

Ravintola-alan esimiesten käsityksiä eettisestä johtamisesta

Tea Saloranta

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
2012



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijä Tea Saloranta</p>	<p>Aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Ravintola-alan esimiesten käsityksiä eettisestä johtamisesta</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 2</p>
<p>Ohjaaja Meri Vehkaperä</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisia käsityksiä ravintola-alan esimiehillä on eettisestä johtamisesta alan työntekijöinä, työyhteisön jäsenenä, johdettavina ja esimiehinä. Eettisellä johtamisella tarkoitetaan tuloksen tekemistä inhimilliset seikat huomioon. Tutkimuksen kohderyhmänä oli pääkaupunkiseudun ravintoloiden keskijohto. Keskijohto työskentelee ravintola-alalla ylimmän johdon ja alaisten ristipaineessa. Siksi tässä tutkimuksessa selvitettiin heidän käsityksiään eettisestä johtamisesta niin käsitteen, alan haasteiden, yrityksen organisaatiokulttuurin kuin henkilökohtaisten kokemustenkin näkökulmasta. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa keskijohdon käsityksistä eettiseen johtamiseen liittyen. Tutkimus lisää myös ymmärrystä eettisestä johtamisesta alalla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin loka–marraskuussa 2011. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmänä käytettiin yksilöteemahaastatteluita. Yhdeksän haastateltavan joukkoon valittiin eri kokemuspohjan omaavia esimiehiä mahdollisimman eri tyyppisistä ravintoloista pääkaupunkiseudulta. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelun kautta oli tarkoituksena nostaa aineistosta esiin vallitsevia piirteitä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että eettistä johtamista pidetään hyvänä johtamisena – inhimillisenä ja tulosta tekevänä johtamisena. Alalla kiire, tulospaineet ja esimiesten vaihtelevat esimiestähdot asettavat kuitenkin haasteita eettiselle johtamiselle. Keskijohdon on helpompi muistaa esimerkkejä epäeettisestä johtamisesta ravintola-alalla. Haastateltujen mukaan organisaatioiden tulisi ottaa näkyvämmiin kantaa eettisyyteen ja esimiesten olisi hyvä viestiä yrityksensä arvoista enemmän. Ylin johto näyttää enimmäkseen esimerkkiä eettisessä päätöksenteossa, mutta roolimallina ylintä johtoa ei aina pidetä. Haastatellut arvostavat eettistä johtamista ja toivovat, että kykenevät johtamaan myös itse eettisesti. Eniten haasteita heidän johtamistyölleen asettavat arvostusriititilanteet ja tilanteet, joissa eettisesti oikeaa ja väärää on vaikea erottaa toisistaan. Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä ravintola-alan eettisen johtamisen tilasta.</p> <p>Jatkotutkimusaiheiksi ehdotetaan ravintola-alan keskijohdon eettisiin päätöksentekoprosesseihin tarkemmin perehtymistä, vertailevan tutkimuksen teettämistä ravintoloiden ylimmälle johdolle, eettisyyden roolin selvittämistä eri ravintoloiden organisaatiokulttuureissa sekä eettisen johtamisen tutkimista suurten ravintolaketjujen toiminnassa.</p>	
<p>Asiasanat Johtaminen, etiikka, ravintola-ala, esimiehet, käsitykset</p>	

Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management

<p>Author Tea Saloranta</p>	<p>Year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Perceptions of ethical leadership by the middle managers working within the restaurant industry</p>	<p>Number of pages and appendices 60 + 2</p>
<p>Supervisor Meri Vehkaperä</p>	
<p>The purpose of this bachelor's thesis study was to investigate the perceptions of ethical leadership by the middle managers working within the restaurant industry: how they see ethical leadership as employees, members of the working community and leaders. Ethical leadership means human and productive leadership. The target group was the middle management of restaurants in the metropolitan area. The middle management faces many conflicting pressures by the top management and employees. Being so, this study examined their perceptions of ethical leadership regarding the concept, the challenges, the company's organizational culture and their personal experiences. The study provides information on middle managers' perceptions of ethical leadership and increases understanding of ethical leadership within the restaurant industry.</p> <p>The study was conducted in October–November 2011. In this qualitative research, the key research method was individual theme interviews. Nine interviewees were selected for this study on the basis of their diverse backgrounds and experience as middle managers in different restaurants. Theme analysis was used as a method to find out the prevailing features in the interviews.</p> <p>The results show that ethical leadership is seen as good leadership but the hurry and pressure to be productive set up challenges for ethical leadership within the industry – so it's easier to remember examples of unethical leadership. Based on the interviews organizations and supervisors should speak more out loud about the ethics and values. The top management mostly shows example when it comes to the ethical decision-making, but is rarely seen as a role model. The middle management wants to lead ethically but it faces challenges regarding the conflicting values and also in situations where it can't tell if the decisions are ethically wrong or right. The study does not allow generalizations about the ethical leadership status within the restaurant industry.</p> <p>Further study proposals within the restaurant industry include scrutinizing the decision-making processes amongst the middle managers, applying a comparative research method to the question of ethical leadership within the top management, surveying the role of ethics in restaurants' organizational culture and studying ethical leadership within large restaurant chains.</p>	
<p>Key words Leadership, ethics, ethical leadership, restaurant industry, superior, perception</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tarkoituksesta.....	2
1.2	Työn keskeiset käsitteet tutuksi.....	3
2	Eettinen johtaminen	5
2.1	Johtajuus ja eettinen vastuu	6
2.2	Etiikka ja normatiivisesti hyväksyttävä käytös	8
2.3	Etiikka ja johtaminen – periaatteet teoiksi!	9
2.4	Eettisen johtamisen haasteet tänään ja huomenna.....	15
3	Ravintola-alan ominaispiirteistä	20
4	Tutkimuksen toteuttaminen	23
4.1	Teemahaastatteluilla esimiesten käsitykset esiin	23
4.2	Teemoittelulla toistuvat piirteet esiin	27
5	Tulokset	29
5.1	Eettisen johtamisen käsite – tulos ja ihminen keskiössä	29
5.2	Ravintola-alan ominaispiirteistä – aina on kiire tehdä tulosta!	32
5.3	Eettinen ja epäeettinen johtaminen ravintola-alalla	35
5.4	Eettinen johtaminen esimiestyössä.....	37
5.5	Eettinen organisaatiokulttuuri ja yhteiset jaetut pelisäännöt	42
5.6	Käsitykset eettisen johtamisen tilasta ravintola-alalla vaihtelevat	43
6	Pohdinta ja johtopäätökset	46
6.1	Keskeiset tulokset.....	46
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi.....	49
6.3	Tutkimuksesta nousevat jatkotutkimusaiheet	55
	Lähteet	57
	Liitteet	61
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	61

1 Johdanto

Ennen kuin aloitin hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opinnot HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa, opiskelin puoli vuotta Diakonia-ammattikorkeakoulussa diakoniatyötä. Sana diakonia tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa palvelua (A Greek-English lexicon 1996). Diakoniassa on useimmiten kyse palvelutyöstä, joka lähtee lähimmäisenrakkaudesta. Kirkon ympäristössä sen tarkoituksena on ollut vahvistaa kristittyjen keskinäistä yhteyttä ja yhteistoimintaa. (Collins 2002, 8,128,136.) Menneenä aikana sana diakoni (*diakonos*) tarkoitti palvelijaa tai auktoriteettihahmoa, joka toimii sanan tuojana tai viestinviejänä (A Greek-English lexicon 1996).

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtoa opiskellessani olen kokenut lyhyeksi jääneistä diakoniopinnoistani olleen hyötyä. Nyt valmistumiseni kynnyksellä mietin, miksi? Diakoniatyön inhimillisyyden ja eettisyyteen tähtäävän toiminnan taustalla on mielestäni ajatus, joka osana liikkeenjohdon koulutusta voi auttaa meitä saavuttamaan entistä kestävämpiä tuloksia. Koen, että muut huomioiva diakoniatyö – eettinen palvelutyö – toteutuu ravintola-alalla juuri eettisen johtamisen kautta. Eettisen johtamisen kautta on mahdollisuus olla parempi esimies ja parempi ihminen. Parhaimmillaan eettinen johtaminen vahvistaa ravintolan työntekijöiden keskinäistä yhteyttä ja yhteistoimintaa. Esimies palvelee alaisiaan, tuo heille tietoa ja vie heiltä viestiä ylemmälle johdolle. Hän toimii valtuutettuna auktoriteettina ja tarjoaa samalla alaisilleen edellytykset toteuttaa työtehtäviään. Eettisessä organisaatiokulttuurissa päätökset tehdään yhteiset arvot ja pelisäännöt muistaen.

Uskon itse vahvasti eettisen johtamisen sanomaan ja voimaan tuloksen teossa. Siksi haluan tutkia, millaisia käsityksiä ravintola-alan esimiehillä on eettisestä johtamisesta alan työntekijöinä, työyhteisön jäseninä, johdettavina ja esimiehinä. Ravintola-ala asettaa haasteita eettiselle johtamiselle. Ala on kiireinen ja talouden suhdanteiden vaihtelut luovat epävarmuutta ja painetta tulokselliseen johtamiseen. Monet esimiehet ovat kokemattomia ja kuitenkin on keksittävä, miten selviytyä alati kiihtyvässä kilpailussa. On myös osattava varautua työntekijöiden liikkuvuuteen, lyhyisiin työsuhteisiin, eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin sekä monikulttuurisuuden myötä nouseviin uusiin toiminta-

malleihin. Kaiken monimuotoisuuden keskellä on keksittävä, kuinka tehdä tulosta inhimilliset seikat huomioiden ja vielä onnistuttava siinä.

Tutkimuksen tietoperustassa avataan etiikan, johtajuuden (*leadership*) ja eettisen johtamisen (*ethical leadership*) käsitteitä sekä aikaisempien tutkimusten antia. Ravintola-ala toimintaympäristönä kuvataan ja johtamisen erikoispiirteet alalla hahmotetaan. Tietoperusta asettaa odotukset empiiriselle tutkimukselle. Tutkimus on kvalitatiivinen eli niin sanottu laadullinen tutkimus, jossa teemahaastattelumenetelmällä pyritään selvittämään harkinnanvaraisesti valittujen esimiesten käsityksiä eettisestä johtamisesta. Analyysimenetelmänä käytetään teemoittelu. Teemoittelun avulla pyritään nostamaan esiin haastatteluissa toistuvia piirteitä ja saamaan selvyyttä yhtenäisyyksiin sekä eroavuuksiin alalla (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173).

1.1 Tutkimuksen tarkoituksesta

Eettistä johtamista ei ole aikaisemmin tutkittu ravintola-alan keskijohdon näkökulmasta, joten opinnäytetyö antaa uutta tietoa ravintola-alalle. Etiikka ja eettisyys ovat aiheina varsin ajankohtaisia, sillä Suomessa eettisestä johtamisesta tietoisesti puhuminen on yleistynyt vasta 1990-luvun puolella (Okko 2009, 5). Globalisaation myötä seuranneen monikulttuuristumisen, uusien sukupolvien työelämään astumisen ja sosiaalisessa mediassa käytävän avoimen keskustelun seurauksena, eettisyyteen liittyvät näkökulmat ovat alkaneet herättää kiinnostusta myös johtamista tarkasteltaessa. Mediassakin puhutaan nykyään huonon työmotivaation ja työssä viihtymisen seurauksista – seikoista, joihin eettisellä johtamisella voitaisiin uskoakseni vaikuttaa. Monesti eettisyyteen ja vastuullisuuden puututaan kuitenkin esimerkiksi mediassa vasta, kun kohdataan kriisejä tai epäonnistumisia (Okko 2009, 5). Työelämässä kaivataan tietoa eettisen johtamisen tilasta, sillä eettinen johtaminen voisi jopa joissain tapauksissa osoittautua kilpailuvaltiksi (Heiskanen & Salo 2008, 20). Siksi tällä opinnäytetyöllä pyrin lisäämään ymmärrystä eettisestä johtamisesta ravintola-alalla pureutuen esimiesten käsityksiin eettisestä johtamisesta.

1.2 Työn keskeiset käsitteet tutuksi

Koska tutkimuksessa pyritään selvittämään esimiesten käsityksiä eettisestä johtamisesta ravintola-alan työntekijöinä, työyhteisön jäsenenä, johdettavina ja esimiehinä, on ensiarvoisen tärkeää, että ymmärrämme, mistä puhumme tutkimuksessa, kun käytämme käsitteitä etiikka, johtaminen, johtajuus, eettinen johtaminen ja esimies.

Esimiehellä tarkoitetaan tutkimuksessa työnantajan edustajaa. Esimiehen tavoitteena on saavuttaa tiiminsä kanssa heille asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet. Esimiehen tulee myös noudattaa työssään työlaainsäädäntöä sekä työnantajansa asettamia sääntöjä. (Hyppänen 2007, 9.) Tässä tutkimuksessa sanaa johtaja käytetään synonyymina sanalle esimies. Esimiesten työnkuvaan kuuluu muun muassa töiden sujumuuden varmistaminen, työssä kehittymisen tukeminen, motivointi, kannustaminen, monimuotoisuuden johtaminen, sitouttaminen, viestintä, seuranta, työilmapiirin ylläpito, tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen sekä ristiriitatilanteissa auttaminen ja tukeminen (Hyppänen 2007, 11).

Johtamisella tarkoitetaan tutkimuksessani esimiestyötä. Esimiehen ja alaisten välistä vuorovaikutteista suhdetta – toimintaa, jossa esimies pyrkii tavoitteellisesti vaikuttamaan alaisiinsa yrityksen etujen saavuttamiseksi. (Hyppänen 2007, 7.) Tässä työssä johtamista lähestytään johtajuus-näkökulmasta (*leadership*), sillä eettiseen johtamiseen liittyvä kansainvälinen tutkimus puhuu johtamisesta nimenomaan johtajuuden näkökulmasta.

Leadership-johtamisella tarkoitetaan johtajuutta – oikeiden asioiden tekemistä: suuntaa näyttävää, ohjaavaa, ihmiskeskeistä, motivoivaa ja osallistavaa johtamista, jossa painotetaan yhteistyön ja yhteisen vision merkitystä sekä ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin vaikuttamista (Hyppänen 2007, 10).

Management-johtamisella tarkoitetaan asioiden oikein tekemistä: suunnitelmallista, organisoivaa ja seurantalähtöistä johtamista, jossa esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on suunnitella, organisoida, budjetoida ja valvoa alaisiaan (Hyppänen, R. 2007, 10). Tämä näkökulma edustaa perinteisempään johtamiskäsitystä ja jätetään tässä opinnäytetyössä

vähemmälle, sillä eettisen johtamisen tutkimus keskittyy eettiseen johtajuuteen (*ethical leadership*).

Etiikka pyrkii vastaamaan kysymyksiin, mikä on oikein ja mikä väärin, mikä on hyvää ja mikä pahaa sekä millainen on hyvä ihminen. Etiikka pyrkii selittämään ajattelutapaa ja periaatteita toiminnan taustalla. Moraali-sana sekoitetaan usein etiikan käsitteeseen. Moraalilla on kuitenkin usein viitattu enemmän käytännön toimintaan ja arjen valintoihin, joissa eettiset toimintaperiaatteet näkyvät. (Aaltonen 2011, 155–156.) Etiikkaa ja moraalia käytetään usein toistensa synonyymeinä kuvaamaan oikeiden ja väärin päätösten taustalla olevia tekijöitä sekä niiden näkymistä käytännössä (Pojman & Fieser 2012, 2009, 2006, 2). Näin myös tässä tutkimuksessa, sillä myös tutkimushaastatteluisa sanoilla moraalilla ja etiikalla pyritään kuvaamaan samaista ilmiötä – eettistä johtamista.

Eettinen johtaminen (*ethical leadership*) tarkoittaa johtamista oikeudenmukaisesti, rehellisesti, puolueettomasti ja tasapuolisesti moraalia noudattaen (Aaltonen 2011, 165). Kysymys on hyvästä johtamisesta, jossa toiminta on oikeudenmukaista mutta myös tuloksellista – tuloksen tekemistä inhimilliset seikat huomioiden (Heiskanen & Salo 2008, 16). Eettisessä johtamisessa on kyse sekä ihmisten että asioiden johtamisesta puhtaalla omalla tunnolla. Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) mukaan eettinen johtaminen on normatiivisesti hyväksyttävän käytöksen esimerkillistä toteuttamista henkilökohtaisten valintojen ja ihmisten välisten suhteiden kautta, sekä alaisten kannustamista toimimaan vastaavanlaisesti kaksisuuntaisen viestinnän, oikeanlaisen toiminnan vahvistamisen ja päätöksenteon kautta.

Epäeettisellä johtamisella viitataan edellä kuvatun eettisen johtamisen puuttumiseen tai heikkouteen.

Käsityksellä tarkoitetaan yksilön henkilökohtaista asennetta, mielikuvaa, mielipidettä tai vakaumusta (Yleinen suomalainen asiasanasto 2011).

2 Eettinen johtaminen

On osoitettu, että alaiset, jotka kokevat esimiehensä eettisenä johtajana, ovat halukkaampia sitoutumaan johtamista edistävään toimintaan, kuten raportoimaan ongelmista johdolle (Brown ym. 2005, 132). Treviñon, Hartmanin ja Brownin mukaan eettisen johtamisen kautta vältetään myös laillisuuteen liittyviä ongelmia samalla, kun alaisten sitoutuminen, tyytyväisyys, mukavuus ja hauskuus työpaikalla lisääntyvät (Treviño, Hartman & Brown 2000, 136). Työnantaja saa eettisen johtamisen kautta käyttöönsä työssään viihtyvät mutta myös entistä sitoutuneemmat työntekijät.

Heiskanen ja Salo (2008) ovat laskeneet eettisen johtamisen hyviksi seurauksiksi kyvyn oppia hahmottamaan omaa johtamistaan ja alati nopeutuvan kyvyn hahmottaa eri tilanteita ja asioiden merkityksiä. Kun johtajat tekevät päätökset kerran kunnolla ja oikein, ei heidän aikansa kulu virheiden korjaamiseen. Näin organisaatio on tuloksellisempi ja myös johtaja hyötyy seurauksista: reilu ja linjakas toiminta johtanee johtajan suosioon alaisten keskuudessa. Pidettynä esimiehenä on mukavampaa olla. Eettisesti johdetut alaiset toimivat tehokkaammin, ovat idearikkaampia ja haluavat kehittää omaa työtään. (Heiskanen & Salo 2008, 18–19, 31.) Työssä viihtymisen ja työhön sitoutumisen lisäksi työntekijät antavat itsestään työnantajalleen enemmän, ovat tehokkaampia ja omaaloitteisempia: ravintola-alan näkökulmasta ajateltuna parempia asiakaspalvelijoita.

On myös tutkittu, että mitä enemmän eettiset johtajat toimivat työyhteisössään roolimalleina, viestivät organisaationsa arvoista ja kannustavat läpinäkyvyyteen, kuten heidän alaisensa näkevät heille sopivaksi, sitä enemmän heidän alaisensa luottavat heihin. (van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six 2009, 116, 118.) Esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde voisi näin ollen näkyä työyhteisössä arvostavana ja keskustelevana – eettisenä ilmapiirinä. Eettisen johtamisen, eettisen ilmapiirin ja sitoutuneemman henkilökunnan kautta voitaisiin luoda, mikä tärkeintä, edellytyksiä myös yrityksen taloudelliselle menestymiselle. Ajatella, jos esimiehet olisivat kiinnostuneita alaisistaan ja tietäisivät, millaisia odotuksia heillä on johtamisen suhteen. Esimiehet voisivat pyrkiä täyttämään alaisensa odotukset kasvattaen luottamustaan ja luoden pohjaa samalla yrityksen taloudelliselle menestymiselle: tehdä tulosta inhimilliset seikat huomioiden.

Voidaksemme puhua eettisestä johtamisesta (*ethical leadership*), tulee meidän ensiksi kuitenkin ymmärtää johtajuuden ja etiikan käsitteet. Brown, Treviño ja Harrison (2005) ovat kuvanneet eettistä johtamista ensisijaisesti normatiivisesti hyväksyttävän käytöksen esimerkilliseksi toteuttamiseksi henkilökohtaisten valintojen ja ihmisten välisten suhteiden kautta. Mutta mihin tällä normatiivisesti hyväksyttävällä käytöksellä viitataan? Miten normit ja eettisesti hyväksyttävä toiminta määräytyvät arjessa? Mikä tekee toiminnasta esimerkillistä ja normatiivisesti hyväksyttävää?

2.1 Johtajuus ja eettinen vastuu

Nykypäivän johtaja on moniosaaja, jolta vaaditaan sekä *leadership*- että *management*-johtamistaitoa: taitoa tehdä oikeita asioita oikein. Suomessa johtamisesta puhuttaessa puhutaan yleensä näiden kahden yhdistelmästä. Nyt eettistä johtamista käsiteltäessä, keskitymme kuitenkin johtajuuteen (*leadership*), ja sen merkitykseen, sillä eettisestä johtamisesta kirjallisuudessa ja kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa puhuttaessa puhutaan jo lähtökohtaisesti *ethical leadership*:stä ei *ethical management*:sta.

Johtajuus-sana kuvastaa tiettyä tapaa nähdä johtajan ja seuraajan eli alaisen välinen suhde. Johtajuusnäkökulma huomioi, että johtajan valta tuo hänelle vastuuta. Yhtä lailla se huomioi, että seuraajan tottelemisen velvoite tuo hänelle pakon toimia, kuten hänen johtajansa haluaa. Johtaja on roolimalli, jonka päätökset saavat onnistuessaan tai epäonnistuessaan enemmän painoarvoa ja suuremmat mittasuhteet johdettaviin kohdistuvien vaikutuksien kautta. Tämän rooliasettelun tiedostaminen ja siihen liittyvä todellisuus asettavat haasteita johtajan asemassa toimivien työntekijöiden moraalille. (Ciulla 2003, xi.) Johtajuudessa ei voida puhua asioista vain asioiden tasolla vaan on huomiotava ihmiset, jotka käsittelevät näitä asioita ja ymmärrettävä, että johtajien teoilla on vaikutuksia myös muiden ihmisten elämään. Johtajan päätökset ja käskyt johtavat heidän alaisensa tekoihin. Näiden alaisten teot taas johtavat uusiin seurauksiin, uusiin tekoihin, joista johtajat ovat oman toimintansa kautta vastuussa.

Johtajuus-käsitteen määrittely on vaikeaa, sillä tutkijat eivät niinkään määrittele käsitettä vaan ihmiset, jotka sitä käyttävät. Vuosien myötä johtajuutta on määritelty hieman eri tavoin. Viime vuosikymmenten aikana johtajuuden kuvailuissa on kuitenkin korostettu

vuorovaikutteisuutta – johtajuus on nähty enemmän molempiin osapuoliin vaikuttavana suhteena – suhteena, joka vaikuttaa niin johtajaan kuin johdettavaankin. (Ciulla 2003, xii–xiii.)

Pohdittaessa mitä hyvä johtajuus on, huomataan, että hyvässä johtajuudessa johtajalta odotetaan useimmiten tehokkuutta mutta myös oikeanlaista moraalialia. Johtajuudessa on kysymys paikkansa ansaitsemisesta johtajana liiketoiminnallisten tulosten tuottamisen kautta. Johtajuuden hyvyys riippuu kuitenkin pyrkimysten eettisyydestä ja seuraamuksista. Etiikan rooli on merkittävä, kun puhutaan hyvästä johtajuudesta. Useimmiten kaivataan johtajaa, joka tekee, kuten on oikein mutta myös oikeita keinoja käyttäen ja oikeista syistä. (Ciulla 2003, xiii–xiv.) Seuraajat haluavat arvostaa johtajaansa ja luottaa, että voivat seurata hänen esimerkkiään ja hänen käskyjään.

Vaikuttamisen prosessi – johtajuus – kuvastaa juuri tuota suhdetta, jossa yksilö (johtaja) vaikuttaa joukkoon yksilöitä (johdettavat) saaden heidät toimimaan yhteiseen päämäärään tähdäten. Johtajuudessa johtajan valta perustuu hänen asemaansa yrityksessä mutta myös omalla persoonallaan johdettavilta ansaittuun luottamukseen. Onko johtajuus sitten ominaisuus tai synnynnäinen kyky? Vaikka monet ovat väittäneet johtajuusajattelua sisäsyntyiseksi kyvyksi, on myöhemmin todettu, että johtajuudessa on enemmänkin kyse prosessista ja taidosta, jonka kuka tahansa johtaja voi halutessaan oppia. (Northouse 2010,12–13.)

Johtajien tulisi työyhteisössään huomioida tarve johtajuudelle, sillä *leadership*-johtajien sanotaan olevan *management*-johtajiin verrattuna proaktiivisempia ja tunteellisempia johtajia lähtökohdiltaan. Verrattaessa *management*-johtamista ja *leadership*-johtamista keskenään voidaan karrikoiden sanoa, että *management*-johtamisen nähdään luovan työyhteisöön järjestystä ja tasaisuutta, kun taas *leadership*-johtamisen nähdään luovan työyhteisöön sopeutumis- ja muuntautumiskykyä – kummatkin erittäin tärkeitä taitoja liiketoiminnan ylläpitämisessä. (Northouse 2010, 13.) Kuitenkin johtajuuteen liittyvää tunneälyä ja tunnejohtamista tutkittaessa on huomattu, että erityisesti hyvälle johtajuudelle olisi ravintola-alan työntekijöiden keskuudessa yhä enemmän kysyntää (Kangas 2010).

2.2 Etiikka ja normatiivisesti hyväksyttävä käytös

Etiikka on suuntaus filosofiassa, joka pyrkii selvittämään, mikä on oikein ja mikä väärin sekä miten tulisi elää hyvä-käsitteen kanssa. Kuten tiedekin, filosofia pohjautuu rationaaliseen päättelyyn ja hypoteesien testaamiseen. Filosofia tuntee käsitteet moraali ja etiikka. Usein näitä käsitteitä käytetään toistensa synonyymeinä kuvaamaan oikeiden ja väärin päätösten taustalla olevia tekijöitä sekä niiden näkymistä käytännössä. (Pojman & Fieser 2012, 2009, 2006, 2.) Niin myös tässä tutkimuksessa.

Etiikkaa voidaan lähestyä kolmesta suunnasta: deskriptiivisen eli kuvailevan etiikan, eettisen teorian tai sovelletun etiikan näkökulmasta. Kuvaileva etiikka nimensä mukaisesti kuvaa ihmisten ja kulttuureiden uskomuksia, periaatteita ja käytäntöjä. Eettinen teoria pyrkii ymmärtämään moraaliin ja etiikkaan liittyviä konsepteja ja oikeuttamaan moraalisia periaatteita ja teorioita analysoimalla oikeaa ja väärää sekä sallittuja tekoja. Soveltavassa etiikassa perinteisesti on painittu ristiriitaisten moraalisten kysymysten kanssa, kuten abortin ja eutanasian kanssa. (Pojman & Fieser 2012, 2009, 2006, 2–3.)

Pojmanin ja Fieserin mukaan eettinen tietoisuus on välttämätön tila ihmiselle, jotta ihminen voi selviytyä ja kukoistaa maailmassa. Heidän mukaansa ihmisten tulisi ottaa etiikkaan liittyvät kysymykset yhä vakavammin eläkseen vapaina ja sivistyneinä ihmisinä. Ihmisillä on ikuinen tarve kyseenalaistaa ja ymmärtää elämän tarkoitusta. Eettinen tietoisuus ja kyky keskustella etiikkaan liittyvistä kysymyksistä auttavat tämän tarpeen tyydyttämisessä ja ymmärryksen etsinnässä. (Pojman & Fieser 2012, 2009, 2006, 3.)

Vaikka Pojman ja Fieser puhuvat etiikan ja eettisen tietoisuuden merkityksestä ihmisten näkökulmasta yleisesti ottaen, korostuu tämän tietoisuuden tarve ja merkitys mielestäni erityisesti juuri johtajien kyvyssä hahmottaa etiikkaan liittyviä tilanteita työyhteisössään. Johtajilta odotetaan herkkyyttä havaita etiikkaan liittyviä tilanteita ja kykyä vastata kysymyksiin.

Etiikan kautta löydetään yhteisesti hyväksytyt normit – normatiivisesti hyväksyttävä ja oikea käytös, jota kohti tulisi aina pyrkiä. Haastavaa on, ettei normatiivisesti hyväksyttävän käytöksen määrittäminen ole aina yksiselitteistä. Oikeita ja väriä tekoja, voidaan tarkastella etiikassa useammasta eri näkökulmasta. Normatiivisesti hyväksyttävää käy-

töstä voidaan määrittää itse tekojen (velvollisuusetiikka), niiden seurausten (seurausetiikka) tai motiivien perusteella (hyve-etiikka). (Pojman & Fieser 2012, 2009, 2006, 8.) Jotta ymmärrettäisiin normatiivisesti hyväksyttävää käytöstä, tulisi eettisiä ongelmatilanteita kuitenkin kyetä pohtimaan useammasta näkökulmasta. Omat eettiset valinnat tulisi myös kyetä perustelemaan muille sillä normatiivisesti hyväksyttävä, esimerkillinen toiminta, edellyttää aina yhteisten normien hyväksymistä koko työyhteisön tasolla. Siksi olisi kyettävä perustelemaan päätöksensä lähtökohdat, oli niissä kysymys sitten taustalla olevista motiiveista, itse teoista tai niiden oletetuista seurauksista.

Eettinen ajattelu ja normatiivisesti hyväksyttävään toimintaan pyrkiminen valmistavat haastaviin tilanteisiin, joissa arviointikykyä kaivataan eettisesti oikeiden päätösten tekemiseksi. Moraalia ja etiikkaa tarvitaan sääntöjen hahmottamiseksi, hyvän toiminnan ja oikeiden tekojen määrittämiseksi. Moraalia edellyttävien tilanteiden hahmottamisen kautta kyetään eettisissä ongelmatilanteissa toimimaan oikein. Ymmärryksen kautta löydetään tapa elää puhtaalla omallatunnolla. (Pojman & Fieser 2012, 2009, 2006, 11.) Kun tiedetään, mikä on normatiivisesti hyväksyttävää, voidaan myös kannustaa alaisia toimimaan vastaavasti kaksisuuntaisen viestinnän, oikeanlaisen toiminnan vahvistamisen ja päätöksenteon kautta (Brown ym. 2005, 120).

2.3 Etiikka ja johtaminen – periaatteet teoiksi!

Etiikka määrittää siis normatiivisesti hyväksyttävän, oikean toiminnan. Mutta esimiehen tehtävänä ja tavoitteena on saavuttaa myös tiiminsä kanssa heille asetetut tulostavoitteet, kuten edellä todettiin. Mitä on eettinen johtaminen? Kuinka tehdä tulosta eettisesti kestävien päätösten kautta, normatiivisesti hyväksyttävää toimintaa toteuttaen niin, että myös omilta alaisilta voidaan toivoa samanlaista esimerkillistä käytöstä?

Eettistä johtamista on alettu tutkia viime vuosikymmenten aikana yhä enemmän ja tieteellisiä julkaisuja alkaa jo olla jonkin verran. Eettistä johtamista käsittelevissä tutkimuksissa on viitattu oikeudenmukaiseen johtamiseen, luottamuksen kasvattamiseen, puolueettomuuteen ja lahjomattomuuteen, kuten myös suoraselkäisyyteen ja vastuullisuuteen. Samaisissa eettisen johtamisen tutkimuksissa on myös nostettu esiin yrityksiä, joiden tulos on heikentynyt epäeettisen ja eriarvoistavan esimiestyön seurauksena. Tut-

kimuksissa eettinen johtaminen käsitetään yleisesti hyväksi johtamiseksi. Eettinen johtaminen on tuloksellista mutta myös eettiset näkökulmat huomioivaa johtamista. Eettisessä johtamisessa on kysymys oikeiden asioiden tekemisestä oikein. Jokainen yksilö määrittää tarkemmin eettisen johtamisen omalla kohdallaan, mitkä teot ovat eettisen johtamisen ilmentymiä ja kuinka omat eettiset valintansa perustelee. Viime kädessä eettisessä johtamisessa on kysymys siitä, onko omatunto puhdas vielä esimiehenä tehtyjen päätösten jälkeen? (Heiskanen & Salo 2008, 15–17.)

Eettinen johtaminen edellyttää kykyä ymmärtää eettisesti oikeaa ja väärää. Treviñon eettisen päätöksenteon mallin mukaan yksilö havaitsee ensin työpaikallaan eettisen ristiriidan, jota hän lähtee ratkomaan oman moraalinsa kehitysasteen mukaisesti. Yksilön kypsyys arvioida oikeaa ja väärää toimii näin lähtökohtana eettiselle päätöksenteolle. Mutta tämän eettisen päätöksenteon mallin mukaan ymmärrys oikeasta ja väärästä ei yksin riitä eettisesti oikeiden päätösten tekemiseksi. Organisaatioissa päättäjiä ohjaavat niin heidän yksilölliset tekijänsä kuten itseluottamus, koettu riippuvuus toisista ja tunne itsensä hallinnasta kuin myös käsillä olevat tilannetekijät kuten mahdollinen painostuksen tunne ja organisaatiokulttuurin luonne. Näiden lisäksi tehtävien luonne ja niiden vaativuus moraalien näkökulmasta ohjaavat eettistä päätöksen tekoa. (Treviño 1986, 602–603.) Johtaja tekee lopullisen päätöksen, kuinka toimii, näiden seikkojen yhteisvaikutuksen kautta. Eettinen tai epäeettinen toiminta on yksilön havaitsemien tai havaitsemattomien vaikutteiden pohjalta syntyntä toimintaa.

Jyväskylän yliopistossa ollaan tutkittu professori Taru Feldtin johdolla, kuinka suomalaiset johtajat kokevat eettisesti haastavat tilanteet työssään (Jyväskylän yliopisto 2010). Tutkimuksessa on todettu, että johtajat kokevat useimmiten haastaviksi tilanteet, joissa eivät tiedä oikeaa toimintatapaa tai tilanteet, joissa tietävät oikean toimintatavan, mutta joutuvat jostain muusta syystä toimimaan sääntöjen tai arvojensa vastaisesti (Lähteenkorva 2010). Arvoilla tarkoitetaan periaatteita, jotka ohjaavat yksilön tai organisaation toimintaa (Hyppänen 2007, 280). Yksilö tai yritys määrittää itse arvonsa, jotka voivat olla arkisia ja toimintaan liittyviä tai sitten enemmän etiikkaan liittyviä. Jokainen ihminen käsittää arvot eri tavalla. (Aaltonen 2011, 155.)

Mukana Lähteenkorvan (2010) tutkimuksessa oli myös keskijohtoa majoitus- ja ravitsemustoiminnan piiristä. Tulosten mukaan 16% koko tutkimukseen osallistuneista ei ollut koskaan aiemmin kohdannut työssään eettisesti haastavia tilanteita (Lähteenkorva 2010, 15). Kertovatko tutkimuksen tulokset siis esimiesten puutteellisista kyvyistä havaita eettisiä ongelmatilanteita työssään vai eettisten ongelmatilanteiden puuttumisesta? Vai johtuuko jopa huolestuttava tulos vain siitä, etteivät he tunne käsitettä *eettinen* – mihin käsitteellä viitataan, eivätkä näin ollen voi sanoa kohdanneensa eettisesti haastavia tilanteita?

Missä tilanteissa etiikka puuttuu ihmisten päätöksen tekoon? Missä kohdataan eettisen johtamisen ongelmatilanteita? Johdettavien asioiden piiri on työelämässä laajentunut ja monipuolistunut – johtajan tulee nähdä lähelle ja kauas. Ongelmat ovat yhä useammin monimutkaisia ja päätöksiä tulee tehdä nopeammassa tahdissa. (Heiskanen & Salo 2008, 17.) Vaikeiksi eettisiksi tilanteiksi Lähteenkorvan tutkimuksessa listattiin irtisanomistilanteet, arvostiriitatilanteet, lain noudattamiseen liittyvät tilanteet sekä organisaation muutoksiin sopeutumistilanteet (Lähteenkorva 2010). Heiskanen ja Salon mukaan eettisen johtamisen tulisi olla lähtökohta kaikessa johtamisessa – pohja tai sisäänrakennettu malli, joka ohjaa kaikkea tekemistä (Heiskanen & Salo 2008, 18). Näin ollen etiikan tulisi puuttua ihmisten päätöksentekoon aina ja kaikessa, tilanteesta riippumatta.

Heiskanen ja Salo nostavat esiin johtajien vastuun eettisen johtamisen ja esimerkin näyttämisen saralla: jos esimiehet eivät noudata itse asettamiaan sääntöjä haastavissa tilanteissa, miten he voivat edellyttää niiden noudattamista alaisiltaan? Eettiseen johtamiseen ei kuulu pelkän kontrollin määrän kasvattaminen. Kontrollin kasvattaminen ei aina johda toivottuihin tuloksiin. Kontrollin kasvattamisen sijaan eettiseen johtamiseen kuuluu henkilöstön arvostaminen ja yhdessä eettisten toimintatapojen rakentaminen. Eettisen johtamisen tulisi näkyä johtotyössä niin mikrotasolla arjen aherruksessa ja johtamisessa kuin myös makrotason päätöksissä, kuten hankinnoissa ja liiketoiminnan suuntaamisessa. (Heiskanen & Salo 2008, 32, 39.) Etiikan tulisi näkyä kaikissa työtilanteissa päätöksien perustana ja ongelmatilanteita tulisi aina tarkastella etiikan valossa.

Heiskanen ja Salo nimittävät eettistä johtajuutta rohkeaksi johtajuudeksi, uskallukseksi tehdä tekoja omasta pelontunteesta ja epävarmuudesta huolimatta. Eettinen johtami-

nen on kykyä tehdä asioita, jotka pelottavat, oman moraalisen lujutensa osoittamiseksi. Eettinen johtaja ei halua vedota yleistyksiin tai vanhoihin tapoihin. Hän ei myöskään kiellä osuuttaan päätöksenteossa välttämättömyyksiä tekojaan ja niihin liittyvää vastuuta. Hän ei jousa moraalissaan päästäkseen itse helpommalla. (Heiskanen & Salo 2008, 165–166.) Rohkeuden lisäksi eettinen johtaminen edellyttää johtajalta muutakin kuin henkilökohtaista valmiutta ja luonnetta toimia eettisesti. Se edellyttää kykyä johtaa muitakin toimimaan eettisesti (Treviño & Brown 2004, 75).

Eettinen johtaminen edellyttää johtajalta panostamista eettisen johtajamielikuvan luomiseen. Aina ei ole mahdollista keskustella alaisten kanssa kasvokkain. Tästä syystä johtajan tulisi luoda itsestään mielikuva sekä moraalisenä henkilönä että moraalisenä johtajana. Treviñon ja Brownin (2004) mukaan johtaja, joka nähdään sekä moraalisenä henkilönä että johtajana nähdään työyhteisössä eettisenä johtajana. Moraalisella henkilöllä tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että alaiset ymmärtävät, mitä johtaja tekisi itse päätöksistä vaativissa tilanteissa. Moraalinen henkilö tunnetaan avoimesti keskustelevalta johtajuudestaan. (Treviño & Brown 2004, 75.) Moraaliseen henkilöön liitetään ominaisuuksia kuten rehellisyys, luotettavuus, reiluus, periaatteellinen päätöksentekokyky, muista ihmisistä ja laajemmasta yhteisöstä välittäminen sekä toimiminen eettisesti niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin (Brown & Treviño 2006, 597). Moraalisen henkilön, eettisen yksilön, käytös, päätökset ja sitoutuneisuus – kaikki lähtevät eettisistä periaatteista. Alaiset voivat luottaa moraaliseen henkilöön johtajana, sillä he tuntevat hänelle ominaiset eettisiin periaatteisiin pohjautuvat tavat toimia erilaisissa tilanteissa. (Treviño ym. 2000, 130.) He tietävät, minkälainen käytös on heidän esimiehelleen normatiivisesti hyväksyttävää.

Ollakseen eettinen johtaja moraalisen johtajan tulisi kuitenkin osata myös osoittaa, mitä hänen alaisiltaan odotetaan. Moraalinen johtaja osoittaa alaisilleen eettiset standardit, viestii eettisistä asioista, toimii esimerkillisesti roolimallina sekä johtaa eettisyyttä organisaatiossa palkitsemisen ja rankaisemisen kautta osoittaen samalla oikeat suuntaviivat. (Treviño & Brown 2004, 75.) Tämä on kuitenkin haastavaa johtajalle, sillä etiikka ja arvot pitäisi tuoda esiin kilpailuhenkisyiden ja rahallisten tulostavoitteiden perään kulluttavassa yritysympäristössä. Moraaliset johtajat kuitenkin kykenevät tähän, sillä he ymmärtävät, miten tärkeää on, että etiikka ja arvot asetetaan etusijalle johtamisagendas-

sa. He ymmärtävät, että arvot on tehtävä kaikille työntekijöille selväksi ennen tulostavoitteita. (Treviño ym. 2000, 133.)

Mitä sitten on heikko eettinen johtaminen? Eettinen johtaminen voi totta kai aina olla myös epäeettistä, mutta heikkoa se on myös silloin, kun se on tekopyhää. Tekopyhää johtaminen on silloin, jos johtaja ei itse toimi moraalisenä henkilönä, mutta edellyttää muilta eettistä toimintaa. Tai yhtäläillä johtaminen voi olla heikkoa eettistä johtamista, jos se on eettisesti hiljaista. Tällöin alaisille ei ole aivan selvää, minkälainen johtajan moraalinen persoona on tai mitä heiltä itseltään odotetaan etiikan suhteen. Tällöin eettinen johtaminen ei ole kovinkaan tavoitteellista eikä johtaja ota kantaa toiminnan suuntaamiseen. (Treviño & Brown 2004, 76–77.)

Entäpä eettisesti neutraali johtaja? Jos organisaatiossa ei tule vastaan tilannetta, jossa esimies joutuu kohtamaan julkisesti ison eettisen ongelman ja osoittamaan oman eettisyytensä alaisensa nähden, pitävät alaiset häntä todennäköisemmin vain eettisesti neutraalina johtajana. Tällöin alaisten käsitykset esimiestensä eettisestä johtamisesta kertovat, että esimiestä kiinnostavat enemmän hänen omat asiansa ja lyhyen aikavälin tulostavoitteet kuin organisaation pitkäaikaiset tavoitteet. Yhtäläillä alaiset voivat pitää esimiestään neutraalina eettisen johtamisen suhteen, jos hän ei ole aktiivisesti pyrkinyt tuomaan etiikkaa ja arvoja näkyväksi osaksi johtamistaan. (Treviño ym. 2000, 130.) Tämä eettisesti neutraali johtaminen johtanee pitkään jatkuessaan samaisiin tuloksiin kuin epäeettinenkin johtaminen – työilmapiirin huonontumiseen tai yrityksen heikentyneeseen tulokseen.

Miten sitten edistää eettistä johtamista työyhteisössä? Treviño ja Brown esittävät, että vahvan eettisen johtamisen organisaatioissa tulisi aina olla pohjalla vahva eettinen organisaatiokulttuuri (Treviño & Brown 2004, 78). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan käyttäytymistä ohjaavien perusolettamuksien kokonaisuutta, joita ryhmä ihmisiä (organisaatio) on ottanut omakseen opittuaan käsittelemään ongelmiaan niiden kautta. Eli organisaatiokulttuurilla kuvataan ihmisjoukon yhteisen oppimisen tulosta. Jaettua ja yhtenäistä tapaa toimia. (Schein 1987.) Eettisessä organisaatiokulttuurissa kaikilla organisaation jäsenillä on käsitys siitä, miten kussakin tilanteessa toimitaan eettisesti oikein. Tutkijoiden mukaan eettisen organisaatiokulttuurin omaavissa yrityksissä johtajat osaa-

vat viestiä eettisistä standardeista perustellusti alaisilleen. Lisäksi eettistä johtamista johdetaan järjestelmällisesti myös palkitsemisjärjestelmän kautta. Eettisestä johtamisesta ja moraalisenä henkilönä toimimisesta puhutaan ja viestitään avoimesti organisaatiossa ja johto kannustaa työyhteisöä toimimaan oikein. (Treviño & Brown 2004, 78.)

Brown ja Treviño esittävät, että johtajat, jotka työskentelevät vahvasti eettisessä kontekstissa, eli työyhteisössä, jossa eettiset kysymykset ovat alati vahvasti läsnä, ovat paremmin varautuneita käsittelemään moraalinen näkökulmasta jännittäviä tilanteita ja osoittamaan eettisen johtajuutensa. Vastaavasti johtajat, jotka toimivat heikosti eettisessä tai jopa epäeettisessä työympäristössä osoittavat eettisen johtamisen puutteensa eettisiä päätöksiä edellyttävissä tilanteissa. (Brown & Treviño 2006, 602.)

Johtamisen erikoisammattilehti Fakta, joka ilmestyy kymmenen kertaa vuodessa, esittelee aina numerossaan yhden Johtamistaidon Opiston eli JTO:n kanssa yhteistyössä tehdyn johtajaprofiilin. Lehden sarjaan valitulle menestyneelle johtajalle tehdään aina 360-arvio ja lisäksi johtaja arvioi itse omaa johtamistaan. Johtamiskäyttäytymisessä arvioidaan johtajan henkistä joustoa, tehtävien hoitoa, ihmissuhteiden hoitoa ja johtamisen eettistä perustaa. (Fiilin 2011, 20–23; Fiilin 2009a, 16–19; Fiilin 2009b, 16–19.)

Näitä johtajaprofiiliartikkeleita selatessa huomataan, että eettiset johtajat ovat menestyneet niin työelämässä kuin johtajaprofiiliarvioinneissakin hienosti. Lähteenä käytetyissä johtamisprofiileissa johtajien arviot, heidän oman johtamisensa eettisestä perustasta, jäävät kussakin tapauksessa kuitenkin alle muiden työntekijöiden heistä tekemien arvioiden: muut työntekijät pitävät näitä johtajia eettisempinä kuin he itse. (Fiilin 2011, 20–23; Fiilin 2009a, 16–19; Fiilin 2009b, 16–19.) Tämä on sinänsä yllättävää, jos peilaa Kankaan tutkimukseen (Kangas 2010), jonka mukaan johtajat arvioivat useimmiten omaa eettisyyttään paremmaksi kuin häntä ympäröivät ja hänen alaisuudessaan työskentelevät työntekijät.

Hyvä eettinen johtaminen on JTO:n 360-arvioiden mukaan, kuten eettistä johtamista käsittelevien tutkimustenkin mukaan sitä, että johtajat ymmärtävät ihmisiä ja ovat avoimia, rehellisiä, luotettavia mutta myös joustavia. 360-arvion antaneiden työntekijöiden mukaan johtajilla on vahva eettinen perusta päätöksiensä taustalla. Avoimissa vas-

tauksissa johtajia kiitellään muun muassa hyvästä kuuntelemisesta, reiludesta, tasapuolisuudesta, oikeudenmukaisuudesta, asiallisuudesta, helposta lähestyttävyydestä ja rohkeudesta. (Fiilin 2011, 20–23; Fiilin 2009a, 16–19; Fiilin 2009b, 16–19.) Johtajat ovat kaikki onnistuneesti omalla käyttäytymisellään vaikuttaneet esimies-alaisuhteidensa avoimuuteen, omaan luotettavuuteensa sekä työntekijöidensä työtyytyväisyyteen. Lisäksi kaikki arvioidut johtajat osoittavat halua kehittyä johtajina myös tulevaisuudessa.

2.4 Eettisen johtamisen haasteet tänään ja huomenna

Treviño ja Brown (2004) ovat artikkelissaan nostaneet esille yritysetiikan ja eettisen johtamisen ongelmia. Eettisesti toimiminen yrityselämässä ei ole helppoa vaikka haluaisi toimia eettisesti. Eettiset ongelmatilanteet ovat monimutkaisia ja päätökset eivät ole helppoja. Aina ei edes ole mahdollista sanoa, mikä on eettisesti oikea ratkaisu. Yksilöt eivät myöskään aina hahmota automaattisesti, milloin edessä on eettinen ongelma. Kaikilla ei välttämättä ole luontaisesti moraalista tietoisuutta ja kykyä (*moral awareness*) hahmottaa eettisiä päätöksiä edellyttäviä tilanteita. Jotta päätöksen tekijä eli esimies, voisi toimia moraalisesti oikein, tulisi hänen ensin hahmottaa tilanteen eettinen luonne. Usein tilanteen eettinen luonne havaitaan päätöstä seuraavien mahdollisten haittavaikutusten kautta. Puutteellisen havainnointikyvyn lisäksi epäselvät tai epäsuorat kielenilmaisut voivat vaikuttaa siihen, ettei ymmärretä kyseessä olevan eettinen ongelma. (Treviño & Brown 2004, 69–70.) Kenties juuri nämä haasteet kohdattiin myös aikaisemmin esitellyssä Jyväskylän yliopiston (Lähteenkorva 2010) tutkimuksessa, jossa todettiin, ettei 16% esimiehistä olleet kohdanneet työssään eettisesti haastavia tilanteita?

Eettisessä johtamisessa johtajan haasteena on myös olla rohkea. Rohkeutta tarvitaan, sillä eettinen johtaminen ja periaatteista kiinni pitäminen voivat olla vaikeita tavoitteita ja aiheuttaa tavoittelijalleen harmia. Omasta tahdostaan tiukasti kiinni pitäminen voi näyttäytyä yritykselle niskurointina, mikäli eettinen johtaminen on ristiriidassa yrityksen vanhojen toimintamallien kanssa. (Heiskanen & Salo 2008, 169.) Heiskanen ja Salon näkökulmaa tukevat myös Treviño ja Brown, joiden mukaan esimiehen tehdessä näitä eettisiä valintoja, hän taistelee organisaation auktoriteettirakennetta ja organisaatiokulttuuria vastaan seurausten kustannuksella: esimiehen eettisyys saattaa näyttäytyä hänen omalle esimiehelleen tottelemattomuutena, esimies saattaa menettää päätöksensä takia

rahaa tai pahimmillaan hänen käytöksensä voi johtaa jopa työpaikan menettämiseen. (Treviño & Brown 2004, 71.) Uskominen omaan eettiseen johtajuuteen vaatii johtajalta rohkeutta.

Myös epäeettinen toiminta puhuttaa. Kuinka vastata epäeettisyyden haasteeseen ja kääntää toiminta eettisemmäksi? Treviñon ja Brownin mukaan epäeettistä toimintaa ei suoranaisesti voida kitkeä pois yrityksestä irtisanomalla epäeettisesti toimineita henkilöitä, sillä usein näiden yksilöiden valinnat kertovat enemmän heitä ympäröivän organisaatiokulttuurin epäeettisyydestä kuin heistä itsestään. Useimmat yksilöt seuraavat organisaationsa käskyjä eettisiä valintoja tehdessään. Tästä syystä organisaation suhtautumisella etiikkaan ja eettiseen johtamiseen on suuri merkitys. (Treviño & Brown 2004, 72.) Haaste onkin kehittää yrityksen organisaatiokulttuuria entistä eettisempään suuntaan.

Haasteeksi muodostuu myös se, että ongelmat ovat usein yhä monimutkaisempia ja päätöksiä tulee tehdä yhä nopeammassa tahdissa. Kiireen keskellä tehdyt huonot päätökset johtavat usein organisaatiossa vain uusiin ongelmiin. Huonojen päätösten taustalla vaikuttanee lähtökohtaisesti erheellinen käsitys siitä, että eettinen ajattelu kuormittaa ja aiheuttaa ylimääräistä työtä kiireen keskellä. (Heiskanen & Salo 2008, 17–18.) Oltiin päästävä eroon käsityksestä, että etiikka on irrallinen osa arkea ja alettava nähdä etiikka ajattelua ohjaavana perustana päätöksentekoprosesseissa. Eettiset haasteet kun voidaan kohdata yrityksessä kahdella tavalla: reagoimalla eettisissä ongelmatilanteissa niiden edellyttämällä tavalla tai ennakoida niiden syntyä, jo ennen kuin ongelmat ehtivät kehittyä. Jatkuva tulipalojen sammuttelu voi tosin käydä kalliiksi. (Juuriharja Consulting Group 2012.) Eettisen johtamisen kautta voitaisiin ennakoida eettisesti haastavia tilanteita ja säästää kerralla hyvin tehtyjen päätösten kautta.

Organisaatioissa eletään uutta aikaa, jossa alaiset työskentelevät itsenäisesti, ilman suoraa ohjausta. Aikaisemmin käsiteltyjen eettisen johtajan puolien (moraalinen henkilö, moraalinen johtaja) huomioiminen korostuneesti tulevaisuudessa entuudestaan. Tulevaisuudessa, kun omia alaisia ei aina päivittäin kohdata, voi eettisen maineen luominen johtajan asemassa muillekin kuin itselleen olla tärkeämmässä roolissa kuin koskaan aiemmin. Arvojen luominen ja niiden noudattamiseen kannustaminen voivat myös tulevaisuudessa toimia toiminnan yhtenäisyyttä vahvistavana liimana, kasassa pitävänä

voimana. (Treviño ym. 2000, 128–129.) Kun yrityksen arvot, arvoihin liittyvä kannustaminen ja viestintä näyttäytyvät johdonmukaisena ja ymmärrettävänä, saadaan alaisille välitettyä viesti heihin kohdistetuista odotuksista ilman suoraa esimies-alaiskontaktiakin.

Varsinkaan isommissa organisaatioissa alaiset ja johtajat eivät aina kohtaa kasvokkain. Treviñon ja kumppaneiden *Senior Executive* -tittleillä toimiville johtajille teetättämässä tutkimuksessa selvisi, että monet johtajista kokevat eettisenä henkilönä (*moral person*) toimimisen riittäväksi keinoksi antaa itsestensä kuva alaisilleen eettisenä johtajana. He ovat sitä mieltä, että eettinen henkilö on aina automaattisesti eettinen johtaja. Mutta totuus on, että toisinaan alaisille kantautuvat päätökset määrittelevät enemmän johtajan eettisyyden, kuin itse henkilö päätösten takana. Alaiset eivät tunne esimiehiään, kuten esimiehet itsensä. (Treviño ym. 2000, 128–129.) Eettisen maineen rakentaminen asettaa merkittävän haasteen johtajille – johtajat eivät vain aina ymmärrä sitä. He saattavat olla sokeita omalle eettiselle johtamiselleen tai sen uupumiselle.

Eriävät näkökulmat asettavat myös omat haasteensa eettiselle johtamiselle: johtajan ja johdettavan käsitykset eettisestä johtamisesta voivat olla toisinaan ristiriidassa keskenään, kuten jo aikaisemmin todettiin. Maiju Kangas on tutkinut pro gradu -tutkimuksessaan johtajien arvioita omasta eettisestä johtamistyylistään. Tutkimuksessa tutkittiin eri alojen johtotehtävissä toimivia henkilöitä, useista eri ikäryhmistä. Mukana oli myös majoitus- ja ravitsemistoiminnan johtajia. Vastajat olivat sekä miehiä että naisia. Tuloksissa kävi ilmi, että alasta riippumatta johtajat kuvaavat omaa johtamistyyliään melko eettiseksi. Naiset arvioivat yleensä ottaen johtamistyyliään eettisemmäksi kuin miehet. 41–50-vuotiaat erosivat alle 40-vuotiaista arvioimalla omaa johtamistyyliään eettisemmäksi. (Kangas 2010, 37.) Mielenkiintoista on, että Kankaan mukaan ylin johto on keskijohtoon verrattuna mielestään eettisempi johtamistyylistään. Tämä tosin Kankaan mukaan saattaa johtua siitä, että ylimmällä johdolla on mahdollisuus muokata yrityksensä arvoja ja toimintamalleja haluamaansa suuntaan. Näin ollen heillä on enemmän liikkumavaraa työssään, mikä näkyy siinä, että he kokevat oman johtamisensa eettisemmäksi kuin heidän alaisensa. (Kangas 2010, 37.)

Ristiriitaiset näkemykset eettisen johtamisen tilasta asettavat kuitenkin myös haasteita

johtamiselle: mikäli alaiset eivät pidä esimiehiään eettisinä – koe heidän johtavan heitä eettisesti, eivät he myöskään arvosta esimiehiään ja näin ollen koe tarvetta toteuttaa normatiivisesti hyväksyttävää käytöstä omassa toiminnassaan. Tällaiseen epäeettiseen toimintamalliin ja kierteseen ajautuminen voi olla tuhoisaa yrityksessä. Etenkin nykypäivänä, jolloin yritysten sisäisten paineiden lisäksi eettisyyttä tarkkaillaan organisaation ulkopuolelta käsin. Sitouttamisen on lähdeävä yrityksen sisältä käsin.

Eettiseen johtamiseen liitetään vahvasti etiikasta ja arvoista viestiminen. Monet johtajat kuitenkin kokevat epämukavaksi velvoitteen puhua alaisilleen etiikkaan liittyvistä aiheista ja toivoisivatkin, että esimerkin näyttäminen riittäisi. Se ei kuitenkaan riitä. Arvoista täytyy puhua. Etiikasta ja arvoista viestiminen on tärkeää, ei saarnaamisen vuoksi vaan siksi, että alaiset ymmärtävät, miksi asiat tehdään tietyllä tapaa ja miksi päätökset ovat sellaisia kuin ovat. Jos esimiehet eivät viesti arvoista, eivät alaiset ymmärrä, että arvot ovat tärkeitä. (Treviño ym. 2000, 135.) Viestintä on oleellinen osa esimiestyötä ja tästä syystä esimiehen tulisikin rohkeasti kehittää viestintätaitojaan kyetäkseen puhumaan myös päätöksiä ohjaavista arvoista.

Aikaisemmin todettiin, että alaisten tulisi kunnioittaa esimiehiään ja nähdä heidät eettisinä henkilöinä ja eettisinä johtajina seuratakseen heitä. Mutta kuinka esimiehet voivat edesauttaa oman auktoriteettinsa kasvattamista? Jotta alaiset näkisivät johtajansa eettisinä ja eettisyyden johtajina, tulisi heidän nähdä johtajansa kiinnostavina, kiehtovina, uskottavina ja asemaansa oikeutettuina hahmoina työyhteisössään. Tämän johtajat voisivat Brownin, Treviñon ja Harrisonin mukaan saavuttaa noudattamalla toiminnassaan normatiivisesti hyväksytyjä sääntöjä ja arvostamalla ympärillään olevia ihmisiä. Saatuaan alaistensa huomioin ja viestittyään heidän kanssaan eettisistä asioista vahvistaen oikeita käsityksiä, johtajat voisivat pitää itseään eettisinä johtajina. (Brown ym. 2005, 120.) Esimies-alaisviestinnän kehittäminen olisi yksi avainkeino luoda alaisilleen parempaa kuvaa itsestään. Tällaisen avoimen keskustelun kehittäminen työyhteisössä vaatisi kuitenkin lähtökohtaisesti vahvasti läpinäkyvää – eettistä organisaatiokulttuuria, jonka luominen on, kuten edellä on todettu haasteellista ja aikaa vievää.

Ravintola-alaa koetteleva työvoimapula asettaa myös haasteen eettiselle johtamiselle. Esimiesten pitäisi ravintola-alalla osata sitouttaa osaava ja palvelualtis henkilökuntansa

toimimaan ravintolansa valttikorttina menestyäkseen asiakkaidensa silmissä. Koska ravintoloita on pääkaupunkiseudulla kuitenkin paljon, voivat työntekijät halutessaan vaihtaa aktiivisesti työpaikkaa ja henkilökunnan vaihtuvuus tästä syystä olla ravintoloissa suurta.

3 Ravintola-alan ominaispiirteistä

Ymmärtääksemme, mistä kontekstista tutkimuksessa haastateltavien ravintola-alan esimiesten käsitykset nousevat, hahmotamme vielä ennen itse tutkimukseen etenemistä, millainen ala tutkimuksessa on kyseessä. Ravintola-ala on asiakaspalveluala, jossa tarkoituksena on tarjota asiakkaille makuelämyksiä ja kohtaamispaikkoja. Liiketoimintana mieleenpainuvan kokemuksen tuottaminen asiakkaille tuloksellisesti ja kannattavasti asettaa kuitenkin selviä haasteita liikkeenjohdolle. Kulut tulee pitää kurissa, mutta päällepäin asiakkaille liiketoiminnan tulisi näyttäytyä vetovoimaisena ja kiehtovana.

Ravintola-alalla merkittävimmissä asemassa ovat pienet ja keskisuuret niin kutsutut pk-yritykset, jotka alaa katsottaessa tekevät liikevaihtoa eniten. Tilastokeskuksen mukaan näihin pk-yrityksiin luetaan ne riippumattomat yritykset, joilla on henkilökuntaa alle 250 henkeä, joilla vuosiliikevaihtoa kertyy maksimissaan 50 miljoonaa euroa tai joiden tase on lopulta enintään 43 miljoonaa euroa. Tilastokeskuksen tilinpäätöstilaston mukaan juuri näiden pk-yritysten osuus koko toimialan liikevaihdosta onkin kasvanut jo 3,5 miljardiin euroon. Tämä tarkoittaa 65 prosenttia koko toimialan liikevaihdosta. Liikevaihdon kasvun myötä pk-yritysten käyttökate on samalla kasvanut 36 prosenttia. Verrattaessa koko toimialaan tämä tarkoittaa, että pk-yritysten käyttökate on kasvanut enemmän kuin koko toimialalla yhteensä. (Tilastokeskus 2011.)

Vuonna 2010 ravintoloiden myynnistä suurin osa tuli ruoan ja kahvin myynnistä (49,5 %). Toiseksi eniten myyntiä saatiin muista alkoholijuomista (25,4 %) ja kolmanneksi eniten mallasjuomista (17,3 %). Viime vuosiin verrattuna ruoan ja kahvin osuus on kasvanut alkoholimyynnin heikentyessä. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011a.) Ravintoloista parhaiten menestyvät tällä hetkellä pikaruokaravintolat. Tämä johtunee myös niiden tarjonnan lisääntymisestä (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011c).

Mitä myynnin volyyymiin ja palveluiden kysyntään tulee, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n mukaan myynnin volyyymi on ravintolapalveluiden puolella jälleen nousussa (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011b). Myös ravintolakapasiteetin käyttöaste

on kohonnut edellisestä vuodesta (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011c). Suhdannekatsoauksessa 2/2011 arvioitiin, että alan palveluiden kysyntä kasvaisi vuoden 2011 aikana yhä entisistä selvemmin verrattaessa vuoteen 2010. Kuitenkin Suhdanne 3/2011 -katsoauksessa ennakoitiin, että palveluiden kysyntä tulee hidastumaan vuoden lopulla. Ravintolapalveluiden suuntaa ennakoi MaRan mukaan yleiset talousnäkyvät, veromuutokset, EK:n suhdannebarometrin tulokset sekä se, että kuluttajien käyttäytymistä on parhaillaan lähes mahdotonta ennakoida. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011b; Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011c.)

Työvoiman kysyntä on MaRan mukaan selvästi kasvanut vuoden 2011 alkupuolella, sen kääntynyt vuoden 2010 lopulla nousuun. MaRa arvelee tämän johtuneen siitä, että palvelujen kysyntä on kasvanut tuona aikana tuottavuuden kasvua voimakkaammaksi. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011b.)

Mitkä ovat sitten johtamisen ominaispiirteitä ravintola-alalla? Tuija Kotila on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään perehtynyt johtamiseen ravintola-alalla ja tutkinut tunnejohtamisen mahdollisuuksia johtamisen kehittämisessä. Tutkimuksessaan hän on todennut, että ravintola-alalla johtaminen on enimmäkseen tulosjohtamista. Tämä voi Kotilan mukaan johtua ketjuuntumisen ilmiöstä ravintola-alalla: suuret ketjut tavoittelevat ravintolayksiköillään ainoastaan alati parempaa tulosta. Ravintola-ala on hektinen ala, jossa myös esimiehet tekevät operatiivista työtä. Johtaminen on kuitenkin Kotilan mukaan kovin näennäistä yhä alalla: vaikka ihmisläheisyys ja vuorovaikutellisuus ovatkin alkaneet näkyä esimiestehtävissä toimivien työntekijöiden johtamistyyleissä, on johtaminen yhä enimmäkseen tulosjohtamista. (Kotila 2009, 44–45.)

Pia Toivanen tutki opinnäytetyössään, millaista johtamista ravintola-alalla kaivattaisiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ravintola-alan esimiehiltä odotetaan paitsi monipuolista ammattitaitoa ja vastuun kantamista myös kykyä kohdata alaisensa henkilökohtaisella tasolla ja näyttää suuntaa työyhteisössään. Johtajilta kaivataan myös yhteishenkeä, luottamusta ja ilmapiiriä parantavia tekoja sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Rehellisyys johtajan arvostettavana ominaispiirteenä nousee tutkimuksessa usein esiin. Muina luonteenpiirteinä esimieheltä toivotaan muun muassa oikeudenmukaisuutta, reilua, lujuutta ja kurinalaisuutta – piirteitä, joiden kautta myös eettisen johtajan persoonaa

kuvataan Brownin ja Treviñon tutkimuksessa. (Toivanen 2010, 30–31; Brown & Treviño 2006.) Näyttäisi siis siltä, että eettiselle johtamiselle on kysyntää ravintola-alalla. Seuraavaksi selvitämme, minkälaisia käsityksiä ravintola-alan esimiehillä on eettisestä johtamisesta.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, millaisia käsityksiä ravintola-alan esimiehillä on eettisestä johtamisesta alan työntekijöinä, työyhteisön jäseninä, johdettavina ja esimiehinä. Tutkimuksen kohderyhmänä on ravintola-alan keskijohto eli hovimestarin, vuoropäällikön, ravintolapäällikön tai ravintolanjohtajan tyypisissä tehtävissä työskentelevät esimiehet. Kohderyhmästä on rajattu pois alin suorittava taso (esim. tarjoilijat, blokkajat ja tiskajat) sekä ylin johto (esim. ravintolan omistajat, toimitusjohtajat ja muu hallinto). Keski-johto valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi, sillä se on vastuussa teoistaan niin ylemmälle liiketoimintajohdolle kuin myös alaisilleen: ylempi johto asettaa tulostavoitteita keskijohdolle samalla, kun heidän alaisensa odottavat ymmärrystä ja tukea heidän työlleen (Heiskanen & Salo 2008, 162–163).

Tässä tutkimuksessa eettistä johtamista tutkitaan ensimmäistä kertaa nimenomaan ravintola-alan keskijohdon näkökulmasta. Koska tutkimus avaa keskustelun ravintola-alan eettisen johtamisen tilasta, käsitellään keskijohdon näkemyksiä mahdollisimman laaja-alaisesti. Tutkimuksen aihe on mielenkiintoinen ravintola-alalle, sillä se antaa uutta tietoa esimiesten käsityksistä eettiseen johtamiseen liittyen, avaa yleisimpiä haasteita alalla ja lisää ymmärrystä eettisestä johtamisesta alalla.

Lisäksi tutkimus on kiinnostava HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle, joka pyrkii kouluttamaan ravintola-alalle valveutuneita liikkeenjohtajia. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusta ajatellen tutkimus valaisee, minkälaisiin eettistä johtamista edellyttäviin tilanteisiin valmistuvia liikkeenjohtajia tulisi valmistaa ja kouluttaa. Toivon tutkimukseni antavan valmiuksia valmistuville liikkeenjohtajille, kuinka kasvaa ja kehittyä eettisinä johtajina.

4.1 Teemahaastatteluilla esimiesten käsitykset esiin

Päätin käyttää tutkimuksessani menetelmänä teemahaastattelua. Tarkoituksena oli selvittää esimiesten henkilökohtaisia käsityksiä eettisestä johtamisesta ja saada tietoa hei-

dän kokemuksistaan eettiseen johtamiseen liittyen, jota ravintola-alan keskijohdon keskuudessa ei ole aiemmin tutkittu.

Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelukysymykset esitetään kaikille haastateltaville kutakuinkin samassa muodossa, mutta haastateltavasta ja haastattelusta riippuen kysymykset voidaan esittää keskenään eriävissä järjestyksessä ja keskustelua voidaan syventää vastaajan toivomaan suuntaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47). Haastattelija varmistaa, että etukäteen päätetyt teema-alueet eli kysymyksiin valitut teemat tulee varmasti käsiteltyä (Eskola & Suoranta 2008, 86). Haastateltavat vastaavat kysymyksiin vapaasti, kuten haluavat. Teemahaastateltavia yhdistävät kokemukset tietyistä tutkimuksen kohteena olevista tilanteista ja tuntemuksista, joihin haastattelijana paneudun tietoperustani mukaan laatiman teemahaastattelurungon kautta selvittääkseni, pitävätkö ennakkoon tekemäni oletukset paikkaansa. Tarkoitukseni on saada mahdollisimman subjektiivisia vastauksia teemakysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Teemahaastatteluiden avulla saadaan tehokkaasti ja laajasti tietoa haastateltavien kokemuksista, käsityksistä ja näkemyksistä. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavan mahdollisimman vapaan kerronnan, joten tutkijana saan mahdollisimman paljon tietoa haastatteluun valitsemistani teemoista ja niiden merkityksistä yksilöille. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden haastateltavalle viedä teemoja syvemmälle valitsemaansa suuntaan. Hän voi myös halutessaan tuoda vapaasti esille useampia näkökulmia. Haastattelijana minulla on mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja hakea lisäselvyyttä vastauksiin, mikäli tilanne sitä edellyttää. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35.)

Teemahaastattelu sopii erinomaisesti tutkittavan ilmiön tarkasteluun – haastateltavien kokemusten, käsitysten ja tunteiden tutkimiseen eettiseen johtamiseen liittyen, sillä teemahaastattelu asettaa haastateltavien tulkinnat eettisestä johtamisesta ja sille itse luomansa merkitykset keskiöön. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Koska eettisestä johtamisesta puhuttaessa lähestytään kuitenkin arkoja ja toisille vaikeitakin teemoja on hyvä, että teemahaastattelu antaa vastaajalle mahdollisuuden muotoilla ja valmistella hienotunteisuutta vaativat vastauksensa huolella (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35.) Tästä syystä teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tähän tutkimukseen haastattelun teemat valittiin tietoperustan ja erityisesti Treviñon eettisen päätöksenteon malliin (Treviño, 1986) ja Treviñon, Hartmanin ja Brownin (Treviño, Hartman & Brown, 2000) moraalisen henkilön ja moraalisen johtajan -malliin pohjautuen. Haastatteluissa käsiteltäviksi teemoiksi valittiin eettisen johtamisen käsite, ravintola-alan ominaispiirteet, esimerkit eettisestä johtamisesta ravintola-alalla, organisaatiokulttuuri, etiikka ja arvot, käsitykset eettisestä johtamisesta johdettavan näkökulmasta, käsitykset eettisestä johtamisesta johtajan näkökulmasta, moraalisen henkilön ja moraalisen johtajan määritteet, sekä haastateltavien yleiset käsitykset ravintola-alan eettisen johtamisen tilasta. Teemahaastattelurunko testattiin kahteen otteeseen opinnäyte-työtä ohjaavalla opettajalla ennen haastattelujen aloittamista.

Teemahaastatteluihin valittiin yhdeksän haastateltavaa harkinnanvaraisella otannalla. Harkinnanvaraisella otannalla pyrittiin takaamaan mahdollisimman kattava näyte. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erityyppisistä ravintoloista pääkaupunkiseudulta. Haastateltavien joukkoon sisällytettiin keskijohtoa pääkaupunkiseudun suurimmista tai muutoin merkittävimmistä ravintolatoimijoista sekä pienemmistä yksityisistä perheomisteisista paikoista. Ravintolatyypit huomioitiin myös otannassa: mukaan otettiin haastateltavia fine dining -ravintoloista, pikaruokaravintoloista, hotelliravintoloista, kokousravintoloista, kahvilaravintoloista ja monitoimi-viihderavintoloista. Haastateltavien katsottiin olevan useammasta eri ikäluokasta. Tutkimusjoukkoon valittiin sukupuoleltaan sekä miehiä että naisia. Harkinnanvaraisella otannalla pyrittiin myös varmistamaan, että joukossa on niin pitkään alalla ja esimiesasemassa olleita kuin myös vähemmän aikaa vastaavissa tehtävissä toimineita työntekijöitäkin. Tittleiden puolesta haastateltavan yhdeksän henkilön joukkoon valittiin ainoastaan työntekijöitä, joiden titteli/työnkuva noudattelee hovimestarin, vuoropäällikön, ravintolapäällikön tai ravintolan johtajan toimenkuvaa. Kaikkien haastateltavien katsottiin toimivan esimiestehtävissä mutta myös vastaavan omasta toiminnastaan ylemmälle johdolle.

Haastateltavat kontaktoitiin ja pyydettiin mukaan tutkimukseen sähköpostitse tai Facebookin kontaktiverkkoa hyväksi käyttäen syys–lokakuun 2011 aikana. Osa haastateltavista oli minulle vanhastaan tuttuja, osaa heistä en ollut tavannut koskaan aikaisemmin. Yksilöhaastattelut toteutettiin 10.10.–1.11.2011. Kaksi haastateltavista pyysi saada haastattelun teemat etukäteen tietoonsa, jotta osaisivat valmistautua haastattelutilanteeseen.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien toiveista riippuen heidän yrityksensä toimitiloissa, kahvilassa tai minun kotonani. Aikaa jokaiselle haastattelulle varattiin 1–1,5 tuntia. Jokainen haastattelu tallennettiin kannettavan tietokoneen Audacity-äänennauhoitusohjelmalla. Nauhoittamisella halusin varmistaa, että pystyn vielä jälkikäteen palaamaan haastateltavan kuvauksiin, äänensävyihin ja keskustelun kulkuun mahdollisimman tarkkan käsityksen varmistamiseksi. Haastattelut aloitettiin joka kerta kysymyksellä: mitä tarkoittaa eettinen johtaminen? Näin minulla oli haastattelijana mahdollisuus varmistaa, että puhumme samasta asiasta ja avata tarpeen vaatiessa käsitettä lisää haastateltavalle. Myös jokaisen haastattelun päätteeksi tarjosin haastateltavalle mahdollisuutta täydentää hänen vastauksiaan. Jokainen haastattelu litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin heti mahdollisimman pian haastattelun päätyttyä mahdollisimman tarkkojen ja tilanteenmukaisten muistiinpanojen aikaansaamiseksi.

Alla olevasta taulukosta käy ilmi haastateltavien taustatiedot: sukupuoli, titteli, vuodet ravintola-alalla ja vuodet esimiesasemassa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Haastateltavien esimiestyötä tekevien miesten (n = 5) ja naisten (n = 4) taustatiedot

N=9				
Haastateltava	Sukupuoli	Titteli	Vuodet ravintola-alalla (noin)	Vuodet esimiesasemassa (noin)
1	mies	ravintolapäällikkö	7	4
2	nainen	ravintolapäällikkö	16	12
3	mies	ravintolapäällikkö	5	4
4	nainen	vuoropäällikkö	11	1
5	mies	hovimestari	24	18
6	nainen	Food & Beverage Division Manager	20	12
7	mies	ravintolapäällikkö	20	15
8	nainen	ravintolatoimen päällikkö	15	13
9	mies	ravintolan johtaja	30	22

Kaikki haastateltavat työskentelevät pääkaupunkiseudun ravintoloissa. Työkokemusta heille on alalta kertynyt 5–30 vuotta ja esimiehinä he ovat toimineet 1–22 vuotta. Kaksi vastaajista työskentelee tapahtuma-, viihde- ja monitoimiravintolassa, yksi korkeatasoisessa fine dining -ravintolassa, yksi oman rahan ketjuravintolassa, joka toimii hotellin yhteydessä tarjoten kokous-, baari- ja bankettitoimintoja, yksi korkeatasoisessa kokouspalveluita tuottavassa ruokaravintolassa, yksi pikaruokaravintolassa, yksi hotelli- ja kokousravintolassa, yksi kahvilaravintolassa ja yksi ruokaravintolassa, joka tarjoaa myös kabinettipalveluita. Kaikki haastateltavat työskentelevät hieman erityyppisissä ravinto-

loissa. Osa heistä työskentelee suurten ketjuohjattujen yritysten ravintoloissa ja osa perhe- tai yksityisomisteisissa ravintoloissa. Haastateltavat eroavat toisistaan niin kouluksensa kuin työkokemuksensakin puolesta paljon.

Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. He olivat haastattelutilanteessa avoimia ja pyrkivät kuvaamaan mahdollisimman monisanaisesti käsityksiään haastatteluteemoista. Esimerkkejäkin he kertoivat runsaasti. Esimerkeillään he pyrkivät selvittämään minulle omia käsityksiään ja näkökulmiaan. Kaikki haastateltavat pitivät tutkimuksen aihetta mielenkiintoisena ja ajankohtaisena.

4.2 Teemoittelulla toistuvat piirteet esiin

Laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineiston antia, saattaa se mielekkääseen muotoon ja tuottaa sitä kautta uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelut sinällään tuottavat hajanaista tietoa. Analyysin kautta pyritään tiivistämään haastatteluiden kautta saadut tiedot ymmärrettävämpään muotoon, tutkimuksen tuloksiksi. (Eskola & Suoranta 2008, 137.)

Päätin käyttää kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysissä teemoittelumenetelmää, sillä teemoittelun avulla on mahdollista nostaa esille haastatteluista nousevia teemoja, toistuvia piirteitä, yhtenäisyyksiä ja eroavuuksia. Tarkoituksena oli haastattelijana löytää nämä teemat analysoimalla haastatteluja ja tulkitsemalla, mitä luokkia ja teemoja niistä nousee merkittävimpana esiin. Haastattelija saa teemoittelussa itse päättää, missä teemaluokitusten rajat menevät ja mitkä vastaukset lasketaan saman teeman piiriin kuuluviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.) Teemahaastattelut analysoitiin teemoittelua apuna käyttäen 6.11.–26.11.2011.

Nostin aineistosta teemoittelua apuna käyttäen esiin tutkittavaa asiaa parhaiten kuvaavat teemat. Teemoittelun yhtenä suurimpana haasteena onkin löytää aineistosta juuri nuo keskeisimmät ja olennaisimmat teemat (Eskola & Suoranta 2008, 174–180).

Teemoittelun kautta saatuja tuloksia käsiteltiin suhteessa tietoperustaan, sillä onnistunut teemoittelu edellyttää teorian ja empirian vuorovaikutusta. Myös haastattelulainauksia

käytettiin analyysin tukena, sillä lainaukset auttavat perustelemaan tehtyjä tulkintoja, niiden avulla pystytään kuvaamaan ilmiöitä sekä elävöittämään ja nivomaan tekstiä paremmin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Runsasta sitaattien käyttöä vältettiin kuitenkin, ettei tutkimuksesta tulisi pelkkää selvitystä ja jotta päästäisiin myös analysoimaan tuloksia – tekemään kytkentöjä ja syvällisempiä teoreettisia havaintoja. Tarkoituksena oli, ettei tutkimustulosten analyysi jäisi vain tematisoiduksi sitaattikokoelmaksi. (Eskola & Suoranta 2008, 174–180.)

Käytännössä haastattelut litteroitiin ensin. Litteroiduista yksilöhaastatteluista nostettiin esiin merkittävimmät teemat, tutkittavaa aihetta parhaiten kuvaavat merkittävimmät piirteet. Litteroituja haastatteluja verrattiin sitten rinnakkain toisiinsa nähden ja koko aineiston pohjalta pyrittiin nostamaan tutkimuksessa nousevat merkittävimmät teemat esiin. Lopuksi teemoja vielä tarkennettiin, jotta löydettiin tutkittavaa aihetta parhaiten havainnollistavat kattoteemat.

Löydettyjä teemoja kuvattiin tietoperustan kautta sekä käyttäen hyväksi haastattelujen suoria lainauksia. Aineistoa purkaessani pyrin ymmärtämään kunkin haastateltavan näkökulman tutkimuksen aiheeseen, löytämään niistä säännönmukaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sekä ymmärtämään taustalla vaikuttavia tekijöitä. Teemoittelun tukena kulkivat läpi analyysin nauhoitetut haastattelut, joista sai äänensävyjen ja reaktioiden puolesta lisätietoa vastaajien asenteista ja tunteista.

Tulokset käydään seuraavaksi läpi tutkimuksessa nousseiden keskeisimpien teemojen kautta. Tulosten analyysissä pyritään myös selventämään, miksi tutkimuksessa nouseviin johtopäätöksiin päädyttiin ja mitkä seikat tukivat saavutettua ymmärrystä.

5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Teemahaastatteluilla oli tarkoitus selvittää, millaisia käsityksiä ravintola-alan esimiehillä on eettisestä johtamisesta alan työntekijöinä, työyhteisön jäsenenä, johdettavina ja esimiehinä.

Tutkimuksen tulokset käydään läpi teemoittelussa nousseiden luokkien kautta. Näitä teemoja ovat eettisen johtamisen käsite, ravintola-alan ominaispiirteet ja keskeisimmät haasteet alalla, esimerkit eettisestä ja epäeettisestä johtamisesta ravintola-alalla, eettisen organisaatiokulttuurin merkitys eettisessä johtamisessa sekä ravintola-alan eettisen johtamisen tila yleisesti ottaen.

Aineistosta nousevia teemoja pyritään kuvaamaan myös suorien haastattelulainauksen kautta. Näiden suorien lainauksen avulla pyritään vahvistamaan tutkimuksessa tehtyjä havaintoja mutta myös tuomaan haastateltavien käsitykset esiin mahdollisimman todennukaisissa yhteyksissä ja merkityksissä. Jotta haastateltavat säilyvät anonymieinä, käytetään heistä ja heidän työpaikoistaan yleistermejä, kuten pikaruokaravintolan ravintolapäällikkö tai fine dining -ravintolan hovimestari.

Tuloksia peilataan myös tietoperustaan, jotta teorian kautta pystytään osoittamaan tulosten yhteys aikaisempien tutkimusten antiin ja mahdolliset tekijät tulosten taustalla eli, jotta saavutetaan parempi vuorovaikutus empirian ja teorian välillä ja pystytään tekemään kytkentöjä sekä teoreettisia havaintoja. (Eskola & Suoranta 2008, 174–180.)

5.1 Eettisen johtamisen käsite – tulos ja ihminen keskiössä

Haastattelu aloitettiin käsitteen määrittelyllä: mitä tarkoittaa eettinen johtaminen ja miten se näkyy työelämässä? Moni haastateltava koki haastavaksi eettisen johtamisen käsitteen määrittämisen ja kuvaamisen omin sanoin. Tämä näkyi ja kuului haastateltavien tuskastuneissa huokauksissa ja pitkissä ajatustauoissa mutta myös vastausten sanavalinnoissa, kuten ehkä-sanana runsaassa käytössä käsitettä määriteltäessä. Muutamat totesivat jopa suoraan käsitteen määrittämisen olevaan haastava tehtävä ja totesivat, että

ehkä helpottaisi, jos he kertoisivat tilanteista, joissa ovat mielestään kohdanneet eettistä tai epäeettistä johtamista. Mielestäni tämä on ymmärrettävää, sillä käsite ”eettinen” on useimmiten vaikea kuvata ilman esimerkkejä ja kuten Ciulla (2003) kuvasi, on johtajuuden käsitettä vaikea määritellä, koska sen määrittelevät ihmiset, jotka sitä käyttävät eivät tutkijat.

Eettistä johtamista pidettiin hyvänä johtamisena ja eettistä johtamista kuvaavissa vastauksissa korostuivat samankaltaiset piirteet, kuten merkittävimpänä tekijänä yksilöiden huomioimisen tärkeys ja merkitys johtamisessa. Tällä haastatellut tarkoittivat sitä, että johdettaessa työntekijät otetaan huomioon yksilöinä, huomioidaan heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa ja pyritään johtamaan yksilöitä nämä yksilötekijät huomioiden parhaalla mahdollisella tavalla.

Toisena merkittävimpänä piirteenä vastauksissa nousi esiin tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden huomioiminen johtamisessa. Kaikkia ihmisiä tulee johdettaessa kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti eikä ketään saa suosia esimerkiksi antamalla erivapauksia, etuja tai muuta sellaista, johon ei kaikilla muillakin työntekijöillä olisi mahdollisuutta ja tasavertaista oikeutta. Tasapuolinen ja johdonmukainen johtaminen nähtiin hyvänä eettisenä johtamisena, sillä eriarvoistavasta ja epätasa-arvoisesta johtamisesta oli monella huonoja kokemuksia. Juuri tästä johtuen tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta osattiin myös arvostaa niin oman esimiehen johtamisessa kuin omassa johtamisessakin.

Haastateltavien mukaan eettinen johtaminen on hyvää johtamista. Sitä, että johdetaan inhimilliset seikat huomioiden, pehmeät arvot muistaen, kuunnellen alaisia ja ottaen huomioon heidän yksilölliset lähtökohtansa sekä ominaisuutensa. Ajatellaan työntekijöiden hyvinvointia ja ymmärretään, että tulosta syntyy juuri työntekijöiden hyvinvoinnin kautta. Tyytyväinen, hyvin johdettu ja sitoutunut henkilökunta saa haastateltujen mukaan aikaan näkyviä tuloksia.

Eettiseen johtamiseen liitetään myös ajatus johtajan ensisijaisesta vastuusta tehdä tulosta. Hyvä johtaminen edellyttää aina tuloksen tekemistä. Ilman tulosta ei ole hyvää johtamista ja ilman hyvää johtamista ei voi olla eettistä johtamistakaan. Liiketoiminnan

perusedellytyksenä on haastateltujen mukaan liiketoiminnan kannattavuus. Muutoin ei ole syytä harjoittaa liiketoimintaa. Tämän ensisijaisen tehtävän toteuttamisessa eettinen johtaminen on nähdään hyvänä keinona onnistua. Tulosjohtamisen ei aina tarvitse korostua liiketoiminnassa, vaan hyvään tulokseen voidaan pyrkiä myös hyvän henkilöstöjohtamisen kautta, hyvän eettisen johtamisen kautta, kuten hovimestari fine dining -ravintolasta hyvin tiivistä: ”Eettinen johtaminen? Kai se eettinen johtaminen on tota, on sellasta hyvien tapojen ja käytäntöjen mukasta johtamista, jonka tavoitteena on oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin kautta – päästä asetettuihin tavoitteisiin -- tehdä taloudellista ja miksei laadullistakin tulosta.”

Lain noudattaminen nähtiin perusedellytyksenä ja jopa itsestäänselvyyttenä hyvälle eettiselle johtamiselle. Lain noudattamiseen viitattiin haastatteluissa esimerkiksi johtamisen kautta. Eettisen johtajan alaiset voivat hyväksyä hänen toimintansa ja toteuttaa vastaavanlaisesti samaisia toimintatapoja omassa työssään. Kun johtajat noudattavat työssään normatiivisesti hyväksytyjä, lakia noudattavia sääntöjä, voi johtaminenkin olla hyvää eettistä johtamista, sillä alaiset hyväksyvät esimiehensä toimintatavat ja voivat näin ollen myös ottaa esimerkkiä heidän toiminnastaan.

Tähän esimerkilliseen johtamiseen liittyy myös tyyli johtaa. Ei ole tyyllillisesti sopivaa eettiselle johtajalle käyttää valtaansa mielivaltaisesti tai pönkittää omaa egoaan esimerkiksi huutamalla alaisilleen. Eettinen johtaja osaa kuunnella, asettua alaistensa tasolle ja nähdä heidät tasa-arvoisina ihmisinä ja työntekijöinä. Eettinen johtaja johtaa johdonmukaisesti ja osaa keskustella. Hän osaa ja haluaa jakaa vastuuta alaisilleen sekä osallistaa heitä päätöksentekoon. Eettisessä johtamisessa on kyse avoimuudesta. Kaikesta pitää olla kykenevä keskustelemaan.

Myös Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) määrittelemä eettinen johtaminen lähtee liikkeelle johtajalta vaadittavasta esimerkillisestä ja normatiivisesti hyväksyttävästä tavasta toimia eli kuten myös Ciulla (2003) hyvin tiivistä, haluavat työntekijät itselleen johtajan, joka tekee, kuten on oikein mutta myös oikeita keinoja käyttäen ja oikeista syistä. Esimerkilliseen johtamistyyliin viittasi Fakta-lehden Johtajuuden uusi aalto nimisessä aamutapahtumassa myös Marko Parkkinen (15.9.2011), joka nimenomaan korosti, ettei päätösten eettisyys itsessään riitä, vaan nimenomaan päätösten käytäntöön vie-

misen tyyliä on pohdittava. Jos esimies ei toimi esimerkillisesti, rikkoo hän oletettavasti joko lakia tai normatiivisesti hyväksytyjä sääntöjä. Siksi esimiehen tulee toimia esimerkillisesti, kun puhutaan hyvästä eettisestä johtamisesta.

Eettisen johtamisen käsitteen määrittelyä tukee myös haastateltujen käsitykset osaavasta eettisestä johtajasta. Haastateltujen mukaan osaava eettinen johtaja on ensisijaisesti esimerkillinen, päämäärätietoinen ja läsnä – inhimillinen johtaja. Tämä näkyy ravintolalalla siinä, että hän on valmis tekemään myös suorittavan tason töitä. Eettinen johtaja johtaa ravintolahenkilökuntaa johdonmukaisesti, tuloksellisesti ja tasapuolisesti. Hän on taitava viestinnässä ja yhteisten pelisääntöjen kiinni pitämisessä. Hänellä on arvot, joita hän näkyvästi noudattaa. Hän on johtamisen ammattilainen – niin moraalisenä henkilönä kuin johtajanakin. Myös Brownin ja Treviñon (2006) mukaan eettisen johtajan tulee olla rehellinen, luotettava, reilu, periaatteellinen päätöksissään, välittää muista ihmisistä ja laajemmasta yhteisöstä sekä toimia eettisesti niin henkilökohtaisessa elämässään kuin työelämässäänkin.

Mielenkiintoista on, että hyvään eettiseen johtamiseen liitettiin vahvasti usein juuri yksilöiden huomioiminen, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, kyky tehdä tulosta ja toimia esimerkillisesti sekä avoimesti – samat asiat, joita myös Heiskanen ja Salo (2008) sekä Aaltonen (2011) ovat liittäneet eettisen johtamisen käsitteeseen. Näiden lisäksi haastatellut esimiehet liittivät eettiseen johtamiseen myös kokonaisvaltaisuuden ja työyhteisöstä huolehtimisen, joihin palataan hieman myöhemmin organisaatiokulttuuria ja yrityksen pelisääntöjä pohtiessa.

5.2 Ravintola-alan ominaispiirteistä – aina on kiire tehdä tulosta!

Haastateltavia pyydettiin kuvamaan ravintola-alan ominaispiirteitä, eettistä johtamista alalla ja alan asettamia yleisimpiä haasteita. Ravintola-alan merkittävimmiksi ominaispiirteiksi ja haasteiksi tutkimuksessa nousivat: hektisyys ja kiire, tehokkuus ja tulospyrkimykset sekä työntekijöiden taitojen ja taustojen vaihtelevuus.

Haasteita eettiselle johtamiselle asettaa alalla tutkimuksen mukaan erityisesti hektisyys ja kiire. Tämän puolesta puhuu myös Kankaan (2009) tutkimus, jonka mukaan alalle tyy-

pillistä on hektisyys. Kiire saa aikaan paineita ja paineiden alla ajaudutaan usein johtamaan epäeettisesti. Kuten yksi haastatelluista asiaa kuvasi, kun kaikkien työntekijöiden hermot ovat kireällä niin eettiset asiat – juuri hyvän eettisen johtamisen mukaiset toimintatavat – tупpaavat unohtumaan. On keskityttävä tuloksen tekemiseen ja tuntuu, ettei aikaa eettisesti hyvään johtamiseen ole. Pyritään vain selviytymään paineiden keskellä ja jaksamaan arjen kiirettä.

Ravintola-alalla kausivaihtelut tuntuvat ja kausittaisuus näkyy sisäisissä tulospaineissa erityisesti kiirejaksoilla. Lisäksi alaa vaivaa työvoimapula, jota yritetään kiireessä selvittää vuokratyövoiman avulla. Kausiluontoisuuden ja työvoimapulan takia joudutaan vastakkain työlainsäädännön ja ulkoisen kontrollin kanssa. Kiire ja alan hektisyys johtavat usein moniin epäeettisen johtamisen ilmentymiin. Haastateltavien vastauksista paistaa läpi, ettei ravintolaa, jossa he työskentelevät, johdeta pitkällä tähtäimellä tulevaa ennakoiden vaan, että johtaminen on enemmänkin tulipalojen sammuttelua ja selviytymistaistelua. Hektisyys ja kiire asettavat haasteita eettiselle johtamiselle, koska asioita ei voida tarkastella strategisesti pidemmällä tähtäimellä, kokonaisuudet huomioiden. Aina yksi tai useampi ulottuvuus jää huomioimatta eettisessä johtamisessa. Myös Heiskanen ja Salo (2008) ovat todenneet kiireen vaikuttavan negatiivisesti eettiseen johtamiseen ja päätöksentekokykyyn.

Ravintola-alalle tyypillisen tuloshakuisuuden nähtiin vaikuttavan myös negatiivisesti eettiseen johtamiseen. Ravintolapäällikkö monitoimiravintolasta kuvasi ongelmaa seuraavasti: ”Suomessa varsinkin, kun on kallista työvoimaa ja jatkuvasti pitää kiristää niin siin tulee siin operatiivisessa johtamisessa hirveesti paineita siitä et, millä tavalla pystyy toteuttaa toimintaa sekä eettisesti että tehokkaasti.” Eettisen johtamisen uupumista alalla perusteltiin haastatteluissa juuri sillä, että tulos ajaa aina ihmisten ohi. Tulos on aina tärkein ja johtajana se on saavutettava keinolla millä hyvänsä. Pehmeänä johtamisena pidetty eettinen johtaminen saa siis väistyä sen tieltä, kuten hovimestari fine dining -ravintolasta totesi asian valitettavan usein olevan: ”Ensin tulos ja sen jälkeen vasta sitten tämmöset eettiset asiat.”

Tehokkuutta pyritään lisäämään ravintola-alalla erilaisilla manuaaleilla, jotka asettavat ennemmin prosessit kuin ihmiset keskiöön. Ravintoloita pyritään johtamaan ketjujoh-

dosta käsin, sanelemalla ylemmältä taholta ohjeet tuloksen tekoon, jolloin ravintolayksiköiden tarpeet helposti unohtuvat. Liiketoimintaa ei suunnitella pitkällä tähtäimellä vaan tulosta pyritään tekemään tässä ja nyt, jopa henkilökunnan kustannuksella työlainsäädäntöä koetellen. Tehostettuun liiketoimintaan tähtäävien ketjuohjattujen ravintolayksiköiden esimiesten haastattelujen kohdalla havaittiin myös, että haasteita eettiselle johtamiselle saattavat asettaa myös ketjujohdon ja yksikön johdon väliset näkemyserot eettisessä johtamisessa. Kun ketjujohto ei tee operatiivisia töitä, ei se välttämättä koe myöskään tärkeiksi samoja asioita kuin sen johtamat yksiköt tai kuten eräs ravintolapäälliköistä ketjujohdon kantaa kuvaili: ”Vaikka yrityksille sanotaan, että pitää toimia eettisesti niin vois sanoa et, avaimia siihen ei välttämättä anneta ja toi tehokkuus on ehkä yks suurimpia asioita, jotka liittyy siihen.”

Myös esimiesten puutteellisten tietojen, taitojen ja luontaisten valmiuksien katsottiin olevan esteenä hyvälle eettiselle johtamiselle. Ravintola-alalla kohdattavan ongelman taustoja valotti hyvin yksi haastatelluista ravintolapäälliköistä: ”Yleensä tullaan johtajiksi aika hepposin perustein. -- Hyvää työntekijää haluaa työnantaja muistaa sillä tavalla, että ylentää hänet esimieheksi.” Heppoiset ylennykset alalla johtavat siihen, ettei kaikilla esimiehillä ole tarvittavia taitoja johtaa saati johtaa eettisesti. Kun ammatillista valmiutta tai tarvittavia ominaisuuksia luonteen puolella ei ole, eivät esimiehet välttämättä ymmärrä arvostaa hyvää eettistä johtamista tai esimerkiksi tiedä, kuinka voisivat johtaa eettisesti paremmin. Seurauksista kärsivät sitten alaiset, kuten haastateltu hyvin tiivistä. Puutteelliset esimiestaidot ja eettinen johtaminen on haastava yhdistelmä, kun puhutaan ravintola-alasta, jossa erilaiset persoonat, monikulttuurisuus, useat sukupolvet ja koulutustaustat kohtaavat.

Monimuotoinen työympäristö vaatii esimieheltä monimuotoisen toimintaympäristön ja tehtäväkentän hallintaa. Jos esimiehellä ei ole lähtökohtaisesti edes tarvittavia esimiestaitoja, ei hän osaa johtaa myöskään eettisesti. Kun työyhteisö on kirjava – täynnä eri kulttuureista tulevia, eri seksuaalisen suuntautumisen omaavia, eri ikäisiä, eri asenteen omaavia persoonia, kuten ravintola-alalla – ajaudutaan herkästi konfliktitilanteisiin. Konfliktitilanteet asettavat esimiehelle eettisen johtamisen haasteen. Konfliktitilanteissa tilanteet tulisi ratkoa eettisesti oikein. Mutta puutteelliset esimiestaidot omaava esimies ei välttämättä tiedä, miten tulisi toimia eettisesti oikein tai osaa toimia sen mukaisesti.

5.3 Eettinen ja epäeettinen johtaminen ravintola-alalla

Haastateltavia pyydettiin kertomaan esimerkkejä tilanteista, joissa ovat kokeneet tai kohdanneet eettistä tai epäeettistä johtamista. Moni haastateltavista totesi, että on haasteellista muistaa tai keksiä esimerkkejä menestyksekkäästä eettisestä johtamista osoittaneista tilanteista: ”Pitää miettiä...” totesi yksi ravintolapäällikkö. ”Nyt pitää miettiä hetki. Nyt lyö tyhjää. Onks tää niinku huolestuttavaa?” totesi toinen ravintolapäällikkö. Kolmas ravintolapäällikkö jatkoi samoilla linjoilla: ”Voi voi... palataan tohon hetken päästä?” Myös ravintolanjohtaja osoitti aiheen haastavuuden: ”Sit tuleekin vähän haasteellisempi -- onhan niitä paljon, mutta mä tarkotan, että konkreettisesti eettistä johtamista?”

Pienestä alun takkuilusta huolimatta, haastateltavat tunnistivat kuitenkin eettistä johtamista kuvastaneita tilanteita ja sain lopulta esimerkkejä hyvästä eettisestä johtamisesta. Eettistä johtamista oli kohdattu arjen esimiestyössä. Eettisenä johtamisena pidettiin esimiehen inhimillistä tapaa johtaa, joka oli näkynyt kiinnostuksessa työntekijöitä kohtaan, heidän kuuntelemisessaan, arvostuksen osoittamisessa heitä kohtaan ja heidän osallistamisessaan päätöksentekoon. Inhimillisyydestä ja yksilöiden huolenpidosta johtamistyössä kertoivat myös kokemukset töiden uudelleenjärjestelyistä esimerkiksi YT-neuvotteluiden tai työtapaturmien yhteydessä, sekä tilanteet, joissa esimies oli puolustanut omia alaisiaan esimerkiksi lain edessä.

Inhimilliset seikat oli huomioitu myös työvuorolistojen suunnittelussa jouston kautta, mitä esimerkiksi muslimien Ramadan huomioimiseen tulee. Lisäksi eettinen johtaminen oli näkynyt arjen esimiestyössä muun muassa tasapuolisen johtamisen, toimivan viestinnän ja palautteen antamisen sekä yhteishengen rakentamisen ja yhteisten pelisääntöjen kiinnittämisen kautta. Yhteishenkeä oltiin rakennettu muun muassa oppilaitosyhteistyön kautta kannustamalla ja kouluttamalla uusia, nuoria, tulevaisuuden ammattilaisia työelämään esimiehen johdolla koko työyhteisön voimin.

Vaikka esimerkkejä eettisestä johtamisesta nousi tutkimuksessa lopulta esille, nousivat monet näistäkin esimerkeistä esille vasta epäeettistä johtamista käsittelevien esimerkkien kautta. Enemmistö muisti ensisijaisesti esimerkkejä epäeettisestä johtamisesta. Näitä

tilanteita oltiin tunnistettu mitä erilaisimmissa yhteyksissä. Muutama jopa korosti epäeettisen johtamisen yleisyyttä alalla toteamalla heti alkuun, kuten yksi ravintolapäälliköistä sanoi: ”Noita tulee kyl paljon enemmän mieleen.” Samaa tarinaa jatkoi toinen ravintolapäällikkö: ”Niit tulee enemmänki...” ja myös ravintolanjohtaja tiivisti huonon eettisen johtamisen tilanteiden yleisyyden alalla sanoen ytimekkäästi: ”No se lista on paljon pidempi – se on valitettavasti paljon pidempi.”

Epäeettinen johtaminen liittyi vastauksissa vahvasti tulospyrkimyksiin. Tulospyrkimysten edessä ravintolan resurssija tai työntekijöiden voimavaroja ei oltu huomioitu tavoitteiden asettamisessa. Yksilöiden sivuuttaminen ja huomiotta jättäminen koettiin erittäin epäeettiseksi johtamiseksi. Tästä kertoivat haastatteluissa esimerkkitalanteet, joissa työntekijöitä ei oltu kuultu heitä koskevissa asioissa. Välinpitämättömästä, epäeettisestä ja epäesimerkillisestä johtamisesta kertoivat myös esimerkkitalanteet, joissa esimiehet olivat esimerkiksi alentuneet käyttämään anteeksiantamatonta kieltä alaisilleen puhuesaan, nuhdelleet syyttä alaisiaan asiakkaiden nähden tai muutoin kohdelleet alaisiaan epäasiallisesti. Yksilöiden huomiotta jättäminen oli näkynyt tiedottamatta jättämisessä, työntekijöiden selän takana toimimisessa, sekä tilanteissa, joissa johto oli pyrkinyt peittelemään omia jälkiään, kuten myös tilanteissa, joissa työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä oli rikottu yksilöistä piittaamatta.

Epäeettisestä johtamisesta kertoivat myös epätasa-arvoistavat tilanteet, joissa esimies oli suosinut työntekijää ja antanut hänelle eri oikeuksia kuten etuja, vapauksia tai parempaa palkkaa mielivaltaisista perusteista. Osa näistä tilanteista oli liittynyt sukulaisuussuhde, rakkaussuhde tai muu vastaava suhde, joka oli asettanut etuja saavan työntekijän erityiseen asemaan. Tämän kaltainen epäeettinen johtaminen kertonee esimiesten puutteellisista esimiestaidoista edelliseen lukuun palatakseni. Näitä puutteellisista esimiestaidoista johtuvia tilanteita nousikin esille haastatteluissa paljon.

Esimiesten puutteellisten esimiestaitojen seurauksista kertoivat lakiin liittyneet epäeettiset johtamistilanteet, joissa johtajat olivat joko tietoisesti tai tiedostamattaan toimineet lakia vastaan. Näihin tilanteisiin luettiin esimerkiksi palkkojen maksuun, lakisääteisiin taukoihin, varastamiseen, työsuhteiden päättämiseen tai työajan ja alkoholin suhteeseen liittyvät tilanteet, joissa oltiin johdettu epäeettisesti. Ravintola-alalla oltiin kohdattu

muun muassa lainmukaisesti irtisanomisperusteisiin heppoisin perustein vetoamista sekä tarkoituksellista silmätikuksi ottamista työyhteisössä irtisanomistarkoituksessa – oli irtisanomiseen sitten virallisesti syytä tai ei. Puutteellisista esimiestaidoista ja ymmärryksestä johtuivat myös epäeettistä johtamista kuvastavat tilanteet, joissa esimerkiksi kulttuurieroista johtuvissa konfliktitilanteissa oltiin tahallisesti lietsottu tai loukattu eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Vastaavasti samaiset esimiehet olivat johtaneet epäeettisesti seksuaalisia vähemmistöjä työpaikalla tai toimineet kuulopuheiden perusteella tarkistamatta asioiden todellista laitaa. Vastoin eettisen johtamisen käytäntöjä.

Kaikkiaan epäeettistä johtamista oli kohdattu varsin erilaisissa tilanteissa ja useissa eri yrityksissä. Epäeettistä johtamista oli kohdattu varsin eri tyyppisissä ravintoloissa ja eri asemilla olevien henkilöiden taholta.

5.4 Eettinen johtaminen esimiestyössä

Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin kokemuksia hänen oman esimiehensä (ylempi johto) eettisestä johtamisesta: mitä mieltä hän on esimiehensä eettisestä johtamisesta, pitääkö hän esimiestään roolimallina, näyttääkö hänen esimiehensä esimerkkiä eettisessä päätöksenteossa muille, edistääkö hän eettistä toimintaa työyhteisössä ja viestiikö hän eettisyydestä tai arvoista? Lopuksi haastateltavaa pyydettiin vielä pohtimaan, miten oma esimies voisi olla entistä eettisempi johtaja?

Haastateltavien kuvaama ylempi johto sai enimmäkseen kiitosta esimerkin näyttämisestä eettisessä päätöksenteossa. Ylimmän johdon katsottiin näyttävän esimerkkiä eettisessä johtamisessa luomalla rajat ja yhteiset pelisäännöt työyhteisöön sekä pitämällä huolta niiden noudattamisesta. Ylimmän johdon katsottiin myös kannustavan ja olevan tukena keskijohdon työssä. Suurin osa haastateltavista koki, että voi ottaa esimerkkiä oman esimiehensä eettisestä päätöksenteosta ja käytöksestä. Lisäksi enimmäkseen koettiin, että ylempi johto tukee ja kannustaa haastateltuja esimiehiä toimimaan esimerkillään vastaavanlaisesti. Esimerkillisenä ja eettisenä toimintana pidettiin eettisiin epäkohtiin puuttumista, huolehtimista, alaisten tukemista ja puoltamista sekä heidän hyvinvointinsa ajattelemista. Myös keskusteleva ote johtamisessa sai kiitosta.

Ylimmän johdon merkittävämmäksi puutteeksi eettisessä johtamisessa osoittautui haastattelussa viestinnän puutteellisuus, jonka satunnaisuutta ja huolimattomuutta toteuttamista kritisoitiin. Tutkimuksen mukaan ylin ravintolajohto ei viesti eettisyydestä tai yrityksen arvoista, mutta jos viestii, niin lähinnä läsnäolollaan – omalla esimerkillään ja avoimella keskustelevalle johtamistyyllillään. Yksi haastateltavista jopa kuvasi tilannetta kertoen, että kiireessä yleensä, kun esimies viestii jostakin, ei hän viesti arvoista tai etiikasta, vaan ennemmin numeroista. Siinä vaiheessa ihmisetkin ovat vain numeroita.

Treviño (2000) on todennut, että viestintään olisi panostettava, jotta alaiset ymmärtäisivät toiminnan lähtökohdat, miksi asiat tehdään tietyllä tapaa ja miksi päätökset ovat sellaisia kuin ovat – arvot olisi tehtävä kaikille työntekijöille selväksi ennen tulostavoitteita. Kuten Heiskanen ja Salokin (2008) totesivat. Jos esimiehet eivät, kuten Treviño ym. (2000) totesivat, ole aktiivisesti pyrkineet tuomaan etiikkaa ja arvoja näkyväksi osaksi johtamistaan, voidaan heitä pitää eettisesti neutraaleina johtajana eikä yrityksen liiketoiminnassa tällöin päästä kiinni eettisestä johtamisesta seuraaviin hyötyihin, kuten sitoutuneemman ja tyytyväisemmän henkilökunnan kautta saavutettavaan parempaan tulokseen.

Vaikka suurin osa haastateltavista koki voivansa ottaa esimerkkiä esimiehestään, vaihtelivat haastateltavien käsitykset kuitenkin siitä, voivatko he pitää esimiestään roolimallina, melkoisesti. Brownin ja Treviñon (2006) mukaan ollakseen eettinen johtaja, johtajan tulisi osoittaa alaisilleen eettiset standardit, viestiä eettisistä asioista, toimia esimerkillisesti roolimallina sekä johtaa eettisyyttä organisaatiossa palkitsemisen ja rankaisemisen kautta. Tutkimuksen tulosten mukaan sanaa roolimalli pidettiin kuitenkin jokseenkin liian voimallisena ilmaisuna esimerkillisen johtajan määrittelylle.

Roolimalli tai ei – moni koki vaikeaksi kysymyksen siitä, miten oma esimies voisi olla entistä eettisempi johtaja ja esimies. Vastaukset jäivät siltä osin niukoiksi. Tapauksissa, joissa omaa esimiestä ei pidetty eettisenä johtajana lainkaan ajateltiin, että parannettavaa olisi niin paljon, että turha edes lähteä listaamaan kehitettäviä seikkoja ja muissa tapauksissa esimiehen koettiin joko olevan riittävän eettinen tai ei oikein osattu löytää merkittävimpiä epäkohtia eettisessä johtamisessa, joita lähteä kehittämään.

Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omaa eettistä johtamistaan. Kysymysten kautta pyrittiin kartoittamaan heidän päätöksiinsä vaikuttavia tekijöitä sekä heidän tärkeinä pitämiään asioita johtamisessa. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan esimerkkejä eettisistä ongelmatilanteista, joissa heidän on helppo tai vaikea toimia. Kuten omia esimiehiään arvioidessaankin, haastateltavia pyydettiin lopuksi pohtimaan, miten he voisivat mielestään olla entistä eettisempiä esimiehiä?

Haastateltu keskijohto tuntui käsittävän eettisen johtamisen yhteyden tulokseen ja yrityksen menestykseen: kun henkilökunnalla on hyvä olla, se näkyy asiakaspalvelun laadussa tai kuten Heiskanen ja Salo (2008) asiaa kuvaavat, eettisesti johdetut alaiset toimivat tehokkaammin, ovat idearikkaita ja haluavat kehittää työtään eli ovat parempia asiakaspalvelijoita. Eettinen johtaminen mahdollistaa paremman tuloksen, mikä kiinnostanee myös ylintä ravintolajohtoa: paremman asiakaspalvelun kautta, tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän.

Haastateltavien vastauksissa korostui tahto pyrkiä toteuttamaan eettistä johtamista omassa johtamisessaan. Tämä tuli ilmi seuraavien sanojen käytön kautta: ”pyrin --”, ”yritän --”, ”eettinen johtamiseni voisi --”, ”haluan olla --”, ”mä pidän itseäni --.” Lisäksi vakava ja kunnioittava suhtautuminen eettistä johtamista kohtaan näkyi kiinnostuksessa aiheita kohtaan sekä pohtivassa otteessa etsiä vastauksia haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin.

Helpoiksi eettisiksi ongelmatilanteiksi oltiin koettu tilanteet, joissa oltiin korjattu ilmeisiä virheitä, eli oltiin tiedetty lain tai muun puolesta selvästi, millaisia korjaavia toimenpiteitä on tehtävä. Nämä tilanteet mukaan lukien, kaikki tilanteet, joissa oikea ja väärä olivat olleet helposti havaittavissa, oltiin koettu helpoiksi tilanteiksi. Näihin tilanteisiin lukeutuivat esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen rikkomiseen tai lain noudattamiseen liittyneet tilanteet. Myös tilanteet, joissa osapuolet olivat olleet halukkaita keskustelemaan tai pyrkineet asenteensa puolesta kohti parempaa ratkaisua oltiin koettu helpoiksi tilanteiksi.

Tärkeintä haastateltavien mukaan eettisessä johtamisessa on tasapuolisuuden ja yksilöiden huomioiminen päätöksissä ja johtamisessa. Haastateltavat kertoivat pyrkineensä

huomioimaan tasapuolisuutta omissa arjen työtehtävissään ja päätöstilanteissa toimiakseen oikein. Treviñon (1986) mukaan yksilön kypsyys arvioida oikeaa ja väärää toimii lähtökohtana eettiselle päätöksenteolle ja näin ollen myös eettiselle johtamiselle. Tulosten mukaan haastateltavat olivat kohdanneet tilanteita, joissa olivat joutuneet arvioimaan oikean ja väärän eroa. Tämä kertonee lähtökohtaisesti haastateltujen esimiesten kypsyudesta havaita ja arvioida eettisiä ongelmatilanteita sekä tehdä harkittuja päätöksiä.

Se, että tutkimuksen mukaan esimiehet tunnistavat useimmiten eettistä päätöstä edellyttävät tilanteet ja ymmärtävät, kuinka heidän tulisi toimia ei kuitenkaan tutkimuksenkaan mukaan aina yksin riitä. Joskus työssä joutuu toimimaan omaa ymmärrystä ja tahtoa vastaan. Tätä mieltä on myös Treviño (1986), jonka mukaan organisaatioissa päättäjiä ohjaavat tiedon ja ymmärryksen lisäksi monet yksilö ja tilannetekijät. Juuri näihin tilannetekijöihin viittaavat tutkimuksessa mielestäni haastatellutkin kuvaillessaan tilanteita, joissa eivät ole voineet toimia kuten haluaisivat. Kyseessä ovat esimerkiksi yksilön ja yrityksen väliset arvostiriuksilanteet. Yksilöllä on arvoja, joita hän ei ole kykenevä sulkemaan ajattelunsa ulkopuolelle. Näin toteaa myös Treviño (1986), jonka mukaan subjektiivisten tekijöiden ulkopuolelle sulkeminen on mahdotonta, sillä ne vaikuttavat aina päätöksiin. Nämä yksilötekijät tulisikin aina huomioida päätöksiä tehdessä, mutta huomioimisen lisäksi tulisi myös ymmärtää, että ne voivat toisinaan olla ristiriidassa esimerkiksi yritysten arvojen kanssa.

Tutkimuksessa omien arvojen tärkeyttä, ja niiden merkitystä omassa työssä avattiin sekä niiden suhdetta työnantajan arvoihin. Tutkimuksen mukaan vaikeimpia eettisesti haastavia tilanteita ovatkin juuri arvojen ja liiketoiminnan väliset ristiriitatilanteet. Tästä kertoivat esimerkkitalanteet, joissa oltiin sivuttu liiketoiminnan ja lakien suhdetta arvoihin ja toisiinsa sekä yksilöiden ja yritysten välisiä hierarkiakysymyksiä – kumman etu on tärkeämpi: työntekijän vai työnantajan? Nämä tilanteet, joissa omat arvot olivat asettuneet liiketoimintaa vastaan oltiin koettu vaikeiksi eettisiksi ongelmatilanteiksi kuten myös tilanteet, joissa yksilön ja liiketoiminnan edut olivat olleet vastakkain. Myös muut arvokysymykset, kuten tasa-arvokysymykset ja kuulopuheisiin perustuvat selvittelytilanteet, joissa selvitysvastuu oli ollut esimiehellä, oltiin koettu erityisen haastaviksi tilanteiksi.

Myös Lähteenkorvan (2010) tutkimuksen mukaan vaikeimmiksi tilanteiksi koettiin muun muassa arvoriititilanteet, lain noudattamiseen liittyvät tilanteet sekä oikeudenmukaisuuskysymykset, vuorovaikutustilanteet ja työntekijöiden alkoholi- ja mielen-terveysongelmiin puuttuminen. Lähteenkorvan (2010) tutkimuksessa vaikeimpien eettisesti haastavien tilanteiden joukkoon käsitettiin myös irtisanomistilanteet. Irtisanomistilanteet toki koettiin haastaviksi myös tässä tutkimuksessa, kuten muutkin vastaavat kahden kesken selvitettävät tilanteet, mutta itse irtisanomistilanteet eivät eettisesti haastavina tilanteina nousseet aineistosta huomiota herättävästi. Irtisanomistilanteet tosin nousivat arvoriititoja käsiteltäessä esiin: onko työnantajan irtisanomisperuste oikea lain tai omien arvojen edessä?

Tilanteet, joissa eettisesti oikea ja väärä eivät olleet selkeästi erotettavissa, koettiin haastaviksi. Ei ole poikkeuksellista, että tutkimuksen mukaan keskijohto käsitti vaikeiksi tilanteet, joissa he eivät tietäneet, miten heidän tulisi toimia. Myös Treviñon ja Brownin (2004) mukaan johtajat eivät aina tiedä, miten heidän tulisi toimia. Pojman ja Fieser (2012, 2009, 2006) kuvasivat, että voimme pitää tekojamme oikeina itse tekojen, niiden taustalla olevien motiivien tai niiden seurausten perusteella: normatiivisesti hyväksyttävä ja eettisesti oikea päätös voi riippua näkökulmasta, josta asiaa tarkastelemme. On siis täysin ymmärrettävää, etteivät esimiehet aina tiedä, kuinka heidän tulisi toimia normatiivisesti hyväksyttävästi. Myös Feldtin ja kumppaneiden (Jyväskylän yliopisto 2010) tutkimuksessa johtajat kokivat vaikeiksi ja haastaviksi tilanteiksi tilanteet, joissa he eivät tieneet, miten heidän tulisi toimia.

Haastateltavat näkivät puutteita omassa eettisessä johtamisessaan. Entistä eettisemmäksi johtajaksi tutkimuksen perusteella haastateltavat voisivat tulla huomioimalla yksilöt (niin alaisensa, esimiehensä kuin myös itsensä) päätöksenteossaan entistä paremmin, oppimalla hallitsemaan stressistä ja kiireestä johtuvia paineitaan johtaessaan, kasvattamalla itseluottamustaan ja motivaatiotaan sekä petraamalla viestintänsä avoimuutta ja kouluttamalla itseään lisää. Katsomalla johtajuuttaan entistä tarkemmin alaiensa silmin.

5.5 Eettinen organisaatiokulttuuri ja yhteiset jaetut pelisäännöt

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, mitä eettisellä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ja miten se näkyy heidän yrityksessään? Haastateltavat liittivät organisaatiokulttuuriin vahvasti yhteisten pelisääntöjen tärkeyden toimintaa ohjaavina tekijöinä. Pelisääntöjen kautta haastateltavat kuvasivat, että työyhteisön jäsenet sitoutuvat noudattamaan yhteisiä eettisiä sääntöjä, normatiivisesti hyväksytyjä pelisääntöjä, kuten esimerkiksi monitoimiravintolan ravintolapäällikkö asiaa havainnollisti:

Organisaation sisällä on valmiiksi olemassa selvät eettiset säännöt ja nää on luotu sen takia, et siel organisaatiossa olis parempi olla, helpompi tehdä töitä. -- Siin on kyse siitä, et niit yhteisiä normeja/sääntöjä noudatetaan plus et silloin, jos niitä ei noudateta, niin niistä pystyy keskustelemaan avoimesti ja pystytään ratkomaan – et ei mee siihen, et jos huomataan, että joku nyt ei noudata/tee kuten muut – se syö sitte taas sitä yhteishenkee ja muuta... niin annetaan asian olla.

Treviñon ja Brownin (2004) mukaan eettisessä organisaatiokulttuurissa kaikilla on käsitys siitä, miten kussakin tilanteessa tulee toimia ja johto kannustaa työntekijöitä toimimaan oikein. Tässä tutkimuksessa myös avoimuus, läpinäkyvyys ja kokonaisvaltaisuus liitettiin vahvasti eettiseen organisaatiokulttuuriin. Eettisen organisaatiokulttuurin kuvattiin rakentuvan luottamusta herättävällä tavalla yhteisille arvoille ja pelisäännöille. Eettisessä organisaatiokulttuurissa organisaatiolla on yhteinen tavoite ja tahtotila: työyhteisössä arvostetaan eettisiä asioita. Pelisääntöjen säilyttämisen halu ja eettisen organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaisuus näkyvät eettisessä organisaatiokulttuurissa sen toimintatapojen kautta: eettisyyden huomioiminen ei rajoitu organisaatiossa vain henkilöstökysymyksiin, vaan se on osa kaikkea johtamistyötä ja näkyy esimerkiksi liikeidean suunnittelussa, ympäristöasioissa ja asiakassuhteissa.

Haastateltavat tunnistivat, että heidän organisaatioissaan on usein määritettyjä, koko organisaatiolle yhteisiä arvoja, jotka suuntaavat heidän yritystensä toimintaa ja ottavat kantaa toimintatapoihin. Kuitenkin, vaikka yrityksillä tunnistettiin olevan arvoja, ei juuri kukaan muistanut täsmällisesti yrityksensä arvoja. Arvojen tapailtiin tosin liittyvän esimerkiksi asiakkaiden huomioimiseen, yhteiskuntavastuun toteuttamiseen tai yksilöiden kunnioittamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan yritys, jolla on eettinen organisaatiokulttuuri ja yhteiset kirjatut arvot, kykenee kuitenkin huomioimaan yksilöt paremmin

ja edistämään yrityksessä eettistä toimintaa yhteisissä pelisäännöissä pitäytymisen ja yhteisten jaettujen arvojen kautta. Eettinen organisaatiokulttuuri tukee johtoa heidän johtamistyössään.

Tutkimuksen mukaan eettisestä organisaatiokulttuurista viestivät arvot voivat toisinaan olla erilaisia yhtiö- ja yksikkötasolla: vaikka yhtiötasolla olisikin määritetty arvot, muotoutuvat ne yksikkötasolla paremmin sovellettavaan, käytännönläheisempään muotoon. Eettinen organisaatiokulttuuri voi näin näkyä eri tavalla yksikkötasolla ja yhtiötasolla. Haastateltavien mukaan olisi hyvä, että yrityksillä olisi yhteiset kirjatut arvot, sillä ne viestisivät yrityksen suhtautumisesta eettisiin asioihin. Yhteisiä arvoja ei kuitenkaan oltu kirjattu edes kaikkien tässä tutkimuksessa haastateltujen yrityksissä.

5.6 Käsitteet eettisen johtamisen tilasta ravintola-alalla vaihtelevat

Haastateltavilta kysyttiin viimeisenä kysymyksenä, millaiseksi he kokevat eettisen johtamisen tilan ravintola-alalla noin yleensä. Tulosten mukaan moni kokee eettisen johtamisen tilan olevan huono tällä hetkellä tai olevan menossa huonompaan suuntaan: ”Itellä ei oo mikään ihan järkyttävän hyvä kuva siitä”, kuten ravintolapäällikkö pikaruokaravintolasta kantansa ilmaisi.

Kuten aikaisemmin todettiin on ravintola-alalla aina kiire tehdä tulosta. Eettisen johtamisen puutteellisuuden pelätään johtuvan ammattitaitoisen työvoiman puutteesta: kun osaavia tekijöitä ei ole, joudutaan esimerkiksi turvautumaan vuokratyövoimaan tai palkkaamaan useampi kokematon tekijä koeajalle. Johto pyrkii tekemään tulosta, ja henkilökunta tuloksen tekemiseen on löydettävä tavalla tai toisella. Hätäkeinoihin turvautuva johto ei sitoudu työntekijöihinsä saati johtamaan heitä eettisesti.

Yksilöiden huomioiminen unohtuu ketjuvetoisen tulosjohtamisen alla. Eettisen johtamisen puutteellisuudesta syytetään myös tarkasti kontrolloitua ketjujohtoa. Ketjujohtoon näkemykset ovat ristiriidassa ravintolayksikön työntekijöiden tarpeiden ja resurssien kanssa. Yksilöitä ei huomioida, kun tehdään suurella volyymilla tulosta. Mahdotonta on kuitenkin tutkimuksen perusteella sanoa, miten erilaista tämä yksilöiden huomioiminen on yksityisellä puolella suhteessa ketjuohjattuihin ravintoloihin.

Esimiesten puutteelliset esimiestaidot eivät myöskään edistä eettistä johtamista. Kun esimieheksi on ylennetty heppoisin perustein, heitä ei ole koulutettu heidän työhönsä tai toimenkuvaansa tai he eivät luonteensa puolesta arvosta eettisiä asioita, eivät he myöskään pysty edistämään eettistä johtamista alalla.

Eettisen organisaatiokulttuurin puuttuminen. Jos yrityksellä ei ole vahvaa eettistä organisaatiokulttuuria taustalla, on organisaation sisäinen kontrolli liian heikko: organisaatiot eivät vaadi johtajiltaan eettistä toimintaa eivätkö vahdi heiltä tarpeeksi tiukasti yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamista. Organisaatioiden tulisi pitää kiinni eettisestä organisaatiokulttuuristaan tiukemmin ja vaatia johtajiltaan enemmän eettistä johtamista.

Eettisen johtamisen yhteyttä ravintolan luonteeseen arvioitiin tutkimuksessa. Haastateltujen mukaan eettisen johtamisen tila ravintola-alalla vaihtelee riippuen ravintolan omistusmuodosta ja henkilökuntamäärästä. Voi olla, että pienemmän henkilökuntamäärän ravintoloissa, eettinen johtaminen on parempaa kuin suuremmissa, koska pienemmissä ravintoloissa viestintä toimii todennäköisesti paremmin. Toisaalta voi olla, että suuremmissa yrityksissä niin sisäisen kontrollin kuin eettisen johtamisenkin on oltava paremmalla tolalla, sillä jo pelkästään ulkoiset paineet, kuten media, asettavat odotuksia suuremmille toimijoille. Pienemmät toimijat saavat ainakin median näkökulmasta vapaammin harjoittaa harmaata taloutta tai epäeettistä toimintaa jäämättä kiinni.

Haastateltavat spekuloiivat myös eettisen johtamisen eroavuuksia ketjujen ja yksityisten ravintoloiden kohdalla. Toisaalta ketjuissa eettinen johtaminen on mahdollisesti paremmalla tolalla, sillä yksityisyrittäjät ja omaa ravintolatoimintaa pyörittävät ravintoloiden omistajat eivät välttämättä aina ajattele työntekijöidensä etua. Toisaalta ehkä yksityiset ravintolat ymmärtävät paremmin alaisiaan, koska tekevät itse samoja töitä ja osaavat näin ollen huomioida paremmin henkilökuntansa ja sitä kautta myös eettisen johtamisen esimiestyössään.

Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, onko ravintola-alalla enemmän eettistä vai epäeettistä johtamista. Kokemuksia on kertynyt kummastakin tutkimuksessa haastatelluille ravintola-alan esimiehille. Haastateltujen mukaan eettistä johtamista ei kuitenkaan

yleisesti ottaen ajatella ravintola-alalla, ainakaan tietoisesti.

Haastateltujen mukaan eettistä johtamista voitaisiin kehittää alalla paremmaksi henkilökunnan kouluttamisen, sisäisen kontrollin kehittämisen ja eettisen organisaatiokulttuurin kasvattamisen kautta. Eettisen organisaatiokulttuurin tai palkitsemisjärjestelmän kehittämisen kautta voitaisiin myös Treviñon ja Brownin (2004) mukaan kehittää eettistä johtamista vahvempaan suuntaan.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ravintola-alan esimiesten käsityksiä eettisestä johtamisesta alan työntekijöinä, työyhteisön jäsenenä, johdettavina ja esimiehinä. Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, mutta ymmärrystä eettisen johtamisen käsitteestä ja tilasta alalla voidaan lisätä.

Tutkimuksessa haastateltu joukko edusti kokeneita ravintola-alan työntekijöitä. Tutkijana sain siis todella paljon irti tutkimuksen tekemisestä. Ymmärrykseni laajeni ja kuulin alalla kohdattavista haasteista haastateltavien näkemysten kautta.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että haastatellut esimiehet tunnistavat eettisen johtamisen käsitteen ainakin esimerkkien ellei myös käsitteen sanallisen kuvaamisen kautta sekä tunnistavat eettistä päätöksentekoa edellyttävät tilanteet työyhteisössään. Eettistä johtamista pidetään hyvänä johtamisena, jossa keskiöön asetetaan sekä tulos että ihminen. Seuraavaksi esitellään vielä tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

6.1 Keskeiset tulokset

Eettisen johtamisen käsitteen määrittely on ravintola-alan keskijohdon mielestä haastava tehtävä. Käsitettä kuvataan empien ja mieluiten esimerkkien kautta. Ravintola-alan keskijohto tunnistaa kyllä eettisen johtamisen luonteen ja näkevät, että tulosta syntyy juuri työntekijöiden hyvinvoinnin kautta, eettisen johtamisen kautta. Eettisessä johtamisessa huomioidaan heidän mukaansa yksilöt johtamisessa ja kaikkia alaisia johdetaan esimerkillisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti aina lakia noudattaen. Mielestäni käsitteen empivä määrittely tutkimuksessa kertoo kuitenkin lähinnä vain siitä, etteivät ravintola-alalla työskentelevät esimiehet ole tottuneet pohtimaan asioita teoreettisella tasolla, käsitteiden kautta, vaan juuri enemmän käytännön toiminnan ja omien kokemustensa kautta.

Ravintola-alalla haasteita eettiselle johtamiselle asettavat erityisesti hektisyys, tulospaineet ja esimiesten vaihtelevat esimiestaidot. Kiireen keskellä ajaudutaan herkemmin

johtamaan epäeettisesti, tulospaineiden seurauksena joustetaan herkemmin lainsäädännöstä ja esimiesten puutteellisten esimiestaitojen seurauksena tehdään herkemmin huonoja ratkaisuja. Mielestäni haastattelujen yleisvaikutelma viesti, että eettiseen johtamiseen panostaminen ravintola-alalla on johdon näkökulmasta haastavaa, sillä eettisen johtamisen hyötyjä ei alalla yleisesti ottaen ymmärretä, sen hyötyihin ei uskota tai eettiseen johtamiseen ei vain olla valmiita rahallisesti panostamaan. Tulokset halutaan nähdä heti ja mielellään juuri rahallisen tuloksen kautta.

Ravintola-alan keskijohdon oli haastavaa muistaa esimerkkejä eettisestä johtamisesta ravintola-alalla. Monet esimerkit eettisestä johtamisesta nousivat esille vasta, kun epäeettisestä johtamisesta kertovista tilanteista oltiin keskusteltu. Eettiseksi johtamiseksi koettiin inhimillinen johtaminen ravintola-alalla. Tilanteet, jossa esimies oli huomionnut johtaessaan yksilön, liiketoiminnan, lain ja yhteisesti jaetut pelisäännöt eli jaetun eettisen organisaatiokulttuurin.

Esimerkkejä epäeettisestä johtamisesta muistui mieleen herkemmin. Epäeettisestä johtamista oltiin kohdattu tulosjohtamistilanteissa, joissa esimies oli jättänyt yksilön huomioimatta tuloksen edessä. Esimiesten puutteellisista esimiestaidoista johtuvaa epäeettistä johtamista oltiin kohdattu epätasa-arvoisen johtamisen kautta sekä lakia rikkovan johtamisen kautta.

Ravintolan keskijohto arvioi ravintoloiden ylintä johtoa esimerkilliseksi johtamistyösään. Tutkimuksen mukaan ylin johto viestii kuitenkin eettisyydestä ja arvoista puutteellisesti. Asioista viestitään lähinnä esimerkkiä näyttämällä. Tutkimuksen perusteella minusta tuntuu, ettei viestinnän määrä juuri vaikuta siihen, pitävätkö alaiset esimiehiään (ravintoloiden ylintä johtoa) eettisinä johtajina vai eivät. Minusta tuntuu, että puutteellinen viestintä on alalla jo hiljaisesti hyväksytty – ikään kuin ei olisi mitenkään kummekuttavaa, että se uupuu. Tämä on mielestäni huolestuttavaa sillä, jos kiireen tai hajanaisien organisaatioiden sisällä ravintoloiden keskijohto ei aina kohtaa ylintä johtoa, kuten tässäkin tutkimuksessakin kävi ilmi, valuvat käskyt organisaatiossa vain ”jostain” ylhäältä alaspäin. Näihin käskyihin keskijohdon voi olla vaikea sitoutua, eivätkä nämä käskyt välttämättä huomioi työntekijöitä, kuten olisi hyvän eettisen johtamisen mukaista. Johtajien tulisi minun mielestäni puhua työpaikalla enemmän etiikkaan liittyvistä asioista,

viestiä eettisestä organisaatiokulttuurista ja tuoda esiin yrityksensä arvoja. Eettisen ajattelun ja toiminnan tulisi olla osa koko työyhteisön arkea, ei erillinen erityistä vaivannäköä edellyttävä ylimääräinen velvoite.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että omaa esimiestä voidaan pitää eettisenä johtajana esimerkillisen johtamisen perusteella, vaikka häntä ei pidettäisikään roolimallina. Riittää, ettei esimies näytä huonoa esimerkkiä – ole huono roolimalli, epäeettinen johtaja. Roolimalli-ilmaisua pidetään turhan voimallisena.

Keskijohto toivoo osaavansa johtaa itse eettisesti. Omassa eettisessä johtamisessaan he pitävät tärkeimpänä tasapuolisuuden ja yksilöiden huomioimista. Eettinen johtaminen on keskijohdosta helppoa silloin, kun oikea ja väärä ovat selvästi nähtävissä esimerkiksi lain tai yhteisten normien kautta. Mielestäni tämä on ymmärrettävää, sillä eettisiin päätöksiin liittyy aina suuri vastuu: johtajan päätös vaikuttaa aina suoraan johdettavaan. Vetoamalla lakiin tai kirjattuihin pelisääntöihin johtajan ei niinkään tarvitse ottaa päätöstä vastuulleen, omalle omalletunnolleen, vaan hän voi vedota suurempaan auktoriteettiin, kuten lakiin tai työnantajayritykseen. Tavallaan tässä on mielestäni kyse keskijohdon ja esimiesten vastuunpakoilusta – eivätkö he luota omaan arviointikykyynsä? Toisaalta tarve suurempaan auktoriteettiin kertoo mielestäni vain esimiesten tahdosta toimia oikein.

Keskijohdon mukaan eettinen johtaminen on erityisen vaikeaa arvoriititilanteissa, kun yksilön ja yrityksen edut esimerkiksi asetetaan vastakkain. Myös irtisanomistilanteet koettiin eettisesti haastavina. Olin kuitenkin yllättynyt, miten vähän irtisanomiset puhuttivat. Tämä voi tosin johtua monesta syystä. Esimerkiksi, ehkä kaikilla haastatelluilla ei ollut kokemusta irtisanomistilanteista tai ehkä he eivät kokeneet niitä eettisesti haastaviksi työnantajan direktio-oikeuden eli työnjohto-oikeuden, perusteltujen irtisanomisperusteiden tai muun vastaavan syyn takia. Eettisesti haastavia olivat esimiesten mukaan myös tilanteet, joissa he eivät tieneet, kuinka heidän tulisi toimia eettisesti oikein toimiakseen. Ymmärrän tietämättömyyden asettaman haasteen, mutta pidän kuitenkin itse hyvänä asiana sitä, että esimiehet joutuvat kohtaamaan työssään tilanteita, joissa joutuvat pohtimaan, miten heidän tulisi toimia toimiakseen eettisesti oikein. Vaivannäkö parhaan mahdollisen ratkaisun löytämiseksi kertoo mielestäni, valveutuneesta ja hy-

västä johtamisesta sekä kehittää esimiehiä heidän esimiestyössään. Haastateltu keskijoh-
to näki puutteita omassa eettisessä johtamisessaan ja esitti kehitysehdotuksia, joilla ke-
hittää omaa eettistä johtamistaan.

Eettisen organisaatiokulttuurin käsite mielletään yhteisten pelisääntöjen kautta. Eetti-
nen organisaatiokulttuuri nähdään kaiken toiminnan taustalla vaikuttavana, yhteisten
normatiivisesti hyväksytyjen pelisääntöjen määrittäjänä. Eettisen organisaatiokulttuurin
nähdään olevan yksi merkittävä edellytys eettisen johtamisen onnistumiselle. Eettisessä
organisaatiokulttuurissa kaikilla on yhteinen käsitys siitä, miten tulee toimia. Yrityksellä
tulee eettisessä organisaatiokulttuurissa olla myös kirjatut arvot, jotka kertovat, minkä-
laiselle eettiselle pohjalle yrityksen toiminta perustuu. Tutkimuksen mukaan, tieto yhtei-
sesti kirjatuista arvoista, viestii työnantajan positiivisesta suhtautumisesta eettisyyttä
kohtaan. Mielestäni tutkimus puoltaa ajatusta, että eettiselle organisaatiokulttuurin mer-
kittävimpiä tehtäviä ovat juuri yhteisten pelisääntöjen luominen sekä niistä kiinni pitä-
minen sanktioidenkin uhalla. Eettinen organisaatiokulttuuri muotoutuu toiminnan ta-
solla ravintolayksikössä ja se tukee esimiehiä heidän johtamistyössään.

Tutkimuksen mukaan ei voida sanoa, onko ravintola-alalla enemmän eettistä vai epä-
eettistä johtamista. Eettisen johtamisen koetaan riippuvan ravintolan koosta sekä sen
omistusmuodosta. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että esimiesten
käsitysten mukaan epäeettinen johtaminen alalla tuntuu olevan yleistä ja johtuvan
useimmiten tulospaineista, yksilöiden unohtamisesta ketjujohdon alla, esimiesten puut-
teellisista esimiestaidoista tai vaillinaisesta eettisestä organisaatiokulttuurista.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ravintola-alan esimiesten käsityksiä eettisestä joh-
tamisesta alan työntekijöinä, työyhteisön jäseninä, johdettavina ja esimiehinä. Mielestäni
ravintola-alan ensimmäisenä, keskijohdon käsityksiä eettisestä johtamisesta selvittävänä
tutkimuksena, tutkimus antoi hyvin tietoa ravintola-alan esimiesten käsityksistä ja lisäsi
ymmärrystä eettisestä johtamisesta alalla.

Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on huomioitava, että kvalitatiivista tutkimusta arvioitaessa tuntuvat luotettavuuskriteerit usein epämääräisemmiltä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä aineiston analyysiä ja luotettavuuden arviointia ei ole mahdollista erottaa yhtä tarkoin toisistaan, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi kieltä käytetään vapaammin tuloksia kuvatessa. Tutkijan vastuu näin ollen kasvaa – jokaista ratkaisua ja tulkintaan johtanutta perustelua on pohdittava huolella. Jokainen ratkaisu vaikuttaa tutkimuksen analyysin onnistuneisuuteen mutta myös luotettavuuteen. Johtopäätöksiä tulee kvalitatiivista tutkimusta arvioitaessa systemaattisesti epäillä ja tuloksia tulee pyrkiä tarkastelemaan mahdollisimman monesta näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 2008, 208–209).

Kun kvalitatiivista tutkimusta arvioidaan, arvioidaan juuri sen luotettavuutta. Tämän luotettavuuden arvioinnissa on äärimmäisen oleellista kyetä erottamaan tutkijan mielipiteet tekstistä, jotta kyetään hahmottamaan tulkintojen subjektiivisuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa aina oman tutkimuksensa tuloksiin. Tämä näkyy kvalitatiivisen tutkimuksen henkilökohtaisuudessa ja tutkijan oman pohdinnan näkymisessä tekstissä. (Eskola & Suoranta 2008, 210). Kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisen haasteellisuus tuli kyllä erittäin tutuksi tutkimusprosessin aikana. Toisinaan minusta tuntui jopa, etten uskaltaisi tehdä omia tulkintoja aineistosta lainkaan, sillä niin suuri vastuu minulla tutkijana oli ratkaisuja tehdessäni.

Kun tein yhteenvetoja aineistosta ja johdin niistä omia tulkintojani, pyrin parhaani mukaan kertomaan lukijalle, mitkä seikat vaikuttivat johtopäätöksiini. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan tapaa edetä tutkimuksessa, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuuttakin tarkastellessa tarkastellaan lähinnä analyysin luokittelu- ja tulkintaperusteita – niiden kuvausta ja selkeyttä. (Eskola & Suoranta 2008, 215–216). Ymmärtääkö lukija, millä luokittelu- ja tulkintaperusteilla kyseisiin tuloksiin on päästy? Osaisiko hän ohjeiden pohjalta toistaa itse tutkimuksen? Pyrin kuvaamaan mahdollisimman selkeästi omiin valintoihini johtaneet tekijät ja sitä kautta varmistamaan samalla itselleni, etteivät kyseessä olleet vain ennako-oletusteni pohjalta johdetut tulokset. Lukijan helpompaa seuraamista ajatellen, pyrin myös säilyttämään opinnäytetyössäni loogisen rakenteen.

Aikaisemmin viitattiin kvalitatiivisen tutkimuksen vapaampaan kielenkäyttöön. Käsitteiden tarkka määrittely on kvalitatiivisessa tutkimuksessa erittäin tärkeää, jotta ymmärretään käsitteiden sisällölliset merkitykset ja merkitykset tutkimuksen kannalta. Käsitteiden määritettyjä sisältöjä ja omia tulkintoja on myös verrattava tutkittavien käsityksiin ja lisäksi on pohdittava, vastaavatko tutkijana tehdyt tulkinnat tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Haastatellut avasivat minulle haastatteluiden aikana käyttämiään termejä ja kielikuvia varmistaakseen, että ymmärrän, mitä he esimerkeillään minulle haluavat kertoa. Myös minä avasin haastattelujen aikana heille hankalaksi koettuja käsitteitä, kuten eettisen johtamisen ja eettisen organisaatiokulttuurin käsitteitä. Näiden lisäksi pyrin avaamaan mahdollisimman hyvin käsitteitä opinnäytetyössäni varmistaakseni, että lukija ymmärtää, mihin työssäni esitetyillä asioilla viitataan. Keräsin myös heti tähän opinnäytetyöni alkuun (lukuun 1.2) työni keskeisimpiä käsitteitä, ikään kuin sanakirjan muotoon, helpottamaan tutkimuksen seuraamista. Kun käsitteet otetaan haltuun heti työn alkuvaiheessa, on helpompi ymmärtää jo tietoperustassa esitetyjä tutkimuksen lähtökohtia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset eivät ole koskaan toistettavissa tismalleen samanalaisina, sillä tutkimukseen liittyy sosiaalista kanssakäymistä ja monimuotoisia tilannetekijöitä, jotka todellisuudessa tulevat aina vaikuttamaan tutkimuksen etenemiseen ja tuloksiin. (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Tulokset riippuvat teemahaastatteluita tehdessä monista eri tekijöistä – tutkijasta, tutkittavista, haastattelutilanteesta, kysymyksenasetteluista ja monesta muusta muuttuvasta tekijästä. On mahdotonta sanoa, miten tulokset muuttuisivat esimerkiksi jonkun tilannetekijän kuten haastattelutilan muuttuessa tai muun tekijän, kuten haastateltavien muuttuessa. Voidaan esimerkiksi pohtia, olisiko hyvä, että osa haastatteluista tehtiin haastateltavien työpaikoilla? Olisivatko tulokset heidän kohdallaan olleet erilaisia, jos haastattelutilaksi oltaisiinkin valittu suljettu tila, jossain kauempana omasta työpaikasta ja omista työntekijöistä? Luulen, että muutaman haastateltavan kohdalla, esimerkiksi toisen haastattelutilan valinta, olisi voinut vaikuttaa hieman heidän vastaustensa kattavuuteen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien varmuutta voidaan tarkastella ottamalla huomioon tarkoin tutkijan ennakko-oletukset: miten tutkija on vaikuttanut tutkimukseen ja sen pohjalta tehtyihin tulkintoihin? Ovatko hänen ennakko-oletuksensa suunnanneet

tutkimusta kohti ennakko-oletuksia vastaavia tuloksia? (Eskola & Suoranta 2008, 212.) Halusin tutkijana tuoda jo heti johdannossa esille oman suhteeni eettiseen johtamiseen, jotta lukijalla olisi mahdollisuus tehdä omat johtopäätöksensä aiheesta ja tutkimuksesta. Johdantoa kirjoittaessani huomasin, että suhtaudun erittäin myötämielisesti ja vakavasti eettiseen johtamiseen ja koen sen lähtökohtaisesti asettavan haasteita ravintola-alalle. Siksi pyrinkin teemahaastatteluja tehdessäni pysyttelemään mahdollisimman lähellä valittuja haastatteluteemoja kysymyksenasetteluissani, etten antaisi omien ennakko-oletusteni vaikuttaa vastaajien vastauksiin. Tämä osoittautui kuitenkin haastavaksi, sillä keskustellessa näin tunteita herättävästä aiheesta, on tutkijana lähes mahdotonta karsia haastattelutilanteista pois kaikki omat kommentit. Nuo kommentit, jotka paljastavat haastateltavalle, että suhtaudun epäeettiseen johtamiseen erittäin negatiivisesti, jopa tuomitsevasti. Etenkin, jos haastateltava näyttää olevan samoilla linjoilla lähtökohtaisesti. Tutkijana toivon kuitenkin, että olen onnistunut karsimaan tutkimuksen aikana mahdollisimman hyvin omat ennakko-oletukseni ja keskittymään oleellisimpaan – haastateltavien käsityksiin eettisestä johtamisesta.

Vahvistuvuutta kvalitatiivinen tutkimus saa, mikäli aikaisemmat samaa ilmiötä tarkastelevat tutkimukset tukevat tutkimuksen tuloksia (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tässä tutkimuksessa löydettiin yhtäläisyyksiä myös aikaisempiin tutkimuksiin. Koska aihetta ei kuitenkaan ole tutkittu pelkkään ravintola-alaan keskittyen ennen, olisi syytä katsoa tulevaisuudessa, kun tutkimusaineistoa alkaa olla enemmän, miten paljon yhtäläisyyksiä tulosten osalta löytyy.

Tutkimusta tulee arvioida, jotta voidaan todeta, ovatko siinä esitetyt väitteet perustelluja ja totuudenmukaisia vai eivät. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olisi tavoiteltavaa pyrkiä mahdollisimman pätevästi kuvaamaan tutkittava kohde sekä ilmiö. Aineistonkeruun tarkka kuvaus ja siihen liittyvä toiminta olisi syytä kuvata mahdollisimman tarkoin. (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tietoperustassa on mielestäni onnistuttu esittelemään eettisen johtamisen käsite ja siihen liittyvä tietoperusta tarpeeksi kattavasti, jotta lukija pysyy ymmärtämään tutkimusta ja sen tuloksia. Myös aineiston keruu on mielestäni kuvattu selkeästi ja tarpeeksi johdonmukaisesti, jotta lukija voi havaita mahdolliset puutteet keruumenetelmässä tai sen toteuttamisessa tutkimuksessa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan myös arvioida sen merkittävyyttä, sen merkitystä yhteiskunnan kannalta ja sen kautta kerätyn aineiston antia. Myös aineiston riittävyttä ja laatua olisi syytä tarkastella, jotta kyseenalaistetaan tutkimuksen aineiston määrä ja anti, jonka pohjalta tulokset johdetaan. Aineisto kerätään kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajatusta kohderyhmästä. Näin ollen tulkintoja ja tuloksia ei voida perustaa satunnaisiin ilmentymiin. Analyysin kattavuutta on myös tarkasteltava kriittisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 214–215).

Tutkimuksen aihe on mielestäni merkittävä niin suomalaisen yhteiskunnan kuin ravintola-alan ja ravintola-alalle valmistavien oppilaitostenkin kannalta. Tutkimuksen kautta lisätään ymmärrystä varsin uudesta mutta ajankohtaisesta aiheesta. Tutkimuksen näyte olisi toki voinut olla suurempi, vaikka aineistoa saatiinkin yhdeksästä haastattelusta melko riittävästi paikoitellen ilmenevästä saturaatiosta eli aineiston kylläntymisestä päätellen. Haastatteluihin valittua rajattua kohderyhmää, pääkaupunkiseudun ravintoloissa työskentelevää keskijohtoa, ja heidän käsityksensä pohjalta kerättyä aineistoa tulisi kuitenkin tarkastella kriittisesti: jos kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse hieman vaikeasta tai jopa arasta aiheesta, on mahdollista, että haastattelut vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti, kun haastateltavat eivät uskalla pureutua aiheisiin tai halua kertoa ajatuksistaan tutkijalle rehellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35).

Tässä tutkimuksessa pureuduttiin varsin henkilökohtaisiin asioihin ja pyrittiin selvittämään käsityksiä aiheesta, joka monelle on haastava käsittää saati nähdä omassa toiminnassaan. Minusta tutkijana tuntui, että haastatellut esimiehet olivat varsin avoimia, rehellisiä ja luotettavia haastattelutilanteessa. He kertoivat paljon esimerkkejä epämuakavista tilanteista ja hankaliin tilanteisiin joutumisesta. Mutta minusta tulisi kuitenkin kyseenalaistaa, heidän oma roolinsa heidän kertomuksissaan. Haastatellut kertoivat haastatteluissa arvostavansa eettisyyttä ja hyvää johtajuutta, mutta voihan olla, että he pyrkivät vain antamaan itsestään minulle paremman ja eettisemmän kuvan itsestään, kuin mitä he todellisuudessa ovat. Ymmärrys ja häpeä voivat johtaa haluun nähdä asiat toisin, kuin ne todellisuudessa ovat.

Kerätty aineisto osoittautui varsin edustavaksi siihen valitun harkinnanvaraisen näytteen ansiosta. Näyte piti sisällään eri ikäisiä, eri sukupuolta olevia, erilaisissa ravintolois-

sa työskenteleviä ja erilaisen työtaustan omaavia esimiehiä. Heillä jokaisella oli kerrottavanaan kokemuksia ja näkemyksiä eettisestä johtamisesta varsinkin erilaisista lähtökohdista. Mielenkiintoista on kuitenkin pohtia, miten erilainen tutkimuksen tulos olisikaan ollut, jos harkinnanvarainen näyte olisikin ollut toisenlainen? Jokainen haastateltavahan vastaa teemahaastattelussa täysin subjektiivisesti kysymyksiin. Oliko tämän tutkimuksen kannalta siis enemmän hyvä vai huono asia, että tunsin jo entuudestaan monet haastateltavista? Lisäkö jo olemassa oleva suhteemme haastattelujen avoimuutta ja rehellistä kerrontaa? Vaikuttiko se, että monet heistä olivat jo entuudestaan tuttuja minulle siihen, että he myös suhtautuvat eettiseen johtamiseen keskivertoa positiivisemmin ja näin ollen näkevät monet seikat valveutuneemmin? Vai voisiko vain olla niin, että koska he tunsivat minut jo entuudestaan, pyrkivät he antamaan minulle kuvan itsestään eettisempänä, parempana johtajana. Hyvin vaikea sanoa.

Tutkimusprosessista on todettava, että haastateltavien avoin ja ennakkoluuloton suhtautuminen tutkimukseen edesauttoi tutkimuksen etenemistä. Haastateltavat lähtivät mielenkiinnolla mukaan tutkimukseen. Haastattelut olivat pitkiä kestoiltaan ja sisällöltään antoisia. Teemahaastattelumenetelmää pystyttiin noudattamaan haastattelussa eli haastateltavasta riippuen eri aiheiden käsittely korostui ja laajeni, ja haastattelijana esitin aina lisäkysymyksiä saadakseni tarkentavia tietoja heidän käsityksistään. Haastattelukysymysten järjestys eli haastattelutilanteen mukaan ja haastattelujen lopuksi ajaututtiin aina vielä keskustelemaan heränneistä ajatuksista ja tuntemuksista. Voin todeta olleeni iloinen huomattessani, että haastattelutilanteissa tuntui vallitsevan keskinäinen kunnioitus ja luottamus.

Mielestäni tutkimusmenetelmillä pystyttiin hyvin tutkimaan uutta aihetta eli ravintola-alan esimiesten käsityksiä eettisestä johtamisesta. Yksilöteemahaastatteluun saatiin runsaasti tietoa uudesta aiheesta – eettisestä johtamisesta ja esimiesten käsityksistä, tunteista ja näkemyksistä. Teemoittelun kautta saatiin nostettua merkittävimmät aineistosta nousevat piirteet esiin. Näiden tutkimusmenetelmien valitsemisen kautta minulla oli tutkijana hyvät valmiudet tehdä tulkintoja aiheesta ja lisätä ymmärrystä eettisestä johtamisesta ravintola-alalla.

En olisi vaihtanut aineiston keruumenetelmää toiseen menetelmään. Niin hyvin teema-haastattelut toimivat aiheeni tutkimusmenetelmänä. Tosin ehkä teemahaastattelujen tueksi olisin voinut haastattelujen lopuksi pyytää haastateltavia täyttämään vielä strukturoidun kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisen kyselylomakkeen? Näin olisin mahdollisesti saanut lisää varmuutta teemahaastatteluiden pohjalta tekemiini tulkintoihin.

Analyysimenetelmänä olisin voinut käyttää näin jälkikäteen ajateltuna vielä lisäksi, kokonaisvaltaisemman kuvan rakentamiseksi, tyypittelyä. Tyypittelyn kautta olisin voinut vielä selkeämmin nostaa esiin samankaltaisia tarinoita, nostaa esiin esimiesten tyypillisiä käsityksiä eettisestä johtamisesta tarinoiden kerronnan kautta (Eskola & Suoranta 2008, 181).

Tällä menetelmätriangulaatiolla, useamman aineiston hankinta- ja analyysimenetelmän käytöllä, olisin voinut parantaa tulosten kattavuutta ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2008, 68, 70).

6.3 Tutkimuksesta nousevat jatkotutkimusaiheet

Mielestäni opinnäytetyöni on hyvä avaus eettisen johtamisen tutkimukseen ravintola-alalla. Toivon, että tutkimus herättää keskustelua ravintola-alan työntekijöiden ja oppilaitosten keskuudessa, jotta voimme alkaa keskustella avoimesti eettisestä johtamisesta, pitkän tähtäimen tuloksellisena johtajuutena.

Jatkotutkimusaiheeksi ehdottaisin keskijohdon eettisiin päätöksentekoprosesseihin paremmin syventymistä. Kuinka esimiehet ratkaisevat erilaisia tässä tutkimuksessa kuvattuja eettisiä ongelmatilanteita, kuten irtisanomis- ja arvoriitiriitatilanteita, sekä millaisia tunteita ne heissä herättävät. Uskon, että tästä tutkimuksesta olisi hyötyä erityisesti alalle valmistuville liikkeenjohtajille, jotka kaipaavat tukea vaikeiden uusien tilanteiden edessä.

Ehdottaisin myös tämän tutkimuksen tulokset nähtyäni vertailevan tutkimuksen teettämistä ravintoloiden ylimmälle johdolle. Tutkimuksessa tutkittaisiin ravintoloiden ylimmän johdon käsityksiä heidän omaa eettistä johtamista tarkastellessaan. Mielestäni

olisi mielenkiintoista selvittää, onko ylin johto keskijohtoon verrattuna mielestään eettisempi johtamistyyli, kuten Kankaan (2010) tutkimus selvittää. Tutkimuksen pohjalta voitaisiin verrata keskijohdon ja ylimmän johdon käsityksiä keskenään. Tutkimus vastaisi myös kysymykseen, miten ravintoloiden ylin johto näkee eettisen johtamisen merkityksen ravintolan tuloksen teossa ja sisäisen yritysidentiteetin rakentamisessa. Tiedostetaanko eettisen johtamisen hyödyt ravintoloiden ylimmässä johtoportaassa?

Organisaatiokulttuurin ja etiikan suhdetta olisi myös mielekästä tutkia vielä lisää. Miten ravintolaorganisaatiot ovat ottaneet eettisyyden osaksi organisaatiokulttuuriaan? Miten ravintoloiden arvot ovat muuttuneet vuosien saatossa vai ovatko ne edes eläneet ajan mukana? Kuinka organisaation arvoista viestitään ja minkälainen on eettinen organisaatiokulttuuri, joka ravintoloissa tunnetaan?

Eettistä johtamista olisi mielestäni syytä tutkia vielä erityisesti suurten ravintolaketjujen keskuudessa. Tämän tutkimuksen pohjalta on mahdotonta sanoa, onko eettinen johtaminen parempaa vai huonompaa suurissa ravintolaketjuissa. Pääkaupunkiseudun ravintolaliiketoiminta perustuu kuitenkin vahvasti ketjuvetoisten yritysten toimintaan ja monet ravintolatyöntekijät työskentelevätkin juuri ketjuvetoisissa ravintolayksiköissä. Uskon, että tutkimalla näiden ravintolaketjujen eettistä johtamista, voitaisiin saada tarvittava lisätieto eettisestä johtamisesta ravintola-alalla.

Lopuksi todettakoon vielä, että opinnäytetyöni myötä arvostukseni eettistä johtamista kohtaan kasvoi entisestään. Uskon, että pystyn opinnäytetyölläni antamaan hyödyllistä tietoa ravintola-alalle ja ravintola-alan liikkeenjohdon tehtäviin valmistaville oppilaitoksille. Toivon, että eettisestä johtamisesta tullaan tekemään vielä useita jatkotutkimuksia sillä mielestäni maailma kaipaa inhimillisiä tuloksentekijöitä.

Lähteet

Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Talentum Media Oy. Helsinki.

A Greek-English lexicon 1996. 9. Auflage. Clarendon Press Oxford. UK.

Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, p. 595–616.

Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 97, p. 117–134.

Ciulla, J. B. 2003. *The Ethics of Leadership*. Wadsworth/Thomson Learning. Australia.

Collins, J. 2002. *Deacons and the Church. Making connections between old and new*. Morehouse Publishing. the United States of America.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino*. Jyväskylä.

Fiilin, P. 2011. Luova ja luotettava perfektionisti. *Fakta*, 31, 8, s. 20–23.

Fiilin, P. 2009a. Tahto ja ihmisten ymmärtäminen tukevat etiikkajohtajaa. *Fakta*, 29, 9, s. 16–19.

Fiilin, P. 2009b. Viiden tähden globaali johtaja nojaa joustavuuteen, ihmisten ymmärtämiseen ja vahvaan etiikkaan. *Fakta*, 29, 11-12, s. 16–19.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen*. 2. painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juuriharja Consulting Group 2012. Mitä eettinen johtaminen kilpailuetuna tarkoittaa? Luettavissa: http://www.juuriharja.fi/?page_id=17. Luettu: 3.1.2012.

Jyväskylän yliopisto 2010. Johtajat kokevat olevansa yksin eettisesti haastavissa tilanteissa. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2010/02/tiedote-2010-02-24-09-21-23-621840>. Luettu: 15.11.2011.

Kangas, M. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys, eettinen johtamistyyli ja työhyvinvointi johtajien arvioimana. Pro gradu -tutkielma. Psykologian ja johtamisen laitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25410/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201010042921.pdf?sequence=1>. Luettu: 28.8.2011.

Kotila, T. 2009. Tunnejohtamisen mahdollisuudet johtamisen kehittämisessä ravintolalalla. Yamk-Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7018/Kotila_Tuija.pdf?sequence=1. Luettu: 12.6.2010.

Lähteenkorva, L. 2010. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Pro gradu -tutkielma. Psykologian laitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201008292503>. Luettu: 27.12.2011.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011a. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2001–2010. Luettavissa: http://www.mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_2011.pdf. Luettu: 20.9.2011.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011b. Suhdanne 2/2011. Matkailu- ja ravinto-
la-alan kehitysnäkymät. Luettavissa: http://www.mara.fi/files/suhdanne11_2.pdf. Lu-
ettu: 27.8.2011.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2011c. Suhdanne 3/2011. Matkailu- ja ravinto-
la-alan kehitysnäkymät. Luettavissa:
<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/16/15/3A/wkr0002.pdf>. Luettu:
20.9.2011.

Northouse, P. G. 2010. Leadership: Theory and practice. 5th edition.
SAGE Publications, Inc. The United States of America.

Okko, S. 2009. Nyt puhutaan eettisestä johtamisesta. Reilu ja rehti pomo. Valtiokont-
torin lehti työhyvinvoinnista ja riskienhallinnasta. Kaiku-viesti, 2, s. 4–6. Luettavissa:
<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=eettinen%20johtaminen%20uutinen&source=web&cd=7&ved=0CFQQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fpublic%2Fdownload.aspx%3FID%3D78735%26GUID%3D%257B10A67C63-01DD-4004-AC2E-95EF4BEAE5B0%257D&ei=F8jLTpSqGebi4QS4gsU6&usg=AFQjCNF6Mf4LN6TBJCe7Gm9RzIfZk54rjA&cad=rja>. Luettu: 22.11.2011.

Parkkinen, M. 15.9.2011. Toimitusjohtaja. Seedi Oy. Fakta-aamu: Johtajuuden uusi aal-
to -tapahtuma, puheenvuoro. Helsinki.

Pojman, L. & Fieser, J. 2012, 2009, 2006. Ethics: Discovering Right and Wrong. 7. edi-
tion. Cengage Advantage Books. Wadsworth, Cengage Learning. The United States of
America. Luettavissa:
http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=QFKHh_YT5msC&oi=fnd&pg=PR5&dq=ethics&ots=Et2n1rL5-m&sig=ca1eajjH4bxbarCv-TYOgM-0_CA#v=onepage&q&f=false. Luettu: 18.9.2011.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo. Weilin+Göös.

- Tilastokeskus 2011. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstilasto 2009. Majoitus- ja ravitsemistoiminta 2009. Päivitetty 22.2.2011. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/matipa/2009/matipa_2009_2011-02-22_kat_001_fi.html. Luettu: 29.8.2011.
- Toivanen, P. 2010. Hahmotelma johtajuudesta ravintola-alalla: Tutkimus kahdesta ravintolayrityksestä Varsinais-Suomessa. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22562/Toivanen_Pia.pdf?sequence=1. Luettu: 20.9.2011.
- Treviño, L.K. 1986. Ethical Decision-Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11, 3, p. 601-617.
- Treviño, L. K. & Brown, M. E. 2004. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18, 2, p. 69–81.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42, 4, p. 128–142.
- van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F. 2009. Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5, 2, p. 102–122.
- Yleinen suomalainen asiasanasto 2011. K – Käsitteet. Rinnakkaistermit. Luettavissa: <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index.html>. Luettu: 28.8.2011.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Tavoitteena on tutkia, millaisia käsityksiä ravintola-alan esimiehillä on eettisestä johtamisesta alan työntekijöinä, työyhteisön jäseninä, johdettavina ja esimiehinä.

Haastateltavan taustatiedot

- Haastateltavan titteli?
- Vuodet (noin) esimiesasemassa?
- Minkä tyyppisessä ravintolassa tällä hetkellä työskentelee?
- Työvuodet (noin) ravintola-alalla?

Käsitteestä

- Mitä tarkoittaa eettinen johtaminen?
- Millaista eettinen johtaminen on mielestäsi, kuvaile omin sanoin?

(Haastattelijalla mahdollisuus avata haastateltavalle termiä.)

Ravintola-alan ominaispiirteet

- Millaista eettinen johtaminen on mielestäsi ravintola-alalla?
- Missä asioissa/tilanteissa se voi näkyä, kuvaile miten?
- Mitkä tekijät alallanne asettavat haasteita hyvälle eettiselle johtamiselle?
- Millaisissa tilanteissa eettistä johtajuutta tarvitaan?

Esimerkkejä eettisestä johtamisesta ravintola-alalla

- Kerro tilanteista, joissa olet kohdannut hyvää eettistä johtamista alallanne?
- Kerro tilanteista, joissa olet kohdannut huonoa eettistä johtamista alallanne?

Organisaatiokulttuuri, etiikka ja arvot

- Mitä mielestäsi tarkoitetaan eettisellä organisaatiokulttuurilla?
- Ottaako yrityksenne kantaa eettisyyteen, kerro esimerkkejä miten ottaa tai ei ota?
- Onko yrityksellänne arvoja, millaisia?

Käsityksiä eettisestä johtamisesta johdettavan näkökulmasta

- Mitä mieltä olet oman esimiehesi eettisestä johtamisesta, kuvaile?
- Pidätkö esimiestäsi roolimallina, kuvaile miksi pidät tai et?
- Näyttääkö esimiehesi esimerkkiä eettisessä päätöksenteossa, missä tilanteissa ja miten?
- Edistääkö esimiehesi eettistä toimintaa työyhteisössänne, miten?
- Viestiikö esimiehesi eettisyydestä ja arvoista, miten?
- Miten esimiehesi voisi mielestäsi olla entistä eettisempi johtaja?

Käsityksiä eettisestä johtamisesta esimiehen näkökulmasta

- Kuvaile omaa eettistä johtamistasi?
- Kerro esimerkkejä tilanteista, joissa kohtaat eettisiä ongelmia?
- Millaiset seikat vaikuttavat eettisissä ongelmatilanteissa omaan toimintaasi?
- Minkälaisissa eettisissä tilanteissa on mielestäsi helppo toimia, kuvaile?
- Minkälaisissa eettisissä tilanteissa on mielestäsi vaikea toimia, kuvaile?
- Miten voisit mielestäsi olla entistä eettisempi esimies, kuvaile?

Moraalinen henkilö ja moraalinen johtaja

- Minkälaisia luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia eettisellä johtajalla on mielestäsi?
- Miten eettinen johtaja käyttäytyy mielestäsi?
- Miten eettinen johtaja tekee päätöksiä mielestäsi?
- Miten eettinen johtaja voi toimia roolimallina?
- Miten eettinen johtaja voi vahtia arvojen noudattamista ja eettisyyttä?
- Miten eettinen johtaja voi viestiä työpaikalla etiikasta ja arvoista?

Haastateltavan yleinen käsitys ravintola-alan eettisen johtamisen tilasta

- Kuvailenko vielä tähän loppuun käsitystäsi ravintola-alan eettisen johtamisen tilasta noin yleensä?
- Haluatko näin loppuun vielä täydentää, mitä mielestäsi on eettinen johtaminen?