

Esimiestyön haasteet ja voimavarat

Linda Nurmenniemi



Tekijä(t) Linda Nurmenniemi	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiestyön haasteet ja voimavarat	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 4
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esimiestyön voimavaratekijöitä, sekä sen haasteita ja kuormittavia tekijöitä. Työ on kirjoitettu esimiestyön näkökulmasta keskittyen ravintolapienyrityksiin. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on käytetty haastatteluita. Opinnäytetyö sai alkunsa omasta mielenkiinnosta esimiestyötä kohtaan. Esimiestyössä haasteena on löytää tasapaino kuormittavan työn ja oman hyvinvoinnin välillä. Työllä ei ole toimeksiantajaa, sillä tarkoituksena oli tutkia monen eri pienyrityksen esimiestyötä eri näkökulmista.</p> <p>Johdannon jälkeen ensimmäinen luku käsittelee esimiestyön haasteita ja kuormittavia tekijöitä. Haasteiksi ja kuormittaviksi tekijöiksi yksinäisyys, vuorovaikutustaidot, ravintola-alan kilpailu, työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja työuupumus on valikoitunut alan haasteiksi ja kuormittaviksi asioiksi. Nämä asiat valikoituivat työhön oman kokemuksen ja kirjallisuuden pohjalta.</p> <p>Seuraavat kaksi lukua käsittelevät esimiestyön voimavaratekijöitä ja työkaluja esimiestyöhön. Luvuissa aiheina ovat elämäntapojen vaikutus työssä jaksamiseen, tunnejohtamisen merkitys työyhteisössä, työn imu, ulkopuolisen tuen merkitys ja psykologinen pääoma. Näissä luvuissa on tuotu näkökulmaan esimiestyön voimavaroja, jotka auttavat jaksamaan kuormittavaa työtä.</p> <p>Tietoperustan jälkeen viidennessä luvussa empiirinen osio, joka toteutettiin teemahaastatteluilta. Haastattelut pidettiin neljälle ravintolapienyrityksen esimiehelle ja toteutettiin etänä koronan vuoksi. Luvussa käydään läpi tutkimustulokset ja päätelmät, mikä oli tutkimusmenetelmä, kuinka se toteutettiin ja mitä tuloksia näillä saatiin. Viimeisessä luvussa pohdintaa, yhteenveto tutkimustuloksista, sekä opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi. Liitteenä työssä on kysytyt haastattelukysymykset ja sisällönanalyysi.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä suurimman voimavaratekijän esimiehelle olevan rakkaus alaan ja työhön, sekä tiimin onnistuminen, joka heijastuu esimiehen hyvinvointiin. Vaikka työ on todella kuormittavaa ravintola-alalla, kilpailu on kovaa ja omaa aikaa ei tahdo esimiestyössä jäädä, kollegoiden ja perheen tuki auttavat jaksamaan vaikeimmatkin hetket.</p> <p>Opinnäytetyö aloitettiin lokakuussa 2019 ja valmistui toukokuussa 2020. Työ oli ajallaan valmis ja pysyi aikataulussa.</p>	
Asiasanat esimiestyö, haasteet, kuormittavat tekijät, hyvinvointi, voimavarat	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Haasteet ja kuormittavat tekijät esimiestyössä	3
2.1	Yksinäisyys	3
2.2	Vuorovaikutustaidot	4
2.3	Ravintola-alan kilpailu	5
2.4	Työhyvinvoinnin ylläpitämien.....	6
2.5	Työuupumus	8
3	Voimavaratekijät esimiestyössä	10
3.1	Elämäntavat.....	10
3.2	Tunnejohtaminen	11
3.3	Työn imu	12
4	Työkaluja esimiestyöhön	15
4.1	Ulkopuolinen tuki.....	15
4.2	Tunteiden käsittely	16
4.3	Psykologinen pääoma.....	17
5	Tutkimustulokset	20
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	20
5.2	Sisällönanalyysi	20
5.3	Luotettavuus	21
5.4	Toteutus.....	21
5.5	Tulokset	23
5.5.1	Haastateltavien esimiesten taustatiedot	23
5.5.2	Haasteet ja kuormittavat tekijät esimiestyössä	24
5.5.3	Voimavaratekijät esimiestyössä	29
6	Pohdinta.....	33
6.1	Tärkeimmät johtopäätökset.....	33
6.2	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	35
	Lähteet	37
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Haastattelukysymykset	41
	Liite 2. Esimiestyön haasteet ja kuormittavat tekijät.....	42
	Liite 3. Esimiestyön voimavaratekijät.....	45

1 Johdanto

Opinnäytetyöni on tutkimustyö esimiehen näkökulmasta esimiestyön haasteista, kuormittavuudesta, voimavaratekijöistä ja työkaluista. Voiko ravintolaesimies vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin johtamistyyllillään? Mitä työkaluja esimiehellä on käytettävissä estämään yksinäisyyden tunnetta? Työssäni tutkin näitä kysymyksiä ja tuon esille psykologisen pääoman näkökulmaa. Painopisteeni on ravintolan esimiehen näkökulman lisäksi pienyrityksissä, josta kerään haastateltavia esimiehiä vastaamaan teemani ympärille muodostettuihin kysymyksiin. Kysymykset koskevat esimiehen hyvinvointia ja sen ylläpitämistä. Kohdejoukko työlleni ovat esimiehet ja etenkin pienyritysten esimiehet, jotka kokevat usein yksinäisyyden tunnetta työssään. Tavoitan tutkimusjoukon haastatteleamalla ravintola-alan pienyrityksistä neljää esimiestä vastaamaan esimiestyötä koskeviin kysymyksiin. Analysoin haastatteluiden vastaukset kirjallisuuden ja teoreettisten lähteiden avulla.

Työn tarkoituksena on löytää esimiehille työkalupakki, josta voi ammentaa itsellensä sopivia vaihtoehtoja omaan esimiestyöhön ja jaksamiseen. Työni tutkii ravintolaesimiehen johtamisen merkitystä tiimin hyvinvoinnissa, mielen tasapainon löytämistä ja reagoimiskeinoja esimiehen huonoon motivaatioon. Otsikkoni esimiestyön haasteet ja voimavarat kuvaavat esimiestyön kuormittavuutta ja vaikeutta. Voimavarat puolestaan auttavat ymmärtämään, miksi tätä työtä tehdään ja mistä esimiestyön haasteisiin löytyy ne tarvittavat voimavarat.

Aihe kiinnostaa minua omien huonojen, että hyvien kokemusten myötä. Haluan tutkia työni kautta, miten olisin itse voinut reagoida asioihin toisin, olisinko voinut tehdä jotakin eri tavalla ja miten vaikeisiin tilanteisiin voisi puuttua jatkossa paremmin. Väitän myös ravintola-alan olevan huonossa tilanteessa yleisesti, sillä sitä pidetään läpikulkuammattina ja työllisyystilanne on jatkuvasti alalla puutteellinen. Haluan työni avulla tutkia alan ongelmakohtia ja pohtia syitä alan huonoon tilanteeseen. Työlläni ei ole toimeksiantajaa, mutta esimiehet, jotka tulevat työtäni joskus lukemaan, saavat siitä toivottavasti herättäviä tunteita jaksamisen tärkeyteen ja työkaluja omaan esimiestyöhönsä.

Tutkimustyöni tavoitteena on tutkia ravintolapienyritysten esimiesten tilannetta, miten he kokevat ja näkevät alan ja oman jaksamisensa. Mitä esimies voi tehdä oman jaksamisen eteen, jotta hän pystyisi esimiehenä tukemaan tiimiään työsuorituksessa? Alaisten motivaatio työn kulkuun lähtee esimiehen omasta esimerkistä ja siksi on tärkeää, että esimies voi hyvin.

Työhyvinvointi on jatkuvasti pinnalla oleva puheenaihe, josta kirjoitetaan paljon. Yhä useampi ihminen sairastuu työuupumukseen tänä päivänä. Mitä jos kirjoitettaisiin enemmän siitä näkökulmasta, että mitkä asiat ovat ennakoivia keinoja välttää uupumus ja ylläpitää omaa jaksamistaan? Ennakoinnilla on suuri merkitys estämään työuupumusta, mutta esimiehillä ei tunnu olevan tarpeeksi työkaluja tai tietoa ennakointia varten. Pysin työni olevan esimiehille olkapäitä ravistava herätys ymmärtämään oman jaksamisen merkitystä työorganisaatiossa.

Työntekijöiden motivaatio on työntekijöistä itsestä kiinni, mutta johtaja vaikuttaa tiiminsä innostukseen ja työilmapiiriin vahvasti omalla johtamistyyllillään. Työntekijöille tärkeintä johtajuudessa on luottamus, joka syntyy toimimalla puheidensa mukaisesti ja olemalla kiinnostunut työntekijän sanomisista. (Turtio. 124-125).

Esimiehen hyvinvointi vaikuttaa tiimin hyvinvointiin ja tulokseen, johon tässä tutkimuksessa keskitytään – esimiehen näkökulmaan. Haluan syventyä pienyrityksiin, koska pienillä yrityksillä on vaikeampaa menestyä isojen ketjujen valtaamassa suurimman osan ravintolamaailmasta. Uskon sillä olevan merkitystä työhyvinvoinnissa. Isojen yritysten etuina voi olla esimerkiksi henkilökohtaiset etuudet, mitä useilla pienyrityksillä ei ole varaa maksaa tai työn pysyvyys saattaa olla epävarmaa kovan kilpailun takia.

Opinnäytetyöni koostuu tietoperustassaan esimiestyön haasteista ja kuormittavuudesta, voimavaroista ja työkaluista. Empiirinen osio on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, joka on toteutettu haastattelemalla neljän eri ravintolapienyrityksen esimiestä. Viimeiseksi olen analysoinut haastatteluiden tuloksia tietoperustaan, kirjoittanut tärkeimmät johtopäätökset ja oman arvioinnin.

Pääaihe työssäni on esimiehen hyvinvointi ja heijastuuko esimiehen hyvinvointi työntekijöiden motivaatioon. Oleellisena osana tutkimusta ovat käsitteet työhyvinvointi, esimiestyön haastavuus ja voimavaro-tekijät. Työhyvinvointi on aina pinnalla oleva aihe enemmän tai vähemmän ja siitä kirjoitetaan paljon monissa sosiaalisen median kanavoissa. Esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista on laadittu paljon opinnäytetöitä ja näkökulma on usein alaisen tai kohdistettu tietylle yritykselle. Työ on tarkoitettu ravintola-alan esimiehille ja niille, jotka ovat kiinnostuneita esimiehen jaksamisesta ja sen ylläpitämisestä työyhteisössä.

2 Haasteet ja kuormittavat tekijät esimiestyössä

Johtaminen on yksilöiden ymmärtämistä, kohtaamista ja huomioimista. Esimiehen tulee ajatella tuloksellisesti ja seurata markkinoita, mihin suuntaan ne kehittyvät ja mitä asiakas haluaa. Johtaja ei kuitenkaan menesty pelkällä taitavalla numeroiden pyörittämisellä, vaan henkisenä johtajana, joka ymmärtää ja osaa auttaa tiimiään. (Leppänen & Rauhala 2012, 14).

2.1 Yksinäisyys

Moni esimies voi kokea riittämättömyyden- ja yksinäisyyden tunnetta valtavan paineen alla työskentelyn takia. Esimieheen luodaan painetta erilaisin odotuksin ja vaatimuksin – kaikki lähtee kuitenkin itsensä johtamisesta ja tuntemisesta. Se, että ymmärtää ja tuntee itsensä, on hyvä alku johtaa myös muita ihmisiä. (Järvinen 2012, luku 6).

Neljä esimiehisyyden puolta ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous, jota omana itsensä johtaminen on parhaimmillaan. Johtajuus on esimerkkinä olemista alaisilleen jatkuvan suurennuslasin alla. Omalla esimerkillä näytetään, niin kuin halutaan muun tiimin toimivan organisaatiossa täsmällisesti, ystävällisesti ja rehellisesti. Ammatillisuus puolestaan näkyy esimiehen edustavan kaikkea toiminnassa olevan organisaation tehtävää ja toimintaa. Ammatillisuus tarkoittaa, että johtajan tulee osata asettaa omat henkilökohtaiset mielipiteensä toissijaisiksi ja kyetä hallitsemaan tilanteet ja asiat ammatillisesti ja neutraalisti. Esimiehen kuuluu kohdella jokaista työntekijää tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, valitsematta suosikkeja tai inhokkeja ja näin ollen toimia erilaisissa tilanteissa puolueettomasti. Johtajuuden neljännellä ominaisuudella eli aitoudella esimies osaa ja uskaltaa johtaa tiimiänsä omalla persoonallaan ja luottaa omaan itseensä johtamistavassaan. (Järvinen 2012, luku 6).

Työpaikalla vallitessa kireä tai huono ilmapiiri, tärkeintä olisi tuoda ne asiat esille, jotka painavat ja vaikuttavat työn tekemiseen. Esimiesten tulisi osata itse puhua asiat avoimesti ja hyvässä ilmapiirissä halki. Jos siihen ei pystytä, kannattaa ilmoittaa asiasta johdolle, joka voi tarpeen tullen auttaa tällaisessa tilanteessa. Pitkään jatkunut negatiivinen ilmapiiri voi aiheuttaa esimiehelle uupumusta, tuloksen huononemista tai jopa masennusta, jolloin laki edellyttää ylemmän esimiehen puuttumista asiaan välittömästi (TTL). Iso ongelma-alue on pienissä yrityksissä, jossa johtajaroolissa on usein vain yksi esimies.

Johtajan työhön kuuluu tietyllä tapaa yksinäisyys, riippumatta kuinka hyvissä väleissä työpaikalla on muiden ihmisten kanssa. Yksinäisyys syntyy, kun esimies ei voi suosia ketään,

vaikka olisi kuinka läheinen kollegan kanssa, joutuu huomauttamaan ihmisten tapaan toimia työpaikalla tai huonosti tehdystä työstä. Yksinäisyyttä tuo vaitiolovelvollisuus, sillä esimies ottaa kaikkien alaistensa tunteet vastaan näyttämättä omiaan ainakaan voimakkaasti. Esimies ottaa vastaan alaisten tunteiden lisäksi myös omistajan asettaman tulospaineen ja sieltä tulevat käskyt. (Ahlroth & Koivunen 2015, 16).

2.2 Vuorovaikutustaidot

Esimiehellä on monta eri roolia ja tehtävää, mitä täytyy osata. Hänen pitää osata kommunikoida ihmisten kanssa, antaa palautetta ja kritiikkiä, kuunnella, sekä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. Esimiehen tulee osata toimia muutostilanteissa ja toimia ripeästi hankalissa paikoissa, huolehtia henkilökunnan riittävydestä ja perehdyttämisestä, hallita työlainsäädäntöä ja tiedettävä mihin ottaa yhteyttä koneiden mennessä rikki tai työntekijän loukkaantumisen sattuessa. Johtaminen on suunnittelua, kehittämistä ja vastuuta. Kaikkiin näihin asioihin on avainasemassa esimiehen vuorovaikutustaidot, jotta asiat hoituvat toivotulla tavalla. (Hyppänen 2013, 34).

Hyvät vuorovaikutustaidot ja viestintä luovat luottamusta esimiehen ja tiimin välille. Tiimiä ohjataan tavoitteiden mukaiseen haluttuun toimintaan viestinnällä; kuuntele, kysy ja tutki -periaatteella. Onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa ajankohta ja kommunikointitapa ovat valittu oikein. Tehokkainta viestintää saa aikaiseksi henkilökohtaisella viestinnällä, esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Sanattoman viestinnän eli non-verbaalisen viestinnän merkitys yleiskielessä on 93 prosenttia ja verbaalisen viestinnän seitsemän prosenttia amerikkalaisen tutkimuksen mukaan. (Hyppänen 2013, 37-40).

Luottamusta voi rakentaa hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja olemalla tilanteissa täysipainoisesti läsnä. Google tutki kolme vuotta sisäistä 180 tiimiään ja halusi selvittää huipputiimien salaisuuden. Googlen tekemän tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi taustatekijäksi nousi tiimin keskinäinen luottamus, joka toi yhtiölle eniten liikevaihtoa. Älykkyydellä ei ollut merkitystä liikevaihdon tulokseen, vaan ainoastaan tiimin keskeinen luottamus. Luottamus alkaa siitä, kun luotat omiisi ja osoitat sen heille. (Hougaard & Kalajo & Ora 2018, 128-129).

Vuorovaikutustaitoihin kuuluu lisäksi palautteen antaminen tiimille, mikä on todella tärkeää kehittymisen ja motivoinnin kannalta. Usein palautteen anto ja vastaanotto koetaan vaikeaksi ja se ikään kuin jätetään tekemättä. Se, millä tavalla palautetta annetaan, on ratkaiseva tekijä palautteen vastaanottamisessa ja sanat tulee miettiä tarkkaan etukäteen varsinkin kritiikkiä annettaessa. Esimiehen on uskallettava antaa palautetta ja puututtava

mahdollisiin epäkohtiin. Palautteen antaminen kehittää yksilöä ja tiimiä, varsinkin jos palautteesta otetaan oppia. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 181-183).

2.3 Ravintola-alan kilpailu

Ravintola-alan kova kilpailu osaavista työntekijöistä ja riittävästä asiakasmäärästä, luo kovaa painetta esimiehelle saavuttaa tulosta ja pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Tässä työssä kirjoittaja tutkii ravintola-alaa keskittyen pienien- ja keskisuurten yritysten esimiehiin.

Pienyritykseksi kutsutaan yrityksiä, jossa työskentelee alle 50 henkilöä ja liikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa vuodessa. Usein pienyrityksistä ei puhuta yksinään, vaan mukaan on otettu myös keskisuuret yritykset ja näitä kutsutaan yhdessä pk-yrityksiksi eli pienet- ja keskisuuret yritykset. Keskisuuren yrityksen määritelmä on alle 250 työntekijää ja vuosittainen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus).

Uusia ravintoloita avataan kymmeniä vuosittain ja esimerkiksi Helsingissä avautui syksyllä 2019 120 uutta ravintolaa, josta 70 avattiin uuteen kauppakeskus Triplaan (Viisi Tähteä. 17.10.2019). Tämä kertoo suuresta kilpailutilanteesta ravintola-alalla ja tuo lisähaasteita varsinkin pienille yrityksille isojen ketjujen vievän suuren markkinaraon alalta. Suuret yritykset ostavat pienempiä yrityksiä jatkuvasti itselleen. Tampereella hyvänä esimerkkinä NoHo Partners Oyj on ostanut viime vuosina yrityksiä itselleen, muun muassa Ravintola Saludin, jonka omisti yrittäjä Hannu Wiss yli 40 vuotta (tamperelainen.fi. 2014). Pienten yritysten vaihtuvuus on suuri, uusia aloittaa, sekä vanhoja lopettaa (pam.fi. 2016).

Ravintola-ala on jatkuvasti tukalassa tilanteessa työvoimapulan suhteen, tuoden esimiehelle painetta tuottavuudesta ja henkilökunnasta. Tästä löytyy valtavasti tutkimuksia Suomen työvoimapulasta, jossa top 15 alan joukkoon mahtuu terveydenhoitoalan lisäksi ravintola-ala (Verkkouutiset. 2019).

Palvelualojen ammattiliitto kirjoittaa työttömien pitävän ravintola-alaa liian raskaana ja kuormittavana työpaikkana, sekä jatkuva kiireinen ympäristö ei houkuttele hakemaan ravintola-alan töihin (Palvelualojen ammattiliitto 2019). Näiden asioiden lisäksi matala palkkaus ja epäsäännöllinen työrytmi ei houkuta uusia hakijoita alalle. Vuonna 2014 hakijoita ravintola- ja matkailualalle oli lähes 3500 hakijaa. Hakijamäärä on tippunut vuosi vuodelta ja vuonna 2019 hakijamäärä oli enää noin 1500 alalle hakijaa. Määrä on tippunut viidessä vuodessa jo hurjasti ja tämä vaikuttaa ravintola-alan työvoimapulaan myöskin jatkossa. (Yle-uutiset 2019). Suomessa yrittäjien määrä on tippunut vähitellen ja esimerkiksi vuonna

2017 yrittäjien määrä laski 4,8 prosenttia, joka tarkoittaa 16000 yrittäjää (Talouselämä 2017). Tämä tarkoittaa esimiehelle rekrytoinnissa sitä, että osaavista työntekijöistä on pula ja kilpailua käydään esimerkiksi palkan määrän avulla.

Ammattitaitoisen henkilökunnan saantia auttaa yrityksen hyvä brändäys ja näkyvä työn viihtyvyys työpaikalla. Ravintola BasBas on panostanut omassa yrityksessään henkilökunnan viihtyvyyteen ja vahvan brändin luomiseen, joka houkuttelee ammattitaitoista väkeä hakemaan yritykselle töihin. Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä on yrityksen kasvot. Mitä paremmin henkilökunta viihtyy, se näkyy asiakaspalvelussa ja tarkoittaa tyytyväisempiä asiakkaita. Varsinkin pienillä yrityksillä, missä on vain vähän työntekijöitä, halutaan persoonallista ja motivoitunutta henkilökuntaa, joka tuo asiakkaat yhä uudestaan vierailulle ja kertovat paikasta myös ystävilleen, tutuilleen ja työkavereilleen. Jokaisen työntekijän tulisi sisäistää yrityksen brändi ja tuovan yrityksen arvoja asiakkaille omalla olemuksellaan ja kommunikoinnillaan. (Vainio 2019). Esimies johtaa alaisiaan tällaiseen ilmapiiriin ja luo brändin uskottavuutta omalla esimerkillään ja seisomalla sanojensa ja tekojensa takana.

Pienten yritysten yksinyrittäjien kannattaa panostaa hyvään työilmapiiriin ja hyvinvointiin, sillä Riku Lehtisen tutkimusten mukaan pk-yritys pystyy investoimaan, maksamaan osinkoja tai lyhentämään velkoja paremmin kuin huonon ilmapiirin omaavan pk-yrityksen (Hämeenniemi 28.2.2019).

2.4 Työhyvinvoinnin ylläpitämien

Tuottavuus ja työhyvinvointi ovat yrityksen perusta ja kulkevat käsi kädessä. Ilman tuottavuutta ei ole työhyvinvointia ja toisin päin, näin on osoittanut monet eri tutkimukset esimerkiksi Työturvallisuuskeskus ja Helsingin yliopiston tutkimusprojektit. Usein kuitenkin talouden kääntyessä laskuun, leikataan ensimmäisenä työhyvinvointi-investoinneista, jolloin tämä näkyy henkilökunnan sairauspoissaoloissa tai työntekijöiden vaihtuvuudessa. Sairauspoissaolojen isojen kustannusten lisäksi iso menoerä on myös henkilöstön vaihtuminen, joka tarkoittaa uuden tekijän perehdyttämistä ja lisäkustannuksia tai voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin heikentävästi. (Haukka 2012, 8-9).

Hyvinvoinnin vaikutuksista tehdään vuosittain lukuisia tutkimuksia, muun muassa Terveystieteiden ja Hyvinvoinninlaitos THL. Terveystieteiden ja Hyvinvoinninlaitos tutkii sairauksien ehkäisyä ja hoitoa, edistää suomalaisten toimintakykyä ja hyvinvointia, sekä kehittää terveys- ja hyvinvointipalveluja Suomessa tutkimusten avulla. (THL).

Vaikeimpia terveysongelmia on stressi, depressio ja ahdistus. Euroopan unionin maissa 1 % bruttokansantuotteesta menivät masennuksesta aiheutuviin kustannuksiin vuonna 2004, joka tuona vuonna numeroina on 118 miljardia euroa. Masennus on ollut 2004 vuoden jälkeen voimakkaassa kasvussa ja tänä päivänä rahasumma on varmasti paljon suurempi. Stressi aiheuttaa myös sydänsairauksia, jotka vievät miljoonia euroja kustannuksista (Manka 2017).

Terveysongelmiin, kuten kovan stressin välttämiseksi, on huolehtia kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, johon kuuluu fyysinen-, psyykinen- ja sosiaalinen hyvinvointi. Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvointi työpaikalla tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisuudessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja yhteisössä. (Virolainen 2012, 11).

Yksittäisille ihmisille stressi aiheuttaa lisäkustannuksia terveyden heikentymisen vuoksi. Se lisää lääkekuluja, palkan pienenemistä ja elämänlaadun heikkenemistä, sekä varhaista eläköitymistä, mikä johtaa pieneen eläkkeeseen. Tämä taas vaikuttaa kansantalouteen kustannuksina. Tästä syystä stressin syihin tulisi puuttua hyvissä ajoin estääkseen jatkuvan kierteen. (Manka 2017). Hyvinvoiva esimies johtaa alaisiansa positiivisella energialla hyvään mielentilaan, jolloin syntyy motivoituneita ja iloisia työntekijöitä.

Hyvä esimies ottaa huomioon alaisensa niin, että he tuntevat itsensä kuulluksi ja merkitykselliseksi. Tunnuslukuja johtamisen merkitykseen on vaikea löytää, mutta sairaspöissaolojen vähentäminen on yksi työhyvinvoinnin kehittämisen tavoite, mihin esimiehenä voi ainakin osaksi vaikuttaa. Tähän voi vaikuttaa työolojen laadukkuudella, jolla on yhteys työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. (Manka & Manka 2016, 56). Yksin esimiehen vastuulla ei ole kantaa taakkaa hyvinvoinnista, mutta esimiehenä asiaan pystyy vaikuttamaan suuresti omalla käytöksellään ja kekseliäisyydellään.

Vaasan Oy on ottanut käyttöönsä varhaisen tuen mallin 2005, johon kuuluu kuukausittainen sairauspöissaolojen seuranta. Esimies ottaa työntekijän keskustelemaan sairauspöissaolojen määrästä, mikäli raja ylittää ennalta sovitun määrän ja etsimään työterveyshoitajan kanssa keinoja asian korjaamiseksi. Tieto siitä, että kyseinen malli on käytössä, on jo vähentänyt sairauspöissaolojen määrää yrityksessä ja säästöjä on arvioitu kertyvän 600 000 euroa vuosien 2009-2011 välillä. Motivoitunut ja kuulluksi tullut työntekijä ei ota helposti sairauslomaa pienemmästäkin asiasta, toisin kuin leipäänäntynyt työntekijä. (Virolainen 2012, 71).

Esimies voisi käyttää kuukausittaista sairauspoissaolojen seurantaorganisaatiossa ja tutkia sen avulla työhyvinvoinnin laatua yrityksessä. Tämä tuo esimiestyöhön lisää työtä ja haastetta, kuinka saada työntekijät puhumaan avoimesti ja rehellisesti mahdollisista ongelmista. Pienissä tiiviissä yhteisöissä paras tilanne olisi se, että uskalletaan puhua avoimesti asioista esimiehelle, kun taas toisaalta se voi olla hankalaa puhua juuri sen takia, kun ollaan niin läheisiä keskenään.

2.5 Työuupumus

Monen roolin johtaja, joka työskentelee paineen alla voi kokea stressiä työstään. Työuupumus kehittyy pitkittyneen stressin jälkeen. Esimiehen voimavarojen hiipuessa se voidaan kestoaltaan erottaa työstressistä, joka on yleensä ohimenevää ja lyhytkestoisempaa. (Feldt & Mauno & Mäkikangas 2017).

Työuupumukseen sairastuvat henkilöt usein kokevat omien arvojen olevan työn tai työorganisaation arvoja vastaan, jolloin sellaisessa työyhteisössä työskenteleminen altistaa työuupumukselle. Työuupumukseen liittyy usein myös työn kiireellisyys ja mahdottomaksi asetetut tavoitteet. Työasioiden lisäksi tasapainoton arki, esimerkiksi huonossa parisuhteessa eläminen edesauttavat sairastua uupumukseen. (Väestöliitto). Tämän lisäksi sosiaalisesti kuormittavia haittoja ovat tunne epäsujuvasta yhteistyöstä organisaatiossa, esimiestyön johtamisen puutteellisuus tai heikko tiedonkulku (TTL). Siksi on tärkeää jo työpaikkaa valitessa selvittää yrityksen arvot ja taustat, vastaako ne omaa arvomaailmaasi. Työntekijöiden työuupumuksen estämiseksi esimies voi vaikuttaa, että yhteiset organisaation arvot toteutuvat ja omalla esimerkillä johtaa alaisia oikeaan suuntaan.

Terveydelle haitallisia asioita työelämässä voi aiheuttaa hyvin moni asia, josta useassa ihminen kokee itsensä jollain tavalla epävarmaksi ja tämä aiheuttaa stressiä. Terveydelle haitalliset kuormitustekijät voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen; psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Psykkisesti kuormittavia asioita voivat olla muun muassa jatkuva kiire töissä, työn tavoitteiden epäselvyys, palautteen ja arvostuksen puutteellisuus tai ihminen kokee työnsä liian helpoksi ja mahdottomaksi kehittyä lisää. Sosiaalisesti kuormittavia haittoja ovat esimerkiksi tunne epäsujuvasta yhteistyöstä organisaatiossa, esimiestyön johtamisen puutteellisuus tai heikko tiedonkulku. (TTL). Tietyn tyyppiset ihmiset ovat helpommin riskivyohtyhykkeessä kuormittua ja sairastua työuupumukseen. Riskivyohtyhykkeeseen kuuluu ne tunnollisimmat ja työhön suuntautuneimmat henkilöt. (Manka 2015).

Ravintola-ala ei ole ainoa ala, jossa työuupumusta esiintyy paljon. 2018 vuoden tutkimuksen mukaan mielenterveysasiat ovat Suomessa toiseksi suurin ryhmä, jotka jäävät työkyvyttömyyseläkkeelle (Eläketurvakeskus). Vuonna 2018 masennuksen takia jäi työkyvyttömyyseläkkeelle 3500 ihmistä (Eläketurvakeskus 2019). Kovan paineensietokyvyn ja jatkuvan suurennuslasin alla oleminen ovat yhdenlaisia syitä, miksi esimies on riskissä sairastua masennukseen tai työuupumukseen.

Pitkään jatkunut uupumustila voi johtaa masennukseen. Työuupumus ei automaattisesti tarkoita masennukseen sairastumista, mutta se altistaa sairaudelle helpommin. Masennuksen laukaisee usein omassa elämässä tapahtuvat negatiiviset asiat, kuten pettymykset tai menetykset, esimerkiksi läheisen tai työpaikan menettäminen. Masennuksen oireisiin kuuluu masentunut mieliala tai vähentynyt mielenkiinto ja -jaksaminen tavallisessa arjessa. Masennustilalle ominaisia piirteitä ovat muun muassa jatkuva väsymys, syyllisyyden tunteet ja keskittymisvaikeudet. Tähän voi liittyä myös ahdistuneisuutta ja päihteiden lisääntynyttä käyttöä. (Terveyskirjasto.fi).

Työuupumus tai masennus – pahimmassa tapauksessa molemmat – vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen työyhteisössä. Työn ilon merkitys on saattanut tuntua katoavan lähes kokonaan, jolloin myös motivaatio hupenee työn ilon puutteellisuuden vuoksi. Motivaation ja ilon puuttuessa, on mahdotonta saada esimiehestä parasta mahdollista tulosta aikaiseksi. (Salonen 2017, 179).

Huonot asiat voivat lähteä työyhteisöstä tai -kulttuurista, jossa on negatiivisia tunteita tai toimintoja, mutta myös itse johtajasta, joka esimerkiksi epäeettisyydellä tai tehottomuudella on saanut aikaan työyhteisöön tai -kulttuuriin huonoja toimintatapoja. Alaisten näkökulmasta katsottuna huonolle tai tehottomalle johtamiselle voi olla monia näkökulmia miksi sitä kutsutaan huonoksi. Johtaja voi olla ylimielinen ja ei halua tunnustaa virheitään tai toimimattomuuttaan. Johtaja voi olla myös esimerkiksi kokematon ja käpertyä sisänpäin ja siksi tehoton, pelokas ja ulkoistaa ongelmat muualle. (Turtio 2019).

Työuupumuksen estämiseksi paras tapa on ennakointi, johon voi vaikuttaa työpaikan turvallisuuden-, terveyden- ja työkyvyn selvittäminen ja toimet. Työterveyshuolto tukee työpaikan lisäksi työkyvyttömyyden ehkäisyä ja puuttuu heikkenevään työkykyyn. Olisi tärkeää huomata ajoissa muuttunut työkyky, jolloin tukitoimintoihin ryhdytään varhain ja voidaan lieventää tai poistaa kokonaan osatyökyvyttömyyden aiheuttama haitta. Esimiehen huomattaessa työntekijän työkyvyn heikkeneminen, työoloja ja työtä voidaan mukauttaa työntekijälle sopivammaksi. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 32-33).

3 Voimavaratekijät esimiestyössä

Työkykyisellä ja tasapainoisella esimiehellä on terve yhteensopivuus työn ja vapaa-ajan välillä. Vapaa-ajan ympäristö on turvallinen ja tasapainoinen ja ihmissuhteet ovat pääosin kunnossa. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 10). Ravintola-ala on kuormittava ala niin henkisesti, kuin fyysisestikin muun muassa epäsäännöllisten työaikojen ja painavien tavaroiden kantelun vuoksi. Tämän takia olisi ehdottoman tärkeää huolehtia perusasiat kuntoon, kuten unen- ja ravinnon riittävä saanti, liikunta, tasapainoiset ihmissuhteet ja ympäristö. Uni on yksi tärkeimmistä voimavarojen palauttamisen keinoista, jolloin ihminen palautuu työn aiheuttamista vaatimuksista ja kuormittavista tilanteista (Manka & Manka 2016, 180).

3.1 Elämäntavat

Palautuminen on merkityksellistä, sillä jos esimies ei pysty palautumaan työstressistä, kasaantunut stressi voi aiheuttaa haitallisia vaikutuksia terveyteen ja johtaa työuupumukseen. Unessa tapahtuvan palautumisen lisäksi tauot työpäivän aikana palauttavat ja lyhyiden taukojen avulla työpäivän jaksaa väsymättä paljon paremmin. Vapaa-ajalla tapahtuva palautuminen pitäisi perustua omavalintaiseen palautumiseen, joka voi olla esimerkiksi sosiaalista kanssakäymistä tai mieleistä liikuntaa. Vapaa-ajan vietto palauttavana tekijänä toimii, kun se on mielekästä ja töistä irrottavaa, jolloin se edistää parempaa mielialaa. (Feldt, Mauno & Mäkikangas 2017, 128-142).

Jokainen on itse vastuussa terveellisistä elämäntavoista, kuten riittävän unen- ja ravinnon saannista, sekä liikunnasta. Työpaikka voi edistää hyviä elämäntapoja rakentamalla työarjen niin, että se tukee terveellisiä valintoja. Edistäviä asioita voi olla esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuus ruokailla työpaikalla terveellisesti ja säännöllisesti, joka tarkoittaa työehtosopimuksen asettamia taukoja työpäivän aikana. Usein ravintola-alalla törmää siihen, ettei työpaikalla ehdi pitämään taukoja joko ollenkaan, ne sijoittuvat työn viimeiselle tai ensimmäiselle tunnille, syödään ruoka seisten tai muutamassa minuutissa tai työpaikalla ruokailu on järjestetty niin, ettei mahdollisuutta ole syödä terveellisesti. Esimiehen tulisi johtaa alaisiaan omalla esimerkillään pitämällä tauot itsekkin ja suomalla sen kaikille alaisilleen työpäivän aikana vähintään työehtosopimuksen mukaan. Myös ravintolan omistajalla on vaikutus näihin asioihin, antamalla pienyrityksen esimiehelle mahdollisuuden palkata tarpeeksi henkilökuntaa työvuoroon, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus pitää sovitut tauot.

Työpaikalla ollessa työpaikkaruokailu, johdon tulisi varmistaa ruuan olevan terveellistä, monipuolista ja kylläistä, millä jaksaa työvuoron. Tauot ovat työntekijöille ja esimiehille

yhtä tärkeitä. Samalla tavalla kuin työntekijä on tauolla, häntä ei häiritä työasioissa, ei häiritä myöskään esimiestä. Hengähdystauko ja ajatusten vieminen täysin toisiin asioihin pitää olla mahdollista kaikille, myös esimiehille. Tauon tulisi sijoittua mieluiten sellaiseen ajankohtaan, ettei työntekijän ruokailujen välille tule liian pitkiä taukoja, esimerkiksi yli kuutta tuntia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011).

Ruokailun lisäksi työpaikka voi edistää hyviä elämäntapoja tarjoamalla mahdollisuuden helpottaa työmatkaliikuntaa tai vapaa-ajan urheilua. Tekemällä yhteistyötä liikuntasalin kanssa edullisemmasta liikuntamahdollisuudesta työntekijöilleen tai mahdollisuuden säilyttää varusteita tai vaikka pyörää työpaikalla. Työpaikka voi edistää työntekijöiden riittävää unen saantia vuorotyössä oleville suunnittelemalla työvuorolistat järkevästi ja antamalla tietoa esimerkiksi unikoulusta, joka on tarkoitettu erityisesti vuorotyöläisille. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011).

Esimiehen työkuormaa voi helpottaa delegoimalla tehtäviä alaisilleen, mutta muista perehdyttää tehtävä huolellisesti työntekijälle ja salli epäonnistumiset. Esimiehillä on jatkuvasti todella monta asiaa muistettavana, joten aikatauluttaminen ja asioiden ylös kirjoittaminen on yksi hyvä keino organisoida päiväjärjestystä. (Ahlroth & Havunen 2015, 162-165).

3.2 Tunnejohtaminen

Tärkeä työkalu on esimiehen oma hyvinvointi ja tunnetilojen säätely työpaikalla. Vaikka joskus olisi kuinka huono päivä ja tekisi mieli huutaa ja tiuskia, esimiehen pitää voida koota itsensä tyyneksi, jotta mieliala ei vaikuttaisi muiden ihmisten työntekoon. Esimiehellä voi silti näkyä tunteita, mutta neutraalimmin ja hillitymmin. Johtajan tunteilla on suurin vaikutus työyhteisössä, hyväntuulisella johtajalla on myönteinen vaikutus alaisiinsa ja näin ollen tuottavuuteen. (Hougaard & Kalajo & Ora 2018, 111). Myös oma myönteinen asenne työntekijöitä kohtaan luo luottavaista ilmapiiriä ja osoittaa hyviä johtamistaitoja kiittämällä ja kannustamalla alaisiaan ja kollegoitaan (Järvinen 2017, 27).

Kirjassa ”Intuitio ja tunteet – johtamisen ytimessä” kerrotaan psykologian tohtori Marshall B. Rosenbergin kehittämästä väkivallattomasta kommunikaatioteoriasta, jonka mukaan ihminen kärsii negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta, surua tai loukkaantumista, kun jokin tarpeistamme ei ole tyydyttynyt. (Salonen 2017, 144). Tunteet ovat tapa hankkia tietoa, havainnoida maailmaa ja saada tietoa siitä mitä itsemme tapahtuu. Tunteet kuvaavat ihmisen nykyhetken vointia ja tarpeiden tyydyttyneisyyttä. Sama tilanne voi aiheuttaa iloisuutta tai vihaisuutta riippuen, miten tilannetta siinä hetkessä tulkitsee. Ihmiset ja tunteet

ovat erilaisia ja sama tilanne voi tuntua jostain muusta ihmisestä täysin erilaiselta, kun toisen. Myös saman ihmisen tunteet voi kokea saman tilanteen erilaisena eri aikana. (Salonen 2017, 144). Jonain päivänä lapsen riehuminen voi tuntua samantekevältä, kun taas toisena päivänä se suututtaa niin paljon, että raivostumme asiasta.

Tunteet ovat ihmiselle tärkeitä viestejä siitä, millainen vointi on ja onko jokin tarve tyydyttämättä. Työelämässä tunteet ohjaavat esimerkiksi viestimään tasa-arvottomasta kohtelusta ja mahdollistaa tilanteen muuttamista oikeaan suuntaan. Tunteista voi muodostua ongelma, jos negatiiviset tunteet jäävät pitkäksi aikaa päälle, eikä niistä osaa päästää irti. Tällaisessa tilanteessa se vaikuttaa ihmisen psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. Pahimassa tapauksessa haitallisella tavalla terveyteen, sosiaalisiin suhteisiin, muistiin ja ajattelutapoihin. (Salonen 2017, 145). Terveet elämäntavat ja -psykologisen pääoman omavalla esimiehellä on parempi jaksaminen psyykkisesti ja henkisesti.

Tunteiden käsittelykyvyttömyyden takia esimies voi vaikeuttaa tilanteiden selvittämistä työpaikalla haastavassa tilanteessa (Turtio 2017, 123). Turtio (2017) kirjoittaa esimiehen tunteiden yli- ja alisäätelystä, jossa ylisäätelyllä tarkoitetaan tunteiden peittelemistä ja alisäättely äkkikipaisia – tai tunnevaltaisia reaktioita. Ylisäättely kuluttaa energiaa ja voi olla terveydelle haitallista ja alisäättely taas voi herättää pelkoa työyhteisössä. Esimiehen on hyvä tiedostaa omat tunteensa. Esimies tuo työyhteisöön selkeyttä ja jäsentyneisyyttä ja hyvällä johtamisella myönteisiä kokemuksia päivittäisistä vuorovaikutustilanteista. Ei ole turhaa painottaa esimiesten hyvinvointia, koska esimies johtaa omalla esimerkillään työntekijöitään hyvään työsuoritukseen.

Toimivan työyhteisön rakentaminen lähtee määrittämällä organisaation perustehtävät toimivalle ja työntekoa edistävälle ilmapiirille. Tätä tukee sitä palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, esimerkiksi miehitys ja työajat, yhteiset toimivat pelisäännöt ja avoin ilmapiiri. Tärkeää toimivuuden kannalta on myös säännöllinen toiminnan arviointi, palautteen anto ja vuorovaikutustaidot. (Järvinen 2016).

3.3 Työn imu

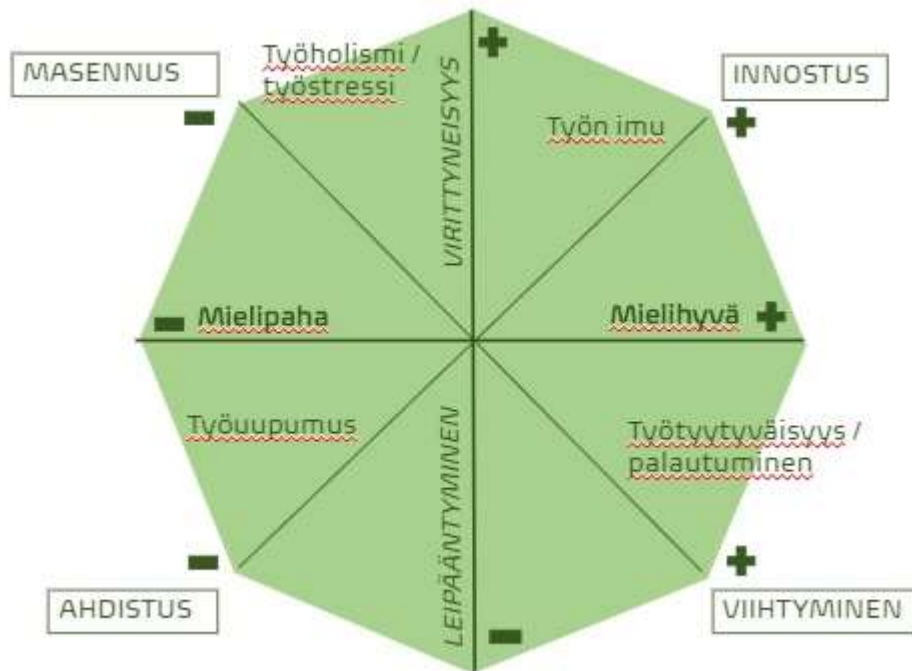
Työhyvinvoinnin tila, eli työn imu on vastakohta työuupumukselle ja kuvaa korkeaa myönteistä vireystilaa (Hakanen 2011, 22). Työn imu koostuu käsitteistä, jotka ovat energisyys, pystyvyys ja sitoutuvuus työhön. Työn imu tarkoittaa tunne- ja motivaatiotilaa, jossa esimies tai työntekijä on työhön uppoutunut ja omistautunut. Tyytyväinen työntekijä tuntee työn imua, joka taas parantaa yrityksen tulosta työntekijän ollessa omistautunut ja energinen työtöteessään. (Feldt & Mauno & Mäkikangas 2017).

Työntekijä, jolla on työn imua, sairastuu epätodennäköisemmin uupumukseen ja masennukseen. Työn imun on havaittu olevan yhteydessä parempaan asiakastyytyväisyyteen ja näin ollen taloudelliseen tuottavuuteen yrityksessä. Työn imua kokevat työntekijät lisäävät myös positiivista vaikutusta perhe-elämään ja terveyteen. (Feldt & Mauno & Mäkikangas 2017).

Esimiehelle työntekijä, joka kokee työn imua, on todella arvokas. Havaintojen mukaan, kuten positiiviset vaikutukset tulokseen, terveyteen ja omistautuneisuuteen kannattaa kaikin keinoin pitää työntekijöillä yllä. Esimies voi vaikuttaa työn imun jatkuvuuteen olemalla avoin ja luotettava johtaja, kannustamalla, antamalla palautetta ja sopivissa määrin haasteita. Itsensä tunteva esimies, joka kokee työn imua, on vahva ja hyvä johtaja.

Työhyvinvoinnilla on erilaisia tiloja, jotka voidaan jaotella neljään eri ulottuvuuteen. Virittyneessä tilassa voi olla akvaatiotaso korkealla, mutta samaan aikaan koetaan mielipahaa. Tällainen olotila voi olla esimerkiksi silloin, kun ihminen on levoton tai hermostunut. Jatkuva virittyneisyys, mutta mielipahaa kokeva ihminen kokee työstressiä, joka voi johtaa työuupumukseen. (Hakanen 2011, 21-24).

Työ voi tuottaa myös mielihyvää ja samaan aikaan matalaa vireystilaa. Silloin esimerkiksi koetaan työolojen olevan hyvä, mutta työ ei kuluta eikä ole haasteellista. Tällöin usein on kyse mielihyvän sävyisestä matalasta vireystilasta. Paras vireystila olisi kokea työssä työn imua, jolloin työntekijä on innostunut, motivoitunut ja tykkää työstään. Työhyvinvoinnin perustila on usein pysyvä ja on itse hyvä tunnistaa mihin suuntaan kokee hyvinvointinsa kulkevan. (Hakanen 2011, 21-24). Alla olevasta Jari Hakasen kuvaamasta kaaviosta voi havainnollistaa erilaisia työhyvinvoinnintiloja.



Kuvio 1. Työhyvinvointitilat. (Hakanen 2004)

Työn imu on pysyvä olotila, kun taas siihen usein sekoittuva ilmaisu flow-tila kuvastaa enemmän hetkellistä huippukokemusta. Joillain työntekijöillä on tahtoa ja intoa kehittyä ja osata työssään ja kokevat työn imua, johon kannustava ja kommunikoiva esimies voi vaikuttaa. Työn voimavaroihin, jotka antavat työntekijöille työn imua, kannustavan ja tukevan esimiehen lisäksi kuuluu vaikutusmahdollisuudet, hyvä ilmapiiri ja -tiedonkulku, sekä läheinen organisaatiokulttuuri. Työn imua kokevat työntekijät tai esimiehet vaihtavat epätodennäköisemmin työpaikkaa ja kokevat vähemmän stressiä. (Virolainen 2012, 90-92).

Tätä väitettä tukee Ruotsissa tehty tutkimus vuonna 2013, jossa tutkimuksen tarkoituksena haluttiin selvittää työmotivaation heikkenemisen vaikutusta sairastua masennukseen ja uupumukseen. Tutkimusta tehtiin 577 ihmiselle 18 kuukauden aikana. Tuloksien mukaan työntekijät, jolla oli laskenut työmotivaatio, olivat suuremmassa riskissä kokea uupumusta ja masennusta tulevaisuudessa, kun motivoituneilla ja työn imua kokevilla henkilöillä. Sijoittaminen työmotivaation ja -hyvinvoinnin edistämiseen voi olla todella tehokas keino estää pitkäaikaista sairauslomia stressistä johtuvien mielisairauksien takia. (Björklund & Jensen & Lohela-Karlsson 2013).

4 Työkaluja esimiestyöhön

Esimiehillä on paljon tiedostamattomia työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimiehen läsnäololla on suuri merkitys kasvattaa luottamusta tiimin sisällä ja antaa mielekkäitä vuorovaikutustilanteita, jolloin ihminen tuntee itsensä merkitykselliseksi. (Hougaard & Kalajo & Ora 2018, 119-130).

4.1 Ulkopuolinen tuki

Esimieheen kohdistuu paljon paineita sekä alaisilta, että omien esimiesten johdosta. Esimiehen täytyy muistaa pitää pää kylmänä ja sydän lämpimänä, niin kuin Pekka Järvinen toteaa teoksessa ”Onnistu esimiehenä”. Paineensietokyky ja ylhäältä ja alhaalta tulevat odotukset kasaantuvat pahimmassa tapauksessa yhden esimiehen harteille, jolloin on todella tärkeää esimiehellä olevan hyvä tasapaino omassa elämässä pärjäämään paineen keskellä. Jos esimiehiä on organisaatiossa yksi, hänellä tulisi olla joku, jolle voi puhua kaikesta avoimesti ja purkaa paineita. Tällainen henkilö voi olla ylemmästä johdosta osoitettu tukihenkilö tai parhaimmassa tapauksessa coach, joka on ammattilainen valmentaja työhön ohjaukseen, ihmisen koko potentiaalin kehittämiseen ja käyttämiseen hyödyksi (Business Coaching Institute). Coaching on yleensä maksullinen palvelu, mutta erittäin hyödyllinen ja jopa tulokellinen työväline esimiehille. Coachingissa keskitytään omaan osaamiseen ja uran suunnitteluun. Coachin tehtävä on tukea ja sparrata esimiestä, sekä auttaa urapolulla räätälöidysti eteenpäin. Ulkopuolinen henkilö voi olla hyvä tuomaan erilaista näkökulmaa asioihin, jolle ei itse löydä vastausta tai selkeyttä. (hrmpartners.fi).

Organisaatiossa ollessa useampi kuin yksi esimies, esimiestiimin tulisi tukea toinen toistaan puhumalla avoimesti ja tuomitsematta ketään. Ihmisiä johdettaessa tulee vastaan tilanteita, jolloin puhuminen jonkun kanssa saattaa ratkaista ongelmatilanteen saamalla sanottua asian ääneen jollekin. Yrityksessä ollessa vain yksi esimies, ulkopuolinen tuki tai ylempi johto voivat olla todella tärkeitä esimiehelle vaikeiden tilanteiden selvittämiseksi. Esimiehen ja ylemmän johdon kireä ilmapiiri voi näkyä myös alaisille ja huonontaa keskitymistä työntekoon. Esimies, joka kokee ettei tule kuulluksi, saattaa johtaa ongelmiin tunteen jäävän pitkäksi aikaa päälle (Salonen 2017, 145).

Kukaan ihminen ei täysin hallitse omaa mieltänsä. Kuitenkin mieleen ja ajatuksiin pystyy vaikuttamaan ja olemaan uskomatta kaikkia negatiivisia ajatuksia. Esimiehen olisi hyvä opetella harjoittamaan ja kehittämään hallitsemaan mieltään paremmin, joka edesauttaa

keskittyneisyyteen ja kärsivällisyyteen, jota johtajuudessa tarvitaan. (Hougaard & Kalajo & Ora 2018, 27).

Tätä voi harjoitella keskittymällä päivittäin tai ottaa avuksi mindfulness- tietoisuusharjoituksia. Mindfulness harjoitusten tarkoitus on keskittyä nykyhetkeen, sen kokemiseen, hyväksymiseen ja havainnointiin. Tyypillisimpiä harjoituksia on hengitysharjoitukset. (mieli.fi). Kun ihminen pitää huolta mielestä, kehosta ja riittävästä unen saannista, on helpompi saavuttaa tasapainoinen mieli, joka tukee vahvaa itsejohtajuutta ja ihmisten johtamisen taitoa. Tasapainoinen ja tyyni mieli on hyödyksi johtajille, koska se auttaa hallitsemaan vaikeita tilanteita paremmin. (Hougaard & Kalajo & Ora 2018, 88-89).

4.2 Tunteiden käsittely

Miten sitten emme ajaudu siihen, että sairastumme esimerkiksi työuupumukseen? Mankan Stressikirjassa on vinkkejä stressinhallintaan, mikä voi ehkäistä uupumuksen, masennuksen tai voimakkaan stressaantuneisuuden. Tärkeintä on ajatella ikävämpiäkin asioita positiivisesti tai löytää niistä jotain hyvää. Stressiin auttaa myös keskittyminen muihin asioihin, kuten harrastuksiin tai vapaa-ajan viettoon. (Manka 2017).

Tampereen Ensiapu Acutassa on henkilökunnalle huone, missä he voivat käydä kirjoittamassa tauluun ongelmia tai kysymyksiä ja joku muu työntekijöistä vastaa niihin tai keskustele asiasta yhdessä kirjoittajan kanssa. Tämä on niin sanottu ongelman ratkaisu huone Lataamo. (Manka & Manka. 2016). Kaikilla työpaikoilla ei ole mahdollisuutta tilojen puolesta järjestää erillistä tilaa tai huonetta purkamaan tunnetiloja, mutta työpaikalla voi ottaa käytäntöjä, miten ja milloin ihmiset voisivat purkaa omia tunteitaan hallitusti ja luvan kanssa. Jos työpäivän aikana on jäänyt jotakin mielen päälle, ne eivät jäisi vaivaamaan ja asiat ratkaistaisiin mahdollisimman nopeasti.

Oman asenteen muuttaminen voi olla hyvin hankalaa. Aiemmin mainittu tunteiden yli- ja alisäätely, mitä saattaa syntyä omien tunteidensa käsittelemisen vaikeudesta, vaatii oman asenteen muuttamista. Hankalat ja epämiellyttävät asiat on syytä käsitellä, etteivät ne jää pitkäksi ajaksi painamaan mieltä. Suhdetta omiin ajatuksiin ja tunteisiin auttaa tämän lisäksi olla murehtimatta menneitä tai tulevaisuutta, miettiä mikä elämässä on tärkeää ja omistautua elämään hetkessä.

Näitä yllä mainittuja asioita asenteen muuttamiseen voi tehdä missä vain ja pienissäkin tilanteissa opetella myönteisemmäksi. Työyhteisön kesken esimiehien yksi vaihtoehto ra-

kentaa huonoon jamaan mennyttä organisaation hyvinvointia on tunneällyn kehittämisharjoitukset. Harjoitus alkaa siten, että esimies käy valitsemansa alaisen kanssa kehityskeskustelun, joka videoidaan palautevideota varten. Muita kehittämisharjoituksia valitulle alaiselle on esimerkiksi erilaisten tehtävien avulla kannustaa positiiviseen ajatteluun, kiinnittämään huomiota omaan käyttäytymiseen ja lisäämään tietoisuutta omista tunteistaan. Tällaista kehittämisharjoitusta on toteutettu positiivisin tuloksin. (Manka 2017).

Työyhteisössä on usein ainakin yksi henkilö, joka omalla käyttäytymisellään luo huonoa ja negatiivista ilmapiiriä yhteisöön, kuten Turtio (2017) kuvaa kirjassaan ”ankeuttajia” tällaisina ihmisinä (Turtio 2017, 66). Tunneällyn kehittämisharjoituksia kannattaa hyödyntää sekä ”ankeuttajille”, että sellaisille työntekijöille, jotka kaipaavat apua tunteidensa kanssa työpaikalla.

4.3 Psykologinen pääoma

Kaikki lähtee itsensä johtamisesta, sillä jos tunnet itsesi ja ajattelusi, voit johtaa onnistuneesti muita ihmisiä (Leppänen & Rauhala 2012, 14). Voidaksemme johtaa ihmisiä, täytyy ymmärtää heitä ensin, johon ensimmäinen lähtökohta on itsensä tunteminen. Sana psykologia etsii vastauksia ihmisen ajattelutapaan, tutkii ihmismielen keinoja ja toimintaa, joiden avulla sopeutua ympäristöön. Psykologiassa otetaan huomioon ihmisen biologiset, yhteiskunnalliset ja kulttuurisidonnaiset tekijät. (Leppänen & Rauhala 2012, 23-24).

Psykologisessa pääomassa sovelletaan psykologian uusinta suuntausta positiivista psykologiaa, joka tutkii onnistumista ja onnellisuutta. Yksilöiden ja yhteisöjen pääoma muodostuu aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista, jotka voidaan jakaa neljään eri pääoman lajeihin; taloudellisiin, inhimillisiin, sosiaalisiin ja psykologisiin. Psykologinen pääoma kuvataan myös neljässä kategoriassa, jotka ovat itseluottamus, usko tulevaisuuteen, optimismi ja sinnikkyys. (Leppänen & Rauhala 2012, 50). Psykologisen pääoman neljä pilaria rakentuu 50 % perimästä, 10 % olosuhteista ja 40 % siitä on vaikutettavissa. (Haaga-Helia 2019).

RAKENTUU
 50 % PERIMÄ
 10 % OLOSUHTEET
 40 % VAIKUTETTAVISSA



Kuvio 2. Psykologisen pääoman osa-alueet. (Leppänen & Rauhala 2012, 60)

Itseluottamus vaikuttaa positiivisesti itsetuntoon ja lisää tehokkuutta yksilöllä. Itseluottamus on rohkeutta ja sitä omaavaa alaista on mielekästä johtaa, sillä heillä on halua ja rohkeutta tarttua haasteisiin ja asettaa itsensä epämurkuvuusalueelle. Usein myös tällaiset työntekijät ovat aloitteellisia ja motivoituneita. Itsetunto taas tarkoittaa sitä, että pystyy hyväksymään omat heikkoutensa ja virheensä. (Leppänen & Rauhala 2012, 60-61).

Ihminen, joka näkee tulevaisuuden valoisana, saavuttaa tavoitteensa paremmin ja on tehokkaampi työssään. Tulevaisuususkoinen ihminen osaa asettaa itsellensä tavoitteita, suunnittelee, miten tavoitteeseen päästään ja toteuttaa ne. Sinnikäs esimies ei luovuta ja jatkaa vastoinkäymisistä huolimatta asettamiinsa tavoitteisiinsa. Sinnikkäät ihmiset tarttuvat tekemiseen ja ovat sopeutuvaisia muutostilanteissa, jota organisaatioissa tapahtuu ajan mittaan aina jossakin vaiheessa. Muutosjohtamisessa ja muissa organisaation haastavissa tilanteissa sinnikäs esimies on henkisesti vahva ja pystyy laittamaan itsensä liikoon. (Leppänen & Rauhala 2012, 61-70).

Optimismi näkee ympärillään mahdollisuuksia, vaikeivat muut sitä näkisikään. Optimismin piirteitä ovat ratkaisukeskeisyys ja kyky selittää tapahtumat itsellemme, esimerkiksi selviytyä vastoinkäymisistä uskoen sen olevan vain hetkellinen tai väliaikainen tapahtuma. Optimistisen mielen selviytymisstrategia on löytää tarkoitus epäonnistumiselle, oppia siitä ja jatkaa eteenpäin. (Leppänen & Rauhala 2012, 64-66).

Professori Fred Luthansin mukaan yrityksen kilpailukyky rakentuu psykologisen pääoman varaan ja sen kehittämällä organisaation sisällä on positiivisia vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Positiivisina vaikutuksina tuloksetekoon on havainnointu suoritus-tason paranemista tiimien välillä sekä yksilöinä. Työntekijöiden sitoutuminen, stressita-son ja motivaation paraneminen, sekä työntekijöiden luovuus ja energia on kasvanut, jol-loin ihmissuhteiden laatu työyhteisössä on noussut. (Haaga-Helia 2019).

Psykologista pääomaa tarvitsee organisaatioissa sen päästäkseen asettamiinsa päämää-riinsä ja auttaa myös toimimaan tehokkaasti. Esimies voi auttaa tiiminsä psykologista pää-oman lisääntymistä pitämällä huolta positiivisesta ilmapiiristä, rohkaisemalla tarttumaan uusiin haasteisiin ja auttaa kehittymään työssään. Kehityksen suuntaa voi tarkastella ta-saisin väliajoin kehityskeskusteluissa ja auttaa alaisia löytämään omat vahvuudet. Esimie-hen tulee muistaa palkita onnistumisista ja käydä läpi epäonnistumiset, jolloin niistä voi oppia ja kehittyä. (Leppänen & Rauhala 2012, 72-73).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista menetelmää. Tämän lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen toteutustapa, haastateltavat ja tutkimuksen tulokset ja päätelmät.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on tiedonkeruuna kaikkein käytetyin tekniikka (Lee & Lings 2008, 217). Valitsin haastattelun tiedonkeruumenetelmäksi, sillä minusta se oli kaikista viisain vaihtoehto tukemaan omaa näkökantaani tietoperustaan. Haastatteluiden perusteella pystyn toteamaan tietoperustassa olevien voimavaratekijöiden olevan tärkeitä esimiestyön hyvinvoinnin kannalta. Siispä tämän opinnäytetyön empiirinen vaihe toteutettiin haastattelemalla ravintolan pienyritysten esimiesasemassa olevia henkilöitä.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu tapahtuu todellisista tilanteista. Tutkittavien mielipiteet ja omat näkökulmat pääsevät hyvin esille kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Yleensä keskitytään pieneen ihmismäärään ja pyritään analysoimaan tapaukset mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei pidetä olemassa olevan teorian testaamista. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara & Sinivuori 2009, 155).

Toteutuksena oli teemahaastattelu, jolloin haastattelun aikana on mahdollisuus kysyä haastateltavalta, onko hän ymmärtänyt kysymyksessä käytetyt sanat. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset olisi hyvä muotoilla niin, ettei vastaaja pääse vastaamaan niihin yhdellä sanalla ”kyllä” tai ”ei”. Haastateltavan vastaavan pidemmin kuin yhden sanan, haastattelija saa tarkemman ja selkeämmän kuvan kysytystä kysymyksestä. Jos vastaus jää jossain kysymyksen kohdalla lyhyeksi tai haastattelija haluaa tutkimuksen kannalta tärkeässä asiassa tarkennusta kysymykseen, voi pyytää haastateltavaa kuvaamaan asiaa tarkemmin kertomalla vaikka esimerkin tilanteesta. (Vilkkä 2015, luku 5).

5.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleinen käytetty tapa analysoida tutkimustuloksia. Analyysin tarkoitus on saada esille tekstissä mainitut asiat tiivistetysti. Sisällönanalyysissa voidaan huomata tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet haastatteluiden kanssa.

Sisällönanalyysille on kolme lähestymistapaa: teorialähtöinen, aineistolähtöinen ja teoriaohjaava. Teoriaohjaava tapa pohjautuu jo luotuun teoriaan ja sen lähtökohtana on tietty viitekehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tässä työssä on käytetty sisällönanalyysiä litteroimaan teemahaastattelua. Sisällönanalyysitapana on käytetty teoriaohjaavaa lähestymistä, jotta jo valmiina olevaan tietoperustaan voidaan vertailla haastatteluiden vastauksia. Sisällönanalyysitaulukot löytyvät liitteistä 2-3.

5.3 Luotettavuus

Tietoperustan lähteet ovat lähes kaikki painetuista kirjoista tai E-kirjoista. Internetistä käytetyt lähteet ovat alan ammattisivuilta, virastojen sivuilta ja muilta sivustoilta, minne kuka tahansa ei pääse kirjoittamaan aineiston sisältöä. Mielestäni lähdeluetteloni on luotettava kokonaisuudessaan ja käytin todella paljon aikaa löytääkseni juuri tähän työhön sopivat, varmasti luotettavat ja ajankohtaiset lähteet.

Työn empiirisen vaiheen haastatteluissa valitsin itse sopivat haastateltavat työtäni varten ja siihen valikoidut esimiehet ovat valittu eri ravintolapienyrityksistä. Kaikki haastateltavat ovat enemmän tai vähemmän tuttuja, joka ei vaikuta luotettavuuteen. Ravintola-alalla verkostoituminen on todella tärkeää, eikä ole epätavallista tuntea paljon alan esimiehiä.

Tutkimustani varten oli mielestäni paras tapa toteuttaa haastattelut puolistrukturoidusti. Minulla oli käytössä kysymysrunko, mutta oli mahdollista käyttää esimerkiksi tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta aineistosta tulisi mahdollisimman laaja. En ole työskennellyt kenenkään haastateltavan kanssa samassa yrityksessä, joten luulen haastatteluiden olevan rehellisiä ja heidän on ollut helppo puhua avoimesti. Työstäni olisin saanut laajemman ja kattavamman haastatteleamalla useampaa esimiestä, vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa määrällä ei mitata työn laadukkuutta. Tällä neljällä haastattelulla sain kuitenkin vertailuaineistoa tietoperustaan ja luomaan niistä johtopäätöksiä.

5.4 Toteutus

Empiirinen vaihe on toteutettu haastatteluilla, jotka tehtiin neljälle ravintolan pienyrityksen esimiehille. Kaikki haastateltavat esimiehet työskentelevät eri yrityksissä ja ovat alle 50 henkilön ravintolapienyrityksiä. Tälle tutkimukselle ei ollut toimeksiantajaa, koska haluttiin nimenomaan eri näkökulmia eri pienyrityksiltä. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää, mitä keinoja ja voimavaroja pienyritysten esimiehillä on heidän näkökulmastaan käytettävissä, ja mitkä ovat esimiestyön haasteet ja kuormittavat tekijät.

Haastattelut pidettiin Teamsin kautta ja yksi haastattelu kesti 45-55 minuuttia. Sain kaikki neljä haastattelua sovittua samalle viikolle. Kaksi oli samana päivänä ja kaksi eri päivinä. Olin varannut jokaiseen haastatteluun tunnin varmuuden vuoksi. Haastateltavat saivat ennakoon tietää tutkimusaiheen eli esimiestyön haasteet ja voimavarat vaikuttavana tekijänä. Haastattelussa oli yhteensä 20 kysymystä, josta viisi olivat haastateltavan taustoista, kahdeksan esimiestyön haasteista ja kuormittavuudesta ja seitsemän esimiestyön voimavaratarkistuksista.

Olin jo työn alkuvaiheessa päättänyt haastatteluiden olevan empiirinen osa työtäni ja kirjoittanut mielessäni jo silloin ketä esimiehiä haastattelin. Minulla on paljon tuttuja esimiesroolissa, mutta ensimmäiseksi rajautui kaikki isojen ja keskisuurten yritysten esimiehet, joita on tuttavapiirissäni kaikkein eniten. Kaksi esimiestä, joita olin ajatellut kysyä haastatteluihin, oli vaihtanut yritystä lähiaikoina. Toinen oli lähtenyt toiselle alalle ja toinen keskisuureen yritykseen, joten he karsiutuivat pois. Seuraavaksi olin jo päättänyt kolme haastateltavaa esimiestä eri pienyrityksistä, mutta tällä hetkellä vallitsevan koronaepidemian takia kaikki nämä kolme jäi haastatteleematta. Syynä ravintoloiden sulkeutuminen, jolloin minun oli vaikeampi lähestyä kyseisiä esimiehiä. Yksi muutti paikkakuntaa, jolloin ajattelin, etten viitsi häiritä häntä, toisen yhteystietoja minulla ei ollut saatavilla ja tiedossa vain hänen etunimensä ja kolmatta yksinkertaisesti koin vaikeaksi lähestyä tilanteen takia. Melkein kaikki haastateltavat meni uusiksi koronaepidemian vuoksi, joka on sulkenut ravintolat ja asettanut ihmisten taloudellisen tilanteen uusiksi.

Haastatteluihin valikoitui lopulta sellaiset esimiehet, joita minun oli helppo lähestyä epidemiasta huolimatta. Tiesin kahdelta esimieheltä tulevan paljon puhetta ja vahvoja mielipiteitä ja kokemuksia, joita mielellään kertovat haastattelussa. Yksi esimiehistä oli keittiön puolen esimies, joka toi erilaista näkökulmaa vastauksiin ja viimeinen pienyrityksen omistaja ja esimies. Hyvin erilaiset ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita kertomaan haasteista ja voimavaroista esimiestyössä. Minun ilokseni haastatteluiden kulku oli myös vaivatonta, koska kaikki esimiehet kertoivat mielellään kokemuksiaan.

Etukäteen laaditut kysymykset menivät ensimmäisessä haastattelussa lähes kaikki uusiksi. Tajusin haastattelun aikana muotoilla kysymyksiä hieman eri tavalla, jotta saisin oikeasta näkökulmasta vastaukset. Myös joihinkin kysymyksiin huomasin, että vastaus tulisi olemaan vain yksisanainen kyllä tai ei, sekä muutamaan kysymykseen tarvitsi alustaa käyttämiäni käsitteitä. Seuraavat kolme haastattelua menivät omalta osaltani paljon rennommin ja sulavammin muokkausten ansiosta.

Kysymykset olivat jaoteltu kolmeen teemaan, jossa ensimmäinen teema koski yleisiä taustakysymyksiä, toinen esimiestyön haasteita ja kuormittavia tekijöitä, sekä viimeinen voimavaratekijöitä esimiestyössä. Alustin voimavara- teeman kahta kysymystä automaattisesti kertomalla ensin kysymyksessä käytettyjä käsitteitä mitä ne tarkoittavat. Se helpotti vastauksen saamista varmasti oikeaan asiaan, sekä uskon haastateltavilla olevan varmempi olo vastata varmasti ymmärrettyyn kysymykseen.

5.5 Tulokset

Haastatteluiden vastaukset ovat anonymisti ravintolan pienyritysten esimiehiltä ja kuvaan henkilöitä muodossa A, B, C ja D -haastateltava.

5.5.1 Haastateltavien esimiesten taustatiedot

Haastattelun ensimmäiset kysymykset koskivat työkokemusta alalta ja -esimiestyöstä, sekä johdettavien alaisten määrä. Haastateltavien piti kuvailla heidän mielestään hyvän esimiehen ominaisuudet ja kertoa, millainen koulutus ja perehdytys nykyiseen työhön heillä on.

Kaikki haastateltavista esimiehistä olivat olleet ravintola-alalla 7-14 vuotta, eli kaikilla oli selvästi jo paljon kokemusta. A oli ollut alalla seitsemän vuotta, josta esimiehenä yhteensä vuoden, aluksi keittiön vuoropäällikkönä ja nyt keittiömestarina viimeisen puoli vuotta. Alaisia hänellä on johdettavana kuusi henkilöä. B:llä kokemusta oli jo 14 vuotta alalta, josta viimeiset kaksi vuotta salin vuoropäällikkönä esimiestiimissä. Alaisia on yhteensä kuusi, joille B toimii lähiesimiehenä. Henkilö C on ollut alalla 12 vuotta, josta 1,5 vuotta salin vuoropäällikkönä ja siirtyi ravintolapäälliköksi 1,5 vuotta sitten. Alaisia hänellä on johdettavanaan 11 henkilöä. Myös D on ollut ravintola-alalla seitsemän vuotta, josta peräti viisi vuotta esimiehenä, tällä hetkellä ravintolapäällikkö ja omistaja pienessä ravintolassa. Alaisia hänen tiimissään on kahdeksan ja omistajia D:n lisäksi kaksi, eli esimiestiimissä heitä on yhteensä kolme henkilöä.

Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kaikilla haastateltavilla tuli hieman erilaisia vastauksia. Ensimmäisen haastateltavan mielestä hyvän esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ovat työhön motivoitunut, paineensietokykyinen, organisointikykyinen ja tulostavasti vastuullinen. Lisäksi hyvällä esimiehellä pitää olla pelisilmää erilaisissa tilanteissa, on alaisille ja tavarantoimittajia kohtaan tiukka, mutta helposti lähestyttävä ja pitää hyviä välejä kaikkien kanssa. Osaa myös ottaa muiden ideat ja osaamiset huomioon ja käyttää niitä, jos ne ovat omiaan parempia, mitä myös viimeinen haastateltava sanoi yhdeksi hyväksi piirteeksi.

Kahdessa haastattelussa kerrottiin, että esimiehen pitää olla alaisiaan tukeva ja tarjota olkapäätä tarvittaessa, kuitenkin pitää pienen välimatkan, ettei vie alaisten huolia ja murheita kotiin. Lisäksi hyviin ominaisuuksiin esimiehellä lukeutui luotettava, rohkea, älykäs, yhteistyökykyinen ja positiivinen. Yksi haastateltavista esimiehistä mainitsi huolellisuuden, ammattitaidon ja omalla esimerkillä johtamisen. Viimeinen esimies oli sitä mieltä, että tärkeimmät ominaisuudet muiden osaamisen huomioon ottamisen lisäksi, joustavuus, määrätietoisuus, ymmärtäväisyys, oikeudenmukaisuus ja tarvittaessa myös suorana oleminen ovat hyvän esimiehen piirteitä.

5.5.2 Haasteet ja kuormittavat tekijät esimiestyössä

Seuraavat kysymykset ovat rakennettu haasteiden ja kuormittavien tekijöiden ympärille.

Aikatauluttaminen nousi esille kaikissa haastatteluissa. Työntekijöistä pitäisi puskea enemmän irti, kun on sallittua ja tiputtaa tunteja koska yritykseen halutaan tulosta. Kokonaisuuden hallinta, pienissä yrityksissä päälliköt osallistuvat käytännön työhön ja eivät ole pelkästään toimistossa tekemässä paperitöitä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että päällikkö hoitaa oman vuoron aikana samat tehtävät kuin rivityöntekijä ja lisäksi hoitaa päällikön virkaan kuuluvat työt vuoron aikana, paperityöt, tilaukset ja työvuorolistat, sekä muut asiat.

Lisäksi haasteita on vuorovaikutustilanteissa, jossa ihmiset ovat eri kulttuurista, jolloin näkemys- tai kielelliset erot vaikeuttavat kommunikointia. Motivaation ylläpitäminen työntekijöillä, jotka ovat selvästi leipääntyneitä työhönsä. Asiakkaat ovat välillä hyvin haasteellisia ja vievät paljon ylimääräistä työaika. Myös työyhteisön sisällä mahdolliset konfliktitilanteet tai jos tiimissä osapuolet eivät tule keskenään toimeen, aiheuttaa haasteita ja kuormittavuutta. Esimiehelle kuormittavaa on myös se, ettei työaika ole työpäivän jälkeenkään ohi, vaan tavoitettavuus pitää olla jatkuvasti myös työajan ulkopuolella. Haasteeksi mainittiin myös se, että osaa ottaa huomioon tiimin vahvuudet ja paremmat ideat, ettei esimies ole kaikessa paras tai täydellinen. Opettelemaan hyväksymään sen, että joku on parempi jossain ja antaa tällöin sen henkilön tehdä parhaalla mahdollisella tavalla.

Seuraava kysymys koski esimiehen yksinäisyyttä ja millaisissa tilanteissa yksinäisyyttä esiintyy. Kaikki haastateltavat esimiehet kokivat aika ajoin yksinäisyyttä. Tällaisiksi nousi tilanteet, jossa alaisia ei saa tsemppattua tai motivoituttua halutulla tavalla hyvään suoriutumiseen ja kannattelee tilannetta yksin. Esimiehyiden alkutaipaleella vertaistuki tasavertaiselta kollegalta, jonka kanssa voisi pallotella ajatuksia tai ideoita, keskustella haastavia tilanteita lävitse, purkaa omaa oloaan tai lainaamaan työkaluja toisen kokemuksen avulla.

Tiimin ollessa pieni ja tiivis, jokaiselta tulee jonkinlaisia ideoita ja kehitysehdotuksia ja esimiehenä joutuu nousemaan tiiviin tiimin yläpuolelle ja sanomaan sen viimeisen sanan ja päättämään loppukädessä asioista. Jopa perheen omaisessa työyhteisössä kaikki on kavereita tai ystäviä keskenään ja irtaantuminen esimiehen rooliin tiukoissa paikoissa on haastavaa ja kuormittavaa, jolloin esimies kokee yksinäisyyden tunnetta.

Haastateltaville esimiehille esitin seuraavaksi kysymykseksi mitkä ovat pienyritysten tärkeimpiä keinoja pärjätä suurten yritysten joukossa. Kaikissa haastatteluissa nousi esille ykkösasiana laadukkuus. Jokaisella työntekijällä on oma vahvuus, jota pienyrityksissä pystyy hyödyntämään ja antamaan aika paljonkin vapauksia luovalle ideoinnille ja toteuttamiselle. Isoilla yrityksillä asiat kulkevat hitaasti ylemmän tahon kautta, päätöksiä ei synny helposti, koska jokaisen toimipisteen tulisi toimia samalla tavalla tasalaatuisuuden ja samanlaisuuden takia, johon lukeutuu myös pelisäännöt, tuotteet ja käytännöt. Pienyrityksissä vapautena on tehdä päätöksiä nopeasti ja mukautua tilanteisiin matalan hierarkian ansiosta.

Haastattelun esimiehet kokivat palvelun olevan pienillä yrityksillä paljon yksilöllisempää ja persoonallisempaa. Joustavuus ja keveys organisaatiossa, joka johtuu matalasta hierarkiasta ja yhteisöllisyys työn tekemisessä. Yrityksen ollessa pieni, yrittäjällä on alaisille selkeät kasvot ja alaiset ovat valmiita tekemään kaikkensa juuri siinä yrityksessä, koska he tietävät kenelle työtä tehdään. Sama pätee asiakkaisiin asti, kun on luonut hyvän yrittäjäbrändin, on asiakkaidenkin helppo lähestyä tuttavallista ja laadukasta yritystä läpinäkyvän hierarkian ansiosta. Työntajaimagon huolehtiminen heijastuu henkilökunnan hyvinvointiin ja sitä kautta asiakkaisiin.

Sosiaalista mediaa pystyy hyödyntämään haluamallaan tavalla, kun käytännössä ei ole rajoitteita tai ylempää tahoja, kuka määrää median kriteerit. Rekrytointi vaiheessa pienissä yrityksissä rekrytoinnin hoitaa esimies, joka itsekin on päivittäin käytännön työssä mukana, jolloin pystyy heti ottamaan huomioon, toimiiko henkilökemiat yhteen. Isoilla yrityksillä usein tiimi valitaan rekrytoijan kautta tai päivittäisessä työssä työskentelevä ei ole mukana rekrytointivaiheessa, jolloin ei välttämättä osata valita tiimiin parasta mahdollista henkilöä, eikä myöskään työhön hakeva ole aina tyytyväinen valintaan. Isojen yritysten hyvänä puolena taas on tukea ja turvaa luova taloudellinen vakaus, mahdollisuus liikkua toimipisteiden ja kaupunkien välillä ja paremmat ylenemismahdollisuudet. Pienet yritykset ovat usein valmiita maksamaan enemmän palkkaa työntekijöilleen verrattuna isoihin yrityksiin, joilla usein olisi varaa maksaa enemmän, mutta työntekijä massojen ollessa valtavia, kaikille muillekin pitäisi maksaa lisää.

Seuraava kysymys koski konfliktitilanteita, miten esimies toimii työpaikalla tapahtuvissa konfliktitilanteissa. Jokainen esimies oli sitä mieltä, että kaikesta pitäisi pystyä puhumaan ja niin asiat hoituvat. Koettiin, että pienen tiiviin yhteisön kesken esimiehelle pystyi helposti sanomaan ongelmista ja antamaan myös esimiehelle palautetta tarpeen tullen. Huonona puolena kuitenkin kaksi esimiehistä toi esille sen, että se on joissain tilanteissa myös hyvin haasteellista puuttua ja irtaantua tiiviistä yhteisöstä omaan rooliinsa.

Ensimmäinen haastateltava sanoi, että jos asia on sellainen, joka kahden kesken pitää käydä läpi, hän yrittää esimerkin kautta selvittää miten tilanne olisi voitu hoitaa paremmin. Kun jaksaa hoitaa kunnolla tällaiset tilanteet alaisen kanssa, se lisää luottamusta esimiehen ja alaisen välille, jolloin seuraavan tilanteen tullen, työntekijä uskaltaa lähestyä esimiestä luottavaisin mielin. Avain asiana tässä on luottamuksen luominen ja antaa aina kritiikin jälkeen myös positiivista palautetta.

Kaksi esimieshaastateltavaa sanoivat myös kahdenkeskisen keskustelun olevan paras keino käydä asiat läpi, jolloin esimiehenä itse toimitaan sovittelijana. Alaisten välisissä konflikteissa kuunnellaan molempien mielipiteet tasavertaisesti, eikä valita kummankaan puolta asiassa, vaikka jompikumpi olisi enemmän oikeassa. Molemmat esimiehet sanoivat myös, ettei puutu asiakkaan ja työntekijän –tai työntekijöiden välisissä konflikteissa heti, vaan koittaa antaa heidän itse selvittää asia. Varsinkin työntekijän ja asiakkaan välisessä tilanteessa halutaan, ettei astuta työntekijän arvokkuuden päälle, vaan tullaan auttamaan tilanteeseen vasta kun tarve oikeasti vaatii.

Yksi oli sitä mieltä, että jos asiakkaan ja työntekijän välillä tulee konfliktitilanne, lähtökohdانا on olla työntekijän puolella ja kantaa vastuu työntekijästään. Itse kun on tiiminsä valinnut ja palkannut. Asioista pitää pystyä keskustelemaan tilanteessa, kun tilanteessa, vaikka asioista oltaisiin eri mieltä, sekä ymmärtää, että asiat riitelevät, ei ihmiset ja ettei se ole henkilökohtaista. Asiakkaalle voi tämän asian myös tuoda ilmi.

Esimiehet vastasivat seuraavaksi perehdyttämiseen liittyviin haasteisiin ja kuormittaviin tekijöihin, miten he kokevat asian. Perehdytys on yksi tärkeä ja suuri osa esimiehen työtehtävistä ja halusin saada selville, kuinka siitä ajatellaan. Vastaukset olivat hyvin erilaisia keskenään. Ensimmäisessä haastattelussa esimies oli sitä mieltä, että perehdyttäminen on kuormittavaa silloin, kun joutuu kertaamaan samaa asiaa useaan kertaan yhä uudestaan ja uudestaan. Kaikilla on joku heikkous, jota joutuu käymään läpi useamman kerran. Aina epäkohtiin on silti puututtava, ettei esimerkiksi laatu kärsi tai ettei alaiselle tule tunnetta, että se on ok tehdä asia kehnosti. Huutaminen ja kiukuttelu eivät tällaisissa tilanteissa auta, vaan kertaaminen ja läpi käyminen uudestaan – vaikka se olisi kymmenes

kerta. Jos jokin asia koskee koko tiimiä tai useampaa henkilöä tiimistä, voidaan asia käydä yhteisesti läpi, mutta muussa tapauksessa henkilön kanssa kahden kesken.

Seuraava esimies oli ehdottomasti sen kannalla, että perehdyttäminen on kuormittavaa, koska uuden henkilön perehdyttämisessä on aina suuri työ, koska se pitää tehdä jokaisen kanssa huolellisesti. Henkilökunnan vaihtuessa perehdytystä on koko ajan ja tuntuu että oma työ menee hukkaan henkilön vaihtaessa työpaikkaa. Perehdyttämiselle pitää varata tarpeeksi aikaa, että perehdytettävällä on aikaa sisäistää asiat. Jatkuvassa perehdyttämisessä on tärkeää muistaa antaa myös hyvää palautetta ja kertoa asiakkailta saadut positiiviset palautteet. Se helpottaa omaa kuormittavuutta, kun näkee oman perehdyttämisen menevän alaisille perille ja tuovan tulosta.

Perehdyttäminen on kolmannen haastateltavan yksi suosikkiasioista esimiestehtävissä. Hän pitää perehdyttämistä todella tärkeänä osana toimivan työyhteisön luomista ja se pitää tehdä jokaisen kohdalla huolellisesti. Perehdyttämisen sykli on jatkuvaa, aina kun yhden saa perehdytettyä organisaatioon sisälle, se alkaa taas alusta. Jatkuvan perehdyttämisen lomassa hän antaa myös paljon hyvää palautetta alaisilleen ja uskoo sen motivoivan ja rohkaisevan varsinkin nuoria työntekijöitään. Tässä tiimissä suurin osa alaisista on hyvin nuoria ja joillekin ensimmäinen työpaikka, jolloin hän haluaa pönkittää osaamisen tunnetta ja kehua hyvistä suorituksista ja ajattelee sen edesauttavan nuorten alalle jäämistä. Haastateltava esimies painottaa, että kritiikin vastapainoksi aina myös hyvää palautetta!

Yksi esimiehistä ei pidä perehdyttämistä missään nimessä kuormittavana, mutta haastavana kyllä. Haasteena on saada jokainen työntekijä perehdytettyä niin, että idea ja visio tulee selvästi esille ja että toimintatavat ovat selvät. Hän haluaa yrityksessään jokaisen kuitenkin tuovan omaa persoonaansa esille, mikä on tärkeää pienessä yrityksessä. Hän sanoo, että perehdyttäminen ei saa olla esimiehelle kuormittavaa kertoa miksi ja miten asioita tehdään.

Kysymys omasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista toi esille kaksi jakautuvaa mielipidettä. Kaksi esimiestä oli sitä mieltä, että tiimin hyvinvointi menee oman hyvinvoinnin edelle ja kaksi olivat taas sitä mieltä, että oma hyvinvointi tulee ensin, sitten hyvinvointia voi jakaa myös muille. Esimiehet, jotka vastasivat tiimin hyvinvoinnin menevän edelle, olivat sitä mieltä, että jos tiimi voi hyvin, se heijastuu omaan hyvinvointiin. Jos vapaa-ajalla asiat eivät ole hyvin, se vaikuttaa työn laatuun. Työntekijöiden hoitavan työnsä moitteettomasti vaikuttaa esimieheen niin, että työ on stressittömämpää ja alaisten ja esimiehen välillä vallitsee luottamus toisiaan kohtaan. Oma hyvinvointi tulee sillä, miten työntekijät voivat.

Esimies voi vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin suunnittelemalla työvuorolistan sijoittamalla vuorot järkevästi ja ottaa huomioon työntekijöiden vapaatoiveet. Lisäksi myös omaa hyvinvointia edistää, ettei ole jokaisesta pienestäkin asiasta tavoiteltavissa työajan ulkopuolella. Jos asian voi hoitaa vasta sitten kun hän palaa töihin, se voi odottaa. Hyvinvointiin vaikuttaa ystävyysuhteet alaisten kanssa, mitä asemassaan pystyy. Antamalla osan omasta itsestään tiimille yksityiselämästään ja luoda alaistensa välille tiiviimpää suhdetta, helpottaa myös oma yksinäisyyden tunne.

Edistäviä asioita hyvinvoinnille jokainen esimies vastasi, että töissä pitää olla hauskaa – jos tehokkuus ei kärsi ja kädet ja jalat liikkuu, hauskaa saa olla. Esimiehet, jotka taas olivat sitä mieltä, että työpaikan hyvinvointi lähtee esimiehen hyvinvoinnista, vastasivat omasta itsestään huolehtimisen olevan ensimmäinen asia työpaikan hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Esimies on yrityksen kapellimestari, joka on tukena ja kuuntelevana osapuolena missä vain tilanteessa. Esimiehen tulee omalla esimerkillään johtaa alaisiaan hyvään työsuoritukseen, joka ei onnistu, jos pääkoppa ei ole kasassa. Omalla hyvinvoinnilla pystyy luomaan työpaikalle hyvää työilmapiiriä ja ylläpitämään yhteishenkeä. Likavesi valuu alas päin, eli jos esimies ei voi hyvin, se heijastuu alaisiin ja sitä kautta asiakkaisiin. Tiimin hyvinvointia edistää, että esimies on kiinnostunut alaistensa asioista ja pitää huolta kyselemällä, antamalla mahdollisimman hyvät työolosuhteet ammattilaisille tehdä työtänsä ja kommunikoimalla selkeästi.

Seuraavassa haastattelukysymyksessä esimiehet kuvasivat minulle työn kuormittavuutta. Yksi haastateltavista oli alan vaihtaja ja kertoi tämän alan olevan ylipäätään kuormittava henkisesti, fyysisesti ja psyykkisesti. Edellisellä alalla oli haastateltavan mukaan aika leppoista, tauot pidettiin joka päivä ajallaan ja työtahti oli huomattavasti hillitympi kuin nykyisessä työssä. Isona varjopuolena ja miksi hän myös vaihtoi alaa, oli se, ettei siitä tullut hyvää oloa ja siitä työstä ei saanut mitään nautintoa itselleen. Nykyään keittiöpäällikkönä joka päivä on ihana mennä töihin, joka päivä oppii uutta ja joka päivä nauttii siitä mitä tekee.

Myös kaksi muuta haastateltavaa painottivat rakkautta lajiin – intohimo tehdä juuri tätä työtä. Yksi haastateltavista sanoi olleensa sairaslomalla työn kuormittavuuden takia, kun jaksaminen loppui. Hän sanoi kuitenkin pitävänsä alasta ja työstään niin paljon, että sairasloman jälkeen palasi normaalisti työnsä kuvaan, eikä edes miettinyt vaihtavansa muualle. Hän kuvaili alan kuormittavuutta hektisenä, kausiluontoisena, fyysisenä ja psyykkisenä. Tärkeää viihtyvyyden kannalta, sekä jaksamaan työn kuormittavuutta on luomalla työpaikalle mielekäs ilmapiiri, että on mukava mennä töihin.

Yksi esimiehistä kuvaili alaa todella raskaana, koska ollaan tuotteen ja palvelun parissa, missä täytyy koko ajan tehdä tai olisi pitänyt tehdä jo. Alan työssä eletään jatkuvassa köyden vedossa ajan kanssa, suurin osa asioista on sellaisia, mitä ei voi tehdä ennakoon vaan juuri sillä hetkellä. Esivalmisteluja ei voi tehdä liian aikaisin, ettei tuote kärsi, annosta ei voi viedä asiakkaalle pöytään koska vain, loppusiivousta ei voi tehdä ennen, kun sen aika on. Jos pysähtyy liian pitkäksi ajaksi jää jälkeen, jolloin pitää jättää asioita tekemättä tai tehdä ne hieman huolimattomasti. Lisäksi korkean laadun ylläpitäminen on haastavaa näistä syistä, asiakkaille tuotetaan hyvin lyhyessä ajassa elämyksiä ja tunnekokemuksia kaiken sen keskellä.

5.5.3 Voimavaratekijät esimiestyössä

Seuraavat kysymykset koskevat esimiestyön voimavaratekijöitä ja johtamistyylin merkitystä työyhteisöön.

Voimavaratekijöiksi jaksaa esimiestyössä sai haastatteluissa monia erilaisia vastauksia, mutta kaikissa oli myös jotain samanlaisia asioita. Ensimmäinen haastateltava kertoi positiivisen asiakaspalautteen olevan suuri voimavara, josta saa voimaa ja todella hyvää oloa itselle. Perheen tuki ja tekemällä vapaa-ajalla jotain ihan muuta, kun työhön liittyvää, vähentää stressiä ja lisää työssä jaksamista. Jokainen esimies sanoi haastattelussaan muiden alan ihmisten tuen olevan todella iso tuki ja voimaannuttava tekijä. Yhdessä haastattelussa mainittiin positiivinen mieli, onnistuminen oman hyvinvoinnin kautta, intohimo alaan, itsensä haastaminen ja motivointi. Lisäkouluttautuminen ja erilaisten näkökulmien saaminen sitä kautta.

Yksi esimiehistä sanoi voimavaraksi selkeät käytänteet ja ohjeet, jolloin tietää toimia oikealla tavalla vastaantulevissa tilanteissa ja tieto kenen puoleen kääntyä. Vahva tiimi ja työpari tai työntekijä, jolle voi tarvittaessa delegoida joitain asioita helpottamaan omaa työtaakkaa. Ystävät, saman henkiset ihmiset ja harrastukset töiden ulkopuolella auttaa jaksamaan ja edistämään omaa hyvinvointia.

Yhdessä haastattelussa nousi esille unen ja levon tärkeys, sillä työn kuormittavuuden takia uni ja lepo on ehdottoman tärkeitä asioita palautumiselle. Oman itsensä hyväksyminen ja se, ettei ole kaikkivoipa ja osaa kaikkea, osaa tukeutua muihin ihmisiin ja pyytää tarvittaessa apua. Jos joskus on pakko pysähtyä ja levätä, pystyy myöntämään sen ja ottaa vastaan apua ja jakaa vastuuta muille. Rehellisyys itseään ja muita kohtaan.

Palautuminen on tärkeä osa esimiestyön jaksamista. Palautumisen ja jaksamisen keinoja kerrottiin olevan oman työn organisointi, määrätietoinen ja johdonmukainen johtaminen ja omien tunteiden purkaminen kollegalle tai ystävälle. Palautumiseen ja jaksamiseen auttavat, jos ehtisi liikkua enemmän ja mieluiten jotain mieltä tasapainottavaa rentouttavaa liikumista. Esimiehillä on enemmän aikaa palautumiseen, jos pystyy jakamaan jotain vastuista jollekin toiselle. Palautumiseen auttaisi syömällä monipuolisemmin ja pitämällä huolta työpäivänä tauoista. Nukkuminen, urheilu, luonnossa liikkuminen, perheen kanssa oleminen, sosiaalinen kanssakäyminen ja turvallinen ympäristö, jossa voi olla täysin oma itsensä.

Vaikuttaako töissä jaksamiseen omat elämäntavat ja millä tavalla ne vaikuttavat? Kaksi esimiestä vastasivat alkoholin huonot vaikutukset jaksamiseen töissä. Edellisenä iltana alkoholin juominen vaikuttaa keskittymiskykyyn ja pitkäpinnaisuuteen, jota molemmat esimiehet olivat vähentäneet. Esimiehet huomasivat positiivisen vaikutuksen jaksaa töissä paremmin ja hoitaa asiat huolellisemmin ja ajallaan. Kolme esimiestä vastasivat työn olevan niin kuormittavaa ja kiireistä, että töiden jälkeen ei jaksaa urheilla ja liikkua niin paljon kuin haluaisi, sekä syövän huonosti vapaa-ajalla ja töissä. Kaksi esimiestä sanoi pyrkivänsä käyvän metsässä kävelyllä ja liikkuvan luonnossa, joka auttaa töissä jaksamiseen.

Yksi esimies pitää työpaikalla joka päivä 20 minuutin ruokatauon, jolloin siirtyy eri tilaan syömään ravitsevasti ja terveellisesti, joka palauttaa työpäivän aikana hyvin. Positiivisesti vaikuttavia asioita oli syöminen ja nukkuminen, jotka vaikuttivat töissä jaksamiseen, jos nämä olivat päivän aikana toteutuneet.

Tunteiden vaikutus työilmapiiriin oli suurimmaksi osaksi positiivinen asia työpaikalla. Oma hyvä positiivinen mieli vaikuttaa muiden työntekoon ja toimeen tarttuvuuteen ja luo hyvää ilmapiiriä tiimin välillä. Jos työpaikalla on jokin asia mikä hiertää, asia selvitetään pikimmiten, jos taas on itsellä huono päivä, kertoo tiimille rehellisesti olevan hieman hiljaisempi, eikä tarkoita sitä henkilökohtaisesti kenellekään. Yksi esimies sanoi olevansa aika neutraaliksi tekeytynyt esimies ja pystyy pitämään tunteet kurissa mielentilasta huolimatta. Ravintola-ala on kiireinen ja hektinen, jossa positiivisen ja huumorintajuisen ilmapiirin ylläpitäminen on luja perusta jaksamiselle.

Yhdessä haastattelussa esimies kertoi esimiestaipaleen alussa huonon päivän heijastuvan omaan käytökseen ja sitä kautta ilmapiiriin. Asiasta keskusteltiin kollegan kanssa ja kehitettiin paremmaksi ja esimies alkoi tajuamaan, ettei asemassaan voi näyttää tunteitaan miten haluaa. Robotti ei tarvitse olla, mutta omat tunteet pitää pystyä esimiesase-

massa hillitsemään. Nykyään huonona päivänä kertoo avoimesti tiimille olevansa kyseisenä päivänä hiljaisempi, mutta yrittää parhaansa. Rehellisyys tiimiä kohtaan rohkaisee molemmin suuntaiseen rehellisyyteen.

Teemaan työn imu esimiehiltä kysyttiin pystyvätkö he johtamisellaan vaikuttamaan omaan ja tiimin työn imuun. Vastaukset olivat hyvin kirjavia. Kahdelta esimieheltä tuli kuitenkin samanlainen mielipide, eli oman ja tiimin haastaminen. Yhden esimiehen työpaikalla on käytössä yllätysmenu, joka on heidän yrityksensä päätuote ja siinä saa käyttää omaa luovuttaan lähes millä tavalla haluaa. Yllätysmenun sisältöä vaihdetaan tiuhaan tahtiin viikoittain, joskus jopa päivittäin. Esimies saa ideoida ja toteuttaa yllätysmenun, miten haluaa ja pystyy haastamaan itseään ja tiimiään se avulla monipuolisesti keksimällä uusia makuyhdistelmiä ja käyttämällä esimerkiksi itselle tai tiimille tuntemattomia raaka-aineita. Myös tiimi pääsee vaikuttamaan yllätysmenun sisältöön, jos heillä on siihen hyviä ideoita tai halukkuutta keksiä uusia annoksia tai komponentteja, minkä ympärille aletaan rakentamaan kokonaisuutta.

Toisella esimiehellä tiimin ja itsensä haastaminen tapahtuu kehittämällä, innostamalla ja keksimään uusia luovia ratkaisuja epäkohtiin. Työn imuun voi omalla johtamisella vaikuttaa myös sillä tavalla, että ottaa huomioon alaiset jokapäiväisessä työssään osoittamalla kiinnostusta ja yllättämällä työkavereita jollain tavalla. Pienien asioiden huomioiminen, keittää aamukahvit valmiiksi, on tehnyt jonkun ikävän työtehtävän toisen puolesta, mikä itselle ei edes kuulu. Omalla esimerkillä johtaminen ja muiden viihtyvyyden ajattelevuus, vastuun jakaminen ja alaisten kehittäminen. Nämä lisäävät luottamuksen tunnetta ja pysyvyyttä työpaikalla. Heittäytymällä itse oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja kannustaa myös tiimiään tähän, se voi yllättää positiivisesti. Omien vahvuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen lisäävät työn imua.

Yksi esimiehistä nauttii perehdyttämisestä, uuden oppimisesta ja haastaa uusiin asioihin itseään ja tiimiläisiä. Jokaisella on joku asia missä on hyvä, tuoda sitä esille myös tiimin kesken. Esimies saa itse siitä hyvää oloa, että työntekijät onnistuvat ja rohkaistuu näyttämään omia taitojaan muille. Töissä pitää olla kivaa, kunhan asiat tulee hoidettua. Yksi mielipide työn imuun oli varmistaa, että pohja on tukeva missä työtä tekee. Raaka-aineet, työntekijät, asiakkaat, talous ja niin että koko paletti on kunnossa ja valmis kun itse työnteko suoritetaan. Tämä luo luottavaista ilmapiiriä alaisille ja tuo tunnetta, että työpaikalla on hyvä olla ja hyvät valmiudet suorittaa omaa ammattiaan.

Parhaita apuvälineitä esimiestyöhön on kollegat ja alan ihmiset, joilta voi kysyä apua ja saada vertaistukea. Selkeä komentoketju, selkeät ja toimivat rakenteet, ohjeet ongelmalanteisiin ja niiden päivittäminen tarvittaessa. Jokaisen mieluinen harrastus tai vapaa-ajan tekeminen, missä saa nollattua mieltään. Lisäkouluttautuminen omatoimisesti tai ohjatusti, joka kasvattaa omaa tietoutta, helpottaa työtä ja lisää mielenkiintoa tutustua uusiin trendeihin. Verkostoituminen alan ihmisten, mutta myös alan ulkopuolella olevien ihmisten kanssa.

Omiin psykologisen pääoman osa-alueisiin vaikuttaminen tapahtuu tiimin kautta. Esimies A vastasi positiivinen palaute ja kritiikin antaminen alaisille tasapainossa, koska kritiikistäkin oppii aina jotain uutta. Jokaisen työntekijän kanssa yrittää löytää vahvuudet ja hyödyntää niitä mahdollisimman paljon. Tätä kautta alaiset saavat onnistumisia ja sitä kautta itseluottamusta, sitten taas motivaatiota, jolloin voi laittaa alaista vaikeampiin työtehtäviin. Omaan psykologiseen pääomaan vaikuttaa tiimin tulos. Mahdollisimman paljon onnistumisia ja sitä kautta itseluottamusta ja sitten taas motivaatiota eli voi laittaa toisiin vaikeimpiin tehtäviin. Yllätyksen vaihtuvuus, jolloin saa käyttää omaa luovuutta ja tuo itseluottamusta lisää saamalla siitä hyvää palautetta asiakkailta ja tiimiltä. Joka kerta kun luo uutta makuyhdistelmää tai kokeilee uutta raaka-ainetta, pitää kokeilla ainakin kahta erilaista kypsennystekniikkaa ja se taas kehittää itseään lisää.

B vastasi, että jos haluaa vaikuttaa psykologisen pääoman osa-alueisiin, pitäisi tehdä paljon itsetutkiskelua ja olla tietoinen siitä mitä haluaa. Onko esimerkiksi työpaikka sellainen, missä haluaa olla, luottaako omaan osaamiseensa tarpeeksi, miten työ ylipäättään koetaan miellyttäväksi ja onko työyhteisössä kaikki hyvin. C vastasi, että omiin osa-alueisiin pystyy vaikuttamaan välillisesti ja tiimin osa-alueisiin taas paljon paremmin, koska jos onnistuu tiimin kanssa, se heijastaa omaan uskoon tulevaisuuden suhteen. D oli sitä mieltä, että huolehtiminen alaisista on tärkein keino vaikuttaa psykologiseen pääomaan. Tekeillä myös alaisilleen selväksi mitä heiltä vaaditaan ja ovat tietoisia omasta työtehtävästään ja osaamisestaan, se lisää itseluottamusta. Pitää hyväksyä se, että jos vaatii liikaa tai ei ole ollut selkeä, lopputulos ei ole sitä mitä halutaan.

6 Pohdinta

Tässä työssä halusin kartoittaa ravintoloiden pienyritysten esimiesten hyvinvoinnin laatua, johtamistyylin vaikutusta omaan ja työntekijöiden työn imuun, sekä tuoda esimiehille ideoita parantamaan näitä osa-alueita työssään. Haastatteluiden avulla pystyin vertaamaan tietoperustan kirjoitusta haastatteluiden tuloksiin. Tässä kappaleessa pohdin haastatteluiden tuloksia, prosessin etenemistä ja oman oppimiseni arviointia.

6.1 Tärkeimmät johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ravintolaesimiesten kuormittavia ja haasteellisia teki- jöitä työssään ja löytää vastapainoksi esimiestyön voimavaratekijöitä, mitkä työssä auttaa jaksamaan. Tutkin paljon erilaisia aineistoja tätä työtä varten ja yritin parhaani mukaan va- lita sellaisia lähteitä tietoperustaan, jotka ovat luotettavia, ajan tasalla olevia ja tukevat tutkimustyöni tavoitetta. Haastattelukysymykset ovat mietitty niin, että ne olisivat yhtey- dessä tietoperustassa tutkittuihin asioihin. Teemahaastatteluun valitut esimiehet ovat tar- koituksen mukaisesti eri pienyrityksistä, jotta vastauksiin tulisi hajontaa ja erityylyisiä näke- myksiä ja kokemuksia, mitä tutkimukseen halusinkin.

Valitessani esimiehiä haastatteluun huomasin kaikkien ehdokkaiden olevan 25-35 vuoti- aita. Kävin läpi useamman ravintolan esimiestiimejä ja siellä oli tämä sama ikäluokka ha- jontana. Mielestäni tämä huomio tukee 2.3 lukuun kirjoitettua työvoimapulan ja läpikulku- ammattina pidettyä alaa. Palvelualojen ammattiliitto Pam kirjoittaa, ettei raskas ja kuormit- tava alana pidetty ravintola-ala houkuttele uusia työntekijöitä alalle (PAM 2019). Ravin- tola-alalle hakijamäärä on tippunut 2014 vuoden jälkeen hurjasti Yle Uutisten mukaan (2019). Näistä syistä ylenemismahdollisuudet ovat hyvät, sillä jos työntekijästä huomataan ammattitaitoisuutta ja kiinnostusta alaa kohtaan, työvoimapulan takia voi helpostikin yletä jopa esimiesrooliin, vaikka siihen ei olisi kaikkia tarvittavia taitoja mitä esimiehelle kuuluu ammattitaidon lisäksi.

Haastatellut esimiehet olivat kaikki ikäluokaltaan kolmissakymmenissä, kokemusta alalta 7-14 vuotta ja sukupuolijakauma kaksi naista ja kaksi miestä. Alaisia heillä oli kuudesta yhteentoista –henkilöä ja kyse oli selvästi pienistä yrityksistä ja tiiviistä tiimeistä. Järvinen (2012 luku 6) määrittää neljä esimiehisyyden puolta olevan esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous, jolloin johtaminen on parhaimmillaan. Usean kysymyksen aikana haastatteluissa nousi esille esimerkiksi se, kuinka esimiehenä tulee osata laittaa

omat tunteet sivuun ja toimia ammatillisesti ja neutraalisti joka tilanteessa. Oikeastaan jo-kaista neljää esimiehisyyden puolta tuli enemmän tai vähemmän ilmi kaikissa haastatte-luissa, mutta eniten oman mielen hallinta, joka oli yksi kuormittavista ja haastavista teki-jöistä ja johti esimiesten yksinäisyyden tunteeseen.

Kaikki esimiehet olivat läheisiä tiimin kanssa ja kuvailivat tiimiä lähes perheen omaiseksi yhteisöksi. Tämän takia esimiehillä oli vaikeaa loppukädessä ottaa johtajan rooli ja nousta omia ystäviään ja ”perhettä” vastaan tiukan paikan tullen. Nämä tilanteet toivat esimiehille yksinäisyyden tunnetta ja olikin yksi haasteellisin ja kuormittavin tekijä esimiestyössä. Tä-män lisäksi yksinäisyyden tunnetta toi esimerkiksi se, että esimies ei saanut motivoitua alaisia haluttuun suoritukseen. Isommissa yrityksessä johtaja ei aina ole osa jokapäiväistä tiimiä ja tekevät töitä enemmän toimistossa ja hallinnollisella puolella, jolloin johtajan rooli on hyvin erilaisessa näkökulmassa. Voi olla, että etäisyys ja irtaantuneisuus luo helpom-maksi vaikeiden asioiden johtamisen, ainakin yhtälö on hyvin erilainen ja varmasti siinäkin on omat vaikeutensa.

Esimiestyön haasteiksi ja kuormittaviksi tekijöiksi nousi yksinäisyyden lisäksi erilaisia asi-oita, kuten kaikkien esimiehien mainitsema aikatauluttamisen ja ajan käytön olevan suuri haaste. Tämä varmasti aiheuttaa esimiehille stressiä jo jossain määrin. Olisi tärkeää osata tunnistaa ajoissa liian stressaamisen oireet ja osata delegoida osa omasta työtaakastaan jollekin muulle.

Hyppäsen (2014, 34-40) mukaan avainasemassa hyvään johtamiseen on vuorovaikutus-taidot ja viestintä, jotka luovat luottamusta esimiehen ja tiimin välille. Oli hienoa huomata haastatteluissa, kuinka esimiehet olivat sitä mieltä, että vaikeat tilanteet pitää selvittää heti ja kaikista asioista täytyy osata keskustella. Myös kaikissa haastatteluissa esimiehet ker-toivat konfliktitilanteiden selvittämisen tapahtuvan yleensä kahden kesken ja heti, ettei asiat jää esimiehen tai alaisen vatvottavaksi pidemmäksi aikaa. Näin ollen kummallekaan osapuolelle ei jää asioita hampaan koloon ja työpaikan ilmapiiri saadaan pidettyä luotta-vaisena ja avoimena. Minusta oli hyvin sanottu viimeisessä haastattelussa, jonka pidin: asiat riitelevät keskenään, ei ihmiset. Pitäisi muistaa, ettei konfliktitilanteissa asiat ole hen-kilökohtaisia.

Monen roolin johtaja, jonka täytyy hallita vuorovaikutustaitoja erilaisten ihmisten kesken, muistaa johtaa alaisiaan parhaalla mahdollisella tavalla, mutta pitää myös huolta itses-tään. Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehen oma jaksaminen meinaa unohtua kiireen ja paineen keskellä, vaikka se on todella tärkeä osa hyvinvoivaa kokonaisuutta huolehtia it-

sestään. Esimiehet painottivat kotijoukkojen eli ystävien ja perheen tuen tärkeyttä ja ravintola-alan kollegoiden olevan henkireikä jaksamisensa kannalta. Työolojen laadukkuus, esimerkiksi haastatteluissa esille nousseet työvuorolistojen suunnittelu ja tunne siitä, että työpaikalla on asiat hallinnassa joka osa-alueella, olivat haastatteluidenkin perusteella yhteydessä työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Manka & Manka (2016, 56) ovat kirjoittaneet esimiehen johtamisen vaikuttavan työntekijöiden työmotivaatioon, vaikka suorita tunnuslukuja on vaikea esittää.

Tiimin onnistuessa esimiehet kokivat myös itse onnistuneensa ja näinhän se on, oma tulos näkyy alaisten hyvinvoinnissa ja motivaatiossa. Haastatteluissa huomasi kaikista esimiehistä paistavan intohimo alaa ja työtänsä kohtaan ja halu oppia lisää. Oli hienoa huomata, että esimiehet haluavat samaa alaisilleen – eli päästää heidät loistamaan ja kehittää tiimiä koko ajan paremmaksi. Haastamalla ja kehittämällä itseään ja tiimiään esimiehet pystyvät vaikuttamaan työn imuun ja psykologisen pääoman osa-alueisiin. Haasteilla lisääntään työntekijöille motivaatiota ja sitä kautta he kokevat työn imua. Kehittämällä itseään ja tiimiään koetaan lisää itseluottamusta ja tiimin onnistuessa ja kehittyessä esimies kokee positiivista uskoa tulevaisuuteen, koska oman johtamisen tulos näkyy onnistumisissa.

6.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen on ollut päällimmäisenä todella mielenkiintoista, mutta myös kuoppaista. Aihe kiinnostaa minua kaikin puolin ja aiheen rajaamisessa oli sen takia haasteita. Esimiestyöstä voisi kirjoittaa, vaikka mistä eri näkökulmista ja vaikka kuinka laajasti, mutta mielestäni rajasin aiheen maltillisesti omien mielenkiinnonkohteiden mukaan. Rajaukseen vaikutti eniten se, että halusin keskittyä esimiestyöhön, ravintolapienyrityksiin, hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Aloitin työn tekemisen hyvissä ajoin jo yhdeksän kuukautta etukäteen ja alkuun motivaatio lähti kunnolla työpsykologian kurssin ansiosta. Aloitin hyvin hitaasti ja minulla meni kaikkein pisin aika etsiä luotettavia ja ajan tasalla olevia lähteitä, sekä rajata aihe selkeäksi. Alkuun työni lähti rönsyilemään liian suureksi, eikä se ollut kovin johdonmukainen. Onneksi aloitin ajoissa ja pystyin käyttämään kunnolla aikaa lähteisiin ja aiheen rajaukseen.

Niiden asioiden ollessa mallillaan meni kuukausi, kun sain tekstiä tuotettua yhteen pötköön yli puolet tietoperustasta. Tavoitteenani oli alun perin saada työ valmiiksi vappuun mennessä, eli huhtikuun 2020 loppuun, mutta työn tekeminen venyi melkein kuukaudella koronaepidemian takia. Tärkeintä minulle oli valmistua kesään 2020 mennessä, joten saavutin kuitenkin tavoitteeni ja työ ei sinällään ollut myöhässä aikataulusta.

Alkuprosessiin meni myös kauan, koska se oli suoraan sanoen aika haavoja auki repivää käydä samalla läpi omia työuran aikana tulleita epäonnistumisia ja huonoja kokemuksia. Kaikkineen silti olen ollut koko ajan innoissani työstäni ja kirjoittanut sitä mielellään. Suurimpana vaikeutena tässä prosessissa on ollut se, että en ole saanut riittävästi tukea ja neuvoa, mitä olisin kaivannut. Työn eteneminen oli tuskaa viimeiset kaksi kuukautta oman hyvinvoinnin ja haasteellisen epidemiatilanteen takia, mikä vielä tälläkin hetkellä jyllää maailmanlaajuisesti. Työskentelytapa on tapahtunut etänä ja vaikeuttanut työn etenemistä monelta eri kannalta, mutta vihdoinkin se on kuitenkin valmis.

Lähteet

Aalto, E & Rubanovitsch, M. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Oy Imperial Sales AB. Helsinki.

Ahlroth, M & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum. Helsinki.

Björklund, C & Jensen, I & Lohela-Karlsson, M. 2013. Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? Journal of Vocational Behavior. Volume 83, Issue 3, Pages 571-580.

Business Coaching Institute. Mitä coaching on? Helsinki. Luettavissa: <https://www.bci.fi/mita-coaching-on/>. Luettu 29.12.2019.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2011. Työkykyjohtamisen malli. Helsinki. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Työkykyjohtamisenmalli.pdf>. Luettu 29.1.2020.

Eläketurvakeskus. 4.4.2019. Tiedote. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään yhä useammin masennuksen vuoksi. Luettavissa: <https://www.etk.fi/tiedote/työkyvyttömyyseläkkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/>. Luettu 22.1.2020.

Eläketurvakeskus. 27.6.2019. Suomen työeläkkeensaajat. Luettavissa: <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeensaajat/tyoelakkeensaajat/>. Luettu 22.1.2020.

Feldt, T & Mauno, S & Mäkikangas, A. 2017. Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Haukka, M. 2012. Työhyvinvoinnin johtamisella tulosta ja työniloa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Vantaa. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/työhyvinvoinnin-johtamisella.pdf?userLang=fi>. Luettu 6.2.2020.

Heikkilä, M & Mäkelä-Pusa, P. 2014. Työhyvinvointia työpaikoille – opas terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. Helsinki.

- Hirsijärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hougaard, R & Kalajo, R & Ora, H. Ajatteleva johtaja. 2018. Alma Talent. Helsinki.
- HRM Partners. Coaching. Helsinki. Luettavissa: <https://www.hrmpartners.fi/>. Luettu 2.1.2020.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Hämeenniemi, M. 28.2.2019. Yksinyrittäjän hyvinvointi parantaa yrityksen tulosta. Yrittäjät. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/blogit/yksinyrittajan-hyvinvointi-parantaa-yrityksen-tulosta>. Luettu 6.2.2020.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent. Helsinki.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro. Helsinki.
- Krisberg, K. 2018. Haaga-Helia. Concerns Grow About Burnout and Stress in Health Care Workers. American Journal of Public Health. Vol 108, 12. Washington.
- Lee, N. & Lings, I. 2008. Doing Business Research – A Guide to Theory and Practice. London, SAGE Publications Ltd.
- Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä - psykologiaa johtajille. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa? Talentum Media. Helsinki.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM. Tilastot ja tutkimukset. 2016. Luettavissa: https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1161_taskutilasto2016_nettiin.pdf. Luettu 5.1.2020.

Palvelualojen ammattiliitto PAM. Työttömät pitävät ravintolatyötä liian kuormittavana. Luettavissa: <https://www.pam.fi/uutiset/tyottomat-pitavat-ravintolatyota-liian-kuormittavana-pitais-vaan-loytaa-keittio-jossa-ei-koko-ajan-tarvii-olla-tuli-perseen-alla.html>. Luettu 11.1.2020.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet – johtamisen ytimessä. Alma Talent. Helsinki.

Suomen mielenterveys ry. Mitä ovat mindfulness – tietoisuustaidot? Luettavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/mit%C3%A4-ovat-mindfulness-tietoisuustaidot>. Luettu 10.1.2020.

Talouselämä. 11.1.2018. Yrittäjien määrä on vähentynyt 16000:lla – ”on tapahtunut siirtymää palkkatyöhön”. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/yrittajien-maara-va-hentynyt-16-000lla-on-tapahtunut-siirtymaa-palkkatyohon/a17a8cc0-a19e-3c7e-bca5-aa607d1d3cd7>. Luettu 23.1.2020.

Tamperelainen. Ex-omistaja avautuu: näistä syistä myin Saludin. Luettavissa: <https://www.tamperelainen.fi/artikkeli/141488-ex-omistaja-avautuu-naista-syista-myin-saludin>. Luettu 20.1.2020.

Tilastokeskus. Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html. Luettu 21.1.2020.

Turtio, T. 2016. Paha johtaminen. Kauppakamari. Helsinki.

Työterveyslaitos. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>. Luettu 9.1.2020.

Vainio, J. Aromi ruoan ja juoman ammattilehti. 12.8.2019. Yrittäjä: hyvinvoiva työntekijä on yrityksen paras brändilähettiläs. Luettavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/yrittaja-hyvinvoiva-tyontekija-on-yrityksen-paras-brandilahettilas/>. Luettu 12.1.2020.

Verkkouutiset. Hyvärinen, E. 27.9.2019. Näillä aloilla suurin työvoimapula, näillä vähäisin. Luettavissa: <https://www.verkkouutiset.fi/nailla-aloilla-nyt-suurin-tyovoimapula-nailla-vahaisin/>. Luettu 15.2.2020.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand. Helsinki.

Viisi Tähteä. 2019. Helsinkiin avautuu tänä syksynä reilusti yli 100 uutta ravintolaa – mistä asiakkaat? Luettavissa: https://viisitahta.com/ravintolat/kolumni-helsinkiin-avautuu-tana-syksyna-reilusti-yli-100-uutta-ravintolaa-mista-asiakkaat/?fbclid=IwAR3KvRusHOZ1zVtZcnJMzxnpiUeYE-prcGWRe2msjvfArENd-mJPguAE_y7U. Luettu 3.1.2020.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS- kustannus. Jyväskylä.

Yle-uutiset. 1.5.2019. Nuoret kaikkoavat ravintola-alalta – kokkikato vaivaa ympäri maan. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10757098>. Luettu 21.1.2020.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Yleiset kysymykset vastaajalle

1. Kauanko olet ollut ravintola-alalla?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä?
3. Kuinka monta alaista Sinulla on johdettavanasi?
4. Kuvaile hyvän esimiehen ominaisuudet.
5. Mikä on saamasi koulutus ja perehdytys työhösi?

Haasteet ja kuormittavat tekijät esimiestyössä

6. Mitä haasteita tai kuormittavia tekijöitä Sinulla esimiehenä on?
7. Millaisissa tilanteissa koet työssäsi yksinäisyyden tunnetta?
8. Mitkä ovat pienyrityksen tärkeimpiä keinoja pärjätä isojen yritysten rinnalla?
9. Kuinka toimit työpaikalla tapahtuvissa konfliktitilanteissa?
10. Millä tavalla perehdyttäminen on mielestäsi kuormittavaa?
11. Miten tärkeänä koet oman ja työntekijöiden työhyvinvoinnin?
12. Mitä sinä teet työpaikallasi työhyvinvoinnin edistämiseksi?
13. Millä tavalla ala on mielestäsi kuormittava?

Voimavaratekijät esimiestyössä

14. Mitä asioita koet voimavaroina jaksaa työssäsi?
15. Millä tavalla palaudut työstäsi?
16. Miten olet huomannut elämäntapojesi vaikuttavan työssä jaksamiseen?
17. Millä tavalla tunteillasi on vaikutusta työilmapiiriin?
18. Miten pystyt omalla johtamisellasi vaikuttamaan omaan ja alaistesi työn imuun?
19. Mitä apuvälineitä voisit pitää hyödyllisenä jaksamaan esimiestyön ongelmatilanteet?
20. Pystytkö omalla johtamisella mielestäsi vaikuttamaan psykologisen pääoman osaluaisiin?

Liite 2. Esimiestyön haasteet ja kuormittavat tekijät

<p>Esimiestyön haasteet ja kuormittavat tekijät</p>	<p>Haasteet ja kuormittavat tekijät</p>	<p>Millaisia haasteita ja kuormittavia tekijöitä esimiestyössä on?</p>	<p>"Aikatauluttaminen, pitäis puskee työntekijöistä enemmän irti ku on moraalisesti sallittua" "kokonaisuuden hallinta" "ymmärtää hyväksyä, että joku tietää paremmin ja antaa sen tehdä silloin" "jos on eri maasta kotosin nii ei välttämättä osaa kommunikoida millään jotain asiaa" "miten motivoi ihmisiä, et ne oikeesti innostuu niistä asioita, joittenki kanssa vähä hankalaa jos on vaikka jo ihan leipääntynyt siihen työhönsä" "työvuoro ei oo koskaan ohi, kun pitää olla tavoitettavissa 24/7"</p>
	<p>Yksinäisyys</p>	<p>Tilanne, jossa yksinäisyyden tunne on voimakkain</p>	<p>"jos ei saa tsemppautuu alaisia hyvään suoritukseen" "no on välillä yksinäistä ja ei oikee kellekkää voi kertoa siitä" "ei voi tuua täysin omaa mielipidettä esille nii se on yksinäistä ja rankkaa" "pienessä tiimissä joka suunnasta tulee ehdotuksia ja kehitysideoita ja itse pitää kuitenkin tehdä se päätös ja lyödä nyrkki pöytään ja joutuu asettumaan yleistä mielipidettä vastaan ja olla jäməkästi tiettyä mielletä"</p>
	<p>Konfliktitilanteet</p>	<p>Johtamistyyli</p>	<p>"Mun johtamistyyli on se, etten mä oo kauhee natsi ja kaikki tietää et mulle voi niinku sanoo tai kysyy mitä vaan, nii jos tulee jotain rii-</p>

			<p>tajuttuja nii juttelen molempien osapuolten kanssa avoimesti”</p> <p>”yritän toimia neutraalina sovittelijana, enkä asetu kummankaan puolelle”</p> <p>”asiakastilanteissa lähtökohtana olla työntekijän puolella, seison sen takana ku oon sen sinne ite rekrytoinutki”</p> <p>”yrittää painottaa että asiat riitelee, ei ihmiset”</p>
	Perehdyttäminen	Esimieskokemus	<p>”Sitte vaa kerrataa niitä asioita joka kerta ja sit ku joka kerta siihen asiaan pitää puuttua”</p> <p>”aina iso työ ja jos porukka vaihtuu, kaikki työ tavallaa valuu hukkaan”</p> <p>”sykli on jatkuvaa, aina kun saat yhen perehdytettyä, se alkaa alusta”</p> <p>”helpottaa omaa kuormittavuutta kun näkee oman työnsä tuloksen, ettei oma duuni oo menny hukkaan”</p> <p>”haastavaa siinä mielessä, että jokainen saa kiinni ideasta ja visiosta, kaikki on nii erilaisia”</p>
	Oma ja työntekijöiden hyvinvointi	Ajatuksia hyvinvoinnista	<p>”sitä paremmin esimies voi, mitä paremmin sen tiimi voi”</p> <p>”oma hyvinvointi on numero yksi, koska oon kuitenkin koko tiimin kapelimestari ja tukevana ja kuuntelevana osapuolena”</p> <p>”oma hyvinvointi tulee tiimin hyvinvoinnin jälkeen”</p> <p>”pitää tiimihenkeä yllä, hauskaa ja rentoa saa olla jos tehokkuus ei lopu”</p> <p>”jos itellä ei oo asiat hyvin, ei voi tehdä muillekaan hyvin ja se heijastuu taas asiakaisiin”</p>
	Alan kuormittavuus	Oma kokemus	<p>”stressaavaa ja muut alat missä ollu nii aika lepposta verrattuna tähä”</p>

			<p>"ala on kuormittavaa, hektistä, kausiluontoista, fyysisesti ja psyykkisesti raskasta"</p> <p>"ehdottomasti kuormittavaa, ollaan tuotteen ja palvelun parissa, missä koko ajan pitää tehdä tai olisi jo pitänyt tehdä"</p> <p>"ehdottomasti kuormittava ala"</p>
--	--	--	--

Liite 3. Esimiestyön voimavaratekijät

Esimies	Voimavaratekijöitä jaksamiseen	Mitkä ovat tärkeimpiä voimavaroja esimiestyössä?	<p>"no perhe tietysti"</p> <p>"asiakkailta hyvä palaute"</p> <p>"itsensä haastaminen ja motivointi ja rakkaus alaa kohtaan"</p> <p>"sosiaalinen kanssakäynti samanhenkisten ihmisten kanssa"</p> <p>"selkeät käytänteet ja ohjeet"</p> <p>"ihmiset ympärillä on numero yksi, lepo ja uni"</p> <p>"hyväksyy ettei oo kaikki-voipa ja osaa tukeutua muihin"</p>
	Palautuminen	Keinot	<p>"ei oo väliä mitä tekee, kunhan tekee jotai ihan muuta ku työasioita"</p> <p>"jos olis mahdollista jakaa omaa vastuuta jollekin muulle nii palautumiselle olis enemmän aikaa"</p> <p>"mettässä käveleminen koiran kaa"</p> <p>"palautuu kaikkein parhaiten turvallisessa ympäristössä, missä voi olla ihan oma itensä"</p>
	Omat elämäntavat	Vaikutus	<p>"ny ku ei ryypää enää nii hirveesti nii jaksaa keskittyä paremmin"</p> <p>"vaikuttaa tällä hetkellä negatiivisesti kun on huonot elämäntavat, jos on rankkaa töissä niin tulee juotua alkoholia"</p> <p>"mitä raskaampaa on, sitä huonommin syö, nukkuu ja liikkuu"</p> <p>"pitää olla pääkoppa kunnossa"</p>
	Tunteiden vaikutus työilmapiiriin	Oman tunteen vaikutus yhteisöön	<p>"no eihän sil sais olla vaikutusta, jos on huono päivä"</p> <p>"kaikki lähtee esimiehen fiiliksestä, tulee peilikuvana takas työympäristössä"</p> <p>"oon opetellu pitää tunteet kurissa työpaikalla, ei tarvi olla robotti, mutta negatiivisia"</p>

			<p>tunteita pitää pystyä hiillitsemään”</p> <p>”positiivinen fillis tarttuu muihin ja luo hyvää yhteishenkeä”</p>
	Työn imu	Miten työn imu syntyy?	<p>”työvuorolistat ja vapaatoiveet pitää huomioida ja sit välillä pitää saada jotai vaihtelua ja haasteita”</p> <p>”koittaa innostua ja olla innovatiivinen esimies”</p> <p>”vastuun jakaminen ja kehittää alaisia eteenpäin, josta syntyy luottamuksen tunnetta”</p> <p>”jokaisella oma juttu missä on hyvä, nostaa sitä esille tiiminkin kesken että kysyy häneltä apua”</p> <p>”paletti on mahdollisimman valmis ja kunnossa kun työtä aletaan suorittaa, joka luo luottavaista ilmapiiriä alaisille”</p>
	Apuvälineitä jaksamaan ongelmatilanteet	Helpottavat tekijät	<p>”jos mä en jotai osaa tai tiää nii tiään kelle mä soitan ja se on sit siinä”</p> <p>”saman alan kollegat on tärkeä tuki”</p> <p>”selkeä komentoketju, kun sille on tarvetta”</p> <p>”lisäkouluttautuminen itsenäisesti ja ohjatusti, kasvattaa omaa tietoutta, helpottaa työskentelyä ja lisää näkökulmia”</p>
	Psykologisen pääoman osa-alueet	Vaikutuskeinoja	<p>”positiivinen palaute, aina kun menee joku nappii nii siitä pitää sanoa”</p> <p>”yrittää löytää jokasesta ne vahvat puolet ja yrittää saada sitä tekee niitä hommia ja sit se saa mahdollisimman paljon onnistumisia, josta syntyy taas itseluottamusta ja sitte kun sitä itseluottamusta on nii sit vaan laajentaa sitä muissa hommissa ja kaikki tää lisää motivaatiota!”</p>

			<p>"pystyy vaikuttamaan, mutta pitää tehdä paljon itsetutkiskelua, jos pää on sekasin eikä tiiä mitä haluaa niin siinä rapisee kyllä kaikki osat alueet"</p> <p>"jos onnistuu tiimin kanssa, heijastuu se omaan uskoon tulevaisuudesta"</p> <p>"pitää huolehtia alaisista, kaikille toimii vähän eri asiat ja pätee erilainen huolenpito"</p>
--	--	--	---