



# Esimiestyössä kehittyminen kausiluontoisen työn avulla

Case Kahvila Kesämökki

Sade Elo

OPINNÄYTETYÖ  
Lokakuu 2024

Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

ELO, SADE:

Esimiestyössä kehittyminen kausiluontoisen työn avulla  
Case: Kahvila Kesämökki

Opinnäytetyö 60 sivua  
Marraskuu 2024

---

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tapausesimerkin avulla selvittää, mitkä tekijät auttavat esimiestyössä kehittymistä kausiluontoisessa työssä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää esihenkilön työtehtäviä sekä niitä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat kausiluonteisen työn onnistuneen johtamisen. Toimeksiantajana toimi oma yritysni, Kahvila Kesämökki, jonka omistajana vastaan toiminnan kehittämisestä ja johtamisesta tänä kesänä sekä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö on kirjoitettu päiväkirjamuotoon. Päiväkirjaopinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää sekä esihenkilöä että Kahvila Kesämökki -konseptia koko toimintakauden ajan. Päiväkirjaosioissa havainnoitiin päivittäisellä ja viikoittaisella tasolla kausiluonteisen työn johtamiseen liittyviä tekijöitä sekä reflektointi esihenkilötyötä. Reflektointi päivä- ja viikkotasolla auttoivat jatkuvaan toiminnan kehitykseen koko kauden läpi.

Opinnäytetyön loppuun on koottu merkittävimmät osa-alueet, joissa kehityin esimiehenä tänä kesänä. Kirjattuna on myös asioita, jotka edesauttavat tiimin johtamista kausiluontoisessa työssä. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Kahvila Kesämökillä toiminnan jatkuessa ja kehittäessä ja työtä voivat hyödyntää myös muut kausiluontoisessa ympäristössä toimivat yritykset ja yrittäjät.

---

Asiasanat: esihenkilötyö, tiiminjohtaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Entrepreneurship and Team Leadership

ELO, SADE:  
Developing Supervisory Skills Through Seasonal Work  
Case: Kahvila Kesämökki

Bachelor's thesis 60 pages  
November 2024

---

The aim of this thesis was to identify the factors that improve supervisory development in seasonal work through a case study. Additionally, it aimed to clarify the supervisor's tasks and the qualities needed for successful management of seasonal work. The case study is based on my own business, Kahvila Kesämökki, where I manage and oversee operations.

In this thesis, a diary-based qualitative method was utilized to explore the topic in depth. Written in a diary format, the thesis supports continuous development throughout the season, with daily and weekly entries focusing on managing seasonal work and reflecting on supervisory tasks. This approach provides a personal perspective while uncovering patterns and insights relevant to the research objectives.

The thesis results revealed concrete factors that help in managing seasonal work and improving operations. These included placing greater emphasis on recruitment, recognizing the importance of communication and trust between supervisors and employees, as well as making menu adjustments and clearer limitations on opening hours based on weather conditions to enhance profitability. Additional insights are summarized at the end of the thesis, highlighting key areas of development as a supervisor and factors supporting team management in seasonal work. The thesis will be valuable for future development at Kahvila Kesämökki and other businesses focusing on seasonal work.

---

Key words: team leadership, supervisor's work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	KAHVILA KESÄMÖKKI.....	7
	2.1 Kausiluontoinen työ – luonne ja haasteet.....	8
3	JOHTAJUUS.....	10
	3.1. Oman lähtötason kartoitus johtajuuteen .....	12
	3.1.1 Esimiestyön vaatimukset kausiluontoisessa työssä.....	14
4	TOIMINNAN JA KANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN ESIHENKILÖNÄ .....	16
5	ALAIKÄISEN PALKKAAMINEN .....	21
	5.1 Nuoren työntekijän työsopimus .....	21
6	PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI.....	24
	6.1 Viikko 1 – Alaikäisen palkkaaminen .....	24
	6.2 Viikko 2 – Painetilanteissa keskustelu on haastavaa .....	26
	6.3 Viikko 3 - Kannattavuuden parantamisen pohdinnat .....	28
	6.3.1 Markkinoinnin merkitys kannattavuuteen.....	29
	6.5 Viikko 5 – Oman jaksamisen merkitys esimiestyössä .....	34
	6.6 Viikko 6 – Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun merkitys .....	35
	6.7 Viikko 7 – Painetilanteissa ymmärtäväisen keskustelun merkitys .....	39
	6.8 Viikko 8 – Viestinnän sekä luottamuksen merkitys.....	41
	6.9 viikko 9 – Hävikin minimointi .....	44
	6.10 Viikko 10 – Yrittäjä ei voi sairastaa .....	45
	6.11 Viikko 11 – Motivaatio.....	47
	6.12 Viikko 12 – Esihenkilön vaikutus työssä viihtyvyyteen .....	48
7	PÄIVÄKIRJAOPINNÄYTETYÖN JA OMAN KEHITYKSEN ARVIOINTI 51	
	7.1 Haluanko minä olla johtaja? .....	54
8	POHDINTA .....	56
	LÄHTEET.....	60

## 1 JOHDANTO

Tässä päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössäni havainnoin ja seuraan omaa kehittymistäni esimiehenä kausiluontoisessa työssä Kahvila Kesämökillä. Päivittäisten johtamiskokemusten, haasteiden ja onnistumisten kautta peilaan opittuja asioita ja pohdin, miten ne ovat vaikuttaneet omaan kasvuuni ja kehittymiseeni esihenkilönä. Tavoitteena on syventää ymmärrystäni siitä, miten johtajuutta voidaan kehittää erityisesti kausiluontoisessa ympäristössä, huomioiden toiminnan erityispiirteisistä tekijöistä, kuten sääolosuhteista ja rajallisista aukioloajoista johtuvat haasteet ja millaisia käytännön työkaluja ja ratkaisuja tarvitaan menestyvän kausiyrityksen johtamiseen. Näkökulmani on erityisesti oma käytännön kokemus ja sen reflektointi, mikä mahdollistaa johtamistaitojen jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen. Lisäksi opinnäytetyössä pohditaan, kuinka johtaminen onnistuu etänä, kun olen itse läsnä vain joka toisena viikkona kesän aikana, ja kuinka suuri merkitys luottamuksella työntekijöihin on, kun he työskentelevät itsenäisesti ilman jatkuvaa valvontaa.

Esimiestyö on monimuotoinen ja ajoittain vaativa rooli, joka vaatii laaja-alaista osaamista, joustavuutta, kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin sekä nopeita päätöksentekoa. Johtaminen muuttuu jatkuvasti ja se sisältää niin ihmisten johtamista, tavoitteiden saavuttamista kuin yrityksen strategian ja arvojen ylläpitämistä. Kausiluontoinen työ luo esimiestyölle erityisiä haasteita, sillä toiminta-aika on rajattu ja henkilöstö vaihtuu usein, joka kaudeksi. Tällaisessa työympäristössä esimiehen on erityisen tärkeää kehittää taitojaan, jotka tukevat tehokasta työskentelyä, nopeaa sopeutumista ja työn sujuvuutta lyhyellä aikavälillä. Moni näistä tekijöistä ja mm. nopea ja tehokas rekrytointi, perehdytys ja työnkuvan avaaminen on myös kustannuskysymys yritykselle.

Päiväkirjaraportointi kattaa viikot 21–33 kesällä 2024, jolloin dokumentoin Kahvila Kesämökin arkea ja pohdin erilaisia johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Viikkoanalyseissa nostan päiväkirjasta oleelliset kohdat analysoitavaksi, kun käsittelen esihenkilötyöhön ja kausiluontoisen työn johtamiseen liittyviä teemoja, jotka ovat nousseet esiin viikon aikana. Opinnäytetyö hyödyntää päiväkirjaraportointia keskeisenä menetelmänä. Päiväkirjaraportoinnin tavoitteena on oman johtamisosaamisen jatkuva kehittäminen ja toiminnan arviointi reflektoinnin ja pohdiskelujen

avulla. Tarkoituksena on oppia omista kokemuksista ja kehittää johtamistaitoja kausiluonteisessa työympäristössä.

## 2 KAHVILA KESÄMÖKKI

Kahvila Kesämökki (kuva 1) on kesäkuukausina toimiva rantakahvila, joka sijaitsee idyllisissä järvimaisemissa Pirkkalassa, Pyhäjärven rannalla.



KUVA 1. Kahvila Kesämökki (Kuva: Sade Elo).

Kahvila Kesämökin liiketoiminta pyörii Empiria osk:n alla, vaikka kahvila itsessään on minun omistuksessani. Pääliiketoimintamme on kahvilamyyntikonseptimme, johon kuuluu erilaisia kahvilatuotteita, mutta liiketoimintaamme kuuluu myös erilaisten pihapelien sekä sup-lautojen ja soutuveneen vuokraus (kuva 2). Kahvila Kesämökin toiminta alkoi kesällä 2023, mutta kesä 2024 oli ensimmäinen, kun kahvila pyöri ulkopuolisen työvoiman avulla, joten näin ollen kokemusta kahvilan toiminnan johtamisesta ei ollut ennestään.



KUVA 2. Vuokrattavana olevat Sup-laudat. (Kuva: Sade Elo).

## 2.1 Kausiluontoinen työ – luonne ja haasteet

Kausiluontoinen työ tarkoittaa, että toiminta keskittyy tiettyyn ajanjaksoon vuodesta. Tässä opinnäytetyössä kausiluontoisuus konkretisoituu Kahvila Kesämökin toimintakaudessa, joka ulottuu toukokuusta elokuuhun, eli kesäkauden ajan. Tämä aikaraja ei ole vain kalenterillinen, vaan se määrittelee myös kahvilan toiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden. Kahvila toimii sääriippuvaisessa ympäristössä, jossa sään vaihtelut voivat vaikuttaa merkittävästi asiakasvirtoihin ja myyntiin. Kahvila on rakennettu konttityylisesti, mikä tuo mukanaan sekä etuja että haasteita sen nykyisessä sijainnissa. Jaettu sähkötolppa avantouintipaikan pumppujen kanssa, rajoittaa toimintamahdollisuuksia talvikaudella.

Kahvilan idea on ollut luoda mökkimäistä tunnelmaa ripauksella etelän tuntua Pirkkalaan, ja nämä tekijät ovat myös keskeinen osa sen vetovoimaa (kuva 3).



KUVA 3. Kahvila Kesämökin tunnelmaa ja ympäristöä. (Kuva: Sade Elo).

Kierrätetyt kalusteet ja sisustusmateriaalit eivät ainoastaan luo visuaalista viehätystä, vaan ne myös tukevat kestäväää kehitystä, mikä on nykyisin yhä tärkeämpää asiakkaille sekä itselleni. Yhteisöllisyys ja paikan rento henki ovat keskeisiä teemoja, jotka houkuttelevat asiakkaita ja luovat positiivista mielikuvaa kahvilasta. Kahvilan toimintaa ja aluetta kehittäessä, onkin syytä pitää nämä tekijät mielessä, sillä ne määrittävät pitkälti myös asiakaskokemuksia.

### 3 JOHTAJUUS

Erilaisia teoksia lukiessa johtajuudesta, käy hyvin selväksi, että miten monimuotoista johtajuus onkaan. Johtajuus harvoin on niin yksinkertaista kuin miltä se saattaa näyttää ulospäin, se on ennen kaikkea ihmissuhdetaitoja ja niiden ymmärrystä. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa – jokaisen on löydettävä oma tyyhinsä. On myös tärkeää ymmärtää, jos asioita tehdään aina samalla tavalla, tuloksetkin pysyvät samoina. Siksi johtaminen vaatii jatkuvaa sopeutumista ja kehittymistä ja on hyvä pitää mielessä, että johtaminen muuttuu jatkuvasti.

Alf Rehn kuvaa hyvin kirjassaan *Johtajuuden ristiriidat* (2020) sitä, kuinka johtajuus tapahtuu maailmassa täynnä ihmisiä, tunteita, tulkintoja ja kulttuureja. Johtajuutta tehdään tilanteissa, joissa kielen pienet vivahteet, toimijoiden emotionaalinen päiväkuunto ja sukupuolitetut käytänteet voivat hetkessä muuttaa positiivisen viestin negatiiviseksi tai muuttaa kannustuspuheen myötähäpeää tuottavaksi farssiksi. (Rehn 2020, 10–11). Rehn kuvasi kirjassaan ja omien kokemustenikin kautta, koen johtamisen moniulotteiseksi ja muuttuvaksi prosessiksi, joka vaatii kykyä soveltaa erilaisia taitoja ja strategioita erilaisten ihmisten ja tilanteiden mukaan. Johtamistapoja on niin monia, kuin on johtajiaakin olemassa. Erityisesti yksinyrittäjänä, työvoimaa palkatessa tulee selväksi, miten johtajuus ei ole pelkästään päätöksentekoa ja ohjeiden antamista, vaan myös muita taitoja, kuten vuorovaikutusta, ongelmanratkaisua, työntekijöiden tukemista sekä toiminnan tarkastelua ja kehittämistä.

Johtamisen peruslähtökohtana on, että esihenkilön rooli ei ole vain määrittellä, mitä tehdään, vaan myös luoda ympäristö, jossa tiimi voi menestyä ja kehittyä. Työterveyslaitoksen artikkelissa *Hyvä johtaminen on tietoinen valinta* (n.d), sanotaan, kuinka hyvä johtaminen on arkisia tekoja ja tietoinen valinta. Parhaimmillaan se on palvelevaa johtamista, josta tulee työpaikan yhteinen kulttuuri ja tapa toimia yhdessä; toinen toisiaan kannustaen ja tukien. Kaikkia johtamisessa tarvittavia taitoja on mahdollista kehittää, eikä täydellisyyttä tarvitse tavoitella. (Työterveyslaitos n.d).

Kujala, Myllykangas ja Sauer kirjoittavat Lupa johtaa! – kirjassaan (2012) siitä, miten tutkijat ja käytännön johtajat ovat etsineet ratkaisua hyvän johtajan ja johtajuuden arvoitukseen sekä johtajasta itsestään ja hänen persoonastaan, mutta myös johtajan johtamistyyleistä, johtamistilanteista ja johtamismenetelmistä. Aivan viime aikoina hyvän johtamisen salaisuutta on yhä enemmän etsitty myös johdettavien joukosta. (2012, 69).

Kirjassa mainitaan myös, että hyvä johtaminen on aina erilaista riippuen ajasta, toiminnan ympäristöstä ja kulttuurista. Johtamisen konteksti määrittää hyvän johtamisen perustan. Kujalan ym. (2012, 74) mukaan hyvän johtajan osaamisalueissa korostuu kolme metaominaisuutta, jotka ovat

- suurten linjojen näkeminen
- organisaation asemointi suhteessa muihin toimijoihin
- jatkuvan uudistumisen edellytyksen luominen

Hyvä johtaminen perustuu sellaiseen ihmisten vuorovaikutukseen, jossa luodaan yhteinen kuva maailmasta, yhteinen visio sekä yhteinen tahtotila sen toteuttamiseksi. (Kujala, Myllykangas, Sauer 2012, 74).

Nykypäivänä johtajan on osattava kohdata ja käsitellä muutoksia, epävarmuutta ja monimutkaisuutta - tekijöitä, jotka ovat yhä enemmän läsnä erityisesti kausiluontoisissa työyhteisöissä ja toimialoilla. ”Työpäivät ovat usein sirpaleisia ja edellyttävät huomion suuntaamista vaihtuviin tilanteisiin. Työ on paljolti vuorovaikutusta, mutta myös hallinnollista työtä on paljon.” (Työterveyslaitos n.d). Kirjassa Johtajuuden ristiriidat (2020), kuvataan myös, kuinka johtajuus, ilmiönä ja toimena, on monimutkainen ja ristiriitainen ja niin kaukana yksinkertaisesta käytännöstä ja selkeästä sääntökokoelmasta kuin olla ja voi. (Rehn 2020, 9.)

Kaverijohtamisen visuaalisen innostuskirjan (2013) mukaan nuorelle viisi tärkeää asiaa työssä ovat vapaus, hauskuus, työkaverit, merkityksellisyys ja oma kehittyminen (Toivanen 2013, 55). Kirja sai minut pohtimaan, että miten johdetaan sydämellä ja tuloksellisesti samalla kun kamppaillaan Johtajuuden ristiriidat- kirjassa ilmi nousseiden haasteiden kanssa.

### 3.1. Oman lähtötason kartoitus johtajuuteen

Halusin kartoittaa omaa lähtötasoani sekä toimintamallejani johtajana, jotta osaan kesän jälkeen paremmin tunnistaa kasvuni esihenkilön roolissa ja lisäksi, että pystyn jo valmiiksi kiinnittämään huomiota tiedostettuihin toimintamalleihini ja muutoksiin, mitä ne vaativat. Olen toiminut projektipäällikkönä opintojeni aikana kolmessa eri projektissa ennen Kesämökin toiminnan aloittamista ja esimieskokemusta on kertynyt myös ulkomailla liikenteenohjaajana työskentelystä. Oma esimieskokemukseni on täysin tekemällä opittua ja opintojen aikana olleet projektijohtamiset ovat myös keskenään olleet tyystin erilaisia johdettavuudeltaan. Ensimmäisessä projektissa, jonka vedin opintojeni aikana, huomasin ja tiedostin selvästi omat kipukohtani johtajana – minun on vaikea delegoida tehtäviä ja toisinaan taas haasteellista kommunikoida omia ideoitani selvästi muille. En myöskään koe olevani hyvä käsittelemään konflikteja ja tilanteita, joissa on mahdollisuus tunteiden pursuta yli. Suora palautteenanto – varsinkin kriittisen sellaisen, on myös asia, jota huomaan vältteleväni.

Omaa johtamisen lähtötasoa miettiessä, minua kiinnosti myös ottaa huomioon oma Belbinin testin tiimirooli kuvaukseni. Meredith Belbinin tutkimuksen mukaan, meillä jokaisella on tietynlaiset tavat toimia tiimeissä ja nämä tavat on jaettu yhdeksään erilaiseen tiimirooliin, joita ryhmä tarvitsee toimiakseen optimaalisesti yhdessä. (Belbin n.d). Testi avaa henkilön toimintatapoja, mutta myös sallittuja heikkouksia ja näin ollen lisää itseymmärrystä henkilön toimintaa kohtaan. Testin mukaan olen selvimmin keksijä (plant). Roolia kuvaillaan Belbinin nettisivuilla seuraavasti:

On usein erittäin luova ja hyvä ratkaisemaan ongelmia epätavanomaisilla tavoilla. Vahvuudet: Luova, mielikuvituksellinen, vapaasti ajatteleva, tuottaa ideoita ja ratkaisee vaikeita ongelmia. Hyväksyttävät heikkoudet: Voi jättää huomiotta yksityiskohdat ja saattaa olla liian uppoutunut omiin ajatuksiinsa kommunikoidakseen tehokkaasti. Älä ihmettele, jos: He voivat olla hajamielisiä tai unohtavaisia. (Belbin n.d).

Mielestäni tämän roolin huomioonottaminen on mielenkiintoinen ja hauska lisähuomio havainnoimaan omaa kehitystäni johtajuudessa; pystyn tämänkin kautta ymmärtämään jo olemassa olevia haasteitani ja hyviä ominaisuuksia ja kiinnittämään niihin eri tavalla huomiota esihenkilönä toimiessani.

Olen kerryttänyt paljon kokemusta johdettavana olemisena niin suomesta kuin maailmalta, ja näiden kokemusten myötä olen tiedostanut sen, millainen johtaja en halua olla. Koen, että johdettavana olemisen kokemukseni pohjautuu enimmäksään siihen vanhahkon johtamisen tyyliin, jossa esihenkilöt johtavat pelolla ja rangaistuksilla. Rehn kuvaa kirjassaan *Johtajuuden ristiriidat* (2020), kuinka monta asiaa, jotka liitämme johtajuuteen, liittyvät myös miehisyyteen: päättäväisyys, lujuus, voima ja valta. (Rehn 2020, 119). Hauska huomio onkin, kuinka kaikki omalla kohdallani tätä ”kovaa johtamista” harjoittaneet esihenkilöt ovat olleet vanhempia miehiä.

Nykymaailmassa osataan jo onneksi ilmaista ja haluta erilaista johtamista. Matti Alahuhta kirjoittaa kirjassaan *Johtajuus* (2017), että ”Johtajan tulee olla nöyrä, vaativa ja ihmisistä huolehtiva, ei ylivoimasta nauttiva. Jos johtaja ei ole nöyrä ja aidosti kiinnostunut etulinjasta, hänellä on riski ajautua omiin kuvitelmiinsä. Hän alkaa elää johtajan elämää.” (Alahuhta 2017, 204). Yritysakatemian artikkelissa *Johtaminen ja vuorovaikutus* (2022) sanoitetaan hyvää johtajuutta näin: Hyvä esimies on muun muassa suunnannäyttävä, motivoiva, organisoiva, tuloksentekijä sekä yhteisen toiminnan rakentaja. (Yritysakatemia 2022.)

Millaiseksi johtajaksi sitten toivon tulevaisuudessa kehittyväni? Toivon, että olen esihenkilö, jota on helppo lähestyä ja joka aidosti kuuntelee ja välittää. Haluan, että työotteeni pysyy rentona ja työskentely kanssani innostaa ja inspiroi, mutta kuitenkin auktoriteetti pysyy ja sanani otetaan tosissaan ja niihin voi luottaa. Omat kokemukseni työelämästä ovat vahvistaneet minulle, että johtamisella on suuri vaikutus työssä viihtyvyyteen ja siellä pysyvyyteen sekä jopa työstä palautumiseen. Mikäli esihenkilöä tai hänen reaktioitaan asioihin joutuu jopa pelkäämään tai luvattuja asioita ei hoideta, syö se pidemmällä ajanjaksolla jopa halua mennä kyseiseen työhön ja saa kyseenalaistamaan oman merkityksen kyseisessä työpaikassa.

Toivon lisäksi, että saan ja pystyn vastaanottamaan palautetta aidosti ja rehellisesti omasta työstäni sekä pystyn antamaan kasvattavaa ja kehittävää palautetta asiallisesti tilanteen mukaan. Haluan myös pystyä ratkomaan ongelmia ja tilanteita pikaisesti, enkä niin, että välttelen niiden käsittelyä tai kohtaamista, jolloin ne vievät omia voimavarojani aivan liikaa. Koen, että muutenkin stressaavan

ajanjakson keskellä ylimääräiset stressitekijät kuormittavat oloa kohtuuttomasti ja asiat paisuvat omassa mielessä mittasuhteiltaan turhan suuriksi, mikäli niihin ei tartu heti. Lisäksi esimiestyössä, niin kuin missä tahansa muussakin, pääsee parhaiten kehittymään avoimen palautteen kautta ja mielestäni on ensiarvoisen tärkeää osata antaa palautetta sekä osata vastaanottaa sitä.

Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja- teoksessa (2013) kuvataan hyvin syväjohtamista, jonka olen kokenut omimmaksi tavakseni haluta johtaa.

Syväjohtamisessa pyrit hyvään vuorovaikutukseen tiimiläistesi kanssa: valmius > käyttäytyminen > vaikutus. Oleellista sinulle on sisäisen ja ulkoisen palautteen kerääminen aktiivisesti. Syväjohtamisesi polttopuut ovat luottamus (luottamuksen rakentaminen), innostus (inspiroiva tapa motivoida), oppiminen (älyllinen stimulointi) ja arvostus (ihmisen yksilöllinen kohtaaminen). (Toivanen 2013, 53.)

Koen jo valmiiksi omaavani osaa näistä piirteistä, ja niitä toivon vahvistavani samalla kun toivon löytäväni tapoja uusien piirteiden omaksumiselle. Syväjohtamisen piirteiden ohella koen olevani jo myös hyvin suorituskeskeinen esimies. Tämä kenties heijastuu tekevästä luonteestani ja asenteestani, että ”sen kun tekee vaan”. Tämän suorituskeskeisyyden vuoksi epäilen, että osaanko olla tarpeeksi tukeva, lämminhenkinen ja välittävä esimies vai paistaako oma asenteeni liikaa läpi ja työntekijät kokevat jäävänsä yksin, kun ajattelen työtä suoritteena. Pelkoni heijastuvat myös nykytilanteessa siihen, ovatko omat odotukseni liian korkeita ja pidänpö monia asioita itsestäänselvyytenä ja oletanko työntekijöiltä liikaa myös itseohjautuvuutta. Osaanko siis laittaa itseni heidän asemaansa?

### **3.1.1 Esimiestyön vaatimukset kausiluontoisessa työssä**

Kausiluontoisessa työssä menestyminen vaatii tarkkaa resurssien suunnittelua ja tehokasta sekä selkeää johtamista. Kausiluonteinen työ eroaa jatkuvasta toiminnasta monella tavalla, ja sen erilaiset haasteet asettavat erityisiä vaatimuksia johtamiselle. Oman kokemukseni pohjalta ennakoiva resurssien suunnittelu, henkilöstön johtaminen ja sitouttaminen, viestinnän ja luottamuksen merkitys, muutosten ja epävarmuuden sietäminen sekä oma jaksaminen ja hyvinvointi nousee avainasemaan mietittäessä vaatimuksia esimiestyöskentelyssä. Moni näistä nousee esiin myös päiväkirjan analysoinneissa.

Esihenkilön tiedon ja toimintatapojen merkitys korostuu kausiluontoisessa työssä, sillä työntekijöiden perehdytys, motivointi ja tehokas toiminnan johtaminen tapahtuu nopeassa aikataulussa. Toimiva työilmapiiri, jossa viestintä on selkeää ja luottamus työntekijöihin vahvaa, merkitys korostuu. Kausiluontoinen työ helposti aiheuttaa esihenkilölle luonteensa vuoksi ylimääräistä stressiä, johtuen esimerkiksi sään vaihteluista, kauden alun valmisteluista ja kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä (ks. luku 3.1). Tämän vuoksi on tärkeää, että toimenkuva ja asioiden hoito ovat mahdollisimman selkeitä ja kokonaisvaltaisesti ymmärrettyjä, sekä omasta hyvinvoinnista pidetään huolta.

Työterveyslaitoksen artikkelissa (a) Hyvä johtaminen on tietoinen valinta (n.d.), on kerrottu konkreettisia arjen johtamistekoja, jotka luovat hyvät raamit johtamiselle mihin tahansa ympäristöön, mutta oman kokemukseni mukaan erityisesti kausiluontoiseen työhön. Artikkelissa kehoitetaan mm. varmistamaan, että jokaiselle työntekijälle työn tavoitteet ovat selvät ja he toimivat niiden suuntaisesti sekä työntekijöille on selvää, mitä heiltä odotetaan. Työntekijöiden kanssa keskustelun merkitys säännöllisesti nousee esiin, sillä tällöin hankalia asioita on helpompi nostaa esille puolin ja toisin ja hyvinvointia häiritsevät asiat tulevat esiin ja niihin on helpompi puuttua ajoissa. Säännöllinen keskustelu myös tarjoaa tilaisuuden onnistumisista mainitsemisille sekä kiitoksen jaoille. Artikkelissa myös kerrotaan, kuinka etäjohtaminenkin voi olla hyvää johtamista, mutta tällöin olennaiseksi nousee hyvä keskusteluyhteys henkilöiden välillä sekä esihenkilön tavoitettavuus. Työntekijöille tulisi myös tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn ja työpaikan kehittämistä koskeviin päätöksiin sekä tarjota mahdollisuuksia uudenlaisien ja sopivan haastavien työtehtävien tekoon.

#### 4 TOIMINNAN JA KANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN ESIHENKILÖNÄ

Kausiluontoisen työn erikoisuuksien ymmärtäminen on avainasemassa, kun pyritään luomaan menestyvä ja kestävä liiketoiminta. Tässä kappaleessa avaan sitä, että mitä kannattavuus tarkoittaa Kesämökillä ja mistä lähtökohdista sitä tarkastellaan.

Capital Box:in artikkelissa Yrityksen kannattavuus- mistä se koostuu, kuvataan kannattavuutta seuraavasti:

Yksinkertaistettuna yrityksen kannattavuus tarkoittaa sitä, että sen tuotot ovat suuremmat kuin sen toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Kannattavuus on kenties olennaisin ja parhaiten tunnettu yritystoiminnan perusedellytys vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden ohella. Yrityksen kannattavuus on kuitenkin monien tekijöiden summa, eikä pelkästään yrityksen liiketuloksen perusteella voida tehdä täysin suoria johtopäätöksiä yrityksen taloudellisesta kestävydestä eli kannattavuudesta. On tyyppillistä, että yrityksen kannattavuutta pyritään jatkuvasti parantamaan vaikuttamalla siihen liittyvien tekijöiden osa-alueisiin - esimerkiksi tehostamalla myyntiä, karsimalla kuluja sekä muuttamalla hinnoittelua tai valikoimaa. (Capital Box 2022).

Kesän liikevaihdollinen tavoite oli kattaa kahvilan kaikki kulut syntyneellä liikevaihdolla sekä oppia esimiestyöstä lisää käytännössä. Kesän aikana kiinnostus taloudellisiin asioihin kasvoi enemmänkin, ja kannattavuuden lähestyessä kriittistä pistettä oli tarpeen tehdä strategisia muutoksia. Näihin kuuluivat muun muassa aukioloaikojen säätäminen, menun pienet muutokset, korkeapalkkaisten työntekijöiden työvuorojen keskittäminen myyntihuippuihin sekä sääolosuhteisiin perustuvat tiukemmat päätökset kahvilan avaamisesta.

Aloin seurata päiväkohtaista kannattavuutta luomalla Excel-taulukon kriittisestä pisteestä, joka määritteli tarvittavan myynnin kattaakseni työntekijöiden palkat sekä X - määräisen kateprosentin tuotteille sekä muille kuluille. "Toiminta-astetta, jossa myyntituotot ja kokonaiskustannukset ovat yhtä suuret, kutsutaan kriittiseksi pisteeksi. Kriittisessä pisteessä myyntituotto on juuri sen suuruinen, että liiketoiminnan kokonaiskustannukset saadaan katettua." (Saaranen, Koltola, Pösö 2021). Kriittinen piste auttaa siis hahmottamaan, kuinka paljon myyntiä tarvitaan kiinteiden kulujen kattamiseksi ja voiton saavuttamiseksi (Accountor Finago OY n.d.).

Työntekijöiden palkat perustuivat eri palkkaluokkiin riippuen heidän työkokemuksestaan ja osaamisestaan, joten kriittisen pisteen summat vaihtelivat työntekijäkohtaisesti. Kaikkina päivinä kriittisen pisteen mukaista myyntiä ei saavutettu tuntitasolla, joten seurasin Excel-taulukosta päivittäisiä tuloksia.

Kannattavuuden arvioinnissa oli tärkeää pohtia työntekijöiden työsuhteiden tyyppiä ja palkkausmuotoa. Koska toiminta oli vielä suhteellisen pientä ja kyseessä oli kausityö, budjetti ei riittänyt työsuhteessa olevien työntekijöiden palkkaukseen. Kaikki työntekijät työskentelivät toimeksiantosopimuksilla ja laskuttivat oman työnsä tehdyiltä tunneilta. Tämä ei ainoastaan säästänyt kustannuksia, vaan myös pienensi merkittävästi minulle kohdistuvia taloudellisia riskejä. Toisena kesänä useamman työntekijän palkkaaminen olisi ollut huomattava riski, sillä sääolosuhteista riippuvaisen yrityksen kannattavuutta oli vielä arvioitava. Vaihtelevat säät vaikuttivat suoraan aukioloaikoihin ja asiakasmääriin, mikä lisäsi epävarmuutta ja teki palkatun työvoiman käytöstä taloudellisesti haasteellisempaa. Työsuhteeseen palkkaaminen tuo mukanaan erilaisia sivukuluja, kuten velvollisuuden maksaa sairausajan palkkaa. Sen sijaan vähemmän riskialtista oli ensimmäisenä kesänä ottaa työntekijöitä toimeksiantosopimuksella ja vähitellen, toiminnan kehittyessä, harkita vakituisten työntekijöiden palkkaamista. Ilmarinen (2024) kuvaa tilannetta seuraavasti:

Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on yrittäjälle suuri ja merkittävä askel. Palkan lisäksi työnantajan on huolehdittava veron ennakonpidätyksestä sekä lain velvoittamista muista tilityksistä. Työnantajan kontolla ovat esimerkiksi vakuutusten ottaminen ja maksujen tilittäminen myös työntekijän puolesta. Pakolliset työnantajamaksut ovat arviolta noin 20 prosenttia työntekijän palkasta.

Y4- blogissa (2024) on jaettu 13 strategista vinkkiä pk-yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Huomasin kesällä toimineeni osan niiden mukaan jo kannattavuuden parantamista miettiessäni, mutta osa vinkeistä tulee varmasti käyttöön seuraavana kesänä.

#### 1. Tunne kohderyhmäsi ja asiakkaasi

Meille on muodostunut vakioasiakaskunta kahvilalla jo ensimmäisenä kesänä. Kahvilan niche on muun muassa itse tehdyt koiranjäätelöt sekä Pirkkalassa meidän osittain jo kuuluisat jäätelöannoksemme. Viime kesänä tein myös kyselyä

tuotteista, joita toivottiin valikoimaan täksi kesäksi. Alueella on paljon lapsiperheitä sekä koiranomistajia, ja pyrimmekin vastaamaan erityisesti näiden asiakasryhmien tarpeisiin.

## 2. Kustannustehokkuus on valttia

Kustannustehokkuuden kanssa on vielä työnsarkaa. Tämä ilmeni paremmin tänä kesänä ja havahdutti minut muutoksiin, joita olisi hyvä tehdä ensi kesäksi. Kahvilalla tämä tarkoittaa mm. menun muutoksia, aukiolojen järkevöittämistä, palkkojen ja muiden kulujen parempaa budjetointia.

## 3. Löydä hinnoittelun tasapaino

Olen pyrkinyt pitämään hinnat asiakasystävällisinä seuraten alueen muuta tasoa. Kuitenkin paikalla käy isoja lapsiperheitä, joten olen huomioinut tällaiset tekijät hinnassa pitäen ne maltillisina. Kuitenkin kannattavuuden parantamiseksi pieniä viilauksia hintoihin tulee tehdä seuraavalle kaudelle.

## 4. Aseta asiakaspalvelu etusijalle

Kahvila on brändäytynyt hyvin vahvasti minuun ja persoonaani. Nyt uutta työvoimaa palkatessa minulle sanottiin monesta paikasta, että olisin tarkka henkilöiden suhteen, ketä kahvilalle palkkaisin, että kahvilan tunnelma pysyisi samanlaisena. Itse olen jo lähes ystäväystynyt monen meidän asiakkaamme kanssa ja luonut oman yhteisön kahvilalle, jossa olen saanut apua ihmisiltä sitä oikeastaan edes pyytämättä. Tänäkin kesänä tuli palautetta, että aina saa hyvää asiakaspalvelua, mutta minulle ei voi vetää vertoja sosiaalisuuteeni vuoksi, toki ymmärrän myös omistajuussuhteen vaikutuksen tähän.

## 5. Rakenna vahva brändi

Kahvila Kesämökin brändin rakentuminen on lähtenyt hyvin liikkeelle, ja uskon sen herättävän positiivisia mielikuvia niissä, jotka tuntevat sen. Brändiä ei kuitenkaan ole vielä analysoitu perusteellisemmin, joten tarkempia johtopäätöksiä sen vahvuudesta ei tässä opinnäytetyössä voida tehdä.

## 6. Hyödynnä kilpailuedut

Kilpailuetuihin olen yrittänyt vaikuttaa juuri vahvalla nichellä ja erinomaisella asiakaspalvelulla, sekä erilaisilla vuokraustoiminnoilla.

## 7. Ole näkyvässä

Tämän kanssa petrasimme vahvasti tänä kesänä, kun liityimme mm. TikTokkiin. Ensi kesäksi pitää tehdä kunnon markkinointistrategia ja päivittää kanaviin säännöllisesti.

## 8. Innostu innovoimaan

Tänä kesänä harmikseni uuden kokeilu ja innovointi jäi aika vähäiseksi, vaikka se on hyvin paljon omaa lempialuettaani (kts. luku 4.1). Edellisessä kesänä sain paljon palautetta asiakkailta, kuinka kiva oli kokeilla uusia juttuja ja tuotteita, joita muualla ei tarjottu. Kesällä 2023 valikoimaamme kuului mm. Soutuveneeseen vuokraus piknik-korin ja viltin kanssa.

## 9. Sovella teknologiaa

Tänä kesänä ajan ja jaksamisen puutteen vuoksi suuri osa kehityksestä jäi tekemättä. Ensi kaudella pitää panostaa kotisivujen päivittämiseen, erilaisiin kotiin tilaamisen palveluihin, parempaan varastojen hallintaan sekä toimivampaan kas-sajärjestelmään.

## 10. Panosta henkilökuntaan

Hyvin koulutettu ja motivoitunut henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Sijoita heidän koulutukseensa ja tarjoa mahdollisuuksia kehittää itseään. Rakenna myös sitouttavaa yrityskulttuuria ja panosta henkilöstösi tyytyväisyyteen. Motivoitunut ja koulutettu henkilöstö on usein tehokkaampi ja tuottavampi. Henkilökunnan tyytyväisyys ja sitoutuminen heijastuvat suoraan asiakaspalvelun laatuun ja yrityksen tulokseen. (Y4 2024).

Tänä kesänä rekrytointiprosessi oli hoidettu turhan huolimattomasti ja liian pikaisella aikataululla, joka aiheutti kesän aikana ongelmia minulle itselleni. Onneksi asiakaspalvelu sujui ja asiakkaille ongelmat eivät heijastuneet yhtä pahasti, kuin minulle itselleni.

## 11. Hallitse varastojasi tehokkaasti

Tätä yritin tehdä kesän ajan suurimmaksi osaksi siinä onnistuen. Kuitenkin tuli päiviä, kun tuotteet lähes loppuivat ja kesän jälkeen varsinkin alkoholia jäi turhan paljon myymättä.

## 12. Verkkokauppa avaa uusia mahdollisuuksia

Verkkokauppaa kahvilasta ei saa luotua, mutta teknologiakohdassa mainittuun kannattavuuden parantamiseen alan ehdottomasti mieltä menua uudestaan ja ruokalähettilpalvelujen hyödyntämistä (kts. Luku 1.3.)

## 13. Verkostoidu

Tähän haluan myös panostaa vielä tulevaisuudessa paljon lisää. Olen verkostoitunut hyvin tavarantoimittajien kanssa ja yhteispeli sujuu, mutta laajentamalla verkostoja lisää saisin kahvilan potentiaaliakin hyödynnettyä paljon enemmän. Asiakkaiden kanssa verkostoituminen / kaverilliset välit ovat tuoneet kahvilalle paljon ilmaisia tuotteita kuten valvontakamerat, uudet lukot, pöytiä ja tuoleja sekä mm. työpaitojen saamisen huokealla hinnalla.

## 5 ALAIKÄISEN PALKKAAMINEN

Epähuomiossa olin luvannut töitä alaikäisellä henkilölle ja vaikka tällä kertaa jouduin peruuttamaan luvattun työn, päätin perehtyä tulevaisuutta varten alaikäisen henkilön palkkaamiseen. Palvelualojen ammattiliiton (Pam) sivuilla kerrotaan, että nuorta työntekijää koskee erityinen laki, jossa on säädöksiä esimerkiksi enimmäistyöaikaan ja taukoihin liittyen. Laki nuorista työntekijöistä koskee kaikkia alle 18-vuotiaita työntekijöitä. (Pam 2024).

Eri ikäryhmille on olemassa hieman erilaisia sääntöjä ja toimintamenetelmiä, koskien heidän palkkaustaan. ”13-vuotias tai nuorempi saa aluehallintoviraston luvalla työskennellä tilapäisesti esiintyjänä tai avustajana taide- ja kulttuuriesityksissä sekä muissa vastaavissa tilaisuuksissa. Nuoria työntekijöitä koskevassa laissa on luettelo poikkeusluvan myöntämisen ehdoista.” (Pam 2024). Palkkaus.fi- sivustolla Janne Isosävi (2019) on kirjoittanut, että

13–14-vuotias saa tehdä kevyttä työtä, joka ei saa haitata hänen koulunkäyntiään. Koulun loma-ajasta 13–14-vuotias saa olla töissä enintään puolet. Koulunkäynnin aikana töitä saa tehdä vain tilapäisesti tai muuten lyhytaikaisesti. Työn tulee olla luonteeltaan kevyttä, eikä se saa vahingoittaa lapsen terveyttä tai kehitystään. 15-vuotiaan saa palkata työsuhteeseen, kunhan hän on suorittanut oppivelvollisuutensa. 15 vuotta täyttänyt voi myös itse tehdä työsopimuksen. (Isosävi 2019).

Koska Kesämökillä oli tälle kesää anniskeluoikeudet, vaadittiin jokaiselta työntekijältä anniskelupassi sekä 18-vuoden ikä. Pamin sivuilla sanotaan, että alle 18-vuotias saa myydä alkoholia ja tupakkaa vain täysi-ikäisen valvonnassa. 16-vuotias saa anniskella alkoholia vain vastaavan hoitajan tai tehtävään nimetyn henkilön välittömän valvonnan alaisena. Myös tupakan myynnin on tapahduttava 18 vuotta täyttäneen valvonnassa. (Pam 2024).

### 5.1 Nuoren työntekijän työsopimus

Työsopimuksia tehdessä on muutama seikka, jotka pitää ottaa huomioon alaikäistä palkatessa. Isosävi (2019) selventää hyvin, miten työsopimukset eroavat täysi-ikäisten sopimuksista.

15-vuotta täyttänyt nuori saa tehdä ja irtisanoa työsopimuksensa itse. Alle 15-vuotiaat voivat tehdä työsopimuksen huoltajansa erillisellä luvalla tai huoltaja voi tehdä työsopimuksen heidän puolestaan. Huoltajalla on myös oikeus purkaa nuoren työntekijän työsopimus, jos hän pitää sitä välttämättömänä nuoren kasvatuksen, terveyden tai kehityksen takia. (Isosävi 2019).

Työsopimuksen tekeminen nuoren kanssa ei muuten eroa aikuisen kanssa tehtävästä työsopimuksesta. Nuorten palkkausta säätelevät samat yleissitovat työehtosopimukset kuin aikuisillakin, mukaan lukien sunnuntai- ja ylityölisät. Joissakin työehtosopimuksissa voi olla erikseen määritelty nuorten palkat, mutta yleensä nuorille maksetaan noin 70–90 % alan alimmasta taulukkopalkasta. (Isosävi 2019).

Molempien osapuolten suojaksi työsopimus suositellaan tehtävän aina kirjallisesti ja erityisesti nuorten kohdalla sopimukseen tulisi tehdä selkeä kuvaus työstä.

### **5.1.1 Nuoren työaika ja muut heitä koskevat säädökset**

Nuorten työsopimuksia koskevat myös tietyt ehdot tuntimäärissä sekä heidän valvonnassaan. Yli 15-vuotiaat nuoret toimivat työajan suhteen aikuisten ehdoilla. Alle 15-vuotiaiden työaika saa olla enintään seitsemän tuntia, eikä ylityötä saa tehdä. Kouluaikana tehtävän työn työaika säännellään vielä erikseen. (Isosävi 2019). Työnantajan on pidettävä luetteloa kaikista niistä nuorista, joiden työsuhde kestää vähintään kaksi kuukautta. Luettelosta tulee ilmetä:

- nuoren täydellinen nimi ja syntymäaika
- osoite
- huoltajan nimi ja osoite
- työsuhteen alkamisaika
- selvitys työtehtävistä. (Pam 2024).

Kun siis palkkaa alaikäisen, on tärkeää huomioida työlainsäädännön mukaiset rajoitukset, kuten työaikoja, tehtävien sopivuutta ja turvallisuutta koskevat määräykset. Työajat ovat tarkasti säädeltyjä, ja tehtävien on oltava ikään ja kehitystasoon sopivia. Myös erityisen hyvä perehdytys työhön sekä toiminta valvonnan

alla tulee ottaa huomioon. Alaikäisen voi palkata työpaikkaan, jossa on anniskelua, mutta tiettyjen rajoitusten mukaan, alaikäinen henkilö voi esimerkiksi työskennellä tarjoilijana, mutta hän ei saa osallistua alkoholin myyntiin tai anniskeluun. Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että alaikäisen tehtävät noudattavat alkoholilain vaatimuksia.

## 6 PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI

Ennen päiväkirjan aloittamista olin käynyt rekrytointiprosessin läpi tälle kesää, sopinut työntekijöiden kanssa aloituspäivät töille sekä tehnyt tarvittavat sopimukset tukkuihin ja muihin lupiin sekä vastaanottanut tarvittavat kylmälaitteet kesää varten. Tein myös menun kuntoon, laskin katetuottolaskelmat sekä rakensin lumien sulettua kahvilalle terassin. Kahvila vaati paljon työtunteja ja suunnittelua ennen avaamista ja yritinkin tehdä kaiken niin pitkälle valmiiksi kesää varten itse kuin vain pystyin resurssien vuoksi.

Ideana oli, että toukokuussa olisimme auki viikonloppuisin sekä säiden mahdollistaessa myös arki-illat. Alkuun yksi työntekijä aloittaisi tekemällä toukokuun viikonloput, itse tekisin arkivuorot ja loput työntekijät aloittaisivat vuoronsa kesäkuusta alkaen, jolloin itse jäisin päivittäisistä vuoroista enemmän taka-alalle. Perheytyysvuorot oli pitkälti laitettu arki-iltoihin toukokuun kahdelle viimeiselle viikolle.

Aloitin siis kirjoittamaan päiväkirjaa siitä päivästä, kun ensimmäinen työntekijä oli tuloillaan ja olin ensin kerennyt startata toiminnan tälle kesää.

### 6.1 Viikko 1 – Alaikäisen palkkaaminen

#### 2.5. Keskiviikko

Tänään törmäsin ensimmäiseen ongelmaan esimiehenä, jonka olin itse epähuomiossa aiheuttanut samalla kun kävin vielä läpi työntekijöiden tietoja työso-  
pimuksia varten. Kahvilalla on a-oikeudet ja työntekijöiltä näin ollen vaaditaan anniskelupassia sekä 18-vuoden ikää, jotta he saavat olla vuoroissa itsekseen.

Epähuomiossa olin luvannut töitä 17-vuotiaalle henkilölle, joka täyttää vasta elokuussa 18-vuotta. Olen kaiken kiireen ja stressin keskellä ohittanut tiedon hänen alaikäisyydestään ja minua on hämännyt, että hänellä on ajokortti ja anniskeluoikeudet. Pohdin koko illan asiaa, että josko minulla on mahdollisuus pitää häntä vuoroissa aina jonkun toisen kanssa, jolloin hän saa anniskella ja tehdä töitä myös. Kuitenkin tässä tulin siihen lopputulemaan, että se on hyvin epävar-

maa, onko minulla taloudellisesti mahdollisuutta pitää kahta työntekijää samanaikaisesti ja vuorot olisivat erittäin satunnaisia. Hänellä on toinen työpaikka olemassa ja toinen työ myös rajaa hänen työkykyään vain tiettyihin päiviin viikossa, mikä ei mene yksin meidän arvioidusti kiireisimpien aikojen kanssa. Tämä asia harmittaa ja stressaa minua, enkä tiedä mitä tehdä sille.

### 23.5. Torstai

Aamupäivällä viestittelin ohjaavan valmentajani kanssa opinnäytetyöstäni ja samalla mainitsin tästä vastaan tulleesta tilanteesta ja kysyin rivien välistä vinkkiä tilanteen hoitamiselle parhaiten. Totesimme yhdessä, että mikäli asian esittää hyvin en välttämättä pilaakaan omaa tai yrityksen mainetta hänen silmissään ja hänelle voi jäädä positiivinen kuva yrityksestä jatkoa varten. Inhoan minkäänlaisia konflikteja ja tällaiset tilanteet ovat minulle haastavia, koska aidosti olen harmissani, mutta tässä tulee miettiä yrityksen kannattavuutta sekä lainsäädäntöä.

Päädyin soittamaan palkatulle henkilölle ja pahoittelin, että minulla on mennyt ohi se fakta, että hän täyttää 18-vuotta vasta kesän lopulla. Sanoin, että en heti pysty lupaamaan hänelle mitään työtä, mutta mikäli kesällä tulee vuoroja, joihin tarvitsee toisen työntekijän kaveriksi, niin mielelläni hänelle vielä tarjoaisin töitä. Hän oli onneksi erittäin ymmärtäväinen tilanteesta, joskin ymmärrettävästi harmissaan. Tein samalla päätöksen, että hänen kanssaan sovittu perehdytysvuoro peruttaisiin toistaiseksi, sillä varmuutta tulevista töistä ei vielä ole.

Ensimmäinen viikko esihenkilönä sai minut heräämään jo esimiestyön vaativuuteen. Olen törmännyt asioihin ja ongelmiin, joita en osannut edes ajatella tulevan vastaan esimiehenä toimiessa saatikka näin nopeasti. Isoin ja konkreettisin oppi tälle viikolle oli, kuinka olin epähuomiossa luvannut töitä alaikäiselle henkilölle ja erilaisten työlakien puitteissa, jouduin peruuttamaan hänen työsuhteensa.

Vaikka täksi kesäksi otin työsuhteeseen vain yli 18-vuotiaita laskutuksella, halusin selvittää tulevaisuutta varten mitä pitää ottaa huomioon alaikäisiä palkatessa palkkasuhteeseen (kts lk.5)

## 6.2 Viikko 2 – Painetilanteissa keskustelu on haastavaa

En tiedä, että mitä ihmettä olen keväällä ajatellut, kun lupauduin ottamaan työ-sopimuksen laivalle ja palkkasin itselleni työntekijöitä siinä uskossa, että kunhan työvuorolistat on tehty ja hoidan tilaukset niin se pyörii omalla painollaan. Voin todeta, että ei se kyllä pyöri. Olen kohdannut jo paljon uusia asioita, jotka eivät käyneet mielessänikään, että miten tällaisessa tilanteessa sitten toimitaankaan. Keväästä asti päällä ollut stressi jatkuu edelleen ikävien tilanteiden tullessa vastaan ja itseni ollessa epävarma, että miten tilanteet tulisi hoitaa.

Ensimmäisellä viikolla eräästä työntekijästä nousi esiin toimintatapoja, jotka saivat minut kyseenalaistamaan hänen motivaationsa sekä toimintatapansa työtä kohtaan. Ikäväkseni huomasin näiden samojen ongelmien jatkuvan myös seuraavalla viikolla.

### 27.5. Maanantai

Palattuani Tukholmasta kotiin menin heti tarkistamaan kahvilan kunnon ja varmistamaan, että varastossa on riittävästi tavaraa. Kahvilan avaaminen oli melkoinen yllätys. Kahvila oli jäänyt siivottomaan kuntoon, jäätelöallas oli jäänyt hieman auki, ja vesihana, jota käytämme pumpulla, oli mennyt rikki, koska sen käyttöohjeita ei ollut noudatettu. Ohjeet ovat selkeästi näkyvillä hanan vieressä, ja olin perehdytyksen aikana korostanut niiden tärkeyttä. Nyt kahvilassa ei ollut käytössä juoksevaa vettä.

Ensireaktioni oli suuttumus ja turhautuminen. Hetken hengiteltyäni tajusin, että vahinkoja voi sattua. Onneksi jäätelöt eivät olleet sulaneet, vaikka kahvila oli ollut kiinni puolitoista päivää ja ulkona oli ollut hellettä yli 30 astetta. Jäätelöallas oli kuitenkin kerännyt runsaasti jäätä yrittäessään pysyä viileänä.

Halusin keskustella asiasta kasvatusten työntekijän kanssa, mutta koska en näkisi häntä seuraavaan viiteen päivään, päätin lähettää viestin ystävällisessä ja neutraalissa sävyssä. Toivoin, että jatkossa työvuorosta ei lähdettäisi kiireellä, jotta kaikki tehtävät tulisi hoidettua loppuun. Mainitsin myös rikkoutuneesta vesihanasta ja toivoin tarkkaavaisuutta ohjeiden noudattamisessa. Pohdin kovasti työntekijän soveltuvuutta kahvilalla työskentelyyn ja hänen motivaatiansa. Koska olin sopinut itselleni seuraavaksi viikonlopuksi toisen työkeikan laivalle, ja

koska muut työntekijät eivät vielä pääsisi töihin, minun oli pidettävä hänet töissä, jotta kahvila voisi olla avoinna.

Onneksi työntekijä vastasi viestiin pahoitellen ja lupasi parantaa toimintaansa jatkossa. Tilanne jätti kuitenkin ristiriitaisia tunteita siitä, ollaanko minua viemässä kuin pässiä narussa, vai olenko itse ollut liian ankara.

## 1.6. Lauantai

Ilta sujui jälleen kohtuullisen hyvin, mutta kun työntekijä oli jälleen yksin töissä, aloin pohtia hänen tekemiään myyntejä ja alennuksia. Mainitsin hänelle, että hän voisi ottaa vitriinistä leivonnaisia kotiin illan päätteeksi, koska seuraavana päivänä kahvila olisi kiinni huonon sään vuoksi. Myöhemmin hän kertoi, että oli antanut leivonnaisia perheenjäsenilleen, jotka olivat käyneet kahvilalla. Tämä sai minut miettimään, oliko hän jakanut ne vasta kahvilan sulkemisen jälkeen vai kesken päivän. En tullut kysyneeksi tätä suoraan, ja asia jäi vaivaamaan minua.

Olin saanut tietää, että läheiseni oli käynyt kahvilalla noin klo 18, jolloin työntekijän perheenjäseniä oli ollut paikalla. Tämä herätti epäilyksen siitä, että ilmaiset herkut oli saatettu jakaa jo silloin, eikä vasta klo 21, kun kahvila meni kiinni. Huomaan yhä useammin kyseenalaistavani, miten minun tulisi toimia hänen kanssaan. Hän on kyllä ahkera työntekijä, mutta epäluottamusementun myötä minun on vaikea käsitellä tilannetta, enkä oikein tiedä, miten ottaa asia puheeksi. Huomaan, että minun on vaikea ottaa puheeksi vaikeita asioita tai esittää suoria kysymyksiä työntekijöiden toiminnasta varsinkin näin alkuvaiheessa, kun en tunne työntekijää kunnolla. Pelkään suoraan puhumisen säikäyttävän hänet joko jättämään työnsä tai sitten ottamaan asian itseensä niin, että käytös vain pahenee jatkossa.”

Helena Åhman kirjoittaa kirjassa *Keskusteluälykyys painetilanteissa* (2021), että mahdollisen inhimillisen kärsimyksen lisäksi vaativiin keskusteluihin liittyvät taloudelliset kustannukset saattavat olla organisaatiossa merkittäviä. Kuitenkin suurimmat kustannukset muodostuvat epäsuorista hyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä, joita voivat olla esimerkiksi seuraavat:

1. Aika, joka menee tilanteen selvittelyyn niin sen osapuolilta, esimiehiltä kuin HR:ltä. Tämä aika on pois perustehtävästä.
2. Stressi ja sen vaikutukset yksilöiden tilannetajuun ja terveyteen.
3. Tunteiden ja suruprosessin energiaa syövä ja työtehoa vähentävä vaikutus.
4. Tilannetajun heikkenemisen aiheuttama alentunut päätöksentekokyky. (Åhman 2021, 27–28).

Olen tehnyt nyt yli kuukauden joka päivä 10–12 tunnin päiviä erinäisten kahvilan asioiden parissa. Sosiaalisessa mediassa viesteihin vastaaminen, heinäkuun työvuorolistojen ja menun vaihdoksen suunnittelu, säät ja pari työntekijää tuovat aikamoisen kasan stressiä. Onneksi olen vielä kotona lähes kuukauden ennen laivalle paluuta, joten kenties tämä tästä.

### **6.3 Viikko 3 - Kannattavuuden parantamisen pohdinnat**

Olimme tällä viikolla usean päivän kiinni kurjan sään vuoksi. Olen alkanut ymmärtämään kausityön nurjat puolet ja miten se vaikuttaa liiketoimintaan, kun ei ole katettua tilaa ja kyseessä on rantakahvila, jolloin käytännössä ainoa ja fiksuin ratkaisu tässä tilanteessa on olla kiinni. Olenkin alkanut pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja mm. katoksen rakentamiselle sekä menun ja koko konseptin muuttamiselle ensi kesää varten, jolloin tuotteitamme voisi myydä kotiinkuljetuksella sekä isommilla katteilla.

Yksi merkittävä asia ensi kesää ajatellen voisikin olla menun muuttaminen ruokaisampaan suuntaan, pitäen edelleen sen rantakahvilateeman. Enemmän pizza- ranskalaistyyliin menevät annokset avaisivat oven sille, että ihmiset voisivat tilata ruokia kotiinsa lounaaksi tai illalliseksi. Ruokien kuljetussovelluksia on jo useampi markkinoilla ja esimerkiksi Foodoran (2022) nettisivut avatessa, heti tulee esiin mahdollisuus liittyä heidän ravintolakumppanikseen. Foodora auttaisi tavoittamaan laajemman asiakaskunnan sekä kasvattamaan myyntiä myös naapuruston ulkopuolelle, jonka uskon olevan iso tekijä myynnin kasvattamiseen.

### **5.6. Keskiviikko**

Perehdytin erään vanhan tuttuni töihin. Hän tekee ”omaksi töikseen” sosiaalisen median valmennuksia ja lupasikin auttaa meidän markkinoinnissamme. Puhuimme kahvilan kehittämisestä ja ideoista, miten aamujen myyntiä voisi yrittää parantaa, mikäli haluamme olla aamut auki sekä ideoista markkinointiin.

Täytin päivän aikana kaksi uutta Sup-lautaa meidän vuokrauskäyttöömme, ja työntekijä oli sillä aikaa tehnyt videon ja Tik Tok tilin meille. Video sai vuorokaudessa yli 11 000 näyttökertaa, aivan mieletöntä!

## 9.6. Sunnuntai

Olimme jälleen kiinni huonon sään vuoksi. Huomaan olevani erittäin stressaantunut ja rauhaton. Mietin ja kyseenalaistan koko ajan ja joka päivä, että kannattaako olla auki, ja että pitäisi olla auki, mutta säät eivät vain anna siihen kunnon mahdollisuutta. Koen lisäksi epäonnistumista työnantajana, kun joudumme huonon sään vuoksi olemaan kiinni tai lyhentämään päiviä.”

### 6.3.1 Markkinoinnin merkitys kannattavuuteen

Havahduin myös siihen, miten merkittävä rooli markkinoinnilla on pienyrityksen kannattavuuteen. Creaturead- sivuston kirjoitus (2019) markkinoinnin merkityksestä olikin itselleni hyvin herättävä. Kirjoituksessa laitettiin pohtimaan mm. sitä, kuinka pelkkä yrityksen perustaminen ei riitä alkuunkaan, sillä ihmiset pitää saada tietoisiksi siitä. Ravintola, jossa on maailman paras tuote tai asiakaspalvelu ei ikinä menesty, elleivät he saa asiakkaita testaamaan tuotteita tai palvelua ja näin ollen varmistettua menestystään.

Yrityksen perustaminen on vain ensimmäinen askel. Asiakkaiden houuttelemisen vaatii markkinointia. Vaikka monet pienet yritykset uskovat markkinoinnin olevan samanlaista kuin mainonta, on se itse asiassa paljon laajempaa. Markkinointi kattaa koko tuote tai palvelu toimitusprosessin asiakkaalle: mikä tuotteista valitaan ja missä niitä myydään, kuinka hinnoitella ja mainostaa niitä eri markkinointikanavissa. (Creatured 2019).

Markkinointi on asiakkaan koukuttava tekijä ja sen avulla on tarkoitus tehdä myyntiä, joka kaikki johtaa tuloksen kasvattamiseen. Markkinointi rakentaa

myös yrityksen mainetta ja mielikuvaa niin asiakkaille, yhteistyökumppaneille kuin mahdollisille uusille työntekijöille.

Tiesin, että kylillä meistä puhuttiin todella positiiviseen sävyyn edellisen kesän jättämän hyvän vaikutelman vuoksi, ja koska lähistöllä ei ollut muita rantakahviloita. Uskoin ja luotin pitkälti, että edelliskesänä meistä tehdyt lehtijutut (kuvat 4 ja 5.) kantaisivat myös tämän kesän, mutta tämä oli itselleni harhakuvitelmaa. Edelliskesänä Moro teki meistä jutun koskien itsetekemäämme koirien jäätelöä sekä meidän koiraystävällisyyttämme ja Pirkkalaisessa mainostettiin meitä uutena rantakahvilana alueelle, ja lehtien ilmestyttyä saimmekin isot asiakasvirkaukset ja jäimme erityisesti koirien omistajien mieleen positiivisesti.



KUVA 4. Moron juttu Kahvila Kesämökistä ja koirien jäätelöistä (Nurmi 2023).

Kuva: Teemu Nurmi.



KUVA 5. Pirkkalainen-lehden juttu kahvilasta (Harmanen 2023). Kuva: Sanni Harmanen.

Sen mitä muutin täksi kesäksi markkinoinnissa, olikin se, että postasin lähes päivittäin alueen Facebook – ryhmään meidän aukiolomme ja tuotteitamme. Lisäksi teimme TikTok- videoita, mutta siihen olisi saanut panostaa vielä paljon enemmän. TikTokin ja Facebookin lisäksi meillä oli kanavana myös Instagram.

#### **6.4 Viikko 4 - Esimiestyön kuormittavuus ja yksinäisyys**

##### 14.6. Torstai

Olen havainnut, että on todella raskasta hoitaa yksin työvuorolistat, tilaukset, erityistapahtumat, perehdytykset ja kaikki muut tehtävät, vaikka mielenkiintoa kaikkea tätä kohtaan löytyy. Pohdin myös oman luonteeni sopivuutta esimiestehtäviin. Koen olevani joko liian mukautuva tai liian tiukka. Miten voisi olla neutraali esimiehenä? Mieleeni on palautunut erään entisen työpaikan esimiehen kommentti, "Sade susta näkee, että sä haluat johtaa!" En ole aivan varma, mistä kommentti kumpusi. Minut nähdään hyvin tekevänä, toimeen tarttuvana ja idearikkaana henkilönä, joten kenties se juontaa juurensa siihen, tarkoittaako se kuitenkin, että todellakin haluaisin, saati osaisin johtaa?

Tällä hetkellä koen, että omistajuussuhde hankaloittaa johtamista. Jos minulla ei olisi muuta tehtävää kuin johtaminen, uskon, että tekisin selkeämpiä päätöksiä esimerkiksi taloudellisten asioiden ja työntekijöiden soveltuvuuden suhteen. Nyt tuntuu siltä, että kun yritän pitää koko toiminnan pystyssä, jouston joistain päätöksistä enemmän kuin ehkä pitäisi, ja tunteet vaikuttavat päätöksentekoon. Esimerkiksi aurinkoisella säällä aamuisin minusta tuntuu, että kahvilan pitäisi olla auki, vaikka asiakasmäärä ja taloudellinen kannattavuus eivät tue tätä päätöstä. Jos keskittyisin vain numeroihin, uskon, että päätöksenteko olisi helpompaa, eikä tarvitsisi jahkailla asioita pitkään, kun ratkaisut olisivat selkeämpiä.

Huomaan myös, että kehittelen jatkuvasti uusia ideoita ja järjestelen kahvilaa, jotta asiat olisivat tehokkaampia. Kuitenkaan en aina muista informoida työntekijöitä näistä muutoksista. Olen taipuvainen toimimaan yksin ja toteuttamaan ideoitani spontaanisti, mutta mietin, miten tämä vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijöihin. Onko tämä tyyli työntekijöille mielekäs vai aiheuttaako se heille hankaluuksia ja lisää stressiä työhön?

#### 15.6. Perjantai

Huomaan olevani edelleen jatkuvassa stressitilanteessa vaihtuvien säiden vuoksi. Päätökset kahvilan avaamisesta tuottavat suoranaista tuskaa, koska omatunto kalvaa, kun olen luvannut ihmisille töitä, mutta asiakkaita ei meille riitä tarpeeksi, ellei ole aurinkoinen +20 asteinen sää. Tein aamulla sääennusteen perusteella päätöksen pitää kahvilan suljettuna. Vaikka sääennuste lupasi sadetta, aurinko silti paistoi iltapäivällä ja kävinkin avaamassa kahvilan, jotta saisin omaa mieltä rauhoitettua. Ihmisiä ei ollut missään lähimaillakaan ja pian alkoikin jo sataa ja ennuste näytti sadetta koko loppuillaksi, joten suljin hieman rauhallisemmalla ololla -olin sentään yrittänyt.

Kävin erinäisillä asioilla kaupungilla ja sääennuste edelleen näytti sadetta Pirkkalaan, mutta aurinko paistoi, joten ajoin kahvilalle katsomaan tilanteen. Lähistöllä pyöri muutama ihminen, mutta en uskonut saavani asiakkaita. Kuitenkin stressi "pakotti" minut avaamaan ja kirjoittamaan opinnäytetyötä täällä. Sainkin muutamia isompia tilauksia asiakkailta ja mieli rauhoittui, koska aina kun itse

olen töissä kaikki tuotot ovat työntekijöiden palkkoihin meneviä summia, sillä ensisijaisesti minun itseni ei ole tarkoitus nostaa palkkaa työstäni tältä kesältä.”

Huomaan olevani jatkuvasti kauheassa stressitilassa, joka tuntuu ihan rinnassa asti. Tiedän, että tämä ei todellakaan ole hyvä pidemmän päälle ja yritänkin keskittyä siihen, että saisin stressitilaani helpotettua. Asiat, joista stressaan, on selvästi epämääräiset säänvaihtelut ja näin ollen meidän kannattavuutemme ja aukiolot sekä pari työntekijää, keiden kanssa en oikein tiedä mitä pitäisi tehdä. Odotukset ja intuitiot heistä eivät oikein ole olleet sitä mitä ajattelin.

Johtajuuden ja yrittäjyyden yksinäisyys on nostanut päätään, kun paljon on meillä ja ideoita mitä haluaa toteuttaa, mutta aika eikä voimat riitä kaikkeen. Kokemus johtaa! - kirjassa kirjoitetaan, että vastuun ottaminen siitä, että tekee niin kuin uskoo parhaaksi, ja valitsee tai kehittää vaihtoehdon, jonka kanssa voi elää jatkossakin, on johtajan jaksamisen lähtökohta. Halu tehdä johtamistyötä ja kyky kohdata sen aiheuttamat paineet, ristiriidat ja yksinäisyys ovat pitkän johtajanuran edellytyksiä. (Kujala, Myllykangas, Sauer 2012, 11).

Ensiviikolla on juhannus ja olemme 2 päivää kokonaan kiinni ”hyvästä syystä”, joten toivon, että tämä antaa hermostolleni vapautta rentoutua. Ensi viikon teemana keskitynkään enemmän omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen, ettei terveysongelmat tai burn out iske.”

Työterveyslaitoksen artikkelissa Johtamisen luonne (n.d) - korostetaan suhdetta itseensä ja omaan työhön. Artikkelin kehottaa rakentamaan itselleen tukiverkoston ja hankkimaan sparraajia. Esihenkilönä ei voi tukeutua työntekijöihin, mutta on tärkeää, että voit keskustella työstäsi luetettavien henkilöiden kanssa. Delficonin artikkelissa, Johtajakin tarvitsee sparraajan (2022) Delficonin toimitusjohtaja Minnariikka Rajala myös korostaa tätä ulkopuolisen henkilön tärkeyttä johtajalle.

Myös johtajalla tulisi olla organisaation valtarakenteiden ulkopuolinen luottohenkilö; varaventiili, jonka kanssa peilata omaa tekemistä ja toimintatapoja. Sparraus hyödyttää äärimmäisen kokeneitakin johtajia. Valmentajan kanssa oman työn haasteista pystyy keskustelemaan neutraalisti ja luottamuksella. Samalla kasvava ammatillinen itsetuntemus auttaa pärjäämään haasteellisissakin tilanteissa. (Delficon 2022).

Työterveyslaitoksen artikkeli lisäksi korostaa omaan hyvinvointiin satsaamisen merkitystä. ”Arvosta omaa hyvinvointiasi ja varmista mahdollisuus työstä palautumiseen. Havainnoi, miten liiallinen työkuormitus vaikuttaa sinuun ja hae apua tarvittaessa. Esihenkilölläkin on oikeus turvalliseen työhön ja kuormittuneena hyvä johtaminen vaikeutuu.” (Työterveyslaitos n.d.)

## 6.5 Viikko 5 – Oman jaksamisen merkitys esimiestyössä

Juhannuksen vuoksi olimme muutaman päivän täysin kiinni ja ne päivät toivatkin minulle kaivattua lepoa ja mahdollisuutta irtautua kahvilasta. Huomasin, miten paljon kahvilasta oikeasti irtaantuminen auttoi ja antoi energiaa. Tiedän, että yrittäjänä varsinkin, itsestä huolehtiminen on tärkeää ja se on jäänyt hyvin vähälle keväästä asti. Pohdin jo nyt paljon, mitä muutoksia teen ensikesän suhteen ja syksyllä kesän läpi puskettuani, oman hyvinvointini eteen.

Kujala, Myllykangas ja Sauer kirjoittavat kirjassaan *Lupa johtaa!* (2012), että pelkkä ahnas työnteko ja pitkät päivät kuluttavat psyykkistä ja fyysistä osaa johtajan elämässä. Vapaata aikaa ja perheen kanssa vietettyä yhteiseloä on syytä tarkastella sijoituksena edessä oleviin työvuosiin. Jos terveys alkaa heiketä, johtajan on imettävä happea, saadakseen aivot teräviksi ja päätökset tehtäviksi. (2012, 99).

Kirsi Ahola kirjoittaa kirjassaan *Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön* (2011) kuinka ”hyvän esimiestyön edellytys on se, että esimies itse on motivoitunut, pystyvä ja hyvin jaksava omassa tehtävässään. Kuormittuneena rutiininomainen toiminta sujuu, mutta pitkittynyt stressi ja sen oireet häiritsevät vuorovaikutusta, suunnittelua, luovuutta ja päätöksentekoa.” (Ahola 2011, 87). Ahola lisäksi kertoo, kuinka yli kymmenen tuntisten työpäivien on todettu olevan uhkaksi suorituskyvylle, unen laadulle sekä sydämen terveydelle - juuri näistä oireista, sydämen tykytyksistä sekä unettomuudesta, olenkin alkanut kärsimään tehdessäni lähes jatkuvasti 10–12 tunnin työpäiviä.

Yrittäminen varsinkin omalla kohdallani on ollut suurella määrällä epävarmuutta, kokeilua ja tekemällä oppimista. Rohkeutta ja epävarmuuden sietämistä tarvi-

taan siis huimasti. Päättäviisaasti-kirjassaan Markus Neuvonen kirjoittaa epävarmuuden sietämisestä ja sen haasteita. ”Aivomme sietävät epävarmuuden kokemusta erittäin huonosti. Epävarmuus ahdistaa, ja haluamme sulkeuman kesken jääneille asioille. Tämä tarve ohjaa käyttäytymistämme ja päätöksenteoamme huomattavasti.” (Neuvonen 2014, 205).

Ahola selventää kirjassaan, kuinka ”kohdatut vastoinkäymiset eivät yksinään määritä ihmisen psyykkistä hyvinvointia. Oleellista hyvinvoinnin kannalta on se, miten me toimimme hankalissa tilanteissa. Vastoinkäymisiä kohdatessamme toimintamme voidaan jakaa kahteen vaiheeseen; suhtautumiseen ja ratkomi- seen. Näistä lopputuloksen kannalta erityisesti oleellista on suhtautuminen, koska se vaikuttaa ratkaisevasti siihen, ryhdymmekö ylipäänsä ratkomaan asiaa ja miten.” (Ahola 2011, 79). Ratkon eteen nousseita tilanteita, eli toiminnallani haluan päästä eteenpäin syntyneistä tilanteista, mutta kuitenkin niin, että pohdin toimintatapoja ja ratkaisuja hyvin kauan, joka selvästi lisää kuormitusta.

Kiireisen ja stressaavan aikataulun vuoksi olen jättänyt liikunnan lähes täysin pois, ruokailut yritän pitää terveellisenä ja säännöllisenä- siinä kuitenkin täysin onnistumatta ja noh, unet kärsivät jatkuvan stressin seurauksena todella paljon. Joko nukun muutamia tunteja tai mahdollisuuden saadessani 12- tunnin unia. Eli hyvinvointia tukevat peruspilarit eivät ole kunnossa alkuunkaan, joka varmasti lisää stressin ja epävarmuuden tuomia oireita.

## **6.6 Viikko 6 – Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun merkitys**

Luvussa 4.1. mainittujen johtamistekojen omaksumisen ja seuraamisen lisäksi, esimiestyö erityisesti kausiluontoisessa työssä vaatii nopeaa ja tehokasta päätöksentekoa sekä ongelmanratkaisukykyä, koska toiminnan lyhyt ajanjakso ja muut tekijät, kuten sääolosuhteet (kts. luku 3.1), voivat muuttua yllättäen. Päätösten on oltava joustavia ja tilannekohtaisia, jotta voidaan reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja turvata toiminnan kannattavuus. Esimiehen roolissa korostuu erityisesti kyky johtaa paineen alla ja tehdä ratkaisuja, jotka edistävät työntekijöiden suoriutumista ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Tällä viikolla jouduin tekemään ison päätöksen erään työntekijän työsuhteen päättämisestä.

## 24.6. Maanantai

Olen tehnyt työvuorolistoja jo heinäkuulle, mutta en ole niitä julkaissut sillä minun pitää kertoa eräällä työntekijälle, että hänellä ei ole töitä enää jatkossa. Olen tätä pohtinut pitkään, mutta en vaan voi pitää ihmistä töissä, kuka ei sovellu meille eikä alalle. En halunnut soittaa hänelle ennen juhannusta, ettei juhlinnat menisi ikävissä tunnelmissa ja totta puhuakseni, olen jo hetken aikaa välitellyt koko aihetta. Tänään keräsin rohkeutta, kirjoitin lapulle itselleni asioita muistiin ja olin soittamassa hänelle päättyvistä töistä. Sydämeni löi aivan hulluna, kun jännitys otti vallan, mutta lopulta hän ei edes vastannut puheluuni.

Yritän vielä toisen kerran soittaa myöhemmin, koska asia tulisi puhua läpi, vaikka mieli tekisi vain laittaa tekstiviesti, jotta asiaa ei tarvitsisi kohdata samalla tavalla. Pelkään, että menen lukkoon puhelussa enkä löydä oikeita sanoja ja alan jänistää.

## 25.6. Tiistai

En ole edelleenkään saanut kyseistä tekijää kiinni, kelle minun pitää ilmoittaa töiden loppumisesta. Lähetin muille työntekijöille työvuorolistat yksityisviestillä, jotta he saivat tiedon mahdollisimman nopeasti. Vuoroihin tuli heti muutama muutos, jota järjestelin myös. Onneksi tekijät ovat innokkaita ottamaan ylimääräisiä vuoroja vastaan aina niitä heille tarjotessa.

Tämä viikko mennään teemalla etäesimiestoiminta ja luottamus työntekijöihin. Olen itse siis laivalla töissä tämän viikon ja vaikka olen puhelimen päässä ja vilkuilen myyntejä toisinaan, on mieleni rauhallinen ja luottavainen.

Aamu kahvilalla alkoi pienellä härdellillä, sillä muurahaiset olivat vallanneet kahvilan ja saman tien luukun auetessa oli jonoa kerääntynyt jo odottamaan. Myös edellisenä iltana maito oli päässyt loppumaan, eikä läheiseni ollut vielä käynyt kaupassa, joten omia töitä tehdessäni laivalla, jouduin hieman ohjeistamaan läheistäni myös muista tarvittavista ostoksista sekä vastailemaan työntekijän viesteihin muurahaisten valloituksesta.

Kahvilalla oli erittäin kova aamumyynti ja muurahaisongelma ei ottanut laantuakseen, joten illan työntekijä meni kahvilalle aiemmin auttamaan asiakkaiden sekä siivouksen kanssa. Myös illan vuoroon piti hakea lisää tavaraa kaupasta sekä täyttöjä vesille, jonka läheiseni joutui hoitamaan.

Olin ylpeä ja kiitollinen, miten hienosti työntekijät hoitivat päivän ja informoivat minua asiasta, eivätkä menneet toimettomiksi. Annoinkin heille isot kiitokset ja kehut päivän päätteeksi.

## 26.6. Keskiviikko

Juttelin omissa töissäni työkavereilleni ja esimiehilleni työntekijästä, ketä en ollut saanut kiinni ja harmittelin tilannetta, kuinka haluaisin keskustella asiasta hänen kanssaan. Tilanne oli monimutkainen sillä yrityksistä huolimatta hän ei vastaa puheluihin, mutta viesti pitäisi saada toimitettua. Päätinkin tänään siis jälleen yhden soittoyrityksen jälkeen laittaa hänelle viestiä. Laitoin neutraaliin sävyyn viestin, jossa kerroin, että olen yrittänyt häntä useasti tavoitella jutellakseni hänen fiiliksiään töitä ja kahvilaa kohtaan ja muutenkin hänen työtilanteestaan ylipäätänsä. Sanoin, että valitettavasti hänellä ei ole jatkossa enää töitä tiedossa, sillä säät ovat olleet niin vaihtelevia, joka on osaltaan vaikuttanut myynteihin ja, että minulla on liikaa työntekijöitä ja jostakin on karsittava. Kiitin hänen työpanoksestaan meillä ja toivotin hyvää kesänjatkoa, toki samalla pahoitellen tilannetta.

Mielenkiintoisen tilanteesta teki sen, että viestin lähettämisen jälkeen hän vastasi siihen alle viidessä minuutissa, vaikka olin häntä yrittänyt tavoitella puhelimitse monta päivää. Tämä vahvisti minulle sen, että kenties hän jännittää ihmis-kohtaamisia liikaa ja hän ei sovellu meille kiireisiin päiviin. Olin siis tyytyväinen päätökseeni lopettaa hänen työnsä, vaikka tilanne hoituikin ikävästi viestitse. Pohdin paljon, että olisiko minun pitänyt suoraan sanoa, että hän ei mielestäni sovellu asiakaspalvelutyöhön tai meille. En kuitenkaan halunnut mennä muserutamaan jo valmiiksi hyvin ujolta vaikuttaneen ihmisen itsetuntoa lisää, joten vetosin kannattavuuteen – joka sekin on totta. Onneksi hän otti tiedon ihan hyvin

vastaan (oletettavasti), vaikka sanoikin, että olisi mielellään jatkanut meillä työskentelyä.

Tämä oli tämän kesän ensimmäinen viikko, kun olin itse omissa töissäni ja tein päätöksiä etäältä. Onneksi osui erittäin kuuma ja aurinkoinen viikko kohdalle, sillä se helpotti sitä, että ei tarvinnut jatkuvasti pähkäillä, että ollaanko auki vai eikö olla. Huomaan, että kahvilan pyörittäminen on erittäin kivaa ja helppoa, kun on hyvää säätä, mutta isoimman stressin luo juuri sääennusteet ja kannattavuuksien miettiminen.”

Viikolla tapahtui asioita, jotka vaativat päätöksentekoa sekä nopeita ongelmanratkaisutaitoja. Olin jo pitkään pohtinut tuon työntekijän tilannetta ja sitä, että miten sen hoitaisin. Rehn kuvaa kirjassaan, kuinka johtajilta odotetaan päättävyyttä ja kuuntelemisen taitoa. Nämä piirteet ovatkin tärkeitä johtajalle, mutta ne ovat osittain myös ristiriidassa keskenään. ”Jos koko ajan kuuntelee muita ja kunnioittaa heidän ideoitaan, on vaikeampaa tehdä nopeita, päättäviä päätöksiä.” (Rehn 2020, 36.) Koenkin, että koska tämä oli ensimmäinen kerta, kun jouduin päättämään kenenkään työsuhdetta, oli itseni kannalta positiivinen asia, että hän ei vastannut puheluihini. En ole varma olisiko minulta löytynyt samantyyppistä kykyä katkaista työsuhdetta juteltuani hänen kanssaan, vai olisiko minun empaattinen puoleni noussut liikaa esiin ja antanut vielä mahdollisuuden hänelle. Kuitenkin päätös oli oikea kannattavuuden (liikaa työvoimaa) vuoksi sekä hyvien asiakaskokemusten turvaamiseksi.

Nyt minulla on jo luottoa työntekijöihini sen verran, että tiedän heidän pärjäävän vuoroissaan, kunhan vain pystytään olla auki. Toki jonkin verran sain viestejä ja puheluita töihin eteen tulevista tilanteista, mutta kaikki meni yleisesti ottaen erittäin hyvin. Huomaan myös, että ilman läheiseni apua ei tämä laiva-kahvila yhdistelmän pyörittäminen olisi mahdollista. Olenkin erittäin kiitollinen läheiseni halusta auttaa kahvilan kanssa ja saada sen pyörimään. Luvussa 6.4. turververkko on siis onneksi olemassa. Olen pohtinut sitä, että olenko esimies myös läheiselleni vai miten kuvailisin hänen ”työnkuvaansa” ja työsuhdettaan- sel- laista kun ei olla varsinaisesti luotu.

## 6.7 Viikko 7 – Painetilanteissa ymmärtäväisen keskustelun merkitys

Tällä viikolla jouduin vihdoinkin kohtaamaan työntekijän, joka alkukesästä aiheutti minulle stressiä ja kysymyksiä toiminnallaan. Hänen kyseenalainen toimintansa jatkui vieläkin edellisviikolla, ja nyt oli tullut aika kohdata asia.

### 29.6. Lauantai

Aamuvuoro oli erittäin hiljainen ja tekijä ketä kohtaan minulla on ollut epäilyksiä, oli aamuvuorossa. Hän ei ole nyt pariin viikkoon ollut ollenkaan töissä huonojen säiden vuoksi, joten ajattelin hänen nyt tekevän työt erittäin innolla ja hyvin. Kuitenkin sain viestiä myöhemmin, että hänen jälkeensä paikka oli aikamoisen räjähtänyt. Aloin miettimään, että eikö työntekijällä ole halua tai motivaatiota olla meillä, mihin hän on käyttänyt työvuoronsa, kun asiakkaita ei ole ollut ja kahvila on jäänyt epäsiistiin kuntoon ja koin todella ärtyneitä ja pettyneitä tunteita.

Päätin, että keskustelisin asiasta hänen kanssaan kasvotusten ja kävisimme läpi myös aiemmin pohdituttaneen luottamusongelmani häntä kohtaan samalla. Olen jo vahvasti kääntynyt siihen, että myöskään hän ei meillä jatka töissä. Laitoin hänelle viestiä, että kahvila ei enää ikinä saa näyttää samalta sen jälkeen, kun omasta vuorosta poistutaan.

### 3.7. Keskiviikko

Illalla laitoin viestiä huomisen työntekijälle (sille, jonka kanssa en tiedä mitä teen), että josko hän pääsisi kahvilalle aiemmin ja että voitaisiin jutella ennen hänen töidensä alkua. Olen edelleen epävarma siitä, mitä päätöksiä teen hänen suhteensa.

### 4.7. Torstai

Hoidin aamupäivän kahvilan juoksevia asioita ja markkinointia. Huomasin olevani erittäin jännittynyt ja ristiriitaisissa tunteissa tulevasta keskustelusta, enkä todellakaan tiennyt mitä tekisin. Päätin olla ”esihenkilömainen” ja asiallinen, mutta kuitenkin kertoa rehellisesti omat tunteini hänestä ja hänen toiminnastaan.

Muistuttelin kuitenkin itselleni, että olisin ymmärtäväinen ja asiallinen tilanteessa ja haluaisin kuulla myös hänen mielteensä.

Hänen saapuessa paikalle istuimme alas juttelemaan ja kysyinkin alkuun hänen mielteitään työstään, viihtyykö hän kahvilalla ja kokeeko hän tekevänsä työnsä hyvin. Näytin myös materiaalin edelliseltä lauantailta, jota olin saanut kahvilalta ja kysyin, että miksi paikka näytti siltä miltä se näytti.

Vaikka itse saavuin paikalle aika valmiilla ennakoasenteella tilannetta kohtaan, saimme erittäin hyvän, rehellisen ja onnistuneen keskustelun aikaiseksi. Molemmat kiitimme toista keskustelusta ja ilma ja väärinkäsitykset selvästi puhdistui välillämme. Sanoin, että vaikka ymmärrän että virheitä sattuu, niin tämä on kuitenkin jo toinen kerta, kun joudun siivottomuudesta tai muuten työpanoksesta huomauttamaan, joten nyt tulisi oikeasti tsempata tai joutuisin tekemään tiukempia päätöksiä asian suhteen. Hän ymmärsin keskustelun syyn ja oman huolimattomuutensa ja kiitti, että olin ollut niin suora asian suhteen. Tämä on hänen ensimmäinen työpaikkansa, joten kenties itekin olen kenties olettanut liikaa joi-tain asioita, ja hänellä ei ole sitä tietynlaista ”katso asiaa asiakkaan näkökul-masta”- kykyä (vielä), mutta molemmat totesimme, että tämä on hyvä oppi meille molemmille ja sen takia asioista puhutaan, että niihin voi vaikuttaa.

Kerroin avoimesti hänelle, kuinka harmissani ja jännittynyt olin tilanteesta, sillä olin oikeasti vihainen asiasta, mutta minun on vaikea ottaa hankalia asioita pu-heeksi, ja nämä ovat minullekin ensimmäisiä kertoja, kun joudun tällaista koke-maan, joten en itsekään osaa tilanteessa toimia ohjekirjan mukaan. Tämä oli mielestäni hyvä muistutus, että oikeasti puhumalla asiat selviävät ja vaikka hän on minulla työsuhteessa, niin ollaan ihmisiä toisillemme. Olin erittäin ylpeä itses-täni, että miten pettymyksen ja ärtymyksen alta pystyin antaa hänelle mahdolli-suuden kertoa omia tuntojaan ja saimme erittäin hyvän ja opettavaisen keskus-telun aikaan. Koen, että kohtaamalla tämän tilanteen ja jatkamalla työsuhdetta opin paljon enemmän, kuin siitä, että olisin lopettanut työsuhteen tähän.

Viikko oli erittäin opettavainen siinä mielessä, että asiat tulee kohdata avoimesti ja rehellisesti. Jännitin aivan hurjasti keskustelua työntekijäni kanssa, mutta se

kääntyi niin paljon parempaan, kuin osasin ikinä kuvitellakaan. Olen niin kiitollinen käymästämme keskustelusta hänen kanssaan ja siitä, miten hienosti saimme asian ratkaistua yhdessä. Koen, että minulta löytyy tarvittava auktoriteetti, jotta minun sanaani kunnioitetaan, mutta olen silti rento ja hauska esihenkilö, jolle voi ja uskaltaa puhua asioista. Itse arvostan omassa työssäni tällaisia esimiehiä enemmän, kuin sellaisia ”pelolla ja tympeydellä” johtavia. Johtajuuden ristiriidat- kirjassa (2020) Alf Rehn kirjoittaa rajojen asettamisesta esimiehenä. Koen, että keskustelussa työntekijäni kanssa ymmärsin häntä, mutta myös asetin rajoja hänen toiminnalleen tulevaisuutta varten. ”Rajan vetämisen täytyy olla selkeästi toteutettu, että harkittu ja kommunikoitu. Pelkkä kieltäminen voi luoda kuvitelman siitä, että johtaja on roolissaan vain vahtikoirana, haukkumassa joka kerta, kun jotain tavallisesta poikkeavaa tapahtuu. (Rehn 2020, 159).

Helena Åhman kuvaa kirjassaan Keskusteluälykyys painetilanteissa (2021, 32), kuinka hän on huomannut, että monella esimiehellä on taipumusta vetäytyä tai reagoida tavalla, joka ei auta hankalia keskusteluja eteenpäin. Tämän luetuani olen entistä iloisempi, miten hienosti osasin antaa tilaa keskustelulle ja avoimuudelle tilaa hankalassa tilanteessa. Åhman kirjoittaa myös, että ”on tiedetty jo pitkään, että paineisten keskustelujen käyminen on hankalaa, koska aiomme tulkitsevat vaativan, ratkaisevan keskustelun helposti uhkatilanteeksi. Evoluution myötä meille rakentuneet tavat reagoida uhkaan ohjaavat meitä geenitasolla hyökkäämään, pakenemaan tai jähmettymään.” (Åhman 2021, 32).

Kirsi Ahola kertoo kirjassaan Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön, että ”vaikka on valaisevaa pohtia, miten tilanteeseen on päädytty ja purkaa harmistusta siitä, että ollaan huonossa tilanteessa, on vältettävä juuttumasta sen enempää menneeseen kuin nykyhetkeen ja suunnattava huomio siihen, miten toimitaan jatkossa.” (Ahola 2011, 79).

## **6.8 Viikko 8 – Viestinnän sekä luottamuksen merkitys**

Tämä viikko mentiin jälleen etäjohtamisen teemalla ja lisäksi esiin nousi viestinnän tärkeys.

### **8.7. Maanantai**

Kävin aamulla kaupassa hakemassa tarvittavia juttuja kahvilalle ja ohjeistin työntekijää tukun saapumisesta sekä tulevasta viikosta ja siitä, että olisin taas poissa viikon ja läheiseni hoitaisi kahvilan juoksevia asioita. Ilta oli vilkas kahvilalla, mikä toi itselle hyvää mieltä, sillä päivät ovat olleet myynnillisesti hyvin vaihtelevia.

Julkaisin työvuorot loppukuuksi ja tein uudesta menusta ohjeet työntekijöiden WhatsAppiin. Korostin, että minulle tai kahdelle muulle työntekijälle, jotka ovat jo tehneet koko listan läpi saisi soittaa tai laittaa viestiä, mikäli kysymyksiä heinäisi ja, että olen kirjoittanut kaiken auki niin selkeäksi, kun mahdollista.

### 9.7. Tiistai

Kahvila oli auki ja kaikki meni hyvin päivän aikana. Kahvia oli keitetty todella paljon, jonka vuoksi vesi alkoi olla lopussa ja työntekijä oli huolissaan, miten hän pärjäisi loppuvuoron, mutta muistutin piilossa olevasta 10litran vesitynnyristä, jota pidettiin hätävarana, että aina olisi joku vesi saatavilla. Laitoin vielä viestiä läheiselleni, että kävisi noutamassa kaikki tyhjät vesikanisterit ja täyttäisi ne.

### 10.7 Keskiviikko

Kahvilalla oli todella kiireinen päivä ja myytävät alkoi loppua jo iltapäivällä. Läheiseni oli myös omissa töissään kiinni, joten tavaroiden saaminen paikalle vaati hieman luovuutta. Ensihätään sain siskoni, joka asuu lähellä viemään maidot heidät omasta kotoaan kahvilalle ja äitini, joka oli matkalla Tampereelle mökkireissulta, poikkesi kaupan kautta ja hoiti isot ostokset, joilla pärjättäisiin taas hetki. Tällaisina hetkinä koen haastavuutta siinä, että olen itse ottanut itseleni muita töitä ja joudun omien töiden ohella kiireen keskellä luovimaan ratkaisuja hoitaa kahvilan asiat ja vaivaamaan muita.

### 12.7. Perjantai

Olimme jälleen auki tänään ja maito loppui kesken kaiken. Olen pyytänyt työntekijöitä ennakoimaan ja ilmoittamaan ajoissa, mikäli jonkin tuotteen kohdalla menekki on suurta. Olikin ikävä saada jälleen yllättäen viestin, että "maito on loppu, mitäs nyt?". Läheiseni oli jälleen omissa töissä ja itse olin laivalla, eikä kukaan

perheenjäseneni päässyt kauppaan. Onneksi yksi meidän työntekijöistämme, joka asuu aika lähellä, ilmoitti olevansa matkalla kauppaan ja hän lupasi ostaa meille maitoa ja heittää kahvilalle. Kiitin häntä suuresti hänen avuliaisuudestaan.

Olen kesän alusta asti ohjeistanut työntekijöitäni ennakoimaan tuotteiden loppumisen kanssa ja pyytänyt lähes päivittäin lähettämään listoja, mitkä tuotteet alkavat olla lopussa tai, jos on muita huomioita. Kesämökillä oli käytössä yhteinen WhatsApp ryhmä, johon päivitin erityistilanteet ja muut huomioon otettavat asiat, kuten omat poissaoloni, jolloin läheiseni hoitaisi kahvilan juoksevia asioita ja tiedon pitäisi tulla automaattisesti ilman kyselyä.

Tämä viikko muistutti minua siitä, kuinka merkityksellistä viestintä ja ennakointi on kahvilaa pyörittäessä, erityisesti silloin, kun ei itse pääse päivittäin tarkastelemaan tilannetta paikan päällä. Sekä työntekijöiden että työnantajan näkökulmasta on tärkeää varmistaa, että tuotteiden ennakointi onnistuu, ja että viestintä on avointa, selkeää ja nopeaa. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kysyä neuvoa ja saada palautetta viipymättä. On myös olennaista, että vallitsee luottamus siihen, ettei kenenkään tarvitse jäädä yksin ratkaisemaan tilanteita, vaikka eteen tulisikin asioita, joita ei ole käsitelty esimerkiksi perehdytyksessä. Nyt esimerkiksi ymmärrän tavaroiden ja maidon loppumisen aiheuttaneen stressiä, mutta kommunikoin työntekijän kanssa tilanteesta koko ajan ja tavasta, millä sen ratkaisisin.

Työturvallisuuskeskuksen blogin mukaan (2017) työpaikoilla luottamus merkitsee sitä, että jokainen yrittää parhaansa, ja jokaista kohdellaan oikeudenmukaisesti hänen odotustensa mukaan.

Luottamus syntyy, kun molemmat osapuolet voivat luottaa toistensa vastuullisuuteen ja toimintaan. Luottamus tuntuu ja näkyy, vaikka ei aina osaisikaan pukea sitä sanoiksi. Se ilmenee puheen ohella käyttäytymisessä, ilmeissä ja eleissä. Luottamusta lisää:

- Avoimuus ja jakaminen: tieto, ideat, ajatukset, tunteet
- Hyväksyntä: arvostus, vahvuuksien tunnustaminen, kannustava palaute
- Tuki: sosiaalinen tuki, konkreettinen apu
- Yhteistyöhalun osoittaminen (Työturvallisuuskeskus 2017).

Esihenkilön on työpaikalla luotettava siihen, että työntekijät hoitavat tehtävänsä itsenäisesti ja huolellisesti, samalla työntekijöiden on voitava luottaa siihen, että esihenkilö tukee heitä, antaa selkeitä ohjeita ja auttaa ongelmatilanteissa. Hyvä

viestintä ja luottamuksen ilmapiiri myös vähentävät stressiä kiireisessä kausityössä.

Varsinkin kausiluontoisessa työssä luottamuksen oletetaan ja odotetaan syntyvän nopeasti eikä oikeastaan muuta vaihtoehtoa olekaan, kuin luottaminen. Panokset ovat kovat, koska kausi on lyhyt ja kiireinen ja tilanteiden muuttuessa tai luottamusongelmien syntyessä, niiden käsittely lisää stressiä jo muun kiireisen ajan stressin päälle ja mukaan tulevat kustannuskysymykset myös liiketoiminnalle (kts. luku 6.6.)

## **6.9 viikko 9 – Hävikin minimointi**

### 16.7. Tiistai

Kävin aamusta kaupassa ja tarkistamassa kahvilan kunnon. Vaikka luotan työntekijöihin, että he osaavat hommansa, on viikon poissaolon jälkeen silti aina hieman jännittävää palata kahvilalle ja katsoa missä kunnossa kaikki on. Vitriiniin oli jäänyt eiliseltä croissantteja, joita ei oltu kelmutettu yöksi ja ne olivat kuivuneet omaan mieleeni liikaa ja heitin ne pois. Laitoin tästä muistutuksen ryhmächattiin, että mikäli vitriiniin jää tavaraa niin kelmutetaan tuotteet aina hyvin, sillä näin voimme hieman pitkittää tuotteiden säilyvyyttä. Kahvilalla oli pari pientä muutakin asiaa, joista huomautin yleisessä ryhmächatissä, mutta kaiken kaikkiaan päällisin puolin kaikki oli hyvin.

Iltavuorolainen halusi peruuttaa vuoronsa jaksamissyistä ja menin itse tekemään vuoron. Minusta on hyvä, että itsekin teen kahvilalla vuoroja, jotta ote ja ymmärrys hommaan pysyy ja pystyn samaistumaan työntekijöihin ja parantamaan asioita, kun itse tiedän, millainen meno on ja mikä toimii ja mikä ei. Vaikka ilta oli rauhallinen, tuntui, että olin hetken aikaa hieman ulapalla, kun en ole hetken itse tehnyt vuoroja ja alku oli vähän hakemista. Huomaan myös oman väsymykseni. Vaikka kahvila on minulle äärimmäisen tärkeä, rakas ja voimaannuttava paikka niin nyt alkaa oikeasti jalka painaa ja huomaan kaipaavani lepoa ihan toden totta.

Sääennuste näytti jälleen sadetta huomiseksi, joten ilmoitin meidän olevan kiinni hyvissä ajoin. Lisäksi lanseerasin uuden ”myydään vitriini tyhjäksi”- alennuksen,

että pois heitettävien tai miinusta tekevät tuotteet saataisiin minimoitua. Eli viimeiset puoli tuntia kaikki vitriinissä olevat tuotteet, jotka on joko itse tehty tai sulatettu myydään -40 %. Näin saamme todennäköisemmin aina tuoretta tavaraa jokaisena päivänä vitriiniin ja varsinkin, jos seuraavana päivänä ollaan kiinni niin hukkaa ei todennäköisemmin pääse syntymään ollenkaan.

Tällä viikolla koen, että kiinnitin ensimmäistä kertaa ikinä kunnolla huomiota asioihin, jotka edistäisivät mahdollisimman pientä hukkaa. Vaikka me myisimme tuotteita ulos huonommalla katteella, on se viimekädessä paljon parempi, kuin että niistä tulisi tappiota. Myös muutama asiakas kommentoi tuota uutta alennuskäytäntöä ja pitivät sitä erittäin fiksunä ja hyvänä ideana. Ensimmäisenä iltana kun otin sen käyttöön myinkin vitriinistä kaikki tuotteet ja vitriini jäi tyhjäksi.

Lisäksi tämä ajatus mielessäni mietin menuamme mm. ensi kesää varten; pitkät jaksot (yli 2pv) kun joudumme olemaan suljettuna usein tuo mukanaan ison määrän turhaa hukkaa. Varsinkin kalliimpien tuotteiden kohdalla, kuten tuoreet kotimaiset marjat, summat ja määrät saattavat muodostua kesän aikana yllättävänkin suuriksi. Ensi kesäksi haluankin siis rakentaa menun, joka minimoi (tuore) hukan synnyn.

Lisäksi päivittäisten tuotteiden myyntikelpoisuuden varmistaminen on tärkeää. Ylläkuvailemani croissantitkin ovat myyntikelpoisia 1–2 päivää, kun ne suojaa hyvin yöksi.

## **6.10 Viikko 10 – Yrittäjä ei voi sairastaa**

Olen sairaslomalla uupumuksen vuoksi. En saa nukuttua öisin ja sydämeni tykkyttää ihan tuhatta ja sataa. Tilanne helpottui jo välissä, mutta jatkuva stressitilassa ja kiireessä eläminen ottaa voimille.

Huomaan ristiriitaisuutta siinä, kuinka haluaisin ja halusin koko kesän järjestää erilaisia tapahtumia ja teemapäiviä kahvilalla, mutta en ole saanut otetta oikein mistään. (Kts. luku 6.5)

Huomaan tässä vaiheessa kesää jotenkin lannistuvani ja suoranaisesti lamaan-tumani siitä tiedosta, että kohta kesä olisi ohi ja kahvila menisi kiinni. Tuntuu,

että toimeen tarttuminen on haastavaa ja esimerkiksi päivittely sosiaaliseen mediaan on melkein täysin jäänyt ja kesän päättäjäisiä pitäisi suunnitella kovaa vauhtia, mutta en saa mitään aikaiseksi. Toki kesästä syntynyt väsymys varmasti nostaa myös päätään ja lisää tätä tahmeaa oloa. Luvussa 6.5. kuvailin jo väsymisen vaikutuksia esimiestoimintaan, juuri samankaltaisin esimerkein, joten tämä saamattomuus ei sinänsä mikään yllätys ole.

Tulevaisuutta varten lähdin selvittämään tukea tilanteeseen, jossa yrittäjä sairastuu. KELA:n mukaan (2024) YEL- tai MYEL- vakuutettu yrittäjä voi saada sairaus- tai osasairauspäivärahaa. Sairauspäivärahaan ovat myös oikeutettuja ne yrittäjät, joiden työpanos yritystoiminnassa on vähäistä ja jotka eivät ole velvollisia ottamaan YEL-MYEL-vakuutusta. Sivuilla myös ohjeistetaan, että sairauden pitkittyessä, mahdollisia tukia ovat kuntoutustuki ja työkyvyttömyyseläke.

Sairauspäiväraha korvaa alle vuoden kestävästä työkyvyttömyyden aiheuttamaa ansionmenetystä. Sairauspäivärahaa varten tarvitaan lääkärintodistus. A-lääkärintodistuksella voi saada sairauspäivärahaa yleensä enintään 60 arkipäivää. Sen jälkeen tarvitaan B-lääkärintodistus tai muu selvitys työkyvyttömyydestä. Lisäselvityksiä saatetaan pyytää jo aiemmin. Sairauspäivärahaa maksetaan omavastuun jälkeen. Omavastuuaika on yleensä sairastumispäivä ja sitä seuraavat 9 arkipäivää. (KELA 2024).

Sairauspäivärahalle on kuitenkin määräaika, joka on 300 päivää, eli hieman vajaa vuosi.

Saat sairauspäivärahaa enintään sen kuukauden loppuun, jota seuraavan kuukauden aikana 300 päivärahopäivää tulisi täyteen. Enimmäisaikaan lasketaan mukaan edeltäneeltä 2 vuodelta kaikki päivät, joilta sinulla on ollut oikeus Kelan sairauspäivärahaan. Mukaan lasketaan siis myös ne päivät, joina olet ollut työkyvytön mutta joina sinulle ei esimerkiksi vuositulojen vähyyden vuoksi ole maksettu sairauspäivärahaa. (KELA 2024).

Yrittäjä on siis taloudellisesti varsin kiperässä tilanteessa, jos kyseessä on flunssa tai muu n. viikon aikana ohimenevä sairaus, kun sairastelu menee suoraan omasta palkkapussista.

## 6.11 Viikko 11 – Motivaatio

Tämä viikko oli erittäin sateinen ja huomaan vieläkin kipuilevani oman motivaation kanssa asioiden hoitamisen suhteen sekä samalla stressaten kauden loppumista ja lopullista tulosta sekä hävikin määrää. Erityisesti alkoholin määrä kauhistuttaa, sillä monessa päiväys on vuoden 2025 alkuun, mutta emme avaa ennen ensi kesää.

Kuitenkin se mitä pohdin esimerkiksi kauden loppumisen lähentyessä sekä sateisen kesän jälkeen, on motivaatio työntekijöillä ja miten sitä pystyy ruokkia. Omatuntoni painaa edelleen, kun olemme kiinni sateiden vuoksi, mutta koska itse en asialle mitään mahda, pohdin paljonko tuollaiset tekijät esimerkiksi syövät intoa tai motivaatiota työtä kohtaan. Koen, että lyhyen kausityön ollessa kyseessä on tärkeää pitää työntekijät motivoituneina tarjoamalla hyvä työilmapiiri ja selkeä työnkuva. Rohkaisin työntekijöitä olemaan omia itsejään sekä kertomaan avoimesti ideoistaan ja ehdotuksistaan sekä halusin ylläpitää kiitoksen antamisen kulttuuria – niin sanallisesti kuin pienin muistamisin.

Motivaatiota on niin sisäistä- kuin ulkoista. Raili Moilanen avaa kirjassaan Oppivan organisaation mahdollisuudet (2001), kuinka ihmisen sisäinen, omista lähtökohdista alkunsa saava motivaatio on kaiken perusta. Se antaa mahdollisuuden tuntea onnistumisen tunteita ja pätevyyttä.

Sisäinen motivaatio varmistaa tehtävään sitoutumisen samoin kuin paremman kokonaisuuden ymmärtämisen. Sisäinen motivaatio auttaa myös prosessiin liittyvien asioiden omaksumisessa ja hyödyntämisessä eli tekeminen ja osallistuminen saa suuremman arvon kuin varsinainen lopputulos.

Ulkoinen motivaatio on sisäisen vastakohta eli motivaation lähteenä ovat ulkoiset tekijät, joista useimmin on esille nostettu raha tai muu palkkio. Ulkoinen motivaatio näyttää valitettavasti monella tavalla huonolta vaihtoehdolta. Se vähentää sisäisen motivaatioon liittyviä hyötyjä, eli esimerkiksi pätevyyden ja itsesäätelyn kokemuksia. Ulkoiset palkkiot ja motiivit eivät siis näytä olevan kovin hyviä ainakaan kehittymisen tai sitoutumisen kannalta. On siis tarkasteltava lähemmin sisäistä motivaatiota ja sen lisäämiseen liittyviä keinoja. (Moilanen 2001, 127).

Ajattelen, että työhön hakeutuminen on yleisesti kiinni ulkoisesta motivaatiosta – eli rahasta, mutta työssä suoriutuminen ja siitä nauttiminen tapahtuu sisäisen

motivaation vuoksi. Itse halusin ylläpitää kiitoksen ja näin ollen motivaation kultuuria kahvilalla. Koen, että juttelemalla työntekijöideni kanssa pääsin perille heidän mielenkiinnonkohteisiinsa kesän aikana ja näin pystyin ohjaamaan heille parempia ja motivoivampia työtehtäviä. Lisäksi toin työntekijöilleni laivalta pieniä piccolopulloja sekä suklaata rankkojen viikkojen jälkeen. Koen, että pienellä muistamisella ja fyysisellä kiitoksella ruokitaan sisäistä motivaatiota, vaikka se ei olekaan se tekijä, joka saa töissä pysymään.

Uskon, että töiden peruuntumiset ja huono sää varmasti vaikutti työntekijöiden motivaatioon kesän aikana, mutta jokainen viihtyi työssään ja tykkäsi siitä mitä teki, joten sisäinen motivaatio työntekoon säilyi läpi kesän.

Työilmapiiri ja työolot vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen – hyvä ilmapiiri näkyy positiivisena asenteena asiakaspalvelussa ja kannustaa asiakkaita palaamaan uudelleen.

Huomasin ja kävin keskusteluja sekä lähipiirini, että osan työntekijöistä kanssa siitä, että miten syntynyt tunneside kahvilaan ja sen asiakkaisiin vaikuttaa siihen, että millainen kokemus itselle esimerkiksi syntyy työpäivistä sekä asiakaspalvelusta. Itselle tunneside on toki aivan omaa laatuaan, mutta työntekijät, jotka oikeasti viihtyivät työssään ja pääsivät avoimesti olemaan omia itsejään, saivat kaikista eniten positiivista asiakaspalautetta, joka lisäsi merkityksellisyyttä työtä kohtaan sekä halua tehdä työnsä vieläkin paremmin. Osalle työntekijöistä kahvila oli ”vain työ”, kun taas osalle se oli jotain paljon suurempaa ja merkityksellisempää.

## **6.12 Viikko 12 – Esihenkilön vaikutus työssä viihtyvyyteen**

Tämä viikko oli varmasti haastavin säiden suhteen, sillä viikko oli todella epävakaa ja tällä kertaa ennusteet toteutuivat. Muutamaan kertaan kyllä pohdin, että josko kahvila olisi pitänyt avata, mutta päätöstä pitää kiinni helpotti se, että en halunnut ostaa elintarvikkeita pilaantumaan.

Muutaman kerran poiketessani kahvilalla viikon aikana alue oli hyvin hiljainen, mutta satunnaiset pyöräilijät pysähtyivät katsomaan, josko olisimme auki. Vaikka omatunto kiinnipidosta edelleen kolkuttaa huomaan, että ajattelen asioita nyt myös eri lailla kannattavuuden kannalta, kuin vaikka kesän alussa, jolloin koin

enemmän velvollisuudekseni tarjota luvatut tunnit tekijöille. Talous ei todellakaan ole vahvin alueeni yrittäjyydessä, mutta on hienoa, että tässä huomaan kehitystä.

Tämä oli viimeinen viikko, jolloin pidin päiväkirjaa kahvilan tapahtumista ja harmikseni, se jäi erittäin lyhyeksi. Harmittaa, että työntekijät eivät päässeet sovitusti viimeisiin vuoroihin, vaan ne loppuivat ikään kuin seinään sään pakottamana. Lisäksi tämä aiheuttaa jonkin verran hankaluutta siinä mielessä, että avainten palauttaminen pitää sopia kaikkien kanssa erikseen. Sinänsä mukava, että pääsen vielä erikseen kiittämään kesästä ja kyselemään viimeisiä ajatuksia. Pyydän työntekijöiltä myös palautetta, missä olen onnistunut johtajana ja missä voisin parantaa.

Jatkoin hieman pohdintaa edellisestä viikosta ja motivaation säilyttämisestä. Työssä viihtyminen on iso tekijä ja pohdinkin, miten paljon esihenkilön toiminnalla on siihen vaikutusta työssä, jossa esimies ei ole koko aikaa paikalla. Omien kokemuksieni mukaan, usea työntekijä on jättänyt työpaikkansa ilkeän, asiattoman tai osaamattoman esimiehen vuoksi.

Työterveyslaitoksen artikkelissa (b) (n.d) puhutaan työn imusta.

Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

- Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisten hetkinä.
- Omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä.
- Uppoutuminen on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä koettua nautintoa. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.

Työn imu ei ole sitä, että työnteko on pelkästään kivaa. Työn imun kokeminen ei myöskään ole harvinaista. Sitä voi kokea kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa. (Työterveyslaitos n.d.)

Itse koen, että vaikka esimies ei olisi paikalla on hänellä valtava vaikutus siihen, miten työssä viihdytään. Tästä syystä minulle olikin merkityksellistä päästä keskustelemaan ja tutustumaan työntekijöihin kesän aikana ja luomaan positiivista kuvaa itsestäni sekä työstä.

Huono johtajuus on yksi suurimmista esteistä organisaation menestykselle. Kun johtajat eivät kykene johtamaan tehokkaasti, se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon, tuottavuuteen ja lopulta myös yrityksen tulokseen.

Huono johtajuus voi ilmetä monin tavoin, kuten heikkona kommunikaationa, huonona päätöksentekona tai epäoikeudenmukaisena kohteluna.

Luottamuksen rakentaminen esimiesten sekä työntekijöiden välille on ensiarvoisen tärkeää. Luottamuksen ilmapiiri syntyy, kun esimiehet pitävät kiinni siitä mitä sovitaan, välttävät poukkoilua, estävät politikoinnin, kuuntelevat, ovat suoria ja läsnä. Johdonmukaisuus ja poukkoilun välttäminen ovat edellytyksiä hyvälle johtamiselle. (Alahuhta 2017, 152.)

Yksi johtajuuden tärkeimpiä, ellei jopa tärkein tehtävä on hyvä ja perustavanlaatuisen kommunikaatio. Johtajan tulisi pystyä kommunikoimaan selkeästi ja avoimesti työntekijöiden kanssa, jotta he ymmärtävät organisaation tavoitteet ja tietävät, mitä heiltä odotetaan. Huono kommunikaatio voi johtaa siihen, että työntekijät eivät tiedä, mitä heidän pitäisi tehdä tai että heidän työpanoksensa ei ole riittävä. Tämä voi johtaa motivaation laskuun, joka vaikuttaa suoraan tuottavuuteen ja lopulta myös yrityksen menestykseen. Myös päinvastoin kuin hyvin kommunikoiva, esimiehen täytyy osata myös kuunnella ja puuttua ylös nouseviin epäkohtiin tai kysymyksiin. "Kuunteleminen on johtajantyössä tärkeämpää kuin puhuminen" (Alahuhta 2017, 18).

## 7 PÄIVÄKIRJAOPINNÄYTETYÖN JA OMAN KEHITYKSEN ARVIOINTI

Kesän alussa olen kirjoittanut, kuinka omat puutteeni johtajana ovat huono delegointi, ja asioiden ilmaiseminen kehnosti sekä välttelyn hankalia tilanteita. Koen, että huono delegointi on myös tietynlaista luottamuspulaa sitä kohtaan, että ajatellaan, että muut eivät pysty samaan kuin itse, näin sanoitetaan myös Actional-verkkosivustolla (2023), jossa käsitellään delegointia aiheena ja annetaan vinkkejä siinä onnistumiseen.

Yleisin delegoimisen este on luultavasti pelko kontrollin menettämisestä. Delegoidessaan päätösvaltaa delegoija luopuu osasta omaa valtaansa, on silti vastuussa toisen päätösten tuloksista. Näissä tapauksissa delegoijan on hyvä testata ja kokeilla, aloittamalla pienillä delegoitavilla asioilla, arvioida luottamusta ja lisätä delegointia vähitellen niiden suhteen, jotka ovat osoittautuneet luotettaviksi. (Actional 2023).

Delegointi on erittäin tärkeä osa johtamista ja onnistuvassa tehtävien jaossa tuottavuus ja tehokkuus kasvaa ja johtajalle jää itselleen aikaa muuhun.

Organisaatioissa delegointi on sitä, että delegoija antaa toiselle, yleensä alaiselle, tiettyjen tehtävien suorittamisen. Delegoinnissa alainen saa päätöksentekovaltuuksia ja vastuuta tehtävän työn tuloksista. Delegoija ei kuitenkaan siirrä omaa vastuutaan alaiselle vaan delegoija vastaa edelleen siitä, että tehtävän saanut tuottaa halutut tulokset. (Actional 2023).

Olen ylpeä itsestäni esimiehenä, että osasin keskustelujen kautta selvittää työntekijöiden mielenkiinnonkohteita ja antaa heille vapauksia päätöksiin ja itsensä toteuttamiseen. Osa työntekijöistämme pääsikin tekemään someamme, osa muokkaamaan menua ja osan kanssa järjesteltiin kahvilaa parempaan ja toimivampaan järjestykseen. Koen myös, että koska tuntemus ja luottamus läheiseni luonnetta ja toimintatapoja kohtaan oli jo olemassa, oli hänelle helpompi delegoida toiminnan sekä kannattavuuden kannalta merkittäviä tehtäviä, enkä usko, että ilman läheiseni roolia kahvilassa olisin selvinnyt tästä kesästä (kts. luku 6.4).

Uskon, että oma työni ruotsinlaivalla ja siitä johtuva runsas poissaolo pakotti minut delegoimaan asioita enemmän. Delegoinnissa huomasin jännittäväni esimerkiksi turhaan toiminnan toimimattomuutta ja muita virheitä. Virheet voivat olla esimerkiksi turha hävikki ja ennakoimattomuus, tai huonosta kommunikaatiosta työntekijöiden ja minun ja läheiseni välillä syntyneet tilanteet.

Hyvänä havaintona kesästä tein myös sen, kuinka erilaista johtamista onkaan olemassa. Lupa johtaa! – kirjassa (2012) jaetaan johtaminen viiteen lohkoon: suoritusten johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, itsensä johtaminen ja johtamisen johtaminen. (Kujala ym. 2012, 80). Kahvilassa suoritusten johtaminen keskittyi työntekijöiden tehtävien selkeyttämiseen, tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutusten seurantaan. Näiden seuraaminen tapahtui suurimilta osin palautekeskustelujen kautta, mutta myös työn tekemistä seuraamalla. Osaamisen johtamisessa huomioitiin työntekijöiden koulutustarpeet ja muualta kertyneet taidot. Työntekijät saivat kattavan perehdytyksen kesän alussa, osa ohjattiin anniskelukursseille ja työntekijöitä kehoitettiin jakamaan omaa osaamista sekä vinkkejä tehokkaaseen työntekoon muille. Tiedon johtaminen painottui tehokkaaseen kommunikointiin ja tiedonkulun varmistamiseen. Tietoa jaettiin WhatsApp-ryhmässä sekä keskusteluin. Itsensä johtaminen heijastui niin työntekijöille henkilökohtaisesti siten, että piti osata priorisoida omien työpäivien tehtävälisterit sekä aikatauluttaa työtehtävänsä, että omalla kohdallani itsensä johtaminen näyttäytyi mm. päivittäisten tehtävälisterien laatimisena, että omaan jaksamiseen panostamisena. Johtamisen johtaminen Kesämökillä tarkoitti oman johtajuuden kehittämistä sekä johtamiskäytäntöjen jatkuvaa arvioimista. Esimiehenä keskityin omien johtamistaitojen kehittämiseen mm. refleктоimalla omaa toimintaani, kirjoittamalla johtamisesta päiväkirjaa sekä kyselemällä palautteita työntekijöiltä. Kujalan ym. mukaan käytämme ajastamme noin 70 % suoritusten johtamiseen eli siihen, että kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja johtamistoimet keskittyvät toiminnan analysointiin, suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Vain noin 30 % ajasta kuuluu siis muihin osa-alueisiin. Kirjakin sen sanoo ja kesä sen minulle todisti, että mikäli muihin osa-alueisiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota, paranisi tulokset ja työntekijöiden kokema merkityksellisyys työtä kohtaan huomattavasti.

Samana huomiona on tehnyt myös Alahuhta, joka kirjoittaa, kuinka “esimiesasema antaa mahdollisuuden kehittää itseään työelämässä, mutta esimiesasema myös velvoittaa siihen. Johtaminen ja esimiestyö auttavat kasvamaan ihmisenä ja kehittymään muillakin elämänalueilla, sillä samat ydinasiat ovat olennaisia niin työelämässä kuin vaikkapa lasten kasvatuksessa: kuuntele, ymmärrä, kannusta, anna vastuuta, anna palautetta, anna aikaa.” (Alahuhta 2017, 17.)

Alahuhdan mukaan hyvään johtamiseen kuuluvat nämä viisi asiaa: Luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja aikaansaamisen halu. Johtajuus- kirjan sanomakin on se, että johtamisessa on olennaisinta yksinkertaisuus, selkeys ja johdonmukaisuus, oli kyse sitten jokapäiväisestä johtamisesta tai muutoksen johtamisesta. (Alahuhta 2017, 25).

Koen päiväkirjamaisen raportoinnin olleen itselleni sopiva, vaikkakin tuli ajanjaksoja, jolloin tuntui, että asioita ei jaksaa kirjottaa ylös tai mitään raportoitavaa ei ole tullut. Kuitenkin näin jälkikäteen luettuna on hyvä, että olen kirjoittanut asiat päivittäin ylös, koska se tuo mieleen erilaiset tilanteet ja niiden aiheuttamat tunteet. En ole varma, olenko oikeasti osannut pysähtyä pohtimaan ja analysoimaan toimintaani viikoittain, mutta nyt jälkikäteen, kun olen saanut hieman pureskella mennyttä kesää ja omat työni ovat myös ohi, huomaan selkeitä kehityskohteita toiminnassani ja esimiestyössäni, mutta myös niitä asioita, joissa olen onnistunut mielestäni hyvin. Toki epävakaat säät ja niistä johtuvat kiinniolut näyttäytyvät myös päiväkirjassa, jolloin toiminta ei päässyt täyteen potentiaaliinsa.

Huomaan tietynlaisen toimintatavan erilaisissa tilanteissa ja kuinka konfliktit tai vaikeiden asioiden puhuminen on haastavaa edelleen, mutta onnistun näissä jo paljon itsevarmemmin kuin kesän alussa. Koen myös, että kesän aikana oma taloudellinen ajatteluni ja näin ollen kannattavuuden näkökulmasta tehtävät päätökset vahvistuivat ja löysin auktoriteettiani enemmän kuin miellyttäjää. Vielä haluan oppia kommunikoidaan asioita paremmin, selkeämmin ja neutraalimmin. Kesän loppua myöten olen myös sisäistänyt enemmän oman jaksamisen ja hyvinvoinnin merkityksen. Yritänkin puskea ”olen yrittäjä – en työntekijä” – asenteella mahdollisimman pitkälle ja antaa työntekijöille vuoroja niin kauan, kuin olemme auki, vaikka ensin ajattelin kannattavuuden kannalta itse tehdä elokuun satunnaiset vuorot.

Sain palautetta rennosti ja luottavaisesta otteestani, ja kykyäni kohdata haastavat tilanteet niin, että niistä jäi positiivinen mielikuva ja tilanteet kasvattivat. Lisäksi työntekijät arvostivat, että he kokivat pystyvänsä helposti ilmaisemaan ehdotuksiaan kahvilan toimintaa koskien ja muutoksia työvuoroihin.

Koen, että opinnäytetyöstä jäi puuttumaan monia oleellisia asioita liiketoiminnan ja johtamisen kehitettävyyttä ajatellen, mutta nämä asiat ja huomiot ovat minulla ylhäällä muualla ja pääsen hyödyntämään niitä ensi kaudella. Isoimpana oivaluksena koen, että kausiluonteisen työn ja tietynhenkisen paikan ollessa kyseessä on toimintaympäristöllä ja siellä toimivilla henkilöillä iso merkitys paikan menestykseen ja tulevaisuuteen. Moni haluaa tukea itse yrittäjää, ei niinkään sitä yritystä.

## 7.1 Haluanko minä olla johtaja?

Kesän aikana huomasin, että kahden työn päälle ylimääräistä kuormitusta toivat tilanteet, joihin en ollut osannut valmistautua etukäteen. Yrittäminen varsinkin omalla kohdallani on ollut suuressa määrin epävarmuutta, kokeilua ja tekemällä oppimista. Rohkeutta ja epävarmuuden sietämistä tarvitaan siis huimasti. Nostan tähän jo aiemmin kirjoittamani lauseen uudelleen Markus Neuvosen kirjoittamista epävarmuuden sietämisestä ja sen haasteita. ”Aivomme sietävät epävarmuuden kokemusta erittäin huonosti. Epävarmuus ahdistaa, ja haluamme sulkeuman kesken jääneille asioille. Tämä tarve ohjaa käyttäytymistämme ja päätöksentekoaamme huomattavasti.” (Neuvonen 2014, 205).

Näin jälkikäteen ajateltuna osaan jo sanoittaa, että osa yllä olevassa kappaleessa mainitusta epävarmuudesta syntyi juuri uusista tilanteista, joita jouduin kohtaamaan ja ratkomaan, mutta osittain myös motivaatiosta omia tehtäviäni kohtaan. Päivi Mayor ja Marjo Risku avaavat kirjassaan *Opas yksilölliseen motivointiin* (2015), kuinka iso merkitys sillä on, kun tiedät mikä ketäkin motivoi ja missä määrin. Stressiä ja turhautumisen tunteita syntyy tarpeesta, joka ei tyydyty sinulle riittävässä määrin. (Mayor & Risku 2015, 243). He myös kirjoittavat, että ”jos sinulla on esimerkiksi vähäinen uteliaisuuden tarve (tarkoittaa halua olla käytännöllinen, konkreettinen ja tekevä mieluummin kuin ajatella asioita perinpohjaisesti riippumatta niiden hyödyllisyydestä), voi olla, että työsi turhauttaa sinua. Työsi voi nimittäin vaatia enemmän ajattelua, pohdintaa ja konseptointia kuin haluaisit. Mitä suurempi ristiriita motiiviesi ja työsi välillä on, sitä todennäköisemmin koet turhautumista, väsymystä tai stressiä.” (Mayor ja Risku 2015, 243).

Itse olen juuri tekijä ja uuden keksijä, en niinkään henkilö, joka tykkää vahdata tarkkaan numeroita tai antaa ohjeistuksia asioihin. Toki tässä on iso ristiriita sen suhteen, että olen kahvilan omistaja. Kuitenkin ymmärsin tulevaisuutta varten, että haluan päästä asemaan, jossa päivittäistä toimintaa ja tehtäviä hoitaa ulkopuolinen esimies ja itse pääsisin keskittymään niihin minua motivoiviin johtamistehtäviin, kuten strategian miettimiseen sekä tapahtumien luomiseen kahvilalle. Tavoitteenani onkin siis varmaan olla johtajien johtaja löysällä otteella. Kokonaiskuva on hallinnassani, mutta pienet päivittäiset ja viikoittaiset päätökset eivät ole minun hoidettaviani.

## 8 POHDINTA

Takana on 12 viikkoa Kesämökin toiminnan raportointia ja analysointia opinnäytetyön päiväkirjaosuuden avulla sekä omat työt ruotsinlaivalla. Olo on todella väsynyt, sillä viikot ovat olleet todella vaihtelevia niin myynnillisesti, kuin säiden vuoksi ja erinäiset tilanteet ovat vaatineet ongelmanratkaisutaitoja pikaisesti tehtäen myös etänä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, miten johtajuutta voidaan kehittää kausiluonteisessa ympäristössä, erityisesti huomioiden toiminnan sääolosuhteista ja rajallisista aukioloajoista johtuvat haasteet. Tavoitteena oli analysoida ja oppia käytännön työkaluja ja ratkaisuja, joilla voidaan vastata kausiyrityksen johtamisen erityishaasteisiin ja kehittää omaa johtamisosaamista. Lisäksi tavoitteena oli selventää esihenkilön työtehtäviä.

Johtamiseen liittyvät tavoitteet täyttyivät enemmässä määrin, ja sain valtavasti oppia käytännön kokemusten kautta. Koen, että kehitettävää löytyy aina, niin omassa esimiestyössä kuin kahvilan tarjonnassa ja muissa tuotteissa, mutta silti ajattelen, että ensimmäinen kesä ulkopuolisen työvoiman avulla oli onnistunut. Kesän aikana konkretisoitui erityisesti oman jaksamisen ja hyvinvoinnin merkitys johtamisessa. Huomasin, että jos en itse voi hyvin, se heijastuu suoraan yrityksen toimintaan, potentiaalinen laiminlyönti ja vajavaiseen toimintaan esihenkilönä ja kaikki tämä heijastuu lopulta jollain asteella myös asiakaspalvelukokemuksiin. Johtajana on oltava paitsi läsnä ja valmiina tekemään päätöksiä, myös pidettävä huolta omasta jaksamisesta, jotta pystyy tukemaan tiimiään ja viemään yritystä eteenpäin. Tämä oli yksi merkittävimmistä oppeista, jotka tämä kesä minulle antoi. Toimintaa on helpompi johtaa, muuttaa ja parantaa, kun on itse paikalla (kts. luku 6.4).

Toinen keskeinen oppi oli luottamuksen ja selkeän viestinnän merkitys kausiluonteisessa työympäristössä. Kahvila Kesämökki toimi kesän aikana pitkälti niin, että olin itse paikalla vain joka toinen viikko. Tämä tarkoitti sitä, että minun täytyi pystyä luottamaan työntekijöihini täysin, sillä he toimivat itsenäisesti ilman jatkuvaa valvontaa. Luottamus ei kuitenkaan synny tyhjästä – se vaatii avoimuutta ja jatkuvaa, rehellistä viestintää. Opin, että selkeät ohjeet ja jatkuva yhteydenpito ovat

avainasemassa, kun johtaa etänä. Myös syntyneisiin tilanteisiin ja pohdintoihin tulee puuttua ajoissa ja oikein keinoin.

Taloudelliset päätökset nousivat myös suureen rooliin kesän aikana. Alun perin tavoitteena oli saada kahvilan tulos sellaiselle tasolle, että pystyisin kattamaan kaikki kulut ja mahdollisesti maksamaan itselleni palkkaa. Vaikka pääsin lähelle tätä tavoitetta, loppukesän uupumus ja omien vuorojen siirtäminen työntekijöille aiheuttivat sen, että palkkaa en saanut itselleni nostettua. Kahvilan liikevaihto kattoi työntekijöiden palkat ja kiinteät kulut, mutta kassaan jäi vain pieni summa seuraavaa kesää varten. Taloudellisten päätösten tekeminen, erityisesti henkilöstöresurssien suhteen, osoittautui kuitenkin tärkeäksi oppikokemukseksi. Tiedän nyt paremmin, miten budjetoida ja suunnitella resursseja tulevia kesiä varten, ja koen, että tämä on osa-alue, jossa opin paljon yrittäjyyden todellisista vaatimuksista.

Taloudellinen kannattavuus on monen asian summa ja vaikka markkinointia en sen syvemmin käsitellyt tässä opinnäytetyössä, on myös sen tekemisellä vaikutusta kannattavuuteen ja siihen, että paikalle löydetään. Tänä kesänä panostin erityisesti markkinointiin lähialueen Facebook ryhmässä (kts. luku 6.3.1), joka tuotti tulosta ja teki kesästä kannattavamman kuin edellinen kesä. Epävakaista säistä huolimatta meillä riitti heti avajaispäivästä lähtien asiakkaita ja viimevuoden vakioasiakkaat löysivät nopeasti takaisin meille ja saimme nopeasti luotua myös uusia vakituisasiakas-suhteita (kts. luku 5).

En syventynyt opinnäytetyössä sen enempää esihenkilön ”tavallisiin” tehtäviin, mutta omalta osaltani niitä oli kesän ajan opinnäytetyössä mainitut kehitystehtävät, mutta myös arkipäiväisemmät asiat kuten tilausten ja työvuorolistojen teko, kuorman vastaanotto ja purku, inventaariot sekä kahvilan pienet korjaustyöt pitkin kesää.

Kesä oli kaiken kaikkiaan erittäin opettavainen. Väsymyksestä ja ajoittaisista vastoinkäymisistä huolimatta olen tyytyväinen siihen, mitä opin. Kesän aikana konkretisoitui, miten oma jaksaminen, luottamus työntekijöihin, viestinnän selkeys ja taloudellisten päätösten merkitys ovat johtamisessa avainasemassa. Erityisesti johtaminen etänä, eli tilanteet, joissa en ollut fyysisesti läsnä, korostivat näiden

tekijöiden tärkeyttä. Rekrytointiprosessi ei sujunut täysin suunnitelmien mukaisesti, ja se oli selkeä kehityskohde tulevaisuutta varten (kts. luku 4 kpl 10). Rekrytointia ei kannata jättää viime tippaan, ja henkilöstön valinnassa on oltava tarkka, sillä epäonnistumiset tässä voivat vaikuttaa merkittävästi kauden toimintaan ja tuoda mukanaan ylimääräistä sekä turhaa stressiä.

Vaikka taloudelliset tavoitteet eivät aivan toteutuneet, koen, että johtamisen ja henkilökohtaisen kasvun osalta kesä oli onnistunut. Olen oppinut paljon omasta johtamisosaamisestani ja siitä, miten voin parantaa omaa työtäni yrittäjänä ja esihenkilönä. Opin, tai sain muistutuksen, että yrittäjänä on oltava valmis ottamaan riskejä ja soveltamaan suunnitelmia tilanteen mukaan sekä on osattava kohdata ikävältä tuntuja tilanteita ja mieluiten hyvin neutraalisti tilannetta lähestyen. Tämä kesä oli tärkeä etappi omalla oppimismatkallani, ja se antoi minulle paljon ajateltavaa tulevien kausien varalle. Uskon, että voin viedä nämä opit mukani ja hyödyntää niitä tulevaisuudessa, jotta kahvila ja oma johtamisosaamiseni voivat kasvaa entisestään.

Kokemus johtaa! – kirjassa (2012) pohditaan, että miten menestystä voi mitata ja sitä olen tässä itsekkin pohtinut viime aikoina, että mitä koen menestykseksi? Useimmat sanovat menestyksen tarkoittavan muhkeaa rahapussia, mutta itselleni se on (lisäksi) jotain muuta.

On eri asia asettaa voitto yrityksen toiminnan ainoaksi tarkoitukseksi, kuin ajatella, että toiminnan tarkoitus on tuottaa yhteiskunnan tai sidosryhmien tarvitsemia tuotteita ja palveluja, jolloin voitto on palkkio siitä, että tämä toiminta on hyvin ja järkevästi hoidettu. Näin ajateltuna voitto onkin mittari, eikä tavoite; seuraus toiminnasta, ei sen syy. (Kujala, Myllykangas, Sauer 2012, 43).

Henkilökohtaisesti tässä elämäntilanteessa, varsinkin kun olin itse palkkatöissä, koen menestykseksi sen, että kahvila, sen toiminta ja siellä olevat ihmiset tuovat valtavasti onnellisuutta ja merkityksellisyydentunnetta minulle. Toki tulevaisuudessa myös rahallinen menestys tulee saada sille tasolle, että tämä on kaiken epävarmuuden ja stressin sietämisen arvoista ja saan työstä myös korvausta itselleni.

Pohdin läheiselleni ääneen jo ensi kesää ja sitä, että kenties itse tekisin pääsääntöisesti töitä kahvilalla palkaten kenties muutaman osa-aikaisen apukäden, mutta

häneltä tuli lempeän tomerasti muistutus, että ”olet yrittäjä, etkä työntekijä. Vahvuutesi on siinä, kun saat aikaa luovuudellesi ja se ei onnistu, mikäli pyörität kahvilan päivittäistä toimintaa yksin.” Se onkin hyvä oppi ja muistutus tästä kesästä, että yrittäjä minä olen, kaikkine haasteineen, iloineen ja oppineen.

## LÄHTEET

Accountor Finago OY. N.d. Kriittinen piste. Viitattu 21.8.2024. <https://procoun-tor.fi/taloushallinnon-sanakirja/kriittinen-piste/>

Actional. 2023. Mitä on delegointi ja kuinka tehdä se hyvin. Verkkosivu. Viitattu 18.8.2024. <https://www.actional.fi/mita-on-delegointi-ja-kuinka-tehda-se-hyvin/>

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tammerprint Oy, Tampere.

Alahuhta, M. 2017. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo, Tan-ska.

Belbin. N.d. The Nine Belbin Team Roles. Viitattu 18.10. 2024. <https://www.bel-bin.com/about/belbin-team-roles>

Capital Box. 2022. Yrityksen kannattavuus – mistä se koostuu. Viitattu 2.10.2024. <https://www.capitalbox.fi/blog/yrityksen-kannattavuus>

CreatorAd. 2019. 5 syytä miksi markkinointi on niin tärkeää yritykselle. Viitattu 3.10.2024 <https://creaturead.fi/5-syyta-miksi-markkinointi-on-niin-tarkeaa-yrityk-selle/>

Delficon. 2022. Johtajakin tarvitsee sparraajia. Viitattu 3.10.2024. <https://del-ficon.fi/ajankohtaista/johtajakin-tarvitsee-sparraajan/>

Foodora. 2022. Viitattu 3.10.2024. <https://www.foodora.fi/>

Harmanen, S. 2023. Loukonlahden uimarannalle avataan uusi kesäkahvila. Leh-tiartikkeli. Viitattu 4.10.2024. <https://pirkkalainen.fi/2023/06/05/loukonlahden-ui-marannalle-avataan-uusi-kesakahvila-kahvila-kesamokissa-myydaan-herkkuja-mynos-koirille/>

Ilmarinen. 2024. Työnantajamaksut - Työnantaja, tiedätkö työntekijän palkan si-vukulut? Viitattu 24.8.2024. <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artik-kelit/2020/tyonantajamaksut-tiedatko-palkan-sivukulut/>

Isosävi, J. 2019. Alaikäisen palkkaaminen. Viitattu 14.8.2024. <https://www.palk-kaus.fi/abc/alaikaisen-palkkaaminen/>

Kela. 2024. Jos yrittäjä sairastuu. Viitattu 3.10.2024. <https://www.kela.fi/yrittajyyssairastaminen>

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2022. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.

Kujala, J., Myllykangas, P., Sauer, E. 2012. Kokemus johtaa!. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum, Helsinki.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-paino Oy, Tampere.

Mäkelä, A. 2020. Vuoden rekrytoija Petteri Tuomimaa: Nämä 5 asiaa löytyvät jokaisen onnistuneen rekrytoinnin taustalta. Viitattu 23.8.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-rekrytointi>

Neuvonen, M. 2024. Päätä viisaasti. Talentum, Helsinki.

Nurmi, T. 2023. Uudessa rantakahvilassa on koirille omat jäätelöt – Manu testasi kaksi makua. Lehtiartikkeli. Viitattu 4.10.2024. <https://www.tamperelainen.fi/paikalliset/6040479>

Palvelualojen ammattiliitto. 2024. Alle 18-vuotiaita koskeva työlainsäädäntö. Viitattu 24.8.2024. <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyoelamatietoa/alle-18-vuotiaan-tyoehdot/>

Saaranen, P., Koltola, E. & Pösö, J. 2021. Liike-elämän matematiikka. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomi.fi. 2023. Työn teettäminen ostopalveluna. Viitattu 24.8.2024. <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyonantajan-velvollisuudet/opas/tyonantajan-vastuut-ja-velvollisuudet/tyon-teettaminen-ostopalveluna>

Toivanen, H. 2013. Kaverijohtajuuden visuaalinen innostuskirja. Vaasa: Painopaikka Oy Fram Ab.

Työterveyslaitos. N.d. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta (a). Viitattu 29.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos. N.d. Työn imu (b). Viitattu 25.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työsuojelu. 2020. Työsopimuksen irtisanominen. Viitattu 24.8.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosuhteen-paattaminen/sopimuksen-irtisanominen>

Y4. 2023. 13 strategista vinkkiä pk-yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Viitattu 3.10.2024. <https://y4works.fi/fi/blogi/13-strategista-vinkkia-pk-yrityksen-kannattavuuden-parantamiseksi>

Yritysakatemia. 2022. Johtaminen ja vuorovaikutus. Blogi. Viitattu 3.10.2024. <https://yritysakatemia.fi/johtaminen-ja-vuorovaikutus/hyva-esimies/>