

Positiivisen psykologian hyödyntäminen hotelli Långviken johtamisessa

Tuomas Korhonen

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liik-
keenjohdon koulutusohjelma

2021



| | |
|---|--------------------------------|
| Tekijä(t) | |
| Tuomas Korhonen | |
| Koulutusohjelma | |
| Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi | Sivu- ja liitesivumäärä |
| Positiivinen psykologia osana hotelli- ja ravintola-alan johtamista | 52 + 15 |
| <p>Oletko joskus itse miettinyt, millainen esimies haluaisit olla? Tai kenties millainen esimies sinulla tällä hetkellä on? Toimiiko esimiehesi mielestäsi kontrolloitavasti vai onko esimiehesi enemmän valmentajan kengissä. Positiivista psykologiaa tutkiessasi sinulle voi aueta kenties uusia ovia tulevaisuuden johtamista varten.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aikomuksena on ratkaista, kuinka Hotelli Långvik voisi hyödyntää positiivisen psykologian tutkimusta hotellin esimiesjohtamisessa. Vastausta päätutkimusongelmalle, etsitään erilaisten alaongelmien avulla. Mielenkiintoisuus nousee esille siinä, kuinka positiivisella johtajuudella voitaisiin vaikuttaa työn imuun, sekä työntekijöiden sitoutumiseen. Työn imulla on vaikutuksia työntekijän onnellisuuteen, henkiseen, sekä fyysiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työn imu on myös kytköksissä työntekijöiden sitoutumiseen. Sitoutumiseen liittyy puolestaan positiivisen psykologian eri osa-alueet ja esimiesjohtamisen erilaiset tavat.</p> <p>Positiivisen psykologian keskeinen tavoite on löytää keinoja, joilla voitaisiin lisätä ihmisten hyvinvointia ja onnellisuutta. Työn tietoperusta on rajattu positiiviseen organisaatiopsykologiaan ja positiiviseen johtamiseen. Tietoperusta sisältää tutkimusta työn imusta, onnellisuudesta, psykologisesta pääomasta, positiivisesta johtamisesta ja sisäisestä motivaatiosta.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Hotelli Långvikille. Hotelli Långvik on kylpylähotelli Kirkkonummella. Hotelli lanseerasi kesällä 2020 uuden organisaatiomuutoksen, joka toimii matriisiorganisaation mukaisesti.</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyllä 2020. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa vahvuuksia ja kehityskohteita Hotelli Långvikin esimiesten johtamisessa, hyödyntäen positiivista psykologiaa. Tutkimus rajattiin hotellin vastaanoton, ravintolan ja keittiön henkilöstöön. Tutkimuksessa käytettiin monimenetelmällisyyttä osana laadullista- ja määrällistä lähestymistapaa, jossa esimiehiä haastateltiin ja työntekijöille laadittiin kyselylomake.</p> <p>Tutkimuksen mukaan Hotelli- Långvikin kannattaisi tulevaisuudessa luoda enemmän keinoja, joilla luodaan työntekijöille innostusta, sekä yhtenäistää työyhteisöään. Lisäksi työntekijöitä kannustettaisiin puhumaan omista tuntemuksista enemmän, ja johdon tulisi olla enemmän läsnä työntekijöittensä kanssa. Johdon tulee myös miettiä tulevaisuudessa mikä on pitkällä aikavälillä kannattavaa yritykselle, esimerkiksi työntekijöiden määrä suhteessa tehtävän työn määrään. Tällä on huomattava vaikutus ihmisten yleiseen hyvinvointiin, työn imuun ja sitoutuneisuuteen. Työyhteisössä tulisi myös kehittää kommunikointi taitoja positiivisessa ja rakentavassa mielessä. Sisäisen motivaation kannalta olisi myös tärkeää kuunnella työntekijöiden kehitysehdotuksia ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon konkreetian</p> | |

tasolle. Panostamalla edellä mainittuihin seikkoihin, työpaikalla voidaan edistää työn imua ja sitoutuneisuutta, mikä johtaa tuloksellisempaan yritysmalliin.

Asiasanat

Positiivinen psykologia, johtaminen, työn imu ja sitoutuminen

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Positiivinen psykologia osana organisaatiota | 3 |
| 2.1 | Työn imu | 3 |
| 2.2 | Onnellisuus | 7 |
| 2.3 | Psykologinen pääoma..... | 10 |
| 2.4 | Sisäinen motivaatio..... | 13 |
| 3 | Positiivinen johtaminen ja työilmapiirin merkityksellisyys | 16 |
| 3.1 | Työyhteisö menestyksen tekijänä..... | 16 |
| 3.2 | Positiivisella johtamisella innostusta ja hyvinvointia | 20 |
| 3.3 | Yhteenveto..... | 23 |
| 4 | Tutkimus Hotelli- Långvikin esimiehistä | 25 |
| 4.1 | Ryhmähaastattelu esimiehille..... | 25 |
| 4.2 | Kysely työntekijöille..... | 26 |
| 5 | Tulokset | 28 |
| 5.1 | Kyselyn tulokset..... | 28 |
| 5.1.1 | Työntekijöiden kokemuksia työn imusta | 28 |
| 5.1.2 | Työntekijöiden onnellisuuden ja psykologisen pääoman suhde..... | 30 |
| 5.1.3 | Sisäisen motivaattorin arviointi | 31 |
| 5.1.4 | Positiivisen johtamisen suhde | 32 |
| 5.2 | Teemahaastattelujen tulokset | 33 |
| 5.2.1 | Psykologisen pääoman ja onnellisuuden merkitys..... | 34 |
| 5.2.2 | Työn imun merkitys | 35 |
| 5.2.3 | Työntekijän sitouttamisen merkitys..... | 36 |
| 5.2.4 | Lähiesimiestyö merkitys | 37 |
| 5.2.5 | Vahvuudet ja kehityskohteet | 38 |
| 6 | Johtopäätökset..... | 40 |
| 6.1 | Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset | 40 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 46 |
| 6.3 | Opinäytetyöprosessin arviointi | 47 |
| | Lähteet | 49 |
| | Liite 1. Kysely Långvik-hotellin henkilöstölle..... | 53 |
| | Liite 2. Teemahaastattelupohja esimiehille..... | 2 |

1 Johdanto

Muuttuvassa maailmassa uskomaton muutosvauhti yrityskulttuurissa, suuntautuu enemmän ja enemmän uusien tahtojen, kehitysten ja joustavuuden toimenkuvaan. Tämän seurauksena johtajien ja esimiesten rooli korostuu entisestään muuttuvassa maailmassa. Perinteisen kontrolloivan johtajan rooli katsotaan olevan tulevaisuudessa katoava perinne. Johtajan ja esimiehen odotetaan olevan enemmän valmentaja kuin pomo. Kun otamme huomioon työntekijän sitoutumisen työtä kohtaan, olisi järkevää sijoittaa yrityksen johtajuusominaisuuksien kehittämiseen ja työyhteisön viihtyvyyteen. (Robison 2021.)

Tämän opinnäytetyön aikomuksena on selvittää, miten positiivisen psykologian tutkimusta voisi soveltaa Hotelli Långvikin esimiesjohtamisen tasolla. Asiaa tarkastellaan esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen. Työn päätutkimusongelmana on, miten Hotelli Långvik voisi hyödyntää positiivista psykologiaa osana esimiesten johtamisessa. Päätutkimusongelmaa lähestytään erilaisten alaongelmien kautta. Alaongelmilla haetaan vastauksia kysymyksiin, miten positiivisella johtamisella voitaisiin vaikuttaa Hotelli Långvikin, työn imuun ja työilmapiirin kannalta työntekijöiden sitoutumiseen.

Työn imu on yksi positiivisen psykologian osa-alue, joka tarkastelee ihmisen omistautumista työn tekemiseen ja sen innostamiseen. (Hakanen 2018, 11–14). Työn imua voidaan pitää merkittävänä työhyvinvoinnin edistäjänä. (Hakanen 2018, 38–39).

Työhyvinvointi on laaja käsite ja sen voi yhdistää lähes kaikkiin työntekijän sitoutumisen kannalta katsottaviin seikkoihin. Sitoutumisen katsotaan vaikuttavan työn tulokseen, luovuuteen ja tehokkuuteen. Sitoutuneiden työntekijöiden katsotaan heijastavan työssään innostusta ja työniloa. (Albrecht 2012, IJM 33,7 840–849.) Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat lukuisat tekijät kuten esimerkiksi, työn itsenäisyys, sopiva kuormitus, tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä ja monet muut tekijät.

Positiivisen psykologian pääajatuksena on löytää tie kokonaisvaltaiseen onnellisuuteen, voimavaroja, arvojen hyödyntämiseen ja aktiiviseen toimintaan työelämässä, joka tuottaa onnea myös muille eikä vain itselleen. Voimavarojen hyödyntäminen omassa elämässä ja työtä koskevissa asioissa. Positiivinen psykologia on todellisen minän, omien vahvuuksien, sekä onnellisuuden löytämistä. (Antoine P, Dauvier B, Andreotti E, Congard A 2018.) Positiivinen psykologia ei myöskään estä taikka kiellä negatiivisten tunteiden käsittelyä, vaan jopa rohkaisee niiden ilmaisemisen, sillä epäonnistumiset ovat osa ihmisen inhimillisyyttä. (Ackerman 2020). Positiivisen psykologian oppien isänä voidaan pitää Martin Seligmania, joka on tehnyt lukuisia tieteellisiä julkaisuja ja kirjoja aiheesta. (NewsWire 2014).

Aiheen valinta syntyi tarkemman itsetutkiskelun jälkeen. Olen aina ollut kiinnostunut jollain tasolla ihmispsykologiasta ja psykologian vaikutuksista ihmisen käyttäytymiseen. Halusin tehdä tutkimuksen omalle työpaikalleni, liittäen työnhyvinvoinnin jollain määrin tutkimukseen, mutta itsessään työhyvinvointi on turhan laaja käsite. Niinpä lähdin tutkimaan positiivisen psykologian näkökulmasta kyseistä asiaa. Johtajien ja ihmisten näkökulmasta niin johtajissa, kuin työntekijöissäkin on aina parannettavaa, eikä kukaan ole koskaan täydellinen. Hyvällä johtamisella on monenlaisia vaikutuksia yrityksen ja työntekijöiden arkeen olivat ne taloudellisia, fyysisiä taikka psyykkisiä vaikutuksia.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Hotelli Långvikille. Osakeyhtiöön Ryokan Oy:hyn kuuluu 10 osakasta, jotka yhdessä jakavat Långvik Hotellin omistuksen erisuuruisiin osiin. Hotelli sijaitsee Kirkkonummella Långvikissä. Hotelli lanseerasi loppukesästä 2020 uuden organisaation rakennemuutoksen, joka perustuu matriisiorganisaatioon. Rakennemuutos tukee osittain Covid-19 pandemian aiheuttamaa muutosta yritysmaailmassa. Olen työskennellyt Hotellin Ala Carte tarjoilijana ja kesäisin esimiehenä kesäterassilla, joten toimeksiantaja on minulle jo entuudestaan tuttu.

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kahteen päälukuun, missä käsitellään ensimmäisen luvun alla positiivista psykologiaa osana organisaatiota. Positiivinen psykologia osana organisaatiota sisältää tutkimusta työn imusta, onnellisuudesta, sisäisestä motivaatiosta ja psykologisesta pääomasta.

Toinen pääluku positiivinen johtaminen ja työilmapiirin merkityksellisyys kuvaa lähemmin, kuinka positiivisella johtajuudella voidaan vaikuttaa työilmapiirin kannalta työntekijöiden vakinaistamiseen ja työntekijöiden suoritukseen.

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa Hotelli Långvikin johtajien ja esimiesten vahvuuksia, sekä löytää tätä kautta kehityskohteita. Tutkimus on rajoitettu hotellin vastaanoton, ravintolan ja keittiön työntekijöihin. Tutkimustulosten perusteella esitän Långvikin johdolle kehitysideoita ja ehdotuksia. Luvussa neljä esittelen tutkimusmenetelmän ja sen toteutuksen. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä luvussa kuusi tuodaan esille tutkimuksen merkittävimmät tulokset, sekä vertaillaan tuloksia opinnäytetyön tietoperustaan. Luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä tuodaan vastauksien perusteella toimeksiantajalle uusia kehitysideoita.

2 Positiivinen psykologia osana organisaatiota

Positiivisen psykologian tieteenala perehtyy inhimillisyyden puoliin, vahvuuksiin voimavaroihin, myönteisiin kokemuksiin ja tunteisiin. Näiden asioiden kautta selviämme elämän haasteista, joita jokainen ihminen joskus kohtaa. (Lipponen 2020.) Työelämän ohella positiivinen psykologia tutkii ihmisten onnellisuutta, motivoitumista ja arjen ongelmien ylittämistä. (Hakanen 2018, 103–104). Tässä luvussa avaamme positiivisen psykologian käsitettä ja sen soveltuvuutta organisaatioon.

2.1 Työn imu

Tänä päivänä työpaikoilla puhutaan paljon työhyvinvoinnista ja tulevista muutoksen tekijöistä. Työtahti tuntuu olevan yhä kireämpi ja kustannustehokkuus nousee yritysten keskeisimmäksi tavoitteeksi. Työelämäkeskustelut tuntuvat olevan aika ajoin epäkohtiin suuntautuneita ja kyynisiä. Vastapainoksi suomalaisessa yrityskulttuurissa ajatellaan yhä vastuullisemmin ja tämä itsessään pakottaa yritykset ideoimaan ja kokemaan onnistuneisuuden hetkiä. (Mauno 2019.)

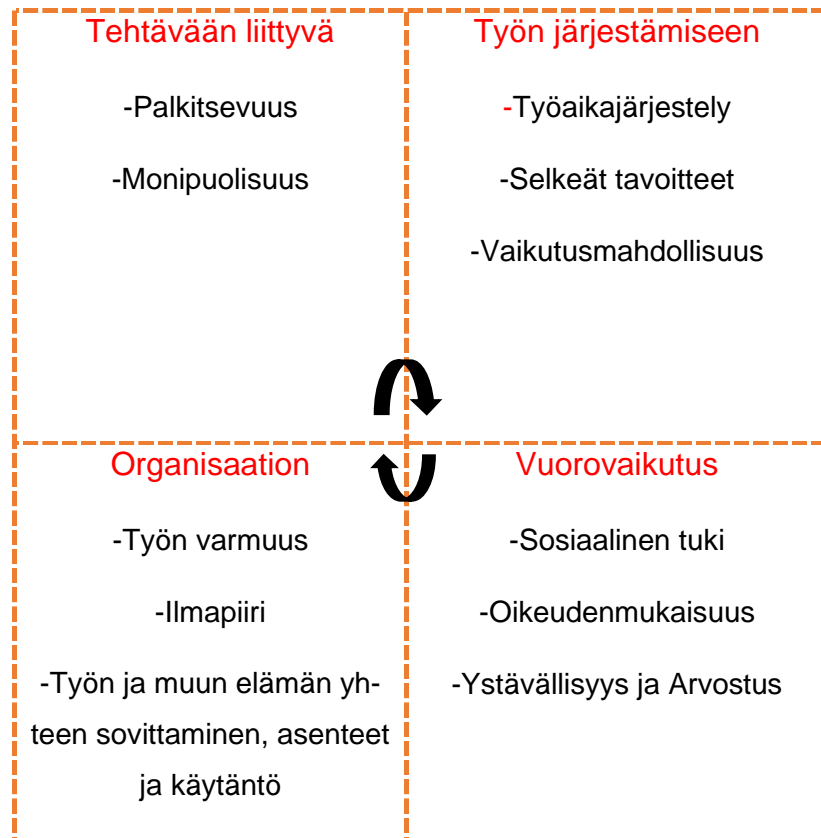
Työn imu (work engagement) kuuluu yhtenä tekijänä positiivisen psykologian tutkimussuuntiin. Työn imua kokeva henkilö pääsee ylitse vaikeista tilanteista, on sinnikäs ja ylpeä omasta tekemisestään, sekä kokee eudaimonista hyvinvointia ja tyydytystä perustarpeistamme, tätä kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2018, 38.) Eudaimoninen hyvinvointi tarkoittaa hyvinvointia, jossa työntekijä on valmis antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi ja vastineeksi työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, sekä työympäristönsä mielekkääksi. Lyhyesti sanottuna työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. (Hakanen 2018, 38.)

Työn imu hyödyttää työyhteisöä monipuolisesti ja tämä voidaan rinnastaa suoraan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on puolestaan suuri merkitys itse työntekijän omaan hyvinvointiin ja tätä kautta yrityksen tuloksellisuuteen. (Ojala 2003, 49–51.) Tarmokkuus voidaan mieltää kokemuksena energisyydestä, haluna panostaa omaan tekemiseen ja sinnikkyuteen. Tarmokas henkilö pääsee yli vastoinkäymisistä usein helpommin. (Kaltiainen, Seppälä, Hakanen). Omistautunut henkilö kokee työn merkitykselliseksi, innokkaaksi, inspiroituneeksi ja ylpeäksi omasta kädenjäljestään. Henkilö myös hakee uusia haasteita työssään. Uppoutuminen kuvastaa puolestaan henkilössä, paneutumista ja keskittymistä omaan työhönsä, jonka kautta henkilö kokee nautintoa. Työn parissa aika kuluu kuin elokuvissa ja töistä lähteminen voi tuntua jopa hankalalta. (Kaltiainen, Seppälä, Hakanen.)

Työn imusta puhutaan usein "flow" tuntemuksen tilana, mutta todellisuudessa työn imu on jotain pidempikestoista ja pysyvämpää tunnetilan yhtymää, joka ulottuu työyhteisössä kaikkialle. Työn imu ei kuitenkaan ole niin pysyvä tila, etteikö tätä voitaisi nostattaa ja vahvistaa uudelle tasolle. Tätä työn imua kokevat henkilöt voivat usein lisätä paremmin työnsä tuottavuutta, mikä ylläpitää ja lisää työn imua. Tämä työn imu luo niin sanotun pohjan kestäväälle hyvinvoinnille, työpaikan kukoistukselle, ja menestykselle. Nämä voimavarat ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaattorisia piirteitä, jotka auttavat henkilöä kohtaamaan työhön liittyviä vaatimuksia. (Mauno 2019, 49–50.) Moni näistä työn voimavaroista ovat ilmaisia ja ne ovat suhdanteista riippumattomia. Näin työyhteisön voimavaroja on mahdollista kehittää ja parantaa koska tahansa. On hyvä ottaa huomioon, että joitakin työn vaatimuksia ja kuormitustekijöitä voi olla vaikeaa muuttaa lyhyellä aikavälillä parempaan suuntaan. Esimerkiksi ihmissuhdeammateissa ja asiakaspalveluammateissa tunnekuormitusta ja suhdannevaihtelua voi olla vaikeaa muuttaa. (Mauno 2019, 50.)

Työn voimavarat jaotellaan seuraavanlaisesti neljään eri tasoon; tehtävään, työnjärjestelyjä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi. Monissa ammateissa ja mielekkyyden avainlähteinä toimii työtehtävä tason voimavara, josta saattaa kärsiä itse organisaation ja sosiaalisen puolen voimavarat. Esimerkiksi koet työsi tärkeäksi ja arvokkaaksi, mutta muut henkilöt eivät arvosta tekemistäsi riittävästi. (Hakanen 2019, 49- 50.)

Työn Voimavarat



Kuvio 1: Työn voimavarojen nelikko, (mukaiillen Työterveyslaitos:)

(Kuvio 1.) Esittää työn imua edistäviä työhön kohdistuvia voimavaroja. Nämä voimavarat auttavat työntekijää, taikka esimiestä onnistumaan ja synnyttämään halua tehdä työtä. Voimavarat toimivat ikään kuin oman syklin ympäri uudelleen ja uudelleen.

Seuraavat sitaattit on poimittu Työterveyslaitoksen Työn imu -koulutuksista. Sitaateista voi tunnistaa jotain työnvoimavaroja, mitkä energisoivat työntekijän työn tekemistä eri tavoin. Jokaista voimavaraa kohden on poimittu yksi sitaatti. (Hakanen 2018, 51.)

”Pomomme sanoi viime laman aikana, että hän lupaa, ettei ketään meistä irtisanota eikä irtisanottu. Sen jälkeen täältä ei ole kukaan lähtenyt kuin eläkkeelle.” Organisaatiollinen voimavara. (Hakanen 2018, 62).

Kyseiseen sitaattiin voidaan liittää organisaation tuki ja psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus puoltaa sopimusta mikä hänelle on luvattu vastineeksi omasta työpanoksesta. (Hakanen 2018, 61–62).

”Edellisessä työpaikassa kytättiin WC- käyntejäkin. Täällä sen sijaan sovitaan ja sen jälkeen voi itse päättää, miten ne hoituvat parhaiten.” Tehtävää koskeva. (Hakanen 2018, 53).

Kyseiseen sitaattiin voidaan liittää työn monipuolisuus ja kehittävyys. Tärkeänä pidetään myös itsenäisyyttä, palautetta ja palkitsevuutta. (Hakanen 2018, 52–53).

”Olemme jatkuvassa muutospöörteessä, mutta onneksi työpaikan palaverissa aika ajojn kirkastamme, mikä on perustehtävämme ja mikä on vähemmän tärkeää.” Työn järjestämiseen. (Hakanen 2018, 55).

Sitaatti liittyy työn järjestelyihin ja työroolien ja tavoitteiden selkeyttämiseen. Myös osallistumisella ja työtä koskevaan päätöksentekoon, voi saada työntekijän kokemaan itsensä merkitykselliseksi. (Hakanen 2018, 55).

”Selvisimme viime vuoden kriisistämme sen ansiosta, että yrityksessämme oli rakennettu hyvinä aikoina niin hyvä luottamus työntekijöiden ja johdon välille.” Vuorovaikutus. (Hakanen 2018, 58).

Luottamus nousee sitaatissa voimakkaasti esille. Tämä voimavara lisää työntekijän haluja ja valmiutta toimia työpaikan hyväksi. Luottamus lisää välittämisen tunnetta ja uskoa pysyvään suhteeseen. (Hakanen 2018, 58).

Seuraava tutkimus osoittaa mitä vaikutuksia työn imulla voi olla työyhteisön piirissä. Valtioneuvoston kanslia tilasi kyseisen tutkimuksen, jonka toteutti valtakunnallinen Kuntoutussäätiö Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen ja Eläketurvakeskuksen kanssa. Tutkimus kohdistui sosiaali- ja terveystalveluihin, koulutustalveluihin, nuorisotyöhön, työ- ja elinkeinohallintoon, kuntoutumis- ja syrjäytymistä ehkäiseviin talveluihin.

Tutkimuksessa kartoitettiin vaikuttavia keinoja nuorten ja maahanmuuttotastaisten ihmisten työurien pidentämiseksi. Työurien pidentämistä tarkasteltiin työttömyydestä työhön johtavien keinojen ja työelämän laadun kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin sosiaali- ja terveystalveluittisia keinoja sekä koulutuksen merkitystä työurien pidentämiselle. (Valtioneuvoston kanslia ja Aho, Jokinen, Järnefelt, Kaakinen, Kivimäki, Korkeamäki, Mertala, Mäkiäho, Parkkinen, Pitkänen, Terävä, Vuorento, Vuorento 2017.)

Tutkimuksessa todetaan, että työnhyvinvointia lisää muun muassa työyhteisön hyvä työilmapiiriä ja ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa henkiseen, sekä fyysiseen jaksamiseen ja täten työn tuottavuuteen ja sitoutumiseen, sekä sairaspöissaolöjen vähenemiseen. Hyvinvointia voidaan kehittää parantamalla työoloja, työntekijän ammattitaitoista osaamista, hyvällä ja motivoituneella johtamisella, toimintakykyä ylläpitävällä toiminnalla, sekä hyvällä työterveyshuollolla. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työympäristön turvallisuus, hyvä johtaminen ja työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Puolestaan työntekijän velvollisuus on

ammattillisen osaamisen ylläpito, sekä myönteisen ilmapiirin vaikuttaminen. (Valtioneuvoston kanslia ja Aho, Jokinen, Järnefelt, Kaakinen, Kivimäki, Korkeamäki, Mertala, Mäkiäho, Parkkinen, Pitkänen, Terävä, Vuorento, Vuorento 2017.)

Näillä seikoilla on lukuisia vaikutuksia työn imuun ja sen tuomiin hyötyihin. Työuupumusta tulisi ehkäistä ja vähentää kuormittavia tekijöitä työssä. Tulisi keskittyä positiivisiin työn imun tuomiin hyötyihin ja kannustavaan johtamiseen. Työn imua tulee myös ajatella työpaikan ulkopuolisessa elämässä, sillä vapaa-ajalla on myös suuri vaikutus esimerkiksi työstä johtuvaan palautumiseen. (Valtioneuvoston kanslia ja Aho, Jokinen, Järnefelt, Kaakinen, Kivimäki, Korkeamäki, Mertala, Mäkiäho, Parkkinen, Pitkänen, Terävä, Vuorento, Vuorento 2017.)

2.2 Onnellisuus

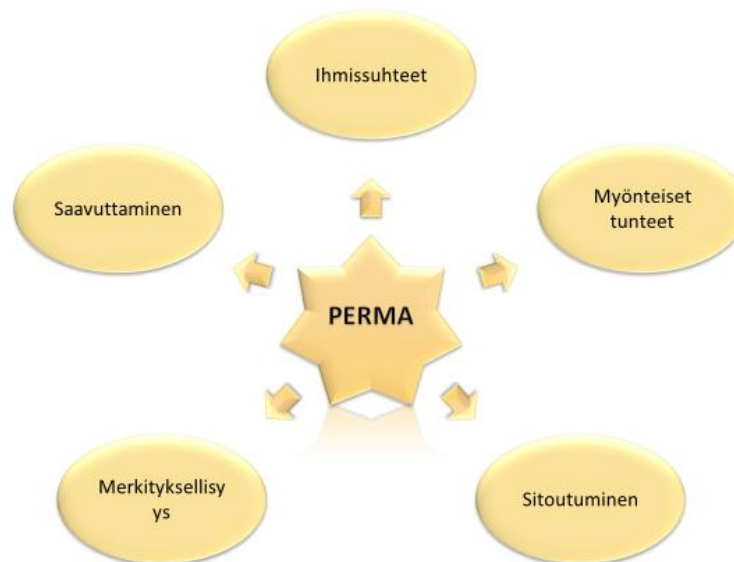
Onnellisuus on yksi keskeisimpiä asioita tutkiessamme positiivisen psykologian osa-alueita. Onnellisuus voidaan jakaa kahteen eri määritelmään hedoninen ja eudaimoninen onnellisuus. Nämä määritelmät kantautuvat antiikin filosofiasta asti. (Wenström 2020, luku 2.) Käsite ”onnellisuus” tulee suoraan Aristoteleen kreikankielisestä käsitteestä ”eudaimonia”, mikä viittaa kokonaisvaltaiseen onneen. (Byers 2020, 25–26). Käsite ”hedoninen” onnellisuus tulee filosofien Aristoppoksen ja Epikuroksen ajatuksista, hedoninen onnellisuus voidaan määritellä hyvistä asioista nauttimiseksi, sekä hetkessä elämisestä, tämä puolestaan on usein ulkoisista tekijöistä riippuvaista ja lyhytkestoista. (Wenström 2020, luku 2.)

Onnellisuus ei ole aina tavoitteiden saavuttamista ja omien ihanteisiin pääsyä. Omiin ihanteisiin pääseminen voi vaatia esimerkiksi kroonisen stressin ja työtahdista aiheutuvia sairauksia. (Seppälä 2016.) Onni ei ole negatiivisten tunteiden puuttumista. Onnellisuus koetaan usein väärällä tapaan. Olemme onnellisimpia, kun emme jahtaakaan onnea tai mieti sitä. Olemme onnellisimpia nauttiessa nykyhetkestä, tehdessään itsellemme mielekästä projektia, harrastaessamme harrastuksia, tai auttaessamme jotakin toista, joka meitä tarvitsee. Onnellisuus on monen kompleksin yhtymä, mihin liittyy negatiivisten tunteiden kokemista. Negatiivisilta tunteilta ei voi aina välttyä, vaan kaikille ihmisillä tulee joskus negatiivisia tunteita, emmekä koe itseämme onnelliseksi. Onni on tavoiteltu ihanteellinen tunne tila, johon kukin pyrkii tiedostamatta sitä. (Gilbert, McKee, Spreitzer, Amabile 2017, 3–12.)

Puhuessamme onnellisuudesta olemme varmaan kuulleet sanonnan, ”Suomi on maailman onnellisin maa”. Sanonta pohjautuu YK:n joka vuosi julkaisemaan onnellisuusraporttiin, joka perustuu ainoastaan elinodotteeseen, korruption vähäiseen määrään ja sosiaaliseen tukeen. Tämän pohjalta voidaan kysyä: ”Olemmeko onnellisia”? Suoraa vastausta

kyseinen raportti tuskin antaa. (Yle 2020.) Onnea on hyvin vaikea mitata nykypäivän standardien mukaan, sillä operationalisoinnin edellytyksenä on kuitenkin ilmiön yksiselitteinen ulottuvuuden luominen. Älykkyyden käsitettä voidaan jakaa useammaksi alakäsitteeksi, mutta onnellisuutta on vaikea jakaa omiin osiin nykyisen käsitteistön varassa. (Melkas 2009.)

Tohtori Seligmanin mukaan hyvinvointiteorian ”kukoistaminen eli Flourishing” perustuu motivaatioon, optimismiin, ja luonteeseen liittyvää työhön, osoittaakseen kuinka saada kaiken irti elämästä. Vaikka onnellisuus on osa hyvinvointia, niin yksin se ei takaa elämisen merkityksellisyyttä. Seligman toteaaakin seuraavanlaisesti ”mikä on se, joka antaa sinun kukoistaa”? Näin syntyy positiivisen psykologian viisi pilaria, jotka ovat elämän pysyviä rakennuspaloja. (Seligman 2012, 14–16.)



Kuvio 2: Martin Seligmanin perma malli (mukaiillen Gilbert, McKee, Spreitzer, Amabile 2017, 7)

Martin Seligman kehitti aikoinaan ”PERMA” teorian, joka on lyhenne viidestä tyydyttämiseen välttämättömästä elementistä. Termiä ”PERMA” pukee sanat; (Positive feelings) myönteiset tunteet, (Engagement) sitoutuminen, (Relationships) ihmissuhteet, (Meaning) merkityksellisyys ja (Accomplishment) saavuttaminen. (Gilbert, McKee, Spreitzer, Amabile 2017, 7.) Kun nämä kaikki viisi tekijää aktivoituvat ja alkavat elämään, ihminen siirtyy optimaaliseen mielenterveyden tilaan. Tätä hyvinvoinnin ja positiivista olemassaolon liikettä kutsutaan ”Heliotropic Effect”. Liikettä voidaan verrata esimerkiksi ruusuun, joka kasvaa

auringonvalon suuntaan ja pyrkii luomaan komeimman ruusun sen pelloltaan. Samalla lailla ihmiset pyrkivät liikkumaan kohti positiivisempaa elämään ja harjoittamaan positiivisen energian liikettä. (Rahschulte 2019.)

PERMA-teorian mukaan, myönteisiä tunteita työyhteisössä ei voida vähätellä. Mikäli työntekijä kokee myönteisiä tunteita työtään ja työnantajaaan kohtaan, hän on usein sitoutuneempi, tehokkaampi ja kestävämpi. Myönteisiä tunteita vahvistamalla ja tukemalla voidaan luoda positiivinen kierre, joka edistää työyhteisön voimavaroja. Tämä myönteinen kierre lisää työyhteisön ja oman ympäristön hyvinvointia. (Valtiolla.fi.)

Hyvä työilmapiiri on varmasti monelle työntekijälle tärkeimmistä asioista työpaikalla. Siksi hyvän työilmapiirin luomisen ja ylläpitäminen pitäisi olla kaikkien esimiesten tavoite numero yksi. Globoforce nimisen yhtiön tutkimus, joka toteutettiin vuonna 2014 toi ilmestyessään mielenkiintoisia tuloksia. Työkavereiden kanssa vietetään länsimaissa enemmän aikaa kuin esimerkiksi perheiden kanssa. Noin 90 % vastaajista pitää ihmissuhteita työpaikalla yksinä merkittävimpinä asioina osana omaa elämänlaatuaan. Hyvässä työyhteisössä kannustetaan tunteiden ilmaisuun, 73 % on nauranut työstävien kanssa, 61 % on surenut ja 87 % vastaan 68 % luottaa enemmän työstäviin kuin esimiehiin. Mitä enemmän kavereita löytyy saman katon alta sitä motivoituneimpia työntekijät ovat. 94 % työntekijöistä pitää siitä, kun heidän onnistumisiansa kehuaan ja tuodaan esille. Vastaavasti 74 % niistä, jotka eivät juhlistaneet työstävien saavutuksia pohtivat työpaikan vaihtamista. (Tuovinen 2018.) Työilmapiiristä lisää (luvussa 3.)

Onnesta puhuen ihmiselle tärkeäksi taidoksi muodostuu ”Resilienssi”. Resilienssi on psykologiassa tutkittu käsite, mikä viittaa psyykkisiin palautumiskykyihin. Tämä on ominaisuus jota toisella ihmisellä tai yhteisöllä on enemmän kuin toisella. Siinä missä henkilö tai yhteisö selviää vastoinkäymisistä, toisille pienikin raskaus tai koetus voi olla ylitse pääsemätön. Resilienssiin liittyviä inhimillisiä voimavaroja ovat muun muassa, toipumiskyky, selviytyminen, irti päästäminen, tyynekkyyden ja eteenpäin meneminen. Resilienssisestä ihmistä voisi kuvailla teräspalkiksi, jota lyödään vasaralla, ja joka ei koskaan murru. Näitä voimavaroja ihminen kykenee usein vuosien saatossa vahvistamaan, mikä tekee niistä voimaannuttavia hetkiä. (Saariranta, Martin 2020.)

Puolestaan yritysmaailmassa resilienssi yritys on uudistus-, sekä muutoskykyinen yrityksen strategiaan ja liiketoimintamalleihin nähden. Maksimaalisen tehokkaaseen toimintaa venytetty yritystoimintamalli toimii usein lähellä kynnyksarvoa, jolloin tällaisessa toiminnassa resilienssi on vähäistä. (Saariranta, Martin 2020.)

2.3 Psykologinen pääoma

Fred Luthans on henkilö, joka oivalsi 1999 luvulla, että organisaatioiden on tunnistettava psykologinen pääoma, jotta tätä voitaisiin luetettavasti mitata ja kehittää. Tämän seurauksena Luthans alkoi puhua positiivisesta organisaatiokäyttäytymisestä. Psykologinen pääoma ilmenee yksilöinä ja yhteisön asenteena. Tästä heijastuu ihmisten oma-aloitteisuus, yritteliäisyys, vastuunottaminen ja toimeliaisuus. Organisaatiot etsivät jatkuvasti vastauksia kysymykseen, miten voisi vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja motivaatioon työpaikan jatkuvassa muutoksen tilassa menettämättä yksilön luovuutta omassa työssään. Voidaan olettaa psykologinen pääoma saa alkunsa yksilöiden ja yhteisön asenteista. (Heikkilä, Rauhala, Leppänen. 2013, luku 2.1.)

Luthans määrittelee sanan positive organizational behavior (POB) sellaisten inhimillisten vahvuuksien ja resurssien tutkimiseksi, ja soveltamiseksi käytäntöön, mitä voidaan luotettavasti mitata, johtaa ja kehittää nykypäiväisessä organisaatiossa. (Luthans 2002b, 59) Tämän seurauksena tutkittavan kohteen taikka ulottuvuuden tulisi olla työhön liittyvä, joka korreloi työssä suoriutumista positiivisesti. (Luthans F, Carolyn M, Bruce J 2015, 19–21.) Organisaation pääoma saa muotonsa erilaisista aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista, mutta organisaatio tarvitsee myös tätä tukeakseen rakennepääomaa, mikä pitää sisällään taloudellisten resurssien lisäksi arvoja, päätöksentekomalleja, työilmapiiriä ja erilaisia prosesseja. Kehittämällä psykologista pääomaa yritys pääsee optimaaliselle tuottavuuden tasolle. Psykologisen pääoman taustalla oleva tutkimus tukee, että PSYCapin kasvu yrityksessä näkyy parempana tuloksena. Lyhykäisyydessään PSYCap tulee sanoista Psychological capital, mikä viittaa ihmisen arvostukseen, toivoon, optimismiin ja tunteisiin. Lukuisten tutkimusten mukaan psykologinen pääoma korreloi suoranaisesti työyhteisön ja yrityksen menestymisen kanssa. Tutkimuksen mukaan psykologisella pääomalla on poikkeamaton yhteys psyykkiseen hyvinvointiin, optimaaliseen suoriutumiseen, vähäisiin poissaoloihin ja pidempiaikaiseen sitoutumiseen organisaatioon. Näin organisaation myönteisen ilmapiirin merkitys kasvaa ja se näkyy psykologisena pääomana. Vuonna 2004 Youssef ja Luthans osoittivat, että organisaatioiden johtajat, joilla on korkeampi tulevaisuudenusko ja näkemys, tekivät taloudellisesti parempaa tulosta. Tämän lisäksi organisaatioiden sisäinen työntekijöiden vaihtuvuus oli vähäisempää ja työtyytyväisyys puolestaan parempaa. (Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, luku 3.6.)

Psykologinen pääoma koostuu monesta tekijästä, muun muassa uskosta omiin kykyihin ja optimistisesta asennoitumisesta tulevaisuutta kohti. Psykologinen pääoma on sinnikkyyttä jatkaa vaikeina hetkinäkin. Psykologista pääomaa kuvaavat elementit koostuvat pääasiassa tunne- ja mielletiloista, joihin pystymme vaikuttamaan. Tämä pääoma muodostuu

neljästä osa-alueesta, joita ovat toivo, optimismi, sinnikkyys, ja itseluottamus. Näistä neljästä sanasta saamme käsitteen ”TOSI”, mikä toimii hyvänä muistisääntönä, ”TOSI hyvien tyyppien ja organisaatioiden menestyksen tekijöinä”. Tosi käsite poikii Luthansan ”Hero” mallista, mikä on englannin kielen vastine tälle käsitteelle.

Koska jokainen ihminen on psykofyysinen olento, ja kokee asiat omalla tavallaan, on hyvä tarkastella ”Big five teoriaa”. ”Big five” teorian mukaan seuraavat viisi tekijää ovat kehittyneet geeniperimän ja lapsuuden kokemuksen mukaisesti ja täten erottavat ihmiset toisistaan.

- 1) Avoimuus, miten ulospäin suuntautuneita olemme.
- 2) Tunnollisuus, miten reagoimme erilaisiin tunteisiin.
- 3) Ekstrovertisuus, miten yhteistyökykyisiä olemme.
- 4) Sovinnollisuus, miten vältämme vastoinkäymisiä.
- 5) Neuroottisuus, miten koemme kielteiset asiat.

Tutkimuksen mukaan onnistumisen ja epäonnistumisen selittää 50 %: sesti pysyvät luonteenpiirteet. Eli ominaisuudet, joita on vaikea muuttaa. Tilanteen vaikutus puolestaan on 10 % ja 40 % on lähinnä kiinni sen hetkisestä mielentilasta. (Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, osa 3–3.5.)

Muistat ehkä, kun haaveilit joskus kotoa poismuuttamisesta ja omaan asuntoon asettumisesta. Jos vastauksesi on ”kyllä”, esität tahdonvoiman komponentin. Toivo koostuu kahdesta elementistä keinovoimasta ja tahdonvoimasta. Keinovoimassa puolestaan muokkaat päämääräsi eteen asetettuja polkuja, mikäli tie on kivinen ja epäsuora. (Luthans F, Carolyn M, Bruce J 2015, 80–86.) Psykologi Snyder määritteli 1995 toivon seuraavan laisesti: ”toivon päämäärän ajattelemisena, motivaationa sen saavuttamiseksi ja sen tietämisenä, miten päämäärän voi saavuttaa.” Optimismin ja toivon välillä voi olla paljonkin samankaltaisia tekijöitä, mutta toivo varmistaa ihmisen tavoitteleman päämäärän. Psykologin pääoman kannalta toivo on tahtotila, sekä keinojen luomista toteuttaakseen omat suunnitelmat. Toiveikas johtaja ja työyhteisö on yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen, sillä toivon katsotaan korreloivan positiivisesti työtyytyväisyyden, työsuorituksen ja työssä viihtymisen kanssa. Tulee myös ottaa huomioon, että liian sääntöorientoituneessa organisaatiossa tämä toivo menettää arvonsa ja ihmiset eivät pääse antamaan parastaan. (Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, luku 3.1.)

Optimismeja ei pidetä kovin realistisina ihmisinä, mutta psykologisen pääoman optimis-
milla meinataan realistista optimismia. Tällä tarkoitetaan, positiivisten asioiden keskittymi-
sellä, arvostamisesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksien näkemisestä, sekä positiivisten
kokemusten etsimisestä. Lyhyesti sanottuna realistinen optimismi on motivoitumista, tun-
teita ja ajattelua. Liiallisessa optimistisessa ajattelussa on myös haittapuolensa. Jos esi-
merkiksi ajattelemme aina, että kaikki päättyy hyvin, emme ehkä osaa varautua pahan
päivän varalta. (Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, luku 3.2.)

Sinnikkyys saattaa kuulostaa jokaisen korvaan tutulta, sinnikkyys usein verrannollisettaan
sisukkuuteen, mikä poikii vanhasta suomalaisesta sanonnasta. Suomalaiset kestivät so-
dan, nälänhädän ja laman. Emme kuitenkaan puhu psykologisen pääoman osana näin
massiivisesta sinnikkyydestä, vaan arkisemmasta sinnikkyydestä. Sinnikkyys on psykolo-
gisena pääomana kapasiteettia kohdata vastoinkäymisiä, muutoksia ja kykyä palautua
työelämän eri vaiheista. Sinnikkäät ihmiset ovat myös joustavimpia muutosten hetkillä ja
avoimempia uusille kokemuksille. Sinnikkyyttä ei tarvita pelkästään negatiivisten asioiden
läpäisemiseksi, vaan myös positiivisten kokemusten läpikäynnissä. Sinnikkyuden voi rin-
nastaa myös vastuulliseen toimintaan. Mietimme siis myös mitä seurauksia toiminnalla on
muille ihmisille. Sinnikkyyttä voidaan myös kehittää siedätyshoidolla, eli altistat itsesi asi-
alle useamman kerran, jolloin mielesi ja kehosi tottuu kyseiselle asialle, etkä reagoi asiaan
niin vahvasti. Esimerkiksi esimiehenä työelämässä hyväksyt muiden ideoita omien sijaan.
(Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, luku 3.3.)

Itseluottamus on varmaan monelle päivän selkeä asia. Luottamus omiin kykyihin ja onnis-
tumisen tekijänä. Itseluottamus poikii ihmisen asettamista tavoiteloista ja ennakoimisesta
itsestään. Esimerkiksi itseluottavainen ihminen uskoo omaan tekemiseen ja perustaa yri-
tyksen, tällöin hän asemoituu asian suhteen panostamalla työhön ja toimintasuunnitel-
maan. Itseluottamus ei myöskään ole persoonallisuuden piirre vaan ympäristölle altis
voima. Itseluottamus voi olla samaan aikaan kahdella eri alueella heikko ja korkea. Esimer-
kiksi henkilö on itseohjautuva ja asettaa tavoitteet korkealle, mutta ei kestä vastoinkäymi-
siä. Tällaisia vastoinkäymisiä voi olla esimerkiksi tilanteet, missä esimies ei kestä työnteki-
jältään saatua kritiikkiä tai palautetta, sekä kohdistaa palautteen henkilökohtaisesti it-
seensä henkilönä. (Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, luku 3.4.)

Psykologisen pääoman kehittämisen taustalla on siis myönteisen ilmapiirin nostattaminen
ja välittäminen. Johdolle kuuluu selkeä vastuu kehittää omaa henkilökuntaa ja kuunnella
heidän kuulumisiaan ja ideoitaan. Organisaation johdon on tällöin pyrittäväluomaan työn-
tekijälle parhaat mahdolliset olosuhteet tehdä työtä. Myönteisten tunteiden avulla organi-
saatiossa saadaan työntekijöiden keskuudessa aikaan tarkkaavaisuutta, huomiokykyä,
luovaa toimintaa ja uusia ideoita. Myönteiset tunteet edistävät hallinnan tunnetta ja itsensä

johtamista. Ei kuitenkaan tule jättää huomiotta virheitä ja epäonnistumisia, sillä näiden kautta usein opitaan parhaiten. (Kaski, Roosa-Salmi, Linnasalmi 2019.)

2.4 Sisäinen motivaatio

Itseohjautuvuusteorian pohjalla on näkemys ihmisestä psykofyysisenä olentona, joka hakeutuu aktiivisesti tekemään asioita, mitkä miellyttävät ja ovat mielenkiintoisia asioita itselleen. Voimme pitää pieniä lapsia tästä prototyyppinä. Pienet lapset eivät passivoidu ja odota, että jokin ulkoinen tekijä laukaisee heille tekemistä, vaan he hakeutuvat jatkuvasti aktiiviseen tekemiseen, esimerkiksi leikkien ja pelien kautta, taikka oppiessaan esimerkiksi kävelemään. (Martel & Jarenko 2014, 13.)

Ryan & Decin mukaan on olemassa kaksi motivoivaa perustekijää, jotka jaotellaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio luokitellaan reaktiivisiin tekijöihin, kun puolestaan sisäinen proaktiivisiin tekijöihin. Ulkoisen motivaation kautta henkilö joutuu ikään kuin työntämän itseään eteenpäin tahdostaan riippumatta, mikä on henkisiä resursseja kuluttavaa tekemistä. Tällaisessa tilanteessa ihminen on passiivi olento, minkä liikehdintään vaaditaan aina myönteistä kannustetta tai kielteistä uhittelua. Johtajuudessa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka työntekijää pyritään kontrolloimaan, jonka seurauksen työntekijät eivät aktivoitu tekemään paljoo muuta kuin käsketään. Mertala ja Jarenko toteavatkin seuraavan laisesti.

Oman järjen käyttö, innostus ja kehitysnäkökulma omaan tekemiseen hiipuvat pois, kun yksilö keskittyy sopeutumaan ulkoisesti asetettuihin kriteereihin. Tällainen kontrolloiva johtaminen luo passiivisia työntekijöitä ja tämä on vahingollista yritykselle erityisesti luovemmilla aloilla sekä asiakaspalvelua edellyttävissä töissä. (Martel & Jarenko 2014, 15.)

Puolestaan proaktiivinen tekeminen kumpuaa ihmisestä innostavana tekemisestä ja itse-hakeutuvana tekijänä. Tällaisessa tekemisessä ihminen hakeutuu itseään miellyttäen tehtävään työhön ilman ulkoista palkkiota. Tällainen tekeminen ei kuormita henkilöä samankaltaisesti kuin reaktiivinen tekeminen. Innostunut työntekijä on tuottavaisempi ja tällaisen työntekijän tehokkuus on vahvemmalla alustalla kuin reaktiivisen tekijän. Ryan & Deci tarkoittaa vielä sisäisen motivaation sisällä kaksi erillistä muotoa, jotka ovat sisäsyntyinen ja sisäistetty motiivi. Sisäsyntyisessä motiivissa tekeminen on itsestään nautinnollista ja sisäistetyssä tekeminen tuntuu arvokkaalta, sillä se kohtaa omat päämäärät ja arvot. (Martel & Jarenko 2014, 13–16.)

SISÄISEN MOTIVAATION YMPYRÄ

- Osallisuus
- Luotettavuus
- Motivatio
- Sitoutuminen

- Omatoiminen
- Kehitys tahtoinen
- Luova
- Esimerkillinen

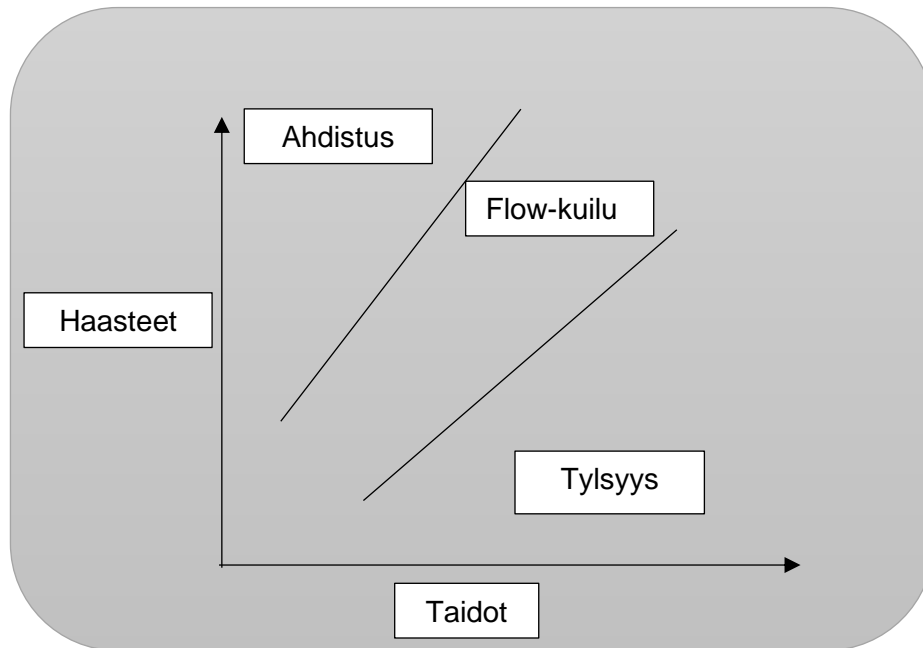


- Osaamisesta nauttiva
- Jatkuva kehitys
- Aikaan saava

Kuvio 3. Sisäisen motivaation ympyrä. (mukailten Martel & Jarenko 2014, 16)

Sisäinen motivaatio eli proaktiivinen tekeminen jakautuu kolmeen eri perustekijään, omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Omaehtoinen tekeminen on henkilöstään itsestään riippuvaista tekemistä, eikä jonkin toisen henkilön pakollista sanelemaa. Kyvykkyys ajaa sujuvan tekemisen asiaa, missä henkilö kokee olevansa kyvykäs ja aikaansaava työntekijä. Näitä elementtejä on myös puhuteltu vapautena, virtauksena ja vastuuna. Yhteisöllisyys jakaantuu kahteen asiaan; yksilön yhteydestä toisiin ihmisiin ja yksilön tekemisen kautta välittyvä hyvän tunne muille ihmisille. Näiden elementtien ollessa kunnossa ihmisen sisäinen motiivi on kohdillaan. (Martel & Jarenko 2014, 15–16.)

Sisäisen motivaation ja etenkin kyvykkyyden kohdalla puhutellaan usein ”flow-tilasta”, ”tässä tilassa kaikki sujuu kuin valssi”. Filosofian Akatemian tutkija Lauri Järvillehto liittää toimintakyvyn tekemisessä koettuun flow-tilaan, missä halu tehdä asioita kohoaa korkeimmilleen. Tätä flow-tilaa edistää sopiva itsensä haastaminen ja oman osaamisen kohtaaminen. Flow-teorian kehittäjä Mihaly Csikszentmihalyin mukaan flow-kanava toimii optimaalisena kanavana ihmiselle, joka on täysin uppoutunut tekemiseensä. Tätä tilaa pidetään myös erittäin tuotteliana. (Martel & Jarenko 2014, 29–30.)



Kuvio 4. Flow kuilu sijaitsee haasteiden ja tietojen sopivassa välissä. (mukaillen Mihaly Csikszentmihalyin mukaan.)

Hyvällä yhteisöllisyydellä katsotaan olevan suoranaisia vaikutuksia hyvään työilmapiiriin, jossa työntekijät kokevat välittämisen tunteita. Tämä on yksi ratkaisevan tärkeitä elementtejä sisäisen motivaation kohdalla. Mikäli elementti on puutteellinen, voi siitä seurata esimerkiksi loppuun palamisen riski suuremmaksi. (Martel & Jarenko 2014, 30–31.)

Lukuisat tutkimukset tukevat näiden kolmen tekijän lisäävän hyvinvointia ja ovat olennaisia asioita yksilön peruskasvussa. Martel & Jarenko toivovatkin seuraavan laisesti;

Lisäksi työntekijät, joiden psykologiset perustarpeet olivat tyydytetyt, kokivat vähemmän uupumusta (Van den Broeck et al., 2010; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, et al., 2008), olivat sitoutuneempia organisaatioonsa (Van den Broeck et al., 2010) ja vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaansa (Vansteenkiste et al., 2007). Kaikki kolme perustarvetta korreloivat myös selvästi esimiesten arvioiman työn tehokkuuden (performance) kanssa (Baard et al., 2004). On siis selkeää näyttöä siitä, että kolmen psykologisen perustarpeen täytyminen työssä johtaa työn imuun ja energisyyteen ja sitä kautta parempaan työtulokseen. (Martel & Jarenko 2014, 28.)

Seuraavassa luvussa käsittelemme positiivisen johtamisen käsitettä, sekä työilmapiirin merkityksellisyyttä pidempikestoiseen työsuhteeseen.

3 Positiivinen johtaminen ja työilmapiirin merkityksellisyys

Tässä luvussa käsitellään sitä, kuinka yritys voisi hyödyntää positiivista psykologiaa osana johtamista. Mielenkiinto kohdistuu positiiviseen johtajuuteen, sekä tavoitteeseen rakentaa huipputiimi, mikä puolestaan tukee työntekijöiden ja koko organisaation työn imua, onnellisuutta, sisäistä motivaatiota ja psykologista pääomaa. Koska työnhyvinvointi ja työilmapiirin käsitteet ovat melko laajoja, asiaa tutkitaan kokemuksellisen organisaation näkökulmasta.

3.1 Työyhteisö menestyksen tekijänä

Työn teko ei ole koskaan ihanteellista ja mukavaa päivästä toiseen. Välillä kullekin tulee niitä hetkiä, kun työn teko ei maistu, taikka omat henkilökohtaiset asiat painavat mieltä. Joskus työkaverin käytös tai olemus voi tuntua sietämättömältä, mutta hänen kanssaan on kuitenkin tultava toimeen, sillä loppujen lopuksi saatat viettää saman henkilön kanssa monta vuotta elämästäsi saman katon alla. Kukapa ei haluaisi olla osa huipputiimiä ja ihaanaa työyhteisöä?

Jokainen työyhteisö koostuu ihmisistä, joihin vaikuttaa miten esimies kohtelee ja arvostaa heitä yksilöinä. Tällä tarkoitetaan toisen osapuolen ymmärtämistä kokemuksellisesti, eli eläytymistä toisen ihmisen ajatusmaailmaan, miten hän kokee esimerkiksi tilanteen, tai miten työelämän arki hänen silmissään näyttää eri tilanteissa. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019.) Tästä pääsemme kokemukselliseen työorganisaatioon, jossa organisaation idea perustuu työyhteisön ihmisten muodostamista kokemuksista ja vuorovaikutteisuudesta. Kokemuksellisessa organisaation käsitteessä kyseenalaistetaan oletukset organisaatiosta järjestelminä, jotka ovat suunniteltavissa ulkoa taikka ylhäältä alaspäin.

Organisaatiot jakautuvat usein kahteen erilliseen organisaatioon, viralliseen ja epäviralliseen, mitkä eroavat toisistaan reaali maailman ja koetun todellisuuden välillä. Reaali maailma tukee julkinen tieto, mikä on esimerkiksi tutkimuksissa ja markkinointiraporteissa. Kun taas todellisuus muodostuu ihmisten tuntemuksista ja tulkinnasta liittyen heidän organisaatioissa kohtaamiinsa erilaisiin tilanteisiin, esimerkiksi työkaverinsa, johtajansa, työpaikkansa ja työnsä. Yksilöiden harmiksi tätä todellisuuden kuvaa pidetään usein organisaatioissa itsestään selvyutenä, jonka yhteydessä asia unohdetaan tai jätetään kokonaan huomiotta. (Tökkäri 2019, luku 1.)

Kokemuksellisessa organisaatioissa kokemuksia ei määritellä pelkästään persoonakohtaisiksi, vaan myös yhteisöllisiksi vuorovaikutus- ja ympäristö kytkentäisiksi. Esimerkiksi pelko ja ärtymys, eivät kerro pelkästään yksilöstä, vaan se voi kertoa siitä, että valtaa käytetään työyhteisössä toimimattomin tavoin ja täten yksilön tarpeet, taikka taidot eivät

pääse toteutumaan työpaikalla. ”Vanhan sanon mukaan johtamisessa sanat eivät merkitse mitään, vaan ne teot”. Tämän kokemusmaailman jaettavaa ulottuvuutta voidaan pitää tarinallisuutena, sillä kokemuksia tehdään ymmärrettäviksi ja toisille jaettavaksi. Tarinallisuutta luodaan ja ylläpidetään kertomalla esimerkiksi, uskomuksia, yksilöiden välisistä valtasuhteista, sekä työyhteisössä hyväksytyistä käytösnoormeista. Tällä kirkastetaan työyhteisön yksilöllisiä arvoja ja motiiveja, jonka pohjalta rakentuu yhteisön arvomaailma. (Tökkäri 2019, luku 1.)

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja täten monen käsitteen yhteissumma. Työhyvinvointi syntyy pääasiassa työn arjessa ja sitä ylläpitävät työyhteisössä työskentelevät henkilöt. Työhyvinvointia ei saavuteta irrallisilla virkistyspäivillä ja ulkoisilla tekijöillä, vaan pitkäjänteisellä toiminnalla, mikä taas kohdistuu joko työympäristöön, yhteisöön, johtamiseen tai työssä käytyihin prosesseihin. (Työterveyslaitos 2020.) Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa organisaation kilpailukykyyn, suoranaisesti viivan alle jäävään tulokseen ja yhteisön maineeseen. Suunniteltu investointi työhyvinvoinnin parantamiseen voi maksaa itsensä monin kertaisesti takaisin ajan saatossa. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on myönteinen yhteys tuloksellisuuteen, voittoon, sairaspöissaoloihin, työntekijöiden sitoutumiseen ja asiakastyytyväisyyteen. Alla on esitetty Työterveyslaitoksen listaamat asiat mitkä näkyvät hyvinvoivassa työyhteisössä ja hyvinvoivalla työntekijällä. (Työterveyslaitos 2020.)

HYVINVOIVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ

- ollaan avoimia ja luotetaan
- innostetaan ja kannustetaan
- puhalletaan yhteen hiileen
- annetaan myönteistä palautetta
- pidetään työmäärä aisoissa
- uskalletaan puhua ongelmistakin
- säilytetään toimintakyky muutostilanteissa.

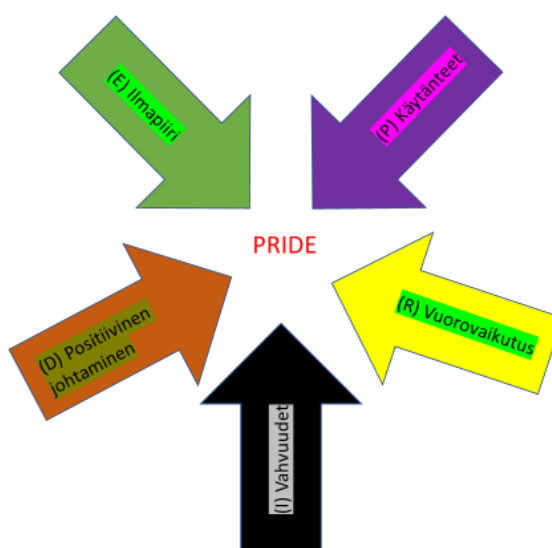
HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ

- on motivoitunut ja vastuuntuntoinen

- pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan
- tuntee työnsä tavoitteet
- saa palautetta työstään
- kokee itsensä tarpeelliseksi
- kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta
- onnistuu ja innostuu työssään, kokee työn imua. (Työterveyslaitos 2020.)

Työterveyslaitoksen hyvinvoivan työntekijän ja työyhteisön luetteloinnista voimme päätellä että, positiivisen psykologian eri osa-alueet onnellisuus, työn imu, ja sisäinen motivaatio näkyy näissä luetteloissa erilaisten aspektien kautta.

Positiivisen organisaation teoria PRIDE, tutkii juuri sitä mikä tekee organisaatiosta positiivisen. Tämän teorian keskiössä on nimenomaan positiivinen johtajuus ja positiivisen organisaatio katsotaan saavuttavan parempaa työhyvinvointia, laatua ja tuloksellisuutta yrityksessä. (Wenström 2020, Luku 3.)



Kuvio 5. Positiivisen organisaatio teorian pride malli. (mukaillen Wenström 2020, kuvio 9)

Pride kantaa sanansa, seuraavista kirjaimista;

”P” (positive practices) myönteiset käytänteet ja toiminta tavat. Rakenteet ja prosessit, jotka edistävät muita Pride-mallin osa-alueita.

”R” (relationship enchancement) yhteistyö ja ihmissuhteet organisaatiossa, sekä vuorovaikutus.

”I” (individual attributes) yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen sekä sen kehittäminen ja hyödyntäminen, erilaisuuden arvostus ja hyödyntäminen.

”D” (dynamic leadership) toiminnan ja vuorovaikutuksen tasot. Ajattelun, arvojen ja ihmis-käsityksen tasot.

”E” (emotional wellbeing) myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström 2020, Luku 3.)

Pride teoria sai alkunsa Hongkongissa vuonna 2014 Rainbow Cheung tutkimusryhmän työn perusteella. Cheung teki suuren etnografisen tutkimuksen sosiaalialan organisaation muutosprosesseista, jonka seurauksena Cheung laati positiivista organisaatiotutkimusta koskevan kirjallisuuskokoelman. Tämä tuotti viisi teemaa, joista hän laati kyselyn mittamaan positiivista organisaatioindeksiä. Lopulta Cheung havaitsi, että mitä parempia tuloksia organisaation yksikkö sai indeksistä, sitä parempia oli yksikön henkilöstön hyvinvointi, tuloksellisuus, tehokkuus, kannattavuus, laadullisuus ja eettisyys. (Wenström 2020, Luku 3.)

Myönteiset tunteet ja ilmapiiri kuuluvat positiivisen organisaation osa-alueisiin, mutta nämä ovat myös positiivisen johtamisen ja organisaation yhteissumma ja ilmenemismuoto. Työn imun ja innostuksen vaikutukset kantautuvat pitkälle myönteisiin tunteisiin. Johtajien näkökulmasta omien tunteiden tunnistaminen on yksi ensimmäisistä opittavista taidoista. Mikäli omia tunteita on haastavaa tunnistaa, niin toisten tunteita on vielä haastavampaa. Edellä mainittuihin tunteisiin rakentuu sosiaalisen tuen tarve. Myös esimiehillä on hyvä olla mahdollisuus purkaa omia tunnetilojaan jollekulle. Tunteiden peittelemisellä ja sisään kätkemisellä on Chengin mukaan yhteyksiä loppuun palamiselle. Psykologian tohtori Golemanin mukaan myös esimiestyöllä on ratkaiseva vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. On väitetty, että johdon merkitys selittäisi jopa yli puolet organisaation ilmapiiristä. Olisikin hyvä, että esimiehet tunnistavat tiiminsä tunnetiloja ja pystyisivät havaintojensa kautta tekemään johtopäätöksiä tarpeeksi ajoissa, joilla voivat edistää työntekijöitensä tunnetilaa. (Wenström 2020, Luku 4.)

Wen Changin tutkimuksen mukaan työntekijöiden ei tarvitse tuntea oloaan epämukavaksi, vaikka vastoinkäyminen tapahtuisi, kunhan he saavat tukea työnantajaltaan. Changin mukaan tämä liittyy täysin siitä, miten työnantaja kohtelee omia työntekijöitään. Hänen tutkimuksessansa kysyttiin 300 vieraanvaraisuusalan työntekijältä ”mitä he pitivät mielekkäänä ja arvokkaan työssään”. Hän huomasi, että jotkut välittivät eniten rahasta, toiset halusivat ammatillista kehittymistä ja toiset arvostivat emotionaalista tukea. Näin jokainen työntekijä oli ainutlaatuinen. (Chang 2016.)

3.2 Positiivisella johtamisella innostusta ja hyvinvointia

Tähän mennessä tietoperustassa on käyty läpi erilaisia positiivisen psykologian osa-alueita ja toiminta tapoja, ja sitä miten positiivista johtajuutta ja työn imua voitaisiin edistää tieteellisellä tasolla.

Pääsemme pride teorian ”D” kirjaimeseen, missä käsitellään positiivista johtajuutta. Alkuperäisessä Chengin pride teoriassa ”D” viittasi positiiviseen, myönteiseen ja muutosta edistävään johtamiseen eli ”dynamic leadership” dynaaminen johtajuus. Monissa muissa positiivisen johtamisen tutkimuksissa käytetään usein käsitettä positive leadership, tai positiivisesti poikkeuksellinen johtajuus. Minäkin käytän tässä tietoperustassa tätä positiivisesti poikkeuksellista johtajuutta. (Wenström 2020, luku 8.)

Positiivinen johtaminen on humanistista työtä ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kanssakäymistä. Pride teorian osa-alueena tämä on niistä tärkein, sillä Positiivisella johtajuudella pystytään vaikuttamaan kaikkiin muihin positiivisen organisaation asioihin. Kuten käytäntöihin, toimintatapoihin, resursseihin, vuorovaikutukseen, tiimityöhön, ihmisten vahvuuksien hyödyntämiseen ja myönteisiin tunteisiin ja työilmapiiriin. Lyhyesti sanottuna positiivinen johtaminen toteutuu ajattelun ja toiminnan tasoilla. Esimies on aito, rehellinen ja vilpittön. Esimiehellä on myös selkeä käsitys itsestään ja realistinen näkemys omista taidoistaan ja kehitys kohteista. Esimies on tietoinen myös omista arvoistaan, asenteestaan ja ihmiskäsityksestään ja peilaa niitä omaan toimintaansa. (Wenström 2020, luku 8.)



Kuvio 6. Innostavan johtajuuden kuvio. (mukaillen Wenström 2020, luku 1, 2 & 3)

Positiivinen johtaminen on työn innostuksen kannalta voiman lähde. Kun esimies on läsnä arjen kuvioissa ja häneen on helppoa ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä. Mikäli esimiehen palaute on kannustavaa ja onnistumisia huomioivaa, saa se aikaan sitoutumista esimiehen johtamiseen. Myös vahvuuksien huomiointi ja henkilön kehittymistä kannustavat tekijät ovat innostusta edistäviä seikkoja. Esimiehen oma innostus on myös tärkeää edelläkävijän näkökulmasta, mikä rohkaisee muita kokeilemaan ja innovoimaan uusia asioita. Innostava johtaminen edellyttää esimieheltä inhimillisyyttä, sekä tunneälyä edistääkseen ilmapiiriä työyhteisössä. Tästä pääsemme siihen, että jokaista henkilöä on johdettava omalla tyylillään, koska henkilö kokee asiat aina omalla tavallaan. Myös työntekijällä on oma vastuu, mikä näkyy arjen sujuvuudessa, sekä käsityksestä omasta koulutusalaan. Tämä toimii innostuksen edellyttäjänä. (Wenström 2020, luku 3.)

Positiivinen johtajuus ei ole sitä, että vaikeudet lakaistaisiin maton alle ja heitettäisiin roskikseen, vaan positiivisessa johtajuudessa puututaan myös epäkohtiin, eikä pelätä tuoda hankalia asioita esille. Positiivisella johtajuudella ei pystytä miellyttämään aina kaikkia henkilöitä. Positiivisen johtamisen luonteen vahvuuksia ovat esimerkiksi nöyryys, luovuus, sinnikkyys, autenttisuus ja sosiaalinen älykkyys. Positiivinen johtaminen ei ole kyseisten asioiden listaamista, vaan myös muiden positiivisen psykologian osa-alueiden soveltamista omassa johtamistyössään. Positiivisessa johtamisessa hyödynnetään myös positiivisen psykologian työkaluja ja menetelmiä, tilanteitten mukaan. Positiiviseksi johtajaksi ei synny kukaan automaattisesti, vaan sellaiseksi tullaan, mikäli henkilö haluaa laittaa itsensä peliin johtajana. Positiivinen johtaminen on ihmisyyden kasvamista ja matka parempaan johtajuuteen. (Wenström 2020, luku 8.)

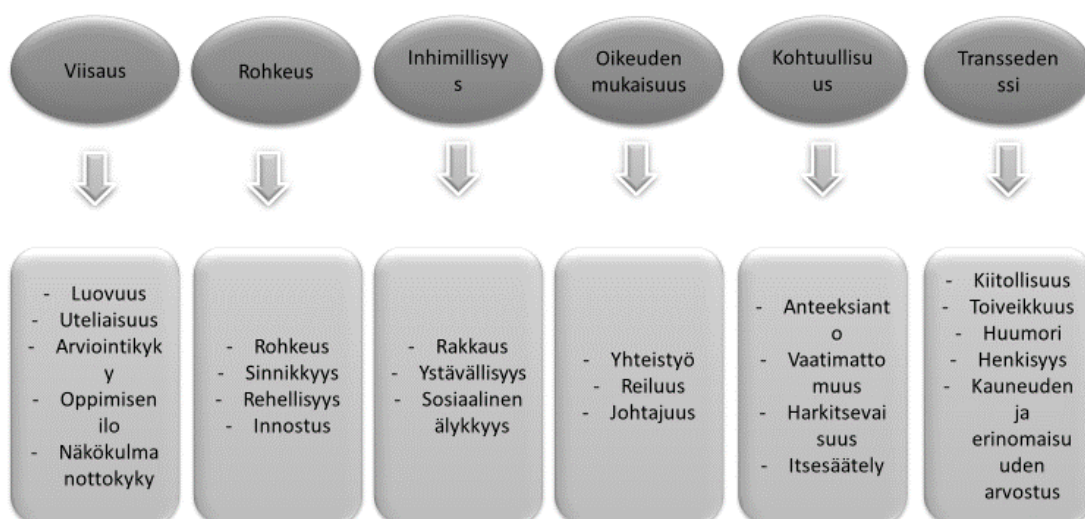
Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on myös yksi avaintekijä huipputiimin edesauttamiseksi. 1990-luvun loppu puolella Amy Edmondson yritti selvittää sairaaloissa toimivien huipputiimien salaisuutta. Hänen oletuksensa oli se, että parhaat tiimit tekevät virheetöntä työtä ja juuri tämä virheettömyys oli yksi avain tekijä, mikä erotti huiput huonoista. Edmondson löysi kuitenkin tutkimuksessaan, että huipputiimeissä virheet uskallettiin tuoda esille, kun taas huonommissa tiimeissä häpeänpelko esti virheiden esille tuomista. Näin syntyi psykologisen turvallisuuden käsite, mikä koostuu neljästä eri käsitteestä; Yhteenkuuluvuus, oppiminen, osallistuminen ja haastaminen. (Rantanen, Leppänen, Kankaanpää 2020, 210–211.) Alla avatut käsitteet.

1. Yhteenkuuluvuus (inclusion safety) – koen olevani osa joukkoa, hyväksytyt selaisena kuin olen
2. Oppiminen (learner safety) – uskallan kysyä, antaa ja saada palautetta, kokeilla ja epäonnistua.
3. Osallistuminen (contributor safety) – uskallan käyttää kaikkea osaamistani ja kyvykkyyttäni, laittaa itseni täysillä likoon

4. Haastaminen (challenger safety) – uskallan olla eri mieltä, kyseenalaistaa nykyiset käytännöt, ajatukset ja toimintatavat (Rantanen, Leppänen, Kankaanpää, 2020, 210–211.)

Laajat metatutkimukset ovat myös tuoneet ilmi, että psykologinen turvallisuus lisää tiedon jakamista, luovuutta ja kannustaa avoimeen keskusteluun. Turvallisuuden tunteen katsotaan myös lisäävän yksilöiden sitoutumista työyhteisöön ja sen tulokseen. (Rantanen, Leppänen, Kankaanpää 2020, 212.)

Positiivisen johtamisen ja organisaation kannalta luonteenvahvuuksilla on keskeinen merkitys monesta näkökulmasta. Luonteenvahvuuksien jäsentely on yksi keskeinen asia positiivisen psykologian teorioista, minkä pohjalta on tehty satoja vertaisarvioituja tutkimusartikkeleja. Jokaisella ihmisellä katsotaan olevan käytössään 24 luonteenvahvuutta. Nämä muodostavat yksilölle vahvuuspotentiaalin, jossa henkilö voi hyödyntää itseään yksilönä ja yhteisöllisesti. Luonteenvahvuudet kehittävät universaaleja hyveitä, sekä sisäistävät eettistä ja moraalista ulottuvuutta. Näin luonteen vahvuuksien ymmärtäminen avaa positiiviselle johtamiselle mahdollisuuksia henkilökohtaista kehittymistä, sekä muiden hyvinvointia ja hyvää elämää edistävään johtamista varten. (Wenström 2020, luku 9.) Jokaiseen 24 luonteen vahvuuteen sisältyy runsaasti erilaisia teoreettisia näkökulmia ja käsitteitä. Nämä kaikki 24 luonnetta voidaan liittää Pettersonin ja Seligmanin tutkimusryhmän tunnistettaviin kuuteen hyveeseen, jotka ovat kaikille kulttuureille universaaleja ja yhteisiä; viisaus ja tieto, rohkeus, inhimillisyys, kohtuullisuus, oikeudenmukaisuus ja transsendenssi eli ylittämiskyky.



Kuvio 7. Hyveiden ja luonteenvahvuuksien luettelo. (mukaillen Wenström 2020, luku 9)

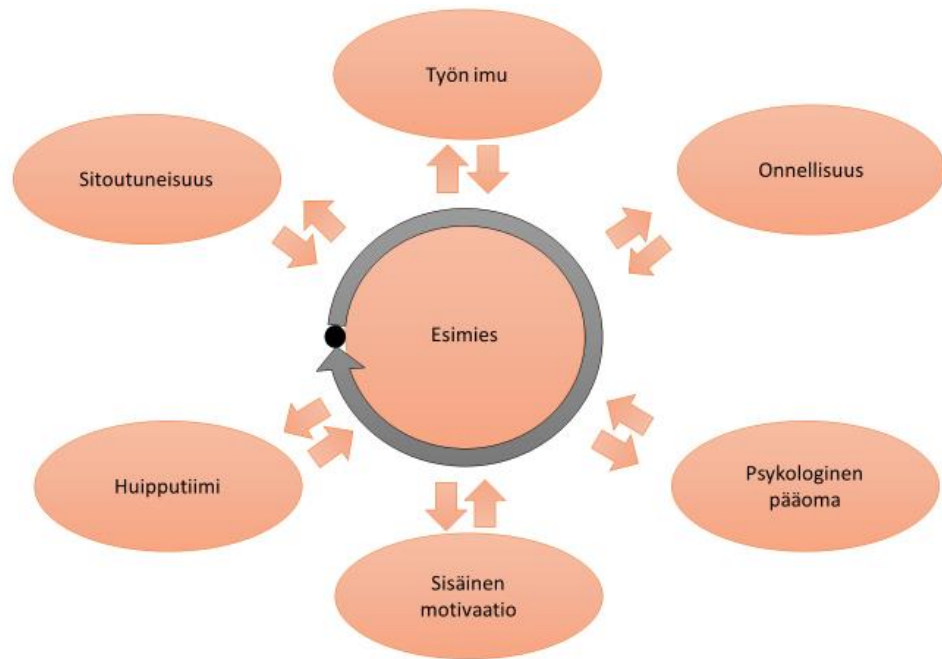
Jokaisella meistä on potentiaalisesti käytössä nämä kaikki 24 luonteenpiirrettä, mutta 3–7 näistä ovat kunkin henkilön niin sanottuja ominaisvahvuuksia. Näiden ominaisvahvuuksien käyttö on usein henkilölle luontevaa, vastaavasti osa luonteenpiirteistä ovat kasvuvahvuuksia, tilannekohtaisia ja tukivahvuuksia. Kasvuvahvuuksia emme puolestaan käytä kovinkaan usein, tilannekohtaisia taas käytämme tilanteen vaatiessa ja tukivahvuuksia käytämme ominaisvahvuuksien rinnalla. Koska olemme subjekteja, niin jokaisen henkilön ”vahvuusprofiili” on myös tällöin ainutlaatuinen, ja henkilöt ilmentävät vahvuuksiaan eri tavoilla. Luonteenvahvuuksien käyttö on tutkitusti kytköksissä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, ja ne vahvistavat perma-teorian viittä osa-aluetta. Luonteenvahvuuksien on tutkittu edistävän myönteisiä tunteita, asennetta ja toimintaa työelämässä, mikä edistää puolestaan työn tuloksellisuutta, imua ja sitoutumista. (Wenström 2020, luku 9.)

3.3 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Hotelli Långvik voisi lisätä positiivista psykologiaa esimiesjohtamisessa. Tarkemmin kuvattuna kuinka voitaisiin vaikuttaa Långvikin työn imuun ja työilmapiirin kannalta työntekijöiden sitoutumiseen työhön.

Positiivinen psykologia organisaatiossa näyttää koostuvan pitkälti erilaisten tunnetilojen yhtymästä, mikä korreloi puolestaan suoraa johtamisen tapaan ja tätä kautta työilmapiiriin. Positiivisella työilmapiirillä on puolestaan vaikutuksensa työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation menestymiseen. Johtajilla ja esimiehillä on suuri vaikutus työntekijöittensä toimintaan, sillä esimiesten katsotaan näyttävän mallia mitä työntekijät seuraavat.

Työilmapiirin ja työn viihtyvyydellä on suuri merkitys palvelualalla, missä henkilöstön vaihtuvuus tuntuu tiuhemmalta, mitä muilla aloilla on. Innostunut ja hyvinvoiva palveluhenkilöstö ja esimiehet ovat avainasemassa yrityksen kannattavuuden kannalta. Parhailtaan esimiehet ja työntekijät kokevat työssään työn imua, mikä vaikuttaa myönteisesti onnellisuuteen ja hyviin ihmissuhteisiin työympäristössä. Työn imun ja onnellisuuden kukoistaessaan, henkilön psykologin pääoma kasvaa, joka korreloi suoraan sisäisen motivaation kanssa. Tässä henkilön perustarpeet tulee tyydytetyksi, ja se näkyy myös muissa henkilöissä.



Kuvio 8. Positiivisen johtajuuden luuppi.

Kuvion keskiössä on esimies, joka kokee positiivisen psykologian osa-alueiden tuntemuksia; työn imua, onnellisuutta, psykologista pääomaa ja sisäistä motivaatiota. Tämän ympärillä oleva kieppi missä sijaitsee musta pallo, koostuu esimiehen ympärillä vaikuttavista työntekijöistä, joihin puolestaan tarttuu samoja tuntemuksia. Tästä muodostuu huipputiimi, mikä kokee yhdessä sitoutuneisuutta ja positiivisen psykologian osa-alueita. Tällä on ratkaiseva merkitys työyhteisön tuloksellisuuteen, sekä työntekijöiden tyytyväisyydessä. Positiivisen psykologian on esimiehille työkalu, jolla voidaan vaikuttaa myönteisesti yrityksen tulevaisuuteen ja jota, jokainen työyhteisö toivoo ja tavoittelee.

4 Tutkimus Hotelli- Långvikin esimiehistä

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa vahvuuksia ja kehittämiskohteita Hotelli Långvikin lähiesimies johtamisessa. Tutkimustulosten pohjalta kokosin hotellille kehitysehdotuksia tulevaisuuden johtamista varten. Työn tutkimusosa perustuu tämän työn tietoperustaan. Hyödynsin tutkimuksessa menetelmätriangulaatiota, laadullista-ja määrällistä lähestymistapaa. (Saaranen-Puusinen & Puusniekka, 6.3.2). Päädyin tähän ratkaisuun koska, triangulaation avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (KvaliMOTV, Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142). Esimiehille toteutin ryhmähaastattelun, joka löytyy (Liite 1) ja työntekijöille laadin kyselyn (Liite 2). Päädyin ratkaisuun, jotta haastattelujen määrä olisi kohtuullinen ja tutkimustyö pysyisi sille määritellyssä viitekehyksessä. Tulosten perusteella voi tehdä lisätutkimusta, mikäli yritys näkee tämän tarpeelliseksi.

4.1 Ryhmähaastattelu esimiehille

Ryhmähaastattelut toimivat teemahaastattelun mukaan. Puolistrukturoitu haastattelu etenee haastatettaville esitettyjen teemojen mukaan, jotka ovat ennalta määritettyjä. Haastattelussa ei tarvitse esittää kaikille samoja tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, vaan haastattelu etenee ikään kuin haastateltavan kokemuksen mukaan. (KvaliMOTV, Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Ryhmähaastattelussa keskustellaan tutkimuksen kohteena olevista asioista yhdessä haastateltavien kanssa, mutta kysymyksiä voidaan kohdistaa myös yksilöllisesti ryhmän jäsenille. Ryhmähaastattelussa voidaan olla kiinnostuneita yksittäisistä vastauksista tai yhdessä tuotetusta puheesta. Ryhmähaastattelussa pystytään tutkia esimerkiksi sitä, miten henkilöt muodostavat yhteisen näkemyksen jostakin asiasta tai millaiset normit ja arvot ryhmän sisällä vallitsevat. Ryhmien keskuudessa vuorovaikutuksellisuus ja puheteot korostuvat, samalla analysoidaan myös nonverbaalista viestintää, eli muun muassa eleitä. (Saaranen-Puusinen & Puusniekka, 6.3.2.)

Ryhmäkeskustelu voidaan toteuttaa esimerkiksi teemahaastattelurungon mukaisesti, jolloin haastattelija käy läpi jokaisen teeman ja pyrkii kannustamaan kaikkia ryhmän jäseniä avoimeen ja monipuoliseen keskusteluun. Keskustelu on myös aina vapaamuotoista. Ryhmähaastattelun etuna on saada nopeaa tietoa useista henkilöistä, ja rohkaista ryhmän jäsenet puhumaan asioita, joita he eivät yksin haluaisi tuoda esille. (Saaranen-Puusinen & Puusniekka, 6.3.2.)

Teemahaastattelussa käsiteltävät aihepiirit valitaan tutkittavan aiheen perehtymisen pohjalta. Se mikä tekee tästä haastattelusta puolistruktuurisen, on ennalta määritetyt samat teemat kaikille haastateltaville ryhmille. Tarkoitus on kussakin teemassa kysyä miten

haastateltavat kokevat itse kyseisen aiheen. Olen myös kiinnostunut siitä, millä tavoin haastateltavat ovat olleet vuorovaikutuksessa muihin työyhteisön jäseniin kokemuksensa hetkellä. Kolmanneksi kiinnostukseni kohteena on haastateltavien käsitys itsestään, missä määrin haastateltava tuntee olevansa mukana tietyssä teemassa.

Haastattelin tutkimuksessa yhteensä yhtätoista henkilöä. Näistä kolme oli vastaanotossa, neljä ravintolassa ja neljä keittiössä. Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun ryhmähaastattelun muodossa. Tiesin entuudestaan että, aihe saattaa olla arka ja ihmisillä on hyvin erilaisia näkemyksiä asioista. Avoinkeskustelu mahdollistaa syvemmän yhteyden käsitelyihin teemoihin. Päädyin ryhmähaastatteluun, koska mielestäni yksilöhaastatteluiden kohdalla aineiston määrä olisi ollut liian suuri ja raskas. Pohdin myös, että ryhmähaastattelussa henkilöiden tuntiessa toisensa, kullakin olisi helpompaa avautua käsitellyistä asioista. Päädyin haastattelemaan kaikkia lähiesimiehiä, jotta saisimme mahdollisimman laaja-alaisen ja totuudenmukaisen kuvan lähiesimiesten tuntemuksista ja näkemyksistä Långvikin työn imusta ja positiivisen johtamisen nykytilasta.

Esitin haastateltaville haastatteluluvat marraskuussa 2020. Kaikki vastasivat pyyntöihini ja haastattelua lähdettiin toteuttamaan heti saman kuun aikana. Lähetin haastateltaville ennakkomateriaalia, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus valmistautua haastattelua varten. Haastattelut kestivät 45minuutista tuntiin, enkä pyrkinyt pitkittämään taikka mitoittamaan haastatteluja mitenkään samanmittaisiksi.

4.2 Kysely työntekijöille

Kaikille työntekijöille vastaanotossa, ravintolassa ja keittiössä lähetettiin kysely. (Liite 2.) Kyselyssä pyydettiin arvioimaan henkilön omaa työnimua, sisäistä motivaatiota, omaa työyhteisöä ja esimiesten toimintaa. Lisäksi kyselylomakkeessa pyysin esittämään vahvuuksia ja kehittämisehdotuksia henkilöstön johtamisen suhteen. Kyselylomake piti sisällään yhteensä 24 kysymystä, joista 20 oli asteikkokysymyksiä ja neljä avointa kysymystä. Asteikkokysymyksillä mittasin erilaisia väittämiä neliportaisen asteikon avulla. Asteikon kysymykset ulottuvat 1-4, jossa 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Osittain samaa mieltä ja 4 = Täysin samaa mieltä. Kysely ei pitänyt sisällään neutraalia vastausvaihtoehtoa ”ei samaa eikä erimieltä”, päädyin ratkaisuun välttääkseen valinnanvaikeuden taktia liian helpon vastauksen eli keskivaihtoehdon. Kysely lähetettiin 17 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 13 työntekijää, eli 76,4 % kohderyhmästä. Näin ollen tutkimuksessa kato oli 23,6 %.

Kysely on survey-tutkimuksen menetelmä. Kyselyn ennalta määritetty joukkio on otanta tietystä ennalta määritellystä joukosta. Kysely on myös standardoitu, jolloin kaikki kysy-

mykset esitetään tutkittavalle kohdejoukolle samalla tavoin. Survey-tutkimus voidaan analysoida joko laadullisesti tai määrällisesti. (Survey. 2015, Jyväskylän yliopisto.) Kyselyn etuutena tulee ajan säästö ja tässä tapauksessa monipuolisempi näkökulma myös työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn haittoja voi olla vaikeasti muotoiltavat kysymykset, jolloin kysymysten ymmärtäminen vastausjoukolla ei ole yhtenäinen. Kyselyn laatiminen vaatii täten tietoa ja taitoa. Kysely toteutetaan täysin anonyymisti, jolloin vastausten aitous ja rehellisyys olisivat mahdollisen hyvät. Avoimet kysymyksen antavat myös kyselyssä vastaajalle vapaammat kädet kertoa syvällisemmin mielipiteestään.

Laadin kysymykset Webropol- ohjelmalla, sekä yhdistin kyselyyn saatekirjeen, minkä lähetin kunkin henkilökohtaiseen työsähköpostiin. Saatekirje sisälsi kuvauksen tekemästani opinnäytetyöstä. Ilmoitin saatekirjeen yhteydessä viimeisen vastauspäivämäärän, sekä arvioin kyselyn vastaamis- ajan. Korostin saatekirjeessä vastauksien tärkeyttä ja sitä, kuinka tämä tukee ryhmähaastatteluja esimiehille. Pyysin vielä esimiehiä ja kaikkia työntekijöitä muistuttamaan toisiaan vastaamaan kyselylomakkeeseen saadakseen mahdollisen suuren otannan.

5 Tulokset

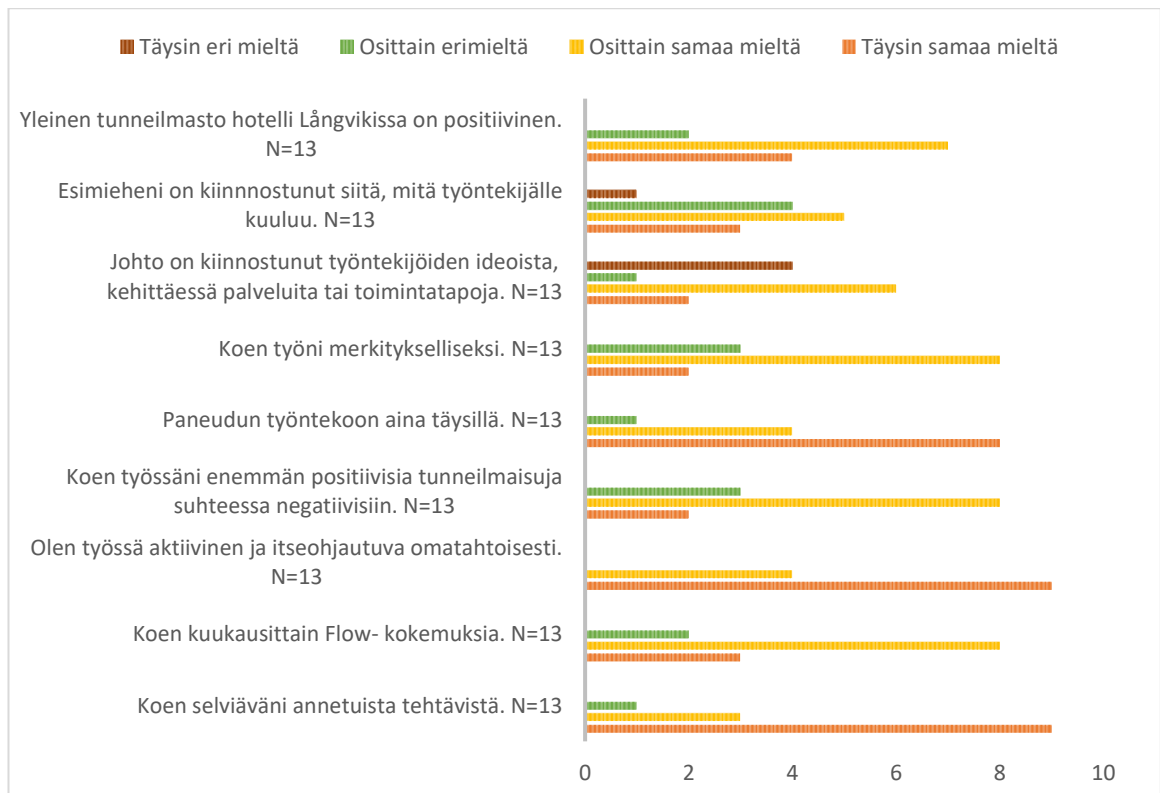
Tässä luvussa käsitellään teemahaastattelun ja kyselylomakkeen tulokset. Analysoin vastauksia luvussa kuusi.

5.1 Kyselyn tulokset

Lähetin kyselyn jokaisen osaston esimiehelle, jotka puolestaan pitivät siitä huolta, että omat työntekijät vastaavat kyselyyn. Muistuttelin itse vielä erikseen työntekijöitä siitä, että muistavat vastata kyselyyn. Kyselyyn vastasi 15 työntekijää 17 työntekijästä ja näistä 2 unohti painaa lähetä nappia, jolloin kato nousi 4:än henkilöön eli 23,6 %. Tulokset ovat jaoteltu aihepiireittäin seuraavissa alaluvuissa. Kyselyssä on myös kunnioitettu anonymiteettiä, jolloin en ole liittänyt kyselyyn myöskään ikäryhmiä ja sukupuolta. Väittämistä on laskettu keskiarvo asteikolla 1–4. Täysin eri mieltä kuvastaa numeroa 1, osittain erimieltä numeroa 2, osittain samaa mieltä numeroa 3, ja täysin samaa mieltä numeroa 4. Esimerkkinä keskiarvo 2,5 sijoittuu, osittain erimieltä ja osittain samaa mieltä väliin.

5.1.1 Työntekijöiden kokemuksia työn imusta

Alla olevissa väittämässä mitataan työntekijöiden työn imua ja tunneilmastoa. Kyselylomakkeen kaikki kysymykset voitaisiin liittää, taikka yhdistää työn imuun, mikäli lähtisimme liittämään erilaisia asiayhteyksiä toisiinsa kiinni. Alla olevat kysymykset kuvaavat kuitenkin eniten työn imua.



Kuvio 9. Työntekijöiden kokemuksia työn imusta. (N=13)

Ensimmäinen väittämä ”yleinen tunnelmasto hotelli långvikissa on positiivinen.” Mittasin hotellin yleistä tunnelmasta työntekijöiden keskuudessa koko hotellissa. Vastaajista 4 oli täysin samaa mieltä, seitsemän osittain samaa mieltä, kaksi osittain eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,15.

Toinen väittämä ”esimieheni on kiinnostunut siitä, mitä työntekijälle kuuluu.” Mittasin esimiesten yleistä välittämistä työntekijöitä kohtaan. Kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä, viisi osittain samaa mieltä, neljä osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,76.

Kolmas väittämä ”johto on kiinnostunut työntekijöiden ideoista, kehittäessä palveluita tai toimintatapoja” mittasin työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka heidän näkemyksiään otetaan huomioon. Vastaajista kaksi oli täysin samaa mieltä, kuusi osittain samaa mieltä, yksi osittain eri mieltä ja neljä täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,46.

Neljäs väittämä ”koen työni merkitykselliseksi.” Mittasin työntekijöiden omaa kiinnostusta työ kohtaa. Vastaajista kaksi oli täysin samaa mieltä, kahdeksan osittain samaa mieltä ja kolme osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,92.

Viides väittämä ”paneudun työntekoon aina täysillä.” Mittasin työntekijöiden omaa motiivia työtä kohtaa. Vastaajista kahdeksan oli täysin samaa mieltä, neljä osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä. Kukaan ei vastannut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,53.

Kuudes väittämä ”koen työssäni enemmän positiivisia tunnelmaisuja suhteessa negatiivisiin.” Mittasin työntekijöiden tuntemuksia työyhteisössä. Vastaajista kaksi oli täysin samaa mieltä, kahdeksan osittain samaa mieltä ja kolme osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,92.

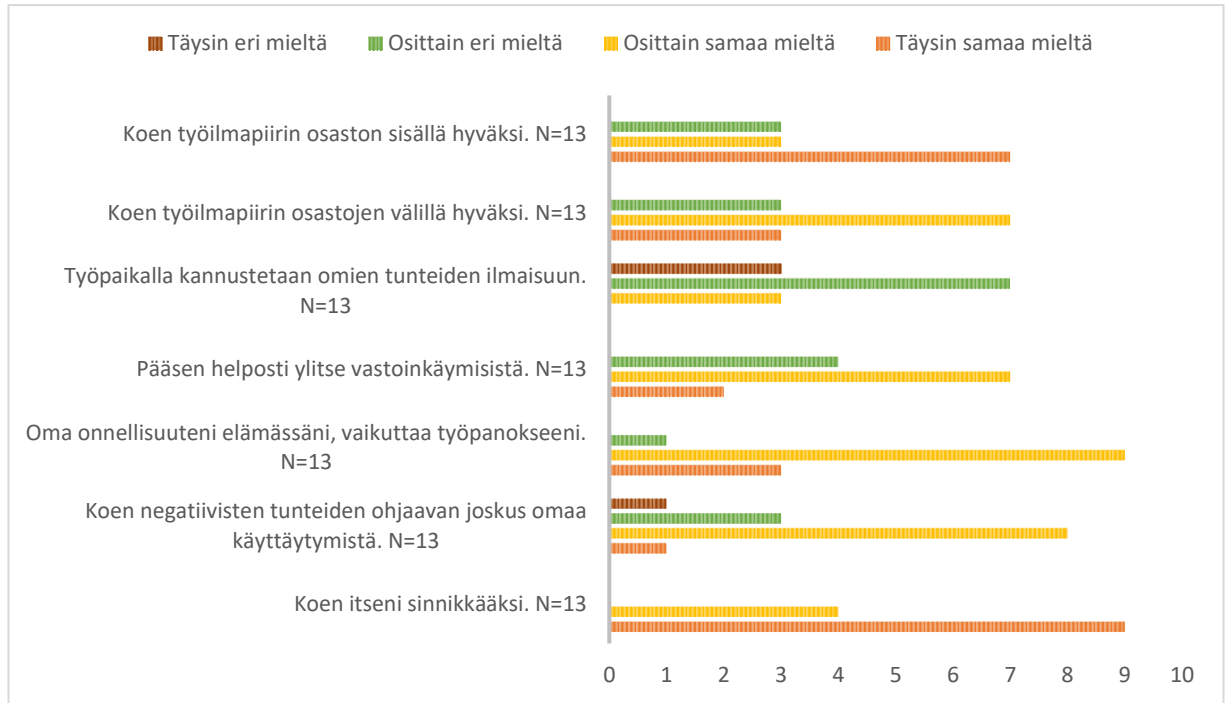
Yhdeksästoista väittämä ”olen työssä aktiivinen ja itseohjautuva omatahtoisesti.” Mittasin työntekijöiden työn imua. Vastaajista yhdeksän oli täysin samaa mieltä, neljä osittain samaa mieltä ja kukaan ei ollut osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,69.

Kahdeskymmenes ensimmäinen väittämä ”koen kuukausittain Flow- tilan tuntemuksia. (Katso selitys saatekirjeestä.)” Mittasin työntekijöiden flow- kokemuksia. Vastaajista kolme oli täysin samaa mieltä, kahdeksan osittain samaa mieltä, kaksi osittain eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,07.

Kahdeskymmenes kolmas väittämä ”koen selviäväni annetuista työtehtävistä.” Mittasin työntekijöiden työn haasteellisuutta, millä on vaikutusta työn imuun. Vastaajista yhdeksän

oli täysin samaa mieltä, kolme osittain samaa mieltä, yksi osittain eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,61.

5.1.2 Työntekijöiden onnellisuuden ja psykologisen pääoman suhde



Kuvio 10. Työntekijän onnellisuuden ja psykologisen pääoman suhde. (N=13)

Seitsemäs väittämä ”koen työilmapiirin osaston sisällä hyväksi.” Mittasin työyhteisön osasto kohtaista työilmapiiriä. Seitsemän vastaajista oli täysin samaa mieltä, kolme osittain samaa mieltä ja kolme osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,30.

Kahdeksas väittämä ”koen työilmapiirin osastojen välillä hyväksi.” Mittasin osastojen keskeistä ilmapiiriä. Vastaajista kolme oli täysin samaa mieltä, seitsemän osittain samaa mieltä ja kolme osittain eri mieltä. Kukaan ei vastannut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,0.

Yhdeksäs väittämä ”työpaikalla kannustetaan omien tunteiden ilmaisuun.” Mittasin kysymyksessä henkilökunnan omaa näkemystä esimiesten tunnekohtaisesta välittämisestä. Vastaajista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä, kolme osittain samaa mieltä, seitsemän osittain eri mieltä ja kolme oli täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,0.

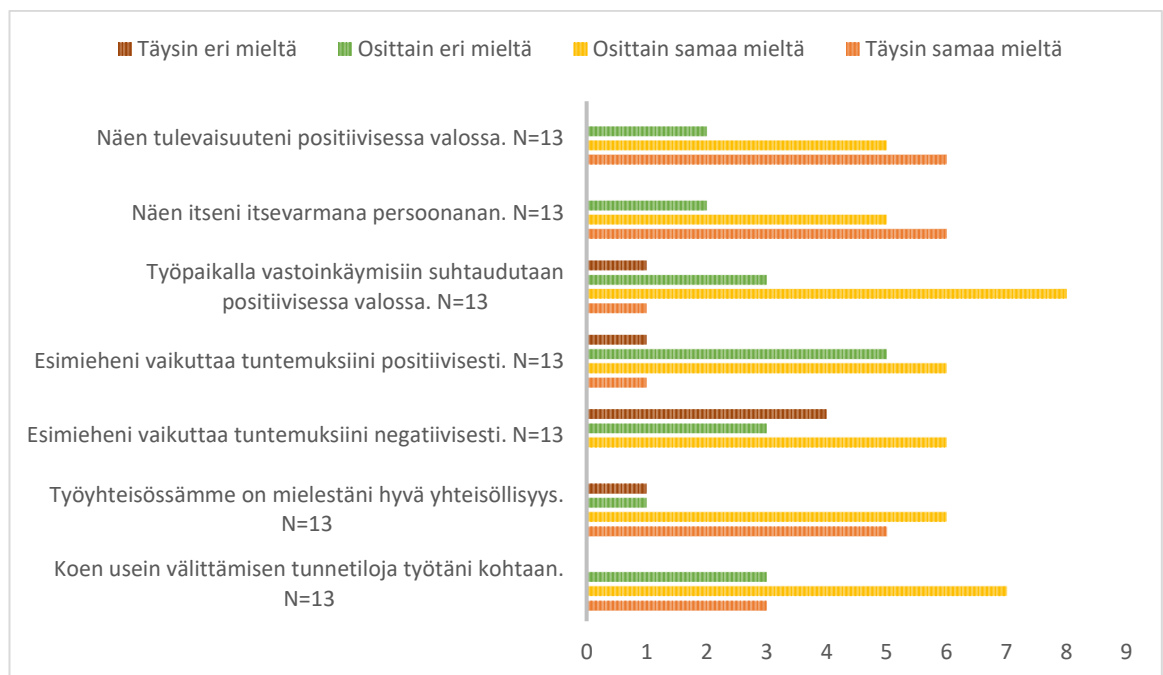
Kymmenes väittämä ”pääsen helposti ylitse vastoinkäymisistä.” Mittasin kysymyksessä työntekijöiden resilienssiä. Vastaajista kaksi oli täysin samaa mieltä, seitsemän osittain samaa mieltä, neljä osittain eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,84.

Yhdestoista väittämä ”oma onnellisuuteni elämässäni, vaikuttaa työpanokseeni.” Mittasin työntekijöiden onnellisuutta ja sen vaikutusta työntekemiseen. Vastaajista kolme oli täysin samaa mieltä, yhdeksän osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,15.

Kahdestoista väittämä ”koen negatiivisten tunteiden ohjaavan joskus omaa käyttäytymistä.” Mittasin henkilökunnan omien tunteiden hallintaa sekä resilienssiä. Vastaajista yksi oli täysin samaa mieltä, kahdeksan osittain samaa mieltä, kolme osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,69.

Kahdeksastoista väittämä ”koen itseni sinnikkääksi.” Mittasin työntekijöiden resilienssiä, sekä kykyä suhtautua muutostilanteisiin ja tästä johtavaan palautumiseen. Vastaajista yhdeksän oli täysin samaa mieltä, neljä osittain samaa mieltä ja kukaan ei ollut osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,69.

5.1.3 Sisäisen motivaattorin arviointi



Kuvio 11. Sisäisen motivaation suhde. (N=13)

Kolmastoista väittämä ”näen tulevaisuuteni positiivisessa valossa.” Mittasin henkilökunnan omia tuntemuksia ja näkemyksiä omasta tilanteesta. Vastaajista kuusi oli täysin samaa mieltä, viisi osittain samaa mieltä, kaksi osittain eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,30.

Neljästoista väittämä ”näen itseni, itsevarmana persoonana.” Mittasin henkilökunnan omaa persoonallisuutta. Vastaajista kuusi oli täysin samaa mieltä, viisi osittain samaa mieltä, kaksi osittain eri mieltä ja kukaan ei vastannut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,15.

Viidestoista väittämä ”työpaikalla vastoinkäymisiin suhtaudutaan positiivisessa valossa.” Mittasin työpaikan työntekijöiden arvostusta ja positiivista näkemystä esimiestoiminnasta. Vastaajista yksi oli täysin samaa mieltä, kahdeksan osittain samaa mieltä, kolme osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,69.

Kuudestoista väittämä ”esimieheni vaikuttaa tuntemuksiini positiivisesti.” Mittasin työntekijöiden ja esimiesten välistä sidettä. Vastaajista yksi oli täysin samaa mieltä, kuusi osittain samaa mieltä, viisi osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. 2,53.

Seitsemästoista väittämä ”esimieheni vaikuttaa tuntemuksiini negatiivisesti.” Mittasin työntekijöiden närrä herättäviä tuntemuksia. Vastaajista kukaan ei vastannut täysin samaa mieltä, kuusi osittain samaa mieltä, kolme osittain eri mieltä ja neljä täysin eri mieltä. Keskiarvo 2,15.

Kahdeskymmenes väittämä ”työyhteisössämme on mielestäni hyvä yhteisöllisyys.” Mittasin työntekijöiden ja työyhteisön ilmapiiriä, mikä vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motiiviin. Vastaajista viisi oli täysin samaa mieltä, kuusi osittain samaa mieltä, yksi osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,15.

Kahdeskymmenes toinen väittämä ”koen usein välittämisen tunnetiloja työtäni kohtaan.” Mittasin työntekijöiden tuntemuksia, työntekijöiden ja esimiesten välillä työtä kohtaan. Vastaajista kolme oli täysin samaa mieltä, seitsemän osittain samaa mieltä, kolme osittain eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Keskiarvo 3,0.

Kyselyssä oli myös neljä avointa kysymystä. Avoimissa kysymyksissä oli vastaajien keskuudessa hajontaa ja katoa. Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastasi seitsemän-, toiseen kahdeksan-, kolmanteen kahdeksan- ja viimeiseen viisi työntekijää. Avointen kysymysten tarkoituksena oli hakea työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä siitä, kuinka esimiestoiminnalla voitaisiin kehittää positiivista johtamista. Kysymyksillä haluttiin myös antaa esimiehille suuntaa, mitä työntekijät odottavat esimiesten johtamiselta.

5.1.4 Positiivisen johtamisen suhde

Avoimet kysymykset luettelona alapuolella:

”Onko mielestäsi helppo puhua omista tuntemuksista lähiesimiehelle? Miksi? Kerro omin sanoin. Vastauksia kertyi seitsemän kappaletta tähän kysymykseen, kuusi jätti vastamatta ja vastaukset olivat melko ristiriitaisia. Toinen puolisko koki, että esimies kuuntelee

ja on läsnä keskusteluissa. Toinen puolisko koki esimiehen olevan vain osittain läsnä, sekä koki esimiehen ja työntekijän välisen suhteen olevan puutteellinen.

”Mitä pidät mielekkäänä ja arvokkaana työssäsi? Kerro omin sanoin. Esimerkiksi uralla kehittyminen, raha tai emotionaalinen tuki. Vastauksia kertyi kahdeksan kappaletta, viisi jätti vastaamatta. Vastauksissa nousi monella esille raha, sekä sosiaalinen tuki. Joillekin uralla eteneminen oli myös tärkeää. Sosiaalisella tuella on suuri vaikutus työntekijöiden jaksamiseen, työpanokseen ja lähestulkoon kaikkeen ympärillä tapahtuvaan tekemiseen. Sosiaalisella tuella saadaan kasvatettua psykologista pääomaa, jolloin vaikutus yksittäisenkin työntekijän onnellisuuteen, työn imuun, sisäiseen motivaatioon kasvaa. Mikäli sosiaalinen tuki on heikolla tasolla, taikka työntekijät eivät näe saavansa tukea riittävästi, työntekijöiden innostus ja henkilökohtainen kiinnostus työtä kohtaan laskee merkittävästi. Esimiehillä ja työnantajalla on siis vastuu pitää huolta työntekijöistään, mikäli työnantaja haluaa pitää työntekijöistään kiinni.

”Mitä toivot Långvikin johtoryhmältä lisää? Kerro omin sanoin.” Vastauksia kertyi viisi kappaletta, seitsemän jätti vastaamatta. Työntekijät toivoivat selkeyttä viestintää, kommunikointiin, toimintaan, sekä että työntekijöistä huolehdittaisiin enemmän.

”Minkälainen yhteys; yhteenkuuluvuudella oppimisella, osallistumisella ja haastamisella on mielestäsi työntekijänä Långvikissa? (Katso selitteet saatekirjeestä).” Vastauksia keertyi kuusi, seitsemän jätti vastaamatta. Vastaukset olivat tyyliä esimiehen ja työntekijän tulee, pystyttyä kommunikoimaan keskenään, sillä olemme aikuisia ihmisiä. Sekä katsotaan olevan yhteys. Kysymys osoittautui vaikeasti ymmärrettäväksi, sillä vastaukset olivat melko lyhyitä lukuun ottamatta yhtä.

5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Haastattelut esimiehille toteutettiin pari-/ryhmähaastatteluina. Haastattelut kestivät 45–75 minuuttia per haastattelu. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan ja haastatteluja tehtiin neljä. Haastateltaville esitettiin kaikille samat kysymykset. Haastattelu eteni teemoittain ja haastattelussa oli viisi teemaa, psykologinen pääoma ja onnellisuus, työn imu, työntekijän sitoutuminen, lähiesimiestyö ja vahvuudet, sekä kehittämiskohteet. Haastattelujen tulokset on kirjattu teemoittain ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi kuvataan haastateltavia ryhmänä. Haastateltavien eleet ja asenteet pysyivät hyvin neutraaleina pitkin haastattelun, enkä nähnyt haastateltavissa mitään vaikeutumisen tunnetiloja pitkin haastattelun, mistä voisi vetää erilaisia johtopäätöksiä.

5.2.1 Psykologisen pääoman ja onnellisuuden merkitys

Aloitin kaikki keskustelut onnellisuuden merkityksellä. Ensin pyysin haastateltavia kertomaan, minkälainen merkitys työntekijöiden onnellisuudella on heidän työpanokseensa. Ryhmä oli yhtä mieltä siitä että, onnellisuus huokuu tekijästä ja se välittyy suoraan asiakasiin ja ympärillä työskenteleviin ihmisiin. Pyysin haastateltavia kuvaamaan myös ovatko he huomanneet työntekijöissä onnellisia tai neutraaleja piirteitä. Ryhmä uskoi myös että, vallitsevalla COVID-19 pandemialla on vaikutuksensa työntekijöiden onnellisuuteen ja hyvinvointiin. Ryhmä ilmaisi, työilmapiirissä saattaa olla jonkun asteen tyytymättömyyttä ja kitkaa.

Pyysin haastateltavia kuvaamaan, miten onnellisuus liittyy heidän mielestään johtamiseen ja omaan yksikköön. Ryhmällä yhtenäiseksi asiaksi muodostui se, että oma tiimi on yhtä vahvoilla, kun se itse on sillä hetkellä. Mikäli esimies on masentunut tai stressaantunut jatkuvasti töissä, se välittyy työntekijöille heti. Esimiehen voi olla vaikeaa tehdä ratkaisuvia päätöksiä tällöin. Ryhmä ilmaisi turvallisuudentunteen ja hyvän itseluottamuksen vaikuttavan, jotta prosessien hallinta ja tehtävät eivät tuntuisi liiallisilta. Ryhmässä myös ilmaistiin että, oma henkilökohtainen elämä ei saisi vaikuttaa hirveästi omaan työpanokseen ja tekemiseen.

Pyysin haastateltavia kuvailemaan kokevatko he itsensä alttiiksi erilaisille ärsykeille ja vaikuttaako se heidän omaan johtamiseensa. Ryhmä kuvaili kokevansa eri ärsykeitä hyvin erin lailla. Ärsykkeet olivat ulkoisesti ja sisäisesti riippuvaisia, ryhmässä oltiin ärsykeille alttiita enemmän tai vähemmän. Ryhmä kuvaili ärsykeitä; asiakkaiden käytöksestä johtuviksi, joskus saattanut tuntua työntekijöiden puolelta piikittelyltä, työorganisaation toimintamallit tai huonosti toimivat laitteet. Ryhmällä oli yhtenäinen näkemys siitä, että ärsykeille ei tulisi antaa valtaa ja asiat tulisi ottaa vain asioina, unohtamatta että esimiehellä pitää olla mahdollisuus purkaa paineita työkaverilleen.

Kysyin ryhmäläisiltä, millainen vaikutus työilmapiirillä on työntekijöiden työpanokseen, sekä yhtenäiseen suorittamiseen. Ryhmä oli hyvin yksimielinen sen suhteeseen, että työilmapiirin merkitys on todella suuri ja sen vaikutus työn tuottavuuteen on merkittävä. Ryhmässä korostettiin osastojen välistä työilmapiiriä ja sen tärkeyttä, koska sillä on vaikutusta koko organisaation kokonaiskuvaan. Ryhmässä tuli myös esille, että yksilöllisestä toiminnasta tulisi päästä suurempaan kokonaisuuteen, missä ei syntyisi niin sanottuja ala ryhmiä, missä tämä alaryhmä kokee että, meidän ryhmämme päättyy tähän.

Kysyin haastateltavilta, avautuvatko työntekijät heille omista tuntemuksistaan. Ryhmässä oli henkilöitä, jolle työntekijät avautuvat syvällisemminkin. Tunteet, joita ryhmäläiset kuvailivat, olivat kuitenkin pääsääntöisesti hetkellisen tyytymättömyyden ilmauksia eikä mitään

syväisempää. Osa ryhmäläisistä koki myös, että ei ole ehkä ensimmäinen henkilö kelle työntekijä lähtee avautumaan omista tuntemuksistaan.

Teeman viimeinen kysymys oli, huomioiko esimies alisten tuomia kehittämissuhteita. Ryhmän sisällä oltiin melko yksimielisiä siitä, että kehittämissuhteita huomioidaan ja viedään eteenpäin, mutta koettiin että ehdotukset tyssäävät aina johonkin ja usein rahaan. Ryhmässä myös ilmaistiin, että tällä hetkellä voi olla mielikuva siitä, että ideoita ei oteta vastaan.

5.2.2 Työn imun merkitys

Haastattelun seuraava teema oli työn imu. Aloitin teeman kysymyksellä, koetko itse eudomonisia tunnetiloja työssäsi. Tämä oli haastattelun yksi vaikein ymmärrettävä kysymys, vaikka sana "eudomonian" oli avattu saatekirjeessä. Ryhmässä henkilöt kokevat edomonisia tunnetiloja työssään. Kuvailivat työn olevan muutoin lähestulkoon mahdotonta, mikäli eivät saisi näitä tunnetiloja työssään, olisivat jossain muualla töissä. Ryhmä koki etenkin omistautumista, uppoutumista ja tarmokkuutta. Etenkin hyvät asiakaspalautteet tuntuivat olevan vahvistavia tekijöitä työssä.

Seuraavaksi tarkastellaan haastattelun laajinta kysymystä läpi, joka koostuu työn voimavarojen nelikosta. Nelikkoon kuuluu tehtävään-, työn järjestämiseen, organisaatioon ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Tekijöissä tulee ilmi vastauksia haastattelun teema kaksi ja neljän muutamaan kysymykseen, joten niitä ei käydä erikseen läpi myöhemmässä vaiheessa. Luettelen nelikon voimavarat aakkosten mukaan a-d, selkeyden vuoksi.

- a) Ensimmäisenä tarkastellaan tehtävään liittyviä tekijöitä, joita ovat palkitsevuus ja monipuolisuus. Ryhmän sisällä vastaukset olivat erilaisia ja palkitsevuus nousi esille moneen tapaan. Rahallista palkitsevuus systeemiä ei ole. Henkisellä tasolla oleva kiitollisuus ja tsemppaaminen, joka kantautuu suoraan sydämeistä, tuntuu olevan kadoksissa. Ryhmässä ilmaistiin myös, että palautteen jako on erittäin tärkeää myös esimiehille, samalla tavalla kuin työntekijöillekin. Ryhmä myös totesi, että työ on välillä liiankin monipuolista eikä aika riitä jokaiseen asiaan kerralla. Yhtä aikaan tulisi tehdä useampaa asiaa kerralla.
- b) Toisena kokonaisuutena tarkasteltiin työn järjestämiseen liittyviä tekijöitä, joita ovat työaikajärjestely, selkeät tavoitteet ja vaikutusmahdollisuudet. Ryhmä oli melko yhtä mieltä siitä, että työ on tällä hetkellä hieman raadollisempaa ja ylitöitä voi kertyä helposti. Raadollisella tarkoitetaan työtä, jota tehdään mitä on tarjolla. Nämä työt painottuvat tällä hetkellä ilta- ja viikonloppuihin. Ryhmä myös totesi, että ylitöitä hyvitetään vapaina keskellä viikkoa, jolloin vapaista ei päästä hirveästi hyötymään. Ylitöiden hyvityksestä syntyy myös luuppi, missä toinen polttaa ylitöitä ja toiselle kertyy tällöin tunteja pankkiin ja tämä jatkuu aina kun toinen käyttää ylityövapaita, kertyneen työn vuoksi. Ryhmä oli myös melko yksipuolinen tavoitteiden suhteen. Tavoitteet olivat selkeitä ja ymmärrettäviä, mutta ryhmä ei ollut täysin varma ovatko tavoitteet yhtä lailla selkeitä työntekijöille. Vaikutusmahdollisuuksista oli ryhmän sisällä erimielisyyttä. Noin puolet ryhmästä oli sitä mieltä että, näkee ja pääsee vaikuttamaan helpostikin eri asioihin. Toinen puoli koki, että olisi mukavampaa, jos saisi enemmän vapaita käsiä esimerkiksi luoda jotain konkreettista.

Ryhmässä, myös todettiin, että asioiden/ideoiden toteutumiseen vaikuttaa liian moni työyhteisössä vaikuttava tekijä erityisesti silloin, kun idean toteuttamiseen tarvitaan rahaa.

- c) Kolmantena kokonaisuutena tarkasteltiin organisaatioon liittyviä asioita, joita ovat työn varmuus, työilmapiiri ja työn ja muun elämän yhteen sovittaminen, asenteet ja käytäntö. Ryhmän sisällä oltiin melko yksimielisiä siitä, että työtä ja työpaikkaa pidetään varmana, mikäli ei oteta COVID-19 huomioon. Työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja ryhmä uskoi että, tilanne paranee lähitulevaisuudessa. Ryhmä oli melko yksimielinen työilmapiirin suhteen. Työilmapiiriä kuvailtiin sanoilla neutraali ja varovainen. Koronaa pidettiin yhtenä vaikuttavana tekijänä, sekä ryhmä totesi ilmapiirin olleen parempikin joskus. Osastojen välistä työilmapiiriä pidettiin hyvänä. Arjen ja työn yhteen sovittamisessa ryhmässä nousi esille erilaisia mielipiteitä. Työn katsottiin dominoivan suhteessa arkeen. Ryhmässä todettiin, että vapaallakin joudut olemaan henkisesti töissä, kun esimerkiksi puhelin soi jatkuvasti. Säännöllisiä vapaita on hankalaa suunnitella puutteellisen henkilökunnan vuoksi. Kuitenkin vapaatoiveet pyritään aina huomioimaan ja järjestämään. Töitä katsottiin olevan sopivasti.
- d) Neljäntenä kokonaisuutena tarkasteltiin vuorovaikutukseen liittyviä asioita, joita ovat sosiaalinen tuki, oikeudenmukaisuus ja ystävällisyys ja arvostus. Ryhmässä oltiin melko yksimielisiä siitä, että sosiaalinen tuki on työpaikalla hyvällä mallilla. Työntekijä esimiestasolla on aina joku kelle voi avautua syvällisimmistäkin asioista, mutta asiat ovat pääsääntöisesti hetkellistä huulenheittoa. Jotkut ryhmäläisistä eivät kokeneet omien tunteiden purkamista tarpeelliseksi tai itseään ensimmäisenä juttuseuralaisena. Ryhmällä oli oikeudenmukaisuudesta hieman erilaisia näkemyksiä. Osa piti työtä oikeudenmukaisena. Osa perusteli sen puutteellisuutta koronan aiheuttamalla poikkeustilalla. Työyhteisö koskevia päätöksiä saatetaan tehdä ottamatta muiden mielipiteitä huomioon. Ryhmässä oltiin yksimielisiä ystävällisyydestä ja sen katsottiin olevan hyvällä mallilla, mutta työntekijöiden arvostuksesta oli ryhmän sisällä erimielisyyttä. Arvostuksen katsottiin olevan lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Jos työntekijä kokee itse arvostusta omaa työtään kohtaan, niin hän kokee samanlailla arvostusta toisen työtä kohtaan, siinä missä tietää mil-laista työtä toinen tekee. Ryhmässä ilmeni, että johdon tasolta ei ehkä ole rakentunut sellaista luottamusta, kun toivottaisiin. Johdon kehumisia ja tsemppaamista ei oteta aina tosissaan, koska ryhmän jäsenet kokevat esimiehen arvostavan heitä vain muodollisesti eikä niinkään aidosti.

5.2.3 Työntekijän sitouttamisen merkitys

Teeman ensimmäinen kysymys oli, millä tavoin sitoutat työntekijöitä pidempikestoiseen työsuhteeseen. Ryhmä oli hyvin yksimielinen sen suhteen että, suuremmalla kokonaisuudella on vaikutus työntekijöiden pidempikestoiseen työsuhteeseen ja yksittäisenä henkilönä tähän ei voida suuresti vaikuttaa. Ryhmältä tuli erilaisia vastauksia, liittyen siihen kuinka he itse voivat vaikuttaa työssä sitoutumiseen. Koettiin että omalla esimerkillä ja psykologisella siteellä työntekijään on suuri vaikutus. Esimiehenä pystyy heittäytymään ruohonjuuritasolle ja luomaan henkistä sidettä työntekijöihin nähden. Luodaan turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisöön. Annetaan työntekijöille lisää vastuuta. Ote-taan työntekijä mukaan työporukkaan ja pyritään motivoimaan häntä.

Teeman seuraava kysymys oli, käytätkö itse vastaavia keinoja edistääkseen toisen sitoutuneisuutta. Vastajat vastasivat kysymykseen samalla käsitellessämme teeman ensimmäistä vastausta.

Pyysin haastateltavia kuvaamaan seuraavassa kysymyksessä, minkälainen yhteys positiivisella psykologialla on työntekijöiden sitoutumiseen. Ryhmä oli tästä asiasta melko yksimielinen ja piti sitä määräävänä tekijänä, mutta se miten tähän päästään on hyvin yksilöllistä. Esimerkiksi positiivinen palaute voi olla toiselle elinehto ja toiselle yhdentekevää palautetta.

5.2.4 Lähiesimiestyö merkitys

Teeman ensimmäisen kysymyksen kohdalla pyysin henkilöitä kuvailemaan itseään esimiehenä. Ryhmän vastaukset olivat: Esimerkillä johtaminen, rauhallinen, järjestelmällinen ja oikeudenmukainen. Empaattinen. ymmärtäväinen, sekä helposti lähestyttävä. Tsemppaava, rauhallinen, vaativa, tasavertainen. Kannustava, reilu, ehkä turhan lepsu tietyissä asioissa ja ei suosi ketään.

Teeman seuraavaan vastaukseen sain osittain vastauksen teeman kaksi kohdalla, missä ryhmäläiset näkivät vaikutusmahdollisuuden erin lailla, ja sen millaisia vaikutusmahdollisuuksia ryhmäläiset voivat antaa alisilleen. Ryhmällä voi olla myös haastavaa antaa vaikutusmahdollisuuksia työntekijöilleen, mikäli esimiehellä itsellään ei ole tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia asioiden hoitamisessa. Toiset näkivät ryhmässä, että työntekijälle voi antaa hoidettavakseen asiakasryhmän, mihin hän joutuu itse miettimään, mitä hän lähete myymää tälle ryhmälle ja miten toteuttaa esimerkiksi illan serviisin. Ryhmässä ilmeni myös asia "siton kun menemme siihen elämään, saatte tätä ja tätä", johon toivottaisiin muutosta.

Teeman kolmas kysymys oli, minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia itselläsi on esimiehenä. Tähän kysymykseen vastattiin jo teeman kaksi aikana.

Pyysin ryhmäläisiä kuvailemaan neljänteen kysymykseen, miten tuet työntekijöitteesi henkilökohtaisia vahvuuksia ja kuinka nostat niitä esille. Ryhmässä oltiin tämän suhteen melko samoilla linjoilla. Henkilöitä sijoitetaan työtehtäviin missä heidät nähdään vahvoilla ja missä he nauttivat työnteostaan. Ryhmässä myös kuullaan työntekijöiden haluja ja toiveita, mikäli työntekijä haluaa tehdä työtä pisteellä x tai vuorossa y. Ryhmässä myös todettiin, että tällä hetkellä työntekijöiden tukeminen on hyvin hankalaa niukan työvoiman takia, sillä korona syö palan liikevaihdosta ja tämä vaikuttaa työvoimakustannuksiin. Ryhmässä korostettiin, että henkilöitä käydään kasvotusten kehumassa, mikäli työvuoro on

sujunut hyvin ja moitteettomasti. Toisaalta annetaan palautetta, mikäli joku asia on mennyt huonommin, asia käydään läpi ja mietitään, miten voitaisiin toimia paremmin seuraavalla kerralla.

Teeman seuraava kysymys oli, miten innostat työntekijöitäsi. Ryhmässä tuli hyvin erilaisia vastauksia. Ryhmäläiset kertoivat, että ihmiset ovat hyvin erilaisia ja toiset tarvitsevat jatkuvaa buustaamista ja tsemppausta, kun toiset eivät tarvitse tätä niinkään paljoa. Koettiin että, palauteen esille tuominen kannattaa, jos palaute on annettu nimellä. Menneisyyttä katsoen työporukan yhteishenkeä on pidetty parempana, mikä on innostanut työporukkaa työskentelemään yhdessä. Tällöin työporukan kanssa vietettiin vapaa-ajalla myös aikaa enemmän.

Teeman toiseksi viimeinen kysymys oli, kuinka huomioit muiden tunteita esimiehenä. Ryhmältä tuli melko samankaltaisia vastauksia kysymykseen liittyen. Koettiin että, jos työntekijällä on huolia tai hän on huonolla asenteella töissä, pyritään työntekijän työn kuormittavuutta keventää. Työpaikalla pyritään pitämään henkilöä koskettavat palautteet kehujen puolella ja rakentava palaute asiakeskeisenä palautteena. Ryhmässä tuli myös esille, kyky osata reagoida eri tunteisiin eri tavalla, esimerkiksi perääntymällä tai asiaan puuttumisella. Ryhmässä myös todettiin, että tämä vaatii molemminpuolista avoimuutta, jotta henkilöiden välistä keskustelua voitaisiin edistää.

Teeman viimeisenä asiana pyysin ryhmäläisiä kuvailemaan tapaansa antaa palautetta. Ryhmässä tuli esille hampurilaismalli, missä ensin annetaan hieman hyvää, sitten rakentavaa ja palaute päätetään viimeisenä hyvään, jotta työntekijälle jäisi mieleen positiivinen kuva tapahtuneesta. Ryhmässä myös todettiin, että välillä voi olla hyvin vaikeaa, antaa rakentavaa palautetta loukkaamatta ketään. Koettiin myös, että palautetta kannattaa antaa aika ajoin pienin annoksin työpäivän aikana.

5.2.5 Vahvuudet ja kehityskohteet

Pyysin ryhmää kuvailemaan ensimmäisen kysymyksen kohdalla, mikä tällä hetkellä on mielestäsi suurin kehittämisen kohde palveluhenkilöstön johtamisessa Långvikissä. Ryhmän vastaukset olivat seuraavanlaisia; rivien ja porukan yhdistäminen, viestintä ollut epäselkeää, voisi olla yhtenäisempää päättämistä. Kommunikoinnin puute, lähtien arkisista asioista, ollaan vastaanottavia kaikelle palautteelle ja keskustelulle. Yhteisöllisyys on puutteellista jollain tapaan, intohimon ja inspiroinnin uudelleen luominen.

Teeman toiseen kysymykseen pyysin ryhmää kuvailemaan, mitä asioita pidät työyhteisön vahvuuksina tällä hetkellä. Ryhmässä ilmaistiin, että työilmapiiri on samalla työyhteisön vahvuus, kuin kehittämiskohde. Työporukkaa pidettiin hyvänä ja ihmiset ovat pienen työ-

porukan ansiosta melko läheisiä keskenään. Työntekijät tietävät mitä pitää tehdä ja jokainen osaa hommansa. Rutiini ja perusosaaminen on hyvin korkealla tasolla. Reagointikykyä pidettiin myös yhtenä vahvuutena.

Haastattelun viimeisenä kysymyksenä oli, mitä toivoisit lisää esimiehenä. Ryhmä toivoi kommunikaation paranemista johtoon nähden. Lisää työntekijöitä, tällä hetkellä esimiehet tekevät lähinnä rivityötä ja sen ohella esimieshommia. Omalta esimieheltä toivotaan lisää ohjausta, mutta samalla perinteisiä malleja voitaisiin rikkoa enemmän ja siirtyä uusiin ideoihin. Ymmärrystä työntekijöiltä esimiehiä kohtaan toivottaisiin lisää. Toiveena oli myös palkankorotus.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa analysoidaan tutkimustulosten merkittävimmät tulokset, sekä esitetään jatkok kehitysehdotuksia Hotelli Långvikille. Ensimmäisessä alaluvussa pohdin tärkeimpiä tuloksia ja tulosten välistä suhdetta linkittäen nämä työn tietoperustaan. Toisessa luvussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja viimeisessä alaluvussa arvioin koko opinnäytetyön onnistumista kokonaisuutenaan.

6.1 Tulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Hotelli Långvik voisi hyödyntää esimiesjohtamisen tasolla positiivista psykologiaa ja täten edistää palveluhenkilöstön työn imua ja sitoutuneisuutta. Tutkimusosan tavoitteena oli kartoittaa vahvuuksia ja heikkouksia henkilöstön johtamisessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin yhdistelmä triangulaatiota, joka toi tutkimukseen moninäkökulmaisuutta. Ravintolan, vastaanoton ja keittiön työntekijöille laadittiin kyselylomake ja osastojen esimiehiä haastateltiin ryhmähaastattelun muodossa. Kyselyn ja haastattelun kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön tietoperustaan.

Tutkimuksessa osoittautui, että valtaosa työntekijöistä koki työilmapiirin ja työyhteisön hyväksi osastojen sisällä, että välillä. Haastatteluissa ilmeni, että osastojen välinen ilmapiiri on myös hyvällä mallilla, mutta muutoin ilmapiiriä kuvailtiin sanoilla neutraali. Tässä Covid-19 tautia pidettiin yhtenä vaikuttavana tekijänä, mikä voisi selittää neutraalia tunneilmastoa esimiesten näkökulmasta. Kuitenkin valtaosa kyselylomakkeen vastaajista oli sitä mieltä, että tunneilmasto on Hotelli Långvikissa positiivinen. Kuten (Tuovinen 2018) totesi, että Globoforcen tutkimuksessa työilmapiirin luomisen ja ylläpitäminen pitäisi olla kaikkien esimiesten tavoite numero yksi ja 90 % tutkimukseen vastanneista pitää ihmssuhteita työpaikalla merkittävimpinä tekijöinä osana elämänlaatua.

Tutkimuksessa selvisi, että haastattelussa ja kyselylomakkeessa oli ristiriitaisia tuntemuksia liittyen työntekijöiden ja esimiesten väliseen tunnetasoiseen kiinnostukseen ja palveluiden tai kehitysideoiden esilletuomiseen. Kiinnostus työntekijöitä kohtaan saattaa horjua, mikäli esimiehiä kohtaan oleva kiinnostus on samalla aaltopituudella. Tämä nousi haastattelussa esille arvostuksen tunteena. Ryhmässä arvostusta koettiin saavan enemmän muodollisesti kuin aidosti. Kuten (Gilbert, McKee, Spreitzer, Amabile 2017, luku 7) toteavat Martin Seligmanin PERMA- teoriassa, positiiviset tunteet ovat yksi avain tekijä optimaaliselle mielenterveyden tilalle. Tässä tilassa ihmiset pyrkivät liikkumaan kohti positiivisempaan elämään ja harjoittamaan positiivisen energian liikettä. Haastattelussa kävi ilmi,

että kehitysideoita huomioidaan ja viedään eteenpäin, mutta ideoiden koettiin aina tyssävän rahallisiin tekijöihin. Täten vaikutusmahdollisuudet nähtiin haastatteluissa hyvin ristiriitaisin tuntein. Tästä on voinut syntyä työntekijöille käsitys siitä, että ideoita ei oteta vastaan tai niitä ei raaskita tuoda esille, sillä niillä nähdään olevan heikko toteutukseen johdettava mahdollisuus. Myös (Kaski, Roosa-Salmi, Linnasalmi 2019) tuovat julkaisussaan psykologisen pääoman ohella ilmi, että kehittämisen taustalla on välittämisen nostattaminen, jossa johdon vastuulle kuuluu kehittää omaa henkilökuntaa ja kuunnella heidän kuulumisiansa, sekä heidän ideoitaan. Myönteisillä tunteilla myös katsotaan saatavan aikaan tarkkaavaisuutta, huomiokykyä, luovaa toimintaa ja uusia ideoita. Nämä tunteet edistävät hallinnan tunnetta ja itsensä johtamista.

Työn merkityksellisyys ja paneutuminen työtä kohtaan korreloi haastattelussa ja kyselylomakkeessa keskenään. Haastattelussa tuli ilmi, että työnteko olisi tällöin lähestulkoon mahdotonta, mikäli ei kokisi eudaimonisia tunnetiloja. Kuten (Hakanen 2018, 38) toteaa eudaimoniolla katsotaan olevan suoranainen vaikutus työn imuun, jossa työntekijä antaa täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Tällöin työntekijä kokee vastikkeena työn merkitykselliseksi ja ympäristön mielekkääksi. Hakanen toteaa myös, että työn imua kokeva henkilö on sinnikäs ja pääsee ylitse vaikeista tilanteista. Kyselyssä tuli ilmi, että kaikki pitävät itseään sinnikkäänä, mutta vastoinkäymisten ylitse pääseminen voi koitua joskus osalle vastaajista hankalaksi. Kuten (Saariranta, Martin 2020) toteaa resilienssiin liittyviä voimavaroja ovat muun muassa; toipumiskyky, selviytyminen irti pääseminen, tyynekkyyys ja eteenpäin meneminen. Puolestaan yritysmaailmassa resilienssi yritys on uudistus-, sekä muutoskykyinen yritys sen strategian ja liiketoimintamalleihin nähden. Tällöin maksimaalisen tehokkaaseen toimintaan venytetty yritystoimintamalli toimii usein lähellä kynnyksarvoa, ja tällöin toiminnassa resilienssi on vähäistä, mikä voi selittää esimerkiksi loppuun palamisia. Haastatteluissa puolestaan resilienssiä kuvailtiin erilaisten ärsykkeiden kautta, joille oltiin alttiita vähemmän tai enemmän. Nämä olivat usein ulkoisesti tai sisäisesti johtuvia, mitkä saattoivat olla esimerkiksi laitteista johtuvia ärsykeitä. Haastattelussa tuli myös ilmi, että työ on välillä liiankin monipuolista. Tällä tarkoitettiin, että aika ei aina riitä kaikkiin annettuihin työtehtäviin. Tämä viittaisi siihen, että yritys saattaa toimia lähellä kynnyksarvoa ja kyselylomakkeen vastoinkäymiset koetaan toipumiskykyyn liittyvinä tekijöinä.

Kyselylomakkeessa tuli ilmi, että työpaikalla ei koettu omien tunteiden ilmaisua kannustavana tekijänä. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät eivät uskalla ilmaista muun muassa eriäviä mielipiteitään. Kuten (Wenström 2020, Luku 4) toteaa, mikäli omia tunteita on haastavaa tunnistaa, niin muiden tunteiden tunnistaminen on vielä haastavampaa. Tähän

rakentuu sosiaalisen tuen tarve, mikä on työn imun kannalta hyvin keskeinen asia. Wenströmin luvussa neljä Chenging mukaan tunteiden peittelemisellä on yhteyksiä loppuun palamisen kanssa ja psykologian tohtori Golemanin mukaan johdon merkitys selittäisi yli puolet organisaation ilmapiiristä. Puolestaan haastattelussa ilmeni, että tunnepuolella vaadittaisiin enemmän molemminpuolista avoimuutta, jotta henkilöiden välistä keskustelua voitaisiin edistää. Ryhmässä kaikki eivät pitäneet itseään ensimmäisenä henkilönä, kenelle tunteista avaudutaan, ja asiat ovat pääsääntöisesti hetkellistä huulenheittoa. Kuten (Wenström 2020, luku 8) antaa ilmi, positiivinen johtajuus ei ole sitä, että vaikeudet lakaistaisiin maton alle, vaan positiivisessa johtajuudessa puututaan myös epäkohtiin. Positiiviseksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kasvetaan. (Wenström 2020, luku 9) taulukon mukaisesti, henkilöllä on ominaisvahvuuksia, jotka ovat luontuvaisia ja vastaavasti osa luon-teista ovat kasvuvahvuuksia, joita esimies voi itsessään kasvattaa, kuten esimerkiksi uteliaisuus ja sosiaalinen älykkyys. Tästä huolimatta positiivisia tunneilmaisuja suhteessa negatiivisiin koettiin työpaikalla enimmäkseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että oman onnellisuuden ja työpanoksen suhde oli merkittävä. Se kuinka onnelliseksi henkilö kokee itsensä, koettiin vaikuttavan työpanokseen. Tämä myös ilmeni haastattelussa yksimielisesti että, onnellisuuden katsottiin huokuvan tekijästä ja sen katsottiin välittyvän ympärillä työskenteleviin ihmisiin ja asiakkaisiin. Kuten (Gilbert, McKee, Spreitzer, Amabile 2017, 3–12) toteaa luvussaan että, olemme onnellisimpia, kun emme jahtaakaan väkisin onnea tai mieti sitä. Tehdessämme mielekästä projektia, harrastessa omia harrastuksia, auttaessamme toista tai tekemällä meille mielekästä työtä. Onnellisuus on monen kompleksin yhtymä, mihin liittyy myös negatiivisia tunnetiloja, joilta emme aina pysty välttymään. Onni on tavoiteltu tunne tila, johon jokainen pyrkii tiedostamatta sitä. Kyselyssä myös kysyttiin, koetko negatiivisten tunteiden ohjaavan joskus omaa käyttäytymistä. Enemmistö koki negatiivisten tunteiden ohjaavan joskus omaa käyttäytymistä, mikä on Gilbert, McKee, Spreitzer, Amabile:n mukaan tavallista ja normaalia.

Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät näkevät tulevaisuutensa positiivisessa valossa ja uskovat tällöin tulevaan. Työntekijät pitivät myös itseään itsevarmana persoonana. Kuten (Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, luku 3–3.5) toteavat, psykologista pääomaa kuvaavat elementit koostuvat pääasiassa tunne- ja mielentiloista, joihin pystymme vaikuttamaan. Tämä pääoma muodostuu toivosta, optimismista, sinnikkyydestä ja itseluottamuksesta. Näistä neljästä sanasta muodostuu käsite ”TOSI”, joka toimii muistisääntönä ”TOSI” hyvien tyyppien ja organisaatioiden menestyksen tekijöinä. Ryhmässä oltiin myös luottavaisin mielin tulevaisuuden suhteen, mikäli emme ota COVID-19 pandemiaa huomioon.

Kyselyssä tuli ilmi, että esimiehellä on positiivinen, että negatiivinen vaikutus työntekijän tuntemuksiin. Positiivisilla ja negatiivisilla tunteilla voidaan tarkoittaa hyvinkin laajasti erilaisia asiayhteyksiä kuten, käyttäytymistä, toiminta tapaa, välinpitämättömyyttä, virheistä johtuvaa pelon tunnetta tai esimerkiksi puhetyyliä. Tämän voidaan katsoa korreloivan suoraan kyselylomakkeen kysymyksiin 2–3. Kuten kuviossa 6 tulee ilmi, positiivinen johtaminen on humanistista työtä ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kanssakäymistä. Myös (Rantanen, Leppänen, Kankaanpää 2020, 210–211) toteaa luvussaan, että psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on myös yksi avaintekijä huipputiimin edesauttamiseksi. 1990-luvun loppu puolelle sijoittuva Amy Edmondsonin tutkimus yritti selvittää sairaaloissa toimivien huipputiimien salaisuutta. Edmonson piti oletuksena huipputiimejä virheettöminä. Tämä virheettömyys oli yksi avain tekijä, mikä erotti huiput huonoista. Edmonson löysi kuitenkin tutkimuksessaan, että huipputiimeissä virheet uskallettiin tuoda esille, kun taas huonommissa tiimeissä häpeänpelko esti virheiden esille tuomista ja tästä syntyi psykologisen turvallisuuden käsite, mikä koostuu neljästä eri käsitteestä; yhteenkuuluvuudesta, oppimisesta, osallistumisesta ja haastamisesta.

Valtaosa kyselyyn vastanneista pitää yhteisöllisyyttä hyvänä, mutta ryhmän haastattelussa tuli ilmi, että yhteishenkeä on pidetty parempanakin, mikä on innostanut tiimiä työskentelemään yhdessä. Kuten (Martel & Jarenko 2014, 30–31) toteavat, että hyvällä yhteisöllisyydellä katsotaan olevan suoranainen vaikutus hyvään työilmapiiriin, jossa työntekijät kokevat välittämisen tunteita. Tästä voimme tehdä johtopäätöksen, että esimies/alais-sidetä tulisi tässä tapauksessa vahvistaa.

Kyselyssä selvisi, että henkilökunta on aktiivinen ja itseohjautuva omatahtoisesti ja henkilökunta kokee kuukausittain flow- kokemuksia työssään. Kuten (Martel & Jarenko 2014, 29–30) toteavat, filosofian tutkijan Lauri Järvilehdon mukaan sisäisen motivaation ja kyvykkyyden kohdalla puhutaan usein ”flow” tilasta, tässä motivaatio kohoaa korkeimmilleen ja työntekeminen ”sujuu kuin tanssi”. Flow- tilaa edistää itsensä haastaminen ja oman osaamisen kohtaaminen. Tätä tilaa pidetään myös erittäin tuotteliaana. Haastattelussa ilmeni myös, että ryhmän sisällä koetaan kaukaisittain näitä, samoja tunnetiloja. Kuten (Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, luku 3.4) toteavat, itseluottamus korreloi suoraan itseohjautuvaisuuden kanssa, tässä tilassa ihminen uskoo omaan tekemiseen ja asemoituu asiaan panostamalla työhön. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että itseluottamus ei ole persoonallisuuden piirre vaan ympäristölle altis voima. Tämä voi siis olla kahdella eri osalla heikko ja korkea. Esimerkiksi henkilö on itseohjautuva ja asettaa tavoitteet korkealle, mutta ei kestä vastoinkäymisiä. Haastattelussa tuli ilmi, että palautteen antaminen voi olla hyvin hankalaa koska, palautteella ei haluta loukata ketään. Mikäli tarkastelemme kyselyn kysymystä 19 voimme todeta, että henkilökunta on aktiivinen ja itseohjautuva, mutta

kysymyksen kymmenen kohdalla vastoinkäyminen voi olla esimerkiksi rakentavaksi suunnattu palaute, joka koetaan väärällä tapaa. Rakentavan palautteen vastaan ottaminen voi olla joillekin hankalaa ja tämä koetaan henkilökohtaisella tasolla hankalaksi, vaikka henkilö olisi itseohjautuva. Nämä vastoin käymiset voivat olla myös suuremmassa mittakaavassa koettuja tunnetiloja, jolloin henkilökunnan vastoinkäymiset jäävät spekulointiin vaaraan.

Kyselystä kävi ilmi, että suurin osa vastanneista kokee usein välittämisen tunnetiloja työnsä kohtaan, ja että työntekijät kokivat selviävänsä annetuista työtehtävistä. Haastattelussa tuli ilmi, että arvostuksen katsottiin olevan lähtökohtaisesti hyvällä tasolla esimiestyöntekijä tasolla. Tämä lisää työntekijän ja esimiehen välistä luottamussuhdetta. Kuten (Hakanen 2018, 58) toteaa, Tämä voimavara lisää työntekijän halua ja valmiutta toimia työpaikan hyväksi. Luottamus lisää välittämisen tunnetta ja uskoa pysyvään suhteeseen. Haastattelussa myös selvisi, että ryhmän jäsenet sijoittelevat työntekijöitä heidän vahvuuksiensa mukaan ja käyttävät näitä vahvuuksia hyödykseen. Tämän korreloi suoraan annettujen tehtävien suoriutumisen kanssa.

Ensimmäisen avoimen kysymyksen kohdalla, onko mielestäsi helppo puhua omista tuntemuksista lähiesimiehelle? Miksi? Kävi ilmi, että esimies ja työntekijätasolla on erimielisyyttä. Osa piti tätä helppona ja osa hankalana kysymyksenä. Kysymyksessä nousi esille esimiehen läsnäolo. Esimiehen ja työntekijän välinen suhde on erittäin tärkeä työn, sekä sosiaalisentuen kannalta. Mikäli esimies ei herätä omassa työssään empatiaa, eikä osaa olla työntekijälle ”tukipilarina”, työntekijän näkökulmasta työntekeminen ja työpaikalla oleminen voi koitua hyvinkin raskaaksi ja vastentahtoiseksi. Tällöin työn tekeminen on ikään kuin tekemistä, jolle ei synny mitään painoarvoa. Kuten psykologian tohtori Goleman toteaa (Wenström 2020, Luku 4), esimiehen vaikutus työilmapiiriin selittäisi puolella sen, miten hyvä ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Esimiesten ollessa perillä työntekijöiden tuntemuksista, he voivat ennakoita ja kohentaa työilmapiiriä omalla toiminnallaan. Myös (Työterveyslaitos.fi) toteaa, että työhyvinvointia ei saavuteta irrallisilla virkistyspäivillä ja ulkoisilla tekijöillä, vaan pitkäjänteisellä toiminnalla, mikä taas kohdistuu joko työympäristöön, yhteisöön, johtamiseen tai työssä käytyihin prosesseihin.

Seuraavan avoimen kysymyksen kohdalla, ”Mitä pidät mielekkäänä ja tärkeänä työssäsi?” Kysymyksessä nousi esille, että työntekijät pitivät rahaa, sosiaalista tukea ja uralla etenemistä tärkeänä ja arvokkaana työssä. Sosiaalisella tuella on suuri vaikutus työntekijöiden jaksamiseen, työpanokseen ja lähestulkoon kaikkeen ympärillä tapahtuvaan tekemiseen. Sosiaalisella tuella saadaan kasvatettua psykologista pääomaa, jolloin vaikutus yksittäisenkin työntekijän onnellisuuteen, työn imuun, sisäiseen motivaatioon kasvaa. Mikäli sosi-

aalinen tuki on heikolla tasolla, taikka työntekijät eivät näe saavansa tukea riittävästi, työntekijöiden innostus ja henkilökohtainen kiinnostus työtä kohtaan laskee merkittävästi. Esimiehillä ja työnantajalla on siis vastuu pitää huolta työntekijöistään, mikäli työnantaja haluaa pitää työntekijöistään kiinni. Haastattelussa ilmeni, että Hotelli Långvikilla ei ole pal-kan lisäksi rahallista palkitsevuus systeemiä. Tähän voitaisiin esimerkiksi kehittää bonus-systeemi. Yksittäinen keino sosiaalisen tuen nostattamiselle voi olla puhuminen työnteki-jänsä kanssa kahden kesken kuukausittain erilaisista tuntemuksista.

Kyselyn toiseksi viimeinen avoin kysymys oli hankala. Vastaajat eivät välttämättä olleet myöskään lukeneet saatekirjeen selitettä. Kysymyksellä haettiin vastauksia työntekijöiden näkökulmasta; kuuluvatko he joukkoon ja hyväksytäänkö heidät sellaisenaan kuin ovat. Uskaltavatko työntekijät antaa palautetta ylöspäin sekä ottaa sitä vastaan. Uskaltaako työntekijä laittaa itsensä likoon, pelkäämättä epäonnistumisia tai muita negatiivisia asioita, ja uskaltaako työntekijä kyseenalaistaa asioita ajattelemta joutuakseen huonoon valoon.

Kyselyn tuloksissa ja haastattelussa ilmeni, että molemmissa toivottaisiin selkeyttä viestintään ja kommunikointiin. Kyselyssä toivottiin myös enemmän välittämistä työntekijöitä kohtaan, mikä näkyy joissain kyselyn tuloksissa. Toisaalta esimiesten haastattelussa toivottiin enemmän työntekijöiltä ymmärrystä esimiehiä kohtaan. Tässä tapauksessa esimiesten, että työntekijöiden olisi hyvä pohtia keskenään mitä kumpikin toivoo toiseltaan. Kuten (Heikkilä, Rauhala, Leppänen 2013, osa 3–3.5) toteavat, ihminen on psykofyysinen olento, ja kokee asiat omalla tavallaan. Tätä tukee ”Big five” teoria, jossa tarkastellaan viiden geeniperimän ja lapsuuden kokemusten mukaan muovautunutta tekijää. Oletettavasti samoilla tekijöillä on vaikutus henkilöiden väliseen ymmärrykseen. Haastattelussa ryhmä toivoi myös lisää työntekijöitä.

Suositukseni on, että tulevaisuudessa luotaisiin enemmän keinoja, millä luoda työntekijöille innostusta, sekä yhtenäistä työyhteisöä tiiviimmin keskenään. Työntekijöiden ja esimiesten, sekä johdon välillä ruvettaisiin rakentamaan luottavaisempaa yhtenäistä sidettä, sekä työntekijöitä kannustettaisiin puhumaan omista tuntemuksista. Johdon kannattaisi olla enemmän läsnä työpaikan työntekijöidensä kanssa. Näin työntekijät kokevat esimerkiksi enemmän arvostusta heitä kohtaan. Johdon ja esimiesten kannattaa myös miettiä, mikä on pitkällä aikavälillä arvokkaampaa yritykselle kuin lyhyellä tähtäimellä, esimerkiksi työvoiman määrä suhteessa tehtävien määrään. Työn määrän tulee olla sopivassa suhteessa annettujen tehtävien kanssa, liiallinen tehtävien määrä taikka puutteellinen työvoima kuormittaa yksittäisiä henkilöitä, tämä voi ilmetä muun muassa loppuun palamisina ja huonona työilmapiirinä. Suosittelen työyhteisön jokaista henkilöä panostamaan kommunikointiin rakentavassa taikka positiivisessa valossa. Hyvässä työyhteisössä uskalletaan

myös kyseenalaistaa mielipiteitä ja puuttua epäkohtiin. Johdolle ehdotan informatiivisempaa ja vedenpitävämpää viestintää alaspäin. Sisäisen motivaation kannalta olisi tärkeä ottaa työntekijöiden näkemyksiä ja kehitysehdotuksia käytännön tasolle, mikäli nämä ovat perusteltuja. Näillä kaikilla edellä mainituilla asioilla on vaikutusta työntekijän työn imuun ja sitoutuneisuuteen, mikä näkyy suoraan yrityksen tuloksellisuudessa ja kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkielman luotettavuuden arviointi on hankalaa eikä tähän löydy yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta arvioidaan usein kokonaisuutena, laadullisessa tutkimuksessa tuleekin miettiä minkälaisia vaikuttavia tekijöitä tutkimukseen voisi liittyä. Tutkielman luotettavuuteen vaikuttavat muun muassa;

- tutkittavan kohteen luotettavuus
- aineiston keruumenetelmät
- tutkimuksen kyselyihin vastanneet
- tutkimuksen kesto
- aineiston analysointi
- raportointi
- aineiston sisältö
- otanta (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, KvaliMOTV.)

Tutkimuksen tutkittavat asiat olivat tutkimuksessa ilmenevät kehityskohteet ja vahvuudet Hotelli- Långvik palvelushenkilöstön johtamisessa. Tämä tutkittava kohde palveli opinnäytetyön päätutkimusongelmaa, miten Hotelli- Långvik voisi hyödyntää positiivista psykologiaa palvelushenkilöstönsä johtamisessa. Tietoperustassa haettiin päätutkimusongelmaan vastauksia alaongelmien kautta, joita olivat: miten positiivisella psykologialla voitaisiin lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta työilmapiiriin kannalta ja henkilöstön työn imua.

Tutkimustulosta vahvistaa triangulaation menetelmä, missä yhdistetään tutkijoiden, tietolähteiden ja teorian näkökulmia. (Monimenetelmäisyys, Koppa Jyväskylän yliopisto.) Käytin tutkimuksessa laadullista- ja määrällistä lähestymistapaa, jotta saisin mahdollisimman kattavan ja monipuolisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Triangulaation katsotaan vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta ja uskon myös itse, että tässä työssä tämä vahvistaa opin-

näytetyön tulosta. Valitsin kysely- ja haastattelututantaan kaikki hotellin vastaanotto-, ravintolan- ja keittiön työntekijät, jotta tutkimustulos kuvaisi mahdollisimman laajasti koko ketjua.

Suoritin aineisto keruun tarkasti. Nauhoitin jokaisen keskustelun ja litteroin nämä auki sanasta sanaan. Kysely lähetettiin hotellin yhteisille tiedonvälittämispalstoille, sekä esimiehet kustakin osastosta muistuttivat työntekijöitään vastaamaan kyselyyn. Minä itse myös muistutin useampaan otteeseen henkilöitä vastaamaan tähän lyhytkestoiseen kyselyyn. Aloitin opinnäytetyön tutkimusosan marraskuun lopulla 2020. Tutkimuksen toteutukseen, analysointiin ja johtopäätösten tekoon kului noin 2 kuukautta. Analysoin aineistoa jakamalla kyselylomakkeen ja haastattelun tulokset teemoittain ja aihealuettaani, sekä etsin asiayhteyksiä tulosten ja tietoperustan välillä. Kyselyyn vastasi yhteensä 13 työntekijää eli 76,4 % kaikista työntekijöistä. Kato oli 23,6 % eli neljä vastaajaa. Tavoitteena oli saada vastaus kaikilta työntekijöiltä aktiivisen yrittämisen jälkeen, mutta vastausmäärä jäi tästä huolimatta 13 vastaukseen. Avoimien kysymysten kohdalla kato oli harmillisesti suurempaa, mihin voi vaikuttaa esimerkiksi ihmisten haluttomuus kirjoittaa pidempiä vastauksia. Kadolla on heikentävä vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen.

Aloittaessani opinnäytetyöprosessin, työskentelin Hotelli- Långvikin Ala Carte tarjoilijana ja työskentelen edelleen Hotellissa. Haastateltavista kaikki olivat minulle tuttuja henkilöitä hotellin pienen henkilökunnan vuoksi. Arvioin, että sillä on ollut myös myönteinen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen nähden. Tuttu henkilöstö entuudestaan auttoi minua myös kyselylomakkeen ja haastattelurungon laatimisessa. Uskon myös, että oma sitoutuneisuuteni työpaikkaa kohden auttoi tutkimusten vastausten luotettavuuteen.

Tulevaisuutta ajatellen, vastaavanlaista tutkimusta tai halutessa tehdä tutkimukselle lisää tutkimusta aineiston keruu voitaisiin suorittaa esimerkiksi yhteisen palaverin yhteydessä, jossa jokainen läsnä oleva joutuisi täyttämään vastaavanlaisen lomakkeen. Lisäksi tutkimuksen voisi toteuttaa osastokohtaisesti, jolloinko tulokset olisivat eriteltyinä ja näin tutkimus olisi informatiivisempi. Aineiston sisällöllä on myös huomattava merkitys tutkittavaan kohteeseen, mikäli aineiston kysymykset eivät ole laadittu tarkkaan, niin vastaukset voivat olla hankalasti määriteltäviä.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin syksyllä 2020 osallistumalla opinnäytetyöseminaariin, joka pidettiin netissä COVID-19 Pandemian takia. Seminaarin aikana laadin suunnitelman. Tämä suunnitelma sisälsi opinnäytetyön rajauksen, tavoitteen, tutkimusmenetelmän ja ai-

kataulun. Suunnitelman jälkeen tapasin ensimmäistä kertaa työni ohjaajan, joka auttoi aiheen lopullisessa rajauksessa. Aikataulullisesti jaoin opinnäytetyön tietoperustan kirjoittamiseen, tiedonkeruumenetelmään, tulosten käsittelyyn ja viimeistelyyn. Työni valmistui noin reilu kuukaudella laskelmoituun aikatauluun nähden myöhässä, mutta olen silti tyytyväinen ajankäyttöni ja raporttiin.

Halusin tutkia johtamista, koska aihe on läheinen osa opintojani. Positiivinen psykologia on suhteellisen uusi käsite, jota on ryhdytty tutkimaan vasta tarkemmin 2000 luvun jälkeen. Positiivinen psykologia korostaa mielestäni johtamisessa asioita, jotka ovat tulevaisuuden johtamisessa tärkeitä alalla kuin alalla. Prosessi opetti minulle paljon uutta ja opin suhtautumaan kriittisemmin aiempiin johtamisen teorioihin. Haastattelun toteuttaminen oli minulle aivan uusi asia ja koin haastattelutaitoni kohenevan suuresti.

Haastavinta koko opinnäytetyössä oli aiheen rajaaminen. Positiivinen psykologia on hyvin monipuolinen ja laaja aihe, jossa kaikki asiat ja aihealueet vaikuttavat keskenään kaikkien. Haastavaa oli myös uuden termistön sisäistäminen ja hyvien lähteiden etsiminen, joka kulutti enemmän aikaa kuin odotin, sekä oikeanlaisten kysymysten luominen tiedonkeruu välineisiin.

Kokonaisuudessa olen tyytyväinen koko opinnäytetyöprosessiin. Opinnäytetyön tekeminen on haasteellinen ja työläs prosessi, mikä vaatii työn ohella tutkittua työn imua ja sitoutuneisuutta työn tekemiseen kohden. Lopuksi haluaisin vielä kiittää Hotelli- Långvikin henkilökuntaa, ohjaajaani ja läheisiäni tuesta, mitä olen saanut opinnäytetyötä kohtaan.

Lähteet

- Albrecht S. (23.10.2012) The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model
https://www.researchgate.net/publication/263491539_The_influence_of_job_team_and_organizational_level_resources_on_employee_well-being_engagement_commitment_and_extra-role_performance_Test_of_a_model
- Antoine P, Dauvier B, Andreotti E, Congard A. 1.2.2018. "Individual difference in the effects of a positive psychology intervention". Haettu osoitteesta (luettu 3.9.20)
<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S019188691730630X?via%3Dihub>
- Byers P.7.2.2020 "Eudaimonia and well-being: questioning the moral authority of advance directives in dementia" Haettu osoitteesta. Ladattu "unpaywall"
<https://haaga-helia.finna.fi/PrimoRecord/pci.wos000529684300002>
- Chang W. 2016. Employee happiness key to success in hospitality industry. Haettu osoitteesta.
<https://archive.hs.iastate.edu/news/2016/09/12/wen-chang/>
- Courtney E. Ackerman. 1.9.2020 What is positive psychology and why is it important? Haettu osoitteesta
<https://positivepsychology.com/what-is-positive-psychology-definition/>
- Gilbert D, McKee A, Spreitzer G, Amabile T. 2017. Happiness. HBR Emotional Intelligence Series. Haettu osoitteesta.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5182667>
- Hakanen J. 2018 Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Haettu osoitteesta
<https://www.julkari.fi/handle/10024/136798>
- Hakanen J, Seppälä P, Kaltiainen J. Työn imu. Työterveyslaitos.
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Kaski T, Roosa-Salmi M, Linnasalmi M. 13.5.2019. Haaga-Helia E Signals. Haettu osoitteesta.

<https://esignals.fi/2019/05/13/psykologinen-paaoma-myyntimenestyksen-mahdollistajana/#aa74528b>

Lipponen K. 2020. Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.

Luthans F, Carolyn M, Bruce J. 2015. Psychological capital and beyond. Oxford University Press.

Luukka P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki.

Mauno S. 17.4.2019. "Kovasta työtahdistä kärsii myös toimielias työntekijä". Haettu osoitteesta

<https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2019/04/kovasta-tyotahdista-karsii-myos-toimielias-tyontekija>

Martela F, Jarenko M. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Haettu osoitteesta.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Melkas J. 2009. Voiko onnea mitata? Haettu osoitteesta.

https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-06-01_004.html?s=0

Myönteiset tunteet. Haettu osoitteesta.

<https://www.valtiolla.fi/tyoelamapalvelut/innostusta-tyohon/myonteiset-tunteet/>

Monimenetelmäisyys. Koppa Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>

Nieminen M, Talja H, Airola M, Viitanen K, Tuovinen J ja Heikkilä J-P. 2017. "Muutosjoustavuus: organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus.

Otala L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Suomen ekonomiliitto ja WSOY.

Pr Newswire. 2014. Dr. Martin Seligman Awarded \$100,000 International Prize for Achievements in Psychology by Toronto-based Tang Foundation. Toronto. Haettu osoitteesta.

<https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1629401512/abstract/E1178C6D57074927PQ/1?accountid=27436>

- Rahschulte T. 8.11.2019. "Be the heliotropic effect". CN CountryNews. Haettu osoitteesta.
<https://www.naco.org/articles/be-heliotropic-effect>
- Rantanen J, Leppänen I, Kankaanpää H. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent.
- Rauhala I, Leppänen M, Heikkilä A. 2013. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. Talentum
- Robisson J. 15.1.2021. Why managers need leadership development too. Gallup.com
Haettu osoitteesta:
<https://www.gallup.com/workplace/328460/why-managers-need-leadership-development.aspx>
- Saaranen-Puusinen & Puusniekka. Teemahaastattelu. Haettu osoitteesta.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Survey. 2015. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>
- Saairanta P ja Martin M. 2020. Mielelläni kehossani: Kohti hyväksyvää suhdetta itseeni. Kirjapaja. Helsinki.
- Savilampi A. 08.03.2019. "Mitä yrityskulttuuri on ja miksi pidämme sitä niin suurella arvossa?" EMU, (artikkeli) Haettu osoitteesta
<https://emu.fi/emulainen/mita-yrityskulttuuri-on/>
- Seligman M. 7.2.2012 Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being Haettu osoitteesta.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=YVA-QVa0dAE8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Flourish.+A+Visionary+New+Understanding+of+Happiness+and+Wellbeing+pdf&ots=de3FzeHY2S&sig=msjCuwQEX-BncTWFKX9soR7vohjg&redir_esc=y#v=onepage&q=Flourish.%20A%20Visionary%20New%20Understanding%20of%20Happiness%20and%20Well-being%20pdf&f=false
- Seppälä E. 2016. Elä onnellisemmin. HarperCollins. Stockholm
- Tuovinen T. 16.11.2018. Ihmissuhteet ratkaisevat lähes kaiken. Haettu osoitteesta.

<https://www.laakarilehti.fi/liitossa/vaikuttaja/ihmissuhteet-ratkaisevat-lahes-kaiken/?public=a849372887d644686700fd510c900ccc>

Tökäri V, Syväjärvi A, Pietiläinen V. 2019. Johtamisen psykologia. Ps-kustannus

Työterveyslaitos. 31.8.2020. Haettu osoitteesta.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka. KvaliMOTV. Tutkimuksen arviointi- reflektointia. Haettu osoitteesta.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html

Valtioneuvoston kanslia, Shemeikka, Aho R, Jokinen S, Järnefelt E, Kaakinen N, Kivimäki M, Korkeamäki R, Mertala J, Mäkiäho S, Parkkinen A, Pitkänen M, Terävä S, Vuorento K, Vuorento M. 2017. "Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta." Haettu osoitteesta.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79799>

Wenström S. 2020. Positiivinen johtaminen. PS-kustannus.

Yle uutiset. 20.3.2020. "Suomi on maailman onnellisin maa jo kolmannen kerran peräkkäin" Haettu osoitteesta.

<https://yle.fi/uutiset/3-11266978>

Liitte 1: Kysely Långvik-hotellin henkilöstölle

1. Yleinen tunnelmasto Hotelli- Långvikissa on positiivinen.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

2. Esimieheni on kiinnostunut siitä, mitä työntekijälle kuuluu.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

3. Johto on kiinnostunut työntekijöiden ideoista, kehittäessä palveluita tai toimintatapoja.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

4. Koen työni merkitykselliseksi.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

5. Paneudun työntekoon aina täysillä

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

6. Koen työssä enemmän positiivisia tunneilmaisuja suhteessa negatiivisiin.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

7. Koen työilmapiirin osaston sisällä hyväksi.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Koen työilmapiirin osastojen välillä hyväksi.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

9. Työpaikalla kannustetaan omien tunteiden ilmaisuun.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10. Pääsen helposti ylitse vastoinkäymisistä.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

11. Oma onnellisuuteni elämässäni, vaikuttaa työpanokseeni.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Koen negatiivisten tunteiden ohjaavan joskus omaa käyttäytymistä.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13. Näen tulevaisuuteni positiivisessa valossa.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Näen itseni, itsevarmana persoonana.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Työpaikalla vastoinkäymisiin suhtaudutaan positiivisessa valossa.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

16. Esimieheni vaikuttaa tuntemuksiini positiivisesti.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17. Esimieheni vaikuttaa tuntemuksiini negatiivisesti.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18. Koen itseni sinnikkääksi.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

19. Olen työssä aktiivinen ja itseohjautuva omatahtoisesti.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

20. Työyhteisössämme on mielestäni hyvä yhteisöllisyys.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

21. Koen kuukausittain Flow tilan tuntemuksia. (Katso selitys saatekirjeestä)

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

22. Koen usein välittämisen tunnetiloja työtäni kohtaan

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

23. Koen selviäväni annetuista työtehtävistä.

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

24. Onko mielestäsi helppo puhua omista tuntemuksistasi lähiesimiehelle?

Miksi?

Kerro omin sanoin.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

25. Mitä pidät mielekkäänä ja arvokkaana työssäsi? Kerro omin sanoin. Esimerkiksi uralla kehittyminen, raha tai emotionaalinen tuki.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

26. Mitä toivot Långvikin johtoryhmältä lisää? Kerro omin sanoin.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

27. Minkälainen yhteys; yhteenkuuluvuudella, oppimisella, osallistumisella ja haastamisella on mielestäsi työntekijänä Långvikissa? (Katso selitteet saatekirjeestä.)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Liite 2: Teemahaastattelupohja esimiehille

Teema 1. Psykologinen pääoma ja onnellisuus

Minkälainen vaikutus alaistesi onnellisuudella on heidän työpanokseensa?

Miten onnellisuus liittyy mielestäsi johtamiseen ja omaan yksikköösi?

Koetko itsesi alttiiksi erilaisille ärsykeille ja vaikuttaako se mielestäsi omaan johtamiseen?

Millainen vaikutus mielestäsi työilmapiirillä on työntekijöiden työpanokseen, sekä yhtenäiseen suoritukseen?

Avautuvatko alaiset sinulle omista tuntemuksista?

Huomioitko alaisten tuomia kehitysehdotuksia?

Teema 2. Työn imu

Koetko itse eudomonisia tunnetiloja työssäsi?

Työn voimavarojen nelikolla katsotaan olevan suoranaisia yhteyksiä työniimuun, sekä näiden kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden työn imuun. Miten nämä elementit mielestäsi näkyvät Långvikissa ja miten näitä voitaisiin edistää?

Työn voimavarat;

Tehtävään Liittyvät

Työn järjestämiseen

Organisaatioon

Työyhteisöön

Koetko työsi palkitsevaksi ja riittävän monipuoliseksi?

Miten työyhteisön sosiaalinen tuki mielestäsi näkyy työssä?

Teema 3. **Työntekijän sitoutuminen**

Millä tavoin sitoutat työntekijöitä pidempikestoiseen työsuhteeseen?

Käytätkö itse vastaavia keinoja edistääkseen toisen sitoutuneisuutta?

Minkälainen yhteys positiivisella psykologialla on työntekijän sitoutumiseen?

Teema 4. **Lähiesimiestyö**

Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?

Millaisia vaikutusmahdollisuuksia annat alaisellesi?

Minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia itselläsi on esimiehenä?

Miten tuet alaittesi henkilökohtaisia vahvuuksia ja kuinka nostat niitä esille?

Miten innostat alaisiasi?

Kuinka huomioit muiden tunteita esimiehenä?

Kuvaile tapaasi antaa palautetta.

Teema 5. **Vahvuudet ja kehityskohteet**

Mikä tällä hetkellä on mielestäsi suurin kehittämisen kohde palveluhenkilöstön johtamisessa?

Mitä pidät työyhteisön vahvuuksina tällä hetkellä?

Mitä toivoisit lisää esimiehenä?