakka 2004, 144-145.)

2.6.1 Uudet sukupolvet haastavat johtamisen

Johtajuuden murrosaika on herättänyt keskustelua uusista johdettavista sukupolvista. Uusien sukupolvien tulo työelämään tulee muuttamaan johtamisen kenttää, sillä työmarkkinoille tulevat uudet sukupolvet on jo lapsuudesta saakka kasvatettu kyseenalaistamaan valtaa ja hierarkiaa, eivätkä he aiemmista sukupolvista poiketen enää arvosta esimiehiään ainoastaan aseman vuoksi, vaan työn innostavuuden, oikeudenmukaisuuden ja työn merkityksen takia. ”Tee työtä, jolla on tarkoitus”. Uusille sukupolville työ ei ole enää kaikkein tärkein asia elämässä, eikä työtä enää omistauduta tekemään omistajille ja yritykselle. Tärkeämpää on sen sijaan tehdä työtä, jolla on merkitystä. Samalla korostuvat yhteydet omien ja yrityksessä vallitsevien arvojen välillä, mikäli työstä ja työtehtävistä löytyy riittävästi merkitystä, arvoja vaalitaan ja tekemisellä koetaan olevan tarkoitus, tuloksista ei tarvitse kantaa huolta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19–20.)

Tällä hetkellä työelämässä vaikuttaa vuosina 1979–1999 syntynyt Y-sukupolvi. Pihan ja Poussan 2012 tekemän tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi edustaa oman arvomaailmansa lisäksi myös koko yhteiskunnan arvomaailmaa. Sukupolvi on huomioitu paljon lapsuudesta saakka ja sille on annettu paljon tilaa. Heidän mielipiteitään on kuunneltu ja he ovat saaneet paljon kehuja niin kotona kuin koulussakin. Sukupolvea on kannustettu rohkeaan itseilmaisuun sekä hyvien sosiaalisten verkostojen luomiseen. Y-sukupolvella on kyky kyseenalaistaa asioita aidosti ja avoimesti, eikä se pidä mitään itsestäänselvyytenä. Sukupolven edustajat ovat eläneet vakaata elämää. Y-sukupolvea on kuvailtu myös digisukupolveksi, joka kuvastuu tehokkaan tiedon etsimisen, tuottamisen ja jakamisen vaivattomuutena. Tietoa on tänä päivänä paljon saatavilla ja jos yksi lähde ei tuota ratkaisua, siirrytään nopeasti seuraavaan. Y-sukupolvea edustavat henkilöt ovat hyvin kouluttautuneita ja heillä on tarve tehdä mielenkiintoista työtä. Muuttuva maailma sopii erittäin hyvin Y-sukupolvelle, sillä se on tottunut jatkuvaan muutokseen ja tämän vuoksi myös vaihteleva työ koetaan positiivisena asiana. (Piha & Poussa 2012, 185; Vesterinen & Suutarinen 2011, 19–20; 49.)

Kultalahden (2015) väitöstutkimuksen mukaan Y-sukupolven edustajilla on aivan erilainen näkökulma työhön kuin aiemmillä sukupolvilla ja tämä sukupolvi tulee mullistamaan työelämää haastamalla sekä työelämän että heitä johtavat esimiehet. He edustavat maailmankuvaa, joka kyseenalaistaa kaikki hierarkiat, sillä he ovat kasvaneet internetin maailmassa ja tottuneet tasa-arvoon sosiaalisessa mediassa ja näin ollen he eivät koe tarvetta tunnustaa auktoriteettia vain pelkän saavutetun aseman tai tittelin vuoksi. Työn tulee olla innostavaa, yhteistyön mukavaa ja johtamisen oikeudenmukaista. Työpaikalla korostuu hyvän työilmapiirin ja sosiaalisten suhteiden merkitys. Esimiestyöltä Y-sukupolvi odottaa aiempaa enemmän aikaa keskusteluun ja vastavuoroiseen vuorovaikutukseen ja tätä kautta saadaan tukea paitsi nykyiseen työhön, myös koko työuralle. Työssä arvostetaan hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä, yksilöiden kunnioittamista sekä mahdollisuuksia kehittyä ja oppia.

Myös Hanhinen (2010) puhuu työelämän muutoksesta ja työelämätaidoista. Tutkimuksessaan toteuttamansa käsiteanalyysin pohjalta hän näkee työelämäosaamisen muodostuvan työntekijän tai työorganisaation menestymiseen tarvittavista tiedoista, taidoista ja asenteista. Tietojen, taitojen ja asenteiden taustalla vaikuttavat ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessit. 2010-luvulla työurat

perustuvat pitkälti monen tyyppiselle epävarmuudelle ja työsuhdanteet vaihtelevat suuresti. Työelämäosaamisen kautta vahvistetaan yksilön joustavuutta vastata työelämän muutoksiin. (Kuurila 2014, 120; Hanhinen 2010, 142). Jatkovaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta arvostetaan, sillä oppiminen on y-sukupolven edustajille itseisarvo. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

Motivoituneiden osaajien johtamiseen on tulevaisuudessa kiinnitettävä erityistä huomiota, jos heidät aiotaan saada sitoutettua yritykseen. Tulevaisuuden esimiehiltä odotetaan avointa keskustelua ja läsnäolevaa kuuntelua, hyvien kysymysten esittämistä sekä arvostavaa palautetta. Yhtä lailla arvostetaan myös kollegoilta saatua palautetta. Hierarkiat madaltuvat ja tasavertaisuus lisääntyy ja tämän seurauksena johtamisen käsite saa laajemman merkityksen. Myös käsitys kehityskeskusteluista laajentuu, sillä työntekijät alkavat käydä myös omia vertaiskeskustelujaan. T- Median ja taloudellisen tietotoimiston keväällä 2012 teettämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, hyvä esimiestyö koetaan hyvä palkkaa merkityksellisemmäksi. Tutkimukseen osallistui yli 3000 17–29 – vuotiasta nuorta, joista jopa 79 % painotti hyvän esimiehen tärkeyttä. Tärkeimpiä tutkimuksessa esiin nousseita esimiehen piirteitä ja ominaisuuksia olivat hyvät vuorovaikutustaidot, kannustavuus, tasapuolisuus ja vastuuntuntoisuus. Esimieheltä odotetaan samaan aikaan jämäkkyyttä, mutta myös kaverillista asennetta. Nuoret kaipaavat esimieheltään paljon palautetta työstään. Esimiehen pahimpana virheenä nähtiin tiettyjen työntekijöiden suosiminen.

Kirsi Piha ja Liisa Poussa toteuttivat Y-sukupolvea tutkivan Dialogi-hankkeen avulla vuonna 2011. Vuosittaisen hankkeen avulla pyrittiin selvittämään työelämässä tapahtuvaa muutosta. Hankkeessa oli mukana Aalto-yliopiston opiskelijat sekä yhdeksän Suomalaista yritystä. Tuloksista kävi ilmi, että Y-sukupolvi haastaa johtamista ja asettaa esimiehet tulevaisuudessa kysymyksen eteen, miten johtaa tilanteissa, joissa totutut hierarkiat kyseenalaistetaan, joissa johtajuus pitää ansaita ja jossa odotetaan joustamista myös työnantajilta. Kyseiselle sukupolvelle on tärkeää kokea, että suhde johtajaan on vuorovaikutteinen ja esimies on aidosti läsnä. Y- sukupolvi arvostaa työn osalta mukavuutta, mielekkyyttä ja joustavuutta. Y- sukupolvi on realistinen, vaativa, positiivinen ja jalat maassa pitävä sukupolvi, joka haluaa pitää työ- ja vapaa-ajan erillään. Työelämässä sukupolvi on joustava, kunhan työaika on inhimillinen ja työmäärä pysyy maltillisena. Y-sukupolvi on myös valmis sitoutumaan ja haluaa vakaan uran sekä työskennellä pitkään yhdellä työnantajalla, kunhan tärkeät arvot, kuten hyvä ilmapiiri, reilu toiminta ja mahdollisuudet kehittyä toteutuvat työpaikalla. (Piha & Poussa 2012, 44; 80-82; 149; 152.)

Esimiehen työtä ei myöskään pidetä enää kiehtovana, vaan se on tavallinen ammatti. Osa Y-sukupolven edustajista työskentelisikin ennemmin asiantuntija- kuin esimiestehtävissä. Y-sukupolvi katsoo esimiestyön olevan erityisesti muiden auttamista. Hyvä esimies on palvelutehtävissä ja kaiken mahdollistaja, joka komentamisen sijaan antaa tilaa, kannustaa ja tukee. Hän on helposti lähestyttävissä, hänellä on hyvät kommunikointitaidot ja hän on läsnä. Ongelmatilanteissa hän kantaa vastuun. (Piha & Poussa 2012, 92; 129–132.)

Y-sukupolvi uskoo omalla työpanoksellaan muuttavansa tulevaisuuden työnteon kulttuuria, asenteita ja toimintatapoja paremmiksi (Piha & Poussa 2012, 184–185). Ihmisten johtaminen ei ole uusi käsite, mutta Y-sukupolvi erityisesti toivoo keskustelua ja omaa urakehitystä auttavaa ja mahdollistavaa työympäristöä sekä riittävästi palautetta työstään. Y-sukupolvi asettaa suuria vaatimuksia esimiehille ja sukupolven myötä siirrytään kohti avoimempaa ja osallistavampaa työyhteisöä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21; 35; 102–103.)

Y-sukupolvea seuraa uusi 2000-luvuilla syntynyt Z-sukupolvi, jonka ajatellaan olevan aivan oma sukupolvensa. Z-sukupolven edustajat ovat integroituneet jo syntymästään saakka teknologiaan ja langattomien verkkojen aikakauteen. Heidän elämäänsä on pienestä saakka kuuluneet internet ja mobiiliverkot. Useimmat Z-sukupolven edustajat ovatkin hyvin taitavia käyttämään teknologiaa ja oppineet jo hyvin varhaisessa vaiheessa käyttämään esimerkiksi sosiaalista mediaa. He elävät ja seikkaillevat digitaalisessa maailmassa vaivattomasti. Heistä voidaan puhua online-sukupolvena, sillä heille koko maailma on avoinna ympäri vuorokauden. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 88; Tienari & Piekkari 2011, 22-25; 103.)

Y- ja Z- sukupolvia yhdistävä tekijä on, että ne eivät ole samalla tavalla sitoutuneita työelämään kuin aiemmat sukupolvet. Heitä ei voi käskyttää, vaan johtajan täytyy kyetä olemaan sekä työntekijöidensä kaveri että selkeä, jämäkkä johtaja. Näiden sukupolvien katsotaan olevan sitoutuneita työhönsä, ei niinkään työnantajaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 88; Tienari & Piekkari 2011, 22-25; 103.)

Erityisesti Z-sukupolven kanssa voidaan puhua niin sanotusta piilotetusta johtamisesta tai epäjohtajuudesta, jossa on kyse muuttuvasta työstä, uudentyyppisistä yhdessä tekemisen muodoista, erilaisuuden tunnistamisesta ja hyväksymisestä sekä johtajan aseman muuttumisesta. Z-sukupolvi ei kumartele hierarkioita tai auktoriteetteja. Tämä sukupolvi haluaa oman äänensä kuuluviin ja kyseenalaistaa asioita avoimesti. Sukupolvi odottaa johtamisen vastaavan yhteisöllisyyden, tiedon ja luovuuden tarpeisiin. Piilotettu johtaminen saattaa olla tulevaisuudessa avain henkilöstön sitouttamiseen, kun Z-sukupolvelle annetaan työelämässä tarpeeksi omaa tilaa ja vapautta, se pysyy tyytyväisenä aloillaan. Piilotetussa johtamisessa sitouttamiskeinona toimii tiukka epäsuora valvonta, jolla tarkoitetaan sitä, että toimintaa valvontaa taka-alalta niin, etteivät työntekijät tiedosta sitä. Työntekijöille myydään yrityksen brändi ja arvot tai yrityksiin palkataan sellaisia tekijöitä, jotka elävät valmiiksi yrityksen arvojen mukaan, jolloin he automaattisesti valvovat sekä itseään että toisiaan. Tämä toimii ainoastaan silloin kun Z:n ja organisaation arvot ja tarinat todella kohtaavat eikä toiminta vaikuta manipuloimiselta. (Tienari & Piekkari 2011, 22-25; 103; 214).

Työeläkevakuutusyhtiö Elon rahoittamassa ja Työterveyslaitoksen toteuttamassa Nuorten työelämä-odotukset- selvityksessä tutkittiin mitä alle 25-vuotiaiden kaupan sekä matkailu- ja ravitsemisalalan työntekijöiden odotuksia työelämältä. Selvityksen tuloksista kävi ilmi, että nuorten odotukset kohdistuvat hyvään ja kannustavaan työyhteisöön sekä esimiestyöhön. Työltä halutaan ennen kaikkea hyvä työyhteisö, tämän lisäksi kaivattiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Uu-

sille sukupolville työ ei enää määrittele koko elämän sisältöä, sillä myös vapaa-ajalla on nuorille suuri merkitys. (ELO 2018.)

Monella alalla työelämän vaatimukset ja työ itsessään ovat muutoksessa tai jo muuttuneet eikä nuorten odotukset työelämää kohtaan eroa suuresti vanhempien sukupolvien käsityksistä, kun puhutaan hyvästä esimiestyöstä ja työyhteisöstä, joita on arvostettu aina. Ilmeinen eroavaisuus nuorten ja vanhempien sukupolvien välillä liittyy palautteen saamiseen ja antamiseen, sillä nuoret odottavat jatkuvaa palautetta työstään eikä heille enää riitä kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu. Tämä johtuu siitä, että nuoret ovat tottuneet digitaalisessa maailmassa, kuten sosiaalisessa mediassa nopearytmiseen palautetyyliin, jossa uutta sisältöä tuotetaan hyvinkin nopealla tahdilla, jolloin myös palautetta odotetaan nopeasti lisäksi Z- sukupolvi on kasvanut itsearviointien maailmassa ja opetettu jo pienestä saakka kriittiseen tiedon käsittelyyn. Tämän vuoksi he odottavat samaa myös työelämässä. Sukupolvi on valmiina kouluttautumaan ammattiin, sitoutumaan työelämään ja kehittämään sitä entistä paremmaksi. (Elo 2018.)

Z- sukupolvelle opetetaan tunne- ja vuorovaikutustaitoja läpi peruskoulun, sillä on havaittu, että ongelmia esiintyy jo varhaiskasvatuksessa. Sosiaalisille taidoille on tarvetta työmarkkinoilla aina ja varsinkin palveluammateissa sosiaaliset taidot korostuvat. Nopearytmisessä ja monimutkaistuvassa maailmassa toimiminen edellyttää hyviä yhteistyötaitoja alalla kuin alalla. Nuorten käsitys omista vuorovaikutustaidoista on tutkimuksen mukaan vahva, mutta vastuu ihmissuhdetaidoista ei kuitenkaan saisi jäädä ainoastaan nuorten harteille, vaan myös työnantajan tulisi olla valmis vastaamaan tarpeisiin esimerkiksi aktiivisen ja kannustavan palautteen osalta. (Elo 2018.)

X-, Y- ja Z- sukupolvet edellyttävät hyvin erilaisia johtamistyyliä. X-sukupolvi on tottunut autoritaarisempaan johtamiseen selkeine käskyineen ja vastuineen. Y- ja Z-sukupolvet sen sijaan odottavat vapaampaa johtamistyyliä. Y-sukupolven johtaminen tapahtuu vuorovaikutteisen ja jaetun johtajuuden kautta ja vastuullisen johtamisen periaatteet ovat tärkeitä. Nuoret sukupolvet arvostavat tasa-
puolisuutta johtamisessa ja Z-sukupolvien johtamisen tulee olla vapaamuotoisempaa, kuin vanhempien sukupolvien johtaminen. Z-sukupolvia johdetaan niin sanotun piilotetun johtajuuden, kaverijoh-
tajuuden ja älykkään johtajuuden keinoin. Voidaankin todeta, että mitä nuorempia sukupolvia johdetaan, sitä enemmän tulisi pyrkiä rikkomaan auktoriteetin normeja ja pyrkiä sen sijaan hyvään vuoro-
vaikutukseen sekä luoviin nykyaikaisiin johtamistyyliin. (Elo 2018.)

3 ESIMIES VUOROVAIKUTTAJANA

3.1 Johtamistyylit ja vuorovaikutus

Johtaminen ja esimiestyö ovat toimintaa, jossa asioita pyritään toteuttamaan ja tekemään todeksi ihmisten avulla. Perinteisessä johtamiskirjallisuudessa esimiehen työlle annetaan usein Kotterin (1990) mukaan kaksi ulottuvuutta: asiakeskeinen johtaminen (management) ja ihmiskeskeinen johtaminen eli johtajuus (leadership). Aikaisemmin nämä käsitteet on erotettu toisistaan. Fayol (1916) määritteli ensimmäisenä hallinnon käsitteen kautta asioiden johtamiseen kuuluvat funktiot, jotka ovat suunnittelu, organisointi sekä seuranta ja ongelmien ratkaiseminen. Edellä mainitut funktiot ovat edelleen sekä asia- että ihmiskeskeisen johtamisen perustoimintoja. (Sydänmaanlakka 2004, 22.) Taylor (1914) puolestaan kehitti 1900-luvun alussa käsitteen tieteellinen liikkeenjohto, jonka mukaan hyvä johtajuus perustui selkeästi määriteltyihin käskyvaltasuhteisiin, selkeään työnjakoon ja työntekijöiden erikoistumiseen työtehtävissä. Hyvän johtajuuden ominaisuutena pidettiin tiukkaa kontrollia, jossa johdon tehtävänä oli suunnitella ja valvoa toimintoja ja työntekijöiden tehtävänä oli suorittaa annetut tehtävät mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Yukl 2010, 24-26; Hannagan 2008 40-41; Viitala 2013, 249; Sydänmaanlakka 2004; 27.)

Mayo (1880-1949) edusti ihmissuhteiden koulukuntaa ja esitti vastakohtaan Taylorin käsityksille. Mayon mukaan johtajan tuli keskittyä ihmisten välisiin suhteisiin saavuttaakseen tehokasta johtajuutta. Ihmisten johtajan tehtävä on suunnan osoittaminen, ihmisten ohjaaminen ja motivointi. Suomenkielessä termejä ei eroteta toisistaan, vaan johtamista kuvataan yhdellä sanalla. Taustalla on tietoisuus siitä, että esimies voi olla asiakeskeinen manageri tai ihmiskeskeinen valmentaja, mutta molempia tarvitaan yhtä lailla ja molemmat pitää hoitaa kunnolla. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi nähdä yhtenä kokonaisuutena, sillä taitava esimies johtaa sekä asioita että ihmisiä rinnakkain. Motivoitunut, työhönsä sitoutunut ja tavoitteellinen tiimi ei suoriudu työstään hyvin, jos työnteon taustalla vaikuttavat tekniset asiat eivät ole kunnossa. Toisaalta onnistuminen voi olla taattu teknisten asioiden puolesta, mutta hyvää jälkeä ei synny ilman työyhteisön motivoimista, sitouttamista ja yhteistyötaitoja. (Salminen 2017, 336.) Bennis ja Nanus (1985) ovat todenneet, että asioiden johtajat tekevät asioita oikein ja ihmisten johtajat puolestaan tekevät oikeita asioita. (Viitala ja Jylhä 2006, 250-251; Pentikäinen 2009, 13 -14; Hyppänen 2009, 10-11; Aaltio 2008, 44; Erämetsä 2009, 28; Hyppänen 2007, 10.)

Myös Erämetsän (2009, 28) määritelmän mukaan esimies on vastuussa yksikkönsä tuloksesta sekä sen ihmisistä eli tavoitteiden toteutumisesta ja ihmisten sitoutumisesta. Näiden lisäksi ihmisten ja tuloksen kehittäminen kuuluu esimiehen vastuuseen, joten esimiehen ydinvastuiden voidaan katsoa koostuvan tuloksesta, ihmisistä sekä niiden kehittämisestä. Tulos saavutetaan kehittämällä ihmisiä ja saamalla aikaan onnistumisia, ja esimiehen päätehtävä on saada ihmiset onnistumaan.

Vuorovaikutusosaaminen perustuu johtajan ammattiosaamiseen, joten johtamisen ja esimiestyön välillä ei ole syytä tehdä eroa. Organisaation ylimmän johdon tehtävät sisältävät enemmän vision ja strategian suunnittelua ja keskijohdon tehtävät puolestaan keskittyä päivittäisen työn tukemiseen, mutta pohjimmiltaan johtajan työssä on kuitenkin aina kyse siitä, että johtaja toimii palveluammattisena ja auttaa alaisiaan tekemään työtä. Puron (2003, 16) mielestä onkin harhaanjohtavaa, että asioiden johtamisen ajateltaisiin edustavan johtamisen niin sanottua ”kovaa puolta” ja ihmisten välisiin ristiriitoihin ja persoonaan kohdistuvan toiminnan taas johtamisen ”pehmeää puolta”. Johtamisviestintä koostuu sekä management- että leadership-tehtävistä. Johtamisessa ei ole näin ollen tarkoituksenmukaista erottaa kovaa ja pehmeää puolta tai suhde- ja tehtävätasoa. Toisaalta työntekijät pitäisi saada tekemään tehokkaasti oikeita asioita ja toisaalta heitä taas pitäisi rohkaista, motivoida ja kannustaa. Johtamisviestinnässä voidaankin ajatella olevan kyse siitä, miten johtaja pyrkii nivomaan työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen ja usein tekemisen tapa ja asenne johtamiseen ratkaisevat, onko kyseessä managerin vai leaderin toiminta. Nyky-yhteiskunnassa Organisaatioiden voimavara on ihmisissä ja tämän vuoksi johtamisen tulisi keskittyä asiakokeskeisen johtamisen sijaan enemmän ihmiskeskeiseen johtamiseen. Toisin sanoen: johdon tulisi keskittyä ihmisten motivaation, innon, energian ja osaamisen kehittämiseen. (Hyppänen 2015, 14; Viitala ja Jylhä 2013, 249; Hannagan 2008, 40.)

Ihmiskeskeinen johtaminen määritellään prosessiksi, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä. Prosessissa johtaja vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen motivoinnin, ohjaamisen ja palkitsemisen keinoin. Johtajuus perustuu pitkälti vuorovaikutukseen painottaen visiota ja yhteistyötä sekä pyrkimystä vaikuttaa ihmisten tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Käytännössä kyse on lähiesimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta, jossa korostuvat muutosten aikaansaaminen ja liike. Ydin on siinä, että johtajien tärkein tehtävä on auttaa alaisiaan pärjäämään erilaisissa muutostilanteissa sekä kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan tehokkaasti. Tämän mahdollistamiseksi esimieheltä edellytetään visiointia, motivointia, kommunikointia että yhteishengen luomista. Suomenkielessä termejä ei eroteta toisistaan, vaan johtamista kuvataan yhdellä sanalla. (Viitala ja Jylhä 2006, 250-251; Pentikäinen 2009, 13 -14; Hyppänen 2009, 10-11; Aaltio 2008, 44-45.)

Ihmisten johtaminen on paljon vaikeampaa kuin asioiden johtaminen, sillä asiat ja esineet ovat elottomia eivätkä ne ajattele itsenäisesti. Ne eivät myöskään keskustele keskenään epävirallisissa tilanteissa, kuten ruokatauoilla. Ihmisten johtamisen monimutkaisuus piilee siinä, että emme voi koskaan tietää, mitä toisen henkilön mielessä liikkuu, elleimme voi keskustella rehellisesti ja avoimesti hänen kanssaan. Esimiehen pulmana kuitenkin on usein, ettei kukaan oikeastaan rohkene puhua hänelle avoimesti ja aidosti hänen valta-asemansa vuoksi. Ihmiset haluavat tulla kohdelluksi hyvin työpaikalla ja tämän vuoksi vallassa olevien henkilöiden näkyvää vastustusta vältetään. Ihmisiä johdettaessa esimiehen työ nousee aivan uudelle tasolle verrattuna asioiden johtamiseen. Juuti (2016, 61) on kuvannut tätä tasoa mielen sisäiseksi tasoksi ja ihmisten väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyväksi tasoksi. Mielen sisäinen taso pitää sisällään mielikuvituksen ja tunteiden maailman, kun taas sosiaalisella tasolla liikutaan ihmisten välisten suhteiden ja kulttuurin maailmassa. Ihmisiä johdettaessa edellä mainitut psyykkiset ja sosiaaliset tasot kietoutuvat toisiinsa ja esimies joutuu kohtamaan

asioiden johtamisesta täysin poikkeavan uudenlaisen ajattelutavan ja logiikan. (Viitala ja Jylhä 2006, 250-251; Pentikäinen 2009, 13 -14; Hyppänen 2009, 10-11; Aaltio 2008, 44-45.)

Ihmisten johtaminen eroaa asioiden johtamisesta juuri siinä, että ihmisten johtaminen koostuu monista psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Ihmisten johtamiseen vaikuttavat mielikuvat, tunteet, keskinäinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri. Lisäksi psyykkisen ja sosiaalisen tason logiikka on erilaista kuin talouden ja tekniikan tason logiikka. Ihmisten johtamisessa tarvitaan monia erilaisia kompetensseja, kuten esimerkiksi yksilön arvostusta ja ihmisyden kunnioittamista, ehdotonta oikeudenmukaisuutta, konfliktien käsittelytaitoa, kykyä antaa rakentavaa palautetta, eläytymiskykyä, ammatillisen kasvun tukemista sekä kuuntelutaitoa. Lisäksi ihmisten johtamisessa korostuvat eettisyys, ihmisen kunnioitus, rehellisyys ja välittävä, aito läsnäolo. Nämä edellä mainitut seikat edistävät osaamista arvostavan ja kasvuorientoituneen johtamis- ja organisaatiokulttuurin luomista ja jatkuvaa kehittymistä kohti aikuismaista, kypsää kulttuuria. (Juuti 2016, 60-61.) Piili (2006, 19) on määrittellyt ihmisten johtamisen keskeisiksi ulottuvuuksiksi motivaation, osaamisen ja työssä jaksamisen, joista huolehtiminen on välttämätöntä menestyksekkäässä esimiestyössä.

Tässä opinnäytetyössä johtamisen katsotaan sisältävän kokonaisvaltaisesti sekä asioiden että ihmisten johtamista. Johtaminen käsitetään yleisenä prosessina, johon sisältyy suunnittelua, organisointia, kontrollointia, vaikuttamista, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Edellä mainittujen voidaan katsoa olevan johtamisen perustehtäviä, olipa kyse sitten asioiden, ihmisten tai itsensä johtamisesta. Tehtävien ja ihmisten johtamista ei ole syytä erottaa toisistaan, vaikka nykyinen näkemys johtamistyöstä organisaatorakenteiden madaltuessa painottuukin enemmän näkemykseen ihmisten johtamisesta. Johtajuutta käsitellään prosessina, jossa johtaja vaikuttamaan työntekijöihin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on nähtävä aina vaikuttamisyrityksenä, joka voi kohdistua myös johtajaan itseensä, jolloin kysymys on itsensä johtamisesta.

3.2 Esimiehen tehtävät

Esimies määrittellään organisaatioissa työ- tai virkasuhteessa olevaksi henkilöksi, joka on virkansa tai toimensa puolesta oikeutettu käyttämään ennalta määriteltäviä työnjohto-oikeuksia siten, kuin tehtävien suorittaminen edellyttää ja mikä on lainsäädännön puitteissa mahdollista. Esimiehen tehtävänä organisaatiossa on johtaa työtä, jakaa työtehtäviä sekä osallistua työntekoon. Oikeustieteellisessä mielessä esimies on työnantajan edustaja ja vastuussa siitä, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat. Esimiehen tulee noudattaa velvollisuuksiaan ja käyttää työnjohto- eli direktio-oikeutta työnantajan edustajana. (Esimiesinfo 2011.)

Piilin (2006, 24) mukaan esimies saa ohjausvoimalleen pohjan muodollisesta valta-asemasta, mutta alaistensa arvostus ja tuki on mahdollista lunastaa kuitenkin vasta omalla ammattitaidolla, toimintatavoilla ja vuorovaikutustaidoilla. Esimies saa oman roolinsa haltuun ja omaa tarpeellisen auktoriteetin, vasta kun hän ansaitsee muodollisen vallan lisäksi myös persoonallisen vallan. Muodollisella valalla tarkoitetaan esimiehen organisaatiolta saamiaan valtuuksia ja oikeutta toimia esimiesroolissa, kun taas persoonallinen valta on alaisten kunnioituksen kautta ansaittua valtaa. Persoonallisen val-

lan ansaitseminen voi muodostua haastavaksi esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilö ylenee omasta työyhteisöstä ja tämän täytyy jatkossa toimia entisten työkavereidensa esimiehenä. Tällaisissa tilanteissa organisaation tuki on äärimmäisen tärkeää. Esimiesroolissa toimiminen on helpompaa, jos esimies omaa riittävästi sekä muodollista että persoonallista valtaa. Tämän vuoksi esimiehen suhteen alaisiin tulisi olla riittävän etäinen. Liika kaverillisuus alaisten kanssa hankaloittaa vaikeiden asioiden käsittelyä ja alaisen heikkoon suoritukseen on hankala puuttua jämäkästi, jos sen koetaan vaikuttavan kaverisuhteeseen. (Piili 2006, 24; Aarnikoivu 2008, 28; Surakka & Laine 2011, 16.)

Esimiestyö pitää sisällään valtavan osaamisalueiden kirjon ja laajan kokonaisuuden erilaisia vastuita, velvollisuuksia sekä osaamisen alueita. Hyvä henkilöstöjohtaminen on ensiarvoisen tärkeää sillä sen avulla ohjataan organisaation jäsenet, niin yksilöt kuin ryhmätkin toteuttamaan organisaation strategiaa ja liikeideaa sekä työskentelemään yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Esimiestyössä tarvitaan osaamista ja tietoa, jotta voi selviytyä lakipykälien parissa, liiketoiminnan paineissa sekä erilaisissa muutostilanteissa. Esimiestyöhön kuuluu myös asiakas- sekä verkostosuhteista vastaaminen. Olennaista on osata hyödyntää työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit oikein niin että niistä saadaan irti organisaation kannalta paras mahdollinen hyöty, samalla on kuitenkin huomioitava työntekijöiden voimavarat ja työhyvinvointi. Esimies luo omalla toiminnallaan parhaat mahdolliset olosuhteet sujuvalle ja työnteolle ja henkilöstön voimavarojen kasvulle. Tämä johtaa siihen, että työntekijät kokevat tekevänsä työtä, jolla on merkitystä ja jonka he osaavat ja hallitsevat ja pysyvät tätä kautta motivoituneina työtehtävissään. (Piili 2006, 13; Hyppänen 2009, 7; Surakka & Laine 2011, 13; Salminen 2017, 43.)

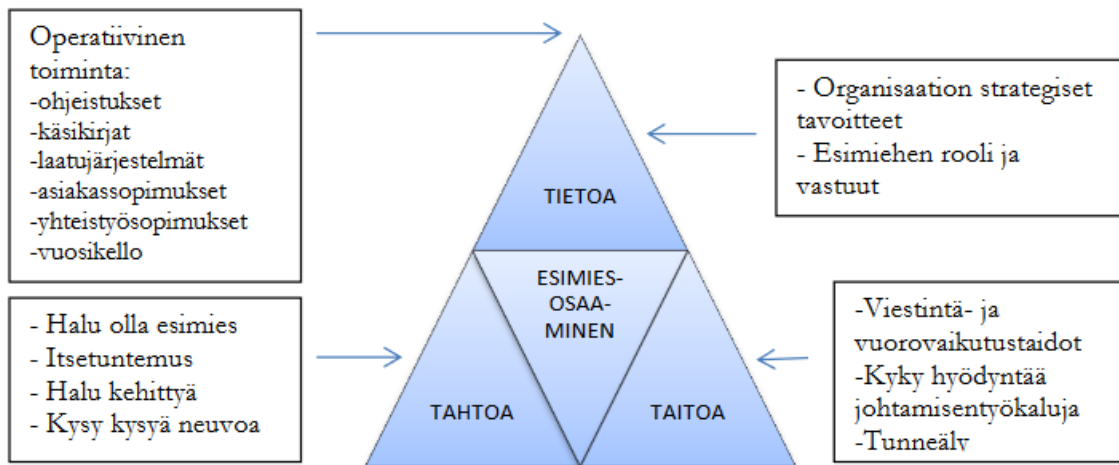
Esimiestyön voidaan katsoa olevan sekä erityinen työrooli että ammattitaitoalue. Esimiehen tehtävänä on yrityksen toiminnan ja henkilöstön ohjaaminen kohti yrityksen strategiassa määritellyjä päämääriä ja tavoitteita. Haluttujen tulosten saavuttamiseksi esimies tarvitsee alaisensa työpanosta ja osallistumista. Yhteisiä tavoitteita kohti ponnisteltaessa esimiehen on se henkilö, joka pitää langat käsissä ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Esimiehenä menestyminen riippuu monesta häneen itseensä ja persoonaansa liittyvästä seikasta. Tutkimustulosten perusteella esimiestyössä onnistumisen perustana ovat kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä johtajana, motivaatio, persoonallisuuden piirteet sekä elämän kokemus. (Viitala 2007, 278-290; Viitala ja Jylhä 2013, 263.)

Eräsalon (2008, 116) ja myös Järvisen (2001, 14-15) mukaan johtajan tehtävä on yksinkertaisimmillaan johtaa. Johtajaksi ei vain synnytä, vaan johtajuutta voi myös oppia. Kyse on lopulta siitä, haluaako ihminen oppia ja kehittyä ja haluaako henkilö todella johtaa. Johtamistaitoja siis mahdollista kehittää. Johtajuuden perustana on esimiehen ihmiskäsitys eli mitä hän ajattelee muista ihmisistä, millaisina heitä pitää ja miten hän arvioi heidän toimintaansa. Esimies-alaisuhde perustuu siihen, millaisena esimies näkee alaisensa ja millaisen merkityksen hän näille antaa. Tapaan suhtautua alaisiin vaikuttaa myös esimiehen itsetuntemus. Hyvän esimies-alaisuuden pohja on molemminpuolinen luottamus, ja jos luottamusta ei ole, se näkyy työn tuloksissa. Asiakaspalveluilla tällainen asetelma heijastuu herkästi myös asiakkaisiin. Jokaisen esimiehen tulisikin kyetä arvioimaan omaa käyttäytymistään eri tahojen näkökulmasta ja pyrkiä ohjaamaan omaa toimintaansa tietoisesti sen mukaan, mitä häneltä esimiehenä odotetaan. (Eräsalo 2008, 116 -117; Salminen 2017, 45.)

3.3 Esimiesosaaminen

Korpelainen (2014, 55) kuvaa hyvää esimiestyötä sellaiseksi, jossa strategia ja perustehtävä toteutuvat, henkilöstö motivoituu, työn tuottavuus on hyvällä tasolla, ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia, yhteistyö osastojen välillä toimii ja ongelmanratkaisukykyä löytyy. Nikkolan ja Salmisen (2012, 42) näkemyksen mukaan, hyvän esimiehen toiminta edistää yrityksen strategian toteutumista.

Hyppänen (2015, 36) on jakanut esimiesosaamisen kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat tahto, tieto ja taito. Esimiestyön kannalta on oleellista yhdistää kaikki kolme ulottuvuutta ja viedä ne käytäntöön. Esimiehellä tulisi olla kaikkia näistä kolmesta taidosta. Tietoon perustuvasta osaamisesta ei ole apua, ellei esimiehellä ei ole taitoa viestiä henkilöstönsä kanssa, mutta toisaalta pelkästään ihmishuhtaidoilla ei ole mahdollista saada aikaan tuloksia, vaan tarvitaan myös tietoa. Edellä mainitut kolme ulottuvuutta yhdessä muodostavat esimiesosaamisen kokonaisuuden ja perustan (kuvio 3).



Kuvio 3. Esimiesosaamisen ulottuvuudet Hyppänen (2009, 22-23).

Tiedon tarve liittyy esimiesroolin velvoitteisiin ja vastuisiin, työlänsäädännön asettamiin rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin sekä oman organisaation strategiaan ja oman yksikön tavoitteisiin. Operatiivisen toiminnan johtaminen edellyttää esimieheltä tietoa ja monipuolista osaamista liittyen erilaisiin organisaation käyttämiin ohjeistuksiin, käsikirjoihin, laatujärjestelmiin, sopimuksiin ja prosesseihin. Tiedolla on tapana vanhentua nopeasti ja sen vuoksi esimiehellä tulee olla taitoa etsiä ja hakea tietoa. Saavuttaakseen tuloksia esimies tarvitsee tiedon lisäksi myös taitoa, joka kehittyy vähitellen työkokemuksen myötä. Taito kehittyy asteittain ja se vaatii harjoittelua. Esimiesosaaminen muodostuu taidosta hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kyvystä johtaa ihmisiä ja hyödyntää yksilöiden erilaisuutta ja osaamista. Esimiesosaamiseen sisältyy puhuminen, kuunteleminen, kysymysten esittäminen, sekä henkilöstön kannustaminen osallistumaan yhdessä yrityksen toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. (Hyppänen 2009, 22-24.)

Esimiestyön, jonka johtamisen keskiössä ovat ihmiset, tärkeimmät osaamisalueet ovat:

- itsensä tutkiskelu, hyvä itsetuntemus sekä itsensä johtaminen
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- kyky käsitellä vaikeita asioita
- selkeä, ymmärrettävä ja uskottava viestintä
- läsnä oleva kuuntelu ja kuunneltuun reagoiminen
- erilaisuuden ymmärtäminen, hyväksyntä ja hyödyntäminen
- kyky hallita stressiä
- kyky hahmottaa kokonaisuuksia
- tahto jämsäkkään päätöksentekoon
- tahto, taito ja rohkeus ongelmanratkaisuun. (Erämetsä 2009, 29–30.)

Kuuselan (2013) mukaan esimiehen tulee olla mahdollisimman kiinnostunut, rohkaiseva ja kannustava alaisiaan kohtaan, sillä siten hän edistää ammatillisen itsetunnon kasvua, tuntemuksia uusien mahdollisuuksien saamisesta sekä oman osaamisen hyödyntämisestä. Jos alaiset eivät saa mitään palautetta työsuorituksestaan, herättää se epävarmuutta. Kannustamisella tarkoitetaan tietoista kuuntelua ja kuultuihin asioihin reagoimista, mielipiteiden kysymistä ja kiinnostuksen ilmaisemista sekä alaisten osallistamista päätöksentekoon. Kannustavalla esimiestyöllä rakennetaan luottamusta henkilöstön kesken ja luodaan hyvät edellytykset työskentelylle. Rohkaisun avulla saa henkilöstön pyrkimään innokkaammin kohti asetettuja tavoitteita. Jos esimies antaa vastuuta ja uskoo aidosti, että asia voidaan toteuttaa, koetaan se erittäin voimaannuttavana. Lisäksi se auttaa kehittymään ammatillisesti ja nostattaa itsetuntoa. Tiimiä kannustamalla esimies parantaa yhteishenkeä, saa yhteistyön sujumaan paremmin ja luo onnistumisen kokemuksia. Esimiehen tehtävänä onkin saada onnistumisia aikaan johtamassaan tiimissä niin, että sekä yksilöt että tiimi kokonaisuudessaan onnistuvat. Näin ollen esimiehen tärkein työväline on hän itse. Hänen persoonallisuutensa, taitonsa, arvonsa ja asenteensa ovat asioita, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työhön. Esimiestyö, joka huomioi ihmiset, luo pohjaa heidän jaksamiselleen ja sitä kautta työurien pidentämiseen. (Erämetsä 2009, 27; Laine & Surakka 2011, 17; Kuusela 2013, 1. luku.)

Esimiestyöhön lukeutuu monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Se on johtamista, jossa pyritään vuorovaikutteisesti ja tavoitteellisesti vaikuttamaan ihmisiin niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Esimiehen kokonaisrooli on hyvin kattava; olla esimiehenä omalle tiimilleen, asiantuntijana oman esimiehensä ryhmässä, kollegana muille esimiehille sekä osana organisaation ja toimialan verkostoa. Esimiehille tulee odotuksia niin omalta esimieheltään, tiimiltään, kollegoiltaan kuin myös verkostojen taholta. Esimiehen tehtävä on olla alaisilleen ohjaava, rohkaiseva ja tukeva esimies sekä pyrkiä antamaan mahdollisuuksia ja kiinnostavia tehtäviä tiimilleen. Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa on ehdoton edellytys esimiestyössä, sillä esimiehen työ on suurilta osin eri ongelmien ratkaisua. (Hypänen 2007, 7; Kuusela 2013, 1. luku; Laine & Surakka 2011, 16.)

Esimies on vastuussa oman yksikkönsä toiminnasta yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja perustehtävän mukaisesti. Omassa yksikössään esimies on johtaja, joka toteuttaa käytännössä työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Työyhteisön odotukset sekä esimiehen osaaminen ja persoona vaikuttavat merkittävästi esimiehen rooliin. Henkilöstöllä on sekä henkilökohtaisia että tiimin yhteisiä odotuksia omalta esimieheltään ja odotusten täytyessä henkilöstö antaa täyden panoksen työhönsä. (Hyppänen 2007, 9.)

Esimiesosaaminen kehittyy ajan, harjoittelun ja kokemuksen myötä. Onnistumisen kannalta on olennaisinta, että esimiehellä on kyky tunnistaa omat kehittämiskohteensa ja halua kehittää omia kykyjään. Esimiestyö on ammatti, jossa tulee kehittyä jatkuvasti. Esimiestyön kannalta tärkeimpiä osa-alueita kehitymisessä ovat tiedon ja ymmärryksen lisääminen esimiestehtävästä sekä ihmisten, ryhmän ja organisaation toiminnasta, itsetuntemuksen ja oman johtamisfilosofian kehittäminen, tullevaisuuden suunnittelun ja ajattelutaidon kehittäminen sekä valmentamiseen, vaikuttamiseen ja päivittäisjohtamiseen liittyvien taitojen kehittäminen. (Hyppänen 2007, 24; Laine & Surakka 2011, 205.)

3.4 Esimiehenä ravintola-alalla

Jotta olisi mahdollista ymmärtää mistä toimintaympäristöstä tutkimuksessa haastateltavien ravintola-alan esimiesten käsitykset nousevat, on ennen itse tutkimukseen etenemistä hyvä hahmottaa, millainen ala tutkimuksessa on kyseessä. Tässä Luvussa käsitellään ravintola-alaa palveluliiketoimintana, ravintola-alan toimintakulttuuria sekä avataan ravintola-alan toiminnallinen viitekehys johtamisen näkökulmasta.

Ravintola-alalla tuotetaan ja myydään työhön ja vapaa-aikaan liittyviä ravintola palveluja kotimaisille ja ulkomaisille asiakkaille ja alalla toimivat eri liikeideoilla niin yksittäiset ravintolat kuin myös ravintolaketjut. Liikeideoissa voidaan painottaa juomavalikoimaa, viihde-, musiikki- tai ohjelmatarjontaa sekä seurustelu-, edustus-, tai lounasruokailua. Monet ravintoloista ovat etnisiä ja yrittäjinä voi toimia maahanmuuttajataustaisia henkilöitä. Esimerkkeinä muista toimintaympäristöistä voidaan mainita pikaruokaravintolat, kahvilat, juhla- ja pitopalvelut sekä liikenneasemat. Ravintola-alan toiminnan tavoitteena on tuottaa elämyksiä asiakkaille edistämällä ihmisten kokonaisvaltaista elämänlaatua ja hyvinvointia. Ravintola-ala on työvoimavaltainen asiakaspalveluala, joka tarkoittaa, että alan palvelujen tuottamiseen tarvitaan paljon enemmän henkilökuntaa kuin esimerkiksi tavaran tuottamiseen tehtaassa. Tämä johtuu siitä, että moniin ravintolassa tapahtuviin toimintoihin tarvitaan useammas- ta henkilöstä koostuva ryhmä työskentelemään yhdessä. (Koppinen, Kumpulainen ja Lehto 2002, 15.)

Ravintola-alalla, niin kuin muissakin liikeyrityksissä, tavoitellaan kannattavaa liiketoimintaa. Ravintola-ala on kuitenkin hyvin suhdanneherkkä ja kasvunäkymät ovat sidoksissa sekä matkailun menestymiseen, että kotimaisen kysynnän osalta kuluttajien taloudelliseen tilanteeseen. Alan kehitys siis seuraa kotitalouksien ostovoiman ja kokonaistuotannon kehitystä eli pyrkii ennustamaan kulutustensa mukaan, miten paljon ihmisille jää käyttörahaa pakollisten menojen jälkeen. Yli jääneestä rahasta osa kulutetaan ravintolapalveluihin. Kansainväliset ilmiöt heijastuvat hyvin herkästi matkailuun ja sen kehitykseen. Tänä päivänä kuluttajien vapaa-ajasta ja kulutettavissa olevasta rahasta kilpailevat myös kauppa, media-, viihde- ja elektroniikkateollisuus. Ravintola-alan toimintakulttuuri on kansainvälistä ja monissa yrityksissä kansainvälisyys on osa jokapäiväistä toimintaa. (Koppinen ym. 2002, 15.)

Matkailulla on hyvin merkittävä vaikutus kansantalouteen, ja majoitus- ja ravitsemisalaa tulisikin tarkastella osana matkailua. Suomeen tulevat turistit käyttävät runsaasti alan palveluita ja odottavat hyvää palvelua matkailu- ja ravitsemisliikkeissä asioidessaan. Tämä vaatii yrityksiltä yhä enemmän palveluosaamisen vahvistamista ja kykyä vastata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Matkailu- ja ravintola-ala on kasvava toimiala, joka tulee luomaan työpaikkoja ja hyvinvointia Suomeen myös tulevaisuudessa. Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry:n (2012) julkaisemien tietojen mukaan toimialan työllistyminen on ollut hyvässä kasvussa. Vuosina 1995 - 2010 työvoiman määrä on kasvanut 37 prosentilla, kun perinteiset toimialat ovat vähentäneet työvoimaansa. Matkailu- ja ravintola-ala työllistää yli 11 prosenttia eli noin 130 000 kaikista palvelualoilla työskentelevistä reilusta miljoonasta työntekijästä. MaRa ry:n toimitusjohtajan mukaan Suomen ravintola-alan kasvun positiivinen kehitys jatkui edelleen myös vuonna 2017. Uusia ravintoloita avataan jatkuvasti, mutta ammattitaitoisen henkilökunnan löytyminen saattaa usein viivästyttää uusien toimipisteiden avaamista. Ravintolaruokailu on edelleen kasvussa ja anniskelumyynnin lasku on alkanut tasaantua. Kasvunäkymät näyttävätkin alalla erittäin hyvältä: ravintoloiden lounasruokailu vetää edelleen ja illallista nautitaan ravintoloissa kasvavissa määrin, mikä puolestaan lisää ravintoloiden kannattavuutta. Myös pikaruokailu ja noutoruoan nauttiminen lisääntyy jatkuvasti. Nopea kasvu tuo myös haasteita alan yrittäjille ja yrityksille. Osaamisen johtamiseen tulee panostaa ravintola-alallakin entisestään. (Eräsa-lo 2008, 9-10.)

Ravintola-ala on asiakaspalveluala, ja ravintoloiden liiketoiminnan tarkoituksena on tarjota asiakkaille elämyksiä sekä seurustelu- ja kohtaamispaikkoja. Elämyksellisen ja mieleenpainuvan kokemuksen tuottaminen tehokkaasti, tuloksellisesti ja kannattavasti asettaa kuitenkin omat haasteensa liikkeenjohdolle. Liiketoiminnan pitää olla kannattavaa, mutta samaan aikaan toiminnan tulisi näkyä yrityksen asiakkaille vetovoimaisena ja kiehtovana. Ravintolatoimialaa leimaavat omat erityiset osaamisvaatimukset, joita voidaan yleisesti peilata palvelualan osaamisvaatimusten pohjalta. Ravintola-alan palvelut luokitellaan aineettomiksi ja tämän vuoksi ne eroavat tavaratuotannon määritelmästä. Palvelun tuotteen omistajuus ei vaihdu ja palveluja tuotetaan sekä kulutetaan samanaikaisesti. Palveluille on tyypillistä varastoinen vaikeus ja toiminnassa korostetaan tuottajan ja kuluttajan välistä vuorovaikutusta. Lisäksi korostuu myös asiakaslähtöisyyden merkitys kulutuksen yksilöllisyytenä, joka on nousemassa tulevaisuuden trendiksi. Palveluprosessiin sisältyvä materiaaliuotanto on ravintolapalveluissa ruoanvalmistusta. (EK 2005, 7.)

Asiakkaiden tarpeiden ja trendien pohjalta innovoidaan ja kehitetään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joka kasvattaa asiakassegmentoinnin ja palveluosaamisen merkitystä. Ravintolatoimialalla korostuvat voimakkaasti asiakkaan syväinen tuntemus, asiakkaan tarpeet tuote- ja palvelukehityksessä sekä pitkät asiakassuhteet, niin sanotut kanta-asiakkuudet. Asiakkaiden tarpeet ja ruokaan liittyvät trendit muuttuvat jatkuvasti ja ravitsemisalalan yritysten pitäisi pystyä vastaamaan ketterästi muuttuviin tarpeisiin. (EK 2005, 13-24). Tulevaisuudessa asiakas hakee ravintolasta ruokailun lisäksi myös elämyksiä. Perheiden koot ovat pienentyneet ja ihmiset käyvät nykyisin aiempaa enemmän ulkona syömässä. Tämän vuoksi ravintoloiden on tulevaisuuden näkökulmasta tarkasteltuna panostettava entistä enemmän palvelun laadun nostamiseen, tuotekehitykseen, tuotteiden terveellisyyteen ja turvallisuuteen sekä henkilöstön osaamiseen. Myös verkostoitumisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa yritysten kannalta verkostoitumisprosesseja, joissa tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät. Verkostoituminen tuottaa lisäarvoa niin yritysten kuin yksittäisten ihmisten kesken. Asiakkaiden arvot suuntaavat palveluiden käyttämisen kehitystä, sillä arvot vaikuttavat palveluiden kuluksi, kuten esimerkiksi siihen millaisia palveluja ja tuotteita milläkin hetkellä kysytään ja ostetaan. Monet tekijät, kuten kestävä kehitys vaikuttavat ihmisten kulutusvalintoihin. Ekologisuus ja eettisyys kasvattavat koko ajan merkitystään kuluttajien henkisen hyvinvoinnin sekä koulutuksen ja kulttuurin arvostuksen rinnalla. Yhä useampi asiakas on kiinnostunut tuotteiden alkuperistä sekä tuotanto-olosuhteiden eettisestä tarkastelusta. Osaaminen korostuu kaikissa tehtävissä ravitsemis- ja palveluissa ja tämä heijastuu voimakkaasti myös ravintola-alalla työskenteleviin kausityöntekijöihin. Ravintola-alan työllisyyden kasvuennusteet liittyvät voimakkaasti matkailun kehittymiseen ja työllisyys pysyy alan perustehtävissä nykyisellä tasolla, joka on mahdollista turvata hyvällä alan peruskoulutuksella. (EK 2005, 13-24.)

Palveluala on hyvin työvoimavaltainen ala ja sen vuoksi henkilöstökulujen osuus yritysten kulurakenteessa on merkittävä. Henkilöstökulujen hallitseminen ja pitäminen yrityksen taloudellisen kantokykyyn puitteissa edellyttää niin työnantajilta kuin esimiehiltäkin taitoja hallita kustannuksia. Tämä ei saisi kuitenkaan tapahtua asiakaspalvelun kustannuksella pitämällä henkilöstömääriä liian alhaisina, sillä se heijastuu välittömästi asiakkaisiin kiireen ja riittämättömän asiakaspalvelun muodossa. Henkilöstökuluja on mahdollista hallita hyödyntämällä työolainsäädännön sekä alakohtaisen työehtosopimuksen antamia mahdollisuuksia henkilöstön suunnittelussa. Hotelli- ja ravintola-alalla solmitaankin verrattain paljon niin sanottuja epätyypillisiä työsuhteita työllisyystilanteen vaihdeltaessa muun muassa alan sesonkiluonteisuuden vuoksi. Kokoaikaisten työsuhteiden lisäksi palkataan työntekijöitä määräaikaisiin ja osa-aikaisiin työsuhteisiin. Ravintola-alalla suositaan paljon myös vuokratyöntekijöitä, jolloin työvoimaa vuokraava yritys välittää työntekijän tarvittavaksi ajaksi. Vakinaisten työntekijöiden palkkaaminen on kuitenkin vähitellen nousussa. Ammattitaitoisen ravintola henkilöstön saaminen voi olla hankalaa nykytilanteessa, sillä jo nyt näyttää siltä, että osaavasta henkilöstöstä on pulaa. Yritysten on kiinnitettävä enemmän huomiota johtamisen laatuun sekä työolosuhteisiin, jotta osaava henkilöstöä olisi käytettävissä jatkossakin. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus tulee olemaan yksi kasvavista työelämän, työvoimapolitiikan ja aikuiskoulutuspolitiikan haasteista lähitulevaisuudessa. (Eräsalo 2008, 9-10; Hemmi ym. 2008, 13; Havukko ym. 2009, 2.)

Ravintola-alan johtamisesta ja esimiestyöstä on tehty jonkin verran tutkimuksia. Tutkimuksissa on ilmennyt, että toimintaympäristössä kulloinkin vallitseva tilanne vaikuttaa käyttöön otettavan johtamistyylin valintaan. Ravintola-alalla johtajuusajattelu on samansuuntaista muiden alojen yleisesti pohdittujen johtajuuskäsitysten kanssa. Kotila (2009) on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään tutkinut millaisia johtamiselle ja esimiestyölle tyypillisiä ominaispiirteitä ravintola-alalla esiintyy. Hän on perehtynyt johtamiseen alalla ja tutkinut muun muassa tunnejohtamisen mahdollisuuksia johtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tulosten perusteella on todettu, että ravintola-alalla johtaminen perustuu vielä pitkälti tulosjohtamiseen. Kotilan mukaan tämä voi johtua ketjuutumisen ilmiöstä ravintola-alalla: suuret ketjut keskittyvät tavoittelemaan ravintolayksiköillään ainoastaan alati parempaa liiketoiminnallista tulosta. Ravintola-alaa pidetään erittäin hektisenä alana ja myös esimiehet osallistuvat operatiiviseen työhön. Johtaminen on kuitenkin Kotilan mukaan ravintola-alalla yhä melko näennäistä: vaikkakin ihmisläheisyys ja vuorovaikutuksellisuus ovat pikkuhiljaa alkaneet näkyä alalla esimiestehtävissä toimivien johtamistyyliessä, on johtaminen edelleen enimmäkseen tulosjohtamista. (Kotila 2009, 44–45.)

Toivanen (2010) puolestaan on tutkinut ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään, millaista johtamista ravintola-alalla kaivattaisiin. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että ravintola-alan esimiehiltä odotetaan ja kaivataan paitsi monipuolista ammattitaitoa ja vastuun kantamista myös kykyä kohdata alaisensa henkilökohtaisella tasolla ja näyttää suuntaa työyhteisössään. Lisäksi johtajilta kaivataan myös vahvaa yhteishenkeä, luottamusta ja ilmapiiriä parantavia tekoja sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Johtajan arvostettavana ominaispiirteenä rehellisyys nousee tutkimuksessa usein esiin. Muita esimiehellä arvostettavia ja toivottuja luonteen piirteitä ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, reiluus, lujuus ja kurinalaisuus. (Toivanen 2010, 30–31.)

Ravintola-alalla esimiestyö vaikuttaa suoraan asiakkaisiin. Palveluyrityksessä, kuten ravintolassa, palvelun laatu muodostuu sekä teknisestä laadusta eli siitä että yrityksessä tarjotaan korkealuokkaisia asiakaspalvelukokemuksia sekä tuotteita, jotka vastaavat asiakkaan odotuksia ja yrityksen markkinoinnissa ja myynnissä antamia lupauksia. Asiakaspalvelun kokonaislaatuun vaikuttaa myös palveluprosessin laatu eli onko asiakaspalvelija rento ja ystävällinen vai jäykkä ja virkamiesmäinen. Mitä tehokkaammin esimies kykenee ohjaamaan henkilöstönsä toimintaa, sen parempaa palvelua yrityksessä tuotetaan. Onkin siis perusteltua esittää väite, että kehittämällä esimiestyötä, kehitetään myös palvelun laatua. Mitä vahvemman johtamisvoiman esimies kykenee itselleen kehittämään, sen suurempi vaikutus hänellä on henkilöstöönsä ja sen tehokkaammin, tavoitteellisemmin, motivoituneemmin ja luovemmin henkilöstö pystyy toimimaan ja työskentelemään. (Salminen 2017, 55-56.)

3.5 Vuorovaikutus ja viestintä esimiestyössä

Vuorovaikutuksen merkitys tämän päivän työelämässä on suuri ja nykyinen työelämä odottaakin työntekijöiltään monipuolista vuorovaikutusosaamista. Esimiestyön ja johtamisen perusta on suhde muihin ihmisiin ja kokemus suhtautumisesta käy ilmi esimiehen tavassa kohdella omaa esimiestään, kollegoitaan ja alaisiaan. Osaamisen merkitystä korostetaan erilaisissa työelämän ja johtamisen osaamiskenaarioissa sekä ammattiosaamisen kehittämiskohteina ja koulutussisältöinä. Johtajan vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan johtajan taitoja luoda, ylläpitää ja hallita sosiaalisia suhteita. (Sydänmaanlakka 2004, 153; Viitala 2005, 441; Eräsalo 2011, 129; Kuusela 2013, 40.)

Tässä opinnäytetyössä esimiehen vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarvittavia tietoja, taitoja, erilaisia kykyjä ja ominaisuuksia sekä asenteita ja ymmärrystä, joiden avulla esimies selviytyy jokapäiväisistä työtehtävistään. Vuorovaikutusosaaminen liittyy työntekijän ammatilliseen osaamiseen ja se nähdään yhtenä ammattiosaamisen ulottuvuutena.

Ihminen on luonnostaan sosiaalinen olento ja perimän sekä opitun aineksen lisäksi jokaisen yksilön minuus rakentuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Esimiestyön ja johtamisen ydin on suhteen rakentaminen muihin ihmisiin. Organisaatioissa kaikki johtaminen kuten myös yhteistyö ja asiakaspalvelu toteutuvat vuorovaikutuksen kautta. Johtamisviestintä sen sijaan on johdon työkalu, jota käytetään ohjaamaan tiedon luontia, päätöksentekoa ja tätä kautta koko organisaation toimintaa. (Piili 2006, 70-73; Kuusela 2013, 40.)

Työnantajan edustajana esimiehelle on työsopimuslain yleisvelvoitteessa annettu määräys edistää suhteitaan alaisiinsa sekä määräys työntekijöiden keskinäisten suhteiden edistämisestä. Työyhteisön vuorovaikutuksesta huolehtiminen sekä sen ohjaaminen ovatkin osa esimiehen haasteellista tehtävää, sillä vuorovaikutus vaikuttaa olennaisesti työyhteisön ilmapiiriin muodostumiseen. Yksilöiden toiminta ja keskinäinen vuorovaikutus heijastuu suoraan vallitsevaan yrityskulttuuriin eli siihen millaiset arvot yrityksessä on ja miten hyvin niistä muodostuu arkipäivän toimintaa ohjaavia normeja. Menestyvän toiminnan kannalta hyvinä voidaan pitää sellaisia arvoja, jotka ohjaavat toimintaa yhteisiin tavoitteisiin, vahvistavat yhteisiä pyrkimyksiä ja luovat yhteisiä käsityksiä ja uskomuksia toivotunlaisesta toiminnasta. Myönteiseksi koettu ilmapiiri puolestaan tyydyttää henkilöstön liittymistarpeita ja vahvistaa näin ollen yhteisöllisyyttä, jonka kautta työyhteisössä hyväksytään yhteiset tavoitteet ja henkilöstön keskuudessa vallitsee keskinäinen luottamus, jonka kautta koetaan tasa-arvoisuutta työtehtävistä tai työsuhteen muodosta riippumatta. Esimiehellä on täten merkittävä vastuu työyhteisön jokapäiväisestä vuorovaikutuksesta, ilmapiiristä ja yleisestä hengestä. (Eräsalo 2011, 128-129.)

Vuorovaikutusta voidaan kuvata monella tavalla, mutta sille ei ole vielä kehitetty yksiselitteistä määritelmää. Vuorovaikutuksen katsotaan muodostuvan sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutustaidoista ja se on pyrkimystä vaikuttaa toisiin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteiskuntatieteissä vuorovaikutusta tarkastellaan ihmisten välisenä sosiaalisena kanssakäymisenä eli tapana, jolla vaikutetaan toisten ihmisten toimintaan. Sosiaalinen vuorovaikutus on ihmisten keskinäistä toimintaa erilaisissa yhteisöissä ja ympäristöissä. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 15-18.)

Ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta tarkastellaan yleisimmin vuorovaikutteisen viestinnän ja puheviestinnän kautta. Viestintätieteellinen näkökulma näkee viestinnän vuorovaikutuksen työvälineenä, jonka avulla tieto siirretään ihmiseltä toiselle (Kauppila 2005, 19). Vuorovaikutukseen sisältyy aina jonkinlainen viesti eli sanoma, joka voidaan siirtää yksilöltä toiselle joko sanallisen tai sanattoman (nonverbaalisen) viestinnän avulla. Vuorovaikutus on siis viestien vaihtoa ihmisten välillä ja se välittyy ihmisten toiminnan ja kommunikoinnin kautta. Se on samaan aikaan sekä puhumista että kuuntelemista ja viestien tulkitsemista sekä niihin reagoimista. Vuorovaikutus on aina havaittavissa olevaa toimintaa, sillä se on mahdollista kuulla ja nähdä. Interpersonaaliossa viestinnässä eli kasvokkain viestittäessä viestit ilmenevät puheena, sanoina, hiljaisuutena sekä ilmeinä, eleinä, asentoina, äänenkäyttönä ja viestijän tyylinä ottaa tila haltuunsa. Viestien vastaanottaminen on sekä puheen kuuntelemista että sanattomien viestien havaitsemista. Yksinkertaisimmillaan viestinnässä voidaan sanoa olevan kyse tiedon lähettämisestä ja vastaanottamisesta, vaikka tilanne on käytännössä paljon moninaisempi. Vuorovaikutus on sosiaalista, funktionaalista, symbolista, dynaamista ja kontekstista eli tilanteesta riippuvaista toimintaa. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 15-18.)

Vuorovaikutus on myös relationaalinen prosessi, joka tarkoittaa, että vuorovaikutuksessa on tiedon välittämisen ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi kyse myös sosiaalisen suhteen rakentamisesta. Siksi vuorovaikutuksessa on huomioitava, miten henkilöt asemoituvat suhteessa toisiinsa ja miten he viestivät tätä toisilleen. Relationaalisen viestinnän teorian lähtökohta on, että viestinnässä on aina samaan aikaan läsnä sekä sisältö- että suhdetaso. Ei siis ole mahdollista viestiä pelkkää sisältöä, vaan sen mukana on aina väistämättä jonkinlainen suhdetason viesti eli suhtautuminen toiseen ihmiseen. Viestintäsuhde alkaa, kun yksilö tulee tietoiseksi siitä, että toinen on kiinnostunut hänestä. Viestinnän sävy voi esimerkiksi olla ystävällinen, dominoiva tai asiallinen. Esimerkiksi johtajan vuorovaikutussuhteet alaisiin, sidosryhmiin tai kollegoihin ovat erilaisia ja eritasoisia. Vuorovaikutus siis välittää sisältöä, kertoo osapuolten välisestä suhteesta ja muovaa sitä. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 15-18.)

Vuorovaikutukseen kuuluu myös reagointi viesteihin. Vasta vastaanottajan reaktio tekee viestinnästä vuorovaikutusta. Mutta myös tämän reaktion pitäisi saada vastakaikua. Vuorovaikutuksessa onkin kyse vaihdettujen viestien keskinäisestä sidoksisuudesta. Vuorovaikutus on enemmän kuin pelkkä kaksisuuntaisuus viestinnässä, sillä se edellyttää myös viestiin reagoinnin viestintähistorian pohjalta. Vuorovaikutusta on esimerkiksi se, että johtaja esittää alaiselleen kysymyksen johon alainen vastaa ja johtaja reagoi jollakin tavalla saamaansa vastaukseen osoittaakseen kuulleensa tai hyväksyneensä sen. Johtamistilanteessa vuorovaikutusta voidaan pitää eräänlaisena neuvotteluna, jossa on aina kyse neuvotteluosapuolten edun yhteen saattamisesta ja yhteisen ymmärryksen luomisesta, eli tehok-

kaimmillaan viestintä on silloin, kun vastaanottaja ymmärtää viestin lähettäjän tarkoittamalla tavalla. Vuorovaikutuksessa ovat läsnä ihmiset omine subjektiivisine kokemuksineen ja usein lähettäjällä ja vastaanottajalla on erilaiset intressit ja he tulkitsevat viestintää omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan käsin. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 15-18; Hiltunen 2012, 123.)

Vuorovaikutustilannetta auttaa taito asettua toisen asemaan eli empatia, jonka avulla viestin lähettäjä kykenee muokkaamaan viestiään niin, että vastaanottaja ymmärtää sen toivotulla tavalla. Viestintä perustuu aina merkkeihin, joilla on ennalta sovittuja, yhteisiä merkityksiä ja sen vuoksi vuorovaikutustilanne on lähes aina ympäristö- ja kulttuurisidonnainen. Vuorovaikutustilanteesta ei välttämättä ole mahdollista tunnistaa selkeää alkua tai loppua, vaan tilanne alkaa usein jo ennen ihmisten kohtaamista, sillä osapuolilla on väistämättä ennako-oletuksia ja odotuksia. Ne ovat muodostuneet aikaisempien kokemusten, mielikuvien ja tunteiden pohjalta. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 15-18.) Vuorovaikutustilanteissa osapuolten tulee olla aidosti läsnä eli keskittyä parhaillaan käynnissä olevaan tilanteeseen, asiaan tai ihmisiin. Läsnäolon onnistumisessa korostuvat spontaanius, joustavuus ja uteliaisuus. Edellä mainitut tekijät antavat vuorovaikutuksen osapuolille mahdollisuuden muuttaa omaa näkökulmaa tarvittaessa ja etsimään vaihtoehtoisia tapoja edetä käsillä olevassa tilanteessa. Läsnä oleva vuorovaikutus kehittää työyhteisöä, sillä siitä syntyvä ilmapiiri synnyttää luovuutta, positiivisia ihmissuhteita ja tunne-energiaa. Läsnä olevassa vuorovaikutuksessa toista kohdellaan arvostavasti ja hyödynnetään hänen ideoitaan toimintaa kehitettäessä. Vuorovaikutuksen avulla koko ryhmän kyvykkyys saadaan hyödynnettyä, kun pyritään kohti yhteisiä tavoitteita. (Ruutu & Salmimies 2013, 114.) Avainasemassa on vuorovaikutuksen avoimuus, joka onkin Työterveyslaitoksen (2014) mukaan yksi terveen organisaation peruselementeistä.

Viestintä on vuorovaikutusta kahden tai useamman henkilön kesken eikä kyse aina ole kasvotusten tapahtuvasta viestinnästä. Tämän päivän yhteisöissä vuorovaikutus on yhä useammin muutakin kuin kasvokkain tapahtuvaa puhetta ja viestintää, sillä sosiaalinen media, chatit ja muu tietokonevälitteinen viestintä on muovannut vuorovaikutuksesta puheen ohella tapahtuvaa kirjoitettujen viestien ja kuvien vaihdantaa. Päivittäisessä toiminnassa erilaiset vuorovaikutuksen tavat vuorottelevat, niin että välillä voimme lähettää viestin kollegalle organisaation sisäisessä chatissa tai vaikkapa Whatsap viestinä ja seuraavalla kerralla voimme hakeutua juttelemaan asiasta kasvokkain. Vahvistuva trendi on myös, että puhe ja kirjoittaminen limittyvät ja sekoittuvat. Voimme esimerkiksi Skypessä olla vuorovaikutuksessa kirjoittamalla, puhumalla tai videopuhelulla, tai tekstiviestin sijasta voi lähettää yhtä helposti ääniviestin. Tapahtuipa vuorovaikutus minkä kanavan kautta tahansa, siinä on Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 15-18) mukaan aina pohjimmiltaan kyse viestien vaihdosta, viestien luonnista, viestien tulkitsemisesta, viesteihin reagoimisesta, viestintäsuhteen muodostumisesta ja rakentamisesta. Vuorovaikutuksessa on kyse jatkuvasti muuttuvasta prosessista. (Isotalus ja Rajalahti 2017, 15-18.)

Esimies toimii yrityksessä tiedon käsittelijän roolissa ja informaation välittäminen onkin kiinteä osa johtamistyötä, sillä johtaminen ja vaikuttaminen tapahtuu viestimällä. Sisäinen tiedottaminen ja viestintä ja yrityksen menestystekijänä toimiva resurssi ja työkalu, mikäli sen merkitys toiminnan ohjauksessa ymmärretään. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on vahvistaa yhteisöllisyyttä välittämällä

tietoa organisaation tapahtumista koko työyhteisölle. Mitä enemmän esimies jakaa itse informaatiota, sitä enemmän hän saa tietoa myös työntekijöiltään. Sanotaan, että tieto ei kulu jakamalla vaan päivittäin. Palveluhenkilöstö, joka on päivittäin välittömässä kontaktissa yrityksen asiakkaisiin, saa tietoa asiakastarpeista sekä niiden muutoksista ja viestiessään niistä edelleen esimiehelleen mahdollistaa yrityksen toiminnan kehittymisen. Tiedottamiseen ja viestintään kuluu aikaa, mutta oikean tiedon saantiin ja tarjontaan on syytä kiinnittää huomiota jo senkin vuoksi, että yhä useampi työntekijä on nykyisin osa-aikainen tai työskentelee henkilöstöä vuokraavan yrityksen kautta. Ei anna kovin vakuuttavaa kuvaa esimerkiksi ravintolayrityksen toiminnasta, jos tarjoilija ei tunne ruokalistaa. Sisäisen viestinnän laatu on yrityksen toiminnan kriittinen piste, ja sen toimivuus on suorassa suhteessa ulkoisen viestinnän onnistumiseen. Hyvin toimiva sisäinen viestintä auttaa yritystä tavoitteiden saavuttamisessa ja vahvistaa työkuultuuria ohjaamalla toimintaa sanoista tekoihin. (Eräsalo 2011, 138.)

3.6 Esimiehen vuorovaikutustaidot

Osaamista kartoitettaessa on hyvä hahmottaa, mistä hyvä ammattitaito ja osaaminen rakentuvat. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja persoonallisuudesta. Osaamista voidaan jaotella monin tavoin ja seuraavaksi tarkastellaan erilaisia tapoja määrittellä osaamisen muodostumista.

Hätönen (2003, 16) on jakanut osaamisen kahteen osa-alueeseen, jotka ovat osaamisen perusta ja osaamisen tulos. Perusta määrittää, mitä henkilö on, eli yksilöllisiä ominaisuuksia, motiivit, asenteet ja arvot. Osaamisen perusta määrittää myös mitä henkilöllä on, eli tiedot, taidot ja kokemuksen. Osaamisen tulos sen sijaan riippuu siitä, mitä henkilö tekee, eli toiminnasta, käyttäytymisestä ja tuloksista.

Otalan (2008) mukaan yksilön osaaminen on tietojen, taitojen, kokemuksen, verkostojen, kontaktien, asenteen sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien kokonaisuus. Tämä kokonaisuus auttaa selviytymään erilaisissa työtilanteissa ja tukee hyvää työsuoritusta. Yksilön tiedot ja taidot ovat koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen yhteissumma. Kokemus karttuu myös tekemisen ja hiljaisen tiedon kautta. Koulutuksen ja osaamisen painottuminen ja ilmeneminen työssä riippuu ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista, johon kuuluvat persoonallisuus ja asenteet. Nämä ovat hyvin tärkeitä tekijöitä nykypäivän työelämässä, kun jokaiselta työntekijältä odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin, muutoksiin ja haasteisiin. Yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös tunneäly, joka pitää sisällään joukon sellaisia henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, joista riippuu, kuinka hyvin yksilö tulee toimeen itsensä ja toisten kanssa. Tunneäly on myös kykyä luoda ja tuottaa erilaisia mielikuvia eli nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten niitä voisi hyödyntää. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat lisäksi myös yksilön motiivit. (Ojala 2008, 50-51.)

Ammattitaidolla viitataan yksilön ammatillisiin tietoihin, taitoihin, valmiuksiin ja asenteisiin. Käsite on merkitykseltään syvällisempi kuin taito, pätevyys tai kyvykkyys, jotka ovat tarkempia kuvauksia tietystä tehtävään tarvittavasta erityisosaamisesta. Ammattitaito sen sijaan on monipuolinen ja kokonaisvaltainen ote osaamiseen. Ammattitaitoinen ihminen hallitsee työtehtävänsä ja suoriutuu niistä itsenäisesti. Tämän lisäksi hänellä on vastuullinen ote omasta suorituksestaan ja sen tuloksesta sekä laaja toimintakyky ja osaamista itsensä kehittämiseen. (Viitala 2005, 113.)

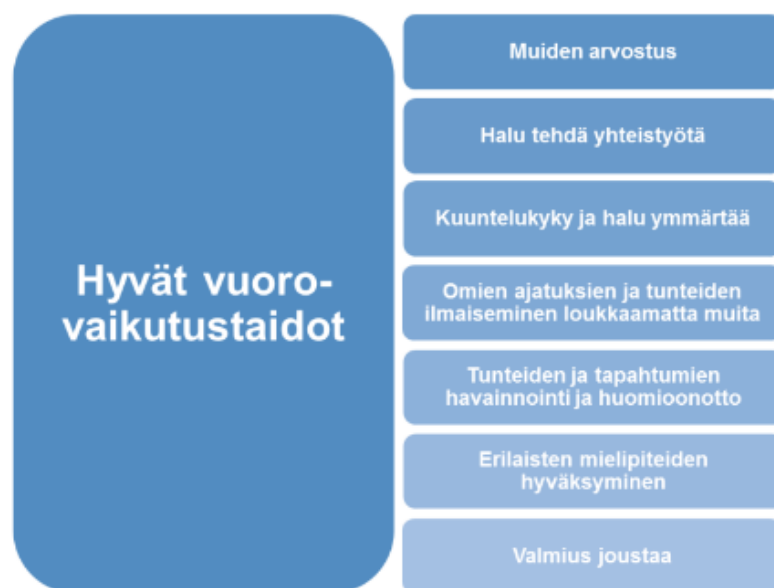
Kompetenssi ja kvalifikaatio ovat ammatillisen osaamisen peruskäsitteitä. Käsitteet ovat osittain toisiinsa limittyviä, sisältyviä tai täysin erillisiä kokonaisuuksia. Kompetenssikäsite tarkastelee ammattitaitoa yksilön näkökulmasta eli millaista osaamista yksilöllä on ja vastaako se työssä vaadittavaa osaamista. Osaaminen koostuu siis osatekijöistä, joiden avulla yksilö kykenee vastaamaan työelämän ja työn vaatimuksiin. Tätä voidaan kutsua henkilökohtaiseksi osaamiseksi ja henkilöllä voi olla kompetenssia useisiin eri työtehtäviin. (Helakorpi 2005, 58-62.) Kvalifikaatiot sen sijaan ovat työelämän ja työn ominaisuuden ehtoja, jotka ilmenevät yksilölle erilaisina kvalifikaatiovaatimuksina, kuten esimerkiksi motivaationa, tietoina ja taitoina, joita yksilö tarvitsee suoriutuakseen työtehtävistään. Kvalifikaatiot ovat hyvin vahvasti sidoksissa ympäristöön ja siihen millaista osaamista työssä tarvitaan. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot sen sijaan liittyvät kiinteästi ammattialaan, esimerkiksi majoitus- ja ravitsemisalalla korostuvat vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset taidot. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tehtäväkuvaan organisaatiossa, esimerkiksi ravintolassa sommelierin tehtäväkuva ja erityisosaaminen ovat viinit. (Viitala 2005, 114.)

Vuorovaikutustaito on osa vuorovaikutusosaamista. Se on usein havaittavissa olevaa ja ilmenee yksilön tavasta sanoa tai toimia vuorovaikutustilanteissa. Esimiestyössä menestyminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä henkilöstöä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Taitoja on hyvin monen tasoisia: pieniä yksittäisiä taitoja ovat esimerkiksi katsekontaktin pitäminen kuulijassa, keskittynyt kuunteleminen ja halu ymmärtää toista osapuolta tai kyky antaa selkeitä, ymmärrettäviä ohjeita. Laajempia taitokokonaisuuksia sen sijaan ovat esimerkiksi taito viestiä vastaanottajalle tukea, hallita ryhmän ristiriitatilanteita tai innostaa viestinnällään alaisia eli motivoida. Johtajien tarvitsemien viestintätaitojen kokonaisuus on erittäin laaja ja moninainen ja taitavaan eli osaavaan vuorovaikutukseen tarvitaan riittävästi tietoa vuorovaikutuksesta sekä oikeanlaista motivaatiota. (Kuusela 2013, 42; Hyppänen 2015, 37; Isotalus ja Rajalahti 2017, 15-18.)

Vuorovaikutustaidot ovat esimiestyön tukijalka, sillä oleellinen osa esimiehen laajasta työtoimenkuvasta perustuu vuorovaikutukselle. Liiketoiminnan menestyminen edellyttää sujuvaa tiedon kulkua yrityksessä, saumatonta yhteistyötä ja työyhteisön yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Erilaisten ihmisten ja tilanteiden käsittely ovat esimiestyön ja johtamisen lähtökohta ja esimiestyössä pärjääminen edellyttääkin taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä kykyä mukautua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Esimiehen tulee saada oman ryhmän työskentely toimivaksi ja tämän lisäksi hänen pitää myös toimia yhteistyössä oman esimiehensä, kollegoidensa ja yhteistyökumppaneiden, kuten yrityksen sidosryhmien kanssa. Esimiestyössä onnistuminen perustuu hyviin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, sillä työyhteisön jäsenet ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan vain ja ai-

noastaan tehokkaan viestinnän avulla. (Hyppänen 2007, 25; Erämetsä 2009, 129; Laine & Surakka 2011, 14; Kuusela 2013, 2. luku.)

Erämetsän (2009, 41) mukaan esimiestyön ydin on kommunikointi ja kaikista tärkeintä on kertoa, kysyä ja kuunnella. Esimieheltä odotetaan ja tarvitaan tietoa, näkemystä, suuntaa, ratkaisuja, kannustusta, kannanottoa ja selkeitä päätöksiä selkeästi ääneen ilmaistuna. Lisäämällä kommunikointiaan esimies voi saada henkilöstön kokemaan, että heistä välitetään, heitä motivoidaan, ollaan läsnä ja toimitaan esimerkkinä. (Erämetsä 2009, 41, 43). Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies saa tiimin onnistumaan ja kiinnostumaan työstään enemmän (Kuusela 2013, 1.luku). Työroolista riippumatta hyviin vuorovaikutustaitoihin käytännössä sisältyvät ominaisuudet ovat koottuna kuviossa 4.



Kuvio 4. Hyvät vuorovaikutustaidot (Kuusela 2013, 3. luku).

Viestintä on vuorovaikutusta henkilöiden kesken ja suhde muihin ihmisiin toimii esimiestyön ja johtamisen perustana. Toisiin ihmisiin suhtautuminen konkretisoituu siinä, kuinka esimies kohtelee omaa esimiestään, kollegojaan ja omaa tiimiään. Tapa, jolla toisiin suhtaudutaan vaikuttaa olennaisesti motivaatioon ja työssä pärjäämiseen. Esimiehen ajatukset ja suhtautuminen tulevat esille joka päiväisessä työssä ja herättävät tunteita koko työyhteisössä. Esimiehen vuorovaikutustaidot voivat olla ratkaiseva tekijä siinä, toteutuvatko tiimin tavoitteet, sillä oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoivat tekemään tulosta. Esimiehen vuorovaikutustaidot sekä tapa suhtautua toisiin ihmisiin ja kohdella muita vaikuttavat suoraan työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön työssä viihtymiseen, ja sitä kautta tavoitteissa toteutumiseen ja yksikön tuloksiin. (Kuusela 2013, 11-17). Esimiehen johtamistyö on jo itsessään vuorovaikutusta, mutta johtaminen kehittyy myös ajan myötä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Henkilöstön ja esimiehen oppiminen ja kehittyminen tapahtuu myös toimivan vuorovaikutuksen kautta ja näin ollen vuorovaikutustaidot ovat johtamiskeinon lisäksi myös oppimisen väline. Esimiehen hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat halu yhteistyöhön muiden kanssa, taito osoittaa arvostusta muille ja hyödyntää erilaista osaamista sekä kyky huolehtia sosiaalisten tilanteiden kulusta. (Hyppänen 2007, 25; Kuusela 2013, 171-172.)

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) on väitöstutkimuksessaan määritellyt kaikkien tarvitsemien vuorovaikutustaitojen lisäksi johtajan ammattiin liittyviksi vuorovaikutustaidoiksi: ***vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen sekä verkostoitumistaidot. Tiedonhallinnan, ryhmäviestinnän ja yhteistyön taidot. Emotionaalisen tuen sekä konfliktin hallinnan taidot.*** Näiden lisäksi johtaja tarvitsee myös ***neuvottelutaitoja sekä tiedottamisen ja vaikuttamisen taitoja.***

3.7 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaamista (interpersonal communication competence) on määritelty monin eri tavoin ja siitä puhutaan kirjallisuudessa monin eri käsittein. Vuorovaikutusosaaminen koostuu muun osaamisen tavoin tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Tiedollinen ulottuvuus tarkoittaa henkilön tietoa ja ymmärrystä vuorovaikutuksesta sekä sitä, miten hän osaa soveltaa tietojaan. Esimerkiksi tietoa siitä, miten negatiivinen ja positiivinen palaute vaikuttaa ihmisiin. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös motivaatio eli riittävä rohkeus, motivaatio ja halukkuus osallistua vuorovaikutukseen sekä taidot toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutusosaamisen voidaan siis määritellä olevan tietoa ja ymmärrystä tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, motivaatiota osallistua kanssakäymiseen ja taitoa toimia vuorovaikutustilanteissa tavalla, jota tilanteen tai suhteen osapuolet pitävät sillä hetkellä tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena. Tietämisen, taitamisen ja motivaation lisäksi vuorovaikutusosaaminen edellyttää myös metakognitiivisia viestintätaitoja eli taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä. (Valkonen 2003, 145–152; Isotalus ja Rajalahti 2017, luku 1.)

Vuorovaikutusosaaminen määrittyy vuorovaikutusprosessiin osallistuvien osapuolten tilannekohtaisena päätelmänä tai arviona. Vuorovaikutusosaaminen ei näin ollen ole pysyvä ominaisuus vaan sillä tarkoitetaan viestintäkäyttäytymisen perusteella tehtyä tilanne- tai suhdekohtaista arviota juuri sillä hetkellä tapahtuvasta toiminnasta. Vuorovaikutusosaamista voidaan arvioida tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta, jolloin osaaminen määrittyy sen mukaan, miten osapuolet tulkitsevat oman ja toistensa käyttäytymisen tehokkuuden sekä miten tarkoituksenmukaisena ja sopivana he pitävät vuorovaikutustilanteen käyttäytymistä. Tarkoituksenmukainen vuorovaikutus palvelee viestinnän tavoitetta, mutta sopii myös vuorovaikutussuhteeseen ja tilanteeseen. Tuloksellisuuden kriteerin taustalla on näkemys siitä, että vuorovaikutus on luonteeltaan strategista ja funktionaalista toimintaa, vaikka viestintätavoitteet tai tulosodotukset eivät välttämättä ole kovin tietoisia. Vuorovaikutuksen tuloksellisuus ei välttämättä työelämässäkään liity aina pelkästään viestinnän tiedollisten tai vaikuttamistavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteina voivat lisäksi olla esimerkiksi tuen ja empatian saaminen ja antaminen, vuorovaikutussuhteen luominen, ylläpito tai syventäminen, konfliktin hallinta tai hyvä ilmapiiri. (Valkonen 2003, 145–152; Isotalus ja Rajalahti 2017, luku 1.)

Vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat Isotaluksen & Rajalahden (2017, 22-25) mukaan tiedot vuorovaikutuksesta ja metakognitiiviset taidot, motivaatio ja rohkeus vuorovaikutukseen, vuorovaikutustaidot, viestinnän eettisten periaatteiden noudattaminen, tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerin täytyminen sekä vuorovaikutussuhteen huomioon ottaminen.

Salmisen (2001, 68, 74) katsoo johtamisen olevan yksilön pyrkimystä vaikuttaa muihin organisaation jäseniin niin, että he toteuttaisivat yhteisiä tavoitteita. Voidakseen vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, on johtajan kyettävä vaikuttamaan ihmisten ajatteluun. Vaikuttaminen onnistuu vain välittämällä työntekijöille riittävästi sellaista informaatioita, jota yksilö kykenee havaitsemaan ja käsittelemään. Tämä informaatio muuttuu yksilön tajunnassa tiedoksi ja sitä kautta laajemmaksi tietämykseksi. Salmisen (2001) mukaan johtaminen on siis viestintää, sillä esimies voi vaikuttaa alaiseensa vain viestinnän avulla ja kaikki johtaminen ilmenee työntekijälle viestinnän kautta.

Johtamista voidaan tarkastella myös viestinnällisenä ilmiönä. Johtajien vuorovaikutusosaamisen katsotaan koostuvan verkostoitumisen, tiimityöskentelyn, yhteydenpidon ja yhteistyön taidoista sekä taidosta reflektoida omaa ja toisten toimintaa sekä mukauttaa omaa viestintäkäyttäytymistään omien havaintojen pohjalta. Lisäksi johtajat tarvitsevat palautteenantamisen ja vastaanottamisen taitoja, kuuntelemisen ja havaitsemisen taitoja, vakuuttavan viestinnän taitoja sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Johtajien vuorovaikutusosaaminen koostuu myös emotionaalisista taidoista eli esimerkiksi supportiivisen viestinnän ja empatian taidoista. Johtajan viestintä sisältää valtaosan erilaisia viestintätehtäviä ja tilanteita, kuten esimerkiksi keskusteluja, haastatteluja, vastaamista, tiedottamista, neuvottelua, ongelmien ratkaisua, päätöksentekoa ja vaikuttamista. (Isotalus & Rajalahti 2017, 50-54.)

3.8 Vuorovaikutusosaaminen älykkäässä johtajuudessa

Sydänmaanlakan (2003) älykkään johtamisen mallin mukaan vuorovaikutusosaaminen koostuu **jämäkkyuden, empaattisuuden, kommunikoinnin, vaikuttamisen, avoimuuden sekä verkoston rakentamisen taidoista**. Seuraavaksi avataan edellä mainittuja vuorovaikutusosaamisen osa-alueita.

Jämäkkyys

Jämäkkyydellä tarkoitetaan henkilön kykyä kommunikoida positiivisesti stressaavissa tilanteissa. Henkilön pitää kyetä ilmaisemaan suoraan ja rehellisesti ajatuksensa ja tunteensa toiselle, ottaen samalla huomioon myös hänen tunteensa ja ajatuksensa. (Sydänmaanlakka 2013, 154.)

Esimies kohtaa työssään jatkuvasti tilanteita, joissa hänen täytyy päättää, mitä tehdään. Työyhteisö tarvitsee tehokkaasti toimiakseen henkilön, joka kykenee tekemään vaikeitakin päätöksiä, ottaa vastuun toiminnasta ja sanoo tarvittaessa viimeisen sanan. Esimiehen pitää olla valmis tuottamaan myös pettymyksiä sekä selvittämään konflikteja ja ristiriitoja. Esimiehen pääasiallinen tehtävänä on

varmistaa, että työntekijät antavat organisaation käyttöön parhaimman mahdollisen työpanoksen. (Aarnikoivu 2008, 25-27.)

Yksikään ihminen ei ole erehtymätön ja kaikille sattuu virheitä, mutta mitä aikaisemmassa vaiheessa asioita otetaan esille, sen paremmat mahdollisuudet on päästä yhteisen keskustelun kautta oppimista ja kehittymistä tukevaan lopputulokseen. Myönteinen ja kannustava palaute luo pohjaa puuttua myös ei-toivottuun käyttäytymiseen. Esimiehen on puututtava yhteistyötä, toiminnan kehittymistä ja kehittämistä estäviin toimintatapoihin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 247-248.)

Esimiehen pitää olla valmis tekemään myös ikäviä asioita, sillä toimintatapojen muuttamisessa kaikkia asioita ei välttämättä koeta miellyttävinä. Ihannetilanne toki olisi, että asioihin heittäytyttäisiin aina innostuneesti, mutta elämän realiteetti on usein toinen ja aina ei vaan huvita. Tällöin muutosta estävät tunteet nousevat herkästi pintaan, harmittaa ja turhauttaa tai tuntuu välinpitämättömältä. Usein esimiesten tuntuukin olevan vaikea ottaa puheeksi epämieluisia asioita, mutta jos yhteistyötä estävään käytökseen ei reagoida välittömästi, ei myöskään synny mahdollisuutta oppia tilanteesta. Ongelmat eivät katoa mihinkään peittelemällä ja unohtamalla, vaan ne päinvastoin kasvavat entisestään, jos niiden käsittelyä viivytellään. Ilman aktiivista puuttumista, ryhmä ei pääse kehittymään ja ponnistelemaan kohti asetettuja tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 247-248.)

Vuorovaikutuksen ohjaamisessa merkittävää on tapa puhua ja ilmaista itseään. Esimiehen tulee pyrkiä vuorovaikutuksessaan positiiviseen jämäkkyYTEEN. Jämäkkyydellä eli assertiivisuudella vuorovaikutuksessa tarkoitetaan Eräsalon (2011, 130-131) mukaan omien oikeuksien puolustamista niin, että muiden henkilöiden oikeuksia ei loukata. Omia tarpeita, haluja, mielipiteitä ja käsityksiä pyritään ilmaisemaan suoraan, vilpittömästi ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Toisten mielipiteitä huomioidaan ja kunnioitetaan. Jokaisella yksilöllä on oikeus henkilökohtaisiin tunteisiin niiden ilmaisuun asiallisesti ja esimies saa myös pahoittaa mielensä. Jokainen on erehtyväinen ja jokaisella on oikeus erehtyä. Esimiehellä on oikeus evätä pyyntöjä ja kieltäytyä ilman että hänen tarvitsee selitellä asiaa tai tuntea syyllisyyttä. Esimiehellä on myös, samalla tavoin kuin muillakin, oikeus olla oma itsensä. (Eräsalo 2011, 130-131.)

Positiivisen ja jämän vuorovaikutuksen tunnusomainen piirre on selkeys ja analyttisyys, joka tarkoittaa, että mielipiteet ja tosiasiat osataan pitää erillään toisistaan. Reagointi ei ole tällöin tunnepohjaista, vaan perustuu tosiasioille sekä syy- ja seuraussuhteiden havaitsemiseen. Tunteita ilmaistaan ja tunnustetaan, jolloin niitä on mahdollista hallita ja ohjata. Samoin pyritään myös selvittämään ja tuomaan esille toisen ihmisen tunteita, näkemyksiä ja tarpeita. Syyttelemistä pyritään välttämään, mutta tapahtunut tuodaan esille, vaikka se ei välttämättä olisi suotuisaa. Assertiiviselle ihmiselle on tunnusomaista, että hän ottaa vastuun tekemisistään eikä pyri selittämään toimintaansa sen pohjalta, mitä joku toinen on mahdollisesti tehnyt tai jättänyt tekemättä. (Eräsalo 2011, 130.)

Empaattisuus

Empaattisuuteen liitetään usein käsitteet kuunteleminen ja sensitiivisyys eli tunneherkkyys. Empaattisuus liittyy siis kykyyn kuunnella, ymmärtää ja hyväksyä toisen henkilön ajatuksia, tunteita ja käytäytymistä, eli toisin sanoen kykyä asettua henkilön asemaan ja nähdä asiat hänen näkökulmastaan. (Sydänmaanlakka 2013, 154.)

Tunnejohtamista pidetään myös tärkeänä käsitteenä esimiestyössä. Tunnejohtamisella tarkoitetaan organisaation ja siinä toimivien ihmisten tunnetilojen johtamista. Yksi tunnejohtamisen keskeinen osa esimiestyössä on myönteisten tunteiden synnyttäminen ja niiden vahvistaminen. Myönteisten tunteiden synnyttämisen lisäksi esimiehen on osattava käsitellä myös kielteisiä tunteita työyhteisössä. Tärkeitä seikkoja tunnejohtamisessa on muun muassa se, että tunteita voi johtaa vain, jos ne tiedostetaan. Tunteiden johtaminen edellyttää myös vuorovaikutusta sekä viestimistä omista tunteista. On myös syytä huomioida, että teot vaikuttavat voimakkaammin kuin puhe. (Salminen 2006, 108–110.)

Esimiehillä tulee olla taitoa tunnistaa ja arvioida erilaisia tunnetiloja, sillä se auttaa esimiehiä ymmärtämään alaisiaan ja reagoimaan heidän lähettämiinsä viesteihin toivotulla tavalla. Esimiehen työntekijöille antama psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykkyys luovat työntekijöille tunteen, että esimies ymmärtää ja kykenee samaistumaan työntekijän tilanteeseen. Esimerkiksi työstä väsynyt, ärsyyntynyt ja ylikuormittunut työntekijä ei ensimmäisenä ilahdu esimiehensä kannuksesta tehdä vielä ahkerammin töitä. Jos esimies sen sijaan ilmaisee ymmärryksensä kiirettä ja turhautumista kohtaan ja työntekijä tuntee saaneensa ymmärrystä ja tukea osakseen, työstä suoriutuminen saattaa olla helpompaa. Esimiesten tulisi ymmärtää tunteiden osalta myös niiden moninainen luonne, sillä tunnetilat ovat harvoin yksiselitteisiä. Esimerkiksi alaisen vihastuessa taustalla voi vaikuttaa hyvinkin lievä tunnetila, kuten esimerkiksi turhautuneisuus. Yllätyneisyyskään ei ole yksiselitteinen tunnetila, vaan siihen yhdistyy myös usein iloa, pettymystä tai jopa kiukkua. Esimiehen tunneälyn taitoon kuuluu myös taito luoda työyhteisöön positiivinen ja luottavainen ilmapiiri. (Hackman & Johnson 2013, 25–27.)

Empatia ja myötätunto ovat yhtä aikaa tunteiden johtamisen juuret ja kruunu. Myötätuntoinen johtaja on usein hyvä ihmisten johtaja. Hän on miellyttävä ja helposti lähestyttävä. Hän on kiinnostunut ihmisistä ja ymmärtää työntekijöidensä, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien näkökulmia. Hän luottaa tiimiinsä, antaa vapautta ja osaa delegoida valtaa ja vastuuta. Myötätuntoinen johtaja kuuntelee ja ottaa muiden näkökulmat huomioon päätöksenteossa. Hän antaa tukea tarvittaessa ja osaa mitoittaa johtamisensa tilanteiden ja ihmisten mukaisesti. Johtajat ja esimiehet, joilla on tämä vahvuus, pystyvät näkemään tilanteen työntekijöiden kannalta ja osaavat myös selittää ja perustella asiat niin, että työntekijät ymmärtävät, mitä he tarkoittavat ja haluavat. Jos esimies koetaan ikään kuin valmentajaksi, työntekijöiden on helpompi ottaa vastaan sekä hyvää että myös kehittävää palautetta. Sen sijaan, jos esimies käyttää valtaansa jakamalla tietoa valikoiden ja kannustamalla henkilöstöä vain satunnaisesti voidaan esimiestyötä pitää eettisesti kyseenalaisena. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota ja itseohjautuvuutta ja auttaa heitä suuntaamaan tekemisensä organisaation ta-

voitteiden toteutumiseksi ja toivotun tuloksen tekemiseksi. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8-10; Colliander ym. 2009, 368; Manka & Manka, 2004.)

Tunteiden johtamiseen ja tunnetyöhön liittyy epävarmuutta, joka vie esimieheltä paljon energiaa. Myötätuntoisen johtajan kompastuskivenä ja vaarana on valitettavan usein loppuun palaminen. Hän saattaa antaa itsensä henkisesti liiaksikin tarvitsevien alaisten käyttöön laiminlyöden näin omasta jaksamisestaan huolehtimista. Myötätuntoisen johtajan tulisi olla erityisen tietoinen omista tunteistaan ja tarpeistaan sekä pyrkiä tietoisesti varmistamaan voimavarojensa uusiutuminen, elpymisensä ja palautumisensa. Tähän auttaa oma aika, rajojen vetäminen yksityiselämän ja työn välille sekä paikka, jossa on mahdollista käsitellä omia tunteitaan. Esimerkiksi työnohjaus tai mentorointi ovat hyviä keinoja käsitellä omia tunteitaan. Johtajan olisi myös tärkeää muistaa varata riittävästi työaika myös muille kuin suoranaisesti ihmisten johtamiseen liittyville työtehtävilleen, kuten esimerkiksi budjetin laatiminen, raporttien kirjoittaminen ja sähköpostien hoitaminen. Johtajan ei kuulu kannatella työyhteisöään liikaa, vaan työyhteisön tulee antaa ottaa myös itse vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. (Kaski ja Kiander 2005, 188-189.)

Kommunikointi

Kommunikoinnilla tarkoitetaan kykyä hallita henkilökohtainen viestintä sekä oheisviestintä tehokkaasti. Kommunikoinnin tulee tapahtua selkeästi, täsmällisesti ja johdonmukaisesti usealla kanavalla. Tehokas kommunikointi on sekä puhumista että kuuntelua, se on käskyttämistä, keskustelua, väittelemistä sekä dialogia. Johtajasta tekee älykkään se, että hän osaa käskeä, mutta hänellä on tietynlaista herkkyyttä tehdä se oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa niin, ettei käskeminen tunnu alaisesta "pomottamiselta". (Sydänmaanlakka 2004, 124-125.)

Sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan taidot ovat tarpeellisia lähes kaikissa esimiesten työhön kuuluvissa vuorovaikutustilanteissa. Näitä taitoja ovat muun muassa taito hallita, jäsennellä ja perustella asiaansa tilannekohtaisesti, taito ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan tarkoituksenmukaisesti sekä esimerkiksi taito osoittaa tukea ja empatiaa sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti. Myös taito käyttää toisen puhumiseen sisältyvää ainesta omissa puheenvuoroissaan keskustelun jatkamiseksi on osa sanoman rakentamisen ja sisällön taitoja. Lisäksi taito vastustaa tai suostutella tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti sekä eettisesti ovat myös osa esimiesten tärkeitä verbaalisen viestinnän taitoja. (Valkonen 2003, 43–45.)

Vuorovaikutusta ajatellessa on selvää, että vuorovaikutus sisältää puhetta ja viestejä. Kasvokkain toteutetussa viestintätilanteessa puhe muodostuu sanoista ja äänen sävyistä, mutta kokonaisvaltaiseen viestintään sisältyy myös nonverbaalinen eli sanaton viestintä. Samalla kun keskustelemme ihmisten kanssa, viestimme koko ajan myös sanattomasti esimerkiksi asennoilla, eleillä, ilmeillä, katseilla ja jopa sen avulla kuinka sijoittaudumme tilaan, jossa viestimme. (Isotalus & Rajalahti 2017, 18-19.)

Aidossa vuorovaikutuksessa on kyse vuoroin vaikuttamisesta eli kyvystä ilmaista itseään sekä toisaalta kyvystä keskittyä hiljaa kuuntelemaan muita. Aktiivinen kuuntelu on yhtä merkittävää vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta kuin itsensä esiin tuominen ja kommunikointitaito ja kuunteleminen ovat olennainen osa esimiehen työnkuvaa ja johtamistaitoja. Työntekijöillä on erittäin suuri tarve kokea tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi ja pysyäksään tilanteen tasalla, esimiehellä täytyy olla riittävästi aikaa kuunnella alaisiaan ja olla aidosti läsnä. Läsnä olemisella tarkoitetaan sitä, että ihminen keskittyy aidosti kuuntelemaan toista osapuolta sen sijaan, että ajatukset juoksentelisivat saman aikaisesti muissa asioissa. Esimies saa tärkeää tietoa työyhteisön asioista kuuntelemalla sekä alaisiaan että ylempää johtoa ja tätä tietoa ei ole mahdollisuutta saada mistään muualta. Saamiaan tietoa ja yhdistelemällä esimies voi vahvistaa omia esimiestaitojaan sekä kehittää hyviä työkäytänteitä työpaikalleen. Yleisesti ottaen voidaan sanoa esimiestähtävän toteutuvan juuri vuorovaikutuksen kautta. Yksi monista hyvän ja toimivan työyhteisön tunnusmerkeistä on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus sekä työpaikan henkilöstön keskuudessa että työntekijöiden ja johtotason välillä. Esimiestyön katsotaan olevan hyvää silloin kun, esimies kuuntelee ja kannustaa alaisiaan, antaa rakentavaa palautetta ja arvostaa henkilökuntaansa. Hyvää ja tehokkaaseen kommunikointiin yhdistetään myös erilaisten eleiden, ilmeiden ja tunteiden rekisteröinti, joka vaatii esimieheltä tunneälykkyyttä. (Piili 2006, 79-80; Sydänmaanlakka 2004, 124-125.)

Kommunikoinnin ja aktiivisen kuuntelemisen tehokkaimpana ja tavoiteltavana arvoisena muotona voidaan pitää dialogia eli avointa vuoropuhelua. Dialogilla tarkoitetaan sellaista yksilöiden välistä kohtaamista, joka antaa molemmille osapuolille uusia näkökulmia ja syventää ymmärrystä kyseessä olevasta ilmiöstä tai asiasta ja perimmäisenä tavoitteena on luoda yhteistä näkemystä, löytää uusia ratkaisuja sekä kartoittaa vaihtoehtoisia toimintatapoja. Esimiehen tulee pyrkiä mahdollistamaan dialogin muodostumista, sillä sen avulla hänen on mahdollista tukea osaamisen parempaa välittymistä ja uusien innovaatioiden luomista organisaatiossa. Avoimen dialogin avulla ihmiset kokevat tullessa kuulluiksi ja heidän on mahdollista ajatella vapaasti sekä kokea ja tutkia asioita yhdessä. Aito dialogi on myönteistä, rohkeaa, luovaa ja totuuden mukaista. Ominaisiin piirteisiin kuuluvat myös huumori ja asioiden kyseenalaistaminen. Vuoropuhelu on tasavertaista ja aktiivista ja sen avulla vahvistetaan yhteistyötä, sitoutetaan työtehtäviin sekä tuetaan yksilöiden liittymistä työyhteisöön. (Piili 2006, 79-80; Kuusela 2013, 56.)

Hyvään ja tehokkaaseen kommunikointiin liitetään myös vakuuttava esiintyminen. Ravintola-alan esimiehet joutuvat usein työssään esiintymään normaalien asiakastilanteiden ja kohtaamisten lisäksi esimerkiksi myös henkilöstön palaverissa ja informaatiotilaisuuksissa, erilaisissa kokouksissa ja palaverissa sekä tapaamisissa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Hyvä ja vakuuttava esiintyminen pohjautuu esimiehen vahvaan itsetuntoon. Hyvä esiintymistaito on olennainen osa esimiehen vuorovaikutusosaamista ja on tärkeää pyrkiä kehittämään taitoa aktiivisesti. Työkokemus ja harjoittelu auttavat esiintymistaidon vahvistumisessa lisäämällä itsevarmuutta ja uskallusta olla luontevasti yleisön edessä (Piili 2006, 81).

Vaikuttaminen

Johtaminen on tavoitesuuntautunutta ja vuorovaikutteista työtä ja johtajuus voidaan nähdä prosessina, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan ryhmän jäseniin niin, että ryhmä tai organisaatio saavuttaa toiminnalle määritellyt tavoitteensa. Valtaan ja vaikuttamiseen liitetään usein käsitteet karisma ja tahdonvoima ja se vaatii esimieheltä kykyä olla positiivisessa ja tuloksellisessa vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Se kuvaa sitä, kuinka hyvällä itseluottamuksella ja kuinka jämäkästi henkilö kykenee vaikuttamaan muihin ihmisiin. Vaikuttaminen tapahtuu rationaalisella, tunne- ja henkisellä tasolla. (Sydänmaanlakka 2004, 154.)

Työyhteisössä konfliktit ovat arkipäivää ja konflikteja ja ristiriitoja muodostuu väistämättä, kun ihmiset pyrkivät sovittamaan yhteen mielipiteitään. Konfliktilla tai ristiriidalla tarkoitetaan tilannetta, jossa osalliset ovat eri mieltä asiasta. He voivat havaita ajattelu- tai toimintamallinsa, arvojensa tai tavoitteidensa olevan yhteensovittamattomia. Näin tapahtuu usein esimerkiksi työyhteisön neuvottelutilanteissa työntekijöiden ja esimiesten keskustellessa asioista ja pyrkiessä muodostamaan esimerkiksi yhteisesti hyväksytyjä toimintamalleja ja tavoitteita. Konfliktien määrä on usein verrannollinen työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen määrään. Mitä enemmän ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, sitä enemmän syntyy myös konflikteja. Tämän vuoksi esimiesten vuorovaikutusosaamiseen kuuluu olennaisesti myös konfliktin hallinnan- ja ratkaisutaidot. Ristiriitoja selvitetessä on hyvä pitää lähtöajatuksena, että kumpikaan osapuoli ei ole väärässä ja on molempien etu saada asia myönteiseen lopputulokseen. Ristiriitoja selvitetessä on tärkeää kysyä asiasta suoraan ja varmistaa, että toisen sanoma on tulkittu oikein. Toista kohtaan on hyvä osoittaa kohteliaisuutta, kunnioitusta ja arvostusta. Lisäksi on tärkeää kuunnella keskeyttämättä ja kertoa oma näkemyksensä suoraan ja avoimesti. (Jalava 2001, 155.)

Työyhteisössä esiintyy yleensä kahdenlaisia konflikteja: tehtäväkeskeisiä esimerkiksi työn suorittamiseen tai ideoihin liittyviä erimielisyyksiä, sekä affektiivisia eli toisen osapuolen minuutta tai identiteettiä uhkaavia konflikteja. Pinnan alla muhivat konfliktit liittyvät yleisimmin ihmissuhteisiin sekä huonoihin väleihin ja sisältävät paljon tunnelatausta. Näistä kahdesta konfliktista juuri affektiivinen eli vahvasti tunnelatautunut konflikti on usein vaikeampi ratkaista. Konfliktien kärjistymisen välttämiseksi olisikin keskeistä korostaa tarkoituksenmukaisia ongelmanratkaisukeinoja sekä konfliktien ohjaamista tehtäväkeskeisiksi. Konfliktin hallinnan ja ratkaisun taitojen voidaan katsoa koostuvan kaikista vuorovaikutusosaamisen komponenteista. Esimiesten reflektion taidot ovat tarpeellisia konfliktitilanteissa, sillä tilanteissa tulisi pyrkiä tarkastelemaan niin omaa kuin myös toisten osapuolten toimintaa. Lisäksi esimiesten metakognitiivisilta taidoilta vaaditaan paljon. Ristiriitatilanteissa olisi hyvä pyrkiä kontrolloimaan ja ohjaamaan omaa toimintaansa tarkoituksenmukaisella tavalla siten, että ei esimerkiksi menetä malttiaan hankalissakaan ristiriitatilanteissa. (Kaski ja Kiander 2005, 70-71.)

Konfliktitilanteissa huomionarvoista on myös pyrkiä altersentriseen kuuntelemiseen, eli asettaa toisen osapuolen todellinen kuunteleminen kuuntelemisen tärkeimmäksi tavoitteeksi. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota toisen osapuolen nonverbaalisen viestintään kuten esimerkiksi äänenpainoihin ja tunneilmaisuihin (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104-105). Oman sanoman rakentamisen ja esittämisen taidot ovat myös tärkeitä, sillä konfliktitilanteissa on tärkeää pyrkiä selkeään ja täsmälliseen ilmaisuun ja antamaan sanomalle yhteisesti hyväksytyjä merkityksiä. Tuen ja empatian osoittaminen on keskeistä ja ristiriitoja ratkaistaessa tulisikin pyrkiä ymmärtämään toisen osapuolen näkökulmia sekä osoittamaan ymmärryksensä tilanteesta. Konflikti voi parhaimmillaan myös lisätä ihmisten keskinäistä ymmärrystä, stimuloida positiivisia muutoksia ja helpottaa ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. Rakentavien konfliktiratkaisutaitojen avulla on mahdollista synnyttää esimerkiksi yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita tai toimintamalleja. (Canary 2003, 515.)

Avoimuus

Avoimuudella tarkoitetaan kykyä olla oma itsensä ja uudistua hyväksymällä uusia ideoita ja palautetta muilta. Aitous on johtamisessa olennaista. Henkilö ei esitä mitään rooleja vaan on aito ja pystyy tällöin käyttämään energiansa optimaalisesti. (Sydänmaanlakka 2013, 154.)

Aidon dialogin muodostumiseksi seuraavien kahden ehdon on täytyttävä: olemisen avoimessa yhteydessä toisiin sekä olemisen kokonaisena, aitona omana itsenään. Avoimuudessa on kyse siitä, että on mahdollista löytää itsensä, oma prosessinsa ja muuttumisen mahdollisuutensa. Tällaisen dialogisen suhteen kautta ihminen oppii luottamaan omaan kokemukseensa ja suhteuttamaan sen osaksi toisten kokemusmaailmaa ja tämän kautta syntyy yhä syvempää yhteisymmärrystä. (Nummelin 2007, 62-63.)

Työyhteisön kehittymisen kannalta on tärkeää luoda yhteisöön sellainen ilmapiiri, työkuultuuri ja käytännöt, joilla helpotetaan avointa näkemysten ilmaisua sekä rehellisen palautteen antamista niin työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä kuin esimiesten ja alaistenkin välillä. Esimies voi tukea avoimuutta parhaiten oman esimerkin avulla olemalla myönteinen ja suhtautumalla avoimen kiinnostuneesti erilaisiin mielipiteisiin. Samalla hän rohkaisee alaisiaan esittämään omia mielipiteitä. Jos avoimuus on ryhmässä estynyt, on hyvä palkita sellaisia riskinottajia, jotka rohkaistuvat henkilökohtaisen näkemyksensä ja mielipiteensä ilmaisemiseen. Esimiehen kiinnostuneisuus kaikkea työtä koskevaa aitoa ilmaisua kohtaan tukee työyhteisön avoimuutta. Avoimuuden ehdoksi on kuitenkin hyvä määritellä ainoastaan pyrkimys työasioiden parempaan ymmärtämiseen, jotta työyhteisön jäsenet säilyttävät koskemattomuutensa yksilöinä ja kokevat olevansa turvassa. (Piili 2006, 54-55.)

Palaute on tärkeä osa arvostavaa kohtelua ja johtamista, sillä palaute, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöä eteenpäin, kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta (Kuusela 2013, 87). Palautteen saaminen omasta toiminnasta on edellytys yksilön oppimiselle. Työntekijän on ensiarvoisen tärkeää saada toisilta palautetta omasta suoriutumisestaan ja käyttäytymisestään. Saamaansa palautetta voi peilata itsereflektion kautta itse muodostamaansa käsitykseen ja pyrkiä suhteuttamaan näitä kahta näkemystä. Omien vahvuuksien kehittäminen onnistuu paremmin, kun on saanut palautteen ja itsereflektion kautta muodostettua käsityksen omasta suoriutumisesta. Palautteen avulla on tarkoitus myös

ohjata ja motivoida työntekijöitä työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Palautteen on todettu vaikuttavan positiivisesti niin työtyytyväisyyteen kuin esimerkiksi urakehitykseenkin. Palautteella on vaikutusta motivaation lisäksi myös monenlaisiin asenteisiin. Palautteen voidaan katsoa olevan lahja ihmiselle. Yksilön näkökulmasta palaute, myös kielteinen palaute kertoo, kuinka hyvin hän on suoriutunut työstään. Palautteen saamisen voidaan näin ollen katsoa olevan tärkeää niin työntekijöille kuin esimiehillekin. (Lankinen ym. 2004, 186; Piili 2006, 54-57.)

Myönteisen ja rakentavan palautteen määrittelemisen on hankalaa, sillä palautteen saaja voi joskus kokea positiiviseksi tarkoitetun palautteen negatiivisena ja tähän vaikuttaa palautteen saajan oma kokemus. Aiempien tutkimusten mukaan esimiehillä on taipumus antaa palautetta herkemmin huonosti hoidetusta työtehtävästä, kuin hyvin hoidetusta työsuorituksesta. Tätä on pyritty selittämään esimerkiksi siten, että työsuorituksen näkyvyys ja tavallisuudesta poikkeavuus vaikuttavat siihen, antaako esimies työntekijälle palautetta. Työntekijät kokevat kuitenkin usein arvokkaana tavallisinkin työsuorituksista saamansa positiivisen palautteen. Voi olla, että hyvät työsuoritukset koetaan organisaatioissa enemmänkin yleisinä normeina tai ääneen lausumattomina edellytyksinä, kuin erillisinä positiivisen palautteen ja huomioon kohteina. Perinteisesti työyhteisön palaute on liikkunut ylhäältä alaspäin eli esimieheltä alaiselle. Nykyään yhä useammassa organisaatioissa kannustetaan palautteen antoon myös alhaalta ylöspäin, toisin sanoen myös alaisia kannustetaan antamaan esimiehille palautetta. Tutkimusten mukaan alaisten esimiehille antamasta palautteesta on merkittävää hyötyä esimiehen oman työskentelyn ja johtamistaitojen kehittämisessä. Erityisesti rakentavan palautteen hakeminen näyttäisi olevan tärkeää esimiehenä kehittyessä. Omien epätarkoituksenmukaisten toimintatapojen tiedostaminen on tärkeää esimiesten kehittymisen kannalta. Tässä tiedostamisprosessissa juuri työntekijöiden palaute on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi voidaan ajatella, että asenteet palautetta kohtaan ovat merkittävä tekijä siinä, mitä esimiehet ajattelevat ja suhtautuvat palautteeseen. (Kaski & Kiander 2005, 113-119.)

Avointa vuorovaikutusta voi pyrkiä rakentamaan korostamalla yksikön perustehtävää, käyttämällä monipuolisia viestintätapoja, tutkimalla ja kyselemällä, sopimalla pelisäännöt vuorovaikutukselle sekä arvioimalla vuorovaikutuksen toimivuutta työyhteisössä. Avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin kulmakiviä. (Hyppänen 2007, 25; Työterveyslaitos 2014.)

Verkoston rakentaminen

Verkoston rakentaminen on kykyä rakentaa ja ylläpitää jatkuvasti ystävällisiä verkostoja ja kontakteja sellaisten ihmisten kanssa, jotka ovat tai voivat kenties tulevaisuudessa olla hyödyksi työtavoitteiden saavuttamisessa (Sydänmaanlakka 2013, 155). Esimiehen on mahdotonta pärjätä työssään ilman yhteistyötä ja tämän vuoksi organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen säätely on olennainen osa johtajuutta. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla pyritään varmistamaan, että organisaation sisäinen toiminta perustuu realistiseen käsitykseen ulkomaailmasta. Ympäröivien olosuhteiden hahmottaminen on tärkeää sillä yrityksen perustehtävä, voimavarojen saanti, toimintaa säätelevät rajoitukset sekä uhkatekijät ja mahdollisuudet liittyvät ympäröiviin olosuhteisiin. Jokainen esimies joutuukin työnsä puitteissa seuraamaan, mitä oman organisaation ulkopuolella tapahtuu asi-

akkaiden, sidosryhmien, rahoittajien ja kilpailijoiden tahoilla. Näin ollen esimies vastaanottaa ympäristöä koskevaa tietoa ja muodostaa siitä johtopäätöksiä. Arkipäivän esimiestyölle tämä asettaa älyllisiä ja luovuuteen liittyviä vaatimuksia sekä odotuksia hyvästä sosiaalisen verkoston hallinnasta. (Kuusela 2013, 91-93.)

Yksi esimiestyön tärkeimmistä taidoista on esimiehen kyky synnyttää itsestään ja organisaatiostaan myönteinen ulkoinen kuva sekä herättää luottamus tärkeimpiin asiakkaisiin sekä muuhun ympäristöönsä. Esimies tarvitsee verkostoa ja hänen on kyettävä muodostamaan yhteistyösuhteita moneen suuntaan ja uusiin ihmisiin. Muut esimiehet, kollegat ja tutut muodostavat kanavan, jossa esimiehen on mahdollista purkaa mieltään ja saada neuvoja. Verkoston ja yhteistyösuhteiden muodostaminen vaatii esimieheltä kykyä toimia uskottavasti, luottamuksellisesti ja myönteisiä mielikuvia herättävästi. Mielikuvat ja asioille annetut merkitykset luovat todellisuuden, jossa organisaatio elää ja josta sen toiminta on monin tavoin riippuvainen. (Kuusela 2013, 91-93.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimukselle on ominaista, että siinä annetaan paljon tilaa tutkimuskohteena oleville henkilöille. Ihmiset kokevat ja tulkitsevat asioita eri tavalla ja laadullisen tutkimuksen yksi keskeisistä tunnuspiirteistä on painottaa todellisuuden moninaisuutta ja siitä saatavan tiedon yksilöllistä luonnetta. Laadullisella tutkimuksella keskitytään tutkimaan yksittäistapauksia ja korostetaan tutkittavien henkilökohtaisia näkökulmia. Tutkimuksen tavoitteena voi olla myös uuden tiedon saaminen, ilmiön kuvaus ja -tulkinta tai ymmärryksen syventäminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteen valintaan vaikutti pyrkimys saavuttaa syvä ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa ravintola-alan esimiesten kokemuksista, mutta tavoitteena oli myös löytää uutta tietoa ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään yleisimmin haastatteluna, havainnoimalla tai erilaisista dokumenteista kerättynä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71; Hirsjärvi ym. 2009, 161). Eskolan ym. (1998, 61-62) mukaan kerätyn tutkimusaineiston on tarkoitus toimia tutkijan apuna, kun hän rakentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston koolla ei katsota olevan välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole ainoastaan kertoa, vaan pyrkimyksenä on rakentaa aineiston pohjalta teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tutkimuksen haastateltavat tulee valita tarkoituksenmukaisesti ja rajatun laadullisen aineiston kokoamisen lisäksi tutkijan tulee pyrkiä alusta lähtien kehittämään teoreettista herkkyyttä tutkittavasta kohdeilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen tähän tutkimukseen haastateltu joukko koostui ravintola-alalla toimivista esimiehistä.

4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi tähän tutkimukseen sen vuoksi, että haastattelumenetelmän väljyyden ja avoimuuden katsottiin edesauttavan tutkimusaiheen monipuolista käsittelyä sekä tarjoavan tilaisuuden kuulla todelliseen elämään pohjautuvia tarinoita, tunteita ja ajatuksia. (Metsämuuronen 2005: 226.) Teemahaastattelu on sopiva tutkimusmenetelmä silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan, tai kun vastaukset perustuvat yksilön omaan, henkilökohtaiseen kokemukseen. Haastattelua käytetään myös, kun halutaan syventää tietoa ja saada uusia näkökulmia jostakin aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 139.)

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, joka on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelu on keskustelua haastateltavan kanssa ja tilanne etenee tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen aihepiirien, teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa haastattelija on etukäteen määritellyt haastattelun aihepiirit ja teemat, joita käsitellään joustavasti haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43-44). Haastattelut pyritään toteuttamaan kaikille jokseenkin samassa muodossa. Teemojen puhumisjärjestys on kuitenkin vapaa

ja haastateltavasta sekä haastattelusta riippuen kysymykset voidaan käsitellä eri järjestyksessä, joka mahdollistaa keskustun syventämisen vastaajan toivomaan suuntaan. Kaikkien haastateltavien kanssa ei myöskään välttämättä keskustella kaikista asioista yhtä laajasti. Haastateltavan tehtävänä on varmistaa, että etukäteen päätetyt teema-alueet tulevat haastattelun aikana käsiteltyä. (Eskola ja Suoranta 1998, 86; Hirsjärvi ja Hurme 2009, 47.)

Teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä olemassa olevaan teoriatietoon. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastateltavat ovat kaikki kokeneet samankaltaisen tilanteen ja haastattelu perustuu haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Näin ollen siinä korostuu haastateltavien oma elämymaailma. Teemahaastattelun avulla on mahdollista saada tutkittavien ääni kuuluviin, sillä teemahaastattelu antaa haastateltavalle tilaa vapaaseen kerrontaan, jolloin tutkija saa mahdollisimman paljon tietoa haastatteluun valitsemistaan teemoista ja niiden merkityksestä yksilöille. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelun aikana on mahdollista syventää teemoja sekä tarkentaa haastateltavan vastauksia. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen, kvantitatiivinen tai yhdistelmä kummankin tutkimusmenetelmän aineistonkeruu tapoja. (Hirsjärvi ja Hurme 2000: 47–48; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87-88.)

Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavien näkökulmia ja kerättyä monipuolisesti tietoa eri tilanteissa. Haastatteluaiheiden järjestystä voi tarvittaessa muuttaa, ja se antaa mahdollisuuden myös tulkinnan tekemiseen. Vastaajiksi suunnitellut henkilöt on yleensä helppo saada mukaan haastatteluun. Haastattelun etuna esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna voidaan pitää myös sitä, että tutkija voi olla varma, keneltä haluttu tieto saadaan ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2008: 200–201.)

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena kartoittaa henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa osaamista, joka on haastava ja joillekin haastateltaville ehkä arkakin aihe, joten teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi. Teemahaastattelumenetelmällä tehty tutkimus voi parhaimmillaan tuottaa yksilön kokemuksen kautta uutta teoriaa ravintola-alan esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämisen tueksi. Kokemuksen tutkiminen on tarpeellista, jotta esimiestyötä olisi mahdollista kehittää ja parantaa. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 34-35.)

Kokemusten tutkiminen on mahdollista vain, kun tutkimukseen osallistuvat henkilöt kuvaavat omia kokemuksiaan jollain tavalla. Kokemuksen tutkimisen ehtona on, että tutkija mieltää myös itsensä samanlaiseksi kokevaksi olennoksi kuin tutkimansa henkilöt. Tutkimustyö pohjautuu aina tutkijan omaan tulkintaan, joka on subjektiivista. Kokemuksen tutkiminen ei tuota yleispätevää ymmärrystä tutkimuskohteesta, vaan liittyy aina vahvasti yksittäisiin, tutkimuksen kohteina olevien yksilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin. Tutkijan tavoitteena on ymmärtää kokemuksellinen ilmiö sellaisena, kuin se on, ja kuvata se niin, että se säilyttää oman merkitysyhteytensä muuttumatta tutkijan merkitysyhteydeksi. Yksilöillä on luontaisena taipumuksena ymmärtää toisia ihmisiä ja maailmaa yleensäkin sen mukaan, kuinka itse henkilökohtaisesti on kokenut ja ymmärtänyt asioita. Tutkimusta teke-

vän tutkijan on kuitenkin pyrittävä välttämään tutkimuksen lähestymistä omien ennako asenteiden-
sa ja oletuksiensa pohjalta ja suhtautumaan tutkimukseen sen sijaan tieteellisellä asenteella. Tämän
tutkimuksen haastattelijalla on itsellään pitkä työkokemus ravintola-alalta, joten oli ehdottoman tär-
keää suhtautua haastatteluihin ja haastateltaviin objektiivisesti ja tieteellisellä asenteella ilman ko-
kemuksen synnyttämiä omia ennako-oletuksia. Tutkijan pitkästä työkokemuksesta ravintola-alalla
on kuitenkin hyötyä tässä tapauksessa pyrittäessä ymmärtämään tutkimuskohdetta. (Tuomi ja Sara-
järvi 2018; 158-159.)

Teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastattelu edellyttää haastateltavalta huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien ti-
lanteen tuntemista, jotta haastattelussa on mahdollista käsitellä haluttuja teemoja. Käsiteltävät tee-
mat valitaan tutkittavaan aiheeseen ja ilmiöön perehtymällä sekä valitsemalla aihetta avaavaa kirjall-
lisuutta, joita tässä tutkimuksessa olivat valittu teoria kirjallisuus sekä aikaisemmin aiheesta tehdyt
tutkimukset. Tässä tutkimuksessa valitut teemat pohjautuvat johtamisen ja esimiestyön sekä johta-
misviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen teoreettiseen viitekehukseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2009,
34-35.)

Tutkijalla on haastattelussa mukanaan vain lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän
voi paremmin keskittyä keskusteluun. Teemat voidaan listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäk-
si voidaan laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ruokkimista ja syventämistä
varten. Teemahaastattelu ei saisi koskaan tapahtua esittämällä haastateltavalle pikkutarkkoja kysy-
myksiä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien. Pyrkimyksenä on sen sijaan keskustella teemoista ja
niiden alateemoista mahdollisimman väljästi ja vapaasti. Teemahaastattelu on sopiva haastattelu-
muoto esimerkiksi silloin, kun halutaan asiantuntijoiden aito näkemys teemoista sen sijaan että tar-
jottaisiin haastateltaville valmiita, vaihtoehtoisia vastauksia, kuten esimerkiksi kyselylomakkeissa
tehdään. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 34-35.)

Tutkimuksessa haastattelujen pääteemoiksi valikoituivat Sydänmaanlakan (2004) määrittelemät
älykkään johtajuuden vuorovaikutusosaamisen osa-alueet, joita ovat: jämähkyys, empaattisuus,
kommunikointi, vaikuttaminen, avoimuus ja verkoston rakentaminen. Tutkimusaihe ja tutkimusky-
symykset on muutettava tutkittavaan muotoon ja tutkimusaineistoa kerätessään tutkija joutuu poh-
timaan, kuinka saa kerättyä tietoa teoreettisista käsitteistä ja teoreettiset käsitteet on käännettävä
selkokielelle, jota haastateltavat ymmärtävät. Haastateltavien valinnassa tulee myös käyttää harkin-
taa ja tutkittaviksi tulee valita asiantuntijoita, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa, tietoa,
tutkimuksen kohteena olevista asioista. Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluihin valittiin kahdek-
san haastateltavaa harkinnanvaraisella otannalla. Harkinnanvaraisen otannan avulla pyrittiin takaa-
maan mahdollisimman kattava näyte. Teemahaastattelussa luotettavana otantana pidetään kymme-
nestä viiteentoista henkilöä. Tähän tutkimukseen valikoitiin lähtökohtaisesti kahdeksan henkilöä,
mutta tutkija varautui tekemään lisää haastatteluja, jos saturaatiota ei olisi tapahtunut vielä kysei-
sellä otannalla. Otanta oli kuitenkin riittävä, sillä haastatteluissa tuli esille pitkälti samoja asioita eli

otannan kylläntymispiste eli saturaatiopiste saavutettiin ja otanta nähtiin näin ollen riittävänä. (Eskola ja Suoranta 1998, 75–78.)

Pyrkimyksenä oli valita haastateltavia mahdollisimman erityyppisistä ravintoloista ja valinnat kohdennettiin yksityisiin ravintoloihin. Ravintolaketjut suljettiin tietoisesti tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Valintaa voidaan perustella sillä, että suurilla ketjuilla on käytettävissään omat resurssinsa ja kanavansa esimiesten kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Erilaiset ravintolatyypit huomioitiin otannassa siten, että mukaan otettiin haastateltavia lounas- ja A la Carte-ravintoloista fine dining-ravintoloista, kokousravintoloista sekä monitoimi- ja viihderavintoloista. Valintakriteerinä oli se, että kaikissa valituista ravintoloista valmistetaan ja tarjoillaan ruokaa. Haastateltavat esimiehet pyrittiin valitsemaan eri ikäluokista ja tutkimusjoukkoon valittiin tietoisesti sama määrä sekä miehiä että naisia. Harkinnanvaraisen otannan avulla pyrittiin myös varmistamaan, että haastateltavien joukko muodostui niin pitkän kokemuksen alalta ja esimiestehtävistä omaavista kuin vähemmän aikaa allalla ja esimiestehtävissä toimineista henkilöistä. Aseman ja toimenkuvan puolesta haastateltavien joukko valittiin niin, että henkilöt toimivat yrityksessä ravintolapäällikön, keittiömestarin/keittiöpäällikön ja vuoropäällikön työtehtävissä. Haastateltavien esimiesten katsottiin toimivan niin sanotun keskitason esimiehen tai lähiesimiehen työtehtävissä eli vastaavan omasta toiminnastaan omalle esimiehelle tai ylemmälle johdolle.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse ja tiedusteltiin kiinnostusta osallistua teemahaastatteluilta toteutettavaan tutkimukseen. Sähköposti havaittiin kuitenkin nopeasti tehottomaksi keinoksi saada haastateltavia mukaan tutkimukseen, joten yhteyttä siirryttiin ottamaan ainoastaan puhelimitse. Yksilöhaastattelut suoritettiin syksyllä 2018 loka-, marras- ja joulukuun alun aikana. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla. Haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista kahteen tuntiin ja haastattelut nauhoitettiin sanelukoneelle. Jokaiselta haastateltavalta varmistettiin ennen haastattelun aloittamista, että keskustelun nauhoittaminen oli luvallista ja haastateltava oli suostuvainen keskustelun nauhoittamiseen. Tässä vaiheessa haastateltavalle selvennettiin, että haastattelut pysyvät nimettömänä ja tulevat ainoastaan haastattelijan käyttöön haastattelujen purkua helpottamaan. Nauhoittamisella pyrittiin varmistamaan, että haastatteluihin pystytään palaamaan vielä jälkikäteen mahdollisimman tarkkojen kuvausten varmistamiseksi. Lisäksi nauhoittaminen vapautti haastattelijan aikaa keskittyä syvällisesti keskusteluun, sillä haastattelijan ei tarvinnut keskittyä tekemään muistiinpanoja. Haastateltavien taustatiedot, kuten ikä, koulutus, työkokemus sekä esimieskokemus kerättiin lomakkeen avulla. Taustatiedot on perusteltua kerätä lomakkeella, sillä haastateltava saattaa kokea esimerkiksi iän kysymisen arkaluontoisena aiheena. Tällä tavoin vältytään epämuikavilta ja mahdollisesti haastattelujen rentouteen ja avoimuuteen vaikuttavilta tilanteilta.

Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat ravintola-alalla esimiehenä toimivat henkilöt. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä (N=8). Haastateltavista neljä (4) toimi ravintolasalin esimiehen tehtävissä ja neljä (4) keittiön esimiehen tehtävissä. Haastateltavat olivat iältään 31—59 – vuotiaita. Haastateltavien työkokemus ravintola-alalta vaihteli kymmenestä (10) aina neljäänkymmeneen (40) vuoteen. Esimieskokemusta tästä ajasta oli 5—33 vuotta. Haastateltavien alaisten määrä vaihteli 10—20 henkilöön.

Ravintola-alan koulutusta haastateltavilla oli paljon. Perustutkintoja oli ravitsemistyöntekijä, suurta-louskokki (AMK), tarjoilija (AMK), majoitus- ja ravitsemisalan perustutkinto, ravintola-alan perustutkinto, tarjoilijan, ravintolakokin ja baarimestarin tutkinto. Esimieskoulutuksena oli elintarvike ja ravintola-alan esimiehen erikoisammattitutkinto, hotelli, ravintola ja suurta-louksesimies, hovimestarin tutkinto, johtamisen erikoisammattitutkinto, majoitus- ja ravintola-alan esimiehen erikoisammattitutkinto, suurta-lous-, ravintola- ja catering- alan esimiehen erikoisammattitutkinto sekä restonomi (AMK). Kahdella (2) haastateltavista ei ollut esimieskoulutusta.

4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja raportointi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimusaineiston käsittelyssä menetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jonka katsotaan olevan luonteva tapa käsitellä haastattelututkimuksella saatua aineistoa. Haastatteluista kerätyt äänitiedostot litteroitiin eli purettiin tekstiksi. Litteroitua aineistoa muodostui 27 sivua kirjaisella Times New Roman, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Tallenteiden sisältö kirjattiin täydellisenä, mitään siitä poistamatta tai mitään siihen lisäämättä. Tässä vaiheessa myös varmistettiin, ettei tekstitiedostoihin jää yksilöiviä henkilötietoja. Tämän jälkeen litteroituja haastatteluja verrattiin toisiinsa ja haastatteluista nostettiin esiin merkittävimmät teemat ja tutkittavaa aihetta parhaiten kuvaavat piirteet. Aineisto käytiin läpi useita kertoja, jotta kaikki eri teemoihin liittyvät vastaukset ja kommentit saatiin koottua oikeiden yläkäsitteiden alle. Lopuksi teemoja pyrittiin tyypittelemään yleistettävissä olevien pääpiirteiden avulla. Aineistoa pyrittiin lähestymään mahdollisimman avoimesti ja ennakkoluulottomasti, koska haastatteluaineiston esiintuomat asiat saattavat joskus poiketa paljonkin haastattelurungon alkuperäisistä teemoista. Analyysi pohjattiin vain selkeisiin vastauksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 94–95.)

Haastatteluaineistossa ilmenneet asiat on esitetty tutkimustuloksissa anonymisti, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Tutkimustuloksia esiteltäessä käytettiin kuitenkin suoria lainauksia haastatteluista, mikäli sitä pidettiin tutkimuksen kannalta perusteltuna. Tässä tapauksessa suorien lainausten katsottiin syventävän ja elävöittävän merkityksiä lukijalle. Lainauksen yhteydessä ei mainittu haastateltavan ikää, sukupuolta, työkokemuksen pituutta tai ammattia, joten lainauksia ei ole mahdollista yhdistää henkilöihin. Anonymiteetistä informoitiin vastaajia ennen haastattelujen aloittamista. Valmis opinnäytetyö lähetetään, Theseuksessa julkaisemisen lisäksi, sähköisessä muodossa kaikille sitä pyytäneille haastatelluille.

Haastatteluaineisto oli tutkimusprosessin aikana vain tutkijan itsensä käytössä eikä aineistojen sisältöjä esitetty missään vaiheessa ulkopuolisille. Haastattelujen tallenteet sekä litteroitu aineisto säilytettiin koko tutkimuksen ajan turvallisessa paikassa. Kaikki äänitallenteet hävitettiin heti tutkimuksen päättyessä. Kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa säilytetään siihen asti, että tutkimus ja sen tulokset on osoitettu oikeellisiksi, jonka jälkeen ne hävitetään.

Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohtana on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta vaikka virheiden syntymistä pyritään välttämään, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Luotettavuuteen vaikuttaviin tekijöihin tulisi kiinnittää huomiota jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, sillä aineiston keruun ja analysoinnin jälkeen luotettavuuteen ei voida enää vaikuttaa. Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä, kuten uskottavuudella, vahvistettavuudella, refleksiivisyydellä ja siirrettävyydellä (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan tutkimusprosessin alusta saakka pohtimalla tarkoin tutkimuksen tarkoitusta, taustaa ja toteuttamista. Esimerkiksi haastattelujen määrä ja aineiston analysointitapa tarkentuivat vasta tutkimusprosessin edetessä. Myös tutkimukselle asetetut aikataulut muuttuivat muutamaan kertaan. Haastattelurunkona käytetyt teemat laadittiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä esitetyistä lähteistä.

Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan ravintola-alan esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä viestinnästä ja omasta vuorovaikutusosaamisestaan. Tutkimusaihe oli mielenkiintoinen, mutta myös haasteellinen, sillä viestinnän tutkimuksessa ei ole aikaisemmin tutkittu kovinkaan laajasti johtajien vuorovaikutusosaamista. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkielmalle asetetussa tutkimustehtävässä on onnistuttu ja tutkielmaa tehtäessä on saavutettu sille asetetut tavoitteet. Esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen on mahdollista tutkimuksen tulosten perusteella.

Tutkimuksen pohjana käytettyä teoriaa voidaan pitää tarkoituksenmukaisena, sillä sen avulla on mahdollista ymmärtää viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli työyhteisössä ja esimiesten työtehtävissä. Lisäksi opinnäytetyön teoreettinen osuus tarjoaa myös viitekehysten johtajuuden eri teorioille ja mahdollisuuden tarkastella mitä vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa johtamisen näkökulmasta. Luki- ja teoriaosuuden avulla mahdollista jäsentää ja käsitteellistää esimiesten vuorovaikutusosaamista sekä esimiesten tarvitsemia vuorovaikutustaitoja.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tiedonhankintamenetelmää, joten luotettavuuden arvioinnissa on tämän vuoksi sovellettava laadullisen aineiston luotettavuuden kriteereitä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen validiteettiin eli pätevyyteen ja reliabiliteettiin eli toistettavuuteen. Reliabiliteetilla viitataan siis tutkimuksen kykyyn tuottaa samanlaisia tuloksia. Validiteetin tarkastelu sen sijaan pitää sisällään arviot siitä, tutkittiinko tutkimuksessa todella sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233; Metsämuuronen, 2005, 65.)

Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmiä tulee tarkastella kriittisesti. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelua tiedonhankintamenetelmänä, sillä tutkittava aihe perustuu ilmiönä kokemukseen ja haastateltavien henkilökohtaisiin käsityksiin vuorovaikutusosaamisesta ja haastattelu mahdollistaa parhaiten kokemuksen tutkimisen. Haastattelun ongelmana voidaan pitää sitä, että haastattelu on tutkijalle huomattavasti vaativampi ja edellyttäisi tutkijalta koulutusta. Lisäksi haastattelu tuottaa tutkimusaiheen kannalta paljon hyödyöntä materiaalia ja haastattelu saattaa sisältää useita sekä haastateltavasta että haastattelijasta johtuvia virhelähteitä. Haastattelun luotettavuutta saattaa esimerkiksi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluissa ei myöskään ole mahdollista taata haastateltaville samanlaista anonymiteettiä kuin kyselylomakkeessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 34-36).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa reliabiliteetin lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös tutkielman validiteettiin eli pätevyteen. Tässä tutkimuksessa ei pyritty siihen, että tutkimuksen tuloksia olisi mahdollista yleistää. Sisällöllisen validiuden tarkastelussa selvitetään sitä, ovatko haastatteluissa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja kattavatko haastattelurunko ja käsitteet riittävän tarkasti ja laajasti tarkastellun ilmiön. Lisäksi teemahaastattelussa on hyvä arvioida, miten mittarin ja menetelmän eli teemojen ja kysymysten laatimisessa onnistuttiin ja pystyttiin niiden avulla vastaamaan asetettuun tutkimustehtävään. Tässä tutkimuksessa käytettyä haastattelua voidaan pitää pätevässä sillä haastattelurungon pohja ja teemat perustuvat vahvasti vuorovaikutusosaamisen teoriakirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Haastattelut tuottivat riittävästi tietoa halutuista teemoista ja mahdollistivat esimiesten kokemusten tarkastelun riittävän laaja-alaisesti. Hankitun aineiston avulla onnistuttiin myös vastaamaan tutkimustehtävään. (Metsämuuronen 2005, 65; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Laadullisen aineiston analyysissä keskeistä on aineiston luokittelun ja tulosten tulkinnan taustalla vaikuttavat perustelut. Tässä tutkimuksessa laadullista aineistoa kuvattiin sisällön analyysin avulla ja tavoitteena oli nostaa haastateltavien omat kokemukset ja näkemykset esiin. Aineistoa kuvattiin huolellisesti ja suurin lainauksin, jolloin myös lukijan on mahdollista tehdä omia päätelmiä ja hahmottaa merkityksiä. Laadullisen aineiston päämääränä on pyrkimys ymmärrykseen, tarkoituksena ei siis ole tavoitella yhtä totuutta. Laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta vahvaa tietämystä, näkemystä ja kokemusta tutkittavasta aiheesta, jolloin tutkijan objektiivisuus saattaa vaarantua. Laadullisessa tutkimuksessa onkin järkevämpi puhua objektiivisuuden sijaan relativismista, jolloin tutkimuksella ei tavoitella yhtä oikeaa totuutta vaan tiettyä näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tarkoituksenmukaisempaa tarkastella objektiivisuuden sijaan tutkijan luotettavuutta ja rehellisyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233). Tässä tutkimuksessa tutkija omaa itsekin pitkän työkokemuksen ravintola-alalta. Objektiivisuutta pyrittiin lisäämään sillä, että tutkija ei tehnyt ennako-oletuksia ennen haastattelujen suorittamista. Tutkija pyrki jättämään omat kokemuksensa taka-alalle ja suhtautumaan avoimesti ja aidolla mielenkiinnolla jokaiseen haastateltavaan ja haastatteluun.

Tutkimuksen pätevyyttä on mahdollista tarkastella myös opinnäytetyön etenemisprosessina. Tässä tapauksessa opinnäytetyö eteni loogisessa järjestyksessä. Prosessin alussa perehdyttiin tutkittavasta aiheesta tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin sekä teoriakirjallisuuteen. Aihealueesta muodostui näin laaja teoreettinen näkemys, jonka pohjalta aihe rajattiin tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Teoreettisen viitekehysten hahmottelun jälkeen oli mahdollista siirtyä rakentamaan tutkimuksen haastattelurunkoa, joka pohjautuu teoriakirjallisuuteen. Kysymyksiä testattiin, joka lisäsi haastattelurungon loogisuutta, toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Haastattelu litteroitiin eli purettiin ennen tulkitsemista sanatarkasti ja tulokset, niiden tulkinta ja johtopäätökset pyrittiin esittämään selkeästi ja johdonmukaisesti pohjautuen teoreettiseen viitekehykseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelurungon teemat rakentuivat siten, että aluksi esimiehiä pyydettiin kuvailemaan hyvän esimiehen ominaisuuksia ja vuorovaikutuksen merkitystä omassa työssään. Haastattelujen pääteemat perustuvat Sydänmaanlakan (2004) johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueisiin, joita ovat jäämäkkyys, empaattisuus, kommunikointi, vaikuttaminen, avoimuus ja verkoston rakentaminen. Joista pääteemaa syvennettiin lisäkysymyksillä. Lopuksi esimiehiä pyydettiin kuvailemaan omat henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet vuorovaikutusosaamisen osa-alueilla sekä kysyttiin mahdollista koulutustarvetta ja millaista koulutuksen tulisi olla. Seuraavaksi esitellään keskeisimmät tutkimustulokset ravintola-alan esimiesten haastatteluista. Vaikka tutkimuskirjallisuus esittää kritiikkiä haastateltavien lauseiden analyysiin sisällyttämistä kohtaan, koettiin että haastateltavien toteamukset auttavat lukijaa luomaan syvempiä merkityksiä aiheesta. Tuloksiin on näin ollen poimittu joitakin suoria lainauksia haastateltavilta.

Haastattelutilannetta pyrittiin aluksi vapauttamaan ja haastateltavia johdateltiin aiheeseen kysymällä hyvän esimiehen ominaisuuksia sekä vuorovaikutuksen merkitystä esimiestyössä. Tämä auttoi myös haastattelijaa hahmottamaan haastateltavaa esimiestyyppinä sekä sitä, millaisia asioita haastateltava painottaa esimiestyössä. Näin keskustelua oli helpompaa viedä haastateltavan haluamaan suuntaan käsittelemällä syvällisemmin juuri niitä osa-alueita, jotka haastateltava koki merkityksellisinä. Seuraavaksi avataan hyvän esimiehen ominaisuuksia sekä vuorovaikutuksen merkitystä esimiestyössä haastateltavien näkemysten pohjalta.

Esimiesten näkemyksiä hyvän esimiehen ominaisuuksista

Monet esimiehet painottivat tiimityötä, esimiehen katsotaan olevan tiimin kokoaja ja kasassa pitäjä. Esimies on tiimin esikuva, joka näyttää omalla tekemisellään esimerkkiä ja johtaa joukkoja edestä. Ammattitaito ja työkokemus nousi esille monissa vastauksissa. Oman ammattitaidon lisäksi esimiehen pitää myös arvostaa ja kunnioittaa alaistensa ammattitaitoa. Vaikka tieto, taito ja kokemus nähdään tärkeinä esimiehen työn kannalta, niin vastaajien näkemyksen mukaan esimiehen ei myöskään nykypäivänä tarvitse olla asiantuntija kaikessa ja osata itse kaikkea, vaan pitää myös pystyä tunnistamaan alaisten osaaminen ja hyödyntää sitä hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Tähän liittyy myös yksilöllisyyden ja erilaisuuden huomioiminen, jokainen on hyvä jollakin osa-alueella ja alaisten pitäisi antaa loistaa omalla ammattitaidollaan. Esimiehen hyväksi ominaisuuksiksi nostettiin myös suoruus, rehellisyys, reiluus, tasapuolisuus ja avoimuus. Jämäkkyys nousi esille monissa vastauksissa. Esimiehen pitää pystyä olemaan määrätietoinen ja jämäkkinen, tekemään nopeita, hyvin perusteltuja päätöksiä ja seisomaan päätöstensä takana. Esimies on rajojen asettaja, joka ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan ja tiedostaa olevansa johtaja. Jämäkkyuden vastapainona esimiehellä tulee olla hyvä ihmistuntemus ja empatiakyky. Esimiehen pitää olla inhimillinen ja joustava ja nähdä asioita myös alaistensa näkökulmasta. Tietyissä rajoissa esimiehen pitää olla kaverillinen ja lähellä alaisiaan. Tärkeänä esimiehen ominaisuutena nähtiin myös hyvä itsetuntemus ja itseluottamus, usko omaan itseensä. Esimiehen tulee tuntea itsensä ja olla sinut itsensä kanssa.

Vuorovaikutuksen merkitys esimiestyössä

Ravintola-alalla työskentelyssä korostuu merkittävästi sosiaalisuus. Kaikki haastateltavat totesivatkin ravintola-alan esimiestyön perustuvan vuorovaikutukseen, sillä esimiehen täytyy olla vuorovaikutuksessa moneen suuntaan ja monien tahojen kanssa. Esimies on päivittäin vuorovaikutuksessa asiakkaiden, alaiensa, omien esimiestensä sekä yrityksen sidosryhmien, kuten tavarantoimittajien kanssa. Vuorovaikutus on kahdenkeskistä, keskustelua ja palautteen antamista, tiimin johtamista ja isomman ryhmän johtamista. Vuorovaikutusosaamisen merkitys esimiestyössä on suuri.

"Tämä homma ei sovi hiljaisille puurtajille".

Jämäkkyys

Päätöksenteon suhteen vastaajilla ei tuntunut olevan suurempia ongelmia. Moni haastateltava nosti päätöksenteon omaksi vahvuudekseen. Kaikki haastateltavat kokivat päätöksenteon ja päätöksissä pysymisen vaivattomana. Varsinkin sellaisissa tilanteissa, kun tehdään toiminnan kannalta isoja linjauksia ja radikaaleja päätöksiä ja asiat on jo valmiiksi mietitty, niin niiden päätösten mukaan toimitaan. Päätökset pyritään perustelemaan hyvin alaisille, jotta varmistutaan siitä, että jokainen sisäittää kyseessä olevat asiat. Kaikki haastateltavat kokivat, että pystyvät tarpeen vaatiessa esittämään ja perustelemaan asiansa vakuuttavasti ja vahvasti.

"Olen joutunut toimimaan vakuuttavasti ja joskus joutunut jopa nousemaan ikään kuin pöydälle, että olen saanut asiani menemään perille".

Monet esimiehet kuitenkin myös korostivat, että muiden ajatusten ja mielipiteiden huomioiminen on tärkeää päätöksen teossa ja esimiehet pyrkivät kuuntelemaan ja keskustelemaan asioista, jos joku on eri mieltä asiasta ja kyseenalaistaa päätöksen. Useat esimiehet ovat valmiita myös muuttamaan mielipidettään, jos jollakin on parempi ja toimivampi idea ja se perustellaan hyvin. Monet esimiehet pitivät tärkeänä, että mahdollisuuksien mukaan kysytään myös alaisilta, miten he haluaisivat tehdä. Ravintola-alalla työ on aika-ajoin hyvin hektistä ja painetilanteissa päätöksiä pitää pystyä tekemään nopeasti ja tämä tuli ilmi myös vastauksissa. Moni esimies näki, että päätöksen teon varmuus vahvistuu kokemuksen myötä.

Myös ongelmatilanteiden kohtaamisen ja käsittelyn nähtiin helpottuvan ajan ja kokemuksen myötä. Vastaajat kokivat, että vaikka ongelma- ja ristiriitatilanteet ovat ikäviä ja joskus hankaliakin, niin pääsääntöisesti ongelmat ovat aina ratkaistavissa. Ongelmien onnistuneessa ratkaisussa painotettiin ennen kaikkea nopeaa tilanteeseen puuttumista ja ongelman nopeaa ratkaisua. Jos esimies ei itse ole tilanteessa paikalla, tarvitaan hyviä taustatietoja ennen ongelmaan puuttumista. Ongelmia pyritään selvittämään kuuntelun ja avoimen vastavuoroisen keskustelun keinoin.

Kaksi haastateltavaa kertoi hankalien konfliktien ratkaisussa käyttävänsä keinona aikaa. Välillä eteen tulevat asiat ovat niin pahasti solmussa, että täytyy nukkua yön yli ja ajatella asiaa rauhassa ennen ongelman esille ottamista ja ratkaisemista. Ravintola-alalla työskennellessä kiire aiheuttaa välillä

painetilanteita ja henkilökunta koostuu hyvin erilaisista ihmisistä. Tästä aiheutuu väkisininkin ristiriitailanteita. Ravintola-alan esimiehet ymmärtävät ja hyväksyvät, että ongelmatilanteet ovat arkipäivää ja ne on hoidettava mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Haastatteluissa nousi esille mielenkiintoinen konflikteja ja ristiriitoja aiheuttava tekijä. Neljä kahdeksasta haastateltavista nosti esille salihenkilökunnan ja keittiöhenkilökunnan välisen vuorovaikutuksen ongelman. Ongelmia katsotaan syntyvän lähinnä siitä, että työ on hyvin erilaista keittiössä ja salilla. Esimerkiksi kiire ja painetilanteet sijoittuvat eri aikoihin. Vastaajat kokivat, että toisen pisteen työtä on vaikea ymmärtää ja tästä aiheutuu usein ongelmia ja ristiriitoja työyhteisöön.

Vastuunottaminen ja kantaminen koetaan pääosin helpoksi ja esimiestyöhön hyvin oleellisesti kuuluvaksi asiaksi. Esimiehet kokevat, että vastuuseen kasvaa vuosien ja kokemuksen myötä ja vastuun kantaminen helpottuu ajan myötä.

Esimiehen tehtävä on vaatia tietynlainen suoritustaso alaisiltaan ja ongelmia huomattessaan, puuttua heikkoon suoritustasoon jämäkästi. Ongelman ratkaisussa hyödynnetään keskustelua ja monissa haastatteluissa painotettiin suoraan puhumista ja välitöntä puuttumista, koettiin että jos asian käsittely venyy, niin puuttuminen on aina hankalampaa. Avoimen ja suoran puheen ei koettu olevan aina mahdollista. Alaisten heikkoon suoritustasoon puuttumisessa koettiin haasteellisena ihmisten erilaisuus. Pitää miettiä persoonakohtaisesti, miten ottaa asian esille. Joskus on tilanteita, että kysymyksessä on sellainen persoona, jonka kanssa asioita on hankala käsitellä henkilökohtaisesti, tällöin ongelma pitää käydä läpi koko tiimin kesken.

”Vaikka tiedät syyllisen, niin et voi käsitellä henkilökohtaisesti, vaan asia pitää käydä läpi koko tiimin kesken, vaikkakin koko tiimi voi tulla tästä turhaan ärtyneeksi. Tiettyjen ihmisten kohdalla on toimitava näin.”

Merkittävänä huomioitavana asiana suoritustasoon puuttumisessa nähtiin yksilön persoona. Esimiehen täytyy tunnistaa kenen kanssa voi puhua suoraan ja kenen kanssa ei. Yksilöllisyyden, persoonan ja tunteiden huomioiminen nähtiin tärkeänä suoritustasoon puuttuessa. Ongelman ratkaisussa hyödynnetään keskustelua ja ihmisen ohjaamista oikeaan suuntaan. Esimiehet kokivat, että asiat korjaantuvat usein, kun ne otetaan esille.

”Keskustelun kautta. Selvitetään mikä on ongelman taustalla. Ohjataan ihminen oikealle polulle. Tietty suoritustaso on vaadittava porukalta”.

Monet esimiehistä kokivat jämäkkyyden omaksi vahvuudekseen. Ainoastaan kahdessa haastattelussa tuli, että esille, että jämäkkyyden osa-alueetta olisi hyvä kehittää ja välillä voisi esimiehenä olla jämäkämpikin.

Empaattisuus

Haastattelussa kävi ilmi, että esimiehet tunnistavat kuuntelun merkityksen työssään. Alaisten kuuntelun katsotaan olevan olennainen osa esimiestyötä ja työilmapiiriin sekä työtyytyväisyyteen merkittävästi vaikuttava asia. Valtaosa haastateltavista koki olevansa hyvä kuuntelija ja helposti lähestyttävissä. Kaksi esimiehistä koki, että kuuntelemisessa olisi myös parantamisen varaa. Ongelmaksi tässä koettiin se, että aina ei malta kuunnella toista loppuun vaan aletaan liian nopeasti esimerkiksi esittämään lisäkysymyksiä ja puhumaan päälle. Kyseiset esimiehet ovat kuitenkin kiinnittäneet asiaan erityistä huomiota ja kehittyneet vuosien varrella paremmiksi.

"Olen itse tosi puhelias ja olenkin yrittänyt kiinnittää viimeisen vuoden aikana huomiota siihen, milloin on tärkeää vain kuunnella ja olla hiljaa. Pitää oppia kuuntelemaan, että ihminen pääsee asiaansa."

Esimiehet pyrkivät viestittämään alaisilleen, että ovat tavoitettavissa ja ovi on avoinna. Läsnäolo koetaan tärkeäksi. Alaisia myös rohkaistaan puhumaan mieltä askarruttavista asioista.

Haastattelujen perusteella tunteet ja tunteiden huomioiminen koetaan tärkeänä asiana esimiestyössä ja esimiehet kokevat tunteiden vaikuttavan johtamistyöhön. Esimiehet pyrkivät seuraamaan alaisensa mielialoja ja kysymään ja keskustelemaan, jos näyttää siltä, että työntekijää vaivaa jokin. Myös ongelmatilanteissa pyritään tunteiden kautta peilaamaan, miksi henkilö reagoi tilanteeseen tietyllä tavalla. Tunteiden huomioiminen koetaan yleisesti ottaen helpoksi ja esimiehet tiedostavat, että alaisten tunteiden huomioiminen on tärkeää. Myös esimies saa näyttää tunteitaan.

"Välillä kyrsii ja välillä ei, myös henkilökunta näyttää tunteita, jos on ollut vaikka vähän huonompi iltana. Esimiestyö ei olisi hyvää, jos ei osaisi näyttää tunteita."

"Koen itse välillä haastavana, kun olen aika tunneihminen, että pahoitan mieleni aika helpostikin välillä siviilielämässäkin, niin sitten kun se tulee sinne työelämään, niin minun on pitänyt työskennellä sen asian kanssa."

Koetaan, että esimiehelläkin on oikeus pahoittaa mielensä ja käsitellä ensin asia rauhassa ja ottaa sitten käsitellä muiden kanssa. Kaksi haastateltavista sen sijaan totesi, että tunteet eivät saisi vaikuttaa liikaa johtamiseen ja tunteet hankaloittavat tehokasta johtamista. Osa haastateltavista tunnusti tunneällyn merkityksen esimiestyössä, mutta ei nähnyt sitä työkaluna omassa johtamistyössään. Useassa haastattelussa nousi esille uusien sukupolvien eroavaisuudet vuorovaikutuksessa.

"Nuorempien kanssa olen huomannut, että vuorovaikutuksen pitäisi olla vielä empaattisempaa, enää ei päde vanhat johtamisopit vaan pitää keskittyä johtamaan enemmän ihmisiä kuin asioita."

Kahdessa haastattelussa nostettiin esiin naisten ja miesten eroavaisuudet tunneasioissa. Miesten koetaan olevan suoraviivaisempia ja tunteet eivät vaikuta työpäivään kovin merkittävästi. Naisilla tunteet vaikuttavat paljon enemmän.

"Miesten ja naisten ero on tunnepuoli ja se, kuinka pitkälle asioita ajatellaan ja laaja-alaisesti. Ei tämä nyt ole niin suoraviivainen juttu, mutta joitakin asioita voi yleistää".

Yksilöllisyyden ja erilaisuuden huomioiminen on osa hyvää johtamistyötä. Jokaisen heikkoudet ja vahvuudet huomioidaan. Haastateltavat pyrkivät huomioimaan erilaisuutta monenlaisissa asioissa. Jokaisen heikkoudet ja vahvuudet huomioidaan. Esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelussa pyritään huomioimaan sitä millainen henkilön paineensietokyky ja pärjääkö työntekijä kiiretilanteissa. Jos paineensietokyky on heikko, niin tällaista ihmistä ei välttämättä laiteta pahimpiin kiiretilanteisiin töihin. Myös harrastuksia, perhe-elämää ja toiveita pyritään huomioimaan työvuorojen suunnittelussa. Esimiehet pyrkivät huomioimaan jokaisen henkilökohtaisia tarpeita oman työnsä suhteen ja tukemaan oppimista ja kehittymistä. Yksilöiden vahvuuksia pyritään korostamaan niin, että jokainen olisi omalla paikallaan. Yksilöllisyyden huomioimisessa esiin nousee myös tasapuolinen huomioiminen ja kohtelu. Jokainen työntekijä on erilainen ja jokaiseen pitää suhtautua omalla tavalla. Esimiehen tulee tunnistaa jokaisen yksilön piirteet ja kohdata jokainen yksilöllisesti.

"Jokainen saa olla oma persoonansa, kunhan pysyy määritellyissä hyvän käytöksen rajoissa, muistaa hymyillä eikä räiski ja mäiski ja syötä sitä omaa pahaa oloaan muille. Muuten jokainen saa olla oma itsensä."

"Sama tyyli johtaa ei sovi kaikille, joku vaatii enemmän jumppaamista ja jollekin riittää hyvin vähäinen ohjaus. Jollekin voi sanoa suoraan ja toisia pitää lähestyä rennommalla otteella."

Työmukavuuden katsotaan perustuvan siihen, että jokaista työntekijää pyritään huomioimaan iän, kokemuksen ja koulutuksen perusteella. Yhdessä haastattelussa nousi esiin kulttuurilliset erot. Haastateltava oli kokenut, että Savoan muuttaessaan vuorovaikutuksen eroavan omasta opitusta mallistaan suuresti. Monikulttuurisuus tuli myös esiin haastatteluissa. Eri maiden kansalaisuuksia työskentelee ravintola-alalla Suomessa lähinnä keittiön puolella. Kulttuurillisia eroja ei koettu merkittävästi keittiötyöskentelyssä vuorovaikutuksen osalta olevan sen enempää kuin erilaisten yksilöiden välillä normaalitakaan.

"Se on mielestäni enemmän sitä nykyaikaista johtamista, kuin millään auktoriteetilla ja vanhoilla järeäpäisillä asenteilla möyhyäminen".

"Savolaiset ovat niin erilaisia, rauhallisia ja tuumailevia. Erilainen kulttuuri vaikuttaa ihmisten kanssa toimiessa."

Kommunikointi ja viestintä

Ravintola-alalla lähekkäin työskennellessä kommunikointi tapahtuu pitkälti kasvokkain viestimällä, vuorojen vaihtuessa. Tärkeämpää yritystä koskevaa informaatiota viestitään säännöllisissä palaverissa ja sähköpostitse. Useat ravintolat myös hyödyntävät ruokalistaa vaihdettaessa pidettävät ruokalistakoulutukset yhteisistä asioista viestimiseen. Osa haastateltavista esimiehistä koki, että viestintä on juuri se asia yrityksissä missä on aina korjaamisen varaa. Se ei ole ikinä täydellistä. Toimivien ja järkevien viestintäkanavien puute vaivasi useita esimiehiä.

"Yrityksessä ei ole tällä hetkellä järkevää viestintäkanavaa käytössä, jonkun pitäisi ottaa aikaa ja miettiä, miten asia saadaan kuntoon." Myös toisessa haastattelussa todettiin sama asia: *"Tässä yrityksessä on raahattu perseellään koko ajan ja vain luotettu siihen, että viestit kulkevat suusanallisesti."*

Esimiesten mielestä esimiehille ja työntekijöille pitäisi rakentaa toimivia työkaluja tehokkaaseen viestintään ja ottaa enemmän tekniikkaa käyttöön viestinnän ja esimiestyön helpottamiseksi. Haastateltavat näkevät, että kaiken informaation pitäisi olla helposti saatavilla tietokoneen tai älypuhelimien välityksellä. Henkilöstöllä pitäisi olla aina työn teon tukena mustaa valkoisella siitä, mitä ollaan tekemässä ja tavoittelemassa. Suuremmissa yrityksissä, joissa toimipisteitä on eri rakennuksissa, koetaan tehokkaan ja toimivan viestinnän järjestäminen erityisen hankalana. Sen sijaan pienissä yrityksissä viestinnän järjestäminen on helpompaa ja tieto kulkee pääasiallisesti suusanallisesti.

"Ai että postit-lappu seinään, että roskat oli taas viemättä?"

Ravintola-alalla tiedon jakaminen ja viestiminen on välillä haasteellista, sillä työtä tehdään eri vuoroissa ja työntekijät eivät ikinä ole yhtä aikaa paikalla. Useimmat ravintolat ovat ottaneet käyttöönsä älypuhelimien Whatapp-sovelluksen työyhteisön viestintäkanavaksi ja se koetaan toimivana kanavana saattaa tieto kaikille yhtäaikaisesti ja reaaliajassa. Ainoa ongelma sovelluksen käytössä on se, että sitä käytetään paljon vapaa-aikana ja vapaa-ajalla voi olla kuormittavaa lukea työviestejä. Yksi yrityksistä on ottanut käyttöönsä liiketoimintaan suunnatun sovelluksen, jotta Whatsapp-sovellus on saatu rauhoitettua täysin jokaisen työntekijän vapaa-ajan käyttöön. Haastatteluissa tuli esille, että ravintola-alalla turvaudutaan vielä nykypäivänä verrattain paljon lapuilla viestimiseen ja tästä haluttaisiin selkeästi eroon. Toisaalta lapuilla viestiminen tulee kyseeseen silloin kun töitä tehdään eri vuoroissa ja kaikki eivät ole yhtä aikaa paikalla, lapuilla varmistetaan tällöin tiedon kulkeminen kaikille. Älypuhelimien sovellukset ovat toisaalta osittain korvanneet lapuilla viestimisen.

"Olen tosi tyytyväinen, että enää ei tarvitse olla "lappuliisa", vaan nyt tieto kulkee tehokkaasti ja nopeasti."

Sovellusten käyttö myös vapauttaa esimiesten aikaa, kun ei tarvitse varmistella, että onko viesti mennyt kaikille. Lisäksi sovelluksissa on etuna, että tietoa voi vielä jälkikäteenkin katsoa sovelluksesta. Ongelmana on se vanhemmat sukupolvet eivät välttämättä käytä älypuhelimia tai sovellusta.

Kolmessa haastattelussa kävi ilmi, että työntekijöillä on Whatsapp-sovellus käytössä keskinäiseen viestimiseen, mutta esimiehillä ei ollut kyseinen sovellus käytössä.

"Esimerkiksi keittiömestarilla ei ole älypuhelinä käytössä lainkaan ja hänelle joutuu sitten suullisesti siirtämään tietoa. Siellä Whatsapp:ssa on aika paljon sitä dataa."

Sovellusten käyttö myös vapauttaa esimiesten aikaa, kun ei tarvitse varmistella, että onko viesti mennyt kaikille. Vanhemman sukupolven edustajat totesivat, että tekniikan ja sovellusten käytössä viestinnän tukena olisi kehittämisen varaa. Viestien perille meno pyritään varmistamaan kuittauksella, että viesti on vastaanotettu. Kommunikoinnissa nousi esille myös yksilön erilaisuuden huomioiminen. Yksi haastateltavista pohti, että osittain lappujen kirjoittaminen varsinkin epäkohdista juontaa juurensa siitä, että kaikki eivät kestä suoraan sanomista ja tällöin on helpompi kommunikoida epäsuorasti lapuilla.

Dialogin katsotaan olevan paras mahdollinen tapa kommunikoida ja siihen tulisi pyrkiä. Ravintola-alalla isossa tiimissä lähekkäin toimiminen ruokkii dialogin syntymistä. Useita ihmisiä töissä, joiden kanssa keskustellaan koko ajan, kysytään ja vastataan puolin ja toisin. Keittiötyössä pallorellaan ideoilla, kehitetään reseptejä, keskustellaan raaka-aineista. Eräs esimies listasi keittiötyöntekijöiden positiiviseksi puoleksi sen, että työntekijät ovat hyvin avoimia ja suoria koko ajan.

"Keittiötyön perusta on dialogi".

"Dialogi on kaikista tärkein asia keittiötyön kehittämisessä".

"Ravintola-alan toiminta ruokkii aitoa dialogia", "Työ on sosiaalista, sillä työtä tehdään lähekkäin ja tiimissä".

Joissakin ravintoloissa ideoinnille ja dialogille varataan erikseen aikaa tai järjestetään niin sanottuja aivoriihiä ideoinnin tueksi. Eräs haastateltava totesi, että varsinkin nuorissa on iso voimavara, sillä he ajattelevat asioita eri tavalla kuin itse. Kommunikointiin todettiin kuluvan paljon aikaa esimies-työssä ja ainakin yksi vastaajista koki, että työn ohessa ei aina ole riittävästi aikaa kommunikoida alaisten kanssa.

Sanattomalla viestinnällä koetaan olevan suuri merkitys ravintola-alalla työskennellessä. Työkavereita pitää pystyä lukemaan, että tarvitseeko joku apua jossakin ja missä mennään. Kiireen keskellä viestintä on välillä yksinomaan sanatonta. Kovassa kiireessä sanaton viestintä ja työkavereiden tuntemus on merkittävässä asemassa. Ajan mittaan oppii tuntemaan työkavereita niin hyvin että tietää jo eleiden ja ilmeiden perusteella, mitä toinen ajattelee ja missä ollaan menossa.

"Jos kiire pystytään hoitamaan ilman sanoja, niin silloin tiedetään, että keittiö toimii. Mikään ei toimi keittiössä, jos sanaton viestintä ei pelaa."

Tutkimuksen perusteella ravintola-alan esimiehet kokevat tarvitsevansa paljon esiintymis- ja neuvottelutaitoja työssään. Kysymyksessä on asiakaspalveluala ja esimiehet ovat päivittäin esillä ja tekemisissä ihmisten kanssa. Menujen esittely suurillekin asiakasryhmille on arkipäivää, joten esiintymistaidoissa ei koeta suuresti kehittämisen tarvetta. Kokemuksen nähdään vahvistavan esiintymisvarmuutta. Neuvottelutaitoja tarvitaan niin asiakkaiden, tavarantoimittajien, yhteistyökumppaneiden kuin yritysten omistajien ja johtajien kanssa asioidessa. Erilaiset neuvottelut ovat olennainen osa ravintola-alan esimiehen työtä ja tämä osa-alue koetaan vastausten perusteella vahvaksi. Ainoastaan kaksi haastateltavista koki, että neuvottelutaitoja olisi hyvä kehittää ja syventää.

Vaikuttaminen

Kaikki haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa ihmisiin myönteisesti ja saavansa ihmiset hyväksymään omat ajatukset halutessaan.

"Jos haluan, että asiat tehdään minun tavalla, niin hyviä perustelujahan silloin tarvitaan, kun on vahvoja ammattilaisia ympärillä niin kaikilla on aina mielipide miten asiat pitäisi tehdä."

Kahdessa haastattelussa tuli esille jälleen miehiin ja naisiin vaikuttamisen eroavaisuus. Haastateltava pohti, että naisten kanssa pitää välillä osata pelata ja käyttää tietynlaista viekkautta ja oveluutta, että saa toiminnan ohjattua haluamansa tahtotilan mukaan, kun taas miehiin pystyy yleensä vaikuttamaan suoremmin ja he hyväksyvät asiat ja tahtotilat helpommin, kunhan ne perustellaan hyvin.

"Siinä on eroja, että johtaako naisia vai miehiä. Naisten kanssa pitää ottaa tiettyjä asioita huomioon. Se on myös oma haasteensa".

Ihmisten välisten erimielisyyksien ratkaisemisessa pidettiin tärkeänä asian nopeaa käsittelyä. Työntekijöitä myös rohkaistaan keskustelemaan asioista keskenään ja pyrkimään ratkaisuun ongelmien ilmaantuessa, sillä esimies ei ole aina paikalla, kun ristiriitoja syntyy. Ravintola-alalla työskentelee suuri joukko erilaisia persoonia kiinteässä vuorovaikutuksessa ja välillä tästä syntyy ongelmia. Pääsääntöisesti henkilöstö selvittää keskinäisiä ongelmia hyvin keskenään.

"Jos henkilökemiat ei kohtaa niin silloin yleisimmin tulee ongelmia. Harvemmin miesvaltaisessa porukassa on konflikteja, ikävä sanoa, naisvaltaisessa porukassa on enemmän sitä selän takana puhumista ja yleensä miehet on vähän suurempia. Ja sitten tämä perinteinen keittiö vs sali, joka monessa paikassa on."

Haastateltava näki tällaisen vastakkain asettelun isona ongelmana, kun kysymyksessä on ala, jossa työntekijöiden pitää hyvän asiakaskokemuksen varmistamiseksi puhaltaa yhteen hiileen. Eräs pitkän kokemuksen omaava esimies totesi, että on ihmisiä, joiden kanssa on hankala selvittää asioita ja vaikea saada ymmärtämään omaa käyttäytymistään. Ravintola-alalla työntekijät työskentelevät hyvin lähellä toisiaan ja yhteistyö on toiminnan onnistumisen elinehto. Haastatteluun osallistuneet esi-

miehet työskentelevät kaikki pienissä yrityksissä tai yksiköissä ja kokevat valtaosin työkuultuurin olevan avointa ja vuorovaikutuksellista.

Tutkimuksen kohderyhmän esimiehet toimivat ravintola-alalla, joka perustuu vahvasti käytännön työhön, vaikuttamisessa pidettiin tärkeänä työkaluna omalla työllä, tekemisellä ja esimerkiksi johtamista. *”Tee työtä niin kuin haluat muiden tekevän”*. Ja vaikka sanonta kuuluukin: *”älkää tehkö niin kuin minä teen, vaan tehkää niin kuin minä sanon*, esimiehen pitää näyttää alaisilleen, että toimii itsekin sovittujen linjojen ja toimintamallien mukaisesti. Esimerkin tai mallin antaminen on esimiehen toiminnassa voimakas vaikuttaja, sillä esimies opettaa työyhteisön toimintatavat ja voi myös valtuuttaa alaisiaan antamalla luvan toimia samalla tavalla. Mikäli esimiehen puheet ja toiminta ovat ristiriidassa keskenään, syntyy luottamuskuilu ja erityisesti muutostilanteissa ja kriiseissä pidetään tärkeänä, että esimies on luotettava ja hänen toimintansa on uskottavaa. Hankalissa ja monimutkaisissa tilanteissa esimies pitää tilanteen koossa ja tällaisissa tilanteissa esimiehen luotettavuus ja selkeys on koko toiminnan peruselementti.

Avoimuus

Palautteen antaminen koettiin tärkeänä asiana ja niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta pyritään antamaan aktiivisesti. Jokaisessa kahdeksassa haastattelussa tuli kuitenkin esiin, että palautetta voisi ja pitäisi antaa vielä nykyistä enemmän. Varsinkin positiivisen palautteen antaminen koetaan merkittäväksi yksilön työtyytyväisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi, mutta positiivinen palaute unohtuu usein helposti arjen kiireessä, kun taas parannettaviin asioihin ja epäkohtiin tulee puututtua nopeammin ja herkemmin.

”Jokaisen työntekijän pitää saada hyvin tehdystä työstä palautetta, mutta rakentava palaute on myös tärkeää, muuten toiminta ei kehity”.

Palautteen antamisessa painotettiin yksilön erilaisuuden huomioimista ja asiallista, eettistä vuorovaikutustyyliä. Palautteen antamisessa tuli esiin niin kutsuttu hampurilaismalli, jonka ideana on se, että rakentavan palautteen antaminen aloitetaan positiivisista asioista, kuten siitä missä asioissa yksilö on onnistunut. Tämän jälkeen käsitellään rakentava palaute ja pohditaan, miten vastaavat virheet voidaan välttää jatkossa. Keskustelu pyritään vielä päättämään positiivisiin asioihin, että yksilölle ei jää tilanteesta paha mieli. Ravintola-alalla asiakaspalvelussa työskentelevät ihmiset tekevät henkisesti ja fyysisesti rankkaa työtä, välillä kovankin paineen alaisena, palvelen suuria määriä asiakkaita työvuoronsa aikana. Haastatteluissa tuli esille, että esimerkiksi negatiivisista asiakaspalautteista keskusteleminen pitää tehdä varovaisesti, sillä henkilö on saattanut mielestään tehdä töitä itselleen ihan normaalilla tavalla, eikä ole nähnyt asiakaspalvelutilanteessa mitään ongelmaa. Palautteen tullessa työntekijällä saattaa olla jo valmiiksi erittäin paha mieli ja syyllisyydentunteita tapahtuneesta, joten tilanne täytyy käsitellä asiallisesti, huomioiden ja kuunnellen myös asiakaspalvelijan näkökulman tilanteeseen. Lisäksi asiakaspalvelutyössä pitää ottaa huomioon, että rakentavaa palautetta ei voi antaa kesken työtehtävien, vaan palautekeskustelulle tulee etsiä rauhallinen aika. Yksi haastateltavista totesi, että välillä rakentavaa palautetta voisi antaa myös voimakkaammin, jotta asia menisi selke-

ämmin perille ja vastaavia virheitä ei enää toistettaisi. Esimiehet tarvitsevat myös aikaa palautekeskusteluihin, jotta varmistetaan että ihminen aidosti kuuntelee ja ymmärtää asian. Palaute pitää aina perustella hyvin ja pitää nähdä, että ihminen hyväksyy asian ja tämä vaatii aikaa.

Esimehet tarvitsevat palautetta kehittääkseen omaa toimintaansa. Samalla tavoin kuin, palautteen antamisenkin kohdalla, moni esimies toivoi saavansa enemmän palautetta ja varsinkin rakentavaa palautetta omasta työstään kehittääkseen toimintaa ja omaa työskentelyään toivottuun suuntaan. Palautteen vähäisyys koettiin ongelmana.

”Rakentavaa palautetta ei juurikaan tule ja sitäkin kaipaisi. On tästä kyllä puhuttu, että pitää antaa palautetta, jos joku asia ei toimi.”

Esimehet myös pyytävät palautetta aktiivisesti alaisiltaan. Pienemmissä yrityksissä palautekulttuurin katsotaan olevan avoimempaa ja esimiehet saavat suoraa palautetta työstään työn ohessa. Esimiehet tunnistavat saamansa palautteen merkityksen oman toimintansa ohjaamisessa. Hyvänä palautteenä pidetään asiallista ja yrityksen sekä toimipisteen toiminnan kehittämistä edesauttavaa palautetta. Yksi haastateltavista koki, että palautteen vastaanottaminen on joskus hankalaa, hän pohtii syyksi korkeampaa ikää. Kehityskeskusteluita pidettiin tärkeinä varsinkin palautteen saamisen kannalta. Kerran vuodessa pidettäviä keskusteluja ei kuitenkaan nähdä riittävänä apukeinona palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Uusista ideoista innostumista ja vastaanottamista kysyttäessä vastaukset hajautuivat merkittävästi. Puolet haastateltavista totesivat suoraan, etteivät innostu helposti uusista ideoista, vaan tarvitsevat aikaa ja hyviä faktoja pohtia ideoiden toimivuutta.

”Kehittymisen varaa olisi muiden ideoiden vastaanottamisessa. Oma idea kuulostaa aina hyvälle ja siitä tietysti on houkuttelevaa pitää kiinni.” Puolet vastaajista sen sijaan sanoivat innostuvansa uusista ideoista helposti ja pohtivansa mielellään uusia ajatuksia. Yksi haastateltavista totesi, että aiemmin oli vaikeaa ottaa vastaan uusia ideoita.

”Siinä piti kääntää aivot. Sanotaanko joku viisi vuotta sitten ei ehkä ollut niin helppoa ottaa uutta sisälle, mutta nyt on erilainen tilanne, haluaa tehdä uutta ja uudistua ja tässä kilpailutilanteessa on pakko se tehdä.”

Haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan muihin ihmisiin halutessaan vahvasti ja myönteisesti, niin että heidän esittämänsä ajatukset ja ideat hyväksytään.

”Saan ihmiset hyvin mukaan omiin ideoihini, jos ne ovat toteuttamiskelpoisia. Oletan, että alaiseni vastavuoroisesti ottavat kantaa myös minun ajatuksiini ja puntaroivat niiden toimivuutta”.

Verkoston rakentaminen

Niin kuin edellä jo todettiin, neuvottelut ja palaverit eri sidosryhmien kanssa ovat olennainen osa ravintola-alan esimiesten työssä. Samasta syystä myös verkostoituminen tuntuu olevan alan esimiehille luonnollinen osa työnkuvaa. Verkostoja luodaan vaivattomasti niin kollegoihin, yrityksen sidosryhmiin, kuten tavarantoimittajiin, erilaisiin ammattiyhdistyksiin sekä asiakkaisiin. Kaikki haastateltavat näkivät verkostoitumisen tärkeänä. Esimiehet turvautuvat kollegoiden apuun ongelmatilanteissa ja auttavat mielellään vastavuoroisesti myös muita. Koulutuksesta puhuttaessa esimiehet mainitsivat koulutuksesta olevan hyötyä myös verkoston rakentamisen ja vertaistuen saamisen kannalta. Verkostoitumisesta puhuttaessa esille nousi tarve alan ammattilaisille suunnattuun omaan ryhmään, jossa voisi tutustua alalla toimiviin muihin esimiehiin ja keskustella vapaasti omaa alaa koskettavista asioista. Verkostojen kanssa kommunikaation katsottiin olevan erilaista kuin alaisten kanssa, sillä yhteistyökumppaneiden ja kollegoiden kanssa toimiessa kommunikointi perustuu yhteistyöhön ja vertaistensa kanssa toimimiseen.

"Esimiehet leikkivät niitä töitä yhteiskumppaneiden kanssa samalla tavalla, kuin alaiset leikkivät töitä taas keskenään."

Tulevaisuuden haasteet

"No nyt päästiin asiaan."

Yksi merkittävin ja haastatteluissa esille tullut tulevaisuuden haaste oli uusien sukupolvien johtaminen. Moni esimies koki, että uudet sukupolvet ovat haasteellisia johtaa. Syiksi listattiin muun muassa erilainen työmoraali sekä nuorten vapaa-ajan arvostaminen työn ja rahan sijaan.

"Itse 60-luvulla syntyneenä työ on se juttu, on opetettu tekemään töitä ja paljon pitää tehdä."

Lisäksi esille nousi auktoriteetin puute, ei kehdetä sitä, että esimies käskyttää vaan on opittu siihen, että asioita voidaan tehdä oman pään mukaan. Kyseenalaistetaan siis ammattitaitoisen esimiehen sanoma ja kuvitellaan että itse tiedetään paremmin.

"Kasvatukselliset asiat, jotka on olleet 90-luvun alun ja 2000-luvun alun juttuja, niin niiden hedelmää yritetään nyt tässä työpaikoilla pyörittää. Se tapa asennoitua työhön on muuttunut todella paljon."

Esimiehet kokevat, että nuoret kehittyvät todella myöhään ja tasoerot ovat erittäin suuria. Osa harjoittelijoista joudutaan lähettämään takaisin kotiin kasvamaan ja sitten joukossa on niin sanottuja helmiä, joista yritykset joutuvat tappelemaan. Uusien sukupolvien katsotaan olevan aiempia sukupolvia hanakampia sanomaan, kyseenalaistamaan ja epäilemään asioita sekä ehdottamaan muutoksia. Esimiehet pohtivat sitä, kuinka ihmiset saadaan tulevaisuudessa vuorovaikutuksen avulla sitoutettua työhön?

Toinen haastatteluissa esiin noussut asia oli digitalisoituminen ja tekniikan kehittyminen sekä kehityksen perässä pysyminen. Älypuhelin ja sosiaalisen median lisääntyneen käytön nähtiin hankaloittavan keskustelun luomista ja vuorovaikutusta uusien sukupolvien edustajien kanssa. Myös nuorten asiakaspalvelutaitojen katsottiin kärsivän siitä, että nykyisin kommunikoidaan suurimmaksi osaksi tekniikan välityksellä, aidon kasvokkain tapahtuvan viestinnän sijaan. Lisäksi tekniikan kehittyminen vaatii esimiehiltä uuden opettelua, kuten esimerkiksi sovellusten niin, kuin whatsapp:in käytön lisääntyessä. Tekniikan kehittyminen myös mutkistaa vuorovaikutusta siten, että esimerkiksi asiakkaat ottavat yhteyttä yhä enemmän sähköpostin ja sosiaalisen median kautta, vaikka puhelimitse olisi tehokkaampi ja nopeampi kommunikoida. Viesteihin vastaaminen vie yhä enemmän työaikaa esimiehiltä, jolloin myös aikaa keskittyä asiakkaisiin ja alaisten huomioimiseen jää yhä vähemmän.

Esimiesten vahvuudet vuorovaikutusosaamisessa

Haastateltavat luettelivat omiksi vahvuuksiksi vuorovaikutusosaamisessa muun muassa jämäkkyyden, keskustelutaidot, kuuntelemisen taidon, ihmistuntemuksen, verkostojen luomisen, empatiakyvyn, tunneälyn, luottamuksen rakentamisen, omalla esimerkillä johtamisen, avoimuuden ja läsnäolon.

Esimiesten syvennettävät osa-alueet vuorovaikutusosaamisessa

Vuorovaikutusosaamisessa syvennettävinä osa-alueina tulivat esille jämäkkyys, modernit viestintäkanavat, uusien sukupolvien johtaminen, esiintymistaito, avoimuus, innostuvuus, innovatiivisuus, armollisuus itseä kohtaan, omasta jaksamisesta huolehtiminen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että ravintola-alan esimiehet ymmärtävät viestinnän ja vuorovaikutusosaamisen merkityksen osana esimiestyötä. Esimiesten näkemykset ja kokemukset omasta vuorovaikutusosaamisestaan olivat pääosin myönteisiä, mikä luo erinomaisen pohjan esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi. Haastateltavat kuvailivat esimiehille tarpeellista vuorovaikutusosaamista ja -taitoja erittäin monipuolisesti ja vuorovaikutusosaamisessa esiintyvät teemat tulivat kattavasti esille. Mainintoja oli esimerkiksi sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, kuuntelun ja havainnoinnin taidoista, yksilön erilaisuuden ja vuorovaikutustilanteen huomioimisen taidoista, verkostoitumisen taidoista. Haastavimpia vuorovaikutustilanteita esimiesten mielestä haastattelujen perusteella olivat jämäkkyuden ja empaattisuuden tasapainottaminen vuorovaikutuksessa, konfliktinhallinnan ja -ratkaisun taidot sekä tunteiden vaikutus tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Esimiesten arviot ja kokemukset omasta vuorovaikutusosaamisestaan olivat haastattelujen perusteella pääosin myönteisiä, joillakin vuorovaikutusosaamisen osa-alueilla esimiesten arvioissa oli kuitenkin hajontaa.

Jämäkkyys – Empatia

Haastatteluissa tuli esille, että esimiehet kokevat haasteita empaattisuuden ja jämäkkyuden tasapainottamisessa. Itseään empaattiseksi kuvailevat esimiehet kokevat tarvetta kehittää jämäkkyyttä toiminnassaan, vastaavasti itsensä perusluonteeltaan jämäkäksi luokittelevat ihmiset kaipaavat empatiataitojen kehittämistä vuorovaikutuksen osalta. Esimiehet kokevat, että näiden kahden osaamisalueen välille on vuorovaikutustilanteissa haastavaa löytää tasapainoa. Esimiehet kuitenkin tunnistavat empatian tarpeen lisääntyvän varsinkin uusien sukupolvien saapuessa työelämään. Tulevaisuuden työntekijät kaipaavat entistä enemmän esimiestä lähelle, tukea ja palautetta antamaan ja aktiiviseen vuoropuheluun. Esimiehen empatiataidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa uusien sukupolvien saapuessa työelämään.

Teoriakirjallisuudessa johtamistyyli on jaettu asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtajaa pidetään kovana päätösten tekijänä ja organisoijana, kun taas ihmisten johtajan katsotaan olevan vuorovaikutteinen ja empaattinen henkilö. Tämän tutkimuksen perusteella oli mahdollista erottaa kaksi esimiestyyppiä: Asioiden johtaja eli jämäkkä esimies ja ihmisten johtaja eli empaattinen esimies.

Jämäkkä esimies kokee tehokkaan päätösten teon, päätöksissä pysymisen, ongelmatilanteisiin puuttumisen sekä avoimen ja suoran palautteen antamisen olevan helppoa. Jämäkkä esimiestyyppi tunnistaa tunteiden merkityksen, mutta kokee tunteiden jopa estävän tai haittaavan tehokasta johtamista. Näin ollen hän ei näe tunteita merkittävänä työkaluna esimiestyössä. Jämäkän esimiehen arvioissa ja toiminnassa korostuu alaisten tasapuolinen ja reilu kohtelu. Jämäkkä esimies kokee kehittämisen tarvetta nimenomaan empaattisuuden ja tunneällyn osa-alueilla.

Empaattisen esimiehen toiminnassa ja arvoissa sen sijaan korostuu tunteiden ja erilaisuuden huomioiminen. Palautteen antaminen voidaan kokea hyvinkin vaikeaksi ja palautteen antamista valmistellaan huolellisesti huomioiden yksilön persoonaa. Empaattisen esimiehen palautteen antamisessa saattaa korostua niin sanotun hampurilaismallin käyttäminen. Työntekijälle annetaan ensin positiivista palautetta, jonka jälkeen käsitellään rakentava palaute ja lopuksi pyritään vielä päättämään keskustelu positiivisiin asioihin, jotta työntekijälle jää pääosin positiivinen kuva keskustelusta. Päätösten tekeminen ja niissä pysyminen voi olla haasteellista ja empaattinen esimies saattaa muuttaa herkemmin kantaansa muiden mielipiteiden perusteella. Empaattisen esimiehen kompastus kivi on helpposti oma työssä jaksaminen ja omasta jaksamisesta huolehtiminen koetaankin tärkeänä asiana. Kehityshaasteenaan empaattinen esimies näkee jämäkkyuden lisäämisen johtamistyössä ja vuorovaikutuksessa sekä päätöksen teossa.

Tunteet – tuloksellisuus ja tehokkuus

Tutkimuksessa kävi myös ilmi ristiriita tunteiden ja tunneällyn sekä tuloksellisen ja tehokkaan johtamisen välillä. Vaikka tunteiden merkitys vuorovaikutuksessa ymmärrettiin ja koettiin tärkeäksi, niin toisaalta tunteiden koettiin jopa haittaavan johtamistyötä. Ravintola-alalla korostuvat tehokkuus ja tuloksellisuus, mutta kuitenkin kysymyksessä on palveluala, joka vaatii paljon työntekijöiltä. Aiemmat ravintola-alalle suuntautuneet tutkimukset ovatkin osoittaneet, että ravintola-alalla johtaminen ja esimiestyö on vielä pitkälti tulosjohtamista. Ravintola-alaa pidetään erittäin hektisenä alana esimiehet osallistuvat paljon operatiiviseen työhön, jossa asiakas on aina keskiössä. Kiireessä ja paineessa esimiehillä ei ole aikaa ja resursseja huomioida kaikkia yksilöllisesti. Monet esimiehistä totesivatkin, että heillä ei ole niin paljon aikaa käytettäväksi alaisten kanssa keskusteluun kuin kokisivat tarpeelliseksi. Tässä voi olla yksi syy siihen, että tunteet koetaan esimiestyötä hankaloittavina tekijöinä.

Eräs haastateltava pohti tehokkuuden ja palvelualltiuden ristiriitaa työhyvinvoinnin kannalta ja totesi, että tämän vuoksi bistrot, pikaruoka-, fastfood-, ja ketjuravintolat yleistyvät hurjaa vauhtia, kun pystytään tekemään paremmalla katteella. Palvelun tuottaminen on helpompaa ja nopeampaa ja henkilökuntaa tarvitaan vähemmän. Toisaalta voidaan pohtia asiaa myös toiselta kantilta eli onko ketjuuntumisen ilmiö ruokkinut tuloksellisuuden korostumista ravintola-alalla? Ihmisläheisyys ja vuorovaikutuksellisuus tulevat esille ravintola-alan esimiesten haastatteluissa, mutta tunteita ja empatiaa ei ehkä osata vielä hyödyntää johtamisen työkaluna riittävän tehokkaasti. Yksilöiden tarpeiden ja organisaation asettamien vaatimusten ei tulisi olla jatkuvassa ristiriidassa keskenään, sillä seurauksena on helposti häiriöitä yksilöiden toiminnassa. Häiriöt ilmenevät esimerkiksi turhautumisena, epäonnistumisina, lyhytkatseisena ajatteluna sekä ristiriitoina ja konflikteina. Työntekijä voi kokea ristiriitoja, mikäli organisaation hänelle asettamat vaatimukset ja hänen henkilökohtaiset tarpeensa eivät kohtaa toisiaan. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida yksilöiden tunteita ja tarpeita ja pyrkiä tekemään työn suorittaminen mahdollisimman helpoksi työntekijöille. Varsinkin ravintola-alalla, jolle ominaista on tehokkuuden ja tuloksellisuuden tavoittelu ja toisaalta palvelualltiuden korostaminen, henkilöstö tarvitsee työstä suoriutumiseksi kaiken mahdollisen avun, tuen ja toimivat työkalut esimiehiltään.

Tunteiden vaikutus työn tekemiseen unohtuu helposti arjessa ja päivittäisessä työssä. Jokainen tunnistaa omat tunteensa, mutta niiden vaikutus muihin jää usein nopeissa tilanteissa pohtimatta. Motivaatio ja kiinnostus työtä kohtaan eivät yksin riitä hyvään tulokseen, sillä jokainen tarvitsee työtehtävissä työkavereilta huomiota, tukea ja yhteistyötä ja siksi tunteiden huomioiminen on tärkeää. Esimiehen on mahdollista harjoitella empatiataitoja esimerkiksi havainnoimalla empaattiseksi luonnehditun henkilön tapaa tehdä työtä. Näin voi oppia uusia tapoja toimia erilaisissa tilanteissa. Jokaisessa työyhteisössä on omat tunnesääntönsä, jotka määrittelevät hyväksytyjä tunteita ja tapaa ilmaista niitä. Nämä tunnesäännöt ohjaavat myös kielteisten tunteiden käsittelyä. Tämän vuoksi olisi hyvä keskustella koko työyhteisön voimin tunteista työpaikalla, mikä on hyväksyttyä ja mikä ei. Samalla voisi yhdessä miettiä, millaiset tunnesäännöt omassa työyhteisössä vallitsee ja olisiko sääntöjä tarpeen muuttaa. Avoimen keskustelun ansiosta työntekijät oppisivat ehkä paremmin ymmärtämään kollegoitaan työn arjessa. Sen jälkeen, kun työpaikan tunnesääntöjä on käsitelty yhdessä ja työyhteisö ymmärtää työpaikallaan vallitsevan kulttuurin tunteiden osalta, saattaisi ammattilaisen pitämästä koulutuksesta myös olla apua tunteiden käsittelyssä. Koulutuksessa olisi hyvä keskittyä omien tunteiden käsittelyyn ja tunnistamiseen ja sen jälkeen antaa eväitä myös muiden tunteiden huomioimiseen.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen saaminen työsuorituksista on jokaiselle työntekijälle tärkeää. Niin myönteinen kuin rakentavakin palaute ohjaa yksilön ammatillista kehittymistä. Myönteisen ja rakentavan palautteen määrittelyminen on hankalaa, sillä palautteen saaja voi joskus kokea positiiviseksi tarkoitetun palautteen negatiivisena riippuen palautteen saajan omasta kokemuksesta. Aiempien tutkimusten mukaan esimiehillä on taipumus antaa palautetta herkemmin huonosti hoidetusta työtehtävästä, kuin hyvin hoidetusta työsuorituksesta. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat aiempien tutkimusten tuloksia, sillä haastatteluissa kävi ilmi, että useat esimiehet kokivat antavansa herkemmin palautetta huonosti hoidetusta työtehtävästä, kuin hyvin hoidetusta työsuorituksesta. Positiivisen palautteen antamisessa nähtiin kehittämisen varaa. Positiivisen palautteen antamiseen on katsottu vaikuttavan työsuorituksen näkyvyys ja tavallisuudesta poikkeavuus. Lisäksi varsinkin ravintola-alalla asiakaspalvelussa hyvät työsuoritukset koetaan enemmänkin yleisinä normeina tai ääneen lausumattomina edellytyksinä, kuin erillisinä positiivisen palautteen ja huomioinnin kohteina. Tämä näkyy myös asiakkaiden toiminnassa, sillä hyvästä ruoasta ja palvelusta tulee palautetta huomattavasti paljon harvemmin, kun taas negatiivista palautetta annetaan herkemmin.

Perinteisesti työyhteisön palautetta on annettu ylhäältä alaspäin eli esimieheltä alaiselle. Nykyään yhä useammassa yrityksissä kannustetaan palautteen antoon myös alhaalta ylöspäin, toisin sanoen myös alaisia kannustetaan antamaan esimiehilleen palautetta. Ravintola-alan esimiehet kokivat tarvetta saada enemmän palautetta omasta työstään. Palautteen saaminen työntekijöiltä koettiin hankalaksi joissakin tapauksissa. Esimiehet pohtivat kuinka kannustaisivat parhaiten alaisiaan antamaan lisää palautetta. Tutkimusten mukaan alaisten esimiehille antamasta palautteesta on merkittävää hyötyä esimiehen oman työskentelyn ja johtamistaitojen kehittämisessä. Erityisesti rakentavan palautteen hakeminen näyttäisi olevan tärkeää esimiehenä kehittyessä, sillä omien epätarkoituksen-

mukaisten toimintatapojen tiedostaminen on tärkeää esimiesten kehittymisen kannalta. Palautteen saamiseen työntekijöiltä vaikuttaa esimiehen asenne palautetta kohtaan. Tutkimukseen haastatellut esimiehet suhtautuivat kuitenkin pääosin positiivisesti ja kannustavasti palautteen vastaanottamiseen alaisiltaan. On kuitenkin hyvä myös muistaa, ettei esimiestäkään ole valmistettu teflonista. Kaikki, mukaan lukien esimies, tykkäävät kuulla onnistumisistaan ja pomoakin on hyvä kiittää. Työyhteisössä hyvänä tavoitteena voisikin pitää sitä, että jokainen voisi työn ohessa tavanomaisesti kyseillä ja kommentoida asioita ja kehaista toisiaan.

Esimiehet ymmärtävät myös päivittäisen palautteen antamisen ja kannustamisen merkityksen työyhteisön onnistumiselle. Palautetta pyritäänkin antamaan jatkuvasti sen sijaan, että nojaututtaisiin ai-noastaan palaverihin tai kehityskeskusteluihin. Vuosittaiset kehityskeskustelut nähtiin tärkeinä, mutta ei riittävänä keinona yksittäisten työntekijöiden kannustamisessa ja ohjaamisessa. Esimiehet kokivat pitävänsä yllä jatkuvaa kehityskeskustelua arkisen työn suorittamisen ohella. Palautetta ovat myös kaikki arkiset ja nopeat huikkaukset, kuten esimerkiksi kehu taidokkaasti ja kauniisti asetelluista ruoka-annoksista tai asiakkaalta saadusta hyvästä palautteesta. Onnistuneen toiminnan taakamiseksi esimiehen kannattaakin pitää mieluummin paljon lyhyitä keskusteluja kuin pitkiä palaveria.

Tulevaisuuden haasteita esimiestyössä ja vuorovaikutuksessa

Haastatteluissa tuli voimakkaasti esille esimiesten huoli tulevaisuuden sukupolvien johtamisen haasteellisuudesta. Aiempien Tutkimusten mukaan uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille haastaa johtamisen, sillä kyseiset sukupolvet ovat lapsesta saakka oppineet kyseenalaistamaan hierarkiaa. He ovat saaneet paljon huomiota ja tilaa, ja heidän mielipiteitään on kuunneltu ja heitä on keuhuttu jatkuvasti niin kotona kuin koulussa. Haastatellut esimiehet kokivat, että uusien sukupolvien menestyksekkään johtamisen tueksi tarvitaan tietoa ja koulutusta. Varsinkin vanhempien sukupolvien (X-sukupolvi) ja uusien sukupolvien (Z-sukupolvi) välille on vaarana kehittyä erittäin syvä kuilu, sillä eroavaisuudet työmoraalissa ja vuorovaikutuksessa ovat suuret näiden sukupolvien välillä. Jatkossa työntekijöiden sitouttaminen työhön on yhä hankalampaa, sillä uudet sukupolvet arvostavat työn mielekkyyttä ja innostavuutta, mukavaa yhteistyötä sekä oikeudenmukaista ja arvostavaa johtamista enemmän kuin työstä saatavaa palkkaa. Tämän vuoksi motivoituneiden osaajien johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, jos heidät aiotaan saada pysymään yrityksessä. Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa, sillä esimiehet kokivat, että hyvien työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on haasteellista ja työntekijät saattavat helposti vaihtaa työpaikkaa, jos eivät viihdy yrityksessä. Myös vuorovaikutuksessa nähtiin eroja. Esimiehet kokivat, että nuorten, uusien sukupolvien edustajien kanssa on haastavaa saada aikaan vuorovaikutteista keskustelua. He pohtivat, että älypuhelinien käytön räjähdysmäinen lisääntyminen vaikuttaa negatiivisesti kykyyn olla vuorovaikutuksessa kasvokkain ihmisten kanssa.

Tämä tulee esille myös Elon (2018) suorittamassa tutkimuksessa. Tutkimuksessa todetaan, että Z-sukupolvelle, tai niin kutsutulle online- sukupolvelle, opetetaan tunne- ja vuorovaikutustaitoja läpi peruskoulun, sillä on havaittu, että vuorovaikutuksessa esiintyy ongelmia jo varhaiskasvatuksessa. Varsinkin palveluammateissa, kuten ravintola-alalla sosiaaliset taidot korostuvat. Haastatteluissa tuli esille toive huomioida nuorten vuorovaikutustaitojen kehittämistä entistä enemmän koulutuksessa. Vastuu ihmissuhdetaidoista ei kuitenkaan saisi jäädä vain nuorten hartioille, vaan myös esimiehen tulisi olla valmis vastaamaan tarpeisiin esimerkiksi aktiivisen ja kannustavan palautteen avulla. Uusien sukupolvien johtamisessa puhutaan niin sanotusta piilotetusta johtamisesta, jossa ei tunneta hierarkioita ja pyritään ymmärtämään erilaisuutta ja juuri tämä saattaa olla tulevaisuudessa avain henkilöstön sitouttamiseen. Tämän tutkimuksen perusteella esimiehet suhtautuvat myönteisesti vuorovaikutukseen ja tunnistavat sekä ymmärtävät hyvin vuorovaikutusosaamisen osa-alueita ja vuorovaikutustaitoja. Pieni lisäkoulutus saattaisi helpottaa asioiden käsitteellistämistä ja muuttamista esimiestyössä aktiivisesti käytettäviksi työkaluiksi.

Tutkimuksessa tuli myös selkeästi ilmi, että vanhempien sukupolvien edustajat eivät enää innostu niin helposti ja nopeasti uusista ideoista. He kokevat tarvitsevansa enemmän aikaa harkita faktoja pohtiakseen ideoiden toimivuutta. Taustalla on osittain oman jaksamisen säätely, sillä esimies on loppujen lopuksi kuitenkin se henkilö, joka jalostaa, hioo ja valmistelee idean alaistensa käytettäväksi ja tämä vaatii esimieheltä aikaa ja energiaa. Iän ja kokemuksen karttumisen myötä esimiehet ovat jo oppineet säätelämään omaa jaksamistaan ja havainneet ettei kannata tuhjata aikaa ja energiaa tekemällä turhaa työtä. Sen vuoksi uusiin ideoihin suhtaudutaan harkitsevammin.

Naiset vuorovaikuttajina – miehet vuorovaikuttajina

Tutkimuksessa kävi ilmi useaan otteeseen naisten ja miesten väliset erot vuorovaikutuksessa. Naisten katsottiin ajattelevan asioita laaja-alaisemmin ja pidemmällä aikajänteellä. Miesten taas katsottiin elävän enemmän hetkessä ja ajattelevan asioita suoraviivaisemmin. Myös tavassa kommunikoida katsottiin olevan selkeitä eroja. Miesten koettiin olevan suorapuheisempia, kun taas naisilla koettiin olevan tapana harrastaa selän takana puhumista. Erot kommunikaatiossa aiheuttavat ongelmia työyhteisössä. Esimiehet näkivät tähän ratkaisuna aktiivisemmän keskustelun asioista.

Moniammatillisissa tiimeissä ihmisten erilaiset ammatilliset identiteetit tuovat usein lisähaasteita vuorovaikutukseen. Useassa haastattelussa tuli esille myös ravintola salin henkilöstön ja keittiöhenkilöstön väliset vuorovaikutusongelmat. Tämän voidaan osittain katsoa johtuvan siitä, että keittiöissä työskentelevä henkilökunta on usein miesvaltaista, kun taas salilla työskentelee useimmiten naisvaltainen henkilöstö. Ongelmia aiheuttaa myös se, että painetilanteet eri pisteissä sijoittuvat usein eri aikoihin ja toisen pisteen työntekijän voi olla hankala ymmärtää tätä seikkaa. Tähän nähtiin keskusteluissa ratkaisuna työpisteen vaihtaminen. Salin henkilöstö kokeilee tehdä muutaman vuoron keittiössä ja vastaavasti keittiön henkilöstö kokeilee tarjoilutyötä, jolloin toisen pisteen työn ymmärtäminen lisääntyy kokemuksen myötä. Joissakin yrityksissä työnkierto on käytössä ja kokemukset ovat positiivisia. Työroolien vaihtamisen katsotaan edesauttavan kollegoiden työtehtävien ymmärtämistä sekä helpottavan vuorovaikutusta työyhteisössä. Työntekijöiden ammatilliset tiedot ja taidot ovat

hyvin erilaisia ja ymmärryksen varmistamiseksi kaikkein yksinkertaisimmistakin asioista pitää puhua avoimesti.

Esimiesten näkemykset vuorovaikutusasenteistaan, arvoistaan ja motivaatiostaan olivat valtaosin myönteisiä. Viestintää ja vuorovaikutusta, kehityskeskusteluja ja palautteen antamista pidettiin tärkeänä. Lisäksi esimiehet kertoivat luottavansa siihen, että keskustelemalla voidaan ratkaista useimmat työyhteisön haasteet. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esimiehet kokevat vuorovaikutuksen ja viestinnän olevan merkityksellistä johtajuudessa ja esimiestyössä.

Esimiesten käsitykset viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja arviot omasta vuorovaikutusosaamisestaan olivat enimmäkseen myönteisiä. Lähes kaikki esimiehet arvioivat toteuttavansa kohdeorganisaation suosittamia viestintäkäytänteitä kohtalaisen säännöllisesti. Henkilökuntapalavereja pidetään kohtalaisen säännöllisesti ja tarpeen mukaan. Kehityskeskusteluja käydään vuosittain, mutta tämän ei katsottu olevan riittävä määrä ravintola-alalla, joten esimiehet ilmoittivat pyrkivänsä käymään kehityskeskusteluja alaiensa kanssa myös jatkuvasti työn ohella.

Toimivat organisaatioviestinnän järjestelyt edistävät osaltaan työyhteisön vuorovaikutteisuutta ja lisäävät muun muassa työhyvinvointia, tuloksellisuutta sekä osallistavat työntekijöitä organisaatioon. Ravintola-alan esimiehet kuitenkin kokevat viestinnän järjestämisen haasteelliseksi. Työ on hektistä, työntekijät työskentelevät eri vuoroissa ja palavereja lukuun ottamatta, kaikki eivät ole koskaan yhtä aikaa paikalla. Monessa haastattelussa tulikin esille, että organisaatioviestinnän järjestelyissä olisi parantamisen varaa, jotta esimiesten viestintä olisi tehokkaampaa ja helpompaa. Haastatteluissa tuli myös esille, että esimiehet tarvitsevat informaatiota yrityksen asioista, kuten budjeteista, myynneistä ja tavoitteista, jotta heillä työkaluja hoitaa oma työnsä tehokkaasti ja tuloksellisesti sekä ohjata ja johtaa alaisiaan oikeaan, haluttuun suuntaan.

POHDINTA

Tutkimuksessa kartoitettiin esimiesten kokemuksia omasta vuorovaikutusosaamisestaan. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä laajentaa tutkimusta ja tarkastella esimerkiksi myös ravintola-alan suorittavan tason työntekijöiden sekä ylemmän johdon ja yrittäjien arvioita esimiesten viestinnästä ja vuorovaikutusosaamisesta. Työyhteisön vuorovaikutusosaaminen ei kehity viestivän yksilön vaan viestintäsuhteen kautta. Näin ollen tehokas ja tarkoituksenmukainen organisaatioviestintä ei toteudu kehittämällä vain esimiesten viestintä- ja vuorovaikutusosaamista vaan myös alaisilla täytyy olla vuorovaikutustaitoja. Tämä tuli esille myös haastatteluissa ja sen vuoksi myös työntekijöiden vuorovaikutusosaamisen kehittäminen olisi tärkeää. Esimiehet painottivat haastatteluissaan, että nuorten ravintola-alan koulutuksessa tulisi painottaa enemmän viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Niin ikään olisi mielenkiintoista tutkia, minkälaisia vuorovaikutusosaamista työelämä asettaa muille kuin esimiesten ammattiasemassa toimiville. Olisi hyvä rakentaa räätälöityjä valmennuskokonaisuuksia ammattikuntakohtaisesti ja arvioida valmennuksen tehokkuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta osaamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä ravintola-alan esimiesten vuorovaikutusosaamisesta ja luoda mahdollisuus esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi. Myönteisten tulosten valossa voidaan todeta, että lähtökohdat esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi ovat hyvät, sillä kyselyyn vastanneet esimiehet ovat kiinnostuneita viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja pitävät vuorovaikutusosaamista erittäin merkittävänä osaamisalueena johtamistyössä. Monet vastaajat ilmaisivat myös kiinnostusta ja tarvetta aiheita koskeviin koulutuksiin.

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että johtajan vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää esimerkiksi koulutuksen, itsenäisen opiskelun, omien työtehtävien arvioinnin, mentoroinnin ja työnohjauksen kautta. Vuorovaikutusta voidaan kehittää myös viestintäkoulutuksen avulla. Vuorovaikutusosaamisen kehittämisen edellytyksenä on luoda esimiehille mahdollisuus tarkastella ja kehittää omaa osaamistaan. Jotta tämä olisi mahdollista täytyy esimiehillä olla käsitteitä tarkastella ja ymmärtää omaa viestinnällistä toimintaansa työyhteisössään. Viestintäkoulutuksen etuna voisi olla, että se auttaisi esimiehiä tiedostamaan oman vuorovaikutusosaamisensa, tarjoaisi mahdollisuuden oppia erilaisista vuorovaikutustilanteista ja tätä kautta taitoja mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään. Ravintola-alan ammattilaisille olisi hyvä rakentaa räätälöityjä kursseja ja arvioida koulutuksen tehokkuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikutusta vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä. Ravintola-alan esimiehet kokivat koulutuksen hyödyllisenä ja tarpeellisenä sillä monet, erityisesti keittiön esimiehet, eivät ole saaneet koulutuksessaan tietoa vuorovaikutusosaamisesta. Lisäksi uusien sukupolvien johtamisen katsotaan tuovan haasteita ja muutoksia esimiestyöhön ja vuorovaikutukseen ja näin ollen aiheesta olisi hyvä järjestää koulutusta. Jatkuvasti muuttuvassa ja uudistuvassa työelämässä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutusosaamisen huomioiville työelämävalmennuksille tulee varmasti olemaan yhä suurempi tarve ja kysyntä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aihe oli aika vaikea ja tutkimuksen tekeminen oli haastavaa, mutta antoisaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä oli tässä tapauksessa tuntematon ja se oli yksi perustelu menetelmän valintaan. Menetelmä tuli tutkimuksen edetessä tutuksi. Haastattelujen osalta kävi ilmi, että haastatellijan koulutus olisi tarpeen, jotta haastateltavista olisi mahdollista saada vielä enemmän tietoa irti. Haastateltavien kanssa oli mukava keskustella ja kartoittaa samalla alalla työskentelevien esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia ravintola-alasta ja esimiestyöstä. Tutkimus vastasi tavoitteeseen oppia uutta ja haastaa itseään kehittymään.

LÄHTEET

- AALTIO, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- AARNIKOIVU, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOYpro.
- CANARY, D. J. 2003. Managing interpersonal conflict: a model of event related to strategic choices. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 515–550.
- COLLIANDER, A., RUOPPILA, I. & HÄRKÖNEN, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu -Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: WS Bookwell Oy.
- EK 2005. Elinkeinoelämän keskusliitto. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väliraportti. Viitattu: 1.3.2018. Saatavissa: http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf
- ELO 2018. Nuorten työelämäodotukset- selvitys. Viitattu: 15.10.2018 Saatavissa: <https://www.elo.fi/tietoa-elosta/uutiset/2018/nuoret-voivat-kokea-epakohtien-esille-tuomisen-tyopaikalla-hankalaksi>
- ERÄMETSÄ, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- ERÄSALO, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Ulla Eräsalo ja Restamark.
- ERÄSALO, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tarkistettu painos. Helsinki: Restamark.
- ESIMIES.INFO – Valmennusverkko 2011. Esimiehen roolit ja tehtävät. Viitattu 11.2.2018. www.esimies.info
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- HACKMAN, M. Z. & JOHNSON, C. E. 2013. Leadership. A communication perspective. 6. painos. Long Grove: Waveland Press.
- HANHINEN, T. 2010. Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sijainti: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/66396/browse?type=author&value=Hanhinen%2C+Taina> Viitattu: 12.12.2018.
- HANNAGAN, T. 2008. Management. Concepts & Practices. Edinburgh Gate. Harlow: Pearson Education Limited.
- HAVUKKO, M., HELENIUS, A., IMMOLA, T., KOTILA, T & TIELINEN E. Näyttötutkintostrategia -projekti 2009. Ehdotuksia, ideoita ja malleja näyttötutkintostrategian laatimiseksi. HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulu ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- HAVUNEN, R. 2000. Uusia näkökulmia asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.
- HELAKORPI, S. 2005. Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna.
- HEMMI, M., HÄKKINEN, U. & LAHDENKAUPPI, M. 2008. Avec: Asiakaspalvelua ravintolassa. 6. painos. Helsinki: WSOY
- HILTUNEN, A. 2012. Johtamisen taito -elämän mittainen matka. Talentum.

- 5D=fina.deduplication%3A%22%22&dfApplied=1&lookfor=kuurila+2014&type=AllFields#aapeli.169555
- KUUSELA, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- LAHTI, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- LAHTILUOMA S., SILANDER M-L., TURUNEN R. & W. S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirkkopalvelut, Merja-Leena Silander, Sirkka Wiman ja Kotimaa-Yhtiöt / Kirjapaja.
- LANKINEN, P., MIETTINEN, A., SIPOLA V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- LÄMSÄ A-M & HAUTALA, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- LÄMSÄ, A-M. & PÄIVIKE T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- MANKA, M-L. & MANKA, M. 2004. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- METSÄMUURONEN, J. 2005: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- MINTZBERG, H. 2011. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- NIKKOLA, M., SALMINEN, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Espoo: J Impact Oy.
- NORTHOUSE, P.G. 2016. Leadership: Theory and Practice. Seventh Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- NUMMELIN, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- NURMI, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus Oy
- OTALA, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- PIILLI, M. 2006. Esimiestyön avaimet –Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma.
- PENTIKÄINEN, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki: WS Bookwell.
- PIHA, K. & POUSSA, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.
- PURO, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino.
- RISTIKANGAS, M-R., RISTIKANGAS, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro.
- ROUHIAINEN- NEUNHÄUSERER, M-S. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. [Viitattu 15.10.2018]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>.
- ROUHIAINEN, M-S. 2005. Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005. Jyväskylän yliopisto.
- RUUTU, S. & SALMIMIES, R. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.
- SALMINEN, J. 2001. Johtamisviestintä: Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppa-kaari.
- SALMINEN, J. 2012. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.
- SALMINEN, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

- SURAKKA, T. & LAINE, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- SYDÄNMAANLAKKA, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- TIENARI, J. & PIEKKARI, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Helsinki.
- TOIVANEN, P. 2010. Hahmotelma johtajuudesta ravintola-alalla: Tutkimus kahdesta ravintolayrityksestä Varsinais-Suomessa. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. [Viitattu: 12.1.2018]. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22562/Toivanen_Pia.pdf?sequence=1.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosa-keyhtiö Tammi.
- TYÖTERVEYSLAITOS 2014. Työhyvinvointi. [Viitattu 9.2.2018]. Saatavissa: www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx
- TYÖTERVEYSLAITOS 2014. Työyhteisöt ja -organisaatiot -osaamiskeskus: Työyhteisöpalvelut Kulttuuri ja taide työyhteisöjen tukena. [Viitattu: 10.6.2018]. Saatavissa: <http://slideplayer.fi/slide/2485460/>
- VALKONEN, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylä Studies in Humanities 7. Jyväskylän yliopisto.
- VESTERINEN, P. & SUUTARINEN, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Kirkkonummi.
- VIITALA, R. 2005. Johda osaamista. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- VIITALA, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy
- VIITALA, R. & JYLHÄ, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- YUKL, G. 2006. Leadership in organisations. Sixth edition. Uppersaddle River, New Jersey, 07458: Pearson Education Inc.