


Johtajuus Hok-Elannon päälliköiden näkökulmasta

Riina Salminen

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
2018



Tekijä(t) Riina Salminen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtajuus Hok-Elannon päälliköiden näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 1
<p>Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia millaiseksi Hok-Elannon päälliköt kokevat hyvän johtajuuden, millaiseen vaikuttamisjohtamiseen Hok-Elannon päälliköt uskovat ja miten Hok-Elannon päälliköt kokevat ravintola-alan johtajuuden yleisesti. Tutkimukseni kohderyhmänä toimivat Hok-Elannon ravintoloiden liikeideapäälliköt ja ravintolapäälliköt. Päädyin tähän kohderyhmään, koska Hok-Elannon keskijohdon näkemyksiä johtajuudesta ei ole tutkittu aikaisemmin. Halusin myös mahdollisimman laajan näkemyksen yrityksen johtajuudesta, jonka vuoksi valitsin kohderyhmäkseni sekä ravintolapäälliköitä että liikeideapäälliköitä.</p> <p>Tämä tutkimus toteutettiin syys-marraskuussa 2018. Aineistonkeruumenetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessani käytin yksilöteemahaastattelua, joka analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Haastateltavien joukkoon valittiin viisi laajan kokemuksen omaavaa päällikköä harkinnanvaraisen näytteen perusteella.</p> <p>Tulokset osoittavat, että haastattelemani päälliköt kokevat johtajuuden muuttuneen viimeisen 5-10 vuoden aikana. Hok-Elannon päälliköt kokevat johtajuuden olevan enemmän tunne- ja ihmisjohtamista kuin aikaisemmin. Hok-Elannon päälliköiden mukaan haasteita ravintola-alan johtajuudelle tuo työvoimapula, vähäinen työkokemus ja ajan käytön haasteellisuus. Päälliköiden mielestä hyvä johtaja käyttäytyy tasapuolisesti, rauhallisesti, esimerkillisesti ja on luotettava. Näistä kahdeksi suurimmaksi yhteiseksi piirteeksi haastatteluissa nousi tasapuolisuus ja esimerkillisyys. Hok-Elannon päälliköiden mukaan hyvä johtaja keskittyy työntekijöihin, koska tulos syntyy työntekijöiden kautta. Hok-Elannon päälliköt kokevat työntekijöiden motivaation olevan yksilöllistä. Päälliköt tunnistavat, että kaikkia ei johdeta eikä motivoida samalla tavalla. Päälliköt ovat kuitenkin todenneet palkitsemisen, palautteen annon ja tavoitteiden artikuloinnin parhaiksi motivaatiokeinoiksi. Hok-Elannon päälliköt uskovat eri tyyliin vaikuttamiseen keskenään. Tutkimuksen mukaan vaikuttamisjohtamista kuitenkin esiintyy Hok-Elannon päälliköiden ja työntekijöiden välillä.</p> <p>Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan Hok-Elannon päälliköiden näkemyksiin syventymistä, Hok-Elannon päälliköiden näkemysten toteutumista yksiköissä ja Hok-Elannon työntekijöiden näkemysten vertaamista päälliköiden näkemyksiin.</p> <p>Tutkimukseni perusteella ei voida tehdä yleistystä ravintola-alan tai Hok-Elannon johtajuuden tilasta.</p>	
Asiasanat Hok-Elanto, johtajuustyyli, johtajuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn tarkoitus	3
2.1	Työn keskeiset käsitteet tutuiksi	3
3	Johtajuus	4
3.1	Transformatiivinen johtajuus	6
3.2	Transaktionaalinen johtajuus (Transactional leadership)	8
3.3	Transformatiivinen johtajuus vs. transaktionaalinen johtajuus	10
3.4	Autenttinen johtajuus (Authentic Leadership)	12
3.5	Eettinen johtajuus (Ethical leadership)	15
3.6	Käytännönläheinen johtajuus (Pragmatic leadership)	18
3.7	Yhdistävä johtajuus (Integrative public leadership)	19
3.8	Hengellinen johtajuus (Spiritual leadership)	20
3.9	Jaettu johtajuus (Distributed leadership)	21
3.10	Palvelujohtajuus (Servant leadership)	22
4	Johtajuustyylilien yhteenveto	25
5	Suomalainen johtajuus nyt ja tulevaisuuden odotukset	29
6	Ravintola-alan ominaispiirteet	31
7	Teemahaastattelu haastattelumenetelmänä	32
7.1	Teemahaastattelun toteuttaminen	33
7.2	Sisällönanalyysi haastattelujen analyysimenetelmänä	33
8	Tulokset	35
8.1	Haastateltavien taustatiedot	36
8.2	Ravintola-alan ominaispiirteet johtajuuden näkökulmasta	37
8.2.1	Johtajuus ravintola-alalla	38
8.2.2	Ravintola-alan johtajuuden haasteet	39
8.2.3	Ravintola-alan johtajuuden tila yleisesti	41
9	Hok-Elannon päälliköiden näkemykset hyvästä johtajuudesta	42
9.1.1	Hyvän johtajan käytös ja periaatteet	43
9.1.2	Hyvän johtajan prioriteetit	45
9.1.3	Ongelmatilanteet	47
9.1.4	Motivoiminen	48
9.1.5	Esimerkkejä hyvästä ja huonosta johtajuudesta	49
9.2	Hok-Elannon päälliköiden käsityksiä vaikuttamisjohtajuudesta	50
9.3	Yhteenveto johtajuudesta	51
10	Pohdinta ja johtopäätökset	55
	Lähteet	57
	Liitteet	60

1 Johdanto

Johtajuus on aihe, joka herättää jatkuvaa keskustelua yritysmaailmassa. Se on asia, josta jokaisella johtajalla on oma käsityksensä ja tätä kautta omat toimintatapansa. Näiden ajatusten pohjalta tutkin opinnäytetyössäni millaiseksi Hok-Elannon päälliköt kokevat hyvän johtajuuden, millaiseen vaikuttamisjohtamiseen Hok-Elannon päälliköt uskovat ja miten ison organisaation päälliköt kokevat ravintola-alan johtajuuden yleisesti. Olen työskennellyt esimiesasemassa Hok-Elannolla viimeiset kaksi vuotta ja olen kiinnostunut kuulemaan kokeneempien kollegoiden suusta, mitä heidän mielestään on hyvä johtajuus kehittääkseni omaa näkemystäni johtajuudesta isossa organisaatiossa. Aiheen ajankohtaisuuden ja oman kiinnostukseni perusteella olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi: ”Johtajuus Hok-Elannon päälliköiden näkökulmasta.”

Tämä aihe on hyödyllinen yritykselle johtajuuden kehittämisen näkökulmasta. Tämä tutkimus on mielenkiintoinen Hok-Elannon päälliköille, työntekijöille, yritykselle kuin myös ravintola-alalle yleisesti ja antaa hyvät valmiudet johtajuuden syvempään tutkimiseen Hok-Elannon ravintoloissa tulevaisuudessa. Tämä opinnäytetyö antaa myös valmiudet työntekijöiden tarpeiden tutkimiseen ja vertaamiseen päälliköiden johtajuuskäsitysten kanssa ja tätä kautta mahdolliseen kehitystyöhön ja parempaan työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen avulla Hok-Elannon työntekijät saavat käsityksen heidän esimiestensä johtajuuskäsityksistä kuin myös johtajat itse saavat ajankohtaista tietoa kollegoidensa ajatuksista.

Tämä tutkimus on myös hyödyllinen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle, joka pyrkii antamaan ajankohtaista tietoa tuleville liikkeenjohdonkoulutusohjelmassa oleville restonomeille esimiestyöstä ja johtajuudesta.

Tietoperustassa käsittelen erilaisia johtajuustyylejä, johtajuutta Suomessa ja määrittelen työhöni liittyvät käsitteet. Olen valinnut tarkasteltavaksi kaksi vanhempaa (transformatiivinen ja transaktionaalinen) ja seitsemän uudempaa (autenttinen, eettinen, käytännönläheinen, hengellinen, jaettu, yhdistävä ja palvelu.) johtamistyyliä. Andersonin ja Sunin (2017) tekemän tutkimuksen mukaan nämä johtajuustyylit mainittiin useiten artikkeleissa, jotka käsittelivät johtajuustyylejä 2000-2014 välisenä aikana. Tarkoituksena on määritellä nämä johtajuustyylit ja verrata niitä Hok-Elannon päälliköiden näkemyksiin johtajuudesta.

Tutkin aihettani aiempien tutkimusten, kirjallisuuden ja teemahaastatteluiden muodossa. Teemahaastatteluissa käsiteltiin yllämainittuja aiheita Hok-Elannon päälliköiden kanssa. Analysoin teemahaastattelut sisällönanalyysin avulla.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Hok-Elannon päälliköt, johon kuuluu Hok-Elannon ravintoloiden liikeideapäälliköitä ja ravintolapäälliköitä. Päädyin tähän kohderyhmään, koska tässä asemassa olevilla henkilöillä on laaja näkemys Hok-Elannon johtajuudessa ja he toimivat isossa organisaatiossa sekä johtajana omalle yksikölleen kuin myös alaisena omille esimiehilleen kuten Hok-Elannon ryhmäpäällikölle ja aluepäällikölle. Hok-Elannon keskijohdon käsityksiä johtajuudesta ei ole tutkittu aikaisemmin.

2 Työn tarkoitus

Ravintola-alan johtajuudesta on tehty aikaisempia tutkimuksia. Tutkimuksia on tehty ravintola-alan johtajuuden ominaispiirteistä, muutosjohtamisesta ja alan johtajuudesta eettisestä näkökulmasta katsottuna. Päälliköiden johtajuustyyliä ei ole vielä tutkittu opinnäytetyöni näkökulmasta katsottuna mikä antaa tutkimukselle täysin uuden näkökulman.

Työn tarkoituksena on antaa yritykselle, työntekijöille kuin myös sen päälliköille ajankohtaista tietoa päälliköiden näkökulmista johtajuuteen liittyen. Tavoitteenani on antaa Hok-Elannon avaimet yrityksen johtajuuden kehittämiseen tulevaisuudessa.

2.1 Työn keskeiset käsitteet tutuiksi

Esimiehellä tarkoitetaan opinnäytetyössäni työnantajan eustajaa. Esimiehen tehtävänä on saavuttaa tiiminsä kanssa heille asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet. Esimiehen tulee nuodattaa työnantajansa asettamia sääntöjä ja lainsäädäntöä. (Hyppänen 2007, 9.)

Työssäni **päällikkö, johtaja ja esimies** ovat synonyymejä, joilla viitataan Hok-Elannon keskijohtoon. Keskijohdolla opinnäytetyössäni tarkoitetaan Hok-elannon ravintolapäälliköitä ja liikeideapäälliköitä.

Johtajuustyyli (Leadershipstyle) on tapa, jolla johtaja vaikuttaa ryhmän toimintaan. (DeVries, Kaiser 2000, 1.)

Johtajuus määritellään luvussa 2, joka käsittelee johtajuutta.

3 Johtajuus

Rostin (1999) mukaan johtajuudesta on määritelty yli sata määritelmää. (Northouse 2007, 2.)

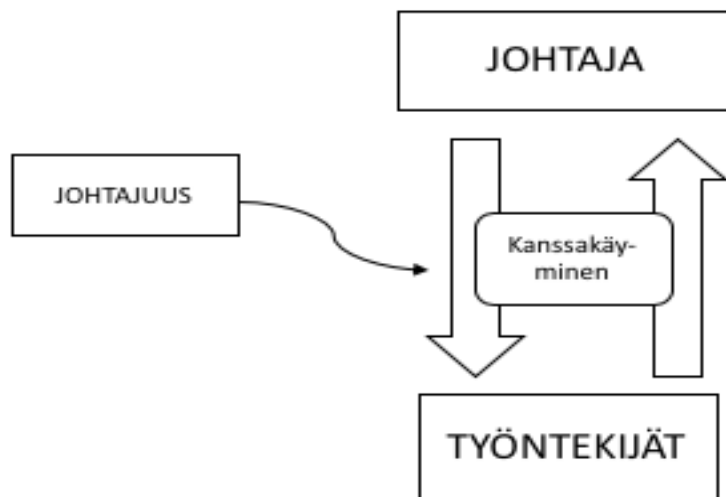
Northousen mukaan johtajuuden voi määritellä suhteeksi (relationship), taidoksi (skill), käyttäytymismalliksi (behaviour), kyvyksi (ability), luonteenpiirteeksi (trait) tai vaikuttamisprosessiksi (influence process). (Northouse 2007, 2-7.)

Valitessani johtajuusnäkökulmaa opinnäytetyölleni kävin läpi kaikki kuusi määritelmää. Lähes kaikissa Andersonin & Sunin eniten tutkituissa johtajuustyylyissä 2000-2014 välisenä aikana keskeisenä piirteenä nousi etiikka ja moraali kuin myös johtajakäyttäytymisen vaikutus alaisiin. Northousen (2007) mukaan vaikuttamisprosessissa johtajat keskittyvät vaikuttamaan alaisiinsa ja saavuttamaan tätä kautta yhteisiä päämääriä. Yhteiset tavoitteet vähentävät epäeettisyyttä ja pakonomaisuutta johtajan ja alaisen välillä. (Northouse 2007, 7.) Koen, että jokaisessa yhdeksässä johtajuustyyllissä johtaja vaikuttaa alaisiinsa eri tavoin, tavoitteena saavuttaa yhteisiä päämääriä. Tämän perusteella valitsin johtajuuden määritelmäksi opinnäytetyöhöni vaikuttamisprosessin (influence process).

Monissa kuvaamissani johtajuustyylyissä keskiössä oli myös luonteenpiirre näkökulma (trait). Johtajuustyylyissä kuvattiin luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia (esim. transformatiivinen), joita tämän tyylin johtaja omaa ja sen vuoksi pohdin tämän näkökulman valitsemista johtajuusnäkökulmaksi. Vahvana kritiikkinä kuitenkin luonteenpiirrenäkökulmaa vastaan toimii sen tieteellinen kyvyttömyys todistaa johdonmukaisesti tehokkaan johtajan piirteet. (Bono, Gerhardt, Ilies & Judge 2002, 765.) Kirkpatrick & Locke (1991) kuvailivat johtajan piirteiksi motivaatiota, suoraselkäisyyttä, itsevarmuutta, kognitiivista kyvykkyyttä ja tietoa työtehtävistä kun taas puolestaan Zaccaro, Kemp & Bader (2004) erittelivät yhdentoista piirteen listan, joista vain kaksi (kognitiivinen kyvykkyys ja motivaatio) yhtenevät Kirkpatrickin ja Locken teorian kanssa. (Northouse 2013, 23.) Stoghillin jo vuonna 1948 tekemä tutkimus ehdottaa, että johtajuutta ei voi tarkastella pelkästään luonteenpiirteiden näkökulmasta. Useat tutkijat ovat myös ehdottaneet (esim. Yukl & Van Fleet 1992) että luonteenpiirteiden vaikutus on tilannekohtainen. (Bono, Gerhardt, Ilies & Judge 2002, 765.) Johtajat, jotka omaavat johtajuutta edistäviä piirteitä tietyissä tilanteissa voivat olla kädettömiä toisessa tilanteessa. (Northouse 2013, 31.) Koen, että tilannekohtainen johtajuus ravintola-alalla on erittäin tärkeää kiireisyyden ja tilanteiden vaihtuvuuden vuoksi ja tämä on toinen syy miksi valitsin vaikutusprosessijohtamisen luonteenpiirrejohtamisen sijasta.

Northousen (2013) mukaan ilman vaikuttamista (influence) johtajuutta ei ole olemassa (Northouse 2013, 5.) ja määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa muihin yksilöihin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Northouse 2013, 5.) Yukl (2006) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa vaikutetaan toiseen ihmiseen tavoitteena yhteinen näkemys siitä, mitä tehdään ja miten. Yukl (2006) määrittelee myös johtajuuden ihmisiin vaikuttamisena, jonka tavoitteena on yhteisen tavoitteen saavuttaminen (Kotter, 1.), joka yhtyy Northousen käsityksen kanssa. Seeman (1960) määritteli johtajuuden myös vaikuttamisprosessiksi, jossa mennään kohden yhteistä päämäärää. (Northouse 2013, 3.)

Seuraavassa kuviossa selvennetään johtajuuden vaikuttamisprosessia.



Kuvio 1. Johtajuus vaikuttamisprosessina (Northouse 2013, 7.)

Johtajuus vaikuttamisprosessina tarkoittaa johtajan ja työntekijän välistä kanssakäymistä, joka on opittavissa ja saatavilla kaikille. (Northouse 2013, 8.) Johtajuuteen vaikuttamisprosessina kuuluu tavoitteiden saavuttaminen, ryhmässä työskenteleminen ja toisiin vaikuttaminen. Vaikuttamisprosessijohtaminen on kaksisuuntainen tie, johon osallistuu sekä johtaja että alainen. (Kotter, 1.)

Seuraavaksi käyn läpi kaksi tunnetumpaa ja vanhempaa johtajuustyyliä ja seitsemän uudempaa ja vähemmän tutkittua johtajuustyyliä saadaksemme käsityksen siitä, millaisia johtajuustyyliä on olemassa. Aion myös vertailla näitä kahta vanhempaa johtajuustyyliä (transformatiivinen ja transaktionaalinen), koska kirjallisuuden mukaan nämä koetaan toistensa vastakohtiksi. (Anderson & Sun 2017) Lopuksi käyn läpi kaikkien tyylien samankaltaisuuksia ja eriävyyksiä. Aion myös nostaa esiin seuraavissa

johtajuustyyliessä esiintyviä vaikuttamisprosessijohtamisen piirteitä. Työn empiirisessä osassa nostan vaikuttamisprosessijohtamiseen liittyviä aiheita esiin Hok-Elannon päälliköiden johtajuuskäsityksistä.

3.1 Transformatiivinen johtajuus

Andersonin ja Sunin artikkeliaan tekemän tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtajuus mainittiin 275 kertaa (22,7%) 1212 artikkelista, jotka käsittelivät johtajuutta 2000-2014 välisenä aikana. (Anderson & Sun 2017)

Lukiessani artikkeleita transformatiivisesta johtajuudesta tapa, jolla siitä puhutaan toi mieleeni muutosjohtajuuden. Northousen mukaan transformatiivinen johtajuus on johtajuustyyli, joka saa aikaan positiivista muutosta ihmisissä (Northouse 2013, 185).

Transformatiivinen johtaja johtaa esimerkillä. Transformatiiviset johtajat omaavat rohkeutta ja itsevarmuutta ja ovat valmiita tekemään uhrauksia yhteisen hyvän vuoksi. He kokevat tarvetta muuttaa asioita organisaatiossa, jotka eivät enää ole yrityksen tai työntekijöiden hyväksi ja osaavat muodostaa työntekijöistä ryhmiä, jotka toimivat. (St. Thomas University 2018)

Transformatiivinen johtajuus inspiroi ihmisiä pääsemään ennennäkemättömiin tuloksiin ja antaa työntekijöille mahdollisuuden itsehallintoon tietyissä työtehtävissä. Johtaja luottaa työntekijöiden tekemiin päätöksiin. (St. Thomas University 2018)

Transformatiiviset johtajat haluavat uudistua ja uudistaa. He pyrkivät tekemään eettisiä ja tietoisia päätöksiä ja puhuttelemaan alaisiaan sekä tunteiden että ajatusten kautta. (St. Thomas University 2018) Transformatiiviset johtajat motivoivat myös itseään omalla moraalisella ja esimerkillisellä käyttäytymisellään. (Northouse 2013, 186)

Burnsin (1978) mukaan transformatiivinen johtaja auttaa työntekijöitään nousemaan ylemmäs Maslowin hierarkisella tarveasteikolla (kuvaava ihmisen perustarpeita asteikoittain). Transformatiivinen johtaja auttaa myös Burnsin (1978) mukaan alaisiaan ylittämään omia odotuksiaan. Williamsin (1994) tutkimukset osoittavat, että transformatiivinen johtajuus omaa yhteisöllistä käyttäytymistä, kansalaishyveellisyyttä, urheiluhenkeä ja epäitsekkyyttä. Avolio ja Bass (1991) päättivät korvata transformatiivisessa johtajuudessa esiintyvän sanan "karisma" ideaalilla vaikuttamisella, joka käydään läpi myöhemmin tässä luvussa. (Bass 1999, 12.)

Bassin (1985) transformatiivisen johtajuusteorian mukaan transformatiivisessa johtajuudessa on neljä ulottuvuutta. (Bass 1999, 11.) Nämä ulottuvuudet mainittiin lähes kaikissa tieteellisissä artikkeleissa, jotka koskivat muutosjohtajuutta. Seuraavaksi käyn läpi nämä neljä ulottuvuutta. (Anderson & Sun 2017, 78.)

Yksilöllinen huomioiminen (Individual consideration) tässä ulottuvuudessa painotetaan ryhmän jäsenten tarpeita. Johtaja toimii roolimallina, mentorina ja opettajana motivoiden ryhmän jäseniä tekemään annettuja tehtäviä. (Anderson & Sun 2017, 78.) Joissakin tapauksissa yksilöllinen huomioiminen tarkoittaa työntekijän tiukkaa ohjaamista kun taas toinen työntekijä voi kokea henkisen tuen tärkeämmäksi ohjeistuksen sijasta. (Northouse 2013, 193.)

Älyllinen stimulointi (Intellectual stimulation) tarkoittaa sitä tasoa, millä johtaja stimuloi luovuutta alaisissaan tarjoamalla tarpeeksi isoja haasteita ja ottamalla riskejä alaistensa ideoiden kanssa. (Anderson & Sun 2017, 78.)

Inspiroiva motivointi (Inspirational motivation) tarkoittaa merkityksen luomista alaisten työlle. Johtajan motivoidessa alaisiaan, on tärkeää, että hän antaa tehtäville selkeän vision ja tavoitteen ja syyn tehdä töitä kyseisessä organisaatiossa. (Anderson & Sun 2017, 78.) Tiimihenki on tärkeä osa-alue inspiroivassa motiivoinnissa. (Northouse 2013, 193.)

Ideaalinen vaikutus (Idealized influence) edustaa johtajan ihailtavaa käyttäytymistä, jonka johdosta alaiset voivat samaistua johtajaansa. (Anderson & Sun 2017, 78.) Ideaalissa vaikuttamisessa johtaja toimii roolimallina alaisilleen ja omaa korkeat eettiset ja moraaliset arvot. (Northouse 2013, 191.) Bassin (1999) mukaan ideaalia vaikutusta voidaan sanoa myös karismaksi. (Bass 1999, 11.) Antonakiksen (2012) mukaan ideaalinen vaikutus (karisma) on transformatiivisen johtajuuden emotionaalinen osa-alue.

Karismaattisen johtajuuden koetaan olevan synonyymi transformatiiviselle johtajuudelle. (Northouse 2013, 187.) Bryman (2012) kuitenkin huomauttaa, että vaikka karismaattinen johtajuus nähdään usein synonyymina transformatiivisen johtajuuden kanssa on monia malleja, jotkakokevat karisman vain osana tätä johtajuustyyliä. (Northouse 2013, 202.)

Weberin (1947) mukaan karisma tarkoittaa tiettyä ominaisuutta, joka antaa ihmiselle kyvyn tehdä ennennäkemättömiä asioita. (Northouse 2013, 188)

Seuraavassa taulukossa on kuvattu Northousen (2013) ajatuksia karsimaattisen johtajan luonteenpiirteistä, käyttäytymismalleista ja näiden kahden vaikutuksesta työntekijöihin.

Taulukko 1. Transformatiivisen johtajan luonteenpiirteet, käyttäytymismallit ja vaikutus työntekijöihin (Northouse 2013, 188)

LUONTEENPIIRTEET	KÄYTTÄYTYMISMALLIT	VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIHIN
<ul style="list-style-type: none"> -Dominoiva -Halu inspiroida -Itsevarma -Korkeat moraaliset arvot 	<ul style="list-style-type: none"> -Roolimalli -Näyttää pätevyytensä -Kertoo tavoitteet -Kommunikoi odotukset -Uhkuu itsevarmuutta -Herättää motivaatiota 	<ul style="list-style-type: none"> -Luottamus johtajan ideologiaan -Usko johtajan ja työntekijän samankaltaisuuteen -Kiintymys johtajaa kohtaan -Lisää tottelevaisuutta -Emotionaalinen kiintymys -Kasvavat tavoitteet -Kasvava itsevarmuus

Northousen (2013) mukaan transformatiivinen johtaja on dominoiva, inspiroiva, itsevarma ja omaa korkeat moraaliset arvot. Transformatiivinen johtaja toimii roolimallina, näyttää pätevyytensä, kommunikoi yrityksen tavoitteet, uhkuu itsevarmuutta ja herättää motivaatiota alaisissaan. Transformatiivisen johtajan luonteenpiirteiden ja käyttäytymismallien kautta työntekijöiden luottamus, usko ja kiintymys johtajaa kohtaan kasvaa. Johtajan piirteet ja käyttäytyminen vaikuttaa myös työntekijöiden emotionaaliseen kiintymykseen johtajaa kohtaan ja lisääntyneeseen itsevarmuuteen.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että naisjohtajat osoittavat enemmän transformatiivista johtajuutta kuin miesjohtajat. (Bass 1999, 17)

3.2 Transaktionaalinen johtajuus (Transactional leadership)

Transaktionaalinen johtaja (transactional leader) eli **Liiketoiminnallinen johtaja** on ihminen, joka arvostaa sääntöjä ja järjestelmällisyyttä. (St. Thomas University 2018.)

James McGregor Bursin mukaan (1978) liiketoiminnalliset johtajat ovat rehellisiä, reiluja, vastuullisia ja arvostavat sitoumusta. (St. Thomas University 2018.)

Liiketoiminnallinen johtajuus (Transactional leadership) keskittyy tuloksen tekemiseen. Tämä johtajuustyyli perustuu itse motivoituneihin työntekijöihin, jotka työskentelevät hyvin organisoidussa ja tiukassa ympäristössä. Tässä johtajuustyyllisessä johtaja on vastuussa rutiinin ylläpitämisestä henkilökohtaisten- ja ryhmän suoritusten kautta. Työntekijöiden työntekoa arvioidaan säännöllisesti ja organisaatioissa on käytössä monesti palkitsemis- ja rangaistus järjestelmät. Liiketoiminnallisessa johtajuudessa työntekijöiden ja johtajan

välinen suhde perustuu niin sanottuun 'riippuvuussuhteeseen' eli työntekijät antavat johtajalle jotain mitä hän tarvitsee ja päin vastoin. (St. Thomas University 2018.)

1980- ja 1990-luvulla tutkijat Bernard M. Bass, Jane Howell ja Bruce Avolio määrittivät liiketoiminnallisen johtajuuden kolme ulottuvuutta.

Mahdollinen palkitseminen (Contingent rewarding), jossa johtaja asettaa työntekijöille tavoitteet, joiden saavuttamisesta palkitaan asianmukaisesti. (St. Thomas University 2018)

Passiivinen johtaminen (Passive management) missä johtaja puuttuu työntekijöiden työskentelyyn vain ongelmatilanteissa. (St. Thomas University 2018.)

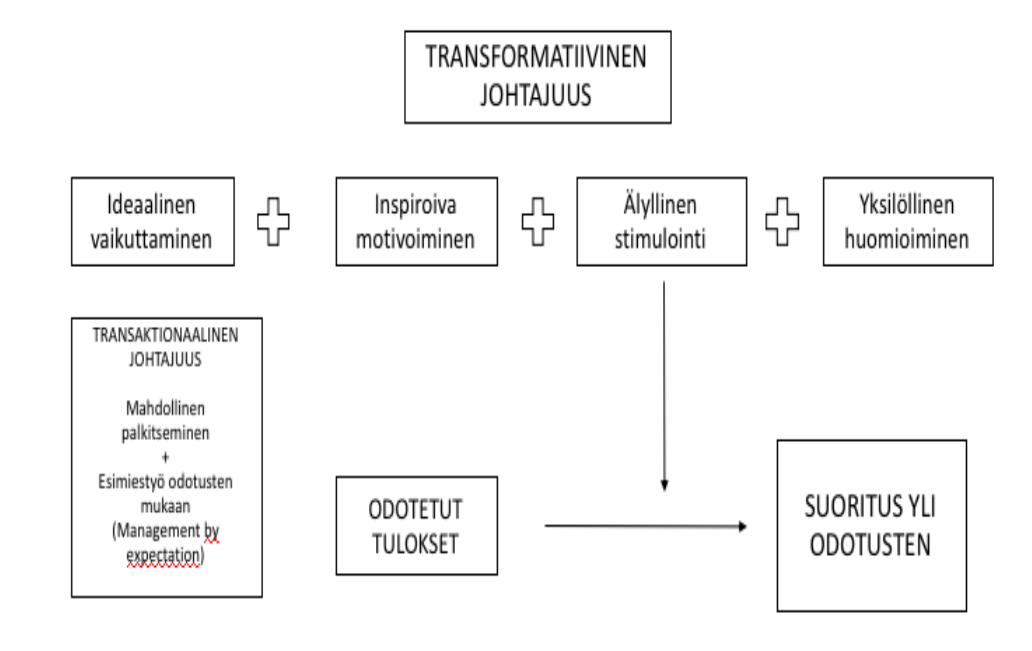
Aktiivinen johtajuus (Active management), jossa johtajat varautuvat ennalta tuleviin ongelmiin, monitoroivat kehitystä ja tekevät tarvittavia korjausliikkeitä. (St. Thomas University 2018.)

Sadeghin ja Pihien (2012) mukaan transaktionaalisessa johtajuudessa tapahtuva johtajan ja alaisen välinen vaihtokauppa antaa johtajalle avaimet onnistua asetetuissa tavoitteissa, pitää yllä organisaation tilannetta, ohjata työntekijöitä onnistumaan tehtävissään, välttää tarpeettomia riskejä ja keskittyä organisaation tehokkuuteen. Vastapainoksi tämä johtajuustyylili antaa alaisille mahdollisuuden täyttää heidän omia mielenkiinnon kohteitaan. Transaktionaalisen johtajuuden koetaan vähentävän työpaikka ahdistusta ja edistävän työn laatua, asiakaspalvelua ja taloudellista tehokkuutta. (McCleskey 2015, 124.)

3.3 Transformatiivinen johtajuus vs. transaktionaalinen johtajuus

Transaktionaalinen johtajuus määritellään yleensä **transformatiivisen johtajuuden** vastakohtaksi (Anderson & Sun 2017).

Seuraavassa kuviossa avaan transformatiivisen ja transaktionaalisen johtajuuden sanomaa niissä esiintyvien komponenttien avulla (komponentit avattu luvuissa 2.1 ja 2.2).



Kuvio 2. Transformatiivisen ja transaktionaalisen johtajuuden komponentit ja niiden yhteinen tavoite (Northouse 2013, 194)

Transaktionaalinen johtajuus tähtää valmiiksi odotettuihin tuloksiin, jotka tähtäävät suoritukseen yli odotusten kun taas puolestaan transformatiivinen johtajuus tähtää käyttäytymiseen, joka ylittää aikaisemmat odotukset. (Northouse 2013, 193.)

Seuraavassa taulukossa kuvataan transaktionaalisen ja transformatiivisen johtajuuden eroavaisuuksia.

Taulukko 2. Transaktionaalisen- ja transformatiivisen johtajuuden erot

Näkökulma	Transaktionaalinen johtajuus	Transformatiivinen johtajuus
Reagoiva vs. Ennakoiva	Johtajuustyyli on reagoiva ja pyrkii hoitamaan olemassa olevat ongelmat heti	Johtajuustyyli on ennakoiva ja pyrkii luomaan odotuksia työntekijöiden keskuudessa
Kanssakäyminen johtajan ja alaisen välillä	Toimii kannustimien, palkitsemisen ja rangaistusten kautta	Toimii inspiroinnin, työntekijöihin vaikuttamisen ja älyllisen stimuloinnin kautta
Motivaatio	Työntekijöitä motivoidaan palkitsemisen ja tavoitteiden asettamisen kautta	Työntekijöitä motivoidaan tekemään töitä tavoitteiden eteen, jotka tukevat ryhmän etua
Organisaatiokulttuuri	Toimii parhaiten jo olemassa olevan organisaation sisällä	Pyrkii kehittämään olemassa olevaa organisaatiokulttuuria
Mihin johtajuustyyli perustuu?	Perustuu johtajan ja alaisen väliseen vaihtokauppaan, josta molemmat hyötyvät	Laittaa työntekijät etusijalle. Kehittää ja inspiroi
Millaisiin yrityksiin sopiva?	Sopii heikosti menestyville yrityksille	Sopii yrityksille, joiden organisaatiokulttuuri on seisahtanut
Mihin johtajuus keskittyy?	Yksityiskohtiin	Kokonaiskuvaan

Transaktionaaliset johtajat eivät erittele työntekijöidensä tarpeita eivätkä keskity heidän henkilökohtaiseen kehitykseensä vaan asioihin, jotka voivat viedä yritystä eteenpäin (Northouse 2013, 195.) Transformatiivinen johtaminen on henkilökohtaisempaa ja keskittyy muiden voimaannuttamiseen (Northouse 2013, 199).

Bassin (1990) mukaan transformatiivinen johtaja inspiroi, valmentaa, kunnioittaa yksilöitä ja luo luovaa ilmapiiriä työyhteisöön. Transaktionaalinen johtajuus taas puolestaan keskittyy johtajan ja työntekijän vaihtokauppaan, josta molemmat hyötyvät.

Transaktionaaliset johtajat motivoivat palkitsemalla työntekijöitään. (McCleskey 2015, 124.)

Transformatiivinen johtajuus sopii organisaatiokulttuurin muuttamiseen ja transaktionaalinen johtajuus organisaation kehittämiseen. Transaktionaalisessa johtajuudessa työntekijä laittaa itsensä etusijalle kun taas puolestaan transformatiivinen johtajuus ohjaa työntekijää keskittymään ryhmän etuun oman edun sijasta. Esimerkiksi Lowen, Kroeckin ja Sivasubramaniamin tutkimukset esittävät, että transformatiiviset johtajat ovat tehokkaampia ja saavat enemmän aikaan työpaikalla kuin transaktionaaliset johtajat. (Northouse 2013, 193.)

Transformatiivista johtajuutta on kuitenkin kritisoitu sen konseptin epäselvyyden vuoksi. Tämä johtajuustyyli omaa monia erilaisia piirteitä, mikä hankaloittaa sen määrittelemistä. (Northouse 2013, 202.)

Burnsin (1978) mukaan transaktionaalinen johtajuus on usein lyhytaikaista vuorovaikuttamista johtajan ja alaisen välillä. Johtajan ja alaisen suhde on usein pinnallista ja luo katkeruutta alaisten joukossa, joka koetaan transaktionaalisen johtajuuden heikkoutena. (McCleskey 2015, 122.)

Transformatiivinen johtajuus voidaan nähdä sekä luonteenpiirteenä että vaikuttamisprosessina. Bryman (1992) ehdottaa transformatiivisen johtajuuden olevan luonteenpiirre, jota on hankala opettaa eteenpäin kun taas puolestaan Weber, House ja Bass kokevat sen olevan enemmänkin vuorovaikutusta työntekijän ja johtajan välillä. (Northouse 2013, 203.) Transaktionaalinen johtajuus keskittyy johtajuuskäyttäytymiseen luonteenpiirteiden sijasta. (McCleskey 2015, 124)

Transaktionaalinen johtajuus ei huomio yksilöllisiä eroavaisuuksia johtajien välillä kuten karismaa, joka taas näkyy vahvasti transformatiivisessa johtajuudessa. (McCleskey 2015, 124.)

Kummassakin johtajuustyyliässä keskitytään johtajan ja alaisen väliseen kanssakäymiseen ja painotetaan työn lopputulosta. (McCleskey 2015, 124.)

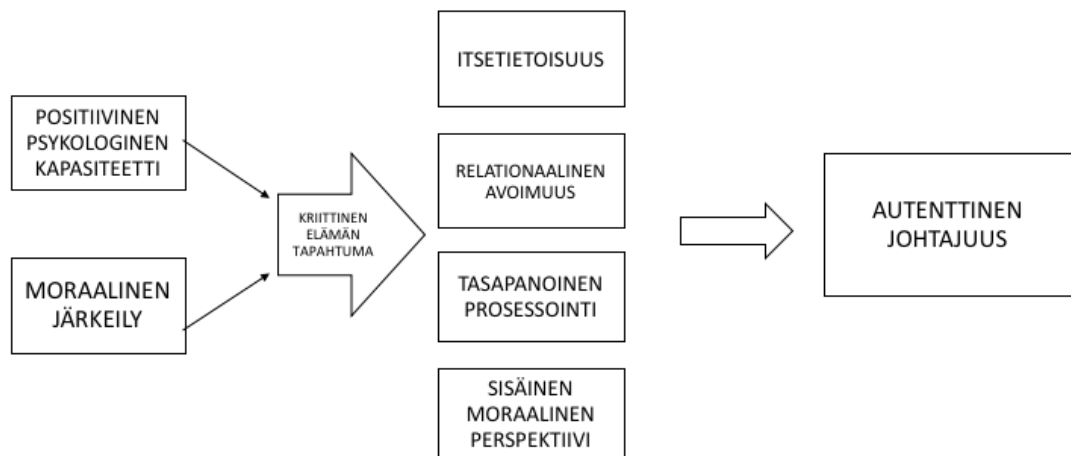
3.4 Autenttinen johtajuus (Authentic Leadership)

Andersonin ja Sunin tekemän tutkimuksen mukaan autenttinen johtajuus mainittiin 34 kertaa 1212 artikkelista, jotka käsittelivät johtajuutta 2000-2014 välisenä aikana.

Autenttinen johtajuus on yksi uusimmista tutkituista johtajuustyyleistä. (Northouse 2013, 253.)

Walumbwa (2008) määrittelee **autenttisen johtajuuden** sarjaksi johtajuuskäyttäytymistä, joka edistää positiivista psykologista kapasiteettia ja positiivista eettistä ilmapiiiriä kasvattaakseen parempaa itsetietoisuutta, sisäistä moraalista perspektiiviä, tasapainossa olevaa informaation prosessointia ja avoimuutta, johon voi samaistua. (Anderson & Sun 2017, 82) Autenttinen johtajuus keskittyy yksinkertaisuudessaan siihen, onko johtajuus aitoa. (Northouse 2013, 253)

Seuraavassa kuviossa selvennetään mitkä asiat vaikuttavat autenttiseen johtajuuteen.



Kuvio 3. Autenttinen johtajuus (Northouse 2013, 263)

Seuraavaksi käyn läpi kuviossa esiintyvät autenttiseen johtajuuteen vaikuttavat komponentit (positiivinen psykologinen kapasiteetti, moraalinen järkeily, kriittiset elämän tapahtumat, itsetietoisuus, relationaalinen avoimuus, tasapainoinen prosessointi & sisäinen moraalinen perspektiivi).

On olemassa neljä **positiivista psykologisen kapasiteetin** ominaisuutta, jotka edistävät autenttisen johtajuuden komponentteja. (Northouse 2013, 264) Nämä ominaisuudet ovat itsevarmuus, toivo, optimismi ja sinnikkyys. (Northouse 2013, 265.)

Itsevarmuus tarkoittaa uskoa omiin kykyihin suorittaa annetut tehtävät kunnialla. Banduran (1997) ja Luthansin ja Aviolin (2003) mukaan johtajat, joilla on itsevarmuutta ovat motivoituneempia onnistumaan ja olemaan sinnikkäämpiä kohdatessaan ongelmatilanteita. (Northouse 2013, 265.)

Luthans ja Aviolinin (2003) mukaan **toivo** on positiivinen motivoitunut tila, joka perustuu tahdonvoimaan ja tavoitteiden asettamiseen. (Northouse 2013, 265.)

Optimismi tarkoittaa Coveyn (1990) mukaan kykyä katsoa tilanteita positiivisesta kulmasta. (Northouse 2013, 265.)

Sutcliffen ja Vogusin (2003) mukaan **Sinnikkyys** tarkoittaa johtajan kapasiteettia toipua vaikeista asioista ja kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. (Northouse 2013, 265.)

Moraalinen järkeily tarkoittaa johtajan kykyä tehdä eettisiä päätöksiä. Moraalisen kapasiteetin kehittäminen on elämän läpi kestävä prosessi, joka vie aikaa. (Northouse 2013, 265.)

Kriittiset elämä tapahtumat ovat positiivisia tai negatiivisia tapahtumia, jotka muovaavat ihmisen elämää kuten lapsen syntymä tai läheisen kuolema. Shamirin ja Eilamin painottavat (2005) mitä paremmin johtajat ymmärtävät omia elämäntapahtumiaan sitä parempia autenttisia johtajia he ovat. (Northouse 2013, 266.)

Autenttisesta johtajuudesta on aikaisemmin tehty teoreettista ja määritelmällistä tutkimusta, mutta viime aikoina tutkimuksia on tehty myös empiirisestä näkökulmasta. Walumbwan (2008) '16-item Authentic Leadership Questionnaire' (ALQ) ja Neider Schriesheimin '14-item Authentic Leadership Inventory' (ALI) perustuvat molemmat neljään ulottuvuuteen, jotka kuvaavat autenttista johtajuutta. (Anderson & Sun 2017, 82.)

Itsetietoisuus (Self-awareness), joka tarkoittaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamista ja tietoisuutta oman persoonan vaikutuksesta toisiin. (Anderson & Sun 2017, 82.)

Relationaalinen avoimuus (Relational transparency) tarkoittaa autenttisen minän näkymistä jokaisessa tilanteessa epäaidon sijasta (Anderson & Sun 2017, 82). Autenttisessa johtajuudessa on sallittua näyttää kunnioittavasti sekä negatiiviset että positiiviset tunteet, joka tekee johtajan ja alaisen kanssakäymisestä aitoa. (Northouse 2013, 264.)

Tasapainossa oleva prosessointi (Balanced processing) jossa on tärkeää, että johtajat analysoivat kaiken relevantin tiedon ennen päätöksen tekoa. (Anderson & Sun 2017, 82.) Johtaja eivät saa olla epäoikeudenmukaisia eikä suosia ketään päätöksiä tehdessä.

Tasapainoisen prosessoinnin omaavat johtajat nähdään autenttisina johtajina, koska he ovat avoimia omista perspektiiveistään, mutta huomioivat myös muiden mielipiteet. (Northouse 2013, 264.)

Sisäinen moraalinen perspektiivi (Internalized moral perspective) joka viittaa laajaan itsetuntemukseen, jota ohjaa vahvat moraalit ja arvot. Autenttinen johtaja ei anna ryhmän, organisaation ja sosiaalisten paineiden vaikuttaa itseensä. (Anderson & Sun 2017, 82) Tämä nähdään autenttisena, koska alaiset uskovat johtajan päätösten kertovan hänen omista moraaleistaan ja arvoistaan. (Northouse 2013, 264.)

Walumbwan teorian (2008) mukaan autenttinen johtajuus on kehitysprosessi (developmental process), joka kehittyy johtajassa ajan kuluessa esimerkiksi sairauden tai uuden työn myötä. (Northouse 2013, 254).

Monet kirjailijat ovat kuitenkin eri mieltä Walumbwan määritelmästä, jossa ehdotetaan autenttisen johtajuuden edistävän positiivista psykologista kapasiteettia ja optimismia. (Northouse 2013, 269.)

Northousen (2013) mukaan autenttista johtajuutta ei ole tutkittu riittävästi, jotta voitaisiin todeta sillä olevan vaikutusta positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen. (Northouse 2013, 269.)

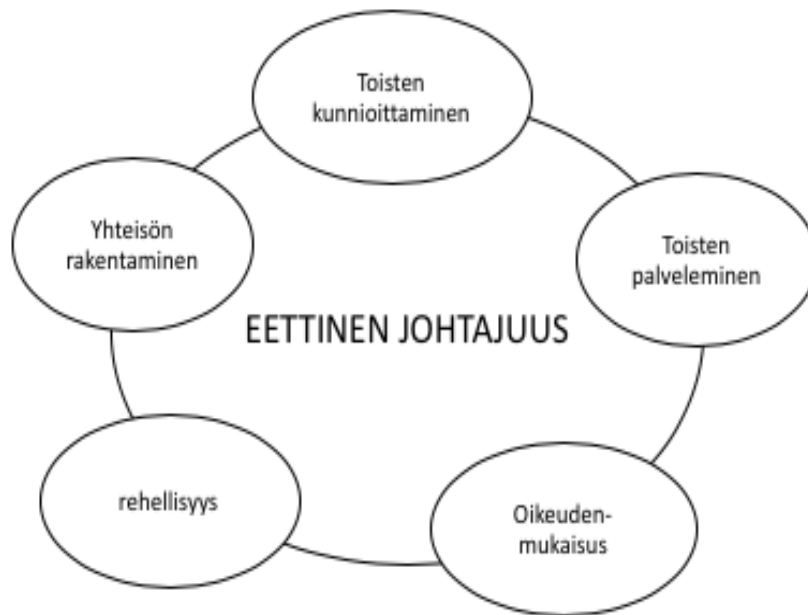
Tutkijat ovat esittäneet huolestuneisuutensa autenttisen johtajuuden päällekkäisyydestä transformatiivisen johtajuuden kanssa. (Anderson & Sun 2017, 87). Walumbwan (2008) mukaan transformatiivinen johtajuus omaa kaiken sen mitä autenttinen johtajuus esittää ja vielä enemmän (Walumbwa 2008, 102.)

3.5 Eettinen johtajuus (Ethical leadership)

Eettinen johtajuus (Ethical leadership) on tuloksen tekemistä inhimilliset seikat huomioon ottaen. (Heiskanen & Salo 2008, 16)

Aaltosen (2011) mukaan **Eettinen johtaminen** on johtamista rehellisesti, puolueettomasti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti niin, että se on moraalista. (Aaltonen 2011, 165).

Seuraavassa kuvassa esittelen eettisen johtajuuden periaatteita.



Kuvio 4. Eettisen johtajuuden periaatteet (Northouse 2013, 431)

Northousen mukaan eettisen johtajuuden periaatteita ovat toisten kunnioittaminen, yhteisön rakentaminen, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, ja toisten palveleminen. (Northouse 2013, 431.)

Brown, Trevinon ja Harrison (2005) kuvailevat eettistä johtajuutta siten, että se on esimerkillä johtamista ihmisten välisten suhteiden ja omien valintojen kautta sekä alaisten kannustamista toimimaan vastaavasti. Tätä tulee toteuttaa kaksisuuntaisen viestinnän, päätöksenteon ja oikeanlaisen toiminnan (oikeudenmukaisuuden) vahvistamisen kautta.

Kun taas Heiskanen ja Salo kuvailevat eettistä johtamista myöskin oikeudenmukaiseksi, luottamusta kasvattavaksi, puolueettomaksi ja lahjomattomaksi. (Heiskanen & Salo 2008, 15.)

Näissä kolmessa määritelmässä yhteisenä tekijänä on oikeudenmukaisuus, joka Heiskanen ja Salon (2008) mukaan muodostuu todenmukaisesta ja avoimesta tiedonkulusta ja työntekijöiden kuulemisesta heille tärkeissä asioissa. Eettisessä johtamisessa päätöksenteon tulee olla oikeudenmukaista ja läpinäkyvää. Tässä

johtajuustyyliin on myös tärkeää antaa kiitosta onnistuneista suorituksista ja muotoilla kritiikki niin, että työntekijät kokevat sen reiluna. (Heiskanen & Salo, 16)

Eettisen johtajan tulee olla luottamuksen arvoinen ja hänen tulee pitää tätä luottamusta yllä aktiivisesti. Alaisiin epäreilusti suhtautuminen vähentää työn tuloksellisuutta. (Heiskanen & Salo, 16)

Kanungon ja Mendoncan (1996) mukaan palvelemisella tarkoitetaan johtajan epäitsekkyyttä, joka näkyy esimerkiksi johtajan neuvoessa alaisiaan, tiimin rakentamisessa tai ihmisten voimaannuttamisessa (empowerment). (Northouse 2013, 432.)

Ciulla (2003) tutkimuksista ilmenee, että työntekijät kaipaavat johtajaa, joka tekee oikein, mutta myös oikeita työkaluja ja keinoja käyttäen ja oikeista syistä. Työntekijät haluavat luottaa siihen, että voivat seurata johtajansa esimerkkiä ja käskyjä. (Ciulla 2003, xiii-xiv.)

Esimerkiksi Walumbwa & Schaubroeckin (2009) mukaan eettinen johtajuus vaikuttaa mm. positiiviseen työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, rohkeuteen puhua ongelmista ja haluun tehdä enemmän asioita yrityksen hyväksi. (Brown & Mitchell 2015, 856.)

Trevinon ja Brownin (2004) mukaan eettisen johtajan on tärkeää osoittaa, mitä hän odottaa alaisiltaan. Eettinen johtaja asettaa alaisilleen eettiset standardit ja johtaa yrityksessä palkitsemisien ja rangaistuksien kautta. Näiden asioiden myötä johtaja osoittaa alaisilleen oikeat eettiset suuntaviivat (Trevino & Brown 2004, 75).

Eettisessä johtajuudessa esiintyy paljon vaikuttamisprosessijohtamisen piirteitä. Tässä johtajuustyyliin pyritään vaikuttamaan omalla esimerkillä ja moraaleilla alaisiin ja tätä kautta istuttaa työntekijöihin kipinä toimia samoin. Johtaja pyrkii vaikuttamaan työskulttuuriin omilla eettisillä päätöksillä ja teoilla, luomalla työpaikalle eettistä yrityskulttuuria, jota kaikki voivat toteuttaa. Brownin (2005) käsitteellistämän eettisen teorian mukaan yksilöt voivat oppia käytösmaalle tarkkailemalla sitä, miten roolimallit (esim. johtajat) käyttäytyvät (Brown & Mitchell 2015, 585).

Vaikutusprosessijohtamisteorian mukaan johtajuus on opeteltavissa ja saatavilla kaikille. Eettisen johtajuuden ja vaikuttamisprosessijohtajuuden teorit tukevat toisiaan.

Eettisen johtajuuden negatiivisena puolena voidaan nähdä eettisyyden monimutkaisuus. Kaikki eivät omaa moraalista tietoisuutta tai kykene näkemään eettisiä päätöksiä vaativia

tilanteita, joka taas puolestaan vaikuttaa päätöksen eettisyyteen (Trevino & Brown 2004, 69-70).

3.6 Käytännönläheinen johtajuus (Pragmatic leadership)

Yukl (1999) mukaan karisma ei ole pakollinen luonteenpiirre kun tarkastellaan hyvän johtajan ominaispiirteitä. (Anderson & Sun 2017, 80)

Mumfordin ja Van Doornin (2001) mukaan **käytännönläheinen johtajuus** (Pragmatic leadership) perustuu käytännönläheisiin jokapäiväisiin ongelmiin, joita organisaatiot ja työntekijät kohtaavat päivittäin ja joita pyritään ratkaisemaan kustannustehokkaasti. Käytännönläheisessä johtajuudessa työntekijöitä motivoidaan vetoamalla heidän omaan kiinnostuksen kohteisiinsa ja näyttämällä miten ehdotetut ratkaisut vaikuttavat tehokkaasti yhteisiin tavoitteisiin (Anderson & Sun 2017, 80).

Mumfordin ja Van Doornin (2001) mukaan käytännönläheiset johtajat eivät keskity vision artikulointiin työntekijöilleen vaan käsillä oleviin ongelmiin ja niiden ratkaisuun. Käytännönläheiset johtajat ottavat huomioon sekä ihmiset että käsillä olevan tilanteen ongelmatilanteen esiintyessä (Angie, Bedell-Avers, Eubanks, Hunter & Mumford 2009, 300).

Käytännönläheiset johtajat katsovat ongelmia ja haasteita loogisesta näkökulmasta ja jättävät emotionaalisen puolen vähemmälle. (Antes, Caughorn, Friedrich, Mumford 2008, 147)

Mumfordin ja Strangen (2002) mukaan **käytännönläheisen johtajat** ovat niitä, jotka toimivat yrityksen, yhteisön ja työntekijöiden edun mukaisesti henkilökohtaisista seuraamuksista huolimatta. Käytännönläheisen johtajan erityispiirteisiin kuuluu kriittinen ajattelu, asioiden kyseenalaistaminen, korkean tason älykkyys ja ammattitaitoisuus (Anderson & Sun 2017, 80).

Mumfordin (2008) mukaan käytännönläheinen johtaja ratkaisee kriisit käytännönläheisesti, tutkien syvästi ongelman aiheuttajaa luoden realistisen ja toteutuskelpoisen ratkaisun olemassa olevalle ongelmalle (Anderson & Sun 2017, 80).

Käytännönläheisestä johtajuudesta ei ole tehty tarpeeksi monipuolista tutkimusta, joka hankaloittaa sen vertaamista muihin johtajuustyyliin (Anderson & Sun 2017,81).

Käytännönläheisessä johtajuudessa vaikutetaan työntekijään järkipuheen ja ratkaisukeskeisyyden kautta. Tämä johtajuustyyli omaa huomattavasti vaikuttamisprosessijohtajuuden piirteitä ja vähäisesti luonteenpiirre perspektiiviä (trait). Tässä johtajuustyyliässä ei keskitytä johtajan luonteenpiirteisiin tai karismaan.

3.7 Yhdistävä johtajuus (Integrative public leadership)

Yhdistävä johtajuus (Integrative public leadership) on johtajuustyyli, joka keskittyy tuomaan monikulttuuriset ryhmät ja organisaatiot yhteen pysyvästi, tarkoituksena parantaa yleisiä ongelmia ja saada aikaan yhteinen harmonia. (Bryson & Crosby 2010, 211)

Andersonin ja Sunin (2012) tekemä katsaus yhdistävään johtajuuteen, ehdottaa, että tässä johtajuustyyliässä olisi neljä ulottuvuutta (Anderson & Sun 2017, 85).

Yhdistävä ajattelu (integrative thinking) Tarkoittaa kognitiivista kykyä ymmärtää, mitkä osa-alueet vaikuttavat eri sektoreiden yhteistyöhön ja miten ne yhtenevät. (Anderson & Sun 2017, 85)

Yhdistävä käyttäytyminen (integrative behaviour) tarkoittaa niitä tekoja, joita yhdistävät johtajat tekevät saavuttaakseen yhteisen hyvän. (Anderson & Sun 2017, 85)

Yhdistävän johtamisen resurssit (integrative leadership resources) tarkoittaa johtajan halua palvella yhteisöä. Johtaja takaa yhteisölle tietyn tason asiantuntijuuden ja luo asiaankuuluvia sosiaalisia yhteyksiä muiden kanssa. (Anderson & Sun 2017, 85)

Yhdistävä rakenteet ja prosessit (Integrative structure and processes) tarkoittaa tiettyjen yhteistyössä tehtyjen prosessien ja käytäntöjen säilyttämistä, joista johtajat voivat hyötyä jatkossa yhteistyön edetessä. (Anderson & Sun 2017,85)

Yhdistävään johtajuustyyliin ei ole kehitetty vielä vakaalla pohjalla olevaa mittaria. Empiiriset tutkimukset yhdistävästä johtajuudesta ovat myös rajallisia. (Anderson & Sun 2017, 85)

Yhdistävässä johtajuudessa johtaja pyrkii vaikuttamaan (influence) työntekijöihin omilla ajatuksillaan, teoillaan ja luomalla työntekijöille asiantuntevan työympäristön. Edellä mainittujen asioiden vaikutuksena johtaja pyrkii luomaan työntekijöilleen harmonisen

monikulttuurisen työympäristön, jossa kaikki viihtyy. Tässä johtajuustyyliä ei keskitytä johtajan luonteenpiirteisiin (trait) vaan enemmänkin johtajan vaikutukseen työntekijöihin ja työympäristöön. Tässä johtajuusmallissa ei puhuta työntekijän vaikutuksesta johtajaan, joka kapinoi vaikuttamisprosessijohtamista vastaan, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa.

3.8 Hengellinen johtajuus (Spiritual leadership)

Fryn teorian (2003) mukaan **hengellinen johtajuus** (Spiritual leadership) tarkoittaa niiden arvojen, asenteiden ja tapojen harjoittamista, jotka ovat olennaisia itsensä ja muiden motivointiin, jotta heille tulisi tunne hengellisestä selviytymisestä kutsumuksen ja yhteisöllisyyden kautta. (Fry 2003, 694-695)

Ferguson ja Milliman (2008) kertovat, että Fryn hengellisen johtajuuden teorian mukaan johtajan arvot, asenteet ja teot luovat hengellisen ympäristön, joka auttaa työntekijöitä menestymään. Johtajan pyyteetön rakkaus ja hengellinen visio ovat niitä ulottuvuuksia, jotka edistävät hengellistä hyvinvointia yrityksessä. (Anderson & Sun 2017, 84)

Fry (2005) mukaan hengelliset johtajat luovat lämpimän ja välittämän yhteisön, joka nostaa työntekijöiden motivaatiota nähdä enemmän vaivaa yrityksen eteen. Työntekijät uskovat, että johtajalla on heidän paras etunsa mielessä ja he uskovat vahvasti yrityksen johtajuuteen. (Anderson & Sun 2017, 84.)

Fergusonin ja Millimanin mukaan (2008) Hengellinen johtajuus antaa työntekijöille tarkoituksen tehdä työtä tienaamisen lisäksi. (Anderson & Sun 2017, 84)

Hengellinen johtajuus nostattaa työntekijän henkistä hyvinvointia ja vaikuttaa positiivisesti:

Organisaatioon sitoutumiseen (Organizational commitment) työntekijät, jotka tuntevat kuuluvansa yritykseen ovat yritykselle lojaaleja ja haluavat jäädä organisaatioon, joissa on pyyteettömän rakkauden kulttuuri. (Fry & Matherly, 6)

Tuotteliaisuuteen ja jatkuvaan edistymiseen (Productivity and continuous improvement) Työntekijät, jotka uskovat organisaation visioon tekevät mitä tahansa kehittyäkseen ja ollakseen tehokkaampia. (Fry & Matherly, 6)

Tuloksen tekemiseen ja myyntien kasvuun (Profits and sales growth) Sitoutuneet ja tehokkaat työntekijät, jotka ovat motivoituneita kehittämään organisaation avain

toimintatapoja, ovat myös motivoituneita tuottamaan erinomaista asiakaspalvelua ja huipputason tuotteita. Tämä vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen ja myynnin kasvuun. (Fry & Matherly, 7)

Fry (2003) ja Cheng & Yang (2012) testasivat hengellistä johtajuutta ja totesivat alan kontekstilla olevan vaikutusta hengellisen johtajuuden toimintaan yrityksessä. (Anderson & Sun 2017, 85)

Hengellisessä johtajuudessa johtaja pyrkii luomaan työntekijöilleen turvallisen ympäristön, jossa hän vaikuttaa työntekijöihinsä pyyteetömällä rakkaudellaan hengellisten arvojen ja asenteiden kautta. Työntekijät vaikuttavat johtajaan toteuttamalla näitä arvoja ja nostamalla työpanostaan organisaatiossa.

3.9 Jaettu johtajuus (Distributed leadership)

Carsonin (2007) mukaan **Jaettu johtajuus** tarkoittaa johtajuus sanoman levittämistä useisiin tiimin jäseniin. (Anderson & Sun 2017, 85)

Carsonin (2007) mukaan **jaettu johtajuus** tulee tarpeeseen silloin, kun yksilöt jakavat omaa ammattitaitoaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Anderson & Sun 2017, 86.). Yksinkertaisuudessaan jaettu johtajuus on ryhmän jäsenten näkökulmien jakamista, jossa jokainen ryhmän jäsen luottaa toistensa ammattitaitoon. (Anderson & Sun 2017, 86)

Carson painottaa, että jaettua johtajuutta tarvitaan silloin, kun ryhmän kompleksisuus vaatii ryhmän jäseniä ottamaan johtajuusrooleja yhden ainoan johtajan sijasta. (Anderson & Sun 2017, 86)

Stewartin (2011) mukaan jaettuun johtajuustyyliin ei ole löydetty vielä tiimitasolle hyväksyttävää tieteellistä mittaria (Anderson & Sun 2017, 86).

Jaettu johtajuus on ryhmän yksilöiden ammattitaidolla vaikuttamista toiseen ryhmän yksilöön, joka tekee siitä prosessijohtamista. Erona muihin johtajuustyyliin jaetussa johtajuudessa on se, että tässä johtajuustyyliissä ryhmässä toimii monta johtajaa yhden sijasta. Jaetussa johtajuudessa johtaja ei vaikuta alaisiinsa vaan johtajat vaikuttavat toisiinsa.

3.10 Palvelujohtajuus (Servant leadership)

Palvelujohtajuus sai alkunsa Robert K. Greenleafin esseestä ” The servant as a leader ”, joka julkaistiin vuonna 1970 (Greenleaf 2016). Tämä on vanha johtajuustyyli, joka on artikkeleita lukiessani noussut uudelleen pinnalle.

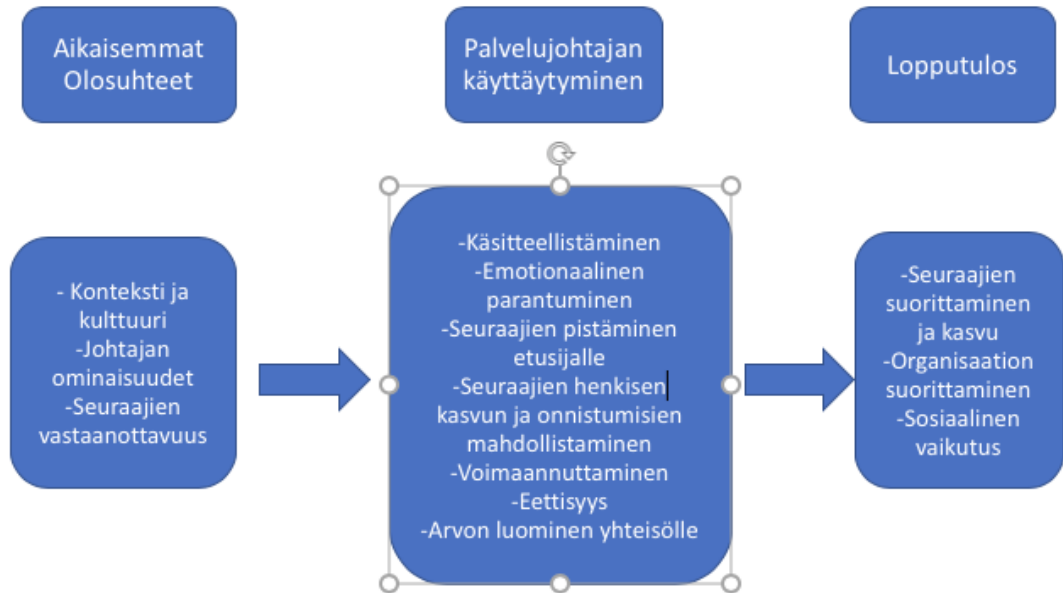
Palvelujohtajuutta harjoittava johtaja on palvelija ensin. Kaikki alkaa johtajan halusta auttaa ja palvella muita. Palvelujohtajan prioriteetti on se, että muiden ihmisten tarpeet ovat tyydytettyjä. ’Servant-leader’ jakaa omaa valtaansa myös muille ja auttaa alaisiaan tekemään työnsä niin hyvin kuin mahdollista. (Greenleaf 2016)

Tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen palvelujohtajuuden eri osa-alueista. (Northouse 2013, 224) Seuraavassa taulukossa näemme kuuden eri palvelujohtajuutta tutkineen kirjailijan näkemyksiä palvelujohtajuuden ominaispiirteistä.

Taulukko 3. Palvelujohtajuuden keskeisiä ominaispiirteitä (Northouse 2013, 224)

<u>Laub (1999)</u>	<u>Wong & Davey (2007)</u>	<u>Barbuto & Wheeler (2006)</u>	<u>Dennis & Bocarnea (2005)</u>	<u>Sendjaya, Sarros & Santora (2008)</u>	<u>Van Dierendonck & Nuijten (2011)</u>
-Työntekijöiden kehittyminen -Jaettu johtajuus -Autenttisuus -Toisten ihmisten arvostus -Johtajuuden välittäminen -Yhteisön rakentaminen	-Muiden palveleminen ja kehittäminen -Muiden konsultoiminen -inhimmillisuus ja epäitsekkyyttä -Autenttisuus ja suoraselkäisyys	-Epäitsekkyyttä -Emotionaalinen parantuminen -Suostutteleva kartoitus -Organisaation johtaminen -Viisaus	-Voimaannuttaminen -Luottamus -inhimmillisuus -Agapao-rakkaus -Visio	-Muuttuva vaikutus -Vapaaehtoinen käskenalaisuus -Autenttisuus -Tuonpuoleinen hengellisyys -Sitoumuksellinen suhde -Vastuullinen moraalisyys	-Voimaannuttaminen -inhimmillisuus -Autenttisuus -Anteeksianto -Rohkeus -Luotettavuus -Johtajuus

Vaikka tutkijat eivät ole samaa mieltä palvelujohtajuuden atribuuteista, on näiden tutkimusten pohjalta voitu kuitenkin luoda palvelujohtajuuden malli, joka ilmenee seuraavasta kuviosta. (Northouse 2013, 225.)



Kuvio 5. Palvelujohtajuuden malli (Northouse 2013, 225)

Seuraavaksi määrittelen yllä olevan palvelujohtajuuden mallista palvelujohtajan käyttäytymisen seitsemän ominaispiirrettä (Lidenin & Waynen malli 2008).

Käsitteellistäminen (Conceptualizing) tarkoittaa palvelujohtajan ymmärrystä organisaatiosta, sen tarkoituksesta ja missiosta. (Northouse 2013, 227)

Emotionaalinen parantuminen (Emotional healing) tarkoittaa johtajan kykyä ottaa huomioon muiden yksilölliset huolet ja hyvinvoinnin. Johtajan tulee tunnistaa muiden ongelmat ja varata aikaa niiden puimiseen. Palvelujohtajat seisovat alaisiansa rinnalla ja tukevat heitä. (Northouse 2013, 227)

Seuraajien pistäminen etusijalle (Putting followers first) tarkoittaa työntekijöiden tarpeiden ja onnistumisien laittamista etusijalle. Palvelujohtajuudessa seuraajat ovat tärkeämmässä roolissa johtajan sijasta. (Northouse 2013, 228)

Seuraajien henkisen kasvun ja onnistumisen mahdollistaminen (Helping followers grow and succeed), joka tarkoittaa johtajan halua tietää alaistensa ammatilliset- ja

yksilölliset tavoitteet ja auttaa heitä saavuttamaan ne. Johtaja haluaa alaiensa saavuttavan heidän täyden ihmispotentiaalinsa. (Northouse 2013, 228)

Eettisyys (Behaving ethically) tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä oikealla tavalla. Eettisyys tarkoittaa myös rehellisyyttä, avoimuutta ja reilua työntekijöiden keskuudessa. Palvelujohtajat eivät tingi eettisyydestä saavuttaakseen organisaationallista menestystä. (Northouse 2013, 229)

Voimaannuttaminen (Empowerment) tarkoittaa sitä, että johtaja antaa työntekijöidensä olla itsenäisiä ja tehdä omia päätöksiä. Voimaannuttaminen on johtajan tapa jakaa valtaa alaiensa kanssa, joka taas puolestaan kasvattaa alaisten itsetuntoa. (Northouse 2013, 229)

Arvon luominen yhteisölle (Creating value for the community) tarkoittaa johtajan halua antaa takaisin yhteisölle. He osallistuvat paikallisiin aktiviteetteihin ja kannustavat alaisiaan toimimaan samoin. Tämä toimii johtajan tapana yhdistää organisaation tavoitteet ja tarkoitus yhteisön tavoitteiden ja tarkoituksen kanssa.

Palvelujohtajuudessa viitataan alaisten ”palvelemiseen”, joka koetaan johtamisen vastakohtaksi. Tämä herättää ristiriitaisuutta ja voidaan kokea Northousen (2013) mukaan tämän johtajuustyylin heikkoudeksi. (Northouse 2013, 235)

Palvelujohtajuus on johtajan palvelemisella vaikuttamista työntekijöihin. Northousen mukaan (2013) kuitenkin on vaikeaa määrittellä, miten vaikuttaminen toimii osana palvelujohtajuutta. Van Dierendonckin mukaan (2011) palvelujohtajuuden koetaan omaavan monia luonteenpiirteitä ja käyttäytymismalleja, joka on aiheuttanut tutkijoille haasteita teoreettisen viitekehyksen määrittelyyn (Northouse 2013, 235).

4 Johtajuustyylien yhteenveto

Seuraavissa taulukoissa käyn läpi yhteenvetona johtajuustyylien keskeisiä ominaispiirteitä ja kritiikkiä.

Taulukko 4. Johtajuustyylien ominaispiirteet ja kritiikki yhteenvetona

JOHTAJUUSTYILI	OMINAISPIIRTEET	KRITIIKKI
TRANSFORMATIIVINEN	<ul style="list-style-type: none"> Keskittyy haluun uudistaa ja uudistaa -Eettisyys -Merkityksen luominen alaisille -johtajan ihailtava ja inspiroiva käytös -Johtajuus koetaan sekä prosessina että luonteenpiirteenä 	<ul style="list-style-type: none"> -Hankala määritellä -Konseptin epäselvyys -Johtajan karisman väärinkäyttö
TRANSAKTIONAALINEN	<ul style="list-style-type: none"> -Keskittyy tuloksen tekemiseen -Työntekijöiden palkitseminen & rankaiseminen -Johtajan ja alaisen välinen 'vaihtokauppa' -Johtajat ovat rehellisiä ja arvostavat sääntöjä ja järjestelmällisyyttä -Johtajuus koetaan prosessina 	<ul style="list-style-type: none"> -Johtajan ja alaisen suhde voidaan kokea pinnallisena
AUTENTTINEN	<ul style="list-style-type: none"> -Perustuu johtajuuden aitouteen -Johtaja omaa vahvat moraalit ja arvot -Johtaja ammentaa autenttisuuttaan elämäkokemusten myötä -johtajuus on autenttisuudella vaikuttamista toisiin 	<ul style="list-style-type: none"> -Korreloi vahvasti muiden johtajuustyylien kanssa
EETTINEN	<ul style="list-style-type: none"> -Perustuu tuloksen tekemiseen <u>inhimmillisesti</u> -Johtajuus on rehellistä, puolueetonta ja oikeudenmukaista -Johtajuus on jatkuvaa luottamuksen luomista alaisen ja johtajan välillä -Johtajuus on toisiin vaikuttamista omilla teoilla ja esimerkiksi näyttämällä 	<ul style="list-style-type: none"> -Eettisyyden monimutkaisuus -Johtajan moraalinen tietoisuus

KÄYTÄNNÖNLÄHEINEN	<ul style="list-style-type: none"> -Ei perustu karismaan & Johtajan luonteenpiirteisiin -Perustuu jokapäiväiseen ongelmanratkaisuun kustannustehokkaasti -Johtaja pistää yrityksen ja työntekijöiden edun oman edun edelle -Johtajuustyylin keskiössä loogisuus ja realismi -Vaikuttamista ratkaisukeskeisyyden ja loogisuuden kautta 	-Konseptin vähäinen tutkiminen
YHDISTÄVÄ	<ul style="list-style-type: none"> -Keskittyy tuomaan monikulttuuriset ryhmät ja organisaatiot yhteen -Keskittyy johtajan yhdistävään ajatteluun, käyttäytymisen, rakenteisiin ja prosesseihin -Johtaja vaikuttaa työntekijöihin omilla ajatuksillaan, teoillaan ja luomalla työntekijöille asiantuntevan ympäristön 	-Tutkijat eivät ole löytäneet vakaalla pohjalla olevaa tieteellistä mittaria
HENGELLINEN	<ul style="list-style-type: none"> -perustuu kutsumukseen, hengelliseen yhteisöllisyyteen ja motivointiin arvojen ja asenteiden kautta -Johtajan pyytetön rakkaus työntekijöitään kohtaan -Johtajuus on vaikuttamista pyyteetömän rakkauden kautta 	-Hengellistä johtajuutta ei koeta toimivaksi kaikilla aloilla
JAETTU	<ul style="list-style-type: none"> -Perustuu jaettuun vastuuseen johtajuudesta -Yksilöt jakavat omaa ammattitaitoaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi -Johtajuus vaikuttamista johtajien välillä 	-Tutkijat kokevat hyväksyttävän tieteellisen ryhmätason mittarin puuttuvan
PALVELU	<ul style="list-style-type: none"> -Perustuu johtajan haluun olla 'palvelija' ensin -Johtaja haluaa saada alaisistaan täyden potentiaalin irti - Keskiössä eettisyys ja alaisten voimaannuttaminen -Johtajan 'palvelu' koetaan vaikuttamisena työntekijöihin -Palvelujohtaja omaa myös tiettyjä luonteenpiirteitä ja käyttäytymismalleja 	<ul style="list-style-type: none"> -'Palveleminen' koetaan johtajuuden vastakohtaksi -Epäselvyyksiä vaikuttamisprosessi-, luonteenpiirre- ja käyttäytymisjohtamisen välillä

Mumfordin (2008) mukaan transformatiiviset ja karismaattiset johtajat ratkaisevat kriisejä luomalla toivoa ja vision tulevaisuudesta. Kriisin syttyessä he viestivät alaisilleen itsensä uhraavaa käytöstä. Käytännönläheiset johtaja taas puolestaan ratkaisevat ongelmia paneutumalla ongelman ytimeen ja nostavat esille saavutettavissa olevia tavoitteita. Bedevall-Aversin (2009) tutkimuksen mukaan käytännönläheiset johtajat ratkaisevat ongelmia parhaiten muiden johtajatyyppejen kanssa kun taas puolestaan karismaattisille johtajille ongelman ratkaisu muiden johtajien kanssa tuottaa ongelmia. (Anderson & Sun 2017, 80-81)

Strangen & Mumfordin (2002) mukaan käytännönläheiset- sekä karismaa omaavat johtajat tekevät päätöksiä parantaakseen yhteisöä, huolimatta henkilökohtaisista seurauksista. (Anderson & Sun 2017, 81)

Barbuto & Wheeler (2006) ehdottavat, että transformatiiviset ja hengelliset johtajat kannustavat alaisiaan näkemään organisaation tulevaisuuden ja tarjoavat alaisilleen houkuttavia syitä tehdä asioita. (Anderson & Sun 2017, 87) Kun taas puolestaan palvelujohtajuudessa Van Dierendonckin (2011) mukaan johtaja haluaa tehdä asioita, jotka hyödyttävät organisaation jäseniä. (Anderson & Sun 2017, 87)

Mumford & Van Doorn kokevat käytännönläheisessä johtajuudessa olevan päällekkäisyyksiä transaktionaalisen johtajuuden sekä transformatiivisen johtajuuden kanssa. Käytännönläheinen johtajuus vaatii johtajalta kykyä nähdä ja selvittää sosiaalisia ongelmia hienovaraisesti, joka viittaa transformatiivisessa johtajuudessa esiintyvään älylliseen stimulointiin (intellectual stimulation) ja yksilölliseen huomioimiseen (individualized consideration).

Lidenin (2011) tutkimuksen mukaan kahta palvelujohtajuuden ulottuvuutta lukuun ottamatta kaikki ulottuvuudet korreloivat transformatiivisen johtajuuden ulottuvuuksien kanssa.

Transformatiivisessa johtajuudessa, eettisessä johtajuudessa, palvelujohtajuudessa, käytännönläheisessä johtajuudessa ja autenttisessa johtajuudessa eettisyys ja moraalit ovat suuressa roolissa. Näissä kaikissa johtajuustyyliissä johtaja pyrkii tekemään eettisiä ja oikeudenmukaisia päätöksiä ottaen muut huomioon. Käytännönläheisessä johtajuudessa painotetaan tilanteen ratkaisemista asiat kuin myös ihmiset huomioon ottaen, joka pyrkii takamaan oikeudenmukaisen lopputuloksen. Jaetussa johtajuudessa ei puhuta johtajan ja alaisen välisestä eettisyydestä vaan keskitytään johtajien ammattitaidon jakamiseen.

Autenttinen johtajuus korreloi erityisen suuresti eettisen johtajuuden, palvelujohtajuuden ja hengellisen johtajuuden kanssa. Nämä edellä mainitut johtajuustyylit omaavat paljon samankaltaisuuksia kuten autenttisuutta, eettisyyttä, korkeaa moraalit ja oikeudenmukaisuutta. Transformatiivinen johtajuus ja hengellinen johtajuus priorisoi ryhmän edun henkilökohtaisen edun edelle. Hengellinen johtajuus ja transformatiivinen johtajuus pitävät myös visiointia tärkeänä. Johtajan ehdoton rakkaus ja hyväksyntä alaisiaan kohtaan näkyy selvästi sekä palvelujohtajuudessa että hengellisessä johtajuudessa.

Tutkittuani näitä kaikkia yhdeksää johtajuustyyliä huomasin miten paljon nämä johtajuustyyliyt yhtenevät toistensa kanssa ja kuinka paljon ne omaavat samankaltaisia piirteitä. Nämä johtajuustyyliyt painottavat monia samoja komponentteja kuten eettisyyttä, mutta hieman eri näkökulmista katsottuna ja eri painoarvoilla. Joissakin johtajuustyyleissä esimerkiksi eettisyys koetaan yhdeksi tärkeimmistä komponenteista kun taas toisessa johtajuustyyliissä se voi olla sivuroolissa. Koen, että transaktionaalinen johtajuus ja jaettu johtajuus eroavat eniten muista johtajuustyyleistä, koska ne ovat vähiten tunnepitoisia. Transaktionaalisessa johtajuudessa keskitytään yrityksen toimintaan ja yksilön potentiaalin maksimointiin, joka ei jätä liikaa tilaa tunteiden läpikäymiselle. Jaettu johtajuus keskittyy johtajien ammattitaidon jakamiseen ja tätä kautta parhaiden tulosten saavuttamiseen.

5 Suomalainen johtajuus nyt ja tulevaisuuden odotukset

Mitä sitten on suomalainen johtajuus tällä hetkellä ja mitä johtajilta odotetaan tulevaisuudessa?

Työelämä2020.fi mukaan suomalainen johtajuus on suoraa, suoraselkäistä, rehellistä ja ratkaisukeskeistä. Suomalaiset arvostavat vahvaa yhteistä arvopohjaa, joka perustuu luottamukseen. Johtajat arvostavat toisten ammattiosaamista ja luottavat siihen, että hommat hoidetaan sovitulla tavalla. Suomalainen johtaja ei tee itsestään numeroa ja haluaa harjoittaa matalaa hierarkiaa. (tyoelama2020 2018)

Suomalaisen johtajan heikkoutena nähdään ” insinöörimäinen putkiajattelu ” ja liiallinen prosessien johtaminen ihmisten sijasta. Johtajilla ei ole uskallusta ajatella isosti ja ottaa riskejä vaan asiat halutaan tehdä tuttuun ja turvalliseen tapaan. Viestintätaidot ovat myös asia, jossa johtajillamme on parannettavaa. On tärkeää kuunnella aidosti ja osata antaa oikeanlaista palautetta. Pelkääntään uskominen omaan juttuun ja johtamiseen ei aina riitä (Työelämä2020 2018). Transaktionaalisessa johtajuudessa keskitytään vahvasti prosessien johtamiseen ihmisjohtamisen sijasta, joka voisi viitata edellä mainittuun ’putkiajatteluun’.

Tulevaisuudessa johtajilta odotetaan inhimillisyyttä. Odotuksena on, että johtaja inspiroi ja mahdollistaa alaistensa onnistumisen. Johtajilta halutaan nähdä aitoa dialogia ja merkityksen luominen työlle korostuu. Monimuotoisuus tulee nähdä vahvuutena muuttuvassa yhteiskunnassa. Johtajuuden asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa johtajuus tulee vaatimaan lisää rohkeutta, visionäärisyyttä ja isompia tavoitteita (Työelämä2020 2018). Visionäärisuus, inspirointi ja isot tavoitteet viittaavat transformatiiviseen johtajuuteen. Inhimillisuus voidaan nähdä monen johtajuustyylin komponenttina kuten esimerkiksi eettisen johtajuuden tai palvelujohtajuuden. Transformatiivisessa johtajuudessa pyritään myös inhimillisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Yhdistävä johtajuus taas keskittyy taas puolestaan monimuotoisten ryhmien yhdistämiseen.

Tuija Kotila tutki opinnäytetyössään tunnejohtajuutta ravintola-alalla ja tutkimuksen tuloksena todennut, että ravintola-alan johtajuus on pääasiassa keskittynyt tuloksen tekemiseen. Yhtenä syynä Kotila on pohtinut ketjuuntumisen ilmiötä, jossa suuret ketjut tavoittelevat aina parempaa ja parempaa tulosta. Kotilan mukaan vuorovaikutus ja

ihmisläheisyys on kasvanut johtamisessa ravintola-alalla, mutta pääasiassa johtaminen on pelkkää tulosjohtamista (Kotila 2008, 44-45).

Pia Toivanen taas tutki millaista johtajuutta kaivattaisiin ravintola-alalla. Toivasen tutkimustulokset osoittavat 2010 luvulla samaa, kuin mitä johtamisen asiantuntijat toittavat vuonna 2018. Johtamiseen kaivataan enemmän henkilökohtaisuutta ja parempia vuorovaikutustaitoja. Rehellisyys nousi myös tutkimustuloksissa esiin johtajan tärkeänä piirteenä. (Toivanen 2010, 30-31)

6 Ravintola-alan ominaispiirteet

Ennen tutkimuksen etenemistä haluan määritellä vielä ravintola-alan terminä, jotta ymmärrämme sen, millaista alaa tutkimuksessa käsitellään.

Ravintola-ala on palveluiden tuottamista tietyssä yksikössä kuten ravintola tai kahvila. Tämä ala on asiakaspalvelua, elämysten tuottamista, tuloksen tekemistä ja kulujen kurissa pitämistä. Ravintola-ala on ala, jossa kiireestä ja stressaavuudesta huolimatta työvoimakulut ovat minimalisoitu, mutta kuitenkin olettamuksena on kiireen näkymättömyys asiakkaalle. Ravintola-ala on parhaimmillaan hyvää ruokaa, fiilistä ja nautintoa, kun taas kauheimmillaan sekavaa kaaosta.

Ravintola-ala esittää työnantajalle kuin myös työntekijälle monia haasteita. Ravintola-ala kärsii tällä hetkellä työvoimapulasta ja nimenomaan ammattitaitoisista tekijöistä.

Ravintolatyö on monesti kiireisyyden lisäksi vuorotyötä, joka vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen. Ravintola-ala on myös tunnetusti pienesti palkattu ala, joka vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen – monelle tämä on vain niin sanottu ”läpikulku ammatti” tai työ, jota tehdään opiskeluiden ohella.

7 Teemahaastattelu haastattelumenetelmänä

Valitsin haastattelu menetelmäksi tutkimukseeni teemahaastattelun. Teemahaastattelu sopii tutkimukseeni, koska sen avulla pystyn tuomaan päälliköiden keskeisiä käsityksiä johtajuudesta esiin teemoittain.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelu, missä kysymykset ovat samoja kaikille, mutta vastauksia ei ole lyöty lukkoon vastausvaihtoehtoihin. Fielding (1993) taas puolestaan kuvailee teemahaastattelua haastatteluksi, jossa kysymyksen muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelijä voi vaihtaa halutessaan kysymysten järjestystä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 47)

Fisken, Metron ja Kendallin (1956) teemahaastatteluprosessin voi jakaa neljään osaan. Ensimmäiseksi on tärkeää tietää, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, mitä haastattelijä tutkii. Toiseksi haastattelun tekijä on selvittänyt tutkittavan asian tärkeitä asioita, prosesseja ja kokonaiskuvaa. Kahden jälkimmäisen perusteella tutkija kehittää haastattelurungon, jonka jälkeen haastattelut suunnataan haastateltavien kokemuksiin tilanteista, jotka haastattelijä on analysoinut ennakkoon. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48)

Teemahaastattelu eroaa muista haastatteluista siten, että se ei edellytä tiettyä yhteistä kokemusta, joka on saatu aikaan kokeellisesti. Tämä haastattelutyylilähtee siitä olettamuksesta, että kaikkien yksilöiden ajatuksia, uskomuksia, tunteita ja kokemuksia voidaan tutkia tällä samaisella menetelmällä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48)

Teemahaastattelu ei sido itseään mihinkään tiettyyn ryhmään, kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen, eikä se ota kantaa siihen, kuinka monta haastattelukertaa tutkimuksessa on. Teemahaastattelu ei ota myöskään kantaa siihen, miten syvälle haastatteluissa ja aiheen käsittelyssä mennään. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48)

Teemahaastattelut etenevät valittujen teemojen avulla. Tämä haastattelutyylilähtee haastateltavan äänen kuuluviin ja huomioi sen, että asioiden merkitykset syntyvät ihmisten vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48)

Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun kyselylomakkeen sijaan, koska haastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus tuoda itseään koskevat asiat esiin mahdollisimman avoimesti ja vapaasti. Tutkimuksessani tiedetään myös, että vastaukset ovat laajoja ja moniin suuntiin viittaavia. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 35)

7.1 Teemahaastattelun toteuttaminen

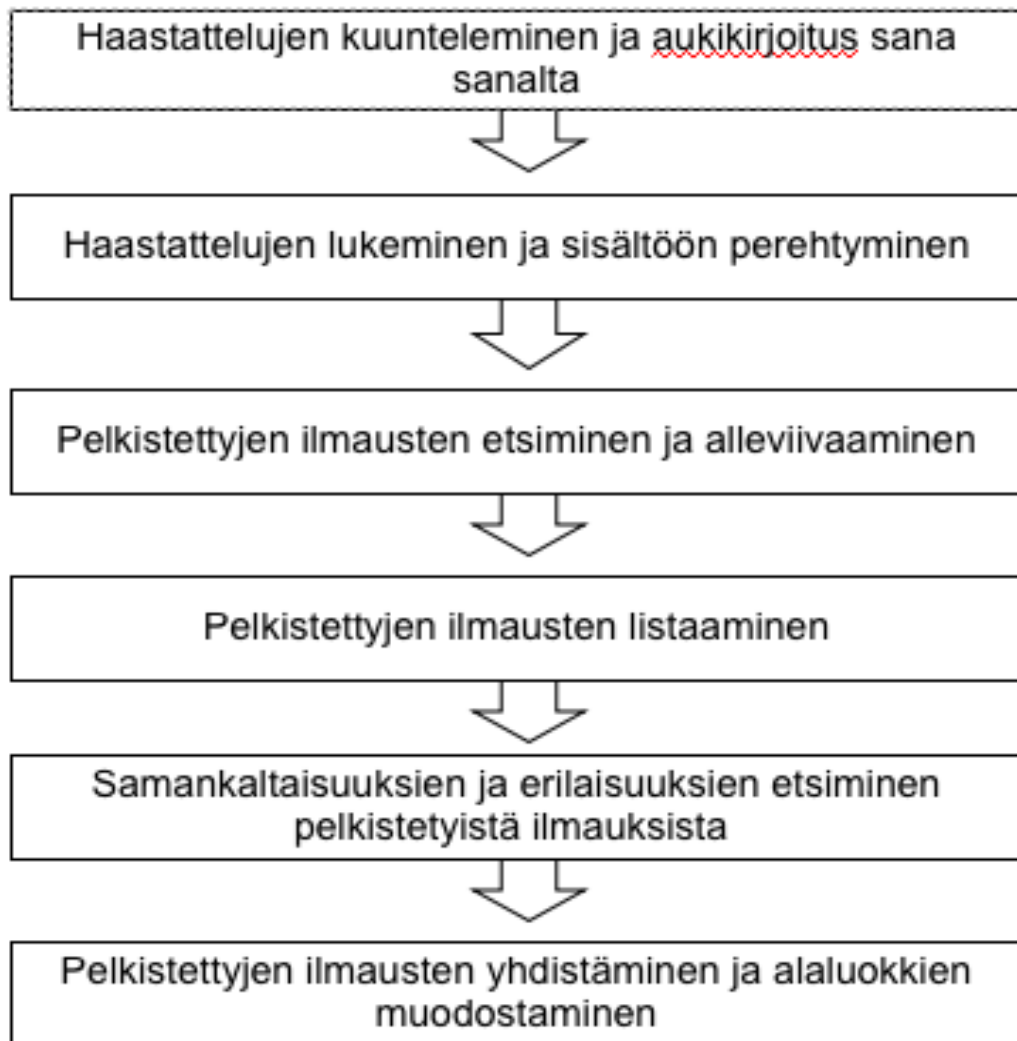
Valitsin opinnäytetyöhöni haastateltavat harkinnanvaraisen näytteen perusteella. Pysin tähtäämään siihen, että haastateltavat olivat eri tyyliä ja ikäisiä. Halusin, että haastattelemillani henkilöillä oli laaja kokemus alalta ja esimiehenä. Pysin myös haastattelemaan sekä naisia että miehiä. Haastattelin opinnäytetyötäni varten kahta liikeideapääällikköä ja kolmea ravintolapääällikköä, jotka työskentelivät kolmessa mahdollisimman eri tyyliisessä ravintolassa.

Otin haastateltaviin yhteyttä sähköpostitse 18.10.2018.-26.10.2018.välisenä aikana. Haastattelut toteutin 23.10.2018.-5.11.2018. välisenä aikana joko haastateltavien työpaikalla tai läheisessä kahvilassa. Kolme haastateltavista oli minulle ennestään tuttuja ja kaksi uusia tuttavuuksia. Kaksi viidestä haastateltavasta pyysi kysymykset minulta etukäteen, jotta saivat hieman aikaa valmistautua haastatteluun. Varasin haastatteluille aikaa puolesta tunnista eteenpäin. Haastattelujen pituudet vaihtelivat kuudentoista ja neljäkymmenen minuutin välillä. Nauhoitin haastattelut sekä puhelimeni nauhurin sekä tietokoneeni Audacity-äänennauhoitus ohjelman avulla. Analysoidessani teemahaastatteluja kävin kunkin haastateltavan vastaukset läpi yksi kysymys kerrallaan. Aloitin haastattelut käymällä läpi haastateltavan vuodet ravintola-alalla sekä esimiehenä. Tämän jälkeen esitin haastateltaville yleisiä kysymyksiä ravintola-alan johtajuudesta ja lopuksi keskityimme pääälliköiden omiin käsityksiin johtajuudesta. Lopuksi pyysin heitä vielä vetämään yhteen sen, mitä heidän mielestään on hyvä johtajuus antaakseni haastateltavalle vielä mahdollisuuden täydentää omia vastauksiaan.

7.2 Sisällönanalyysi haastattelujen analyysimenetelmänä

Valitsin sisällönanalyysin haastattelujeni analyysimenetelmäksi, koska tässä analyysitavassa pyritään saamaan realistinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetysti ja yleisessä muodossa (Sarajärvi & Tuomi 2009, 103) kuitenkin hävittämättä siinä esiintyvää tietoa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108). Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda aineistosta lukijalle selkeää ja yhtenäistä (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108). Atkinsonin (2000) mukaan aineiston arviointi perustuu loogisuuteen, jossa aineisto pilkotaan osiin, jonka jälkeen siitä luodaan yhtenäinen looginen kokonaisuus (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108.)

Tässä opinnäytetyössä analysoin aineistoni aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaan. Seuraavassa kuviossa selvennetään opinnäytetyössäni käyttämiäni aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita.



Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Sarajärvi & Tuomi 2009, 109)

Aloitin haastattelujeni analysoinnin litteroimalla haastattelut sanasta sanaan. Tämän jälkeen perehdyin haastattelujen sisältöön ja etsin tekstistä tutkimukselleni merkittävät ilmaukset. Seuraavaksi etsin haastatteluista pelkistettyjä ilmauksia sekä yhteneväisyyksiä ja erilaisuuksia niiden välillä. Sarajärven ja Tuomin mukaan pelkistäminen on tiedon tiivistämistä ja osiin pilkkomista (Sarajärvi & Tuomi 2009, 109). Otin mukaan myös tutkimukselle tärkeitä haastateltavien alkuperäisilmauksia, jotta tulokset pysyisivät mahdollisimman todenmukaisina ja monipuolisina.

Pohtiessani tulosten jäsentelyä, kävin läpi eri vaihtoehtoja, miten voisin jäsenellä ylä- ja alaluokat tutkimustani eniten hyödyttävällä tavalla. Päädyin valitsemaan sisällönanalyysin yläluokat tutkimuskysymyksieni perusteella ja alaluokat haastatteluissa esille nousseiden tutkimusta edistävien teemojen mukaan.

8 Tulokset

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni haastatteluiden keskeisimmät tulokset. Tarkoitukseni oli selvittää millaiseksi päälliköt kokevat ravintola-alan johtajuuden, millaiseksi Hok-Elannon päälliköt kokevat hyvän johtajuuden ja minkälaiseen vaikuttamisjohtamiseen Hok-Elannon johtajat uskovat.

Tulokset osiossa tarkoitan Hok-Elannon päälliköillä vain haastatteluihin osallistuneita päälliköitä. Tutkimuksessani ei tehdä yleistyksiä kaikista Hok-Elannon päälliköistä.

Ensimmäiseksi käyn läpi haastateltavan taustatiedot. Taulukosta selviää päällikön työvuodet ravintola-alalla sekä esimiehenä. Toiseksi yläluokaksi valitsin ravintola-alan ominaispiirteet johtajuuden näkökulmasta. Tämän luvun alaluokiksi valitsin johtajuuden ravintola-alalla, ravintola-alan johtajuuden haasteet ja ravintola-alan johtajuuden tilan yleisesti. Kolmannessa yläluokassa käyn läpi Hok-Elannon päälliköiden näkemyksiä hyvästä johtajuudesta alaluokkia hyväksikäyttäen. Alaluokiksi valitsin hyvän johtajan käytöksen ja periaatteet, hyvän johtajan prioriteetit, ongelmatilanteet, motivaation ja päälliköiden hyvät ja huonot kokemukset johtajuudesta. Neljännessä yläluokassa käsittelen Hok-Elannon johtajien käsityksiä vaikuttamisjohtajuudesta.

Tulokset käydään seuraavaksi läpi edellä mainittujen ylä- ja alaluokkien avulla taulukoita hyväksikäyttäen. Tässä tutkimuksessa tulokset osiossa raportoidaan pelkästään tutkimuksen tulokset ja vasta pohdinta osuudessa tulokset yhdistetään aikaisemmin tutkittuun tietoon. Sarajarven & Tuomen (2009) mukaan tämä on yksi tapa, jolla sisällönanalyysin tuloksia voidaan käydä läpi. (Sarajarvi & Tuomi 2009, 158)

8.1 Haastateltavien taustatiedot

Seuraavasta taulukosta selviää haastateltavien työvuodet ravintola-alalla ja esimiehenä.

Taulukko 5. Haastateltavien työvuodet ravintola-alalla ja esimiehenä.

HAASTATELTAVAT	VUODET RAVINTOLA-ALALLA	VUODET ESIMIEHENÄ
Haastateltava 1	22	19
Haastateltava 2	17	6,5
Haastateltava 3	25	25
Haastateltava 4	30	30
Haastateltava 5	25	18

Haastattelemillani Hok-Elannon päälliköillä löytyi esimieskokemusta 18-30 vuotta ja työvuosia ravintola-alalla oli kertynyt 17-30 vuotta.

8.2 Ravintola-alan ominaispiirteet johtajuuden näkökulmasta

Seuraavassa taulukossa ilmenee tutkimukseni pääluokka, seuraavaksi käsittelemäni yläluokka ja siitä jalkautuvat alaluokat.

Taulukko 6. Opinnäytetyön pääluokka, yläluokka ja siitä jalkautuvat alaluokat.

ALALUOKAT	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Johtajuus ravintola-alalla Johtajuuden haasteet Johtajuuden tila yleisesti	RAVINTOLA-ALAN OMINAISPIIRTEET	JOHTAJUUS HOK- ELANNON PÄÄLLIKÖIDEN NÄKÖKULMASTA

Seuraavassa kappaleissa käsittelen taulukossa ilmeneviä alaluokkia: johtajuutta ravintola-alalla, johtajuuden haasteita ja johtajuuden tilaa yleisesti.

8.2.1 Johtajuus ravintola-alalla

Seuraavassa taulukossa näkyy Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia johtajuudesta ravintola-alalla.

Taulukko 7. Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia ravintola-alan johtajuudesta.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALKUPERÄISILMAUKSET
Keskustelu käytännönläheisyydestä	"Se on mun mielestä sellaista käytännönläheistä, eli ei missään norsunluutornissa paistatella. Nostetaan hihat ylös ja käydään hommiin. Varmaan mitä suurempi johtaja niin vähemmän. Ja siis ei oo sellasta hierarkista ainakin haluisin uskoa, että ei oo sellasta herranpelkoo, että kaikki ollaan työkavereita keskenään"
Keskustelu haastavuudesta	" Se on haastavaa, johtajuus myöskin antaa ja ottaa aika paljon. Se on ihmissläheistä myöskin. Johtajuus on hyvin vaihtelevaa ravintola-alalla. On niin paljon eri kokoisia ja erilaisia ja vaatimustasoltaan niinkun erilaisia paikkoja. "
Keskustelu johtajuuden muuttumisesta	" Se on muuttunut nyt viimeisen viiden vuoden aikana , että se on nykyään aika paljon tunnejohtamista ennen mentiin asialinjalla enemmän nykyään niin ku mikä mun mielestä on hieno asia, että niistä tunteista puhutaan ja työntekijät vaatii enemmän sellasta tunnetta ja yrityksenä ollaan alettu puhumaan enemmän työntekijäkokemuksesta ennen puhuttiin vaan numeroista ja asiakkaan tyytyväisyydestä, mutta siihen on nyt herätty ja se toki haastaa meitä johtajia eritavalla niin kun se on kokonaisvaltaisempaa se johtaminen niin kun se oli ennen" "Johtajuuden kuva on laajentunut tosi paljon. Johtamine käsittää niin monenlaisia asioita ihan opastuksesta ja siitä, että sä sopeutat ihmistä Suomen työelämään. Eli tosi laaja-alaista".
Keskustelu ihmisjohtamisesta	"Ravintola-ala on paljon ihmissläheisempää kuin muilla aloilla. Johtaminen on ihmisjohtamista ravintola-alalla suurimmaks osaks."

Keskustellessani Hok-Elannon päälliköiden kanssa johtajuudesta ravintola-alalla suurimmaksi yhteiseksi piirteeksi nousi johtajuuden muutos viimeisen 5-10 vuoden aikana. Kolme haastateltavaa viidestä kokivat nykypäivän johtajuuden kattavan enemmän osa-alueita kuin aikaisemmin. Niin kuin eräs ravintolapäällikkö mainitsi, että "yrityksenä ollaan alettu puhumaan enemmän työntekijäkokemuksesta ennen puhuttiin vaan numeroista ja asiakkaan tyytyväisyydestä, mutta siihen on nyt herätty ja se toki haastaa meitä johtajia eri tavalla, niin kun se on kokonaisvaltaisempaa se johtaminen niin kun se oli ennen". Kaikki kolme haastateltavaa kokivat tämän uudenlaisen johtamisen olevan haastavampaa kuin aikaisemmin, mutta pitivät sitä kuitenkin hyvänä asiana.

Seuraaviksi yhteisiksi piirteiksi nousi ravintola-alan käytännönläheisyys, tunnejohtajuus ja ihmisjohtajuus. Vaikka näistä kolmesta puhuttiin eri nimillä, käsittävät nämä kuitenkin samoja asioita. Vaikka Hok-Elannon päälliköt kokevat tuloksen tekemisen olevan tärkeää, keskustelumme keskittyi kuitenkin muihin asioihin rahanteon sijasta. Kaikki päälliköt kuitenkin kokivat, että ravintola-alan tuloksen tekeminen alkaa työntekijöistä, jolla on suora vaikutus asiakastytyväisyyteen.

8.2.2 Ravintola-alan johtajuuden haasteet

Seuraavassa taulukossa esittelen Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia johtajuuden haasteista ravintola-alalla.

Taulukko 8. Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia ravintola-alan johtajuuden haasteista.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALKUPERÄISILMAUKSET
Keskustelu vähäisestä ravintola-alan kokemuksesta	"Joteki mulla tuli ravintola-alan esimieskoulutus mieleen. Haasteita musta tuo se, että paljon olis semmosia esimieheksi kouluttautuneita, joilla ei kuitenkaan oo käytännön kokemusta ja mun mielestä niinkun ravintola-ala on sellanen ala, että kirjaoppineena on tosi vaikee astuu esimiehen rooliin"
Keskustelu työvoimapulasta	"Mikä nyt on nousi viimeisen vuoden sisään on tää työntekijä tilanne, koska niitä ei oo. Tai on, mutta ei välttämättä sellasia, joilla on sitä kokemusta." "Varmaan työvoimapula pitää ensimmäisenä nostaa esille. Mielellään johtajana ois johdettavia."
Ravintola-ala läpikulku ammattina	"Tää ala on tietysti sellanen, et tää on läpikulkuammatti monelle. Harvoin näkee sellasia ihmisiä, jotka tulee nuorena ja on päättänyt jäädä alalle. Ne on täällä niinku käymässä ja opiskelijoita ja oma ala on jotain ihan muuta."
Keskustelu ajan puutteesta	"Ensimmäisenä tulee mieleen, että itse johtamiseen ei jää tarpeeksi aikaa. Työtehtäviä on niin monenlaisia ja niitä tulee niin montaa kautta. Yksikössä olevat esimiehet ja esimerkiksi ravintolanjohtajat niin niin he on vähän tässä ristiaallokossa, että on se varsinainen johtamis työ, sit on ne hallinnolliset tehtävät ja sit aika olennaisena osana on asiakastyö." "Se ikuisuusasia on niinku aika, koska yhtä aikaa pitäis pystyy tekee montaa asiaa ja sitten varsinkin tämmöisissä isoissa yrityksissä, jossa jossa pikkujoulu kaudella on yli 60 työntekijää, että olis aikaa kaikille riittävästi siihen juurikin kun samaan aikaan se tunnepuoli on tullut sieltä vahvempana. Sellasta jatkuvaa riittämättömyyttä siinä, että haluis olla koko ajan enemmän läsnä, mut sehän ei oo mahdollista."

Hok-Elannon päälliköiden mielestä ravintola-alan johtajuudelle haasteita asettavat työvoimapula, työntekijöiden kokemuksen vähäisyys, aika ja se, että ravintola-ala on monelle vain läpikulkuammatti.

Kolme viidestä haastateltavasta nosti esille ravintola-alan työvoimapulan ja työntekijöiden kokemuksen vähäisyyden. Erään Hok-Elannon liikeideapäällikön sanoin ”Joteki mulla tuli ravintola-alan esimieskoulutus mieleen. Haasteita musta tuo se, että paljon olis semmosia esimieheksi kouluttautuneita, joilla ei kuitenkaan oo käytännön kokemusta ja mun mielestä niinkun ravintola-ala on sellanen ala, että kirjaoppineena on tosi vaikee astuu esimiehen rooliin”. Hok-Elannon päälliköt olivat huolissaan huononevasta työntekijätilanteesta ja kokemuksen puutteesta. Kaksi viidestä haastateltavasta kokivat, että työntekijöitä kyllä olisi, mutta vähäisellä kokemuksella. Eräs ravintolapäällikkö taas puolestaan koki ravintola-alan olevan monille vain läpikulkuammatti, joka tekee työntekijöiden sitouttamisesta vaikeaa. Hänen mukaansa, harvat haluavat enää jäädä ravintola-alalle pysyvästi.

Kaksi viidestä kokivat taas puolestaan ajan olevan haaste ravintola-alan johtajuudessa. Molemmat kokivat ajan olevan riittämätön itse johtajuustyölle. Toinen haastateltavista koki, että isossa organisaatiossa ei ole mahdollista toteuttaa tunnejohtajuutta hänen haluamallaan tasolla, varsinkin sesonkiaikoina, kun työntekijämäärät lisääntyvät. Eräs ravintolapäällikkö koki taas hallinnollisten tehtävien ja asiakastyön vievän aikaa itse työntekijöiden johtamiselta, mutta piti niitä kuitenkin erittäin tärkeänä osana johtamista.

Kaksi viidestä Hok-Elannon päälliköistä koki myös sosiaalisen median ja markkinoinnin haasteelliseksi. Päälliköt kokivat vaikeaksi sen, että missä pitäisi näkyä ja milloin kuin myös sosiaalisen median tuloksellisuuden mittaamisen – mistä raha lopulta tulee ja miten sitä on mahdollista mitata.

8.2.3 Ravintola-alan johtajuuden tila yleisesti

Seuraavassa taulukossa käyn läpi Hok-Elannon päälliköiden näkemyksiä ravintola-alan johtajuuden tilasta.

Taulukko 9. Ravintola-alan johtajuuden tila Hok-Elannon päälliköiden näkökulmasta.

PELKISTETYT ILMAUKSET (johtajuuden tila)	ALKUPERÄISILMAUKSET
Keskustelu hyvistä etenemismahdollisuuksista	"Luulen, et se on aika vaihteleva. Sillä viisiin kun on isoja ketjuja, joissa on varmasti aika täysin eri tilanne kun sit taas on taas hirveesti pieniä yrittäjävetoisia ravintoloita, joissa se yrittäjä on se esimies. Luulen, et siellä on varmast laidasta laitaan. Veikkaan, että aika lailla kuitenkin hyvä ja isoissa firmoissa varsinkin. On myöskin hyvät niin kun etenemisen mahdollisuudet ravintola-alalla, että on helppoo päästä etenemään jos on tahtoa."
Keskustelu ravintoloiden vaihtelevuudesta	"Se on hyvin vaihtelevaa. On sellasia yksiköitä, että ei tarvita muita kun niitä esimiehiä ja siinähan ei oo sillee ketään ketä johtaa. Sit on niitä isoja yksiköitä jossa on niinku monta työntekijää vuorossa, siinä sit tarvitaan sitä johtajuutta ja esimiestaitoja."
Keskustelu esimiesten vähäisyydestä	" Se mistä mä oon huolissani on se, että yleisesti ottaen esimiesten saatavuus, haluan kattoo aina vähän niin kun eteenpäin, että vuoropäälliköiden ja liikeideapäälliköiden paikkoja on aika vaikea täyttää, että missä me ollaan sitten kymmenen vuoden päästä kun ei oo kasvassa riittävästi sieltä omaa porukkaa ja tulevaisuudessa miten me pystytään säilyttämään se ammattitaito ja miten me saadaan houkuteltua uutta osaavaa porukkaa."

Hok-Elannon päälliköt kokevat ravintola-alan johtajuuden tilan olevan vaihteleva. Kaksi viidestä päälliköstä koki eri tyylisten ravintoloiden vaativan erilaista johtajuutta. Erään liikeideapäällikön sanoin "Se on hyvin vaihtelevaa. On sellasia yksiköitä, että ei tarvita muita kun niitä esimiehiä ja siinähan ei oo sillee ketään ketä johtaa. Sit on niitä isoja yksiköitä, jossa on niinku monta työntekijää vuorossa, siinä sit tarvitaan sitä johtajuutta ja esimiestaitoja."

Yksi ravintolapäälliköistä ilmaisi huolensa ravintola-alan esimiesten saatavuudesta ja sitä kautta alan ammattitaidon säilyttämisestä. Kolme viidestä päälliköstä koki ravintola-alan tilanteen olevan "ihan hyvä" ja yksi päällikkö koki Suomen olevan täynnä huonoa johtamista. Tässä yhteydessä emme puhuneet kuitenkaan suoranaisesti ravintola-alasta. Yksi päällikkö ei ottanut kantaa ravintola-alan johtajuuden tilaan.

9 Hok-Elannon päälliköiden näkemykset hyvästä johtajuudesta

Seuraavassa taulukossa ilmenee tutkimukseni pääluokka, seuraavaksi käsittelemäni yläluokka ja siitä jalkautuvat alaluokat.

Taulukko 10. Opinnäytetyön pääluokka, yläluokka ja siitä jalkautuvat alaluokat.

ALALUOKAT	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Hyvän johtajan käytös ja periaatteet Hyvän johtajan prioriteetit Ongelmatilanteet Motivaatio Huono ja hyvä johtajuus	HYVÄ JOHTAJUUS HOK-ELANNON PÄÄLLIKÖIDEN NÄKÖKULMASTA	JOHTAJUUS HOK-ELANNON PÄÄLLIKÖIDEN NÄKÖKULMASTA

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi taulukossa ilmeneviä alaluokkia - hyvän johtajan käytöstä ja periaatteita, hyvän johtajan prioriteetteja, hyvän johtajan käytöstä ongelmatilanteissa, hyvän johtajan motivointikeinoja ja Hok-Elannon päälliköiden kokemuksia hyvästä ja huonosta johtajuudesta.

9.1.1 Hyvän johtajan käytös ja periaatteet

Seuraavassa taulukosta ilmenee Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia liittyen hyvän johtajan käytökseen ja periaatteisiin.

Taulukko 11. Hok-Elannon päälliköiden näkemyksiä hyvän johtajan käyttäytymisestä ja periaatteista.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALKUPERÄISILMAISUT
Keskustelu oikeudenmukaisuudesta	"Hyvä johtaja kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Ehkä se tasaisuus ja rauhallisuus on niitä kaikkein tärkeimpiä piirteitä." "Hyvä johtaja kohtelee tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti työntekijöitä. "
Keskustelu esimerkillä johtamisesta	"Esimerkki on aina se yks asia. Esimiesten pitää aina olla esimerkillisiä et sä voi olettaa, et jos sä teet jotain erilailla että sun kollegat ne siis matkii, että jos toi on sallittua niin onks se mullekin tietysti. Joukkoja pitäis johtaa niinku edestä eikä takaa" "Elää niinkun opettaa. Asenteellisesti ja niinkun ja mun on turha sanoa, että meillä ei voi olla vaikka rasisti jos mä en itse sitä elä niinkun samalla tavalla. "
Keskustelu periaatteista	" Mulla on kaks sanaa mihin mun johtajuus perustuu, on tämmöstä niinku arvostus työntekijöitä kohtaan ja sitä kautta luottamus. Ilman niitä kahta sanaa sulla ei oo niinku pohjaa tässä johtamisessa mun mielestä et ne on ne kaks tärkeintä sanaa. " "Hyvä johtaja kannustaa ja innostaa tietysti ja pitää positiivista ilmapiiriä yllä ja sit myöskin, että osaa vaatia. "
Keskustelu yksilöiden huomioimisesta	"Ikäpolvien mukana myös niinku johtajuustapojen pitää muuttua, ei voi olettaa että mä voisin johtaa iäkstä ihmistä samalla tavalla kun nuorta ihmistä. Niillä on niin eri käsitykset johtajuudesta et mitä ne arvostaa ja miten se homma toimii. Pitää olla hereillä miten ihmiset haluu, että niitä johdetaan. Eri ihmisiin vaan pätee eri tyylit"
Kesustelu aitoudesta	" Hyvä johtaja on aito. Sä et pysty feikkaa se näkyy kyllä" " Hyvä johtaja on oma itsensä"
Keskustelu johdonmukaisuudesta	" Tietty johdonmukaisuus siinä johtajuudessa antaa mun mielestä työntekijöille paremmat mahdollisuudet suorittaa siitä työstä , että mä en voi olla tänään tätä mieltä ja huomenna samasta asiasta toista mieltä. Työntekijöiden pitäisi kysymystä esittäessään tietää mun vastaus."

Hok-Elannon päälliköiden mielestä hyvä johtaja käyttäytyy tasapuolisesti, rauhallisesti, esimerkillisesti ja on luotettava. Päälliköiden mielestä hyvä johtaja arvostaa sekä itseään, että muita. Päälliköt pitävät tärkeänä myös johtajan olemista läsnä ja kykyä kuunnella omia työntekijöitään. Kaksi viidestä päälliköstä pitävät johtajan aitoa käyttäytymistä erittäin tärkeänä. Päälliköt kokevat, että päällikön tulee olla oma itsensä onnistuakseen.

Kaikki viisi Hok-Elannon päällikköä kokivat esimerkillä johtamisen ja oikeudenmukaisuuden tärkeäksi. Erään ravintolapäällikön sanoin "Esimerkki on aina se

yks asia. Esimiesten pitää aina olla esimerkillisiä et sä voi olettaa, et jos sä teet jotain erilailla että sun kollegat ne siis matkii, että jos toi on sallittua niin onks se mullekin tietysti. Joukkoja pitäis johtaa niinku edestä eikä takaa.” Kaksi viidestä päälliköstä taas kokivat, että vaikka esimerkillä johtaminen on tärkeää, kokevat he kuitenkin, että joukkoja johdetaan takaa eikä paistatella parrasvaloissa.

Yksi päälliköistä painotti, että ennakointi on tärkeä osa johtajuustyötä ja kaksi viidestä päälliköstä koki, että päällikön tulee käyttäytyä kannustavasti ja innostavasti ja yksi päälliköistä koki sen jopa tämän päivän johtajuuden ”jutuksi”. Vain yksi päälliköistä painotti positiivisuutta.

Kolme viidestä päälliköstä piti johdonmukaisuutta tärkeänä. Erään ravintolapäällikön mukaan ”Tietty johdonmukaisuus siinä johtajuudessa antaa mun mielestä työntekijöille paremmat mahdollisuudet suorittaa sitä työstä, että mä en voi olla tänään tätä mieltä ja huomenna samasta asiasta toista mieltä. Työntekijöiden pitäisi kysymystä esittäessään tietää mun vastaus.” Kaksi viidestä päälliköstä piti organisoivaa käytöstä tärkeänä.

9.1.2 Hyvän johtajan prioriteetit

Seuraavassa taulukossa ilmenee Hok-Elannon johtajien alkuperäisilmauksia liittyen hyvän johtajan prioriteetteihin.

Taulukko 12. Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia liittyen hyvän johtajan prioriteetteihin.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALKUPERÄISILMAUKSET
Keskustelu työntekijäkokemuksesta	" Musta kaikkein tärkeintä on työntekijäkokemus. Elikkä se että et niiden työntekijöiden on hyvä olla. Totta kai aina on se, että henkilökunnan pitää tietää meidän tavoitteet. Business, sikshän me siellä ollaan. Pitää sit tavallaan niin ku luoda ne raamit, että missä me tätä hommaa tehdään. Et ne tietää et mikä on meidän tapa ja tyyli tehdä. Sit myös et työkalut on kunnossa, et tota niin ei oo mitää myynnin esteitä. " "Niillä ihmisillä siinä omassa porukassa, et ne jaksais ja sajs itsestään parhaan irti. Mä koen, että esimiehen tehtävä on niinku antaa back uppia ja mahdollistaa toisten onnistuminen."
Keskustelu tiimin rakentamisesta	" Työntekijöihin. Siitähän se kaikki, vaikka saatetaan ajatella, että ne johtajat on se yrityksen tukipilari niin mie oo sitä mieltä että työntekijät on kuitenkin ne, jotka niin ku tekee siellä arjessa sitä työtä. " " Sun pitää keskittyä, et sä löydät oikeet ihmiset et siit se lähtee kaikki sul pitää olla oikee tiimi ja et niillä on hyvä olo tehdä töitä. Kaikki tuntee kuuluvansa osaks tätä joukkoa. Kaikkien pitää olla samassa veneessä ja tuntee et me ollaan yhtä perhettä täällä"
Keskustelu kokonaisuuksista	"Hyvä johtaja ei keskity niinkään nippeleihin vaan sellasiin niinku raamien luomiseen"
Keskustelu tuloksen tekemisestä	" Ja sit tietysti tuloshan se on mitä me ollaan täällä tekemässä. Se tulos tehdään just näistä, et sä rakennat sen tiimin ja sit meillä on tietyt pelisäännöt ja ja myynnin maksimoinnit ja sit kaikki nää meidän omat tavat tehdä asioita ja näi ja sitte katot, katteet on kunnossa ja kulut niinku aisoissa. Siitähän se tulos syntyy. Aika pitkälti tää johtajan työ arvioidaan tuloksen perusteella. "
Keskustelu kehitystyöstä ja tulevaisuudesta	" Ja sit tähän kuuluu vahvasti tjan paikan kehittäminen, että tota ei voi luottaa, että huomenna meillä, että maailma on samanlainen kun tänään. Pitää miettii sitä tulevaisuutta vähän pidemmälle eteenpäin. " " Johtaja visioi jotenkin että minä uskon tämän yksikön menevän tähän suuntaan ja minä pyrin viemään sitä tähän suuntaan. Niinku yleisesti peilaa mitä maailmassa ja alalla tapahtuu. "

Hok-Elannon päälliköt keskittyvät työntekijöihin, raamien luomiseen, tuloksen tekemiseen, tulevaisuuteen ja kokonaisuuksien hallintaan.

Kaikki viisi päällikköä pitivät työntekijöihin keskittymistä tärkeimpänä asiana. Päälliköt uskovat, että tiimin ja työntekijöiden kautta tehdään tulos ja kun ihmiset voivat hyvin niin voivat myös asiakkaat hyvin. Erään liikeideapäällikön sanoin hyvä johtaja keskittyy ” Työntekijöihin. Siitähän se kaikki, vaikka saatetaan ajatella, että ne johtajat on se

yrittäjien tukipilari niin mie oon sitä mieltä että työntekijät on kuitenkin ne, jotka
niin ku tekee siellä arjessa sitä työtä. "

Kaikki viisi päällikköä pitivät tuloksen tekemistä tärkeänä. Erään ravintolapäällikön sanoin
”ja sit tietysti tuloshan se on mitä me ollaan täällä tekemässä. Se tulos tehdään just
näistä, et sä rakennat sen tiimin ja sit meillä on tietyt pelisäännöt
ja ja myynnin maksimoinnit ja sit kaikki nää meidän omat tavat tehdä asioita
ja näi ja sitte katot, katteet on kunnossa ja kulut niinku aisoissa. Siitähän se tulos syntyy.
Aika pitkälti tää johtajan työ arvioidaan tuloksen perusteella."

Kaksi viidestä päälliköstä painottivat myös tulevaisuuden visiointia ja kehitystyötä. He
pitivät tärkeänä sitä, että johtaja seuraa, mitä alalla ja maailmassa tapahtuu, koska
ravintola-alalla huomina ei ole luvattu ja jokainen päivä aloitetaan alusta.

Neljä viidestä päälliköstä piti raamien luomista työntekijöille tärkeänä. Päälliköt kokivat,
että työntekijöiden on tärkeää tietää, mitä tehdään, kenelle tehdään ja miten tehdään.

9.1.3 Ongelmatilanteet

Seuraavassa taulukossa ilmenee Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia liittyen ongelmatilanteiden hoitamiseen.

Taulukko 13. Alkuperäisilmauksia Hok-Elannon päälliköiden näkökulmista liittyen ongelmatilanteiden hoitamiseen.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALKUPERÄISILMAUKSET
Keskustelu asioiden heti hoitamisesta	"Otetaan suoraan puheeksi" "No mä tykkään ajatella, että tarttuu härkää sarvista, että nostaa kissan pöydälle. Reagoi siihen niin ku sillä tavalla viipyilemättä." "Pitää puuttua. Pahinta on se, että ei tee mitään."
Keskustelu rauhallisuudesta	"Hötkyily ei auta mitään" "Säilyttää mallinsa" "rauhallisesti"
Keskustelu yksityisyydestä	"Paljon kahdenkeskistä keskustelua, ketään ei voi nolata niinku julkisesti se on pahinta mitä voi tehdä, että sä tuot jonkun ongelman esille, että kaikki kuulee siitä." "Niistä ei kannata tehdä numeroa niistä ongelmista." "Ei oteta puheeksi kaikkien kuullen."
Keskustelu eri näkökulmista	"Sitä pitää vähän pystyä kattoo niin ku usealta kantilta sitä asiaa. Pitää pystyy kuuntelemaan erilaisia näkökulma, vaikka ne ei ois ihan niin ku oman näkösiä." "Pitää kuunnella eri näkökulmat ja näkökannat. Jos on vaikka konflikti tilanne kahden työntekijän kesken sun pitää niin ku kuunnella molemmat osapuolet ja totuushan on jossain siellä välillä."

Hok-Elannon päälliköt kokevat, että ongelmatilanteet pitää hoitaa yksityisesti, rauhallisesti, viipyilemättä ja kaikki näkökannat huomioon ottaen. Päälliköt kokevat, että ketään ei saa nolata julkisesti ja että asioista ei saa tehdä isoa numeroa. Erään ravintolapäällikön sanoin, "sitä pitää vähän pystyä kattoo niin ku usealta kantilta sitä asiaa. Pitää pystyy kuuntelemaan erilaisia näkökulma, vaikka ei ois niin ku oman näkösiä." Kaikki päälliköt kokivat, että ongelmatilanteet pitää hoitaa viipyilemättä. Kolme viidestä päälliköstä painotti kaikkien näkökulmien huomioon ottamista.

9.1.4 Motivoiminen

Seruaavassa taulukossa näkyy Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia liittyen työntekijöiden motivointiin.

Taulukko 14. Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia liittyen työntekijöiden motivointiin

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALKUPERÄISILMAUKSET
Keskustelu palkitsemisesta	"Kyllä mä koen, että kun ne palkinnot on kuitenkin niinku rahalliselta arvoltaan aika pieniä, mutta siinä on vielä sitä tärkeämpää se tunnustuksen saaminen ja että se hyvä työ on huomattu. Pienenä bonuksena se, että meidän ala on valtavan huonosti palkattua ja raskasta niin mä luulen, että silti leffa lippu on kaikille tervetullut, koska se on kuitenkin rahan arvoinen juttu"
	"Sekin on hyvin yksilöllistä toiset ei missään nimessä tarvitse ja toiset saa sieltä sen motivaation. Toiset kokee esimerkiksi, että semmonen niinku uudet haastavammat työtehtävät on suurempi motivaattori kuin saatu palkinto. Mä en ite usko, että palkka tai palkinto tai mikä se onkaan niin itsessään riittää motivoimaan, se näkyy siinä työssä jos sun ainoa motivaatio on palkitseminen tai palkka. Lopullisesti motivaation pitää syntyä jostain muusta, muuten se ei oo pitkäaikaista."
	"Voi olla aika paljon helpompi ojentaa se elokuvalippu kun kertoo miks just sinä oot onnistunut sun työssä ja se elokuvalippu on niinku et kiitos hyvästä työstä ja se on esimiehellekin helppo ratkaisu."
Keskustelu palautteenannosta	"Kyllä varmaan se rakentava palaute niin kyl se on varmaan se mitä saadaan liian vähän."

Hok-Elannon päälliköt kokevat parhaiksi motivaatio keinoiksi palkitsemisen, palautteenannon, tavoitteiden kertomisen ja yksilöiden huomioimisen. He kokevat myös, että itse raha ei ole pitkäkestoinen motivaatiokeino. Päälliköt kokevat myös, että motivointi on yksilöllistä – kaikki keinot eivät toimi kaikkiin. Johtajat kokevat, että tietyt työntekijät kaipaavat enemmän palkitsemista ja yksilöllistä huomioimista kun taas puolestaan toisille työntekijöille motivaatio on sisäsyntyinen asia, joka tulee luonnostaan.

Yksi päälliköistä kokee palkitsemisen vaikeaksi, koska kokee työntekijöiden kokevan sen epätasa-arvoiseksi. Erään liikeideapäällikön sanoin "Mitä jos mä annan tälle yhelle tän leffalipun, kokeeks ne muut et ne muut ei ollu niin hyviä." Hän kokee tasa-arvoisen palkitsemisen hankalaksi ja keskittyy itse sanallisen palautteen antamiseen. Kaksi päälliköistä kokevat, että rakentavaa palautetta annetaan liian vähän.

9.1.5 Esimerkkejä hyvästä ja huonosta johtajuudesta

Seuraavassa taulukossa ilmenee Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia liittyen päälliköiden kokemuksiin hyvästä johtajuudesta.

Taulukko 15. Hok-Elannon päälliköiden kokemuksia hyvästä johtajuudesta.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALKUPERÄISILMAUKSET
Keskustelu asioiden toimivuudesta	"Kun katot et kaikki vaan toimii. Kaikki palat loksastelee ja kaikki pyörii ympärillä niin ku tiedät sä just niin ku pitää"
Keskustelu johtajan läsnäolosta ja innostavuudesta	"Yks päällikkö nousee yli muiden se oli niin sydämellä mukana, niin läsnä ja innosti ja kannusti ja se myöskin ittee opetti."
Keskustelu epäonnistumisien sallimisesta	"Ainahan kaikki ei mee nappiin ja se on tärkeää mun mielestä, että epäonnistumisia niinku sallitaan ja ymmäretään se tosi asia, että jos ei mitään tee niin ei tee kyllä virheitäkään ja että tekeväälle sattuu ja niinku et jos ajatus on ollut hyvä vaikka se ei sit mennykkään putkeen niin mun mielestä siitäkään ei voi sitten sanktioida ihmisiä"
Keskustelu luottamuksesta	"Valtuuden ja vastuu oli selkeesti kerrottu ja sain paljon vastuuta niin ku just niin paljon mitä jaksoin kantaa. Sit seurattiin välillä et kuinka paljon mä tavallaan jaksan sitä vastuuta kantaa. Se oli sellasta vierestä johtamista ja yhdessä tekemistä." " Mä oon tullu aika hyvin johdetuksi. Mä oon saanut aika vapaat kädet monesti niinku kuten sanoin niissä raameissa tai sillon olen kokenut, että johtajuus on ollut hyvää kun mulla on ollut ne raamit, mutta oon saanut vapaasti niiden sisällä vapaasti toteuttaa nii ku niitä ajatuksia. "

Kaksi Hok-Elannon päällikköä koki saaneensa hyvää johtajuutta silloin, kun vastuu ja raamit oli kerrottu selkeästi. Päälliköt kokivat saaneensa vapaat kädet toteuttaa itseään raamien sisällä. Erään ravintolapäällikön sanoin, "valtuus ja vastuu oli selkeesti kerrottu ja sain paljon vastuuta niin ku just niin paljon mitä jaksoin kantaa. Sit seurattiin välillä et kuinka paljon mä tavallaan jaksan sitä vastuuta kantaa. Se oli sellasta vierestä johtamista ja yhdessä tekemistä." Nämä kaksi päällikköä kokivat myös luottamuksen hyvin tärkeänä osana tätä hyvää johtajuuskokemusta. Yksi päälliköistä painotti läsnäoloa ja päällikön innostuneisuutta. Keskustelin myös kolmen päällikön kanssa epäonnistumisien sallimisesta, minkä he kokivat erittäin tärkeäksi asiaksi.

Seuraavassa taulukossa ilmenee Hok-Elannon päälliköiden kokemuksia huonosta johtajuudesta.

Taulukko 16. Hok-Elannon päälliköiden alkuperäisilmauksia huonoista johtajuuskokemuksista.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALKUPERÄISILMAUKSET
Keskustelu huonosta organisoinnista ja ennakoimisesta	"Joskus välillä kiireen keskellä ois hyvä jakaa enemmän niitä rooleja, että ei mennä vaan omalla painollaan "
Keskustelu epäreilisuudesta	" Ei oo ollu tasapuolista " "Todella epäoikeudenmukaista ja epäasiallista."
Kokemuksia mielivaltaisuudesta	"Jollain tavalla mielivaltaista. Ollaan johdettu niin ku vallalla. Ollaan pimitetty tietoa, että ollaan niin ku tehty itsestä tärkeämpi."
Keskustelu uskottavuudesta	"Pitää tuntee alaa. Siitä menee niin ku uskottavuus siltä johtajuudelta jos et oo vaikka päivääkään alalla ollu. Siinä pitää olla se tieto taito se on se a ja o että pitää tuntee alaa ja et on se ammattitaito taustalla. "

Hok-Elannon päälliköiden mielestä huonoa johtajuutta on ollut mielivaltaisuus, epäreilu käyttäytyminen, huono organisointi, tiedon pimennossa pitäminen ja ammattitaidon puute. Kaksi päälliköistä piti myös norsunluutorni johtamista huonona johtamisena. Päälliköiden mielestä ihmisiä pitäisi näkyä enemmän ja työtä pitäisi tehdä yhdessä eikä vaan sähköpostin välityksellä.

9.2 Hok-Elannon päälliköiden käsityksiä vaikuttamisjohtajuudesta

Monet päälliköt kokivat tämän segmentin vaikeaksi. Kolme viidestä päälliköstä pyysi minua tarkentamaan, mitä vaikuttamisella tarkoitetaan.

Tässä segmentissä Hok-Elannon päälliköiden näkemykset erisivät kaikista eniten. Yksi päälliköistä koki, että työntekijöihin vaikutetaan avoimuudella. Yksi päälliköistä koki, että työntekijöihin vaikutetaan läsnäololla ja palautteenannolla. Erään päällikön mielestä vaikuttamista oli turvallisuudentunteet antaminen ja raamien asettaminen. Tämän päällikön mielestä arvojen viestiminen on myös erittäin tärkeää ja että ne kohtaavat ihmisten omien arvojen kanssa. Erään päällikön mielestä vaikuttamista oli tasapuolisuus

ja oikeudenmukainen käyttäytyminen. Yksi päälliköistä taas koki esimerkillisyyden olevan parasta vaikuttamisjohtajuutta.

Kaksi päälliköistä koki, että sekä luonne (trait) että vaikuttaminen (influence) vaikuttaa johtajuuden toteutumiseen. Kaksi päälliköistä kokee, että näitä asioita on vaikea erottaa toisistaan. Yksi päälliköistä kokee, että johtajuus tulee persoonan kautta. Tämän päällikön sanoin ” On niin paljon johtajia kun on ihmisiäkin. Se tulee persoonan kautta se johtajuustapa aika pitkälti. ” Kolme johtajista uskoo, että johtajuutta voi oppia ja että siinä voi kehittyä. Kahden päällikön kanssa tämä ei tullut puheeksi.

9.3 Yhteenveto johtajuudesta

Hok-Elannon johtajat kokevat johtajuuden muuttuneen viimeisen 5-10 vuoden aikana. Johtajuus koetaan enemmän tunnejohtajuutena ja ihmisjohtajuutena asijahtajuuden ja tulosjohtajuuden sijasta. Hok-Elannon johtajat kokevat tuloksen tekemisen alkavan ihmisistä ja tämän korreloivan suoraan asiakastytyvyyteen.

Hok-Elannon päälliköiden mukaan haasteita ravintola-alan johtajuudelle tuo työvoimapula, vähäinen työkokemus ja ajan vähäisyys. Päälliköt kokevat tehtäviä olevan liikaa aikaan nähden. Keskusteluissa nousi esille myös ravintola-alan oleminen monelle vain läpikulkuammatti. Kysymys heräsi siitä, että mistä saataisiin uusia alan ammattilaisia ja esimiehiä, joilla löytyisi myös alan työkokemusta?

Hok-Elannon päälliköiden mielestä hyvä johtaja käyttäytyy tasapuolisesti, rauhallisesti, esimerkillisesti ja on luotettava. Näistä kahdeksi suurimmaksi yhteiseksi piirteeksi muodostui tasapuolisuus ja esimerkillisyys. Päälliköt kokevat myös arvostuksen olevan tärkeää työntekijän ja johtajan välillä. Hok-Elannon päälliköt kokevat, että johtajuuden tulee olla aitoa.

Hok-Elannon päälliköt keskittyvät työntekijöihin, raamien luomiseen, tuloksen tekemiseen, tulevaisuuteen ja kokonaisuusien hallintaan. Päälliköt uskovat, että työntekijöiden kautta tehdään tulos. Johtajien mielestä on tärkeää artikuloida mitä tehdään, kenelle tehdään ja miten tehdään.

Hok-Elannon päälliköiden mielestä ongelmatilanteet tulee hoitaa yksityisesti, viipyilemättä ja kaikki kannat huomioon ottaen. Päälliköt kokivat myös rauhallisuuden olevan tärkeä ominaisuus ongelmatilanteita hoidettaessa.

Hok-Elannon päälliköt kokevat työntekijöiden motivoinnin olevan yksilöllistä. Päälliköt tunnustavat, että kaikkia ei johdeta eikä motivoida samalla tavalla. Päälliköt kuitenkin ovat todenneet palkitsemisen, palautteen annon ja tavoitteiden artikuloinnin parhaiksi motivaatiokeinoiksi. Palkitseminen koettiin päälliköiden kesken myös vaikeaksi tasapuolisuuden näkökulmasta katsottuna.

Hok-Elannon päälliköt ovat kokeneet hyvää johtajuutta silloin, kun vastuu ja raamit on artikuloitu selkeästi. Hok-Elannon päälliköt ovat pitäneet myös epäonnistumisten sallimista tärkeänä. Luottamus koettiin myös tärkeänä osa-alueena hyvässä johtajuudessa.

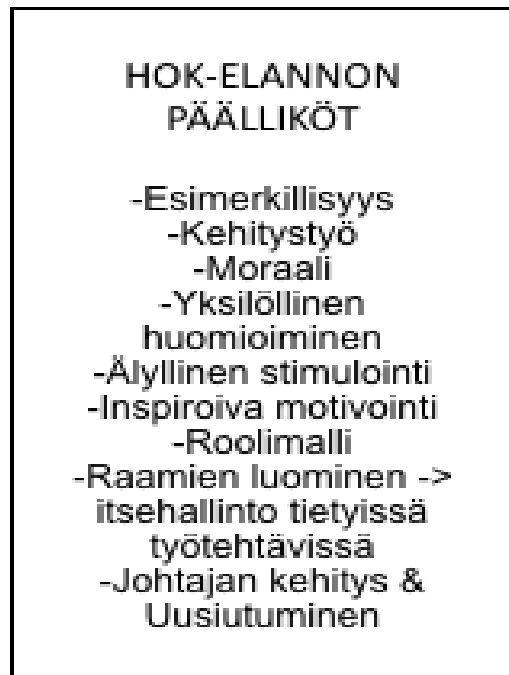
Huonoa johtajuutta Hok-Elannon päälliköiden mielestä on norsunluutorni johtaminen, mielivaltainen johtaminen ja johtajan ammattitaidottomuus.

Vaikuttamisjohtajuutta on kaikki toisiin vaikuttaminen tavoitteena yhteisen tavoitteen saavuttaminen. (Northouse 2013, 5.) Hok-Elannon päälliköt kokevat, että yhteinen tavoite ja tavat, millä asioita tehdään johtaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Hok-Elannon päälliköt kokevat, että työntekijöiden arvostaminen ja esimerkillisyys vaikuttavat työntekijöiden fiilikseen ja haluun tehdä töitä hyvin, joka taas puolestaan vaikuttaa asiakastyytyvyyteen. Tämä kaikki kiertää ison ympyrän ja vaikuttaa positiivisesti tulokseen ja johtajan työhön. Vaikutusjohtaminen on molemminpuolista vaikuttamista ja koen, että tämä toteutuu Hok-Elannon päälliköiden ja työntekijöiden välillä.

Työelämä2020.fi mukaan Suomalainen johtaja ei tee itsestään numeroa ja harjoittaa matalaa hierarkiaa. Tämä näkyi myös Hok-Elannon päälliköiden vastauksista – työtä tehdään yhdessä, yhteisten tavoitteiden eteen ja matalalla hierarkialla. Kukaan ei ole toisen yläpuolella, mutta selvää oli, että loppukädessä päällikkö on kuitenkin se, joka tekee päätökset.

Hok-Elannon päälliköiden johtajuuskäsitykset korreloivat lähes kaikkien tietoperustassa läpikäymieni johtajuustyylien kanssa. Hok-Elannon päälliköiden ajatukset yhtenevät kuitenkin eniten transformatiivisen johtajuuden kanssa.

Seuraavassa kuviossa on lueteltu Hok-Elannon johtajien näkemykset, jotka yhtenevät transformatiivisen johtajuuden kanssa.



Kuvio 7. Hok-Elannon päälliköiden näkemykset, jotka yhtenevät transformatiivisen johtajuuden kanssa.

Hok-Elannon päälliköt uskovat esimerkillisyyteen, kehitystyöhön, korkeaan moraaliin, yksilöiden huomioimiseen, haasteiden tarjoamiseen, raamien luomiseen ja johtajan kehittymiseen. Vain yhden Hok-Elannon päällikön mielestä roolimallina oleminen alaisille ja esimerkillisyys ovat kaksi eri asiaa. Osa päälliköistä koki, että roolimallina oleminen tulee heille luonnostaan kun taas puolestaan osa piti sitä vaan hyvänä lisänä työsuhteessa. Kukaan päälliköistä ei pitänyt roolimallina oloa negatiivisena asiana.

Autenttisesta johtajuudesta tutut relationaalinen avoimuus ja tasapainossa oleva prosessointi korreloi eniten johtajien näkemysten kanssa hyvästä johtajuudesta. Autenttisessa johtajuudessa on sallittua näyttää avoimesti ja kunnioittavasti omat negatiiviset että positiiviset tunteet. Tasapainoinen prosessointi kertoo Hok-Elannon päälliköiden kyvystä ottaa kaikki näkökannat huomioon ennen lopullista päätöstä. Hok-Elannon päälliköt kokivat myös oikeudenmukaisuuden näissä tilanteissa olevan tärkeää, mikä on myös osa autenttisen johtajuuden tasapainoista prosessointia.

Transaktionaalisesta johtajuudesta isoimpana yhteisenä piirteenä näkyy työntekijöiden palkitseminen. Transaktionaalisen johtajuuden mahdollisessa palkitsemisessa johtaja asettaa työntekijöille tavoitteet, joista palkitaan asianmukaisesti (St. Thomas University 2018)

Eettisestä johtajuudesta löytyy myös paljon samaa Hok-Elannon päälliköiden näkemysten kanssa. Eettisessä johtajuudessa näkyvät rehellisyys, oikeudenmukaisuus, toisten arvostaminen ja yhteisön rakentaminen ovat myös lähellä Hok-Elannon päälliköiden sydäntä.

Vähiten yhteisiä piirteitä löysin Hok-Elannon päälliköiden näkemysten kanssa hengelliseen johtajuuden, jaetun johtajuuden ja yhdistävän johtajuuden kanssa.

Palvelujohtajuudessa emotionaalinen parantuminen ja seuraajien pistäminen etusijalle korreloi eniten Hok-Elannon päälliköiden näkemysten kanssa. Emotionaalisessa parantumisessa johtaja ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisyyden ja varaa aikaa esiintyvien ongelmien puimiseen (Northouse 2013, 227). Hok-Elannon päälliköiden sekä palvelujohtajuuden näkökulmasta työntekijät ovat tärkeämmässä roolissa johtajan sijasta.

10 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia Hok-Elannon päälliköiden käsityksiä hyvästä johtajuudesta, vaikuttamisjohtajuudesta ja miten päälliköt kokevat ravintola-alan johtajuuden yleisesti. Mielestäni tutkimukseni antoi kattavan käsityksen siitä, miten ison organisaation päälliköt kokevat hyvän johtajuuden. Tutkimukseni toi esille myös johtajien pitkälti samankaltaiset käsitykset hyvästä johtajuudesta, joka on mielestäni tärkeä tieto Hok-Elannolle johtajuuden kehittämisen näkökulmasta. Koen, että jossakin ollaan onnistuttu, jos päälliköt pystyvät viemään samaa johtajuuslinjaa eteenpäin huolimatta siitä, että osa päälliköistä työskentelee täysin erilaisissa ravintolakonsepteissa.

Aikaisempien tutkimusten perusteella ravintola-alalle kaivattaisiin enemmän tunnejohtajuutta ja ihmisjohtajuutta ja Hok-Elannon päälliköiden näkökulmien perusteella tämä murros olisi tapahtumassa. Asiajohtajuus ja niin sanottu rahajohtajuus on siirtymässä sivuun ja keskittyminen on siirtynyt enemmän työntekijöihin. Koen, että tämä oli tutkimukseni yksi tärkeimmistä tuloksista.

Koin yksilöteemahaastattelun olevan toimiva haastattelumenetelmä omalle tutkimukselleni. Koin pääseväni syventämään haastatteluita tarpeen mukaan, koska haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ryhmähaastatteluiden sijasta. Hok-Elannon päälliköihin oli helppo saada yhteyttä ja he osoittivat kiinnostuneisuutensa tutkimustani kohtaan. Päälliköt pitivät tutkimukseni aihetta tärkeänä ja suurin osa halusi kuulla myös työn tuloksista jälkeempään. Koin, että kaikki haastatteleman päälliköt olivat avoimia ja luotettavia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa työn tutkija vaikuttaa poikkeuksetta työn tuloksiin. Tämä ilmenee tutkijan omien mielipiteiden ja pohdinnan näkymisessä tekstissä. (Eskola & Suoranta 2008, 210.) Tutkijan vastuu on suuri pohdintaa ja ratkaisuja tehdessä ja tämän vuoksi pyrin olemaan mahdollisimman huolellinen ja katsomaan tuloksia monelta kantilta ennen lopullista tulkintaa. Koin tämän ajoittain vaikeaksi ja välillä koin, että en uskalla tehdä omia pohdintoja ollenkaan, että oma ääneni ei sekoittuisi liikaa tutkimusten tulosten kanssa.

Kvalitatiivista tutkimusta pitää arvioida, jotta voidaan tietää, ovatko esitetyt argumentit oikeudenmukaisia ja perusteltuja. Tutkimuksessa tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti tutkittava ilmiö. Aineistonkeruu tulee myös kuvata tarkoin kuin myös siihen liittyvä toiminta. (Eskola & Suoranta 2008, 212.) Koen, että tämä toteutuu työssäni. Tietoperustassa on

kuvattu johtajuustyylit ja työhön liittyvät käsitteet. Empiirisessä osassa kävin läpi aineistonkeruumenetelmän ja siihen liittyvät komponentit.

Koen, että tutkimuksestani on hyötyä Hok-Elannon päälliköille, Hok-Elannolle yrityksenä, Hok-Elannon työntekijöille ja Haaga-Helia ammattikorkeakoululle. Hok-Elannon päälliköt saavat tietoa tutkimukseni perusteella siitä, millaisia käsityksiä heidän johtaja kollegoillaan on hyvästä johtajuudesta ja sitä kautta tietoa siitä, millaisessa yrityksessä he työskentelevät. Hok-Elanto saa käsityksen päälliköidensä johtajuus näkökulmista ja voivat tätä kautta pohtia, täsmäävätkö nämä käsitykset yrityksen käsitysten kanssa. Hok-Elannon työntekijät näkevät, mitä heidän johtajansa ajattelevat johtajuudesta ja voivat miettiä, onko tämä sellaista johtajuutta, mitä he tukevat ja onko tämä sellainen yritys missä he haluavat työskennellä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu hyötyy tästä tutkimuksesta tulevien esimiesten kouluttamisen näkökulmasta. Koen tärkeäksi, että tulevat esimiehet saavat ajankohtaista tietoa siitä, millaista johtajuus on Suomessa ja ravintola-alalla tällä hetkellä.

Tutkimukseni pohjalta ei voida tehdä kuitenkaan yleistyksiä ravintola-alan johtajuudesta. Näytteeni oli suhteellisen pieni ja yleistyksen tekemiseksi vaadittaisiin laajempaa tutkimusta ravintola-alan johtajuudesta ja Hok-Elannon päälliköiden näkökulmista.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan Hok-Elannon päälliköiden näkemyksiin syventymistä, Hok-Elannon päälliköiden näkemysten toteutumisen tutkimista yksiköissä ja Hok-Elannon työntekijöiden näkemysten vertaamista päälliköiden näkemysten kanssa. Jatkotutkimusten tulosten avulla Hok-Elannolla on mahdollisuus parantaa lopulta työntekijätyytyväisyyttä Hok-Elannon ravintoloissa.

Lähteet

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

Anderson, M.H. Sun, P.Y.T. 2017. Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full Range' Theory. International Journal Of Management Reviews. Luettavissa: [Reviewing Leadership Styles Overlaps and.pdf](#). Luettu: 29.9.2018.

Antes, A.L, Cauhgron, J.J. Friedrich, T.L, Mumford, D.M. 2008. Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Alison_Antes/publication/222269189_Charismatic_id_eological_and_pragmatic_leadership_Multi-level_influences_on_emergence_and_performance/links/57927cf608ae33e89f7ad34f.pdf. Luettu: 15.10.2018.

Avolio, B. Gardner, W. Peterson, S. Walumbwa, F. Wernsing, T. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Luettavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/d65c/aca5313e2b7febd6e40feae88d65a2c3472.pdf>. Luettu. 28.10.2018.

Bass, B.M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. Luettavissa: http://techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf. Luettu: 11.10.2018.

Bono, J. Gerhardt, M. Ilies, R. Judge, T. 2002. Journal of Applied Psychology. Personality And Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. Luettavissa: <https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/judge%20bono%20ilies%20gerhar dt%20pers%20and%20ldrship%202002.pdf>. Luettu: 5.11.2018.

Brown, M. Mitchell, M. 2010. Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. Business ethics quarterly. Luettavissa: http://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/05/Brown_Mitchell_2010_Ethical_and_unethical_leadership_BEQ.pdf. Luettu: 15.10.2018.

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.

Bryson, J.M. Crosby, B.C. 2010. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. The Leadership Quarterly 21. Luettavissa: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46491650/j.leaqua.2010.01.00320160614-3352-10808by.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1542650560&Signature=zix80PBHYVNBUCoyji2xvyFbQ3o%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIntegrative_leadership_and_the_creation.pdf. Luettu: 28.10.2018.

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

DeVries, D.L. Kaiser, R.B. 2000. LEADERSHIP STYLES. Kaplan DeVries Inc. Luettavissa: [http://kaplandevries.com/images/uploads/LeadershipStyles\(Kaiser&Devries2000\).pdf](http://kaplandevries.com/images/uploads/LeadershipStyles(Kaiser&Devries2000).pdf). Luettu: 26.11.2018.

- Digitalcommons 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a theory-Based Measure. Luettavissa: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>. Luettu: 18.10.2018
- Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta vastapaino. Tampere.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.
- Fry, L.W. Matherly, L.L.2006. Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study. Luettavissa: <https://www.iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTOrgPerfAOM2006.pdf>. Luettu: 15.10.2018.
- Greenleaf 2016. Center for servant leadership. Luettavissa: <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>. Luettu: 12.10.2018.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. 2. painos. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.
- Hypänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Kniivilä, S. Lindblom-Ylänne, S. Mäntynen, A. 2007. Tiede ja Teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Gaudeamus Oy. Tallinna.
- McClaskey, J.A. 2014. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. Journal of Business Studies Quarterly. Luettavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/f584/807652909f1c90c5a647ebcea142d2260d9a.pdf>. Luettu: 18.10.2018.
- Metron, R.K., Fiske, M. & Kendall. P.L. 1956. The focused interview. A manual of problems and procedures. Glencoe, IL: Free Press.
- Northouse, P.G. 2007. Leadership. Theory and Practice. Fourth Edition. SAGE Publishing, Inc. California.
- Northouse, P. G. 2013. Leadership. Theory and Practice. Sixth Edition. SAGE Publications, Inc. California.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Tyoelama2020. Millaista on suomalainen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa? Luettavissa: http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/yleiset/millaista_on_suomalainen_johtaminen_nyt_ja_tulevaisuudessa.5297.news. Luettu: 19.9.2018.
- Kotter, J.P. Leadership: What is it? Luettavissa: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/33554_Chapter1.pdf. Luettu: 24.10.2018.

Kottla, T. 2009. Tunnejohtamisen mahdollisuudet johtamisen kehittämisessä ravintola-alalla. Yamk-Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7018/Kotila_Tuija.pdf?sequence=1. Luettu: 19.9.2018

Sarajarvi, A. Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

St. Thomas University. 2018. What Is Transactional Leadership? How Structure Leads To Results. Luettavissa: <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transactional-leadership.aspx>. Luettu: 18.10.2018.

St. Thomas University. 2018. What Is Transformational Leadership? How New Ideas Produce Impressive Results. Luettavissa: <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transformational-leadership.aspx>. Luettu: 18.10.2018.

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: 20.9.2018.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

HAASTATTELU

Aihe: ”Johtajuus Hok-Elannon päälliköiden näkökulmasta”

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

1. Vuodet esimiehenä
2. Työvuodet ravintola-alalla

RAVINTOLA-ALAN OMINAISPIIRTEET JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA

1. Millaista johtajuus on mielestäsi ravintola-alalla?
2. Mitkä asiat asettavat haasteita johtajuudelle ravintola-alalla?
3. Millainen ravintola-alan johtajuuden tila on yleisesti? Perustele.

JOHTAJUUS HOK-ELANNON PÄÄLLIKÖIDEN NÄKÖKULMASTA

1. Miten hyvä johtaja käyttäytyy mielestäsi?
2. Mihin hyvä johtaja keskittyy mielestäsi?
3. Millä tavoin hyvä johtaja vaikuttaa työntekijöihin?
4. Miten hyvä johtaja käyttäytyy ongelmatilanteissa?
5. Millaista organisaatiokulttuuria hyvä johtaja luo mielestäsi ja miten?
6. Voiko johtaja toimia roolimallina, jos kyllä, miten? Jos ei, miksi? Perustele.
7. Miten hyvä johtaja motivoi työntekijöitä?
8. Kerro tilanteesta, jossa olet kohdannut hyvää johtamista
9. Kerro tilanteesta, jossa olet kohdannut huonoa johtamista
10. Kerro vielä omin sanoin mitä on mielestäsi hyvä johtajuus

