

# **STRESSI ESIMIESTYÖSSÄ RAVINTOLA- ALALLA**

Nopean syömisen toimipaikat Osuuskauppa Hämeenmaa

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Tuominen, Riina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 48 sivua + 2 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi <b>Stressi esimiestyössä ravintola-alalla</b> Nopean syömisen toimipaikat Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tutkinto Restonomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tarkoituksena oli selvittää stressin määritelmää, mitä vaikutuksia stressillä on työhön ja minkälaisia keinoja on stressinhallintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiesten erilaisia stressikokemuksia, stressiin vaikuttavia tekijöitä ja hyviä stressinhallinta- sekä palautumiskeinoja.</p> <p>Teoriaosuus koostui stressin määritelmästä, erilaisista stressimalleista, stressivaikutuksista ja stressinhallintakeinoista. Lisäksi käsiteltiin teemoja sisäinen motivaatio, resilienssikyky ja työhyvinvointi. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimus toteutettiin Osuuskauppa Hämeenmaalle. Tutkimusmuotona oli teemahaastattelu, johon osallistui kuusi henkilöä kahdesta eri toimipisteestä. Heistä vuoropäälliköitä oli neljä, yksi apulaisravintolapäällikkö ja ravintolapäälliköitä yksi. Haastattelussa tarkasteltiin esimiesten käsityksiä stressistä ja miten he kokevat sekä käsittelevät stressiä työssään.</p> <p>Tarkoituksena tutkimuksessa oli käsitellä stressiä syvällisesti esimiesten näkökulmasta, sillä stressiä esiintyy paljon esimiestehtävissä. Keskeisinä tavoitteina olivat perehtyä stressikokemuksiin esimiestyössä, löytää sen vaikutuksia työhön ja keinoja hallita stressiä. Tutkimuksesta saadut tulokset tukivat teoreettista aineistoa. Stressi lyhytkestoisena patistaa hyviin suorituksiin ja pitkäkestoisena haittaa yksilön hyvinvointia monella eri osa-alueella.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että esimiehet käsittelevät stressiä fyysisin ja henkisin keinoin. Tyypillisimmät hallintakeinot olivat asioista puhuminen töissä ja kotona, liikunta sekä mielekäs tekeminen vapaa-ajalla.</p>		
Asiasanat stressi, stressin vaikutus, pitkittynyt stressi, työhyvinvointi, sisäinen motivaatio, resilienssikyky, stressinhallintakeinot		

## Abstract

Author(s) Tuominen, Riina	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 48 + 2	
Title of publication <b>Occupational stress in manager position in the restaurant industry</b> Fast-food restaurants in Osuuskauppa Hämeenmaa		
Name of Degree Bachelor of Hospitality Management		
Abstract <p>The goal of the thesis was to clarify the definition of stress, what kind of effects stress could have on work and introduce different methods of stress management. The objective of this study was to find different stress experiences of managers, stressors, and good ways to manage stress.</p> <p>The theory section consisted of the meaning about stress and the ways to stress control. In addition, were dealt with themes, which were inner motivation, resilience, and well-being of work. Research was executed using qualitative research as the main method.</p> <p>The thesis carried out as a case study at Osuuskauppa Hämeenmaa. Thematic interview was used as form of the research. Six managers were involved in the research from two different offices. From the managers four were shift managers, one an assistant restaurant manager and one worked as a restaurant manager. In the interview was examined the managers opinions about stress and how they experience or deal with stress in their jobs.</p> <p>The meaning of study was to process deeply about managers stress because restaurant managers have lots of stress in their occupations. The essential objectives of this study were to look at work of managers experiences of stress, find stress influences to work and ways to handle stress. The results of the study kept up with the theory. A short-term stress pushes to good executions and as a long-term disturbs persons wellness in many ways.</p> <p>The results of the study indicated that the managers handle stress with physical and mental ways. The typical stress control ways were to open things up in work and home, exercise and sensible doing at leisure.</p>		
Keywords stress, stress influences, a long-term stress, work well-being, inner motivation, resilience, stress control		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	STRESSI JA SEN ERI OSA-ALUEET .....	3
2.1	Stressireaktio ja -oireet .....	3
2.2	Stressiteoriat ja -mallit .....	6
2.3	Stressin vaikutukset.....	10
2.4	Työuupumus ja pitkittynyt stressi .....	11
2.5	Stressinhallintakeinot.....	12
3	STRESSI ESIMIESTYÖSSÄ.....	16
3.1	Stressin yhteys työhyvinvointiin .....	16
3.2	Sisäinen motivaatio vähentää stressikuormitusta.....	19
3.3	Resilienssikyky mahdollistaa selviytymisen stressistä.....	20
3.4	Stressi edellyttää palautumista .....	23
4	HAASTATTELUTUTKIMUS .....	26
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	26
4.2	Tulokset stressin määritelmästä.....	27
4.3	Esimiesten stressivaikutusten tulokset.....	30
4.4	Tulokset pitkittyneestä stressistä ja työuupumuksesta .....	33
4.5	Esimiesten käsitykset sisäisestä motivaatiosta ja resilienssikyvystä .....	35
4.6	Tulokset stressinhallintakeinoista ja palautumisesta .....	37
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
5.1	Teorian ja tutkimustulosten vertailu.....	40
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	44
5.3	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	45
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	46
6	YHTEENVETO .....	48
	LÄHTEET .....	49
	LIITTEET .....	52

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöaihe käsittelee stressiä esimiestyössä ravintola-alalla. Stressiä koetaan paljon ravintola-alalla esimerkiksi työn hektisyyden vuoksi, jonka lisäksi esimiestyössä olevat henkilöt voivat kohdata stressiä enemmän asemansa takia. Jokainen kokee stressin eri tavalla ja käsittelevät sitä erilaisin keinoin. Tästä syystä onkin tärkeää tunnistaa, millaista stressiä esimiehet kokevat ravintola-alalla ja miten he sitä käsittelevät työssään. Stressi vaikuttaa paljon työhyvinvointiin ja sitä kautta esimerkiksi jaksamiseen.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena Osuuskauppa Hämeenmaalle, joka toimii toimeksiantajana. Osuuskauppa Hämeenmaa toteuttaa vuosittain työtyytyväisyyskyselytutkimuksen henkilöstölle, jolla mitataan työtyytyväisyyttä. Kuitenkaan stressistä aiheena ei ole tutkimusta aiemmin teetetty.

Toinen ja kolmas luku käsittelevät teoriaa stressistä eri lähdeteoksiin viitaten. Toisessa luvussa käydään läpi stressin määritelmää, sen erilaisia malleja, vaikutuksia ja hallintakeinoja. Kolmannessa luvussa siirrytään stressin- ja paineensietokykyyn: miten esimiehet käsittelevät kokemaansa stressiä ja stressistä työhyvinvoinnissa. Näiden lisäksi kolmannessa luvussa tulevat esille sisäinen motivaatio sekä resilienssikyky. Neljännessä luvussa valmistellaan haastattelututkimus, jolloin luodaan käsiteltävät teemat ja kysymykset haastattelulle. Haastatteluiden toteutuksetkin käsitellään neljännessä luvussa. Tutkimustulokset ja -vastaukset sekä johtopäätökset löytyvät luvusta viisi. Lisäksi tästä luvusta löytyvät pohdinnat ja jatkotutkimusehdotukset. Luku kuusi pitää sisällään yhteenvedon tehdystä työstä.

Tavoitteena on tutkia haastatteluiden avulla stressiä ja siihen liittyviä erilaisia teemoja. Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyölle on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella saavutetaan syvempi ja merkityksellisempi käsitys ilmiöstä. Tutkimus suoritetaan puolistrukturoiduin teemahaastatteluin noin kuudesta kahdeksaan esimiesasemassa työskentelevälle ravintola-alan henkilölle. Lisäksi haastateltavat kerätään Osuuskauppa Hämeenmaan nopean syömisen toimipaikoista (Pizza&Buffa, Hesburger ja Prisma Cafe), sillä tutkija haluaa kerätä tutkimustietoa juuri näiltä toimipisteiltä.

Opinnäytetyön tavoite voidaan muodostaa näin ollen seuraavanlaiseksi kysymykseksi, joka toimii samalla päätutkimuskysymyksenä:

*Miten stressi vaikuttaa esimiestyöskentelyyn ravintola-alalla?*

Tutkimuksen tarkentavia alakysymyksiä ovat:

1. Mitä stressi on?

2. Millaista stressiä koetaan esimiestyössä?
3. Mitä seurauksia stressistä on?
4. Miten esimies ehkäisee stressiä?

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan stressiä esimiehen näkökulmasta, sillä esimiestyössä kohdataan paljon vastuuta ja painetta, joista aiheutuu stressiä. Keskeisin tavoite tutkimuksessa on löytää yleisimmät esimiestyössä esiintyvät stressitekijät, miten niitä käsitellään ja minkälaisia vaikutuksia stressillä on.

## 2 STRESSI JA SEN ERI OSA-ALUEET

### 2.1 Stressireaktio ja -oireet

Ihminen tarvitsee elämässään ruumiillista ja henkistä kuormitusta. Ilman henkistä kuormitusta ihmisen työ- ja yksityiselämä eivät olisi haastavaa eikä mieluista. Esimerkiksi töissä työpaine lisää työntekijän työmotivaatiota. Myönteisenä stressi parhaimmillaan kannustaa yrittämään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet, mutta voimia vievä stressi johtaa tavanomaista uupumusta vaikeampaan työuupumukseen eli burn outiin (Varma, 2010). Stressissä tärkeää olisi tunnistaa varhain sen aiheuttamat merkit, jotta pystytään palauttamaan elimistön tasapaino ja välttämään haitalliset työkykyvaikutukset. Sopivana määränä stressi lisää energiaa, innostaa toimintaan ja syntyy hallinnantunnetta. Kokemukset ovat kuitenkin yksilöllisiä ja ne ovatkin sidoksissa henkilön omaan elämäntilanteeseen. (Nummelin 2008, 75.)

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilöön kohdistuvat haasteet ja vaatimukset ylittävät käytössä olevat voimavarat. Stressi käsitetään yleensä ulkoisista tekijöistä johtuvaksi, mutta henkilön itselleen asetetut odotukset sekä vaatimukset voivat aiheuttaa myös stressiä (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö). Salla Toppinen-Tanner ja Kirsi Ahola teoksessaan (2012, 11) käsittävät stressin tarkoittavan erilaisia asioita. Stressi-sanan tarkoitus riippuu siitä, mitä ihminen kokee paineita ja ahdistusta tuovissa tilanteissa.

*Stressiä on vaikea määritellä, koska se perustuu stressiä kokevan henkilön havaintoon (Hanna 2014, 35).*

Stressitutkija Hans Selye määrittelee stressin olevan kehon yleisreaktiota mihin tahansa muutosvaatimukseen. Hänen mukaansa aluksi stressi miellettiin negatiiviseksi asiaksi. Stressi-sanaan tulee sisällyttää mukaan myös hyvä stressi eli eustressi. Vaikka ihminen kokisi kielteisiä stressitekijöitä, voi niistä koitua Selyen mukaan myönteisiä lopputuloksia ja toisin päin. Stressi kuvaakin ärsykkeen lisäksi myös kokemusta ja seurausta. (Hanna 2014, 24-35.)

Työ tai yksityiselämä voi aiheuttaa stressiä henkilölle. Yksityiselämässä esiintyvä stressi voi johtua esimerkiksi ihmissuhteista tai taloudellisista ongelmista. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että positiivisetkin muutokset voivat aiheuttaa stressiä esimerkkinä uusi työ. (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö.) Toppinen-Tanner ym. (2012, 11) ymmärtävät työstressin johtuvan työn liiallisesta haasteellisuudesta, jolloin ihminen ei pysty enää hallitsemaan sitä. Työstressi voi johtua esimerkiksi itselle asetetuista sisäisistä paineista ja ulkoisista tekijöistä, jolloin vaatimukset ovat jonkun muun asettamia. Kun stressiä ilmenee

töissä, näkyvät stressireaktiot ihmisellä hänen tunteissaan, ajattelussaan, käyttäytymisensä ja elimistössään. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 11.)

Stressi on erilaisista paineista aiheutuva hälytystila ihmisen elimistössä. Kun hälytystila syntyy, ihminen ei ole ollut kykenevä hallitsemaan asioita (Varma, 2010). Tästä seuraa viireystilan kohoaminen, jolloin syke nousee ja hengitys kiihtyy. Tällä tavoin elimistö viestittää ihmiselle sen epätavallisesta haastavasta tilanteesta. Tilanteen jatkuessa ihminen alkaa käymään ylikierroksilla elimistön pysyessä jatkuvassa hälytystilassa. Tällöin ihmiselle alkaa muodostua keskittymisvaikeuksia, liiallista aktiivisuutta ja asioiden unohtelua. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 12.)

Nummelin (2008, 75) kirjoittaa teoksessaan, että stressitilanteessa ihmisen biologinen puolustusjärjestelmä heikkenee. Tällöin ihminen altistuu stressioireille, jotka voivat olla niin psyykkisiä kuin fyysisiä. Työssä motivaatio voi laskea, kun henkilöllä on väsymystä, haluttomuutta ja aloittekyvyttömyyttä. Stressaantuneena myös päätöksenteko vaikeutuu ja töiden aloittamista lykätään, jolloin tehtävät vain kasaantuvat. Myös havaintokenttä kapeutuu, joka tarkoittaa sitä, että on vaikeaa hahmottaa kokonaisuuksia. Rutiinit ovat ainoat asiat, jotka auttavat selviytymään työstä. Stressissä ihminen ei siedä yhtään lisähaasteita, sillä kestävyys ylittyy herkästi. Fyysisiä oireita ovat päänsärky ja lihaskireys. Ne aiheuttavat immunologian heikkenemistä ja tulehdussairauksien kasvamisen riskiä. (Nummelin 2008, 75-76.)

Hallitsemattomia hetkiä syntyy niin työelämässä kuin yksityiselämässä, kun käsiteltäviksi otettavat asiat tuntunut liian suurilta. Elimistössä syntyvä stressireaktio on haitallista sen ollessa pitkäaikaista, sillä reaktio vähitellen kuluttaa loppuun ihmisen sopeutumismekanismia. Tämä lisää esimerkiksi alttiutta tartuntataudeille, joilla on yhteys fyysiseen tilaan. Lisäksi tärkeät elämäntapahtumat altistavat stressille. Esimerkkeinä näistä voisi mainita läheisen vakava sairastuminen, kuolema tai avioero. (Varma 2010.) Tärkeä huomio onkin siinä, että pitkittyneessä stressissä ihmisen voimavarat menevät pelkästään yritykseen selviytyä. Seuraavaksi alkaa ilmetä lisäoireina esimerkiksi uni- ja rentoutumisvaikeuksia sekä vatsan oireilua. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 12.)

Tärkeää olisi tiedostaa erityisesti esimiestyössä, että jokainen kokee stressaavat tilanteet erilaisina. Toiselle henkilölle sama tilanne voi olla voimavara, kun taas toiselle hyvinkin ahdistava ja stressaava. Ymmärrys tästä olisikin tärkeää, jotta esimerkiksi työyhteisössä pystytään tunnistamaan erilaiset asiat ja reagoimaan niihin tasapuolisesti. Usein stressiä koetaan muutostilanteissa henkilön sopeutumiskyvyn joutuessa koetukselle. Muutokset ovat todella yleisiä tämänhetkisessä työelämässä ravintola-alalla, jonka takia esimiesasemassa toimivat joutuvat henkisesti koville. (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö.)



Stressiin liittyviä oireita ovat

- turhautuminen, ärtyneisyys
- väsymys, ahdistus
- ruokahalun muutokset
- liikunnan väheneminen
- pahoinvointi ja flunssakierre (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö).

Edellä mainitut oireet kuvastavat haitallista stressiä. Positiivinen stressireaktio saa yksilön parhaimpiin suorituksiin kehon tuntiessa hetkellistä jännitystä tilanteesta. Toppinen-Tanner ym. (2012, 14) kuitenkin toteavat stressin muuttuvan haitalliseksi vasta silloin, kun ihminen ei usko selviytyvänsä ahdistavasta tilanteesta. Ihmisen omat tuntemukset vaikuttavat siihen. Käytännössä, kun elimistö on jatkuvassa hälytystilassa, muuttuu stressi haitalliseksi. Kielteisessä stressireaktiossa myönteiset ajatukset väistyvät negatiivisten tieltä. Tällöin pienetkin asiat tuntuvat ylitsepääsemättömiltä, asioista hypitään toisiin ilman päämäärää ja päätösten teko heikkenee sekä työhön on vaikeampi päästä käsiksi. (Varma 2010.)

Ihmisen tulisi oppia tunnistamaan omat stressioireensa, jotta yllirasittumisen kasvun vaara ei olisi kovin suurta. Tällä tavoin olisi myös ihmisen helpompaa puuttua ja käsitellä omia stressitekijöitä, kun osaa tunnistaa varhaisessa vaiheessa tulleet oireet. Lisäksi tulisi oppia tasapainottamaan elämä, jolloin aikaa olisi myös levolle ja rentoutumiselle. Myöskään ihmisen voimavaroihin ei vaikuta pelkästään työ, vaan koko elämä esimerkiksi suhde itseensä, elämänkokemukset ja työn sekä perheen sovittaminen yhteen. (Nummelin 2008, 76-79.)

Robert Sapolskyn mukaan kaikki, joilla on selkäranka, reagoivat stressiin vapauttamalla kehossa erilaisia hormoneja esimerkiksi adrenaliinia ja kortisolia. Tästä seuraa energian laukeaminen sielläpäin kehossa, jossa näitä hormoneja tarvitaan taistelua uhkaa vastaan. Tapahtumasta seuraa erilaisia fysiologisia muutoksia: sydämen syke kiihtyy ja saadaan kohonnutta verensokeria, joka toimii polttoaineena energiantuotantoon. Lyhyenä aikana stressi parantaa lyhytaikaista muistia ja tehostaa immuunijärjestelmän toimintaa. Pitkäaikaisena se on kuitenkin haitallista, sillä mainitut fysiologiset muutokset kuluttavat kehoa. Tällöin keho joutuu pyörittämään stressireaktiotapahtumaa kokoaikaisesti, jolloin se ei pääse lepäämään. (Hanna 2014, 36-37.)

Stressi kehittyi ihmisessä fysiologisesti ja psykologisesti. Ensimmäinen näistä on hyödyksi ihmiselle, jotta hän pääsee yli haasteista. Toinen riippuu siitä, miten ihminen kokee

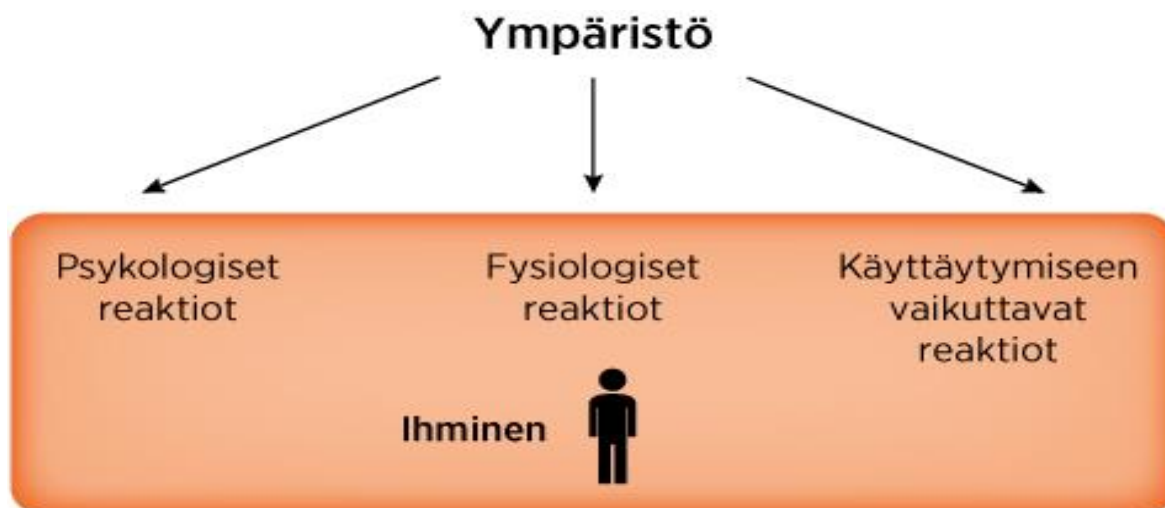
tilanteen mielessään. Fysiologisesta stressin kehittymisestä puhutaan, kun ihminen kohtaa painetta ympäristöstä. Tällöin ihmiselle tulee tarve joko selviytyä tilanteesta tai paeta sitä. Tästä selviytymisreaktiosta seuraa oireita ihmisen kehossa ja mielessä. Fyysiset oireet liittyvät pääasiassa autonomiseen hermostoon: sydämen lyöntitiheys nousee, verenpaine kohoaa, hikoiluttaa ja hengitys kiihtyy, syntyy vatsaoireita sekä päänsärkyä. Mielessä tapahtuvat oireet ovat hormonaalisia muutoksia, jolloin yleisiä ovat mielialavaihtelut, unihäiriöt, tulehdusherkkyyys ja aineenvaihdunnassa tapahtuvat muutokset. Psykologisista tekijöistä on amerikkalainen psykologi Richard Lazarus kehittänyt teorian, jonka mukaan stressiin ja sen kehittymiseen liittyvät olennaisesti yksilön omat tulkinnat, odotukset ja voimavarat. Kuitenkin myös perimällä ja yksilön sekä ympäristön vuorovaikutuksella voi olla vaikutusta stressiin. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 20-25.) Lazarus ja muut tutkijat ovat kehittäneet myös erilaisia stressimalleja, joita muun muassa käsitellään seuraavassa osiossa.

## 2.2 Stressiteoriat ja -mallit

Manka mainitsee teoksessaan erilaisista stressiteorioista ja -malleista. Teoria on tutkimuksellisesti testattua ja todennettua, ja malli enemmän todellisuuden kuvausta. Hän toteaa stressin mielletävän enemmänkin negatiiviseksi kuin positiiviseksi asiaksi. (Manka 2015.) Mankan (2015) mainitsemia stressimalleja on kaksi:

### 1. Reaktioihin perustuva malli

Tässä mallissa ihmisen autonomisen hermoston sympaattinen osa aktivoituu ja stressihormonit alkavat erittyä. Tästä seuraa verenpaineen nouseminen sekä sydämen sykevaihtelut. Psykologiset reaktiot ovat tunneperäisiä mielialamuutoksia, joita ovat ärtymys, ahdistus ja masentuneisuus. Käyttäytymisessä reaktiot näkyvät muistin, keskittymiskyvyn, päätöksenteon häiriöinä tai työsuorituksen heikkenemisenä. Ympäristöstä aiheutuva tekijä käynnistää ihmisessä tämän hälytystilan ja siitä seuraa erilaisia reaktioita. Tärkeää on tiedostaa, että jokainen ihminen reagoi eri tavoin stressitilanteisiin ja reaktiot voivat vaihdella näiden eri osa-alueiden välillä. (Manka 2015.)



Kuvio 1. Reaktiomalli (Manka 2015)

## 2. Työympäristön ärsykkeisiin perustuva malli

Yksilöt reagoivat eri tavalla samankaltaisissa kuormittavissa tilanteissa työyhteisössä. Siksi tässä mallissa tarkastellaan ympäristön stressitekijöitä ja yksilön stressireaktioita samanaikaisesti. Tähän vaikuttavat esimerkiksi työn vaatimukset, mahdollisuudet sekä edellytykset. (Manka 2015.)



Kuvio 2. Työympäristön malli (Manka, 2010)

Stressireaktio on ennen kaikkea fysiologinen eli kehossa tapahtuvat toiminnot saavat henkilön reagoimaan psykologisella tasolla. Kehossa tapahtuu automaattinen reaktio tilanteeseen, kun jonkin havaitaan uhkaavan. Perimmäisenä tarkoituksena tällä on valmistaa kehomme fyysiseen toimintaan uhkaa vastaan ja asettaa elimistö valmiustilaan. Seurauksena aivot lähettävät viestin sympaattiselle hermostolle sekä lisämunuaisille. Sen ansiosta elimistö saa kemiallista ainetta eli adrenaliinia. Seuraavana elimistö siirtyy henkiseen ja fyysiseen vireystilaan, jolloin joko hyökätään tai paetaan ongelmatilannetta. Reagoinnin jälkeen elimistöstä poistuu stressihormonit, lihakset rentoutuvat ja verenpaine palautuu. Kun tällainen stressireaktio on lyhytkestoista, yksilö tekee huippusuorituksia. Jatkuvana elimistön reagointi stressiin aiheuttaa elimistön kokoaikaisen stressitilan. (Manka 2015.)

Työstressi on käsite, johon liittyvät kolme eri osatekijää: ulkoinen, sisäinen ja näiden yhteinen vuorovaikutus. Tämä malli korostaa ympäristön vaatimusten vaikutusta yksilöön. Tällöin puhutaan tilasta, johon liittyy fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista vaivaa. Se voi olla toimintahäiriö, jonka seurauksena yksilö ei pysty vastaamaan häneen kohdistuviin vaatimuksiin tai odotuksiin. (Tamminen & Solin, 2014.)

Työperäisen stressin malleja on nimetty olevan kaksi. Ensimmäinen niistä käsittelee työn vaatimusten ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien suhdetta. Vaatimuksia ovat työn kiihtynyt tahti, raskas taakka ja aikataulupaineet. Erilaisia vaikutusmahdollisuuksia ovat puolestaan työn kiinnostavuus, monipuolisuus ja luovuus. Esimiehen omaan toimintaan vaikuttavat näistä etenkin nuo vaatimuksiin liittyvät aiheet, sillä työ luo paineita ja taakkaa esimiehelle. Vaikutusmahdollisuudet ovat sellaisia, joilla esimies pystyy oman toimintansa kautta muokkaamaan ilmapiiriä ja toimintaa työyhteisön sisällä. Toinen malli on ponnisteluun ja palkitsevuuteen liittyvästä epätasapainosta. (Tamminen ym. 2014.)

Stressi luo positiivista ja negatiivista painetta työyhteisössä, jolloin se joko haastaa tai heikentää henkilöä. Positiivinen paine syntyy tekijöistä, jotka kehittävät ja tarjoavat aikaansaamisen mahdollisuuden. Päinvastoin negatiivinen luo esteitä saavuttamisen tielle. Positiivista painetta työpaikalla voivat olla: työpaine, ylimääräinen vastuu, aikapaineet, moninaisuus, merkitykselliset tavoitteet ja tiukat aikarajat. Negatiiviseen paineeseen liittyvät roolin epäselvyys, työn epävarmuus, hallinnan puute, epäselvät tavoitteet ja epärealistiset aikarajat. Positiivisella ja negatiivisella paineella on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Manka 2015.)

Toppinen-Tanner ym. (2012, 25) mainitsevat teoksessaan stressin tasapainomallin. Tässä mallissa stressi käynnistyy, kun ihmisen ja ympäristön välille syntyy ristiriita. Vaatimukset ja odotukset sekä tarpeet eivät tällöin kohtaa keskenään. Lisäksi on transaktionaalinen malli, jossa ennen stressiä ihminen tekee arvion ennen stressin käynnistymistä. Tähän malliin liittyvät vahvasti henkilön arviot merkityksellisyydestä, uhasta hyvinvoinnille ja löytykö tilanteeseen selviytymiskeinoja. On olemassa myös voimavarojen säilyttämisteoria. Tässä teorianmallissa hankitaan ja ylläpidetään erilaisia voimavaroja esimerkiksi parisuhde, talo ja vuorovaikutustaidot. Stressiä syntyy silloin, kun yksilö on menettänyt tai pelkää menettävänsä voimavarojansa. Voimavaroja käyttämällä yksilö saa hankittua niitä myös lisää, jolloin välttyy menetyksiltä tai toipuu menetyksestä. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 25-26.)

On kehitetty erilaisia malleja ja teorioita kuvaamaan stressiä ja sen syitä.

### **Työn vaatimukset ja hallinta- malli (demand-control model)**

Työssä koettavat määrälliset ja laadulliset vaatimukset vaikuttavat terveyteen, kun ihminen ei koe hallitsevansa työtään. Esimerkiksi työntekijä ei saa käytettyä riittävästi omaa osaamistaan tai ei ole päätösvaltaa asioihin. Tässä mallissa työt jaotellaan neljään eri ryhmään: vähän kuormittava työ, aktiivinen työ, passiivinen työ ja paljon kuormittava työ. Näistä ryhmistä eniten stressiä esiintyy viimeisessä eli paljon kuormittavassa työssä. Malliin liitetään myös mukaan sosiaalinen tuki, sillä on havaittu huonojen sosiaalisten suhteiden myös aiheuttavan stressiä työpaikalla. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 36-37.)

### **Työn vaatimukset ja työn voimavarat- malli (job demand-job resources model)**

Vaatimukset ja voimavarat työstä vaikuttavat toistensa välisessä suhteessa terveyteen. Stressiä on vain silloin, jos vaatimuksia on enemmän kuin voimavaroja. Voimavarat vaikuttavat motivaatioon. Ne ovat yhteydessä esimerkiksi sitoutumiseen sekä innokkuuteen työpaikalla. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 40-41.)

### **Ponnistelu-palkitsevuus- malli (efford-reward model)**

Tämä poikkeaa edellisestä mallista. Tässä mallissa on kysymys siitä, kokeeko ihminen saavansa riittävän kiitoksen eli palkkion tehdystä työstänsä esimerkiksi taloudellista korvausta tai etenemismahdollisuuden uralla. Sisäinen motivaatio vaikuttaa ja ohjaa pitkälti henkilön ponnistelutahtoa. Stressiä syntyykin vasta silloin, kun ihminen ponnistelee saamatta tarpeeksi vastinetta tehdyille työlle. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 40-41.)

Lisäksi työstressistä on kehitelty erilaisia teorioita ja malleja. Ne keskittyvät työympäristön piirteisiin, jotka kuormittavat työntekijää. Näihin malleihin liittyy psyykkisen stressin käsite, jossa stressi on yksilön kykyjen tai resurssien ja ympäristön vaatimusten välinen ristiriita. Esimerkiksi työn vaatimukset ja hallinta- malliin sekä ponnistelujen ja palkitsevuuden- malliin sisältyvät aikapaine, kuormittavuus ja psyykinen rasite. Hallintaan liittyvät työntekijöiden sosiaaliset resurssit ja resurssit myös työympäristöön. Ponnistelut liittyvät työpaikan vaatimuksiin, ja palkitsevuuteen palkkiot sekä arvostus. (Pietikäinen 2011, 49.)

Mäkikangas, Mauno ja Feldt (2017, 39) esittävät teoksessaan työstressin teoreettiset mallit, joihin liittyvät kolme eri käsitettä. Ensimmäisen mukaan stressi voi viitata stressitekijöihin ja toisen stressireaktioihin. Viimeinen käsittelee yksilön sekä ympäristön vuorovaikutusta ja siitä aiheutuvaa epätasapainoa. Stressitekijöitä käsittelevä teoria on vaikea, sillä yksilöt reagoivat eri tavalla samoihin ärsykkeisiin. Myös reaktionäkemyksessä on haasteena, että erilaiset stressitekijät voivat aiheuttaa saman vasteen ja yksilön käsittelytavat vaikuttavat hänen reagoitintapaansa. Työelämän erilaisia stressitekijöitä voivat olla esimerkiksi työolot, vaatimukset, ihmissuhteet, etenemismahdollisuudet ja

organisaatiomuutokset. Stressin on myös mahdollista jaotella käsittelemään eri tasoja: työtehtäviä, organisaatiotason tekijöitä, ihmissuhteita sekä yksilötasoa. (Mäkikangas ym. 2017, 39-40.)

### 2.3 Stressin vaikutukset

Stressiä tarvitaan jokapäiväisessä toiminnassa, sillä se saa henkilön yrittämään parhaansa. Lyhytaikainen stressi on siis välttämätöntä. Tällaisessa lyhytaikaisessa stressitilanteessa stressi poistuu usein, kun tehtävä on saatu päätökseen. Siksi lyhytaikaisesta stressistä ei välttämättä ehdi muodostua pitkäaikaisia vaikutuksia, koska usein asia unohdetaan tehtävän saatettua valmiiksi eikä siihen myöhemmin enää palata. Vaikutuksia tuleeekin siis vain pitkittyneestä stressistä, koska keho on jatkuvassa stressitilassa ja aiheuttaa kokoaikaisesti oireita. (Aava 2020.) Stressiä tulisi saada purettua, sillä se kuluttaa energiaa ja pitkään kestäessä muuttuu haitalliseksi. Pitkäaikaisessa stressissä stressireaktioita tapahtuu koko ajan ja stressihormoneja erittyy jatkuvasti. Siispä pitkittynyt hermoston ärsytystilasta voi aiheuttaa esimerkiksi sairastumisalttiuden lisääntymistä, uupumista, masennusta ja univaikeuksia. (Mielenterveystalo 2020.)

Monet stressin aiheuttamista vaikutuksista ovat fyysisiä, sillä keho aktivoi sympaattista hermostoa valmistuen sopeutumaan uhkaavaan tilanteeseen (Aava 2020). Stressin fyysinen terveysvaikutus rasittaa erityisesti sydäntä ja verenkiertoelimiä, sillä stressitilanteessa aineenvaihdunta sekä insuliinin erityis joutuvat koetukselle energiatarpeen takia. Eräässä Euroopan kokoomatutkimuksessa seurattiin 197 000 ihmistä noin kahdeksan vuoden ajan. Selvisi, että työstressiin liittyy noin 20 prosenttia kohonnut sydäntaudin riski. Lisäksi on tutkittu stressillä olevan yhteys sydän- ja verisuonitauteihin, diabetekseen ja metaboliiseen oireyhtymään. (Manka 2015.)

Stressistä johtuvat masennus ja univaikeudet liittyvät vahvasti edellä mainittuihin terveysvaikutuksiin. Masennuksesta ja univaikeuksista seuraa huonot elintavat, jotka johtavat diabeteksen kehittymiseen yhdessä stressin kanssa. Negatiivisen stressin vaikutukset ovat sitä kohtalokkaammat, mitä enemmän stressi liittyy muihin haitallisiin elämäntapatekijöihin. (Manka 2015.)

Stressi aiheuttaa myös muutoksia ihmisen käyttäytymisessä. Ihminen alkaa helposti haalimaan lisää töitä työpaikalla, jolloin hänen tekemisensä on jo liiallista. Tällaisessa tapauksessa ei synny myöskään niitä tuloksia. Lisäksi keskittymis- ja aloitekyky heikkenevät stressin vaikutuksesta eikä innostuta uusista asioista, vaan pidetään kiinni totutuista toimintamalleista. Hyvin yleinen muutos käyttäytymisessä on myös vetäytyminen ihmissuhteista, harrastuksista ja elintavat voivat muuttua. (Nummelin 2008, 78-79.)

Stressin vaikutukset voivat näkyä työpaikalla kolmella eri tasolla: yksilössä, ryhmässä ja organisaatiossa. Kun yksilö kokee stressiä työpaikalla, hänen käytöksessään on jännitystä ja vihaa. Tällainen käyttäytyminen näkyy ennen kaikkea työyhteisössä ilmapiirin kiristymisenä ja ristiriitoina, sillä muut työntekijät reagoivat stressaavan henkilön käytökseen. Stressaava työympäristö onkin yhteydessä heikompaan oppimiseen, lyhytkestoisen muistitoimintaan ja muistiin palauttamisen nopeuteen. Organisaatiotasolla stressi aiheuttaa työtyytyväisyyden laskua. Fyysisenä seurauksena stressi aiheuttaa työpaikalla lisääntyneitä sairaspotilaita, kun henkilön vastustuskyky heikkenee ja työtapa-urmat- alttius lisääntyy. Nämä johtavat työkyvyttömyyseläkkeisiin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, jotka lisäävät omalta osaltaan esimiehen stressiä. Stressillä on taloudellisia vaikutuksia koskien esimerkiksi organisaation tuloksellisuutta. Tähän vaikuttavat teknologian kehittyminen, uudet työjärjestelyt, muutokset tekemisessä, aikapaineet ja jatkuva uuden oppimisen vaatimus. (Manka 2015.)

## 2.4 Työuupumus ja pitkittynyt stressi

Työuupumuksesta on erilaisia versioita. Se voi syntyä väsymyksestä, masennuksesta ja turhautumisesta tai näiden jokaisen vaikutuksesta. Työuupumus kuitenkin syntyy vasta silloin, kun stressi on ollut jatkuvaa eikä henkilö kykene sopeutumaan stressaaviin tilanteisiin. (Varma 2020, 7.) Manka (2015) pitää työuupumusta tunnepohjaisena reaktiona stressitekijöihin, jotka vaikuttavat henkilön asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Varma (2020, 7) määrittelee aihetta hieman tarkemmin, sillä sen mukaan oleellisimpia vaikuttavia tekijöitä työuupumukseen ovat työhön liittyvät laadulliset tekijät eli eivät niinkään määrällisesti kuormittava työ. Laadullisia tekijöitä ovat tavoitteiden selkeys, ammattitaito ja selkeä käsitys työyhteisöstä. Työuupumuksessa eli burn outissa työmotivaatio ja työn ilo ovat kadonneet. Yleisintä on vakava, vähitellen työssä kehittyvä stressioireyhtymä. Sille ominaista ovat uupumukseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys, huono työasenne ja ammatillisen itsetunnon lasku. (Manka 2015.)

Uupumus on kroonisen eli pitkäaikaisen stressin seurausta. Siihen liittyvät väsymyksen lisäksi asenteellisia muutoksia työtä kohtaan. Myöskään Toppinen-Tanner ym. (2012, 120) mielestä uupumukselle ole selkeää määritelmää eli ei tiedetä varmaksi, missä vaiheessa stressi muuttuu työuupumukseksi. Uupumusta ei määritellä kuitenkaan sairaudeksi, vaan yksilön terveydentilaan vaikuttavaksi oireiluksi, josta toivutaan riittävän ajan kanssa. Uupumukseen liittyy kolmiulotteinen ilmiö, jonka osa-alueita ovat uupumusasteinen väsyminen, kyynisyys ja alentunut ammatillinen itsetunto. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 120-125.)

Nummelin (2008, 80-81) määrittelee työuupumuksen pitkäaikaiseksi stressioireyhtymäksi, jossa ihmisen voimat katoavat vähitellen. Hänen mukaansa alttiimpia henkilöitä uupumukselle työpaikalla ovat ne, jotka ovat erityisen motivoituneita ja sitoutuneita sekä vastuunettä velvollisuudentuntoisia. Syynä on se, että kovat vaatimukset synnyttävät herkemmin stressiä. Työuupumuksessa muuttuu etenkin henkilön suhde omaan työhönsä, sillä kielteinen asenne kasvaa. Kielteiseksi muuttunut asenne näkyy erityisesti epäasiallisena käyttäytymisenä ja välinpitämättömyytenä työpaikalla.

Niin kuin stressi myös uupumus ilmenee kolmella eri tasolla: yksilössä, työpaikassa ja perheessä. Mankan (2015) mukaan liian suuri työmäärä, riittämätön palkitseminen ja ihmishuuhdeongelmat ovat esimerkkejä työpaikalla yleisistä uuvuttavista tekijöistä. Työuupumus kehittyy asteittain. Aluksi henkilölle tulee orastava turhautuminen ja epäily omaan onnistumiseensa työssä. Lisäksi voi ilmetä psyykkistä väsymystä. Toisessa vaiheessa epätodellisuuden, vierauden ja yksinäisyyden tunteet ovat yleisiä. Tässä vaiheessa alkavat ilmetä ahdistus ja unihäiriöt. Viimeisenä henkilö muuttuu taas aktiiviseksi, mutta ei kuitenkaan synny tuloksia työssä. Tästä seuraa vetäytyminen omiin oloihin ja pienikin tapahtuma voi laukaista todellisen uupumuksen. (Varma 2020, 7.)

## 2.5 Stressinhallintakeinot

Stressinhallintakeinot ovat erilaisia keinoja toiminnan ja ajatuksen tasolla, jotta selviytyminen sisäisistä ja ulkoisista stressitekijöistä on mahdollista. Erilaisilla keinoilla pyritään vaikuttamaan joko itse ongelmaan, tuntemuksiin tai ajatuksiin. Tarvittava hallintakeino kuitenkin riippuu yksilöstä. Itse tilanteen muuttamisella on kuitenkin parempi vaikutus kuin tunteisiin vaikuttamisella. Yksilön myönteinen suhtautuminen takaa sen, että suhtautuminen ongelmaan on parempi ja yksilö alkaa tekemään asioita sen ratkaisemiseksi. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 69-70.)

Tamminen ym. (2014) kirjoittavat ulkoisten tekijöiden vaikuttavan onnellisuuteen yksilön sisäisten tulkintojen lisäksi. Hyvinvointi tarkoittaa samaa kuin henkilökohtainen onnellisuus, johon kuuluvat elämän tyytyväisyys, myönteiset tunteet ja vähäiset kielteiset tunteet. Ihmisten välillä on tässäkin asiassa eroja, mitkä asiat tuovat hyvää mieltä kellekin. Myös temperamentti, ulospäinsuuntautuneisuus ja ärtyvyys vaikuttavat yksilön onnellisuuteen sekä keinoihin selviytyä stressistä. Olosuhteet tuovat kolmantena osapuolena vaikutuksensa onnellisuudelle, sillä yksilön kansallisuus, ikä, sukupuoli, koulutus ja tulotaso, määrittelevät onnellisuutta.

Yksilön oma toiminta ratkaisee, millä keinoilla tarkoituksellisesti ponnistelee elämäntilanteen muuttamiseksi. Koska stressistä aiheutuu paljon taloudellisia menetyksiä, on tärkeää



lisätä työn voimavaroja organisaatiossa. Esimerkiksi vahvistamalla työn hyviä puolia, esimerkiksi yhteisön toimivuutta ja henkilökohtaisia vahvuuksia voidaan vaikuttaa stressiin työpaikalla. Tehokkainta on kuitenkin ongelmien kohtaaminen ja toimiminen niiden ratkaisemiseksi. Lisäksi hallintakeinoina toimivat stressiä aiheuttaneiden tunteiden lievittäminen sekä asenteiden muuttaminen, jota kautta pyritään myös muuttamaan suhtautumista ongelmiin kohtaan. (Tamminen ym. 2014.)

Yksilön elämäntavoilla on vaikutusta stressin hallintaan. Pääasiassa tunteet säätelevät asioiden hallintaa, mutta paremmat elämäntavat takaavat kestävämmän sietokyvyn stressiä vastaan. Erilaisia haitallisia nautintoja, jotka liittyvät elämäntapoihin, ovat esimerkiksi alkoholi, tupakka ja lohtusyöminen. Niiden avulla yksilö saattaa hakea lievitystä stressiinsä mielihyvän kautta. Hyödyllisenä nautintona voisi mainita liikunnan, jolla on todettu olevan eniten hyötyä stressinhallinnassa. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 71.)

Vuorovaikutus ja työpaikan ilmapiiri ovat myös Toppinen-Tanner ym. (2012, 74) mielestä stressinhallintakeinoja. Vuorovaikutus lieventää stressiä työpaikalla ja yksityiselämässä, kun yksilön ei tarvitse olla yksin ajatuksiensa kanssa. Sosiaalisen tuen merkitys on tärkeää, sillä yksilöllä on tarve tulla arvostetuksi ja tärkeäksi. Työilmapiirille on tärkeää, että jokainen tiedostaa työpaikalla yhteiset tavoitteet, velvollisuudet sekä toimintatavat. Tähän liittyykin vahvasti sosiaalinen pääoma. Se on myönteistä yhteisöllisyyttä, jolloin yhteisön jäsenet ymmärtävät toisiansa ja tulevat hyväksytyiksi. Vuorovaikutuksessa muilta saatu apu ja tunteista puhuminen hallitsevat stressiä, joko poistamalla stressitekijän kokonaan tai lieventämällä sitä.

Yksilötasolla eniten hyödyttävät stressinhallinnassa keinot, jotka pyrkivät vaikuttamaan ajattelutapoihin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Tärkeässä roolissa ovat yksilön tietoisuus- taidot, joilla yksilö pyrkii parantamaan tunteidensa prosessointikykyä ja vahvistamaan stressinhallintakykyä. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 100-101.) Tällaisia keinoja ovat erilaiset rentoutusharjoitukset sekä meditointi, jotka molemmat tähtäävät rentoutumiseen ja rauhoittumiseen. Harjoitukset auttavat sietämään stressiä ja vähentävät ahdistusta. Kuitenkin yksi tärkeimmistä keinoista lievittää stressiä on liikunta. Liikunta saa verenpaineen laskemaan ja yksilö pystyy purkamaan vaikeitakin tunteita, joita ei välttämättä ole kyennyt käymään läpi aiemmin. (Mielenterveystalo 2020.)

Komulainen (2020) listaa viisi erilaista osiota, jotka olisivat tärkeitä keinoja stressinhallinnalle. Ensimmäiseksi olisi yksilön hyvä yrittää suhtautua haasteisiin oppimiskokemuksena. Kasvumyönteinen asenne eli growth mindset tuo uskoa siihen, ettei oma kyky selviytyä haasteista ole ennalta määrätty ja muuttumaton. Henkilö, joka omaa kasvumyönteisen

asenteen, ei jää vellomaan epäonnistumisiin. Hän tiedostaa kyseisen tilanteen olevan väli-aikaista.

Yksilön tulisi löytää oma tarkoituksensa miettimällä omaa ajatteluaan ja tutkimalla tilannetta. Oman työn merkityksen ollessa selkeä on helpompaa asettaa työlle tavoitteita. Tavoitteiden saavuttaminen tuntuu yksilöstä motivoivalta sekä nostaa halua sitoutua työhön. Yksilön sisäinen motivaatio työtä kohtaan on olennainen osa vaativissa tilanteissa. Lisäksi tulisi etsiä voimaa yhteisöllisyydestä, sillä haasteet ovat helpompi kohdata yhdessä. Stressaavassa tilanteessa helpottaa myös ihmisten löytäminen. Heille voi keventää taakkaa ja luottaa heidän kannustavan vaikeassa tilanteessa. Tulisi myös tiedostaa omat rajat. Stressin käsittely on huomattavasti helpompaa, jos osaa irrottautua työstä tarpeeksi ja löytää ne asiat, jotka omaa mieltä parhaiten palauttavat. Meditaation harjoittaminen osana arkea on tärkeää, sillä hengitysharjoitukset helpottavat stressiä hetkessä. (Komulainen 2020.)

Myös Nummelin (2008, 94) kirjoittaa, että ensimmäinen tärkeä keino stressinhallintaan on tunnistaa oireet ja niiden syntyperät. Seuraavana toimenpiteenä yksilön tulisi hakea erilaisia ratkaisuja ja muuttaa omia ajatuksiaan sekä toimintatapojaan. Säättämällä omaa tavoitetasoaan yksilö pystyy välttymään stressiltä, sillä ajatukset ovat hänellä tavoitteissa. Lisäksi painotetaan rentoutumisen tärkeyttä ja sitä, että yksilö oppisi nauttimaan tekemättömyydestä. Nykyajan hankaluus onkin juuri siinä, että yksilöiden tulisi suorittaa jatkuvasti ja olla aktiivisia. Myös sosiaalisuus auttaa hallitsemaan stressiä ja keskittyminen positiivisiin näkökulmiin negatiivisten sijasta. (Nummelin 2008, 94-95.)

Stressinhallinta kuitenkin edellyttää vakaata energiapohjaa, jotta se olisi pitkäkestoista ja onnistunutta. Tällöin aivot saavat tilaisuuden toimia toisin eli keskittyä, tarkkailla, joustaa sekä kestää. Stressinhallinta voidaan myös jaotella näin: lepää, korjaa, uudista, asennoitu ja suunnittele. Levon ollessa riittävää ja rutinoitunutta pystyy ihminen alkaa ravitsemaan sekä vahvistamaan ravintoaineilla omaa vastustuskykyään. Tämän avulla keho saa uusia soluja, vahvoja hermoyhteyksiä. Tällä tavoin myös kehon sekä mielen suorituskyky pysyvät hyvinä. Viimeisessä vaiheessa suunnitelmallisten harjoitusten avulla kemialliset prosessit uudistuvat ja murtavat kehon, mielen ja tuottavat sopeutumista edistävää stressiä. Prosessin kaksi vikaa vaihetta rakentavat perustusta tietoiselle energianhallinnalle, josta syntyy myönteisempi asenne stressiä kohtaan. Yksilö alkaa suunnittelemaan rutiinejansa uusiksi, jotta ajatus- ja käyttäytymistottumusten tukeminen olisi mahdollista. (Hanna 2014, 75-77.)

Yksilön tulisi varmistaa, että energiaa on hänellä riittävästi koko päivän: syödään usein, liikutaan, juodaan vettä, nukutaan tarpeeksi ja pidetään ihmissuhteista huolta. Vaikka nämä asiat ovatkin itsestään selviä, ovat ne silti tärkeimpiä huomioita. Levätessä tulisi

tarkkailla hengittämistä, sillä lyhyt ja pinnallinen hengitys laukaisee stressireaktion. Lepääminen on nopein tapa rentoutua, kun stressihormonit tasapainottuvat ja aivoista vapautuu endorfiineja. Levossa olisi hyvä suorittaa jo mainittuja meditaatioharjoituksia esimerkiksi voimaleuseilla, jotka ohjaavat mielen tiettyyn suuntaan. Niiden avulla mieli kohdistetaan puolueettomasti johonkin ajattellessa neutraalia ja tunteetonta herättävää asiaa. (Hanna 2014, 97-99.)

Erilaisten äänten kuuntelemisen avulla aivot pystyvät rentoutumaan, mutta äänten tulee olla huolella valittuja. Esimerkiksi television katselu on huono tapa ennen nukkumaan menoa johtuen sen kirkkaista valoista ja voimakkaista äänistä. Korjaa- vaiheessa keskitytään muuttamaan kielteisyys myönteisyydeksi, sillä kielteisyys vaikuttaa voimakkaammin ihmiseen ja laukaisee stressireaktion. Toiseksi viimeinen vaihe käsittelee uudistamista, jossa harjoitellaan stressiä menemällä pois omalta mukavuusalueelta. Tämä auttaa vahvistamaan kognitiivista puolta ja olemaan parempi työuralla sekä ihmissuhteissa. Viimeisenä tärkeänä kohtana tulee asennoituminen, johon myös liittyvät vahvasti myönteisyys ja halu ottaa haasteita vastaan. (Hanna 2014, 100, 176.)

### 3 STRESSI ESIMIESTYÖSSÄ

#### 3.1 Stressin yhteys työhyvinvointiin

Työhyvinvointi käsitteenä on monimutkaista määritellä. Sillä nähdään olevan yhteys muun muassa työkykyyn ja terveyteen. Näihin liittyvät ihmissuhteet ja johtaminen työpaikalla, jolloin yksityiselämä ja kokonaisvaltainen hyvinvointi rakentuvat. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat kokemukset työssä, erilaiset yksilölliset tekijät, työsuojelu, työpaikan toimintaperiaatteet ja työlainsäädäntö. Työn imu (work engagement) liittyy myös työhyvinvointiin, sillä siitä syntyy mielihyvää ja korkeaa virittäytyneisyyttä. Se on työuupumuksen vastakohta eli koostuu energisyydestä, sitoutuneisuudesta, pystyvyydestä ja näiden saamista kokemuksista. Työn imu on pysyvää ja myönteistä, jolloin henkilöstö on myös omistautunut työhönsä. (Mäkikangas ym. 2017, 13, 111.)

Stressinhallintaan on paljon suurempi vaikutus työpaikan kehittämisellä kuin yksittäisiä ihmisiä koskevilla keinoilla. Työpaikan kehittämiskohteita työhyvinvointiin ovat työympäristön fyysiset ja kemialliset olosuhteet, työaikajärjestelyt sekä organisaation puutteet. Halutaan hakea vastauksia, mitkä organisaation, työyhteisön, työn johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin siten, että tuloksena olisi mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva työpaikka. Tärkeässä roolissa ovat myös terveet ja hyvinvoivat työntekijät. (Manka 2015.)

Työhyvinvointi vaatii esimieheltä jatkuvaa johtamista: strategian suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia.

Hyvinvoiva organisaatio on

- tavoitteellinen
- joustava
- itseään kehittävä
- ja turvallinen. (Manka 2015.)

Esimiehen tuleekin huomioida työssään työhyvinvointi strategisessa johtamisessa, jolloin hän käsittelee erilaisia asioita liittyen sisällön määrittämiseen, tavoitteiden asettamiseen ja niiden toimenpiteisiin, resursseihin sekä seurantatapoihin. Esimies joutuu keskittymään työssään todella moniin stressiä synnyttäviin asioihin. Kuitenkin positiivisella stressillä ja työhyvinvoinnilla on samanlaisia tuloksia. Niitä ovat sitoutuminen, toiminnan tuloksellisuus, motivaatio sekä kilpailukyky. (Manka 2015.)

Nummelin (2008, 15-16) kirjoittaa teoksessaan stressinhallintakeinojen olevan keskeinen taito työelämässä, sillä sitä kautta työkyky ja hyvinvointi syntyvät. Lisäksi yhteisöllisellä

kehittämisellä on vaikutusta. Työn epävarmuus ja muutokset vaikuttavat negatiivisesti yksilön hyvinvointiin. Tästä seuraa pitkittynyttä stressiä, joka voi edetä uupumusasteelle saakka. Vaikka muutos aiheuttaa stressiä, stressin määrään kuitenkin vaikuttaa, kuinka paljon muutosta on, sen ajanjakso sekä yksilölliset tekijät. Muutos hyväksytään helpommin sen ollessa hyvin perusteltua, jolloin muutos nähdään ymmärrettävänä sekä välttämättömänä ratkaisuna. (Nummelin 2008, 15-19.)

Kiire ja aikapaine pitkään jatkuessa synnyttävät riittämättömyyden tunnetta, joka johtaa työperäiseen stressiin ja terveysongelmiin. Tällaisia terveysongelmia voivat olla esimerkiksi unettomuus, ahdistuneisuus, väsymys ja erilaiset fyysiset oireet, kuten päänsärky sekä vatsavaivat. Pidemmät työajat voivat helpottaa stressiä ja kiireen tuntua. Tällöin yksilö on motivoituneempi, jolloin myös vähemmän altis psyykkisille stressioireille. (Nummelin 2008, 22.) Unen merkitys on tärkeä hyvinvoinnissa ja stressissä, sillä se on yksi merkittävimmistä stressioireista. Unettomuus pitkäaikaisena on haitallista terveydelle ja myös hyvinvoinnille. (Pietikäinen 2011, 79.)

Stressi vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin niin esimiehillä kuin henkilöstölläkin. Nämä vaikutukset ovat yleisesti ottaen negatiivisia, sillä ne aiheuttavat hyvinvointi- ja terveysongelmia. Vaikutuksia on yksilöiden lisäksi myös organisaatioon, sillä tällöin syntyy taloudellisia menetyksiä henkilöstön stressatessa. Sen seurauksena työn tulos heikkenee. (Pietikäinen 2011, 45.)

Pietikäinen (2011, 47) mainitsee teoksessaan tutkimuksesta lapsuudessa koetuista stressikokemuksista. Niihin saatu tuki vaikuttaa siihen, miten yksilö stressaantuu aikuisiässä. Tähän liittyvät käsitteet stressinsäätely ja -alttius, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Stressinsäätelyllä on prosessit, joiden avulla ihminen pyrkii selviytymään stressaavista tilanteista ja sen tuomista tunnetiloista. Alttius on sitä, kuinka herkästi ihminen kokee stressin. Stressialttius riippuukin paljon yksilöstä ja tämän biologisista tekijöistä. (Pietikäinen 2011, 47-48.)

Yksilöiden persoonallisuudet ovat merkittävässä roolissa työhyvinvoinnissa. Siihen liittyvät yksilön ajattelu, tunteet ja käyttäytyminen. Mäkikangas ym. (2017, 170) käsittelevät persoonallisuutta osana työhyvinvointia kolmella erilaisella tasolla. Ensimmäiseen tasoon liittyvät taipumukselliset piirteet (temperamentti), toiseen tyypilliset sopeutumistavat (henkilökohtaiset tavoitteet, motiivi) ja viimeiseen tarinamuotoinen identiteetti. Toisen tason tavoitteiden sisältö, siihen liittyvät keinot ja arviointi, säätelevät sitä, miten tavoitteet ovat yhteydessä hyvinvointiin. Tarinamuotoinen identiteetti on tärkeä osa työelämää, sillä työelämässä on keskeistä löytää ammatillinen identiteetti. Siihen liittyvät ihanteet ja arvot. Näiden tasojen avulla on mahdollista käsitellä ja jäsenellä persoonallisuutta sekä

työhyvinvointia eri tasoilla, löytää niistä eroja ja suhteita toisiinsa. Temperamentti on näistä pysyvin. Siihen liittyvät kielteiset tunnetilat, jolloin yksilön huomio voi kiinnittyä myös ikäviin asioihin. Tämän kautta löytyy yhteys stressiin, sillä kielteiset tunnetilat altistavat työstressille ja sitä kautta vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiin. Persoonallisuus vaikuttaa siis hyvin paljon stressinkäsittelyyn. Sen ominaisuudet kuvaavat yksilön tyypillisiä sopeutumistapoja: elämän tavoitteita, arvoja ja selviytymiskeinoja. Selviytymiskeinojen avulla on pyrkimys käsitellä ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia, jotka kuluttavat voimavaroja. Näihinkin liittyvät vahvasti yksilön ajatukset ja toimintatavat stressitilanteessa sekä, kuinka ne muuttuvat prosessin edetessä. (Mäkikangas ym. 2017, 170, 175-176.)

Richard Lazarus kehitti 1960-luvulla kognitiivisen stressiteorian, joka liittyy työhyvinvointiin. Yksilö arvioi jonkin tilanteen itselleen uhaksi tai haasteeksi omalle hyvinvoinnilleen, jonka jälkeen hänen selviytymiskeinonsa aktivoituvat ja yksilö ottaa stressitilanteen niiden avulla haltuun. Selviytymiskeinojen tehokkuus kuitenkin riippuu niiden hyvinvointi- ja terveysvaikutuksista. Selviytymiskeinot voivat olla ongelma- tai tunnesuuntautuneita. Ongelmasuuntautuneessa toiminta on aktiivista ja yksilö pyrkii ratkaisemaan uhkaavan tilanteen. Tunnesuuntautunut yrittää lievittää stressaavan tilanteen aiheuttamia ikäviä tunteita. Nykyään on kuitenkin tutkittu selviytymiskeinoja niin, että niistä voisi olla ihmiselle myös myönteisiä seurauksia stressaavista tilanteista. Esimerkiksi yksilö pyrki vaikeasta tilanteesta löytämään etuja ja myönteisiä asioita. (Mäkikangas ym. 2017, 177-178.)

Liikunnalla, jota on arjessa, vapaa-ajalla, töissä tai työmatkoilla, on paljon positiivisia vaikutuksia terveyteen ja sitä kautta hyvinvointiin. Liikunta vähentää huomattavasti stressiä, sillä se ehkäisee sairauksia, kehittää fyysistä kuntoa ja edistää työkykyä. Liikunnan suhdetta työstressiin on myös tutkittu. Saadun tutkimustiedon mukaan liikuntaa harrastavat kokisivat työssään vähemmän stressiä. Tutkimuksessa liikunnan harrastajat kokivat hallitsevansa työtään paremmin ja pitivät sitä sopivan haastavana. Liikunnasta koetut myönteiset tunnetilat, parantunut minäkäsitys, itsetunto ja -arvostus tukevat tervettä itsetuntoa, joka suojaa stressiltä niin töissä kuin yksityiselämässäkin. (Pietikäinen 2011, 55, 71, 76.)

Työhyvinvointiin kuuluvat esimiestyön vaatimukset. Nykyään työtehtävät ovat lisääntyneet ja muuttuneet vaativammiksi. Kuormitusta synnyttävät työn tekemisen pirstaleisuus sekä pitkät työpäivät. Esimieheen vaikuttavat työpaikalla työntekijöihin liittyvät ongelmat, jotka voivat käsitellä työhyvinvointia, -kykyä tai ristiriitatilanteita. Tällaiset asiat liittyvät olennaisesti esimiehen työhyvinvointiin. Esimiehen tulee voida hyvin, jotta työntekijät voivat saada tarvitsemansa tuen sekä avun. Stressaantuneen esimiehen toiminta näkyy päivittäisjohtamisessa ja tulevaisuuteen suuntautumisessa. (Nummelin 2008, 26.)

### 3.2 Sisäinen motivaatio vähentää stressikuormitusta

Kun ihminen ryhtyy johonkin toimintaan itsensä vuoksi, eikä toimintaa ohjaa mikään ulkoa tuleva, on kyse sisäisestä motivaatiosta. Ruohotie (2000, 80) kirjoittaa, että tietyn tavoitteen saavuttamiseen liittyvät päätökset ovat tahdonalaisia prosesseja ja niitä edeltää motivaationaalinen tila. Sisäiseen motivaatioon kuuluu yksilöllisiä tekijöitä, jotka liittyvät motivaation kautta tehtäviin tavoitteisiin ja halukkuuteen osallistua oppia vaativiin tehtäviin. Näistä esimerkkeinä ovat yksilölliset suoriutumistarpeet, pelot, stressi sekä oppimis- ja suoritustavoitteet. Sisäistä motivaatiota ohjaavat henkilön arvot, asenteet ja mielenkiinnonkohteet. Lisäksi siinä on psyykkisiä prosesseja, joiden kautta henkilö kiinnostuu ja suuntautuu esillä olevaa asiaa kohtaan. (Ruohotie 2000, 80, 89.)

Martela ja Jarenko (2015, 26) käsittävät sisäisen motivaation tarkoittavan motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja innostavia asioita. Tämän vuoksi tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin pakotettu tekeminen. Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen sekä arvostuksen kohteista. Tällöin ihminen hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. (Martela ym. 2015, 17, 26.) Se koostuu luontaisten vahvuuksien löytämisestä ja niiden käyttöönotosta sekä itsensä johtamisesta. Jos ihmisellä ei ole sisäistä motivaatiota työtänsä kohtaan, olisi työ stressaavaa, kuormittavaa ja epäinnostavaa. Sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttavat ihmisen luontaiset vahvuudet, innostus ja itsensä johtaminen. Itsejohtamisen ansiosta yksilö tunnistaa häntä kuormittavat ja stressaavat asiat. (Konttinen 2016.)

Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa. Niiden ollessa kunnossa ihminen haluaa tehdä työnsä hyvin ja pyrkiä kehittymään paremmaksi. Martela ym. (2015, 17) uskovat sisäisen motivaation olevan avaintekijä tulevaisuuden työelämässä pärjäämisessä. Sisäisen motivaation syntymisessä ovat neljä erilaista perustarvetta tärkeässä asemassa: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että on mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita, jolloin työ ei saisi olla ulkoapäin pakotettua. Kyvykkyuden tarpeessa työ tarjoaa sopivasti haasteita, jolloin yksilö pääsee oppimaan uutta kehittyäkseen. Yhteenkuuluvuus on tunne tärkeydestä ja arvostetuksi tulemisesta työyhteisössä. Viimeisessä tarpeessa on mahdollisuus kokea saavansa aikaan hyvää työn kautta. (Martela ym. 2015, 55-56.)

Omaaehtoisuus eli autonomia liittyy olennaisesti sisäiseen motivaatioon. Tällöin yksilöllä on vapaus päättää itse tekemisistään, jolloin edellytyksinä ovat valinnan- ja toiminnanvapaus. Johtajan on vaikea lisätä autonomiaa, mutta hän voi kuitenkin helposti tuhota sen kokemuksen kontrolloimalla liikaa yksilöä. Edellisessä kappaleessa mainitsemani

vapaaehtoisuus on myös rinnastettavissa autonomiaan, sillä käsitteet ovat hyvin samankaltaisia. Kun työ tarjoaa sopivasti haasteita, on yksilön kyvyt yhteydessä parempiin lopputuloksiin sekä tuottavuuteen työpaikalla. Kyvykkyys on lisäksi yhteydessä flow-tilaan, jolloin motivaatio on yksilöllä parhaimmillaan tehtävän haasteellisuuden ansiosta. Yhteisöllisyys sisäisessä motivaatiossa liittyy perustavaan tarpeeseen olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Yksilöllä on tarve kokea olla osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä. Tähän liittyykin vahvasti hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat heistä välitettävän. Tästä syystä yhteisöllisyys on ratkaiseva tekijä sisäisessä motivaatiossa. (Martela ym. 2015, 28-30.)

Sisäistä motivaatiota on kahdenlaista: sisäsyntyistä ja sisäistettyä motivaatiota. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on innostavaa ja nautinnollista. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa, että tietty tekeminen tuntuu arvokkaalta sen kytkeytyessä itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Sisäsyntyinen motivaatio on kaikkein vahvin, koska se on lähtöisin ihmisestä itsestään. Kuitenkin se on luonteeltaan häilyvämpää. Pitkäjänteinen suorittaminen vaatii vahvan sisäistetyn motivaation. (Martela ym. 2015, 32, 34.)

*Motivoituminen on sisältä lähtevä tunne, jota ei voi ulkoapäin pakottaa (Martela ym. 2015, 155).*

Sisäistä motivaatiota ei siis voi johtaa käskyillä tai säännöillä. Kuitenkin, jos ymmärtää johtamisen pyrkimyksenä luoda ihmiselle edellytykset tehdä oma työ innostavasti, sisäistä motivaatiota voi johtaa. (Martela ym. 2015, 156.)

Sisäistä motivaatiota voi yksilö myös vahvistaa. Työpaikalla tärkeimpiä tekijöitä ovat yksilön autonomian tukeminen, taitojen kehittymisen mahdollistaminen ja toiminnan merkityksen kirkastaminen. Erilaiset ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota sekä sen vahvistamista työpaikalla. (Martela ym. 2014, 36, 47.) Lisäksi esimiehen roolilla on tehtävänsä koskien sisäistä motivaatiota. Hänen tulisi tietää keinot, miten saada työntekijät toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja miten sitä voisi saada ylläpidettyä. Kun työ koetaan merkitykselliseksi ja kehitytään työtehtävissä, kasvaa myös sisäinen motivaatio. (Nummelin 2008, 37.)

### 3.3 Resilienssikyky mahdollistaa selviytymisen stressistä

Sana resilienssi on peräisin latinan kielen sanoista "salire" ja "re-salire", jotka tarkoittavat hyppäämistä sekä takaisin hyppäämistä. Tutummin se tarkoittaa kuitenkin selviytymistä vaikeuksista. Käsitteeseen liittyvät muun muassa sanat joustavuus, kimmoisuus, pärjäävyys, selviytymis-, muutos- ja palautumiskykyisyys. Resilienssi on lähtöisin fysiikasta, jossa se tarkoittaa materiaalin kimmoisuutta ja iskunkestävyyttä. Tämä muokkaantuu



myös elämässä, sillä ihminenkin vastustaa ulkoisia voimia. Resilienssiä käytetään ihan yksilötasolla, mutta myös perheissä, organisaatioissa ja yhteisöissä. Tämän kyvyn avulla sopeudutaan häiriöihin, jotka uhkaavat yksilön toimintaa. (Poijula 2018, 16-17.)

Resilienssikyvyn omaava pystyy sopeutumaan stressaaviin tilanteisiin, joihin liittyvät sanat selviytyminen, myönteisyys, tunteiden säätely ja tarkoituksellisuus. Ihminen pystyy käsittelemään negatiivisia tunteita ja ajatuksia sekä hallitsemaan niitä. Tunteiden säätely auttaa olemaan myönteinen asioita kohtaan ja jatkamaan niistä eteenpäin. Hyvin paljon kuitenkin vaikuttavat yksilön tavat reagoida stressiin, itsetunto ja positiiviset tunteet siihen, millainen resilienssikyky voi yksilölle muodostua. Se on laaja-alainen kokonaisuus, johon kuuluvat priorisointi, positiivisuus, tunneäly ja sosiaaliset taidot. (Poijula 2018, 123.)

Resilienssin perustana ovat positiivinen ajattelu ja siitä syntyvä toivon tunne, jolloin palautuminen stressistä on mahdollista. Pelkkä selviytyminen stressistä ei riitä, vaan tarvitaan palautumista. Tällöin yksilön on mahdollista päästä tavoiteltuun aikaisempaan normaalitilaan. Syynä palautumisen tarpeelle on se, että ihmisen fysiologiset järjestelmät tarvitsevat tasapainotilan. Tärkeää on huomioida se, ettei resilienssikyky ole välttämättä aina samanlainen. Esimerkiksi jollain osa-alueella ei sitä ole yksilöllä ollenkaan. (Poijula 2018, 28-32.)

Resilienssi muodostuu ihmiselle jo tämän lapsuudessa saadusta turvallisuuden tunteesta. Se kehittyy oppimisen myötä sopivia haasteita kohtaamalla ja niistä selviytymällä. Resilienssi on siis kykyä palautua tavallista paremmin rankoistakin vastoinkäymisistä. Muutokset, niiden kohtaaminen, vaikeat asiat, voimakkaat ja hankalat tunteet kuuluvat resilienssiin. Tärkeätä tilanteessa on kyetä olemaan aidosti läsnä, jos ei kykene kohtaamaan itse tilannetta. Muussa tapauksessa kehoon voi jäädä patoumia, jolloin ne tulevat esille epämääräisinä oireina. Ihminen, joka tunnistaa omat tunteensa ja hyväksyy sekä säätelee niitä, omistaa hyvän resilienssikyvyn. (Karilahti 2016.)

Huovilan (2018) ja Poijulan (2018, 17) mukaan resilienssi on taito, jota jokainen voi harjoitella. Se vaatii ihmiseltä paljon sitoutumista sekä ponnisteluja. He painottavat, että resilienssi on sopeutumis- ja selviytymiskykyä vaativissa tilanteissa, jolloin yhteys stressiin on olemassa. Esimerkiksi muuttuvassa työelämässä yksilön resilienssikyky on tärkeää liittyen työn hallintaan sekä laadullisten päätösten tekemiseen. Tutkimukset todistavat, että yksilön on mahdollista opetella resilientiksi. Kuitenkin luontaiseen resilienssikykyyn vaikuttavat paljon yksilön ominaisuudet, piirteet sekä temperamentti. Resilientit yksilöt hallitsevat itseään vaativissa tilanteissa paremmin ja saavat vastoinkäymisistä merkityksellisiä.

Tutkimuksissa on löydetty kaksi erilaista näkemystä resilienssikyvystä:

1. Jokainen syntyessään omistaa synnynnäisen resilienssikyvyn.

## 2. Kyky nähdään dynaamisena kokonaisuutena, jota yksilö voi vahvistaa ja kehittää.

Stressitilanteessa resilientti käyttää omia sisäisiä voimavarojansa, vahvuuksiansa ja ulkoisia voimavarojansa, joita ovat esimerkiksi perhe. Lisäksi käsitteeseen liittyvät myös toipuminen ja kestävyys, jotka auttavat yksilöä stressissä. Esimerkiksi stressitilanteessa yksilöllä on toipumisen avulla kyky palautua takaisin normaaliin terveydentilaan. Kestävyys taas on jatkuvaa toipumista tapahtuman jälkeen, joka kehittää ihmistä henkisesti ja toiminnallisesti. Resilienssiin kuitenkin vaikuttaa se, miten yksilö on palautunut ja toipunut stressistä. Tällöin hänen tulisi kyetä terveempiin lopputuloksiin stressin jälkeen. (Poijula 2018, 17-19, 20, 24.)

Niin kuin aiemmin on todettu, ihmiset reagoivat hyvinkin eri tavoin vastoinkäymisiin. Esimerkiksi resilientit kokevat vahvasti vastoinkäymisiä, mutta he eivät kuitenkaan lannistu niistä. Tällaisilla ihmisillä on taito kohdata pettymykset ja jatkaa niistä eteenpäin. Lisäksi he pysähtyvät tilanteissa miettimään ja asettamaan asiat oikeisiin mittasuhteisiin. (Karilahti 2016.) Tällöin resilienssi on myös joustavuutta, soveltamista ja ennakointia, joita voivat ihmiset hyödyntää työssäänkin. Tämä on tärkeää, sillä asiat menevät harvoin niin kuin on suunniteltu. Tärkeää olisikin pysähtyä miettimään ja analysoimaan yhdessä työpaikalla ongelmia sekä niihin ratkaisuja. (Työterveyslaitos 2020.)

Aikuisen resilienssivoimavaroihin vaikuttavat ihmissuhteet ja perhe, joissa olisi hyvät ystävyys- ja perhesuhteet sekä läheisiä siteitä. Myös yhteisö ja organisaatio vaikuttavat yksilön resilienssiin. Tähän teemaan liittyvät mielekäs työ, vapaaehtoistyö ja luontoon pääseminen. Resilienssiä pystyy edistämään erilaisin keinoin. Olemalla optimisti ja omaamalla sosiaalista tukea ja liikkumalla yksilö pystyy edistämään omaa resilienssiään. Kielteisten ajatusten välttäminen stressissä on tärkeintä, jolloin yksilö tarvitsee paljon myönteistä ajattelua. Optimismi taitona suojaa myös stressiltä, sillä se auttaa palautumaan nopeammin. (Poijula 2018, 128, 132.)

Resilienssikyvyllä on paljon positiivisia vaikutuksia: terveyteen, lisääntyviin voimavaroihin työelämässä ja uskallukseen pyytää apua. Esimiestehtävissä olevalle henkilölle resilienssikyvystä on huomattavaa etua ja se auttaa kovassa työpaineessa. Jotta resilienssikyky kehittyisi, olisi tärkeää keskittyä myönteisiin asioihin. Lisäksi olisi hyvä pysähtyä miettimään asioita, joita on ehtinyt oppia työelämässä. (Karilahti 2016.) Organisaatiossa esimiehelle apua resilienssikyvystä on silloin, kun tulisi reagoida ja toimia muuttuvassa työympäristössä sekä ennakoida muutokseen erilaisin keinoin. Tämä vaatiikin esimieheltä mukautumiskykyä, ongelmien hyödyntämistä, nopeaa reagointia ja ennakointia. (Poijula 2018, 182.)

### 3.4 Stressi edellyttää palautumista

Esimiestehtävissä työskentelevän henkilön tulisi osata tunnistaa oma elpymistarpeensa työstään. Nykyään yhä yleisemmäksi on tullut kotona työskentely, joka tekee haastavaksi erottaa vapaa-aika ja työ toisistaan. Jokaisella yksilöllä on luonnostaan eräänlainen palautumismekanismi, joka auttaa palauttamaan työssä menetetyt voimat. Sen tavoitteena onkin elimistön palauttaminen stressitilasta takaisin lepotilaan. (Manka 2015.)

Palautuminen aiheena on ajankohtainen, sillä työelämässä on nykyään runsaasti vaatimuksia. Palautuminen mahdollistaa stressin aiheuttamien kielteisten vaikutusten katoamisen, jolloin stressioireetkin vähenevät. Palautumisessa yksilön vireys ja mieliala kohentuvat. Jos palautumista ei yksilöllä ole, vaarana on stressin kasaantuminen, hyvinvoinnin heikkeneminen ja lopulta päätyminen terveysongelmiin. (Mäkikangas ym. 2017, 127-128.)

Palautumista voi tapahtua työpäivän aikana tauoilla, mutta kunnon palautuminen on mahdollista vasta töiden jälkeen, vapailla ja lomilla. Lisäksi erilaiset toiminnot ja kokemukset auttavat palautumisessa. Esimerkiksi harrastus, liikunta ja vapaa-aika saavat ajatukset irti työstä. Palautuminen voi olla joko passiivista tai aktiivista. Passiivinen palautuminen on tietoisuutta ja helpotusta, kun työn vaatimukset jäävät pois. Aktiivisessa palautumisessa yksilö tietoisesti tekee jotakin vapaa-ajalla, jotta palautuisi töistä. Palautuminen riippuu tuen määrästä terveydessä ja hyvinvoinnissa, sillä voimavarat työssä mahdollistavat vaatimusten säätelyn. (Mäkikangas ym. 2017, 130-132.)

Palautuminen edellyttää riittävän pitkää lepoa öisin niin arkena kuin vapaalla. Palautumiseen liittyy kaksi erilaista näkökulmaa: fysiologinen ja psykologinen näkökulma. Fysiologisesti palautuminen on onnistunut, kun työntekijän elimistö on stressin aiheuttaman viriämisen jälkeen palautunut takaisin normaalille tasolle. Psykologisen näkökulman mukaan työntekijä itse kokee olevansa kykenevä jatkamaan työtään. Palautuminen nähdäänkin suorana yhteytenä työhyvinvointiin. (Manka 2015.)

Töissä tai kotona voi esiintyä seikkoja, jotka haittaavat ja kuluttavat palautumisprosessia. Töissä sellaisia asioita voivat olla vuorotyö, kuormitus, kiire, vastuu ja vähäinen työn imu. Henkilö ei koe työtään tarpeeksi mielekkäänä ja mukaansa vievänä. Kotoa löytyviä syitä palautumisen estämiselle ovat esimerkiksi ikääntyminen, perhetilanne, vapaa-ajan määrä ja sen laatu sekä uni. Töissä on kuitenkin melko vaikeaa päästä itse vaikuttamaan jokaiseen edellä mainittuun asiaan, sillä esimerkiksi muutostilanteet vaikuttavat paljon kuormituksen ja kiireen määrään. Asioita, joihin yksilö ei itse pysty vaikuttamaan, tulisi miettiä mitkä työn ja sen ulkopuoliset voimavarat edistäisivät palautumista. (Manka 2015.)

Palautuminen on tärkeää, jotta stressistä eroon pääseminen on mahdollista. Toppinen-Tanner ym. (2012, 78) mieltävät palautumisen olevan sitä, että ihminen kokee itsensä fyysisesti ja psyykkisesti valmiiksi jatkamaan töitä. Tällöin myös kuluneet voimavarat yksilöllä ovat palautuneet aiemmalle tasolle. Palautuminen edistää voimavaroja töissä, jolloin yksilöllä on voimia kohdata uusia haasteita, tehdä aloitteita ja oppia uutta. Tärkeää olisikin se, että yksilö ehtisi palautumaan aiemmasta kuormituksesta ennen seuraavaa, jolloin terveys pysyisi normaalilla tasolla.

Psykologinen palautuminen on yksi olennaisimmista osista palautumisessa. Siihen kuuluvat neljä erilaista mekanismia, joita ovat irrottautuminen, rentoutuminen, tekemisen kontrollointi ja taitojen hallinta. Psykologinen palautuminen voi olla joko aktiivista tai passiivista. Se riippuu siitä, onko aikomuksena pysäyttää kuormitustilanne vai täydentää omia voimavaroja. Luetelluista neljästä mekanismista kaksi ensimmäistä ovat aktiivista palautumista ja viimeiset passiivista. Irrottautuminen on sitä, kun yksilö onnistuu olla tekemättä ja ajattelematta töitään. Rentoutuminen taas tuottaa hyvää mieltä ja sitä edistävät esimerkiksi lepo ja muut asiat, jotka ovat työstä vastakkaista. Kontrolloimalla yksilö voi tehdä itselleen mieluisia asioita. Sitä edistää se, että voi päättää omat vapaa-ajan toiminnot. Taitojen hallinnassa yksilö saa pystyvyyden tunteen, kun hän tekee haastavaa ja kokemuksia nostattavaa tekemistä. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 79-81.)

Päivittäisiä palautumisen keinoja voivat olla

- sopiva kuormitus
- tauot
- hyvä työn hallinta
- vapaa-ajan määrä ja laatu
- sekä mieluisa, vaihteleva ja erilainen tekeminen.

Palautumisen ollessa onnistunut, yksilön hyvinvointi ja toimintakyky parantunut pystyy työssä olemaan tyytyväinen, sitoutunut, oma-aloitteinen, aktiivinen sekä uuden oppimisen haluinen. (Toppinen-Tanner ym. 2012, 81.)

Vapaa-ajan palautumisesta on tehty kaksi ryhmää. Ensimmäinen näistä käsittelee velvollisuuksia, joihin liittyvät esimerkiksi töiden teko ja kodinhoito. Toinen ryhmä on palautumista edistävää toimintaa esimerkiksi television katselu, sosiaaliset tekijät ja liikunta. Toimintojen tulisi perustua yksilön omaan haluun ja mieltymyksiin, jotta palautuminen olisi mahdollista. Vapaa-ajan palautuminen toiminnallisen lisäksi voi olla kokemuksellista. Esimerkiksi irrottautuminen työstä ja rentoutuminen ovat tällaisia keinoja. Lisäksi kokemuksellisessa palautumisessa on tärkeää yksilön valinnanvapaus, mitä haluaa tehdä. Kokemukset ovat

yhteydessä onnistumiseen työstä ja palautumisen seurauksiin. Kuitenkin työasioiden vatvominen, joihin sisältyvät negatiiviset tunteet, estävät palautumista yksilön ollessa liian vi-  
rittäytyneessä tilassa. Työn ominaisuuksilla ja työoloilla on siis suuri merkitys palautumi-  
sessa. Esimerkiksi määrälliset vaatimukset eli aikapaine ja ylikuormitus haittaavat työstä  
palautumista. Vaarana on myös töiden kotiin vienti, työasioiden tunneperäinen vatvomi-  
nen ja työtehtävien kasautuminen. (Mäkikangas ym. 2017, 133-137.)

## 4 HAASTATTELUTUTKIMUS

### 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimushaastattelun tehtävänä on saada kerättyä tietoa haastateltavan ajatuksista, käsitteistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkija voi lähestyä haastattelua ja suunnata tiedonkeruunsa monella eri tavalla. Tutkimushaastattelun tarkoituksena on kuvata todellisia tapahtumia sekä kokemuksia, jonka jälkeen tutkija pyrkii selventämään haastattelun käsitettä. Se on keskustelua, jolla on ennalta määritelty tarkoitus, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41-42.)

Tutkimusaihe oli alussa selvillä hyvin nopeasti. Aiheeksi muodostui stressi esimiestyössä. Stressi aiheena oli kiinnostanut jo opintojen aikana ja saadusta kokemuksesta työelämästä. Mielenkiinto esimiestyötä kohtaan syntyi opintojen varrella, jolloin tuli halu yhdistää kaksi tärkeää aihetta tutkimustyöksi. Tutkijalla oli näiden lisäksi myös tavoite oppia ja kasvattaa omaa ymmärrystä aiheesta tulevaa työelämäänsä varten. Aiheen oli tärkeä myös olla ajankohtainen. Tutkija halusi rajata tutkimusaiheensa käsittelemään esimiesten stressiä Osuuskauppa Hämeenmaan nopean syömisen toimipaikoissa.

Aiheeseen lähdettiin tutustumaan aiempien opinnäytetöiden, sähköisten lähteiden, artikkeleiden, lähdeoteksien ja väitöskirjojen avulla. Niiden pohjalta muodostuivat haastattelukysymyksille viisi erilaista teemaa: stressi ja sen määritelmä, stressin vaikutukset, pitkittynyt stressi ja työuupumus, sisäinen motivaatio ja resilienssikyky sekä stressinhallintakeinot ja palautuminen (Liite 1). Aiheista löytyi paljon erilaista materiaalia.

Alussa joutui pohtimaan, miten saa yhdistettyä hankitun tiedon teoriaan ja sitä kautta haastatteluista saatuun tutkimusaineistoon. Lisäksi pohtimista aiheutti tutkimusaineistojen käyttäminen tutkimuskysymyksissä eli miten niihin pystyy vastaamaan. Tutkimuskysymys ja sen jatkokysymykset laadittiin valmistautumisvaiheessa, kun kerättiin tietoa aiheista ja muodostettiin teemat. Tutkimuskysymykseksi muodostui: miten stressi vaikuttaa esimiestyöskentelyyn ravintola-alalla. Aihe koettiin ajankohtaiseksi, sillä esimiehet kokevat ravintola-alalla jatkuvasti stressiä. Myös tämänhetkinen tilanne koronaan liittyen kasvattaa stressin määrää esimiestyössä.

Tutkimuksen valmisteluvaiheessa oli jo selvää, että haastattelu suoritettaisiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua eli teemahaastattelua, sillä tavoitteena oli saada luotettavaa tietoa tutkimusongelmaan ja keskustelua ennalta päätetyistä teemoista. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltaville kysymysten muoto on kaikille sama, mutta vastauksia ei ole kuitenkaan rajattu vastausvaihtoehtoihin eli haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin.

Teemahaastattelu valittiin siksi, että saatiin haastattelu kohdennettua tiettyihin teemoihin, joista keskusteltiin. (Hirsjärvi ym. 2015, 47.)

Tutkimushaastatteluun osallistui kuusi esimiestä eri nopean syömisen toimipaikoilta Osuuskauppa Hämeenmaalta. Haastateltavista neljä toimivat yksiköissään vuoropäällikkönä, yksi apulaisravintolapäällikkönä ja yksi ravintolapäällikkönä. Haastateltavat olivat kaikki naisia, joille oli esimieskokemusta Hämeenmaalla kertynyt kolmesta vuodesta noin kymmeneen vuoteen asti.

Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten käsityksiä stressistä ja miten he kokevat ja käsittelevät sitä erilaisissa tilanteissa työelämässä. Haastateltavilta oli ennakkoon suullisesti kysytty halukkuutta osallistua haastattelututkimukseen, jolloin kerrottiin tutkimuksen aihe, sen tarkoitus ja tavoitteet. Samalla myös lyhyesti mainittiin haastattelun teemat aiheittain ja sovittiin sopiva ajankohta haastattelulle. Kaksi haastateltavista halusivat vastata haastatteluun sähköpostitse kiireisten aikataulujensa vuoksi, jolloin kysymykset teemoittain lähetettiin heille ja vastausaikaa oli noin viikko. Loput haastateltavat haastateltiin rauhallisessa miljöössä erikseen sovitussa tapaamispaikoissa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Teemahaastattelut pidettiin heinä- ja elokuun aikana 2020.

Haastattelun tarkoituksena oli saada haastateltavilta spontaaneja ja ensimmäisenä mieleen tulevia asioita sekä ajatuksia, jotta välttyttäisiin oppikirjamaisilta vastauksilta. Haastattelututkimuksella haluttiin kerätä esimiesten omia kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Haastatteluista vastaukset kerättiin muistiinpanoja tehden, jolloin haastatteliija sai kirjoitettua suoraan myös suoria lainauksia mielenkiintoisista vastauksista. Poikkeuksena olivat kaksi sähköpostihaastattelua, jolloin tulostettiin haastateltavien lähettämät vastaukset tietokoneelta. Muistiinpanoja haastatteluista kertyi 15 sivua. Tämän jälkeen vastaukset koottiin teemoittain, jolloin oli helpompi analysoida saatuja vastauksia teema ja kysymys kerrallaan. Yhteensä muistiinpanoja kertyi 38 sivua sisältäen analysoinnit.

## 4.2 Tulokset stressin määritelmästä

Haastateltavista usea kokee paineen ja lamaantumisen liittyvän osaksi stressiä. Stressi mielletään paineeksi, aikataulutukseksi, fyysiseksi ja psyykkiseksi mielentilaksi, joka voi näkyä ihmisen kehossa sekä mielessä. Osa haastateltavista kokevat stressin fyysisesti, jolloin heillä on ruokahaluttomuutta ja univaikeuksia. Psyykkisesti stressi näkyy heissä haluttomuutena tehdä mitään ja omissa oloissa olemisena.

*Painetta, aikataulua, fyysinen ja psyykkinen mielentila. Se voi näkyä kehossa ja mielessä.*

Jos stressiä on liikaa, alkaa se näkymään negatiivisesti kehossa, mielessä ja käyttäytymisessä. Stressi koetaan olevan reaktio ja tunne siitä, ettei jaksata tai ole riittävästi voimavaroja tehdä kaikkea, mitä odotetaan ja vaaditaan töissä. Aika ja voimavarat ei riitä kaikkien työtehtävien hoitamiseen tämänhetkisillä resursseilla. Stressissä helposti myös unohtelee asioita eikä pysty keskittymään kunnolla.

*Kun syntyy liikaa painetta ja kuormitusta, tulee stressiä.*

Stressi koetaan sekä hyvänä että huonona. Hyvä stressi mielletään toimeenpanevana asiana, jolloin pääsee parempiin tuloksiin. Eräs haastateltava tarvitsee hyvää stressiä, jotta menestyminen olisi hänellä mahdollista työelämässä.

*Tiettyyn tasoon asti toimeenpaneva asia, jos stressiä on liikaa, se lamaannuttaa.*

Stressiä haastateltavat kokevat silloin, kun heillä on paljon asioita yhtäaikaista töissä. Myös se, että eteen tulee uusi opetettava asia, aiheuttaa osalle vastanneista stressiä. Vähäinen stressi, joka ei muodostu pitkäaikaseksi, laittaa työskentelemään tavoitteellisesti. Liikaa stressiä ollessa ei saa mitään aikaseksi eli se toimii lamaannuttavana tekijänä.

*Stressi muodostuu uuden asian tai tilanteen kunniallisen hoitamisen paineesta, tekeekö varmasti oikein loukkaamatta muita.*

Haastateltavilla on stressistä sekä hyviä että huonoja kokemuksia, mutta pääasiassa mielen tulevat huonot eli negatiiviset asiat. Eräs haastateltava toteaa olevansa stressaavaa tyyppiä. Hänen mielestään stressi on niin kauan hyvää, kun sen pystyy itse käsittelemään. Osa haastateltavista eivät koe helposti stressiä ja eräs mainitsikin stressikokemuksiansa opiskelua ajoilta, joista aikaa on vierähtänyt.

*Olen kokenut stressiä koulussa, jolloin oli paljon asioita yhtäaikaista käsiteltävänä.*

Stressikokemukset töissä liittyvät aikatauluihin, aikatauluttamiseen ja niistä tulevaan paineeseen. Paineita ja stressiä synnyttää ajan puutteellisuus töissä, jolloin asiat kasaantuvat. Työvuorossa voi tulla vastaan myös erillisiä yllättäviä töitä, joille ei ole työvuorossa suunniteltuna erillistä aikaa.

*Aikataulut, aikataulut, aikaan ja työn määrään käytettävissä oleva aika, tiedon määrä, olennaisen löytäminen tiedosta. Kuitenkin on tärkeää muistaa, ettei kaikkeen voi itse vaikuttaa.*

*Välillä joo. Etenkin, kun on jatkuvasti liian vähän henkilökuntaa vuorossa ja tietyt taustahommat pitäisi ehtiä tekemään ilman erillistä aikaa.*



Esimiehet kokevat pääasiassa ajan olevan eniten stressaava tekijä töissä, mutta myös kiire ja siitä johtuva asioiden kasaantuminen synnyttävät stressiä. Lisäksi vähäinen määrä henkilökuntaa töissä aiheuttaa stressiä, kun hoidettavien asioiden määrä vain kasvaa. Työstä tekee stressaavaa myös sen ennalta-arvaamattomuus, sillä laitteiden hajoaminen, sairaslomat ja teknilliset ongelmat ovat asioita, joihin ei pysty varautumaan. Päällikön sijaisena toimiminen aiheuttaa stressiä, jolloin vastuun määrä kasvaa. Haastateltavat kuitenkin haluavat oppia uutta ja ottavat mielellään asioista selvää, vaikka stressiä syntyisikin tilanteesta. Vastuun puute kuitenkin haittaa työskentelyä, sillä kaikki päätökset he joutuvat hyväksyttämään korkeammalla esimiehellä. Tämä synnyttää vain lisästressiä, joka käy raskaaksi.

Haastateltavat mieltävät positiiviseksi stressiksi aikataulut ja paineet. Tietyissä aikapaineissa tehtävät asiat synnyttävät onnistumisen tunnetta, kun tehtävä on saavutettu päätökseen. Tehokas suorittaminen esimerkiksi työvuoron tehtävissä tuo myös onnistumisen tunnetta.

*Aikataulu ja paine, joista tulee hyvä ja onnistunut tunne asian saavutettua.*

Positiivista stressiä on esiintymisen esimerkiksi palaverissa tai oman mielipiteen tai kehitysidean esittämisenä korkeammalle esimiehelle. Tällöin keho reagoi, jolloin hikoiluttaa, puna nousee kasvoille ja puhe kiihtyy. Tilanteen jälkeen on onnellinen ja hyvä olo.

Moni haastateltava mainitsi kiireisen viikonlopun osaksi positiivista stressiä. Tällöin he tiedostavat, ettei kyseinen paineita tuova kiiretilanne ole jatkuvaa. Sen takia esimiehet mieltävät hetkellisen kiireen hyväksi stressiksi.

*Esimerkiksi kiireinen viikonloppu on välillä positiivista stressiä, sillä se on sopivasti räväkkää, purkautuu adrenaliinia ja työporukan kesken on hyvä tekemisen fiilis.*

Yleisin vastaus negatiivisesta stressistä oli aikatauluttamiseen liittyvää. Osa kokeekin kiireen myös kuuluvan negatiiviseen stressiin, sillä jatkuva kiire vähäisellä henkilöstöllä synnyttää huonolaatuista stressiä. Jos työpäivän aikataulu on liian tiukka, jäävät asiat pyörimään. Tällainen tilanne synnyttää myös negatiivista stressiä, kun esimiehen tulee löytää erillistä aikaa hoidettaville asioille.

*Asiat jäävät pyörimään, eikä välttämättä saa vastauksia haluamiinsa asioihin.*

*Jatkuvaa kiirettä liian pienellä porukalla. Tekemistä suorittavaa työtä on lisäksi enemmän kuin mitä on ajallisesti mahdollista hoitaa. Jos jatkuvasti liikaa hommaa, ei oikein voi edes siirtää seuraavaan vuoroon, koska siellä odottavat sen päivän hommat.*

Lisäksi negatiivista stressiä synnyttävät ikävät henkilösuhteet esimerkiksi esimiesten välillä, jotka lisäkuormittavat henkistä hyvinvointia työpaikalla. Myös sairaspoissaolot tuovat ikävää stressiä, jos on vaikeus saada työntekijöitä paikkaamaan kyseisiä vuoroja. Negatiivinen stressi purkautuu esimiehillä ärsyyntymisenä oman pään sisällä, joka laskee heidän tehokkuuttaan työssä.

Eniten esimiehillä synnyttävät stressiä sellaiset tilanteet, jotka liittyvät aikataulutukseen, kiireeseen ja äkillisiin sekä yllättäviin tilanteisiin. Esimiehet mainitsivat äkillisistä tilanteista esimerkiksi teknilliset viat, tämänhetkisen poikkeusajan, sairaspoissaolot ja laitteiden rikkoutumiset.

*Aikataulutus, delegointi, muutostilanteet ja hektisyys.*

*Kaikki, mitä ei ole suunnitellut. Eniten stressiä synnyttävät sairaspoissaolot, tekniset ja laiteviat sekä tämä poikkeusaika.*

Osalle esimiehistä stressiä syntyy paineesta, jota tulee ylemmältä esimiestaholta. Eräs vastaajista kokee saavansa esimerkiksi epäselviä ohjeita, jonka takia vastuu asioiden hoitamisesta on yksin hänen. Haastateltava toivoisikin parempaa ja tarkempaa ohjeistusta asioihin sekä yritystason perehdytysmateriaaleja käyttöönsä.

Lähes jokainen haastateltavista kokee jonkinlaista stressiä päivittäin. Päivittäin koettu stressi ei heidän mukaansa kuitenkaan ole välttämättä negatiivista. Vain kaksi haastateltavista kokevat stressiä kausittain.

*Säännöllisen epäsäännöllisesti. Enemmän silloin, kun lapsi oli pienempi ja hänet oli haettava ennakkoon sovittuun aikaan. Jos olikin kiirettä/yllättävää ja olisi pitänyt verryttää päivää.*

*Koko ajan, mutta ei koko ajan ole huonoa stressiä.*

#### 4.3 Esimiesten stressivaikutusten tulokset

Jokainen haastateltavista luetteli stressin vaikutuksista lähinnä fyysisiä henkisten sijaan. Stressillä on iso vaikutus ihmisen lepoon ja unen laatuun, jolloin saattaa ilmaantua väsymystä. Näistä voi seurata uniongelmia, jotka vaikeuttavat rentoutumista ja nukahtamista.

*Vaikutukset lepoon, uneen, liikaa ajatuksia päässä, rentoutumisvaikeus.*

*Uniongelmat, ei pysty rauhoittumaan.*

Monen haastateltavan mielestä stressin vaikutuksista tulee ensimmäisenä mieleen vain negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi ärtyneisyys ja ikävät ajatukset asioista sekä tilanteista

ovat negatiivisia stressin vaikutuksia. Kehossa tapahtuvaa vaikutusta on esimerkiksi korkea verenpaine, jolla on elinikää lyhentävä vaikutus. Eräs haastateltava kuitenkin toteaa tarvitsevansa stressiä, sillä ilman sitä hän ei saisi hoidettua asioita ajoissa.

*Fyysisistä unettomuus herää mieleen, ei löydy myöskään voimavaroja muuhun elämään.*

### **Positiivisen ja negatiivisen stressin vaikutukset**

Haastateltavat kokevat positiivisen stressin vaikuttavan parempaan jaksamiseen töissä, jolloin energiavarastot ovat hyvät. Kun töissä jaksaa paremmin, lisääntyvät myös motivaatio ja onnistumisen ilo.

*Lisää energiatasoja, motivaatio kasvaa.*

*Hyvä mieli, tekemisen tuoma hyvä fiilis.*

Positiivinen stressikokemus vaikuttaa mieleen, jonka seurauksena on iloinen ja työn tekeminen herättää hyvää tunnetta. Positiivisen stressikokemuksen tuoma iloinen ja euforinen tunne vaikuttaa pitkään mielessä sekä kehossa.

*Adrenaliinipiikki, joka kantaa yllättävän pitkään ja tuo hyvää mieltä kauankin jälkikäteen.*

*Potkii eteenpäin, kannustaa, hektisyys.*

Jokaisessa vastauksessa esiintyi sana ärtyneisyys liittyen negatiivisen stressin vaikutuksiin. Haastateltavien luettelemat asiat negatiivisista stressivaikutuksista liittyivät mieleen ja käyttäytymiseen. Ainoa asia, joka liittyi kehoon, oli erään haastateltavan vastaus unettomuudesta.

Turhautuminen, jolloin keskittyminen ei riitä, vetäytyminen omiin oloihin, unohtelu ja huono keskittymiskyky olivat käyttäytymiseen viittaavia negatiivisia asioita. Esimerkiksi ollessa pitkä työpäivä takana alkaa helpommin unohtelemaan asioita ja keskittymiskyky huononee, jolloin ei enää saa asioita laadullisesti aikaiseksi.

*Jää jatkuva ärtyneisyys, uupumus.*

*Lamaannuttavaa, keskittymiskyky heikkenee esimerkiksi pitkä työpäivä.*

*Ärtymys, unettomuus ja unohtelu.*

Esimiesten oli selvästi haastavaa erottaa oireet vaikutuksista, sillä kaksi haastateltavista eivät osanneet sanoa näiden kahden käsitteen eroavaisuuksia. Lisäksi yhden haastateltavan mielestä niillä kahdella sanalla ei ole eroa.

Toinen puoli esimiehistä käsitti stressivaikutusten tulevan pidemmällä tähtäimellä, jolloin niillä on pysyvämpiä vaikutuksiakin ihmisen mieleen, kehoon ja käyttäytymiseen. Oireet ovat siis lyhytaikaisia ja hetkellisiä muutoksia ihmisessä.

*Oire on selkeä oire, vaikutukset tulee pidemmällä tähtäimellä.*

*Vaikutukset ovat mielestäni pidempiaikaisia. Niistä voi seurata uupumus.*

### **Stressivaikutukset esimiestyöskentelyyn**

Tässäkin kohtaa puolet haastateltavista esimiehistä lähtivät miettimään vastauksiaan positiivisen ja negatiivisen stressin kautta. Positiivisen stressin avulla pääsee asioissa tehokkaasti eteenpäin jäämättä liiaksi saman asian pariin. Eräs esimies totesikin positiivisen stressin lisäävän työn imua.

Ihmisissä näkee paremmin myös kehitystä stressin ollessa positiivista, sillä negatiivinen stressi estää näkemästä hyviä asioita. Lisäksi positiivinen stressi auttaa jaksamaan, jolloin kykenee luomaan työyhteisössä yhteishenkeä ja kannustamaan työntekijöitä työssään.

*Positiivinen stressi lisää työn imua.*

Negatiivinen stressi vaikuttaa ikävästi esimiestoimintaan, jos siitä tulee näkyvää. Esimerkiksi lyhytpinnaisuus, oman esimerkin kautta johtaminen ja ärtymys ovat ikäviä vaikutuksia esimiestoiminnassa. Nämä asiat vaikuttavat esimiesten mielestä myös työilmapiiriin, sillä yhteishenki kärsii tällaisista asioista.

*Oman jaksamisen kautta, sillä jossain kohtaa alkaa näkymään ulospäin esimerkiksi esimerkillinen toiminta vähenee.*

Negatiivinen stressi heikentää henkistä ja fyysistä jaksamista töissä, jolloin työn ilo häviää. Keskittymiskyky ja unohtelu olivat tässäkin kohtaa toistuvia vastauksi. Pahimmillaan stressin takia ei pysty keskittymään olennaiseen. Myös asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisesta tulee hankalaa.

*Lyhytpinnaisuus, vertaistuen kysyminen kollegoilta, sillä itse saatan jäädä jumiin yhteen ratkaisumalliin.*

Esimiehen kokemalla stressillä voi olla vaikutuksia myös organisaatiotasolle. Haastateltavat esimiehet kokivat vaikutusten voivan olla sekä positiivisia että negatiivisia. Stressin ollessa hyvälaatuista ja eteenpäin vievää, voi se patistaa parempiin tuloksiin sekä ideointiin työyhteisössä. Tällöin kehitykset ovat mahdollisia toiminnassa. Kuitenkin stressin ollessa huonoa, eivät yksikön tavoitteet tule tuetuiksi tai saavutetuiksi.

*Tuloksellista vaikutusta, jolloin resursseja ja voimavaroja hukkuu.*

Kuitenkin suurin osa haastateltavista kokivat stressin vaikuttavan negatiivisesti organisaation toimintaan. Esimiesten mielestä stressi vaikuttaa etenkin työilmapiiriin, jolloin henkilösuhteet eivät toimi työyhteisössä. Tällöin työn mukavuus kärsii, kun työntekijät ja esimiehet eivät tule toimeen keskenään. Lisäksi epäjohdonmukainen johtaminen voi olla seurausta liiallisesta stressistä. Erilaisia muita vaikutuksia ovat sairaslomat, vuorotteluvapaat, huonontunut työtyytyväisyys ja esimiehen oma jaksaminen.

*Jos oma paha olo näkyy henkilökunnalle, heille tulee epätoivoinen olo. Esimerkiksi eivät uskalla kertoa epäkohdista tai niihin jäädään kiinni. Jatkuva venyminen kuluttaa henkilökuntaa ja päälliköitä, jolloin hauskuus katoaa, joka voi näkyä myös asiakkaalle.*

#### 4.4 Tulokset pitkittyneestä stressistä ja työuupumuksesta

Haastateltavat esimiehet kokivat pitkittyneen stressin olevan kestoltaan määrittelemättömää, jolloin palautuminen on hankalaa vapaalla. Lyhytaikaisessa stressitilassa yksilö tiedostaa, että kyseinen stressaava tilanne on vain väliaikaista. Tällöin lyhytaikainen stressitilanne ei myöskään vaikuta yksilöön tilanteen jälkeen, vaan yksilö kykenee jatkamaan töitensä eteenpäin. Pitkäaikainen stressi ei siis lopu tilanteen päätyttyä, vaan vaikuttaa negatiivisesti yksilöön myöhemminkin.

*Lyhytaikainen auttaa suorittamaan asioita ajoissa ja aikatauluttamaan ajankäyttöä. Hetkellisesti voi tuntua, että kaikki kaatuu päälle, mutta yleensä siitä seuraa hyvän olon tunne ”minä tein sen”. Pitkäaikaisesta seuraa huonoa oloa ja saamattomuutta, koska tuntuu, ettei mikään riitä.*

*Pitkittänyt jatkuu pidempään, vaikuttaa laajemmin elämään myös vapaa-ajalla. Stressi ei lopu tilanteen loputtua ja alkaa etsimään uusia stressin aiheita.*

Usean esimiehen mielestä stressi on silloin pitkittänyt, kun se ei helpota vapailla tai lomalla. Tällaisessa tilanteessa myös palautuminen koetaan olevan hankalaa, sillä työasiat ovat ajatuksissa ja aiheuttavat esimiehille huonoa oloa. Pahimmillaan seurauksena voi olla negatiiviset vaikutukset kotona ja perheessä.

Vain yksi haastateltava kuudesta ei ole kokenut esimiestoiminnassa pitkittänyt stressiä. Suurin osa muista esimiehistä on kokenut ainakin ajoittaista pitkittänyt stressiä. Esimerkiksi eräs esimies on kokenut pitkittänyt stressiä päällikön vaihtuessa. Kyseinen tapahduma toi hänelle epävarmuutta omaan asemaansa liittyen ja pelkoa, ettei hänen osaamistaan arvostettaisi uuden päällikön toimesta

Pitkittynyt stressi vaikuttaa eri tavoin haastateltavien esimiesten työskentelytapoihin esimiestyössä. Suurimpana vaikutuksena he kokevat, että työn innostavuus ja positiivisuus vähenevät. Näiden seurauksena he eivät koe kykenevänsä johtamaan tai työskentelemään esimerkillisesti, jolloin vaikutukset saattavat johtaa huonoihin tuloksiin toiminnassa.

*Esimerkillisyys, innostavuus, positiivinen fiilis, päätöksen teko ja tuen tarve.*

*Pidemmällä aikavälillä ei pysty olemaan hyvä esimies, ei työt innosta, puuttuu esimerkillinen johtaminen ja asioiden hoito kärsii.*

Pitkittyneessä stressissä esimiehet eivät kykene laadullisiin päätösten tekoihin etenkin, jos asia on äkillinen ja siihen tarvitsisi välittömän reagoinnin. Ahdistuneena, väsyneenä ja ärtyneenä ei esimies pysty tai halua olla aloitekykyinen. Kaikki voimat menevät yrittämiseen suoriutua rutiinihommista, jolloin myös innostus ja motivaatio kehitysideoille katoavat. Esimiehet kokevat, ettei heillä ole annettavaa. Tämä voi johtaa pahimmillaan myös tietynlaiseen välinpitämättömyyteen. Osa haastateltavista ovat kuitenkin oppineet vuosien saatossa olemaan itselleen armollisempia, jolloin he ovat välttyneet pitkittyneeltä stressiltä.

*Itsellä pitkittynyt stressi johti työuupumukseen. Vasta uupumuksen myötä tuli tietyllä tavalla täydellinen välinpitämättömyys, jolloin ei enää jaksanut edes stressata tai välittää.*

Haastatellut esimiehet käsittävät työuupumuksen olevan pitkittyneen stressin seurausta. Työuupumukseen voi johtaa esimerkiksi uskaltamattomuus delegoida työtehtäviä muille. Kiltin luonteen omaava tekee tehtävät itse. Lisäksi se, ettei asioihin puututa tarpeeksi ajoissa, voi johtaa pahimmassa tapauksessa uupumukseen.

Työuupumuksessa ei välttämättä erota oikeaa väärästä, jolloin antaa muiden kohdella itseään huonosti. Näkymättömyyden tunne, välinpitämättömyys ja se, ettei jaksaa enää edes stressata, ovat esimiesten mukaan tyypillisiä työuupumuksen merkkejä. Tällöin ei enää auta keskustelut ammatti-ihmisen kanssa, vaan toipuminen vaatii aikaa ja jopa työpaikan vaihtoa. Eräs esimies kuitenkin pohti, onko työuupumus välttämättä mahdollinen, jos muut elämän osa-alueet ovat kunnossa.

*Työuupumus on seurausta pitkittyneestä stressistä.*

*Ehkä juurikin se välinpitämättömyys, kun ei jaksaa enää edes stressata.*

Toimet, joita esimiehet tekevät tuntiensa pitkittyneen stressin tai uupumuksen oireita, jakautuivat melko paljon. Osa esimiehistä kokevat puhumisen esimiehelle tai kollegoille auttavan stressissä. Lisäksi työterveyshuollosta on merkittävää apua, jos henkilöt

työyhteisössä eivät kykene auttamaan tarpeeksi. On paljon kuitenkin itsestä kiinni, että osaa tunnistaa oireet itsessään ja hakea tarvittaessa itse apua. Tulisi miettiä, mitä itse voisi tehdä toisin ja tunnistaa se elämän osa-alue, joka aiheuttaa pitkittyneen stressin oireita.

*Ammattiapua pitää hakea ja siihen tulee ohjata. Työkavereiden tulee ilmoittaa heti, jos huomaa jossakussa oireita. Ainoa apu on ammattiapu.*

*Puhuminen omalle esimiehelle. Miettiä elämän osa-alueita, että voiko tehdä niissä jotain, löytää syy ja esimerkiksi muuttaa työmäärää.*

Muiden esimiesten antamat vastaukset liittyivät työaikaan ja -määrään. Heidän mukaansa selvien linjojen ja rajausten asettamisella töissä voidaan välttää pitkittyneen stressin tai työuupumuksen oireet. Merkityn työajan aikana pyritään hoitamaan annetut työtehtävät, jonka jälkeen ne joko delegoidaan jollekulle muulle tai jätetään seuraavalle päivälle. Töiden kotiin vieminen altistaa pitkittyneen stressin oireille. Pysähtymällä miettimään ja esimerkiksi toivomalla mahdollisuuksien mukaan vapaata tai lomaa saadaan tyhjennettyä mieli ja ajatukset töistä. Lisäksi joustaminen muilla elämän osa-alueilla, esimerkiksi harrastukset ja liikunta, voidaan välttää ylimääräistä stressiä töissä ollessa kiireistä.

*Uupumuksen jälkeen tein päätöksen, että jos tunnistan itsessäni oireita, vedän rajat siihen. En suostu joustamaan tunteja vuoroista, tulemaan vapaalta töihin. Pysin myös välttämään töiden viemistä kotiin.*

*Yritän nauttia arkisista, pikkuasioista töissä.*

#### 4.5 Esimiesten käsitykset sisäisestä motivaatiosta ja resilienssikyvystä

Sana motivaatio tarkoittaa esimiehille halua, sisäistä paloa ja asennetta jotakin asiaa kohtaan. Vain yhdelle haastatellulle esimiehelle motivaatio käsittää työstä saatavat palkkiot. Pääasiassa tekemistä kuitenkin ohjaavat sisäinen halu ja innostus. Motivaatio on myös halua oppia uutta sekä kiinnostusta ottaa vastuuta asioista. Motivaatioon kuuluu palautteen saaminen hyvänä ja rakentavana. Yksinkertaisimmillaan motivaatio on halua tehdä jotakin.

*Innostus, voima saa tekemään asioita parhaalla tavalla.*

*Eteenpäin ohjaava voima.*

Osa haastateltavista esimiehistä kokevat, etteivät he pääse vaikuttamaan tarpeeksi asioihin esimiehenä työpaikalla. Luvat asioihin tulee kysyä ylemmältä johdolta etenkin, jos päätökset koskevat suurempia asioita. Pääasiassa he kuitenkin kokevat autonomian

toteutuvan työssä. On myös paljon yksilöstä itsestään kiinni, kuinka paljon pääsee asioihin vaikuttamaan. Omalla motivaatiolla on vaikutusta.

*Voin vaikuttaa työvuoroihin listasuunnittelun avulla, työvuoroissa voin pyörittää henkilökuntaa sopiviin paikkoihin, suuriin päätöksiin ei ole valtuuksia esim. rekryt ja lomat.*

*Kyllä pystyn vaikuttamaan omien rajojeni puitteissa. Halu lähtee kuitenkin minusta itsestäni ja asiat aistitaan eri tavalla henkilöstä riippuen.*

Yhteenkuuluvuutta työyhteisössä voisi edistää kohottamalla yleistä työilmapiirin henkeä ja kannustamalla työntekijöitä esimerkiksi kiiretilanteissa. Lisäksi auttaminen, kuulumisten kysyminen ja vaihtaminen, yhteenkuuluvuuden parantaminen sekä asioista puhuminen koettiin tärkeiksi yhteenkuuluvuuden edistämisen keinoiksi. Suurimmaksi osaksi esimiehet kuitenkin kokevat, että heidän työyhteisössään yhteenkuuluvuus toteutuu hyvin.

*Joo pääsen vaikuttamaan. Pääsen avautumaan asioista kollegoilleni, sillä ihan kaikesta en työntekijöille puhu. Tällä tavoin saan parannettua yhteenkuuluvuutta ainakin esimiesten kesken. Tämä myös muokkaa omasta mielestäni sisäistä motivaatiotani.*

### **Sisäinen motivaatio ja stressi**

Sisäisesti motivoituneena yksilö pystyy sietämään paremmin stressiä. Yksilön omalla halulla, tahdolla ja mielenkiinnolla on siis vaikutusta stressin käsittelemiseen ja sen syntymiseen. Esimiesten mielestä, jos jokin asia ei huvita, näkyy se heti suhtautumisessa ja tekemisessä asiaa kohtaan.

Oma osaaminen, ammattitaito ja onnistumisen tuoma kokemus auttavat yksilöä sietämään paremmin stressiä. Tällöin ei läheskään niin helposti synny stressiä, kun sisäisesti motivoituneena suhtautuu asioihin positiivisemmalla asenteella. Kuitenkin asian ollessa motivaation ulkopuolella, lisääntyy stressialttius.

*Halua, tahtoa tehdä vaikuttavat omaan suhtautumiseeni asioihin eli ne pienentävät stressin mahdollisuutta.*

*Stressiä kestää paremmin motivoituneena, sillä se auttaa sietämään.*

Esimiehet pyrkivät selvittämään vieraan tehtävän tai vastoinkäymisen taustoja mahdollisimman hyvin. Asian käsittelemistä helpottaa, kun etenee asia kerrallaan. Tällöin pystyy välttämään myös ahdistuksen, sillä ei yritä löytää kaikkia vastauksia kerralla. Avun pyytäminen omilta kollegoilta tai korkeammalta esimieheltä koettiin tärkeäksi toimeksi. Priorisointi, rauhallisuus ja parhaansa yrittäminen ovat tärkeitä toimenpiteitä kohdatessa



esimerkiksi vastoinikäymisiä. Esimiehet näkevät vastoinikäymiset oppimista kasvattavana seikkana, jolloin itsensä kehittäminen toteutuu. Myöskään ei jää helposti vatvomaan asioita, kun pitää yllä positiivista asennetta tilanteen ajan.

*Kehittäminen, oppiminen, avun kysyminen ja yli asioista oppimisen kannalta.*

*Löytää hyviä puolia, mitä uutta voi antaa, ei jää murehtimaan. Jos uusi asia, niin koitan suoriutua siitä vaiheittain.*

Puutteelliset ohjeet, esimerkiksi korkeammalta esimieheltä, koetaan ikävänä asiana. Osa esimiehistä haluavat tietää ja ymmärtää asioiden tarkoitukset sekä merkitykset.

Käsite resilienssikyky koettiin vieraana ja haastavana, joka vaati käsitteen purkamista ennen kysymykseen vastaamista. Osan esimiesten mielestä resilienssikyky auttaa olemaan positiivinen ja näkemään asiat hyvinä, jolloin ei ole negatiivista ajattelua.

*Näen asiat positiivisessa valossa, asia kerrallaan eteenpäin.*

Monen mielestä resilienssikyky helpottaa stressiä ja jopa estää sen syntymistä. Kyvyn ei ainakaan koeta kasvattavan stressiä. Lisäksi stressaavasta tilanteesta yli pääseminen koetaan olevan helpompaa eikä asiaa mietitä enää jälkikäteen. Monen esimiehen mielestä myös resilienssikyky mahdollistaa taidot pysähtyä ja keskittyä asiaan, jolloin osaa paremmin myös ennakoita sekä jaotella omaa jaksamistaan.

*Suojamekanismi, laittaa asioita oikeaan mittasuhteeseen, ei kasvata stressiä.*

*Asiat eivät tunnu niin pahalta, pääsee yli asioista, keskittyminen asiaan eikä mieltä enää jälkikäteen.*

#### 4.6 Tulokset stressinhallintakeinoista ja palautumisesta

Puolet vastanneista pyrkivät hallitsemaan stressiä harrastusten avulla, jolloin pääsee eroon parhaiten ajatuksissa olevista työasioista. Työn vastapainon etsiminen, jolloin on pakko keskittyä itse tekemiseen, oli suurin syy harrastukselle. Harrastus koettiin fyysiseksi ja mielekkääksi tekemiseksi, esimerkiksi liikunta ja käsityöt.

Monelle haastateltavista puhuminen kotona tai töissä omalle esimiehelle auttaa hallitsemaan stressiä. Avoimuus koettiin tärkeänä piirteenä sekä luottamus, jota ilman olisi vaikea puhua vaikeistakin aiheista. Nousi myös esille huomio esimiehen itsetutkiskelun taidosta. Eräs esimies pyrkii hallitsemaan stressiänsä keskittymällä, pysähtymällä, priorisoimalla, lepäämällä ja olemalla välillä jopa itsekäs oman hyvinvointinsa suhteen. Hänellä esimerkiksi to do- listat auttavat tyhjentämään mielen ja helpottavat asioiden muistamista

paremmin. Lisäksi hän kokee tämän tavan auttavan nukahtamista, kun ei tarvitse miettiä asioita. Vain yksi haastateltavista koki terveellisten elämäntapojen helpottavan stressiä.

*Terveelliset elämäntavat, nukkuminen, liikunta ja ettei työ ole koko elämä.*

Puolet haastateltavista kokevat, että heillä on riittävästi vapaa-aikaa viikossa. Toinen puoli vastanneista taas kokevat vapaa-aikaa olevan vaihtelevasti, sillä välillä on ajanjaksoja töissä, ettei vapaa-ajalle jää aikaa. Muiden esimiesten sijaistamiset, yllättävät asiat töissä tai yksittäiset vapaapäivät työviikkoina haittaavat vapaa-ajan määrää esimiehillä.

Palautuminen haastateltaville tarkoittaa sitä, ettei työasiat pyörisi heidän mielissään. Eräs esimiehistä toteaa, että on tärkeää tiedostaa, ettei työ ole koko elämä. Tällöin myös palautuminen on hänelle mahdollista. Moni koki myös tärkeäksi sen, että saa tehdä vapaa-ajalla itselleen mielekästä tekemistä palautuakseen töistä.

*Virkistyminen, akkujen lataaminen.*

*Henkisesti ja fyysisesti palautuu töistä, saa tarpeeksi unta ja tekee itselleen kivoja asioita.*

Lepääminen, ulkoilu ja irtautuminen täysin työkuvioista olivat teemoja, jotka toistuivat monen esimiehen vastauksissa. Erityisen tärkeänä koettiin se, että työasiat saataisiin pois mielestä. Eräs esimies kokee pystyvänsä viettämään vapaa-aikaansa rauhassa vasta sitten, kun tietää hoitaneensa työasiat todella hyvin.

Jokainen esimies vie töitä ajoittain myös kotiinsa. Eräs vastaus nousi erityisesti esille. Sen mukaan työt viedään yleensä useammin kotiin mielessä kuin fyysisesti.

*Päällikkönä ollessa vein työt aina kotiin ja se oli täysin ”normaalia”.*

Eräs esimies pyrkii itse valitsemaan tai päättämään kotona sen hetken, jolloin töitä tehdään. Töiden teon ulkopuolisen ajan hän pyrkii olemaan ajattelematta työasioita kotona. Myös asian saaminen pois tehtävältä mahdollisimman nopeasti auttaa hallitsemaan esimiehen stressiä. Lisäksi asian delegointi jollekin toiselle esimiehelle töissä tai asiaan palaaminen vapaiden jälkeen vähentävät stressiä.

Osalle esimiehistä olisi tärkeää vapaapäivinänsä saada viettää hidas aamu, johon sisältyisi pitkät yöunet, hyvä ja maittava aamiainen sekä kiireettömyys. Jotkut esimiehet eivät halua vapaapäivästään liian ohjelmoitua ja toivovat myös aikaa olla yksin.

*Hidas aamu, olemista ja tekemistä sekä perheen kanssa että yksin, mahdollisuuksien mukaan ilman tiukkoja aikatauluja.*

*Aamiainen, hyvät unet, ei liian ohjelmoitua.*

Lisäksi liikunta, aika perheelle ja hyvin syöminen toistuivat monen vastauksissa. Eräille täydelliseen vapaapäivään kuuluisi myös se, että töissä olisivat asiat hyvin eikä sieltä soitettaisi.

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Teorian ja tutkimustulosten vertailu

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä esimiesten ajatuksia ja kokemuksia stressistä, sen vaikutuksista, pitkittyneestä stressistä ja työuupumuksesta sekä palautumisesta. Tutkimuskysymykset olivat teemoittain. Niiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman luotettavia ja spontaaneja vastauksia tutkittavilta. Tutkimuksessa tarkasteltiin, mitä stressi on, miten esimiehet kokevat sen, minkälaista stressiä on, millaisia vaikutuksia sillä on ja miten esimiehet kokevat palautumisen sekä stressinhallinnan. Lisäksi tutkija halusi tarkastella sisäistä motivaatiota ja resilienssikykyä, olisiko niillä jotain yhteyksiä esimiesten kokemuksiin stressistä.

Tutkimuksessa selvisi, että stressi on fyysistä ja psyykkistä. Sillä on vaikutuksia kehoon, mieleen ja käyttäytymiseen. Stressi voi olla sekä hyvää että huonoa, mutta tutkimuksen mukaan kokemukset stressistä ovat pääasiassa negatiivisia. Negatiiviseen suhtautumiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi aiemmat kokemukset ja käsitykset. Stressaava tilanne laukaisee reaktion kehossa, jonka oireita ovat paine, asioiden unohtelu, ärtyneisyys ja uni-vaikkeudet. Esimiesten mielestä stressin alaisena ei ole voimavaroja tehdä vaadittuja työtehtäviä ja liiallisena stressi lamaannuttaa. Mehiläisen (2020) mukaan stressi ei aina välttämättä ole haitallista. Yksilö kestää lyhytaikaista stressiä, joka saa tekemään parhaansa. Stressitilanteessa elimistö erittää stressihormonia, joka suojelee yksilöä stressaavan asian ylittämässä. Haitallinen stressi aiheuttaa erilaisia oireita, jotka pitkittyessään voivat olla terveydelle vaarallisia. Haitallisen stressin oireita voivat olla muun muassa päänsärky, ihottuma, vatsaoireet, jännittyneisyys ja masentuneisuus.

Jokainen tutkimuksen esimies kokee työnsä olevan stressaavaa. Stressiä heille pääasiassa aiheuttaa suuri työn määrä, jonka tekemiseen heille on annettuna liian vähän aikaa. Tällöin vaarana on asioiden kasaantuminen, kun ei ole aikaa hoitaa työvuorossa annettuja tehtäviä. Liiallinen työ määrä pakottaakin monet esimiehet viemään työt kotiinsa, joka estää heiltä vapaa-ajan. Syyinä työn suurelle määrälle ja siihen käytettävälle vähäiselle ajalle voi olla tehokkuus työpaikoilla. Työn ennalta-arvaamattomuus aiheuttaa myös stressiä. Tähän esimiehet mainitsivat liittyvän yllättävät muutokset, esimerkiksi sairaspöissaolot, irtisanoutumiset ja teknilliset viat. Työnantajalla on vastuu kiinnittää huomiota työpaikalla esimerkiksi työtehtävien mitoittamiseen ja työn suunnitteluun. On tunnistettava vaara- ja haittatekijät työpaikalla sekä arvioitava niiden merkitys terveydelle ja turvallisuudelle. Työnantajan tulisi huolehtia, ettei työ jatkuvasti liiallisena määränä kuormita esimiehiä. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Positiiviset stressikokemukset esimiehillä liittyivät tiettyssä paineessa ja aikataulussa tehtäviin asioihin, jotka suoritettua synnyttävät onnistumisen tunnetta. Pienet hoidettavat asiat tehokkaasti synnyttävät esimiehissä positiivista stressiä. Kiireinen viikonloppu töissä, josta purkautuu adrenaliinia elimistöön, miellettiin myös positiiviseksi stressikokemukseksi. Adrenaliini auttaakin suoriutumaan tehtävistä paremmin. Tehtävän jälkeen adrenaliinin ansiosta on hyvä olo. Huonot eli negatiiviset stressikokemukset liittyivät esimiehillä ikäviin henkilösuhteisiin, epätietoisuuteen, aikatauluihin ja jatkuvaan kiireeseen liian pienellä henkilöstön määrällä. Esimerkiksi sairastapaukset ja vaikeus saada työntekijöitä tarvittaviin vuoroihin aiheuttavat negatiivista stressiä.

Negatiivinen stressi näkyy esimiehissä ärsyntyneenä ja tehokkuuden laskemisena. Huono stressi (distressi) kuluttaa voimavaroja ja pahimmillaan johtaa uupumukseen. Hyvä stressi (eustressi) parhaimmillaan antaa energiaa ja iloa tekemiseen, vaikka siitä aiheutuisi painetta. Kielteistä stressiä lisäävät nopeat ja ennakoimattomat muutokset työelämässä. Muutokset koetaan yksilöllisesti ja kokemuksiin vaikuttavat persoonallisuus sekä tapa reagoida muutoksiin. Positiivisessa stressissä yksilö nauttii työstänsä koetun paineen tunteen vuoksi. Stressikokemuksessa voivat vaihdella positiiviset ja negatiiviset tunteet tai niitä voi esiintyä samanaikaisesti. (Heikkilä, Tikkamäki, Rytövuori, Ainasoja & Oksman 2016, 7-9.)

Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet mieltävät stressivaikutukset liittyvän kehoon, mieleen ja käyttäytymiseen. Stressivaikutukset ovat pidempiaikaisia sekä pysyvämpiä verrattuna stressioireisiin. Stressi vaikuttaa esimerkiksi uneen ja lepoon, rentoutumiseen, mielialaan sekä ajatteluun. Vaikutukset miellettiin olevan enemmän negatiivisia kuin positiivisia asioita. Stressin vaikutukset esimiestyöskentelyyn koettiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Hyvä stressi auttaa pääsemään asioissa eteenpäin, auttaa jaksamaan ja lisää työn imua. Negatiivinen puolestaan vaikuttaa esimiesten keskittymiskykyyn, muistiin, esimerkiksi toimintaan ja mielialaan. Organisaatiotasolla positiivinen stressi voi patistaa parempiin tuloksiin ja ideointiin. Huonossa stressissä eivät tavoitteet toteudu sekä tulokset, resurssit ja voimavarat kärsivät. Vaikutuksina ovat sairaslomat, työilmapiirin ja johtamisen kärsiminen sekä työtyytyväisyyden huonontuminen. (Työterveyslaitos 2020.)

Lyhytaikainen stressi eroaa pitkittyneestä siten, että se auttaa suoriutumaan asioista paremmin. Pitkäaikainen stressi on kestoaltaan määrittelemätöntä, siitä seuraa huonoa oloa ja vaikuttaa laajemmin elämän eri osa-alueilla. Esimiehet kokivat, etteivät pysty palautumaan pitkittyneessä stressissä, jolloin on stressaantunut myös vapaa-ajalla. Suurin osa esimiehistä on kokenut pitkittyntä stressiä työssään. Esimiesten on vaikeaa toimia esimerkkinä työyhteisössä. He eivät koe kykenevänsä toimimaan innostavasti ja positiivisesti

tai tekemään laadukkaita päätöksiä. Pitkittynyt stressi myös kasvattaa heidän epävarmuuttaan työssä ja herättää riittämättömyyden tunnetta. Kaikki energia menee siihen, että he yrittävät suoriutua rutiininomaisista työtehtävistä. Manka (2012, 16-17) toteaa liiallisella stressillä olevan negatiivisia seurauksia, jotka pahimmillaan heikentävät yksilön ammatillista itsetuntoa. Pitkittynyttä työstressiä syntyy, kun työ koetaan liian vaativaksi sekä vähän palkitsevaksi, jolloin yksilö ei pääse vaikuttamaan omaan työhönsä.

Työuupumus koettiin olevan seurausta pitkittyneelle stressille. Työuupumuksessa yksilö on välinpitämätön, jolloin hän ei enää jaksa yrittää tai stressata. Esimiesten mukaan työuupumukseen auttavat vain aika ja toipuminen. Tuntiessaan pitkittyneen stressin tai työuupumuksen oireita työssään esimiehet pyrkivät pääasiassa puhumaan tuntemuksistaan jollekin työpaikalla. Myös selvien rajojen asettamisella he pystyvät säätelemään esimerkiksi työaikaa tai -määrää, jolloin välttyvät työuupumukselta. Lisäksi he pyrkivät antamaan itselleen armoa muilla elämän osa-alueilla, jos töissä on kiireisiä ajanjaksoja. Työuupumus on yhdistelmä kyvyttömyyttä, haluttomuutta ja voimattomuutta, jotka haittaavat suoriutumista työstä. Työuupumuksen vallitsevin oire on jatkuva väsymys, joka ei hellitä vapaallaakaan. Työasiat tulevat kotiin, joka hankaloittaa jaksamista esimerkiksi kotitöissä tai harrastuksissa. (Ziemann 2019.)

Lähtökohtaisesti esimiehiä motivoi työssä heidän sisäinen tahtotilansa ja halunsa oppia uutta. Heitä ohjaa siis sisäinen motivaatio. Heille on kuitenkin myös tärkeää saada palkkioita tehdystä työstä eli myös ulkoinen motivaatio ohjaa heitä. Sisäiseen motivaatioon kuuluvat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Suurimmaksi osaksi esimiehet kokevat saavansa vaikuttaa itsenäisesti asioihin esimerkiksi työvuorolistojen suunnittelulla ja ohjaamalla työvuoroja. Yhteenkuuluvuutta he edistäisivät kohottamalla yleistä työilmapiiriä, auttamalla ja vaihtamalla kuulumisia työntekijöiden kanssa. Autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus muokkaavat esimiesten sisäisiä motivaatioita. Ristikankaiden (2013, 34) mielestä sisäinen motivaatio ennen kaikkea innostaa esimiestä. Siihen liittyy luontainen taipumus tehdä itselle tärkeitä asioita. Sen avulla saavutetaan omat tavoitteet, jolloin mielihyvä syntyy tekemisestä itsestään. Sisäisesti motivoitunut esimies haluaa organisoida yhteistyön ja kehittämisen avulla, on aidosti kiinnostunut ihmisistä ja heidän ajattelustaan sekä haluaa vaikuttaa asioihin.

Sisäisesti motivoituneena esimies sietää paremmin stressiä. Sisäinen motivaatio vaikuttaa esimiehillä heidän suhtautumiseensa asioihin, jolloin stressin mahdollisuus on pienempi. Vieraisissa tehtävissä tai vastoinkäymisissä esimiehet pyrkivät selvittämään kyseisen asian taustoja askel kerrallaan tai kysyvät apua kollegoiltaan. Tällöin he välttyvät turhalta

ahdistukselta eikä stressiä välttämättä synny. Vieraat tehtävät ja vastoinkäymiset he pyrkivät ottamaan kehittymisen ja oppimisen kautta.

Resilienssikyvyn avulla asiat nähdään positiivisessa valossa eivätkä asiat tunnu niin pahalta. Esimiesten mielestä asioista on helpompi päästä yli tämän kyvyn ansiosta. Lisäksi keskittyminen, asioiden jälkipuiminen ja pysähtyminen ovat resilienssikyvyille ominaista. Tilanteissa pystyy paremmin ennakoimaan ja jakamaan omaa jaksamistaan. Resilienssikyky on eräänlainen suojamekanismi, joka ei ainakaan kasvata stressiä. Resilienssi on selviytymis- ja sopeutumiskykyä yllättävissä muutostilanteissa. Se mahdollistaa välttämään hermoilua ja stressin tunteita. Siihen liittyvät oleellisesti ongelmanratkaisukyky, myönteinen asenne, voimavarojen tunnistaminen ja kyky pyytää sekä ottaa apua tarvittaessa vastaan. (Jalonen 2017.)

Stressiä esimiehet pyrkivät hallitsemaan niin fyysisillä kuin henkisillä tavoilla. Nukkuminen, liikunta ja harrastukset ovat työlle hyvää vastapainoa. Näiden avulla he saavat myös ajatuksensa pois työasioista. Erilaisia henkisiä keinoja ovat asioiden purkaminen puhumalla, pysähtyminen ja priorisoiminen, jolloin asioiden yli pääseminen helpottuu sekä stressi vähenee. Suurin osa esimiehistä kokee saavansa tarpeeksi vapaa-aikaa. Kuitenkin saattaa olla ajanjaksoja töiden takia, jolloin vapaa-ajan määrä jää minimiin. Suomen Mielenterveys ry (2020) käsittää stressinhallintakeinojen alkavan terveellisistä elämäntavoista. Säännöllinen syöminen, riittävä lepo, liikunta ja rentoutuminen ovat tärkeitä keinoja stressinhallinnassa. Lisäksi sosiaalinen tuki, tunteista puhuminen, positiivisuus, realistiset tavoitteet ja aikataulutus auttavat hallitsemaan stressiä. Yksilön tulisikin löytää omat toimivat keinonsa.

Palautuminen on sitä, etteivät työasiat pyöri mielessä vapaalla. Se on henkistä ja fyysistä tapahtumaa, jonka avulla saa paremmat voimavarat töihin. Esimiehille palautuminen tarkoittaa irtaantumista täysin työkuviosta, jolloin myös ajatukset ovat poissa mielestä. Palautumista kuitenkin välillä haastavat töiden vieminen kotiin, jolloin vapaa-aika kärsii. Tällöin esimiehet pyrkivät valitsemaan tietyn hetken vapaa-ajaltansa, jolloin työasioita on sallittua tehdä. Lisäksi pyrkimällä delegoimaan tai palaamaan työasiaan seuraavan kerran töissä, esimiehet yrittävät vähentää töiden määrää kotona. Suurin ongelma on kuitenkin siinä, että usein työasiat viedään ajatuksissa. Esimiesten täydelliset vapaapäivät sisältävätkin kaikkea muuta kuin töitä. Esimerkiksi hyvä aamiainen, pitkät yöunet, aika perheen kanssa, liikunta ja yksinolo ovat asioita, joita he haluavat vaalia vapaapäivänään.

Arkisilla keinoilla ja erilaisilla harjoituksilla pystytään vähentämään ja hallitsemaan stressiä. Asioista puhuminen läheisille ja avun pyytäminen koetaan tärkeiksi hallintakeinoiksi. Työperäistä stressiä pystytään vähentämään esimerkiksi lyhentämällä työaikaa ja -

taakkaa, muuttamalla työaikoja ja työn sisältöä sekä parantamalla yöunia. Ajatus- ja itse-tuntemusharjoitukset sekä voimavarojen arvioinnit auttavat myös stressinhallinnassa. Varmin ennaltaehkäisevä teko stressiä vastaan on ylläpitää terveellisiä elintapoja. Tällöin keho ja mieli toimivat oikein sekä palautuminen on mahdollista. (Tuovinen 2020.)

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa stressistä ja siihen liittyvistä erilaisista teemoista esimiestyössä ravintola-alalla. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mitä stressi on, minkälaista stressiä voi olla ja millaisia vaikutuksia stressillä on. Lisäksi selvitettiin, onko sisäisellä motivaatiolla ja resilienssikyvillä vaikutuksia stressiin sekä miten esimiehet kokevat stressistä palautumisen. Keskeisin tavoite oli löytää yleisimmät esimiestyössä esiintyvät stressitekijät, miten niitä käsitellään ja minkälaisia vaikutuksia stressillä on. Tutkimustulosten ja kerätyn teorian avulla voidaan vastata johdannossa luotuihin pää- ja alatutkimuskysymyksiin.

**Päätutkimuskysymys:** Miten stressi vaikuttaa esimiestyöskentelyyn ravintola-alalla?

Stressi voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti esimiestyöskentelyyn. Lyhytaikainen stressi mahdollistaa esimiehelle paremmat suoritukset työtehtävissä ja esimies pääsee asioissa tavoitteellisesti eteenpäin. Positiivinen stressi auttaa lisäksi jaksamaan paremmin, luomaan yhteishenkeä ja kannustamaan työntekijöitä heidän työssään. Lyhytaikainen stressi lisää myös työn imua, jolloin työ tuntuu mielekkäältä. Huono stressi vaikuttaa negatiivisesti esimiehen keskittymiskykyyn, päätöksiin, ideointiin ja luovuuteen. Liiallinen stressi alkaa näkymään esimiehen toiminnassa työpaikalla esimerkiksi esimerkillisen toiminnan vähenemisenä. Tällöin stressi vaikuttaa negatiivisesti myös ilmapiiriin sekä yhteishenkeen, jolloin työyhteisössä työn imu katoaa eikä työtä koeta enää mielekkäänä.

Tutkimuksesta selvisi myös, että stressin vaikutuksesta esimies kykenee suorituksissa parempiin tuloksiin ja ideointiin. Niistä on hyötyä organisaatiotasolla työyhteisössä. Stressillä on hyviä ja huonoja vaikutuksia organisaation tuloksiin, resursseihin ja voimavaroihin, joiden on vaarana hukkaa. Negatiivinen stressi vaikuttaa alentavasti esimiehen johtamiseen, jolloin saattaa myös työilmapiiri kärsiä. Stressin huonot vaikutukset alkavat näkyä esimiesten toiminnassa, jolloin kärsivät työtyytyväisyys, tuloksellinen toiminta ja työhyvinvointi. Lisäksi nämä vaikutukset voivat näkyä lopulta myös asiakkaille, jolloin asiakastytyytyväisyys huononee. Pitkäaikainen stressi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa esimiehelle terveysongelmia ja organisaatiolle kustannuksia (Kuntatyönantajat 2020).

**Alatutkimuskysymykset:** Mitä stressi on? Millaista stressiä koetaan esimiestyössä? Millaiset asiat synnyttävät stressiä? Miten esimies ehkäisee stressiä?



Stressi on esimiehille fyysistä ja henkistä kuormitusta. Se voi olla henkistä jännitystilaa, johon esimiehet reagoivat kehossa, mielessä ja käyttäytymisessä. Pääasiassa esimiehet yhdistävät stressin negatiiviseksi asiaksi, jolla on huonoja seurauksia. Stressiin liittyvät sanat paine, aikataulu, väsymys, asioiden unohtelu ja voimavarojen ehtyminen. Kun syntyy liikaa painetta ja kuormitusta, tulee stressiä. Tiettyyn tasoon asti stressi on toimeenpaneva asia. Stressiä ollessa liikaa, se lamaanuttaa. Jokainen yksilö stressaantuu erilaisista asioista, joten stressi voi tarkoittaa eri asioita yksilölle. Stressi on tila, jossa yksilö kohtaa haasteita yli omien voimavarojensa (Terve 2020).

Esimiestyössä koetaan sekä hyvää että huonoa stressiä. Hyvää stressiä ovat esimerkiksi kiireiset viikonloput ja palaverin pitäminen, jolloin stressireaktiossa keho auttaa parhaimpiin tuloksiin. Jatkuva kiire, äkilliset muutokset, tiukat aikataulut ja suuri työn määrä aiheuttavat esimiehille huonoa stressiä. Positiivinen stressi antaa esimiehille sopivasti painetta ja lopulta onnistumisen tunnetta. Negatiivinen stressi pahimmassa tapauksessa lamaanuttaa ja estää laadullisen työnteon. Stressi voi olla lyhytaikaista tai pitkäaikaista. Lyhytaikainen stressi koetaan tarpeellisena ja välttämättömänä asiana esimiestyössä. Lyhytaikainen stressi auttaa suoriutumaan asioista ajoissa, jolloin siitä seuraa hyvän olon tunnetta. Pitkäaikainen stressi estää palautumisen, aiheuttaa huonoa oloa ja vaikuttaa negatiivisesti elämän jokaisella osa-alueella. Kuitenkin positiivisetkin asiat voivat aiheuttaa stressiä. Sitä voi kokea myös aikaansaamattomuudessa. Persoonallisuus, temperamentti ja elämäntilanne voivat vaikuttaa stressin kokemiseen. (Nyyti 2020.)

Millaiset asiat synnyttävät stressiä? Miten esimies ehkäisee stressiä?

Akuutit ja äkilliset asiat, joihin esimies ei ole pystynyt ennakoimaan, synnyttävät stressiä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi sairaspöissaolot ja laiteviat. Jatkuva kiire ja ylimääräiset asiat synnyttävät painetta, jolloin esimiehelle muodostuu stressiä. Hektisyys ja muutostilanteet, esimerkiksi tämänhetkinen poikkeusaika, altistavat stressin muodostumiselle.

Stressiä esimies pyrkii hallitsemaan ja ehkäisemään erilaisin fyysisin sekä henkisin keinoin. Fyysisistä keinoista esimerkkeinä ovat terveelliset elämäntavat, liikunta ja riittävä lepo. Henkisiä keinoja ovat asioista puhuminen töissä ja kotona, pysähtyminen sekä asioiden priorisointi. Tärkeintä stressin ehkäisyssä on löytää työlle vastapaino, jolloin työasiat eivät pyöri mielessä vapaa-ajalla. (Klinik 2018.)

### 5.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimushaastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkija voi lähestyä haastattelua ja suunnata tiedonkeruunsa monella eri tavalla. Tutkimushaastattelussa kuvataan todellisia tapahtumia sekä

kokemuksia, jonka jälkeen tutkija pyrkii selventämään haastattelun käsitettä. Se on keskustelua, jolla on ennalta määritelty tarkoitus. Siinä molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2015, 41-42.)

Tutkimuksesta saadun aineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Validius ja reliabelius perustuvat siihen, että tutkijan on mahdollista nähdä tutkimuksesta sen objektiivinen todellisuus ja objektiivinen totuus. Reliabelius on sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä useasti saadaan sama tulos. Validius käsittelee, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. (Hirsjärvi ym. 2015, 185-187.)

Tilannetaju on tärkeä ominaisuus haastattelussa, jotta se tuottaisi tutkimuksen kannalta asian- ja tarkoituksenmukaista sekä luotettavaa tietoa. Haastateltavat esimiehet ovat tutkijalle ennestään tuttuja hänen pitkän työkokemuksensa ansiosta organisaatiossa. Tämä korostaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä ihmisen on helpompi avautua jo ennestään tutulle henkilölle.

Haastateltavien ollessa ennestään tuttuja, olivat haastattelut vapautunutta keskustelua. Tällöin voidaan nähdä haastattelutilanteen olleen luottamuksellinen ja aito. Haastattelijan oma tausta voi vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen, sillä omat kokemukset ovat voineet tiedostamatta vaikuttaa tutkimuksen taustalla. Niiden vaikutusta on kuitenkin pyritty minimoimaan keskittymällä teemahaastatteluissa ennakkoon teorian perusteella laadittuun kyselyrunkoon ja antamalla haastateltaville riittävästi aikaa vastata itsenäisesti esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi tulosten analysointi on pyritty tietoisesti tekemään annettujen vastausten perusteella. Haastateltavien antamiin vastauksiin ovat voineet vaikuttaa tämänhetkinen poikkeustilanne, joka on synnyttänyt uudenlaista ylimääräistä stressiä työelämässä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin saada kokemusperäisiä ja ensimmäisenä mieleen heräviä vastauksia. Tutkija koki haastattelutilanteet aidoiksi ja avoimiksi.

#### 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta esimiesten stressistä kaikkiin ravintoloihin Osuuskauppa Hämeenmaalla. Tällöin voitaisiin saada selville, eroavatko nopean syömis- toimipaikoissa työskentelevien esimiesten stressi muista ravintoloista. Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin tehdä vertailua lisäämällä ikähaitari ja työkokemuksen kesto, olisiko esimiesten iällä ja työkokemuksella joitakin vaikutuksia stressille.

Myös työntekijöiden stressistä voitaisiin tehdä jatkotutkimus, jolloin voitaisiin vertailla tutkimustuloksia esimiesten ja työntekijöiden stressikokemuksista keskenään. Olisi mielenkiintoista tutkia, millaiset asiat työntekijät kokevat stressaaviksi työssään. Stressi on usein hankalaa erottaa esimerkiksi kiireestä ja huolista, sillä kyseiset asiat aiheuttavat sitä.

Stressin muodostumiseen vaikuttavatkin vahvasti yksilön pystyvyyden tunne ja voimavarat, jolloin tilanteet koetaan lähinnä haasteina. (Työterveyslaitos 2018.)

Mielenkiintoista olisi myös jatkotutkia, miten esimiesten stressi vaikuttaa työntekijöihin. Lisäksi voitaisiin tutkia, voisiko stressiä ja sen sietokykyä kehittää jotenkin kohdeorganisaatiossa.

Jatkotutkimuksen voisi suorittaa esimiesten ja työntekijöiden resilienssikyvyistä, sillä kyseinen kyky on hyvin ajankohtainen työelämässä. Resilienssikykyä tarvitaan nykyisen työelämän hektisyyden ja lisääntyneiden muutostilanteiden takia. Resilienssi on taitoa, joka auttaa selviytymään ennakoimattomissa ja yllättävissä muutostilanteissa (Jalonen 2020).

## 6 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli tutkia esimiesten käsityksiä ja kokemuksia stressistä Osuuskauppa Hämeenmaan nopean syömisen toimipaikoissa. Aiheeseen paneuduttiin kirjallisuuden, aiempien tutkimusten, artikkeleiden ja väitöskirjojen avulla. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin stressiä, sen vaikutuksia, pitkittyntä stressiä ja työuupumusta sekä stressinhallintaa. Lisäksi teoriassa käytiin läpi sisäistä motivaatiota, resilienssikykyä ja työhyvinvointia. Kyseisistä teemoista selvisi, että ne vaikuttavat vahvasti yksilön stressin muodostumiseen ja stressinhallintaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena puolistrukturoituna teemahaastatteluna, johon osallistui kuusi eri asemassa olevaa esimiestä kahdesta eri ravintolasta. Teemahaastattelun avulla selvitettiin mitä stressi tarkoittaa esimiehelle, miten stressi vaikuttaa työskentelyyn, millaista stressiä on ja millä tavoin esimies pyrkii stressiänsä hallitsemaan. Tavoitteena oli tutkia, millaiset asiat aiheuttavat stressiä työssä ja miten ne vaikuttavat yksilöön sekä työntekoon. Aiheeseen liittyvän teorian ja tehdyn tutkimuksen perusteella stressi koetaan haasteena henkiselle sekä fyysiselle hyvinvoinnille. Stressiä aiheuttavat työelämässä ajan käyttö, hektisyys, äkilliset muutostilanteet ja jatkuva paine. Stressi yhdistetään pääasiassa negatiivisiin asioihin, vaikka sillä on myös positiivisia vaikutuksia. Sisäinen motivaatio ja resilienssikyky auttavat stressaavissa tilanteissa, sillä ne vähentävät negatiivista tunnetta. Lisäksi kyseiset käsitteet ovat apuna stressaavan tilanteen ylittämässä. Stressi kuuluu esimiehen työhön. Jokainen kokee erilaiset asiat stressaavana ja yksilön tulee tunnistaa omat keinot selviytyä stressaavista tilanteista.

Stressi koettiin olevan sekä positiivista että negatiivista. Stressillä voi olla fyysisiä ja henkisiä oireita sekä vaikutuksia. Stressaavat tilanteet tulisi olla lyhytaikaisia, jolloin palautuminen niistä olisi mahdollista. Pitkittyneen stressin koettiin vaikuttavan negatiivisesti työskentelyn määrään sekä laatuun, jolloin vaarana olisi työn huono tuloksellisuus. Olisi tärkeää puhua kollegoille töissä, ystäville tai ammattihenkilölle tuntiessaan liiallista stressiä. Tärkeinä asioina stressiä vastaan koettiin pysähtyminen, asioiden delegointi ja liikunta. Tutkimuksen ansiosta esimiehet kohdeorganisaatiossa ymmärtävät tulevaisuudessa stressiä paremmin ja löytävät omat keinonsa hallita sitä.

## LÄHTEET

Aava. 2018. Pitkittyneen stressin vaikutukset ovat fyysisiä [viitattu 26.5.2020]. Saatavissa: <https://www.aava.fi/artikkeli/pitkittyneen-stressin-vaikutukset-ovat-fyysisia>

Hanna, H. 2014. Voiko stressi tappaa. Helsinki: Minerva.

Heikkilä, P., Tikkamäki, K., Rytövuori, S., Ainasoja, M. & Oksman, V. 2016. Älä tule paha stressi [viitattu 6.10.2020]. Saatavissa: [https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2016/Eustress-Ala\\_tule\\_paha\\_stressi.pdf](https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2016/Eustress-Ala_tule_paha_stressi.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Huovila, L. 2018. Jokainen voi kehittää resilienssiään [viitattu 21.5.2020]. Saatavissa: <https://tiedonsilta.fi/jokainen-voi-kehittaa-resilienssiaan/>

Jalonen, E. Resilienssi on sinnikkyyttä ja selviytymiskykyä [viitattu 8.10.2020]. Saatavissa: <https://oivaltaen.fi/resilienssi/>

Karilahti, A. 2016. Resilienssi [viitattu 20.5.2020]. Saatavissa: <https://www.muutospolku.fi/blogi/resilienssi/>

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. 2020. Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen [viitattu 3.6.2020]. Saatavissa: [https://mieli.fi/sites/default/files/materials\\_files/stressiopas\\_fin\\_netti.pdf](https://mieli.fi/sites/default/files/materials_files/stressiopas_fin_netti.pdf)

Klinik Healthcare. 2018. Stressi [viitattu 14.10.2020]. Saatavissa: <https://klinik.fi/terveys-info/stressi>

Komulainen, V. 2020. Miten kehittää omaa stressin sietokykyä [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/stressi-sietokyky>

Konttinen, T. 2016. Sisäinen motivaatio [viitattu 14.5.2020]. Saatavissa: <https://luontaiset-taipumukset.fi/2016/04/08/sisainen-motivaatio-vahvuudet-innostus-itsensa-johtaminen/>

Kuntatyönantajat. 2007. Työperäistä stressiä koskeva keskusjärjestösuositus [viitattu 14.10.2020]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituks/tyoperainen-stressi-keskusjarjestosuositus>

Manka, M. 2012. Työnilo. Helsinki: Alma Talent Oy.

Manka, M. 2015. Stressikirja – mistä virtaa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Martela, F & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Eduskunta.

- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mehiläinen. 2020. Stressi [viitattu 6.10.2020]. Saatavissa: <https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi/stressi>
- Mielenterveystalo. 2020. Toivo- kriisistä selviytymisen oma-apuohjelma nuorille. Osio 6: mieli ja keho [viitattu 13.5.2020]. Saatavissa: [https://www.mielenterveystalo.fi/nuoret/itsearviointi\\_omaapu/oma-apu/toivo/Pages/osio\\_6\\_lue\\_lisaa.aspx](https://www.mielenterveystalo.fi/nuoret/itsearviointi_omaapu/oma-apu/toivo/Pages/osio_6_lue_lisaa.aspx)
- Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Nyyti ry. 2020. Stressi [viitattu 10.10.2020]. Saatavissa: <https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opi-elamantaitoa/stressi/>
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi, muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Pietikäinen, P. 2011. Työstä, jouta ja jaksaa, työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Suomen Mielenterveys ry. 2020. Stressi kuuluu elämään [viitattu 8.10.2020]. Saatavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/stressi-kuuluu-el%C3%A4m%C3%A4%C3%A4n>
- Tamminen, N. & Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Opas. Terveystien ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Terve. 2020. Stressi [viitattu 10.10.2020]. Saatavissa: <https://www.terve.fi/teemat/stressi>
- Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. 2012. Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuovinen, M. 2020. Stressi kuormittaa sekä kehoa että mieltä [viitattu 8.10.2020]. Saatavissa: <https://www.puhti.fi/tietopakettit/stressi/>
- Työterveyslaitos. 2018. Stressiä vai työuupumusta [viitattu 16.10.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/stressia-vai-tyouupumusta-lopulta-pinnistelykaan-ei-auta/>
- Työterveyslaitos. 2020. Mitä on resilienssi [viitattu 16.5.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Työterveyslaitos. 2020. Stressi ja työuupumus [viitattu 6.10.2020]. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Työturvallisuuskeskus. 2008. Työstressi hallintaan [viitattu 6.10.2020]. Saatavissa:

[https://ttk.fi/files/5213/Tyostressi\\_hallintaan.pdf](https://ttk.fi/files/5213/Tyostressi_hallintaan.pdf)

Ylioppilaiden Terveystieteiden Seura. 2020. Stressinhallinta [viitattu 24.5.2020]. Saatavissa:

<https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/stressinhallinta/>

Ziemann, M. 2019. Työuupumus on helpoin tunnistaa muualla kuin töissä [viitattu

6.10.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11011993>

## LIITTEET

### TEEMA 1: STRESSIN MÄÄRITELMÄ JA SEN OIREET

1. Mitä sinun mielestäsi stressi on?
2. Millaisia kokemuksia sinulla on stressistä?
3. Koetko työsi olevan stressaavaa, miksi?
4. Stressiä on positiivista ja negatiivista. Positiivinen stressi on lyhytaikaista ja se mahdollistaa parhaan saavutuksen esimerkiksi esitelmän tai kokouksen pitämisessä. Negatiivisessa stressissä puolestaan keho on jatkuvassa hälytystilassa, jonka takia ihminen kokee esim. jatkuvaa ahdistusta, ärtyneisyyttä ja univaikeuksia. Kuvaile minulle omia stressikokemuksiasi/tilanteita liittyen positiiviseen ja negatiiviseen stressiin.
5. Millaiset asiat ja tilanteet synnyttävät sinulla työssäsi stressiä?
6. Kuinka usein itse koet stressiä?

### TEEMA 2: STRESSIN VAIKUTUKSET

1. Mitä sinulle tulee päällimmäisenä mieleesi stressin vaikutuksista?
2. Ensimmäisessä teemassa pyysin sinua kuvailemaan kokemuksiasi liittyen positiiviseen ja negatiiviseen stressiin. Kerro minulle, millä lailla positiivinen stressikokemus ja negatiivinen kokemus vaikuttivat sinuun esim. kehossa, mielessä ja käyttäytymisessä?
3. Miten mielestäsi stressin vaikutukset eroavat stressioireista?
4. Miten koet stressin vaikuttavan esimiestyöskentelyysi?
5. Millaisia vaikutuksia voi olla esimiehen kokemalla stressillä, jos tarkastellaan vaikutuksia organisaation toiminnan kannalta?

### TEEMA 3: PITKITTYNYT STRESSI JA TYÖUUPUMUS

1. Millä tavoilla mielestäsi pitkittynyt stressi eroaa lyhytaikaisesta stressistä?
2. Oletko kokenut esimiestoiminnassasi pitkittynyttä stressiä?
3. Miten koet pitkittyneen stressin vaikuttavan esimiestoimintaasi?
4. Entäpä miten mielestäsi pitkittynyt stressi ja työuupumus eroavat toisistaan?
5. Miten toimit/reagoit, jos tunnet pitkittyneen stressin tai työuupumuksen oireita työssäsi?

### TEEMA 4: SISÄINEN MOTIVAATIO JA RESILIENSSIKYKY

1. Mitä sinulle tulee päällimmäisenä mieleen sanasta motivaatio?
2. Sisäinen motivaatio on motivaation yksi osa-alue. Se tarkoittaa sitä, että käyttäytymisen syyt lähtevät henkilön sisästä eli toimitaan omasta halusta ja toiminta koetaan itsessään palkitsevana. Tässä nousee esiin myös autonomia (mahdollisuus päättää itse tai vaikuttaa riittävästi asioihin), kyvykkyys/pystyvyys ja yhteenkuuluvuudentunne. Koetko näiden lueteltujen asioiden toteutuvan työssäsi: pääsetkö



vaikuttamaan ja käyttämään osaamistasi itsenäisesti? Koetko yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikallasi, miten sitä voisi edistää?

3. Millä tavoin mielestäsi sisäinen motivaatiosi vaikuttaa suhtautumiseesi stressiä kohtaan?
4. Minkälaisilla tavoilla sinä pyrit esimiestyössäsi toimimaan, kun kohtaat sinulle vieraita ja haastavia tehtäviä tai vastoinkäymisiä?
5. Resilienssikyky on kykyä selviytyä vastoinkäymisistä, esimerkiksi tunnistat oman tilanteesi ja voimavarasi realistisesti, jonka jälkeen kykenet käyttämään näitä voimavaroja haastavissakin tilanteissa esimiestyössäsi. Resilienssi siis auttaa meitä selviytymään paremmin vastoinkäymisistä ja auttaa palautumisessa muutoksista. Minkälaisia hyötyjä mielestäsi resilienssikyvystä voi olla sinulle stressaavissa tilanteissa esimiestyössäsi?

#### TEEMA 5: STRESSINHALLINTAKEINOT JA PALAUTUMINEN

1. Millä keinoin pyrit hallitsemaan stressiäsi?
2. Koetko, että sinulla on riittävästi vapaa-aikaa viikossa ja kuinka paljon keskimäärin tunteina?
3. Mitä palautuminen sinulle tarkoittaa?
4. Joudutko viemään töitä myös kotiisi? Miten pyrit siitä aiheutuvaa stressiä hallitsemaan?
5. Kuvaile minulle lopuksi sinun täydellinen vapaapäiväsi.

#### LOPUKSI

Haluatko lisätä jotain teemoihin liittyvää, mitä ei noussut keskusteluissa esiin?

Kuinka kauan työskennellyt esimiestehtävissä Osuuskauppa Hämeenmaalla?