

Naiset johtajina keittiössä

- Kokemuksia naisjohtajuuden haasteista ja mahdollisuuksista

Fanni Polón



Tekijä(t) Fanni Polón	
Koulutusohjelma Ruokatuotannon johtaminen	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Naiset johtajina keittiössä - Kokemuksia naisjohtajuuden haasteista ja mahdollisuuksista.	Sivu- ja liitesivumäärä 43+ 2
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin naisjohtajien kokemuksia ravintola-alan keittiön johtotehtävissä toimimisesta. Opinnäytetyössä tuotiin esille naisjohtajien kokemuksia johtotehtävistä ja koulutuksen antamista valmiuksista toimia johtotehtävissä. Aihe on ajankohtainen ja tavoitteena oli herättää myös keskustelua siitä, miten alan toimijat näkevät naisten mahdollisuudet edetä ravintola-alalla johtotehtäviin. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten naiset sijoittuvat keittiön päällikkö- ja johtotehtäviin. Alaongelmat olivat: miten koulutus on tukenut naisten sijoittumista työelämään, millaisia esteitä tai mahdollisuuksia naisten urapolulla etenemiseen on ja mitkä tekijät auttavat etenemään naisia keittiön päällikkö- ja johtotehtäviin?</p> <p>Opinnäytetyön keskeinen tietoperusta muodostui johtajuuden tutkimuksesta, joka käsitteli erilaisia johtamisteorioita ja johtajuustapoihin liittyviä tutkimuksia. Teoriaosuudessa käsiteltiin Restonomi (AMK) koulutusta ja sen vaikutusta opiskelijoiden urapolkuun.</p> <p>Naisjohtajien kokemuksia kerättiin teemahaastattelulla ja saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysejä hyödyntäen syksyllä 2021. Haastatteluiden keskeiset teemat olivat tasa-arvo työelämässä, keittiössä työskenteleminen johtotehtävien näkökulmasta, johtajuus ja naisjohtajuus, sekä tulevaisuus ja urapolku. Haastateltavina oli kuusi naisjohtajaa, jotka työskentelivät erilaisissa keittiön johtotehtävissä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksissa tuli esille se, että tasa-arvon toteutumisessa ja palkkaeroissa ravintola-alalla oli vielä kehitettävää. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkoista puhuminen ravintola-alla oli edelleen iso tabu, jolloin myös mahdolliset palkkaerot voivat kasvaa. Työpaikoilla tulisikin puhua ääneen nykyisestä palkkatasosta ja niistä periaatteista, joilla palkka määräytyy. Tasa-arvo ja ylenemismahdollisuudet johtotehtäviin eivät haastateltavien mielestä toteutuneet täysin, mutta niissä nähtiin tapahtuneen positiivista kehitystä viimeisten vuosien aikana. Johtajuudesta oli tunnistettavissa hyvä ja huono johtajuus ja niihin liittyviä ulottuvuuksia, joita toimialan johtamismalleissa olisi hyvä kehittää. Jaettu johtajuusmalli oli selkeästi suosituin malli. Haastateltavat tunnistivat esteitä tai hidasteita, joita he olivat kohdanneet urallaan ja moni niistä oli heidän kokemustensa mukaisesti yhteydessä naiseuteen.</p> <p>Kehittämisehdotuksina koulutuksen osalta ovat johtamiseen liittyvän teoriaopetuksen lisääminen ja uranohjauksen painottaminen koko opiskelun aikana. Opiskelijoiden itsearviointitaitojen systemaattinen ohjaaminen lisäisi opiskelijoiden ammatillisten valmiuksien tunnistamista ja madaltaisi kynnystä siirtymiseen keittiön vastuu- tai päällikkötehtäviin.</p> <p>Jatkotutkimusehdotuksena nousi esille tarve haastatella myös keittiön johtotehtävissä toimivia miehiä ja tutkia heidän kokemuksiansa uralla etenemisestä. Olisi mielenkiintoista saada selville, onko vastaajien sukupuolella merkitystä, tunnistavatko eri sukupuolet samanlaisia haasteita uralla etenemisessä.</p>	
Asiasanat Naisjohtajuus, johtajuus, urapolku, restonomi	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Johtajuuden mahdollisuudet ja haasteet.....	3
2.1	Aikaisempia tutkimuksia naisjohtajuudesta	8
2.2	Aikaisemmat tutkimukset	13
2.3	Naisten ja miesten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä	14
2.4	Keittiön hierarkkisen johtamisjärjestelmän tuomat haasteet	17
2.5	Gastronomisesti merkittävät palkinnot ja niiden jakautuminen Suomessa	20
3	Restonomi (AMK) urapolku ja urakehitys elinikäisenä oppimisprosessina	21
3.1	Koulutusmahdollisuudet Restonomi (AMK) koulutuksen esittely ja muu ravintola- alan koulutus Suomessa	22
3.2	Restonomien (AMK) sijoittuminen työelämään	24
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus.....	27
4.1	Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelut	27
4.2	Kohderyhmä ja aineistonkeruu	28
4.3	Aineiston analysointimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi	29
5	Tulokset	32
5.1	Tasa-arvo työelämässä.....	32
5.2	Keittiössä työskentely johtotehtävien näkökulmasta	32
5.3	Johtajuus ja naisjohtajuus	34
5.4	Tulevaisuus ja urapolku	35
6	Pohdinta ja johtopäätökset	37
6.1	Tulosten tarkastelu.....	37
6.2	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	39
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	40
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	42
	Lähteet	44
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	51
	Liite 2. Haastattelupyynnö	52

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee naisia keittiön johtotehtävissä. Opinnäytetyössä tutkin johtajuutta ja haastatteluiden avulla selvitän naisjohtajien kokemuksia keittiön johtotehtävissä toimimisesta. Tutkimuksessa kartoitan myös sitä, miten koulutus on tukenut urapolulla etenemistä, minkälaisia esteitä tai mahdollisuuksia etenemiseen on ollut ja mitkä tekijät auttavat etenemään keittiön esihenkilö- tai johtotehtäviin. Opinnäytetyö on toimeksianto Haaga-Helien amk:lta ja eritoten ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelmalta. Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää Haaga-Heliale ratkaisuja siihen, kuinka naisopiskelijoita tulisi tukea urapolulla etenemisessä johtotehtäviin, sekä esittää mahdollisia ratkaisumalleja, miten se olisi toteutettavissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös herättää keskustelua tästä ajankohtaisesta aiheesta: mikä on naisen paikka keittiömaailmassa. Ravintola-ala on perinteisesti toisaalta ajateltu olevan naisten ala, etenkin, jos puhutaan suurtalouskeittiöistä ja suorittavasta työstä. Jos taas puhutaan Fine dining -tyyppisistä ravintoloista niin monesti huomataan, että näissä keittiössä naiskokit ja -päälliköt ovat harvinaisempia. Viime aikoina myös mediassa on käyty paljon keskustelua naisten paikasta keittiömaailmassa ja tämä sai minut kiinnostumaan tästä aiheesta. Naisjohtajien haastattelujen avulla haluan kartoittaa ravintoalan johtotehtävissä olevien naisten kokemuksia niistä haasteista ja mahdollisuuksista, joita he ovat kokeneet omalla urallaan ja millainen heidän urakehityksensä on ollut ja missä vaiheessa uraa he ovat siirtyneet johtotehtäviin. Haastatteluissa haluan myös heidän kokemusten kautta selvittää niitä hyviä käytänteitä, joita heillä kokeneempina työntekijöinä on jakaa meille vähemmän aikaa alalla olleille työntekijöille. Haastattelujen avulla pyrin löytämään koulutukseen liittyviä onnistumisen kokemuksia ja koulutuksen kehittämideoita.

Opinnäytetyössä viitekehyksen olen rakentanut johtajuuden teoriaan ja aikaisemmin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Opinnäytetyössäni esittelen restonomi (AMK) koulutuksen sisältöä ja lisäksi esittelen lyhyesti myös muita ravintola-alan kouluttautumismahdollisuuksia. Koulutuksen esittelyn kautta haluan tuoda esille myös urapolun suunnitteluun liittyviä asioita. Teoriaosassa olen myös kartoittanut restonomi (AMK) tutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden sijoittumista työelämään. Tällä hetkellä ravintoalalla on työvoimapula osavista työntekijöistä, joka suurelta osin johtuu COVID-19 aiheuttamista muutoksista ravintola-alan työtehtävissä. Huomattava osa ravintola-alan työntekijöistä lomautettiin tai irtisanoittiin ja monet alan työntekijät siirtyivät muihin tehtäviin ja sen seurauksena he eivät olekaan palanneet takaisin ravintola-alalle.

Opinnäytetyön pääongelma on:

- Miten naiset sijoittuvat keittiön päällikkö- ja johtotehtäviin?

Alaongelmat ovat:

- Miten koulutus tukee naisten sijoittumista työelämään?
- Millaisia esteitä tai mahdollisuuksia naisten urapolulla etenemiseen on?
- Mitkä tekijät auttavat etenemään naisia keittiön päällikkö- ja johtotehtäviin?

2 Johtajuuden mahdollisuudet ja haasteet

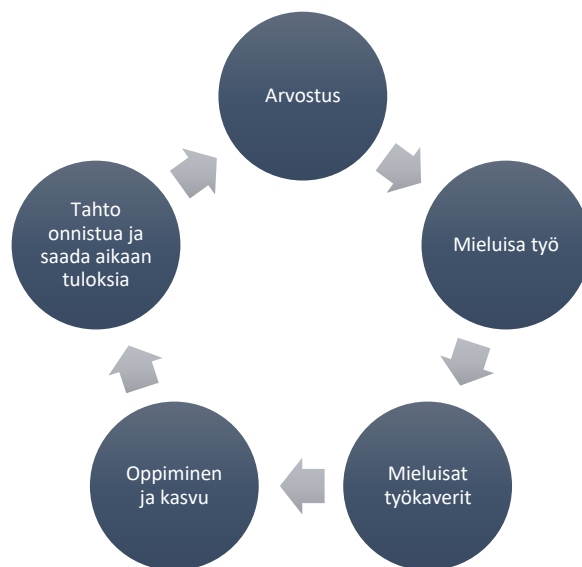
Johtamiseen on oleellisesti liitettävissä kaksi englannin kielistä sanaa management, jolla tarkoitetaan asioiden johtamista, sekä leadership, jolla tarkoitetaan taas ihmisten johtamista. Sanat kuvaavat johtamisen eri puolia. Johtamiseen liittyy paljon moniulotteisempia asioita, mutta näillä kahdella sanalla on keskinen merkitys tarkastellessa johtajuutta. (Juuti 2017, luku 1.)

Johtaja on henkilö, joka vaikuttaa ja kannustaa ryhmää toimimaan ja työskentelemään kohti suunniteltua tavoitetta. Johtajuus ei ole yhteydessä sukupuoleen, vaan kyse on enemmän henkilön luontaisista johtajaominaisuuksista tai opituista tavoista, joita henkilö itse kehittää urallaan. Miehet ja naiset kerryttävät ja osoittavat johtamistaitoja ja tutkimusten mukaan miesten ja naisten johtamistyyliä on havaittavissa tiettyjä eroja. Naisjohtajia kuvataan muuntautumiskykyisemmiksi kuin miesjohtajia. Naisjohtajat pyrkivät innostamaan ja kouluttamaan heidän alaisiaan, sekä kannustavat tiimityöskentelyyn. Lisäksi naisjohtajat hyödyntävät empatiaa ja aitoa keskusteluyhteyttä, sekä ajattelevat näiden olevan avain menestykseen. (Tutorialspoint 2021.) Miesjohtajat kuvataan näkemään tunteet enemmän heikkoutena kuin vahvuutena. Miehet nähdään myös itsevarmempina johtajina. Miesten työskentely tyyli nähdään myös enemmän itsekeskeisemmäksi, kun tiimityöskentelyksi. (Chamorro-Preduzic & Gallop, 2020.)

Johtaja on sellainen henkilö, joka on kykenevä näkemään kokonaisuuksia ja asiat laajassa perspektiivissä. Johtaja ymmärtää, kuinka yrityksen toimintaa voidaan parantaa ja mikä saa ihmiset työskentelemään kohti yrityksen asettamaa tulevaisuuden visiota. Nykypäivän johtajuudessa ei enää riitä, että saa ihmiset motivoitumaan. Johtajilla on hyvä olla erilaisia työkaluja, empatiataitoja ja heidän tulee pystyä hyvään vuorovaikutukseen ihmisten kanssa menestyäkseen työssään. (Morgan 2020.)

Johtamista kuvaillaan ihmisten väliseksi toiminnaksi. Johtaminen muotoutuu myös vuorovaikutuksen kehittyessä. Johtamiselle on tyypillistä myös se, että työyhteisössä toimivilla henkilöillä on yhteisiä tavoitteita ja mielikuvia. Johtajuus edustaa prosessia, kun taas johtaja yksilöä. Johtaja määritellään yksilöksi, joka ohjaa ja muokkaa työntekijöidensä ajattelutapaa, luo visiota, kannustaa alaisiaan ja edistää ajatusta siitä, että jokaisella on tärkeä tehtävä organisaatiossa. (Juuti 2017, luku 3) Johtamisessa ja sen kehittämisessä on oleellista huomioida kaikki ulottuvuudet. Niistä tärkeimmiksi on lueteltu ihmisten johtaminen, kehittäminen ja johtamisen perusta, joka on luottamus ja asioiden johtaminen. (Juuti 2016, luku 1,2.)

Esihenkilön työstä on kuvattu tulevan johtamista vasta siinä vaiheessa, kun hän saa vastualueellaan työskentelevät henkilöt tekemään toimivaa ja hyvää yhteistyötä. Hyvän yhteistyön avulla työtehtävien päämäärät ovat paremmin saavutettavissa. Tällainen yhteistyötoiminta ei kuitenkaan synny, mikäli työntekijät eivät luota esihenkilöön, organisaatioon tai toisiinsa. Luottamus on moniulotteinen käsite ja johtajan on myös tiedostettava, että luottamus on ansaittava. Hänen alaisuudessaan työskentelevät henkilöt ovat asettaneet itsensä haavoittuaiseen asemaan tullessaan organisaation töihin tietämättä sen tarkemmin ohjauksen ja valvonnan luonteesta. Epäoikeudenmukaisen johtamistyylin seurauksena työntekijä voi menettää luottamuksen johtajaan ja myös koko organisaatioon. (Juuti 2016, luku 1.4.)



Kuvio 1. Työntekijöiden toiveet työstä (mukaillen Juuti 2016)

Kuvio 1 havainnollistaa työntekijöiden toiveita työstä ja siitä, mitä he haluavat työn sisältävän. Tärkeimmiksi elementeiksi työntekijät ovat nostaneet mieluisat työkaverit, jotka luovat hyvää ryhmädynamiikkaa. Jatkuvan oppimisen ja kasvun tarjoaminen auttavat työntekijää etenemään omalla urapolulla, sekä edistävät työntekijän omaa tahtoa onnistua ja saada aikaan parempia tuloksia. Lisäksi esille on nostettu työn mielekkyys ja arvostus tehdystä työstä. Työn mielekkyys ja työn arvostus ovat asioita, joita hyvä johtaja osaa ottaa esille omassa johtamistyössään. Johtaja toimii avainasemassa ja voi vaikuttaa paljon työntekijöiden motivaatioon antamalla palautetta ja ohjaamalla työntekijöitä heitä kiinnostaviin ja heille sopiviin työtehtäviin. Mikäli johtaja on kykeneväinen toteuttamaan nämä elementit,

on hän toiminnallaan saanut luotua hyvää johtamista ja hyvän ilmapiirin työskennellä.
(Juuti 2016, luku 1.2.)

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan arviolta 10 prosenttia johtajista on luokiteltavissa ihmisten johtamista esihenkilötyössään painottaviksi henkilöiksi. Vastaavasti suurin osa eli 90 prosenttia johtajista painottavat arviointien mukaan pelkästään asioiden johtamista tai sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista. Asioiden johtamiseen esihenkilötyössään tukeutuu 40 prosenttia johtajista. (Juuti 2016, luku 2.1.)

Asioiden johtamisella tarkoitetaan sitä, että keskitytään asioiden hoitamiseen ja päämäärien saavuttamiseen, unohtamalla ympärillä työskentelevät ihmiset ja heidän vaikutuksensa koko organisaation toimintaan. Ilman työntekijöitä, ei myöskään synny tuloksia. Ihmisten johtaminen koetaan myös usein haastavammaksi kuin asioiden johtaminen. Ihmisten johtamisessa lähdetään siitä, että ei pystytä tietämään, mitä toisen mielessä liikkuu ennen kuin on saavutettu luottamuksellinen keskusteluyhteys. Ihmisten johtamiseen olennaisesti vaikuttavat mielikuvat, tunteet, vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri. Hyvällä johtajalla on visio siitä mitä ollaan saavuttamassa ja mitä päämäärää tavoitellaan, sekä erinomainen strateginen suunnitelma siitä, kuinka nämä asiat voidaan saavuttaa. Tällä erotellaan myös asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen. Hyvä johtaja pystyy sukeltamaan vision avulla myös työntekijöiden tunteisiin, kun taas asiajohtamista tekevä henkilön pääasiallinen tavoite on se, että työ tulee tehtyä. Asiajohtaja ei kiinnitä huomioita juurikaan ympärillä oleviin työntekijöihin. (Andrew 2018.)

Kun johtamistyyllissä yhdistetään ihmiskeskeisyys ja asiakkeskeisyys on todennäköistä, että työntekijät tavoittelevat esihenkilön johdolla yhteisiä yrityksen kannalta tärkeitä arvoja ja päämääriä. Tässä yhdistetyssä johtamistyyllissä esihenkilö on pystynyt jakamaan työtehtävät erilaisiin vastuualueisiin, joihin työntekijät ovat sitoutuneet. Sitoutuminen edesauttaa jokaisen henkilön kehittymistä työssään. (Juuti 2016, luku 2.2.)

Jaettu johtajuus on nostettu tärkeäksi strategiaksi nykyisessä johtamiskulttuurissa. Jaetun johtajuuden kautta voidaan pitää kaikki organisaatiossa ajan tasalla. Jaettu johtajuus mahdollistaa ja auttaa tunnistamaan myös tulevaisuuden johtajapotentialiaa. (Morgan 2020). Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet kulkevat yhdessä kohti samaa päämäärää ja yhdessä keskustellen ratkaisevat myös mahdollisesti eteen tulevia haasteita. Jaettu johtajuus ottaa koko tiimin mukaan ja haastaa heitä myös opettelemaan johtajan taitoja. (Juuti 2017, luku 8.2.)

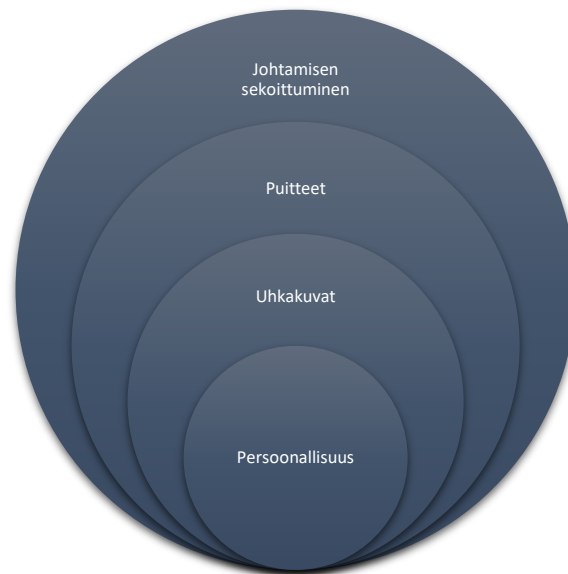


Kuvio 2. Johtajan ominaisuudet (mukaillen Juuti 2017)

Kuviossa 2 esitellään hyvän johtajuuden ominaisuuksia. Hyvän johtajan ominaisuuksissa korostuvat vuorovaikutus, empatia, luovuus ja delegointikyky. Johtajuudelle ominaista on se, että siihen liitetään erilaisia ominaisuuksia, joita hyvällä ja huonolla johtajalla on. Johtamisen oppimisen haasteena on kuitenkin todettu se, että monesti ajatellaan, että johtajaksi synnyttään. Johtamistaidot ovat kuitenkin opittuja taitoja ja jokaiselle se olisi suotavaa, sillä nykyiset työt ja organisaatiot vaativat jaettava johtajuutta ja sitä pystytään oppimaan ainoastaan harjoittelemalla. (Juuti 2017, luku 1.2.) Vuorovaikutus kertoo onnistumisesta ja hyvin johdetussa työyhteisössä on keskinäinen luottamus, mutkaton yhteistyö ja yhteiset tavoitteet, joihin työntekijät ovat sitoutuneet. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu se, että hän on pystynyt rakentamaan vuorovaikutuksen niin, että työntekijät uskaltavat kertoa myös negatiivisia uutisia tai korjausehdotuksia. (Tjäder 2017.) Empatiakyky korreloi suoraan työn suorittamisen kanssa ja se on kriittinen osa emotionaalista älykkyyttä ja tehokasta johtamista. Empatiakykyä kuvaillaan välttämättömäksi ympäristön ja työolosuhteiden parantamiseksi (Center for Creative Leadership 2020). Tärkeiksi ominaisuuksiksi on nostettu myös delegointikyky, rehellisyys, itsevarmuus ja luovuus (Koulutus.fi 2020).

Huonosta johtajuudesta puhuttaessa nostetaan esiin empatian puute, tasalaatuisuuden puute, yksilöiden suoritusten tunnistamattomuus ja kommunikoinnin puute (Leadership & performance development, s.a.). Huono johtajuus voidaan myös määritellä johtamiseksi,

joka tavalla tai toisella haittaa työntekijöiden tai työntekijän työskentelyä kohti haluttua päämäärää tai työhyvinvointia (Juuti 2018, luku 2.1).



Kuvio 3. Huono johtajuus (mukaillen Juuti 2018.)

Kuviossa 3 Huono johtajuus on esitetty huonon johtajuuden piirteitä erilaisina syvyytsoina. Kuvioista käy ilmi, että hyvä ja huono johtaminen sekoittuvat keskenään. Puitteisiin nojautuva huono johtajuus, uhkakuviin perustettava johtajuus ja esihenkilön persoonallisuudesta tuleva huono johtajuus. (Juuti 2018, luku 2.1; Taajama 2018.) Hyvän ja huonon johtamisen sekoittumisella tarkoitetaan, että johtaja kantaa liikaa vastuuta ja nostaa itseään korkeelle yhteisön toiminnassa. Tämän tapahtuminen on havaittavissa esimerkiksi huonona yhteishenkenä työpaikalla ja kommunikation ja tiedonkulun ongelmina. (Juuti 2018, luku 6.1.) Puitteisiin nojautuvassa johtajuudessa on molemminpuolinen epäluottamus. Johtaja ei luota alaisiin, eikä alaiset johtajaan. Puhe organisaatiossa ei kuitenkaan missään vaiheessa kohdistu huonoon johtajuuteen vaan puitteisiin, sillä puitteet koetaan normaaleiksi. Uhkakuviin perustuvassa huonossa johtamisessa on kyse siitä, että koko organisaation toimintakulttuuri on vääristynyt. Tämä ilmiö on havaittavissa työyhteisössä negatiivisten tunteiden yleistymisellä. (Juuti 2018, luku 3.)

Viimeisintä (kuviossa 3) kuvattua persoonallisuuden vaikutusta huonoon johtajuuteen kuvataan niin, että johtaja on sellaisessa asemassa, että hän on täysin vapaa kaikesta kriittisistä. Johtajan käyttäytyminen saattaa saada jopa psykopaattisia piirteitä. Tällä tasolla viimeistään työyhteisö alkaa kategorisoida päällikköön pahuuden piirteitä. Tässä vaiheessa

työyhteisö liittää kielteiset tunteet päällikön persoonaan ja johtajuuteen. (Juuti 2018, luku 5.3.)

Huono johtaminen kuitenkin on keskeytettävissä, mutta se vaatii voimakkaita toimenpiteitä. Huonon johtamisen poistamiseksi on paikannettava ongelmallinen tai haitallinen käytösmalli, sillä huonolla johtamisella on tapana pahentua ajan kuluessa. Huono johtajuus voi kuitenkin ilmetä monin eritavoin, mutta se kuitenkin poikkeaa hyvästä johtajuudesta. Hyvä johtaja asettaa työntekijänsä ensimmäiseksi ja puolustaa rohkeasti heidän oikeuksiaan, kun taas päinvastaisesti huonolla johtajalla on tapana ajatella vain omaa uraansa ja kuinka mahdollisesti ylemmät tahot häneen suhtautuvat. Hyvä johtaja myös kommunikoi työntekijöidensä kanssa ja pyrkii tukemaan työskentelyä, kun taas huono johtaja taas monesti vetäytyy kiireen tai jonkun muun verukkeen takia syrjään, eikä ota kantaa tai vastuuta asioista. (Juuti 2018, luku 7.1.)

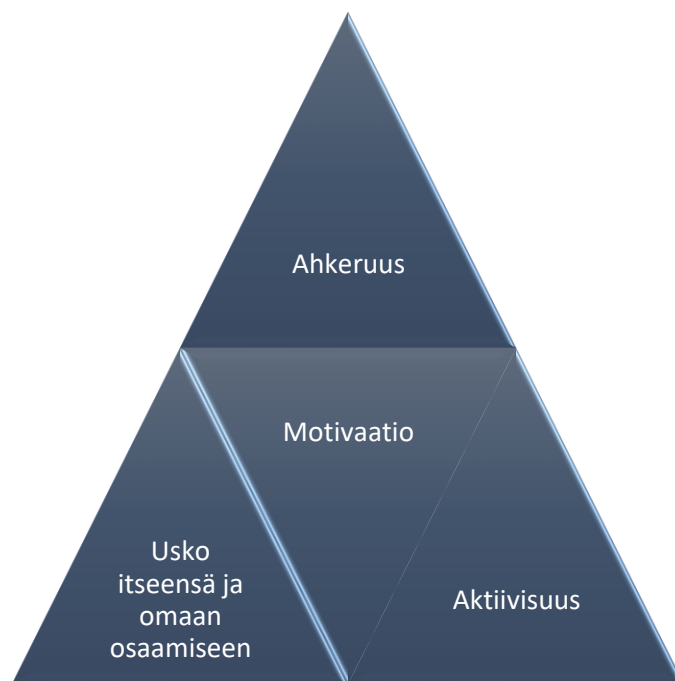
Juuti (2018) ehdottaa kirjassaan Huono johtaminen - tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön, että johtajuudesta pitäisi työpaikalla käydä avointa dialogia siitä; miten johtaminen palvelee organisaatiota ja mitä hyvää johtaminen tuottaa työntekijöille, joihin se kohdistuu.

2.1 Aikaisempia tutkimuksia naisjohtajuudesta

Kansainvälisiä tutkimuksia naisjohtajuudesta on tehty jo 1970-luvulta lähtien. Ensimmäisissä tutkimuksissa keskityttiin tutkimaan sitä, että kykenevätkö naiset olemaan johtajia. Hiljalleen tutkimuksien näkökulma muuttui tarkastelemaan mies- ja naisjohtajien johtamiskäyttäytymiseen liittyviä eroja. Suomessa naisjohtajuustutkimus alkoi käytännössä 1980-luvulla. Suomessa aluksi kiinnostuksen kohteena oli naisjohtajien vähäinen määrä ja naisjohtajien eriarvoisuus suhteessa miesjohtajiin ja heidän asemaansa. Kuitenkaan selkeää vastausta siihen kysymykseen, että miksi naisjohtajia on niin vähän eri organisaatioiden huippupaikoilla ei ole. (Hyvärinen 2016, 28.) Monenlaisia selityksiä ja tulkintoja on olemassa ja siksi tämä aihe naisjohtajuudesta on edelleen kiinnostava ja ajankohtainen. Naisjohtajuuden historia on monesti ollut liitettävissä yrittäjyyteen. Tavallisin kaava johtoasemaan nousemiseen oli, joko oman yrityksen perustaminen, vanhemmilta yrityksen periminen tai naimisiin meneminen yrityksen omistajan kanssa. Naisjohtajuuskeskustelu on Suomessa käynnistynyt vasta 1970-luvun lopussa. Keskustelua tuolloin leimasi vahvasti se, että naisjohtajien osuus oli pieni ja heidät nähtiin eriarvoisena miesjohtajiin verratessa. (Vanhala s.a.)

Naisjohtajuuskeskustelun alkaessa suomalaisten yritysten johdossa oli vain kourallinen naisia. Esimerkiksi vuonna 1978 suurimmista 2500 yrityksestä naisjohtajien osuus oli yksi prosentti. Vastaava tilanne oli myös valtion johdossa. Naisia ei ollut lainkaan hierarkian ylimmillä portailla tai heitä oli yksittäistapauksia. 1970-luvun vuosikymmenen naisjohtajat olivat suurimmilta osin pienissä ja syrjäisissä yksiköissä, sekä yrityshierarkian keskipor- taalla (Tukiainen & Villanen 2016.)

Puhuessa naisjohtajasta tai -johtajuudesta on oleellista se, miten se määritellään. Naisjoh- tajaa voidaan tarkastella kategorioiden, stereotyyppien ja skeemojen kautta. Myös johto- asemassa olevat naiset voivat itse identifioitua naisjohtajiksi tai vaihtoehtoisesti pitää koko naisjohtajakategorisointia turhana. Kuitenkin ympäristöllä on tapana kategorisoida tietyt henkilöt johonkin ryhmään kuuluvaksi, vaikka kategorisoitava ei itse niin tekisi. Kategori- sointi perustuu yleensä ulkoisten tunnusmerkkien mukaan; henkilön käytöksen, kommuni- kointityylin ja arvojen oletetaan olevan ulkoisten tunnusmerkkien mukaan rakennetun identiteetin mukaisia. (Aaltio 2006, 183.)



Kuvio 4. Hyväksytyjen johtajien piirteet (mukaillen Mäkelä 2018.)

Kuviossa 4 tuodaan esille kuvion muodossa hyväksytyjen johtajien piirteitä. Tutkimukset osoittavat, että käsitykset johtajuudesta ovat yhteydessä edelleen miehisinä pidettyihin ominaisuuksiin ja sukupuoli on huomattava merkitys esimerkiksi poliittiselle johtajalle. Naisten johtajuus on tasapainoilua erilaisten maskuliiniseen sukupuolen ja johtajuuteen

liitettyjen vanhojen mielikuvien ja käsitysten, sekä nykyään ajateltujen hyväksytyjen johtajien piirteiden välillä. On monia piirteitä, jotka ovat edesauttaneet tehtävässä menestymistä, kuten ahkeruus, motivaatio, usko itseensä ja omiin taitoihin, sekä aktiivisuus. Hindasteita puolestaan ovat aiheuttaneet median kohtelu, julkisuus, yhteiskunnallisen tason arvot, normit, stereotypiat, organisaatiotason esteet kuten sukupuolirooleihin liitetyt käytännöt, suhteet, sekä mentoroinnin puute. (Mäkelä 2018.) ”NAINEN, joka lyö nyrkin pöytään ja sanoo, että perkele tästä en anna periksi, hän on heti niin kuin kiukutteleva ämmä, jonka kanssa on hirveän vaikea tulla toimeen.” Sitaatti on tutkija Johanna Mäkelän väitöskirjasta (2018) Naiset politiikan huipulla – Sukupuolittunut viestintä ja johtajuus.

Tukiainen & Villanen (2016) ovat antaneet esimerkkejä naisista, jotka ovat nousseet niin sanottuihin poliittisiin johtoasemiin 1990-luvun ja 2000-luvun aikana. Tähän kyseiseen ryhmään on nostettu Tarja Halonen, joka 1995 nimitettiin Suomen ensimmäiseksi naisulkoministeriksi ja vuonna 2000 presidentiksi. Lisäksi on mainittu Elisabet Rehn, joka oli ensimmäinen naispuolustusministeri, sekä Riitta Uosukainen, joka oli ensimmäinen nainen eduskunnan puhemiehenä. Poliittiselta puolelta on nostettava myös pääministeri Sanna Marin, joka valittiin tehtäväänsä vuonna 2019. Hän on Suomen kolmas naispääministeri ja Suomen historian nuorin pääministeri. (Valtioneuvosto s.a.)

Naisjohtajuuden tutkimuksista puhuttaessa on myös oleellista tarkastella sitä, miten asiaa on tutkittu tai mitä asioita ei ole tutkittu, sekä mihin tutkimus keskittyy. Naisjohtajuuden tutkimuksilla tarkoitetaan akateemista tutkimusta, joka kohdistuu naisten perustamien yritysten ja muiden organisaation naisjohtajiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa kiinnostuksena on ollut naisten johtamisurat, työn ja perheen yhteensovittaminen, naisten johtamiskäyttäytyminen ja työhyvinvointi. (Tukiainen & Villanen 2016, 30.) Tutkimuksia on tehty myös vallan, yhteiskunnallisten rakenteiden ja tasa-arvon, syrjinnän ja etiikan näkökulmista (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn 2007, 297).

Viime vuosina tutkijat ovat alkaneet kiinnostua naisista lasikaton alla, eli keskijohtoon kuuluvista naisista (Vanhala 2004; Lämsä ym. 2007). Kansainvälisellä tasolla kyseiset asiat ovat kiinnostaneet tutkijoita ja epäsoviva työkuultuuri, sukupuolesta johtuva syrjintä ja sukupuolten palkkaerot (Segovia-Pérez, Figueroa-Domecq, Fuentes-Moraleda & Muñoz-Mazón. 2019, 184.)

Suomessa naisjohtajien osuus kaikista johtajista on 32 prosenttia, Pohjoismaista ainoastaan Tanskassa on pienempi osuus. Euroopan maista Latviassa on eniten naisjohtajia, noin 44 prosenttia. (Sanandaji & Apunen 2019). Edelleen puhutaan lasikattoilmiöstä, joka estää naisia etenemästä ylimpään johtoon. Kyseinen ilmiö on monissa maissa tunnettu

myös kansainvälisellä "glass ceiling"-termillä, joka perustuu siihen, että naisten urakehitys pysähtyy keskijohtoon, jolloin he eivät saavuta paikkaansa ylimmässä johdossa. (Boone, Veller, Nikolaeva, Keith, Kefgen & Houran. 2013, 231).

On kuitenkin huomioitava, että Suomessa, ylempien toimihenkilöiden keskuudessa johto-tehtävissä toimivien naisten osuus on kasvanut 14 prosentista 32 prosenttiin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Lisäksi kaikissa asiantuntijatehtävissä on kasvua nais-ten osuudessa (Lehto 2009). Tilastokeskuksen julkaisemassa vuoden 2008 Työolotutki-muksessa on kysytty vastaajilta heidän kokemuksiaan lähimmän esihenkilönsä toimin-nasta ja ominaisuuksista. Tilastollisesti naisjohtajat ovat osoittautuneet kehittyneemmiksi tuen ja rohkaisun antamisessa, työsuorituksissa onnistumisessa kiittämisestä, palautteen antamisessa, innostamisesta, työntekijän tunteiden huomioon ottamisessa ja kannustami-sessa opiskelemaan ja kehittymään työssä. Sukupuolten eroja ei ole kuitenkaan havaitta-vissa ristiriitojen sovittelussa, vastuun jakamisessa ja esimerkiksi keskustelutaidoissa. (Lehto & Sutela 2008.)

Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen (2007) ovat todenneet tutkimuksessaan Naisten johta-mat yritykset ja kannattavuus tutkimuksessa, että naisjohtajuuden ja yrityksen kannatta-vuuden välillä on kiistaton yhteys. Naisten ja heidän mahdollisten etenemisesteiden tar-kempi tarkastelu ja mahdollinen poistaminen tarjoaisi yrityksille selvää kilpailuetua. Suora-viivainen päätös siitä, että miesjohto pitäisi vaihtaa naisiin, ei kuitenkaan parantaisi yritys-ten kannattavuutta ja tämä ei ole tarkoituksena. Suositeltavampaa ennemmin olisi kiinnit-tää huomiota niihin lukuisiin mekanismeihin, jotka suosivat miesten taikka vaikeuttavat naisten nousua ylimpään liikkeenjohtoon. Jos naisten kykyjä systemaattisesti aliarvioidaan keskijohtoa seuraavissa ja ylempää johtotasoa edeltävissä tehtävissä, ei myöhemmissä-kään vaiheissa ole menestymisen mahdollisuuksia. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 9.)

Vuonna 2019 päivitetystä 360- degree- assesment -tutkimuksessa selvitettiin nais- ja miesjohtajien ominaisuuksia ja kykyjä toimia johtotehtävissä. Työntekijöitä pyydettiin arvi-oimaan johtajien suoriutumista eri osa-alueilla ja arvioimaan, kuinka vahvoja tai heikkoja johtajien suoriutuminen oli kokonaisuudessaan. Tutkimuksen vastauksista nousi esille sel-västi, että naiset johtoasemassa ovat vähintään yhtä hyviä, jollei jopa potentiaalisempia kuin miehet. On monia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miksi naiset edelleen edustavat muutamaa prosenttia yritysten ylimmässä johdossa, mutta yksi suurista osatekijöistä on organisaation sisäisen kulttuurin stereotyyppinen ajatus naisista. Stereotyyppiset ajattelu-mallit muuttuvat varsin hitaasti. Monissa organisaatioissa on edelleen sellainen käsitys, että naiset eivät halua organisaatioiden ylimpiin asemiin ja sivuuttavat itsensä kilpailusta.

Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat kuitenkin vanhat stereotyyppiset käsitykset osittain vääräksi tiedoksi. Stereotyyppiat ja kulttuuriset kuvat naisista vaikuttavat merkittävästi palkkaamiseen, sekä ylennyksien saamiseen, mikä osaltaan myös myötävaikuttaa siihen miksi edelleen on niin vähän naisia yritysten korkeimmassa johdossa. (Zenger & Folkman 2019.)

Hyvärinen (2016) väitöskirjatutkimuksessa ”Monta polkua johtajuuteen” tutkittiin naisjohtajien urakertomuksia. Tutkimuksessa selvitettiin, miten naisjohtajien elämäntilanne, urakehitys ja johtajuus yhdistyvät. Tutkimuksessa johtajuus määriteltiin koko elämänkaaren laajuiseksi prosessiksi, jota tarkasteltiin neljän eri osa-alueen kautta. Näitä tarkastelussa olleita osa-alueita olivat kasvatus, koulutus, urakehitys ja johtajan olemus (Kuvio 5).



Kuvio 5. Johtajuuden neljä eri osa-alueetta (mukaillen Hyvärinen 2016.)

Kuviossa 5 on tuotu esille johtajuuden neljä eri osa-alueetta, joita ovat kasvatus, koulutus, urakehitys ja johtajan olemus. Johtajuuden ensimmäinen osa-alue liittyy kasvatukseen. Turvallinen kasvatustyyli, kotona vallitsevat arvot, kannustus ja positiivinen asenne työtä ja opiskelua kohtaan tukivat osaltaan johtajuuden muodostumista. Myönteisen kehityksen taustatekijöinä korostettiin perheen, koulun, nuoruuden ja hyvien työpaikkojen merkitystä. Vastoinkäymisten selittäminen, tavoitteiden asettaminen tulevaisuudelle ja toiveikkuuden tukeminen olivat myös keskeisiä vaikuttavia tekijöitä. (Hyvärinen 2016, 32.)

Koulutuskokemusten merkitystä johtajuuden kehittymisessä on tutkittu aika vähän ja monesti tutkimus on keskittynyt lahjakkaiden oppilaiden näkökulmiin. Murphyn ja Johnsonin (2011, 461–464, ks. Hyvärinen 2016, 33.) esiin nostamassa elämänkaarinäkökulmassa erotetaan yleisen koulutuksen kokemukset ja johtajakoulutuksen vaikutukset. Johtajakoulutuksessa erityisesti eri oppilaitoksilla on mahdollisuus erikoistua johtajakoulutukseen ja

tehdä erilaisia johtamistaitoja tukevia harjoituksia ja tehtäviä jo varhaisella iällä. Johtajuutta tutkittaessa on huomattu, että varhaisilla kokemuksilla on suuri vaikutus oman johtajuus identiteetin muotoutumiselle. Esimerkiksi oppilaiden ja opiskelijoiden mukaan ottaminen osaksi koulun ja oppilaitoksen työskentelyä ja kehittämistä voi edesauttaa johtajuuden ja johtajuustaitojen kehittymistä. Mentorimainen työskentelyote voi myös edistää johtajuuden kehittymistä. (Hyvärinen 2016, 33–34.)

2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Anna Piispanen (2017) on Pro gradu tutkielmassaan käsitellyt aihetta Naiset keittiöiden mestareina. Tutkimus on tehty haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa on tutkittu naiskeittiömestareiden kokemuksia eri aihepiireistä. Ensimmäinen aihepiiri kattaa ruoanvalmistuksen, luovuuden ja taloudelliset työtehtävät. Toisessa aihepiirissä käsitellään työyhteisöä ja sen johtamista keittiömestarin näkökulmasta. Kolmannessa aihepiirissä käsitellään haastateltavien näkemyksiä naisena olemisen vaikuttamisesta työkokemuksiin. Tutkittavat mielsivät keittiömestari ammatti-identiteetin samankaltaisesti. Kuitenkin havaittavissa oli eriyväisyyksiä oman osaamisen ja perinteisenä nähdyn keittiömestaruuden välillä. Työyhteisöt koettiin tärkeiksi, mutta vastuu ja keittiömestarina toimiminen toivat myös haasteita ja velvollisuuksia työyhteisössä. Sukupuolen on kuvattu aiheuttaneen haasteita.

Sanna Hyvärisen (2016) väitöskirjatutkimuksessa Monta polkua johtajuuteen tutkittiin naisjohtajien urakertomuksia. Tutkimuksessa selvitettiin miten naisjohtajien elämäntilanne ja urakehitys ja johtajuus yhdistyvät. Tutkimuksessa kuvattiin koko naisjohtajuuden elämäntilanne haastatteluiden kautta aina lapsuudesta alkaen. Tutkimus antaa ennestään vähän tutkitun tuloksen naisjohtajuuteen Suomessa. Tutkimuksessa tarkastellaan kehitystä johtajaksi ja johtajuutta osana koko elämän kaarta.

Deborah A. Harris ja Patti Giuffre (2015) ovat tutkineet amerikkalaisten naiskeittiömestareiden kokemuksia epätasa-arvosta, työn sukupuolittuneisuudesta, naisjohtajuudesta sekä työn ja perhe-elämän yhdistämisen näkökulmista. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla, johon osallistui 33 naiskeittiömestaria. Aihetta he tutkivat myös kokien historian näkökulmasta, sekä kriitikoiden antamien arvostelujen kautta. Tutkimus julkaistiin vuonna 2015 nimellä Taking the Heat: Women Chefs and Gender Inequality in the Professional Kitchen. Tutkimuksen valmistuessa 17 haastateltavaa 33 kokonaismäärästä oli lopettanut keittiössä työskentelyn. Monet heistä kertoivat perhe-elämän ja työelämän yhdistämisen vaikeuksista. Monet keittiössä työskentelevät naiset mielsivät ravintola-alan ”eri-

laiseksi” kuin muut alat, jonka tapoihin kuuluu pitkät työvuorot ja sopimattomat keskustelun aiheet, tutkijoiden mukaan se muistutti monta muuta miesvaltaista alaa. Naisen tehtävänä on sopia tiimiin, joka on miesvaltainen. Naisten pitäisi hyödyntää enemmän omia kompetenssejaan ja näyttäytyä erilaisina, eikä asettua miesten ennalta määrättyyn muotiin. Ala ei tule tutkimuksen mukaan muuttumaan ennen kuin enemmistö naisia alkaa vaatia omia oikeuksiaan ja paikkaansa ammattikeittiössä. Lisäksi myös perhe rakenteen on muututtava niin, että nainen voi olla samaan aikaan keittiömestari ja perheellinen.

2.3 Naisten ja miesten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä

Urakehitysteorioiden näkökulmasta tarkasteltuna johtajuuden olemus ja johtajuuden kehittyminen on uusien haasteiden edessä erityisesti yhteiskunnallisten muutosten myötä. Nykyiset työurat ovat aikaisempiin verrattuna pirstaleisia ja toisaalta myös monimuotoisempia. Nykyisin työurissa yhdistyy aikaisempaa enemmän sekä henkilökohtainen elämä että ammatillinen elämä. Uratutkimuksen kenttää haastavat myös useat rinnakkaiset termit, jotka vaikeuttavat tutkimustulosten vertailtavuutta. Superin (1957, 1980) teorian mukaan yksilön ammatillisessa urakehityksessä voidaan erottaa kolme tekijää, jotka ovat ammattiin liittyvät kiinnostukset ja kyvyt, käsitys ammatista ja urista sekä ammatillinen kehitys elämänkaareissa. Ginzberg (1988) loi jo 1950-luvulla klassisen teorian ammatillisessa kehittämisessä ja ammattiin vaikuttavista valinnoista. Tässä teoriassa kuvaillaan ammatinvalintaa elinikäiseksi prosessiksi. Tässä prosessissa etsitään tasapainoa ammatillisten tavoitteiden ja työelämän realiteettien välille. (Hyvärinen 2016, 35–36.)

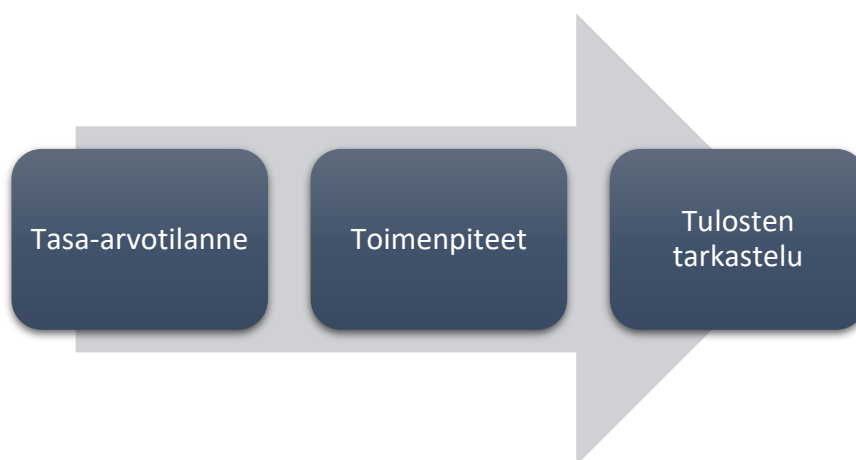
Sukupuolten tasa-arvo on kirjattu Suomen perustuslakiin, jonka mukaan ketään ei saa sijoittaa eriarvoiseen asemaan ilman hyväksyttävää perustetta. Tasa-arvolaki on naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) kieltää syrjinnän sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun johdosta melkein kaikilla elämänoilla. (Tasa-arvolain neuvottelukunta s.a.) Suomi onkin yksi maailmanlaajuisesti johtavia maita tasa-arvon vaalimisessa. 2000-luvulla myös tasa-arvokeskustelu on moninaistunut. Nouseva teema on ollut sukupuolistereotyyppien purku. Kuitenkin kehitettävää löytyy esimerkiksi palkkatasa-arvossa. Palkkatasa-arvoa ei olla edelleenkaan saavutettu. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Tasa-arvokeskustelu on alkanut vuosikymmeniä sitten, mutta edelleen pohditaan syitä siihen, miksi naisten osuus yrityksen ylimmässä johdossa on huomattavasti pienempi kuin miesten. Miehet ja naiset ovat hierarkkisesti erilaisissa asemissa yrityksessä ja työelämässä ylipäätään. Tammikuussa 2021 julkaistussa Ylen artikkelissa käydään läpi lähes 670 eurooppalaista suuryhtiötä käsittävää EWOB 2020 Gender Diversity Index-tutkimusta,

josta on nähtävissä, että naisten osuus suuryritysten koko johtajistosta on 28 prosenttia ja ylimmässä johdossa on ainoastaan 17 prosenttia. Toimitusjohtajaksi asti päässeistä ainoastaan 6 prosenttia oli naisia. Naisten vahvin asema on yrityksen hallituksessa (Mäntylä 2021). Naisten osuus on kasvanut nimenomaan keskijohdon tasolla (Tukiainen & Villanen 2016, 32).

Naiset ovat olleet laajasti mukana Suomessa työelämässä ja Suomen tasa-arvolainsäädäntö on kehittynyt. Työhön osallistumisaste on länsimaiden korkeimpia ja työsuhdemalli on suurimmalta osin ollut kokoaikainen työsuhte. On kuitenkin tiedossa, että töiden eriytyminen miesten ja naisten välillä on Suomessa poikkeuksellisen voimakasta. Tämä pätee molempiin niin horisontaaliseen, että vertikaaliseen eriytymiseen. Horisontaalisen eriytymisen mukaan esimerkiksi hoiva-ala ja opetus, ovat tilastollisesti naisvaltaisia aloja. Kun taas vertikaalista eriytymistä on se, että yritysten johtotehtävissä on selvästi enemmän miehiä kuin naisia. (Tukiainen & Villanen 2016, 31.)

Tutkimuksissa on kiinnitetty myös paljon huomiota siihen, onko miesten ja naisten välillä eroja. Oli niitä tai ei, on kuitenkin työelämässä sukupuolia kohdeltava tasa-arvoisesti. Tasa-arvotyön keskeisenä tavoitteena 1960-luvulta lähtien ovat olleet naisten taloudelliset oikeudet, vaatimus samapalkkaisuudesta ja vaatimus etenemismahdollisuuksista. Tasa-arvoasioiden tarkastelua organisaatioissa vaatii 2005 uudistettu tasa-arvolaki. Jokaisen työnantajan tulee edistää tasa-arvoa työpaikalla ja on pyrittävä siihen, ettei työtehtävät eriydy sukupuolen mukaan. Esimerkiksi johtotehtävät eivät voi eriytyä pelkästään miehille. Käytännössä jokaisen yrityksen, joka työllistää yli kolmekymmentä henkilöä on tehtävä tasa-arvosuunnitelma, joka sisältää: tasa-arvotilanteen, toimenpiteet ja tulosten tarkastelun (Kuvio 6).



Kuvio 6. Tasa-arvosuunnitelman keskeiset kohdat (mukaillen Kontoniemi s.a.)

Kuvio 6 kuvastaa uudistetun tasa-arvolain tarkastelua organisaatioissa. Ensimmäinen kohta eli tasa-arvotilanne, tarkoittaa selvitystä yrityksen sisäisesti miesten ja naisten sijoittumisessa erilaisiin työtehtäviin, sekä selvitystä palkoista ja palkkaeroista. Toinen kohta eli toimenpiteet, tarkoittaa yrityksen tekemiä sisäisiä suunniteltuja toimenpiteitä edistämään samapalkkaisuutta ja tasa-arvoa yrityksen sisäisesti. Kolmas kohta eli tulosten tarkastelu kuvastaa arvion siitä, kuinka organisaatio on pystynyt toteuttamaan aikaisemmissa vaiheissa suunnitellut edistykset tasa-arvon puolesta ja millaisia tuloksia niillä on konkreettisesti saatu aikaiseksi. Näin ollen ainakaan yli kolmekymmentä henkilöä työllistävässä yrityksessä ei naisten puuttuminen johdosta pitäisi jäädä huomaamatta. (Kontoniemi s.a, 21.)

Naisten ja miesten tasa-arvoiseen urakehitykseen vaikuttavat edelleen perheen perustaminen ja pienet lapset. Suomessa naiset ovat poissa työelämästä pienten lasten vuoksi edelleen melkein yksipuolisesti. Pitkät poissaolot työelämästä vaikuttavat kielteisesti erityisesti naisten ura- ja palkkakehitykseen. (Salmi & Närvi 2017.) Poissaoleminen työelämästä, esimerkiksi äitiysloman takia korreloi suoraan palkassa. Mikäli nainen on poissa alle kaksi vuotta työelämästä, hänen palkkansa on 8–11 prosenttia pienempi kuin naisen, joka ei ole ollut äitiyslomalla. Jos työmarkkinoilta poissaolo on yli kolme vuotta, palkka on lähes 19 prosenttia pienempi kuin vastaavasti naisen, joka ei ole ollut äitiyslomalla. (THL 2021.)

Erityisesti naisten pitkiä poissaoloja työstä on haastava vähentää, mikäli miesten osuutta vanhempainvapaiden käytössä ei saada kasvatettua. Suomessa myös miehiä on kannustettu pitämään enemmän perhevapaita, mutta mitään suurta muutosta ei ole saatu aikaiseksi. Monissa muissa Pohjoismaissa on tehty selkeästi miehiä ohjaavia muutoksia vanhempainvapaajärjestelmään. Jotta tasa-arvoisia työurien kehittymisiä pystytään edistämään, on perhevapaiden muutos yksi välttämättömistä toimenpiteistä. (Kangas 2019.) Perhevapaauudistusta on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön ja hallituksen puolesta ja siitä julkaistiin luonnos helmikuussa 2021. Uudistuksen tarkoituksena on huomioida perheiden moninaisuus, luovutaan sukupuolitetusta kielestä ja sukupuoleen sidotuista päivärahoista. Useat eri järjestöt ovat tukeneet uudistuksessa niin sanottua 6-6-6-mallia, jonka mukaan kuusi kuukautta käyttäisi äiti, kuusi kuukautta vanhemmat jakaisivat keskenään ja kuusi kuukautta käyttäisi isä. Perhevapaiden jakaminen naisten ja miesten kesken on tutkitusti yhteydessä esimerkiksi sukupuolten tasa-arvoon työelämässä. Uudistuksen on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2022. (THL 2021.)

Vuonna 2018 naisten tulot, huomioiden koko työmarkkinat, olivat keskimäärin 84 prosenttia miesten ansioista. Naisten ja miesten välinen palkkaero on Suomessa kaventunut suhteellisen nopeasti aina 1980-luvulle saakka, jonka jälkeen palkkaeron kaventuminen hidastui. Palkkaeroa on pyritty tasoittamaan erilaisilla toimilla ja tällainen oli esimerkiksi vuodesta 2006 vuoteen 2019 aikana toiminut samanpalkkaisuusohjelma, joka onnistui kaventamaan palkkaeroa neljä prosenttia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.)

Palkkaeroa on selitetty sillä, että miehet ja naiset toimivat eri toimialoilla ja tehtävissä. Monilla naisvaltaisilla aloilla palkkaus on pienempi kuin miesvaltaisilla aloilla. Miehillä tulojen kehitys on voimakkaampaa ja he saavuttavat nuorempina ansiotulojen huipun. Tätä ilmiötä on selitetty muun muassa perhevapailla, joita naiset ovat käyttäneet enemmän kuin miehet. On kuitenkin huomioitava se, että koulutuksella ei pystytä selittämään miesten korkeampia palkkoja. Suomessa naiset ovat koulutetumpia kuin miehet, mutta silti keski-ansiot ovat miehiä pienemmät kaikilla koulutusaloilla. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2020.)

Sukupuolen liitettäviä asenteita ja käsityksiä tasa-arvosta omaksutaan niin koulutuksen kautta kuin myös koko kasvuympäristöstä. Tutkimuksissa yhdeksäsluokkalaisten asenteista tasa-arvoon on havaittavissa, että vaikka suurimmalta osalta suhtautuminen on myönteistä, on osa omaksunut kasvuympäristön ja yhteiskunnan sukupuoleen liittyviä enakkokäsityksiä. Vuonna 2012 julkaistun raportin mukaan viidesosa tytöistä ja reilu kolmasosa pojista ajattelee, että sukupuoli vaikuttaa heidän ammatinvalintaansa ja urapolkuunsa. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2020.)

2.4 Keittiön hierarkkisen johtamisjärjestelmän tuomat haasteet

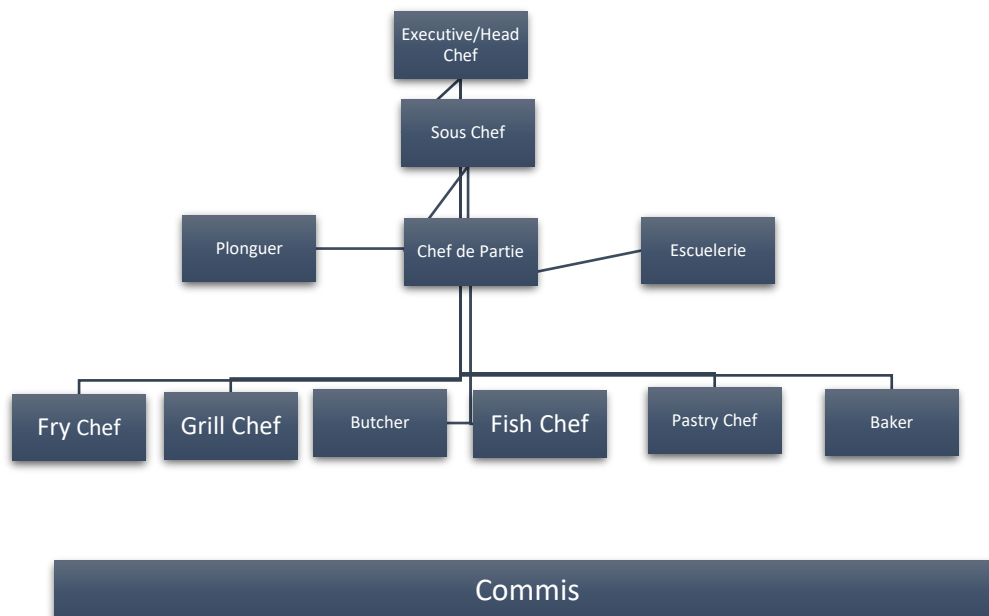
Vuosisatoja sitten kehitetty nimike nimeltään Chef juontaa juurensa armeijaan ja tähän aikaan maailmaan, jolloin miehet yksinään olivat osa armeijaa. Tämän takia ensimmäiset Chef-titteliä käyttävät henkilöt olivat miehiä. Ajan saatossa Cheffit alkoivat ottaa lisää valtaa ja muokkaamaan kulttuurista ja kulinaarista maailmaa ympärillään. Tästä kehittyi myös tänä päivänä voimassa oleva Haute Cuisine, jolla tarkoitetaan korkean luokan ravintoloita. (Farell 2016.)

Ranskan kielestä käännettynä sana "chef" tarkoittaa johtajaa (Chesser & Cullen 2013, 3). Tänä päivänä kuitenkin, englannin kielen sana "chef" voi tarkoittaa ketä tahansa keittiön ammattilaista huomioimatta hänen asemaansa keittiön hierarkiassa. Englanninkieliset sanat "head chef" tai "executive chef", tarkoittavat suomeksi suunnilleen keittiömestaria. Se

on nykypäivän termi, joka tarkoittaa suomen kielellä todellista keittiön johtajaa. Keittiömestari määrittää, mitä ruokalistalla tarjoillaan ja kuinka se valmistetaan. Hän johtaa ja ohjeistaa keittiöhenkilökuntaa. Keittiömestari on usein myös päätösvastuussa siitä, miten raaka-aineet tilataan ja mistä ne ostetaan. (Given-Wilson & Meyer 2020.) Monet keittiömestarit vastaavat myös hallinnollisista tehtävistä, ostoista, kannattavuudesta ja kouluttavat sekä ohjeistavat työntekijöitään (Bureau of Labor Statistics 2021).

Keittiön hierarkkinen järjestelmä kehitettiin Ranskassa vuosisatoja sitten, armeijan hierarkian mukaan. Hierarkian tarkoituksena oli, että jokainen keittiössä tiesi päällikkönsä, työ-kaverinsa ja tarkat tehtävänsä. Hierarkian tarkoituksena oli parantaa keittiön kaaottista toimintaa. (Baskette 2001, 31.) Jokainen keittiö toimii järjestyksen ja ohjeistuksen, sekä käs-kjärjestyksen mukaan. Kyseisen hierarkian on kehittänyt Georges Auguste Escoffier ja se on edelleen käytössä ympäri maailman. Hierarkian koko ja rakenne vaihtelee riippuen keittiön koosta ja tyylistä. (Collier 2018.)

Nykyään keittiömestareiden oletetaan olevan ykkösluokan ruoanvalmistajia, jotka pystyvät valmistamaan loisteliaita ruokia, mutta myös johtamaan ja motivoimaan henkilökuntaa. Keittiömestarin täytyy johtaa keittiötä niin, että se saavuttaa maksimaalisen voiton niin ta-loudellisesti kuin myös asiakkaiden tyytyväisyyden mittarilla mitattuna. Keittiömestarin työ on tänä päivänä paljon moniulotteisempaa kuin pelkästään ruoan valmistamista, suunnit-telua ja toteutusta. (Chesser & Cullen, 2013, 3.)



Kuvio 7. Keittiöhierarkia (mukaillen Select s.a)

Kuviossa 7 on esitetty keittiöhierarkia. Hierarkian ylimmäisenä on keittiömestari. Keittiömestari vastaa koko keittiön johtamisesta, menu suunnittelusta, henkilökunnan johtamisesta ja raaka-ainehankinnoista, sekä kulujen budjetoinnista. Sous chef -tittelillä tarkoitetaan apulaiskeittiömestaria. Apulaiskeittiömestari on yhtä lailla vastuussa keittiön johtamisesta ja hän toimii yhteistyössä keittiömestarin kanssa. Monesti hänellä on vahvempi rooli henkilökunnan johtamisessa ja uusien työntekijöiden kouluttamisessa. Plonguer tarkoittaa keittiöavustajaa, joka auttaa työntekijöitä aikaa vievissä tehtävissä, kuten esimerkiksi kasvien kuorimisessa, keittiövälineiden puhdistuksessa ja lautasten kiillottamisessa. Pienemmissä keittiöissä hänen tehtävänsä on monesti yhdistetty tiskaajan tehtäviin. Escuele-rie tarkoittaa tiskaria. Tiskarin tehtävänä on astioiden peseminen ja kiillottaminen, sekä huolehtiminen siitä, että kaikki astiat ovat oikeilla paikoillaan ennen serviisiä. Chef De Partie tarkoittaa vuoromestaria. Vuoromestareilla voi olla erilaisia nimikkeitä riippuen keittiön koosta ja henkilökunnan määrästä. Kuitenkin jokaisella vuoromestarilla on oma vastuualueensa, josta he vastaavat. Yksi vuoromestari voi vastata lämpimästä puolesta, lisukkeista tai kylmän puolen jälkiruoista. Commis tarkoittaa keittiön työntekijöitä, jotka työskentelevät eri työtehtävissä. He työskentelevät vuoromestareiden alaisuudessa. (Collier 2018.)

Hierarkia on hyvä tiedostaa ja ymmärtää, jotta ymmärtää historialliset lähtökohdat keittiöhierarkialle. Nykyisin keittiöhierarkia on muokkautunut ravintoloiden ja teknologian kehittyessä. Nykyään esimerkiksi teurastajat ravintolassa eivät ole enää niin yleisiä, koska raaka-ainetuotanto on kehittynyt niin, että lihan voi ostaa valmiina fileenä tai leikkuuna. Hierarkian perinteet kuitenkin ovat havaittavissa edelleen suurimmassa osassa ravintoloita. (Le Cordon Bleu s.a).

Sen lisäksi, että keittiömestarilla on oltava paljon tietoa itse ruoan valmistamisesta, on hänellä oltava myös tarvittavat johtajan taidot menestyäkseen työssään. Tarvittaviksi elementeiksi ovat nousseet organisointikyky ja kommunikointi. Ilman suunnitelmaa ja hyvää organisointikykyä ja kommunikointia tiimille on halutun päämäärän saavuttaminen haasteellista. Lähtökohtaisesti tavoitteena on aina myös tyytyväiset asiakkaat. Toiseksi tärkeäksi asiaksi nousee ohjaustaidot. Ohjausta kuvaillaan tukemiseksi, opastamiseksi ja myös asioiden korjaamiseksi niin, että keittiön henkilökunta toteuttaa työtehtäviä halutulla tavalla. Hyvä ohjaustyyli sisältää oikeanlaista hyvää asennetta, rehellisyyttä, ymmärrystä ja kunnioitusta eri kulttuureita kohtaan sekä erityisesti halua auttaa työntekijöitä saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa. Työskentelytiimin kasaaminen ja vahvistaminen ovat tärkeä osa työtä. Tiimissä työskentely on tehokasta, kun tiimi toimii kaikilla tasoilla yhteen. Delegointikyky on myös tärkeä osa menestyvän keittiömestarin työtä. Delegointi tarkoittaa vastuun antamista ja vastuun ottamista sovitusta tehtävistä. (Chesser & Cullen 2013, 5.)

2.5 Gastronomisesti merkittävät palkinnot ja niiden jakautuminen Suomessa

Gastronomian akatemia jakaa vuosittain Kokkien kokki -tittelin, joka viimeksi on jaettu vuonna 2018. Vuosien 2012–2018 voittajat ovat olleet miehiä, yhdenkään edellä mainitun vuoden top 20-listauksen ehdokkaisiin ei ole päässyt yhtään naista (Gastronomian akatemia s.a.) Vuoden kokki -kilpailu on järjestetty 1995-vuodesta lähtien ja senkin voittokulku on ollut hyvin miespainotteinen. Kilpailun on voittanut nainen kerran 2000-vuonna, mistä on kulunut 21 vuotta. (Vuoden kokki s.a) Syitä naisten puuttumiselle Kokkien kokki -tittelin listalta on pohdittu jo vuonna 2014 Ylen kirjoittamassa artikkelissa, jossa haastatellaan turkulaista mieskeittiömestaria. Samaisessa artikkelissa Turun ammatti-instituutin opettaja kertoo kiinnittäneensä huomiota naisten puuttumiseen listauksesta, mutta kertoo että nuoria naiskeittiömestareita on tulossa yhdistyksiin. Hän kertoo myös keskustelustaan naiskeittiöpäällikön kanssa, jossa on palkattu mies naisvaltaiseen keittiöön, ja asiakkaat ovat mieltäneet vain miehet oikeiksi kokeiksi. (Hiltunen, Leppänen & Mäkelä 2014)

Naiset koetaan johtoasemassa miesvaltaisella alalla liian tunteellisina, herkkinä tai vähäauktoiteettisina henkilöinä. Miesten oletettiin taas puolestaan omaavan välittömästi tarvittavat kriteerit keittiön johtajana toimimiseen, kun samaan aikaan naiset joutuivat todistamaan olevansa kykeneväisiä johtotehtäviin. (Harris & Giuffre 2015,132.)

3 Restonomi (AMK) urapolku ja urakehitys elinikäisenä oppimisprosessina

Tämän päivän työelämässä tarvitaan työntekijöitä ja johtajia, jotka ovat valmiita sitoutumaan jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Ammatillista osaamista tulisi pystyä jatkuvasti laajentamaan ja monipuolistamaan. Perinteinen vertikaalinen urakehitysmalli on jämässä vanhanaikaiseksi ja sitä ollaankin, yhä enemmän korvattu syklisellä mallilla. Modernissa ajassa elinikäinen sitoutuminen yhteen työhön tai organisaatioon ei ole enää houkuttelevaa, vaan yhä useammin urat muodostuvat useista eri ammateista. (Hyvärinen 2016, 36.)

Urapolku on sarja erilaisia töitä, jotka johdattavat kohti lyhytaikaista ja pitkäaikaista uravoitetta. Urapolut voivat seurata suoraviivaisesti yhtä alaa ja siirtyä tehtävissä vastuullisempiin tai siirtyä alalta toiselle tavoitellessa henkilökohtaisia tavoitteita. (Doyle 2020.) Urapolku voi tarjota yksilöille, sekä organisaatiolle tarvittavat raamit urakehityksessä. Yksilön urapolku voidaan määrittää erilaisiksi asemiksi tai rooleiksi työuran aikana. Yksilön urapolku voi myös muuttua. (Mayangdarastri & Khusna 2020, 5).

Urakehitys vaatii toimia niin yksilöltä, eli työntekijältä, sekä organisaatiolta, jossa työntekijä työskentelee. Urakehitys sanaa voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista, esimerkiksi 1) urakehityksen, yksilön persoonallisuuden ja ammatin yhtäläisyydestä ja 2) kehityksestä saavuttaa tiettyjä työntekijän ja organisaation tavoitteita. Urakehitys ja sen huomioiminen voi vähentää kustannuksia uusien rekrytoitavien koulutuksesta. Urakehitys on liitetty myös positiivisesti työntekijän onnellisuuteen, hyvinvointiin ja elämän laatuun. (Mayangdarastri & Khusna 2020, 7.)

Työssä käyvien määrä vuonna 2016 oli tilastojen mukaan 2,276 miljoonaa henkilöä Suomessa. Työssäkäyvien määrän ennakoitaan kasvavan 115 000 henkilöllä vuosina 2016–2035. Samaan aikaan poistumassa työmarkkinoita on 1,04 miljoonaa henkilöä, joka on 46 prosenttia vuoden 2016 työllisten määrästä. Tästä johtuen arvioitujen työpaikkojen avautuva määrä vuosina 2017–2035 on 1,15 miljoonaa, joka on keskimäärin 60 600 avautuvaa työpaikkaa vuodessa. Ennakoivien tietojen mukaan asiantuntija- ja johtotehtävien osuus työvoimasta kasvaa 5 prosenttia vuoteen 2035 mennessä. Korkeakoulutettujen tarve avautuviin työpaikkoihin tarvittavasta työvoimasta on 56 prosenttia, sekä ammatillisen koulutuksen saaneista 42 prosenttia. Tulevaisuuden muuttuneet työmarkkinat luovat rakenteellisia muutoksia, jolloin vanhoja työtehtäviä jää pois ja tilalle syntyy uusia, usein

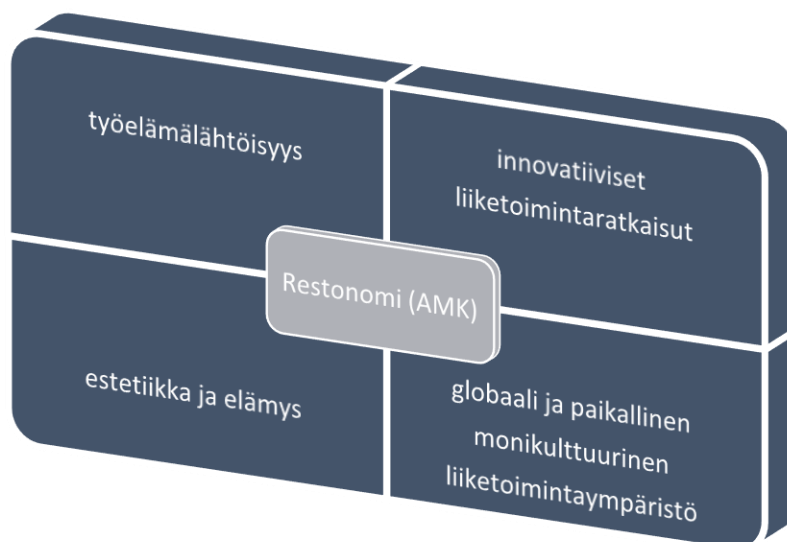
uutta osaamista vaativia tehtäviä. Tulevaisuudessa onkin selvästi alle 5 prosenttia sellaisia työpaikkoja, joissa selviäisi ilman vähintään ammatillisen perustutkinnon tasoista osaamista. (Hanhijoki 2020, 5–6.)

3.1 Koulutusmahdollisuudet Restonomi (AMK) koulutuksen esittely ja muu ravintola-alan koulutus Suomessa

Suomessa on tarjolla erilaisia koulutusmahdollisuuksia, joista osa on ilmaisia ja osa maksullisia koulutuksia. Naisten koulutustaso on Suomessa miehiä korkeampi. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden naisten osuus kaikista työikäisistä naisista kasvoi miehiä nopeammin 1990-luvun alussa. Kokonaisuudessaan 58 prosenttia korkea-asteen tutkinnon suorittaneista oli naisia vuonna 2018. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020.) Suomessa restonomi (AMK) koulutusta tarjoaa 11 eri ammattikorkeakoulua. (Studentum s.a).

Ammattiin valmistavaa koulutusta on tarjolla ympäri Suomen. Ammattikoulu tarjoaa ravintola- ja catering-alan perustutkinnon. Ruokapuolen suorittaneen ammattitutkinto on kokki. Kokin ammattitehtäviin kuuluu ruoanvalmistus ja asiakaspalvelu. Ammattikoulussa ruoan valmistus opitaan keittiötuntien, sekä harjoitteluiden kautta, sekä tekemällä projekteja. Iso osa ammattitaidon kartuttamisesta tulee harjoitteluiden kautta ravintolassa työskennellessä. (Perho liiketalousopisto s.a).

Ammattikorkeakoulututkinnon voi opiskella esimerkiksi Haaga-Helia AMK:ssa. Restonomi (AMK) tutkinnossa on eri suuntautumismahdollisuuksia ja tässä esitellään ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelma. Restonomi (AMK) koulutusohjelmassa on yhdistettynä ammatillisen puolen kasvattaminen, kuin liikkeenjohdollinen ajatusmaailman yhdistäminen. Koulutus on työelämäkeskeistä ja opintojen aikana toteutetaan projekteja toimialan yritysten ja kansainvälisten partnereiden kanssa. Restonomi (AMK) tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä ja opintojen kesto on 3,5 vuotta. (Haaga-Helia 2018.)



Kuvio 8. Restonomiopintojen kulmakivet (mukaillen Haaga-Helia.fi)

Haaga-Helian internetsivuilla tuodaan esille Restonomiopintojen neljä kulmakiveä (kuvio 8). Nämä neljä kulmakiveä ovat työelämälähtöisyys, innovatiiviset liiketoimintaratkaisut, estetiikka ja elämys sekä globaali ja paikallinen monikulttuurinen liiketoimintaympäristö.

Opinnot sisältävät erikoistumisalan opinnot, joissa opintokokonaisuuksina on Ruoka-alan toimintaympäristö, raaka-aineet ja ravitseminen, tuotekehitys ja aistinvarainen arviointi, ruokatuotannon prosessit ja International kitchen management. Kyseiset opinnot sijoittuvat ensimmäiselle, toiselle ja kolmannelle vuodelle. Opintojen kokonaisuus on yhteensä 45 opintopistettä. Näiden ohella suoritetaan erilaisia projekteja, joita suoritetaan 20 opintopisteen verran. Projekteja muun muassa ovat Ammattikeittiön tukitoiminnot, ruokatuotanto-projekti, ruokaelämyksen rakentaminen-projekti, kaupallistaminen-projekti, sekä business development-project. Lisäksi opinnot koostuvat täydentävistä opinnoista, joihin kuuluvat johdatus ravintolajuomiin, itsensä johtamista, englannin kielen opintoja, kirjallista viestintää, esiintymistä ja vuorovaikutteista palveluviestintää, juridiikan opintokokonaisuus, laskentatoimen kurssit, sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovointimenetelmät. Tämä kokonaisuus on 85 opintopistettä.

Ammattiopintoihin on jaoteltu strategiatyön kurssi, ravintolayrityksen sähköinen liiketoiminta, ruotsin kielen opintoja, yrittäjyyden opintojakso, englannin kielen opintojakso, opintojakso yrittäjyydestä ja ruokamatkailusta. Tämä kokonaisuus on 35 opintopistettä. Opintojen lisäksi myös harjoitteluja on suoritettava 30 opintopistettä ja opinnäytetyö on 15 opintopistettä. Lisäksi opintoihin kuuluu hygieniapassin suorittaminen ja anniskelupassin

suorittaminen, mikäli sellaisia ei opintoihin saapuessa opiskelijalla ole suoritettuna. (Haaga-Helia 2018.)

Ammatillisen ja ammattikorkeakoulututkinnon lisäksi ravintoa-alalla on tarjolla myös erikoisammattitutkintoja ja erilaisia ammatillisia taitoja syventäviä kursseja. Näistä esimerkiksi ovat Perho Pro liiketalousopisto, jolla on Majoitus- ja ravintola-alan esimestyön erikoisammattitutkinto. Koulutus on suunnattu ravintola- ja matkailualan jo esihenkilöasemassa työskenteleville henkilöille, joilla on työpaikalla alaisia. Syksyisin alkava tutkinto on eritoten kohdennettu keittiössä työskenteleville esihenkilöille. Koulutuksen kesto on 10 kuukaudesta 15 kuukauteen. Tähän vaikuttaa koulutettavan osaaminen. Koulutus tapahtuu oppisopimuksen kautta, jolloin työtaito opitaan esisijaisesti omalla työpaikalla. Koulutus on maksullinen ja sen hinta on 250 euroa. Opintojen tutkintonimike on erikoisammattitutkinto. (Perho pro s.a.)

Gastronomian akatemia tarjoaa keittiömestarikursseja, jotka ovat suunnattu alalla työskenteleville ammattilaisille, ja joiden tavoitteena on syventää jo opittuja taitoja. Keittiömestarikoulutus tarjoaa oppimismahdollisuuden johtamisesta ja käden taitojen vaalimisesta. Lisäksi se tarjoaa uniikin mahdollisuuden verkostoitua niin kouluttajien kuin kurssitoverien kanssa. Koulutus kestää 10 kuukautta ja opetuspäiviä on 31. Kurssin sisällössä paneudutaan ruokalistasuunnitteluun, työvuorolistojen laatimiseen ja kannattavuuden hallinnoimiseen, sekä työlainsäädäntöön. Koulutuksessa pohditaan vallalla olevia trendejä, sekä sitä millaista on keittiömestarin työ tänä päivänä. Koulutusohjelman kuvataan tarjoavan syvempää pohdintaa ruoan ympärillä, sekä tuoreita visioita keittiömestarin työhön. Koulutuksen hinta on 3200 euroa. (Gastronomian akatemia s.a.)

3.2 Restonomien (AMK) sijoittuminen työelämään

Restonomit työelämässä (2017) valtakunnallisessa tutkimuksessa on selvitetty 2005, 2011 ja 2016 vuonna valmistuneiden restonomien amk ja ylempi amk urapolkuja valmistumisen jälkeen. Restonomiopiskelijoista suurin osa suoritti opintonsa päiväopintona. Yksityiset toimijat ja kunnat ovat restonomien suurimpia työllistäjiä. Tutkimuksen mukaan yli 50 prosenttia vastaajista oli jo valmistuessaan kokopäivätyössä. Yleisimmät toimialat olivat ravintola-ala, majoitussektori, opetus- ja koulutusala, ruokapalveluala ja kaupan ala. Valmistumisen jälkeen yleisimmät työnimikkeet vuonna 2016 olivat asiakaspalvelija, myyjä, vuoropäällikkö, tarjoilija, ravintolatyöntekijä, ravintolapäällikkö, myyntineuvottelija ja kokki. Kolmas osa restonomeista työskenteli yrityksissä, joissa on yli 1000 työntekijää. Valmistumishetkellä suurin osa työskenteli suorittavissa työtehtävissä, mutta valmistu-

misen jälkeen puolestaan työnjohdollisissa tehtävissä. Vastaajista moni halusi viiden vuoden kuluttua toimia liikkeenjohdollisissa tai opetustehtävissä. Tutkimusvuonna 2016 tärkeimmiksi työpaikan valinnan kriteereiksi muodostuivat työ sisältö, vakinaisuus, sijainti, kehittyemis- ja koulutusmahdollisuudet, etenemismahdollisuudet, joustavat työajat ja palkkaus. (Adamsson, Lehtinen, Ohtonen & Väyrynen 2017, 34.)

Tutkimuksessa löydettiin myös mielenkiintoisia eroja. Vastanneista miehillä (71 %) oli useammin vakituinen työsuhde kuin naisilla (63 %). Naisten osuus oli suurempi määräaikaissa työsuhteissa (10 %) kuin miehillä (4 %). Vuosina 2017–2020 valmistuneista restonomeista kolme prosenttia vastaajista olivat työttöminä, kahdeksan prosenttia määräaikaissa työsuhteissa ja neljä prosenttia freelancerina tai yrittäjänä. (toissa.fi s.a.) Lisäksi myös palkkaerot nousivat esille. Vuonna 2016 miehet ansaitsivat keskimäärin 2342 euroa ja naiset 1982 euroa. Puolet restonomeista oli tyytyväisiä palkkukseen, kun taas puolet vastaajista katsoi, ettei saa tarpeeksi palkkaa työtehtäviin nähden. Vastaajien oma arvioitu toive kuukausipalkasta oli reilu 3000 euroa kuukaudessa. Tutkimus nosti esille eroja restonomi miesten ja naiset työllistymisen välillä, sekä sen että miehet sijoittuivat useammin päällikkötason tehtäviin, kun taas naiset puolestaan työnjohdollisiin tehtäviin. Tutkimus kehottaa enemmän tukemaan ja kannustamaan naisopiskelijoita etenemään rohkeammin urapoluillaan. (Adamsson, Lehtinen, Ohtonen & Väyrynen 2017, 38, 60) Tutkimuksessa ei kuitenkaan esitetty konkreettisia keinoja siihen, kuinka naisopiskelijoita pitäisi tukea ja rohkaista.

Restonomi on ammattikorkeakoulusta valmistunut matkailu-, ravitsemis- ja talouden ammattilainen. Restonomi liitetään monesti ravintola-alan asiantuntijatitteliin, mutta koulutuspohja on laaja ja antaa valmiuksia monenlaisiin työtehtäviin. Koulutuksen kautta löytyy kokonaisnäkemystä palvelualan kehittämismahdollisuuksista. Restonomi osaa suunnitella, tuottaa ja toteuttaa eri kohderyhmille tarkoitettuja palveluja. Ydinosaaminen onkin palveluprosessien hallitseminen. Koulutuksen avulla voi erikoistua tapahtumamatkailuun, toimitalopalveluihin, matkapalveluiden tuotteistamiseen tai hotelli- ja ravintola alan liikkeen johtoon. (Hiltunen 2014.)



Kuvio 9. Restonomien eri työtehtävät (mukaillen Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut s.a)

Kuviossa 9 on esitelty restonomien eri työtehtäviä. Ammattikorkeakoulujen uraseurantakyselyihin vastasi 346 restonomia vuosien 2017–2020 välisenä aikana. Vastanneilla oli 254 eri työtehtävää. Restonomien sijoittumien työelämän eri työtehtäviin kuvastaa hyvin restonomien työtehtävien ja työelämään sijoittumisen laaja-alaisuutta. Opinnäytetyön aiheena on nimenomaan tutkia restonomien sijoittumista johto- ja esimiestehtäviin. Vastanneista noin 22 prosenttia oli sijoittanut työnimikkeensä tähän kategoriaan. Heillä ammattinimikkeinä oli 55 eri nimikettä mm. ravintolapäällikkö, vuoropäällikkö, palvelupäällikkö, myymäläpäällikkö, keittiömestari, hovimestari, ruokapalvelupäällikkö, ravintolatoimenjohtaja, keittiöpäällikkö, hotellipäällikkö ja apulaisravintolapäällikkö. Tilastoissa ei ole eroteltu eri sukupuolia. (Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut s.a.)

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä niiden henkilöiden näkökulmasta katsottuna, jotka ovat tutkimuksen kohderyhmänä. Laadullisessa tutkimuksessa selvitetään tutkimuskohteen kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja erilaisia merkityksiä asioille. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tarkastella teorian, empirian ja käytännön yhteyttä ja tutkijan on tärkeää ymmärtää laadullisen tutkimuksen periaatteita ja ominaispiirteitä ennen tutkimuksen aloittamista. (Juuti & Puusa 2020, 9–13, 56–57.) Myös Tuomi & Sarajärvi (2018, 18–21) korostavat kirjassa Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi sitä, että laadullisessa tutkimuksessa teoriaosa on tärkeä osa tutkimusta ja sitä tarvitaan mm. viitekehysten rakentamiseen, metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden arvioimiseen.

Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita eri tieteenaloista mm. psykologiasta, filosofiasta ja kasvatustieteistä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein aineistolähtöisyydestä, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa raportoinnissa käytetään monesti aineistossa esiintyviä sanoja, lauseita ja käsitteitä, joita tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat käyttäneet. (Juuti & Puusa 2020, 10–11.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia prosesseja ja onkin hyvä jo heti tutkimuksen alusta asti tunnistaa, miten tutkijan omat ajatukset, näkemykset ja esiymmärrys aiheesta voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkijan on myös hyvä ottaa huomioon, että erilaiset ilmiöt ovat aina sidottu myös tiettyyn aikaan ja paikkaan. Muun muassa edellä mainituista syistä johtuen laadullisen tutkimuksen keinoin ei ”lopullisia totuuksia” yleensä saavuteta. (Juuti & Puusa 2020, 57–58.) Laadullista tutkimusta pidetään tulkintaan perustuvana tutkimustapana. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkitaan ihmisten omaa monimuotoista todellisuutta ikään kuin sisältäpäin ja kuvataan jokin ilmiö ihmisten kokemusten avulla. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään ihmisen tulkintoja tai merkityksiä suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Vilka 2021a, 10–13.)

4.1 Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelut

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein erilaisia haastatteluja. Monesti ajatellaan, että haastattelu olisi keskustelu. Keskustelulla on kuitenkin tietty tavoite ja se tapahtuu tutkijan yhteydenoton perusteella. Haastattelun lähtökohtana on myös tutkijan omat intressit saada tietoa tutkijaa kiinnostavasta aiheesta. Haastattelussa tavoitteena on kerätä laadukas aineisto, jonka avulla on mahdollista saada vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyk-

siin. Tutkijan on aina osattava luotettavasti perustella, miksi haastattelu on valittu aineiston keruumenetelmäksi. (Juuti & Puusa 2020, 9–14, 99–106.) Opinnäytetyön haastattelut toteutin teemahaastattelun keinoin. Teemahaastattelun valitsin haastattelumenetelmäksi, koska sen avulla saan haastattelutilanteet pidettyä riittävän vapaamuotoisina ja se antaa haastateltaville mahdollisuuden itse valita millaisia asioita hän nostaa esille haastattelussa.

Teemahaastattelun runko (liite 1) on opinnäytetyön liitteenä. Teemahaastattelun teemoiksi valitsin: koulutus, urapolku, tasa-arvo työelämässä, keittiön johtotehtävissä toimiminen, johtajuus ja naisjohtajuus, sekä tulevaisuus ravintola-alalla johtajuuden näkökulmasta. Teemahaastattelun teemat muotoituivat opinnäytetyön tutkimuskysymysten ja kokoamani tietoperustan näkökulmista.

4.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Tutkimuksen kohderyhmänä oli keittiössä erilaisissa esihenkilön tehtävissä työskentelevät naiset. Kohderyhmä valittiin eri ikäisistä ja eri tasoissa johtotehtävissä toimivista naisista. Kaikki haastateltavat työskentelivät Helsingissä. Haastateltavia lähdin kartoittamaan sosiaalisen median kautta, ja osa haastateltavista tuli muiden haastateltavien ehdotusten kautta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman eri tason esihenkilötehtävissä työskentelevien vastauksia haastattelupyyntöön. Alkuperäisestä suunnitelmasta poikkesi se, että ensin ajatuksena oli haastatella pelkästään keittiömestari tai päällikköasemassa työskenteleviä naisia, mutta kohderyhmä laajeni myös vuoropäällikkötasolle, jotta heidän näkemyksensä myös tulisi ilmi. Haastateltavista kaksi työskenteli keittiöpäällikkönä, yksi keittiömestarina ja kolme vuoropäällikköinä, joista kaksi oli siirtymässä lähikuukausien aikana keittiömestarin tehtäviin.

Haastattelupyyntönä oli yhteydenotto sosiaalista mediaa hyödyntäen suoraan haastateltavaan henkilöön. Yhteydenotossa (liite 2) haastateltavalle kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön aiheesta ja siitä, kuinka haastattelu on mahdollista toteuttaa, sekä, se että haastattelut äänitetään. Tämä informaatio oli tärkeää ilmoittaa etukäteen, että haastattelutilanteessa ei tule yllätyksenä se, että haastattelut tallennetaan.

Yhteydenottoja ja haastattelupyyntöjä tein 12 kappaletta, ja lopulta 6 halusi osallistua haastatteluun. Yhteydenotot toteutin syyskuussa 2021 ja haastattelujen ajankohdat ajoituivat syys-lokakuussa 2021. Haastattelut suoritettiin 13 syyskuuta-18 lokakuuta välisenä aikana. Neljä haastattelua toteutettiin tämänhetkisen työpaikkani tiloissa ravintolan ollessa suljettuna. Tila toimi hyvänä paikkana haastatteluja ajatellen, sillä haastattelun tekemisen

julkisella paikalla koin haastavaksi. Kaksi haastatteluista toteutin niin, että toisessa haastattelu tapahtui kotonani ja toisessa menin haastateltavan luokse. Haastattelut nauhoitettiin hyödyntämällä älypuhelimiani. Haastattelujen aikana en kirjoittanut muistiinpanoja, sillä se olisi häirinnyt haastattelun kulkua vaan kirjoitin muistiinpanot haastattelujen jälkeen. Haastattelut etenivät suunnittelemani teemojen mukaan ja jokaisen teeman kohdalla oli erinäisiä kysymyksiä, johon haastattelijat vastasivat. Haastattelujen sopimisessa ei ollut muita haasteita kuin se, että löysi yhteisen päivän, joka sopi kaikille osapuolille toteuttaa haastattelu, sillä kaikki haastateltavat olivat vakituisissa työsuhteissa haastatteluista tehdessäni.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 6 kappaletta. Haastattelujen kestot vaihtelivat 30–60 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja saatu aineisto litteroitiin sanatarkasti. Haastatteluiden keräämisessä kesti yhteensä neljä viikkoa ja litteroinnissa hieman yli viikko. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 23 sivua. Aineistosta ei käy ilmi haastateltavan henkilöllisyys, eikä yksittäisiä vastaajia pysty tunnistamaan aineiston tuloksista. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen saatu aineisto hävitetään ammattikorkeakoulun ammattieettisten ohjeistuksen mukaisesti (Arene ry 2019).

4.3 Aineiston analysointimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä hyödynsin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä. Tutkimusanalyysin avulla tutkijan tehtävänä on auttaa lukijoita ymmärtämään tutkimuskohdetta ja ikään kuin avata maailma, johon tutkija on itse perehtynyt oman opinnäytetyöprosessin aikana. Analysointivaihe on tärkeä myös tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden kannalta. Se haastaa myös tutkijan arvioimaan itse tekemänsä tutkimuksen prosessia ja päätelmiä. (Juuti & Puusa 2020, 139–145.)

Aloitin aineiston käsittelyn litteroimalla nauhoittamani aineiston sanasta sanaan. Sisällönanalyysi on monivaiheinen prosessi ja tutkija tekee tulkintaa aineistosta koko prosessin ajan. Ensiksi järjestelin aineiston tiiviiseen muotoon niin, että keskeinen sisältö pysyy muuttumattomana ja että en kadota keskeisiä asioita, joita haastattelussa tuli esille. Tämän jälkeen aloitin havaintojen luokittelun. Luokittelussa pitää olla realistinen ja ottaa huomioon se, että havaintojen tulkintaan vaikuttaa aina tutkijan oma tulkinta aiheesta. Luin aineistoa uudelleen ja uudelleen. Tavoitteena oli löytää haastattelusta pääaiheet, joiden alle voisin koota haastattelun keskeiset sisällöt. Tässä vaiheessa palasin myös vielä kerran katsomaan haastattelukysymyksiä ja haastattelun tavoitteita. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkittavien asioiden merkityksiä (Vilkka 2021b, 135–136).

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tehtävänä on tuoda selkeästi esille toiminnan logiikka. Tämä pitää päättää ennen analyysivaiheen aloittamista. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistosta pitää karsia epäolennainen informaatio. Tehtävä on haasteellinen ja tutkijan pitää olla huolellinen, ettei hävitä tärkeää informaatiota. Tutkimusaineisto on tarkoitus tiivistää tai pilkkoa osiin, kuitenkin niin, että tutkija huolehtii siitä, että tutkimusongelmiin saadaan vastaus. (Vilkkä 2021b, 132–136.)

Sisällön analysoinnin avulla tutkimusaineistosta luodaan kokonaisuus, joka on perusteltu tulkinta aineistosta ja jonka avulla tehdään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä on koota selkeä ja ymmärrettävä kuvaus tutkimusprosessista eri vaiheineen. Analyysin tekeminen on sekä osien analysointia, että synteisien laatimista. Analyysivaiheen aikana tutkija erittelee, tiivistää ja luokittelee keräämäänsä havainnointiaineistoa. Synteesivaiheen aikana tutkijan tehtävänä on luoda kokonaiskuva aineistosta ja tutkijan tavoitteena on aina pyrkiä esittämään tutkimuskohteeseen uudenlaisia näkökulmia. Onnistuneessa analyysissä tutkija pystyy nostamaan havainnoinnin tulokset yleisemmälle tasolle. (Juuti & Puusa 2020, 142–145.)

Sisällönanalyysi on monivaiheinen prosessi. Tutkijan on tärkeää ymmärtää, että sisällönanalyysin vaiheet esiintyvät yhtäaikaaisesti ja tutkija tekee tulkintaa koko prosessin ajan. Analyysin vaiheiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttavat tutkijaa systematisoimaan kerättyjä havaintoja ja auttavat välttämään tulkinnan vääristymistä. Sisällönanalyysin avulla järjestetään aineisto tiiviiseen selkeään muotoon kuitenkin niin, että sen keskeinen tietoinen pysyy muuttumattomana. Pelkistäminen lisää aineiston sisältämän informaation arvoa. Sisällönanalyysissä tutkijan on pysyttävä totuudessa ja hänen tehtävä on tehdä uskottava tulkinta tutkimuskohteena olevasta aineistosta. Tutkijan on pystyttävä myös perustelevaan tehtyihin ratkaisuihin. (Juuti & Puusa 2020, 144–145; Vilkkä 2021b, 135.)

Laadullisessa sisällönanalyysissä on tärkeää havaintojen luokittelu. Myös havaintojen luokittelu sisältää tutkijan tekemän tulkinnan. (Juuti & Puusa 2020, 147–149.) Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkittavien asioiden merkityksiä (Vilkkä 2021b, 136). Tekemässäni opinnäytetyössä tutkimuskysymykset määrittivät selkeästi aineiston keräämistä ja aineiston analysointia.

Tutkimustuloksien analyysissä korostetaan sitä, että tutkijan tulee muistaa, että tutkimus ei ole valmis silloin kun tutkimusaineisto on analysoitu ja analyysiprosessi on kuvailtu. Tämän jälkeen aineistolle tehtävä tulkinta on se asia, joka erottaa tutkimustiedon arkijärjestä. Tutkijan tehtävänä on analysoinnin jälkeen tulkita ja selittää saamansa tulokset sekä tehdä synteesi tuloksista. Synteessin avulla kootaan yhteen tutkimuksen pääseikat ja niiden avulla vastataan asetettuihin tutkimusongelmiin. (Juuti & Puusa 2020,150–152; Vilkka 2021b, 135.)

5 Tulokset

Haastattelun pääteemoina tutkimuksessa olivat tasa-arvo työelämässä, keittiössä työskenteleminen johtotehtävien näkökulmasta, johtajuus ja naisjohtajuus, sekä tulevaisuus ja urapolku. Opinnäytetyön pää ja alaongelmat ovat:

- Miten naiset sijoittuvat keittiön päällikkö- ja johtotehtäviin?
- Miten koulutus tukee naisten sijoittumista työelämään?
- Millaisia esteitä tai mahdollisuuksia naisten urapolulla etenemiseen on?
- Mitkä tekijät auttavat etenemään naisia keittiön päällikkö- ja johtotehtäviin?

5.1 Tasa-arvo työelämässä

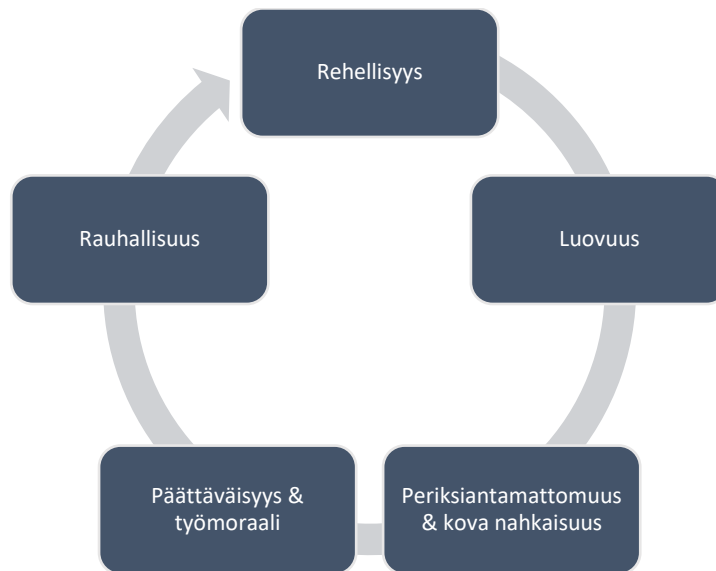
Haastattelun ensimmäinen teema koski tasa-arvoa työelämässä, palkkaeroja sukupuolten välillä, tasa-arvolain toteutumista ravintola-alalla ja tasa-arvon toteutumisen edistämistä. Haastateltavilta kysyttäessä tasa-arvosta ja sen toteutumisesta työelämässä oli vastauksissa yhtenevyyttä; kaikkien mielestä tasa-arvo ei toteutunut ravintola-alalla. Haastateltavat toivat esille, että tästä huolimatta edistystä tässä asiassa on myös tapahtunut viime vuosien aikana. Palkoista kysyttäessä tuli haastateltavien vastauksissa ilmi se, että ravintola-alla palkoista ei keskustella avoimesti ja palkasta neuvottelu oli koettu myös monesti haasteelliseksi.

”Mä en oo kokenu itse, että on hirveesti eroja, mä en näkis, että ei olis eroja, mutta ne palkoista puhuminen tällä alalla on niin iso tabu, että niistä ei puhuta ääneen. Sanotaanko, että kaikki palkat, mitä mä oon saanu mä oon joutunu taistelea niitten eteen”. (N1)

Tasa-arvolaki käsitteenä oli kaikille haastateltaville tuntematon ja sen toteutumisessa ja kiertämisessä nähtiin monia ongelmakohtia. Tasa-arvolain mukaisen tasa-arvosuunnitelman laatiminen koskee yli 30 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Pienemmissä yrityksissä tasa-arvosuunnitelmaa ei edellytetä. Kaikki haastateltavat pyrkivät edistämään omalla toiminnallaan tasa-arvon toteutumista päivittäisessä työelämässä.

5.2 Keittiössä työskentely johtotehtävien näkökulmasta

Haastateltavat olivat työskennelleet ravintola-alalla 7–20 vuotta. Haastattelussa pyydettiin nimeämään niitä ominaisuuksia, jotka ovat heitä auttaneet etenemään johtotehtäviin.



Kuvio 10. Työuralla etenemistä auttavat ominaisuudet

Kuviossa 10 on haastateltavien esiin nostamat ominaisuudet, jotka ovat auttaneet heitä etenemään urallaan. Esiin nostettiin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi päätäväisyys, kova nahkaisuus, rauhallisuus, työmoraali, rehellisyys, reiluus, luovuus ja periksiantamattomuus. Haastateltavat myös tunnistivat esteitä ja hidasteita, jotka olivat saattaneet vaikuttaa etenemiseen. Haastatteluiden perusteella keskeiset esteet tai hidasteet urakehityksessä olivat haastavat esihenkilöt, mahdolliset lapset tai niiden hankinta.

” Mä veikkaan, että se saattais haittaa monia työnantajia, että on ne lapset et, jos hakee. Mut mä en usko, että miehiä se haittaa yhtä paljon. Mies, jolla on lapsia, on semmonen et 'aijaa sillä on lapsia' mut nainen, jolla on lapsia niin on kuitenkin se äitihahmo. Nii mä veikkaan, että se voi olla este”. (N2)

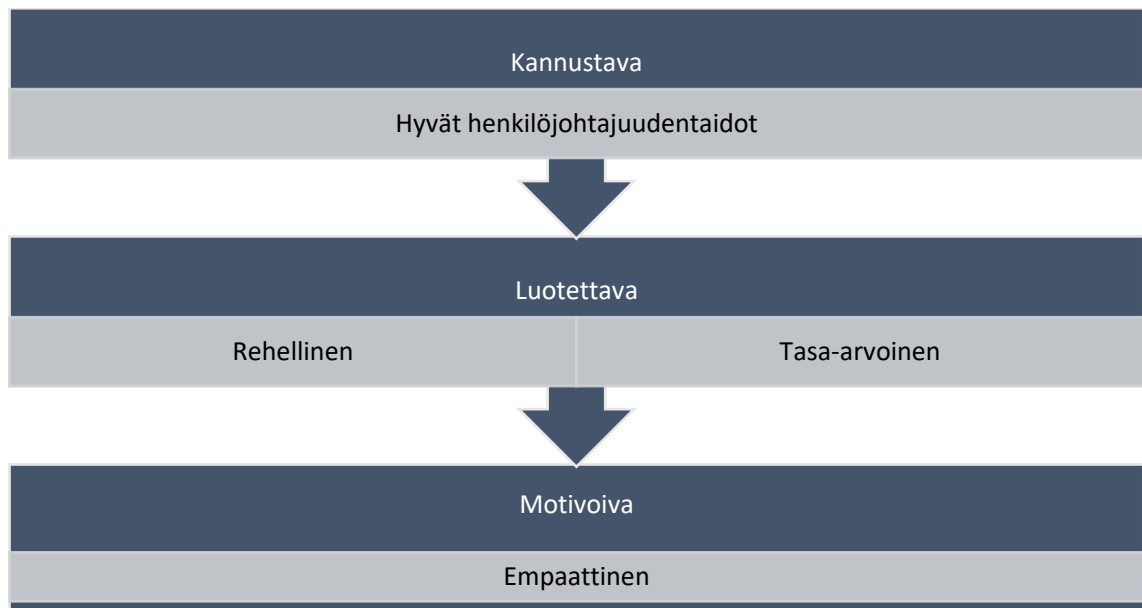
Haasteltavilta kysyttäessä naisten ja miesten etenemisestä ylimpiin johtotehtäviin, kaikki haastateltavat mielsivät, että miehillä oli helpompaa päästä ylimpiin johtotehtäviin kuin naisilla. Syyksi tälle moni mielsi hyvät kaverilliset suhteet johtoportaan. Osaksi tämän koettiin johtuvan siitä, että henkilöt ovat keskenään kavereita ja he myös viettävät vapaa-aikaa jonkin verran keskenään. Tässä koettiin, että naisena on vaikea toimia ja ystäväystyä samalla tavalla.

” Jos on hyvää pataa omistajien kanssa, niin kyllä mä näen, että kaikissa mun edellisissä työtehtävissä se on ollut enemmän semmonen hyvävelisöpyimus. Kun se että en sano, että he olisi huonoja niiden työssä, mutta väitän myös, että on ollut naisia, jotka olisi ollut parempia” (N3)

Haastateltavat kuvasivat, että nuoria naisia saadaan rohkeammin etenemään johtotehtäviin, kun heille näytetään esimerkkiä omalla toiminnalla. Tärkeää on ottaa myös naistyöntekijät mukaan ryhmään ja antaa heille mahdollisuuksia työskennellä laajasti eri työtehtävissä.

5.3 Johtajuus ja naisjohtajuus

Haastateltavia pyydettiin kuvamaan heidän parasta esihenkilöään, sekä millainen on heidän mielestään hyvä johtaja.



Kuvio 11. Hyvän johtajan ominaisuudet

Haastateltavien vastauksissa nousi esille ominaisuuksia, jotka on esitelty kuviossa 11. Hyvän johtajan ominaisuuksiksi haastateltavat mielsivät johtajan, joka on kannustava ja ennakkoluuloton. Hyvällä johtajalla on myös hyvät henkilöjohtajuuden taidot, sekä hän kohtelee työntekijöitään tasa-arvoisesti riippumatta sukupuolesta. Sen lisäksi hyvän johtajan tärkeiksi ominaisuuksiksi miellettiin luotettavuus, rehellisyys, motivaatiota nostattava johtajuustyyli ja empaattisuus.

Huonoksi johtajaksi haastateltavat kuvasivat sellaisen henkilön, joka huomioi vain omat mielipiteet, on huono henkilöjohtaja, joka kohtelee ihmisiä huonosti, on laiska, elää kuplassa ja ajaa vain omaa etuaan, eikä kunnioita tiimiä.

”Ei kuuntele alaisiaan, joka tulos edellä puurtaa eteenpäin, mutta ei ymmärrä sitä työntekijää ihmisenä ja ehkä unohtaa sen, että työnohella pitää olla elämää ja että ihmisillä on ongelmii ja pitäis olla ovet aina avoinna. Et jos sulle

ei pysty esimiehenä tulla keskustelemaan mistä tahansa, nii sä oot epäonnistunut sun duunissa. Et jos sä teet ittestäs jumalahahmon, jolle ei mistään ongelmista voi tulla puhumaan niin, sit sä oo epäonnistunut todella pahasti esimiehenä”. (N1)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ylimmässä johdossa pitäisi olla enemmän naisia. Heidän näkemyksensä mukaan alasta tulisi inhimillisempää, nykyaikaisempaa ja tasa-painoisempaa. Yksi haastattelijoista kuvasi tilanteen näin:

” Mä luulen, että olisi todella paljon organisoituneempia ravintoiloita, jos meitä ois enemmän johtotehtävissä. Ja mä luulen, että ois vähemmän hyväksikäyttöä, kun meidän alalla on tosi paljon hyväksikäyttöä. Tunteja ei merkata ja palkkoja ei makseta ja ihmiset tyytyy kohtaloihinsa, nii mä en jotenkin nää tätä tilannetta, jos ois naisia esimiestehtävissä, koska naisilla tuntuu jostain kumman syystä olevan enemmän empatiakykyä kun miehillä. Et ei kohdella työntekijää esineenä tai laitteena, joka puurtaa siellä keittiössä ilman palkkiota siitä. Et mä luulen, jos ois enemmän naisia tällä alalla, nii ala ois paljon inhimillisempi myös”. (N1)

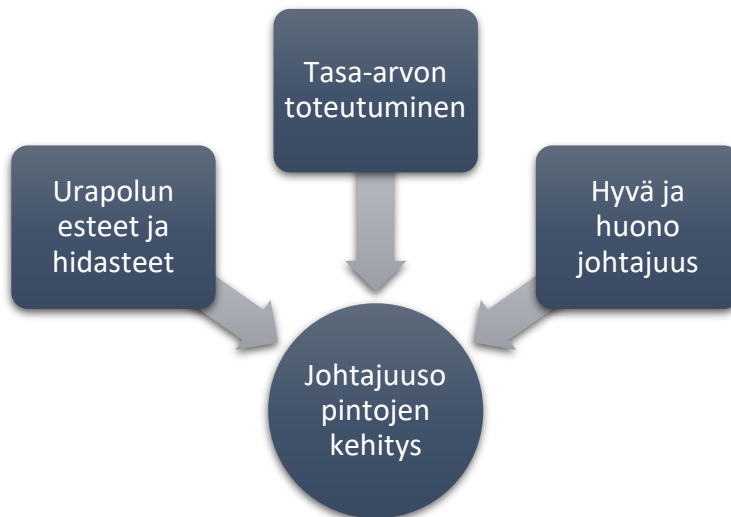
5.4 Tulevaisuus ja urapolku

Haastateltavat näkivät johtajuuden kehittyvän suuntaan, jossa työntekijät nähdään yksilöinä ja heidän erilaista osaamistansa ja kehitettäviä osa-alueitaan osataan tunnustaa paremmin. Suurin osa haastateltavista näki jo positiivisen kehittymisen alkaneen, mutta tunnistettiin, että johtajuustaidoissa ja käytänteissä keittiön johdossa oli vielä kehitettävää. Koulutukseen haastateltavien mukaan pitäisi nostaa tärkeämmiksi asioiksi henkilöjohtaminen, ymmärrys siitä, että erilaisiin yritysmuotoihin ei päde vain yhdenlainen johtajakoulutus. Esille nostettiin myös, että olisi tärkeää tuoda julki tasa-arvokeskustelu ja keskustella tasa-arvosta ylipäättäen. Tarve kehittää ja jakaa tietoa konkreettisista johtamistavoista, sillä kaikkia työntekijöitä ei voi johtaa samalla tavalla, vaan se on hyvin yksilökohtaista. Tulevaisuudessa kaikki haastateltavat kertoivat haluavansa kehittää vielä johtajataitojaan, osalla oli ajatuksena perustaa oma yritys ja lähtökohtaisesti kaikilla edetä urallaan.

” Mä haluisin, että ei pelkästään naiskokit, mutta myös mieskokit, jotka aloittaa tätä alaa, nii alkais tajuamaan viel enemmän omii oikeuksiaan ja sitä, että sä voit vaatia sitä, että sua kohdellaan hyvin ja tunnits merkataan ja sulle maksetaan se palkka, minkä sä ansaitset. Et mä luulen, et se on ehkä se isoin kehityskohta tällä alalla. Älä ole hiljaa, puhu asioita ääneen, puhukaa

keskenämme. Pitää puhua palkoista, et tietään mitä voi pyytää, et se puhumattomuus ja sanomattomuus tällä alalla on se toksisin osuus, koska sä et tiedä sun oikeuksia, sä et tiedä et sä voit vaatia niitä. Sä et tiiä et, jos sä lähet tästä työpaikasta, et onks toises ihan sama tilanne. Niin must tuntuu et mitä enemmän me puhutaan keskenämme niin, sitä paremmaks tää alakin muuttuu". (N1)

Haastattelujen yhteenvetona ja keskeisinä tuloksina nostan esille seuraavat asiat:



Kuvio 12. Haastattelujen keskeiset tulokset

Kuviossa 12 on kuvattu haastattelujen yhteenveto. Keskeiset tulokset olivat että, tasa-arvon toteutumisessa ja palkkaeroissa ravintola-alalla oli vielä kehitettävää. Jokainen haastateltava tunnisti haasteen palkkojen puhumattomuudesta ja vähäisestä tasa-arvokeskustelusta. Hyvä ja huono johtajuus oli tunnistettavissa selkeästi haastateltavilla ja ajatukset, sekä näkemykset siitä mitä on hyvä ja huono johtajuus olivat yhteneväisiä vastaajilla. Haastateltavat tunnistivat mahdollisia esteitä ja hidasteita jotka, ovat vaikuttaneet etene- miseen urapolulla. Monet näistä kytkeytyivät naiseuteen. Koulutuksen näkökulmasta huomioitiin se, että johtajuusopintoja ja johtajuuden kehittämisopintoja pitäisi olla lisää, sillä kaikkia ihmisiä ei pysty johtamaan samalla tavalla, vaan johtajuus on riippuvaista myös yksilöstä ja yrityksen konseptista.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastelen tuloksia ja vertaan niitä jo valmiiksi tutkittuun tietoon ja pohdin, löydettiinkö asettamiini pää- ja alaongelmiin haastattelujen ja jo tutkitun tiedon pohjalta vastauksia. Lisäksi tulosten ja haastatteluiden perusteella saaduista tiedoista rakennan jatkotutkimus- ja kehittämisehdotuksia

6.1 Tulosten tarkastelu

- Tasa-arvon toteutumisessa ja palkkaeroissa ravintola-alalla oli vielä kehitettävää
- Hyvä ja huono johtajuus oli tunnistettavissa
- Mahdolliset esteet ja hidasteet urapolulla etenemiseen tunnistettiin
- Johtajuusopintoja ja johtajuuden kehittämisopintoja toivottiin lisää koulutukseen
- Kaikki haastateltavat haluavat jatkaa alalla työskentelyä ja haluavat kehittää sitä

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tasa-arvo ei toteudu täysin ravintola-alalla. Lisäksi monelle haastateltavalle tasa-arvolaki oli tuntematon käsite ja monet mielsivät lain helposti kierrettäväksi, sillä tasa-arvo laki, sekä tasa-arvosuunnitelman laatiminen vaativat yli 30 henkilöä työllistävän yrityksen. Lisäksi palkoista puhuminen oli edelleen iso tabu alalla, joten monesti päädytään siihen tilanteeseen, ettei tiedetä mitä mahdollisesti voi pyytää palkkseen ja mahdolliset palkkaerot vain kasvavat. Haastateltavien mielestä juuri tasa-arvolain ongelmana on se, että monet ravintola-alan yritykset ovat pienempiä kuin sen laatimiseen vaadittava minimi henkilömäärä on. Tällöin myös lain vaatimat toimenpiteet palkkaeroista ja aseisiin sijoittumisesta erilaisiin työtehtäviin jää huomioimatta (Kontoniemi s.a., 21.)

Tutkimuksissa miellettiin hyvälle johtajalle ominaisiksi piirteiksi kannustava, ennakkoluulottomuus, hyvät henkilöjohtajuuden taidot, tasa-arvoinen kohtelu riippumatta sukupuolesta, luotettava, rehellinen, motivoiva ja empaattisuus. Samankaltaisia piirteitä nostaa esiin myös Mäkelä (2018) väitöskirjassaan Naiset politiikan huipulla: Sukupuolittunut viestintä ja johtajuus. Lisäksi hyvälle johtajuudelle ominaisia piirteitä tietoperustasta kerätystä tiedosta tunnistettiin olevan vuorovaikutustaidot, empatia, luovuus ja delegointikyky. (Juuti 2017.) Myös huonosta johtajuudesta kysyttäessä haastateltavat kuvasivat huonoa johtamista seuraavalla tavalla: sellainen, joka näkee ainoastaan omat mielipiteensä eikä ole valmis kuuntelemaan muita, huono henkilöjohtajuus, ei nähdä ihmisiä yksilöinä vaan ajatellaan heitä isona massana, nähdään vain tuloksia ei ihmisiä niiden takana, laiskuus ja oman edun tavoittelu. Huono johtaja ei kunnioita tiimiään. Teoriaosuudessa käsitellään myös huonoa johtajuutta ja haastattelujen perusteella nostettiin samanlaisia ominaisuuksia näkyville. Huonossa johtajuudessa on molemmin puoleinen epäluottamus, persoonasta

kumpuava huono johtaminen, jossa johtaja kuvittelee olevansa täysin vapaa kritiikistä ja johtajuus voi saada jopa psykopaattisia piirteitä. Huonolla johtajalla on todistettavasti tapana ajaa vain omaa etuaan ja omaa uraansa, kun taas hyvä johtaja asettaa työntekijänsä ensimmäiseksi ja puolustaa rohkeasti heidän oikeuksiaan. Hyvä johtaja kommunikoi työntekijöidensä kanssa ja pyrkii tukemaan työskentelyä ja oppimista, kun taas huono johtaja vetoaa kiireeseen, eikä ota kantaa tai vastuuta asioista. (Juuti 2018.)

Kun haastateltavilta kysyttiin mahdollisista esteistä tai hidasteita urapolulla monet heistä tunnistivat mahdollisia hidasteita ja miten ne vaikuttavat etenemiseen. Hidasteiksi haastateltavat nimesivät haastavat esihenkilöt, lapset, vanhakantaiset ajatusmallit siitä, ettei nainen voi johtaa keittiötä. Osa haastateltavista myös mielsi, että keskijohtoon pääseminen ei ollut mahdotonta, mutta siitä ylöspäin eteneminen oli paljon vaikeampaa. Mäkelän (2018) väitöskirjassa tuodaan esille hidasteita, jotka ovat vaikuttaneet naisten urakehitykseen. Näitä ovat yhteiskunnalliset arvot, stereotypiat, sukupuolirooleihin liittyneet käytänteet, suhteet ja mentoroinnin puute. (Mäkelä 2018). Lisäksi kulttuuriset mielikuvat naisista vaikuttivat merkittävästi palkkaamiseen, sekä ylennyksien saamisiin, mikä osaltaan myös myötävaikuttaa siihen miksi edelleen niin vähän naisia on yrityksen korkeimmassa johdossa. (Zenger & Folksman 2019.)

Myös haastateltavien mainitsemat lapset vaikuttavat edelleen epätasa-arvoisesti miesten ja naisten urakehitykseen. Suomessa naiset ovat poissa työelämästä pienten lasten vuoksi edelleen yksipuolisesti, ja tämä vaikuttaa kielteisesti naisten ura- ja palkkakehitykseen. (Salmi & Närvi 2017.) Lisäksi naisten etenemistä keittiönjohtoon hidastaa edelleen historian saatossa kehitetty hierarkia, joka juontaa juurensa armeijaan, sen aikaiseen maailmaan, jolloin miehet olivat yksinään osa armeijaa. (Farell 2016.) Haastateltavat näkevät kuitenkin tulevan sukupolviuutoksen ylimmässä johdossa positiivisena asiana ja mahdollisena tasa-arvon edistävänä asiana. Uuden johtajasukupolven myötä ajateltiin, että vanhan aikaiset näkemykset ja mieltymykset keittiön johtamisesta heikentyvät ja jäävät vähitellen historiaan. Myös uudenlaiset johtajuusmallit ja jaettu johtajuus vaikuttavat tulevaisuudessa myönteisesti alan kehitykseen.

Haastatteluista nousi esille myös se, että kaikki haastateltavat ovat sitoutuneita alaan ja haluavat jatkaa ravintola-alla työskentelyä, mutta myös kehittää sitä nykyaikaisemmaksi. Haastattelut antoivat vastauksen pää ja alaongelmiini. Haastatteluista tulee ilmi se, kuinka naiset ovat sijoittuneet keittiön päällikkö- ja johtotehtäviin. Suurin osa haastateltavista on työskennellyt alalla yli 10 vuotta, ja vaihtelevasti urapolun vaiheilla heistä jokainen on edennyt vähintään vuoropäällikkötasolle.

Koulutuksen tuella työelämässä oli eniten poikkeavuutta vastauksissa, sillä osa haastateltavista oli suorittanut erilaisia johtajuustutkintoja, ja osa ei ollut suorittanut ollenkaan. Koulutuksen miellettiin tukevan hallinnollisia töitä enemmän kuin niin kutsuttua suorittavaa työtä. Kaikki haastateltavat tunnistivat mahdollisia esteitä, jotka ovat hidastaneet urapolulla etenemistä ja monet niistä oli yhteydessä naiseuteen. Myöskin mahdollisuudet edetä urapolulla nähtiin edelleen osittain haasteellisiksi, mutta positiivista kehitystä on tapahtunut. Haastateltavat kuvasivat yhtenäisesti tekijöitä, jotka auttavat etenemään päällikkö- ja johtotehtäviin, ja monet näistä oli omasta persoonasta ja tahdosta kumpuavia asioita. Esille nousi myös työnantajien rooli ja heidän vaikutuksensa uraetenemiseen.

6.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Naiskeittiömestareita tai keittiömestarina työskentelyä ei Suomessa ole tutkittu juuri ollenkaan. Tässä opinnäytetyössäni käyttämäni lähteet ovat joko kansainvälistä tutkimusta tai sovellettua johtajuustutkimusta. Johtajuutta ja naisjohtajuutta kuitenkin on tutkittu, mutta yleinen johtajatutkimus ei ole täysin verrattavissa keittiöjohtajuuteen. Kaikki haastateltavat mielsivät aiheen tutkimisen tärkeäksi. Heidän kauttaan sain myös ehdotuksia jatkotutkimusaiheista. Tämän tutkimuksen jatkona olisi hyvä haastatella myös mieskeittiömestareita ja miesomistajia kyseisestä aiheesta ja verrata sitä laajempaan skaalaan keittiönjohtotehtävissä työskentelevien naisten ja miesten vastauksiin. Tässä olisi mahdollisuutena nähdä, minkälaisia vastauksia mahdollisesti saataisiin ja olisiko niissä havaittavissa eroja riippuen sukupuolesta. Yksi mielenkiintoinen aihe olisi myös tutkia keittiön erilaisissa johtotehtävissä työskenteleviä miehiä, sekä heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään sekä mies- että naisjohtajuudesta. Sitä kautta olisi mahdollista saada näkyville myös heidän kokemuksiaan siitä, että millaisia esteitä tai hidasteita he ovat kokeneet omalla urallaan ja millainen näkemys heillä on oman urapolkunsu muodostumisesta. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia heidän kokemuksiaan siitä, kuinka koulutus on tukenut heidän etenemistään ravintola-alla.

Sekä teoriaosuuden että haastattelujen tulosten perusteella nousi esille koulutuksen kehittämiseen liittyviä kehittämisideoita. Haastateltavien mielestä johtajuutta pitäisi käydä opinnoissa enemmän teoreettisemmassa näkökulmassa läpi, ja ymmärtää johdettavien erilaisuutta, sekä erilaisia johtajuustyyplejä. Haastatteluissa korostettiin myös, että kaikkia yrityksiä ei voi johtaa samalla tavalla, vaan johtajuus riippuu yrityksestä ja sen tarpeista. Lisäksi esille nostettiin se, että opettajien on jatkuvasti koulutettava itseään, että heillä on tarjota opiskelijoille mahdollisimman tuore tieto johtajuudesta ja sen kehityksestä. Ammattikorkeakoulun ja erilaisten yritysten olisi hyvä tehdä tiiviimpää yhteistyötä, myös teoreettisen

tiedon osalla. Yritysyhteistyön lisäämisellä nähtiin tuovan lisäarvoa ja ajantasaista tietoa niistä käytännön asioista ja haasteista, joita ravintola-alalla milloinkin on.

Koulutuksen osalta kehittämiseksi kokoamani teorian ja haastatteluiden perusteella nostan johtamiseen liittyvän teoriaopetuksen lisäämisen lisäksi esille opiskelijoiden uraohjauksen lisäämisen koko opiskelun ajaksi. Opiskelijoiden itsearviointitaitojen systemaattinen ohjaaminen suhteessa restonomian kompetensseihin koko opintojen ajan lisääisi opiskelijoiden omaa kykyä tunnistaa ammatillisten valmiuksien kehittymistä. Itsearviointitaitojen kehittäminen ja säännöllinen uraohjaus vahvistaisivat opiskelijan ammatti-identiteettiä, ja ammatillisuuden kehittymistä sekä madaltaisi kynnyksen vastuunottamiseen ja siirtymiseen keittiön vastuu- tai päällikkötehtäviin.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen periaatteina nostetaan esille objektiivisuus, julkisuus, autonomisuus, kriittisyys ja edistyvyys. Laadullisen tutkimuksen tulee olla objektiivista, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan omat mielipiteet eivät voi olla tutkimuksen perusteena. Julkisuusperiaatteella tarkoitetaan sitä, että tutkittavan kohteen tulokset pitäisi olla kaikkien saatavilla. Tutkimuksen lähtökohdat eikä tutkimuksen tulokset saa olla ristiriidassa tutkijan tai tutkittavan kohteen autonomisuuden kanssa. Tutkijan motiiveihin ei saa vaikuttaa ulkopuoliset intressit, esimerkiksi uskontoon tai politiikkaan liittyvät asiat. Edistyvyys periaatteella halutaan korostaa sitä, että tutkimuksen tehtävänä on aina edistää ja tuottaa uutta tietoa. Uusi tutkimus voi tuottaa uutta tietoa aikaisemmin tutkittavasta asiasta ja se voi vahvistaa tai kumota aikaisempia tuloksia. Kriittisyysperiaate korostaa sitä, että tutkijan tulee noudattaa kriittisyyttä koko tutkimusprosessin ajan: tutkimuskohteen valinnassa, tutkimuskysymysten muotoilussa, lähdekirjallisuuden hankkimisessa, aineiston hankinnassa, tutkimusmenetelmien valinnassa, aineiston käsittelyssä ja tulosten tulkitsemisessä. Tieteellisessä tutkimuksessa saadut tulokset voidaan alistaa asiantuntijoiden arvioitavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–112; Juuti & Puusa 2020, 167–175; Vilkkä 2021a, 132–134.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuvat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys (Juuti & Puusa 2020, 167). Tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta tutkijan tulee arvioida käyttämällä kokonaisvaltaista kriittistä arviointia koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksen arviointiin liittyy keskeisesti reflektion käsite, joka tarkoittaa oman toiminnan kriittistä analysointia. Tutkijan on hyvä tarkastella koko opinnäytetyöprosessia ja omia tehtyjä valintoja tutkimuskysymysten, tutkimusmenetelmien, aineistonkeruun ja analysointimenetelmien suhteen. (Tenk 2012.) Vilkkä (2021a, 80–81) korostaa,

että on tärkeää kiinnittää huomiota myös aineiston koko elinkaareen; kokoamiseen, käsittelyyn, aineiston säilyttämiseen ja aineiston hävittämiseen. Työssäni olen pyrkinyt sulkemaan omat mielipiteeni pois ja löytää tilastollista faktaa tutkimastani asiasta. Monta kertaa eri vaiheessa työtä olen myös pohtinut tekstiäni kriittisesti ja valitsemiani lähteitä, sekä pyrkinyt analysoimaan omaa toimintaani. Lisäksi olen käsitellyt aineiston luottamuksellisesti ja se hävitetään välittömästi, kun työni on valmis.

Tutkimuksen uskottavuus viittaa siihen, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, tutkijasta lukevat kollegat ja muut ihmiset ikään kuin hyväksyvät tutkimuksessa esitetyt tulokset. (Juuti & Puusa 2020, 167–168) Tässä korostuu myös se, että tutkijan tulee pystyä kuvaamaan koko tutkimusprosessi niin, että se avautuu lukijalle ja että lukijalle tulee sellainen kuva, että hän kykenee ymmärtämään tutkijan maailman. Puhuttaessa tutkimuksen eettisyydestä, niin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan 2019 julkaiseman ohjeen mukaan, tutkijan on hyvä korostaa yksityisyyden suojaamista sekä tietoon perustuvaa suostumusta (Vilka 2021a, 80). Myös ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto on korostanut yksityisyyden suojaamista ja tietosuojalakiin liittyvät asetukset tulee ottaa huomioon koko opinnäytetyön prosessin ajan (Arene ry 2019; Vilka 2021b, 155–156). Luotettavuutta tukee se, että työssäni haastatellut henkilöt eivät ole tunnistettavissa ja heidän vastauksiaan on käsitelty luottamuksella ja turvaten anonyymisyys.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää seikkaperäinen kuvaus aineiston keräämisestä, lähestymistavasta, tutkimusmenetelmistä, aineiston hankinnasta ja aineiston analysoinnista. Kirjallisuudessa korostetaan, että luotettavuuden ja eettisyyden vaatimus kohdistuu kaikkiin tutkimuksen eri vaiheisiin. Tutkijan tulee noudattaa eettisiä periaatteita koko ajan tutkimusta tehdessään. Eettisyysperiaatteen mukaan tutkimuksen tulee pyrkiä saamaan hyviä asioita tutkittaville ihmisille, eikä tutkimuksesta saa aiheutua haittaa tutkimuksessa mukana oleville ihmisille eikä tutkimuksen muille tahoille. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla myös vapaaehtoista. (Juuti & Puusa 2020, 167–175; Vilka 2021a, 80)

Tutkimuksessa on myös ehdottoman tärkeää läpinäkyvyys ja avoimuus. Opinnäytetyössä, niin kuin kaikissa tutkimuksissa, tutkijan tulee toimia hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkijan on oltava rehellinen, huolellinen ja tarkka omassa tutkimuksessa kokonaisuudessaan ja kiinnitettävä huomioita tuloksien esittämiseen ja arviointiin. (Tenk 2012; Arene ry 2019.) Tärkeää on lähdekritiikin noudattaminen ja sen arviointi tutkimusprosesseissa (Vilka 2021b, 80).

Tässä opinnäytetyössä olen noudattanut laadullisen tutkimuksen luotettavuusperiaatteita. Olen pyrkinyt löytämään mahdollisimman laajalti erilaisia lähteitä, jotka tukevat toisiaan ja

ovat tieteellisesti hyväksytyjä. Tarkkaa aikaisempaa tutkimusmateriaalia valitsemastani aiheesta oli haasteellista, sillä Suomessa vastaavaa aihetta rajaamastani näkökulmasta on tutkittu vähän. Naisjohtajuutta ja johtajuutta on tutkittu, mutta ei suoraan keittiömestareiden tai vuoropäälliköiden näkökulmasta. Tästä syystä osa lähteistäni hyödyntää muissa maissa tutkittua tietoa kyseisestä aiheesta ja olen pyrkinyt löytämään sellaista tietoa, joka on sovellettavissa myös Suomeen. Luotettavuuden lisäämiseksi haastattelujen määrän olisi pitänyt olla suurempi. Tämä tutkimus perustuu kuudesta haastattelusta kertyneeseen tutkimusdataan, sekä aikaisempaan tutkimustietoon. Kuitenkin tekemäni tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että tutkimuskohteiden vastaukset olivat hyvin samankaltaisia monissa teemoissa, eikä suurta erimielisyyttä käsiteltyjen asioiden suhteen esiintynyt. Tutkimuksessani esille tuotuja tuloksia ei tietenkään voi suoraan yleistää ja ne ovat suuntaa antavia. Pitää kuitenkin muistaa se, että laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä nimenomaan haastateltavien kokemusmaailman kautta. Lähteitä käyttäessä olen tehnyt kriittistä arviointia siitä, onko lähde luotettava vai ei ja tästä syystä kaikki lähteeni eivät ole tieteellisiä artikkeleita edellä mainitsemani aikaisemman tutkimuksen puutteen takia. Olen myös ymmärtänyt sen, että kvalitatiivista tutkimuksessa ei kuitenkaan päämääräisenä lopputuloksena voi olla täysin luotettava tutkimus, sillä kriteeristöissä ei ole mitään mikä määrittää onko tutkimus vastaukset oikein vai väärin, sillä vastaukset perustuvat täysin haastateltavien omakohtaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin, sekä tutkijan analyysiin.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan oli hyvin haastava projekti. Aloitin sen suunnittelun jo keväällä 2020, mutta pandemian alettua ja työpaikkojen vähentyessä ravintola-alalla päätin keskittää energiani palkkatyön tekemiseen. Alkuvuodesta 2021 aloin keskittymään opinnäytetyöni edistämiseen ahkerammin. Alkuperäinen suunnitelmani oli, että opinnäytteeni olisi ollut valmis keväällä 2021, mutta kirjoittaminen ja työskentely oli haastavaa sovitaa yhteen johtuen vakituisesta työsuhteestani. Oli oma haasteensa tehdä täyttä työviikkoa ja kirjoittaa opinnäytetyötä samaan aikaan, siksi opinnäytetyö prosessini on ollutkin hieman pidempi.

Etsiessäni aikaisempia tutkimuksia opinnäytetyöni aiheeseen liittyen päädyin monesti kyseenalaistamaan itseäni ja sitä olenko valinnut aivan liian vaikean aiheen, sillä tietoperustan rakentaminen oli välillä todella haastavaa. Kuitenkin valtava tuki alalla työskenteleviltä kollegoiltani ja opinnäytetyönohjaajaltani saivat minut pysymään aiheessani, eikä muuttamaan sitä ”helpommaksi”.

Koko tutkimuksen tekeminen kokonaisuudessaan on ollut hyvin mielenkiintoista, mutta haastavaa. Valitsemani aihe on ollut hyvin mielenkiintoinen ja sen tutkiminen on ollut äärimmäisen antoisaa. Lisäksi mielenkiinto ja palaute mitä aiheestani olen saanut, on myös saanut itseni pohtimaan kuinka tärkeää kyseistä aihetta olisi tutkia vielä syvemmin ja ehkä löytää ne juuri syyt sille miksi ravintola-ala on sellainen, kuin se on ja tehdä myös muutoksia sen eteen, että se antaisi meille kaikille samanlaiset lähtökohdat riippumatta sukupuolesta.

Näin jälkikäteen arvioituna olisin kaivannut enemmän tukea kirjoittaessa näin laajaa työtä, sillä aikaisemmin tuottamamme tekstit ovat olleet huomattavasti suppeampia. Lisäksi opinnäytetyötä tehdessä ja haastateltavia kuunnellessa ymmärsin sen, että johtajakoulutuksessa pitää keskustella enemmän johtajuudesta ja sen teoriasta. Opintomme pääsääntöisesti koostuu erilaisista projekteista ja asioiden johtamisesta. Projektityöskentely edistää omatoimisesti johtajuustaitoja, mutta suurimmalta osin koen itse, että tämä jää liian pinnalliselle tasolle. Restonomi (AMK) koulutuksen tarkoituksena on luoda tulevaisuuden johtajia ja näin ollen myös heille täytyy antaa tarvittava informaatio ja opetus ainakin teorialuodossa ennen koulutuksesta valmistumista.

Otan lopuksi vielä esille Haaga-Helian internetsivuilla ja tässä opinnäytetyössä aikaisemmin esitetyt Restonomiopintojen neljä kulmakiveä ja pohdin niiden kautta koulutuksen antamia valmiuksia työelämään. Nämä neljä kulmakiveä ovat työelämälähtöisyys, innovatiiviset liiketoimintaratkaisut, estetiikka ja elämys sekä globaali ja paikallinen monikulttuurinen liiketoimintaympäristö. Peilattessani oman osaamisen kehittymistä näihin neljään kulmakiveen niin voin todeta, että koulutusohjelma on tukenut näitä kaikkia hyvin. Erityisen kiitollinen olen niistä kansainvälistymisen mahdollisuuksista, joita opinnot ovat minulle tarjonneet kilpailutiimiin kuulumisen, Paul Bocuse Institut -vaihdon ja Dubain projektien myötä. Nämä kokemukset ovat osaltaan myös opettaneet minulle itseohjautuvuutta, äärimmäistä kurinalaisuutta työtehtävissä, ammatillista kunnianhimoa, estetiikkaa ja monikulttuurisuutta. Nämä projektit ovat osaltaan tukeneet myös oman johtajuusmallin kehittämistä ja vaikka tunnistan sen, että tässä osa-alueella minulla on vielä paljon oppimista, niin olen valmis kehittymään koko ajan. Opinnäytetyöni kohderyhmänä olleet naisjohtajat ovat avanneet minulle myös paljon uusia näkökulmia johtamiseen ja johtamiseen liittyviin haasteisiin. Opinnäytetyö on osaltaan avannut minulle uudenlaisia näkökulmia johtamiseen.

Lähteet

Aaltio, I. 2006. Johtaminen ja naisjohtajuus, Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Otava. Helsinki.

Adamsson, K., Lehtinen E., Ohtonen, P. & Väyrynen, P. 2017. Restonomit työelämässä. Helsinki. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144520/Restonomit_tyoeelaemaessae.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 30.3.2021.

Andrew, P. 2018. 7 Leadership Qualities of Great Leaders. Luettavissa: https://books.google.fi/books?id=c_BIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=what+is+good+leader&hl=fi&sa=X&ved=2ahUKEwit_dGuvv3vAhXpCBAI-HaE1Bc0Q6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q&f=false. Luettu: 10.4.2021.

Apunen, M. & Sanandaji, N. 2019. Eva analyysi. Lasikaton Paradoksi. Luettavissa: https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/01/eva_analyysi_no_67.pdf. Luettu: 29.3.2021.

Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%20C3%84YTET%20C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382 Luettu 24.9.2021

Baskette, M. 2001. The Chef Manager. Prestice-Hall, inc. New Jersey.

Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K. & Houran, J. 2013. Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry. Cornell Hospitality Quarterly. Volume 54,3, s 230-239. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1938965513492624>. Luettu: 22.3.2021.

Center for Creative Leadership. 2020. What are the Characteristics of a good leader? Luettavissa: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>. Luettu: 11.4.2021

Chamorro-Premuzic, T. & Gallop, C. 2020. 7 Leadership lessons men can learn from women. Harvard business review. Luettavissa: <https://hbr.org/2020/04/7-leadership-lessons-men-can-learn-from-women>. Luettu: 14.11.2021

Chesser, J. & Cullen, N. 2013. The world of culinary management: leadership and development of human resources. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.

Collier, E. 2018. The Kitchen hierarchy explained: What is the Brigade de Cuisine?. Hub.fi. Luettavissa: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/kitchen-hierarchy-brigade-de-cuisine/>. Luettu 3.5.2021.

Cordon Bleu. s.a. What is the kitchen brigade system? Luettavissa: <https://www.cordon-bleu.edu/news/what-is-the-kitchen-brigade-system/en>. Luettu: 1.5.2021.

DATA USA. s.a. Chefs & Head cooks. Luettavissa: <https://datausa.io/profile/soc/chefs-head-cooks>. Luettu 16.5.2021.

Doyle, A. 2020. What is a career path? The balance careers. Luettavissa: <https://www.the-balancecareers.com/career-path-definition-with-examples-2059765>. Luettu 3.5.2021.

Farell, M. 2016. A Woman's place is in the kitchen? Womenareborig. Luettavissa: <https://womenareboring.wordpress.com/tag/history-of-cooking/>. Luettu 20.10.2021.

Gastronomian akatemia. s.a. Keittiömestarikurssit. Luettavissa: <https://www.gastronomianakatemia.fi/mestarikurssit/keittiomestarikurssit/>. Luettu: 5.5.2021.

Gastronomian akatemia. s.a. Kokkien Kokki. Luettavissa: <http://www.gastronomianakatemia.fi/kokkien-kokki-2017/>. Luettu: 20.5.2021.

Giwen-Wilson, R. & Meyer, S. 2020. Your future as a Chef. The Rosen Publishing group, inc. New York.

Haaga-Helia. s.a. Opinto-opas: Ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelma 2018. Luettavissa: <https://opinto-opas.haaga-helia.fi/fi/13336/fi/39103/RUOKAT18/230/year/2018>. Luettu: 4.5.2021.

Haaga-Helia. s.a. Ruokatuotannon johtamisen koulutus, restonomi (AMK). Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ruokatuotannon-johtamisen-koulutus-restonomi-amk>. Luettu. 4.5.2021.

Hanhijoki, I. 2020. Koulutus ja työvoiman kysyntä 2035. Opetushallitus. Luettavissa: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/koulutus_ja_tyovoiman_kysynta_2035.pdf. Luettu 21.5.2021.

Harris, D. & Giuffre, P. 2015. Taking The Heat: Women Chefs and gender inequality in the professional kitchen. Rutgers university press. New Brunswick, New Jersey and London.

Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut. s.a. Restonomi (AMK), Majoitus- ja ravitsemisala: Mihin valmistuneet ovat sijoittuneet? Töissä.fi-verkkopalvelu opiskelijan ja ohjaajan tukena 2015-2018. ESR-hankkeen sivut. Luettavissa: <https://toissa.fi/sijoittuminen-tyoelamaan/show/restonomi-amk-majoitus-ja-ravitsemisala>. Luettu: 15.5.2021.

Hiltunen, A. 2014. Miksi restonomia tarvitaan? Akavan erityisalat. Luettavissa: https://www.akavanerityisalat.fi/files/4889/Ammattina_restonomi_uusi.pdf. Luettu. 7.5.2021.

Hiltunen, T., Leppänen, P. & Mäkelä, K. 2014. Onko vain miehistä huippukokeiksi? yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7256205>. Luettu: 20.5.2021.

Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen: Naisjohtajien urakertomuksia. Hansa print. Tuurenki.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517409>. Luettu: 10.4.2021

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517683>. Luettu 12.4.2021.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen- tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus Oy. Luettavissa: <https://www.bookbeat.fi/kirja/huono-johtaminen-tuhon-tielta-toimivaan-tyoyhteisoon-102764>. Luettu 13.4.2021.

Juuti, P. ja Puusa, A. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus 2020. Luettu 9.9.2021

Kangas, E. 2019. Sukupuoliset stereotyyptit jarruttavat naisten etenemistä johtoon. Luettavissa: <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/sukupuolistereotyyptit-jarruttavat-naisten-etenemista-johtoon/>. Luettu: 3.4.2021

Kontoniemi, N. s.a. Naiset, miehet ja tasa-arvo. Naiset ja johtajuus. Luettavissa: https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm#Naiset_miehet_ja_tasa-arvo. Luettu: 15.4.2021.

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi. Luettavissa: <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2007/09/Naisjohtajat.pdf>. Luettu 6.4.2021.

Koulutus.fi. 2020. Hyvän johtajan 8 ominaisuutta. Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/artikkelit/hyvan-johtajan-ominaisuudet-18254>. Luettu: 9.4.2021.

Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki. Tilastokeskus.

Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Luettavissa: https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html. Luettu: 13.4.2021.

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutus-hanke NASTA. Luettavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2007/3/lta_2007_03_a3.pdf. Luettu: 24.3.2021.

Mayangdarastri, S. & Khanifatul, K. 2020. Retaining millennials engagement and wellbeing through career path and development. Journal of leadership in organizations. 2, no 1 s. 42-48. Luettavissa: <https://journal.ugm.ac.id/leadership/article/view/42-48/pdf>. Luettu: 30.4.2021.

Morgan, J. 2020. What is leadership, and who is a leader? Luettavissa: <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>. Luettu: 7.4.2021.

Morgan, Z. 2018. Why are our professional kitchens still male dominated? BBC. Luettavissa: <https://www.bbc.com/news/uk-wales-45486646>. Luettu: 16.5.2021.

Mäkelä, J. 2018. Naiset politiikan huipulla: Sukupuolittunut viestintä ja johtajuus. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104629/978-952-03-0874-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 15.5. 2021.

Mäntylä, J-M. 2021. Tutkimus: Naisjohtajien määrä kasvoi aavistuksen – samoin sellais-ten yhtiöiden määrä, joissa ei ole naisjohtajia ollenkaan. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11747757>. Luettu: 25.3.2021.

Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. s.a. Naiset ja johtajuus. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>. Luettu: 2.4.2021

Perho pro. s.a. Majoitus- ja ravitsemisalan esimiestyön erikoisammattitutkinto. Luettavissa: <https://perhopro.fi/tutkintokoulutus/mara-esimies/>. Luettu: 5.5.2021.

Piispanen, A. 2017. Naiset keittiöiden mestareina: tutkielma työn, ammatti-identiteetin ja sukupuolen kokemuksista. Luettavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/146448249.pdf>. Luettu. 14.4.2021.

Salmi, M. & Närvi, J. 2017. Perhevapaat, talouskriisi ja sukupuolten tasa-arvo. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135216/URN_ISBN_978-952-302-884-5.pdf?sequence=1&isAllowed=yemista-johtoon/. Luettu: 4.4.2021.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettu 20.9.2021

Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L. & Muñoz-Mazón, A. 2019a. Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 76, s. 184-193. Luettu: 24.3.2021.

Select. s.a. The Hierarchy of the professional kitchen. Luettavissa: <https://www.select.co.uk/sectors/hospitality/the-hierarchy-of-the-professional-kitchen/>. Luettu: 3.5.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Suomi on sukupuolten tasa-arvon edelläkävijä. Luettavissa: <https://stm.fi/suomi-on-sukupuolten-tasa-arvon-edellakavija>. Luettu: 31.3.2021.

Studentum.fi. Restonomikoulutus. Luettavissa: <https://www.studentum.fi/koulutushaku/restonomikoulutus>. Luettu: 5.5.2021.

Taajamaa, T. 2018. Huono johtaminen- työyhteisöjen vaiettu ongelma? Luettavissa: <https://mif.fi/huono-johtaminen-tyoyhteisöjen-vaiettu-ongelma/>. Luettu 12.4.2021.

Tasa-arvoasiain neuvottelukunta. Mitä on tasa-arvo?. Luettavissa: <https://tane.fi/tasa-arvo>. Luettu: 31.3.2021.

Tenk 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 20.9.2021

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Koulutuksen sukupuolen mukainen segregatio. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/koulutus-ja-kasvatus/koulutuksen-sukupuolen-mukainen-segregatio>. Luettu. 10.5.2021.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Sukupuolten palkkaero. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/sukupuolten-palkkaero>. Luettu 8.5.2021

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021. Perhevapaiden käyttö ja kustannukset. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/perheet-ja-vanhemmuus/perhevapaiden-kaytto-ja-kustannukset>. Luettu 4.4.2021

Tjäder, J. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>. Luettu: 11.4.2021

Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset, menestystarinoita. Helsinki: Kauppamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Luettu: 20.9.2021

Tutorialspoint. s.a. Women in Leadership – Introduction. Luettavissa: https://www.tutorialspoint.com/women_in_leadership/women_in_leadership_introduction.htm. Luettu 8.4.2021.

Valtioneuvosto. Sanna Marin. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/paaministeri>. Luettu: 30.3.2021.

Vanhala, S. Naiset ja johtajuus. Luettavissa: https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm. Luettu: 26.3.2021.

Vilkka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus. Jyväskylä. Luettu 21.9.2021

Vilkka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5.päivitetty painos. PS-Kustannus. Jyväskylä. Luettu 23.9.2021

Vuoden kokki. s.a. Vuoden kokit. Luettavissa: <https://www.vuodenkokki.fi/vuoden-kokit/>. Luettu: 20.5.2021.

U.S. Bureau of labor statistics. 2021. What Chefs and Head Cooks Do. Luettavissa: <https://www.bls.gov/ooh/food-preparation-and-serving/chefs-and-head-cooks.htm#tab-2>. Luettu: 30.4.2021.

Zenger, J. & Folkman, J. 2019. Research: Women score higher than men in most leadership skills. Harvard business review. Luettavissa: https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=linkedin&tpcc=orgsocial_edit. Luettu. 8.5.2021.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Kerrotko tämänhetkisen työnimikkeesi?
- Millaista työtä teet nyt?
- Millainen koulutustausta sinulla on?
- Oletko suorittanut jonkinlaisen esihenkilötutkinnon, jos olet, minkä tutkinnon olet suorittanut?
- Miten koulutuksesi auttanut sinua etenemään kyseiseen asemaan, jossa työskentelet tänä päivänä?

Tasa-arvo työelämässä

- Toteutuuko ravintola-alalla tasa-arvo mielestäsi? Miksi? Miksi ei?
- Onko miesten ja naisten palkoissa eroja? Miksi?
- Toteutuuko Tasa-arvolaki ravintola-alalla?
- Edistätkö itse tasa-arvon toteutumista? miten?

Keittiössä työskentely johtotehtävien näkökulmasta

- Kuinka pitkään olet työskennellyt ravintola-alalla?
- Miten olet päätenyt kyseiseen asemaasi ravintola-alalla? Kuinka nopeasti tämä tapahtui?
- Minkälaiset ominaisuudet/tekijät ovat auttaneet sinua etenemään kyseiseen asemaasi?
- Millaisia mahdollisia esteitä/hidasteita olet kohdannut urapolullasi? Miten ne ovat vaikuttaneet etenemiseesi?
- Millaiset mahdollisuudet naisilla on edetä keittiön johtotehtäviin? Miksi?
- Millaiset mahdollisuudet miehillä on edetä keittiö johtotehtäviin? Miksi?
- Miten mielestäsi nuoria naisia saataisiin kannustettua etenemään ylimpiin johtotehtäviin ravintola-alalla? Mitä pitäisi tehdä?

Johtajuus ja naisjohtajuus

- Kuvailisitko mielestäsi parasta esihenkilöäsi tähän mennessä. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?
- Minkälaiseksi johtajaksi kuvailisit itseäsi?
- Millainen on mielestäsi huono johtaja?
- Pitäisikö naisia olla enemmän ylimmissä johtotehtävissä? Miksi?

Tulevaisuus ja urapolku

- Miten haluaisit kehittyä ammatillisesti? Miten haluaisit kehittyä johtajana?
- Miten näet ravintola-alan tulevaisuuden tasa-arvon näkökulmasta?
- Miten näet johtajuuden kehittyvän lähitulevaisuudessa?
- Miten ravintola-alan johtajakoulusta tulisi kehittää?
- Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia sinulla itselläsi on?

Lopetus

- Haluatko lisätä vielä jotain, aikaisempiin teemoihin liittyen?
- Keitä mielestäsi olisi hyvä haastatella tähän tutkimukseeni liittyen?

Liite 2. Haastattelupyyntö

Hei!

Olen Fanni Polón ja opiskelen viimeistä vuotta Haaga-Helia AMK:ssa Ruokatuotannon johtamista. Teen opinnäytetyötä ja haluaisin haastatella sinua opinnäytetyötäni varten. Haastattelut voidaan tehdä lähitapaamisena tai verkkovälineitä hyödyntäen. Haastattelut äänitetään ja haastattelujen sisältö käsitellään luottamuksellisesti niin, että haastateltavan henkilöllisyys ei tule ilmi missään opinnäytetyön vaiheessa.

Opinnäytetyöni aihe on Naiset johtajina keittiössä - kokemuksia naisjohtajuuden haasteista ja mahdollisuuksista.

Haastatteluni teemoja ovat koulutus, urapolku, tasa-arvo työelämässä, keittiön johtotehtävissä toimiminen, johtajuus ja naisjohtajuus, sekä tulevaisuus ravintola-alalla johtajuuden näkökulmasta.

Haastattelun arvioitu kesto on 20–30 minuuttia. Toivottavasti sinulla on aikaa osallistua haastatteluun. Toivoisin yhteydenottoa, joko vastaamalla tähän viestiin tai soittamalla numerooni xxx ja sopimalla haastattelun ajankohta.

Ystävällisin terveisin,
Fanni Polón