



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PUUN JA KUOREN VÄLISSÄ RAVINTOLASSA

Väliportaan esimiehen johtamistyyliä
tamperelaisissa ravintoloissa

Joonas Koto

Opinnäytetyö
Joulukuu 2018
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus

KOTO JOONAS:

Puun ja kuoren välissä ravintolassa

Väliportaan esimiehen johtamistyylit tamperelaisissa ravintoloissa

Opinnäytetyö 26 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Joulukuu 2018

Tämä opinnäytetyö pyrkii selvittämään, millaisia väliportaan esimiehiä Tamperelaisissa ravintoloissa työskentelee nykypäivänä. Opinnäytetyössä on teoriaosuus, joka käsittelee johtajuutta sekä johtamistyylilien yhdistelemistä. Lisäksi teoriaosuudessa kerrotaan lyhyesti ravintola-alasta ja sen haasteista toimintaympäristönä Suomessa. Työssä on tutkimusosuus, joka on laadullinen haastattelu väliportaan esimiehille Tamperelaisissa ravintoloissa. Tätä lukua seuraa tulokset ja tulosten analysointi. Opinnäytetyön pohdinnassa kirjoitetaan tulosten ja tutkimuksen merkityksestä.

Opinnäytetyön tulokset esittävät, että väliportaan esimiehet pitävät palvelun laatua todella arvokkaana ja jakavat vastuuta alaisilleen kykyjen mukaan. Työ esittelee kolme johtajatyyppeä, jotka on nimetty heidän ja alaistensa välisen suhteen mukaan. Johtajatyypit ovat neuvotteleva-, hallitseva- ja tukeva johtaja. Opinnäytetyön tuloksien perusteella johtajien johtamistyylin valintaan vaikuttaa ennen kaikkea heidän koulutuksensa ja persoonansa, joka näkyy siinä kuinka he priorisoivat ihmiskeskeisyyden ja selkeän toiminnan välillä.

Asiasanat: johtaminen, ravintola, opinnäytetyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Hospitality Management

KOTO, JOONAS:

Between the rock and a hard place in a restaurant
The leadership styles of middle management staff in restaurants in Tampere

Bachelor's thesis 26 pages, appendices 2 pages
December 2018

This thesis seeks to find out what manner of leaders there are in middle management positions in restaurants in Tampere today. The work contains theory about leadership and management styles and how they are combined. It also contains a brief description of the restaurant industry in Finland and what challenges it contains. The thesis follows up with the research part, a qualitative interview for restaurant workers in middle management positions in restaurants in Tampere. The next chapter presents the results of the interviews and the conclusions drawn from those results. The thesis concludes with reflection on the results and the thesis overall.

The thesis' results show that middle management in restaurants in Tampere hold service in high value and share responsibility and authority based on competence. The thesis compiles three leader-types, named based on their relation to their subordinates. These types are named negotiating-, ruling- and supporting leaders. According to the thesis' findings, leaders style choice is defined especially by their education and personality, which shows in how they prioritize between humancentric and result-focused choices in workplace.

Key words: leadership, management, restaurant, thesis

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEORIAA JOHTAJUUDESTA JA ORGANISAATIOISTA.....	6
2.1	Johtaminen ja johtajuus	6
2.1.1	Autoritäärinen johtaja ja organisaatio	6
2.1.2	Demokraattinen johtaja ja organisaatio.....	7
2.1.3	Laissez-faire johtajuus	8
2.1.4	Transaktionaalinen johtajuus	8
2.1.5	Transformationaalinen eli valmentava johtajuus	10
2.1.6	Paternaalinen johtaminen	11
2.2	Työliyhdistelmät johtamisessa.....	12
2.3	Ravintola-ala toimintaympäristönä.....	13
3	TUTKIMUS	15
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	15
3.2	Tutkimuksen toteutus.....	15
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	17
4.1	Tutkimuksen tulokset.....	17
4.2	Tutkimuksen johtopäätökset	19
4.2.1	Neuvotteleva johtaja.....	21
4.2.2	Hallitseva johtaja.....	22
4.2.3	Tukeva johtaja.....	22
5	POHDINTA.....	23
	LÄHTEET.....	24
	LIITTEET	25
	Liite 1. Haastattelukysymykset	25

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tutkii väliportaan esimiesten johtamistapoja tamperelaisissa ravintoloissa. Työn tavoitteena on selvittää, onko ravintola-alan esimiesten johtamistavoissa havaittavissa yhtäläisyyksiä, ja jos on, niin millaisia. Väliportaan esimiehillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka työskentelevät sekä toimistossa että suorittavissa työtehtävissä ravintolassa.

Opinnäytetyö käyttää aiheen kirjallisuutta teoriapohjassaan koostaen erilaisia johtamistapoja ja sitä, miten johtajat yhdistelevät näitä käytännössä. Kvalitatiivisen haastattelun kautta kootun aineiston avulla pyritään löytämään yhteneväisyyksiä teorian ja haastateltavien väliportaan esimiesten välillä. Lopuksi saaduista tuloksista pyritään koostamaan johtamisprofiileja, jotka kuvaavat realistisesti kentällä käytettäviä johtamistapoja.

Tämän työn ja tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä teoreettista ”täydellistä” johtajaa ravintola-alalle tai väliportaan esimiestehtäviin. Työ ei myöskään pyri korostamaan yhtä johtamismallia muita parempana. Opinnäytetyön tehtävä on selvittää millä tavalla tamperelaisissa ravintoloissa johdetaan ja selvittää, onko näissä tavoissa yhtäläisyyksiä. Sen lisäksi tutkimuksen tulokset tarjoavat lukijalle mahdollisuuden peilata omaa toimintaansa ja analysoida, mitä hän tekee omassa työssään ja kuinka hän voisi täydentää omaa johtamistapojen arsenaaliaan.

Tutkimuksen tuloksena on kuvaus haastateltujen esimiesten arvoista ja päätösmalleista. Lisäksi työ koostaa lyhyesti kolme johtamistyyppiä, jotka ovat hallitseva, neuvotteleva ja tukeva johtaja. Tyyppien nimet viittaavat heidän suhteeseensa johdettaviinsa.

2 TEORIAA JOHTAJUDESTA JA ORGANISAATIOISTA

2.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtajuutta ja johtamista on tutkittu todella paljon. Tutuimpia ja useiten nähtyjä termejä ovat autoritäärinen, demokraattinen sekä Laissez-faire -johtajuus. Kurt Lewin, Ronald Lippitt ja Ralph White tutkivat näitä johtamistyyliä ja suorittivat aiheesta kokeen jo 1939. (Lewin & Lippitt & White 1939.) Näiden lisäksi usein mainittuja johtamistyyliä ovat transaktionaalinen-, transformationaalinen ja paternaalinen johtaminen.

Johtajuutta ja johtajia tutkittaessa on huomioitava, että yksikään johtamistyyli taikka johtaja ei ole ”puhdas”. Jokaisella tekniikalla on yhteisiä toimintamalleja ja arvoja jonkin toisen mallin kanssa. Tämä sääntö pätee myös johtajiin. Tässä osiossa kuvatut johtamistyyliä ja organisaatiot on pyritty kuvaamaan mahdollisimman puhtaassa muodossa ilman, että niitä höystetään muilla johtamistavoilla. Kuvauksissa käytetyt oikean elämän esimerkit ovat näin ollen jo miedosti sekoittuneita ja tarkoitettu vain tukemaan varsinaista teoriaa.

2.1.1 Autoritäärinen johtaja ja organisaatio

Autoritääriselle johtamistyyliä on tyypillistä vallan ja päätöksenteon keskittäminen yksilölle tai pienelle eliitille. Rivijäsenillä on hyvin vähän vaikutusvaltaa päätöksenteossa ja organisaatiossa ei ole paljon dialogia koska käskyt tulevat ylhäältä päin, usein lopullisina versioina ilman muutos- tai sovellusmahdollisuutta. Tästä johtuen autoritaarinen organisaatio on usein nopea liikkeissään ja mikäli johtaja on ollut viisas käskyjä muodostaessaan, autoritäärinen organisaatio voi myös olla todella tehokas. Vaihtoehtoisesti jos käskyt ovat huonosti muotoiltu tai tilanne muuttuu oletetusta, autoritäärisen johtajan organisaatio voi olla hidas reagoimaan. Tieto muutoksesta tulee välittää takaisin eliitille, joka päättää uudesta ratkaisusta, jonka jälkeen käsky välitetään takaisin tilannepaikalle. (Candy, 2018.)

Autoritäärisen johtamisen heikkoutena ylipäätään ovat sen riipuvaisuus johtajasta. Sanonta ”katkaise käärmeen pää ja keho sortuu” kuvaa täydellisesti tällaisen

organisaation ongelmaa. Koska informaatio ja palaute eivät kulje tällaisissa organisaatioissa luonnollisesti ylöspäin, johtajan tulisi myös painottaa perustilanteen silmälläpitoa itselleen. Alaisen tilanteen ymmärtäminen jää johtajan vastuulle, ja ilman tilanteen ymmärtämistä käskyt ovat virheellisiä tai riittämättömiä, mikä johtaa lopulta suuriin vaikeuksiin. Tästä johtuen autoritääriin organisaatio on erittäin riskialtis ja vaatii johtajiltaan älykkyyttä, viisautta ja stressin sietokykyä. Tämä yhdistelmä voi ymmärrettävästi johtaa nopeaan loppuun palamiseen, joka heijastuu suurina vaikeuksina johtajan organisaatiolle valtatyhjiön syntyessä, esimerkiksi sairasloman takia. Johtajan paikka tulee välittömästi täyttää ja käskyjen on jatkuttava, sillä autoritääriin organisaatio alkaa sortua nopeasti ilman selkeitä ohjeita. Sen jäseniä harvoin koulutetaan pitkäjänteiseen itsenäiseen toimintaan tai improvisaatioon. (Hietikko 2010, 129.)

2.1.2 Demokraattinen johtaja ja organisaatio

Demokraattisessa johtamisessa tyypillistä on ryhmän mielipiteiden huomioiminen ja päätöksentekoon osallistuvan ryhmän enemmistön ratkaisun toteuttaminen. Tämän tyyppin organisaatiot usein valitsevat johtajansa tai niiden jäsenillä on mahdollisuus dialogiin aiheesta, vaikka valinta ei lopulta tapahtuisikaan esimerkiksi äänestämällä. (Castil 1994, 4.) Demokraattinen organisaatio ei ole tyypillisesti riippuvainen tietystä henkilöstä. Paikan avautuminen hierarkian jollakin portaalla ei aiheuta suuria riskejä, sillä päätösvalta ja vastuu on jaettu laajalle alueelle, minimoiden organisaation murtumispisteet ja sallien muiden jäsenien kompensoida hetkellistä puutetta. (Hietikko 2010, 76.)

Ihanteellisessa tilanteessa demokraattinen organisaatio on tasaisesti käyvä koneisto. Se kykenee hoitamaan pienet ongelmat paikallisesti ja työmäärä jakautuu tasaisesti osallistuvien jäsenten kesken. Informaatio kulkee sille suunniteltuja kanavia pitkin tasaisella tahdilla. Päätökset ja niiden toteutus tapahtuvat säännöllisellä, ennakoitavalla aikataululla. Kaiken kaikkiaan demokraattinen organisaatio ja johtaja luovat miellyttävän ja vakaan ympäristön. (Lewin & Rippitt & White 1939, 277.)

Pahimmillaan demokraattinen organisaatio on byrokraattinen helvetti. Se on hidas, tehoton ja sekava sen jäsenille ja kaikille jotka yrittävät kontaktia tai yhteistyötä sen kanssa. Demokraattisten organisaatioiden ja johtajan tapa jakaa valtaa ja vastuuta on riskialtista. Mikäli päätäntäprosessi on sekava, päätösvallan pitäjä tai pitäjät eivät uskalla

käyttää valtaansa tai informaation saapuminen oikeille henkilöille on katkonaista, organisaation toiminta hidastuu. Tällaisen organisaation parantaminen voi olla todella haastavaa, sillä pelkästään ongelman lähteen selvittäminen voi olla haastavaa, johtuen vallan hajauttamisesta. (Alanko 2004, 34.)

2.1.3 Laissez-faire johtajuus

Laissez-faire on alunperin ranskaa ja kääntyy vapaasti käännettynä ”Anna mennä”. Valta luovutetaan työntekijöiden käsiin ja heidän luotetaan tuottavan tuloksia itsenäisesti, johtajan jättäytyessä ensisijaisesti tukevaan rooliin, avustaan alaisiaan heidän niin pyytäessään. Tyylin omaperäinen päätösvallan jako vaatii johtajaltaan paljon luottamusta alaisiensa kykyihin ja motivaatioon. Laissez-faire –johtaminen vaatii lähes aina sitä käyttävän organisaation olevan kooltaan pieni ja sen jäseniltä korkeaa koulutus, kokemus ja motivaatiotasoa. (Alanko 2004, 28.)

Tämän tyylin johtamista ei nähdä laajassa mittakaavassa sen luontaisen hallitsemattomuuden takia. Ideaalitulanteessa Laissez-faire johtaa nopeisiin tuloksiin, uusiin ideoihin ja todella korkeaan motivaatioon. Tyylin ylikäyttö tai arviointivirhe, keille tällaisen vastuun ja vallan voi luottaa voi toisaalta rampauttaa koko organisaation hyvin nopeasti. Mikäli organisaatio on liian suuri, mielipiteet jakautuvat ja yksilöt toimivat toisiaan vastaan, pysäyttäen toiminnan tahalaan tai vahingossa. (Lewin & Rippitt & White 1939, 279.) Jos yksilöt eivät ole riittävän taitavia, johtajasta tulee nopeasti lastenvahti, joka päätyy tekemään alaisensa tehtävät kokonaisuuden valvomisen sijasta. Mikäli alaiset eivät ole tarpeeksi motivoituneita, työt eivät edisty ilman, että johtajasta tulee orjapiiskuri, mikä käytännössä tarkoittaa Laissez-fairen vaihtamista negatiiviseen autoritäärisen johtamistyyliin. (Alanko 2004, 38.)

2.1.4 Transaktionaalinen johtajuus

Johtajuus- tai hallinnointitapaa, joka käyttää pääasiallisesti rangaistuksia ja palkintoja työntekijöiden motivoimiseen, voidaan kutsua transaktionaaliseksi. Tämä on hyvin helposti ymmärrettävä ”keppi ja porkkana” –tyyli, joka yksinkertaisimmassa muodossaan on käytännössä urakkapalkka. Johdettava saa tekemästään työstä tietyn palkan ja riippuen työn laadusta ja nopeudesta häntä voidaan palkita bonuksella tai rangaista sakolla. (Bass & Avolio 1990, 22.)

Pidemmälle vietyinä transaktionaalinen johtajuus pitää sisällään johtajuussuhteet, joissa johtaja ja johdettava tekevät vaihtokauppaa, jonka molemmat kokevat itselleen hyödylliseksi ilman että kumpikaan osapuoli kokee häviävänsä. Tällaisella tasolla kyse ei ole enää vain työpanoksesta ja rahallisesta korvauksesta, vaan vaihdossa käytetään myös muita, hankalammin mitattuja resursseja, esimerkiksi henkiseen hyvinvointiin liittyen. (Bass & Avolio 1990, 24) Esimerkkinä tällaisesta valuutasta voi olla että pienen yrityksen päällikkö, joka saapuu työpaikalle aamulla ensimmäisenä, lataa kahvinkeitin, jotta työntekijöillä on heti saapuessa tuoretta kahvia. Sinä päivänä kun esimies saapuu poikkeuksellisesti myöhemmin, on hyvin todennäköistä, että alainen on keittänyt kahvin odottamaan vuorostaan. Samalla lailla alaiselta kysytty ”kuinka voit” ja siihen annettu vastaus ja saman kysyminen takaisin, ovat transaktionaalinen toimi, joka voi parantaa molempien henkistä hyvinvointia. (Hietikko 2010, 195-198) Osallistujat saavat jotakin, mille on vaikeaa asettaa rahallinen arvo ja tämän tyyppisten asioiden ymmärtäminen ja käyttö ovat osa pidemmälle vietyä transaktionaalista johtajuutta.

Kirjassaan *Management By Sauron*, Harri Hietikko luonnehti transaktionaalista johtajuutta ylläpitäväksi. Tämän johtamisen peruslogiikka on hyvin yksinkertaista ja maalaisjärkeä käyttävää. Se nojaa vahvasti jo olemassa oleviin valtarakenteisiin ja käytäntöihin pyrkien säilyttämään vakauden, jonka järjestelmä jossain aikaisemmassa vaiheessa loi. Tämä johtajuus parantaa pikkuasioita ja hioo prosesseja ympäristössään, mutta pitää suuret linjat samalla tavalla kuin ennen varoen heiluttamasta rakenteita, jotka ovat taanneet siihenastisen tilanteen. Vakaus ja valmiit toimintamallit ovat transaktionaalisen johtajuuden kulmakiviä, mutta tämäntyyppinen johtajuus ei ole yksinään joustavaa. Johtaja ja edelleen johdettavat ovat pulassa, mikäli ympäristö muuttuu ja vanhat mallit eivät riitä. Tilanteen muuttuessa transaktionaalinen johtaja joutuu neuvottelemaan uudet vaihdantasuhteet tilanteessa, jossa on epävarmuutta ja siitä seuraavaa stressiä. Tällaiset tilanteet ovat transaktionaalisen johtajan heikoin piste ja vaativat yleensä muita johtamistyyplejä. (Hietikko 2010, 196-199.) Kehittynyt johtaja kykenee tällaisessa tilanteessa hödyntämään pääomaa, jota hän on kerryttänyt pääasiallisen korvauksen ohella ja johtamistyyliä tuomalla vakaudella. Kokematon tai huono johtaja on tällaisessa muutostilanteessa pulassa, sillä hänellä ei ole paljon tarjottavaa neuvotteluun ja joutuu todennäköisesti myöntymään epäsuotuisiin ehtoihin, jotka vaikeuttavat johtajalle edullisen ilmapiirin luomista muutoksen jälkeen. (Alanko 2004, 70.)

2.1.5 Transformationaalinen eli valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus on toimintaa, jossa johtaja pyrkii kasvattamaan ja muokkaamaan alaistensa näkemystä. Transformationaalinen johtajuus ei ole joukko toimintamalleja tai yksinkertaisia tilanteen ratkaisukuvioita. Kyseessä on enemmänkin filosofia. Transformationaalinen johtaja kasvattaa alaistensa kykyjä valmentaen heidän taitojaan ja parantaen näkemystä sekä motivaatiota eri metodien avulla. (Hietikko 2010, 74-75.)

Valmentava johtajuus hyödyntää monia työkaluja toiminnassaan. Se käyttää ennenkaikkea arvoja kuten etiikka, logiikka, kunnianhimo ja johdonmukaisuus. Ajatusten ja toiminnan tulee käydä järkeen. Seuraajan ei välttämättä tarvitse ymmärtää kaikkea mikä tapahtuu, varsinkaan transformationaalisen johtamisen alussa, mutta hänellä tulee olla tunne että hän ymmärtää ja oppii. (Schultz & Schultz 1998, 201-202.) Tavoitteena on motivoida johdettavaa ja aiheuttaa kestävästä kehitystä johtajan parhaaksi kokemaan suuntaan. Tästä johtuen transformationaalinen johtajuus vaatii suhteen molemmilta osapuolilta vastaanottavaista mieltä ja dialogia. Valmennettavan on aidosti kuunneltava, ymmärrettävä ja hyväksyttävä kuulemansa. Johtajan on ymmärrettävä seuraajaansa ja kyettävä kommunikoimaan tavalla, joka on selkeä ja rakentava. Tästä johtuen transformationaalinen johtajuus on lähes mahdotonta tilanteessa, jossa osapuolet eivät kunnioita toisiaan. (Hietikko 2010, 132-133.)

Pitkälle viety transformationaalinen johtajuus aiheuttaa ennen pitkää alaisessa itsejohtamista. Opetetut arvot muodostavat kompassin ja ajatusmallin alaisessa, joka saa hänet noudattamaan tiettyä logiikkaa ja arvomaailmaa, koska henkilö itse on hyväksynyt sen järkevänä ja mielestään kunnioitettavana toimintatapana. Näin ollen, vaikka alkuperäinen johtaja poistettaisiin alaisen ympäristöstä, hänen oppinsa ja arvonsa ovat edelleen läsnä. Riippuen suhteen pituudesta ennen eroa, sekä muista ulkoisista tekijöistä, kuten muutokset sosiaalisessa tai fyysisessä ympäristössä, transformationaalisen johtajuuden jäljet voivat jatkaa alaisen kehitystä, pysähtyä tai alkaa haalistua ajan kuluessa. (Hietikko 2010, 40-48.)

2.1.6 Paternaalinen johtaminen

Paternaalinen johtajuus viittaa johtamismuotoon, jossa valtasuhde johtajan ja johdettavan välillä muistuttaa tyypillisesti lapsen ja vanhemman välistä suhdetta. Suhde on henkilökohtaisempi kuin puhdas työsuhde, tarkoittaen että johtaja todella tuntee johdettavan, tietää hänen persoonastaan sekä yksityiselämästään ja välittää hänestä ja hänen hyvinvoinnistaan. (Bass 1990, 21-25.)

Tällainen johtamistyyli rakentuu ajan myötä, eikä sitä voi kiirehtiä, sillä tekniikan perusta on, kuten paternaalisen johtamisen nimi vihjaa, vakaa, turvallinen ja välittävä ympäristö. Kuten perheessä johtaja toimii suhteessa vanhemman roolissa, tukien, ohjaten ja jopa suojellen seuraajiaan. Alaiset antavat vaihdossa uskollisuutensa ja työpanoksensa yhteisen hyvän puolesta. Molemmat osapuolet saavat hyötyä ja turvaa tilanteessa, jossa johtaja ja johdettavat työskentelevät toistensa puolesta, kasvattaen yhteistä hyvää. (Hietikko 2010, 165-159.)

Paternaalisella johtamistyyllillä on pitkä historia ihmiskunnan historiassa. Tyyllille ominainen, joskaan ei uniikki ominaisuus on johdettavien ja johtajan tai johtajien pitkä yhteistyö. Esimerkkinä paternaalisesta johtamissuhteesta olisi elinikäinen ura yrityksen palveluksessa, esimerkiksi tehtaassa tai maatilalla. Historiassa voidaan nähdä paternaalista johtamista etenkin feodaali-yhteiskunnissa, joissa perhe tai muu yhteisö, ja sen auktoriteetit, olivat korostetussa asemassa. Tällaisessa maailmassa johdettavat tuottivat resursseja ja antoivat uskollisuutensa auktoriteeteille, joilla oli lähes vanhemmallinen velvollisuus suojella alaisiaan ja varmistaa heidän elämiensä tasaisuus. (Hietikko 2010, 49.)

Kuten historiassa ja perheessä, paternaalisella johtamisella on omat heikkoutensa. Johtuen tyylin henkilökohtaisemmasta suhteesta ja tavasta liittyä johdettavien jokapäiväiseen elämään, voi syntyä kateutta. Vaikka kaikki seuraajat kokisivat olevansa johtajalle tärkeitä, on todennäköistä että joku yksilö koetaan suosikiksi. Riippumatta tämän tuntemuksen todenperäisyydestä tällaiset asiat aiheuttavat yhteisössä kitkaa. Mikäli yksi henkilö osoittaa positiivisia kykyjä ja toinen henkilö on apaattinen, johtaja saattaa alkaa suosia tuotteliampaa henkilöä tehtävien jaossa ja jättää apaattisen työntekijän sivummalle (Hietikko, 2010, 165-158). Tämä on looginen ratkaisu, mutta paternaalisessa järjestelmässä heikkous, koska se viestittää välinpitämättömyyttä tai

suoraa hylkäystä yksilöille, joiden työpanos syystä tai toisesta heikkenisi. Toisaalta mikäli paternaalinen johtaja tai johdettavan toverit auttavat heikommassa asemassa olevaa toveriaan ja tämä henkilö parantaa toimintaansa, koko yhteisö vahvistuu. (Bass 1992, 171-187.)

2.2 Tyyliyhdistelmät johtamisessa

Johtajalla on yleensä yksi päätyyli, jota hän käyttää. Tämä tyyli ei ole koskaan puhdas vaan väritynyt johtajan kokemuksen ja persoonan takia. (Hietikko 2010, 90.) Päätyyliltään autoritäärinen johtaja saattaa käyttää transformationaalista johtajuutta yhteen tai kahteen alaiseensa keventäen omaa työtaakkaansa näiden adjutanttien avulla, valmentamalla heitä johtamaan hänen poissaollessaan. Samalla lailla paternaalinen johtaja saattaa olla viestinnältään ja tavaltaan kommunikoida autoritääriseen kuuloinen, mutta edelleen kuunnella ja kysyä alaisiansa mielipidettä.

Päätyylin lisäksi lähes kaikilla johtajilla on tukityyli. Tämä tyyli tulee esille tyypillisesti stressi- ja kriisitilanteissa. Johtajan kypsyydestä riippuen tukityyli voi olla harkittu ja treenattu tai vaistonvarainen. (Hietikko 2010, 90-93.) Esimerkkinä voidaan ensimmäisestä tapauksesta voidaan käyttää johtajaa jolla on päätyylinä demokraattinen johtajuus ja toisena paternaalinen johtajuus. Kriisitilanteessa jossa tulee toimia nopeasti, tämä normaalisti verkkainen ja harkitseva demokraattinen johtaja tunnistaa, että tilanne ei salli neuvottelua tai keskustelua ja vaihtaa paternaaliseen johtamistyyliin. Hän luottaa siihen, että alainen mukautuu nopeisiin ohjeisiin ja uskoo että johtajan ratkaisu on yhteisölle paras. Jälkimmäisessä tapauksessa esimerkkinä voisi olla laissez-faire johtaja, joka on antanut vapaat kädet alaisilleen projektia koskien. Ajan käydessä vähiin hänen stressinsä ja paniikkinsa noustessa, tämä johtaja vaihtaa puolihuomaamatta autoritääriseen johtamistyyliin alkaen tiuskimalla määrällä alaisiaan.

Joissakin tapauksissa johtajalla voi olla jopa kolmas tukityyli. Tämä tilanne on harvinainen, mutta ilmenee todennäköisimmin johtajilla, joilla on jo olemassaoleva, harkittu ja treenattu tukityyli. (Hietikko 2010, 90.) Riittävän stressin alaisuudessa ensimmäisen esimerkin demokraattinen johtaja saattaa vaihtaa paternaalisesta tukityylistään kolmanteen, treenaamattomaan tukityyliin. Tämä kolmas tyyli voi olla muunmuassa autoritäärinen ja hieman, paniikinomainen lähestymistapa tai korostetun

rauhallinen, jopa lannistunut laissez-faire tyyli, joka ilmaisee johtajan alistuneen kohtaloonsa. (Hietikko 2010, 195-20.1)

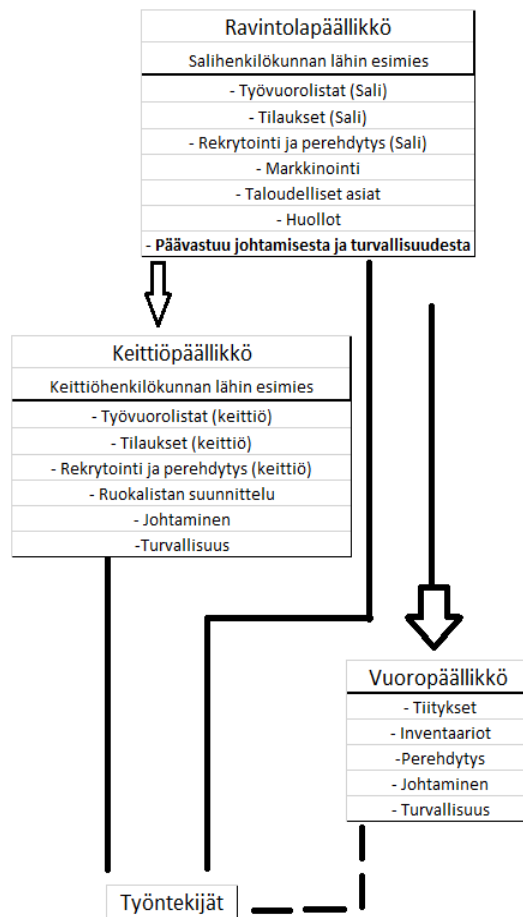
2.3 Ravintola-ala toimintaympäristönä

Ravintola-ala on toimintatarkoitukseltaan hyvin yksinkertainen. Ravintola tarjoaa juoma- ja/tai ruokatuotteita asiakkailleen saaden tulonsa tästä liiketoiminnasta. Tämä ensivilkaisulta katsottuna yksinkertainen toiminta sisältää paljon muuttujia. Ruuan ja juoman myyntiin Suomessa on säädetty paljon lainsäädäntöä, joka esimiehen pitää tuntea. Elintarvike- ja anniskelulainsäädäntö ovat usein maalaisjärkeä seuraavia ja kohtuullisen helppoja seurattavia, mutta niissä on yksityiskohtia, jotka pitää tuntea. Ravintola tarvitsee erinäisen määrän lupia anniskeluun ja ruuan myyntiin. Näitä lupia anotaan ravintolan toimesta ja tarkistetaan aika-ajoin ministeriöiden toimesta. Lisäksi ravintoloilla on omat paperityönsä liittyen varastojen pitoon, työvuoroihin, siivoamiseen, ruoka- ja juomalistoihin ynnä muuhun samankaltaiseen toimintaan. Nämä lupa-asiat, omavalvontasuunnitelmat, inventaario- ja työvuorolistat päätyvät useimmiten ravintola-alalla väliportaan esimiesten työpöydille. Kyseessä ovat viralliset dokumentit, joihin liittyvät omat säädöksensä niiden täytöstä. Esimiesten täytyy osata suoriutua näistä tehtävistä, jotta ravintolapalvelun myyminen on mahdollista. (Heikkinen 2005, 164-172.).

Ravintola-termin alle jää suomessa monenlaisia yrityksiä. Kyseessä voi olla aamuisin palveleva pieni kahvila tai myöhään illalla ruokaa myyvä grilli. Ravintola voi olla korkeatasoinen a la carté ravintola, työmaan kafeteria, suuri yökerho, joka on auki vain öisin, tai pieni paikallispubi. Kyseessä on monipuolinen ala loputtomineen erilaisineen liikeideoineen. Palvelun muoto ja toteutustapa vaihtelee paljon ja väliportaan esimiehet toimivat tällä alalla työntekijäportaan ja johtoportaan välissä. Heidän tulee hallita molemmat maailmat ymmärtäen oman ravintolansa kokonaisuutena ja pyrkien edistämään sen toimintaa. (Heikkinen 2005, 32.)

Organisaationa keskisuuri ruokaravintola, jossa on noin 8-16 työntekijää, jakaantuu kolmeen portaaseen (kuva 1). Korkeimpana on ravintolapäällikkö, joka vastaa ravintolan toiminnasta ja etenkin ravintolasalista ja hänen suoraan alaisuudessaan toimiva keittiöpäällikkö, joka vastaa ravintolan keittiön toiminnasta. Seuraavaksi ovat keittiön ja

salin vuoropäälliköt, jotka vastaavat toiminnasta esimiestensä poissaollessa. Lopuksi ovat työntekijät. Tämä organisaatorakenne mukautuu aina kunkin ravintolan liikeideaan, esimerkiksi jos ravintolassa ei ole keittiötä, ei siellä ole myöskään keittiöpäällikköä. Tai toisinaan ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö saattavat olla sama henkilö. (Lepistö 2018)



(KUVA 1. Esimerkki ravintola-organisaatiosta. Viikinkiravintola Harald 2018)

3 TUTKIMUS

3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa johtamismenetelmiä, joita väliportaan johtajat käyttävät tamperelaisissa ravintoloissa tänäpäivänä. Väliportaan johtajalla tarkoitetaan tutkimuksessa henkilöitä, joilla on alaisia, ja jotka tekevät säännöllisesti sekä suorittavaa työtä esimerkiksi ravintolan salissa tai keittiössä sekä työskentelevät toimistossa esimerkiksi tilaus- ja työvuorolistojen kanssa. Tätä kuvausta seuraten tutkimuksen haastatteluosioon osallistuvat henkilöt ovat luultavimmin työnimikkeiltään ravintola- ja keittiöpäälliköitä, vuoropäälliköitä ja hovimestareita tai hyvin korkeata vastuuta kantavia kokkeja tai tarjoilijoita.

Tutkimuksen tavoitteena on on haastattelemalla selvittää keinoja ja filosofioita, joita väliportaan johtajat tamperelaisissa ravintoloissa käyttävät johtamiseen. Kerätystä informaatiosta etsitään seuraavaksi yhtäläisyyksiä. Haastattelujen perusteella johtajat ryhmitellään samojen arvojen sekä ratkaisu- ja toimintamallien mukaan. Näistä ryhmistä muodostetaan hieman yksinkertaistettuja johtajaprofiileja, jotka perustuvat työelämästä löytyviin johtajiin ja ovat näin ollen uskottavia. Koska yksikään johtaja ei edusta itsessään puhdasta johtamistyyliä vaan yhdistelee eri tyyliä tietoisesti tai alitajuisesti, johtajaprofiilit ovat myöskin yhdistelmiä.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Hyödyntäen opinnäytetyön teoriaosuudessa selitetyjä kuvauksia johtamistyyleistä ja johtajista, tutkimuksen tekijä on kasannut joukon kysymyksiä jotka mittaavat eri ominaisuuksia haastateltavissa. Nämä ominaisuuden liittyvät pääasiallisesti haastateltavien arvoihin ja ajatusmalleihin päätöksenteossa. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja haastateltavien määrä on 9. Haastateltaville on kerrottu etukäteen karkea kuvaus tutkimuksen luonteesta. Heille annetaan osa tutkimuksen kysymyksistä etukäteen ja he saavat miettiä vastauksiaan etukäteen näihin kysymyksiin. Lisäksi heiltä kysytään joukko arvottamiskysymyksiä, joita haastateltavat eivät saa nähdä etukäteen. Syynä tähän on tavoite pitää vastaukset mahdollisimman aitona. Tutkimuksen tekijä uskoo että jos

haastateltavat eivät tiedä kaikkia kysymyksiä, he taktikoivat vähemmän vastauksiensa kanssa ja vastaukset ovat aidompia. Haastateltavien tai heidän työpaikkojensa nimiä ei sisällytetä opinnäytetyöhön.

Tutkimuksen haastatteluosuus toteutetaan kolmen viikon aikana. Haastattelut suoritetaan henkilöiden kanssa aina hiljaisessa paikassa, jossa ei ole läpikulkua ja tilanne on rauhallinen. Tutkimuksen osallistujille kerrotaan että tutkimus on anonyymi ja heidän toivotaan puhuvan vapaasti. Haastattelija kuuntelee koko vastauksen ja kirjoittaa sitten typistetyn version haastattelulomakkeeseen ja tarkistaisi haastateltavalta, onko hän tyytyväinen kirjoitettuun vastaukseen. Kaikkien haastattelujen keräämisen ja litteroinnin jälkeen tulokset analysoidaan ja etsitään yhteneviä arvoja, ajatusmalleja ja ratkaisutapoja haastateltavien välillä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseen osallistuneet olivat työskennelleet alalla alle 10 vuotta. Myös heidän uransa esimiestehtävissä olivat toistaiseksi lyhyitä, jopa pisimpään johtamistehtävissä toimineet olivat työskennelleet esimiehinä vain 2 vuotta. Enemmistö oli kuitenkin aikeissa pysyä alan tehtävissä.

Kysyttäessä haastateltavien priorisointitavoista lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä, haastateltavat eivät kokeneet rahallista tulosta tärkeäksi heidän johtamiselleen tai tehtävillään. Syitä tälle valinnalle oli tyypistetyksi kahdenlaisia. Esimiehet, jotka aikoivat jäädä alalle eivät kokeneet, että rahallisen tuloksen miettiminen oli heidän tehtävissään prioriteetti, vaan kuului korkeammalle johdolle. Heidän tehtävänsä oli palvelun laadun ylläpito. Jokainen alalle jääväksi aikunut kuitenkin ilmaisi, että priorisoisi rahan korkeammalle, mikäli olisi korkeammassa asemassa. Esimiehet, jotka eivät aio jäädä alalle kokivat ettei rahallinen tulos ylipäättään ollut olennainen verrattuna työntekijöiden stressiin ja palveluun liittyviin asioihin.

Kaikki haastateltavat peilasivat valintojaan palvelun laadun kautta. Työntekijöiden kuormitus koettiin joko toissijaiseksi palveluun verrattuna, tai se koettiin tärkeäksi palvelun laadun takaajana ja asetettiin korkealle sen takia. Yhden päivän priorisoinnissa ja yhden sesongin priorisoinnissa ei havaittu eroja muutamaa yksittäistä poikkeusta huomioimatta. Kaksi haastateltavaa totesi että yhden päivän ja sesongin ero on heidän mielestään vain mittasuhteiden eskaloituminen, eikä muuta tilanteen kokonaisuutta heidän mielestään. Nämä henkilöt priorisoivat palvelun työntekijöiden kuormituksen ylitse.

Tilanteessa, jossa alainen tuli pyytämään apua esimiehet, jotka eivät aikoneet jäädä alalle neuvoivat alaiselleen miten ongelma hoidetaan ja lähettivät alaisen korjaamaan asian. Alalle hakeutuneet ja sillä pysyvät esimiehet taas menivät itse paikalle ja opastivat alaiselleen tilanteen ratkaisun, laittaen alaisen kuitenkin tekemään asian itse. Lähes kaikki vastaajat totesivat kiireisessä tilanteessa hoitavansa asian itse aikaa säästääkseen.

Kaikki haastateltavat kertoivat jakavansa vastuuta alaistensa kykyjen mukaan. Tehtävien kierrättämisellä ei haastattelujen perusteella ollut vaikutusta työjakoon päätöksenteossa. Alalle jäävistä esimiehistä pitempään tehtävissä toimineet korostivat lisäävänsä vastuuta innokkaille työntekijöille ja kouluttavansa heitä parhaan kykynsä ja resurssiensa mukaan.

Kaikki esimiehet kertoivat palkitsevansa johdettaviaan sanallisesti. Kolmannes haastateltavista kertoi myös palkitsevansa alaisia pienillä muistiaisilla, kuten suklaalla tai muilla pikkuhyödykkeillä. Nämä palkinnot eivät kuitenkaan tulleet yritykseltä vaan olivat esimiesten itsensä kustantamia. Alan esimiehet totesivat haluavansa palkita alaisiaan, mutta heillä ei ollut järkeviä palkitsemisjärjestelmiä. Kaikki haastateltavat antoivat herkästi kiitosta erityistilanteissa toimimisesta alaisilleen, mutta vain kolmannes sanoi muistavansa kiittää myös päivittäisestä työstä.

Kysyttäessä päätöksenteon luovuttamisesta alaisille tilanteessa, jossa esimies ei voi enää valvoa alaisen suoritusta, haastateltavat jakautuivat kahteen pääryhmään. Ensimmäinen ryhmä koki päätösvallan jakamisen tarpeellisena ja jopa vapauttavana, luottaen alaisen suorittavan tehtävän ja kysyvän apua tarvittaessa. Nämä esimiehet tarkistivat lopuksi tuloksen suullisesti, viestillä tai menemällä paikan päälle. Toinen ryhmä luovutti päätösvallan hyvillä mielin kuten ensimmäinenkin, mutta tarjosi apuaan ja tarkisti alaisensa tilanteen työtehtävän aikana sekä lopuksi. Yksi haastateltavista kertoi antavansa vapaat kädet alaiselle suorittaa annettu tehtävä, eikä puuttunut tai tarkistanut asiaa ellei alainen itse niin toivonut.

Kysymys alaisten sisällyttämisestä päätöksentekoon (kysymys 9) antoi moninaisia vastauksia. Kaksi kolmannesta haastateltavista ilmaisi halua sisällyttää alaisensa päätöksentekoon tilanteen aina niin salliessa. Kuitenkin vain puolet tästä ryhmästä haluaisi luovuttaa päätöksen demokraattiseksi, toisen kolmanneksen pitäessä alaisensa konsultin asemassa. Viimeinen kolmannes ilmaisi haluavansa pitää päätöksenteon itsellään esimerkiksi tehokkuuden tai selkeyden vuoksi.

Esimiehet viettivät hyvin paljon aikaa alaistensa kanssa vapaa-aikana. Kuitenkin haastattelussa kävi ilmi korrelaatio esimiesaseman kasvamisen ja yhdessä vietetyn ajan vähenemisen välillä. Esimerkiksi luottotarjoilijat ja vuoropäälliköt viettivät paljon aikaa alaistensa kanssa verrattuna ravintolapäälliköihin.

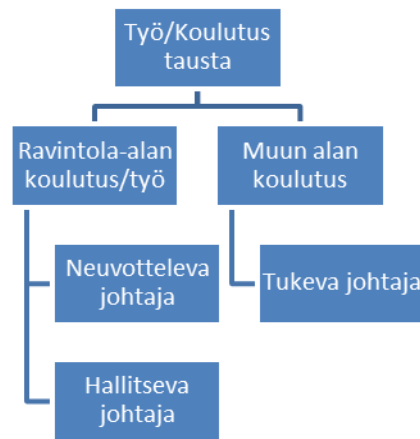
Kaikki haastateltavat suosivat suoraa informaation välitystä kasvokkain tai puhelimen välityksellä, mutta turvautuivat tarvittaessa tarkennettuun viestintään puhelinviestien tai paperilappujen kautta. Esimiehet ilmaisivat tietoisesti välttävänsä liian tai turhan informaation jakamista ja etenkin korkeammassa asemassa toimivat esimiehet kustomoivat jaettua informaatiota työntekijäkohtaisesti.

Kysymyksiin palautteen vastaanottamisesta vastattiin haastateltavien kesken saman kaltaisesti. Kaikki halusivat ottaa palautteen rakentavasti. Kolmannes haastateltavista sanoi palautteen toisinaan jäävän vaivaamaan heitä vähäksi aikaa ja neljännes vastaajista toivoi saavansa enemmän palautetta työpaikallaan.

Haastateltavien pahimmat pelot vaihtelivat pitkälti heidän työympäristönsä mukaan, mutta olivat kaikki pitkälti käytännönläheisiä. Ongelmat liittyivät sairaskohtauksiin ravintoloissa, väkivaltaisiin asiakkaisiin, ryöstöön tai onnettumuuteen työpaikalla. Kaksi haastateltavaa mainitsivat pahimmaksi pelokseen työntekijän pettävän luottamuksen esimerkiksi varastamalla töistä tai valehtelemalla törkeästi, aiheuttaen suoraa vahinkoa teollaan. Kaikki esimiehet pystyivät kuitenkin kuvailemaan kuinka toimisivat tilanteessa ja uskoivat kykenevänsä hoitamaan pelkotilanteensa ilman lamautumista.

4.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että haastateltavien käsitys ihanteellisesta johtamistavasta tai johtamisarvoista oli todella samankaltainen. Vastauksissa oli huomattavasti yhtäläisyyksiä etenkin palautteen vastaanottamisessa ja vastuun jakoa koskevilla kysymyksillä. Loppujen lopuksi haastateltavat kyettiin jakamaan kahteen tyyppiin, joista toinen tyyppi jakautui edelleen vielä kahdeksi (kuvio 2).



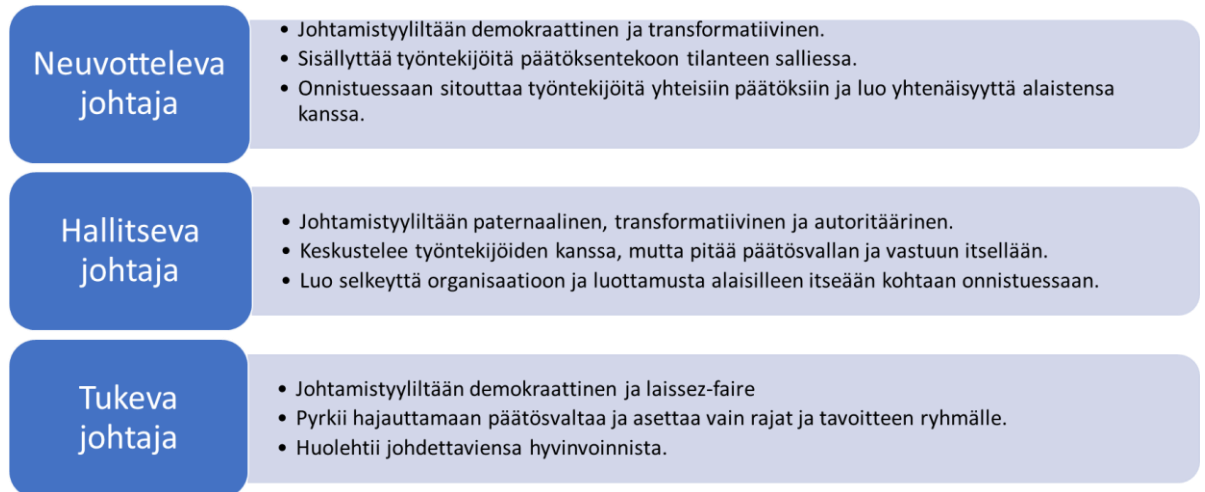
KUVIOA 2. Johtajatyypin kategoriointi.

Henkilöt, jotka hakeutuivat alalle sekä alan esimiestehtäviin, vastasivat hyvin samankaltaisesti palvelun laatua, työntekijöiden kuormitusta ja rahallista tulosta koskeviin kysymyksiin. He korostivat alaistensa kouluttamista, hyödyntäen transformationaalista, valmentavaa johtajuutta aikaresurssien aina sen salliessa. Lisäksi ravintola-alan koulutuksen saaneet esimiehet pyrkivät korostetusti palkitsemaan alaisiaan, paikoitellen jopa omakustanteisesti.

”Neuvottelevat johtajat” suosivat demokraattisia menetelmiä. Heille oli tärkeää sisällyttää alaisiaan päätöksentekoon tilanteen aina niin salliessa. Dialogi ja mielipiteiden sekä informaation vaihto molempiin suuntiin organisaatiossa oli prioriteetti neuvotteleville johtajille. Alaisia pyrittiin rohkaisemaan kertomaan mielipiteitänsä palautteen ja kokemusten kautta, antaen organisaatiolle ja johtajalle paremman kuvan kokonaistilanteesta ja eri vaihtoehdoista tilanteisiin.

”Hallitseva johtaja” -ryhmä piti autoritäärisempää otetta päätöksenteossa. He kuuntelivat alaisiaan, mutta pitivät päätöksentekovallan itsellään. Syynä tälle oli haastattelujen perusteella tunne toiminnan selkeydestä ja nopeudesta. Heidän johtamistapansa nojautui pitkälti paternaaliseen johtamismalliin, jossa johtaja toimii ”perheen päänä”, konsultoiden muita jäseniä, mutta pitämällä ratkaisuvallan itsellään. Nämä johtajat tunsivat vastuun päätöksistä myös olevan pitkälti yksinään heidän, mikäli päätöksestä seuraisi huonoja asioita. Osa hallitsevista johtajista ei tiedostanut autoritäärisiä piirteitä johtamisessaan, vaan uskoi olevansa demokraattisia tunnistaen tekniikkansa vasta siitä ääneen puhuessaan.

Henkilöt, jotka eivät aikoneet alalle osoittivat korkeinta ihmiskeskeisyyttä päätöksenteossaan. He valitsivat työntekijöiden hyvinvoinnin, dialogin ja demokraattisen päätöksenteon työssään, priorisoiden nämä arvot tehokkuuden ja tuloksen tavoittelun ylitse. Johtamistekniikassaan he yhdistelivät ennen kaikkea demokraattista johtamista ja *laissez-faire* -tyyliä.



Kuva 3. Johtajatyypin kuvaus.

4.2.1 Neuvotteleva johtaja

Neuvottelevat johtajat ovat yhteistyöhaluisia. He pyrkivät tasapainoon ja harmoniaan työpaikalla, pitäen tuloksellisen toiminnan tavoitteen mielessään. He johtavat demokraattisesti, käyttäen päätösvaltaansa pehmeästi, tukien työntekijöidensä itseohjautuvuutta. Neuvottelevat johtajat jakavat valtaansa ja velvollisuuksiaan alaisilleen, eivätkä korosta johtaja asemaansa. He kouluttavat alaisiaan tilaisuuden aina salliessa ja tukevat etenkin yksilöitä, jotka osoittavat kiinnostusta kehitykseen.

Ihannetilanteessa neuvotteleva johtaja luo työpaikallaan yhteishenkeä. Hän on yksi työntekijöistä alaisensa rinnalla, mutta tämä ei aseta hänen auktoriteettiaan kyseenalaiseksi. Niitä, jotka haluavat edetä ja kouluttautua, hän auttaa eteenpäin painostamatta niitä, jotka eivät siihen kiinnostusta näytä. Epäonnistuessaan neuvotteleva johtaja vaikuttaa epävarmalta ja hänen asemansa ja auktoriteettinsa työntekijöiden ja johtajien portaan välissä on kiusallinen. Muut saattavat kyseenalaistaa hänen tarkoitustaan tai kyvykkyyttään organisaatiossa, koska eivät näe neuvottelevan johtajan toimintaan vaikuttavia tekijöitä organisaation eri tasoilta.

4.2.2 Hallitseva johtaja

Hallitseva johtaja uskoo selkeyteen. Tilanteet arvioidaan käsillä olevan informaation valossa; neuvoa tai mielipidettä kysytään niiltä, joihin hallitseva johtaja luottaa asiaan liittyen, mutta johtaja tekee päätöksen itsenäisesti varmistaen toiminnan selkeyden ja yhtenäisyyden. Hallitseva johtaja neuvoo ja kouluttaa lupaavia alaisia valmistaen itselleen luotettavia alaisia, joille hän voi tarpeen vaatiessa luovuttaa päätösvaltaa ja kaventaa omaa keskittymistään tiukan tilanteen tullen.

Hallitseva johtaja on onnistuessaan työyhteisönsä keskuspilari. Hän luo varmuutta ja turvaa jo pelkällä läsnäolollaan. Vaikkei tällaista johtajaa todennäköisesti pidetä työpaikan mukavimpana kaverina, häneen luotetaan ja häntä kunnioitetaan toimintatapojensa selkeyden ja tulostensa takia. Epäonnistuessaan hallitsevasta johtajasta tulee tyranni. Hänet koetaan usein itsetärkeänä pomona, joka ei luota alaisiinsa. Hän ei kysy neuvoa ja aiheuttaa ongelmia sitomalla alaiensa kädet pitämällä päätösvallan jopa tilanteissa, joissa ei itse ole paikalla.

4.2.3 Tukeva johtaja

Tukevat johtajat asettavat työntekijät ja työyhteisön ensimmäiseksi. Heille on tärkeää, että heidän alaisensa voivat hyvin. Palvelun laatu ja tulos vaativat perustukseen hyvinvoivan henkilökunnan. Tukeva johtaja luottaa alaisiinsa kokien työyhteisön ennemmin ryhmänä kuin hierarkiana, välttämällä itsensä asettamista etusijalle tai määräävään asemaan. Hän rohkaisee alaisiaan itsenäiseen päätöksentekoon ja tukee heidän ratkaisujaan ja arvostaa niiden antamia tuloksia.

Onnistuessaan tukeva johtaja luo vapaan, lämpimän työympäristön, jossa ihmiset tukevat toisiaan. Hänen ”vapaat kädet” tyylinsä antaa itsenäisille työntekijöille mahdollisuuden toimia ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin saavuttaen asetetut tavoitteet todella nopeasti. Ongelmia syntyy, mikäli tukevan johtajan alaiset eivät ole itse aktiivisia, jolloin päätöksen tekoa vaaditaan heidän puolestaan tai heidän toimintatapansa eivät sovi tarkoitettuun ympäristöön. Tukeva johtaja välttelee tiukkaa vastakkainasettelua tai käskyttämistä ja mikäli hän ei osaa tarvittaessa johtaa määrätietoisesti, organisaation toiminta saattaa vahingoittua pahasti.

5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia väliportaan johtajien johtamistapoja tamperelaisissa ravintoloissa. Halusin selvittää, mitä nämä johtajat ajattelevat, tuntevat ja kuinka he tekevät päätöksiään työssään. Haastattelujen tuloksia analysoidessani yllätyin kuinka samanlaisia vastaukset ja ajatusmallit olivat. Tutkimukseni onnistui tunnistamaan erottavia tekijöitä esimiesten välillä ja kykenin tyypittelemään nämä kolmeen luokkaan. On tärkeää mainita, että koska haastateltavia oli vain 9 ja heidän työkokemuksensa esimiestehtävistä oli suhteellisen lyhyt, tutkimuksen tulokset eivät todellakaan ole absoluuttisia, vaan ne antavat mielestäni hyvän kuvan millaisia tulevaisuuden esimiehet Tampereen ravintoloissa voivat olla.

Tutkimuksen tuloksissa nimetyillä neuvottelevalla, hallitsevalla ja tukevalla johtajalla ei ole paremmuusjärjestystä. Kuten teoriaosuudessa olen kirjoittanut, jokaisella johtamistavalla on hyvät ja huonot puolensa. Sama koskee luomiani johtajatyyppejä. Nämä vahvuudet ja heikkoudet ovat pitkälti tilanteisiin sidottuja. Hallitseva johtaja kykenee ohjaamaan monimutkaisen illan tai tapahtuman läpi rautaisella otteella tilanteessa, jossa aikaa on niukasti ja työntekijöiden on luotettava saamiinsa ohjeisiin. Tukeva johtaja kykenee säilyttämään alaistensa voimavarat kiireisen pikkujoulukauden läpi ravintolassa ilman työntekijöiden loppuunpalamisia saavuttaen silti vähintään asetetut minimimitavoitteet. Neuvotteleva johtaja voi muokata ravintolansa toimintaa ja ajaa uudistuksia läpi työntekijöiltä dialogin ja ymmärryksen kautta, luoden aitoa muutosta, johon henkilökunta uskoo. Ravintola-alalla kohtaa loputtoman määrän erilaisia tilanteita ja jokaiselle johtamistyyliille löytyy siellä paikkansa.

Tämä tutkimus olisi voinut kaivautua aiheeseensa syvemmin. Se voisi arvuutella, analysoida ja rakentaa teoreettisia malleja johtajuudesta pidemmälle. Mutta jokainen teoreettinen skenaario vie työtä kauemmas sen alkuperäisestä kysymyksistä. Millaisia ovat väliportaan johtaja tamperelaisissa ravintoloissa ja miten he johtavat? Tämä työ on tutkijansa mielestä vastannut kysymykseen, jota se lähti selvittämään ja tarjonnut kolme kuvausta siitä, millaisia esimiehiä Tampereen ravintoloissa työskentelee.

LÄHTEET

Alanko, E. 2004. *Bisnes Menestys & Maalaisjärki*. Helsinki: WSOY.

Bass, B. Avolio, B. 1990. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. Bingley: MCB UP Ltd.

Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Castil, J. 1.8.1994. A Definition and Illustration of Democratic Leadership. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679404700805>

Candy, L. Luettu 9.9.2018. Authoritarian Leadership: Use Sparingly! <https://www.educational-business-articles.com/authoritarian-leadership/>

Essortment Articles, Luettu 14.9.2018 Styles of Leadership. <http://www.essortment.com/styles-leadership-36149.html>

Heikkinen, V.A. 2005. *Matka Restonomiin Ydinosaamiseen*. 2. painos. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Tutkimus.

Hietikko, H. 2010. *Management by Sauron, Sormusten Herran johtamisopas*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Lepistö, P. Ravintolapäällikkö. 2018. Haastattelu 07.05.2018. Haastatteliija Kotilainen, H. Tampere.

Levin, K. Lippitt, R. White, R. 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366?journalCode=vsoc20>

Schultz, Duane. Schultz, Sudney. 1998. *Psychology and work today*. New York: Prentice Hall.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt alalla? Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä?

Selvitetään työhistorian pituus ja suhteellinen saatu kokemus esimiestehtävistä.

2. Pyritkö ravintola-alan esimiestehtäviin alunperin, tai ollenkaan? Aiotko pysyä alan esimiestehtävissä tulevaisuudessa?

Selvennetään haastateltavan suhdetta omaan työhönsä ja asemaansa.

3. Aseta seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen, yhden päivän osalta:

Asiakkaiden odotusajat

Työntekijöiden kuormitus

Rahallinen tulos

Asiakaspalvelun laatu

Selvitetään esimiehen priorisointia lyhyellä aikavälillä tai poikkeustilanteessa.

4. Aseta seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen, yhden sesongin osalta (kesäkausi/pikkujoulukausi, jne):

Asiakkaiden odotusajat

Työntekijöiden kuormitus

Rahallinen tulos

Asiakaspalvelun laatu

Selvitetään esimiehen suunnitelmallisuutta ja arvoja pitkällä aikavälillä.

5. Mikä on pahin mahdollinen tilanne, jonka näkisit voivan tapahtua työpaikallasi? Miten reagoisit siihen? (työntekijöiden välinen suuri riita, epäonnistunut asiakastilaisuus, työntekijän irtisanominen, jne).

Selvitetään haastateltavan pelkojen/epävarmuuksien luonnetta ja heidän itsearvioitua reaktiotaan.

6. Millä perusteilla jaat vastuuta alaisillesi?

7. Palkitsetko alaisia, jotka tekevät enemmän/vaativampia tehtäviä. Miksi/miksi et? Miten?
8. Mitä mieltä olet/miten tunnet päätöksenteon antamisesta alaisillesi tilanteissa?
9. Kuinka usein vietät aikaa työn ulkopuolella alaistesi tai esimiestesi kanssa?
10. Miten jaat informaatiota alaisillesi työpaikalla? (Sähköposti, kokous, henkilökohtaisesti)
11. Miten suhtaudut itseesi ja työhösi kohdistettuun kritiikkiin työpaikalla?
12. Miten haluaisit suhtautua itseesi ja työhösi kohdistettuun kritiikkiin työpaikalla?
13. Kuvaile lyhyesti millainen johtaja haluaisit olla.

14. Asiakas on todella tyytymätön saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Tilanteessa ollut työntekijäsi tulee kertomaan asiasta sinulle ja vakuuttaa sinulle että tuote oli kunnossa, eikä hän osaa selittää miksi asiakas voisi olla tuhtunut (huomaa että sinä et tiedä 100% varmuudella tilanteen totuutta). Valitse eniten itseäsi kuvaava ratkaisu:
 - a) Menet itse tilanteeseen. Pahoittelet asiakkaalle tilannetta ja tarjoat korvaavaa tuotetta, lähettäen työntekijäsi pois tilanteesta.
 - b) Menet itse tilanteeseen. Tarkistat kuvauksen työntekijältä ja toteat kohteliaasti mutta tiukasti asiakkaalle, että hänen saamassaan tuotteessa ja palvelussa ei ollut vikaa, joten ette korvaa hänelle mitään.
 - c) Ohjeistat alaistasi pahoittamaan tilannetta ja tarjoamaan korvaavaa tuotetta.
 - d) Ohjeistat työntekijääsi pahoittamaan tilannetta, mutta ilmoittamaan että tuotteessa ja palvelussa ei ollut vikaa ettekä näin ollen korvaa mitään hänelle

